

Henrieta Šuteková

Manažment v kocke

Základy všeobecného
manažmentu

Manažment v kocke

Ing. Henrieta Šuteková, PhD.

Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva

Fakulta humanitných vied

Žilinská univerzita v Žiline

Manažment v kocke

vysokoškolská učebnica

Žilina 2024

© Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva, Fakulta humanitných vied, Žilinská univerzita v Žiline, 2024

Táto publikácia vznikla s podporou projektu KEGA CultureMind: Inovatívne vzdelávanie pre médiá a kultúrne dedičstvo, č. **017ŽU-4/2024**

Manažment v kocke

Vysokoškolská učebnica

Autor:

Ing. Henrieta Šuteková, PhD.

Recenzenti:

prof. Ing. Mária Rostašová, PhD.

doc. PhDr. Denisa Jánošová, PhD.

Jazyková korekcia:

PaedDr. Mária Priglová, CSc.

ISBN 978-80-89832-36-1

EAN 9788089832361

PREDSLOV

Vážení študenti,

dvadsiate prvé storočie prináša na trh množstvo dynamických zmien. Ich vznik podnietila globalizácia, technologický pokrok, inovácie a širšie využívanie umelej inteligencie. Premeny späté s priemyslom 4.0 zasahujú do viacerých oblastí ekonomického a spoločenského života a vo svete vládne neistota, aké budú dopady týchto javov na život obyvateľov. Podnikateľom automatizácia už teraz ponúka množstvo príležitostí ako využiť benefity plynúce najmä zo substitúcie práce. Nové technológie umožňujú väčšiu inovatívnosť, vyššiu kvalitu, lepšie výsledky, účinnejšiu bezpečnosť a šancu zaviesť nové obchodné modely. Na druhej strane spolu so zlým demografickým vývojom prinášajú mnohé riziká. Tie sú spojené s transformáciou pracovných vzťahov medzi podnikom a jeho ľudskými zdrojmi, so zmenami v organizácii práce, v podnikovej štruktúre, v spôsobe kooperácie medzi jej jednotlivými článkami, ale aj v dopyte po odlišnom type produktov alebo v požiadavkách na iný typ zručností a vedomostí personálu. A v tejto súvislosti by sa mali meniť aj rokmi zaužívané zvyklosti vo výučbe vzdelávacích inštitúcií. Otázkou je, ako sa spoločnosť k týmto výzvam postaví, aké opatrenia na elimináciu negatívnych externalít z technologického pokroku prijme a ako dokáže využiť všetky benefity z neho plynúce pre lepší život v nej.

Základom úspešnosti podniku na trhu je správne definovaná obchodná stratégia a efektívne riadenie, ktoré mu umožní stanovovať a dosahovať ciele, účelne využívať zdroje a rýchlo sa prispôbovať zmenám na trhu. Nemenej dôležitý je aj kompetentný a motivovaný tím pracujúci v pozitívnej organizačnej kultúre podporujúcej spoluprácu, kreativitu a produktivitu. Zdravý finančný manažment zabezpečí stabilitu a vytvára investície do rastu a rozvoja. Taktiež sa vyžaduje dôkladné porozumenie trhu, vrátane potrieb a preferencií zákazníkov, čo potom umožňuje podniku lepšie predvídať trendy a prispôbiť svoju ponuku. Ponúkať také produkty, ktoré sú pre nich atraktívne a odlišujú sa od konkurencie. Silné marketingové stratégie potom zabezpečia, že sa dostanú k správnym cieľovým skupinám a účinne komunikujú hodnotu, ktorú prinášajú. Udržiavanie vysokého stupňa ich spokojnosti a lojality vedie k opakovaným nákupom, pozitívnym referenciám, dobrému menu a budovaniu silnej značky. Výsledkom synergického pôsobenia všetkých týchto faktorov je úspech na trhu. Podnik, ktorý dokáže efektívne kombinovať spomenuté prvky a neustále sa zlepšovať, má vysokú šancu nielen dosiahnuť, ale aj si udržať konkurenčnú výhodu.

V uvedených súvislostiach veľa väčšom rozsahu naberá na význame potreba hlbšieho štúdia teórie manažmentu a pochopenia princípov marketingového riadenia. Vďaka

kvalitnej poznatkovej báze dokážu absolventi vzdelávacích inštitúcií prinášať do praxe nové vedomosti, inovácie, trhovo orientovaný prístup, majú od počiatku osvojenú prozákaznícku angažovanosť a nastavenie hľadať maximálne uspokojenie zákazníka ako cestu pre konkurenčné odlišenie.

Študenti vysokých škôl majú aktuálne k dispozícii bohatú ponuku učebníc, skrípt a monografií o problematike manažmentu nielen od zahraničných, ale aj slovenských autorov. Na pulkoch kníhkupectiev môžu nájsť veľa prakticky orientovaných, populárno – náučne ladených kníh. Nehovoriac o dostupnosti najväčšej digitálnej knižnice na svete, internetu. Množstvo zdrojov možno považovať za relevantné publikácie, články s vynikajúcou úrovňou, ale nájdu sa aj také, o ktorých dôveryhodnosti možno pochybovať. V situácii, kedy je naozaj veľa kvalitnej odbornej literatúry, je autorkiným cieľom hlavne pomôcť študentom s výberom nosných tém z tejto oblasti a predstaviť základy všeobecného manažmentu v koncentrovanej forme. Predložená učebnica je určená najmä študentom študijného programu Mediamatika a kultúrne dedičstvo, ktorí sa majú v rámci jednosemestrálneho predmetu Manažment oboznámiť s elementárnou bázou poznatkov o riadení podniku a o aplikácii manažérskych rozhodnutí do praxe. Vo vyšších ročníkoch budú prehľbované a rozširované najmä špecifické oblasti manažmentu v nadväzujúcich predmetoch tak, ako to vyplýva z profilu absolventa tohto študijného odboru. Autorka zámerne využíva rôzne typy obrázkov a iných vizuálnych prvkov, ktoré sa líšia v grafickom spracovaní, použitom jazyku (slovenský a anglický), type písma a štýle (vedecký, aj publicistický). Tento prístup reflektuje potreby a očakávania dnešnej generácie Z, ktorá je zvyknutá na multimodálnu komunikáciu a rýchle spracovanie rôznorodých informácií. Prepojenie jazykov a štýlov, ako aj vizuálne rozdielne formáty, sú tiež odzvou na ich schopnosť pracovať s medzinárodným obsahom a kreatívne sa adaptovať na rôzne informačné zdroje. Zvolený prístup preto podporuje nielen ich jazykové znalosti, ale aj kritické a kreatívne myslenie, čo je kľúčové práve pre tento študijný program. Zostáva len veriť, že túto rozmanitosť prístupov študenti ocenia a budú vnímať ako obohacujúci prvok študijných materiálov, ktorý im umožní hlbšie prepojiť teoretické vedomosti s praxou.

Tento učebný text je potrebné považovať za základný prehľad súčasných teoretických poznatkov z tradičného manažmentu, ktoré sú zo strany prednášajúcich ďalej rozvíjané, aktualizované a dopĺňané o praktické príklady. Vyžaduje sa však aj proaktívny prístup zo strany študenta, aby si komplexný sumár o uvedenej problematike dotvoril aj sám, napríklad samoštúdiom z odporúčanej literatúry, ale aj multidisciplinárnym prepájaním s ďalšími vedomosťami z ostatných predmetov v rámci svojho študijného programu a vedel ich aplikovať vo svojom odbore.

OBSAH

PREDSLOV	4
OBSAH.....	6
ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK.....	8
1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV, PROSTREDIE MANAŽMENTU, PROFIL MANAŽÉRA	11
1.1 MANAŽMENT, MANAŽÉRSKE FUNKCIE.....	11
1.2 PROSTREDIE MANAŽMENTU	15
1.2.1 Vonkajšie prostredie.....	16
1.2.2 Vnútorné prostredie	20
1.3 PROFIL MANAŽÉRA	23
2 VÝVOJ MANAŽMENTU	27
2.1 KLASICKÉ OBDOBIE	29
2.2 SMERY ROZVOJA MODERNÉHO MANAŽMENTU	32
2.3 SMERY KONCA DVADSIATEHO STOROČIA.....	37
2.4 MANAŽMENT DVADSIATEHO PRVÉHO STOROČIA	42
3 PLÁNOVANIE.....	56
3.1 PROCES PLÁNOVANIA	57
3.1.1 Podnikové ciele.....	59
3.2 BARIÉRY PLÁNOVANIA	60
3.3 ZÁSADY EFEKTÍVNEHO PLÁNOVANIA.....	61
4 ORGANIZOVANIE.....	65
4.1 DEEBA PRÁCE	67
4.2 DELEGOVANIE PRÁVOMOCI	68
4.3 ROZPÁTIE RIADENIA	70
4.4 KONFIGURÁCIA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY	72
4.4.1 Funkcionálna a procesná organizačná štruktúra	72
4.4.2 Divizionálne organizačné štruktúry.....	74
4.4.3 Zmiešané organizačné štruktúry.....	76
5 VEDENIE ĽUDÍ.....	80
5.1 ŠTÝL VEDENIA	81
5.2 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV	84
5.3 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	93

6 KONTROLOVANIE	101
6.1 PROCES KONTROLOVANIA	102
6.2 SLABINY KONTROLY A ZÁSADY EFEKTÍVNEJ KONTROLY	104
7 ROZHODOVANIE.....	107
7.1 PROCES ROZHODOVANIA	109
7.2 METÓDY ROZHODOVANIA.....	113
8 PODNIKOVÁ KOMUNIKÁCIA	118
8.1 VNÚTROPODNIKOVÁ KOMUNIKÁCIA.....	119
8.1.1 <i>Druhy vnútropodnikovej komunikácie</i>	122
8.1.2 <i>Komunikačné nástroje</i>	126
8.2 RIADENIE KOMUNIKAČNÉHO TOKU.....	129
8.2.1 <i>Komunikačné bariéry</i>	130
8.2.2 <i>Zdokonaľovanie komunikačného toku</i>	139
9 STRATEGICKÝ MANAŽMENT	148
9.1 PLÁNOVACIA FÁZA	150
9.1.1 <i>Strategická analýza</i>	151
9.1.1.1 <i>Analýza vonkajšieho prostredia</i>	152
9.1.1.2 <i>Analýza vnútorného prostredia</i>	161
9.1.1.3 <i>Súhrnná analýza</i>	165
9.1.2 <i>Strategické ciele a stratégie na ich dosiahnutie</i>	167
9.2 REALIZAČNÁ FÁZA	171
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	175
PRÍLOHY	188
PRÍLOHA A: INFOGRAFIKY PREZENTUJÚCE ZÁSADY PRE EFEKTÍVNU PRÁCU.....	189
PRÍLOHA B: INFOGRAFIKY PREZENTUJÚCE POŽADOVANÉ ZRUČNOSTI „DNEŠKA A ZAJTRAJŠKA“	199

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok č. 1: Manažment ako umenie (Agrassoblog.org 2024).....	12
Obrázok č. 2: Riadenie ako cyklický proces.....	13
Obrázok č. 3: Podnik a jeho vzťahy s okolím (Kupkovič a kol. 2001).....	15
Obrázok č. 4: Hodnotovný reťazec (Bělohlávek a kol. 2004)	21
Obrázok č. 5: Trojúrovňová pyramída riadenia	22
Obrázok č. 6: Náplň práce manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia (Bělohlávek a kol. 2001).....	23
Obrázok č. 7: Proporcionalita základných schopností podľa úrovne riadenia (Donnelly a kol. 2004)	24
Obrázok č. 8: Rozdiel medzi lídrom a manažérom (Agrassoblog.org 2024)	25
Obrázok č. 9: Efektívne líderstvo (Vollmer 2024).....	26
Obrázok č. 10: Vývoj technologického pokroku (Ješko 2016)	28
Obrázok č. 11: Pravidlo 80/20 (Business Infographics 2024)	33
Obrázok č. 12: Maslowova hierarchia potrieb (Business Infographics 2024)	34
Obrázok č. 13: 10 princípov Kaizen (Business Infographics 2024)	42
Obrázok č. 14: Rozdiel medzi líderstvom a manažmentom (Psychsafety.co.uk 2023)	43
Obrázok č. 15: Ľudská kreativita a strojová racionalita (Grasso L 2023).....	46
Obrázok č. 16: Zmeny v delbe práce medzi ľuďmi a strojmi (Kande, Sönmez 2020)	47
Obrázok č. 17: Žiadané zručnosti „zajtrajška“ (Whiting 2020)	47
Obrázok č. 18: Energetická pyramída (Grajciarová 2024).....	48
Obrázok č. 19: Budovanie odolnosti (Business Infographics 2024).....	48
Obrázok č. 20: Profesie budúcnosti (Hrnčiar 2020)	49
Obrázok č. 21: Worklife balance (Grasso A. 2024).....	50
Obrázok č. 22: Jednotlivé generácie zamestnancov (Employees 2022)	51
Obrázok č. 23: Benefity diverzity (Agrasso 2024)	52
Obrázok č. 24: Anatómia vysoko potenciálneho zamestnanca (Grasso L 2024)	53
Obrázok č. 25: Evolučný vývoj zamestnanca (Grasso A 2022)	54
Obrázok č. 26: Integrita podnikových cieľov	60
Obrázok č. 27: 9 tipov na time manažment (Grasso L 2024)	64

Obrázok č. 28: Úzke rozpätie riadenia (Donnelly a kol. 2004)	71
Obrázok č. 29: Široké rozpätie riadenia (Donnelly a kol. 2004)	71
Obrázok č. 30: Funkcionálna organizačná štruktúra (upravené podľa: Sedlák 2001)	73
Obrázok č. 31: Procesná organizačná štruktúra (upravené podľa: Donnelly a kol. 2004)	74
Obrázok č. 32: Výrobová organizačná štruktúra (upravené podľa: Donnelly a kol. 2004)	75
Obrázok č. 33: Zákaznícka organizačná štruktúra (upravené podľa: Donnelly a kol. 2004)	75
Obrázok č. 34: Geografická organizačná štruktúra (upravené podľa: Donnelly a kol. 2004)	76
Obrázok č. 35: Abeceda tímovej práce (Grasso L. 2024)	77
Obrázok č. 36: Ako budovať pozitívnu tímovú kultúru (Grasso L. 2024)	78
Obrázok č. 37: Špecifiká jednotlivých štýlov v závislosti od situácie (Grasso L. 2024)	83
Obrázok č. 38: Top 10 tipov na motivovaný personál (Agrassoblog.org 2024)	84
Obrázok č. 39: Schematické znázornenie modelu manažmentu pracovnej motivácie (Priglová 2007)	88
Obrázok č. 40: Priemerný verzus skvelý zamestnanec (Grasso L. 2024)	92
Obrázok č. 41: Fenomén quiet quitting (Minová 2024)	93
Obrázok č. 42: Príčiny vyhorenia (Business Infographics 2024)	93
Obrázok č. 43: Schematické znázornenie väzby motivácie a personálnych činností (Šuteková 2009)	97
Obrázok č. 44: Zásady firemnej kultúry (Business Infographics 2024)	99
Obrázok č. 45: Techniky zaistenia pocitu bezpečia pre zamestnancov (Business Infographics 2024)	99
Obrázok č. 46: Znaky toxického pracovného prostredia (Business Insights 2024)	100
Obrázok č. 47: Priebeh kontrolného procesu (upravené podľa Sedlák 2001, Schwarczová a kol. 2021, Jemala 2008)	103
Obrázok č. 48: Typy kontroly podľa úrovne riadenia (Bělohlávek a kol. 2001)	104
Obrázok č. 49: Proces využitia informácií pre rozhodnutia (upravené podľa Bělohlávek a kol. 2001)	109
Obrázok č. 50: Komfortná zóna (Agrassoblog.org 2024)	112
Obrázok č. 51: Nastavenie úspešného človeka (Business Infographics 2024)	113
Obrázok č. 52: Myslenie blokované a rozvíjajúce 1 (Agrassoblog.org 2024)	115

Obrázok č. 53: Myslenie blokované a rozvíjajúce 2 (Osmani 2023)	115
Obrázok č. 54: Kritické myslenie (Business Infographics 2024)	116
Obrázok č. 55: Šírenie informácií prostredníctvom neformálnej komunikácie (Szarková 2002)	123
Obrázok č. 56: Komunikačné toky v podniku (Szarková 2002)	123
Obrázok č. 57: Zásady efektívnej komunikácie (Business Infographics 2024).....	140
Obrázok č. 58: Ako dávať spätnú väzbu (Grasso A. 2024).....	143
Obrázok č. 59: Sila láskavosti (Business Infographics 2024)	144
Obrázok č. 60: Strategický cyklus (Bělohlávek a kol. 2001)	148
Obrázok č. 61: Podniková kultúra (Business Infographics 2024)	149
Obrázok č. 62: Nástroje („Ťahák“) na strategickú analýzu (Business Infographics 2024).....	151
Obrázok č. 63: Porterov model (upravené podľa Jakubíková 2008).....	156
Obrázok č. 64: Grafické znázornenie modelu BCG (Stehlík a kol. 2006, Rostášová, Kremeňová 2017)	159
Obrázok č. 65: Hodnotovný reťazec (Business Infographics 2024)	164
Obrázok č. 66: Grafické znázornenie SWOT stratégií (Veber a kol. 2005)	166
Obrázok č. 67: Ansoffov model (Majtán a kol. 2013, Rostášová, Kremeňová 2017)	169
Obrázok č. 68: Základné rámce plánovacej časti (Business Infographics 2024)	171
Obrázok č. 69: 4 úrovne stratégie (Business Infographics 2024)	172
Obrázok č. 70: Kľúč k úspechu (Agrassoblog.org 2024)	174
Tabuľka č. 1: Porovnanie japonského a amerického manažmentu (Sedlák 2001, Mokošová a kol. 2003)	39
Tabuľka č. 2: Rozdiel medzi vysokou a nízkou špecializáciou (Donnelly a kol. 2004, Koubek 2007).....	67
Tabuľka č. 3: Charakter informácií podľa jednotlivých úrovní riadenia (Bělohlávek a kol. 2001)....	110
Tabuľka č. 4: Vybrané kvalitatívne metódy rozhodovania (Donnelly a kol. 2004).....	114
Tabuľka č. 5: Väzba medzi oblasťami komunikácie a jej cieľmi (Armstrong 2002).....	121
Tabuľka č. 6: Výhody a nevýhody jednotlivých druhov komunikácie (Bělohlávek a kol. 2001)	128
Tabuľka č. 7: Bariéry v komunikácii (Šuteková 2011)	130
Tabuľka č. 8: Rozdiel medzi efektívnou a neefektívnou komunikáciou (Donnelly a kol. 2004)	142

1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV, PROSTREDIE MANAŽMENTU, PROFIL MANAŽÉRA

Na začiatku štúdia manažmentu je potrebné predstaviť jeho základný pojmový – kategoriálny aparát, ktorý je základom pre úspešné chápanie mechanizmu fungovania podnikového riadenia a celého manažérskeho prostredia. Vymedzenie kľúčových pojmov umožní lepšie porozumieť ich významu, vzťahom a princípom pre manažérske rozhodovanie. Zároveň poskytne spoločný jazyk a základnú terminológiu, čo je zásadné pre efektívnu komunikáciu, výmenu nápadov v predmetnej oblasti, ale je to aj nevyhnutný predpoklad pre analýzu rôznych aspektov riadenia.

1.1 Manažment, manažérske funkcie

Termín manažment pochádza z anglického slova: „to manage“, čo možno prekladať ako riadiť, spravovať, viesť, vládnuť, hospodáriť, ovládať a pod. V súčasnosti existuje množstvo odbornej literatúry zaoberajúcej sa touto problematikou a bolo vytvorených niekoľko desiatok definícií tohto pojmu. Ich znenie závisí od uhla pohľadu autora. Vo všeobecnosti možno pri jeho vymedzení nazerať na riadenie ako na: (Veber a kol. 2005, Jemala 2008)

- *Praktickú činnosť* – Chápe sa ako výkon manažérskych funkcií pri dosahovaní podnikových cieľov. Tento dynamický proces je sledom neustále opakujúcich sa činností, ktoré sú zamerané na dosiahnutie vytýčených cieľov.
- *Vednú disciplínu* – Rozumie sa tým ucelený a logicky usporiadaný súbor princípov, metód, techník a postupov, ktoré by mal manažér používať pri výkone svojej profesie, a ktoré boli vytvorené na základe racionálnej analýzy, aj na empirickej báze. Podľa Sedláka (2001) je hlavným účelom štúdia manažmentu: „*učiť sa a porozumieť týmto princípom a pod., ako aj to, ako ich aplikovať v praxi*“. Riadenie je interdisciplinárny vedný odbor, opierajúci sa o poznanie viacerých disciplín: psychológie, ekonomiky, matematiky, kybernetiky, histórie, sociológie, filozofie a mnohých ďalších. Poznatky z nich sa snaží aplikovať do riadiacej praxe.
- *Profesiu* – Pojem manažment tiež môže vyjadrovať pozíciu, ktorú v podniku zastáva osobitná skupina zamestnancov, t.j. manažérov usporiadaných v rámci hierarchickej riadiacej, najčastejšie, trojúrovňovej pyramídy.
- *Umenie* – Predstavuje schopnosť/umenie manažéra analyzovať situáciu v dynamicky meniacom sa prostredí, nachádzať optimálne riešenia problémov, vytvárať produktívnu

atmosféru na pracovisku a udržiavať harmonické vzťahy v kolektíve. V tomto kontexte môže byť manažment vnímaný aj ako umenie riadiť podnikovú činnosť, umenie dosiahnuť vytýčené podnikové ciele.



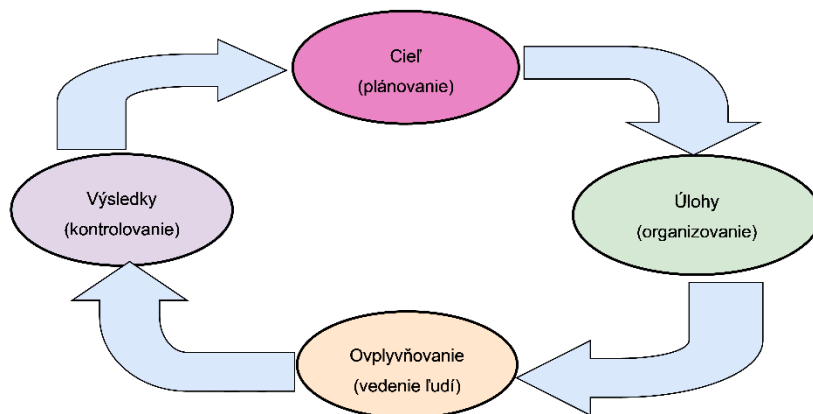
Obrázok č. 1: Manažment ako umenie (Agrassoblog.org 2024)

Pre ucelenejšiu predstavu o tom, ako jednotliví odborníci pristupujú k vymedzeniu tohto pojmu, možno uviesť niekoľko definícií:

- *Manažment je proces koordinovania činnosti skupiny pracovníkov realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou prácou* (Donnelly a kol. 2004).
- *„Manažment je ucelený súbor činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov“* (Majtán a kol. 2016).
- *„Manažment je funkciou, je disciplínou, návodom, ktorý je treba zvládnuť a manažéri sú profesionáli, ktorí túto disciplínu realizujú, vykonávajú funkcie a z nich vyplývajúce povinnosti“* (Vodáček, Vodáčková 2013).
- *„Manažment je teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva“* (Majtán a kol. 2003).

- „*Manažment je proces, v ktorom riadiaci pracovníci pomocou vedeckých poznatkov, ale najmä praktických odporúčaní vedia vykonávať základné manažérske aktivity pri zhodnocovaní disponibilných zdrojov za účelom určovania a dosahovania podnikateľských cieľov*“ (Hittmár 2006).
- „*Manažment je dynamický proces, v ktorom sa manažéri v podmienkach neustále sa meniaceho prostredia snažia prostredníctvom ľudského potenciálu organizácie dosahovať jej ciele pri hospodárnom a účinnom využívaní obmedzených zdrojov*“ (Papula, Papulová 2004).
- „*Manažment znamená koordináciu aktivít iných ľudí, aby sa dosiahli také výsledky, ktoré nie sú dosiahnuteľné jednotlivcami konajúcimi samostatne*“ (Sedlák, 2001).

Najznámejšia, najrozšírenejšia a možno aj najvýstižnejšia je funkčná definícia manažmentu, podľa ktorej možno tento základný pojem chápať ako nasledovný proces: „**Manažment je systematický proces plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania, ktorý smeruje k dosiahnutiu cieľov podniku**“ (Bělohlávek a kol. 2001). „**Manažment je cyklický, relatívne uzatvorený proces, ktorý sa začína vytýčením cieľov a úloh, končí sa ich splnením, dosiahnutím určitých výsledkov. Na základe výsledkov sa vytýčia nové ciele, úlohy a cyklus sa začína odznova**“ (Mokošová a kol. 2003).



Obrázok č. 2: Riadenie ako cyklický proces

Podľa uvedeného vymedzenia vyplýva, že manažér na základe teoretických, ale aj praktických poznatkov, odporúčaní, skúseností dokáže vykonávať základné manažérske funkcie za účelom napĺňania podnikových cieľov. Sú neoddeliteľnou súčasťou riadenia a vďaka ich logickej nadväznosti a vzájomnej prepojenosti sa dosahuje synergický efekt, ktorý je základom pre kontinuálnu prosperitu podniku. O aké presne manažérske funkcie ide, je polemika, nakoľko na tom nepanuje akademická zhoda. Vo viacerých publikáciách sa nachádza

rozdielna klasifikácia **manažérskych funkcií**. Najčastejšie sa však uvádzajú nasledovné: *plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrolovanie* (podrobnejšie sa im venujú ďalšie kapitoly predloženej publikácie). S výkonom týchto základných manažérskych funkcií sú späté aj **priebežné manažérske činnosti**, medzi ktoré patrí *analyzovanie, rozhodovanie a komunikovanie*.

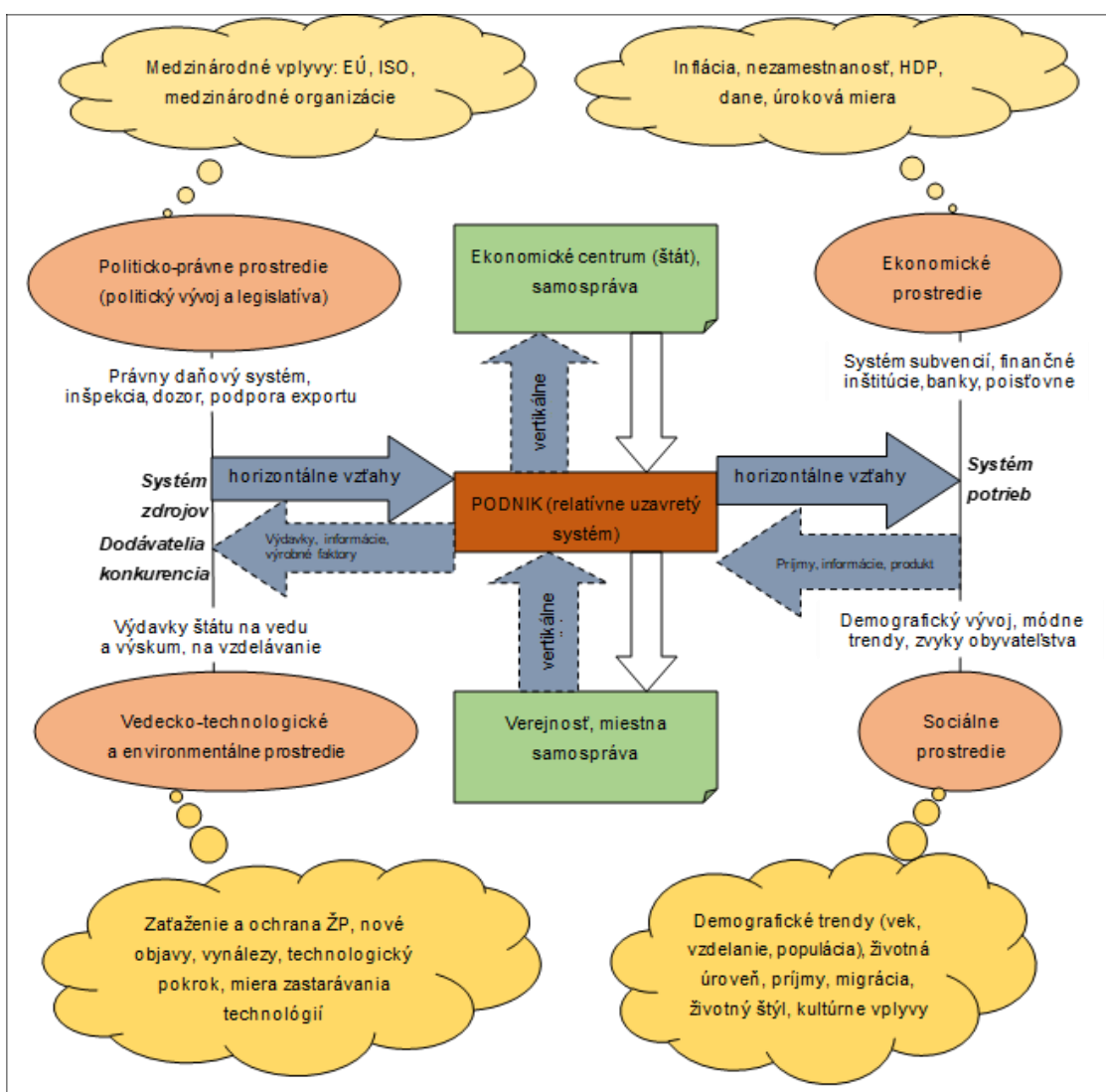
V podnikateľskej praxi sa však uplatňujú aj ďalšie špecifické oblasti riadenia, ktoré úzko nadväzujú na generálny manažment, ide napríklad o tieto:

- *Strategický manažment* – proces, ktorým sa stanovuje, udržiava poslanie podniku a na základe strategickej analýzy a trendov budúceho vývoja sa vytyčujú strategické ciele a stratégie na ich dosiahnutie.
- *Marketing* – súbor manažérskych činností, ktoré prostredníctvom marketingového mixu využitím podnikových zdrojov napomáhajú uspokojovať požiadavky zákazníkov za účelom dosahovania zisku, je to vlastne riadenie trhu (Šuteková 2022).
- *Manažment intelektuálneho kapitálu* – efektívny manažment ľudských zdrojov, ktorý je spojený so životným cyklom personálu v podniku, zahŕňa také činnosti ako sú: plánovanie, získavanie, výber, umiestňovanie, hodnotenie, odmeňovanie, výchovu i vzdelávanie a uvoľňovanie zamestnancov.
- *Manažment financií* – proces tvorby finančných plánov, získavania optimálnych prostriedkov na naplnenie podnikových cieľov, efektívne riadenie kapitálu, cash flow a zabezpečenie finančnej rovnováhy.
- *Manažment kvality* – riadenie všetkých operácií, aktivít a procesov v podniku, ktoré naplňajú požiadavky na kvalitu.
- *Manažment informácií* – riadenie zberu, spracovania, uchovávaní a prenosu informácií v správnom čase, na správne miesto, v požadovanej forme.
- *Znalostný manažment* – riadenie procesu smerujúceho k tomu, aby sa v podniku získavali, zachytávali, zdieľali a využívali znalosti.
- *Krízový manažment* – riadenie v rizikových, neistých situáciách, kedy sa podnik musí vyrovnávať s významnými a neočakávanými okolnosťami, ktoré ohrozujú jeho ciele i samotnú existenciu (Bělohávek a kol. 2001).

- *Manažment zmeny* – riadenie cielených a efektívnych premien podniku a jeho činností na základe pôsobenia významných vonkajších a vnútorných síl vytvárajúcich nové podmienky pre podnikanie (Bělohlávek a kol. 2001).
- *A mnohé ďalšie: manažment času, manažment zásob, odbytový manažment, projektový manažment, bezpečnostný manažment atď.*

1.2 Prostredie manažmentu

Každý podnik funguje v zložitom a dynamicky meniacom sa prostredí. Tvorí ho množstvo faktorov, ktoré na podnik vplývajú a vyžadujú si zo strany manažérov adekvátnu reakciu. Ich pôsobenie znázorňuje nasledovný obrázok:



Obrázok č. 3: Podnik a jeho vzťahy s okolím (Kupkovič a kol. 2001)

Jednotlivé prvky vonkajšieho prostredia sú previazané na základe vzájomných väzieb:

- Vertikálne väzby - vyjadrujú vzťahy medzi ekonomickým centrom (štátom) a podnikom. Zo strany štátu ide o realizáciu monetárnej politiky, fiškálnej, dôchodkovej a zahraničnej politiky.
- Horizontálne väzby - predstavujú charakter trhových vzťahov, t.j. konkurenčné vzťahy a dodávateľsko-odberateľské vzťahy podnikateľskej jednotky.

Podnik je však zasadený aj do širšieho prostredia ako vymedzuje geo priestor jednej krajiny a musí sa vnímať aj kontext svetového okolia a záväzky štátu v rámci jeho príslušnosti k organizáciám (spoločenstvám), do ktorých patrí. Momentálne možno celosvetovo vnímať výrazný vplyv rôznych trendov akými sú: globalizácia a internacionalizácia, intelektualizácia, priemysel 5.0 a robotizácia a s tým spojená de/humanizácia, klimatická kríza a ekologizácia, explózia prieniku umelej inteligencie a sociálnych sietí do všetkých oblastí spoločenského a hospodárskeho života i mnohé ďalšie.

V súčasnom globalizovanom svete, kedy je podnikateľské prostredie stále viac prepojené a komplexné musia byť podniky schopné nielen reagovať na zmeny v tomto prostredí, ale aj predvídať ich a využívať ich vo svoj prospech. Informácie o vplyvoch v okolí môžu získať prostredníctvom marketingového výskumu. Jeho kvalitná realizácia prispieva k úspešnému rozvoju a udržiavaniu vzťahov so zákazníkmi a získavaniu konkurenčnej výhody. Z tohto dôvodu je kľúčové, aby podniky rozumeli rôznym zložkám svojho prostredia, analyzovali ich dopad na svoje aktivity a strategicky plánovali svoju činnosť s cieľom dosiahnuť udržateľný rast a konkurencieschopnosť. V ďalšom texte je preto podrobnejšie predstavený vplyv **vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku** na jeho manažérsku výkonnosť.

1.2.1 Vonkajšie prostredie

Faktory vonkajšieho prostredia je pomerne zložité identifikovať, nakoľko je ich výskyt do určitej miery nepredvídateľný a neovplyvniteľný. Pre úspech podniku je dôležité správne odhadnúť ich možné pôsobenie, analyzovať ich vzájomné väzby a stanoviť ich potenciálny vplyv na jeho prevádzku. Musí vedieť v predstihu eliminovať ich negatívny dopad na svoju činnosť a čo najlepšie využiť v prospech podniku tie faktory, ktoré sú pozitívne a môžu prinášať významné príležitosti. Z hľadiska externého pohľadu môžeme hovoriť o priamych a nepriamych vplyvoch uvedeného prostredia.

Priame vplyvy (mikroprostredie) sú faktory, ktoré bezprostredne determinujú primárnu činnosť podniku, t.j. uspokojovanie zákazníkov a na ich skúmanie sa využíva napríklad

Porterova analýza. Medzi priame vplyvy patria: zákazníci, dodávatelia, marketingoví i iní sprostredkovatelia, konkurencia, ľudské zdroje a verejnosť: (Šuteková 2022).

- **Zákazníci** – sú najdôležitejší faktor, ich dopyt a samotný akt nákupu ovplyvňuje prosperitu podniku a preto sa prostredníctvom marketingového výskumu zisťujú potreby, prania, očakávania zákazníkov a zmeny spotrebiteľských preferencií. Podnik sa vo svojom úsilí môže orientovať až na šesť základných cieľových trhov, kde každý má svoje špecifické znaky, ktoré sú tiež predmetom mapovania: (Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007, Kusá, Pizano 2011)
 - *spotrebiteľské trhy* – jednotlivci alebo domácnosti, ktoré nakupujú pre osobnú spotrebu,
 - *priemyslové trhy* – subjekty, ktoré kupujú za účelom ďalšieho spracovania alebo využitia vo vlastnom transformačnom procese premeny vstupov na výstupy,
 - *trh obchodných medzičlánkov* – realizujú nákup produktov za účelom predaja so ziskom,
 - *inštitucionálny trh* – školy, nemocnice, domovy služieb, väznice a pod. (inštitúcie zabezpečujúce verejné služby), ktoré nakupujú produkty za účelom ich poskytnutia ľuďom vo svojej pôsobnosti,
 - *trh štátnych zákaziek* – vládne inštitúcie, ktoré realizujú nákupy za účelom vyprodukovať verejnú službu,
 - *medzinárodný trh* – spotrebiteľia cudzích krajín.
- **Dodávatelia** – subjekty, ktoré poskytujú podniku potrebné zdroje (kapitál, energiu, stroje, služby, materiál, zariadenia), ktoré významným spôsobom ovplyvňujú kvalitu, náklady a pružnosť dodávok produkcie. Ich produkty predstavujú pre podniky vstupy do transformačného procesu ich premeny na výstupy. Sú dôležitým článkom jeho hodnotovného procesu, preto ich manažment musí starostlivo vyberať a ich činnosť neustále sledovať.
- **Marketingoví a iní sprostredkovatelia** – ide o také subjekty trhu, ktoré podniku pomáhajú propagovať, predávať a distribuovať produkty koncovým zákazníkom: (Cibáková a kol. 2005, Kusá 2006)
 - *distribútori* – firmy, ktoré zabezpečujú skladovanie, prepravu, ochranu a iné služby,
 - *marketingové agentúry* – patria sem firmy realizujúce marketingový výskum, reklamné agentúry a rôzne mediálne spoločnosti, ktoré pomáhajú umiestniť produkty na trh a propagovať ich na správnych miestach,

- *finanční sprostředkovatelé* – patria sem banky, úverové spoločnosti, poisťovne pomáhajúce financovať podnikové transakcie alebo poistiť proti riziku, ktoré môže ovplyvňovať nákup a predaj produktov.
- **Konkurencia** - rôzne subjekty, s ktorými podnik súperí o zákazníkov a potrebné zdroje (pracovná sila, suroviny, materiál). Pre zabezpečenie rozvoja a prosperity musí poskytovať vyššiu hodnotu, kvalitu a uspokojenie spotrebiteľov ako konkurencia. To si však vyžaduje dokonale poznať jej vplyv a rozvíjať také aktivity, ktoré sú zamerané na budovanie a udržiavanie konkurenčných výhod, ktoré nebudú môcť trhoví rivali ľahko napodobniť. Toto súperenie má pre zákazníka niekoľko významov: podniky sú nútené znižovať svoje náklady, aby mohli pre spotrebiteľa ponúknuť zaujímavú cenu, snažia sa vylepšovať a inovovať svoje produkty alebo poskytovať kvalitnejšie služby, napredovať. Dosiahnuté efekty tak investujú do ďalšieho rozvoja svojej činnosti.
- **Ľudské zdroje** – potenciálni zamestnanci nachádzajúci sa na trhu práce, z ktorých podnik získava potrebný ľudský kapitál. Ide o najcennejší a najvzácnejší zdroj. Sú to nositelia schopností, znalostí a zručností, ktoré pečatia do tvorby hodnoty pre zákazníka.
- **Verejnosť** – ide o subjekty, ktoré majú reálny alebo potenciálny záujem na úspešnej činnosti podniku dosahovať vytýčené ciele, príp. majú na to vplyv. Podľa Kotlera (2007) a Kusej, Pizano (2011) tento faktor mikroprostredia vytvárajú:
 - *finančné inštitúcie* – subjekty, ktoré ovplyvňujú schopnosť podniku získavať cudzí kapitál, patria sem banky, investičné spoločnosti,
 - *médiá* – subjekty, ktoré masovo šíria informácie o činnosti podniku, patria sem televízia, rozhlas, noviny a časopisy, nové médiá,
 - *vládne inštitúcie* – vytvárajúce legislatívny, podnikateľský rámec pre všetky subjekty na trhu,
 - *občianska iniciatíva* – ide o rôzne záujmové skupiny (spotrebiteľské organizácie, ekologické zoskupenia, menšiny), ktoré môžu na podnik vyvíjať tlak a ten prostredníctvom PR oddelenia s takýmito združeniami komunikuje,
 - *miestna komunita a občania* – subjekty, ktoré sa nachádzajú v blízkom okolí podniku,
 - *široká verejnosť* – ostatné elementy mikroprostredia podniku, ktoré na jeho činnosť vplyvajú. Správny imidž podniku je v očiach verejnosti zásadným faktorom pri rozhodovaní o nákupe určitého výrobku.

Nepriame vplyvy (makroprostredie) sú faktory, ktoré ovplyvňujú klímu, v ktorej podnik operuje, a ktoré sa môžu zmeniť za určitých okolností na faktory priame, zachytávajú sa najmä prostredníctvom analýzy STEEP. Patria sem: (Bělohlávek a kol. 2004, Kotler 2007, Kupkovič a kol. 2001, Kusá, Pizano 2011, Piatrov, Jánoš, Jánošová 2020, Šuteková 2022)

- **Sociálne, demografické a kultúrne faktory** – do tejto veľkej oblasti sa radia najmä také charakteristiky, príp. trendy, ktoré bližšie približujú štruktúru obyvateľstva, napr. sa sleduje jeho zloženie podľa veku, pohlavia, vzdelania, rasy, povolání, posudzuje sa mobilita - rozmiestňovanie, migrácia, životná úroveň, príjmy, životný štýl, módné trendy, tradície a zvyky obyvateľstva. Medzi sledované kultúrne faktory patrí napríklad stálosť týchto hodnôt, posun druhotných kultúrnych hodnôt, vnímanie seba samého (prechod od materializmu a pôžitkárstva k racionálnym nákupom, k záujmu o rodinu, o vlastný balans), vnímanie ďalších zmien (odklon od individualizmu, prechod k zospoločenšteni, väčšia podpora charitatívnych akcií, vyšší dopyt po sociálnych službách), vnímanie podnikov, podnikateľského prostredia (pokles dôvery), vnímanie spoločnosti a prírody. Spomenuté prvky môžu ovplyvňovať potreby a prania zákazníkov, preto ich musí podnik sledovať. Svetovú populáciu tvorí cca takmer 8 miliárd ľudí a jej rast znamená pre podnik rast potrieb, ktoré je potrebné uspokojiť. Medzi trendy, ktoré sú stále aktuálne, možno zaradiť meniacu sa vekovú skladbu zákazníkov (starnutie populácie), zmenu tradičného poňatia a fungovania rodiny (napr. rast počtu pracujúcich žien, viac voľnočasových aktivít, čo má vplyv na rozšírenie spotreby polotovarov, tovarov bežnej spotreby, stravovacích služieb a pod.), migračné tlaky, rast vzdelanosti (väčší tlak na kvalitu produktov, internetové služby), rastúca rôznorodosť ponuky (rozširovanie trhov, globalizácia, EÚ).
- **Technologické faktory** – vplyv tohto faktora sa odráža vo vývoji nových produktov, technológií, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľské správanie a nákupné požiadavky zákazníkov a vytvárajú v podstate nové príležitosti na trhu. Patrí sem: technologický rozvoj, nové poznatky, vynálezy, objavy, nová technika, miera zastarávania technológie (rýchlosť technologických zmien, životnosť produktov je čoraz kratšia), vládne výdavky na vedu a výskum, rastúca regulácia.
- **Ekonomické faktory** – ide o faktory, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu a správanie spotrebiteľa, ale aj podnikateľov, patrí sem: miera inflácie, nezamestnanosti, HDP, HNP, úrokové miery, daňové a odvodové zaťaženie, obchodný deficit, veľkosť

štátneho rozpočtu a pod. Pre obdobie pre 21 storočia sú charakteristické zmeny v prerozdelení príjmov v spoločnosti, v kúpnej sile zákazníkov (napríklad rastie skupina obyvateľstva požadujúca luxusné produkty), v spotrebiteľských zvyklostiach (s rastúcim príjmom domácnosti sa menia výdavky na potraviny, bývanie a zvyšuje sa podiel ostatných produktov, ktoré si pred tým nemohli dovoliť a mení sa aj množstvo úspor).

- **Environmentálne faktory** – do tejto oblasti radíme klimatické zmeny, rast živelných pohrôm a katastrof, ale aj vplyv sezónnosti, striedania ročných období na nákupné správanie zákazníkov. Zároveň sem patria všetky prírodné zdroje využívané ako vstupy do transformačného procesu, ktorých množstvo je obmedzené a u niektorých zdrojov neobnoviteľné (preto v spoločnosti rastie tlak na výskum a vývoj nových možností). Medzi environmentálne vplyvy možno zahrnúť aj štátne intervencie do riadenia prírodných zdrojov, rast znečistenia (zvyšujúci sa tlak na produkty šetriace životné prostredie – rastie segment zákazníkov požadujúci zelený produkt).
- **Politicko-právne faktory** - celková politická situácia v krajine a legislatívne rámce prostredníctvom zákonov, predpisov, pôsobenia štátnych úradov, či záujmových zoskupení zásadným spôsobom ovplyvňujú podnikateľské prostredie a pôsobenie na trhu. Do týchto faktorov možno radiť aj tlak medzinárodných inštitúcií, ako je EÚ, ISO, Svetová banka, Medzinárodný menový fond a pod. Právne a rôzne iné normatívne obmedzenia podnikania majú za úlohu chrániť záujmy podnikov, spotrebiteľov a celej spoločnosti. K tomu v súčasnom období rastie význam verejných záujmových skupín, či sa zvyšuje dôraz kladený na etiku a spoločenskú zodpovednosť podnikov.

1.2.2 Vnútorne prostredie

Okrem svojho okolia musí podnik pozorne sledovať aj zmeny vo vnútornom prostredí a mať prehľad o svojich silných a slabých stránkach. Takáto analýza potom poskytuje manažmentu kritické informácie potrebné pre strategické rozhodovanie a plánovanie, čo napomáha podniku dosahovať konkurenčnú výhodu a dlhodobú udržateľnosť. Mapujú sa najmä jeho základné prvky: financie, zamestnanci, procesy a celková firemná kultúra. Najdôležitejšie články vnútorného prostredia vytvárajú: (Šuteková 2022)

- **Hodnotvorné činnosti** - sú to aktivity Porterovho hodnotového reťazca slúžiace na tvorbu hodnoty pre zákazníka, sú rozdelené na:
 - *primárne činnosti* - vstupná logistika, výrobná činnosť, výstupná logistika, marketing a predaj, služby,

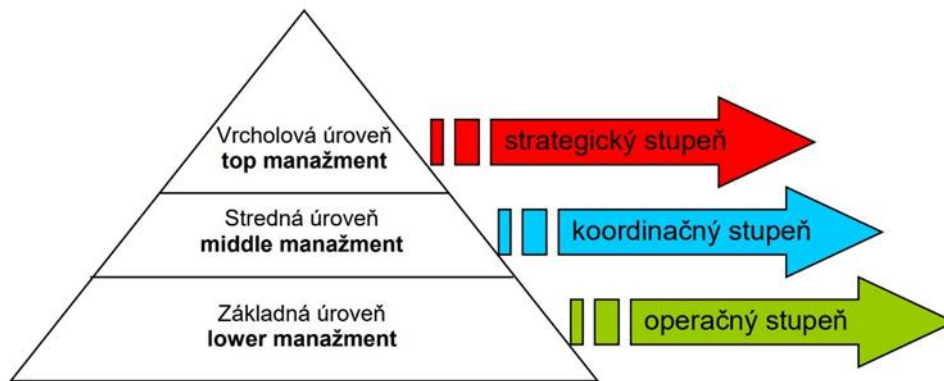
- *podporné činnosti* - obstarávanie, technická a technologická podpora, riadenie ľudských zdrojov, infraštruktúra,
- *marža* - príspevok na úhradu fixných nákladov a k tvorbe zisku.

Infraštruktúra podniku					M A R Ž A
Riadenie ľudských zdrojov					
Technický a technologický rozvoj					
Obstarávanie					
Vstupná logistika	Výrobná činnosť	Výstupná logistika	Marketing a predaj	Služby	

Obrázok č. 4: Hodnotvorný reťazec (Bělohlávek a kol. 2004)

- **Zdroje** podniku slúžiace na zabezpečenie podnikových cieľov, ktoré je podľa analýzy VRIO potrebné posudzovať z pohľadu 1. *hodnoty* (nákladnosť zdroja, či je ho ľahké získať), 2. *vzácnosti* (nakoľko je obmedzený), 3. *ne/napodobiteľnosti* (zložitost' imitácie zdroja konkurenciou), 4. *organizácia* (nakoľko štruktúra podniku podporuje jeho využiteľnosť). Klasifikujú sa na:
 - *materiálne* - budovy, stroje, zariadenia, ostatné technologické vybavenie, výrobná infraštruktúra, zásoby a pod.,
 - *ľudské* - počet a štruktúra personálu, rozmiestnenie, schopnosti, kvalifikácia atď.,
 - *finančné* - hotovosť, peniaze na bankových účtoch, kapitál vlastný a cudzí, jeho disponibilita, likvidnosť, rentabilita prevádzky, bonita podniku,
 - *nehmotné* – know how, priemyselné práva, imidž, obchodná značka, renomé, prestíž, firemná kultúra, organizačná štruktúra, kybernetická bezpečnosť, dáta a informácie (niektorí autori vymedzujú samostatnú kategóriu zdrojov a to **zdroje informačné**, nakoľko si uvedomujú v dnešnej informačnej spoločnosti význam informácií).
- **Manažment** – riadiaci aparát, manažéri a výkon manažérskych funkcií (plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania).

Manažéri zastávajú v podnikovej hierarchickej organizačnej štruktúre rozličné pozície. V rámci nich vykonávajú súbor aktivít, ktoré sú pre jeho chod extrémne významné, vyžadujú si čas a musia mať k tomu špecifické zručnosti potrebné pre fungovanie vo vnútornom prostredí a vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu. Rozlišujú sa tri úrovne riadenia: (Sedlák 2001, Bělohlávek a kol. 2001, Hittmár, Strišš 1997, Veber a kol. 2005)

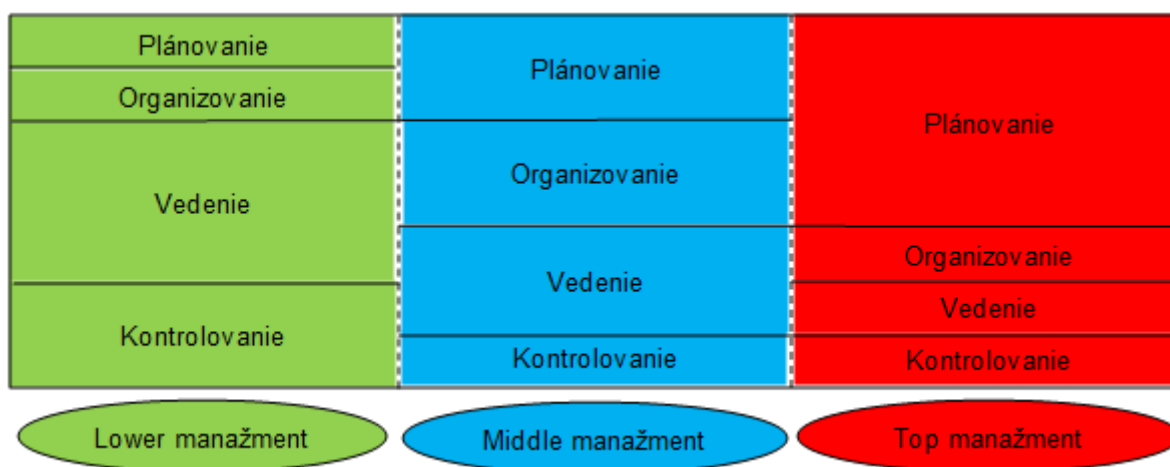


Obrázok č. 5: Trojúrovňová pyramída riadenia

- **vrcholová úroveň – top manažment, strategický stupeň,**
 - najmenšia skupina manažérov zodpovedná za celkovú výkonnosť podniku,
 - sú to generálni riaditelia, odborní riaditelia, riaditelia divízií, námestníci riaditeľov,
 - ich hlavná úloha je formulovanie poslania, určovanie strategických cieľov, podnikovej stratégie, smerov rozvoja podniku,
 - koordinuje činnosť stredného manažmentu,
- **stredná úroveň – middle manažment, koordinačný stupeň**
 - zodpovedá za riadenie manažérov líniových, prípadne radového personálu,
 - sú to vedúci jednotlivých útvarov, stredísk, oddelení alebo stavbyvedúci,
 - uskutočňujú strategické plány stanovené top manažérmi tým, že koordinujú všetky realizované úlohy za účelom dosiahnuť vytýčené ciele,
 - majú na starosti prerozdelenie a alokáciu podnikových zdrojov,
- **základná úroveň – lower manažment, first line, líniový manažment, operačný stupeň**
 - na najnižšom stupni manažérskej hierarchie, „správny” manažment,
 - sú to majstri vo výrobe, dispečeri, vedúci administratívnych oddelení, vrchné sestry v nemocnici,

- o hlavná úloha spočíva vo vedení zamestnancov pri plnení každodenných úloh a v priamom výkone kontroly spolu s prípadnou nápravou chýb,
- o hľadajú riešenia problémov, ktoré sa vyskytujú v prevádzke,
- o majú na starosti distribúciu zdrojov pre tvorbu požadovaných výstupov.

Tak ako je rozdielna náplň práce manažérov na týchto úrovniach riadenia, tak je odlišný aj podiel vykonávania jednotlivých manažérskych funkcií. Ako je z nasledujúceho obrázka zrejmé, napr. jadro práce vrcholového manažmentu spočíva práve v plánovaní a naopak u líniového manažmentu je zo všetkých manažérskych funkcií najviac rozvinutá funkcia kontrolovanie.

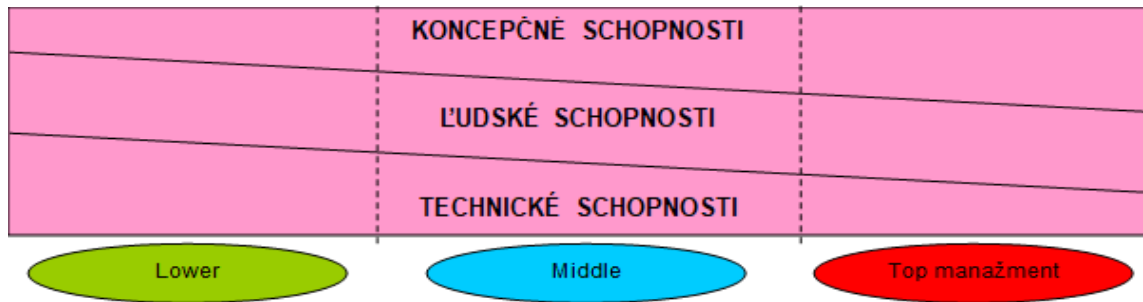


Obrázok č. 6: Náplň práce manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia (Bělohlávek a kol. 2001)

1.3 Profil manažéra

Manažér je osoba, ktorej základnými pracovnými aktivitami sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolovanie podnikových zdrojov, t.j. materiálnych, ľudských, finančných a informačných, resp. nehmotných. V interakcii s ostatnými zamestnancami vystupuje v štyroch základných vzťahoch: nadriadenosti, podriadenosti, kolegiality, tímovej spolupráce.

Osoba zastávajúca riadiacu pozíciu musí pre efektívne zvládnutie manažérskych funkcií disponovať tromi kľúčovými schopnosťami: ľudskými, technickými a koncepčnými. Veľkosť podielu týchto schopností však závisí na tom, na ktorom stupni sa manažér nachádza, ako to možno interpretovať z nasledujúceho obrázka: (Donnelly a kol. 2004, Vaverčáková, Hromková 2018)



Obrázok č. 7: Proporčnosť základných schopností podľa úrovne riadenia (Donnelly a kol. 2004)

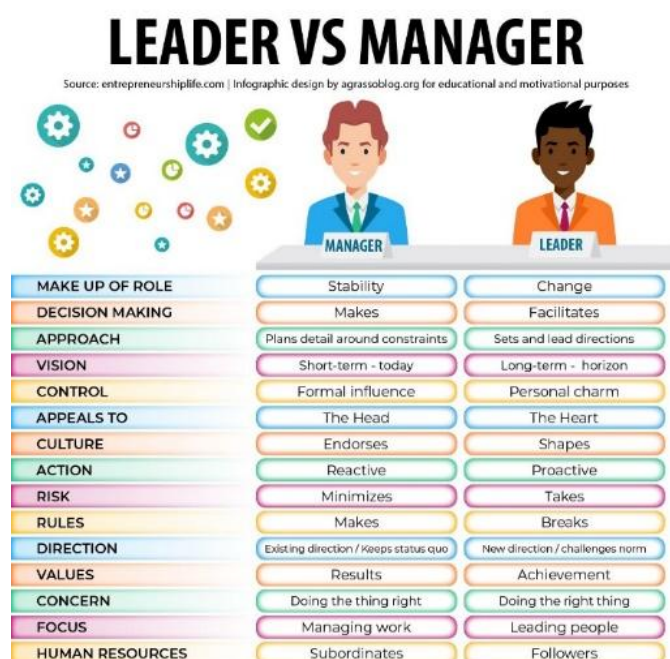
- **Ľudské schopnosti – interpersonálne**, manažéri musia realizovať väčšinu práce v interakcii s druhými a práve z tohto dôvodu sú nepostrádateľné najmä ľudské schopnosti, kam patrí hlavne schopnosť efektívnej komunikácie, spolupráce a účinnej motivácie podriadených, schopnosť viesť ľudí, ale aj um efektívne prezentovať svoje nápady, výsledky a taktiež vedieť profesionálne reprezentovať svojho zamestnávateľa navonok v styku s ostatnými stakeholdermi.
- **Technické schopnosti – odborné schopnosti** získané štúdiom a praxou, ide o schopnosti používať špecifické znalosti, techniky, metódy a postupy pri realizácii vykonávaných činností a procesov.
- **Koncepčné schopnosti** – schopnosť vidieť podnik ako systém, ktorý je potrebné usmerňovať tak, aby boli dosahované strategické ciele. Manažér musí poznať všetky podstatné aktivity podniku a dokázať ich užitočne koordinovať. Ide o schopnosť vnímať veci vo vzájomných súvislostiach, mať tzv. „helikoptérny“ nadhľad.

Do dôležitej manažérskej výbavy patria aj rozvinuté diagnostické a analytické zručnosti (schopnosť diagnostikovať problém a určiť kľúčové faktory, schopnosť analýzy sa chápe ako rozbor, rozkladanie predmetu alebo javu na jednotlivé časti). Okrem toho by mal manažér disponovať aj niektorými osobnostnými charakteristikami, vlastnosťami a ďalšími špecifickými schopnosťami: (Veber a kol. 2005, Mokošová a kol. 2003, Míka 2006)

- čestnosť, spravodlivosť, poctivosť, zásadovosť, iniciatívnosť, samostatnosť, rozvážnosť, rozhodnosť, cieľavedomosť, zodpovednosť, disciplinovanosť, vytrvalosť, kreativita, optimizmus, emocionálna vyrovnanosť,
- túžba riadiť, dominantnosť, sebavedomie, autorita, asertivita, lojálnosť,
- komunikačné zručnosti, empatia – schopnosť vcítiť sa do pocitov toho druhého, EQ,
- IQ, pripravenosť konať účelne, pružne a rýchle,

- schopnosť rýchlej adaptácie do ekonomického a sociálneho prostredia a zžitie sa,
- schopnosť riadiť s prehľadom v prostredí opakujúcich sa zmien, schopnosť inovovať a iniciovať zmeny,
- schopnosť organizovať prácu seba a iným, schopnosť motivácie seba a iných,
- zručnosti v používaní informačných systémov pre účely rozhodovania,
- zručnosti pracovať s trhom pracovných síl,
- zručnosti pôsobiť na verejnosti, efektívne vystupovať.

V súčasnej teórii manažmentu sa rozlišuje medzi pojmami líder a manažér. Hlavným dôvodom je zmena v prístupe k riadeniu ľudí. Moderné podniky kladú väčší dôraz na **inšpiráciu, motiváciu a vedenie tímu**, než na tradičné riadenie, ktoré je zamerané na kontrolu a administratívu. Líderstvo sa považuje za kľúčové pri zvládaní zmien, podpore inovácií a budovaní angažovanosti zamestnancov, zatiaľ čo manažment sa viac spája s udržiavaním štruktúry a efektívnosti. Na nasledujúcej infografike je znázornený základný rozdiel v týchto rolách.



Obrázok č. 8: Rozdiel medzi lídrom a manažérom (Agrassoblog.org 2024)

Ďalšia infografika prehľadne sumarizuje základné princípy efektívneho líderstva.



Obrázok č. 9: Efektívne líderstvo (Vollmer 2024)

Charakterizovanie manažmentu by bolo neúplné a nepostačujúce bez poznania histórie a vývoja riadenia, jeho teórie a praxe. „Bez pochopenia vývoja manažmentu, jeho koreňov a živnej pôdy nemožno zvládnuť celok tejto disciplíny v jej komplexnosti, vnútorných súvislostiach a rozporoch“ (Sedlák 2001).

2 VÝVOJ MANAŽMENTU

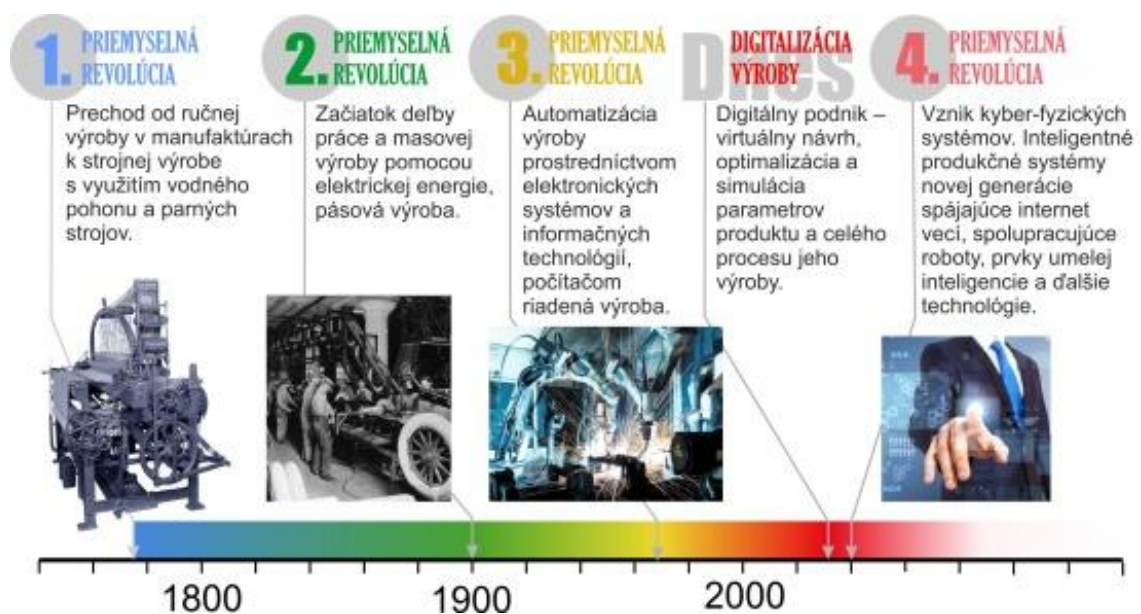
Prvé podniky, a s nimi potreba ich riadiť, vznikali už na úsvite dejín. Pravidlá a normy, delba práce, vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, sa objavovali už v primitívnych spoločnostiach. Stavba egyptských pyramíd alebo čínskeho múru by nebola možná bez potrebnej riadiacej činnosti a koordinácie práce. Za prvé riadené inštitúcie možno považovať cirkev, armádu a štát. Historicky najvýznamnejší rozvoj prvých organizačných štruktúr možno datovať do obdobia staroveku v súvislosti s budovaním a upevňovaním rozsiahlych ríši. Vzorom pre budovanie organizačných vzťahov sa stalo rímske impérium. Na vrchole rozkvetu tejto ríše riadili rozsiahle územie rímski úradníci. Ich manažment bol postavený na dômyselnej štruktúre štátneho a vojenského aparátu, kvalitnej legislatíve a na silnom hospodárstve. Toto pomerne vyspelé zriadenie sa stalo predlohou fungovania stredovekých i novovekých inštitúcií a štátov v európskej kultúre. Počas dejín sa utvárali ďalšie nové typy organizácií s rôznymi spôsobmi riadenia. Ale až s rozmachom priemyselnej výroby, s nárastom zložitosti organizačného aparátu a vyššej potrebe ľudského kapitálu vzrástli požiadavky na konštituovanie princípov a pravidiel riadiacej práce. **O systematickom utváraní novej vednej disciplíny možno hovoriť od konca devätnásteho storočia** (Veber a kol. 2005, Bělohávek a kol. 2001, Hittmár 2006).

