

Vysoká škola ekonómie a manažmentu
verejnej správy v Bratislave

Jaroslav Dobiš - Zdenko Stacho

MANAŽMENT I.

Praktikum



Bratislava, 2013

VYSOKÁ ŠKOLA EKONÓMIE A MANAŽMENTU
VEREJNEJ SPRÁVY V BRATISLAVE

Jaroslav Dobiš - Zdenko Stacho

MANAŽMENT I.

Praktikum



Bratislava, 2013

© Autori

Za odbornú a jazykovú stránku zodpovedajú autori.
Rukopis neprešiel redakčnou a jazykovou úpravou.

ISBN: 978-80-89600-14-4

OBSAH

ÚVOD.....	5
1. ORGANIZÁCIA AKO SPOLOČENSKÝ SYSTÉM, PODSTATA A VÝZNAMY MANAŽMENTU.....	7
2. KORENE (ZDROJE) FORMOVANIA POZNATKOV MANAŽEMENTU A JEHO SYSTÉMY, TRADIČNÁ (KLASICKÁ) TEÓRIA MANAŽMENTU	23
3. TEÓRIA MEDZIĽUDSKÝCH VZŤAHOV V MANAŽMENTE A „NOVÁ“, RESP. „MODERNÁ“ TEÓRIA MANAŽEMENTU	47
4. EMPIRIZMUS (PRAGMATIZMUS) V MANAŽMENTE, JAPONSKÝ MANAŽMENT A JEHO TRANSFORMÁCIA.....	67
5. KOMPLEXNÁ (SYSTÉMOVÁ) CHARAKTERISTIKA PROCESU MANAŽMENTU, ROZHODOVACÍ PROCES	87
6. INFORMÁCIE A INFORMAČNÝ SYSTÉM, PLÁNOVANIE A KONTROLA	107
ZÁVER	123
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY:	124

ÚVOD

Praktikum Manažment I priamo nadväzuje, resp. dopĺňa po praktickej stránke vysokoškolskú učebnicu Základy manažmentu¹, ktorá je určená ako základná študijná literatúra pre predmet Manažment, ktorý je povinným predmetom pre študentov 2. ročníka študijného programu Verejná správa a študijného programu Malé a stredné podnikanie v regiónoch na Vysokej škole ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave.

Praktikum je koncipované tak, aby si študent mohol, po prečítaní teoretickej kapitoly v učebnici Základy manažmentu, svoje nadobudnuté vedomosti prakticky otestovať v praktiku.

Predmet Manažment je dvojsemestrálny predmet, pričom študenti denného štúdia majú aj semináre a to 6 za semester. Z uvedeného dôvodu aj toto Praktikum je členené do 6 kapitol.

Každá kapitola začína tézami, ktoré sú pre danú kapitolu rozhodujúce, po ktorých nasleduje odporúčaná literatúra.

Nasleduje časť Kľúčové pojmy. Účelom tejto časti je pomôcť študentom osvojiť si pojmy, ktoré sú kľúčové pre dané tézy. Používanie odborných termínov je nevyhnutné pre efektívnu komunikáciu smerujúcu k plneniu cieľov organizácie. Je štandardom, ak odborníci v ktorejkoľvek oblasti používajú pre vzájomné porozumenie a zabezpečenie efektívnosti procesov správnu a všeobecne uznanú (štandardizovanú) terminológiu. Používanie laickej a neodbornej terminológie môže viesť k chybným interpretáciám a teda k znižovaniu efektívnosti, čo sa prejaví na uskutočňovaní iných, než zamýšľaných činností.

Študenti si zvládnutie teórie a jej následné prepojenie s praxou upevňujú a dopĺňajú vo vzorových úlohách a príkladoch, v prípadových štúdiách a rôznych formách kontrolných otázok a úloh.

V závere každej kapitoly je uvedené teoretické zhrnutie, ktoré obsahuje definície kľúčových pojmov a základné rozdelenia preberanej problematiky.

¹ SEDLÁK, M. 2008. Základy manažmentu. s. 310.