Na evolúciu v tejto oblasti malo rozhodujúci vplyv hospodárstvo a technologický pokrok. Tie sa stávali hybnou silou pre zvyšovanie efektivity a racionalizáciu práce, čo neprebiehalo kontinuálne, ale skokovo v niekoľkých vlnách: (Stacho, Stachová 2020)

1. Vlna racionalizácie – prvé stroje nahrádzajú manuálnu prácu, dochádza k mechanizácii výroby, budovaniu priemyslu (industrializácia), začala sa *1. priemyselná revolúcia*. Má počiatky vo Veľkej Británii, kedy došlo k prechodu od ručnej výroby v manufaktúrach k strojnej výrobe s využitím vodného pohonu a parných strojov (prvý parný stroj skonštruoval koncom 17. storočia Denis Papin, zdokonalil Thomas Newcomen a neskôr James Watt).
2. Vlna racionalizácie – vynález elektriky a montážnej linky umožnil hromadnú pásovú výrobu, čím sa začala *2. priemyselná revolúcia*. Možno ju datovať do obdobia konca 19. storočia a začiatku 20. storočia. Prepukla v USA a znamenala elektrifikáciu výroby a tak masovú produkciu.
3. Vlna racionalizácie – vďaka počítačom mohlo dôjsť k automatizácii výrobných liniek a čiastočnej náhrade ľudského umu. Táto zmena odštartovala *3. priemyselnú revolúciu*

na začiatku 70 rokov 20 storočia. Je charakteristická elektronizáciou a robotizáciou výroby, do podnikov sa zavádzali riadiace systémy na SW báze.

4. Vlna racionalizácie – začiatok 21. storočia (cca 2011-2013) priniesol *4 priemyselnú revolúciu* (označovaná aj ako digitálna revolúcia), kde sa stierajú hranice medzi fyzickými, digitálnymi a biologickými oblasťami, využíva sa umelá inteligencia a internet vecí. V súčasnosti sa už hovorí aj o **priemysle 5.0**, kde kľúčovým bude spolupráca medzi ľuďmi a robotmi, aby sa dosiahla väčšia rovnováha medzi človekom a strojom vo výrobnom procese. Základom bude posilnenie ľudského postavenia (namiesto odsunutia človeka robotom), rešpekt k životnému prostrediu, zavedenie cobotov (kolaboratívnych robotov) a personalizované produkty.



Obrázok č. 10: Vývoj technologického pokroku (Ješko 2016)

Vývoj názorov na riadenie počas uvedených etáp možno rozdeliť podľa rôznych kritérií: časové hľadisko, koncepcie teórie manažmentu, jednotlivé manažérske školy a pod. Podľa kritéria času možno vývoj manažmentu od konca 19 storočia datovať do nasledovných období:

1. Klasické smery manažmentu – koniec 19. storočia – 30. roky 20. storočia.
2. Smery rozvoja moderného manažmentu – 40. – 70. roky 20. storočia.
3. Smery manažmentu konca 20. storočia – od 70. rokov – koniec 20. storočia.
4. Manažment 21. storočia – od začiatku 21. storočia po súčasnosť.

2.1 Klasické obdobie

Koniec 19. storočia bol obdobím intenzívnej industrializácie, ktorá v Európe transformovala nielen ekonomiku, ale aj celú spoločnosť. Vedecký a technologický pokrok mal hlboký vplyv na to, že sa akceleroval rast miest a rozvoj priemyselného sektora. Na druhej strane priniesol dramatické sociálne zmeny. Vznikla robotnícka trieda, ktorá žila v biednych podmienkach a vytvorila sa veľká sociálna nerovnosť. Práve s rozvojom priemyslu a veľkých tovární sa riadenie výrobných procesov a pracovnej sily stávalo čoraz viac dôležitejšie. Manažéri sa zapodievali efektivitou produkcie, plánovaním a organizáciou práce. Sledovali technologické inovácie a snažili sa ich zavádzať do prevádzky podnikovej praxe.

V tejto etape sa predlohou pre formulovanie pravidiel riadenia stalo presné fungovanie strojov. Ideálnym vzorom bol správne fungujúci systém, kde boli jasne definované právomoci a zodpovednosť, kde robotník mal vykonávať prácu a bol považovaný za súčasť veľkého stroja (Bělohlávek a kol. 2001).

Prvé obdobie vývoja manažmentu bolo bohaté na množstvo rôznych pohľadov a prístupov k pochopeniu podstaty riadenia. Najvýraznejšie sa rozvíjali nasledovné prístupy: vedecké riadenie, škola ľudských vzťahov, správne riadenie, byrokratické riadenie, poznatky manažérskej praxe.

Vedecké riadenie

Za zakladateľa tohto prístupu je považovaný *Frederick Winslow Taylor*, ktorý svoje odporúčania publikoval v diele *Princípy vedeckého manažmentu*. Avšak nezaoberal sa teóriou riadenia podniku ako celku, ale len dielní. Skúmal výrobnú činnosť, delbu práce a tiež jej intenzitu. Veľa pozornosti venoval produktivite robotníkov, chcel najmä zistiť ako zvýšiť jej účinnosť. Vychádzal z predpokladu, že každú činnosť je možné vedecky analyzovať a úlohou riadenia je stanoviť jej metodický postup. Vypracoval metódu štandardizovania (normovania) práce. Robotníka vnímal ako ekonomickú bytosť motivovanú len peniazmi (presadzoval úkolovú mzdu), ktorá si nedokáže racionálne organizovať svoju prácu, preto je ho nevyhnutné neustále kontrolovať a z toho dôvodu je potrebná osoba manažéra. Odporúčal vedecký výber zamestnancov, kde rozhodujúcimi kritériami sú pracovná kapacita, svalová sila a odolnosť voči únave. Zaviedol novú vysoko kvalifikovanú profesiu priemyslového inžiniera, ktorý by mal mať na starosti správne normovanie a prerozdelenie práce vykonávanej nekvalifikovanými robotníkmi (Veber a kol. 2005, Sedlák 2001, Bělohlávek a kol. 2001).

Medzi pokračovateľov Taylorových myšlienok patril Gantt a manželka Gilbrethovci. Henry L. *Gantt* vytvoril grafické metódy pre potreby plánovania a kontroly, ktoré sa dodnes používajú. Frank B. *Gilbreth* sa zaoberal otázkami racionalizácie práce (snažil sa eliminovať zbytočné prestoje v práci), na základe toho vytvoril pohybové štúdie. Jeho manželka, Lilian M. *Gilbrethová*, sa venovala psychológii manažmentu.

Princípy vedeckého manažmentu sa dodnes uplatňujú pri tréningu vrcholových športovcov a pri automatizácii výrobného procesu.

Škola ľudských vzťahov

Zakladateľom tohto prístupu bol Elton *Mayo*, ktorý zdôrazňoval rozhodujúci vplyv sociologických a psychologických faktorov (najmä spokojnosti zamestnanca) na rast produktivity práce. Aj na základe hawthornských experimentov dokázal, že najsilnejším motivačným faktorom, sú interpersonálne vzťahy, ktoré sú dôležitejšie ako individuálne záujmy, ale aj ako podnikové záujmy. Oproti Taylorovi nazeral na zamestnanca ako na sociálnu bytosť, ktorá má svoje potreby a nie je motivovaná len materiálne. Jeho učenie podnietilo rozšírenie prieskumov spokojnosti zamestnancov, zavádzanie personálnych útvarov, uplatňovanie demokratického štýlu vedenia, vzdelávanie manažérov v oblasti psychológie a sociológie (Sedlák 2001, Schwarczová a kol. 2021).

Správne riadenie, riadenie správy podnikov

Ide o smer, ktorý sformoval koncept celistvého riadenia podnikov s dôrazom na úlohu manažéra. Za hlavného predstaviteľa je považovaný Henri *Fayol*. Podľa neho výrobné podniky vykonávajú šesť základných činností a to: finančné, bezpečnostné, účtovné, technické, komerčné a manažérske. Z jeho pohľadu mala osobitné postavenie najmä manažérska činnosť, ktorá pozostávala z viacerých funkcií: z plánovania, organizovania, prikazovania, koordinovania a kontrolovania. Ďalej stanovil štrnásť princípov vedenia ľudí, ktoré sú dodnes uznávané a mali by byť návodom pre nadriadených, ide o nasledovné: deľba práce, právomoc a zodpovednosť, disciplína, jednota prikazovania, konzistentné riadenie, podriadenosť individuálnych záujmov záujmom celku, odmeňovanie, centralizácia, hierarchia, poriadok, spravodlivosť, stabilita personálu, iniciatíva, jednotný duch (Sedlák 2001, Veber a kol. 2005, Hittmár 2006).

Byrokratické riadenie

Najvýznamnejším predstaviteľom bol Max *Weber*. Presadzoval byrokratickú organizáciu riadenia, kde sú pevne vymedzené pravidlá, presne definované práva a povinnosti a sú jasne stanovené úlohy. Snažil sa vytvoriť dokonalý typ organizácie, ktorý nazval byrokratickým modelom. V tomto modeli má každý zamestnanec presne určené miesto, t.j. je jednoznačne daná hierarchia (vzťahy nadriadenosti a podriadenosti), ktorá tvorí jadro byrokratickej štruktúry. Tá je usmerňovaná na základe súboru pravidiel, ktoré si sama vypracovala za účelom zabezpečenia štandardnosti uskutočňovania úloh, a ktoré jasne stanovujú právomoc a zodpovednosť každého člena organizácie. Manažér podľa neho má riadiť neosobne, formalisticky, bez emócií, nestranne, ale spravodlivo. Kládol veľký dôraz na disciplinovanosť nielen zamestnancov, ale aj manažérov (Sedlák 2001, Bělohlávek a kol. 2001, Míka 2006).

Poznatky manažérskej praxe

Významným spôsobom obohatili teoretické princípy riadenia o znalosti a skúsenosti z manažérskej praxe.

Henry *Ford* je považovaný za praktického realizátora Taylorových myšlienok. Zaviedol hromadnú štandardizovanú pásovú výrobu. Dokázal, že vďaka veľkovýrobe dochádza k úspore nákladov. Presadzoval prísnu kalkuláciu činností na minimum času a nákladov. Z Fordových myšlienok vychádzal Tomáš *Baťa*, ktorý ich využil pri vytváraní československej verzie vedeckého riadenia. Kládol veľký dôraz na plánovanie všetkých podnikových činností (plány v polročných intervaloch). Presadzoval týždenné zúčtovanie a kontrolu, t.j. týždenné uzávierky, ktoré mu umožňovali poznať hospodárske výsledky za dané obdobie, vďaka čomu mohol pružne reagovať na prípadné problémy. Vyžadoval poriadok a disciplínu. Zaviedol účasť na zisku pre zamestnancov (u THP sa knihovala týždenne na osobné účty, u robotníkov sa vyplácala súčasne so mzdou), ďalej závodné stravovanie, podnikové sporenie. Baťov podnik bol zložený z viacerých hospodárskych stredísk, ktoré samosprávne hospodárili a tak vlastne podporoval konkurenčné prostredie, kde jednotlivé dielne spolu súperili.

Ďalšou osobnosťou tohto obdobia bol Alfréd *Sloan*. Mal postavenie prezidenta spoločnosti General Motors (GM), ktorá v tom čase stála pred neľahkou úlohou zvýšiť konkurencieschopnosť GM pred veľkovýrobou Forda. Sloan sa rozhodol znížiť sortiment desiatich značiek áut na jednu značku s nízkou cenou, to si však vyžiadalo aj zmeny vo vnútornej organizácii GM. Významným manažérom bol aj Harold *Smiddy*. Pôsobil v spoločnosti General Electric Company a svoje odporúčania a skúsenosti z riadenia

publikoval v štvordielnej práci: „Professional Management in General Electric“ (Sedlák 2001, Mokošová a kol. 2003).

2.2 Smery rozvoja moderného manažmentu

Po druhej svetovej vojne sa takmer celý svet, najmä komerčná sféra zaoberala procesom jej obnovy a naštartovania výroby. V Európe to znamenalo opätovné budovanie zničených tovární a aj celkovej infraštruktúry. V USA zase dominovala masívna podpora výroby a spotreby v rámci ekonomického rastu. Toto obdobie bolo zároveň ovplyvnené rozvojom priemyselného sektora a technologického pokroku. Podniky začali využívať výtobytky techniky a nové technologické postupy, čo prispelo k zvýšeniu efektivity a produktivity. Vznikali veľké nadnárodné spoločnosti, ktoré mali pobočky a investície v rôznych krajinách, čo neskôr pomohlo ku globalizácii podnikateľskej činnosti. V 50. a 60. rokoch sa začali formovať koncepty korporátnej kultúry a manažmentu firiem. Rozvíjala sa a postupne zlepšovala vnútorná komunikácia, riadiace postupy a manažment ľudských zdrojov. V povojnovom období rastu a prosperity sa zvýšil význam marketingu a tak sa v podnikateľskej praxi začal klásť dôraz na budovanie značiek, lojality zákazníkov a formovanie spotrebiteľskej kultúry. Zo strany štátnych orgánov jednotlivých krajín dochádzalo k úprave regulačných, najmä legislatívnych, rámcov pre podnikanie. Do obdobia štyridsiatich až osemdesiatich rokov minulého storočia možno zaradiť nasledovných päť smerov rozvoja moderného manažmentu: procesné prístupy, psychologicko- sociálne prístupy, systémové prístupy, kvantitatívne a empiricko-pragmatické prístupy.

Procesné prístupy

Tento prístup nadviazal na Faylovo učenie. Jeho predstavitelia sa snažili rozvinúť vnútornú štruktúru procesov riadenia a systematicky študovali jednotlivé riadiace procesy, ktoré vykonávajú manažéri. Najvýznamnejšími predstaviteľmi boli Lyndall F. *Urwick*, ktorý rozšíril Faylovo vymedzenie manažérskych funkcií o rozborové činnosti a komunikovanie. Ďalej Luther *Gulick*, ktorý zaviedol novú klasifikáciu manažérskych funkcií, tzv. systém POSDCORB: plánovanie (**p**lanning), organizovanie (**o**rganizing), personálne zaistenie (**s**taffing), prikazovanie (**d**irecting), koordináciu (**c**oordinating), evidenciu (**r**aporting), rozpočtovanie (**b**udgeting). Pozornosť venovaná obsahovej náplni riadiacich funkcií vytvorila základy pre sústavnosť, systematickosť a komplexnosť štúdia manažmentu do budúcnosti a sú dodnes východiskom pre učebné osnovy tejto vednej disciplíny (Veber a kol. 2005, Míka 2006).

Psychologicko – sociálne prístupy

Uvedené prístupy nadväzujú na Školu ľudských vzťahov. Spomedzi ich predstaviteľov možno spomenúť napríklad Vilfreda *Pareta*. Na základe rôznych analýz dospel k záveru o heterogenite distribúcie príjmu v spoločnosti, ktorý je sformulovaný do tzv. Paretovho pravidla. Pri skúmaní populácie v Taliansku zistil, že 20% obyvateľstva vlastní 80% majetku. Pravidlo 80/20 možno uplatniť aj v rôznych iných oblastiach života, napríklad v nasledujúcom: 20% zákazníkov alebo produktov tvorí 80% obratu, 20% zákazníkov je tvorcom 80% sťažností, 20% zamestnancov vyprodukuje 80% práce, 20% novín obsahuje 80% informácií, atď.



Obrázok č. 11: Pravidlo 80/20 (Business Infographics 2024)

Ďalšou osobnosťou je Dale Carnegie. Svojou publikáciou Ako získavať priateľov a pôsobiť na ľudí (viac ako 15 miliónov výtlačkov) priblížil jednoduché pravidlá pre účinnú interpersonálnu komunikáciu.

Známym predstaviteľom je aj Abraham Maslow. Manažment významne obohatil o svoju teóriu potrieb, ktorá značným spôsobom rozšírila pohľad na motiváciu zamestnancov.



Obrázok č. 12: Maslowova hierarchia potrieb (Business Infographics 2024)

Frederick *Herzberg* sa tiež venoval problematike pracovnej stimulácie. V diele *The Motivation to Work*, 1959, prezentoval svoju dvojfaktorovú teóriu motivácie. Na základe výsledkov empirického výskumu zdrojov spokojnosti, či nespokojnosti s prácou na vzorke 200 účtovníkov a technických pracovníkov (inžinierov), identifikoval 2 hlavné skupiny faktorov pôsobiacich na pracovnú motiváciu. Podnety z vonkajšieho prostredia označil ako dissatisfactory, resp. hygienické faktory (napr. mzda, pracovné podmienky, vzťahy s nadriadeným a s kolegami, status, prestíž, pracovná istota formálne pravidiá, atď.), ktoré primerane udržujú úroveň spokojnosti zamestnanca, ale nie sú schopné ho motivovať. Ak nie sú dostatočne splnené, môžu vyvolávať nespokojnosť a oslabovať produktivitu práce. Druhá skupina faktorov pôsobiacich na pracovnú motiváciu je vnútorného charakteru a je označená ako satisfactory, resp. motivátory (napr.: výkon, zodpovednosť, postup – povýšenie, osobný rast, obsah práce, uznanie). Sú považované za zdroj spokojnosti i výkonu a sú to faktory, ktoré zamestnancov motivujú k vyššej produktivite a väčšiemu úsiliu.

Ďalším, kto skúmal pracovnú motiváciu bol *Douglas Mc Gregor*. Jeho závery boli publikované v roku 1960 v diele *Ľudská stránka podnikov* pod názvom *teória X – Y*. Vo svojej koncepcii vychádzal z dvoch protirečivých pohľadov manažérov na zamestnancov. Teória X predpokladá, že pracujúci človek má vrodenu nechuť pracovať, je lenivý, vyhýba sa zodpovednosti, vlastnému rozhodovaniu, nemá žiadne ambície a vyhovuje mu, že je riadený. Na jeho pracovnú motiváciu majú hlavný vplyv peniaze a zabezpečenie potreby istoty. Naproti tomu Teória Y predpokladá, že zamestnanec sa do pracovného procesu aktívne zapája, je sám iniciatívny, rád prijíma zodpovednosť, riziko i neistotu, má vysoké ambície a svoju prácu nechápe ako existenčnú nevyhnutnosť, ale ako priestor na sebarealizáciu (Sedlák 2001, Bělohlávek a kol. 2001).

Systémové prístupy

Podľa Hittmára (2006) a Schwarczovej (2021) je úlohou týchto prístupov na základe využitia systémového princípu:

- identifikovať, projektovať a zdôvodniť postupy a metódy pre analýzu a syntézu riadiacej činnosti,
- a aj na rozvoj teórie manažérskeho myslenia a správania.

Sú postavené na tom, že pri rozhodovaní sa majú aplikovať pomocou empirickej a racionálnej analýzy objektívnej reality určité zjednodušené modely, na ktorých sa môžu riešiť zložité problémy skutočnosti. Predstavitelia týchto prístupov systém vnímali ako účelovo vytvorený

a usporiadaný súbor prvkov, medzi ktorými je väzba a ich vzájomná previazanosť je charakteristická nielen vo vnútri medzi jeho prvkami, ale aj smerom na vonkajšie okolie. Vychádzali z predpokladu, že množina navzájom interagujúcich elementov tvorí komplexnosť objektu a určuje jeho správanie. Práve systémový prístup zdôrazňuje celistvé, komplexné chápanie riadiacich a riadených procesov. Jeho vznik je podnietený s rozvojom viacerých vied, ako bola matematika, kybernetika a všeobecná teória systémov. Najvýznamnejším predstaviteľom bol *Chester I. Barnard*, ktorý videl v úlohe manažéra podniku analógiu s nervovým systémom voči ostatnému zvyšku tela. Podľa neho je povinnosťou manažéra udržiavať vnútropodnikovú komunikáciu, zabezpečiť kvalitné služby a formulovať ciele a úlohy (Veber a kol. 2005, Míka 2006). Ďalším významným predstaviteľom bol Ludwig von *Bertalanffy*, ktorý je považovaný za zakladateľa všeobecnej teórie systémov. Podľa Sedláka (2001) ide o: „*metodologickú koncepciu analýzy systémov, ktorá vedie k vytvoreniu exaktného univerzálneho zobrazenia sveta ako množiny systémov a procesov v nich.*“ Aplikácia systémového prístupu do praxe manažmentu sa osvedčila pri formovaní organizačných štruktúr, ale aj v oblasti informačno-komunikačných systémov.

Kvantitatívne prístupy

Podstatou týchto prístupov bola aplikácia matematických modelov a algoritmizovateľných postupov na popísanie niektorých skutočností z oblasti manažmentu. Podľa Sedláka (2001) na riadenie možno nazerať ako na systém matematických modelov, keďže riadenie je súbor logických procesov, a teda je ich možné vyjadriť matematicky. Najčastejšie sa na nájdenie optimálneho riešenia skúmaného problému využíva metóda operačného výskumu (operačnej analýzy). Medzi ďalšie využiteľné disciplíny patrí: štrukturálna analýza, matematické programovanie, teória hier, sieťové grafy, metódy riešenia sekvenčných úloh, metódy matematickej štatistiky, metódy hromadnej obsluhy, metódy teórie zásob, metódy teórie obnovy a údržby, simulačné a heuristické metódy (Hittmár 2006, Míka 2006). K predstaviteľom kvantitatívnych prístupov sa zaraďujú napríklad K. J. Arrow, R. Frish, L.V.Kantorovič, W. Leontieff, J. von Neumann, P.A. Samuelson, H.A.Simon, H.M.Markowitz.

Empirické – pragmatické prístupy

Ide o prístupy, ktoré boli založené na analýze, zhodnotení a generalizácii poznatkov (pozitívnych, aj negatívnych) z manažérskej praxe. Ich výrazné špecifikum je v tom, že nemali komplexný charakter, boli prezentované skôr vo forme odporúčaní predložených manažérom

na zlepšenie riadiacej práce a obohatené o množstvo príkladov z praxe (v podobe rôznych prípadových štúdií). Najvýznamnejším predstaviteľom je Peter F. *Drucker*, ktorý bol konzultantom mnohých amerických a svetových podnikov, pedagógom a napísal viac ako tridsať kníh. V prvej s názvom *The Practice of Management* predstavil svoju teóriu manažmentu, na ktorý nazeral ako na umenie riadiť podnikovú činnosť. Je autorom koncepcie manažmentu podľa cieľov (MBO), koncepcie time manažmentu a manažmentu zmeny (Veber a kol. 2005, Hittmár 2006).

2.3 Smery konca dvadsiateho storočia

Pre obdobie konca dvadsiateho storočia je charakteristický ústup poľnohospodárstva, oceliárstva a ťažkého strojárstva v prospech high technológií (najnovšie metódy a výsledky výskumu). Podnikanie sa uskutočňovalo v turbulentnom prostredí, kde panoval chaos a časté zmeny), k nestabilite do značnej miery prispela aj ropná kríza (v sedemdesiatich rokoch). Keďže ponuka u mnohých produktov prevyšovala dopyt, postupne sa ustúpilo od hromadnej výroby pre neznámeho zákazníka a začala sa presadzovať zákazková produkcia podľa potrieb šitých na mieru individuálneho spotrebiteľa. Dochádzalo k reštrukturalizácii mnohých podnikov, zvyšovala sa náročnosť riadenia výroby, rástli nároky na univerzálnosť kvalifikácie zamestnancov, hľadali sa nové zdroje úspor času, začínali sa uplatňovať moderné prístupy ako napríklad zoštieňovanie výroby, outsourcing, reengineering a podobne (Veber a kol. 2005). Za najvýznamnejšie prístupy z tohto obdobia sú považované: Dokonalosť v manažmente, Faktory podnikateľského prístupu, Učiaca sa organizácia a Japonský manažment.

Dokonalosť v manažmente

Ide o smer, ktorý bol založený na pragmatických odporúčaníach ako doceliť dokonalosť v manažérskom konaní. Za hlavných predstaviteľov možno považovať Thomasa J. *Petersa* a Roberta H. *Watermana*. Vo svojej publikácii „V hľadaní dokonalosti – lekcia z najlepšie riadených amerických spoločností“ vymedzili osem charakteristických atribútov vynikajúcich a inovačných podnikov: 1. záujem (aktívne konať), 2. byť blízko k zákazníkovi, 3. autonómnosť a podnikavosť, 4. zvyšovať produktivitu prostredníctvom ľudského kapitálu, 5. držať sa hodnôt podniku, 6. riadiť sa tým, čomu podnik rozumie a vie robiť, 7. jednoduché organizačné štruktúry, malý riadiaci aparát, lojálny personál, 8. simultánne spájanie pevných a voľných

vlastností riadenia. Peters neskôr publikoval dielo „Zvládanie chaosu“, ktorým nadväzoval na pôvodnú prácu a zároveň poukazoval na nový trend tej doby, t.j. neistotu a chaos, v ktorom je ťažké držať krok s konkurenciou, prežiť a byť efektívny. Manažér je podľa neho postavený pred dve možnosti: prvá alternatíva je predávať a nakupovať v nádeji, že si podnik udrží svoje postavenie alebo druhá znamená vyrovnáť sa s neistotou, presadzovať excelentnú kvalitu, zodpovednosť, byť pripravený voči zmenám, skracovať inovačné cykly. Podnik, ktorý si vyberie druhú možnosť, však musí prekonať odpor k zmene, nahradiť ho láskou k zmene, chaos považovať za samozrejmú a naučiť sa s ním zžiť (Bělohlávek a kol. 2001, Hittmár 2006).

Faktory podnikateľského úspechu

Vtedajšie trhové podmienky pripravili pre každý podnik úlohu zvládnuť jeho fungovanie v prostredí neustálych zmien, naučiť sa na ne adaptovať a pružne reagovať, podporovať inovácie, pracovať rýchlejšie a efektívnejšie ako konkurencia a tak dosiahnuť úspech. K tomu existovali dve skupiny odporúčaní, ktoré boli založené na stanovení kľúčových a kritických faktorov úspechu. Konceptia od firmy McKinsey 7S, *7 kritických faktorov úspechu*, predstavuje komplexný analytický prístup siedmich vzájomne sa podmieňujúcich faktorov manažérskej činnosti a jej úspešnosti, t.j. 1. stratégia (strategy), 2. štruktúra, organizačné usporiadanie (structure), 3. systémy, štýl riadenia (systems), 4. dôraz na služby (service), 5. zamestnanci (staff), 6. ciele a hodnoty (shared values), 7. schopnosti, vedomosti, zručnosti a návyky (skills). Sú to všetko faktory, ktoré môžu v budúcnosti ohroziť prosperitu podniku. Dosiahnutie úspechu, resp. neúspechu ovplyvňujú *kľúčové faktory úspechu*, ktoré môžu zabezpečiť dlhodobú konkurenčnú výhodu v budúcnosti. Často sú označované ako špecifické prednosti, kľúčové kompetencie, strategické kompetencie a patrí sem: podniková stratégia, ľudské zdroje a operačné systémy (riadenie a využívanie zdrojov podniku), z ktorých sa za najviac významné považujú informačné systémy napomáhajúce rýchlemu a kvalitnému rozhodovaniu (Hittmár 2006, Mokošová a kol. 2003, Veber 2005).

Učiaca sa organizácia

Je prístup, ktorý zdôrazňuje flexibilné reagovanie na zmeny, význam tímovej práce a neustále poznávanie a učenie nielen človeka, ale aj podniku. Za najvýznamnejšieho predstaviteľa možno považovať Petra *Sengeho*, ktorý sformuloval základné nástroje vedúce k vytvoreniu učiacej sa organizácie a to: systémové myslenie, osobné majstrovstvo (osobná dokonalosť), zmena myšlienkových modelov (mentálne modely – filtre a zjednodušujúce mechanizmy na

riešenie komplexných problémov), zdieľanie vízií, tímové učenie (Bělohlávek a kol. 2001). Zamestnanec už nie je považovaný za nákladovú položku podniku, ale ako investor intelektuálneho kapitálu, ktorý investuje svoj čas, talent, úsilie a energiu. Učiaca sa organizácia je taká, ktorá kladie dôraz na systematické zhromažďovanie poznatkov a skúseností vytvorených nielen vlastnou činnosťou, ale aj činnosťou konkurencie, ktoré cieľavedome využíva vo svoj prospech, k svojmu rozvoju a poučeniu (Katuščáková 2010).

Výzva a vplyv japonského manažmentu

Po druhej svetovej vojne, v ktorej došlo k zrúteniu japonskej ekonomiky, nastal pomerne skoro veľkolepý rozvoj Japonska (rýchly hospodársky rast). Začiatkom sedemdesiatich rokov 20. storočia Amerika jednoznačne stratila štatút prvenstva, ktoré vďaka prudkému vzostupu získalo práve Japonsko (obchod s automobilmi, s elektronikou). To vzbudilo nielen v USA, ale aj v celej západnej Európe veľký záujem o japonský prístup k riadeniu. Objavili sa tendencie preberať prvky japonského manažmentu do amerických a európskych podmienok. Najprv boli výsledky implementácie problematické vzhľadom na veľké kultúrne rozdiely, neskôr však boli japonské prvky adaptované a uplatnili sa v pozmenenej podobe (Bělohlávek a kol. 2001). Veľkú komparáciu odlišností kultúry amerického manažmentu od japonského manažmentu zrealizoval William G. *Ouchi*. Americkú filozofiu riadenia nazval teória A, japonský prístup teória J a spojil hlavné pozitíva oboch týchto teórií do jednej a vytvoril nový prístup **teóriu Z**.

Tabuľka č. 1: Porovnanie japonského a amerického manažmentu (Sedlák 2001, Mokošová a kol. 2003)

AMERICKÝ SYSTÉM	JAPONSKÝ SYSTÉM
Individualizmus	Kolektivismus
Krátkodobé zamestnanie, striedanie pracovísk	Celoživotné zamestnanie
Mzdový systém založený na výkone	Mzdový systém založený na veku
Postup závislý od schopností	Postup závislý od veku
Segmentovaný záujem o zamestnanca – podľa toho, na akej úrovni pracuje	Celostný záujem o zamestnanca ako o človeka, člen rodiny
System riadenia „top – down“	System riadenia „bottom up“ = „ringi“
Tendencia k decentralizácii právomoci	Tendencia k tuhej centralizácii právomoci
Individuálne rozhodovanie	Kolektívne rozhodovanie (konsenzuálne)
Individuálna zodpovednosť	Kolektívna zodpovednosť
Explicitné kontrolné mechanizmy (vonkajšie, formálne)	Implicitné kontrolné mechanizmy (vnútorné, neformálne)
Zásadné inovačné zmeny	Postupné zmeny, neustále zlepšovanie
Horizontálne podnikové odbory	Vertikálne podnikové odbory

Medzi východiskové zdroje japonského manažmentu patrí: (Sedlák 2001)

- **Náboženstvá**
 - Konfucianizmus presadzuje harmóniu záujmov a vzťahov jednotlivca, spoločnosti a štátu. Vymedzuje spoločenské normy a povinnosti jednotlivca. Kľúčovú úlohu zohráva rodina, v ktorej sa uplatňujú hierarchické vzťahy. Rodičia majú povinnosť starať sa o svoje deti a deti majú byť k nim úctivé poslušné. Tieto myšlienky si japonské podniky osvojili a nazerali na seba ako na rodinu.
 - Budhizmus vo svojom učení podporuje tendencie prekonať vedomie svojej individuality. „Keď chcú ľudia harmonicky žiť, mali by potlačiť vlastné JA“ (Sedlák, 2001).
 - Šintoizmus vedie k úcte a pozitívnemu vzťahu k vlasti, vychováva Japoncov k patriotizmu, čo vysvetľuje ich postoj a náklonnosť k svojej krajine.
- **Západný manažment** – Japonci inteligentne preberali cudzie poznatky zo západných krajín, integrovali ich do svojho systému a následne podrobili zdokonaleniu. Najvýznamnejší Američania, ktorí ovplyvnili japonský manažment, boli William E. Deming, Joseph M. Juran, Peter F. Drucker. Deming sa zaoberal otázkami kvality (základom úspechu je štatistické riadenie kvality a krúžky kvality). Po ňom je udeľovaná Demingova cena za pokroky v kvalite. Juran zaviedol systém zásobovania JIT (just in time - systém riadenia zásob, ktorý je postavený na tom, že potrebný materiál má byť dodávaný až v čase jeho skutočnej spotreby).

V literatúre sa najčastejšie uvádzajú tri základné tradičné zásady japonského manažmentu: (Vaverčáková, Hromková 2018, Veber a kol. 2001)

- celoživotné zamestnanie – práca zaručená do dôchodku, t.j. sociálna istota, ktorej účelom je zabezpečenia lojality personálu, návratnosti investícií vložených na výcvik zamestnanca a ochrana proti úniku vlastnej technológie a nápadov ku konkurencii,
- odmeňovanie a služobný postup – mzdový systém a kariérny postup je založený na princípe seniority, tzn. mzda rastie automaticky s dĺžkou pracovného pomeru a rozhodujúcim kritériom na povýšenie je vek (z dôvodu väčších skúseností a presadzovania myšlienky, že vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými sú lepšie, keď nadriadený je starší),

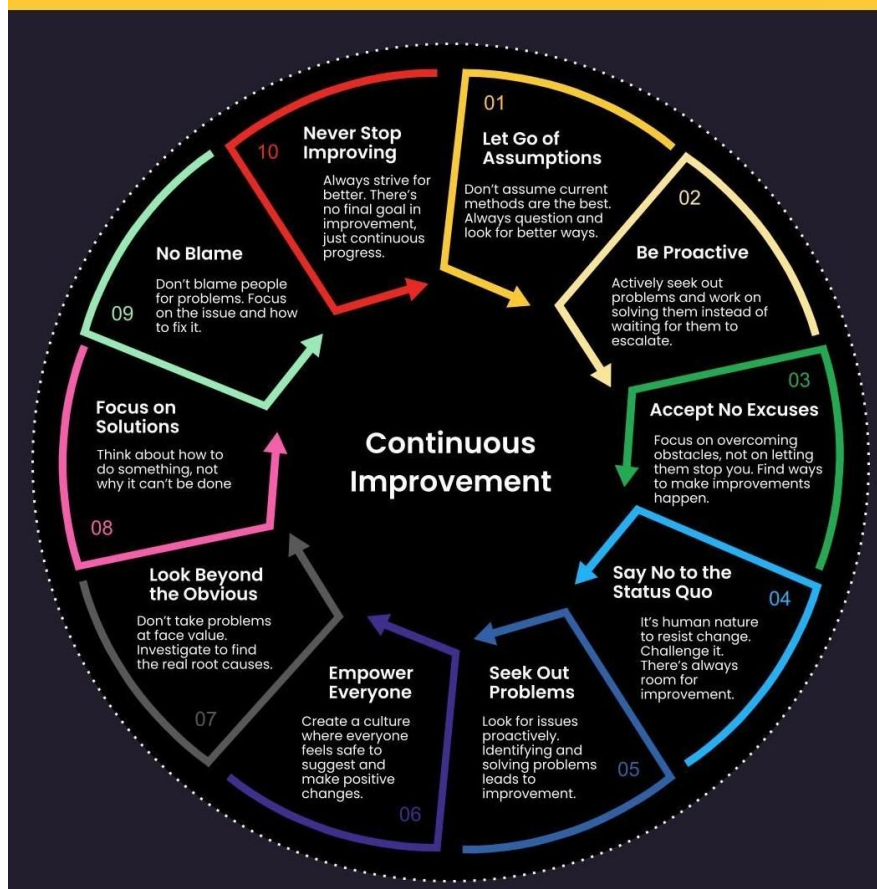
- postavenie odborov – uplatňuje sa ich organizácia na vertikálnom princípe, tzn., že zahŕňajú všetkých zamestnancov bez ohľadu na ich profesiu, čo súvisí s japonskou kooperatívnosťou a prispieva k zvyšovaniu produktivity a k stabilizácii manažmentu.

Medzi najznámejšie princípy v japonskom riadení patrí: (Sedlák 2001)

- **Ringi systém** je systém riadenia bottom-up, t.j. zdola nahor, založený na princípe konsenzuálneho rozhodovania. Pre japonské podniky je charakteristická silná centralizácia právomoci (čo súvisí s chápaním podniku ako rodiny, kde hlava rodiny má najvyššiu právomoc), preto sú najnižší manažéri s malou právomocou povinní informovať o všetkom vedenie a k svojim rozhodnutiam si vyžiadať súhlas. Termín ringi je zložený z dvoch slov, kde rin znamená predložiť návrh manažérovi a získať jeho súhlas a gi znamená uvažovanie a rozhodovanie. Pri tomto systéme sa uplatňuje obeh dokumentov tiež zdola nahor s cieľom získať súhlas alebo nesúhlas s návrhom riešenia problému. Za výhody použitia uvedeného princípu sa považuje podporenie iniciatívy personálu a ich motivácie. Tým, že manažéri podnecujú vznik nápadov a dajú k nim súhlasné stanovisko, zamestnanci majú väčší záujem a snahu ho zrealizovať. Medzi nevýhody patrí, že ide o málo operatívny, byrokratický systém, pretože jednotlivci nerozhodujú, musia čakať, či získajú súhlas. Taktiež nie je definovaná zodpovednosť za prijatie rozhodnutia. Nízku flexibilitu spôsobuje aj to, že návrh je vypracovaný a predložený na schválenie až vtedy, ak je problém evidentný.
- **Kaizen systém** vychádza z filozofie, že každý proces a každý produkt sa dá zlepšiť. Úlohou manažmentu je udržiavať tie aktivity, ktoré smerujú k zachovaniu nastavených pracovných štandardov a zlepšovať všetky aktivity vedúce k optimalizácii týchto štandardov. Zároveň sa zameriava na vedomú a nepretržitú podporu ľudských zdrojov, lebo je determinovaný najmä ich úsilím. Kaizen teda nie je len jednorazový akt, ale znamená neustále postupné zlepšovanie, na ktorom participujú tak manažéri, ako aj radoví zamestnanci. Tým sa zabezpečí u každého angažovanosť pre zdokonaľovanie svojich krokov. Daný systém si vyžaduje myslenie orientované na proces, pretože najprv je potrebné zdokonaľiť postup a až potom je možné očakávať lepšie výsledky. V tom zohráva dôležitú úlohu manažment zmeny. Princíp permanentného zvyšovania efektívnosti zabezpečil Japonsku prednosť v konkurovaní na svetových trhoch.

10 Principles of Kaizen

© Eric Partaker



Obrázok č. 13: 10 princípov Kaizen (Business Infographics 2024)

2.4 Manažment dvadsiateho prvého storočia

Obdobie začiatku 21. storočia je charakteristické vplyvom informačno – komunikačných technológií (IKT), internetu a moderných dopravných systémov, vďaka ktorým sa skrátil čas a vzdialenosť akýchkoľvek procesov, čo podnietilo nástup globalizácie trhu. S ňou prichádzajú aj nové výzvy, viaceré možnosti, ale na druhej strane aj mnohé ohrozenia a superkonkurencia v svetovom meradle. To viedlo k potrebe manažmentu prispôbiť sa rôznym kultúram, jazykom a trhovým podmienkam. Externé prostredie je pritom poznačené dynamikou častých zmien, ktoré sú ťažko predvídateľné a od podnikov sa vyžaduje pripravenosť a flexibilita. *Nové technológie a sieťovanie prinášajú explóziu znalostí, ktorých množstvo sa využívaním neznižuje, ale rastie.* Vďaka robotom a umelej inteligencii (UI) sa značne zjednodušila práca, mnohé pracovné pozície zanikajú, vznikajú nové a vytvára sa väčší priestor pre kreatívne činnosti. V súvislosti s narastajúcou klimatickou krízou sa v spoločnosti objavuje aj zvýšený

záujem o životné prostredie. Mokošová (2003), Jemala (2008), Stacho, Stachová (2020), Jankelová a kol. (2022), Šuteková (2022) za najvýznamnejšie zmeny tejto etapy považujú:

- **Potreba nového typu manažéra** – lídra, ktorý je orientovaný na úspech, má dokonalé znalosti z marketingu a presadzuje orientáciu na zákazníka. Je schopný mobility a globálnosti (tzv. zemepisná pružnosť, t.j. časté cestovanie a globálnosť, tzn. znalosť svetového trhu a cudzích jazykov. Taktiež ovláda efektívne pôsobenie na verejnosti vrátane profesionálnej komunikácie a dokonalej manažérskej etikety.



Obrázok č. 14: Rozdiel medzi líderstvom a manažmentom (Psychsafety.co.uk 2023)

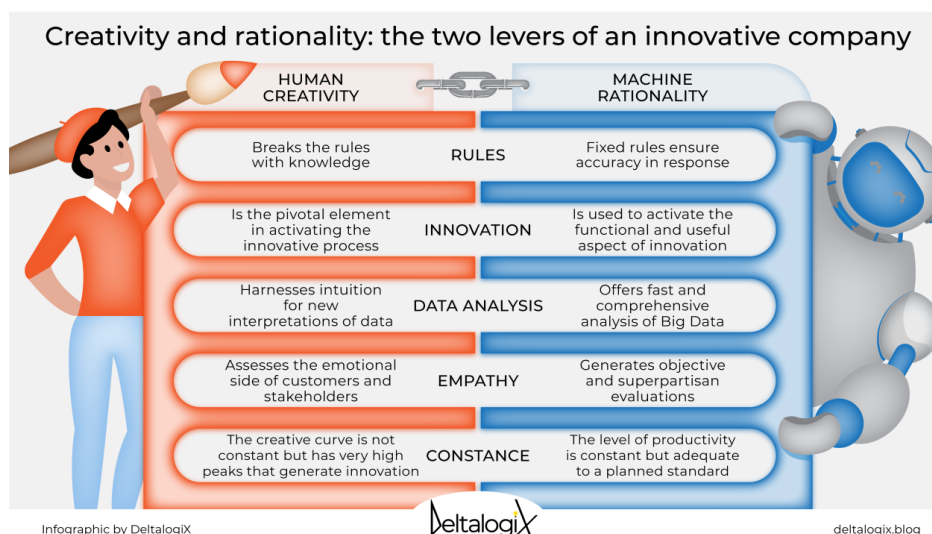
- **Rozpad hierarchického pyramidového modelu riadenia** – dochádza k znižovaniu počtu stredných riadiacich článkov (zoštiehľovaniu, splošťovaniu organizačných štruktúr). V súčasnosti sa častejšie uplatňuje projektová práca, zamestnanci sú čoraz viac zapájaní do rozhodovacieho procesu. Kládie sa dôraz na vytváranie samoriadiacich štruktúr, sietí, interdisciplinárnych tímov a malých skupín. Americký systém riadenia top – down je už nahrádzaný japonským modelom bottom up. Riadením zdola, kde rozhodujúce slovo majú zamestnanci. Kľúčovou povinnosťou lídra je zladit' jednotlivých členov tímu. Ich správnym prepojením, zosieťovaním docielit' čo najvyšší synergický efekt a zaistiť otvorenú kolaboráciu, komunikáciu, zdieľanie znalostí a ochotu maximálne sa angažovať s najvyšším pracovným nasadením. Tomu sa manažment podnikov musí prispôbiť a za týchto nových okolností musí nielen revidovať svoje obchodné procesy, štruktúry a systémy, ale hlavne musí zmeniť zmýšľanie a štýl práce: koncepcie, predpoklady, postoje a správanie (Keršule a kol. 2019).

- *Móda: odlúčené pracoviská* – v centre podniku sa často vyskytuje len obmedzený počet zamestnancov, výraznejšie sa uplatňuje homeoffice a teleworking, stúpa záujem o **digitálne nomádstvo** (in Šuteková 2021: *Digitálny nomád* je osoba, ktorá sa presúva z miesta na miesto a pracuje cez internet, pričom nie je podstatné ako dlho je preč, ale že svoju robotu vykonáva mimo svojho bydliska, najmä v takých krajinách, v ktorých sú životné náklady rovnaké alebo nižšie ako materská krajina nomáda, aby bolo možné voľné, ušetrené, peňažné prostriedky použiť na návštevu zaujímavých miest alebo iné dobrodružstvá). S technologickým pokrokom sa otvára aj *otázka dĺžky pracovnej doby*. Zavádzaním robotov do práce, by bolo možné skrátiť pracovný týždeň alebo pracovnú dobu. Ľudia by boli menej stresovaní, viac odpočinutí, čo by sa mohlo odraziť aj na ich pracovnom výkone a nasadení, celkovej spokojnosti (s worklife balace). Práca by mohla prinášať menej zdravotných dopadov, napr. nižší počet syndrómu vyhorenia. V súčasnosti na takmer celom svete platí 5 dňový pracovný týždeň (ešte v povojnovom ČSR 6 dňový), diferencie sú len v počte pracovných hodín týždenne. Riešenie tejto otázky by si však vyžadovalo celokontinentálnu zhodu (minimálne na úrovni európskeho trhu práce), nakoľko by nesúhlasiace krajiny mohli získať neprímeranú konkurenčnú výhodu (Hovorková 2018).
- *Práca na požiadanie* – tzv. príležitostná práca, ktorá je vhodná aj pre nomádov. Rastie záujem o podnikanie na voľnej nohe (freelancing), kde človek pracuje sám na seba, trebárs pre viacero zamestnávateľov (klientov) a vytvára si vlastné meno/značku, pod ktorou v obchodných vzťahoch vystupuje. Dochádza tak k preorientovaniu sa na krátkodobé pracovné kontrakty. Tento typ biznis spolupráce je postavený na tom, že freelanceri sú „najímaní“ len v čase ich reálnej potreby vďaka webom alebo mobilným aplikáciám, ktoré prepájajú ponuku a dopyt (kedysi to bolo len vďaka známostiam alebo agentúram). V minulosti sa takýto spôsob práce využíval v prípade slobodných povolání ako napríklad hudobníci, spisovatelia, daňoví poradcovia a pod. V súčasnosti sa už dotýka všetkých hospodárskych činností, najmä sektoru služieb, technických a hospodárskych zamestnancov. Módnym označením tejto formy práce alebo podnikania je **gig ekonomika**. Za najväčšie výhody sú považované flexibilný pracovný čas, lepšia rovnováha medzi pracovným a súkromným životom (worklife balance), možnosť pracovať z domu a len na zaujímavých projektoch, ktoré si môže človek vyberať a striedať. Z pohľadu objednávateľa týchto služieb sú prínosy v nižších nákladoch na pracovnú silu, je ľahší nábor zo širšej ponuky záujemcov o prácu a predovšetkým platí sa len v čase reálnej potreby objednanej služby. Ale i napriek

nesporným výhodám tejto novej formy ekonomickej aktivity čas ukazuje, že je potrebné prehodnotiť niektoré „nastavenia“ trhu a regulovať množstvo negatívnych externalít plynúcich z jej samoriadenia. Nízka sociálna ochrana jej účastníkov núti štát zodpovedne sa postaviť k nastaveniu určitých pravidiel fungovania uvedených modelov. Zásadným problémom sa pre každú krajinu stáva to, že: „objednávateľ práce v gig ekonomike vlastne presúva náklady na dôchodkové poistenie na iných účastníkov trhu a na štát“ (Baláž 2018).

- *Rozvoj informačných systémov* – vysoká podpora IKT a systémov v podnikaní umožňuje nielen sieťové prepojenie útvarov, ale aj interakciu podnikov online. Umožňuje to tvorbu globálnej produkčnej štruktúry. Mnohé zložky hodnotovného reťazca sa účelne presúvajú smerom na Ďaleký východ, Čínu a iné ázijské krajiny, kde sú náklady na výrobu lacnejšie. Viaceré činnosti je pre podnik výhodnejšie **outsourcovať** (dať si ich zabezpečiť dodávateľsky externým poskytovateľom). Väčší progres technológií umožňuje robotizáciu, ktorá zefektívňuje činnosť podnikov, šetria sa náklady aj vďaka tomu, že IKT a UI vo výraznej miere nahrádzajú ľudský kapitál.
- *Automatizácia a robotizácia* – Vplyvom priemyslu 4.0 dochádza k výraznej zmene v profesijnej štruktúre, resp. v skladbe povolání v hospodárstve. Za obdobie posledných troch desiatok rokov sa počas troch recesií nejakým spôsobom zautomatizovalo až 88% pracovných pozícií a podobný trend má pokračovať až do ďalekej budúcnosti (SITA 2020). Mnohé profesie budú zanikať, ale s väčším využitím umelej inteligencie a robotiky vznikne aj veľké množstvo nových pracovných pozícií. V budúcnosti budú mať problém s uplatnením sa najmä ľudia s nízkymi zručnosťami, málo učenívi a najmä ženy. Trend automatizácie ohrozuje najmä tie povolania, v ktorých dominuje ženské pohlavie, a to predaj, obchod, administratíva. Kritické, najviac ohrozené sú najmä tie pozície, v ktorých sú činnosti rutinné, opakujúce sa. Naopak, automatizácia najmenej ohrozuje tie, kde sa vyžaduje ľudská interakcia. Ale aj pri týchto povolaniach môže dôjsť k zmene náplne práce a charaktere požadovaných kompetencií. Ich úplnú náhradu umelou inteligenciou nie je možné očakávať, nakoľko stále budú potrebné mäkké zručnosti. „*Ruka v ruke s automatizáciou totiž prichádza aj odľudštenie. Zákazníci budú s rastúcou dehumanizáciou vyhľadávať práve humanizáciu v povolaniach, teda to, čo robot nikdy nebude mať.*“ (Lubyová, Štefánik 2015). To možno vnímať ako jeden zo silných benefitov robotizácie, že stroje ľudí zbavia nudnej, rutinnej práce a človek sa bude môcť sústrediť na kreatívne riešenie problémov zákazníkov

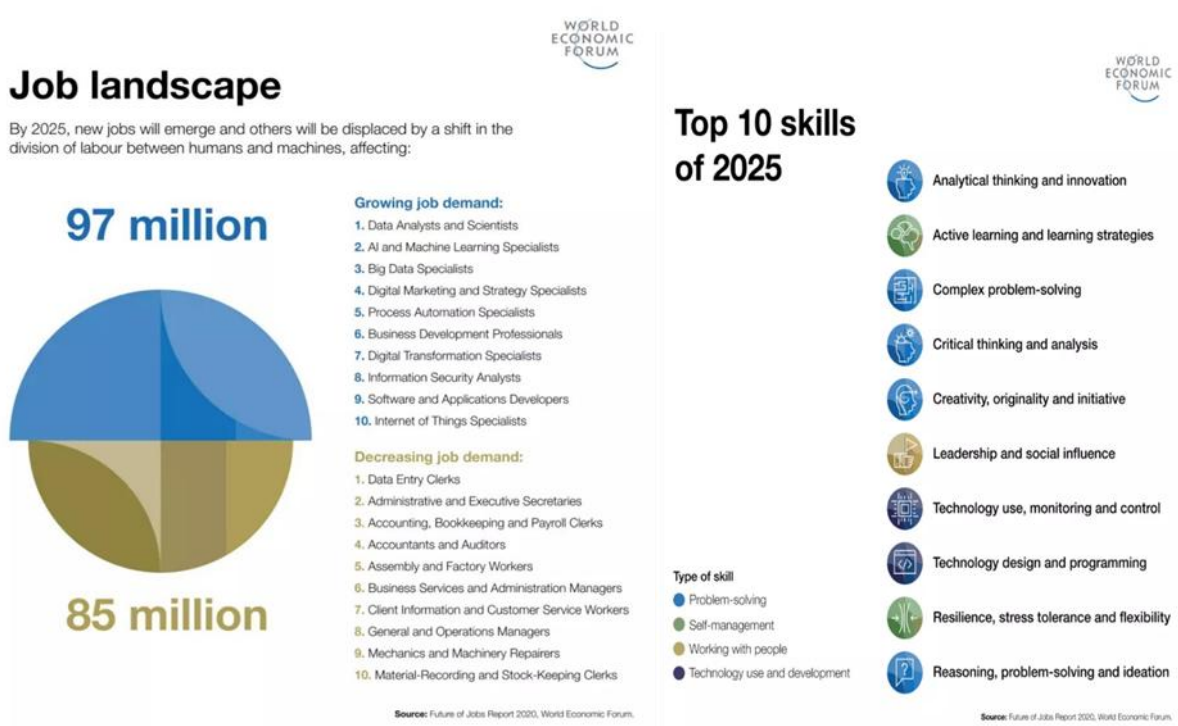
alebo poskytovanie zážitku spojeného so zakúpením produktu alebo využívaním služby.



Obrázok č. 15: Ľudská kreativita a strojová racionalita (Grasso L 2023)

- *Zmena v požadovaných zručnostiach* – Automatizácia a robotizácia zásadne menia pracovné procesy a požiadavky na zamestnancov. S rastúcou implementáciou uvedených technológií sa zároveň zvyšuje potreba nových zručností, ktoré umožnia ich efektívne využívanie a prispôbenie sa zmenám na trhu práce. Preto je nevyhnutné, aby ľudia získavali a rozvíjali také zručnosti, vďaka ktorým môžu úspešne pôsobiť v digitálnej ére. Personalisti sa zhodujú v tom, že sa bude klásť dôraz na jazyky, digitálnu gramotnosť, všeobecný rozhľad a ochotu učiť sa. Uprednostňovať budú tých, ktorí sú flexibilní, otvorení, s „drivom“ a schopnosťou pracovať v medzinárodných firemných tímoch. Kariérny úspech nezaistí len dosiahnuté vzdelanie, ale chuť i schopnosť pracovať na sebe a ďalej sa vzdelávať. Očakávania Svetového ekonomického fóra (WEF) v tejto súvislosti prezentuje nasledovná infografika. Predstavuje desať najdôležitejších zručností „zajtrajška“. Treba zdôrazniť, že takmer všetky patria do kategórie soft skills. Kritické myslenie a riešenie problémov sa nachádza na prvých miestach v zozname už viac rokov. Uvedený stav je konzistentný v čase, nakoľko už v prvej správe z roku 2016 boli tieto kompetencie na popredných miestach. Oproti minulosti sa však medzi najžiadanejšími zručnosťami objavili aj schopnosť sebariadenia, aktívne učenie, odolnosť voči stresu a flexibilita (Whiting 2020). V súvislosti s hard skills Tytler a kol. (2019) uvádzajú, že pre budúce povolania budú žiadani zamestnanci, ktorí budú mať interdisciplinárne zručnosti, čiže:

- ľudia s hlbším prehľadom v jednej oblasti a so širšími „čiastkovými“ poznatkami z viacerých oblastí z dôvodu práce v interdisciplinárnych tímoch,
- ľudia, ktorí dokážu prepájať viaceré vedomosti z rozmanitých sfér so znalosťami technológií, aby pochopili význam a potrebu dát a ich možnosti využitia,
- ľudia so schopnosťou hľadať súvislosti v oblasti STEM (akademické disciplíny S science, T technology, E engineering a M mathematics) a vďaka technológiám ich dokážu spojiť do kreatívnych výstupov,
- ľudia, ktorí dokážu správne sociálne interagovať, porozumieť a viesť nielen interpersonálnu komunikáciu, ale aj tú na rozhraní medzi technológiou a človekom a vedia využiť aj technologické aplikácie pri uplatňovaní svojich komunitných a občianskych zručností.

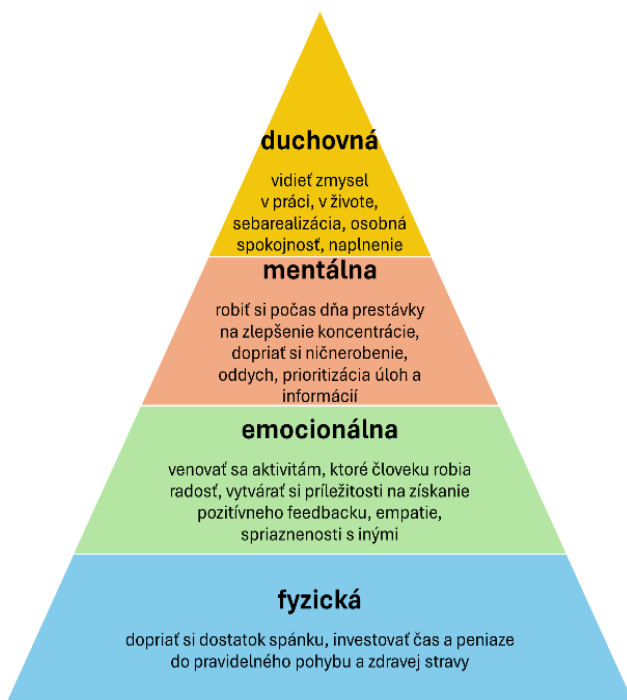


Obrázok č. 16: Zmeny v delbe práce medzi ľuďmi a strojmi (Kande, Sönmez 2020)

Obrázok č. 17: Žiadané zručnosti „zajtrajška“ (Whiting 2020)

- *Tlak na celoživotné kontinuálne vzdelávanie* – dynamika a rýchlosť súčasných zmien spôsobuje, že sa cyklus zručností neustále skracuje. Preto sa vyžaduje adaptabilnosť na meniace sa pracovné okolnosti i prostredie, schopnosť osvojovať si nové zručnosti a nasávať nové skúsenosti. Celoživotné vzdelávanie sa nedotýka len profesijných zručností, ale aj schopnosti *psychologicky sa kultivovať*. Ide o umenie riešiť konflikty a problémy s druhými ľuďmi, ovládať empatickú komunikáciu, pomoc druhým ľuďom a nadväzovať, ale aj udržiavať vzťahy so zákazníkmi. *Tým, že nie je budúcnosť ľahko*

predvídateľná, istotu predstavuje len celoživotná schopnosť zmeny. Podľa Hovorkovej (2018) nie je možné dospelosť vnímať ako každodennú nemennú rutinu, ale: „budeme musieť byť ochotní vstupovať do nových rolí, testovať, či sa na niečo hodíme, aktívne pátrať a hľadať vlastnú cestu a opúšťať to, čo už v práci nefunguje alebo o čo nie je záujem.“ Preto je nevyhnutné osvojiť si a praktizovať techniky **energy manažmentu**, t.j. účinné riadenie fyzickej, mentálnej, emocionálnej a duchovnej energie za účelom dosiahnuť wellbeing, rovnováhu, celkový pocit pohody a spokojnosti. Kým time manažment ukazuje ako správne hospodáriť s časom, táto koncepcia sa zameriava na efektívne využívanie vlastnej energie počas dňa, aby bol človek produktívny a zároveň sa cítil dobre. Dokáže tak predchádzať vyhoreniu (burnout, vyprahnutie, vyhasnutie) tým, že si vytvára dlhodobé návyky, ktoré prispievajú k dlhodobej vitalite a životnej harmónii. Základom aplikovania tohto prístupu je uvedomenie si, že energia každého človeka je obnoviteľná, ale vyžaduje si to vyvinúť vedomé úsilie, aby dokázal nájsť rovnováhu medzi prácou, odpočinkom a aktívnou regeneráciou (Grajciarová 2024).



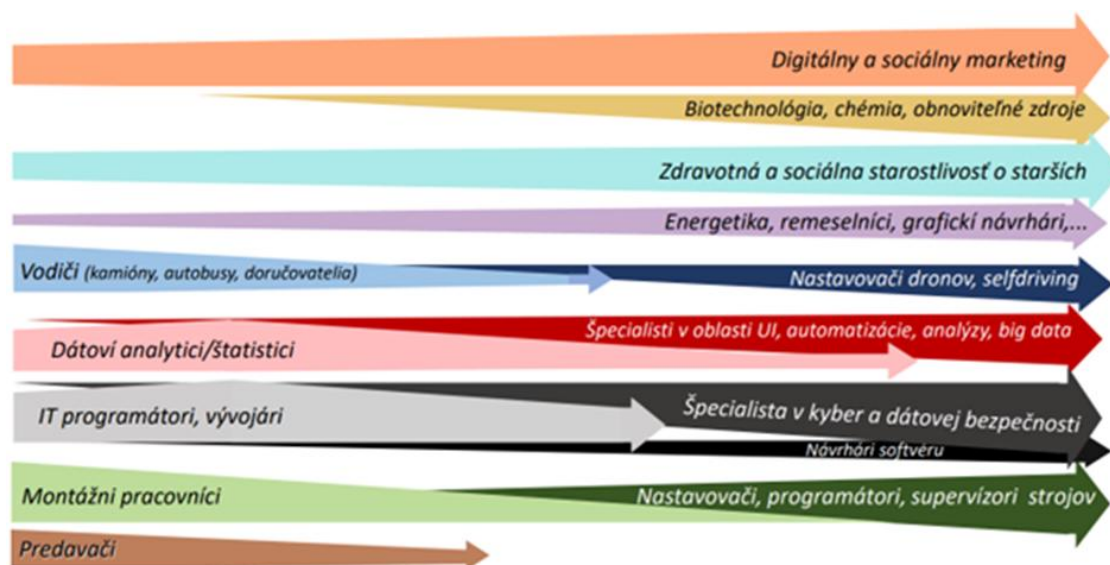
Obrázok č. 18: Energetická pyramída (Grajciarová 2024)



Obrázok č. 19: Budovanie odolnosti (Business Infographics 2024)

- **Rozvoj komunikačných schopností** – podniky si čoraz viac uvedomujú význam rozšíreného modelu marketingového mixu, najmä prvku personál, a preto investujú do rôznych školení na rozvoj komunikačných zručností najmä pre tých, ktorí sú v prvom kontakte so zákazníkmi.

- *Vznik nových povolání* – vývoj v spoločnosti v 21. storočí podnieti vznik nových povolání. Nesúvisí to len s technologickým pokrokom, ale aj so spoločenskými zmenami. Medzi ľudskou prácou a robotizáciou je deliaca čiara pre jednotlivé pozície rozdielna, preto mnohé z nich nezmiznú, len dôjde k prerozdeleniu funkcie medzi človekom a automatom (Baláž 2014). Možno predikovať najmä nárast tých, v ktorých bude potrebné uplatňovať empatiu, sociálne interakcie, umenie komunikovať a samozrejme naďalej bude dopyt po technických špecialistoch. Budúcnosť bude patriť najmä odborom spojených s biochémiou, bioinžinierstvom, genetikou a nanotechnológiami.

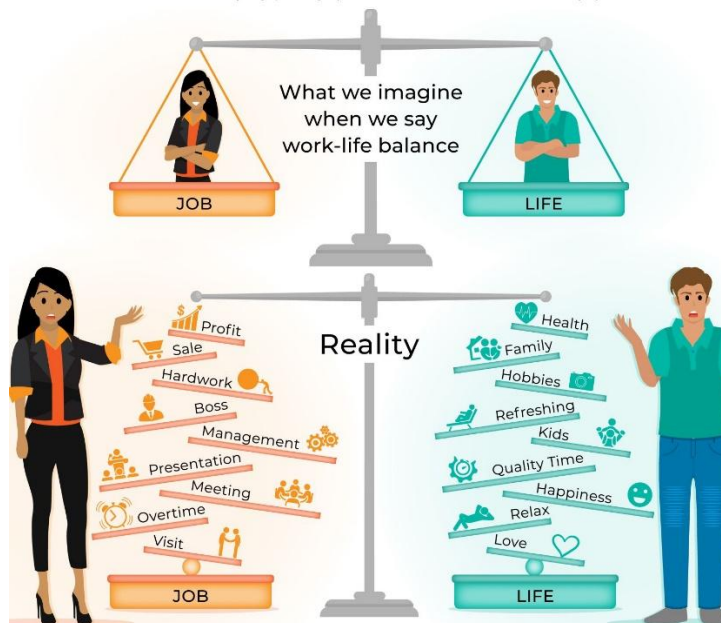


Obrázok č. 20: Profesie budúcnosti (Hrnčiar 2020)

- *Zmena v tradičných faktoroch podnikania* – stráca sa význam klasických výrobných faktorov (pôda, nerastné suroviny, vlastníctvo hmotných statkov), kladie sa čoraz väčší dôraz na informácie, znalosti, know-how, podporuje sa kreativita, invencie a inovácie.
- *Dôraz na ľudský tvorivý potenciál podniku* – ľudský kapitál by sa mal v podniku ctiť, rozvíjať, využívať a adekvátne oceňovať. Investovať do ľudských zdrojov sa každému podniku vyplatí, pretože táto forma kapitálu je zo strany trhových súperov najťažšie reprodukovateľná (Keršule a kol. 2019). Už v súčasnosti sa prejavuje zvýšeným záujmom o zamestnanca (o jeho zdravie, potreby), preto zamestnávateľia prichádzajú s ponukou benefitov práve na regeneráciu pracovnej sily. Taktiež sa výraznejšie uplatňuje pružná pracovná doba, keďže najmä zo strany **generácie Z** je dopyt po **worklife balance**.

Work-Life Balance

Data source: @avatarcube | Infographic design by Antonio Grasso for educational and motivational purposes



Obrázok č. 21: Worklife balance (Grasso A. 2024)

- *Výrazné medzigeneračné strety na pracovisku* – zo vzájomných interakcií rôznych generácií na pracovisku vzniká napätá atmosféra, množstvo nedorozumení, problémov. Zo strany manažérov si to žiada zmeny v prístupe riadenia, v spôsobe motivácie, koordinácie, komunikácie a v požiadavkách na výkon práce. Základným predpokladom na správne narábanie s ľudskými zdrojmi je spoznanie špecifik každej skupiny zamestnancov a účinná, systematická práca na ich synergickom prepojení tak, aby boli uspokojené ich potreby a požiadavky. Každá generácia (generačná kohorta) bola ovplyvnená inými historickými udalosťami, inou úrovňou technologického pokroku, inými ekonomickými, sociálnymi a kultúrnymi okolnosťami a to je potrebné rešpektovať. Príslušníci generácie X sú poznačení výchovou rodičov povojnovej kohorty, ktorá zažila socialistický režim potláčajúci slobodu prejavov. Preto sú navyknutí dodržiavať pravidlá, akceptovať autoritu, hierarchiu, sú lojálni k podniku, pracujú tvrdo a nie sú veľmi asertívni. Naproti tomu generácia Y je zvyknutá vyjadrovať svoje názory, diskutovať, viac sú citliví na svoje potreby, sú väčší individualisti, majú menšiu výdrž a trpezlivosť na prácu, ale sú viac uvoľnenejší a viac kreatívnejší. Zažili prechod z analógového sveta do digitálneho. Moderné technológie sú naproti tomu pre ďalšiu kohortu samozrejmosťou. Gen Z žije v dostatku, dostupnosti čohokoľvek vzhľadom na možnosti online nákupu a v prepojenosti 24/7 cez sociálne siete (Urbanovičová a kol. 2018). V súčasnosti je na manažérskych pozíciách množstvo

príslušníkov generácie X, ktorí určujú normy a pravidlá správania sa, čo sa stretáva s nepochopením podriadených príslušníkov Y. Tí sa autoritatívnemu vedeniu bránia a vnášajú novú kultúru. Manažéri X nechcú podporovať kreativitu, vnímajú zamestnancov Y ako povrchných, neproduktívnych, ktorých je potrebné do práce nútiť. Oni sa búria voči zastaralej hierarchii a neflexibilnému riadeniu, nemajú radi obmedzovania, búrajú rokmi zaužívané postupy práce, ktorých dôvod a logiku už nikto nevie vysvetliť (Machová, Zsigmond 2019). Treba však využiť ich potenciál, ich sebavedomie, fantáziu, pozitívny prístup k úlohám, keďže v ničom nevidia problém a vždy sú proaktívni v hľadaní riešenia. Nevnímajú riziko, ale hľadajú príležitosť, avšak nikdy nebudú takí opatrní ako X, keďže nezažili také existenčné problémy ako predchádzajúca generácia. S nastupujúcou kohortou bude stret rôznych svetov, prístupov, „videní“ ešte vypuklejší. Táto pracovná sila má väčší problém s koncentráciou, výdržou, majú vyššie očakávania na náplň práce a kvalitné technologické pracovné prostredie (Urbanovičová a kol. 2018).



Obrázok č. 22: Jednotlivé generácie zamestnancov (Employees 2022)

- Na druhej strane pôsobenie rôznych generácií na pracovisku, ako aj vplyv globalizácie a celosvetového trhu, vedie v podnikoch k vytváraniu rozmanitých pracovných skupín.

Práve táto diverzita prináša množstvo benefitov. Rozličné videnie a skúsenosti generujú tvorivé riešenia a inovácie, zahŕňajú širší názorový rámec, tak môžu lepšie reagovať aj na potreby heterogénnych zákazníkov a byť flexibilnejší. Rôznorodosť má tiež pozitívny vplyv aj na pracovnú klímu, nakoľko zamestnanci sa zvyčajne lepšie cítia v prostredí, ktoré je rešpektujúce k inakosti. Zvyšuje sa ich angažovanosť a lojalita, rastie atraktivnosť zamestnávateľskej značky, ktorá tak môže priťahovať talenty.

TOP 10 BENEFITS OF WORKPLACE DIVERSITY

Source: TalentLyft | Infographic design by agrassoblog.org for educational and motivational purposes

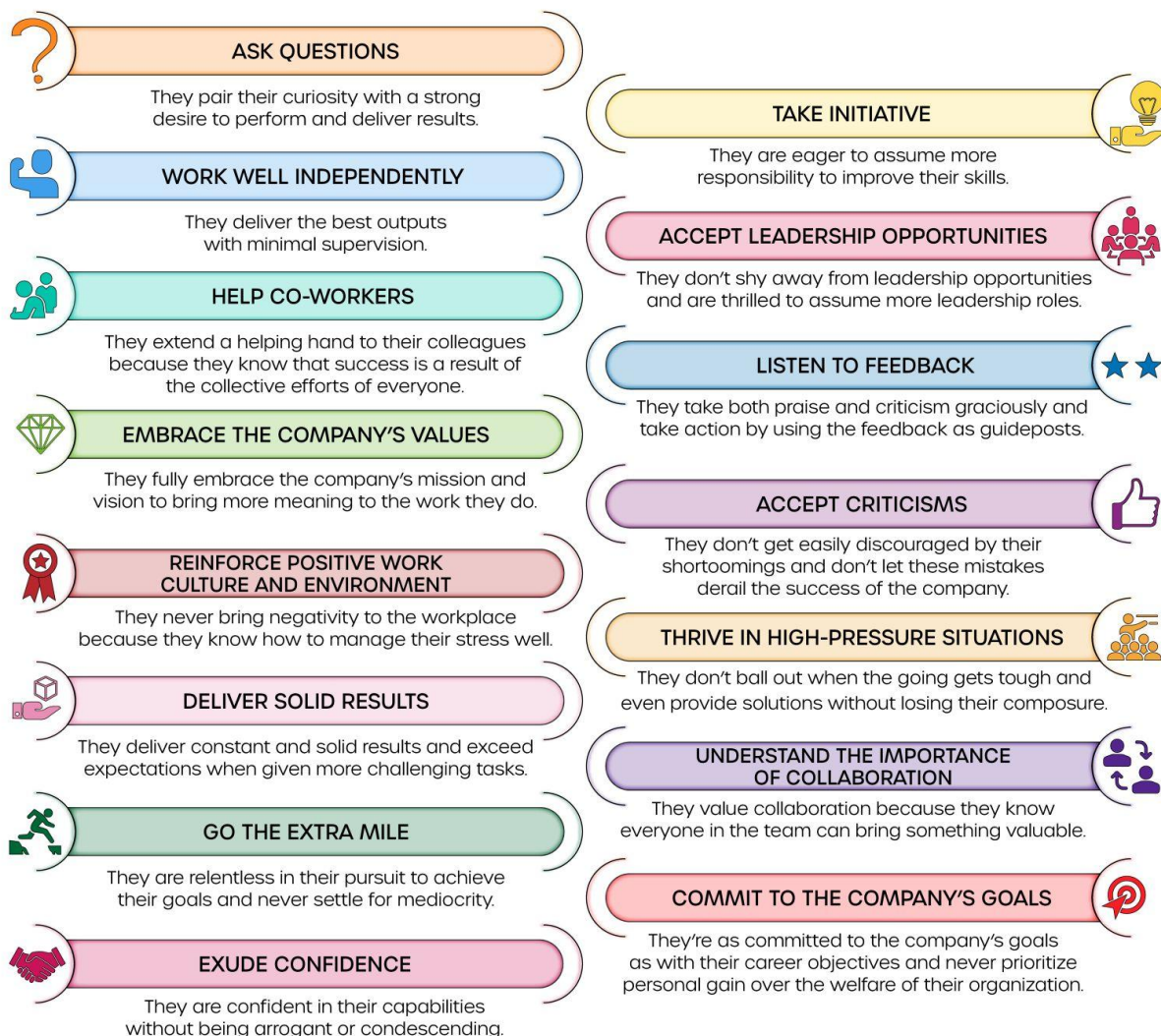


Obrázok č. 23: Benefity diverzity (Agrasso 2024)

- *Trh riadený ponukou pracovnej sily* – čoraz viac vzrastá konkurenčná súťaž o prvotriedneho vysokokvalifikovaného zamestnanca, v niektorých profesiách, príp. na vyšších manažérskych pozíciách je potrebné využívať **headhunting** (personálna technika cieleného oslovenia vybraného potenciálne vhodného kandidáta zaujímavou pracovnou ponukou často od konkurencie najmä pre manažérske pozície).

THE ANATOMY OF A HIGH-POTENTIAL EMPLOYEE

Data source: @manilarecruitment.com | Infographic design by @agrassoblog for educational and motivational purposes

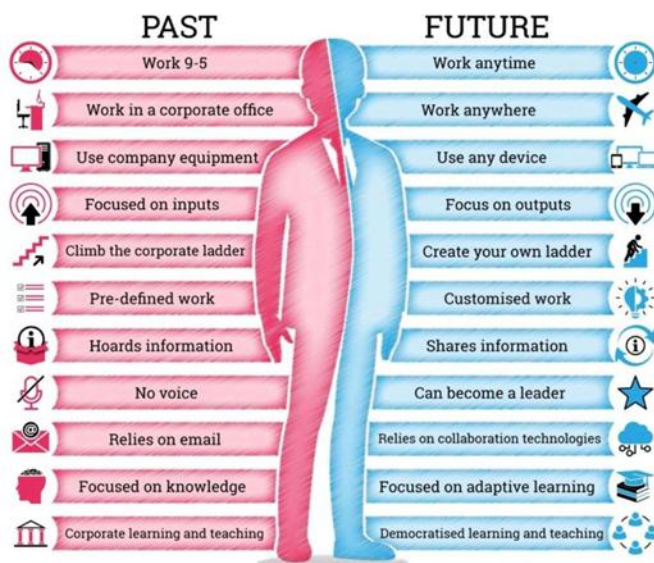


Obrázok č. 24: Anatómia vysoko potenciálneho zamestnanca (Grasso L 2024)

- *Nový typ zamestnanca* – rola zamestnanca, aj vplyvom technologického pokroku, prechádza evolučným vývojom. Prostredníctvom nasledovnej infografiky možno identifikovať najväčšie zmeny oproti minulosti.

The evolution of the employee

Data source: @capture_brain | Infographic design by @grassoblog for educational and motivational purposes



Obrázok č. 25: Evolučný vývoj zamestnanca (Grasso A 2022)

- *Orientácia na zákazníka* – výraznejšie sa uplatňujú marketingové prístupy v podnikaní, čo v praxi znamená konanie zamerané na dosiahnutie maximálnej spokojnosti zákazníkov. Úlohou manažérov je priebežne sledovať zmeny v spotrebiteľských preferenciách a v konaní, čiže zisťovať vzorce ich správania (vzorce spotreby) za účelom efektívneho využitia týchto informácií pri zacieľovaní produktov. Životné cykly výrobkov sa neustále skracujú, počet nových nápadov, patentov, variácií produktov pribúda, preto sú zákazníci čoraz viac náročnejší a vyžadujú si personalizovanú ponuku (Piatrov, Jánoš, Jánošová 2020).
- *Prevalha ponuky nad dopytom* – dopyt zaostáva za neustále zvyšujúcou sa ponukou, (presýtenie trhu), aj napriek tomu, či naopak práve kvôli tomu, dochádza k enormnej konzumnej nadspotrebe rôznych produktoch. Uvedená trhová dynamika prináša efekt najmä zákazníkovi (znižuje sa cena výrobkov, zvyšuje sa ich dostupnosť), ale na strane druhej prehlbuje ekologické problémy.
- *Potreba prechodu na cirkulárnu ekonomiku* – v súvislosti s klimatickou krízou je súčasný lineárny model hospodárenia dlhodobo neudržateľný. Vyžaduje sa nový spôsob fungovania a ten predstavuje **cirkulárna ekonomika**. Tento ekonomický model je postavený na opakovanom vracaní komponentov, materiálov a produktov naspäť do procesu výroby. Ide teda o cyklickú transformáciu výstupov na vstupy (Piatrov, Jánoš, Jánošová 2020). Vďaka takejto cirkulácii sa dramaticky minimalizuje

odpad, eliminuje sa spotreba energie využitá na výrobu nových vstupov a znižujú sa aj celkové výrobné náklady. Najväčším benefitom tohto prístupu je účinné využívanie vyčerpatelných prírodných zdrojov ich efektívnym zhodnocovaním. Hlavnými znakmi uvedeného konceptu je narábanie s obnoviteľnými zdrojmi energií, zdieľanie, prenájom, podpora lokálneho predaja, ekoinovácie a ekodizajn.

- *Rastie význam etiky v podnikaní* – v dôsledku globálnej krízy spoločnosť čelí vzniku problémov v etike podnikania a to vo viacerých sférach. Možno spomenúť napríklad: neférové jednanie so zamestnancami zo strany podnikov, nekalé praktiky v reklame (zavádzanie zákazníkov), neetický konkurenčný boj, problémy v dodávateľsko odberateľských vzťahoch (simulovanie platobnej neschopnosti, nedodržovanie termínov splatnosti, modifikácia výberových konaní, nesplácanie úverov, tunelovanie, sporná vymožitelnosť práva). Práve preto sa „nové“ podniky snažia o riadenie založené na takých hodnotách, ktoré zahŕňajú etiku, zodpovednosť voči spoločnosti (corporate social responsibility CSR) a udržateľnosť.
- *Demografická kríza* – najmä starý európsky kontinent čelí starnutiu populácie, vymieraniu, čo má výrazný vplyv na udržanie ekonomického rastu a sociálneho blahobytu. Je to spôsobené najmä nízkou mierou pôrodnosti a predlžovaním priemernej dĺžky života. Okrem toho, že je to značná záťaž pre štát (na zabezpečenie dôchodkového a zdravotného systému), mení sa aj štruktúra spotrebiteľov a pre podnikovú prax to znamená aj problém so zabezpečením ľudských zdrojov do budúcnosti (keďže dochádza k úbytku pracovnej sily). Už teraz majú niektoré výrobné podniky problém a musia sa orientovať na zamestnancov mimo EÚ a situácia sa bude len zhoršovať. Vývoj populačnej krivky v krajinách EÚ zaznamenal rapídny pokles počtu ľudí do 18 rokov, ktorých ešte len čaká vstup do pracovného procesu. Hrnčiar (2020) v tejto súvislosti hovorí o *tichej kríze ľudských zdrojov*. V tejto spojitosti sa už na pôde EÚ použilo označenie, že Európa pácha demografickú samovraždu.

Rovnako ako všetky ostatné ľudské činnosti, aj manažment sa naďalej vyvíja, mení a zdokonaľuje. Aktuálne sa všetko stáva sofistikovanejším, premyslenejším a dokonalejším. Rapídny technologický a informačný rozvoj núti spoločnosť neustále sa prispôbovať zmenám a navrhovať nové cesty, ktoré by jej priniesli výhody. Spomenuté trendy ukazujú, že budúcnosť manažmentu nie je vo vytváraní presných plánov a v striktnom riadení, ale vo flexibilita a schopnostiach vnímať zmeny a adaptovať sa. K tomu slúži efektívny výkon manažérskych funkcií, ktorým sú venované nasledovné štyri kapitoly.

3 PLÁNOVANIE

Táto manažérska funkcia predstavuje východiskový bod v celom procese riadenia, tým pádom determinuje všetky ostatné nadväzujúce funkcie. Jej rozsah je závislý od úrovne riadenia, na ktorej sa daný manažér nachádza. Smerom k nižším riadiacim článkom sa časový horizont a aj rozsah plánovaných aktivít znižuje. Podľa Sedláka (2001) ide o činnosť „projektovania budúcnosti, budúcich stavov, tým stavia „mosty“ medzi tým, kde podnik je a tým, kam sa chce dostať.“

Plánovanie je rozhodovací proces, pomocou ktorého sa vytyčujú ciele podniku a určujú sa cesty ako ich dosiahnuť v stanovenom čase, na požadovanej úrovni (v požadovanej kvalite) s určitými disponibilnými zdrojmi za predpokladu definovania očakávaných výsledkov.

Počas výkonu tejto manažérskej funkcie musia manažéri urobiť päť dôležitých rozhodnutí, ktoré sa týkajú základných prvkov vytvárajúcich **plán**: (Jemala 2008, Míka 2006)

- *Ciele* – ide o špecifikáciu alebo predikciu budúceho stavu, ktorý má byť dosiahnutý.
- *Spôsoby, varianty* – ukazujú akými alternatívnymi cestami možno dosiahnuť vytyčené ciele, manažér v rámci tohto kroku identifikuje všetky možnosti a na základe zvoleného kritéria ich ohodnotí a vyberie tú, ktorú bude aplikovať.
- *Zdroje* – na dosiahnutie podnikových cieľov sú potrebné zdroje, t.j. identifikujú sa finančné, ľudské, materiálne, informačné prostriedky, ktoré musia byť k dispozícii. Výsledkom sú vytvorené rozpočty určujúce štruktúru a objem nevyhnutných disponibilných zdrojov.
- *Úlohy* – stanovia sa potrebné kroky, ktoré je nevyhnutné vykonať, aby sa dosiahol cieľ. Manažér rozhoduje, ktorí zamestnanci a v akom podiele budú participovať na jednotlivých aktivitách (v rámci organizovania sa v prípade potreby deleguje právomoc a určuje sa rozsah zodpovednosti za rozhodovanie a vykonávanie jednotlivých úloh).
- *Kontrola* – súčasťou každého plánu musia byť tzv. merítka kontroly a kontrolné body, v rámci ktorých sa bude priebežne (v určitých intervaloch) preverovať úroveň napĺňania podnikových cieľov. Ďalej je vhodné stanoviť, čo a kedy sa bude kontrolovať a aké výsledky (merítka, hodnoty) majú byť postupne dosahované.

Po procese plánovania nastáva samotná realizácia vytvoreného plánu (premena zámerov na skutočnosť, pričom je dôležité plnenie plánu priebežne vyhodnocovať). V dôsledku

nepredvídateľných zmien môže dôjsť k odchýlkam od navrhnutého postupu, ktoré je nutné odstrániť nápravnými opatreniami. Poslednou fázou je záverečné vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov, čiže manažérska funkcia kontrolovanie. Na základe týchto výsledkov sa stanovujú nové ciele a preto sa proces plánovania opäť opakuje a preto je možné označiť riadenie za cyklický proces.

3.1 Proces plánovania

Správne plánovanie je základom úspešného riadenia podniku. Jeho **význam** spočíva v tom, že *napomáha väčšej efektívnosti vykonávaných činností* (tým, že sú jednoznačne stanovené ciele). *Zvyšuje výkonnosť podniku* (tým, že núti k dosahovaniu ďalších výsledkov, ktoré sú predpokladom na vytýčenie nových cieľov). Taktiež *slúži na znižovanie rizika* a neistoty z budúcnosti (tým, že sa zabezpečuje monitoring prostredia a vďaka korekciám v plánoch dochádza k väčšej pripravenosti na zmeny). Zabezpečuje *zlad'ovanie čiastkových plánov so strategickými plánmi* (Bělohávek a kol. 2001, Míka 2006). Podľa Donellyho (a kol. 2004) tvorba plánov taktiež *prospieva k zvyšovaniu a rozvoju manažérskych schopností* (k rozvoju systematického myslenia, k vyššej intelektuálnej aktivite manažérov a k progresu schopností pracovať s predikciou). Dosiahnutie výsledkov motivuje k opätovnému stanoveniu cieľov.

Proces plánovania pozostáva z nasledujúcich krokov: (Koontz, Weihrich 1993, Hittmár 2006, Míka 2006)

1. *analýza prostredia* – je začiatočným krokom, na základe tohto procesu sa stanoví východiskový stav, určujú sa príležitosti a odhalujú sa potreby podniku,
2. *prognóza budúcnosti* – odhadnú sa trendy budúceho vývoja v rámci vonkajšieho a vnútorného prostredia,
3. *stanovenie cieľov* – formuluje sa požadovaný stav z hľadiska podniku ako celku, ale aj jeho jednotlivých oddelení,
4. *určovanie alternatívnych postupov* – uvažuje sa nad viacerými scenármi ako dosiahnuť stanovené ciele,
5. *hodnotenie alternatívnych postupov* – jednotlivé alternatívy sú hodnotené na základe vybraného kritéria, pričom sa posudzujú ich prednosti a nedostatky,
6. *výber postupu* – volí sa rozhodnutie o prijatí najlepšej alternatívy,

7. *formulovanie nadväzných plánov* – vypracujú sa vedľajšie plány, ktoré majú súvis s hlavným plánom, napríklad plán nákupu materiálu, rozvoja ľudských zdrojov, vývoja nového výrobku, a pod.
8. *stanovenie potrebných zdrojov* – vytvorí sa zoznam zdrojov, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie stanoveného cieľa, tvorba rozpočtu,
9. *vypracovanie súboru aktivít* – určujú sa úlohy, aktivity, jednotlivé kroky, ktoré musia zamestnanci vykonať, aby zabezpečili požadované výsledky,
10. *navrhnutie kontrolných miest* – vymedzí sa v akých intervaloch má dôjsť k preverovaniu momentálnej situácie a aké majú byť kritériá výkonnosti, podľa ktorých je možné stav dosahovania cieľov posúdiť.

Uvedený postup je vlastne len detailnejším rozpracovaním piatich bodov plánu, tak ako to bolo objasnené na začiatku tejto kapitoly.

Podnikové plány možno klasifikovať podľa viacerých hľadísk:

- časové hľadisko:
 - *dlhodobé plány* (3 - 5 rokov),
 - *strednodobé plány* (1 – 3 rokov),
 - *krátkodobé plány* (do 1 roka),
- podľa úrovne riadenia:
 - *strategické plány* – plány top manažmentu,
 - *taktické plány* – plány middle manažmentu,
 - *operatívne plány* – plány (niekde nazývané operačné) líniového manažmentu,
- podľa rozsahu, komplexnosti:
 - *plány podniku ako celku*,
 - *plány jednotlivých útvarov, tímov*,
- podľa oblasti riadenia (obsahu):
 - *plán marketingový*,
 - *plán výroby*,

- *plán finančný, plán ľudských zdrojov, plán výskumu, plán materiálových tokov, plán informačných tokov, plán zásobovania a pod.*

3.1.1 Podnikové ciele

Základnou stavebnou jednotkou plánovania sú ciele. Tie definujú smer, akým sa chce podnik pohybovať a tak informujú zamestnancov, obchodných partnerov, zákazníkov, verejnosť o jeho podnikateľských zámeroch. Napomáhajú pri koordinácii ľudských zdrojov, pretože tie, pokiaľ poznajú ciele, lepšie chápu čiastkové rozhodnutia zo strany manažérov, ktorí na ich základe stanovujú plány pre vlastné oddelenia. Zároveň sú prostriedkom na posúdenie celkovej výkonnosti podniku, keďže jedine porovnaním dosiahnutého stavu s cieľom možno určiť efektívnosť daného obdobia (Hittmár 2006).

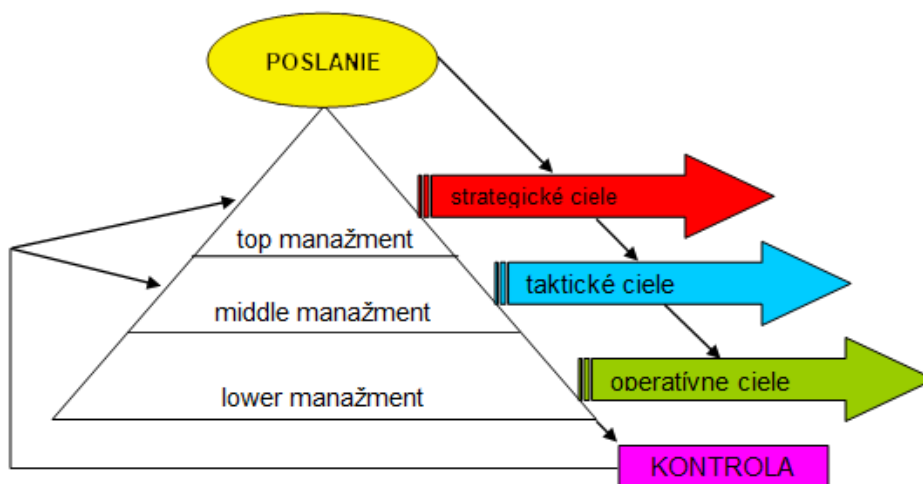
Pre správnu formuláciu cieľov môže manažér použiť pravidlo **S M A R T** – skratka slov, ktoré vyjadrujú vlastnosti dobre stanoveného cieľa:

- **S** – *špecifický* (originálny) v množstve, kvalite a čase,
- **M** – *merateľný* (má jednotku merania),
- **A** – *akceptovateľný* (musia existovať podmienky a predpoklady na jeho splnenie),
- **R** – *realizovateľný* (musí byť dosiahnuteľný), výsledkovo - orientovaný, realistický,
- **T** – *termínovateľný*, resp. *sledovateľný* (musí mať stanovený časový horizont).

V odbornej literatúre sa možno stretnúť aj s rozšíreným modelom tohto pravidla, tzv. SMARTER, doplnený o také atribúty ako E (ethical, etický) v súlade s etickými princípmi podnikania a R (resourced, dotovaný) vychádzajúci z disponibilných zdrojov.

Donnelly (a kol. 2004) odporúča, aby boli podnikové ciele stanovené hlavne v týchto oblastiach: postavenie na trhu, inovácia, rentabilita a výnosnosť (materiálnych a finančných zdrojov), výkonnosť manažérov, produktivita a postoje zamestnancov alebo sociálna zodpovednosť.

V rámci podnikového plánovania je nevyhnutné zabezpečiť integritu celého procesu a súzvuk cieľov vo vertikálnom, ale aj v horizontálnom zmysle. To sa dá dosiahnuť len vtedy, keď sa rešpektuje hierarchický systém riadenia. Z nasledujúceho obrázka je možné vydedukovať, ako by systém integrácie, resp. prepojenia mohol vyzeráť, aby bola zachovaná jednotná kontinuita celého procesu.



Obrázok č. 26: Integrita podnikových cieľov

Návodom pre stanovenie dlhodobých (strategických) cieľov je obvykle podnikové poslanie, ktoré vymedzuje účel a smerovanie podniku, prípadne definuje trh, produkty, okruhy jeho pôsobnosti (viac viď kap. strategický manažment). Tieto dlhodobé ciele sú prenášané na nižšie úrovne riadenia v podobe taktických (strednodobých) a operačných (krátkodobých) cieľov.

- Strategický cieľ je naplánovaný, pričom sú top manažérmi formulované očakávania, ako bude tento cieľ plnený jednotlivými organizačnými jednotkami.
- Tieto očakávania sa tak stávajú cieľom pre stredný manažment, ktorý opäť musí jeho dosahovanie naplánovať. Stredný manažment tak formuluje svoje očakávania, ktoré sa stávajú cieľom pre líniový manažment.
- Líniový manažment musí opäť jeho plnenie naplánovať, pričom už definuje konkrétne pracovné úlohy radovým zamestnancom.

Takto je zaručená kompatibilita cieľov a činností na všetkých úrovniach podniku. Nevyhnutným predpokladom završenia celého procesu riadenia je to, že plnenie podnikových cieľov sa podrobuje kontrolovaniu. V prípade vzniku odchýlok je potrebné prijať nápravné opatrenia na ich odstránenie. Výsledky kontroly sú odovzdávané vyššej úrovni manažmentu, aby bolo možné sledovať a ovplyvňovať postupné plnenie podnikových cieľov (Sedlák 2001).

3.2 Bariéry plánovania

Podnikové plánovanie neprebíha vždy hladko. Celý proces determinuje množstvo faktorov a môže dôjsť k jeho zlyhaniu z viacerých príčin. Je nevyhnutné poznať zdroje neúspechu, porozumieť im a vďaka tomu sa vyvarovať budúcim chybám. Bělohlávek vo svojej publikácii prezentuje výsledky prieskumu realizovaného v 350 amerických a európskych podnikoch aké

sú najčastejšie bariéry tohto procesu: (Bělohlávek a kol. 2001, Jemala 2008, Schwarczová 2021)

- plány nie sú integrované do celkového systému riadenia,
- plánovanie je náhodné, chýba systémový prístup,
- preceňuje sa predvídanie trendov,
- zvykne byť problém aj s nedostatkom primeraných informácií,
- plány sa pokúšajú riešiť všetko naraz,
- plánovanie nezahŕňa všetkých zamestnancov, ktorí nimi budú ovplyvnení,
- manažment síce svoju prácu plánuje, ale nepracuje podľa toho.

Medzi ďalšie prekážky, ktoré ohrozujú efektívne plánovanie patrí: (Bělohlávek a kol. 2001, Schwarczová 2021, Míka 2006):

- *Meniace sa prostredie* – v dôsledku rýchlych zmien sa plány stávajú zastarané a neúčinné, preto nadriadení často strácajú energiu na tvorbu nových plánov.
- *Osobné záujmy* – niektorí manažéri nemajú chuť stanovovať si náročné ciele, pretože sa obávajú neúspechu (strach z ohrozenia vlastnej kariéry).
- *Nedostatočná znalosť podniku* – manažment častokrát nemá dostatočný prehľad o podniku a nechápe previazanosť cieľov s cieľmi ostatných útvarov.
- *Čas a náklady* – efektívne plánovanie si vyžaduje časovo náročnú kooperáciu medzi rôznymi podnikovými útvarmi, príp. najatie expertov, rozšírenie informačnej databázy alebo nákup nového vybavenia, to znamená zvýšenie výdavkov a to opäť môže vyvolať nechť manažérov.
- *Odpor k zmene* – tým, že plánovanie prináša zmeny a ich dopady sa odhadujú obtiažne, nadriadení im často z dôvodu vlastnej neistoty kladú odpor.

3.3 Zásady efektívneho plánovania

Ak manažér pozná najčastejšie vyskytujúce sa chyby v plánovaní, vie sa ich vyvarovať a potom aj účinne tento proces vykonávať. Na zabezpečenie efektívnosti tvorby plánov je potrebné dodržať nasledujúce zásady: (Bělohlávek a kol. 2001, Schwarczová 2021, Donnelly a kol. 2004, Jemala 2008)

Integrácia

- plánovanie musí zaistiť zladenie čiastkových cieľov jednotlivých útvarov a vzájomne koordinovane prepojiť spoluprácu týchto podnikových častí a tým dosiahnuť synergický efekt.

Podpora top manažmentu

- na dosiahnutie efektívnosti v plánovaní je potrebné zabezpečiť podporu zo strany top manažmentu. Tá sa môže prejavíť v objasňovaní vízie a strategických cieľov podniku, správnym výberom stratégie. Podporu stredného a líniového manažmentu možno vyjadriť aj vytvorením adekvátneho systému odmeňovania, vymedzením primeraného času a zdrojov pre plánovanie.

Participácia

- čím viac zamestnancov, ktorí majú spolupracovať na dosahovaní cieľov podniku, je zapojených do tvorby plánu, tým lepšia je úroveň porozumenia a stotožnenia sa s výsledným plánom.

Efektívna komunikácia

- medzi všetkými zúčastnenými musí byť efektívna komunikácia. Tým, že personál bude rozumieť ako ich úlohy súvisia s cieľmi a stratégiou podniku, môže lepšie prispieť k ich naplneniu. Musí byť zabezpečený tok informácií medzi všetkými úrovňami manažmentu o úspechoch i neúspechoch v činnostiach iných útvarov. Výmena informácií môže pomôcť eliminovať odpor ku zmenám a zároveň zvýšiť povedomie o účele plánovanej zmeny.

Zrozumiteľnosť, Jednoznačnosť

- samotný plán by mal byť čo najjednoduchším vyjadrením cieľov a aktivít, ktoré majú byť dosiahnuté, to zaručí väčšie porozumenie tomu, čo má byť vykonané.

Sledovanie a kontrola

- plánovanie musí mať zabudovaný systém sledovania a kontroly, t.j. neustály monitoring a vyhodnocovanie, či všetky činnosti boli vykonávané správne, príp. či nenastala náhla zmena vo vonkajšom prostredí.

Flexibilita

- z dôvodu nových okolností v meniacom sa prostredí podniku musí byť plánovanie flexibilné, t.j. pripravené na pružnú zmenu plánu, ale nie bez komunikácie tohto zámeru s top manažérmi a so všetkými ostatnými úrovňami.

Variabilita

- pri tvorbe plánu je nevyhnutné počítať s určitým stupňom neistoty a rizika v budúcnosti a mať pripravených viac možných alternatív konania. Ako bolo vyššie uvedené, podnik musí svoje strategické rozhodnutia testovať a prispôbovať zmenenej situácii.

Etika

- manažéri nesú konečnú zodpovednosť za etický charakter plánov a ich etickú implementáciu.



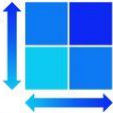






Na efektívny výkon tejto manažérskej funkcie možno použiť rôzne plánovacie metódy a nástroje, ktoré sú už štandardnou súčasťou viacerých softvérových riešení určených napríklad na projektovú prácu. Možno spomenúť Ganttov diagram, Influenčný diagram, Diagram kľúčových udalostí alebo v rámci sieťových grafov metódy CPM (Critical Path Method, metóda kritickej cesty) a PERT (Program Evaluation and Review Technique, metóda hodnotenia a kontroly projektu). Na lepšie plánovanie zdrojov je možné siahnuť po ABC analýze, Analýze bodu zlomu alebo Analýze životného cyklu produktu alebo využiť metódy rozpočtovania. V prípade strategického plánovania je známa metóda MBO (Management by objectives, riadenie podľa cieľov) a mnohé ďalšie nástroje na analýzu prostredia podniku (napr. STEEP, Porterova, portfóliové analýzy BCG a GE, ďalej VRIO, SWOT, SPACE atď., ktoré sú bližšie objasnené v poslednej kapitole).

Ako zdôrazňuje Míka (2006), úspech celého tohto procesu je determinovaný aj schopnosťou manažéra realizovať efektívne sebariadenie (selfmanažment) a time manažment (racionálne využívať svoj čas), čo sa odzrkadľuje v aktivitách nielen v prospech podniku, ale aj v prospech vlastného sebazdokonaľovania.

Na nasledujúcej infografike sú odprezentované niektoré nástroje na efektívnu prácu využiteľné aj pri plánovaní zahŕňajúce zásady time manažmentu.

9 TYPES OF TIME MANAGEMENT TECHNIQUES & TOOLS

Source: USAHS | Infographic design by agrassoblog.org for educational and motivational purposes

<p>PARETO ANALYSIS (AKA THE 80/20 RULE)</p> <p>The 80/20 rule is the idea that 20% of actions are responsible for 80% of outcomes. It helps you prioritize tasks that will solve problems.</p>  <p>Works well for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problem solvers • Analytical thinkers 	<p>POMODORO TECHNIQUE</p> <p>This technique has you utilize timer to break down your work into intervals. Each interval is known as a Pomodoro.</p>  <p>Works well for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creative thinkers • Those feeling burnt out 	<p>EISENHOWER MATRIX</p> <p>This method has you organize your tasks into 4 quadrants sorting them by important vs. unimportant & urgent vs. not urgent.</p>  <p>Works well for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • People with tough decisions • Critical thinkers
<p>PARKINSON'S LAW</p> <p>This law is based on the idea that the amount of time you give yourself to complete a task, is the amount of time it will take you to complete that task.</p>  <p>Works well for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procrastinators • People that work well under pressure 	<p>TIME BLOCKING METHOD</p> <p>To use this method, assign each time block in your day to a task. These tasks can be anything from eating breakfast to studying for a test.</p>  <p>Works well for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Working students/parents • Analytical thinkers 	<p>GTD METHOD (GETTING THINGS DONE METHOD)</p> <p>This process works to help you move planned tasks aside by recording them on a piece of paper & then breaking them down into actionable work items.</p>  <p>Works well for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distractible people • People who like to make lists
<p>RPM (RAPID PLANNING METHOD)</p> <p>This technique was developed by Tony Robbins as a way to condition and train your brain to focus on the outcome you're after.</p>  <p>Works well for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Working students/parents • People with long-term goals 	<p>PICKLE JAR THEORY</p> <p>This theory helps you figure out what is useful and what is not useful in your daily life. It allows you to prioritize tasks that need to get done today.</p>  <p>Works well for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visual people • Concrete thinkers 	<p>EAT THAT FROG TECHNIQUE</p> <p>This technique encourages you to start your day by first doing the things that you may not want to do, but will benefit you in the long run.</p>  <p>Works well for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstract thinkers • People with long-term goals

Obrázok č. 27: 9 tipov na time manažment (Grasso L 2024)

Úspešné plánovanie poskytuje základ pre všetky budúce činnosti a smerovanie podniku, no jeho skutočný potenciál sa naplno prejaví až v fáze organizovania, kde sa definované plány pretransformujú na konkrétne akčné kroky a štruktúry. Nasledujúca manažérska funkcia zabezpečuje, že potrebné zdroje, úlohy a zodpovednosti sú správne rozdelené, čím sa vytvára efektívny rámec pre realizáciu plánov a dosahovanie stanovených cieľov.

4 ORGANIZOVANIE

Druhá manažérska funkcia nadväzuje na proces plánovania a je zároveň východiskom pre proces vedenia ľudí a kontrolovania. Jej náplňou je stanoviť a zaistiť činnosti, vzájomné vzťahy a väzby na ľudí a aj na vecné prostriedky.

V tejto fáze dochádza k premene plánov na činnosť. Manažment rozhoduje o tom, kto vykoná úlohy, ktoré boli naplánované v predchádzajúcej fáze. Tiež zabezpečuje koordináciu celého podnikového úsilia prostredníctvom navrhnutia štruktúry vzťahov, úloh a právomocí (Sedlák 2001).

Je to systematický proces zadávania úloh jednotlivcom alebo útvarom podniku, koordinovanie ich činnosti, pridelovanie a distribúcia zdrojov, najmä vecných prostriedkov v prostredí a v čase, pri plnení určitých cieľov, zámerov, úloh a zároveň vytváranie a udržiavanie relatívne stabilnej organizačnej štruktúry.

Pomocou funkcie organizovania je možné: (Donnelly a kol. 2004, Míka 2006)

- vytvárať špecifické organizačné jednotky (útvary, oddelenia) a stanoviť tak ich veľkosť,
- priradovať jednotlivé pracovné činnosti do špecifických útvarov a oddelení,
- združovať ľudí do vhodných pracovných kolektívov,
- rozčleniť celkové pracovné úlohy na jednotlivé čiastkové pracovné úkony,
- rozdeliť naplánované činnosti jednotlivým vykonávateľom na základe zabezpečenia racionálnej deľby práce,
- delegovať určité právomoci pre ich plnenie a stanovenie zodpovednosti,
- výsledkom procesu organizovania je kreovanie a udržiavanie organizačnej štruktúry.

Organizačná štruktúra

Je to kostra, anatómia podniku vyjadrujúca formálne vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, resp. rovnoprávnosti. Ide o sústavu horizontálnych a vertikálnych väzieb v hierarchickom usporiadaní podniku. Je to mechanizmus, ktorý slúži ku koordinácii a riadeniu aktivít členov podniku tak, aby boli smerované na dosahovanie podnikových cieľov. V literatúre sa možno stretnúť aj s pojmami *organizačná architektúra* alebo *organizačný dizajn*.

Organizačná štruktúra umožňuje: (Bělohlávek a kol. 2001, Donnelly a kol. 2004)

- formulovať pravidlá a postupy,

- odlišovať pozície manažérov a zamestnancov podniku,
- delegovať právomoci, resp. pridelovať zodpovednosti za jednotlivé oblasti činnosti podniku jednotlivým ľudským zdrojom alebo celým tímom,
- realizovať efektívnu činnosť podniku a optimálne využívať zdroje,
- sledovať všetky aktivity podniku,
- koordinovať činnosti rôznych zložiek podniku a rôznych oblastí činnosti,
- určiť potrebné informačné prepojenie, stanoviť tok dokumentov,
- prispôbovať sa zmenám v okolí podniku.

Z organizačnej štruktúry vyplýva náplň práce podnikových oddelení a na základe toho je odvodený obsah aktivít jednotlivých pracovných pozícií. Graficky sa znázorňuje *organizačnými schémami*, činnosť organizačných útvarov je popísaná *organizačným poriadkom* a náplň práce je uvedená v *popisoch práce* (Bělohávek a kol. 2001).

Pre charakterizovanie a analyzovanie špecifickosti organizačných štruktúr možno použiť tri **organizačné dimenzie**, stupeň formalizácie, centralizácie, zložitosti, na základe ktorých sa líši organizačný dizajn jednotlivých podnikov: (Donnelly a kol. 2004, Stacho, Stachová 2020)

- **Stupeň formalizácie** – naznačuje, v akej miere sú presne konkretizované, písomne vypracované a vynucované výsledky práce. U vysoko formalizovaných organizačných štruktúr existujú striktné pravidlá a postupy určujúce, čo má každý zamestnanec robiť. Sú vypracované písomné normy, ktoré stanovujú štandardy pracovných operácií a špecifikujú postupy vykonávania podnikových procesov. Nízko formalizované to majú úplne naopak, je tam zaistená väčšia voľnosť v konaní.
- **Stupeň centralizácie** – vyjadruje rozsah a spôsob delegovania právomoci k rozhodovaniu a k vykonávaniu určitých činností v rámci podniku. Spravidla najvyšší manažment podniku má právomoc vykonávať všetky dôležité strategické rozhodnutia (sú centralizované na úrovni top manažmentu) a naopak najnižší manažment má právomoc prikazovať svojim podriadeným, aby vykonávali pridelené každodenné činnosti (rutinné rozhodnutia sú delegované).
- **Stupeň zložitosti** – je výsledkom del'by práce a vytvárania jednotlivých organizačných jednotiek. Závisí na počte špecifikovaných prác a na množstve oddelení a tým je aj determinovaná náročnosť práce manažéra (priamoúmerne stúpa na základe týchto dvoch premenných).

Podľa týchto troch faktorov môže byť podnik slabo alebo silne formalizovaný, decentralizovaný alebo centralizovaný, menej alebo viac zložitý. Charakter organizačnej štruktúry, teda stupeň formalizácie, centralizácie, zložitosti môžu manažéri ovplyvniť svojim rozhodnutím o:

1. del'be práce (o špecializácii, má vplyv na stupeň zložitosti),
2. delegovaní právomoci (má vplyv na stupeň centralizácie),
3. rozpätí riadenia (má vplyv na stupeň zložitosti a na stupeň centralizácie)
4. konfigurácia organizačnej štruktúry (má vplyv na stupeň zložitosti).

Tieto rozhodnutia sú považované za základné organizačné rozhodnutia.

4.1 Del'ba práce

Spôsob del'by práce je determinovaný požadovanou špecializáciou. Manažéri musia konkretizovať prácu takým spôsobom, aby zamestnanci mohli vykonávať správne úkony v správny čas. Je to nevyhnutná podmienka pre zabezpečenie koordinovaného úsilia všetkých zamestnancov. Jedným z dôležitých rozhodnutí nadriadeného je teda rozdeliť celkové úlohy podniku do špecifických prác, ktoré sa skladajú zo špecifikovaných pracovných úkonov, t.j. **stanoviť vhodný stupeň špecializácie vykonávaných prác**. Čím vyššia je špecializácia, tým sa dosahujú lepšie ekonomické výsledky. Tento vzťah však platí len do istého bodu, potom sa už zvyšujú n_v (jednotkové variabilné náklady). *Pri vyššej špecializácii zamestnanec vykonáva len niekoľko jednoduchých úkonov, prípadne len jeden úkon*. Výhodou tohto prístupu je možnosť rýchlej náhrady zamestnanca, nižšie náklady na školenie novej pracovnej sily, získanie väčšej zručnosti, a tým pádom sa dosahuje vyššia kvalita práce (Donnelly a kol. 2004). *Pri nízkej špecializácii naopak, vykonáva viacero rôznorodých úkonov*. Porovnanie oboch prístupov je odprezentované v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 2: Rozdiel medzi vysokou a nízkou špecializáciou (Donnelly a kol. 2004, Koubek 2007)

VYSOKÁ ŠPECIALIZÁCIA	NÍZKA ŠPECIALIZÁCIA
<i>nie je potrebné kontrolovať tempo práce, nevyžaduje sa veľké sústredenie na činnosť, práca je repetitívna, práve opakovaním rovnakých úkonov sa zvyšuje výkonnosť, produktivita, rastie účinnosť zručností zamestnanca, ale na druhej strane sa oslabujú tie zručnosti, ktoré nevyužíva a tým sa zužujú jeho možnosti na trhu práce</i>	<i>je potrebné kontrolovať tempo práce, vyžaduje sa vysoké pracovné sústredenie, personál je flexibilnejší a lepšie zvláda zmeny, stáva sa konkurenčnou výhodou podniku</i>
<i>monotónna a nudná práca prináša väčšiu pravdepodobnosť výskytu chýb, a tým ohrozenie kvality výstupov, rovnako sa vytvára priestor na vznik</i>	<i>variabilný charakter práce (čím nižšia je špecializácia, tým väčší počet úkonov zahŕňa) si vyžaduje vyššie investície</i>

pracovných úrazov, keďže jednostranné zaťaženie organizmu má dopad na zdravie zamestnanca, môže viesť k vyššej pracovnej neschopnosti a k nižšiemu využívaniu fondu pracovnej doby	na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, ale aj väčšie náklady na odmeňovanie vzhľadom k vyššej kvalifikácii
nízke požiadavky na kvalifikáciu znamenajú rýchle zaškolenie, ľahšiu zastupiteľnosť personálu, ale aj možnosť nahradiť pracovnú silu robotom, dochádza k degradácii zamestnancov na mechanický stroj	vyššie požiadavky na kvalifikáciu prinášajú určité problémy so získavaním zamestnancov v súvislosti s dôrazom na ich širší odborný profil vyžadovaný pre zložitejšie a rozmanité pracovné pozície
zužuje sa možnosť stimulácie personálu, jednoduchosť vykonávaných činností sa premieta aj do odmeňovania, čo časom môže u nich vyvolávať nespokojnosť s prácou a zvyšuje sa pravdepodobnosť fluktuácie	práca je zaujímavejšia, čo motivačne a pozitívne ovplyvňuje vzťah personálu k podniku, vytvára sa renomé atraktívneho zamestnávateľa, čo uľahčuje získavanie a stabilizáciu ľudských zdrojov

Efekt vysokej špecializácie sa dá dosiahnuť len vtedy, ak je v podniku relatívne veľký objem práce (napr. hromadná výroba) so zaistením dostatočného počtu objednávok (množstvo práce musí byť stabilné) a samozrejme plynulého toku materiálu a surovín na výrobu (v požadovanej kvalite). Nevyhnutnosťou je koordinácia podnikových aktivít a zdrojov tak, aby mali všetky ľudské zdroje dost' práce. Taktiež je potrebné zabezpečiť stabilitu prítomnosti zamestnancov na pracovisku, tj. nesmie veľmi kolísať PN, absencie, či iné príčiny neprítomnosti v práci. A takisto je potrebné zaistiť dôslednú kontrolu finálnych výstupov.

4.2 Delegovanie právomoci

Ďalšie manažérske rozhodnutie sa týka stanovenia toho, komu a akú veľkú právomoc pridelíť. Nadriadení tak rozširujú svoj vplyv za hranice ich času, energie a vedomostí. **Právomoc** možno charakterizovať ako možnosť, pre jej nositeľa, urobiť určité rozhodnutia bez toho, aby bol potrebný aj súhlas nadriadeného. **Čím väčšia právomoc je delegovaná na nižší stupeň riadenia alebo až na radových zamestnancov, tým menej je podnik centralizovaný.** Naopak, čím menšia právomoc je posúvaná na nižšie úrovne riadenia, tým je podnik viac centralizovaný. Možnosť delegovať úzko súvisí so stupňom špecializácie prác: s rastúcou špecializáciou možnosť posúvať právomoc klesá (Donnelly a kol. 2004). V tomto kontexte treba zdôrazniť, že zamestnanec, ktorý má pridelenú právomoc, musí prijať aj adekvátnu zodpovednosť za svoje rozhodnutia.

Výhody delegovania právomoci: (Veber a kol. 2005, Sedlák 2001)

- skracuje komunikačné cesty pri príprave podkladov k rozhodnutiu,

- odbúrava stereotypné (rutinné) rozhodovanie zo strany vyššieho manažmentu vďaka presunutiu právomocí na nižší stupeň riadenia, uľahčí im prácu, šetrí ich čas, môžu sa potom sústrediť na dôležitejšie rozhodnutia,
- umožňuje vykonávať zásadné rozhodnutia promptnejšie, prispieva k schopnosti podniku pružne reagovať na zmeny,
- môže napomôcť odstrániť „riadiacu slepotu“ (nositeľ právomocí môže prispieť s novým pohľadom alebo nápadom na riešenie opakovaných problémov),
- rozvíja manažérske schopnosti riešiť zložité problémy a tým pádom vytvára kvalifikačné predpoklady na povýšenie, podporuje rozvoj tvorivosti,
- vedie k súpereniu manažérov, to ich motivuje ukázať, aké sú ich schopnosti,
- prispieva k vyššej motivácii zamestnancov, keď sú zapojení do procesu rozhodovania, sú viac angažovaní za výsledok, posilňuje to ich lojalitu a tým prispieva k vyššej kvalite produkcie, čo sa odrazí aj na lepšom uspokojovaní požiadaviek zákazníkov.

Nevýhody delegovania, resp. bariéry delegovania: (Veber a kol. 2005, Sedlák 2001)

- nie je zárukou jednotného prístupu v rovnakých alebo aj v podobných situáciách,
- zvyšuje nároky na koordináciu úsilia všetkých zamestnancov,
- prináša možnosť prijatia nesprávnych rozhodnutí,
- vyžaduje, aby manažéri spĺňali vysoké kvalifikačné predpoklady (programy a školenia rozvoja manažérov sú veľmi nákladné),
- vyvoláva obava zo strany manažérov, že tým strácajú možnosť kontroly nad zamestnancami, objavuje sa aj neochota presunúť právomoc kvôli egu, z dôvodu pocitu nenahraditeľnosti,
- vyžaduje sa zmena v komunikačnom toku kvôli zaisteniu informovanosti o dôležitých rozhodnutiach vykonaných na nižších stupňoch riadenia,
- pri decentralizácii rastie i počet duplicitne vykonávaných činností (zvýšenie nákladov)
- môže mať aj kontraproduktívny dopad, namiesto motivácie môže vyvolávať obavy z prijatia zodpovednosti (niektorí zamestnanci si preto neprajú právomoc).

4.3 Rozpätie riadenia

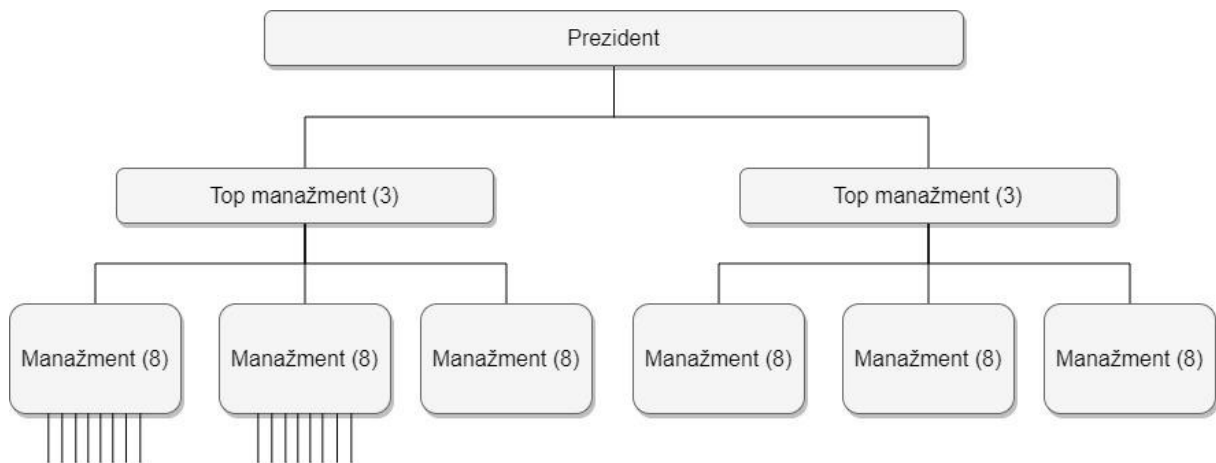
Ďalšie organizačné rozhodnutie sa dotýka stanovenia toho, aké množstvo práce by malo byť začlenené do jednej špecifickej skupiny, resp. **koľko ľudí by mal jeden manažér riadiť**. Podľa toho sa rozlišuje *široké* alebo *úzke rozpätie riadenia*, v literatúre sa možno stretnúť aj s termínmi ako rozpätie ovládania, pole, šírka alebo interval riadenia. Pri jeho určovaní rozhoduje nielen počet podriadených zamestnancov, ale aj množstvo ďalších iných osôb a stakeholderov, ktorí s manažérom prichádzajú do kontaktu.

Pri stanovení optimálneho rozpätia riadenia treba brať do úvahy tri faktory: (Donnelly 2004)

- **Požadovaný kontakt** – čím sú vykonávané úlohy komplikovanejšie a menej jednoznačné, tým viac je potrebný kontakt medzi nadriadeným a zamestnancami, inak by vznikali častejšie konfliktné situácie a vytváral by sa pracovný stres. Príliš veľké rozpätie riadenia obmedzuje jeho priamy styk s vlastnými podriadenými.
- **Stupeň špecializácie** – líniovní manažéri dokážu manažovať oveľa väčší personál, pretože ich práca je obvykle špecializovaná a relatívne jednoduchá, a taktiež nie je potrebná až taká kontrola, práve z týchto dôvodov sa dajú zoskupovať špecializované a podobné činnosti do veľkých oddelení.
- **Komunikačné schopnosti** – väčšie rozpätie riadenia zvládajú tí manažéri, ktorí sú komunikačne obratní, pretože dokážu lepšie jednoznačne a zrozumiteľne formulovať svoje myšlienky ako tí, ktorí sú komunikačne, menej zdatní.

Úzke (štíhle) rozpätie riadenia

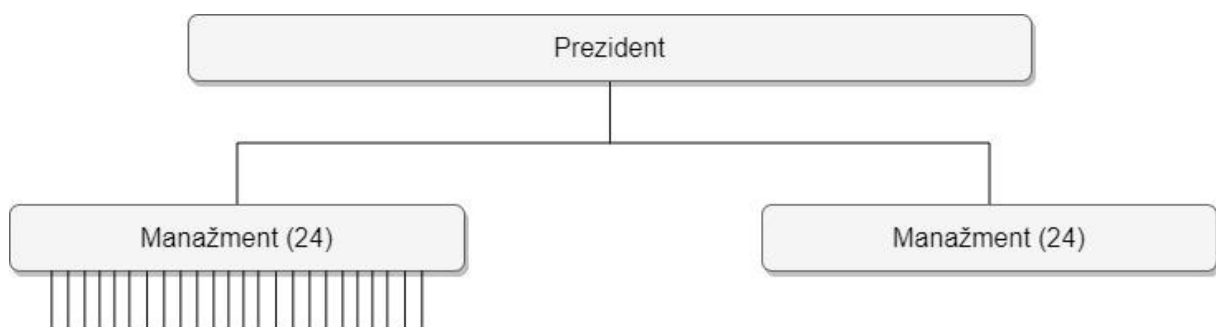
Medzi radovými zamestnancami a top manažmentom sa nachádza množstvo úrovní a každý nadriadený má pomerne malý počet podriadených. Medzi *výhody* úzkeho rozpätia riadenia patrí to, že manažér má viac času na plánovanie a rozhodovanie, lepšie je oboznámený s prácou podriadených a tým pádom ju dokáže efektívnejšie organizovať a kontrolovať. Vzťahy medzi nadriadeným a podriadenými bývajú obvykle bezprostrednejšie a menej formálne. *Nevýhody* sú nasledovné: tým, že manažér riadi menší počet osôb, zvyčajne na to spotrebuje oveľa menej pracovného času a jeho kvalifikácia nie je dostatočne využitá. Mnohokrát venuje detailnú pozornosť procesu kontroly, čím môže odradiť iniciatívu zamestnancov a spôsobiť ich demotiváciu (Sedlák 2001). V bežnej podnikovej praxi sa manažéri často bránia delegovaniu právomoci, čo spomaľuje rozhodovanie a zvyšuje sa tak reakčný čas reflektovania na meniace sa podmienky vo vonkajšom alebo vnútornom prostredí.



Obrázok č. 28: Úzke rozpätie riadenia (Donnelly a kol. 2004)

Široké (ploché) rozpätie riadenia

Pre široké rozpätie je charakteristický malý počet úrovní riadenia pri väčšom počte podriadených zamestnancov. Tým, že má manažér pod sebou väčší počet ľudských zdrojov, kladú sa vyššie nároky na jeho prácu (Bělohlávek a kol. 2001). Medzi *výhody* tohto typu sa radí zmenšenie vzdialenosti medzi top manažérmi a personálom, nadriadený je viac nútený delegovať právomoc, tým sa práca podriadených stáva pestrejšia, rozmanitejšia, prispieva to k ich väčšej motivácii a zároveň vytvára predpoklady pre osobný rozvoj a kvalifikačný rast. Zvyšuje sa rýchlosť a kvalita rozhodovania a pružnosť reagovania na zmenené podmienky. Medzi *nevýhody* patrí obmedzený kontakt medzi manažérom a jeho podriadenými, keďže je ich väčší počet. Tým pádom sa niektoré problémy odsúvajú na neskôr, kým sa podriadený dostane k nadriadenému. Medzitým sa však môžu naakumulovať a manažér potom musí stráviť veľa času s ich podrobným naštudovaním a tak môžu byť dôležité rozhodnutia prijímané výrazne oneskorene (Sedlák 2001).



Obrázok č. 29: Široké rozpätie riadenia (Donnelly a kol. 2004)

4.4 Konfigurácia organizačnej štruktúry

V rámci životného cyklu podniku na trhu, konkrétne etapy jeho postupného rastu a progresu, nastáva moment, kedy sa zväčšuje objem špecializovaných prác do toho momentu, kedy už jeden manažér nedokáže skoordinať všetky vykonávané práce. Na túto fázu je potrebné reflektovať a vytvoriť vhodnú organizačnú štruktúru. Postupne dochádza k špecifickému zoskupovaniu prác do určitých celkov, organizačných jednotiek, ktorým sú priradení jednotliví manažéri za účelom lepšej koordinácie týchto prác. **Špecifické práce** sú vzájomne súvisiace samostatné časti celkovej úlohy, ktorej splnenie je podmienené ich vykonaním určitým spôsobom a v dobe vymedzenej manažérom (Donnelly a kol. 2004).

Pri formovaní a tvorbe organizačnej štruktúry možno použiť jeden z nasledovných prístupov:

- Prístup, ktorý pri organizačnom usporiadaní vychádza z delegovania právomoci, podľa toho existujú tri typy organizačných štruktúr: líniová, funkčná a líniovo štábna.
- Prístup, ktorý pri organizačnom usporiadaní zohľadňuje spôsob zoskupovania práce, podľa toho sa rozlišuje päť typov organizačných štruktúr:
 - prvé dva – *funkcionálna, procesná organizačná štruktúra*, vychádzajú z potrieb vnútorného prostredia podniku,
 - ďalšie tri – *výrobová, zákaznícka, geografická*, súhrnne **divizionálne organizačné štruktúry**, rešpektujú požiadavky okolia podniku.

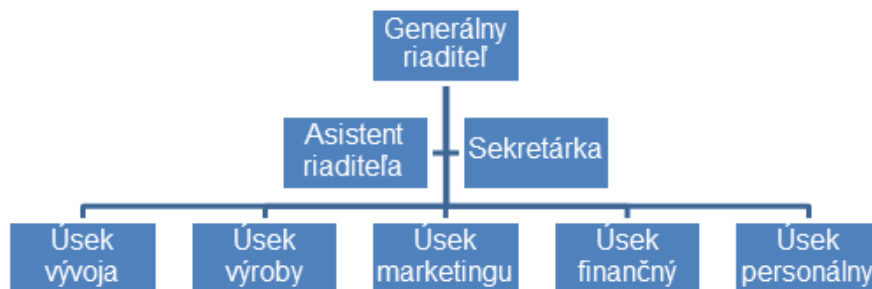
Funkcionálne a procesné organizačné štruktúry bývajú viac formalizované, zložitejšie a centralizovanejšie ako divizionálne. Vyžadujú si výraznejšiu špecializáciu práce a vysoký stupeň centralizácie právomoci. Práca je viazaná formálnymi predpismi a centralizovanými právomocami. **Divizionálne organizačné štruktúry** poskytujú zamestnancom väčšie možnosti rozhodovania a reagovania na špecifické požiadavky okolia. Útvary nie sú príliš špecializované a existuje v nich len relatívne malé množstvo záväzných predpisov (Donnelly a kol. 2004).

4.4.1 Funkcionálna a procesná organizačná štruktúra

Funkcionálna organizačná štruktúra

Ide o zoskupovanie prác do jednotlivých útvarov podľa ich funkcie z hľadiska celkových vykonávaných činností v podniku. Zamestnanci sa združujú podľa podobnosti úloh, schopností alebo aktivít do jednotlivých špecializovaných oddelení, kde na ich čele stoja obvykle riaditelia pre danú funkciu. Uplatňuje sa v relatívne malých podnikoch, hlavne výrobných, s úzkym

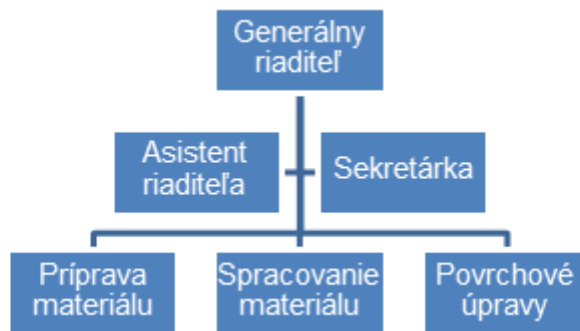
sortimentom. Medzi charakteristické funkcie, bez ktorých by podnik nebol schopný pripravovať, vyrábať a predávať svoje výrobky, patrí: marketing, financovanie, personalistika, výroba, technický rozvoj a iné. Za vykonávanie jednotlivých funkcií zodpovedajú špecifické útvary, resp. oddelenia. Medzi *výhody* tohto usporiadania možno zaradiť, že: jednotlivé oddelenia sa špecializujú na vykonávanie určitých aktivít a takéto sústredenie odborníkov na jednom mieste vytvára predpoklad pre efektívne vykonávanie špecifických funkcií (vzniká synergický efekt) a účelné využívanie zdrojov. Skúsenosti zamestnancov sa prehlbujú, ale ich kariérny postup je tým pádom obmedzený, keďže sú veľmi úzko špecializovaní. Medzi *nevýhody* patrí to, že: špecializovaní zamestnanci často sledujú len svoje odborné záujmy alebo ciele oddelenia a tie môžu byť odlišné od hlavnej línie podniku. Často vznikajú rôzne komunikačné problémy, pretože si každý háji svoje záujmy. Taktiež je pomerne zložitá zistiť podiel daného útvaru na dosiahnutí podnikových cieľov. Hlboká špecializácia zamestnanca znamená stratu všeobecného prehľadu. Toto všetko bráni inovácii, pretože je potrebná spolupráca odborníkov z rôznych oblastí. Všetky strategické rozhodnutia bývajú vykonávané top manažmentom a z dôvodu silnejšej centralizácie dochádza k spomaleniu rozhodovania (Hittmár 2006, Veber a kol. 2005, Sedlák 2001).



Obrázok č. 30: Funkcionálna organizačná štruktúra (upravené podľa: Sedlák 2001)

Procesná organizačná štruktúra

Uplatňuje sa najmä v malých výrobných podnikoch s úzkym sortimentom výrobkov alebo služieb. Do jednotlivých útvarov sú zoskupovaní odborníci podľa toho, akú fázu výrobného (produkčného) procesu zabezpečujú. Zamestnanci sú v týchto oddeleniach rozmiestnení na základe kvalifikačných predpokladov. Výhody a nevýhody tohto organizačného usporiadania sú podobné ako u funkcionálnej organizačnej štruktúry (Donnelly a kol. 2004).



Obrázok č. 31: Procesná organizačná štruktúra (upravené podľa: Donnelly a kol. 2004)

4.4.2 Divizionálne organizačné štruktúry

Divizionálna organizačná štruktúra vzniká na základe vytvorenia relatívne samostatných divízií, ktoré môžu byť rozdelené podľa: geografického umiestnenia, typu zákazníka a druhu produktov. Každá divízia má svoj vlastný marketingový, výrobný, finančný, prevádzkový úsek (a iné). Odborné činnosti sú tak rozdelené medzi jednotlivé divízie, čo umožňuje flexibilné a operatívne reagovanie na zmenené podmienky, či už vo vonkajšom alebo vo vnútornom prostredí (zamestnanci sú bližšie k zákazníkom a tak dokážu pružnejšie reagovať na ich potreby).

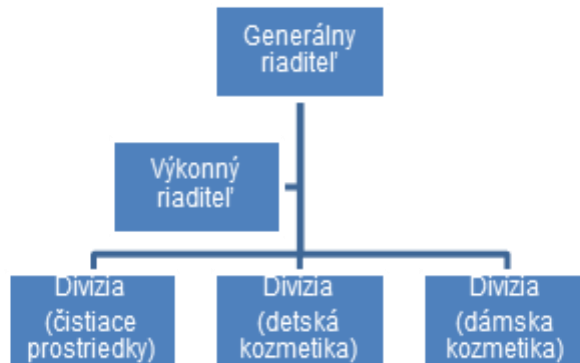
Pre všetky typy divizionálnych organizačných štruktúr sú charakteristické nasledovné atribúty: (Donnelly a kol. 2004, Sedlák 2001, Bělohávek a kol. 2001, Hittmár 2006)

- schopnosti a skúsenosti ľudských zdrojov sú všeobecné (majú široký profesionálny záber),
- strategické rozhodovanie je presunuté na divíziu, čo je potom spojené s problémom kontroly zo strany top manažmentu,
- je jasná zodpovednosť jednotlivých divízií za výsledky, nakoľko každá z divízií je samostatne hospodáriaca jednotka,
- dosahovanie spoločných podnikových cieľov je zložitejšie, keďže koordinácia práce prebieha hlavne medzi jednotlivými oddeleniami každej divízie.

Výrobová organizačná štruktúra

Uplatňuje sa vo veľkých podnikoch so širokým sortimentom výrobkov alebo služieb. Organizačné usporiadanie sa uskutočňuje so zreteľom na výrobové rady, za čo nesú plnú

zodpovednosť výrobní manažéri. Táto organizačná štruktúra im umožňuje riadiť celý proces vývoja, výroby a predaja výrobkových rád. Jednotlivé divízie majú obvykle veľkú ekonomickú a podnikateľskú samostatnosť a kompletne zabezpečujú celý hodnotový reťazec svojich produktov, čo umožňuje, aby medzi sebou súťažili. Tento typ usporiadania podporuje schopnosť kreativity a samostatnosť rozhodovania výrobní manažérov. Nevýhodou je, že v podniku existuje množstvo duplicitne realizovaných činností, nakoľko sa vo všetkých divíziách nachádzajú podobní špecialisti na vykonávanie určitých prác (Donnelly a kol. 2004).