1. ORGANIZÁCIA AKO SPOLOČENSKÝ SYSTÉM, PODSTATA A VÝZNAMY MANAŽMENU

I. Tézy, literatúra a kľúčové pojmy

Tézy:

- 1.1 Organizácia ako prírodný fenomén, Organizácia ako spoločenský systém, Organizácia ako spôsob zabezpečovania spoločenských potrieb, Organizácia a manažment, [literatúra 1, 2, 3].
- 1.2 Manažment ako praktická činnosť, Manažment ako veda, Manažment ako skupina ľudí, Manažment ako proces [literatúra 1, 2, 3].



Literatúra:

- [1] SEDLÁK, M.: Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [2] SEDLÁK, M.: Manažment. Štvrté prepracované vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283.
- [3] GOZORA, V.: Podnikový manažment. Nitra: SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1.

Kľúčové pojmy:

- 1.1 Organizácia, Sociálna organizácia, Spoločenská entita, Spolo-

čenská potreba, Spoločenská deľba práce, Skupinové správanie, Štruktúra a proces organizácie, Hranice organizácie, Ciele organizácie, Subsystemy organizácie.

- 1.2 Pojem manažment, Manažment ako činnosť, Špecializácia, Koordinácia, Manažérske funkcie, Dosahovanie cieľov, Manažment ako veda, Exaktnosť, Súbor poznatkov, Praxeológia, Interdisciplinárnosť, Internacionálnosť, Manažment ako proces, Manažment ako skupina osôb, Manažér.

II. Vzorová úloha

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

Zadanie:

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

točne trpezlivý a schopný dlho robiť aj „mravenčiu“ prácu, a čo je hlavné, vie programovať. Nebezpečenstvo vidí v tom, že ak nájde biznis a klientov, aby jej myšlienku niekto neukradol. A tak sa rozhodla, že bude podnikať. Ako na to išla?



Riešenie:

1. Využitie poznatkov o význame organizácie:

Viktória pochopila najdôležitejšiu axiómu úspechu - vedieť sa podeliť o prácu aj plácu, teda objavila zmysel a podstatu niečoho, čomu sa hovorí spoločenská deľba práce. Pochopila, že ak chce byť úspešná, musí spolupracovať. Musí využiť všetky dostupné zdroje. Uvedomila si, že zdrojmi sú jej priatelia, známi, rodina. Zdrojmi sú jej počítač, mamine auto, ale i telefón, internet, autobus, televízor. Zdrojmi sú informácie, ktoré má v hlave, ale i v knihách, časopisoch a ktoré vie získať cez internet. Pochopila, že ani kapitál ako zdroj, nie je až taký problém, pretože má nejaké úspory a keby bolo treba, vie si zabezpečiť aj leasing, alebo úver. Pochopila, že bude úspešná len vtedy, ak bude vedieť tieto zdroje vhodne využiť. Uvedomila si, že bude musieť vytvoriť vhodnú skupinu ľudí - tak, aby každý mal podiel nielen na práci, ale aj na úspechu - a teda bol motivovaný pokračovať v spolupráci. Uvedomila si, že existuje mnoho organizácií okolo nej, ktoré vie využiť. Sú organizácie, ktoré jej vedia poskytnúť podporu vo forme grantov, ale aj vo forme poradenstva. Sú organizácie, ktoré vedia poskytnúť ochranu pre krytie rizík. Sú však aj organizácie, ktoré budú vytyčovať hranice pre jej správanie pri dosahovaní cieľov a sú organizácie, ktoré môže osloviť ako budúcich zákazníkov.

2. Využitie poznatkov o význame manažmentu:

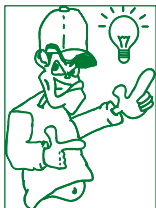
Viktória pochopila, že sa musí stať manažérom. Pochopila, že bude musieť manažment vnímať ako základnú činnosť, od ktorej

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

Vzorová úloha č. 2

Zadanie:

Na príklade funkcionára VŠEMVS, v pozícii prorektora pre výskum, vysvetlite jeho pozíciu vo vzťahu k jednotlivým významom slova manažment.