Obrázok č. 32: Výrobná organizačná štruktúra (upravené podľa: Donnelly a kol. 2004)

Zákaznícka organizačná štruktúra (spotrebiteľská)

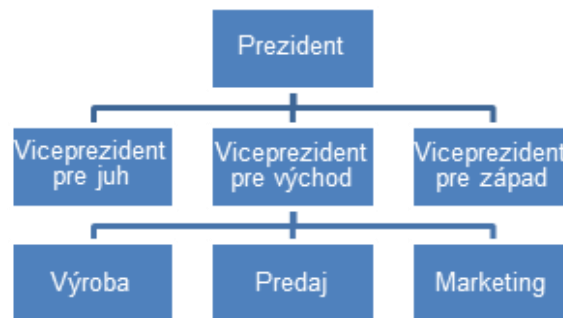
Východiskom pre dané organizačné usporiadanie je špecifická skupina zákazníkov. Tento typ štruktúry vytvára lepšie podmienky pre uspokojovanie potrieb a prianí špecifických segmentov, ktorým poskytuje svoje produkty. Uplatňuje sa napríklad v obchodných domoch, nákupných centrách, kde sa oddelenia nelíšia len druhom tovaru, ale i štýlom predaja a výškou cien (Donnelly a kol. 2004).



Obrázok č. 33: Zákaznícka organizačná štruktúra (upravené podľa: Donnelly a kol. 2004)

Geografická organizačná štruktúra (územná, teritoriálna, regionálna)

V tomto type organizačnej štruktúry sa práce zoskupujú podľa geografických oblastí, v ktorých podnik pôsobí. Na čele každej divízie stojí jeden manažér, ktorý je zodpovedný za riadenie všetkých aktivít, ktoré slúžia potrebám určitého regiónu. Uplatňuje sa v podnikoch, ktoré pôsobia v rôznych geografických jednotkách značne od seba vzdialených. Poskytuje široký priestor na rozvoj riadiacich skúseností a zručností. Podnik môže svojich manažérov posilať do rôznych oblastí, kde si môže overiť svoje schopnosti v novom prostredí a naučiť sa dôkladne poznať miestne podmienky a teda aj rôzne typy zákazníkov (Donnelly a kol. 2004).



Obrázok č. 34: Geografická organizačná štruktúra (upravené podľa: Donnelly a kol. 2004)

4.4.3 Zmiešané organizačné štruktúry

V podnikateľskom prostredí sa vyskytujú aj také štruktúry, ktoré využívajú niekoľko druhov organizačných usporiadaní súčasne, nejakú kombináciu predchádzajúcich typov. Najčastejšie sa objavuje maticová organizačná štruktúra.

Maticová organizačná štruktúra

Ide o špeciálny typ organizačnej štruktúry, ktorá je kombináciou dvoch druhov, funkcionálnej a výrobkovej. Každý zamestnanec má dvoch nadriadených, ktorým zodpovedá: odborného manažéra (napr. manažér výroby) a projektového manažéra alebo manažéra daného tímu. Expertné tímy sú zložené z pracovných síl rôznych oddelení a všetci participujú na riešení stanovených úloh. Pružnosť tejto organizačnej štruktúry umožňuje rýchle reagovať na zmenené podmienky najmä vo vonkajšom prostredí (napr. konkurenčný boj, technologické zmeny, zmeny preferencií spotrebiteľov). Ďalšou výhodou je spoločné využívanie zdrojov, ktoré je zvyčajne úsporné a znižuje náklady. Tiež dochádza k rozvoju schopností a zručností zamestnancov, pretože poznajú širokú škálu rôznych aktivít podniku a vytvára väčší priestor

na ich seberealizáciu. Medzi *nevýhody* patria: vysoké nároky na zdieľanie a spracovanie informácií pre potreby rozhodovania, vznikajú kvôli tomu časové straty, tiež je potrebný výcvik tímovej spolupráce. Ak manažéri medzi sebou súperia, dvojitá autorita môže viesť k problémom, pretože zamestnanci môžu od nich dostávať protichodné príkazy. (Bělohlávek a kol. 2001, Donnelly a kol. 2004, Veber a kol. 2005, Sedlák 2001).

Organizačné štruktúry v 21. storočí prechádzajú značným zjednodušením a splošťovaním. Výraznejšie sa v nich uplatňuje projektová práca a zamestnanci sú stále viac zapájaní do rozhodovacích procesov v podniku. Kládne sa zvýšený dôraz na tvorbu samostatných tímov, sietí, interdisciplinárnych skupín či menších pracovných celkov. Hlavnou úlohou lídra je najmä efektívne zjednotiť členov týchto skupín, pretože vďaka správne prepojeniu a zosieťovaniu dokáže maximalizovať synergický efekt, podporiť otvorenú spoluprácu, komunikáciu a zdieľanie znalostí, a zároveň motivovať tím k plnému nasadeniu a angažovanosti.

TEAMWORK

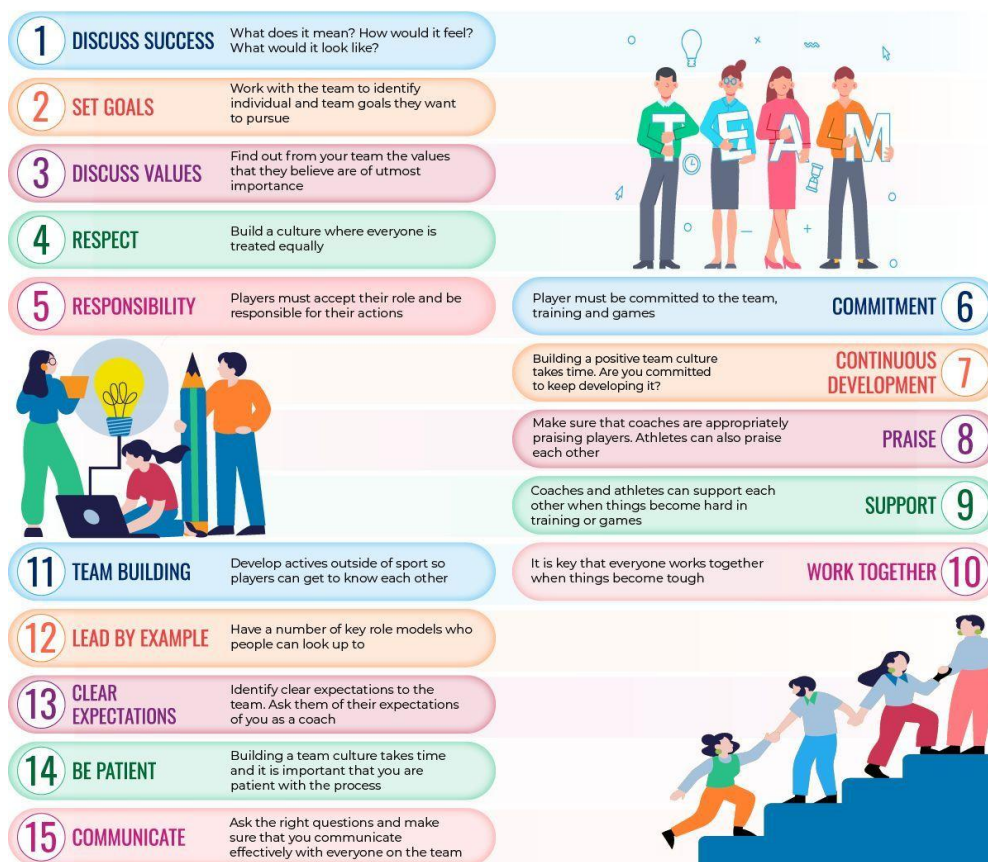
Original Creativity: M. Stewart | Infographic redesign by agrassoblog.org for educational and motivational purposes



Obrázok č. 35: Abeceda tímovej práce (Grasso L. 2024)

HOW TO BUILD A POSITIVE TEAM CULTURE

Source: believeperform.com | Infographic design by agrassoblog.org for educational and motivational purposes



Obrázok č. 36: Ako budovať pozitívnu tímovú kultúru (Grasso L. 2024)

Súčasný systém fungovania organizácií dosiahol podľa Frederica Laloux (2016) maximum svojich možností. Podľa viacerých prieskumov práca zamestnancom na najnižších poschodiach organizačnej pyramídy prináša namiesto zápalu a zmyslu len drinu a vnímajú ju ako nezaujímavú a ubíjajúcu činnosť. To isté sa dotýka aj manažérov, ktorí sa rovnako trápia nedostatkom životného zmyslu a nenachádzajú vo svojej kariére žiadne uspokojenie. Rýchle tempo a zhon prekrýva hlboko zakorenený pocit prázdnoty u mnohých. Tento problém sa nedotýka len podnikateľskej praxe, ale aj verejného a neziskového sektora. Ani členovia mimovládnych organizácií, učители, lekári, sudcovia nie sú imúnni voči organizačným dezilúziám. Mnoho podnikov preto prešlo viacerými zmenami, fúziami, decentralizačnými pokusmi, zavádzaním rôznych IT systémov, premenou firemnej kultúry (a pod.) zvrátiť uvedený stav, ale stále nenašli organizačný model, ktorý efektívne využije ľudský potenciál a poskytne personálu zmysluplnú prácu a maximálne uspokojenie z vlastnej sebarealizácie.

Laloux (2016) na základe skúmania viacerých, priekopníckych komerčných a nekomerčných, subjektov navrhol nový model riadenia a spolupráce a to Tyrkysovú organizáciu. Tá funguje na inovatívnych princípoch, kde základom je hlbší zmysel slobody, zodpovednosti a sebariadenia. Konceptia je postavená na troch elementoch:

- *Selfmanažment* – tyrkysové modely fungujú bez tradičnej hierarchie, všetci majú rovnocenné postavenie, zamestnanec má autonómiu v konaní a rozhodovaní, nakoľko komunikácia je v tomto systéme efektívna a panuje tu maximálna dôvera. Za riešenie problémov a konflikty sú zodpovední jednotlivci alebo celé tímy.
- *Celistvosť* – vytvorená atmosféra podporuje ľudí, aby boli vo svojich prejavoch autentickí a v ich konaní sa odrážala celá osobnosť, nielen neutrálna profesionálna rola, môžu prejavovať emócie, intuíciu, vnútorné hodnoty.
- *Evolučné ciele* – organizácia je vnímaná ako živý organizmus, ekosystém, ktorý sa neustále vyvíja. Základom úspechu je jej maximálna flexibilita a adaptabilita. Namiesto tradičného plánovania so striktno definovanými cieľmi sa necháva viesť aktuálnymi okolnosťami a meniacim sa prostredím. Riadenie v tomto modeli sa odvíja od toho, kam organizácia prirodzene smeruje a „načúva“, akým cieľom má slúžiť, čím sa má stať.

Lalouxova vízia je, že organizácie 21. storočia sú nielen efektívnejšie, ale aj ľudskejšie a prispievajú k vyššiemu stupňu wellbeingu všetkých, ktorí sú do nich zapojení.

Jeho práca vyvolala ohlasy po celom svete. Má mnoho podporovateľov nielen v akademickom prostredí, ale aj v podnikateľskej praxi. Vítajú jeho progresívny prístup k riadeniu a mnohí ho považujú za novú paradigmu, hodnú nasledovania. Niektoré subjekty, ktoré experimentovali so zavedením princípov tyrkysových modelov, vďaka tomu zaznamenali pozitívne výsledky, vyššiu angažovanosť zamestnancov, ale aj lepšie vzťahy. Na druhej strane boli aj také podniky, ktoré čelili mnohým problémom, narazili na odpor k zmene, na komplikácie s koordináciou a neschopnosť zvládať konflikty bez tradičných manažérskych štruktúr. Kritici z akademických kruhov poukazujú aj na absentujúcu empirickú podporu pre Lalouxovu teóriu. Hoci ju má podloženú na niekoľkých príkladoch úspešnej podnikateľskej praxe, mnohí vedci vnímajú jeho tvrdenia ako nedostatočne podložené výskumom a dátami. Aj keď neexistuje jednoznačné stanovisko k zhodnoteniu prínosu Lalouxovho modelu, otvoril nový diskurz o tom, ako môže vyzeráť budúcnosť práce v dynamickom a stále viac prepojenom svete a či môžu organizácie fungovať inak – s väčším dôrazom na **flexibilitu, ľudskosť a zmyslupnosť práce**, k čomu môže prispievať aj manažér svojim prístupom, o čom pojednáva nasledujúci text.

5 VEDENIE ĽUDÍ

Schopnosť viesť ľudí je považovaná za jednu z najdôležitejších zručností manažéra. Na to, aby mohol úspešne dosiahnuť vytýčené ciele za pomoci svojich podriadených, musí sa najskôr snažiť o ich správne ovplyvnenie. A to takým spôsobom, aby vyvinuli adekvátne úsilie želaným smerom a ich snahu je potrebné aj ďalej usmerňovať. *Tretia manažérska funkcia býva často zamieňaná za pojem riadenie (laická verejnosť ich považuje za synonymum). Avšak vedenie ľudí je len jednou jeho súčasťou, je to časť riadenia.* Predstavuje neoddeliteľný prvok manažmentu a vo vzťahu k ostatným manažérskym funkciám (plánovanie, organizovanie, kontrolovanie) má aj určitý jednotiaci charakter.

Vedenie ľudí možno charakterizovať ako proces ovplyvňovania, usmerňovania a motivovania zamestnancov takým spôsobom, aby vyvinuli adekvátne úsilie na dosiahnutie podnikových cieľov.

Jemala (2008) za obsahovú náplň výkonu tejto manažérskej funkcie považuje:

- účelné a zodpovedné využívanie vlastného mocenského postavenia v podnikovej hierarchii, t.j. korektné zosúladenie moci (právomoci a zodpovednosti),
- vytváranie a udržiavanie optimálnej pracovnej klímy a priaznivej atmosféry, efektívne stimulovanie pracovnej sily, ale nemôže sa premotivovať, musí sa vhodne usmerniť ich motivácia na konkrétne časové dimenzie a na špecifickosť danej situácie,
- úlohou je aj cieľavedome inšpirovať, nadchnúť, zapáliť ľudí pre vec, pre pozitívne myslenie a konanie,
- správne a vhodne komunikovať, byť empatický, schopný aktívne počúvať, voliť vhodný jazyk a prostriedky na komunikáciu,
- uplatňovať správny štýl vedenia ľudských zdrojov.

Manažér môže pri vedení využiť nasledovné metódy: (Hittmár 2006)

- *vedenie osobným príkladom,*
- *nepriame pôsobenie* – stimulácia, motivácia,
- *priame usmerňovanie* – príkazy, inštrukcie, normy, návody i zásady disciplíny a pod.

Použitím uvedených metód manažér vlastne usmerňuje správanie svojich podriadených. Prejavovať sa to môže viacerými formami: ako *donútenie, presviedčanie* (zamestnancov o

účelnosti a nevyhnutnosti konania pri plnení rozhodnutí nadriadeného), alebo také pôsobenie, v rámci ktorého si zamestnanec *vytvára vlastný súhlas* s rozhodnutím manažéra.

Spôsob, akým manažér pristupuje k ovplyvňovaniu aktivít podriadených, charakterizuje jeho **štýl vedenia**. Odráža jeho hodnotový svet, vzťah k úlohám a povinnostiam, kolegom, podriadeným, k vlastným potrebám a záujmom.

5.1 Štýl vedenia

Štýl vedenia vyjadruje, aké konkrétne metódy a techniky manažér využíva v kontakte s podriadenými. Táto manažérska funkcia je historicky jednou z najatraktívnejších tém v oblasti manažmentu, čo vedie k množstvu štúdií a výskumov na túto tému. V odbornej literatúre sa napr. možno stretnúť s rôznou klasifikáciou štýlov vedenia ľudí, ktoré sa líšia v závislosti od perspektívy a prístupu jednotlivých autorov. Pre potreby tejto publikácie sú zámerne predstavené len niektoré a to v zostručnenej podobe (v prípade záujmu o konkrétny prístup, je možné ísť do väčšej hĺbky):

- *prístup zohľadňujúci manažérske vlastnosti, teória čít:* (Sedlák 2001, Vaverčáková, Hromková 2018) na základe rôznych výskumov boli identifikované špecifické fyzické, duševné a osobnostné vlastnosti jednotlivých manažérov zoradené do nasledovných kategórií: fyzické (vek, výška, váha a pod.), profil človeka (výchova, skúsenosti, pôvod, status, mobilita), inteligencia a intelekt (schopnosť, úsudok, znalosti), osobnostné vlastnosti (agresivita, dominantnosť, rozhodnosť, autoritatívnosť, sebadôvera), vzťah k úlohám (zodpovednosť, iniciatíva, vytrvalosť), sociálne črty (prestíž, kooperatívnosť, diplomacia a pod),
- *prístup zohľadňujúci situačný pohľad k vedeniu zamestnancov* – medzi situačné teórie vedenia patrí: Teória premenného správania, Fiedlerov kontingenčný model, Teória vzťahy cesta – cieľ (Sedlák 2001, Hittmár 2006),
- *prístup zohľadňujúci správanie manažérov:*
 - manažéri orientovaní buď na aktivity (úlohy) alebo na zamestnancov (vzťahy),
 - Likertove štýly vedenia – rozlišujú sa štyri štýly: exploatačno-autoritatívny štýl, benevolentne-autoritatívny štýl, konzultatívny štýl vedenia, participatívno-skupinový štýl,
 - štýl vedenia – manažérska mriežka (managerial grid), na základe výskumu bola zostavená mriežka, t.j. dvojrozmerná štvorcová matica s políčkami 9x9

rozdelenými podľa intenzity pozornosti manažérov buď úlohám alebo ľuďom a na základe toho bolo vytvorených päť základných štýlov vedenia,

- štýly zohľadňujúce využívanie právomoci manažérom: liberálny, autoritatívny a demokratický štýl, ktoré sú bližšie rozobraté v nasledujúcom texte.

Najznámejšia a všeobecná klasifikácia štýlov vedenia je podľa využívania právomoci manažérom a teda rozlišujú sa tri štýly: (Bělohávek a kol. 2001, Sedlák 2001, Hittmár 2006)

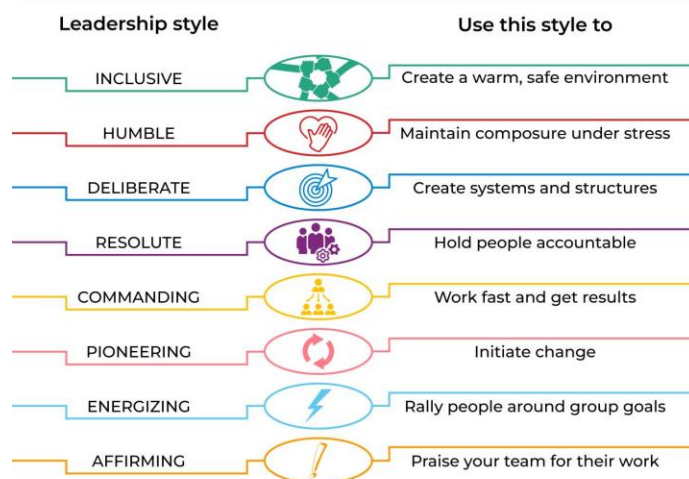
- **Autoritatívny štýl** – autokratický, moc i rozhodovanie sú centralizované v rukách manažéra (sám rozhoduje o všetkom, vystupuje v pozícii jediného rozhodovateľa), prideliuje ľuďom presne definované úlohy v podobe príkazov a nariadení, na dosiahnutie cieľov využíva mocenské prostriedky. Komunikácia je jednosmerná, zhora nadol. *Výhodou* tohto štýlu je dosahovanie pravidelného a vysokého výkonu. *Nevýhodou* je potlačanie iniciatívy a individuálnej motivácie, medziľudských vzťahov.
- **Demokratický štýl** – participatívny, manažér sa pri rozhodovaní a vedení častejšie opiera o podriadených, je ochotný delegovať časť svojej autority a právomoci podriadeným, ponecháva si však svoju zodpovednosť v konečnom rozhodovaní, je menej direktívny, skôr presviedča. Práca je pridelená na základe participatívneho rozhodnutia skupiny. Komunikácia je obojsmerná. *Výhodou* tohto štýlu je dosiahnutie osobného zaujatia zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú na rozhodovaní, posilňujú sa medziľudské vzťahy a atmosféra na pracovisku. Manažér podnecuje angažovanosť podriadených, ich iniciatívu. *Nevýhodou* je časová strata, ktorá vyplýva z kolektívneho rozhodovania.
- **Štýl voľného priebehu** – liberálny, z francúzskeho laissez – faire (nechajte konať), manažér presúva manažovanie práce úplne na svojich podriadených, typická je pasivita, neriadenie, nepodnecovanie z jeho strany. Podriadení sú odkázaní sami na seba, nadriadený do ničoho nezasahuje, rozhodovanie prenecháva iným. Pracovná skupina si sama rieši rozdelenie a postup práce, komunikácia je horizontálna, medzi členmi skupiny. *Výhodou* je, že zamestnanci si môžu robiť vlastným systémom, ale *nevýhodou* môže byť bezcieľné tápanie, chaos v prípade potreby manažéra.

LEADERSHIP IS A DECISION

Which style do you need to use today?

Source: discprofile | Infographic design by agrassoblog.org for educational and motivational purposes

Everyone has a leadership style that feels most comfortable, but you can call upon different styles depending on the situation



Obrázok č. 37: Špecifiká jednotlivých štýlov v závislosti od situácie (Grasso L. 2024)

Zaujímavý pohľad na vedenie pracovnej sily uvádza Míka (2006) inšpirujúc sa Adeirom, ktorý túto manažérsku funkciu považuje za proces zladovania požiadaviek podniku s potrebami tímu (oddelenia, pracoviska) a s individuálnymi potrebami jednotlivca. Zdôrazňuje, že v celom procese je najťažšie nájsť ich optimálny prienik.

Nevyhnutným predpokladom pre výkon danej manažérskej funkcie je moc. Vaverčáková, Hromková (2018) ju vnímajú ako schopnosť jej nositeľa ovplyvňovať alebo meniť názory, správanie alebo konanie ostatných bez tejto moci. Manažér môže v kontakte so svojimi podriadenými disponovať nasledovnými mocami: (Donnelly a kol. 2004, Stacho, Stachová 2020)

- **donucovacia moc** – je založená na strachu, zamestnanci vedia, že keď nespĺnia úlohu alebo požiadavky manažéra, tak to bude viesť k trestu, sankciám, čo je dôsledok nesúhlasu alebo nedostatočných výkonov,
- **odmeňovacia moc** – zamestnanci vedia, že ak splnia pokyny nadriadeného, tak bude nasledovať odmena, peňažná alebo nepeňažná (napr. pochvala),
- **zákonná moc, legitímna** – moc vyplývajúca z postavenia nadriadeného v hierarchii podniku,
- **odborná moc** – manažér svojimi skúsenosťami, schopnosťami alebo vedomosťami získava rešpekt a ochotu jeho kolegov a podriadených konať želaným spôsobom,

- **pripísaná moc** – „přířknutá“, vychádza z toho, že zamestnanci sa stotožňujú so svojim lídrom, pretože ich nejakým spôsobom priťahuje, inklinujú k nemu ako k osobnosti, pre neho samotného, pretože má nielen bohaté pracovné skúsenosti a schopnosti, ale má pre nich aj určitú charizmu.

Manažér tieto moci uplatňuje za účelom dosahovania vytýčených podnikových cieľov. Avšak vysokú mieru angažovanosti, lojality, kvalitných výkonov môže dosiahnuť najmä efektívnym motivovaním.

5.2 Motivácia zamestnancov

Vytvára obrovský priestor pre rast pracovných výkonov, väčšiu ochotu, nasadenie, nadšenie, lojalitu a účelné smerovanie zamestnancov a tým celého podniku. Motiváciu vo všeobecnosti možno vymedziť ako: *psychický proces determinovaný situačnými a osobnostnými premennými jedinca, ktorý aktivizuje a riadi jeho konanie (vznačujúce sa určitým smerom, vytrvalosťou, intenzitou), zamerané na dosiahnutie určitej optimálnej rovnováhy*. V kontexte **pracovnej motivácie ide o systematický a nepretržitý proces, v rámci ktorého manažéri vyvíjajú cieľavedomé úsilie a prijímajú také opatrenia, ktoré napomáhajú naplniť potreby, ašpirácie, ciele a želania pracovnej sily**. Je to proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa manažéri s využitím svojej moci usilujú o dobrovoľnú a ochotnú účasť podriadených na dosahovaní cieľov podniku (Priglová 2007).



Obrázok č. 38: Top 10 tipov na motivovaný personál (Agrassoblog.org 2024)

Základňou poznatkov, z ktorej môžu manažéri alebo útvary human relations čerpať vedomosti o psychologicko - sociálnych charakteristikách myslenia a správania ľudí, sú **teórie motivácie** (Blašková 1998). Predstavujú zovšeobecnenia poznatkov o tom, ako budú ľudia konať v rozličných situáciách a pri pôsobení rozličných motivačných alebo stimulačných podnetov, resp. ako budú konať bez nich. Nie sú však univerzálne platným návodom, ako by mali manažéri postupovať pri vytváraní motivujúceho pracovného prostredia. Súčasné existujúce teórie motivácie možno rozdeliť do niekoľkých skupín, pričom ich zaradenie sa v literatúre odlišuje. Podľa Sedláka (2001) to súvisí s tým, že: „*hranice medzi teóriami nie sú vždy celkom jednoznačné, a že ich poznatky sa neraz prekrývajú.*“ Najznámejšie práce o pracovnej motivácii možno zhrnúť do dvoch základných skupín:

- *teórie zamerané na obsah* – snažia sa rozpoznať to, čo je v človeku alebo v pracovnom prostredí, to čo vyvoláva a udržuje určité správanie, čo vlastne ľudí motivuje, ide napr. o Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu, Maslowovu teóriu potrieb, McClellandovu teóriu potrieb, Alderferovu ERG teóriu,
- *teórie zamerané na proces* – snažia sa vysvetliť proces toho, ako je správanie vyvolané, riadené, udržované, napr. teória spravodlivosti (Adams), teória očakávania (Vroomov model a rozšírený Porterov – Lawlerov model), stimulačná teória posilnenia (Skinner).

Základnou stavebnou jednotkou procesu motivácie je **motív**, popud, pohnútka. Sú to všetky vnútorné hnacie sily, ktoré činnosť človeka aktivizujú (mobilizujú), riadia (usmerňujú) a takto vzbudenú aktivitu udržujú. Sú to funkčné prvky štruktúry osobnosti, ktoré dávajú správaniu psychologický zmysel. Vyjadrujú psychologické príčiny alebo dôvody správania (Blašková 1998). V praxi sa vo všeobecnosti ako ekvivalent alebo synonymum slova motív používa termín **stimul**. Niekedy ani niektorí psychológovia tieto pojmy nerozlišujú. Ich zamieňanie nie je veľmi žiaduce, pretože je medzi nimi určitý formálny, aj obsahový rozdiel. Slovo stimul pochádza z latinského stimulus, čo znamená bodec, osteň. Označuje vonkajší podnet k povzbudeniu alebo aktivizovaniu motívov, resp. podnet vyvolávajúci určité zmeny v motivácii človeka. Buď „vychádza z vnútra človeka (napr. strach, únava) ako endogénna pohnútka (impulz) pôsobiaca na motiváciu alebo ako exogénna pohnútka a vtedy sa označuje ako incentív (napr. finančná odmena)“ (Fuchsová, Kravčáková 2004). Rozdiel v porovnaní s motívom spočíva vtom, že stimul je objektívny jav a je buď hmotným alebo nehmotným vonkajším pôsobením na človeka. Tieto vonkajšie pohnútky zároveň prechádzajú cez

hierarchický systém potrieb a hodnotovej orientácie a v dôsledku toho sa stávajú motívmi činnosti. Zo spomenutého dôvodu individuálne vlastnosti osobnosti teda determinujú činnosť a správanie človeka ako reakciu na vplyvy vonkajšieho prostredia. Pojem **stimulácia** možno zadať ako proces ovplyvňovania konania človeka a jeho psychiky pôsobením vonkajších vplyvov, v dôsledku ktorých dochádza k určitým zmenám v jeho konaní vyvolaných zmenami v štruktúre motivácie (Priglová 2007).

Priglová (2007) uvádza, že medzi stimuláciu a motiváciu vstupuje človek so svojou motivačnou štruktúrou. *Poznanie osobnosti a jej motivačného profilu je základným predpokladom pre efektívnu stimuláciu zamestnancov* (Provazník, Komárková 2004). Každý manažér by mal v prvom rade „navnímať“ a pochopiť pracovnú, osobnú a osobnostnú charakteristiku každej pracovnej sily.

Osobnosť človeka je bio-psycho-sociálnou jednotou, ktorá je determinovaná geneticko - biologicky (heridárne) a sociálne. Práve interakciou heridárnych vplyvov a sociálneho vplyvu sa konštituuje osobnostná štruktúra človeka, t.j. psychické. Heridárne dispozície sú potenciálnou podmienkou ich možného budúceho rozvoja na základe adekvátnej sociálnej stimulácie. Vývoj osobnosti je kontinuálny a zastavuje sa v etape, keď už má osobnosť vykryštalizovaný vlastný hodnotový systém. Korekcie tohto hodnotového systému prebiehajú po celý život. Osobnosť každého človeka je jedinečná a neopakovateľná entita a na tom sú postavené individuálne rozdiely medzi ľuďmi, aj napriek mnohým spoločným ľudským vlastnostiam a znakom (Prigl 1997). Osobnostnú štruktúru jedinca vytvára: charakter, temperament, inteligencia a intelekt, schopnosti, vôľa, emócie a city. **Motivačný profil** (motivačné naladenie) človeka „*predstavuje relatívne trvalú alebo dlhodobú orientáciu a motivačné preferencie ako súčasť celkového profilu osobnosti a podmienené životné skúsenosti človeka*“ (Růžička1992). Tento pojem možno vymedziť aj ako skladbu a intenzitu vnútorných hnacích síl.

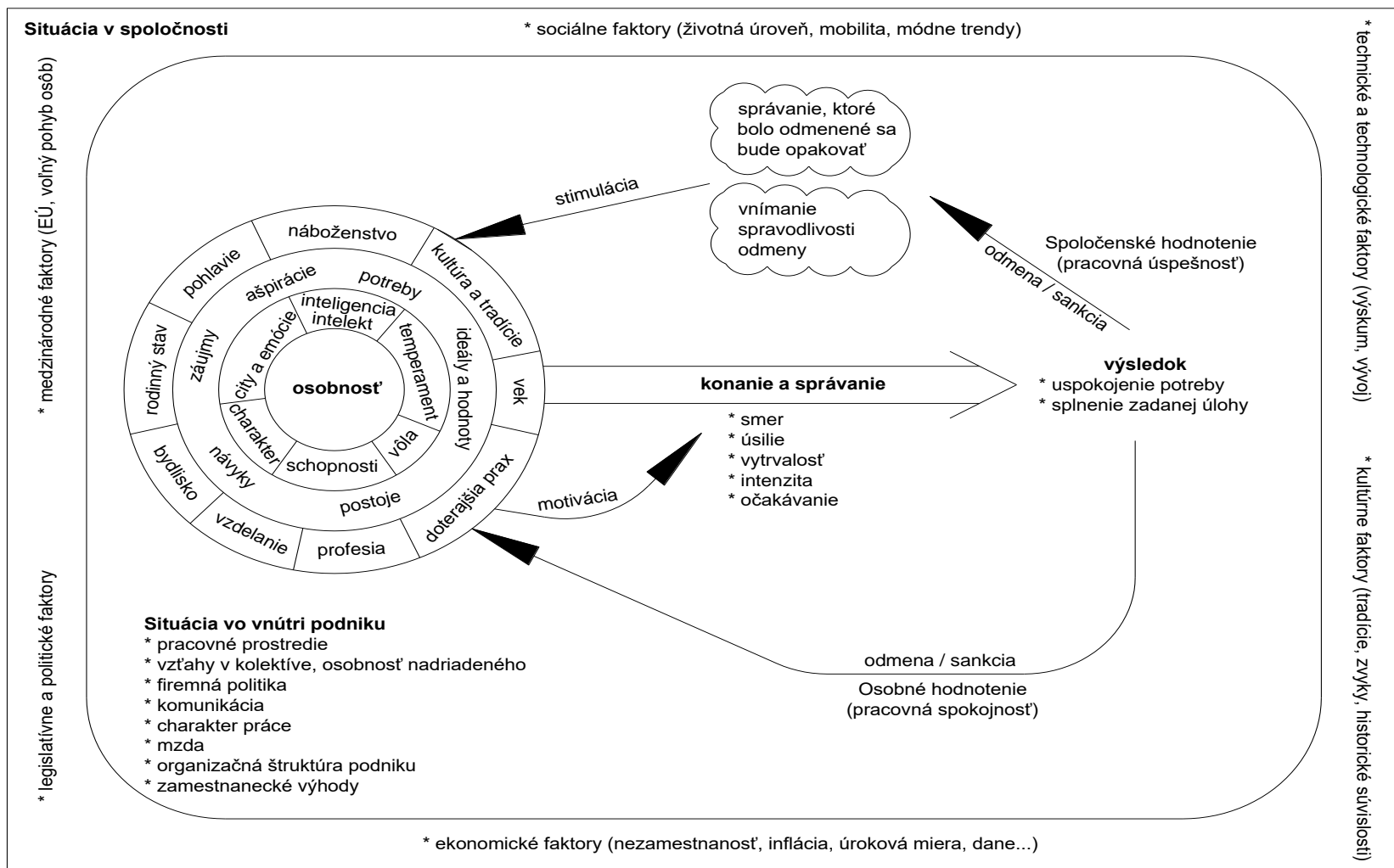
Zdrojom motivácie, resp. vnútornými hnacími silami jedinca, ktoré určitým smerom jeho aktivitu orientujú a aktivizujú, sú: potreby, návyky, záujmy, ideály i hodnoty, postoje a ašpirácie. Historicky najstarším motívom práce bola tendencia človeka na uspokojenie biologických potrieb, avšak v priebehu času a s rozvojom spoločnosti sa záujem o prácu a motívy spojené s ňou rozšírili aj na iné aspekty, ako je generovanie majetku, sebarealizácia, spoločenské uznávanie a iné faktory, ktoré ovplyvňujú motiváciu ľudí v práci. Motivačné preferencie človeka konať určitým spôsobom veľmi silne determinuje vek, pohlavie, vzdelanie, profesia, doterajšia prax, príjem, rodinný stav (a existencia detí), bydlisko, životný štýl, náboženstvo, kultúra a tradície, atď. Mnohé zrealizované výskumy tento fakt potvrdili (Priglová 2007).

Podnik svojím vonkajším pôsobením usmerňuje každodenné konanie a správanie personálu používaním rôznych stimulačných prostriedkov. V rámci motivačnej štruktúry zamestnanca dochádza k vyhodnocovaniu účinnosti, subjektívnej hodnoty a miery uspokojenia vnútorných hnacích síl, týchto stimulačných prostriedkov. V prípade kladného zhodnotenia, toto vonkajšie pôsobenie pozitívne ovplyvní motiváciu konať. Zamestnanec zároveň musí vnímať nedostatok, niečo, čo mu chýba a je preňho hodnotné. To je základnou stavebnou entitou procesu motivácie, motivovanej činnosti. Pod vplyvom uvedených skutočností vyvíja úsilie tento stav vrátiť do rovnováhy, eliminovať nedostatok. Hľadá možnosti ako situáciu zmeniť a po konečnom rozhodnutí, aktivizuje svoje konanie a správanie, ktoré je charakteristické smerovanosťou (smer – dosiahnutie vytýčeného cieľa), vyvinutím určitého úsilia, istej intenzity za predpokladu určitej vytrvalosti a zároveň s nejakým očakávaním (vierou v schopnosti dosiahnuť vytýčené). Výsledkom zamestnancovho úsilia je tak uspokojená potreba (eliminácia nedostatku alebo aspoň čiastočná redukcia), ako aj splnenie podnikom zadanej úlohy (Priglová 2007). Za výsledkom nasleduje zhodnotenie tohto konania v dvojakej podobe:

- zo strany zamestnanca ide o osobné hodnotenie v podobe:
 - pracovná spokojnosť, sebaodmenenie,
 - pracovná nespokojnosť, sebasankcionovanie,
- zo strany podniku ide o spoločenské (podnikové, manažérske) hodnotenie v podobe:
 - pracovná úspešnosť, nasleduje odmena,
 - pracovná neúspešnosť, nasleduje sankcia (Priglová 2007).

Podľa Adamsa (teória spravodlivosti) ďalšie konanie závisí od toho, ako zamestnanec vníma spravodlivosť tohto spoločenského hodnotenia, odmeny alebo sankcie v porovnaní s ostatnými kolegami a v komparácii so svojimi vstupmi (tým, čo do svojho konania vložil). Zároveň ako tvrdí Skinner (teória stimulácie), správanie, ktoré bolo odmenené, sa bude opakovať a správanie, ktorého následkom je sankcia, sa pravdepodobne opakovať nebude. Odmenené konanie alebo správanie (v materiálnej alebo nemateriálnej podobe) môže byť rovnako ďalším stimulačným podnetom. Uvedený cyklus sa opakuje od znova. Schematicky to možno znázorniť nasledovne: (Priglová 2007)

Obrázok č. 39: Schematické znázornenie modelu manažmentu pracovnej motivácie (Priglová 2007)



Motivácia pracovného konania a jeho riadenie je teda relatívne uzavretý, systematický a cyklický proces, ktorý sa začína vytýčením cieľa na základe vonkajších, ale aj vnútorných podnetov a stanovením konkrétnych spôsobov a úloh potrebných na jeho dosiahnutie. Konečnou fázou tohto procesu sú výsledky, na základe ktorých si zamestnanec a podnik vytýčia nové ciele (sýtenie ďalších potrieb a splnenie ďalších úloh) a cyklus sa začína od znova (Priglová 2007).

Celý tento proces je zasadený do širšieho kontextu, nakoľko na zamestnancovo konanie pôsobia vplyvy makro a mikroprostredia: (Priglová 2007)

- **mikroprostredie** tvoria faktory bezprostredného okolia, ako napr. charakter práce (štruktúra a obsah pracovnej činnosti), pracovné prostredie, vzťahy v kolektíve, osobnosť nadriadeného, podniková politika, resp. firemná kultúra, komunikácia a informovanosť, mzda, organizačná podniková štruktúra (právomoc, zodpovednosť, príležitosť na kariérny postup), mzdové podmienky, zamestnanecké výhody, sociálna starostlivosť, atď.
- **makroprostredie** vytvárajú vplyvy širšieho okolia, t.j. situácia v spoločnosti, ako napr. sociálne faktory (životná úroveň, populačný vývoj, mobilita, migrácia, životný štýl, módné trendy), technické a technologické faktory (výskum a vývoj, výdavky štátu na vzdelávanie, nové objavy, vynálezy, technologický pokrok, miera zastarávania technológií), kultúrne vplyvy (tradície, zvyky, historické súvislosti), ekonomické faktory (nezamestnanosť, inflácia, úroková miera, dane), politicko – legislatívne faktory (politická situácia, zákony, smernice), medzinárodné faktory (politika Európskej únie, voľný pohyb osôb).

Odborná literatúra i prax ponúka bohatú škálu stimulačných nástrojov využiteľných zo strany podniku, resp. manažéra, ktoré možno zoradiť do nasledujúcich skupín (Růžička 1992, Nákonečný 1992, Blašková 1998, Kravčáková, Fuchsová 2004, Provazník, Komárková 2004 a ďalší):

- *Plat a odmeny* – základný príjem, zvyšovanie platov, odmeny, prémie, podiel na zisku, provízie. Ide však o stimul, ktorý má krátkodobé účinky.
- *Pracovné podmienky* – pracovná doba (režim práce), vybavenie pracoviska, služby a zariadenia, nástroje na vykonávanie práce, osvetlenie, výška, veľkosť pracovných plôch, bezpečnosť pri práci, estetika pracovného miesta. Mali by byť zabezpečené štandardné podmienky na výkon práce, ktoré samé o sebe nemotivujú, ale ich

podcenenie môže pôsobiť demotivačne. Mnohé podniky v súčasnosti už kladú veľký dôraz na úpravu interiéru a idú nad rámec bežnej podnikateľskej praxe.

- *Politika spoločnosti* – formálne i neformálne pravidlá a nariadenia platné rovnako pre zamestnancov ako aj pre podnik, podniková kultúra, imidž, povesť podniku, participácia zamestnancov. Personál môžu byť motivovaný skutočnosťou, že verejnosť pripisuje zamestnaniu v danom podniku istý spoločenský status.
- *Pracovné istoty* – stupeň istoty, ktorú má zamestnanec, a ktorá súvisí s jeho trvalým pracovným pomerom v podniku. Najmä u pracovnej sily vyššej vekovej kategórie to pôsobí silne motivačne.
- *Život na pracovisku* – úroveň a typ medziľudských vzťahov dotvára podnikovú atmosféru a jeho charakter. *Postavenie zamestnanca*, zaradenie, autorita a vzťah k ostatným odráža aj úroveň jeho prijatia ostatnými, je tiež významným prvkom determinujúcim jeho prežívanie a spokojnosť s prácou.
- *Osobnosť nadriadeného* – aký štýl vedenia presadzuje, aká je komunikácia, spôsob hodnotenia, či háji záujmy zamestnancov. Manažér by mal vytvárať prostredia bez viny. Škola chýb je nesmierne cenná, ak má nadriadený v takýchto situáciách konštruktívny a chápaný postoj, motivuje, ale zároveň musí dať najavo, že ďalšie opakovanie chýb je neospravedliteľné. Ak zaujme iný postoj pri riešení takýchto problémov, môže vyvolávať u zamestnancov strach z trestu. Mal by podporovať ich iniciatívu, t.j. mal by im umožniť predkladať ich návrhy na skvalitnenie a zefektívnenie práce. Tiež ocenia možnosť realizácie vlastného návrhu v praxi, je však potrebné im k tomu delegovať právomoci.
- *Úspech* – možno chápať ako dosiahnutie alebo prekročenie cieľov vyplývajúcich z úlohy, naplnenie potreby smerovať vpred a nahor. Prináša *uznanie* – ocenenie úspechov nadriadenými alebo staršími kolegami, pomáha zvyšovať sebaúctu, je to odmena sama o sebe.
- *Osobný rozvoj, postup* – povýšenie, pokrok v kariére alebo dodatočné vzdelávanie sú stimuly, ktoré ocenia najmä mladšie vekové kategórie.
- *Záujem o prácu* – identifikácia s prácou, profesiou, podnikom. Silne motivačne pôsobí taká práca, ktorá poskytuje radosť, obohacuje a je rozmanitá. Zo strany zamestnancov je silný dopyt po rôznorodosti a pestrosti práce. Podnik by mal obmedzovať

monotónnosť, jednotvárnosť pracovných úloh a to uplatňovaním týchto princípov pri vytváraní pracovných pozícií:

- rozmanitosť – pri výkone práce je nutné použiť rôzne operácie, postupy atď.,
 - komplexnosť úloh – zadávať úlohy, ktoré tvoria celok, aby každý videl výsledok,
 - významnosť úloh – vysvetľovať zmysel úloh, ich dôležitosť a môžu sa tak stať hodné uznania v očiach okolia, kolegov, vedenia,
 - feedback – poskytnúť pravidelnú spätnú väzbu o tom, ako dobre vykonáva zamestnanec prácu,
 - zodpovednosť – poskytnúť príležitosť uplatniť autoritu a moc, dať voľnosť v konaní, delegovať. *Dohľad a samostatnosť* – týka sa rozsahu kontroly, ktorú má jednotlivec nad obsahom a výkonom svojej práce.
- *Sociálna starostlivosť a zamestnanecké výhody* – do tejto veľkej kategórie spadá napr.:
- výhodný pracovný čas (pružná doba, predĺžená dovolenka),
 - možnosť zvyšovania kvalifikácie (kurzy, tréningy, zahraničné pobyty, stáže),
 - služby hradené podnikom (stravovanie nad rámec zákona, rekreácie, športové a kultúrne podujatia),
 - finančná zainteresovanosť na výsledkoch podniku (zamestnanecké akcie),
 - možnosť použitia služobného auta pre súkromné účely, mobilný telefón, notebook, úhrada časti nákladov na dopravu do zamestnania, zvyhodnený nákup produktov podniku,
 - príspevok zamestnávateľa na DDP, na ubytovanie, na detské tábory, zriaďovanie osobných individuálnych účtov, zdravotná starostlivosť, sociálne, personálne a právne služby, pôžičky, starostlivosť o choré deti, dôchodcov,
 - outplacement – zahŕňa služby spojené s premiestňovaním zamestnancov smerom von z podniku, t.j. s ich uplatnením na vonkajšom trhu práce po zrušení pracovného miesta.

Rozsah stimulačných prvkov je naozaj veľmi široký, boli spomenuté len niektoré spôsoby motivovania zamestnancov a stimulovania na podávanie vyšších výkonov. Existuje veľa možností ako skvalitniť pracovné prostredie a zlepšiť firemnú kultúru pri vynaložení minimálnych nákladov. Spokojnosť personálu potom povedie k vyššej motivácii na výkon

práce a funkcie. Pretože práve práca je to, čo človeka drží pri živote, keďže zaisťuje prostriedky na živobytie. Z tohto dôvodu je dôležité, aby neprinášala len pragmatický úžitok, ale aby poskytovala dobrý pocit a duševnú pohodu z jej vykonávania. Práve duševná pohoda v mnohom závisí na okolnostiach (pracovné prostredie, interpersonálne vzťahy, obohacujúca práca, atď.), ktoré človeku umožňujú robiť hlavne to, v čom nachádza záľúbenie a čo mu poskytne najväčšie uspokojenie. Je preto veľmi dôležité zamestnancov neustále stimulovať, pôsobiť na ich osobnostné a osobné vlastnosti, dávať im pocit potrebnosti a dôležitosti (Priglová 2007). Potom sa z priemerného zamestnanca môže stať excelentný zamestnanec.



Obrázok č. 40: Priemerný verzus skvelý zamestnanec (Grasso L 2024)

Potreba mať motivovaných zamestnancov je zvlášť aktuálna v súčasnosti, keď sa podniky stretávajú s výzvami súvisiacimi s hybridnou prácou, digitálnou transformáciou a vysokými nárokmi na flexibilitu. Takáto pracovná sila je nielen produktívnejšia, ale aj viac angažovaná, čo je nevyhnutné na udržanie inovatívneho a výkonného pracovného prostredia. Avšak v poslednej dobe sa začal prejavovať fenomén **quiet quitting**, ktorý označuje skutočnosť, že mnohí zamestnanci sa postupne odpájajú (rezignujú) od svojich úloh. Hoci fyzicky zostávajú v práci, ich emocionálna a mentálna angažovanosť upadá. Tento ich pasívny prístup môže byť výsledkom nedostatočnej motivácie, nejasných cieľov alebo nedostatočného uznania zo strany zamestnávateľa. Uvedený pojem neznamená, že zamestnanci dávajú výpoveď, ale skôr to, že sa rozhodnú vykonávať iba minimum práce potrebnej na splnenie svojich povinností,

bez toho, aby vynakladali nadmerné úsilie alebo proaktívne prispievali nad rámec svojich základných úloh (Grajcaová 2023). Príčinou vzniku stavu quiet quitting môže byť aj vyhorenie. Na vedľajšej infografike sú odprezentované niektoré dôvody, ktoré k burnout môžu dopomôcť.



Obrázok č. 41: Fenomén quiet quitting (Minová 2024)

Obrázok č. 42: Príčiny vyhorenia (Business Infographics 2024)

5.3 Riadenie ľudských zdrojov

Táto manažérska disciplína bola do textu zaradená zámerne z viacerých dôvodov. Oblasť pracovnej motivácie je úzko previazaná s rôznymi personálnymi činnosťami. Sú to podporné činnosti, ktoré vo výraznej miere vytvárajú zázemie pre motiváciu a ovplyvňujú ju. Práve preto sa odborníci rozchádzajú v názoroch na jednoznačné definovanie pôsobnosti vedenia ľudí a pôsobnosti riadenia ľudských zdrojov, pretože hranice medzi nimi sa stierajú. Niektoré aktivity ako napríklad odmeňovanie, hodnotenie, komunikovanie, motivácia a pod. sú niekedy zaraďované pod oblasť vedenia ľudí, inokedy ich v literatúre možno nájsť pod oblasťou riadenia ľudí.

Najdôležitejšou úlohou personalistov (HR manažérov) je zladenie programov rozvoja ľudských zdrojov s podnikovou stratégiou a to prostredníctvom nasledovných činností (Armstrong 2002, Dvořáková 2001, Koubek 2007):

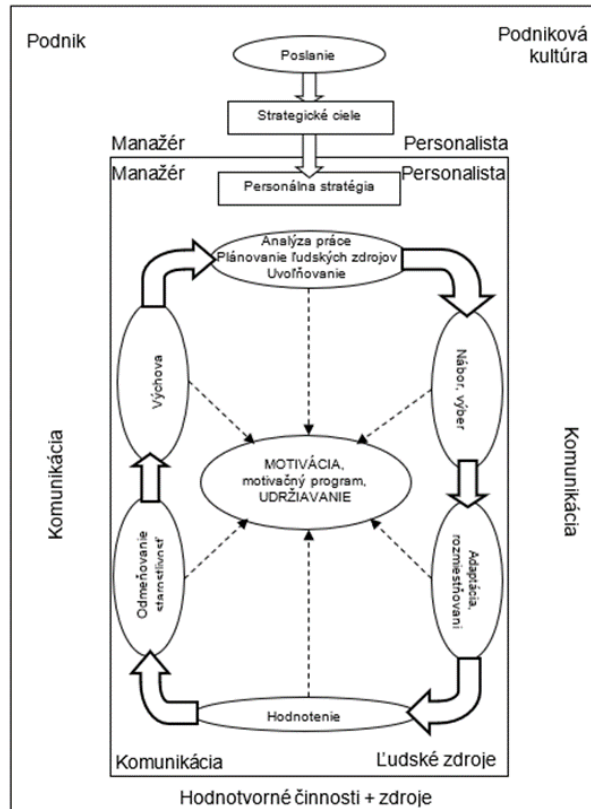
- *Vytváranie a analýza pracovných miest*
 - zisťovanie, zaznamenávanie, uchovávanie a analyzovanie informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva,
 - tvorba pracovných miest, ich špecifikácia, v prípade potreby ich redesign.
- *Plánovanie ľudských zdrojov*
 - odhadnutie veľkosti a štruktúry budúcej pracovnej sily, aby sa zabezpečil správny počet a štruktúra ľudí, ktorí budú potrební,
 - záleží od ponuky pracovnej sily, od profilu trhu práce, dopyte po produktoch podniku alebo napr. aj od úrovne odmeňovania u konkurencie a pod.
- *Získavanie zamestnancov*
 - popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta (aké skúsenosti, vedomosti, schopnosti sú potrebné), voľba metódy prezentácie ponuky pre trh práce, zostavenie plánu náboru,
 - formulácia ponuky zamestnania a jej šírenie (cez inzerciu v médiách, vlastným zamestnancom, školám, personálnym agentúram, UPSVaR a pod.),
 - zhromaždenie ponúk od potenciálnych uchádzačov a selekcia neprijateľných (nesplňajúcich požiadavky na kladené miesto), sformulovanie pozvánok na pohovor vhodným uchádzačom.
- *Výber zamestnancov*
 - stanovenie kritérií prijatia (prax, vzdelanie, jazykové alebo počítačové zručnosti a pod.),
 - definovanie termínu výberu, zhotovenie časového plánu, voľba metódy výberu zamestnancov: výberový rozhovor, referencie, testovanie, t.j. psychologické, osobnostné testy, testy vedomostí, zručností, assessment center – pozorovanie účastníkov v simulovaných situáciách, a iné menej validné metódy,

- realizácia výberových procedúr, rozhodnutie o prijatí, resp. neprijatí, zostavenie pracovnej ponuky pre úspešného uchádzača, prijatie.
- *Rozmiestňovanie a zaradovanie zamestnancov*
 - onboarding, zaradenie novoprijatého zamestnanca na nové pracovné miesto, zabezpečenie správnej adaptácie (napr. pridelenie staršieho zamestnanca s bohatými skúsenosťami na zaškolenie nováčika), príp. rotovanie – presun zamestnanca krížom cez jednotlivé oddelenia podniku.
- *Hodnotenie zamestnancov*
 - proces zhodnotenia potenciálu zamestnanca (aké sú možnosti jeho rozvoja) posúdenie jeho doterajšej výkonnosti, odkomunikovanie feedbacku manažéra o jeho prednostiach a nedostatkoch, prehodnotenie mzdového ohodnotenia,
 - posudzujú sa nielen výkonnostné parametre, ale aj pracovné správanie a vzťah zamestnanca k ostatným, medzi kritériá hodnotenia patrí: kvalita práce, plnenie zadaných úloh v termíne, jednanie s kolegami, dochádzka, iniciatíva, miera nových podnetov a nápadov, miera stotožnenia sa s podnikovými cieľmi,
 - typy hodnotenia: priebežné hodnotenie práce, hodnotenie stanovených úloh, hodnotenie dlhodobých výsledkov, hodnotenie kompetencií v zmysle odborných schopností, riadiacich a komunikačných schopností.
- *Výchova zamestnancov*
 - úlohou je zabezpečiť alebo napomáhať zvyšovaniu kvalifikácie, zdokonaľovať schopnosti, pracovnú a odbornú spôsobilosť, zvyšovať pracovnú motiváciu,
 - patrí sem: vzdelávanie, riadenie kariéry, osobný rozvoj.
- *Uvoľňovanie zamestnancov*
 - ukončenie životného cyklu pracovnej sily v podniku, t.j. uvoľňovanie v prípade nadbytku, organizačných zmien, nespokojnosti so zamestnancom, poprípade preradenie na iné miesto alebo na inú prácu.

K ďalším činnostiam riadenia ľudských zdrojov patrí mzdová politika (odmeňovanie), politika zamestnaneckých výhod, sociálnej starostlivosti i služieb zamestnancom a iné.

Na začiatku podkapitoly bola vysvetlená zmysluplnosť zaradenia problematiky riadenia ľudských zdrojov pod manažérsku funkciu vedenie ľudí. Z nasledujúceho schematickeho modelu (viď obrázok nižšie) je viditeľná previazanosť výkonu riadenia a niektorých personálnych činností. V ňom je zámerne zdôraznená kooperáciu dvoch subjektov a to manažéra (bezprostredný nadriadený) a personalistu (resp. personálneho oddelenia, prípadne human resource (HR) manažéra). Táto spolupráca by mala byť nepretržitá pri všetkých uvádzaných personálnych činnostiach, tak z dôvodu nevyhnutnej výmeny vedomostí, ako aj z dôvodu ich správnej realizácie: (Šuteková 2009).

- Pri analýze práce a jej redizajne je personalista potrebný najmä pre metodické usmernenie, manažér pre skĺbenie praktickej roviny (objasňuje aké úkony si práca vyžaduje, aké schopnosti sú potrebné a pod.).
- V prípade personálneho plánovania, je najmä manažér daného oddelenia schopný definovať potrebu nových zamestnancov a stanoviť ďalší personálny rozvoj svojich podriadených, personalista má zase prehľad o možnostiach trhu práce, pripravenosti absolventov a pod.
- V rámci náboru a výberu je taktiež nevyhnutná účasť oboch subjektov, personalista ovláda techniky výberu a manažér vie najlepšie, akého zamestnanca potrebuje.
- Proces adaptácie a rozmiestňovania si rovnako vyžaduje kooperáciu personalistu a manažéra a to napr. za účelom zedefinovania okruhu informácií, ktoré musí novoprijatá pracovná sila dostať.
- Hodnotenie činnosti zamestnanca má pre podnik viacnásobný význam. Personalista ovláda metódy, techniky a kritériá hodnotenia (pozná najnovšie trendy) a manažér disponuje informáciami o výsledkoch práce svojich podriadených.
- Na základe výstupov hodnotenia personalista môže manažérovi odporučiť najlepší spôsob odmeňovania (nemyslí sa len mzda a iné formy peňažných odmien, ale aj napr. povýšenie, formálne uznanie, benefity, prvky sociálnej starostlivosti, vzdelávacie kurzy).
- Zároveň sa navrhujú ďalšie kroky v oblasti výchovy ľudského kapitálu (t.j. vzdelávanie, osobný rozvoj).
- Odchod zamestnanca z podniku je rovnako dôvodom na spoluprácu manažéra a personalistu. HR manažér ovláda legislatívny rámec uvoľňovania personálu, zväžiť možnosti outplacementu a teda poskytnúť manažérovi odbornú podporu.



Obrázok č. 43: Schematické znázornenie väzby motivácie a personálnych činností (Šuteková 2009)

Podnik na základe poslania a strategických cieľov vymedzí personálnu stratégiu vychádzajúcu z personálnych strategických cieľov. Tie by sa, z hľadiska podpory motivujúceho prostredia, mali dotýkať nasledujúcich oblastí: (Šuteková 2009)

- tvorba priestoru pre zosúladienie želaní a potrieb zamestnancov s potrebami podniku,
- zabezpečenie vyhovujúceho pracovného prostredia a podmienok pre prácu,
- zefektívnenie všetkých personálnych činností v podniku,
- odhalenie a odstránenie faktorov, ktoré spôsobujú demotivovanosť,
- tvorba a udržiavanie motivujúceho prostredia na kvalitatívne vysokej úrovni,
- skvalitnenie a aktualizácie systému hodnotenia a odmeňovania,
- udržanie vysokokvalifikovaných a vyprofilovaných zamestnancov, ktorých si podnik nemôže dovoliť, okrem toho, že odvádzajú vysoký výkon, sú nositeľmi inovácií a aj vzorom pre ostatný personál,

- zabezpečenie rastu a rozvoja najmä interpersonálnych zručností všetkých manažérov a pod.

Pre vytvorenie a udržiavanie kvalitnej motivačnej klímy je nevyhnutné zrealizovať kroky vedúce k zlepšeniu a zefektívneniu podporných personálnych činností. Bez ich úpravy nie je možné vytvoriť dobrý motivačný program a nie je možné zabezpečiť jeho bezproblémovú implementáciu a samotnú realizáciu. Korekcie by sa podľa navrhovanej schémy mali dotýkať oblasti analýzy práce, plánovania ľudských zdrojov, náboru a výberu zamestnancov, ich adaptácie a rozmiestňovania, hodnotenia, odmeňovania a sociálnej starostlivosti, výchovy a uvoľňovania. Pozornosť je venovaná zdôrazneniu len tých aspektov personálnej práce, ktoré determinujú a úzko súvisia s oblasťou pracovnej motivácie. V rámci schematickeho znázornenia väzby motivácie a personálnych činností je niekoľkokrát akcentovaná oblasť komunikácie. **Komunikácia** je v tomto prípade vnímaná ako nevyhnutná a integrálna súčasť riadenia podniku ako celku, ale aj manažmentu pracovnej motivácie. Je to nástroj slúžiaci na „spájanie ľudí“ a „zjednocovanie“ za účelom dosahovania vytýčených podnikových cieľov. Je previazaná so všetkými manažérskymi funkciami, ktoré výrazne determinuje, a je nevyhnutná na ich výkon. Bez nej nie je manažér schopný viesť a motivovať ľudí, aby konali žiaducim spôsobom (Šuteková 2009).

Zabezpečiť vysokú úroveň motivovanosti zamestnanca nie je jednoduchá záležitosť. Je to proces, ktorý prechádza celým jeho životným cyklom v podniku, od jeho vstupu na pracovisko až po odchod. Základom pre získanie správneho zamestnanca je uskutočnenie analýzy obsadzovaného pracovného miesta. Bez realizácie tohto kroku, podnik nevie správne identifikovať akú pracovnú silu potrebuje, s akými vedomosťami, skúsenosťami, schopnosťami. Táto fáza je základným predpokladom aj pre plánovanie ďalšieho potrebného personálu (zároveň zdrojov krytia tejto potreby) a aj pre plánovanie personálneho rozvoja existujúcich ľudských zdrojov. V rámci etapy získavania zamestnancov je dôležité správne určiť metódu náboru a výberu, výberových kritérií a techník najmä na základe analýzy práce. Branham (2004) uvádza odhad, že až 80 % zamestnancov v USA zotrúva v profesiách pre nich nevhodných (hlavne čo sa týka sebamotivácie a prirodzených schopností). Výber správneho človeka na správne miesto je nevyhnutným základom pre zabezpečenie jeho motivácie (ťažko motivovať jedinca, ktorý sa dostal na nezaujímavú prácu, na ktorú nemá potrebné schopnosti a zručnosti, práci nerozumie). Ďalším ťažiskovým bodom v procese motivácie je zabezpečenie správnej adaptácie (štart novoprijatého zamestnanca, ktorého nikto neočakáva, nemá pripravenú kanceláriu, nikto ho neinformuje, čo má robiť, bude veľmi ťažký a dojem o zamestnávateľovi bude rozpačitý). Nielen počas skúšobnej doby, ale aj počas

celého zamestnancovho pôsobenia je motivačne veľmi dôležité pravidelné hodnotenie podávaného pracovného výkonu. To má viacnásobný účinok: poskytuje potrebnú spätnú väzbu, vytvára priestor pre vyslovenie uznania, pre poukázanie na chyby a naznačenie možných ciest ich odstránenia, poskytuje podklady pre odmeňovanie, ale aj pre výchovu zamestnanca v podobe naplánovania ďalšieho vzdelávania (zabezpečenie osobného rozvoja), poprípade vytvára predpoklady na povýšenie. V prípade uvoľňovania personálu je pre vytváranie kvalitnej motivačnej klímy účelné získať od odchádzajúcich cenné informácie ohľadom príčin odchodu, resp. zdrojov nespokojnosti so svojim pracoviskom. Získané poznatky je potrebné využiť na odstránenie zdrojov demotivovanosti, ktoré by mohli aj u ostatných zamestnancov vyvolávať potrebu zmeny pracovného miesta (Šuteková 2009).

V nasledujúcich infografikách sú odprezentované základné zásady pre udržiavanie vhodnej motivačnej klímy a produktívneho prostredia.

Workplace Culture

Do's and Don'ts

<p>Transparency</p> <p>Do: Communicate openly about strategies and goals</p> <p>Don't: Assume employees know expectations</p>	<p>Appreciation</p> <p>Do: Say thank you, praise publicly, buy lunch</p> <p>Don't: Stop there - after a big push, award time off</p>
<p>Innovation</p> <p>Do: Actively encourage and try new ideas</p> <p>Don't: Ever say "that's the way we've always done it"</p>	<p>Collaboration</p> <p>Do: Encourage each other, share knowledge, teach</p> <p>Don't: Forget to ask others for input</p>
<p>Mission</p> <p>Do: Outline a purpose larger than getting work done</p> <p>Don't: Think your org can't (ex: waste mgmt - "keep towns clean")</p>	<p>Feedback</p> <p>Do: Explicitly ask for feedback from all levels, all the time</p> <p>Don't: Omit thanking people for it and acting on it</p>
<p>Kindness</p> <p>Do: Ask people how they are and about their lives</p> <p>Don't: Allow unkind people to remain</p>	<p>Respect</p> <p>Do: Trust employees and treat them like adults</p> <p>Don't: Treat employees like cogs in a machine</p>
<p>Growth</p> <p>Do: Ask about and devote time to people's career ambitions</p> <p>Don't: Feel threatened by hungry lower-level employees</p>	<p>Dissent</p> <p>Do: Encourage dissent whenever warranted</p> <p>Don't: Assume people will do so without being asked</p>
<p>Reliability</p> <p>Do: What you say by when you say</p> <p>Don't: Shift deadlines and create unneeded urgency</p>	<p>Balance</p> <p>Do: Model and say yes to time off and adjusted hours</p> <p>Don't: Contact people on vacation or parental leave</p>
<p>Ownership</p> <p>Do: Model "if someone should fix that, you're someone"</p> <p>Don't: Pass the buck</p>	<p>Integrity</p> <p>Do: Be honest and ethical</p> <p>Don't: Even get close to the line</p>
<p>Fairness</p> <p>Do: Pay, promote, and praise fairly</p> <p>Don't: Base it on tenure or loyalty</p>	<p>Inclusiveness</p> <p>Do: Ensure everyone has a voice</p> <p>Don't: Ignore quieter people</p>

HOW LEADERS MAKE PEOPLE FEEL SAFE AT WORK

BACKED BY SCIENCE

<p>CAREER ADVANCEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> Provide clear paths for promotion to help your employees see a future with the company. 70% of employees feel more secure when they see a clear career path (Bersin by Deloitte). 	<p>JOB ROLE CLARITY</p> <ul style="list-style-type: none"> Be clear about job roles and expectations. When employees know what's expected, they perform better and know where they stand. 60% of employees feel more secure with clear job roles (International Labour Organization).
<p>CLEAR COMMUNICATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Keep your team in the loop about the company's goals and plans. Companies with clear communication have 50% lower employee turnover rates (Gallup). 	<p>PROFESSIONAL DEVELOPMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> Invest in your team's growth so they can look forward to unlocking new skills. 74% of employees feel more secure when they have opportunities to learn new skills (SHRM).
<p>EMPLOYEE INVOLVEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> Get your team involved in decisions. When employees have a say, they feel more valued. 65% of employees feel more secure when they are involved in decisions (Academy of Management Journal). 	<p>SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> Create a positive and inclusive workplace so your team feels truly supported. 67% of employees feel more secure in a supportive work environment (Great Place to Work Institute).
<p>RECOGNITION AND REWARD</p> <ul style="list-style-type: none"> Say thanks when your team goes above and beyond and show your employees they are appreciated. 69% of employees feel more secure when their work is recognized (Gallup). 	<p>FAIR COMPENSATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Pay your employees what they deserve. Good salaries and benefits show you value their hard work. 63% of workers feel more secure with competitive pay and benefits (WorldatWork).
<p>STRONG LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> Lead by example. Strong and supportive leadership gives people clear direction and stability. 64% of employees feel more secure with strong and supportive leadership (Journal of Applied Psychology). 	<p>CONSISTENT FEEDBACK</p> <ul style="list-style-type: none"> Don't wait for annual reviews—give regular feedback. Let your employees know how they're doing day-to-day. 68% of employees who receive consistent feedback feel more secure in their jobs (Harvard Business Review).

Obrázok č. 44: Zásady firemnej kultúry (Business Infographics 2024)

Obrázok č. 45: Techniky zaistenia pocitu bezpečia pre zamestnancov (Business Infographics 2024)



Obrázok č. 46: Znaký toxického pracovného prostredia (Business Insights 2024)

Úspešné vedenie ľudí je kľúčové pre vytvorenie motivovaného a súdržného tímu, ktorý dokáže efektívne spolupracovať na dosahovaní spoločných cieľov. Keď sa zamestnanci cítia podporovaní a vedení s dôverou, sú schopní maximálne využiť svoj potenciál a prispieť k celkovému úspechu podniku. Avšak, aby sa manažér presvedčil, že jeho úsilie a výsledky sú na správnej ceste, je dôležité prejsť k fáze kontrolovania. V tejto etape sa systematicky hodnotí výkon tímu a jednotlivých členov, čo umožňuje identifikovať silné stránky a oblasti, kde je potrebné zlepšenie, a zabezpečiť, aby podnik neustále napredoval vo svojich snahách.

6 KONTROLOVANIE

Proces kontrolovania je nevyhnutnou súčasťou riadiaceho cyklu, pretože zabezpečuje dôležitú spätnú väzbu voči realizovaným manažérskym aktivitám. Prostredníctvom tohto mechanizmu má podnik jasný obraz o skutkovom stave, t.j. o tom, v akom rozsahu a kvalite sa naplňajú vytýčené podnikové ciele. Význam tejto manažérskej funkcie však nespočíva len v monitorovaní prostredia, ale aj v nachádzaní správnych a efektívnych riešení vo forme nápravných opatrení v prípade, že pri porovnaní skutočnosti a plánu nastanú odchýlky.

Kontrolovanie možno definovať ako **proces zberu, vyhodnocovania a porovnávanía dosiahnutých výsledkov s plánovanými cieľmi, aby sa včas a hospodárne zistili odchýlky a mohlo dôjsť k náprave prijatím konkrétnych opatrení.**

Je to proces zisťovania a odhaľovania nedostatkov, ich účinného a systematického odstraňovania, vytvárania podmienok pre ich obmedzenie, vylúčenie a predchádzanie ich vzniku. Z uvedených dôvodov má kontrola mať nielen *regulačný*, ale aj *preventívny charakter*. Bez toho by podnik nebol schopný dosahovať svoje ciele (Sedlák 2001, Donnelly a kol. 2004).

Význam kontroly sa prejavuje: (Bělohlávek a kol. 2001, Míka 2006)

- pri zameraní úsilia podniku žiaducim smerom (tak, aby všetky plánované činnosti boli správne vykonané, aby sa naplnili ciele),
- pri monitorovaní, hodnotení a ovplyvňovaní správania podniku,
- pri koordinovaní činnosti (bez kontroly by ľudia mohli konať rozdielne),
- pri znižovaní neistoty (z budúcnosti, či bude podnik napredovať).

Funkcie, resp. úlohy kontrolovania možno klasifikovať nasledovne: (Veber a kol. 2005, Bělohlávek a kol. 2001, Vaverčáková, Hromková 2018)

- *ochranná* – ochrana vlastníckych a podnikateľských záujmov,
- *inšpekčná* – dohľad nad prebiehajúcimi činnosťami tak, aby bol dosiahnutý požadovaný výkon, ide o kritické objektívne zhodnotenie reality s ohľadom na zistené skutočnosti,
- *eliminačná* – analýza príčin odchýlok, aby sa neopakovali a predchádzalo sa im,
- *ovplyvňovacia* – poučenie sa z minulých výsledkov, ovplyvňovanie budúcnosti,
- *poradenská* – generovanie návrhov na racionalizáciu, zefektívnenie činností,

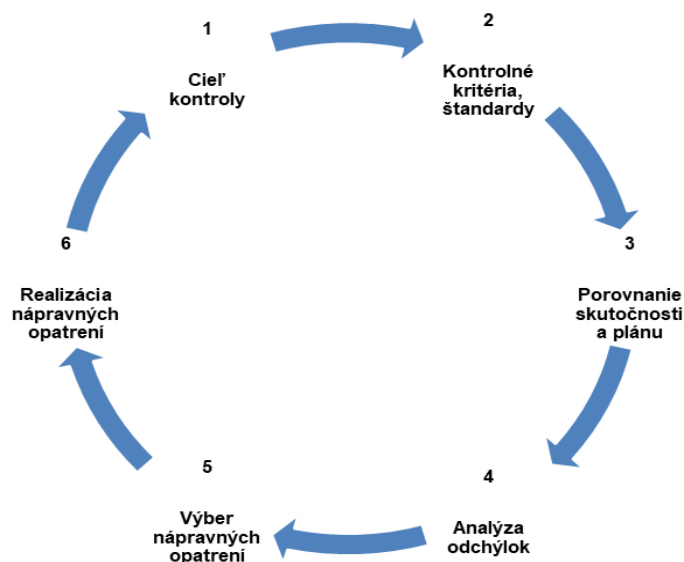
- *nápravná* – prijímanie korekčných opatrení na odstránenie odchýlok,
- *výchovná* – výchovné pôsobenie na kontrolovaných zamestnancov, ako už bolo vyššie uvedené, kontrola má mať preventívny charakter.

6.1 Proces kontrolovania

Kontrolný proces je rozfázovaný do niekoľkých krokov a možno ich uviesť v nasledovnej logickej postupnosti: (Sedlák 2001, Schwarczová a kol. 2021, Jemala 2008)

- **Cieľ kontroly** – stanovuje sa predmet kontroly, t.j. čo sa bude kontrolovať. Podľa Míka (2006) ide o hľadanie odpovedí na otázky z hľadiska obsahu a účelu (aký je výsledok a či je zhodný s pôvodnými predstavami), z hľadiska času (za ako dlho a kedy sa naplnil), z hľadiska spôsobu (akými procesmi a postupmi sa dosiahol), z hľadiska akosti (s akou kvalitou), z hľadiska nákladov (ako hospodárne). V tejto fáze manažér musí zvoliť aj vhodnú metódu kontroly (napr. analýza finančných výkazov, kontrola kvality produkcie, nákladová analýza, hodnotenie výkonnosti zamestnancov, celkový audit).
- **Kontrolné štandardy a kritéria** – na porovnávanie plánu so skutočnosťou sú vytvárané špecifické štandardy, kritériá, či merítka vykonanej práce, ktoré slúžia ako vzor žiadúceho výkonu, podľa ktorých sa môže merať a hodnotiť skutočný výkon, najmä počas výkonu priebežnej kontroly (môžu byť vyjadrené napr. v peniazoch, v naturálnych jednotkách, v kvalite a pod.). Obvykle vychádzajú z posledného prvku plánu (viď zač. kap. 3).
- **Porovnanie reality a plánu** – je to proces zberu a selekcie informácií potrebných pre kontrolovanie (zároveň overovanie ich správnosti), dochádza k zmeraniu skutočného výkonu a jeho porovnaniu so stanovenými merítkami, na základe toho sa identifikujú odchýlky.
- **Analýza odchýlok** – dochádza k rozboru, analýze príčin ich vzniku, avšak už pred týmto krokom je potrebné mať ujasnenú a stanovenú hodnotu, hornú a dolnú hranicu, akceptovateľnosti odchýlky (aby kontrolór vedel rozlíšiť odchýlky nevýznamné, zanedbateľné od odchýlok významných, vyžadujúcich si nápravné opatrenia).
- **Výber nápravného opatrenia** – výsledkom tohto kroku je rozhodnutie manažéra vedúce ku odstráneniu odchýlok, podľa Hittmára (2006) ide o: „*transformáciu predchádzajúceho poznania a príčiny súvislostí a tendencií vývoja do polohy návrhu ďalšieho postupu a opatrení*“. Musí ísť o integrované riešenie.

- **Realizácia nápravného opatrenia** – implementácia opravy, manažér zabezpečí vykonanie korekcie. Ako je zrejmé z nasledujúceho obrázka, proces kontrolovania má cyklický charakter. Tento posledný krok sa musí taktiež podrobiť kontrole (je vlastne novým cieľom kontroly), kde úlohou je zabezpečiť spätnú väzbu na celý proces, t.j. zistiť, či vybrané nápravné opatrenie dokázalo odstrániť identifikovanú odchýlku.



Obrázok č. 47: Priebeh kontrolného procesu (upravené podľa Sedlák 2001, Schwarczová a kol. 2021, Jemala 2008)

Keďže náplň práce manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia je odlišná, diferentný je aj podiel vykonávania jednotlivých manažérskych funkcií a rozdielny je tiež rozsah a frekvencia kontroly. Zohľadňujúc hierarchické manažérske usporiadanie možno kontrolu klasifikovať: (Sedlák 2001, Hittmár 2006)

- **strategická kontrola** – zaoberá sa smerovaním podniku, kontrolou dosahovania strategických cieľov, celkovými výsledkami hospodárenia,
- **taktická kontrola** – venuje sa inšpekcii pridelovania zdrojov jednotlivým podnikovým útvarom, harmonogramami a postupmi prác,
- **operatívna (operačná) kontrola** – zameriava sa na monitoring každodenného vykonávania úloh a činností, či boli realizované podľa predpísaných postupov a pravidiel s dodržaním stanovených termínov.



Obrázok č. 48: Typy kontroly podľa úrovne riadenia (Bělohlávek a kol. 2001)

Kontrolu možno klasifikovať nasledovne: (Sedlák 2001, Hittmár 2006, Donnelly a kol. 2004, Veber a kol. 2005, Bělohlávek a kol. 2001)

- podľa periodicity: *pravidelná a nepravidelná*,
- podľa charakteru: *vnútená kontrola a samokontrola*,
- podľa spôsobu utajenia: *hlásená a prepadová*,
- podľa spôsobu prípravy: *plánovaná a neplánovaná*,
- podľa predmetu kontroly: *dokladová, fyzická (množstvo), prevádzková (postupy)*
- podľa šírky záberu: *všeobecná (celková) a špeciálna (konkrétna)*,
- podľa smeru kontroly: *vnútorná (inventarizácia), vonkajšia (napr. daňová kontrola)*,
- podľa štádia, v ktorom sa kontrola procesov uskutočňuje:
 - *predbežná* (kontrola zdrojov, vstupná, preventívna),
 - *priebežná* (kontrola vykonávania),
 - *výstupná* (kontrola výsledkov so spätnou väzbou).

6.2 Slabiny kontroly a zásady efektívnej kontroly

V podnikateľskej praxi sa často stretávame s rôznymi nedostatkami, ktoré ovplyvňujú účinnosť a efektívnosť monitorovania prevádzkových procesov. Pri nastavovaní účinného kontrolného mechanizmu je nevyhnutné ich poznať a aktívne riešiť, aby sa zabezpečil hladký chod a

úspech podniku. Najčastejšie sa objavujú tieto problémy v procese kontrolovania: (Veber a kol. 2005, Bělohlávek a kol. 2001, Míka 2006)

- *nepresnosť* – porovnáva sa neporovnateľné, neberú sa do úvahy nové faktory, alebo sa vychádza z čiastkových (príp. neoverených) informácií,
- *nezrozumiteľnosť* – použijú sa zložité kontrolne techniky, ktorým manažéri nerozumejú, alebo výsledky sú nejasné, nezrozumiteľné pre interpretáciu,
- *subjektívnosť vnímania* – kontrolný výsledok závisí od vnímania kontrolujúceho (môže byť nesprávne interpretovaný), manažéri často radšej zamlčia odchýlky, pretože sa obávajú sankcií zo strany ich nadriadených,
- *absencia kontroly* – podceňovanie významu kontroly, nezaistí sa poriadok, stabilita, včasná adaptabilita na zmeny, môže dôjsť k preferovaniu individuálnych záujmov, k nestabilite, k podvodom,
- *prílišná tesnosť kontroly* – preceňovanie významu kontroly, nadmerná kontrola zo strany nadriadených, zväzujúce nariadenia, časté hlásenia, neustále zasahovanie manažérov, to všetko vyvoláva z kontroly strach a odpor u zamestnancov, čo zároveň môže spôsobiť ešte väčšiu chybovosť v práci,
- *samoučelnosť* – kontrola sa robí len preto, aby sa vykázalo jej uskutočnenie,
- *nehospodárnosť* – príliš podrobná kontrola zvyšuje náklady, nehospodárnosť vzniká vtedy, kedy náklady na kontrolu sú väčšie ako možný prínos z nej plynúci.

Medzi **zásady** efektívnej kontroly patrí: (Stacho, Stachová 2020, Bělohlávek a kol. 2001, Veber a kol. 2005)

- *Integrácia* – kontrola musí byť previazaná s ostatnými manažérskymi funkciami, musí zodpovedať organizačnej štruktúre podniku a vychádzať zo zámerov vrcholového riadenia.
- *Podpora zo strany top manažmentu* – podnik musí vytvoriť také podmienky, ktoré zamedzia vzniku príležitostí na podvody a chybovosť personálu, ideálne je naštartovať fungujúci vnútorný systém kontroly so zapojením zamestnancov napríklad vytvorením samostatného oddelenia vnútornej kontroly alebo ich stimuláciou ku samokontrole (to súvisí s ďalším bodom).
- *Motivácia* – ak na kontrole participujú aj zamestnanci, lepšie chápu zmysel kontroly a nesú spoluzodpovednosť za jej výsledky, tak sa zabezpečí efektívny systém riadenia.

- *Zameranie na budúcnosť* – kontrola by mala nielen odhaľovať významné odchýlky, ale aj ich predikovať.
- *Pružnosť* – prijatie nápravných opatrení by malo reflektovať na dynamiku v pôsobení síl vonkajšieho prostredia, preto kontrolovanie musí byť adaptabilné, vďaka čomu sa zabezpečí flexibilné prispôsobenie sa na neočakávané zmeny majúce vplyv na podnik.
- *Zrozumiteľnosť* – kontrolný mechanizmus by mal byť nastavený tak, aby bol úmerný v šírke a hĺbke záberu úrovni jednotlivých manažérov, mal by byť jednoduchý, čo zabezpečí, že jeho výsledky budú zrozumiteľné aj kontrolovaným zamestnancom.
- *Primeranosť* – kontrolná činnosť by mala byť zameraná len na závažné skutočnosti.
- *Hospodárnosť* – hodnota zistených odchýlok musí byť väčšia ako náklady vynaložené na kontrolu.

Dôsledné kontrolovanie podporuje transparentnosť, zvyšuje zodpovednosť a zabezpečuje hladký chod podniku, čím vytvára pevný základ pre dlhodobý rast a udržateľnú konkurenčnú výhodu. Týmto procesom sa uzatvára cyklus podnikového manažmentu. Bez neho by nemohol byť naplnený základný princíp riadenia, efektívne dosahovanie vytýčených cieľov podniku.

Predstavením poslednej manažérskej funkcie je odprezentovaný komplexný pohľad na celý proces manažovania podniku. Ďalej je potrebné sa zamerať na ďalšie kľúčové aspekty riadenia, ako sú rozhodovanie a komunikácia..

7 ROZHODOVANIE

Rozhodovanie patrí medzi prierezové manažérske činnosti. Je neoddeliteľnou zložkou riadenia, predstavuje vlastne kritický bod každej manažérskej funkcie. V rámci *plánovania* sa rozhoduje o cieľoch, smeroch činnosti, o spôsoboch dosiahnutia požadovaného stavu. Súčasťou *organizovania* je rozhodovanie o delbe práce, o delegovaní právomocí, o rozpätí riadenia, o charaktere a veľkosti organizačných jednotiek. V prípade *vedenia* sa rozhoduje o spôsobe ovplyvňovania a motivovania zamestnancov, o použití správnych stimulačných prostriedkov. Počas *kontrolovania* sa rozhodovanie týka cieľa kontroly, ukazovateľov, ktoré sa budú sledovať, voľby vhodných metód hodnotenia, ale aj prijatia nápravných opatrení a spôsobu ich implementácie.

Rozhodovanie možno charakterizovať ako proces, v ktorom subjekt rozhodovania volí z dvoch alebo viacerých variant činnosti, či riešenia problému. *Rozhodovateľ* je osoba, ktorá má autoritu a právomoc robiť rozhodnutia, riešiť problémy, čiže vyberá z alternatív riešenia problému a nachádza nové efektívne spôsoby vykonávania práce. Jeho cieľom je zmeniť súčasný stav v zmysle sledovaných zámerov a cieľov podniku (Mokošová a kol. 2003). Rozhodnutia sú síce prijímané v súčasnosti, ale dotýkajú sa budúcnosti a keďže v sebe zahŕňajú určité neznáme faktory, odráža sa v nich istý stupeň neurčitosti. Preto sa rozlišujú nasledovné typy rozhodnutí: (Sedlák 2001, Veber a kol. 2005, Vaverčáková, Hromková 2018)

- **Rozhodnutie v podmienkach určitosti** – manažér má k dispozícii všetky potrebné informácie, môže identifikovať všetky dostupné varianty na riešenie problému a vie aj dôsledok prijatia jednotlivých alternatív.
- **Rozhodnutie v podmienkach rizika** – manažér nemá k dispozícii kompletne informácie o všetkých možnostiach, ale vie odhadnúť pravdepodobnosť, s akou jednotlivé alternatívy povedú k dosiahnutiu výsledku.
- **Rozhodnutie v podmienkach neurčitosti** – manažér nemá žiadne informácie a nemôže odhadnúť pravdepodobnosť úspešnosti prijatia jednotlivých alternatív, môže sa spoľahnúť len na svoj úsudok a využiť intuíciu.

Rozhodovanie možno ďalej klasifikovať: (Sedlák 2001, Veber a kol. 2005, Hittmár 2006, Donnelly a kol. 2004, Mokošová a kol. 2003)

- Podľa obsahu:
 - *Strategické* – inštitucionálne rozhodovanie o ďalšom smerovaní podniku, o jeho dlhodobých zámeroch s cieľom zabezpečiť minimálne prežitie podniku na trhu.

- *Taktické* – koordinačné, manažérske, zahŕňa riešenie otázok koordinácie a podpory technológií v podniku, ako aj vzťahov k svojmu okoliu (dodávateľom, zákazníkom), ďalej napr. alokáciu a prerozdelenie zdrojov podniku.
- *Operatívne* – technické, spojené s prevádzkovým procesom premeny vstupov na výstupy, ide o rozhodovanie o každodenných problémoch s krátkodobým časovým intervalom.
- Podľa úrovne rozhodovania:
 - *Rozhodnutia vrcholového manažmentu* – strategické, *rozhodnutia stredného manažmentu* – taktické, *rozhodnutia líniového manažmentu* – operatívne.
- Podľa opakovateľnosti:
 - *Programové rozhodnutia* – vyznačujú sa opakovateľnosťou, bežným postupom pri riešení problému (už praxou overeným), istou následnosťou krokov, ľahkou ohodnotiteľnosťou variant, jasným výsledkom ich prijatia, používajú sa pri riešení rutinných, opakujúcich sa problémoch (dobře štruktúrovaných) za použitia štandardných postupov. Ide o rozhodnutia za určitosti, sú znova použiteľné, aplikujú sa kvantitatívne metódy rozhodovania a najviac sa s nimi stretáva líniový manažment.
 - *Neprogramové rozhodnutia* – používajú sa pri riešení špecifických problémov, ktoré nemajú analógiu v minulosti, sú mimoriadne zložité alebo extrémne významné. Takéto problémy si vyžadujú odlišné, ojedinelé riešenie, používa sa úsudok, tvorivosť, intuícia. Ide o rozhodnutia za neurčitosti, ktorými sa najviac zaoberá top manažment a používajú sa kvalitatívne metódy rozhodovania. Ak sa tieto rozhodnutia zaužívajú, môžu sa stať programovými.

Situácie, v ktorých je potrebné vykonať rozhodnutie, čiže výber z dvoch alebo viacerých variant, sa označujú ako **rozhodovacie situácie**. Možno ich klasifikovať podľa počtu účastníkov: s jedným alebo s viacerými účastníkmi (výskumy preukázali, že konsenzuálne rozhodovanie je kvalitnejšie), príp. podľa typu situácie: konfliktné alebo nekonfliktné.

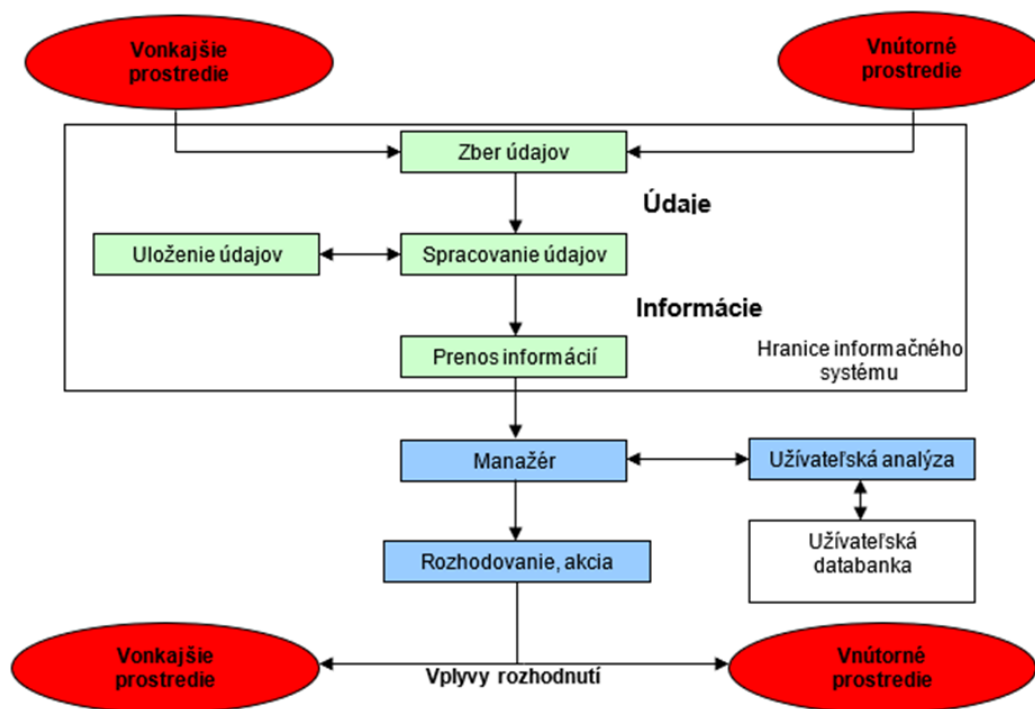
Základné **znaky rozhodovania** sú: (Hittmár, 2006, Sedlák, 2001)

- musí existovať možnosť výberu, ten, kto rozhoduje, vždy volí medzi jednotlivými alternatívami,
- proces selekcie je vedomý, založený na myšlienkovom logickom postupe (čiže sa vylučuje nepremyslená inštinktívna alebo impulzívna činnosť),

- výber má smerovanie, je zameraný na splnenie cieľa/cieľov, pričom tomu (pri kritériách posudzovania) zodpovedá aj voľba prostriedkov a postupov,
- jeho výsledkom je reťazec nadväzujúcich krokov vedúcich k vyriešeniu problému, dosiahnutiu želaných výsledkov.

7.1 Proces rozhodovania

V procese rozhodovania zohráva významnú úlohu kvalita informácií. Sú nevyhnuté na to, aby mohli manažéri na ich základe lepšie porozumieť situácii, v ktorej podnik pôsobí. Na ich úroveň (kvalitu) sú kladené tieto základné požiadavky: úplnosť, presnosť, aktuálnosť a relevantnosť. *Úplnosť* znamená, že manažéri majú na riadenie k dispozícii všetky dôležité údaje, ktoré práve potrebujú. Ich *presnosť* zabezpečí, že sa eliminuje chybovosť pri ich rozhodovaní. Vďaka dôrazu na *aktuálnosť* pracujú s najnovšími údajmi a berú do úvahy súčasné trendy a udalosti. Požiadavka na *relevantnosť* je zárukou, že pôjde o údaje, ktoré s rozhodovacou problematikou súvisia, sú pre ňu podstatné a prínosné. Tieto atribúty ukazujú dôležitosť investícii podnikov do zabezpečenia požadovanej kvality informácií. Má sa tým na mysli proces zlepšenia systémov zberu a spracovania údajov, implementáciu technológií, ktoré uľahčia prístup k informáciám a rozvoja schopností ich používateľov v oblasti analýzy a interpretácie informácií.



Obrázok č. 49: Proces využitia informácií pre rozhodnutia (upravené podľa Bělohávek a kol. 2001)

Každá úroveň riadenia potrebuje na výkon svojej práce iný druh informácií. V nasledujúcej tabuľke je znázornený rozdiel v informačných požiadavkách jednotlivých manažérskych úrovni:

Tabuľka č. 3: Charakter informácií podľa jednotlivých úrovní riadenia (Bělohlávek a kol. 2001)

Charakter informácií	Úroveň riadenia		
	Operačná	Taktická	Strategická
Zdroj	väčšinou interný	externý
Rozsah	presne definovaný, úzky	veľmi široký
Podrobnosť	detailná	súhrnná, sumarizovaná
Časový horizont	súčasnosť	budúcnosť
„Vek“ informácie	aktuálne	staršie
Presnosť	vysoká	nízka
Frekvencia využitia	veľmi častá	nepravidelná
Typ	kvantitatívny	kvalitatívny

Celý rozhodovací proces je determinovaný aj osobnosťou manažéra (či je váhavý alebo sebaistý, či má tendencie k riskovaniu, alebo je náchylný k pochybnostiam). Jeho prístup závisí taktiež od toho, aká závažná je situácia, v ktorej sa vyžaduje rozhodnutie, koľko je k dispozícii informácií a ďalších zdrojov a napokon či má sklon spoliehať sa na intuíciu alebo na fakty a logiku.

Proces rozhodovania, t.j. riešenia problému, pozostáva z nasledovných šiestich krokov: (Sedlák 2001, Veber a kol. 2005, Hittmár 2006, Donnelly a kol. 2004, Mokošová a kol. 2003)

1. *Rozpoznanie problému, jeho identifikácia a diagnostikovanie*

- medzi varovné signály vzniku problému patrí: odchýlka od predchádzajúcej výkonnosti, odchýlka od plánu, vonkajšia kritika (napr. aj zo strany zákazníkov, t.j. reklamácie, sťažnosti a pod.),
- dôležité je zistiť symptómy problému, príčiny vzniku, stret záujmov, analyzovať to a identifikovať ďalší vývoj, smerovanie problému.

2. *Identifikácia zdrojov a ohraničení riešenia*

- manažér musí vedieť aké zdroje na riešenie problému sú k dispozícii, koľko ich bude podnik potrebovať, spresňujú sa potenciálne bariéry pri riešení problému.

3. *Stanovenie alternatívnych riešení*

- úlohou je zhromaždiť všetky relevantné informácie z vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktorá slúžia na generovanie alternatívnych riešení, rovnako je

potrebné špecifikovať kritériá, na základe ktorých sa budú zvažovať všetky potenciálne dôsledky a súvislosti prijatia niektorej z alternatív.

4. *Hodnotenie variantov riešenia a výber jednej alternatívy*

- zvažuje sa voľba takej možnosti, ktorá prinesie najpriaznivejšie výsledky a najviac eliminuje možné nepriaznivé dôsledky. Selekcia sa zúži na taký výber, ktorý najlepšie uspokojí záujmy akcionárov, minimalizuje náklady, zvyšuje kvalitu produkcie a najviac saturuje zákazníkov. V tejto fáze sa uplatňujú metódy rozhodovania buď empirické, matematicko – štatistické alebo ostatné heuristické metódy.

5. *Implementácia rozhodnutia*

- vytvorenie plánu, ktorým sa definuje postup implementácie vybraného riešenia do praxe.

6. *Monitoring rozhodnutia*

- získavanie feedbacku: poskytuje rozhodovateľovi informácie o efektívnosti vybranej alternatívy riešenia,
- je potrebné mať stanovené štandardy pre meranie výkonnosti, ak sa vyskytnú závažné odchýlky je nutné prehodnotiť celý postup, prípadne ho zopakovať.

Medzi **základné bariéry efektívneho riešenia problémov** patria (Bělohávek a kol. 2001, Míka 2006):

- *informačné medzery* – nízka kvalita informácií (nedostatky v ich množstve, význame, obsahu a dostupnosti),
- *vplyvy prostredia* – zasahovanie vyššej riadiacej úrovne, nerešpektovanie autonómnosti rozhodovateľa, prispôsobovanie sa vplyvom, záujmom iných oddelení, tlak pochádzajúci z nastaveného systému hodnotenia a odmeňovania alebo *negatívne skupinové vplyvy* (konformnosť k skupinovým normám, skupinové myslenie),
- *čas a stres* – obmedzujú schopnosť dobre využiť informácie, vyžaduje sa nepodliehať zbrklosti, zachovať si chladnú racionálnosť, rozvahu,
- *zlyhanie rozhodovateľa*
 - *v procese vnímania* – v percepcii reality, obsahu informácií môže dochádzať k selektívnemu abstrahovaniu (viď viac v podkap. bariéry v komunikácii), k skresľovaniu skutočnosti, môžu sa prejaviť negatívne vplyvy osobnostných charakteristík hodnotiteľa (jeho morálny a hodnotový kompas môže rovnako determinovať rozhodovacia činnosť), nedostatok skúseností, predsudky,

- stereotypy, emocionálny vzťah k pôvodcovi informácií, k objektu rozhodovania a pod., diferentné vnímanie informácií podľa spôsobu ich prezentovania,
- *v kognitívnom procese* – obmedzená kapacita pamäte (schopnosť zapamätať si kvantum informácií v krátkom čase je limitovaná) spolu s multitaskingovou činnosťou (súčasné vykonávanie viacerých vecí naraz spomaľuje spracovanie informácií) môže viesť k neschopnosti posúdiť informácie komplexne,
 - *v prístupe k rozhodovaniu* - významnú úlohu v procese riešenia problému zohráva aj vzťah rozhodovateľa k vlastným rozhodnutiam (ich spochybňovanie alebo naopak preceňovanie), nakoľko do nich vnáša aj „ľudský“ rozmer (na rozdiel od počítačov, ľuďom nie sú ľahostajné výsledky rozhodnutí a posudzujú aj ich dopad na okolie). Medzi ďalšie subjektívne zlyhania patrí taktiež oddaľovanie rozhodnutí („pštrosí“ prístup), zaoberanie sa elementárnymi záležitosťami (ak sa im venuje príliš veľká pozornosť, je menej času a energie na tie zložitejšie problémy, neschopnosť oddeliť významné a podstatné od nerelevantného), unáhlené závery a zovšeobecnenia, preceňovanie vlastnej intuície nad racionálnym úsudkom, prílišné spoliehanie sa na odporúčania odborníkov (ktoré často vyviera z vlastnej neistoty, ale i napriek cenným radám, rozhodovateľ je ten, kto nesie plnú zodpovednosť za svoj výkon a najlepšie pozná špecifiká rozhodovacej situácie).

Z vyššie uvedených dôvodov by sa mali klásť vysoké nároky na odbornú i mentálnu výbavu, pripravenosť manažérov a odvahu ísť aj mimo svojej komfortnej zóny. Dennodenná podniková prax, ale aj mnohé krízové situácie vytvárajú náročné prostredie a zložitú prácu a to nezvládne každý zamestnanec.



Obrázok č. 50: Komfortná zóna (Agrassoblog.org 2024)



Obrázok č. 51: Nastavenie úspešného človeka (Business Infographics 2024)

7.2 Metódy rozhodovania

Pri riešení problémov sa manažér môže oprieť o svoju skúsenosť a inštinkt alebo o výskum a analýzu (vo väčšine prípadov sa obvykle použije kombinácia viacerých prístupov). K tomu môže využiť rôzne metódy rozhodovania. Podľa Hittmára (2006) ide o formalizované rozhodovacie techniky a postupy vykonávania úkonov vedúcich k vyriešeniu stanoveného rozhodovacieho problému. Existuje viacero typov metód rozhodovania: (Bělohávek a kol. 2001, Sedlák 2001, Donnelly a kol. 2004, Veber a kol. 2005, Mokošová a kol. 2003)

- podľa historického vývoja: ekonometria, štrukturálna analýza, lineárne programovanie, operačná analýza, teória hromadnej obsluhy, nelineárne programovanie, teória hier, viackriteriálna optimalizácia (vychádza z Paretovskej optimality: optimálny stav = pri daných výrobných zdrojoch, danom rozdelení príjmov a daných preferenciách

spotrebiteľov, keď nikto nemôže zlepšiť svoju situáciu bez toho, aby to nevedlo k zhoršeniu situácie iného),

- podľa zahrnutia náhodných vplyvov: *deterministické* alebo *stochastické*,
- podľa zahrnutia faktoru času: *statické* alebo *dynamické*,
- podľa charakteru: *kvalitatívne* (intuitívne) alebo *kvantitatívne* (racionálne).

Kvalitatívne metódy rozhodovania

Ide o expertné hodnotenie alebo vyslovenie prognózy od odborníkov, expertov, skúsených manažérov. Sú založené na subjektívnych postupoch, intuícii, skúsenostiach, vlastnom úsudku. Na rozdiel od kvantitatívnych metód sú rýchlejšie a operatívnejšie. Medzi skupinové kvalitatívne metódy rozhodovania patrí napr. delfská metóda (Delphi), metóda advokát diabla, brainstorming, metóda synectics (Gordonova metóda).

Tabuľka č. 4: Vybrané kvalitatívne metódy rozhodovania (Donnelly a kol. 2004)

ADVOKÁT DIABLA	DOTAZOVANIE – ANKETA
1. prezentácia vybranej alternatívy	1. prezentácia alternatív A1 a A2
2. kritika vybranej alternatívy	2. debata medzi alternatívami
3. znovuhodnotenie vybranej alternatívy	3. znovuhodnotenie A1 a A2
4. výsledok: akceptovať? modifikovať? zamietnuť?	4. výsledok: akceptovať A1 alebo A2? kombinovať?

Pri týchto metódach je potrebné zapojiť do riešenia problémov aj kreativitu. Bělohlávek a kol. (2001) uvádza najčastejšie sa objavujúce prekážky tvorivého myslenia:

- *Dominantný vzor (paradigma) a limitujúce podmienky* sú bariéry, ktoré často súvisia s tzv. podnikovou slepotou (neschopnosťou prekročiť roky zavedené, stereotypné, spôsoby, postupy práce, podnikové procesy, zaužívané zvyklosti). Paradigma prináša zafixovanie sa len na jeden smer. Determinujúce podmienky zase okliešťujú myslenie pevne určenými hranicami.
- *Predpoklady, domnienky* môžu viesť k nesprávnym a *unáhleným záverom*. Nastupujú zvyčajne vtedy, keď v rozhodovacej situácii chýbajú všetky informácie a sami brzdia produkciu nových nápadov alebo sa manažér ponáhľa. Rýchle riešenia neumožnia predstavivosti rozhodovateľov dať voľnosť/priestor preskúmať odlišné pohľady na vec.

- *Polarizácia alternatív* prináša čiernobiele videnie reality (redukuje rozhodnutie na buď alebo). *Hľadanie najlepšieho riešenia* takisto prispieva k nesprávnym záverom a proces rozhodovania spomaľuje. Zbrzdiť, príp. zastaviť rozhodovateľa môže snaha o hľadanie logických súvislostí, vyžaduje si veľa času a nie vždy existujú kauzálne spojitosti.
- *Konformizmus* môže naviesť manažéra na snahu dávať očakávané odpovede. *Nedostatok pochybností o javoch*, ktoré sú samozrejmé alebo v podnikoch zaužívané opäť prináša ľahké a rýchle skratky pri riešení problémov. Limitujúcim je aj *strach* alebo obava rozhodovateľa z kritiky alebo zosmiešnenia.
- *Negovanie nápadov* hneď na začiatku, bez posúdenia môže vyradiť aj brilantné riešenie problému (kritika rozhodovateľa ostatnými typu: Je to príliš riskantné. To je len teória. Už sme to skúšali a nepomohlo. To nebude fungovať! a pod.).

GROWTH vs FIXED MINDSET

Source: Incomefact | Infographic design by agrassoblog.org for educational and motivational purposes



GROWTH MINDSET

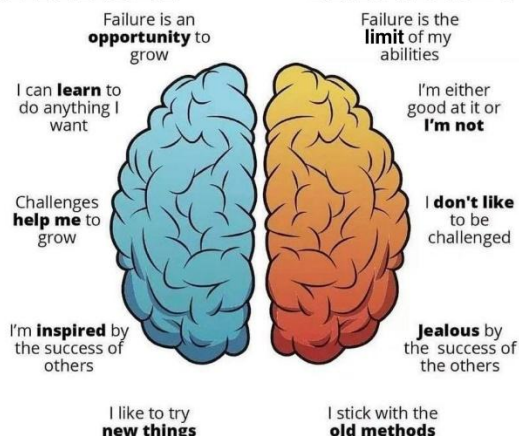
- Failure is an opportunity to grow
- Like to try new things
- I'm inspired by others success
- Feedback is constructive
- My effort and attitude determines my ability



FIXED MINDSET

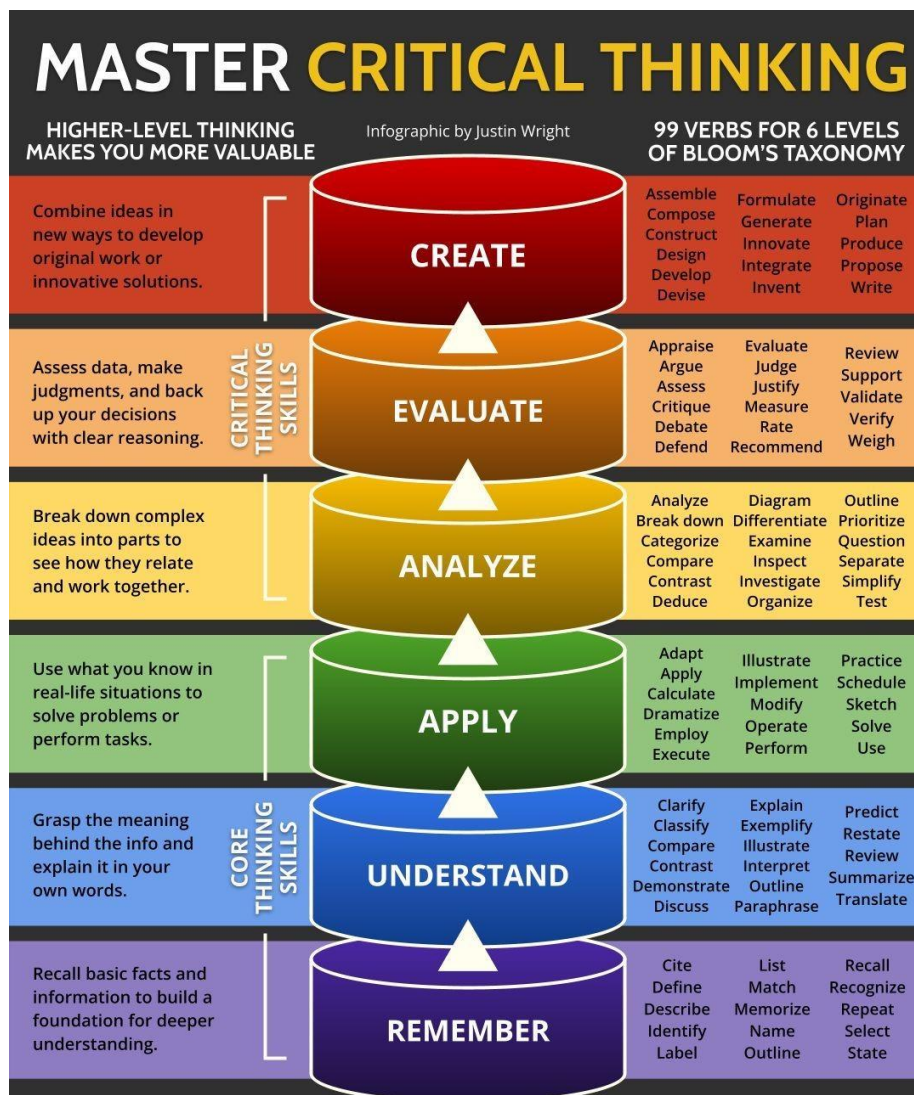
- Failure is the limit of my ability
- When I frustrated, I quit
- I stick to what I know
- I don't like challenges
- My potential is predetermined
- Comfort is king

GROWTH MINDSET vs FIXED MINDSET



Obrázok č. 52: Myslenie blokované a rozvíjajúce 1 (Agrassoblog.org 2024)

Obrázok č. 53: Myslenie blokované a rozvíjajúce 2 (Osmani 2023)



Obrázok č. 54: Kritické myslenie (Business Infographics 2024)

Kvantitatívne metódy rozhodovania

Pomáhajú manažérom pri analýze optimálneho riešenia. Základom pre efektívne rozhodnutia sú údaje a informácie spracované prostredníctvom štatistiky s využitím IKT technológií. Medzi kvantitatívne nástroje vhodné pre rozhodovanie patrí: teória pravdepodobnosti, lineárne programovanie, simulačné modely, teória hier, rozhodovací strom. Za *výhody ich použitia* sa pokladá: racionálny prístup, vytvorenie databázy informácií o probléme (presnejšia analýza), systematický pohľad, rozdelenie komplexného problému na menšie časti pomôže nájsť lepšie riešenie problému. Kvantitatívne metódy poskytujú aj ohodnotenie rizika pre jednotlivé varianty riešenia, umožňujú posúdiť viacero alternatív úpravou dátových vstupov. Medzi *bariéry použitia* sa radia: rozdielne názory na riešenie získané od odborníkov a od manažérov, časové

hľadisko – náročnosť môže eliminovať ich využitie (vyžadujú dlhšiu prípravu, je potrebné zhromaždiť množstvo údajov), manažér môže byť skeptický voči používaniu číselných metód, techník, chápe ich ako ohrozenie. Ak sú modely založené na nesprávnych informáciách nereprezentujú realitu a dávajú nedostatočné riešenia. Sú využiteľné len v prípade existencie kvantitatívnych údajov, môžu eliminovať ľudský faktor, ktorý je ťažko merateľný (Mokošová a kol. 2003).

Efektívne rozhodovanie je základom úspešného fungovania podniku, avšak jeho skutočný potenciál sa naplno prejavuje len vtedy, keď sú tieto rozhodnutia podložené kvalitnými informáciami a správne komunikované všetkým relevantným stranám. Účinná podniková komunikácia zabezpečuje, že zamestnanci rozumejú dôvodom rozhodnutí, ich dopadom a tomu, čo sa od nich očakáva, čo potom podporuje ich súčinnosť a angažovanosť v implementácii týchto rozhodnutí. Preto sa nasledujúca kapitola zameriava na objasnenie významu, princípov a praktík podnikovej komunikácie, ktoré posilňujú rozhodovacie procesy a zabezpečujú ich efektívnu realizáciu.

8 PODNIKOVÁ KOMUNIKÁCIA

Efektívnosť riadenia podniku je závislá od kvality komunikácie, ktorá v ňom prebieha. Najmä jej rozsah, forma, obsah, prostriedky a dynamika priebehu sú determinanty, ktoré formujú jej hodnotu. Je tomu tak z toho dôvodu, že je rovnako ako rozhodovanie, previazaná so všetkými manažérskymi funkciami, výrazne ich ovplyvňuje a je nevyhnutná pre ich výkon. Dotýka sa vytyčovania cieľov a stanovovania spôsobov, ako ich dosiahnuť, ďalej koordinácie činností, ktoré je nevyhnutné vykonať na naplnenie plánov, aj správneho vedenia ľudí a v neposlednom rade je spojená s monitoringom a samotnou kontrolnou činnosťou. Čiže tak ako sa viaže k plánovaniu, tak aj k organizovaniu, vedeniu ľudí a aj ku kontrole. Schopnosť účinne a obratne komunikovať sa považuje za jednu z najdôležitejších kompetencií úspešného manažéra. Bez takejto zručnosti nie je schopný viesť a motivovať ľudí, aby konali žiaducim spôsobom. Umožňuje im vzájomnú interakciu, ktorá by mala spočívať v pravidelnom komunikačnom kontakte. Jeho úlohou je zabezpečiť pre celý manažment podniku dostatok kvalitných informácií potrebných na výkon manažérskych funkcií, ale aj na vysokú produktivitu práce personálu.

Komunikácia je základnou súčasťou jeho riadenia podniku, možno ju chápať ako integrujúci nástroj slúžiaci na spájanie ľudí a „zjednocovanie“ za účelom dosahovania vytýčených podnikových cieľov (Šuteková 2011). Pôvod slova pochádza z latinského *communicatio*, cum = „s“, resp. „spolu“ a unio = „spojiť“, resp. „zjednotiť“. Je to schopnosť vytvárať a používať spoločné symboly, rovnako im priradovať zmysel (význam).

V minulosti sa vo firmách najčastejšie uplatňoval autoritatívny spôsob vedenia ľudí (niekde pretrváva aj dodnes), kde postačoval jednoduchý komunikačný systém. Takéto nastavenie vyhovovalo najmä vedeniu podniku. Dôležité nariadenia sa dostávali ku zamestnancom zhora a boli presne určené kanály, ktorými prichádzali. Ale v opačnom smere tento tok nefungoval. Mnohí manažéri ešte aj v súčasnosti podceňujú význam komunikačnej interakcie. Prítomnosť, ale aj budúcnosť si však vyžaduje odlišný prístup najmä pre neustále meniace sa trhové podmienky (Bělohlávek a kol. 2001). Ťažiť z prosperity môžu len tí, ktorí dokážu veľmi rýchlo pracovať s veľkým množstvom informácií, vedia sa na ich základe rýchle, operatívne rozhodnúť a flexibilne ich premietnuť do svojich zámerov. Vďaka pokroku vo vede a technike sa vytvárajú stále nové komunikačné nástroje a postupy, ktoré čoraz viac uľahčujú vzájomnú interakciu. Podnik, ktorý ich využije, môže získať strategickú konkurenčnú výhodu.

Význam správne nastavenej podnikovej komunikácie spočíva vtom, že: (Szarková a kol. 2004)

- zabezpečuje *sprostredkovanie informácií*, ktoré sú nevyhnutné na realizáciu činností určených na dosiahnutie vytýčených podnikových cieľov, ľuďom, ktorí sú za ich výkon zodpovední,
- *spája ľudí*, ktorí vykonávajú určitú spoločnú činnosť a tým pádom umožňuje ich vzájomnú interakciu nielen v rámci komunikačného procesu, ale aj po jeho skončení,
- zabezpečuje *prepojenie štruktúr* podniku,
- umožňuje *účinné riadenie*, koordináciu a spätnú väzbu,
- zaisťuje *prepájanie vzťahov* medzi jednotlivými zamestnancami, medzi podriadenými a manažérom, medzi podnikom a zákazníkmi, podnikom a verejnosťou,
- *umožňuje pružne reagovať na zmeny* v prostredí, v ktorom podnik operuje.

Komunikácia plní dvojakú úlohu:

- musí zabezpečiť správny komunikačný tok vo vnútri podniku, na ktorý vplyva podniková kultúra,
- musí zaistiť efektívny komunikačný tok s okolím, ktorý je tiež formovaný podnikovou kultúrou: (Pitoňáková 2014, Jánošová 2018)
 - **so zákazníkmi** – prostredníctvom nástrojov marketingovej komunikácie,
 - **s dodávateľmi/distribútormi** – v rámci dodávateľsko odberateľských vzťahov,
 - **s verejnosťou** – prostredníctvom public relations,
 - **so štátnymi inštitúciami** – v súvislosti s pravidlami danými legislatívou,
 - **s ostatnými stakeholdermi**, napr. obchodní partneri, konkurencia, akcionári a iní.

Bez tejto komunikácie nie je existencia podniku možná.

8.1 Vnútropodniková komunikácia

Indiferencie vnútropodnikovej komunikácie oproti komunikácii všeobecnej spočívajú v tom, že komunikačný tok je determinovaný špecifikami konkrétneho vnútropodnikového prostredia.

V rámci firemnej komunikácie je potrebné venovať pozornosť:

- komunikačným nástrojom,
- motivácii a správaniu sa účastníkov v komunikačnom procese,

- sociálno-kultúrnemu rámcu komunikácie.

Podľa Szarkovskej a kol. (2004), Sedláka (2001), Hittmára (2006), Grupača (2021) k **základným funkciám vnútropodnikovej komunikácie** z pohľadu manažéra patrí:

- **Informatívna** – u manažéra sa predpokladá, že má schopnosť jasne, jednoducho, zrozumiteľne sformulovať informácie a vie ich efektívne posunúť ďalej.
- **Inštruktážna** – manažér musí byť schopný podať informácie tak, aby ľudia, ktorým sú určené, ich dokázali absorbovať, správne vyhodnotiť, osvojiť si ich a využiť pri výkone svojej pracovnej náplne.
- **Kontrolná** – manažér musí vedieť zamestnancovi odkomunikovať spätnú väzbu na jeho produktivitu a výkon.
- **Persuázna** – manažér musí dokázať presvedčiť svojich podriadených o zmyslupnosti a relevantnosti svojich požiadaviek a získať ich pre efektívnu spoluprácu. Mal by byť schopný vytvoriť takú atmosféru, aby si zamestnanci vybudovali vlastný vnútorný súhlas s jeho rozhodnutím a aktívne, dobrovoľne spolupracovali. Mal by vedieť vplývať na prestavbu názorov, postojov a záujmov zúčastnených strán komunikácie.
- **Motivačná** – manažér musí byť zručný v motivovaní zamestnancov, musí vytvoriť takú kultúru práce, ktorá napomôže uspokojovať vnútorné potreby a záujmy zamestnancov a ktorá ich budú stimulovať konať žiaducim spôsobom a odvádzať efektívnu prácu.
- **Kontaktná** – schopnosť manažéra udržiavať kontakt s partnerom počas celého komunikačného aktu, ak sa aj nevyvíja podľa jeho predstáv, je v rozpore so zámerom podniku a situácia sa začne vyvíjať konfliktne. Komunikácia na pracovisku vytvára priestor pre socializáciu, spoločenské integrovanie sa, združovanie sa do skupín, tímov, zapadnutie do pracovného kolektívu.
- **Emotívna** – je to taká zručnosť manažéra, ktorý prostredníctvom komunikácie dokáže vytvoriť priestor na saturovanie potrieb sociálneho kontaktu (t.j. možnosť vyjadrenia určitých myšlienok, názorov, pocitov, na základe ktorých sa ľudia v podniku poznávajú, porovnávajú a rozvíjajú si komunikačné zručnosti). V prípade neformálneho kontaktu komunikácia plní aj **zábavnú** funkciu (pretože môže vyplňať vzájomne strávený čas, prinášať radosť, spokojnosť, relax), môže poskytovať aj psychohygienický rozmer (pomáha jednotlivcom odpútať sa od súkromných problémov a zamestnať myseľ pracovnými povinnosťami).

- **Sebapoznávacia** – schopnosť sebareflexie manažéra, pretože každý účastník komunikácie prostredníctvom vlastného príspevku do dialógu odráža svoju vlastnú sebadôveru, sebauvedňovanie.
- **Vzdelávacia, výchovná** – schopnosť manažéra prinášať nové poznatky, odovzdávať skúsenosti a edukovať aj o správnych pracovných postupoch a návykoch.

Podstata vnútropodnikovej komunikácie je podľa Armstronga (2002) založená na analýze:

- toho, o čom chce manažment komunikovať (**komunikačné potreby manažmentu**),
- toho, čo chcú zamestnanci počuť (**komunikačné potreby zamestnancov**),
- problémov, ktoré sa vyskytujú pri toku informácií (**komunikačné problémy**).

To, čo chce manažment povedať, je determinované tým, čo by mali zamestnanci vedieť pri výkone svojej pracovnej funkcie a zároveň ovplyvnené tým, čo chcú počuť. Armstrong (2002) zostavil prehľadnú tabuľku demonštrujúcu väzbu medzi cieľmi komunikácie a oblasťou, ktorej sa dotýkajú:

Tabuľka č. 5: Väzba medzi oblasťami komunikácie a jej cieľmi (Armstrong 2002)

	Oblasti komunikácie	Ciele
I. manažérska komunikácia	1. <i>komunikácia smerom dolu a do strán</i> informácie o podnikových a útvarových cieľoch, o plánoch, rozpočtoch	<ul style="list-style-type: none"> • zaistiť, aby manažéri a radoví zamestnanci obdržali presné a včasné informácie o úlohách, ktoré je potrebné vykonať pre dosiahnutie podnikových cieľov
	2. <i>komunikácia smerom dolu</i> priame inštrukcie podriadeným, čo majú vykonať	<ul style="list-style-type: none"> • zaistiť, aby inštrukcie boli jasné a presné • poskytnúť potrebnú motiváciu ľuďom k práci
	3. <i>komunikácia smerom hore a do strán</i> návrhy, námety a pripomienky k podnikovým cieľom a rozpočtom	<ul style="list-style-type: none"> • zabezpečiť dostatočný priestor pre zamestnancov, ktorý by im umožnil ovplyvniť podnikové rozhodnutia v oblastiach, v ktorých získali určitú odbornosť a skúsenosť
	4. <i>komunikácia smerom hore a do strán</i> informácie o vykonávanej práci a výsledkoch	<ul style="list-style-type: none"> • umožniť manažmentu monitorovať a riadiť výkon • v prípade potreby uskutočniť nápravné opatrenia
II. vnútropodnikové vzťahy	5. <i>komunikácia smerom dolu</i> informácie o podnikových plánoch alebo o výkone	<ul style="list-style-type: none"> • zaistiť stálu informovanosť zamestnancov o záležitostiach, ktoré sa ich týkajú, hlavne zmeny v pracovných podmienkach • zaistiť stimuláciu zamestnancov k ich väčšej identifikácii s podnikom

	6. <i>komunikácia smerom hore</i> pripomienky a reakcie zamestnancov na zamýšľané plány alebo na práve prebiehajúce úlohy, ktoré sa ich dotýkajú	<ul style="list-style-type: none"> • zaistiť pracovníkom možnosť predkladať svoje návrhy, odhalené nedostatky, príp. obavy • ukázať, že podnik je ochotný na to reflektovať
III. vzťahy s okolím	7. získavanie a analýza informácií z okolia podniku, ktoré sa týkajú jeho záujmov	<ul style="list-style-type: none"> • zaistiť, aby bol podnik plne oboznámený so všetkými informáciami technického, technologického, ekonomického, politicko-právneho, sociálneho a marketingového charakteru
	8. prezentácia informácií o podniku a jeho produktoch zákazníkom, konkurencii, komerčnej sfére a širokej verejnosti	<ul style="list-style-type: none"> • využiť vplyv podniku na presadenie jeho záujmov formou vybudovania pozitívneho imidžu • presvedčanie zákazníkov na nákup podnikových produktov

8.1.1 Druhy vnútro podnikovej komunikácie

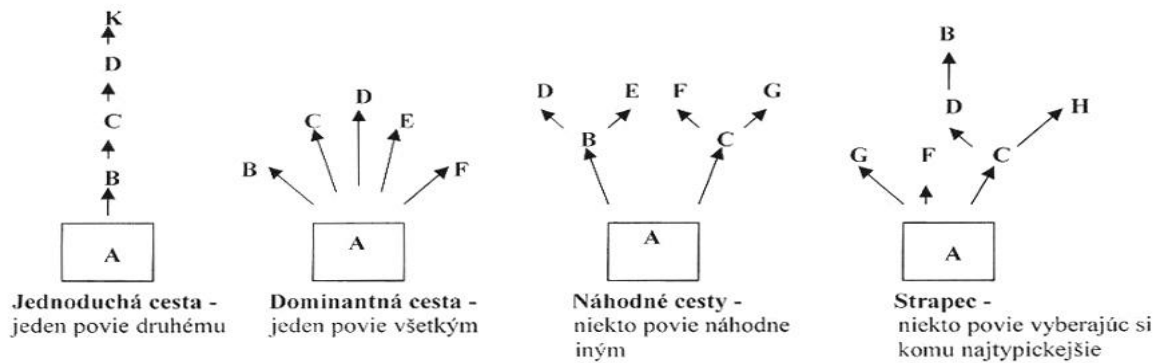
Komunikačný systém každého podniku tvorí niekoľko zložiek:

- **subjekty komunikácie:** zamestnanci, manažéri a prvky vonkajšieho prostredia (zákazníci, dodávatelia a ostatní stakeholderi),
- **nástroje komunikácie,**
- **prostredie komunikácie** (kanály, technické zabezpečenie, organizačné zabezpečenie).

Keďže komunikačný tok kopíruje organizačnú štruktúru podniku, musia byť presne vymedzené komunikačné roly jednotlivých subjektov podnikovej komunikácie a stanovené základné požiadavky na komunikačnú gramotnosť jednotlivých účastníkov tohto procesu spolu s ich komunikačnými kompetenciami. Organizačná štruktúra každého podniku zároveň určuje smer toku informácií. Podľa Sedláka (2001): „každý smer slúži určitému účelu a je jednoznačne určený svojou podstatou, obsahom, obmedzeniami a frekvenciou“. Taktiež určuje formálne stanovené cesty tak z dôvodu koordinovania častosti (frekvencie kontaktu), eliminácie zahltenia informáciami, ako aj zabezpečenia medziúťvarovej koordinácie. Môžeme teda hovoriť o: (Schwarczová a kol. 2021)

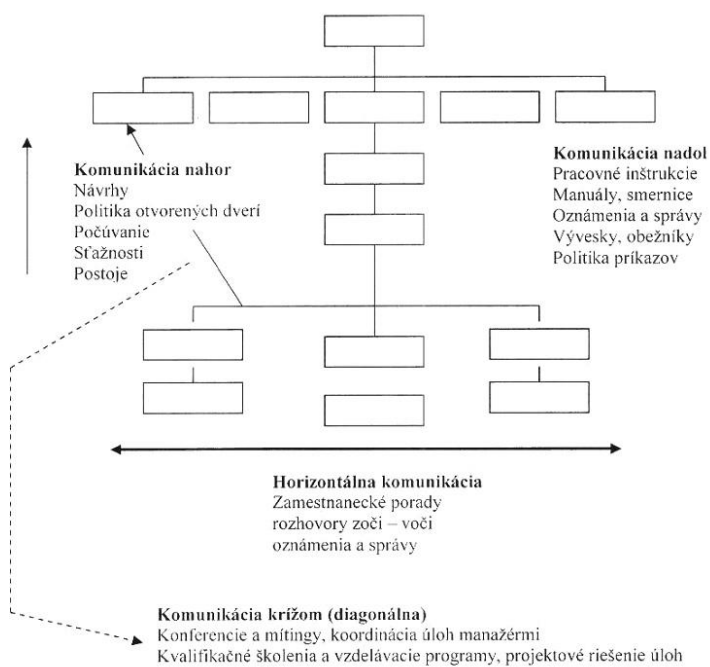
- *formálnej komunikácii* – toky informácií, ktoré sú podnikom oficiálne uznané a vyžadované subjektom komunikácie, upravené formálnymi predpismi,
- *neformálnej komunikácii* – toky informácií, ktoré nie sú oficiálne uznané a nie sú žiadnym spôsobom korigované. Vznikajú na základe spontánnych medziľudských vzťahov za účelom uspokojenia potrieb sociálneho kontaktu. Spôsoby šírenia

informácií prostredníctvom neformálnej komunikácie možno vidieť z nasledujúceho obrázka:



Obrázok č. 55: Šírenie informácií prostredníctvom neformálnej komunikácie (Szarková 2002)

Podľa smeru komunikácie rozlišujeme nasledovné komunikačné toky v podniku – **vertikálny, horizontálny a diagonálny tok**:



Obrázok č. 56: Komunikačné toky v podniku (Szarková 2002)

Vertikálna komunikácia

Tento komunikačný tok sa v podniku realizuje medzi manažmentom a zamestnancami a to oboma smermi, aj v *smere nahor*, aj *nadol* (zostupne, aj vzostupne). Úlohou manažéra je zabezpečiť nestranný a voľný prúd informácií. Informačné prepojenie má pozitívny vplyv na

produktivitu práce oboch zúčastnených strán komunikácie. Zvyšuje motiváciu, zodpovednosť a výkon, odstraňuje napätie, eliminuje chybovosť v práci, podporuje súťaživosť, uľahčuje adaptáciu na novovytvorené podmienky (zmeny v podniku), kladne pôsobí na pracovnú morálku, na kreovanie pocitov spolupatričnosti a lojality v podniku.

Komunikácia od vyššej úrovne k nižšej - komunikácia nadol

Postupuje od nadriadených smerom k podriadeným. Podľa Žáryho (1997) je základnou úlohou tohto toku poskytovať podriadeným informácie o ich pracovnej náplni, povinnostiach, úlohách, individuálnej zodpovednosti a o ich výkone. Ak sa tieto základné informačné potreby saturujú, môže sa komunikačný okruh rozšíriť o vysvetľovanie poslania podniku, výsledkov, plánov jednotlivých útvarov a aj o tom, ako personál môže prispieť k optimálnemu fungovaniu podniku. Má rôzne formy: (Žáry 1997)

- *v ústnej podobe*: priame osobné kontakty, inštrukcie, príkazy, nariadenia, prehlásenia, rozhovory, porady, telefonické kontakty,
- *v písomnej podobe*: listy, smernice, príručky, manuály, brožúry, obežníky, oficiálne stanoviská, informačné bulletiny, tabule, značky, plagáty, časopisy, podnikové noviny,
- *v elektronickej podobe*: e-nástenky, tele-videokonferencie, film, web, čít, e-pošta, e-konferencie, e-vzdelávanie, intranet, sociálne siete.

Hlavné **typy informácií** komunikované týmto spôsobom: (Sedlák 2001, Nagyová 1999)

- informácie slúžiace na výkon pracovných úloh, ich nadväznosť na ďalšie úlohy,
- konkrétne pracovné smernice,
- informácie o hospodárení podniku,
- informácie o poslaní podniku, strategických cieľoch (o čo podnik usiluje),
- spätná väzba na dosiahnuté výkony (tak sa zamestnanec môže dozvedieť, aký význam má jeho práca, ako ju vykonáva, ako môže prispieť k plneniu cieľov),
- spätná väzba z dôvodu overenia si interpretácie správy jej príjemcom.

Nedostatky tejto komunikácie spočívajú v možnej deformácii informácií, v ich nepochopení, ale aj niekedy v časových stratách spôsobených ich prenosom (Blašková 1998).

Komunikácia od nižšej úrovne k vyššej – komunikácia nahor

Postupuje od podriadených k nadriadeným, až po najvyšší manažment. Pre podnik je takýto tok nesmierne dôležitý, pretože od personálu získava cenné informácie o každodennom fungovaní podniku, o vzniknutých problémoch, o dosahovaní cieľov, o zmenách vo vonkajšom prostredí, o možnostiach zefektívnenia podnikových procesoch, o požiadavkách zákazníkov.

Ak je tento tok efektívny, dáva zamestnancom priestor vyjadriť svoje názory a postoje, vytvára motivujúce prostredie tvorivosti, inovácií a nápadov, iniciuje styk manažmentu s aktuálnymi pracovnými otázkami, zároveň dáva ľuďom pocítiť, že môžu vlastným príspevkom participovať na pokroku podniku.

Prostriedky uvedeného informačného prúdu: (Sedlák 2001, Nagyová 1999)

- diskusné stretnutia manažmentu so zamestnancami, porady,
- participatívne (tímové) rozhodovanie, systém návrhov, zlepšení a sťažností, kritiky (napr. anonymné zberne nápadov),
- hlásenia, neoficiálne rozhovory, hodiny „otvorených dverí“, „pochôdzky po pracovisku“,
- rozličné prieskumy, dotazníkové akcie, audity,
- konferencie, mítingy, kvalifikačné školenia, tréningy, vzdelávacie programy,
- listy, mejly redakcii podnikových novín,
- výstupy z rôznych elektronických komunikačných nástrojov

Nedostatky tejto komunikácie spočívajú v možnej cenzúre informácií, ich filtrovaní manažermi, ktorí ich majú posúvať vedeniu, ak sa obávajú o svoju pozíciu pri negatívnych výsledkoch. Zároveň tento istý problém môže nastať aj u zamestnancov, ktorí zámerne môžu zamlčať alebo skresliť záporné informácie z dôvodu obavy zo zosobnenia, resp. sankcionovania.