Riešenie:

Prorektor pre výskum je pozícia v rámci organizačnej štruktúry VŠEMVS. Je to teda osoba, ktorá je členom vrcholového manažmentu VŠEMVS, ako skupiny ľudí. Zároveň je to človek, ktorý sa v rámci tejto pozície venuje manažmentu ako vede a to v rozsahu účasti na výskumných projektoch, ale aj manažmentu ako činnosti, nakoľko jeho náplňou práce je vytvárať podmienky na realizáciu výskumu, výskum koordinovať a riadiť za celú VŠEMVS.

III. Kontrolné otázky a úlohy na riešenie, resp. prípadové štúdie

A. Kontrolné otázky:

1. Čo vnímame pod pojmom organizácia v najširšom slova zmysle, v stredne širokom slova zmysle a v najužšom slova zmysle?
2. Čo vnímame pod pojmom spoločenská deľba práce a spoločenská organizácia?
3. Ktoré sú hlavné znaky spoločenskej organizácie?
4. Vysvetlite význam manažmentu v sociálnej organizácii ľudí a spôsoby jeho vnímania.
5. Charakterizujte manažment ako vednú disciplínu a definujte jeho interdisciplinárny a internacionálny charakter.
6. Vysvetlite dôvody vnímania manažmentu ako vednej disciplíny a popíšte históriu vzniku tejto vednej disciplíny a jej následný vývoj až po súčasnosť.
7. Charakterizujte manažment ako praktickú činnosť.

B. Úlohy na riešenie:

Prípadová štúdia 1¹

Organizácia Tulika vznikla v roku 2001 a zaoberá sa výrobou, distribúciou a predajom polyuretánových farieb. Zakladateľmi spoločnosti boli traja priatelia, ktorí predtým pôsobili v podniku s rovnakým zameraním. Jeden pracoval na pozícii majstra výroby, jeden na pozícii asistenta riaditeľa predaja a jeden zastával post kvalítara. Spočiatku sa zaoberali len nákupom a distribúciou produktov (farieb) od iných výrobcov, no po štyroch rokoch existencie organizácie, keď nazbierali kontakty a získali si dôveru zákazníkov, rozhodli sa in-

¹ Spracované podľa: STACHOVÁ, K. 2011. Praktikum - Personálny manažment 1.

vestovať do rozvoja spoločnosti a to hlavne do vlastnej výroby polyuretánových farieb. Prostredníctvom úveru zafinancovali výstavbu podniku na zelenej lúke. V roku 2009 už zamestnávali 175 zamestnancov, boli dobre známi na slovenskom a českom trhu a postupne sa začali presadzovať aj na celoeurópskom trhu, dokonca mali jedného veľkoodberateľa aj z Ázie.

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

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

Hlavným cieľom posledných porád, ktorých sa zúčastňujú majitelia a ich priami podriadení, bolo definovať kľúčové problémy v manažmente organizácie, spôsobujúce neúspech. Avšak priebeh bol zväčša rovnaký. Jeden zvažuje vinu na druhého. Najprv sa všetci oboria na vedúceho marketingu, že jeho predajcovia nevyvíjajú dostatočnú aktivitu pri hľadaní zákazníkov. Vedúci marketingu vždy odráža útok slovami, že stáli odberatelia odstupujú, pretože nie sú spokojní s časom dodania a často aj s kvalitou farieb a noví odberatelia požadujú farby s oveľa vyššou kvalitou, ako môžu ponúknuť oni. Vedúci výroby a majstri výroby sa sťažujú, že nie je možné manažovať takých nekvalifikovaných zamestnancov, hlupákov“, ktorí nedokážu plniť ich pokyny a pri výrobe často nedodržia postup pridávania jednotlivých množstiev surovín. Majitelia im ale pripomínajú, že by si mali naštudovať pravidlá manažmentu, že oni sú manažment a svojich podriadených si vyberajú sami, tak nech sa nestážujú. Vedúci oponujú, že na výberových konaniach si nie je z čoho vyberať, pretože personalistka im tam vždy napozýva uchádzačov, ktorí nemajú vhodnú kvalifikáciu, avšak to ona nevie, lebo sa jej na výber neráči prísť“. Personalistka sa vyhovára na to, že jej vedúci nikdy konkrétne nezadefinuje aké materiály a vlastnosti od uchádzača potrebujú

a ona nemá k dispozícii žiadne podklady, odkiaľ by to mohla vyčítať.