Horizontálna a diagonálna komunikácia

Horizontálna komunikácia je komunikácia do strán. Ide o tok informácií medzi subjektami komunikácie, ktoré zastávajú rovnakú alebo podobnú pozíciu v organizačnej štruktúre podniku: (Stacho, Stachová 2020, Sedlák 2001)

- buď ide o oficiálne (formálne) stretnutia radových zamestnancov, ktorí si vymieňajú informácie pri každodennom výkone pracovných úloh,

- alebo ide o oficiálne (formálne) stretnutia manažérov jednotlivých organizačných jednotiek, ktorí komunikujú za účelom koordinácie všetkých činností, procesov, ktoré sa v rámci transformačného procesu podieľajú na vytváraní podnikovej hodnoty.

Diagonálna komunikácia je komunikácia priečna alebo krížom. Ide o tok informácií medzi subjektami komunikácie, ktorí v podniku zastávajú rôzne pozície (organizačné úrovne) a nie je medzi nimi priama organizačná väzba. Tento typ sa najviac uplatňuje pri maticových organizačných štruktúrach, pri tímovej práci medzi podnikovými útvarov v prípade riešenia projektových úloh. Najväčší prínos tejto komunikácie spočíva v zrýchlení informačného toku, v zvýšení jej efektívnosti, v zlepšení koordinácie všetkých podnikových zdrojov (materiálnych, finančných, ľudských, informačných), v eliminácii problémov z dôvodu neskorého rozhodnutia (Sedlák 2001). Prostriedkami tejto komunikácie sú mítingy, diskusie, rozhovory, projektové porady, podnikové časopisy, bulletin, nástenky, web, oficiálne čety (Nagyová 1999).

8.1.2 Komunikačné nástroje

Základným rozhodnutím pri prenose informácií je identifikácia:

- **optimálneho komunikačného nástroja,**
- **vhodného komunikačného kanála** (vertikálneho, horizontálneho, diagonálneho).

„Komunikačný nástroj je navonok integrovaný a vnútorne ekonomicky a psychologicky štruktúrovaný prostriedok prenosu informácií, správ, odkazov v komunikačnom procese, ktorého cieľom je zabezpečiť vo vnútri podniku viacstupňový tok informácií potrebných na plnenie pracovných úloh a dosiahnutie efektívnych pracovných výkonov.“ (Nagyová 1999)

Identifikácia vhodných komunikačných nástrojov je závislá od komunikačných potrieb a požiadaviek účastníkov vnútro podnikovej komunikácie: (Šuteková 2009)

- **Komunikačné potreby** možno definovať ako vedomý alebo nevedomý nedostatok informácií, resp. komunikačných kontaktov v rámci socio-spoločenských väzieb.
- **Komunikačné požiadavky** majú úzku väzbu na komunikačné potreby a možno ich definovať: súbor informačných požiadaviek formulovaných účastníkmi komunikácie.

Pri výbere vhodných komunikačných nástrojov sa uplatňujú nasledujúce kritériá: (Nagyová 1999, Harausová 2013)

- potrebná prenosová rýchlosť informácií s požiadavkou na aktuálnosť,
- finančná náročnosť prenosu,

- dostupnosť,
- potrebné zručnosti na využívanie komunikačného nástroja,
- kvantita a forma výstupu informácií za použitia jednotlivých nástrojov,
- miera spoľahlivosti,
- hodnota komunikovanej informácie,
- možnosť interakcie,
- účel a cieľ komunikácie,
- podľa časopisu Trend je potrebné zohľadniť ešte aj štádium vývoja, v akom sa podnik nachádza, veľkosť podniku, počet zamestnancov, podnikovú kultúru a charakter zmien prebiehajúcich v podniku (Benedigová 2004).

Rýchlosť je dnešnej dobe vysoko cenený atribút. Komunikačný nástroj by mal informácie poskytnúť v čase ich skutočnej potreby, t.j. ani príliš skoro, ani príliš neskoro. Ak nemá zamestnanec alebo manažment *dostatok* dôležitých údajov, môže to spôsobiť veľké problémy s vážnymi následkami. Preto kedysi vznikol dopyt po vzniku systémov, ktoré by zohľadňovali požiadavky na rýchlosť a dostupnosť a dodávali informácie v reálnom čase on-line. V podnikovej praxi je možné to zrýchliť aj použitím neformálnych komunikačných kanálov. Avšak pre zaistenie dôveryhodnosti by sa mala správa odkomunikovať dodatočne aj cez formálne kanály. *Dostupnosť*, komunikačný nástroj by mal sprístupniť informácie všetkým účastníkom komunikačného procesu, ktorí majú právo oboznámiť sa s ich obsahom a sú im určené. *Náklady*, komunikačný nástroj by mal byť z ekonomického hľadiska vyvážený s ohľadom na prenosovú rýchlosť a zároveň na efektívnosť. Pri jeho výbere záleží na kritériách, ktoré sú zvolené. Ak je ním rýchlosť, tak sa ako komunikačné nástroje použijú tie, ktoré sú online dostupné, aj keď môžu byť menej vhodné alebo finančne nákladnejšie ako iné formy. Pri hospodárnosti treba pamätať na to, že hodnota komunikovanej informácie spočíva v hodnote zmeny, ktorá nastane v dôsledku rozhodnutia založeného na tejto informácii bez ohľadu na to, aký komunikačný nástroj sa použije. *Zručnosti* účastníkov komunikácie sú tiež dôležitým faktorom pri výbere komunikačných nástrojov (nielen ho vedieť používať, ale mať aj schopnosť pochopiť informáciu). *Interaktívnosť*, z dôvodu získania spätnej väzby by mal komunikačný nástroj zabezpečiť dvojsmerný prenos informácií v určitom čase. *Účel, cieľ* komunikácie tiež determinuje výber komunikačného nástroja a taktiež aj vhodný komunikačný kanál (Nagyová 1999, Harausová 2013, Šuteková 2009).

Pri voľbe komunikačných nástrojov treba ešte zohľadniť aj ich **výhody a nevýhody** vzhľadom na komunikačné ciele (viď v nasledujúcej tabuľke). Ich výber je veľmi dôležitý z viacerých pohľadov života podniku: (Nagyová 1999, Harausová 2013)

- zefektívňuje alebo nezefektívňuje pracovnú činnosť zamestnancov,
- podnecuje alebo brzdí kreativitu zamestnancov,
- podporuje tvorbu podnikovej kultúry a kreuje vnútropodnikové prostredie,
- pôsobí ako stresový alebo prirodzený katalyzátor vnútropodnikových procesov.

Tabuľka č. 6: Výhody a nevýhody jednotlivých druhov komunikácie (Bělohávek a kol. 2001)

<i>Písomná komunikácia (listy, správy, smernice, príkazy, články a iné)</i>	
<p>výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • umožňuje evidovať odosielanie a prijímanie informácií • poskytuje časť na prípravu • dokáže zachytiť zložité myšlienky • umožňuje analýzu, hodnotenie, súhrn • rozširuje informáciu na množstvo miest • môže potvrdiť a objasniť písomnú informáciu • presne zachytáva zmluvy a dohody (právna doložitelnosť) • neobmedzený počet exemplárov 	<p>nevýhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • administratívna a časová náročnosť • formálnosť • môže spôsobiť interpretačné problémy • nedovoľuje priebežnú spätnú väzbu • neumožňuje výmenu názorov a postojov • absencia neverbálnych signálov
<i>Ústna komunikácia (rozhovor, porada, verejný prejav, konferencia, telefonovanie a iné)</i>	
<p>výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • priamy prostriedok komunikácie • na jej realizáciu nie je potrebný žiadny nástroj (okrem telefonovania) • výhoda fyzickej blízkosti, videnia a počutia pôvodcu (okrem telefonovania) • spravidla nevyžaduje veľkú prípravu • umožňuje priebežnú výmenu názorov a postojov (bezprostredná spätná väzba) • vhodná na presvedčanie • umožňuje aktívnu participáciu a účasť všetkých prítomných 	<p>nevýhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • sťažuje presadzovanie názorov v prítomnosti protivníkov • môže sa zreteľnejšie prenášať nálada, emócie, psychický stav účastníkov • reprodukcia komunikovaného obsahu môže byť vysoko subjektívna • ťažko sa kontroluje pri účasti väčšieho množstva ľudí • neposkytuje dostatok času na premyslenie a kvalitné rozhodnutie • spravidla nepodáva písomný záznam • výraznejšie sa uplatňujú bariéry komunikácie
<i>Vizuálna komunikácia (výrazy, gestá, postoj, tabuľky, fotografie, filmy, videozáznamy a iné)</i>	
<p>výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • poskytuje prídavné vizuálne podnety • dokáže zjednodušiť písané alebo hovorené slovo • simuluje situácie 	<p>nevýhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • môže prinášať ťažkosti v pochopení bez doprevádzajúceho slova

<ul style="list-style-type: none"> • ilustruje výklad, poskytuje vizuálny záznam • môže byť ľahšia na zapamätanie a predstavivosť 	<ul style="list-style-type: none"> • vyžaduje ďalšie zručnosti v porozumení a interpretácii • môže byť časovo alebo finančne náročná
<p><i>Elektronická komunikácia (e-mail, čer, internet, e-vzdelávanie, aplikácie, sociálne siete a.i.)</i></p>	
<p>výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • umožňuje rýchly prenos na veľké vzdialenosti • je relatívne lacná • prenos veľkého množstva informácií viacerým účastníkom • možnosť priebežnej spätnej väzby • možnosť viesť e-diskusie v písomnej, ale aj vo vizuálnej podobe • umožňuje prenos správ a dátových súborov v elektronickej podobe a následne je možné ich rôznymi SW prostriedkami spracovať do podoby užitočnej pre príjemcu 	<p>nevýhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • prináša istú mieru odcudzenia • vyžadujú sa aspoň základná počítačová gramotnosť • správy v rámci e-komunikácie nie sú zatiaľ právnym dokladom • vyžaduje určité technické vybavenie na oboch stranách • možnosť zneužitia dôveryhodných informácií

Medzi manažermi je elektronická komunikácia najrozšírenejšou formou komunikácie, čo signifikuje jav, že sa stala neoddeliteľnou súčasťou modernej manažérskej komunikácie i keď prináša čoraz väčšiu záťaž.

8.2 Riadenie komunikačného toku

V dostupnej literatúre možno nájsť rôzne definície podnikovej alebo manažérskej komunikácie. Zameriavajú sa skôr na jej obsahové vymedzenie, uchopenie podstaty a nie ako na jav, ktorý si vyžaduje riadiaci prístup. Podľa Sedláka (2001) úlohou tohto procesu je: „*maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potenciálne nedostatky.*“ To bez uplatnenia manažérskych princípov nie je možné.

Riadenie komunikačného toku je teda proces analýzy požiadaviek a potrieb účastníkov komunikácie (na základe ktorej sa definujú ciele vnútro podnikovej komunikácie), ďalej plánovania komunikačného toku, nastavenia jeho princípov, pravidiel, smerov (komunikačných kanálov, nástrojov) na základe organizačnej štruktúry (resp. vnútorného usporiadania), tiež zapájanie zamestnancov a nevyhnutný monitoring, kontrola, resp. hodnotenie efektívnosti vnútro podnikovej komunikácie (Šuteková 2011).

Je to dlhodobý systematický, cyklický a kontinuálny proces, ktorý si vyžaduje, aby sa neustále pravidelne opakoval. Jeho nevyhnutnou súčasťou je aj spätná väzba – do akej miery sa zamestnanci stotožnili s komunikačným posolstvom.

8.2.1 Komunikačné bariéry

Pri riadení komunikačného toku je dôležité zaistiť nepretržité zlepšovanie, zdokonaľovanie komunikácie. Prvotným krokom je eliminovať možné príčiny, resp. bariéry, ktoré môžu narúšať efektívny priebeh tohto procesu a hľadať možnosti ich odstránenia. A až potom sa môže manažment zamerať na jeho zefektívnenie. Tieto bariéry možno identifikovať na základe spätnej väzby: (Blašková 1998)

- buď jednoznačnou odozvou na informácie,
- alebo nepriamymi, postupnými varovnými signálmi (ako napr. strata zákazníkov, znižovanie predaja, väčšia chybovosť - nedostatočná kvalita, nižšia produktivita práce, stúpajúce konflikty, stres, fluktuácia zamestnancov, atď.).

Tejto problematike venovalo pozornosť už mnoho odborníkov. Identifikovali rôzne prekážky brániace úspešnej komunikácii, ale v aktuálnych informačných zdrojoch chýba ich komplexný sumár (väčšinou ich autori vymenujú len zopár). Preto je v nasledujúcej tabuľke a v ďalšom texte odprezentovaný zozbieraný prehľad všetkých, nám známych, komunikačných bariér rozdelených do troch skupín (na strane prostredia podniku, na strane účastníkov komunikácie a tých, ktoré vyplývajú zo vzťahov medzi riadiacim a riadeným subjektom).

Tabuľka č. 7: Bariéry v komunikácii (Šuteková 2011)

BARIÉRY KOMUNIKÁCIE		
<i>na strane prostredia (podniku, riadenia)</i>	<i>na strane účastníkov komunikácie (manažérov, zamestnancov)</i>	<i>vyplývajúce zo vzťahu nadriadenosti a podriadenosti</i>
interferencie, šumy	limitované schopnosti adresáta, sémantické problémy	nedôvera, hrozby, obavy, osobné komplexy, stres, nedostatok pocitu bezpečia
časová tieseň	neurčitosť výpovede	podvádzanie, klamanie, filtrovanie, informačná blokáda
komunikačné preťaženie, informačná presýtenosť	nevhodná forma prezentácie	odlišné postavenie, status, moc
nedostatok komunikačných kanálov	selektívne vnímanie, abstrahovanie,	dôveryhodnosť zdroja
nedostatočné podmienky pre otvorený komunikačný tok	neschopnosť koncentrácie	
nedostatočné riadenie komunikácie	zlá schopnosť aktívne počúvať	
čínsky šepot	odlišné postoje, názory, skúsenosti	

kultúrne, jazykové, etické odlišnosti	zamlčané predpoklady	
	motivačné pochody	
	typologické rozdiely	

Na strane prostredia, resp. podniku a jeho riadenia môžu vzniknúť nasledovné objektívne a subjektívne bariéry: (Šuteková 2011)

Interferencie, šumy

- Komunikácia nie vždy prebieha za ideálnych podmienok a jej efektívnosť je úzko podmienená vplyvmi vonkajšieho prostredia.
- Táto bariéra vzniká, keď dôjde:
 - k zlyhaniu technického charakteru (napr. pri telefonovaní: pískanie, praskot, zlý signál a pod., pri e-mailovej komunikácii: zlyhanie serveru, prenosových liniek/sietí, pomalé pripojenie, preťaženie siete atď.),
 - k vplyvu ďalších faktorov prostredia (ako napr. hluk, teplota, osvetlenie, atď.),
 - k zmene vnútorných premenných, môže ísť o niektoré osobné indispozície (zdravotné problémy, psychický stav, únava, stres, neschopnosť sústrediť sa na komunikáciu z dôvodu vonkajších okolností ako napr. ďalší rozhovor, atď.).

Časová tieseň

- V každodennej praxi manažérov je čas vzácnou komoditou a pre veľké množstvo povinností nemajú dost priestoru komunikovať s každým svojim podriadeným. Avšak pravidelný kontakt a interakcia s personálom je dôležitou súčasťou riadenia. Nedostatok potrebných informácií negatívne vplyva na produktivitu zamestnanca a narúša jeho istotu. Na to, aby mohol prácu vykonávať dobre, potrebuje vedieť, aký výstup sa od neho vyžaduje, komu treba výsledky posunúť ďalej a aký je prínos jeho pozície v podniku. Zároveň očakáva spätnú väzbu na svoj výkon a správanie. Ľudia chcú obvykle vedieť, ako pracujú a ako je ich práca hodnotená. Pritom oceňujú, keď sa uskutočňuje pravidelne, aby sa mohli priebežne orientovať na zlepšenie svojho výkonu. Rovnako túžia po priestore na vyjadrenie svojich názorov (chcú byť vypočutí).
- Podľa Dvořákovéj (2001) z množstva výskumov motivačnej štruktúry a sociálnej klímy podniku vyplýva, že v poradí faktorov vyvolávajúcich nespokojnosť zamestnancov sa

vysoko umiestňuje nedostatok komunikácie, slabá miera informovanosti o cieľoch podniku a problémoch, chýbajúci priestor na vyjadrenie sa k aktuálnym otázkam. Bez dobre nastavenej komunikačnej siete je ohrozená identifikácia s prácou, pracovným miestom, podnikom a jeho cieľmi, ďalej pocit sebarealizácie a význam vlastnej práce, ochrana proti negatívam informačných vplyvov, ale aj dobré medzilidské vzťahy a podniková klíma. Na to slúžia rôzne informačné kanály, akými sú počítačová sieť, nástenky, podnikový časopis, obežník, porada, ankety/dotazníky a rôzne prostriedky IKT. Zároveň by nadriadený nikdy nemal zabúdať na potrebu priameho ľudského kontaktu, ktorý žiadne umelé komunikačné kanály nedokážu nahradiť.

- Časová tieseň významným spôsobom tlačí na zvyšovanie rozhodovacích schopností jednotlivých zamestnancov. Efektívny spôsob prekonávania tejto bariéry zo strany manažéra je delegovanie častí právomocí na zamestnancov, aby v časovom strese mohli sami rozhodnúť bez toho, aby museli žiadať o jeho súhlas, vyhne sa tak aj nasledujúcej bariére.

Komunikačné preťaženie

- Manažéri sú dennodenne vystavovaní veľkému množstvu údajov, čo má za následok informačný pretlak. Pri takomto preťažení, presýtení, nie sú schopní dáta adekvátne absorbovať a zároveň na ne primerane reagovať. Uvedenú bariéru možno účinne odstrániť správnym nastavením komunikačného toku v podniku. Vďaka jeho riadeniu je možné usmerňovať prúd informácií tým, ktorí ich naozaj potrebujú a zároveň sa obmedzujú toky informácií tým, ktorým sú zbytočné. Efektívnou cestou ako sa nenechať zahltiť množstvom informácií je stanoviť si ich prioritáciu.
- Vzniká aj vtedy, keď nadriadený nie je schopný vzdať sa určitých právomocí a nechať svojich podriadených rozhodnúť v určitých situáciách. Takýto mikromanažment v praxi, okrem iných negatív, prináša komunikačné preťaženie. Časté stretnutia a konferenčné hovory môžu zaberat' veľkú časť pracovného dňa manažéra, čím znižujú čas dostupný na ostatné úlohy a rozhodovanie.

Nedostatok komunikačných tokov

- Prax ukazuje, že v podnikoch nastanú aj také situácie, kedy by zamestnanci aj mohli a vedeli komunikovať efektívne, ale nemajú k dispozícii potrebné komunikačné kanály alebo komunikačné nástroje. Spôsobuje to veľké množstvo podnikových problémov prameniacych z toho, že zamestnanci sa často dôležité skutočnosti dozvedia príliš neskoro alebo sa nedozvedia vôbec. Akákoľvek zmena v podniku by mala byť

odkomunikovaná zo strany vedenia smerom k dotknutému personálu v dostatočnom predstihu, aby sa dokázal rýchle adaptovať na novú situáciu.

- Opačná situácia nastáva, keď sa používajú viaceré komunikačné kanály (e-mail, telefón, číkové aplikácie, sociálne médiá). Vtedy vznikajú rôzne problémy, pretože viacsmerový tok môže byť náročný na koordináciu a spôsobovať zmätok alebo opät' preťaženie.

Čínsky šepot

- Táto bariéra vzniká hlavne v rámci neformálneho styku a predstavuje straty pri prenose informácií prostredníctvom viacerých osôb alebo kanálov.
- Uvedený jav sa vyskytuje v každej sociálnej interakcii, a teda aj v prostredí podniku. Vyjadruje kumulatívny charakter prekrútenej komunikácie. Platí jednoduchá zásada: čím dlhší je reťazec zamestnancov, cez ktorý nejaká či už formálna alebo neformálna správa prechádza, tým pravdepodobnejšie je jej prekrútenie, až kým sa nedostane k poslednému článku tohto reťazca (Manažérsky kurz 1994).

Kultúrne, jazykové a etnické odlišnosti

- Globalizáciou sa stierajú hranice biznisu. Nadnárodné korporácie sa musia vyrovnávať s rôznymi kultúrnymi, jazykovými a etnickými špecifikami krajiny, v ktorej sa rozhodnú podnikáť. Z týchto odlišností pramenia rôzne komunikačné problémy:
 - vyplývajúce z jazykovej bariéry v rámci verbálnej komunikácie,
 - vznikajúce na základe odlišnej interpretácie symbolov neverbálnej komunikácie,
 - spojené s inou podnikovou kultúrou, z ktorej vyplýva aj indiferentný komunikačný systém, zvyklosti, pravidlá, postupy.

Na strane účastníkov komunikácie, či už manažérov alebo radových zamestnancov môžu nastať nasledovné bariéry: (Šuteková 2011)

Limitové schopnosti adresáta

- Pri komunikácii treba pamätať na to, že všetci nie sú schopní rovnakým spôsobom absorbovať a vyhodnotiť jednu a tú istú informáciu. Závisí to od spôsobu ľudského myslenia, od rozličných povahových rysov a vedomostnej úrovne. Tomuto faktoru treba

prispôbiť aj štýl komunikácie. Na začiatok je potrebné odhadnúť komunikačného partnera a podľa toho zvoliť:

- správny slovník komunikácie (terminológiu),
- správny spôsob prezentácie myšlienok (napr. konzervatívny človek horšie prijíma nevyhnutné zmeny, prakticky vnímajúci človek má väčší problém vyhodnotiť abstraktné myšlienky).

Keďže komunikáciu možno vnímať aj ako: *schopnosť vytvárať a používať symboly a priradovať im určitý zmysel, význam*, tak v tejto súvislosti je možné hovoriť aj o ďalšej bariére, ktorá vzniká v dôsledku **sémantických problémov**. „*Slovné konštrukcie sú ako mapa, ktorá odráža fyzickú realitu terénu za pomoci symbolov. Tak vzniká potreba študovať systém symbolov komunikujúceho partnera. Vonkajšiu realitu mapujeme do svojho systému, čo spôsobuje skreslenie reality*“ (Manažérsky kurz 1994). Rovnaké slová môžu pre rôznych ľudí znamenať úplne odlišné skutočnosti a môžu ich používať v odlišnom kontexte (zvlášť odborné a abstraktné termíny). Preto musia manažéri venovať zvýšenú pozornosť tomu, akým spôsobom komunikujú (akú frekvenciu a náročnosť určitých odborných termínov volia). Obzvlášť v takých situáciách, ak je ich účelom zadať nejakú úlohu alebo vysvetliť vlastnú inštrukciu. Niektoré profesijné skupiny si často vytvárajú vlastný slovník komunikácie (žargón), ktorému rozumejú len členovia. Má to nepochybne veľký význam, nakoľko vyslovene uľahčuje, zjednodušuje a najmä zrýchľuje komunikáciu. Používanie skupinového jazyka tiež môže posilňovať profesijnú identitu a pocit spolupatričnosti medzi členmi, čím sa upevňuje skupinová kohézia a lojalita. Na druhej strane základným nedostatkom jeho používania sú situácie, v rámci ktorých je potrebná participácia aj osôb, ktoré nie sú členmi skupiny.

- Podobné problémy v komunikácii môžu nastať aj na strane odosielateľa informácií (limitované schopnosti odosielateľa). Vznikajú z dôvodu nedostatočnej komunikačnej obratnosti (zručnosti) a z neschopnosti jasne a zrozumiteľne formulovať myšlienky. Komunikačne zdatní manažéri, ktorí dokážu výstižne sformulovať a odovzdávať svoje myšlienky, môžu riadiť pod sebou aj väčšie množstvo podriadených zamestnancov ako tí menej obratní. S touto bariérou úzko súvisí aj nasledujúca prekážka v komunikácii.

Neurčitost' výpovede

- Pri komunikácii sa často ľudia nevedia rozhodnúť čo a ako majú povedať, akým spôsobom to podať, aby bol dosiahnutý požadovaný efekt alebo sú stresovaní z myšlienky, že buď povedia veľmi veľa alebo veľmi málo.
- Typickými nedostatkami na strane odosielateľa sú: (Manažérsky kurz 1994)
 - neurovnanie si myšlienok,
 - nepresné vyjadrovanie,
 - rozsiahle prezentovanie informácií,
 - zaradenie myšlienok, ktoré nesúvisia s rozoberanou tematikou.
- Podobné nedostatky môžu existovať aj na strane prijímateľa: (Manažérsky kurz 1994)
 - nedostatočné sústredenie sa,
 - koncentrácia na detail, namiesto na podstatu,
 - sústredenie sa na odpoveď hneď na úvod reči komunikačného partnera.

Nevhodná forma prezentácie

- Pri sociálnej interakcii je vhodné zvážiť, aký nástroj na kontakt použiť, či to bude komunikácia osobná, telefonická alebo písomná. Pri jeho výbere treba vziať do úvahy:
 - postavenie komunikujúceho partnera v hierarchii podniku (ohodnotiť jeho časovú vyťaženosť, kvantitu kontaktov, formálnu zdvorilosť),
 - dôležitosť komunikovaného obsahu (účel, význam, funkciu),
 - časové hľadisko.
- Ďalej je potrebné zvážiť aj formu prezentácie výpovede:
 - brať do úvahy paralingvistickú stránku prejavu (nehovoriť veľmi rýchlo alebo naopak pomaly, príliš rozsiahlo / zjednodušene, monotónne, ironicky a pod.),
 - pri písomnej komunikácii brať do úvahy aj isté spoločenské konvencie a pravidlá obchodnej korešpondencie, tiež vnútropodnikové smernice (príp. korporátny dizajn) upravujúce písomný kontakt.

Selektívne vnímanie, abstrahovanie

- Človek si z počutých informácií pri abstrahovaní prijímaného obsahu robí selekciu, vyberá len tie informácie, ktoré sú pre neho dôležité (ľudia však vnímajú dôležitosť rôzne).
- Ale ďalší, podstatnejší problém, ktorý z tejto bariéry vyplýva je, že ľudia často vnímajú len tie časti z prijímaného obsahu, ktoré súhlasia s ich názormi, postojmi alebo ich potvrdzujú. Informácie, ktoré sú v protiklade s ich vopred vytvorenými predstavami, túžbami nie sú brané do úvahy alebo sú zo strany prijímateľov prekrútené tak, aby boli v súlade s vopred kreovaným obrazom. Tento jav zvyčajne vyústi do stereotypov vnímania (ľudia počúvajú len to, čo chcú).
- Táto bariéra sa zvyčajne prejavuje v situáciách, kedy jeden z komunikujúcich partnerov nepodá dostačujúcu výpoveď. Jeho správa je nekompletná, nepresná, neobsahuje dostatok informácií. Jej nejednoznačnosť potom poskytuje priestor pre rôzne interpretácie. Vtedy ľudia zvyknú informačné medzery vyplňať svojimi domnienkami a vytvárať si vlastný obraz povedaného.

Zlá schopnosť aktívne počúvať, negatívne hodnotenie

- Od schopnosti aktívne počúvať druhých závisí úspešnosť dosiahnutia cieľov diskusie, spätnej väzby, či efektívnosť odkomunikovania pracovných postojov.
- Neschopnosť aktívne počúvať sa prejavuje v nasledujúcom: (Manažérsky kurz, 1994)
 - nedostatok empatie – neschopnosť vnímať situáciu očami partnera,
 - počas komunikačného aktu sa komunikujúci sústredí na počúvanie vlastných myšlienok,
 - u adresáta správy počas rozhovoru vzniká túžba hovoriť, t.j. nepočúva a pripravuje si vlastnú reč,
 - snaha o mentorovanie, kritizovanie, negovanie, poučovanie, až povyšovanie,
 - unáhlené hodnotenie partnera, okamžité a radikálne sumarizovanie záveru z počutého,
 - negatívne vnímanie hovoriaceho (jeho výzoru, prejavu).
- Podľa Donellyho (a kol. 2004) človek dokáže rozprávať tempom od 100 – 200 slov za minútu, čítať 2 – 3x rýchlejšie a myslieť niekoľkonásobne rýchlejšie ako čítať.

Výsledkom je, že počúvajúci sa môže pohybovať diskusiou oveľa rýchlejšie ako hovoriaci a preto vzniká priestor na spomenuté nedostatky.

Odlíšné postoje, názory, skúsenosti, nezlučiteľné postoje

- Ak majú komunikujúci partneri výrazne odlišné postoje, skúsenosti, znalosti, názory na riešenie problému, potom je medzi nimi ťažké dosiahnuť konsenzus, nájsť kompromis a zabezpečiť efektívnosť v komunikácii (ľudia zvyknú interpretovať tú istú situáciu rôzne v závislosti od predchádzajúcich skúseností).
- Výsledkom takýchto odlišných postojov (napr. medzi dospievajúcou mládežou a rodičmi, veriacimi a ateistami, ľavicovými politikmi a pravicovými) je skresľovanie komunikácie. V podnikovej praxi možno uviesť ako príklad komunikáciu medzi manažérom marketingového oddelenia a manažérmi ekonomického úseku alebo manažérmi úseku výroby v diskusii o tvorbe cien výrobkov a služieb. K rovnakým problémom dochádza pri medzigeneračných stretoch, mladší a starší kolegovia.
- Pri protichodných postojoch je problém nájsť nejakú zhodu. Rozdielne vnímanie, hierarchia hodnôt, postavenie v podniku zapríčiňuje, že akýkoľvek komunikovaný obsah druhá strana odmieta, neguje a považuje za neprijateľný. Efektívnosť riešenia nejakého problému vyžaduje, aby si človek osvojil vhodný spôsob komunikácie, postoje, ktoré povedú k úspešnému nájdeniu vhodného kompromisu.

Zamĺčané predpoklady (nevyjadrené)

- V rámci sociálnej interakcie zvyknú nastať situácie, kedy komunikujúci partner niektoré údaje v rozhovore nespomína, vynecháva ich, pretože ich vníma ako samozrejmé, a predpokladá, že druhá strana má o jeho obsahu určité vedomosti a okolnosti prejednávanej veci sú jej známe. Manažéri veľaokrát očakávajú od personálu určitý postup konania, vzorec správania a neskôr sú nemilo prekvapení spôsobom interpretácie podriadených zamestnancov.

Motivačné pochody

- Účinnosť prijímaných informácií je tým väčšia, čím viac ich obsah zodpovedá záujmovému zameraniu komunikujúcich partnerov. Záujmy determinujú, či človek určité informácie ľahšie prijíma a zároveň ich aj vyhľadáva (Prigl 1997).
- Rušivým elementom komunikácie je aj ľahostajnosť pri nezaujímavej téme alebo zaujatosť druhej strany voči hovoriacemu (hľadá uňho nedostatky).

Typologické, osobnostné rozdiely

- V rámci spoločenského kontaktu môže dôjsť k stretu ľudí s rôznym temperamentom. Submisívni jedinci sa dajú presvedčiť veľmi rýchlo. Naopak, osoby s dominantným a egocentrickým prístupom sa nedajú ničím ovplyvniť, nie sú ochotné prijať iný názor a na každý taký pokus reagujú negatívne.

Zo vzťahu nadriadenosti a podriadenosti môžu vyplynúť nasledovné bariéry: (Šuteková 2011)

Rozličné postavenie, status, moc

- Manažéri vo vzťahu k svojim podriadeným disponujú piatimi základnými mocami (donucovacou, odmeňovacou, pripísanou, legitímnou, odbornou) a tento základný fakt sa premieta aj do vnútropodnikovej komunikácie a jej limit.

Dôveryhodnosť zdroja

- Úzko súvisí s tým, akú mieru dôvery pripisuje jedna strana komunikácie druhej a to zásadne vplýva na to, ako príjemca informácie vidí a reaguje na slová, myšlienky, činy odosielateľa informácie.
- Podriadený zamestnanec pristupuje ku komunikácii s nadriadeným podľa toho, ako ho hodnotí na základe predchádzajúcich skúseností. Ak sa s ním stotožňuje a vníma ho ako odborníka na svojom mieste, potom aj jeho prístup ku komunikácii s ním bude serióznejší, bude vnímavejší ku komunikovanému obsahu a bude aj ochotnejší stotožniť sa s ním.

Nedôvera, obavy, osobné komplexy, hrozba straty pracovných istôt

- Rozdielne postavenie dvoch komunikujúcich partnerov často bráni efektívnej komunikácii a to nielen v podnikovej praxi. Mocenská pozícia vyvoláva u niektorých zamestnancov strach a úzkosť z pravdivého informovania napríklad o pracovných problémoch. Dochádza skôr k ich zatajovaniu. Môže za tým byť obava z prípadných sankcií, z pokazenej reputácie, zo zhoršenia medziľudských vzťahov a podobne. To súvisí aj s nasledujúcou bariérou.

Podvádzanie, klamanie, filtrovanie, informačná blokáda

- Komunikácia je často sprevádzaná používaním klamstva, viacmyselných výrazov alebo účelovým zamlčaním určitých skutočností. Dôvodov je niekoľko:
 - snaha zadržiavať informácie, nepostúpiť ich ďalej,
 - rozmanitá interpretácia prijímateľmi informácie,
 - snaha „skrásľovať“ realitu (zámerná manipulácia s informáciami tak, aby boli vnímané ako pozitívne).
- Zamestnanci sa zvyknú uchýľovať k využívaniu takýchto prostriedkov, aby pred nadriadenými zakryli negatívne informácie. Ako už bolo spomenuté, táto bariéra sa najčastejšie vyskytuje pri vzostupnej komunikácii (zdola nahor). Na jej základe vedenie podniku dostáva napr. informácie potrebné pre kontrolu. Jej výsledky môžu byť spojené s rozhodovaním o zvyšovaní mzdy, poskytnutí odmien, povýšení a podobne.
- Podľa Donnellyho (a kol. 2004): čím viac je úrovní v podniku, ktorými musí vzostupná komunikácia prechádzať, tým väčšia je príležitosť pre každú úroveň manažmentu odstrániť tie informácie, o ktorých si myslí, že by ich nemala vyššia úroveň dostať. Tak dochádza k väčšiemu skresľovaniu reality.

8.2.2 Zdokonaľovanie komunikačného toku

Ak sa v podniku identifikujú všetky bariéry, ktoré môžu ohrozovať úspešnosť komunikácie, potom sa hľadajú možnosti ich odstránenia. Zároveň by sa mali nastaviť také podmienky pre sociálnu interakciu, aby sa spomínané nedostatky neopakovali. Proces jej zlepšovania by tak nemal byť náhodný, ale systematický a neustály.

Pri zefektívňovaní komunikácie je potrebné orientovať sa na tri základné roviny:

- komunikujúci partneri musia zdokonaľiť spôsob podávania informácií,
- komunikujúci partneri musia zdokonaľiť svoje schopnosti porozumieť tomu, čo v rámci komunikácie prijímajú,
- musí sa zlepšiť komunikačný tok v podniku aj vo forme jeho regulácie.



Obrázok č. 57: Zásady efektívnej komunikácie (Business Infographics 2024)

Hoci sa ideál efektívnej komunikácie dá dosiahnuť veľmi ťažko, pretože

miera efektívnosti:

$$m = \frac{\text{zmysel priradovaný pôvodcom}}{\text{zmysel pochopený adresátom}}$$

(ideálny stav $m = 1$, reálny stav $m < 1$, čím je m bližšie k nule, tým je komunikácia horšia)

využitím nasledujúcich rád sa podnik môže k nemu aspoň priblížiť: (Šuteková 2011)

- **Upraviť podmienky v prostredí**, kde komunikácia prebieha (zamedziť nežiadúcim vplyvom vonkajšieho prostredia).
- **Odstrániť atmosféru stresu, obáv a strachu**. Podporovať participáciu zamestnancov pri riadení podniku, pri riešení problémov. Vytvárať „komunikujúce pracovné miesta“,

aby boli jasne zadefinované, bola identifikovaná náplň práce danej pozície a bol jasný význam príspevku zamestnanca k podnikovému výsledku. Udržiavať takú atmosféru, aby mal personál chuť a možnosť predkladať návrhy na zefektívnenie prevádzkových činností, podporovať ich iniciatívu.

- **Delegovať právomoc** z vyššieho stupňa manažmentu na nižší, resp. na radových zamestnancov, aby v prípade časovej tiesne mohli rozhodnúť aj bez súhlasu vyššieho stupňa.
- **Ujasniť si to, čo má byť povedané, chápať cieľ komunikácie.**
- **Na začiatku rozhovoru je dôležité jasne definovať známe okolnosti týkajúce sa predmetu komunikácie**, aby sa aby sa zamedzilo zamlčaným predpokladom, predišlo nedorozumeniam.
- **Prispôbiť štýl komunikácie adresátom.** Dôležité je odhadnúť komunikačného partnera (spôsob myslenia, odborné znalosti, schopnosti, skúsenosti, intelektuálnu úroveň), používať symboly, ktoré sú mu známe, myšlienky formulovať jasne a zrozumiteľne (opakovanie a redundancia zlepšujú zrozumiteľnosť) a snažiť sa uvádzať príklady (príklady sú lepšie prijímané ako štatistiky).
- **Vzbudiť záujem** o komunikovaný obsah, používať rečnicke otázky, vyvolať obavy, uviesť niečo prekvapivé alebo zdôrazniť, že prezentované informácie bude komunikujúci partner potrebovať.
- **Získať a udržať si vierohodnosť**, používať dôkazy, fakty, tým sa zvýši presvedčivosť. Neistota prejavu môže vzbudiť pochybnosti o kompetencii odosielaťa.
- **Neustále zvyšovať úroveň komunikačných zručností.** Rečnícky zdatný manažér dokáže vyberať správne slová, vhodne formulovať myšlienky, používať adekvátne tempo reči i intonáciu, vie modulovať s hlasom, dokáže byť dobrým poslucháčom, je schopný odhaľovať dôležité body v komunikácii, správne interpretuje, čo bolo povedané, rozlišuje, čo je fakt a čo pocit, vie „čítať medzi riadkami“, vníma intonáciu a skrytý význam.
- **Rátať s tým, že správa môže byť zo strany príjemcov selektívne vnímaná.**
- **Využívať spätnú väzbu.** Feedback je základom efektívnej obojstrannej komunikácie. Poskytuje možnosť klásť otázky, objasniť požiadavky, vyjadriť názor, zistiť pochopenie poskytovanej informácie, dáva priestor pre rozšírenie výpovede v prípade nejasností.

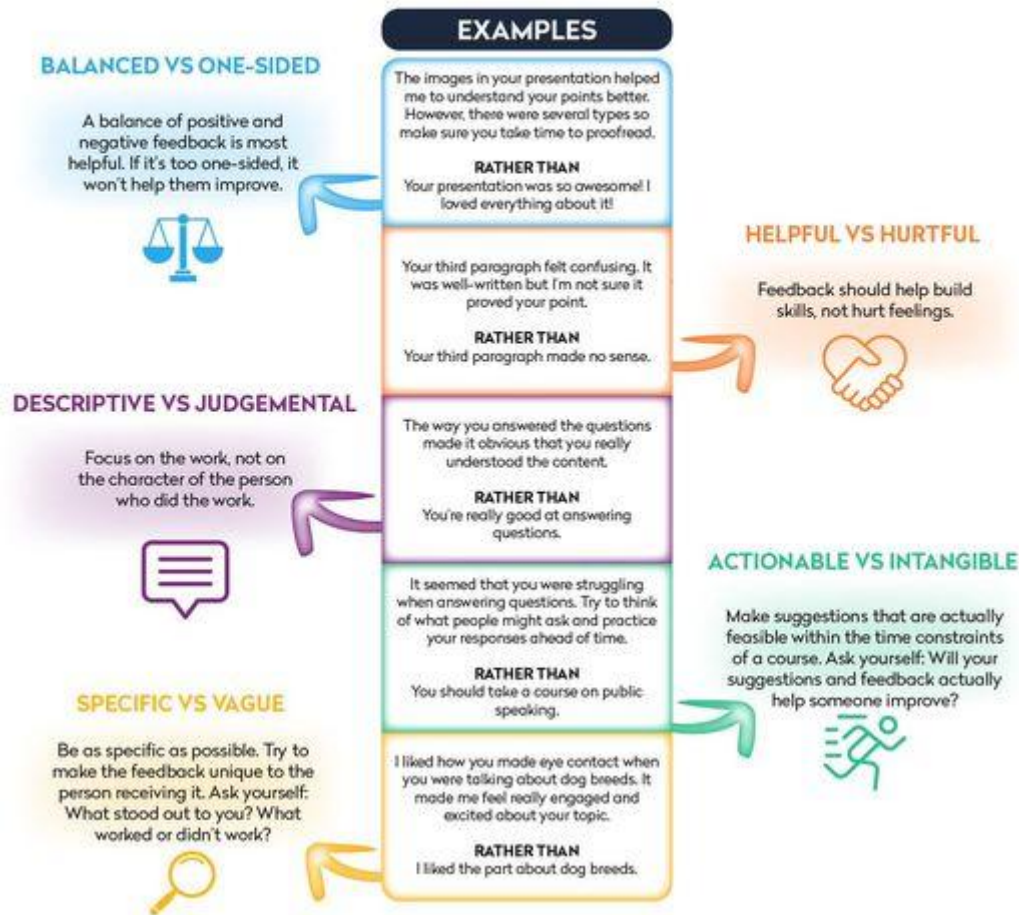
V nasledovnej tabuľke sú uvedené niektoré základné charakteristiky efektívnej a neefektívnej spätnej väzby.

Tabuľka č. 8: Rozdiel medzi efektívnou a neefektívnou komunikáciou (Donnelly a kol. 2004)

Efektívna spätná väzba	Neefektívna spätná väzba
1. chce zamestnancom pomôcť	1. chce zamestnanca pokoriť
2. určitá a presná	2. všeobecná
3. popisná	3. súdiaca
4. užitočná	4. nevhodná a neprimeraná
5. aktuálna, včasná	5. neaktuálna
6. vítaná zamestnancami	6. vyvolávajúca u ľudí obranné postoje
7. jasná	7. nezrozumiteľná
8. podložená a relevantná	8. nepresná

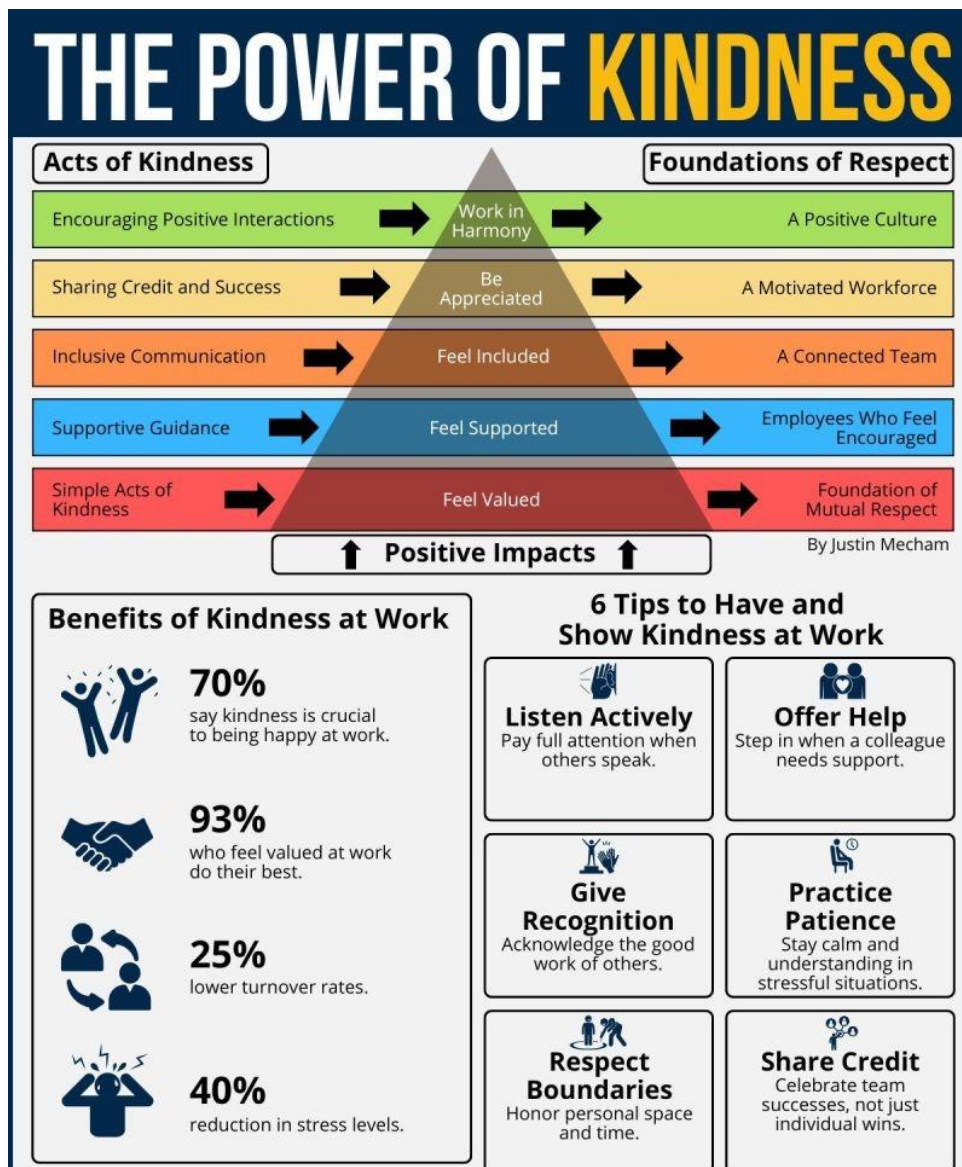
HOW TO GIVE AWESOME FEEDBACK

Original Creativity: University of Guelph | Infographic redesign by agrassoblog.org for educational and motivational purposes



Obrázok č. 58: Ako dávať spätnú väzbu (Grasso A. 2024)

- **Naučiť sa aktívne počúvať a snažiť sa o empatiu.** Empatia je schopnosť vcítiť sa do rozpoloženia a pocitov druhého partnera. Počúvať s porozumením podľa Donnelly (a kol. 2004) znamená, praktizovať: „desatoro príkazaní dobrej komunikácie: prestaň hovoriť, pohodlne sleduj svojho partnera, dívaj sa na toho, koho chceš počúvať, odstráň to, čo by ťa rozptyľovalo, pokús sa vcítiť do kože hovoriaceho, buď trpezlivý, drž na uzde svoj hnev, prejav záujem, správaj sa nenútené, klad' otázky.“



Obrázok č. 59: Sila láskavosti (Business Infographics 2024)

- Regulovať komunikačné toky, **nastaviť optimálne toky informácií**, aby sa eliminovalo komunikačné preťaženie. K tomu je potrebné:
 - vychádzať zo zásady ignorovania nedôležitého a zaoberanie sa len dôležitým,
 - zväžiť potrebu informovať príjemcu,
 - zabezpečiť správny výber komunikačných nástrojov a voliť ich správnu kombináciu.

- **Využívať neformálny komunikačný tok** z dôvodu rýchlejšieho šírenia informácií (oproti oficiálnemu toku). Je to účinná, presná metóda, ktorá lepšie naplňa potrebu komunikovať. Keďže „šuškanďu“, čínsky šepot nie je možné z podniku odstrániť, tak je potrebné aspoň hľadať spôsoby ako ju využiť: nájsť „svojich“ ľudí, ktorí budú súčasťou tejto neformálnej siete a využívať ich v prípade potreby na posúvanie rôznych odkazov a na získavanie spätnej väzby (*v USA sa niekoľko poradenských firiem zaoberá kontrolou, resp. riadením fám, „drbov“, klebiet, šuškanďy*) (Donnelly a kol. 2004).
- **Používať podnikový portál alebo iné aplikácie** na zefektívnenie práce. V súčasnosti sú rozšírené cloudové riešenia tretích strán. Väčšina zamestnancov na kancelárskych pozíciách má začiatok pracovného dňa podobný: zamestnanec zapne počítač, spustí si e-mailového klienta, internetový prehliadač, kalendár alebo ďalšie programy. Najprv si pozrie novú poštu, potom aktuality na internete a prechádza do podnikového informačného systému, kde hľadá údaje, ktoré potrebuje k práci. Neskôr zapína textový editor alebo tabuľkový procesor. Po určitom čase je naraz spustených veľa aplikácií. Práve z tohto dôvodu dodávatelia IT riešení vytvorili na efektívnejšiu prácu s dátami podnikové portály. Ich úlohou je zhromažďovať informácie z rôznych zdrojov a následne ich zobrazujú na jednotnú obrazovku podľa nastavenia konkrétneho užívateľa. Užívateľ má prístup k dátam z jednotlivých podnikových systémov cez jednotné rozhranie, pričom však ani jednu aplikáciu nepotrebuje spustiť na svojom počítači. Množstvo firiem, ktoré v minulosti využívali intranet, neskôr prešli na efektívnejšie riešenie, a to podnikové portály (alebo informačné systémy znalostného charakteru). *„Kým cieľom intranetu je poskytnúť informácie z jedného miesta, hlavnou myšlienkou portálu je vybaviť z jedného miesta všetky svoje úlohy“* (Valášek 2003) alebo umožniť plnú správu nad vlastným riešením, prípadne mať riešenie na mieru (unikátne, rešpektujúce vnútornú zložitnosť podniku). Vďaka tomu sa zamestnancom uľahčila práca a zvýšila sa ich produktivita, pretože už nemusia neustále prepínať obrazovky a prebiehať z jednej aplikácie do druhej (Valášek 2003).
- **Zaviest' systém manažmentu dokumentov** na sprehl'adnenie ich toku. Na trhu existuje veľké množstvo aplikácií, ktoré umožňujú efektívnu prácu s elektronickými dokumentami. Všeobecne ich možno označiť pod názvom DMS, Document Management System (prípadne CMS, ECM na správu obsahu). Tieto systémy ponúkajú nástroje na tvorbu, schvaľovanie, evidenciu, digitalizáciu, prehľadávanie, editáciu, publikovanie, komunikáciu, zdieľanie, uloženie, vyhľadávanie, archiváciu, skartáciu a prepojenie dokumentov s informáciami z ostatných informačných systémov.

V podniku je potrebné spracovať rôzne druhy materiálov: od štandardných formátov dokumentov z kancelárskych aplikácií (Word, Excel, PowerPoint), cez naskenované dokumenty, obrázky, dokumenty CAD systémov, až po výstupné zostavy informačných systémov. Akákoľvek listina v podniku (faktúra, reklamácia, interná smernica, zmluva, objednávka, zápisnica z porady, atď.) prechádza určitým životným cyklom, cez mnoho ľudí, cez rôzne oddelenia podniku. Úlohou tohto systému je zachytiť jej celý životný cyklus (od prijatia, cez spracovanie, schválenie, publikovanie, po uloženie, archiváciu). Prípadne zjednotiť formáty, aby bola zaručená ich kompatibilita, resp. interoperabilita s nadväzujúcimi systémami. Obvyklá prax v podnikoch je taká, že nikto presne nevie, kde sa ktorý dokument nachádza, ich evidencia je buď neprehľadná alebo úplne chýba. Keď príde dokument na niektorý útvar, ten ho zaeviduje do podacieho denníka a posunie na ďalší útvar, kde dokument opäť dostane nové číslo v podacom denníku tohto útvaru. Môže sa stať, že jeden konkrétny dokument figuruje aj pod piatimi, šiestimi číslami. Systém manažmentu dokumentov funguje organizovanejším spôsobom: prichádzajúce dokumenty sa zaevidujú, roztriedia, uložia a sprístupnia sa pre užívateľov, ktorých sa týka. Novému dokumentu sa prideli index (napr. vo forme EAN), uloží sa do centrálného elektronického archívu s presne vymedzenými prístupovými právami. Výsledkom tohto procesu sú výstupy v podobe ďalších dokumentov, ktoré je možné publikovať na webe, poslať vo forme e-mailov, listov a sú prístupné on-line. Prínos zavedeného systému spočíva v znížení nákladov na personál, na archiváciu fyzických dokumentov a administratívnych výdavkov, v šetrení času, v produkování relevantných informácií na uľahčenie rozhodovania. Systém presne zaznamenáva ako sa dokument vo vnútri podniku pohybuje, kto ho komu poslal, kto ho kedy prevzal, kto ho spracoval, kto, kedy a aké zmeny urobil (v prípade potreby je možné zmeny vrátiť). Manažérom umožňuje sledovať, či podriadení dané termíny dodržiavajú a vybavujú agendu v stanovenom čase (spolu s identifikáciou osoby, ktorá je za to zodpovedná). Benefitom je aj možnosť okamžite zobrazíť aktuálne informácie na webe (Kampová 2003). Táto funkcionálna umožňuje autorom tvorbu informačných prehľadov určených na zverejnenie na webe bez podrobných znalostí webových technológií (HTML, XML). Riadeným spôsobom uľahčuje vytvoriť stránky podľa prísne preddefinovaných šablón, ktoré rešpektujú podnikové pravidlá a automaticky publikujú informácie na webe.

Dôsledným dodržiavaním vyššie uvedených zásad môže podnik pracovať na neustálom zlepšovaní a zdokonaľovaní komunikačného procesu. Ak sa mu podarí odstrániť bariéry, ktoré ohrozujú tento proces, výrazným spôsobom sa priblíži k ideálu vnútro podnikovej komunikácie.

Základom pre jej správne nastavenie je zaistenie informovanosti všetkých zainteresovaných strán vhodnými kanálmi pomocou správnych komunikačných prostriedkov. Nedostatok informácií môže viesť k nesprávnemu rozhodovaniu, k zníženej efektivite a k zvýšenej neistote (čo je veľmi demotivujúce). Negatívne tiež ovplyvňuje výkony zamestnancov, pretože nemajú dostatok podkladov pre svoju prácu. Riešením je zlepšiť prístup k informáciám, efektívnejšie ich distribuovať, pravidelne aktualizovať a posilniť internú komunikáciu. Podnik by mal otvorene objasňovať svoje zámery, ciele, konkrétne kroky. Zároveň by mal vytvárať priestor na výmenu informácií, názorov, skúseností. To potom umožní tvorivú spoluprácu, diskusiu o problémoch a prijímanie rýchlych a jednoduchých rozhodnutí.

Komunikácia so zamestnancami je dôležitou súčasťou každodennej práce manažérov a preto by mali všetci neustále pracovať na zvyšovaní svojich komunikačných zručností.

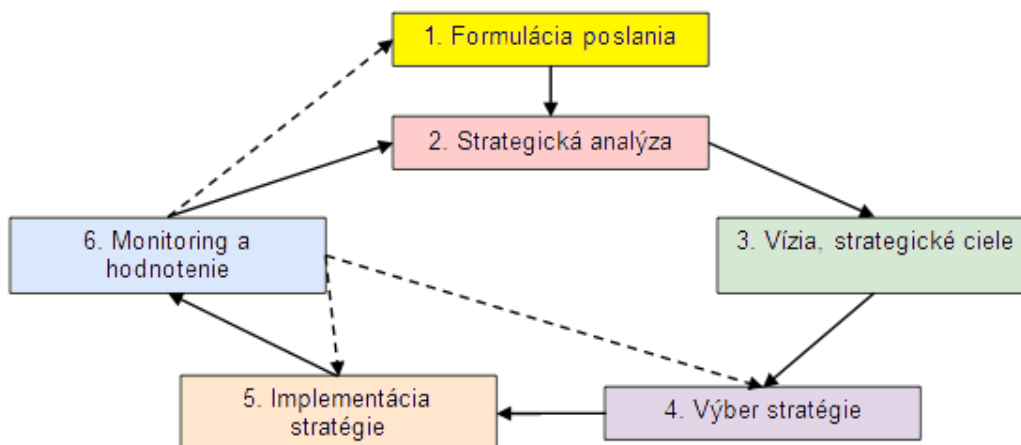
V predchádzajúcom texte sme zdôraznili, že k dobrej informovanosti prispieva aj jasná komunikácia o smerovaní podniku, o jeho budúcich plánoch a krokoch na dosiahnutie trvalého rastu a stability. Predmetnej téme sa venuje posledná kapitola tejto učebnice.

9 STRATEGICKÝ MANAŽMENT

V dnešnom dynamicky meniacom sa svete je strategický manažment kľúčovým nástrojom pre dosiahnutie úspechu podnikov a ich udržateľného rastu. Svet čelí v súčasnosti mnohým výzvam, možno spomenúť rýchly technologický pokrok, neustále sa meniace odvetvia, zmeny v správaní a preferenciách zákazníkov, ktorí vyžadujú lepší servis a vyššiu kvalitu produktov, alebo napríklad narastajúca konkurencia. Všetky vonkajšie vplyvy nútia manažérov prispôbiť sa aktuálnym trendom a konať tak, aby prosperovali aj v náročnom prostredí. To si vyžaduje systematický, jasný a efektívny prístup. Bělohlávek (a kol. 2001) strategický manažment vníma ako súbor aktivít a rozhodnutí realizovaných top manažmentom s cieľom:

- zabezpečiť rovnovážny vývoj podniku ako celku,
- dosiahnuť nekonfliktnosť cieľov a smerov jeho jednotlivých organizačných jednotiek,
- získať strategickú konkurenčnú výhodu,
- vhodne reagovať na zmeny okolitého prostredia a na charakter vnútorného prostredia,
- v konečnom dôsledku vytvárať hodnotu pre zákazníkov, akcionárov a ostatných stakeholdermi, čím sa zabezpečuje jeho dlhodobu udržateľnú konkurencieschopnosť.

Jeho schematické znázornenie prezentuje nasledujúci obrázok, z ktorého sa dá identifikovať, že ide o proces cyklický, pozostávajúci zo 6 postupných krokov.



Obrázok č. 60: Strategický cyklus (Bělohlávek a kol. 2001)

Z pohľadu definičného vymedzenia možno **strategický manažment chápať ako proces, ktorý vychádza z poslania a vízie podniku, od ktorých sa odvíjajú strategické ciele nastolené na základe strategickej analýzy a trendov budúceho vývoja a práve úlohou**

top manažérov je nastavené smerovanie dosiahnuť výberom vhodnej stratégie, jej správnou implementáciou a pravidelným monitoringom. Možno ho rozčleniť na dve základné etapy: etapu plánovaciú (krok 1-4) a etapu realizačnú (krok 5-6). Základným východiskovým bodom je nastavený strategický zámer, ktorý vrcholovému manažmentu rámcuje smerovanie strategických snáh. Tie sú zhmotnené do podoby strategického plánu. Na základe dôkladného zmapovania externého a interného prostredia má vedenie podniku jasnú predstavu o tom, akú stratégiu zvoliť na dosiahnutie strategických cieľov. Aby jej implementácia bola úspešná, musí takýto plán obsahovať konkrétne taktické a operatívne aktivity, ktoré ovplyvňujú každodennú činnosť podniku a sú im podriadené všetky funkcie manažmentu a samotná prevádzka podniku. V celom cykle zohráva dôležitú úlohu strategická kontrola, ktorá vstupuje do každého kroku. Vďaka nepretržitému monitoringu prináša z celého jeho priebehu reporty, výsledky, čo pomáha manažmentu podniku korigovať vykonávané činnosti, vnáša do celého procesu kontinuitu a robí z neho nepretržitý cyklus.



Obrázok č. 61: Podniková kultúra (Business Infographics 2024)

9.1 Plánovacia fáza

Prvým krokom strategického cyklu je formulovanie poslania podniku. Je to jeho základná entita, ktorá vymedzuje rámec pre všetky dôležité strategické rozhodnutia. Stanovuje hranice, smerovanie biznisu, t.j. determinuje strategické ciele a aj voľbu efektívnej stratégie na ich dosiahnutie.

Poslanie, Mission statement je trvalé prehlásenie (najčastejšie písomného charakteru) o tom, kam podnik smeruje a kam sa chce dostať. Malo by prinášať jasnú správu o jeho súčasnej i budúcej činnosti v oblasti produktov, trhu, hodnôt a o spôsobe konkurenčného odlíšenia. Objasňuje zmysel existencie podniku, predmet podnikania, vzťah k ostatným subjektom, normy správania a hodnoty, ktoré dlhodobo uznáva (morálne princípy, filozofiu, etiku biznisového konania). Jeho zmyslom je poskytnúť najmä zamestnancom zrozumiteľnú predstavu o zameraní a význame podnikateľskej činnosti podniku (Donnelly a kol. 2004).

Podľa Robbins, Coulter (2004) by malo poslanie obsahovať nasledovné komponenty:

- *Hodnoty a presvedčenia* – postoje, ktoré podnik vyznáva a podľa ktorých koná, to, čo vníma ako inšpiratívne. Môže odzrkadľovať jeho etiku, spoločenskú zodpovednosť, kvalitu, inovácie a pod. Odpovedá na otázku, akým spôsobom podniká, ako pristupuje k jednotlivým stakeholderom, aké vzťahy s nimi má.
- *Cieľová skupina* – poslanie často objasňuje cieľovú skupinu alebo segment trhu, ktorý podnik obsluhuje. Dáva odpovede na otázky, kto sú zákazníci, komu sú produkty určené, aké majú potreby a požiadavky, ktoré podnik naplňa. Prípadne, na ktoré trhy sa geograficky zameriava.
- *Produkty* – obsahom poslania môže byť prezentácia produktového portfólia (aké produkty ho tvoria, s akým využitím), vyzdvihnutie vlastníctva špecifických technológií, prípadne vysvetlenie ako podnik plánuje svoje produkty do budúcnosti vylepšovať.
- *Prínos pre spoločnosť* – prehlásenie môže obsahovať napríklad prezentáciu sociálnej zodpovednosti, environmentálnej udržateľnosti, ekonomických benefitov a pod.

Na rozdiel od vízie, poslanie nemá jasné časové ohraničenie v budúcnosti. Princípy, ktoré zrkadlí by nemali byť len deklaratívne v zmysle dobrého PR prehlásenia (public relation), ale podnik by ich mal aj „žiť“, t.j. mali by byť čitateľné verejnosti z jeho konania. Ide o postoje platné nielen v prítomnosti, ale dlhodobé a praktizované aj v budúcnosti (Pitoňáková 2014).

Vízia je konkrétny, inšpiratívny a smerodajný obraz toho, ako by mala vyzerat' budúcnosť podniku, akési vodítko. Často je formulovaná vo forme krátkeho a jednoznačného vyhlásenia,

ktoré definuje želaný stav alebo úspech, ktorý sa usiluje dosiahnuť. Dobrá vízia je ambiciózna, realistická a zároveň motivujúca pre zamestnancov a všetky zainteresované strany. Mala by byť jasne komunikovaná a zdieľaná v celom podniku, aby posilnila spolupatričnosť a súdržnosť v dosahovaní spoločných cieľov.

9.1.1 Strategická analýza

Pre zistenie reálnej východiskovej pozície podniku je dôležité vykonať situačnú analýzu jeho vonkajšieho a vnútorného prostredia. Vyžaduje si to nájsť odpovede na nasledovné otázky:

- aké zmeny prebiehajú v podniku a v jeho okolí,
- ako tieto javy vplyvajú na prevádzku a jeho aktivity,
- aké zdroje má podnik k dispozícii, aby dokázal čeliť týmto faktorom,
- čo požadujú jednotlivé záujmové skupiny (manažéri, vlastníci, akcionári, zamestnanci).



Obrázok č. 62: Nástroje („Ďahák“) na strategickú analýzu (Business Infographics 2024)

Významnou súčasťou strategickej analýzy je aj **prognózovanie budúceho stavu**. Pri predikcii vývoja nejakého javu sa stanovuje pravdepodobnosť jeho výskytu a veľkosť vplyvu na činnosť podniku. K tomu sa využívajú viaceré kvantitatívne metódy (napr. štatistika: analýza časových radov, extrapolácie, korelačná analýza) alebo kvalitatívne (delfská metóda, expertná a pod.).

9.1.1.1 Analýza vonkajšieho prostredia

Z hľadiska analýzy vonkajšieho prostredia je podstatou identifikovať príležitosti a hrozby na základe rozboru mikro a makro prostredia. Ako bolo v prvej kapitole objasnené, bezprostredné okolie (mikro) tvoria zákazníci, dodávatelia, konkurencia, ľudské zdroje, verejnosť a sprostredkovatelia. Širšie okolie (makro) zahŕňa sociálne faktory, technologické, ekonomické, environmentálne a politicko – právne faktory. Na získanie celkového obrazu o situačnom postavení podniku sa môže použiť niekoľko nástrojov:

- analýza STEEP,
- analýza potrieb a očakávaní zákazníkov,
- analýza trhových segmentov,
- analýza konkurencie,
- analýza odvetvového prostredia,
- analýza podielu na trhu a jeho rastu,
- metóda tvorby scenárov.

Analýza STEEP, PEST, PESTLE

Je to strategický nástroj, ktorý slúži na zhodnotenie externého prostredia podniku pomocou piatich faktorov: sociálnych, technologických, ekonomických, environmentálnych a politických (alebo v odbornej literatúre sa možno stretnúť s označením PEST, ale aj PESTLE, t.j. Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental). Pomáha manažérom identifikovať príležitosti a hrozby vyskytujúce sa v jeho okolí, ktoré môžu ovplyvniť strategické rozhodnutia a dlhodobý úspech na trhu. Jednotlivé faktory boli bližšie charakterizované v prvej kapitole, preto aspoň v stručnosti možno uviesť menšie zopakovanie: (Šuteková 2022)

- **Sociálne, demografické a kultúrne faktory** – ide o rôzne vplyvy demografického charakteru týkajúce sa zmien v štruktúre populácie podľa veku, pohlavia, vzdelania, rasy, etnicity, povolania, mobility, ale aj v súvislosti so životnou úrovňou, príjmami, životným štýlom, módnymi trendami, tradíciami a pod. Tieto prvky môžu ovplyvňovať

potreby a prania zákazníkov, preto im podnik musí venovať náležitú pozornosť, aby na to dokázal flexibilne reagovať.

- **Technologické faktory** – patrí sem napr. technologický rozvoj, vynálezy, objavy, nová technika, miera zastarávania technológií, nové poznatky, vládne výdavky na vedu a výskum, rastúca trhovú regulácia a pod. Tieto faktory vytvárajú nové príležitosti na trhu, ktoré podnik môže využiť vo svoj prospech.
- **Ekonomické faktory** – ide o faktory, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu a správanie spotrebiteľa, ale rovnako aj podnikateľov. Patrí sem: miera inflácie, nezamestnanosti, menový kurz v pôsobiacich krajinách, úrokové miery, daňové a odvodové zaťaženie a pod.
- **Environmentálne faktory** – radí sa sem: dostupnosť prírodných zdrojov, štátne intervencie do ich riadenia, príp. regulácie, klimatické zmeny, rast znečistenia planéty, živelné pohromy, katastrofy, sezónnosť, sviatky a pod. Ich pôsobením sa menia potreby a správania zákazníkov, rovnako majú vplyv aj na prevádzku podnikateľov.
- **Politicko-právne faktory** – legislatívne obmedzenia podnikania majú za úlohu chrániť záujmy podnikov, spotrebiteľov a celej spoločnosti. Do tejto skupiny sa zaraďujú: zákony, predpisy, nariadenia štátnych úradov, taktiež politická situácia v krajine alebo vplyv rôznych záujmových zoskupení a pod.

V rámci týchto vplyvov sa identifikuje veľké množstvo faktorov pôsobiacich na podnik. Ich dynamiku a výskyt je pomerne zložitá predikovať, monitorovať a komplexne analyzovať, preto musia manažéri stanoviť ich prioritizáciu (faktory s vysokou, strednou a nízkou dôležitosťou) a to podľa dvoch parametrov: pravdepodobnosti zmeny vplyvu faktora a pravdepodobnosti jeho dopadu na daný podnik.

Analýza potrieb a očakávaní zákazníka

Zákazníci sú jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré priamo vplyvajú na podnik. Jeho prosperitu ovplyvňuje ich dopyt a samotný akt nákupu, preto je dôležité, aby manažéri na základe pravidelných marketingových výskumov priebežne zisťovali ich potreby, prania, očakávania a zachytávali zmeny spotrebiteľských preferencií, prípadne nákupného správania. Spomedzi najčastejšie využívaných metód sa ako najvhodnejšia voľba javí dopytovanie. Napr. pomocou dobre navrhnutého dotazníka môžu podniky od zákazníkov získať cenné údaje, ktoré im pomôžu prispôbiť produkty a služby tak, aby lepšie vyhovovali ich požiadavkám a zvyšovali ich spokojnosť a lojalitu. Vďaka takýmto informáciám dokážu včas predvídať rôzne

iné trendy na trhu a prijímať také rozhodnutia, ktoré vedú k zlepšeniu ich konkurenčného postavenia. Okrem dôležitých demografických charakteristík môžu zachytiť dáta o frekvencii nákupov, pravdepodobnosti opakovaného nákupu, ochote odporučiť podnik, o preferovaných kanáloch nákupu, spôsoboch komunikácie a zákazníckej podpory, o obľúbených značkách (faktoroch, ktoré ich voľbu ovplyvňujú). Tiež môžu získať údaje o úrovni spokojnosti s kvalitou, funkčnosťou, dizajnom, dostupnosťou, cenou produktov a so zákazníckym servisom. Manažéri sa môžu dozvedieť, aké majú zákazníci názory na konkurenčné produkty a služby, akými spôsobmi, na základe akých kritérií vyhodnocujú jednotlivé alternatívne ponuky. Prípadné otvorené otázky umožnia spotrebiteľom navrhnúť konkrétne vylepšenia produktov, služieb alebo celkového zákazníckeho zážitku, čo sú prínosné námety pre manažment, ak je z jeho strany ochota inovovať.

Analýza trhových segmentov

Úlohou tejto techniky je analyzovať, či má podnik správne nastavený spôsob segmentácie a či je súčasné pokrytie trhu dostatočné. Ďalším predmetom záujmu môže byť zisťovanie, či sú zvolené spôsoby diferencovania podnikovej ponuky pre zákazníkov čitateľné a oslovujúce. Výsledky potom vedú aj k objasneniu toho, či sa na trhu neobjavil nejaký trhový výklenok, nejaký nový typ zákazníka, ktorého by podnik mohol osloviť skôr, ako ho objaví konkurencia.

Segmentáciu trhu možno definovať ako proces rozdelenia heterogénneho trhu na homogénne skupiny zákazníkov (segmenty), ktoré združujú spotrebiteľov s približne rovnakými potrebami a požiadavkami, ktorým podnik dokáže namixovať relatívne uspokojivú marketingovú ponuku. Existujú štyri základné spôsoby segmentovania: (Rostášová, Kremeňová 2017, Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007, Šuteková 2022, Piatrov, Jánoš, Jánošová 2020)

- geografické – ide o rozdelenie trhu na rôzne geografické jednotky (národy, štáty, regióny, kraje, mestá alebo štvrte), ktoré môže podnik oslovovať (buď vybrané alebo všetky),
- demografické – klasifikácia zákazníkov podľa veku, pohlavia, vzdelania, náboženstva, sexuálnej orientácie, povolania, príjmu, etnika, národnosti, veľkosti rodiny a jej životného cyklu a pod. Ide o najviac využívaný typ segmentácie, nakoľko potreby a požiadavky zákazníkov sú závislé najmä na demografických premenných,
- psychografické – jej využitie kategorizuje spotrebiteľov podľa životného štýlu, spoločenskej triedy alebo osobnostných rysov,

- behaviorálne – deľba zákazníkov podľa ich správania, vernostného statusu, pripravenosti k nákupu, podľa znalostí, postojov, použitia produktu alebo odozvy na produkt.

Analýza trhovej segmentácie a reflektovanie na jej výsledky umožňuje podnikom viac personalizovať svoju ponuku a komunikáciu, čo vedie k efektívnejšiemu marketingu, lepšiemu využitiu zdrojov a k zvýšenej spokojnosti a lojalite zákazníkov.

Analýza konkurencie

Konkurencia rovnako patrí k najdôležitejším faktorom, ktoré na podnik vplývajú priamo. Ide o všetky subjekty, s ktorými súperí o zákazníkov a potrebné zdroje (pracovnú silu, suroviny, materiál). Takáto rivalita má pre spotrebiteľa niekoľko významov: firmy sú nútené znižovať svoje náklady, aby mohli ponúknuť zaujímavú cenu. Snažia sa vylepšovať a inovovať svoje produkty, poskytovať kvalitnejšie služby, napredovať. Dosiahnuté efekty tak investujú do ďalšieho rozvoja svojej činnosti.

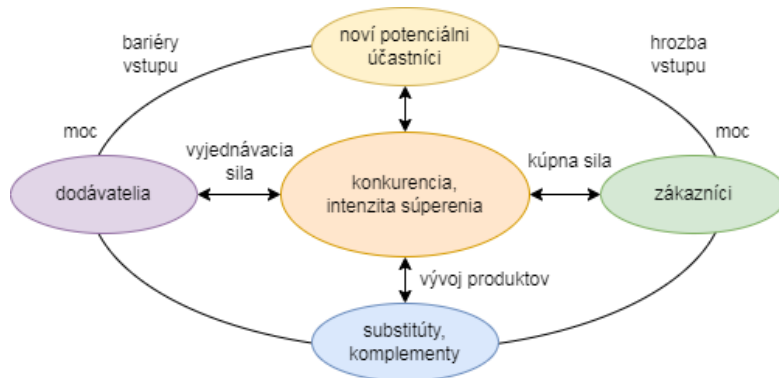
Pre zabezpečenie budúcej prosperity musí podnik poskytovať vyššiu hodnotu, kvalitu a uspokojenie spotrebiteľov ako ostatní hráči na trhu. To si však vyžaduje detailne poznať ich vplyv a rozvíjať také aktivity, ktoré sú zamerané na budovanie a udržiavanie konkurenčných výhod, ktoré nebudú môcť rivali ľahko napodobniť. Ak chce vypracovať úspešnú konkurenčnú stratégiu musí poznať najmä súperov svojej **konkurenčnej skupiny**. To sú všetky súťažiace podniky, ktoré vykazujú homogenitu na základe určitých spoločných atribútov (rovnaké cieľové skupiny, cena produktov, šírka sortimentu, porovnateľná kvalita a služby). Pri tejto analýze sa musí zamerať najprv *na identifikáciu konkurentov danej skupiny, potom pochopenie ich cieľov, odhalenie stratégie, zhodnotenie silných a slabých stránok a musí vedieť odhadnúť ich reakciu*. Na základe týchto výsledkov dokáže prijať rozhodnutie, s ktorými konkurentmi bude súperiť a pôjde do konfrontácie (Rostášová, Kremeňová 2017, Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007, Šuteková 2022).

Odborníci odporúčajú využiť **techniku benchmarkingu**, ktorej zmyslom je spoznanie vlastnej pozície na trhu na základe komparácie s konkurenciou. Vďaka tomu ju podnik dokáže upevniť, keď využije vlastné prednosti a keď sa naučí to, v čom sú ostatní lepší. Nástroj vychádza z dvoch zásad: 1. buď najlepší z najlepších a 2. čínskeho generála Sun-c: ak poznáš svojho nepriateľa a poznáš aj seba, nemusíš sa obávať o stovky bojov (Veber a kol. 2005). Jemala (2008) ich dopĺňa o ďalšiu dôležitú radu: *„Každý môže vidieť taktické postupy, ktorými víťazi dosahujú víťazstvo, ale nikto nemôže vidieť stratégiu, s ktorou sa tieto víťazstvá rodia.“*

Analýza odvetvového prostredia, Porterova analýza

Táto metóda je založená na Porterovom modeli, ktorý je v odbornej literatúre často označovaný ako model piatich konkurenčných, či hroziacich síl. Tento model umožňuje základné porozumenie vzťahom medzi účastníkmi trhu a vysvetľuje, ako funguje celé odvetvie. Sily, ktoré v ňom pôsobia, spoločne určujú charakter a rozsah konkurencie medzi podnikmi a formujú možné stratégie v danom prostredí. Ich váha sa môže líšiť v závislosti od konkrétneho odvetvia, čo následne ovplyvňuje intenzitu konkurencie a atraktivitu trhu.

V rámci Porterovej analýzy sa posudzujú jednotlivé prvky tohto modelu, ich vplyv na podnik a možné hrozby z ich pôsobenia:



Obrázok č. 63: Porterov model (upravené podľa Jakubiková 2008)

- **Zákazníci** – vytvárajú dopyt po produktoch a od ich spokojnosti závisí ďalší záujem o ponuku podniku. Spokojný zákazník si produkt kúpi znova, medzi svojimi známymi šíri pozitívnu odozvu, venuje menšiu pozornosť konkurenčným značkám, reklame a v prípade potreby iných produktov nehľadá inde, ale realizuje nákup v tom istom podniku. V marketingu platí zlaté pravidlo: drahšie je získať nového zákazníka, ako si udržať súčasného. Spokojný zákazník povie o svojej pozitívnej skúsenosti v rámci „word of mouth“ v priemere trom ďalším ľuďom, nespokojný sa osobne pošťahuje v priemere až jedenástim. S rozmachom sociálnych sietí je dosah ešte niekoľkonásobne vyšší, nespokojnosť sa šíri ďalej a rýchlejšie. Prejavuje sa tak, že okrem toho, že sa o svoju negatívnu skúsenosť podelí s ostatnými, pravdepodobne si už daný produkt v budúcnosti nekúpi a taktiež ani ďalšie produkty, ktoré podnik predáva. Odhaduje sa, že až 96% nespokojných zákazníkov svoj problém podniku nepretlmočí. Preto marketingoví špecialisti vytvárajú rôzne aktivity na znižovanie príp. nespokojnosti:

poskytovanie záruk, bezkonkurenčné servisné služby, možnosť vrátenia produktov, férové reklamačné konanie, kniha prianí a sťažností a pod. (Šuteková 2022). *Hrozba rastúcej vyjednávacjej sily spotrebiteľov* závisí predovšetkým od ich schopnosti klásť si podmienky na cenu alebo na kvalitu pri nákupe. Takáto situácia nastáva, ak nakupujú vo veľkom objeme, ak majú jednoduché podmienky na prestup alebo zmenu za nízkych nákladov (tlačia tak na nižšie ceny). Tiež ak je na trhu veľké množstvo súperiacich podnikov a zákazníci sú veľkí alebo ich je málo (Antošová 2012).

- **Dodávatelia** – sú to všetky subjekty, ktoré poskytujú podniku potrebné zdroje. Ich produkty predstavujú vstupy do výroby. Takto sa stávajú dôležitým článkom hodnotovného procesu podniku a preto ich manažment musí starostlivo vyberať a ich činnosť sledovať. Významným spôsobom ovplyvňujú kvalitu, náklady a pružnosť dodávok produkcie. Serióznosť ich spolupráce sa premieta do celkovej spokojnosti zákazníkov. Efektívnosť a úspech podniku sú tak do veľkej miery ovplyvnené práve výberom a riadením dodávateľov. *Hrozba rastúcej vyjednávacjej sily dodávateľov* závisí od ich pozície. Silní sú vtedy, ak ich produkty majú málo substitútov a pre zákazníkov sú veľmi dôležité. Alebo ak ich prosperita nie je úplne závislá od odberateľov, potom nemajú záujem zvyšovať kvalitu alebo znižovať ceny. Ich sila rastie, ak je ich ponuka natoľko špeciálna, že je pre podnik nákladné opustiť svojho dodávateľa (a ten si je toho vedomý). Alebo ak sa rozhodnú vstúpiť do procesu uspokojovania zákazníkových potrieb a na trhu pôsobia v dvoch rolách, aj ako dodávateľ, aj ako poskytovateľ a konkuruje ostatným subjektom (Antošová 2012).
- **Substitúty a komplementárne výrobky** – patria medzi ďalšie hroziace sily v odvetví. **Substitúty** predstavujú alternatívne produkty, ktoré môžu zákazníci použiť namiesto tých, ktoré ponúka konkrétny podnik, pretože uspokojujú rovnaké alebo podobné potreby zákazníkov. Takto vytvárajú na podnik konkurenčný tlak, nakoľko *hrozí z ich strany zastupiteľnosť* pôvodných produktov a prechod záujmu spotrebiteľov k inej alternatíve. Čím je cena substitučného výrobku nižšia, efektívnosť uspokojovania potrieb vyššia a prestupné náklady menšie, tým sú hrozby substitútu vážnejšie. Medzi hlavné faktory ovplyvňujúce tieto náhrady patrí deregulácia alebo technologický pokrok. **Komplementárne produkty** sú také produkty, ktoré sa vzájomne dopĺňajú, ich spotreba alebo použitie je prepojené. Spotrebiteľia ich zvyčajne kupujú alebo používajú spoločne, pretože jeden produkt zvyšuje hodnotu alebo funkčnosť druhého. Vzťah medzi komplementárnymi produktami je taký, že zvýšenie dopytu po jednom, často vedie k zvýšeniu dopytu po druhom a naopak.

- **Konkurencia** – všetky subjekty na trhu, ktoré vytvárajú ponuku pre zákazníkov. Svojím spoločným pôsobením vytvárajú istú intenzitu rivality, súťaživosti. *Hrozba konkurencie* sa definuje najmä počtom podnikov v odvetví. Odvetvie sa stáva menej atraktívnym, ak v ňom pôsobí mnoho súperiacich subjektov. Intenzita rivality sa zvyšuje najmä v prípade, keď odvetvie stagnuje alebo klesá, čo môže viesť k cenovým vojnám. Vtedy je užitočné zvážiť, ako podnik môže zlepšiť svoju konkurenčnú pozíciu a získať väčší podiel na trhu. Treba poznamenať, že táto závislosť sa mení so životným cyklom odvetvia, tzn., že závisí od toho, v akej fáze sa nachádza. Vo fáze vzniku odvetvia je súperenie nízke, keďže na trhu je malý počet hráčov, ktorí sa snažia o vylepšovanie produktov. Rovnako je rivalita slabá aj vo fáze rastu, nakoľko dopyt je dostatočný pre všetkých, ktorí vytvárajú ponuku. Ako sa trh postupne nasycuje, dochádza aj k zvyšovaniu intenzity súťaživosti a k veľkým atakom. Vo fáze zrelosti sa odvetvie konsoliduje a stáva oligopolným. Jednotlivé subjekty sa dostatočne poznajú a snažia sa vyhnúť cenovým vojnám. Vo fáze poklesu, ústupu sa opäť rivalita stupňuje, konkurenčné tlaky sa vyostrejujú, podniky si chcú poistiť vernosť zákazníkov a vytrvať na trhu čo najdlhšie (Antošová 2012). Atraktívnosť odvetvia sa dá zhodnotiť viacerými spôsobmi, objasnené sú nižšie, v rámci modelu BCG alebo modelu GE. Podľa Slávika (2013) je determinované takými faktormi ako je vplyv hybných síl, premenlivosť dopytu, veľkosť konkurencie, riziko budúceho vývoja, bariéry vstupu, rastový potenciál odvetvia a jeho perspektíva ziskovosti.
- **Noví potenciálni účastníci** – ide o nové subjekty vstupujúce na trh. Môžu to byť noví súper, dodávatelia, substitúty alebo nové cieľové skupiny zákazníkov. Napríklad príchod nových rivalov spôsobuje zvýšené náklady na reklamu, pokles podielu etablovaných subjektov na trhu, možné zmenšujúce sa marže. Odvrátenie ich vstupu závisí od tzv. bariér vstupu a reakcií ostatných už pôsobiacich podnikov. Medzi bariéry vstupu patria: prístup k vstupným zdrojom, široká a kvalitná výskumná základňa, patenty, legislatívne a administratívne obmedzenia, kapitálová náročnosť, úspory z rozsahu, produktová diferenciácia, vernosť zákazníkov, prístup k distribučným kanálom, náklady na zmenu (náklady kupujúceho spojené so zmenou dodávateľa) (Bělohávek a kol. 2001). Noví dodávatelia zase môžu podniku priniesť výhodnejšie podmienky spolupráce ako doterajší partneri. Nové segmenty zákazníkov poskytnú príležitosť na rozšírenie trhovej pôsobnosti a zväčšenie trhového podielu.

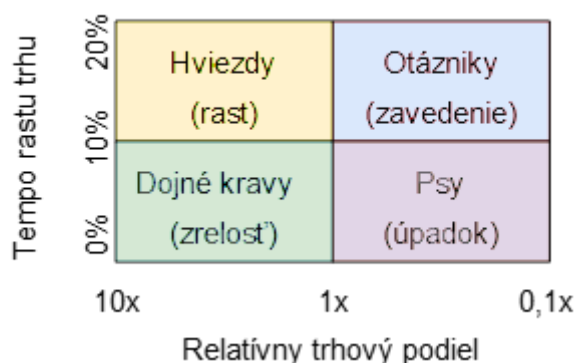
Porterova analýza poskytuje podnikom rámec na pochopenie dynamiky ich odvetvia a na identifikáciu stratégií, ktoré môžu zlepšiť ich konkurenčnú pozíciu a ziskovosť.

Analýza podielu na trhu a jeho rastu

Ide o techniku objektívneho posúdenia kondície podnikových produktov na trhu. Najznámejšia a aj najčastejšie využívaná je **portfóliová analýza podľa modelu BCG**, Bostonskej poradenskej skupiny, nazývaná aj ako matica rast – podiel. Je rozdelená do 4 kvadrantov: (Birnerová, Križanová¹ 2008, Rostášová, Kremeňová 2017, Kusá, Pizano 2011)

- *Otázniky* (question marks, problem children) – vysoké tempo rastu trhu, ide o produkty na prudko rastúcom trhu, kde operuje trhový líder, vyžadujú sa vysoké investície na financovanie ich rastu (často ide o produkty, ktoré sa na trh zavádzajú), z hľadiska ich budúcnosti nie je zrejmé, či si budú schopné svoj rast udržať.
- *Hviezdy* (stars) – vyššie tempo rastu trhu, vedúce postavenie na trhu, produkty v tomto kvadrante predstavujú budúce dojné kravy, podnik musí na udržanie tempa rastu do nich investovať, sú väčšinou ziskové, ak nečelia silnej konkurencii.
- *Dojné kravy* (cash cows) – nízke tempo rastu trhu, vedúce postavenie na trhu, vyžadujú sa malé investície, produkty prinášajú vysoké zisky, z nich môžu byť financované otázniky alebo hviezdy, podnik musí neustále sledovať trhový podiel.
- *Psy* (dogs) – slabý trhový podiel s nízkym tempom rastu, generuje malé zisky alebo väčšie straty, produkty sú, z hľadiska svojho životného cyklu, v etape poklesu predaja, smerujú k stiahnutiu z trhu.

Podnik má zdravé portfólio, keď má málo otáznikov a psov, veľa dojných kráv a hviezd:



Obrázok č. 64: Grafické znázornenie modelu BCG (Stehlík a kol. 2006, Rostášová, Kremeňová 2017)

Tempo rastu trhu na vertikálnej osi predstavuje ročné tempo rastu trhu, na ktorom sú obchody realizované. Horizontálna os predstavuje relatívny trhový podiel podniku vzhľadom k trhovému

podielu najväčšieho konkurenta. Relatívny trhový podiel slúži ako meradlo sily podniku na príslušnom trhu. Ak je 0,1 znamená to, že objem predaja podniku predstavuje len 10% objemu predaja najväčšieho konkurenta. Relatívny trhový podiel 10 znamená, že objem predaja podniku je 10 krát väčší ako objem predaja najväčšieho konkurenta. Relatívny trhový podiel je rozdelený na vysoký a nízky, pričom deliaca čiara je daná veľkosťou relatívneho trhového podielu 1,0. Stupnica relatívneho trhového podielu je logaritmická preto, aby rovnaké vzdialenosti vyjadrovali rovnaké percentuálne zvýšenie (Birnerová, Križanová 2008, Rostášová, Kremeňová 2017, Kusá, Pizano 2011).

Alternatívou k BCG matici je **matica GE** (General Electric). Je to nástroj používaný na hodnotenie portfólia podnikov a produktov založený na dvoch dimenziách: atraktivita trhu a konkurenčná sila. Model pomáha manažérom rozhodovať o investíciách, alokácii zdrojov a strategických prioritách na základe pozície jednotlivých jednotiek v matici. Konkurenčná pozícia podniku vychádza z komparácie daných produktov s hlavnými trhovými súpermi na uvažovanom segmente. Na stanovenie konkurenčnej pozície sa pre každý faktor určí váha a dôležitosť tohto faktora pri vytváraní konkurenčnej pozície. Váha sa zvyčajne vyjadruje v percentách. Súčet váh všetkých faktorov musí byť rovný sto. Vďaka súčinu týchto dvoch parametrov sa získa hodnota daného faktora. Súčet čiastkových hodnôt všetkých faktorov odráža celkovú hodnotu pozície podniku v porovnaní s rozhodujúcim konkurentom. Určenie atraktívnosti trhu sa uskutočňuje za každý hodnotený produkt. Väčšinou sa pri tom posudzuje určitý segment trhu. Princíp je podobný ako pri hodnotení konkurenčnej pozície (Jakubíková 2008).

Metóda tvorby scenárov

Je to technika, ktorá umožňuje vytvárať hodnoverné varianty budúceho vývoja prostredia a postavenia podniku v tomto prostredí na základe predvídania jeho pozície v rôznych alternatívnych podmienkach vývoja. Vytvárajú sa odpovede na otázky: čo by podnik robil v prípade, že..., aká by bola jeho reakcia, ak... Výsledkom je tvorba niekoľkých logicky konzistentných scenárov, obrazov budúcnosti a možných reakcií na ne. Cieľom nie je nájsť jeden správny scenár, ale definovať súbor možných alternatív (optimistických, pesimistických, realistických) alebo tendencií vývoja trhu. Základom je rešpektovať neistotu vo vývoji a snažiť sa o objektivizáciu definovania východísk a ovplyvňovania faktorov (Bělohlávek a kol. 2001).

9.1.1.2 Analýza vnútorného prostredia

Z hľadiska vnútorného prostredia je dôležité určiť silné a slabé stránky podniku najmä na základe auditu hodnotvorného reťazca a zdrojov. Mapuje sa jeho vnútorný potenciál a schopnosti. Vďaka výslednému obrazu podnik vie, v čom sa musí zlepšiť, čo ho brzdí v prograse, na akých prednostiach môže postaviť konkurenčnú výhodu a podľa toho vie zvoliť vhodnú stratégiu. K tomu sa využívajú viaceré techniky:

- finančná analýza,
- analýza VRIO,
- analýza kľúčových a kritických faktorov úspechu,
- analýza hodnotvorného reťazca.

Finančná analýza

Predstavuje rozhodujúci nástroj pre hodnotenie finančného zdravia, výkonnosti a stability podniku. Umožňuje manažérom, investorom, veriteľom a ďalším zainteresovaným stranám získať hĺbkový prehľad o finančnej situácii podniku a navrhnúť odporúčania pre optimalizáciu finančného riadenia s cieľom dosiahnuť dlhodobý rast a prosperitu. Finančný audit pre vnútorné potreby sa zameriava na analýzu v horizontálnom pohľade, t.j. porovnávajú sa finančné údaje za rôzne obdobia, vďaka čomu sa dá sledovať trend a dynamika vývoja finančnej situácie podniku. Vertikálny smer rozboru je orientovaný na vzájomné vzťahy jednotlivých položiek finančných výkazov v rámci jedného sledovaného obdobia, čo umožňuje hlbšie pochopiť štruktúru aktív, pasív, príjmov a výdavkov (Veber a kol. 2005). Analýza sa zameriava na kľúčové ukazovatele výkonnosti a efektívnosť hospodárenia, pričom využíva dáta za predchádzajúce obdobie a porovnania ich s odvetvovými benchmarkmi. Sledujú sa:

- ukazovatele vývojových trendov (výnosy, náklady, hospodársky výsledok – na základe porovnávania v čase),
- pomerové ukazovatele (t.j. ukazovatele rentability, likvidity, aktivity, zadlženosti, trhovej hodnoty) samostatne a prostredníctvom pyramídového rozkladu (Du Pont analýza),
- ukazovatele hodnoty výkonnosti (EVA – ekonomicky pridaná hodnota, MVA – trhom pridaná hodnota).

Finančná analýza podniku odhaľuje celkový obraz jeho ekonomickej situácie a identifikuje silné a slabé stránky finančného hospodárenia. Jej výstupy sú dôležitým podkladom pre strategické rozhodovanie.

Analýza VRIO

Ide o analýzu všetkých podnikových zdrojov: hmotných, finančných, ľudských a nehmotných, ako bolo bližšie objasnené v prvej kapitole. Posudzuje sa aký veľký je ich objem, akým spôsobom je možné s nimi pracovať, do akej miery sú jedinečné, prinášajúce konkurenčnú výhodu a aké sú flexibilné. Každý zdroj je hodnotený podľa toho, či je schopný využívať príležitosti a neutralizovať hrozby a to na základe nasledujúcich faktorov: (Veber a kol. 2005)

- Value – hodnoty (nákladnosť zdroja, či ho je ľahké získať),
- Rarity – vzácnosti (nakoľko je obmedzený, jeho výnimočnosť),
- Inimitability – ne/napodobiteľnosti (zložitosť odkopírovania zdroja napr. zo strany konkurencie),
- Organization – organizácie (nakoľko štruktúra podniku podporuje využiteľnosť zdroja).

Zdroje majú strategickú konkurenčnú výhodu len vtedy, keď vyhovujú všetkým štyrom základným požiadavkám a znižujú náklady, zvyšujú príjmy, neničia príležitosti a neutralizujú hrozby.

Analýza kľúčových a kritických faktorov úspechu

Koncepcia 7S firmy McKinsey, *kritických faktorov úspechu*, predstavuje komplexný analytický prístup k siedmim vzájomne sa podmieňujúcim faktorom manažérskej činnosti a jej úspešnosti, t.j. 1. stratégia (strategy), 2. štruktúra, organizačné usporiadanie (structure), 3. systémy, štýl riadenia (systems), 4. dôraz na služby (services), 5. zamestnanci (staff), 6. ciele a hodnoty (shared values), 7. schopnosti, vedomosti, zručnosti a návyky (skills). Sú to všetko faktory, ktoré môžu v budúcnosti ohroziť prosperitu podniku. Dosiahnutie úspechu, resp. neúspechu ovplyvňujú *kľúčové faktory úspechu*, ktoré môžu zabezpečiť dlhodobú konkurenčnú výhodu v budúcnosti. Často sú označované ako špecifické prednosti, kľúčové kompetencie alebo strategické kompetencie a patrí sem: stratégia podniku, ľudské zdroje a operačný systém (riadenie a využívanie podnikových zdrojov), z ktorých sa za najviac významné považujú informačné systémy napomáhajúce rýchlemu a kvalitnému rozhodovaniu (Hittmár 2006, Mokošová a kol. 2003, Veber 2005).

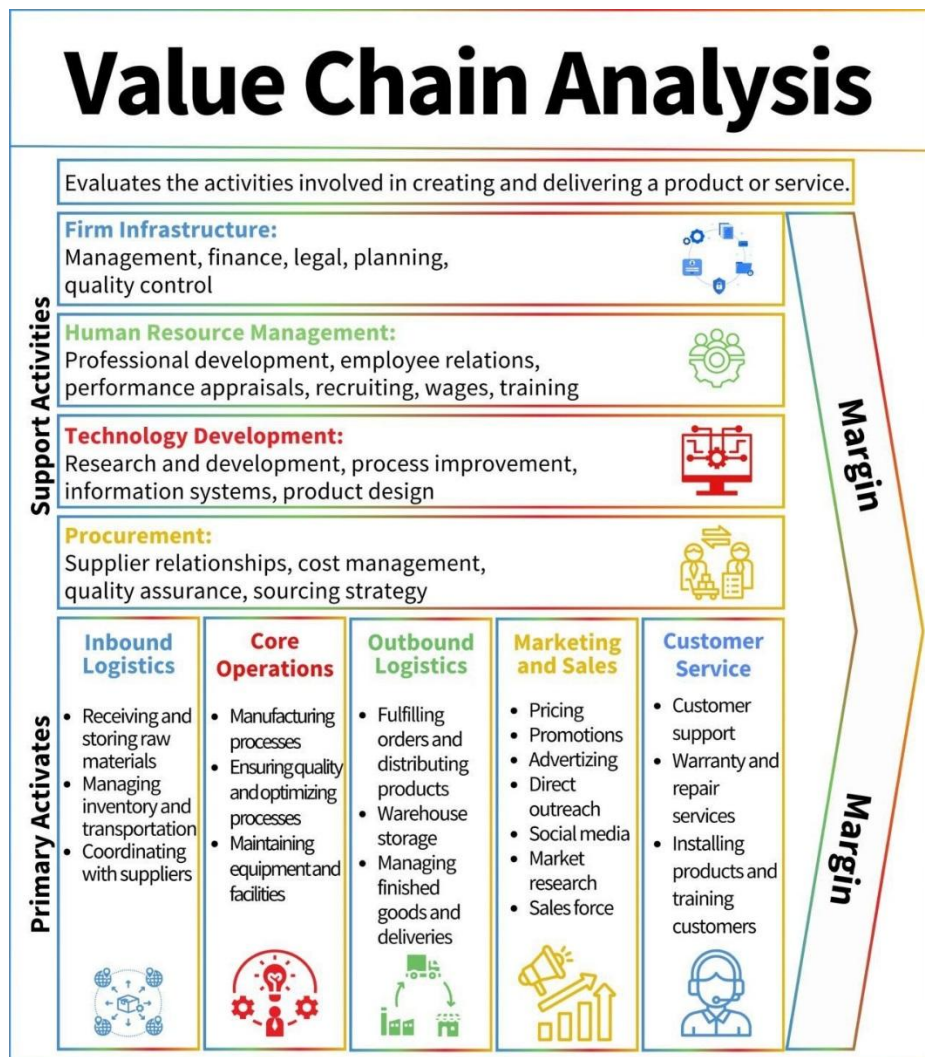
Analýza hodnotovného reťazca

Spomenutá technika predstavuje systematický prístup k pochopeniu a hodnoteniu jednotlivých činností, ktoré sa podieľajú na tvorbe hodnoty pre zákazníkov. Tento koncept, vytvorený Michaelom Porterom, umožňuje podnikom identifikovať kľúčové aktivity, ktoré prispievajú k

jeho konkurenčnej výhode a súčasne identifikovať oblasti, kde je možné dosiahnuť zlepšenia efektívnosti, inovovať a kde je možné redukovať náklady. Hodnotovný reťazec pozostáva z primárnych a sekundárnych činností, ako bolo uvedené v prvej kapitole: (Štefánik, Laššák 1994, Sakal a kol. 2007)

- **Primárne činnosti** – sú nevyhnutné pre uspokojenie potrieb zákazníkov a vytvorenie hodnoty pre trh, zohrávajú kľúčovú úlohu pri súťažení s konkurenciou, patrí sem:
 - vstupná logistika – zahŕňa aktivity vzťahujúce sa k toku hmotných vstupov do podniku, skladovanie a prípravu surovín a materiálov, ich vnútornú distribúciu, (objednávanie, doprava, manažment zásob, vstupná kontrola a pod.),
 - výrobná činnosť – ide o transformáciu vstupov na výstupy, t.j. samotná výroba, radíme sem montáž, balenie, opravy a údržba strojov, operačná kontrola, kontrola kvality, pri produktoch nehmotného charakteru ide o samotný proces poskytovania služby, jej výkon,
 - výstupná logistika – predstavuje činnosti spojené so skladovaním, fyzickou distribúciou a prepravou,
 - marketing a predaj – sú súčasťou marketingových programov a komunikácie, zostavenie vhodnej cenovej politiky, výber predajných kanálov, propagačných aktivít (reklama), voľba foriem podpory predaja a iných nástrojov marketingovej komunikácie,
 - služby – zahŕňa činnosti v rámci poskytnutia pridanej hodnoty pre zákazníka a na ich podporu, napr. inštalácia, montáž, opravy, školenie, úprava/modifikácia tovaru.
- **Podporné činnosti** – poskytujú základnú infraštruktúru a podporu pre efektívne vykonávanie primárnych činností. Hoci neprispievajú priamo k tvorbe produktu, ich správne riadenie je kľúčové pre zabezpečenie celkovej výkonnosti podniku:
 - obstarávanie – ide o všetky nákupné aktivity na zabezpečenie prevádzky podniku, ale nepatrí sem nákup surovín pre výrobu a ich premiestňovanie (napr. nákup kancelárskeho materiálu, HW, SW a pod.),
 - technická a technologická podpora – zahŕňa činnosti týkajúce sa výskumu a vývoja, modernizácie vybavenia, zdokonaľovania procesov a skvalitňovania materiálov,
 - riadenie ľudských zdrojov – predstavuje všetky personálne úlohy, ktoré sú spojené so životným cyklom personálu (plánovanie, nábor, výber, adaptácia, rozmiestňovanie, hodnotenie, odmeňovanie, výchova, uvoľňovanie ľudí),

- o infraštruktúra – odzrkadľuje celkový proces riadenia podniku, finančné hospodárenie, účtovníctvo, manažment kvality, podnikovú kultúru, vzťahy s rôznymi stakeholdermi a pod.



Obrázok č. 65: Hodnotový reťazec (Business Infographics 2024)

V rámci analýzy hodnotovného reťazca je dôležité identifikovať kľúčové faktory úspechu pre jednotlivé úlohy a posúdiť ich vplyv na celkovú výkonnosť podniku. To zahŕňa hodnotenie nákladov, identifikáciu pridaných hodnôt a rozbor interakcií medzi rôznymi činnosťami. Výsledky tejto analýzy poskytujú manažérom cenné informácie pre strategické rozhodovanie a umožňujú im sústrediť sa na oblasti, ktoré majú najväčší potenciál pre tvorbu hodnoty.

9.1.1.3 Súhrnná analýza

Na základe zmapovania vnútorného a vonkajšieho prostredia podnik získa jasnejšiu predstavu o svojom situačnom postavení. Komplexný obraz o výsledkoch je možné zachytiť do jednej prehľadnej zostavy za pomoci **SWOT analýzy**. Tá syntetizuje výsledky všetkých spomenutých analýz do jedného kompaktného celku. Ako bolo vyššie uvedené, *na základe rozboru externého okolia podnik identifikuje príležitosti a hrozby, na základe rozboru interného prostredia silné a slabé stránky podniku*:

- **S = Strengths** – silné stránky, prednosti, pozitívne *vnútorné* podmienky, ktoré umožňujú podniku získať konkurenčnú výhodu,
- **W = Weaknesses** – slabé stránky, nedostatky, negatívne *vnútorné* podmienky, ktoré môžu viesť k zníženiu výkonnosti podniku,
- **O = Opportunities** – príležitosti *vonkajšieho* prostredia, súčasné i budúce podmienky, ktoré podnik môže využiť,
- **T = Threats** – hrozby *vonkajšieho* prostredia, súčasné i budúce podmienky, ktoré podnik môžu ohroziť.

V ďalšom možnom kroku SWOT analýzy sa skúmajú vzťahy medzi externými zmenami a internými schopnosťami podniku. To pomôže manažérom lepšie pochopiť, ako sa mení jeho okolie, ktoré vplyvy sú významné a čo je potrebné zrealizovať, aby na ne efektívne zareagoval. K tomu sa môže zostaviť napríklad vzťahová matica (v stĺpcoch sa uvádzajú O,T a v riadkoch S,W), ktorej prvky tvoria hodnotenia vzťahov medzi externými a internými faktormi. Miera pozitívneho (+), negatívneho (-) a neutrálneho (0) hodnotenia sa môže zvýrazniť použitím škály hodnotenia (napríklad v rozpätí 0 – 5), ktorá umožňuje diferencovane kvantifikovať stupeň hodnotenia. Súčtové hodnoty po stĺpcoch (podľa prevahy plusových alebo záporných hodnotení, prípadne výšky rozdielu medzi nimi) určujú najvýznamnejšie silné a slabé stránky podniku, resp. umožňujú stanoviť poradie dôležitosti interných schopností a spôsobilostí podniku. Naopak súčtové hodnoty po riadkoch dávajú obraz o celkovom vplyve externého prostredia a poradie dôležitosti príležitostí a hrozieb z okolia podniku. Zjednodušene sa dá povedať, že sa spočíta celková hodnota S, celková hodnota W, urobí sa medzi nimi rozdiel (S mínus W). Rovnako sa postupuje aj v prípade O a T (celkový súčet O mínus celkový súčet T). Analýza môže byť rozšírená o ďalší rozmer, keď sa priradia parametrom váhy v rozpätí 0,00 - 1,00 (súčet váh v jednotlivých kvadrantoch musí byť rovný číslu 1). V prípade stanovenia dôležitosti (váh) jednotlivých prvkov sa najprv urobí súčin zvolenej hodnoty a váhy daného prvku, až potom sa robí výsledná suma za každý prvok (S,W,O,T) zvlášť a potom sa vypočíta

rozdiel v rámci SW a OT. Výsledok analýzy oboch prostredí sa nanesie do grafu, kde vertikálna os predstavuje SW a horizontálna OT. Podobne sa dá pracovať aj na zostavení vzťahovej matice na základe zhodnotenia konkurenčnej pozície sledovaného podniku z pohľadu jeho schopností reagovať na zmeny v externom prostredí, kde stĺpce matice zachytávajú vplyvy okolia a riadky podnik spolu s jeho najväčšími konkurentami (Papula a kol. 2019).



Obrázok č. 66: Grafické znázornenie SWOT stratégií (Veber a kol. 2005)

Konečným krokom SWOT analýzy môže byť generovanie rôznych strategických alternatív, ktoré sa odvodja od zistených vzťahov medzi faktormi vonkajšieho prostredia a podnikovými schopnosťami a spôsobilosťami: (Veber a kol. 2005, Jakubíková 2008)

- SO Maxi - Maxi – stratégia orientovaná na maximálne využívanie príležitostí za pomoci silných stránok, ktoré sústavne posilňuje (ide o agresívne, **ofenzívne** stratégie, napr. koncentrácia, penetrácia, rozvoj trhu, inovácie atď.), podnik vzhľadom na množstvo silných stránok môže využiť viacero príležitostí.
- WO Maxi - Mini – stratégia orientovaná na maximálne využívanie príležitostí, pričom sa snaží redukovať svoje slabé stránky (je to stratégia zvratu, napr. formou vertikálnej integrácie, vytvárajú sa strategické aliancie, stratégia **spojenectva** a pod.). Uplatňuje sa najmä vtedy, keď slabosti prevažujú nad prednosťami, ale podnik sa nachádza v atraktívnom prostredí. Jedným z riešení je silné spojenie so spoľahlivým partnerom.
- ST Mini - Maxi – stratégia orientovaná na minimalizáciu hrozieb, na eliminovanie rizika využije silné stránky, ich posilňovaním (je to **defenzívna** stratégia, príp. diverzifikačná napr. vo forme horizontálnej integrácie a pod.). Využíva sa vtedy, keď má podnik dosť silných stránok, ale nachádza sa v nepriaznivom prostredí. V takejto situácii sa

odporúča chrániť si súčasné postavenie, napr. obranou pred nebezpečenstvom, zastrášaním konkurencie, príp. treba zvážiť únik do bezpečnejšieho prostredia.

- WT Mini - Mini – stratégia orientovaná na minimalizáciu hrozieb, pričom znižovanie rizika ohrozenia stavia na redukcii a odstraňovaní slabých stránok (je to defenzívna stratégia, útlmová, napr. vo forme konsolidácie, redukcie alebo odpredania časti podniku, stratégia likvidácie, príp. **úniku** a pod.). Túto stratégiu uplatňujú tie podniky, ktoré majú veľa slabín a nachádzajú sa v nepriaznivom prostredí. Musia zvážiť voľbu medzi pokusom etablovať sa v inom prostredí, kde by jej nedostatky neboli také výrazné alebo svoje aktivity zredukovať, príp. stiahnuť sa z trhu.

Alternatívou sumarizačnej SWOT analýzy je **metóda SPACE** (Strategic Position and Action Evaluation), ktorá výsledky diagnostiky vnútorného prostredia vyjadruje dvoma kritériami a to *konkurenčná výhoda* a *finančná sila podniku*. Výsledky analýzy exteriéru prezentuje pomocou ďalších dvoch kritérií a to *stabilita prostredia* a *atraktivnosť okolia*. Výstupom z použitia tejto techniky je voľba strategického smerovania v rámci 4 možností: agresívne postavenie, konkurenčné, konzervatívne a defenzívne postavenie.

Výsledkom strategickej analýzy je teda strategická syntéza, ktorá poskytuje námety pre stanovenie strategických cieľov.

9.1.2 Strategické ciele a stratégia na ich dosiahnutie

Správne stanovené **strategické ciele** by sa mali formulovať tak, aby rešpektovali požiadavky pravidla SMART (ako bolo uvedené v podkap. 3.1.1). Koncipujú sa na obdobie tri až päť rokov a mali by sa podľa nástroja Balanced ScoreCard dotýkať týchto oblastí: (Veber a kol. 2005)

- zákazníci (uspokojovanie ich potrieb, požiadaviek, zvyšovanie ich spokojnosti, lojality, kvality, popredajnej starostlivosti),
- zamestnanci (rozvoj potenciálu ľudských zdrojov, intelektuálneho kapitálu, podpora inovácií),
- financie (zvyšovania výkonnostných parametrov (KPI key performance indicators) finančného charakteru, tržby, zisk, návratnosť investícií, cash flow),
- proces (skvalitňovanie procesov hodnotovného reťazca – efektívnosť, kvalita, inovácie).

Spôsob, akým sa dosiahnu strategické ciele určuje **stratégia**. Je to postup na ich naplnenie skonkretizovaný do podoby strategického plánu. Tento základný rámec vypracuje top manažment a to za podnik ako celok. Podľa Míku (2006) stratégie na úrovni podniku

rozlišujeme štyri a to: rastová, stabilizačná, útlmová a kombinovaná stratégia. Jej charakter potom zásadným spôsobom predurčuje aktivity taktickej a operatívnej úrovni riadenia, t.j. na úrovni jednotlivých podnikateľských jednotiek, divízií, úsekov, oddelení. **Taktiku** možno vnímať ako premyslenú bezprostrednú reakciu na zmeny, priebežne vznikajúce problémy, ale aj ako konkrétnu postupnosť krokov v kratších časových horizontoch napíňajúc základné smerovanie nastolené uplatňovanou stratégiou. Zameriava sa na strednodobé a krátkodobé aspekty riadenia.

V tejto fáze sa určujú napríklad aj konkrétne marketingové aktivity, ktoré je potrebné vykonať na dosiahnutie strategických cieľov. Marketingová filozofia je kľúčovou zložkou strategického plánovania, pretože uspokojovanie zákazníckych potrieb by malo byť z hľadiska strategických predstáv primárne vždy. Rovnako je dôležitá aj pre vypracovanie správnej stratégie z dôvodu identifikovania atraktívnych trhových príležitostí a potenciálu podniku na ich využitie. V tomto kroku by mal byť zhotovený samotný **marketingový plán**, ktorý presne určuje časovú následnosť marketingových aktivít, ktoré sú nevyhnutné pre dosiahnutie cieľov podniku spolu s rozpočtom, čiže potrebnými finančnými prostriedkami na ich realizáciu. Každý manažér zodpovedný za marketingové riadenie by mal stanovovať konkrétne ciele v jednotlivých prvkoch marketingového mixu, t.j. napláňovať, ktoré činnosti je potrebné vykonať v politike produktovej, cenovej, distribučnej, komunikačnej (Šuteková 2022).

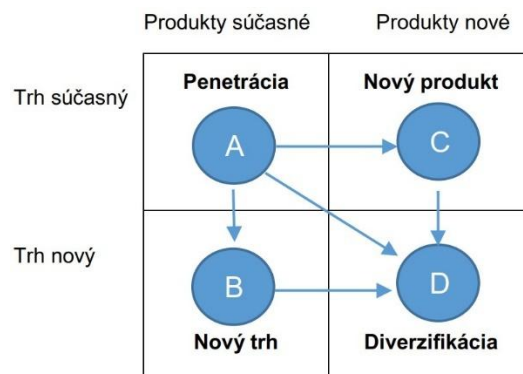
V odbornej literatúre o strategickom manažmente sa možno stretnúť s rôznou typológiou stratégií a je popísaná široká škála rôznych strategických zámerov. Pre účel tejto publikácie postačí, keď sa spomenú ešte tri prístupy: Porterove základné konkurenčné stratégie, Ansoffove stratégie podľa matice produkty/rast trhu a Trhové pozičné stratégie.

Podľa Portera existujú tri základné konkurenčné stratégie: (Sedlák 2001, Rostášová, Kremeňová 2017)

- *stratégia nákladového vodcovstva* – podnik sa snaží dosiahnuť najnižšie výrobné náklady v porovnaní s konkurenciou,
- *stratégia diferenciácie* – cieľom je dosiahnuť konkurenčnú výhodu vytvorením obrazu o unikátnom produkte s vysokou pridanou hodnotou pre zákazníka,
- *stratégia špecializácie* – focusová, sústredenie pozornosti na uspokojenie potrieb obmedzenej cieľovej skupiny spotrebiteľov, špecializácie na úzky segment a tvorba marketingovej ponuky šitej na mieru.

Ansoffov model ponúka štyri možné stratégie, prístupy podľa zámerov podniku v produktovej politike a zvažovania ďalšej expanzie: (Majtán a kol. 2013, Rostášová, Kremeňová 2017)

- *stratégia penetrácie (A)* – podnik sa snaží zväčšiť svoj trhovú podiel s existujúcim produktom na súčasnom trhu (v obvyklom segmente), 50% pravdepodobnosť úspechu, vyžaduje si 100% nákladov,
- *stratégia rozvoja trhu (B)* – svoje produkty sa snaží ponúkať na nových trhoch, 20% pravdepodobnosť úspechu, vyžaduje si 400% nákladov,
- *stratégia rozvoja produktu (C)* – podnik sa pokúsi o redizajn produktov a inovované ich predáva na svojom stálom pôsobisku, 33% pravdepodobnosť úspechu, vyžaduje si 800% nákladov,
- *diverzifikácia (D)* – ide o najrizikovejšiu stratégiu, podnik modifikuje svoje produkty a zároveň ich pretláča na nový trh alebo novej skupine zákazníkov, táto stratégia má 5% pravdepodobnosť úspechu, ale vyžaduje si 1200-1600% nákladov.



Obrázok č. 67: Ansoffov model (Majtán a kol. 2013, Rostášová, Kremeňová 2017)

Stratégie podľa trhového podielu vychádzajú zo súčasnej pozície podniku na trhu: (Jakubíková 2008, Kotler 2007, Majtán a kol. 2013, Rostášová, Kremeňová 2017, Šuteková 2022):

- *trhový líder* – podnik s najväčším trhovým podielom, pokrýva cca 40% trhu, môže uplatniť také ofenzívne stratégie ako je rozšírenie celkového trhu, zväčšenie trhového podielu, zlepšenie produktivity alebo defenzívne stratégie ako obrana pozície (pozičná obrana, obrana krídiel, protiofenzíva alebo stiahnutie atď.),
- *vyzývateľ* – druhý najväčší podnik na trhu, ktorý sa snaží svoj podiel zvýšiť, pokrýva asi 20% trhu, môže zvoliť nasledovné stratégie: frontálny útok, útok na krídla, obklúčenie, útok obchvatom, partizánsky útok,
- *spolupútnik, nasledovateľ* – podniky v odvetví, ktoré si chcú udržať svoj podiel na trhu bez toho, aby ohrozili iných predajcov, pokrývajú asi 30% trhu, existujú tri typy nasledovateľov: kopírovač, imitátor, adaptér,
- *štrbinár, mikrosegmentár* – výklenkár, podnik, ktorý obsluhuje len malé segmenty, ktorým ostatné podniky nevenujú pozornosť, asi 10% trhu, môže sa špecializovať na

finálnych spotrebiteľov, na konkrétneho zákazníka, len na luxusné modely, na služby, geograficky alebo na vertikálnej úrovni (v rámci produkčného-distribučného cyklu).

Samotná fáza strategickej analýzy, ktorá sa zavŕši syntézou jej výsledkov do podoby SWOTky, generuje rôzne strategické alternatívy, ako postupovať, aby podnik optimálne čelil výzvam vonkajšieho prostredia a zároveň rešpektoval danosti, limity vnútorného prostredia v zmysle plnenia svojho poslania.

Jemala (2008) uvádza charakteristické znaky nekvalitnej stratégie:

- nedostatok jasných cieľov – môže to byť z dôvodu neschopnosti ich definovať, alebo usporiadať podľa priorít, preto základné odporúčanie znie: radšej sa zamerať na to, čo je z dlhodobého hľadiska strategicky správne, ako to, čo generuje okamžitý zisk,
- včerašie stratégie – ak podnik reaguje na neaktuálne trhovú prostredie, úspech mu to neprinesie, platí pravidlo: budúca pozícia nemôže byť lepšia ak sa riadi minulosťou,
- stratégia strednej cesty – hľadanie zlatej strednej cesty tiež nie je vždy najvhodnejšia voľba, dáva ostatným hráčom na trhu priestor na predbehnutie,
- zaužívané zvyklosti – ak niečo funguje, neznamená to, že nie je dôvod sa to usilovať zmeniť, zefektívniť, môže sa stať, že to vyskúša konkurencia,
- protekcionizmus – niektoré podniky sa viac zameriavajú na tvorbu obrany svojej pozície, „ochranárskych dáždnikov“, namiesto toho, aby využili príležitosti a zariskovali,
- marketingové bitky – ak podniková stratégia spočíva len v cenových bitkách, je to skôr deštruktívna cesta, nevedie vpred,
- akvizície namiesto inovácií – spoliehanie sa na akvizície namiesto inovácií, nemusí byť správne smerovanie, ignorovanie pokroku, zlepšovania, rastových možností a kúpenie nových akvizícií alebo nové partnerstvá môžu viesť k strate pôvodnej existencie, k zásadnej zmene, k tvorbe úplne novej identity,
- focusovanie sa na problém a nie na koncentráciu podnikateľských príležitostí je skôr zlou taktikou ako správnu stratégiou.

Po zhodnotení alternatív sa vyberie tá stratégia, ktorá je najvhodnejšia. Taká, ktorá umožní zúročiť príležitosti vonkajšieho prostredia najlepšie využitím svojich silných stránok a tiež dokáže najefektívnejšie eliminovať hrozby. Relevantnými kritériami na posúdenie sú podľa Bělohlávek (a kol. 2001) *vhodnosť* (reaguje na príležitosti makro a mikroprostredia?, rozvíja silné stránky?, je v súlade s poslaním a víziou?), *realizovateľnosť* (sú dostupné všetky potrebné zdroje: materiálne, ľudské, finančné, nehmotné?, je zvládnuteľná v konkurenčnom prostredí?), *akceptovateľnosť* (aké je finančné riziko?, mení organizačné usporiadanie

podniku?, je v súlade so záujmami vlastníkov?). Rozhodnutie o prijatí jednej z alternatív stratégií sa nazýva **strategická voľba**.

Nasledujúca infografika prezentuje základné rámce plánovacej časti:



Obrázok č. 68: Základné rámce plánovacej časti (Business Infographics 2024)

9.2 Realizačná fáza

Pre úspech strategického riadenia je nemenej dôležitá fáza realizácie stratégie. Ide o programový proces pretavenia plánov do konkrétnej činnosti. V tejto etape dochádza aj k samotnej **implementácii** marketingového plánu do praxe. Ako bolo v kapitole plánovania uvedené, je nevyhnutné zabezpečiť integritu celého procesu a súzvuk cieľov vo vertikálnom, ale aj v horizontálnom zmysle. To sa dá dosiahnuť len vtedy, keď sa rešpektuje hierarchický systém riadenia. To znamená, že strategické ciele sú prenášané na nižšie úrovne riadenia v podobe kreovania operatívnych (strednodobých) a operačných (krátkodobých) cieľov.

To znamená, že každá úroveň manažmentu má v celom procese svoju zodpovednosť. Podnikateľská stratégia rámcuje potrebu konkretizácie jej šírky do podoby rozpracovania jednotlivých *funkčných stratégií* (marketingových, výrobných, finančných, personálnych a pod.), za čo nesú zodpovednosť manažéri jednotlivých oblastí (stredný manažment). To sa stáva základom na kreovanie *ročných cieľov* (zo strany líniového manažmentu). K ich napĺňaniu sú však potrebné *špecifické politiky* v podobe direktív, ktoré usmerňujú myslenie, rozhodovanie a konanie manažérov a ich podriadených pri implementácii stratégie. Takto je zaručená kompatibilita cieľov a činností na všetkých úrovniach podniku. Realizácia stratégie je prechodom od tvorby všeobecného zámeru ku konkrétnym, niekedy nepríjemným skutočnostiam, kompromisom, konfliktom, ale niekedy vedie aj k nepochopeniu a chybám. Spôsob implementácie sa považuje za kľúč k úspešnosti (Štefánik, Laššák 1994). Na nasledujúcej infografike je možné identifikovať spomínané úrovne stratégie.



Obrázok č. 69: 4 úrovne stratégie (Business Infographics 2024)

Pre úspešné naplnenie stratégie je nevyhnutné:

- zoznámenie zainteresovaných jednotiek (útvarov, procesov, zamestnancov) s úlohami, ktoré sa od nich očakávajú, aby sa zabránilo informačným šumom (Veber a kol. 2005),
- zabezpečenie delby práce a delegovania právomoci, správnej koordinácie činností jednotlivých zamestnancov,

- správne nastavenie podnikovej podpory (tímovej spolupráce), udržiavanie harmonickej podnikovej kultúry. Je to významná sila v ovplyvňovaní ľudí, ukazuje ako sa majú správať, čo by mali robiť, načo klásť prioritu pri vykonávaní práce, vypĺňa medzeru medzi tým, čo je nariadené formálne a aká je realita (Sedlák a kol. 2001),
- stanovenie spôsobov komunikácie (príkazy, frekvencia stretnutí tímu, porady, reporty a pod.) a systému monitoringu (meranie výkonnosti, pričom je vhodné zvážiť jeho prepojenie na procesy hmotnej stimulácie personálu),
- zo strany manažéra zvolenie správneho štýlu vedenia s nastavením správnej motivácie (výber vhodných stimulačných prvkov).

Nevyhnutným predpokladom zavŕšenia celého procesu strategického riadenia je to, že plnenie podnikových cieľov sa podrobuje **kontrolovaniu**. Monitoringu musí podliehať aj celý proces implementácie, je to prvý podstatný test reality vhodnosti stratégie. Sleduje sa, či podnik napreduje správnym smerom k dosahovaniu vytýčených cieľov, či nedochádza k nejakým zmenám na trhu, nakoľko táto fáza prebieha v rýchlom meniacom sa prostredí. V prípade potreby sa reaguje na podnety z okolia a dochádza k ich flexibilnému zapracovaniu do akčných programov, k aktualizácii. Ak takýto interný audit odhalí odchýlky, je potrebné prijať nápravné opatrenia. Výsledky kontroly sú odovzdávané vyššej úrovni manažmentu, aby bolo možné sledovať a ovplyvňovať postupné dosahovanie podnikových zámerov (Sedlák 2001).

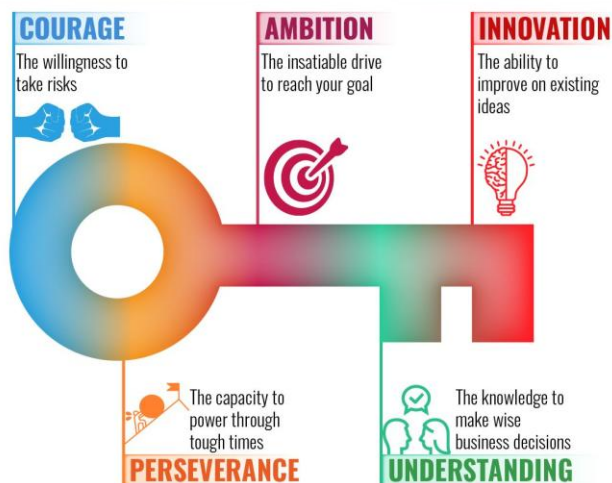
Podľa Šuleřa (1997) sa strategické myslenie v niektorých podnikoch presadzuje ťažko. Vidí za tým predovšetkým ľudský faktor. Identifikoval niekoľko dôvodov, čo tomu bráni: súkromné záujmy manažérov alebo vplyv záujmových skupín, osobnosť manažéra (nesystémovosť jeho práce, nerozhodnosť, nedôslednosť, nekonzistentnosť), nepripravenosť alebo neochota akceptovať zmeny (sebeobrana – zdôvodňovanie nedostatkov objektívnymi príčinami), návyk na operatívne riadenie, zotrvávanie na osvedčených, zaužívaných postupoch. Z objektívnych príčin možno spomenúť dve: chýbajúca vízia alebo nedostatočný informačný tok (skreslené, neúplné informácie a pod.).

V súčasnom dynamicky meniacom sa prostredí je náročné dosahovať optimálne strategické zameranie s nemennou platnosťou na celé obdobie. "Stratégia je vo svojej podstate kompromisom, ktorý umožňuje neustále kráčať smerom vpred" (Štefánik, Laššák 1994).