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

Úlohy k prípadovej štúdii 1:

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

Prípadová štúdia 2

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

lógii. Rodinní priatelia pracujú aj v štátnej správe, konkrétne jeden na inšpektoráte práce, ďalší na odbore živnostenského podnikania, iný je zas riaditeľom športového klubu. Jeden z priateľov je okresným predsedom významnej politickej strany.

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

Napríklad, Petrov otec aj napriek svojim skúsenostiam si uvedomuje, že v oblasti informačných systémov má medzery a nezachytil súčasné trendy. Preto sa dohodol s tetou, ktorá pracuje na univerzite, že mu zabezpečí konzultácie u odborníkov, ktorí sa tejto problematike venujú. Pomocnú ruku mu ponúkli aj jeho synovci, ktorí pracujú v oblasti IT. Naopak bratranci si uvedomili, že by si radi rozšírili vedomosti z projektového manažmentu a manažmentu ľudských zdrojov. Jeden z členov rodiny, ktorý pracuje v samospráve si uvedomil potrebu vzdelania sa v oblasti krízového manažmentu. Tí, ktorí pracujú v akademickej oblasti si uvedomujú potrebu skúmania ako sa poznatky uplatňujú v praxi a ktorým smerom je potreb-

né viesť výskum, ale i vzdelávací proces. Nakoľko jeden z rodinných priateľov pracuje pre nadnárodnú spoločnosť a často je v zahraničí, majú možnosť prostredníctvom jeho rozprávania vnímať aj interdisciplinárnosť manažmentu a rovnako aj rozdielnosti v prístupoch k manažmentu v jednotlivých kútoch sveta, v ktorých pôsobil. Rodina je organizovaná aj v rôznych spoločenských organizáciách. V športových kluboch, v charitatívnych organizáciách ako Lions Club a Rotary Club, ale i v neziskových organizáciách, konkrétne pre podporu detskej onkológie a ochrane zvierat a v neposlednom rade aj v politickej strane. Uvedomujúc si význam organizácie v ľudskom živote, ako aj význam manažmentu, vedú členov rodiny k takým zásadám správania sa, aby boli v živote v rámci zložitého systému organizácie spoločnosti, ako aj náročnosti postavenia jednotlivca v organizáciách úspešní.

Úlohy k prípadovej štúdii 2:

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

Úlohy:

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

2. Vypracujte svoju víziu o Vašom živote na najbližších 5 rokov. Uvedomte si pri tom, ako vnímate svoje poslanie vo svojom živote v tomto období.
 - a) Aké ciele si vytýčíte na toto obdobie?
 - b) Ako vnímate slovo stratégia s ohľadom na vašu víziu, poslanie a ciele?
 - c) Aké organizácie sa sami pokúsite vytvoriť pre realizáciu Vašich cieľov?
 - d) Ako Vám môže pri realizácii Vašich cieľov pomôcť vnímanie manažmentu ako činnosti, manažmentu ako skupiny ľudí, manažmentu ako vedy?
3. Napíšte úvahu o internacionálnom charaktere manažmentu, s ohľadom na kontinentálne, štátne, národné a regionálne špecifiká.
4. Napíšte úvahu na tému manažment ako umenie.



C. Príklad testových otázok:

1. Pod pojem organizácia patrí:
 - a) objekty vo vesmíre
 - b) atóm
 - c) biologický organizmus
 - d) objekty pozostávajúce z ľudí a technických prostriedkov
 - e) všetky odpovede sú správne
2. Označte správne odpovede:
 - a) hranice organizácie oddeľujú vnútorné prostredie organizácie od vonkajšieho
 - b) hranice organizácie sú v čase a priestore nemenné

- c) hranice organizácie sa menia v čase a priestore samovoľne
 - d) hranice organizácie sa menia v čase a priestore v závislosti od rozhodnutia manažérov
 - e) všetky odpovede sú správne
3. Pod pojmom spoločenská deľba práce rozumieme:
- a) aj konštatovanie „ten robí to a ten zas tamto“
 - b) v širšom slova zmysle deľbu práce, ale aj deľbu jej výsledkov
 - c) vo vzťahu k deľbe výsledkov aj deľbu pozitívnych výsledkov ale aj negatívnych výsledkov
 - d) rozumnú, primeranú a spoločnosťou uznanú (legitímnu) deľbu práce
 - e) všetky odpovede sú správne
4. Označte nesprávne odpovede:
- a) akákoľvek organizácia je dobrá len pokým z nej môžem mať osov
 - b) ak ma nejaká organizácia verejného sektora obmedzuje v činnosti, treba podniknúť všetky kroky pre jej likvidáciu
 - c) jednotlivec má mať snahu o to, aby bol dostatočne samostatný a nepotreboval pre svoje prežitie žiadnu organizáciu
 - d) organizácie, či už formálne alebo neformálne sú nevyhnutnou súčasťou ľudského života a je treba ich existenciu vnímať ako príležitosť, nie ako ohrozenie
 - e) všetky odpovede sú nesprávne
5. Slovo „Manažment“ môže mať nasledovné významy:
- a) manažment ako skupina ľudí
 - b) manažment ako veda
 - c) manažment ako špecifická činnosť
 - d) manažment ako umenie
 - e) všetky odpovede sú správne

6. Pod pojmom „praxeológia“ rozumieme:
- a) teóriu efficientného konania založenú na teórii hier, teórii modelov a teórii rozhodovania
 - b) prístup k manažmentu založený najmä na konaní v hrani-
ciach „konanie, cieľ a prostriedok“
 - c) teóriu, za ktorej zakladateľa je označovaný T. Kotarbiňski
 - d) veda o praxi
 - e) všetky odpovede sú správne
7. Prvé školy manažmentu vznikli v:
- a) stredovekom Taliansku, konkrétne v Lombardii, za účelom
výchovy mladých bankárov
 - b) v starovekom Egypte, za účelom manažovania stavieb py-
ramíd
 - c) v USA, koncom 19. storočia, ako doplnok k vzdelávaniu
strojných inžinierov
 - d) v Európe, začiatkom 20. storočia, za účelom výstavby že-
lezníc
 - e) ani jedna odpoveď nie je správna



IV. Zhrnutie problematiky

S pojmom organizácia sa stretávame často tak v teórii, ako aj v praxi, pričom význam tohto slova môže byť rôzny. Pokiaľ ide o predmet manažmentu, tak sa najčastejšie tento pojem používa vo vecnom význame, pričom jeho definícia znie nasledovne.

Najužší a najpoužívanější zmysel slova organizácia predstavu-

je objekty, pozostávajúce z ľudí a z technických prostriedkov, potrebných k práci. Ich základným prvkom sú ľudia. Rozumieme ňou spoločenskú (sociálnu) organizáciu, resp. inštitúciu.²

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

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

Manažment je proces tvorby a udržovania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú stanovené ciele (Koontz, H., Weihrich, H.).

Manažment je proces plánovania, organizovania, personálneho zabezpečenia, vedenia a kontroly organizovania činností, zameraných na dosiahnutie cieľov podniku. (Chung, K. H.)

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

Manažment ako praktická činnosť (manažérstvo) predstavuje druh práce alebo sústavu aktivít, ktoré manažéri vykonávajú na dosiahnutie cieľa. Konkrétne systémy manažmentu v organizáciách sú výsledkom intelektuálneho procesu manažérov, vyplývajúceho z ich teoretických poznatkov, skúseností a schopností.³

Manažment ako vedná disciplína predstavuje naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia a pod., ktorým sa možno učiť, vyučovať ich a treba ich aplikovať v praxi.⁴

Manažment ako označenie ľudí, ktorých poslaním je plniť ma-

² SEDLÁK, M. 2008. Základy manažmentu. s. 15.

³ ČAMBÁL, M. - HOLKOVÁ, A. - HORŇÁK, F. 2000. Manažérstvo podniku. s. 11.