THE KEYS TO SUCCESS

Source: entrepreneur.com | Infographic design by agrassoblog.org for educational and motivational purposes

Every successful entrepreneur will have a slightly different perspective on how success is achieved, but the most important traits an entrepreneur can have are:



Obrázok č. 70: Kľúč k úspechu (Agrassoblog.org 2024)

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. Agrassoblog.org: *Art of leadership*. [online]. [cit. 2024-07-16]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_personalgrowth-activity-7112398036286255105-rdGo/
2. Agrassoblog.org: *Growth vs Fixed mindset*. [online]. [cit. 2024-09-16]. K dispozícii na: <https://x.com/agrassoblog/status/1842882607760982093>
3. Agrassoblog.org: *Leader vs Manager*. [online]. [cit. 2024-05-16]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_leadership-management-activity-7209495537002196992-yyQ_
4. Agrassoblog.org: *Top 10 benefits of workplace diversity*. [online]. [cit. 2024-08-08]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_diversity-inclusion-workplace-activity-7119645937378979841-TAJT
5. Agrassoblog.org: *Top 10 tips for motivating staff*. [online]. [cit. 2024-08-08]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_personalgrowth-activity-7112398036286255105-rdGo/
6. Agrassoblog.org: *The comfort zone*. [online]. [cit. 2024-10-05]. K dispozícii na: <https://x.com/agrassoblog/status/1839983488646119509>
7. Agrassoblog.org: *The keys to success*. [online]. [cit. 2024-08-07]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_entrepreneurship-personalgrowth-activity-7184490552841691137-qk8W
8. Antošová, M.: *Strategický manažment a rozhodovanie*. Prešov: Wolters Kluwer (Iura Edition), 2012. 330 s. ISBN 978-80-8078-530-7
9. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
10. Baláž, V.: *Profesie budúcnosti? Budú, ale nevieme aké*. In: Sme. 2014. [online]. [cit. 2022-09-17]. K dispozícii na: <https://komentare.sme.sk/c/7275118/profesie-buducnosti-budu-ale-nevieme-ake.html>
11. Bělohávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O.: *Management*, Rubico, Olomouc, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

12. Bělohávek, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 105 s. ISBN 80-7226-308-0
13. Benedigová, M.: *Zlá interná komunikácia neprospieva ani externej*. In: Trend, 20.5.2004, č. 20, s. 34-35
14. Blašková, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 1998. 162 s. ISBN 80-71000-549-5
15. Blašková, M. a kol.: *Riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2006. 120 s. ISBN 80-228-1701-5
16. Branham, L.: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 314 s. ISBN 80-251-0223-7
17. Brooks, I.: *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
18. Bruce, A. – Langdon, K.: *Riadenie projektu*. Bratislava: Slovart, spol. s.r.o., 2003. 70 s. ISBN 80-7145-756-6
19. Business Infographics: *4 Levels of Strategy*. [online]. [cit. 2024-10-14]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_4-levels-of-strategy-credits-to-igor-buinevici-activity-7250633773409579008-rJIE
20. Business Infographics: *6 types of bad managers*. [online]. [cit. 2024-09-16]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_6-types-of-bad-managers-credits-to-igor-activity-7259323531446923265-bqrh
21. Business Infographics: *7 types of rest*. [online]. [cit. 2024-09-16]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_7-types-of-rest-credits-to-george-stern-activity-7258598753371070464-pstg
22. Business Infographics: *9 mindsets of the most successful people*. [online]. [cit. 2024-09-16]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_9-mindsets-of-the-most-successful-people-activity-7220307693847072769-bP2u
23. Business Infographics: *10 Principles of Kaizen*. [online]. [cit. 2024-10-18]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_10-principles-of-kaizen-credits-to-eric-activity-7251116956332793858-npam
24. Business Infographics: *Actual Causes of Burnout*. [online]. [cit. 2024-11-18]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_actual-causes-of-burnout-credits-to-george-activity-7254807941755650048-XG5u

25. Business Infographics: *Balancing Your Energy*. [online]. [cit. 2024-10-30]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_balancing-your-energy-credits-to-justin-activity-7255835563461599232-YW0d
26. Business Infographics: *Developmental Relationships*. [online]. [cit. 2024-11-03]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_developmental-relationships-credits-to-paul-activity-7253339580022599681-my_e
27. Business Infographics: *Difficult conversations*. [online]. [cit. 2024-11-17]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_difficult-conversations-credits-to-justin-activity-7260230173457842177-Fpux
28. Business Infographics: *How leaders make people feel safe at work*. [online]. [cit. 2024-10-16]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_how-leaders-make-people-feel-safe-at-work-activity-7242147936166445056-msEm
29. Business Infographics: *How to build the 4 Types of Resilience*. [online]. [cit. 2024-09-26]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_how-to-build-resilience-credits-to-matty-activity-7248761440549928961-cAiw
30. Business Infographics: *How Effective Leaders Build Organizational Culture*. [online]. [cit. 2024-10-03]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_organizational-culture-credits-to-saurabh-activity-7255156144598360065-SGhT
31. Business Infographics: *Maslow's Hierarchy of Needs*. [online]. [cit. 2024-11-11]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_maslows-hierarchy-of-needs-credits-to-igor-activity-7263317345530449920-Au3g
32. Business Infographics: *Master Critical Thinking*. [online]. [cit. 2024-11-11]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_master-critical-thinking-credits-to-justin-activity-7260946732576890880-BI-z
33. Business Infographics: *The power of Kindness*. [online]. [cit. 2024-09-11]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_the-power-of-kindness-credits-to-justin-activity-7242051968242753536-K60J
34. Business Infographics: *The 80/20 Rule*. [online]. [cit. 2024-09-13]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_the-8020-rule-credits-to-eric-partaker-activity-7212338935652368385-v1vv

35. Business Infographics: *The Business Strategy Cheat Sheet*. [online]. [cit. 2024-09-18]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_the-business-strategy-cheat-sheet-credits-activity-7259587816479707136-K8k-
36. Business Infographics: *The Strategy Pyramid*. [online]. [cit. 2024-11-18]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_the-strategy-pyramid-credits-to-igor-buinevici-activity-7224300274117398528-rRqP
37. Business Infographics: *The Ultimate guide to master effective communication*. [online]. [cit. 2024-09-18]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_effective-communication-credits-to-scott-activity-7248272498796978176-ISgT
38. Business Infographics: *Value Chain Analysis*. [online]. [cit. 2024-11-14]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_value-chain-analysis-credits-to-igor-buinevici-activity-7256031839411175424-gwAb
39. Business Infographics: *Workplace Culture*. [online]. [cit. 2024-09-16]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_workplace-culture-credits-to-george-stern-activity-7242415308957761539-Zq9i
40. Business Insights.: *10 Tips for spotting a toxic work environment*. [online]. [cit. 2024-09-20]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-insights-in_10-tips-for-spotting-a-toxic-work-environment-activity-7243922107091308546-8Fjy
41. Business Insights.: *The Future-Proof Leader*. [online]. [cit. 2024-11-18]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/business-insights-in_the-future-proof-leader-read-more-on-original-activity-7253162936951574528-siCl
42. Cibáková, V. – Bartáková, G. – Rózsa, Z.: *Úvod do teórie marketingu*. Bratislava: Merkury, 2005. 164 s. ISBN 80-969063-0-5.
43. Čorejová, T. a kol.: *Vybrané kapitoly z manažmentu v pošte a telekomunikáciách*. Žilina: Edis, 2003. 162 s. ISBN 80-7100-935-0
44. Donnelly, J. H. Jr. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: *Management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
45. Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8

46. Employee generations. *What Employees want by generation*. 30.11.2022. [online]. [cit. 2024-09-16]. K dispozícii na: <https://elearninginfographics.com/what-employees-want-by-generation/>
47. Farkašová, V.: *Psychológia pre manažérov*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, EDIS, 1999. 99 s. ISBN 80-7100-651-3
48. Forsyth, P.: *Jak motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2003. 117 s. ISBN 80-7226-386-2
49. Fuchsová, K. – Kravčaková, G.: *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1
50. Grajcarová, L.: *Energetická pyramída*. [online]. [cit. 2024-10-10]. K dispozícii na: <https://ludmilagrajcarova.sk/uvod/energeticka-pyramida/>
51. Grajcarová, L.: *Čo je quiet quitting a kto zaň môže?* 21.1.2023. [online]. [cit. 2024-05-10]. K dispozícii na: <https://www.linkedin.com/pulse/%C4%8Do-je-quiet-quitting-kto-za%C5%88-m%C3%B4%C5%BEE-ludmila-grajcarova/>
52. Grasso, A. How to give awesome feedback. FB Antonio Grasso. 19.10.2023. [online]. [cit. 2024-10-17]. K dispozícii na: <https://www.facebook.com/AGrassoBlog/posts/feedback-is-a-crucial-tool-for-growth-but-its-essential-to-deliver-it-persuasive/867470738067125/>
53. Grasso, A. *The evolution of the employee*. [online]. [cit. 2024-10-17]. K dispozícii na: https://ca.linkedin.com/posts/antgrasso_fridaymotivation-partnerforchange-happyweekend-activity-6930865418462990336-_CGs
54. Grasso, A.: *Worklife balance*. [online]. [cit. 2024-08-08]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/antgrasso_fridaymotivation-happyweekend-partnerforchange-activity-6946041895584190464-jWeP
55. Grasso, L.: *9 Types of Time management*. [online]. [cit. 2024-09-17]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/linda-grasso_timemanagement-strategy-personalgrowth-activity-7184521280220499969-KyTs/
56. Grasso, L.: *Average employee vs Great employee*. 2.2.2024. [online]. [cit. 2024-09-17]. K dispozícii na: <https://x.com/LindaGrass0/status/1753403026314833954>
57. Grasso, L.: *Creativity and rationality: the two levers of an innovative company*. In: LinkedIn: personal status Linda Grasso. 20.10.2023. [online]. [cit. 2024-09-17]. K

- dispozícii na: <https://www.linkedin.com/pulse/how-balance-creative-genius-rational-approach-company-linda-grasso-kataf/>
58. Grasso, L.: *How to build a ositive team culture*. [online]. [cit. 2024-09-17]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/linda-grasso_teamworking-strategy-success-activity-7064207974025617408-AEm5/
59. Grasso, L.: *Leadership is a decision*. [online]. [cit. 2024-09-17]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/linda-grasso_leadership-business-strategy-activity-7186332927297732609-NiJc
60. Grasso, L.: *Teamwork*. [online]. [cit. 2024-09-17]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/linda-grasso_teamwork-business-strategy-activity-7074717233867816961-RYkQ/?trk=public_profile_like_view
61. Grasso, L.: *The anatomy of a high – employee*. [online]. [cit. 2024-09-17]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/linda-grasso_employee-business-strategy-activity-7014213627557605376-vyvY/?originalSubdomain=cy
62. Grupač, M.: *Jazyk médií*. Žilina: Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva, FHV, Žilinská univerzita v Žiline, 2021. 110 s. ISBN 978-80-89832-23-1
63. Harausová, H.: *Komunikácia v organizácii*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2013. 120 s. ISBN 978-80-8152-019-8
64. Hrnčiar, M.: *Koho bude trh práce najbližšie potrebovať?* In: Trexima. 2020. [online]. [cit. 2022-04-10]. K dispozícii na: <https://www.trexima.sk/wp-content/uploads/2020/12/EUBA-9.11.2020.pdf>
65. Hittmár, Š.: *Manažment*. Žilina: EDIS, 2006. 299 s. ISBN 80-8070-558-5
66. Hittmár, Š. – Strišš, J.: *Manažment a marketing v železničnej doprave*. Žilina: EDIS, 1997. 202 s. ISBN 80-7100-403-0
67. Hovorková, K.: *Práce 2038: Ženy prídu o miesta a všude budú samí roboti*. In: iDnes.cz [online]. [cit. 2024-09-11]. K dispozícii na: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-2038-zamestnani-prognoza-budoucnost-trh-prace.A180202_123729_podnikani_kho
68. Jakubíková, D.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8

69. Jankelová N. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2022. 552 s. ISBN 978-80-7676-263-3
70. Jánošová, D.: *Možnosti inovatívnych foriem marketingovej komunikácie v regionálnom marketingu*. Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2018. 171 s. ISBN 978-80-8105-967-4
71. Jarošová, E. – Komárková, R. – Pauknerová, D. – Pavlica, K.: *Trénink sociálných a manažerských dovedností – 2 rozšír. vydanie*. Praha: Management Press, 2005. 265 s. ISBN 80-7261-135-6
72. Jemala, Ľ.: *Podnikateľský manažment a marketing*. Bratislava: STU, 2008. 301 s. [online]. [2023-06-17]. Dostupné na: <https://files.gamepub.sk/PM/kniha.pdf>
73. Ješko, V: *Vývoj technologického pokroku*. In: Veda na dosah. CVIT SR, 13.12.2016. [online]. [2023-06-17]. Dostupné na: <https://vedanadosah.cvtisr.sk/technika/elektrotechnika/stvrta-priemyselna-revolucia/>
74. Kampová, S.: *Papierové vo FNM už iba originály. Profit manažmentu dokumentov je v ušetrenom čase*. In: Trend, 11.12.2003, č. 50, s.36-37
75. Kande, M. – Sönmez, M.: *Don't fear AI. It will lead to long – term job growth*. World Economic Forum. 2020. [online]. [cit. 2024-10-09]. K dispozícii na: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/dont-fear-ai-it-will-lead-to-long-term-job-growth/>
76. Katuščáková, M.: *Manažment znalostí: sociálne aspekty*. Žilina: EDIS, 2010. 150 s. ISBN 978-80-554-0244-4
77. Keršule, L. – Sloka, B. – Skrůžkalne, I.: *Employee motivators in telekomunikation companies in Latvia*. Trenčín: TnUAD. [online]. [cit. 2024-07-17]. K dispozícii na: <https://fsev.tnuni.sk/konferencia2018/Zbornik-industry-4-0.pdf>
78. Končítiková, G.: *Inšpirace Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2022. 373 s. ISBN 978-80-908183-0-9
79. Konvit, M. – Jakubíková, B.: *Teória komunikácie 1*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta humanitných vied, Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva, 2015. 92 s. ISBN 978-80-89832-13-2
80. Koont. H. – Weihrich, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing 1993. 659 s. ISBN80-85605-45-7

81. Kotler, P.: *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
82. Kotler, P. a kol.: *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1040 s. ISBN 978-80-247-1545-2
83. Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
84. Križanová, A. – Birnerová, E.: *Marketingový mix v cestnej doprave*. Žilina: Edis, 2002. 157 s. ISBN 80-7100-949-0
85. Kupkovič a kol.: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vbra, 2001. 461 s. ISBN 80-88848-77-6
86. Kusá, A. - Pizano, V.: *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2011. 198 s. ISBN 978-80-8105-239-2
87. Kusá, A.: *Marketing* (učebné texty pre študentov externej formy dištančnou metódou). Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2006. 126 s. [online]. [cit. 2023-05-15]. K dispozícii na: http://www.vos.volynce.cz/tu/soubory/skripta_zma.pdf
88. Laloux, F.: *Budoucnost organizací*. Praha: PeopleComm, 2016. 377 s. ISBN 978-80-87917-29-9
89. Lubyová, M. – Štefánik, M. a kol.: *Labour Market in Slovakia 2016+*. Bratislava: SAV, 2015. 241 s. ISBN 978-80-7144-255-4
90. Machová, R. - Zsigmond, T.: *Generačné rozdiely v kontexte trhu práce a využívania mobilných aplikácií*. Trenčín: TnUAD. [online]. [cit. 2024-08-17]. K dispozícii na: <https://fsev.tnuni.sk/konferencia2018/Zbornik-industry-4-0.pdf>
91. Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2003. 432 s. ISBN 80- 89085-17-2.
92. Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2007. 423 s. ISBN 978- 80-89085-72-9. s. 22. 72
93. Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Edícia Economics, 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0
94. Majtán, Š. a kol.: *Odbytová stratégia*. Bratislava: SPRINT, 2013. 280 s. ISBN 978-80-89393- 92-3

95. Manažérsky kurz - Príručná kniha: *Komunikácia* - časť 1 O komunikácii z vtáčejskej perspektívy. 1994. 130 s.
96. Míka, V.: *Základy manažmentu*. Žilina: FŠI, Žilinská univerzita v Žiline, 2006. 133 s. ISBN 978-80-88829-78-2 [online]. [2023-06-17]. Dostupné na: http://fbiw.uniza.sk/kkm/old/publikacie/mika_ma.html
97. Mikulašík, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 355 s. ISBN 80-247-0650-4
98. Minová, D: Fenomén quiet quitting. [online]. [cit. 2024-09-15]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/dana-minova_quietquitting-activity-7196018930367217664-JyDW
99. Mokošová a kol.: *Vybrané kapitoly z manažmentu v pošte a telekomunikáciách*. Žilina: EDIS, 2003. 162 s. ISBN 80-7100-935-0
100. Nagyová, Ľ.: *Manažérska komunikácia*, 1. vyd. Nitra: ES SPU, 1999. 142 s. ISBN 80-7137-636-1
101. Nákonečný, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 256 s. ISBN 80-85603-01-2
102. Osmani, A.: *Growth mindset vs Fixed Mindset*. [online]. [cit. 2024-09-15]. K dispozícii na: <https://addyo.substack.com/p/growth-mindset-vs-fixed-mindset>
103. Papula, J. – Papula, J. – Papulová, Z.: *Strategický manažment*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 320 s. ISBN 978-80-7598-536-1
104. Papula, J. - Papulová, Z.: *Základy podnikania a manažmentu*. Bratislava: Kartprint, 2004. 223 s. ISBN 80-88870-37-2
105. Pitoňáková, S.: *Marketingová komunikácia vysokých škôl*. Žilina: Edis, 2014. 105 s. ISBN 978-80-554-0909-2
106. Pitoňáková, S.: *Úvod do štúdia mediálnych produktov*. Žilina: Edis, 2022. 154 s. ISBN 978-80-554-1834-6
107. Piatrov, I. – Jánoš, D. – Jánošová, D.: *Spotrebiteľské správanie a marketingová komunikácia v kontexte kruhovej ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 151 s. ISBN 978-80-7598-948-2
108. Prigl, A.: *Vybrané kapitoly zo sociológie so zameraním na riadenie ľudských zdrojov*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 1997. 138 s. ISBN 80-7100-402-2

109. Priglová, H.: *Pracovná motivácia a jej manažment*. In: Zborník abstraktov a elektronických verzií recenzovaných príspevkov na CD – ROME. 2. medzinárodná doktorandská konferencia SCIENTIA IUVENTA 2007. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-8083-398-5
110. Provazník, V. – Komárková, R.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe, Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X
111. Psychsafety.co.uk: *Leadership vs Management*. 11.5.2023. [online]. [cit. 2024-09-15]. K dispozici na: <https://psychsafety.co.uk/leadership-vs-management/>, https://www.linkedin.com/posts/psychsafety_leadership-management-scheduling-activity-7105866646325538816-4cdb/
112. Robbins, S.P. – Coulter, M.: *Management*. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 8024704951
113. Rostášová, M. – Kremeňová, I.: *Marketing v službách*. Algoritmy marketingových činností. Žilina: EDIS, 2017. 150 s. ISBN 978-80-554-1412-6
114. Rostášová, M. – Kemeňová, I.: *Marketing v službách*. Marketingový informačný systém. Žilina: EDIS, 2005. 110 s. ISBN 80-8070-358-2
115. Růžička, J.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X
116. Rybárová, Ľubica: *Personálny manažment I*. Žilina: Vysoká škola dopravy a spojov v Žiline, 1993. 39 s. ISBN 80-7100-115-5
117. Rybanský, R. – Jánošová, D. – Grešková, P.: *Manažment a marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2015. 191 s. ISBN 978-80-8105-738-0
118. Sakál, P. a kol.: *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: STU, 2007. 703 s. ISBN 978-80-89291-04-5
119. Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1
120. Schwarczová, L. a kol.: *Manažment verejnej správy*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2021. 114 s. ISBN 978-80-552-2439-8
121. Slávik, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2013. 390 s. ISBN 978-80-89393-96-1

122. Shave N.: *The Seven Dimensions of Hope*. [online]. [cit. 2024-09-14]. Dostupné na: https://www.linkedin.com/posts/naser-shahverdi_the-seven-dimensions-of-hope-and-why-they-activity-7149738362122272768-xVhp
123. Stacho, Z. – Stachová, K.: *Základy manažmentu*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2020. 119 s. ISBN 978-80-572-01110-6
124. Stehlík, E. a kol.: *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe, Oeconomica, 2006. 220 s. ISBN 80-245-0587-8
125. Stefanov, N. – Jachiel, N. – Kačaunov, St.: *Riadenie modelovanie prognózovanie*. Bratislava: Pravda, 1972. 247 s.
126. Střížová, V.: *Manažerská komunikace – část I a II*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe, Oeconomica, 2006. 160 s. ISBN 80-245-1134-7
127. Szarková, M. a kol.: *Psychológia a komunikácia*. Bratislava: Ekonóm, 2004. 136s. ISBN 80-225-1899-9
128. Szarková, M. a kol.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm, 2002. 197 s. ISBN 80-225-1585-X
129. SITA, 2020. *Robotizácia ohrozuje na Slovensku tretinu pracovných miest*. [online]. [cit. 2024-09-14]. Dostupné na: <https://ekonomika.sme.sk/c/22433626/robotizacia-ohrozuje-na-slovensku-tretinu-pracovnych-miest.html?ref=njctse>
130. Štefánik, J. – Laššák, V.: *Strategický manažment*. Žilina: Vysoká škola dopravy a spojov v Žiline, 1994. 8,54AH. ISBN 80100-223-2
131. Šuleř, O.: *Manažérske techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997. 212 s. ISBN 8085839199
132. Šuteková, H.: *Digitálne nomádstvo*. In: IKAROS. 2021. Roč. 25, č. 2 ISSN 1212-5075
133. Šuteková, H.: *Changes in the labor market in the 21 st century*. In: *Výzvy, trendy a inšpirácie na trhu práce 2022 [electronic] = Challenges, trends and inspirations within the labor market 2022: proceedings of scientific papers from the international scientific conference: zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. - 1. vyd. Trenčín: Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, 2023. ISBN 978-80-8075-985-8 (online). s. 282-291
134. Šuteková, H.: *Komunikačné nástroje v podniku*. In: *Zborník príspevkov z 6. žilinskej didaktickej konferencie s medzinárodnou účasťou zameranej na nové trendy vo*

vyučovaní matematiky a informatiky na základných, stredných a vysokých školách. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prírodných vied, 2009. ISBN 978-80-554-0049-5

135. Šuteková, H.: *Marketing v kocke*. Žilina: Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva, FHV, Žilinská univerzita v Žiline, 2022. 111 s. ISBN 978-80-89832-29-3
136. Šuteková, H.: *Prienik motivácie a personálnych činností*. In: Acta Academica Karviniensia – vedecký recenzovaný časopis. Karviná – Slezská univerzita v Opave. 1/2009. ISSN 1212-415X
137. Šuteková, H.: *Riadenie podnikového komunikačného toku*. In: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie: Súčasné výzvy v riadení podniku II. 26.11.2010. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2011, ISBN 978-80-557-0145-5
138. Šuteková, H.: *The impact of the data revolution on changes in human capital management*. In: Výzvy, trendy a inšpirácie na trhu práce 2022 [electronic] = Challenges, trends and inspirations within the labor market 2022: proceedings of scientific papers from the international scientific conference: zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. - 1. vyd. Trenčín: Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, 2023. ISBN 978-80-8075-985-8 (online). s. 272-281 [online].
139. Šuteková, H.: *Zmena v skladbe povolání v 21. storočí*. In: ITlib [print, electronic]: Informačné technológie a knižnice. 2020. Bratislava: Roč. 24, č. 4 (2020), s. 16-20. ISSN 1336-0779
140. Templar, R. – Jay, R.: *Velká kniha manažérských dovedností*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2
141. Tytler, R., et al.: *100 Jobs of the Future*. In: 100jobsofthefuture.com. 2019 [cit. 2024-09-07]. K dispozícii na: <https://100jobsofthefuture.com/>
142. Urbanovičová, P. a kol.: *Súčasné zastúpenie jednotlivých generácií zamestnancov na trhu práce v Slovenskej republike*. Trenčín: TnUAD. [online]. [cit. 2024-6-14]. K dispozícii na: <https://fsev.tnuni.sk/konferencia2018/Zbornik-industry-4-0.pdf>
143. Valášek, M.: *Podnikové portály majú urobiť na monitoroch poriadok*. In: Trend, 4.9.2003, č. 36, s. 30-32

144. Vaverčáková, M. – Hromková, M.: *Manažment v sociálnej práci*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2018. 84 s. ISBN 978-80-568-0136-9
145. Veber, J. a kol.: *Management*. Praha: Management Press, 2005. 695 s. ISBN 80-7261-029-5
146. Vodáček, L. - Vodáčková, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. 3 rozšírené vydanie. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1
147. Vollmer, M.: *Effective Leadership*. In: LinkedIn, 2024. [online]. [cit. 2024-09-20]. K dispozícii na: https://www.linkedin.com/posts/marcellvollmer_worklife-motivation-futureofwork-activity-7136809203892932608-Z-uP
148. Whiting, K.: *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*. In: weforum.org. 2020. [online]. [cit. 2024-09-20]. K dispozícii na: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

PRÍLOHY

Príloha A: Infografiky zásad pre efektívnu prácu

Príloha B: Infografiky prezentujúce požadované zručnosti „dneška a zajtrajška“

Príloha A: Infografiky prezentujúce zásady pre efektívnu prácu

8 HABITS OF HIGHLY PRODUCTIVE PEOPLE

Original Creativity: Income_mindset | Infographic redesign by agrassoblog.org for educational and motivational purposes



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_productivity-personalgrowth-activity-7229426768045129728-Rq9a

How to work

Data source: themuse | Infographic design by @agrassoblog for educational and motivational purposes



The first three rules will make sure you have a job, but we should want more.

How to excel at your career



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_personalgrowth-activity-7134133869481500673-Yhiy

11 PROVEN WAYS TO STAY FOCUSED AT WORK

Source: [developgoodhabits.com](https://www.developgoodhabits.com) | Infographic design by [agrassoblog.org](https://www.agrassoblog.org) for educational and motivational purposes

- 1 PUT YOUR PHONE ON SILENT MODE AND KEEP IT OUT OF SIGHT**
Your phone is a distraction that you are not likely to ignore if you notice it wants your attention.
- 2 GET ENOUGH SLEEP THE NIGHT BEFORE**
To be in top form during your working hours, you must develop the habit of being in bed before midnight.
- 3 CONSCIOUSLY BE MORE POSITIVE IN THE WORKPLACE**
Bring in more positivity to counteract the negative attitudes of some co-workers.
- 4 STAY HYDRATED**
Increase your daily water intake to stay alert and healthy. Your brain depends on sufficient hydration to function at its best.
- 5 APPLY SOME TIME-MANAGEMENT STRATEGIES**
The Pomodoro technique is an effective way to get things done by breaking up your workload and accomplishing each task within 25-minute time blocks.
- 6 AVOID NEGATIVE PEOPLE**
Sometimes the best way to keep your focus is by not participating when co-workers vent about the issues they have with the company or your boss.
- 7 DO TASKS ACCORDING TO PRIORITY**
The Eisenhower Matrix is an effective decision-making tool for identifying which tasks need urgent attention.
- 8 CHANGE YOUR MINDSET ABOUT THE WORK**
When you think of your work as drudgery, you will spend most of the workday trying to escape it.
- 9 ORGANIZE YOUR WORK STATION**
Make sure that you organize your workspace so there is a place for everything that you use during the day.
- 10 PLAY INSPIRING MUSIC**
Choose background music that enhances your focus and inspires you throughout the day.
- 11 CELEBRATE YOUR VICTORIES**
No matter how small they might be, your accomplishments in getting things done at work merit a celebration.

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/linda-grasso_work-productivity-strategy-activity-7112768538997575680-u9Dm/

THE **ULTIMATE** PRODUCTIVITY CHEAT SHEET

PERSONAL KANBAN

SPLIT YOUR TO-DOS INTO 3 GROUPS:


1. To do – all tasks that need to get done soon
2. Doing – tasks you're currently working on
3. Done – tasks already finished



EISENHOWER MATRIX

	Not Urgent	Urgent
Not Important	DECIDE	DO
Important	DELETE	DELEGATE

EAT THE FROG

 Get the 'frog' or the most challenging task of the day done first.

Prioritize your tasks according to difficulty or significance, so you focus on what matters most **FIRST**.

SMART GOALS



This helps you concentrate on achieving **WHAT YOU WANT**.

- S**PECIFIC
- M**EASURABLE
- A**SSIGNABLE
- R**EALISTIC
- T**IMEBOUND

MUST, SHOULD, WANT

AT THE START OF THE DAY, CREATE 3 FOLDERS:

1. "I must..."
2. "I should..."
3. "I want to..."



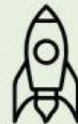
This helps you maintain focus, forces you to prioritize and considers your personal preferences.

5 SECOND RULE

WHenever you don't feel like doing something:

Count backwards 5-4-3-2-1

Pretend you're a rocket ship blasting off. This helps you **OVERCOME INERTIA** to doing something. (h/t Mel Robbins)



WARREN BUFFETT 25/5 RULE

- 1 List 25 top initiatives
- 2 Rank by impact
- 3 Only do the top 5



TIM FERRIS LEAD DOMINO

"Look for single decisions that remove hundreds or thousands of other decisions."



NO MULTI-TASKING

ONE TASK AT A TIME, NON-NEGOTIABLE.

Based on half a century of cognitive science research, multitasking does not work. Efficiency drops by as much as 40%!



ABCDE METHOD

- A** Severe consequence
- B** Minor consequence
- C** No consequence
- D** Delegate if possible
- E** Eliminate and stop doing

3-3-3 METHOD

- PLAN EACH DAY:**
- 3** hours of deep work on a project
 - 3** urgent and crucial tasks
 - 3** maintenance or system tasks

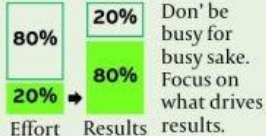
POMODORO

1. Select task
 2. Set 25 min timer
 3. Take a 5 min break
 4. Repeat until task is finished.
- Improves **MENTAL AGILITY** and **FOCUS**.



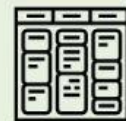
PARETO PRINCIPLE

FIGURE OUT WHAT IS THE 20% THAT WILL RESULT IN THE 80% OF RESULTS.



TIME BLOCKING

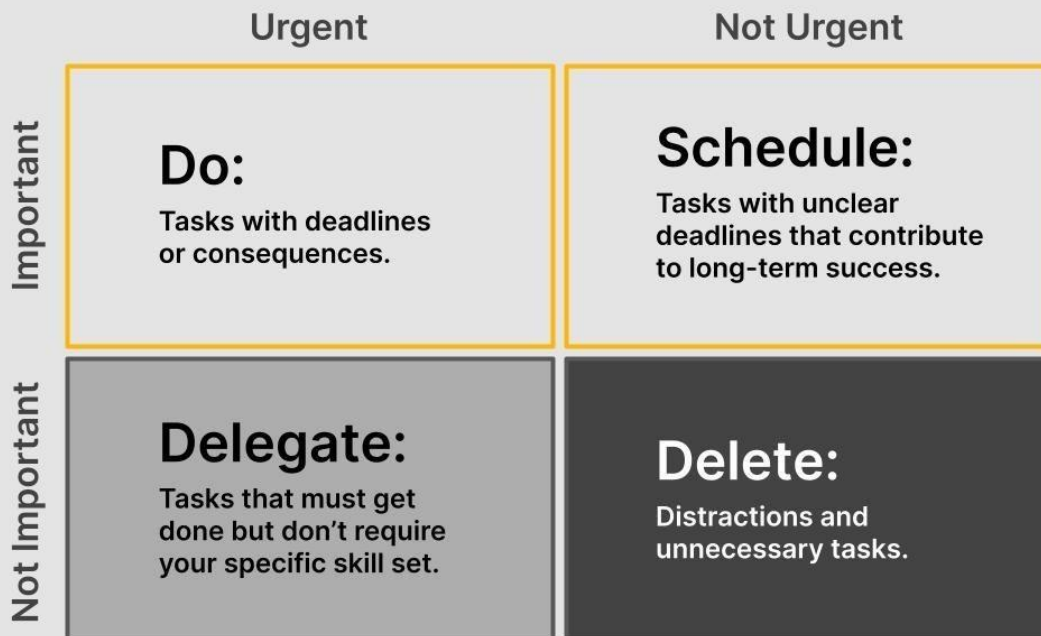
1. Set blocks of time on the calendar
2. Schedule 1 task per block
3. Focus only on that task for that block



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_the-ultimate-productivity-cheat-sheet-credits-activity-7238080002800427008-CPwa

Not everything urgent is important.
Prioritize to be productive, not just busy.

Eisenhower Matrix



<p>1 Do: Urgent and Important</p> <p>Examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responding to a client crisis. • Meeting a crucial project deadline. • Fixing a critical system error. <p>Tips:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do these first thing (eat the frog). • Prevent distractions (put your phone on Airplane Mode or Do Not Disturb). 	<p>2 Schedule: Important but Not Urgent</p> <p>Examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planning your business strategy. • Investing in personal development. • Building key relationships. <p>Tips:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Time-block these in your calendar. • Only schedule it if it's truly important to you. Otherwise, say no. 	<p>3 Delegate: Urgent but Not Important</p> <p>Examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Answering most emails. • Handling routine administrative tasks. • Plowing the snow from your driveway. <p>Tips:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identify tasks others can do 80% as well as you. • Give clear instructions when delegating. • Follow up, but don't micromanage. 	<p>4 Delete: Neither Urgent Nor Important</p> <p>Examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attending meetings with no clear agenda. • Watching TV indiscriminately. • Engaging in office gossip. <p>Tips:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identify time-wasters in your day. Set limits. • Ask yourself if it adds value to your life. If not, cut it out.
--	---	--	---

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_eisenhower-matrix-credits-to-ben-meer-follow-activity-7242661237862326273-eun0

THE 80/20 RULE

THAT WILL CHANGE YOUR LIFE

By Lukas J.M. Stangl

PRIORITIES



20% of your efforts yield 80% of your results. Do an audit of your day, week, month, year. Focus on the actions that create the best outcomes.

Tips:

- List your top priorities daily.
- Use tools like the Eisenhower Matrix to prioritize.
- Train others to take over routine tasks.

HEALTH



Health affects every other area of your life. Concentrate your health efforts like nutrition, exercise, and sleep on the 20% that create the best results.

Tips:

- Plan meals ahead for the week.
- Schedule workouts in your calendar.
- Set reminders for health check-ups.

TIME MANAGEMENT



Organize your day for maximum impact. Prioritize deep work and allocate your time to the top 20% of tasks that maximize productivity.

Tips:

- Use time-tracking apps.
- Apply the Pomodoro Technique (25 mins of work, 5-min breaks).
- Block time in your calendar for top tasks.

DECISION-MAKING



Decision fatigue is real. Reduce the number of decisions you make daily. Give your attention to the 20% of decisions that have the most impact.

Tips:

- Limit daily choices for things like meals and clothes.
- Establish consistent morning and evening routines.
- Use frameworks like SWOT analysis for big decisions.



CLEAR GOALS



Aim for impactful and realistic goals. Concentrate on the 20% of goals that drive the most results.

Tips:

- Use SMART criteria (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
- Set weekly review sessions to track progress.
- Adjust goals as needed.

RELATIONSHIPS



Protect your time and energy. Invest in the 20% of relationships you value the most.

Tips:

- Schedule regular meet-ups with friends and mentors.
- Limit time with energy-draining individuals.
- Join groups with like-minded people.

LEARNING AND GROWTH



Dedicate time to learn and grow. Focus on the 20% of skills that will benefit you most.

Tips:

- Set aside 30 mins daily for reading or courses.
- Use online platforms like Coursera or Udemy.
- Keep a journal of key takeaways from learning.

DAILY HABITS



Assess your habits. Optimize the 20% that make the biggest impact. Your habits keep you going when motivation falters.

Tips:

- Schedule monthly reflection sessions.
- Adjust your strategies based on reflection.
- Celebrate small wins.

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_the-8020-rule-credits-to-lukas-stangl-activity-7241958892849561600-nv-M

HOW TO FINISH WHAT YOU START

Source: Celestine Chua in [personalexcellence.co](https://www.personalexcellence.co) | Infographic design by [agrassoblog.org](https://www.agrassoblog.org) for educational and motivational purposes

- 1** Be **selective** in what you embark on
(Don't just start on anything - do only the stuff you're passionate about)
- 2** **Quit** being a **perfectionist**
(Whatever you're obsessing about doesn't make a big deal in the long run)
- 3** **Connect** with your **end vision**
(In times when you feel uninspired, remember your end vision)
- 4** **Budget** your **time** and **energy** accordingly
(So you can finish the project in a timely manner)
- 5** **Estimate** the **resources** you need
(So you know what to expect)
- 6** **Commit** to it
(Hold yourself to your word)
- 7** **Follow** the path of **highest enjoyment**
- 8** **Track** your **progress**
(Whatever gets measured gets improved)
- 9** **Celebrate** what you've **done so far**
- 10** **Don't force it** if it's really **not working out**
(Quit the project if it's not what you want)



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_personalgrowth-activity-7238848839212822528-Zi8V

6 Tips to successfully work from home

No one size fits all when it comes to working from home. Know your working style and these tips should help you get organized!

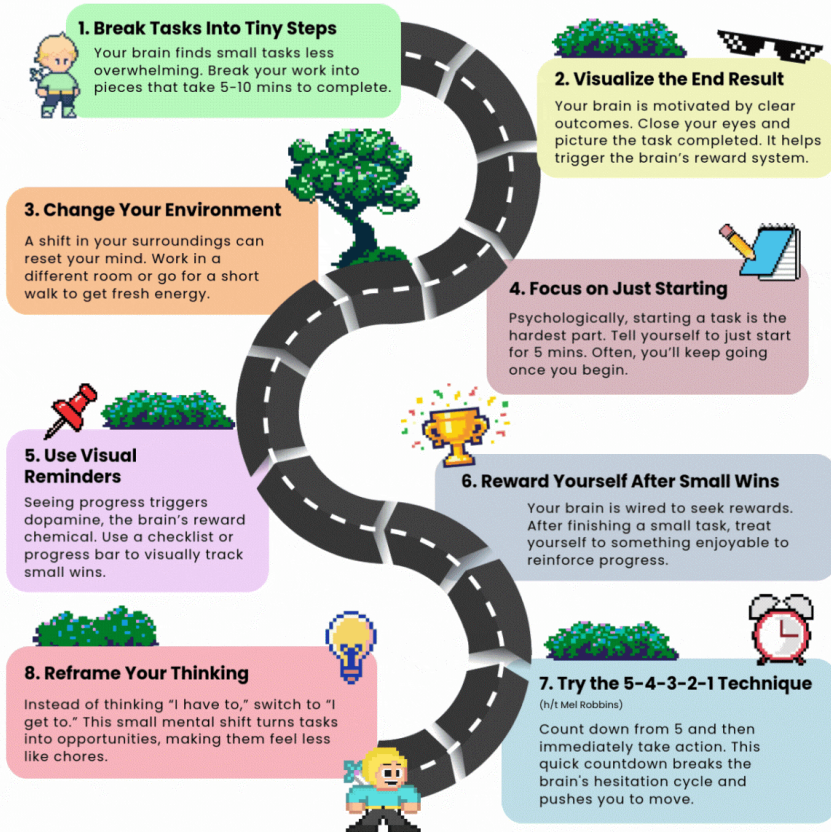
Source: [setup.us](https://www.setup.us) | Infographic design by [agrassoblog.org](https://www.agrassoblog.org) for educational and motivational purposes

- Establish a morning routine**
 - Make breakfast
 - Get dressed - no PJs!
 - Go for a walk
- Prepare a workspace**
 - Play motivating/focus music
 - Make a list for the day
 - Separate it from bed/cozy areas
- Stick to the schedule**
 - Set an alarm for tasks
 - Give yourself deadlines
 - Spread out larger projects
- Take breaks**
 - Watch a show
 - Go for a walk - sparks creativity!
 - Eat lunch
- Over communicate**
 - Update team on progress
 - Use slack, Loom, Zoom, Google, etc.
 - Ask questions - be involved
- Relax!**
 - Meditate
 - Socialize
 - Don't overwork - stop at EOD

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/linda-grasso_smartworking-strategy-business-activity-7071456219764338688-DRqz

8 WAYS TO GET THINGS DONE (Even When You've Lost Motivation)

By Benjamin Bargetzi



1. Break Tasks Into Tiny Steps

Your brain finds small tasks less overwhelming. Break your work into pieces that take 5-10 mins to complete.

2. Visualize the End Result

Your brain is motivated by clear outcomes. Close your eyes and picture the task completed. It helps trigger the brain's reward system.

3. Change Your Environment

A shift in your surroundings can reset your mind. Work in a different room or go for a short walk to get fresh energy.

4. Focus on Just Starting

Psychologically, starting a task is the hardest part. Tell yourself to just start for 5 mins. Often, you'll keep going once you begin.

5. Use Visual Reminders

Seeing progress triggers dopamine, the brain's reward chemical. Use a checklist or progress bar to visually track small wins.

6. Reward Yourself After Small Wins

Your brain is wired to seek rewards. After finishing a small task, treat yourself to something enjoyable to reinforce progress.

8. Reframe Your Thinking

Instead of thinking "I have to," switch to "I get to." This small mental shift turns tasks into opportunities, making them feel less like chores.

7. Try the 5-4-3-2-1 Technique

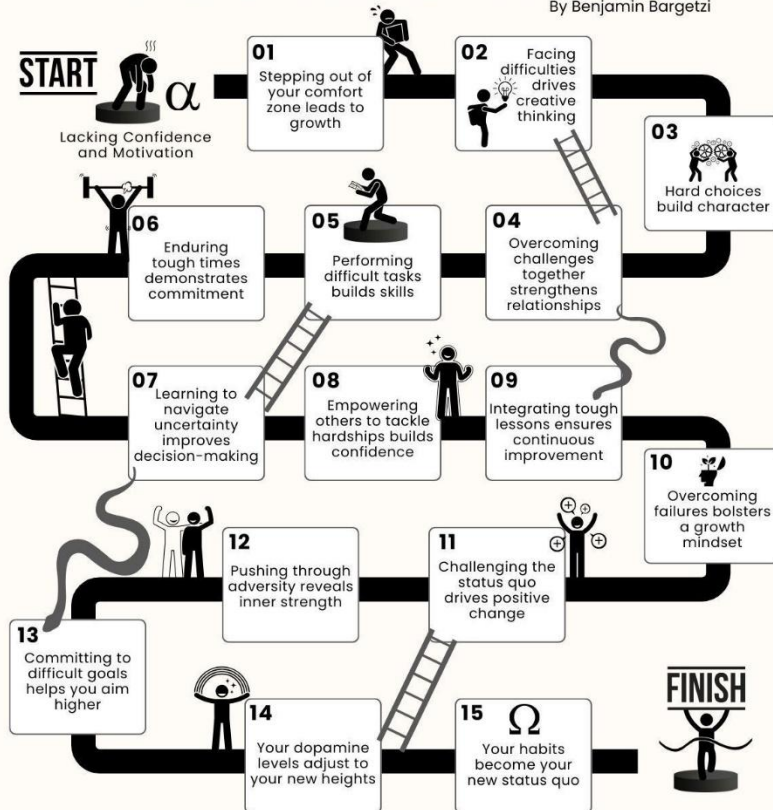
(h/t Mel Robbins)

Count down from 5 and then immediately take action. This quick countdown breaks the brain's hesitation cycle and pushes you to move.

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_8-ways-to-get-things-done-credits-to-benjamin-activity-7248337975636361216-nK5Z

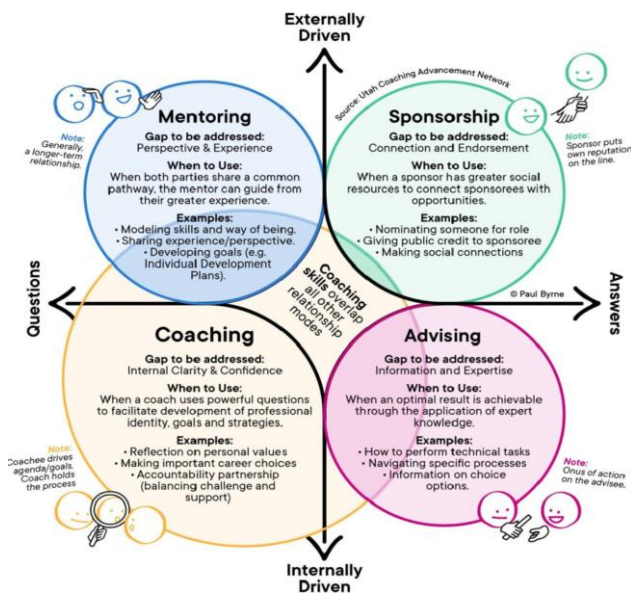
WHY IT'S IMPORTANT TO DO HARD THINGS

By Benjamin Bargetzi



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-insights-in_why-its-important-to-do-hard-things-read-activity-7249841138679922688-xzeZ

Developmental Relationships

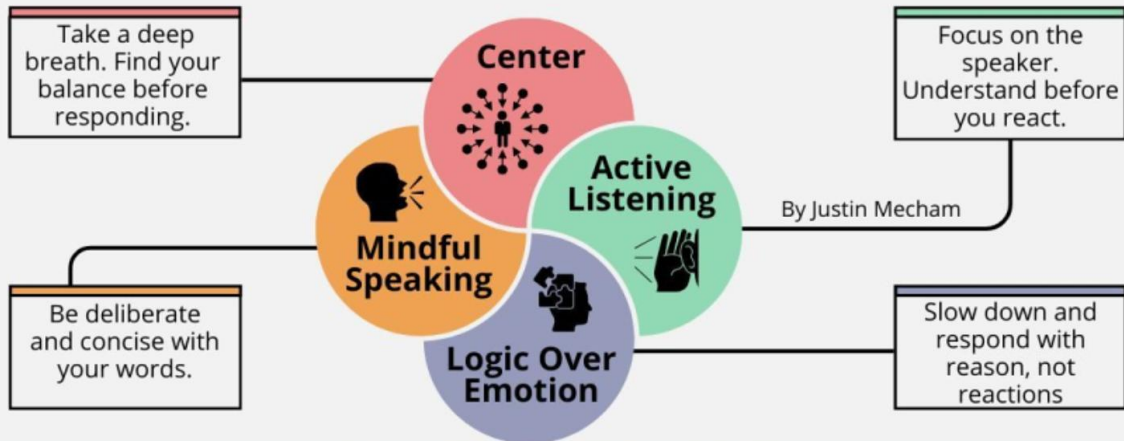


Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_developmental-relationships-credits-to-paul-activity-7253339580022599681-my_e

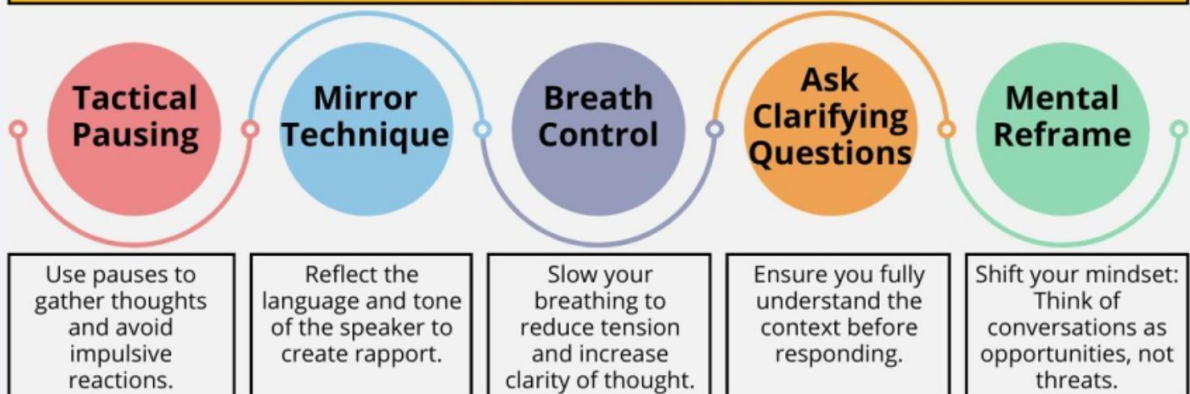
DIFFICULT CONVERSATIONS

HOW TO STAY CALM WHEN IT COUNTS

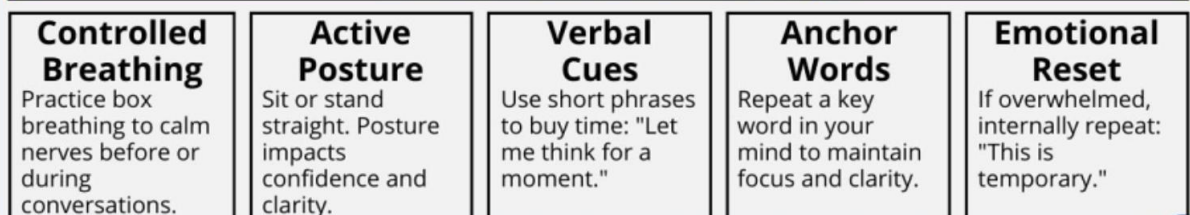
The C.A.L.M. Model



Essential Steps to Stay Calm



Real-Time Conversation Tips



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_difficult-conversations-credits-to-justin-activity-7260230173457842177-Fpux

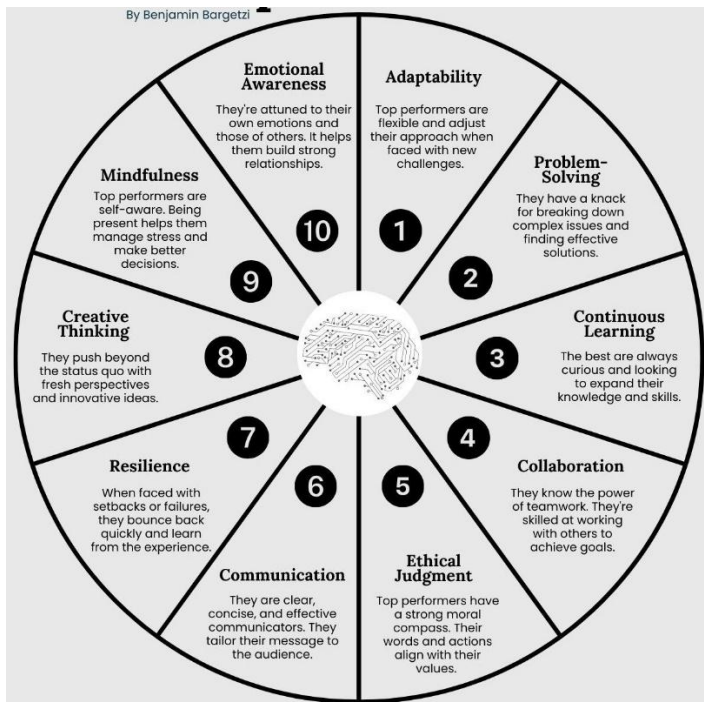
GENERATIVE AI FOR MANAGERS

BY NICOLAS BOUCHER



Zdroj: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7250057596185849856>

Príloha B: Infografiky prezentujúce požadované zručnosti „dneška a zajtrajška“



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_top-10-soft-skills-i-see-in-top-performers-activity-7222896049240096768-OhWG



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/infographic-insights_9-mindsets-of-the-most-successful-people-activity-7196117086551592960-vsWZ

Soft Skills Do's and Don'ts

<p>Work Ethic Do: Lean into hard work without complaint Don't: Focus on quantity - outcomes beat hours every time</p>	<p>Professionalism Do: Be trusted to represent your organization publicly Don't: Ever assume you can cross the line in more relaxed settings</p>
<p>Growth Mindset Do: Love feedback and learning, and incorporate both Don't: Think you know it all</p>	<p>Reliability Do: What you say by when you say Don't: Underperform promises or miss deadlines</p>
<p>Adaptability Do: Change your approach when circumstances change Don't: Stubbornly stick to your ways, especially after setbacks</p>	<p>Active Listening Do: Be able to restate someone's point so they say - "Yes, exactly!" Don't: Get so caught up in your response that you forget to listen</p>
<p>Self-Awareness Do: Understand how your actions are perceived by others Don't: Be arrogant, selfish, or act like you're above critique</p>	<p>Time Management Do: Stay organized, finishing projects in a reasonable time Don't: Procrastinate until you can't get help or finish on time</p>
<p>Emotional Intelligence Do: Have control over your emotional responses Don't: Have hot-headed outbursts</p>	<p>Likeability Do: Make things easier for others whenever possible Don't: Be unnecessarily difficult</p>
<p>Communication Do: Speak and write simply and clearly, leading with conclusion Don't: Use complex language to try to sound smart</p>	<p>People Reading Do: Pay attention to reactions, body language, and mood Don't: Fail to adjust based on explicit or implicit feedback</p>
<p>Motivation Do: Show initiative, starting projects early and independently Don't: Need constant hand holding and encouragement</p>	<p>Collaboration Do: Work well with others, sharing info, ideas, and credit Don't: Think "I could just do this faster myself"</p>
<p>Grit Do: Keep going resiliently Don't: Shrink in the face of hard things</p>	<p>Integrity Do: Be transparent and tell the truth, even with bad news Don't: Think covering up will work</p>

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/george-stern_these-skills-work-in-every-job-and-never-activity-7205902776160178176-cwQJ

the future-proof leader

Root
(How)

- intrinsic motivation (EQ)

Quality / Skill
(What)

Output
(Why)

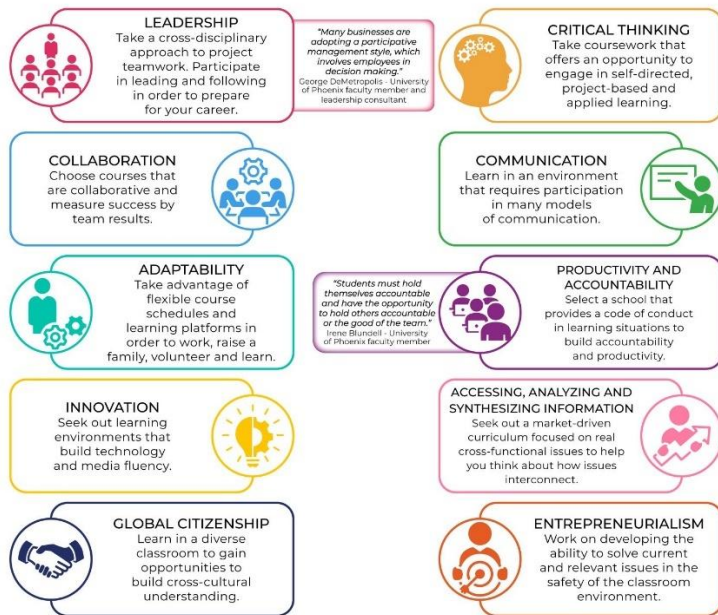
<ul style="list-style-type: none"> self-awareness (EQ) self-love 	<p>ambitious</p>	<ul style="list-style-type: none"> Executes work; motivates team to do the same
<ul style="list-style-type: none"> self-awareness (EQ) moral compass (personal values) 	<p>authentic</p>	<ul style="list-style-type: none"> Shows vulnerability Builds trust to connect & inspire
<ul style="list-style-type: none"> curiosity flexibility connect dots open-mindedness 	<p>has integrity</p>	<ul style="list-style-type: none"> Willing & able to choose fair & unhelpful path amongst ambiguity or undefined rules
<ul style="list-style-type: none"> self-confidence (EQ) courage 	<p>critical & strategic thinker</p>	<ul style="list-style-type: none"> People: displays empathy; drives team collaboration Work: continuously learns, adapts & plans
<ul style="list-style-type: none"> self-awareness (EQ) self-management (EQ) 	<p>decision-maker</p>	<ul style="list-style-type: none"> Defines expectations Leads through uncertainty
<ul style="list-style-type: none"> empathy (EQ) individualization 	<p>mentally-healthy</p>	<ul style="list-style-type: none"> Balances achievement with mindfulness, self-care, & fun Sustains stamina
<ul style="list-style-type: none"> desire to share knowledge supportive 	<p>transparent communicator</p>	<ul style="list-style-type: none"> Provides honest, clear, timely, & relevant info. for collaboration
<ul style="list-style-type: none"> desire to share knowledge supportive 	<p>coach</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nurtures team development Empowers team to run Celebrates wins (team stamina)

© Jessica Luna

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-insights-in_the-future-proof-leader-read-more-on-original-activity-7253162936951574528-siCI?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Top 10 skills for the successful 21st-CENTURY WORKER

Data source: Mary Barry | Infographic design by @agrassoblog for educational and motivational purposes



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_skills-workplace-personalgrowth-activity-7011306864940363776-L0kr/?originalSubdomain=ng



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/lukasstangl_what-sets-true-leaders-apart-its-this-activity-7216047228900016128-mLfk

BALANCING YOUR ENERGY

5 Types of Energy

Emotional Energy

- Process emotions instead of suppressing them.
- Release stress by acknowledging how you feel.

Physical Energy

- Move regularly and rest to recharge your body.
- Small actions like stretching can reset your energy.

Social Energy

- Spend time with people who uplift you.
- Set boundaries with those who drain your energy.

Spiritual Energy

- Find meaning in your actions and daily life.
- Connect with something bigger than yourself.

Mental Energy

- Clear your mind with breaks from overthinking.
- Reduce distractions to stay focused and sharp.

By Justin Mecham

Balancing Your Energy At:

Work		Personal Life	
<ul style="list-style-type: none"> Focus on one task at a time. Avoid multitasking to preserve energy. 	Mental	<ul style="list-style-type: none"> Limit screen time and overthinking. Schedule downtime for your mind to rest. 	
<ul style="list-style-type: none"> Take short breaks throughout the day. Stretch or walk to stay energized. 	Physical	<ul style="list-style-type: none"> Move your body daily, even in small ways. Light exercise or stretching helps recharge your energy. 	
<ul style="list-style-type: none"> Keep stress in check. Practice breathing techniques during tense moments. 	Emotional	<ul style="list-style-type: none"> Allow yourself to feel your emotions. Don't ignore stress or sadness—process and release them. 	
<ul style="list-style-type: none"> Engage with positive coworkers. Avoid negative energy in the workplace. 	Social	<ul style="list-style-type: none"> Prioritize time with friends and family. Set boundaries with energy-draining people. 	
<ul style="list-style-type: none"> Find purpose in your work. Connect it to a bigger picture that motivates you. 	Spiritual	<ul style="list-style-type: none"> Make time for activities that connect you to something larger. Whether through nature, faith, or quiet reflection, recharge your spirit. 	

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_balancing-your-energy-credits-to-justin-activity-7255835563461599232-YWOd

7 Types of Rest

To Avoid Burnout & Perform At Your Best

<p>Physical Rest</p> <p>Signs you need it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lack of physical energy Get sick often Have pain and soreness <p>How to get it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Passive: Have a sleep routine, get 7+ hours each night, nap when needed Active: Breathing, massage, yoga 	<p>Mental Rest</p> <p>Signs you need it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lack of mental energy Feel a mental fog Snap or get irritated easily <p>How to get it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Block times for deep work without distractions Listen to music Meditate
<p>Emotional Rest</p> <p>Signs you need it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Excessive worrying or anxiety Self doubt, insecurity Overwhelmed by other people's drama <p>How to get it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Avoid comparing yourself to others Therapy Remove emotional drains, like toxic relationships 	<p>Spiritual Rest</p> <p>Signs you need it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lack motivation Feel helpless, hopeless, or trapped Decreased satisfaction <p>How to get it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Practice gratitude daily Volunteer or seek out purpose-driven tasks Practice your religion
<p>Sensory Rest</p> <p>Signs you need it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Feel eye fatigue or strain Sensitive to loud sounds Can't smell or taste as well <p>How to get it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Take time away from all devices Change whatever bothers you: dim the lights, lower the music Briefly close your eyes 	<p>Social Rest</p> <p>Signs you need it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Feel alone Are detached from family and friends Fell drained by the people you're with <p>How to get it:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1:1 time with someone who fills you up Space from anyone who drains you Join a group or club of like-minded people
<p>Creative Rest</p> <p>Signs you need it:</p> <ul style="list-style-type: none"> No free time in your day Struggle brainstorming Can't see the awe in nature <p>How to get it:</p> <ul style="list-style-type: none"> Take big (vacations) and small (30 minutes) breaks Spend carefree time outside Read, dance, go to shows 	

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_7-types-of-rest-credits-to-george-stern-activity-7258598753371070464-pstg

PSYCHOLOGICAL SAFETY

Cheat Sheet for Leaders

By Amy Gibson

4 Stages of Psychological Safety

(Based on the work of Timothy R. Clark)

Safe to Challenge

Feeling empowered to question the status quo and suggest changes without fear of negative consequences.

Safe to Contribute

Feeling confident to share your ideas, knowing all perspectives are valued and respected.

Safe to Learn

Feeling comfortable asking questions, experimenting, and learning without the fear of judgment.

Safe to Be Yourself

Feeling secure to bring your true self to work, knowing you're accepted and valued as part of the team.

8 Tips for Leaders

Safe to Challenge

- 1 Encourage open dialogue with your team.
- 2 Reward ideas that challenge norms.

Safe to Contribute

- 3 Actively seek feedback from all.
- 4 Publicly recognize team member efforts.

Safe to Learn

- 5 Normalize learning from mistakes.
- 6 Promote growth with resources & training.

Safe to Be Yourself

- 7 Establish regular 1-on-1s with your team and ensure they feel valued & accepted.
- 8 Share your experiences to build trust.

10 Essential Skills for Building Psychological Safety

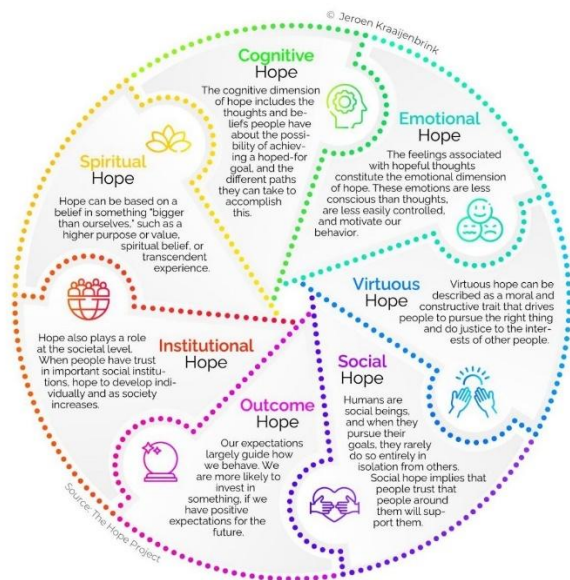
(based on a McKinsey & Company article)

Humility	Active Listening
Situational Awareness	Bias Awareness
Relationship Building	Open Communication
Self-Reflection	Cultural Awareness
Emotional Intelligence	Empathy

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_psychological-safety-credits-to-amy-gibson-activity-7242871371721011200-MbK6

The Seven Dimensions of Hope

And Why They Are Key for Progress



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/naser-shahverdi_the-seven-dimensions-of-hope-and-why-they-activity-7149738362122272768-xVhp

QUALITIES OF A GOOD LEADER

Source: businessphrases.net | Infographic design by agrassoblog.org for educational and motivational purposes

The ability to lead requires a great combination of attributes, skills, traits, and characteristics that will make your staff happy to follow you.



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_leadership-activity-7214568983495114752-CNsg



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_6-types-of-bad-managers-credits-to-igor-activity-7259323531446923265-bqrh

Servant Leadership

Put Your People First © George Steern

 <p>Humility Put others first, elevating your people however possible Don't let ego get in the way of anyone's growth</p>	 <p>Respect Treat people like people - not drones Appreciate different views, styles, and approaches</p>	 <p>Feedback Give direct and honest feedback - positive and constructive Lean in: lack of clarity isn't serving, it's a disservice</p>
 <p>Empowerment Delegate challenging projects to employees, helping them stretch Remove roadblocks and provide resources</p>	 <p>Appreciation Recognize great work and say thank you often Don't put yourself out in front or take credit for the team's wins</p>	 <p>Mentorship Make risk taking, learning, and growth central to the culture Ask about and invest in people's career goals</p>
 <p>Diplomacy Lean into conflict, guiding it toward collaboration Know that serving doesn't mean avoiding conflict or hiding true views</p>	 <p>Listening Listen before (and more than) you speak Ask questions, facilitate rather than dictate, and steer rather than drive</p>	 <p>Transparency Communicate openly and clearly Don't withhold information just because it's bad or nuanced</p>
 <p>Input Ask frequently how you can better support your team Act on it and show them when you do</p>	 <p>Empathy Take an interest in their lives and well-being Remember that people have struggles you know nothing about</p>	 <p>Courage Model the hard parts of growth - risk taking, vulnerability, and failure Know that servant leaders are strong, not weak</p>

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_servant-leadership-credits-to-george-stern-activity-7247991392612823041-Zxn

14 Phrases Every Manager Should Say



- I trust your judgment
- Let's discuss your goals
- You're doing a great job
- I'm here to support you
- Your efforts do not go unnoticed
- Thank you for your hard work
- I believe in your potential
- Your work is making a real difference
- Remember to take care of yourself
- Here's some constructive feedback
- Your contributions are valued here
- I'm proud of the progress you've made
- I'm open to hearing your suggestions
- I want to help you develop your skills

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-infographics_14-phrases-every-manager-should-say-credits-activity-7247851689100115968-xZDQ

Recognition

15 Simple Ways to Appreciate Your Team

Handwritten Note
Send a personalized thank you note acknowledging specific achievements

Time Off
Reward hard work by offering additional time off, even if just a few hours

Public Shout-Out
Praise team members publicly during meetings to highlight contributions

Spot Bonus
Provide bonuses outside the regular compensation cycle for exceptional work

Team Lunch
Organize a meal to celebrate a big success or an ongoing effort

Career Growth
Support hard work by offering to pay for courses to help employees grow even more

Autonomy
Show appreciation by giving trusted employees more freedom and responsibility

Milestones
Call out and celebrate project completions or work anniversaries with small gifts

Social Media
Highlight employee achievements on the company's social media platforms

Offsites
Organize fun team outings to recognize work and strengthen team relationships

Nomination
Put employees forward for industry-wide recognition or awards

Flexibility
Allow team members to have flexible work schedules, showing trust and appreciation

Feedback
Ask for, listen to, and actually act on employees' feedback and ideas

Formal Program
Enable peer-to-peer shout-out board, employee of the month programs, etc.

Personal Thanks
Simply say "thank you" - genuinely, in-person, and often



© George Stern

Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/leadershipinfographics_recognition-15-simple-ways-to-appreciate-activity-7250287452114890753-703n

HOW TO GIVE FEEDBACK

6 Essential Models For Every Situation

© Eric Partaker

For Behavior Correction

COIN

Context: Describe where and when the behavior occurred.
Observation: State what behavior was observed.
Impact: Explain the effects of the behavior.
Next Steps: Suggest actions for improvement.

Example: In yesterday's meeting, I noticed you interrupted colleagues several times. It disrupted the flow of the meeting. I'd like you to work on active listening and give everyone a chance to finish their points.

COIN Model credit to Anna Carroll.

For Positive Reinforcement

BOOST

Balanced: Provide positive and constructive feedback.
Objective: Base feedback on observable facts.
Observable: Describe specific behaviors seen.
Specific: Be precise about what was done well.
Timely: Give feedback soon after the event.

Example: I could see you put a lot of effort into your presentation today. The client was impressed, particularly with your research. Your analysis made an impact.

For Coaching

G **Goals:** Identify what the coachee wants to achieve.
Example: I understand you want to lead a project.

R **Reality:** Assess the current situation and obstacles.
Ex: You haven't had any experience with it yet.

O **Options:** Explore possible actions or paths.
Ex: You could shadow a project lead to learn how.

W **Will:** Commit to specific steps forward.
Ex: Let's plan your first step then review it afterward.

GROW Model credit to Max Landsberg & John Whitmore.

For Constructive Feedback

FEED

Facts: What was observed?
Effects: What were the effects?
Expectations: What was expected?
Development: What needs to happen?

Example: Your report was 2 days late. It caused a delay in our review process. We expect reports on time to maintain the workflow. Can we discuss how to manage your workload more effectively?

For Performance Reviews

CEDAR


Context	Examples	Diagnosis	Action	Review
Set the stage. This year, your leadership on projects stood out.	Be specific. For instance, how you handled XYZ project. It was exceptional.	Share the reasons. You've put a lot of effort into improving your skills.	Plan next steps. Let's discuss how you can build on this strength.	Agree on timeline. We can meet again next month to see how you're doing.

CEDAR Model credit to Anna Wildman.

For Career Development

360-Degree Review

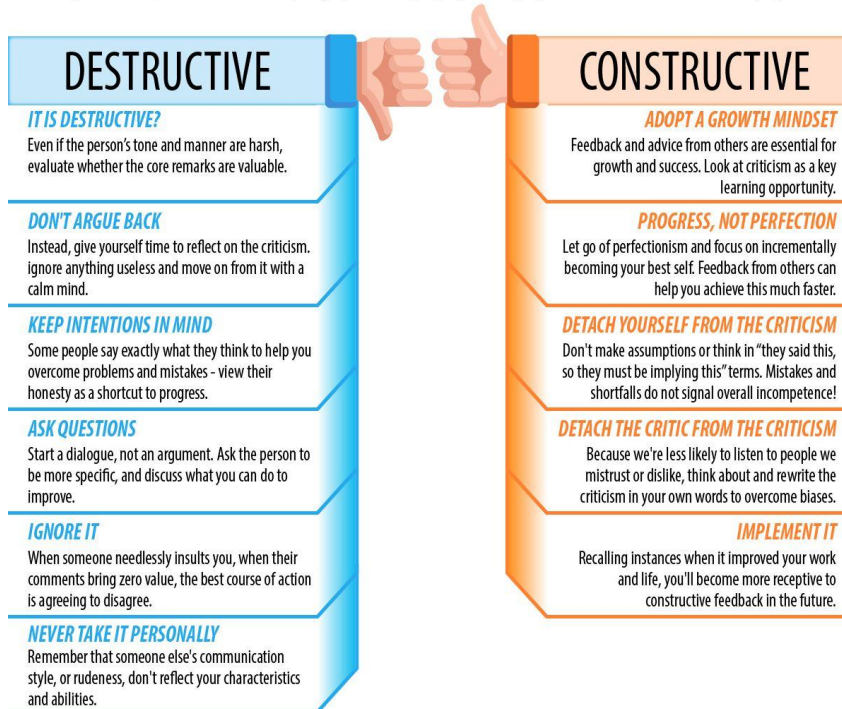
Feedback is gathered from all around you. It highlights your strengths and areas to improve. It's a great way to guide your career growth with a broad and well-rounded perspective.



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/business-insights-in_how-to-give-feedback-read-more-on-original-activity-7252256995800403968-clRJ

HOW TO HANDLE CRITICISM

Original creativity: Inaccordance.co.uk | Infographic redesign by agrassoblog.org for educational and motivational purposes



Zdroj: https://www.linkedin.com/posts/agrassoblog_criticism-businessmotivation-activity-7098264997746610176-M5pt

Henrieta Šuteková

Manažment v kocke

Vydala: Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva, Fakulta humanitných vied, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina v roku 2024

Jazyková korekcia: PaedDr. Mária Priglová, CSc.

Technická redakcia: Ing. Martin Záborský

Rozsah: < 208 > strán, 70 obrázkov (+30 v prílohách), 8 tabuliek

1. vydanie, elektronická publikácia

ISBN 978-80-89832-36-1

EAN 9788089832361