⁴ SEDLÁK, M. 2008. Základy manažmentu. s. 19.

nažerske funkcie. Je potrebné mať na pamäti, že zmyslom manažerskej práce je dosiahnutie produktívnej činnosti ľudí a že manažér (resp. skupina manažérov) musí vedieť pracovníkov inšpirovať. Nie je možné dosiahnuť vysokú kvalitu a produktivitu vo sfére výroby a služieb bez toho, aby boli v prvej línii manažéri, schopní denno-denne aplikovať najlepšie techniky a schopnosti, zodpovedajúce daným podmienkam a požiadavkám.⁵

Prvoradou úlohou podnikových manažmentov je zabezpečiť systematickú reprodukciu hmotného majetku, dostatočné zdroje financovania podnikov, kvantitatívnu a kvalitatívnu reprodukciu ľudských zdrojov.⁶

P. F. Drucker vstúpil do povedomia manažerskej teórie svojou filozofickou koncepciou manažmentu ako umenia a súboru znalostí potrebných k riadeniu podnikovej činnosti. Popieral že by manažment mohol byť exaktnou vedou. O manažmente ako umení sa vyjadroval v zmysle, že manažment je umenie vedieť ako využívať znalosti a schopnosti v manažerskej praxi. Zdôrazňoval nutnosť stálej prvoradej orientácie na konečný výsledok.⁷

Systém organizačného manažmentu sa skladá z prvkov, ktoré tvoria výrobné činitele, výrobné procesy a výstupy z výrobného procesu, vnútorné a vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza. Tieto prvky sa kombinujú so zreteľom na dosiahnutie organizačných cieľov.⁸

Organizácia a manažment ako spoločenský fenomén. Organizácia v ľudskej spoločnosti vždy vzniká z dôvodu všadeprítomnej konkurencie a s cieľom efektívnejšieho uspokojovania potrieb jednotlivcov ale i celého spoločenstva. Podstatou organizácie v spoločenstvách je predovšetkým deľba výsledkov a práce. Úspech spoločenstva v dosahovaní cieľov je determinovaný nielen dostupnosťou zdrojov, ale hlavne schopnosťou tieto zdroje využiť pre naplnenie cieľov spoločenstva, ktorá sa odvíja od kvality manažmentu spolo-

⁵ ČAMBÁL, M. - HOLKOVÁ, A. - HORŇÁK, F. 2000. Manažérstvo podniku. s. 11.

⁶ GOZORA, V. - DOBIŠ J. 1999. Podnikateľské štruktúry v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe.

⁷ SEDLÁK, M. 2009. Manažment. s. 76.

⁸ GOZORA, V. 2000. Krízový manažment. s. 41.

čerstva. Za týmto účelom musí mať každé spoločenstvo svoje riadiace štruktúry - (manažment ako skupina osôb). Tieto osoby v dnešnej dobe potrebujú pre efektívny výkon svojej činnosti (manažment ako činnosť) aj súbor praxou osvedčených ale aj vedecky zistených poznatkov, ktoré sústreďuje veda o manažmente (manažment ako veda). A ako každá ľudská činnosť, ktorej výsledok je niekedy fascinujúci, ohromujúci, neočakávaný, zrealizovaný zaujímavým a unikátnym spôsobom, aj manažment môžeme vnímať za istých okolností ako umenie (manažment ako umenie). To sa obvykle udeje vtedy, ak sa prirodzený talent a intelekt stretne s kvalitným vzdelaním a uplatní sa pri vhodnej príležitosti.

2. KORENE (ZDROJE) FORMOVANIA POZNATKOV MANAŽEMENTU A JEHO SYSTÉMY, TRADIČNÁ (KLASICKÁ) TEÓRIA MANAŽMENTU

I. Tézy, literatúra a kľúčové pojmy

Tézy:

- 2.1 Základné pramene manažmentu - Racionalizácia a Etika, Podstata racionalizácie, Príčiny a dôsledky racionalizácie, Vnímanie etiky, Participácia na šírení a tvorbe etických princípov, Prečo práve racionalizácia a etika sú základné pramene manažmentu [literatúra 1, 2, 3].
- 2.2 Tradičná teória manažmentu, Historický kontext vzniku tradičnej teórie manažmentu, Hlavní predstavitelia a ich prínos, Vplyvy predstaviteľov tradičnej teórie manažmentu na súčasné prístupy k manažmentu. Henry Ford, Tomáš Baťa a Sakichy Toyoda. Hlavné prínosy, Rozdiely v prístupoch, Príčiny rozdielov v prístupoch, Ich odkaz pre súčasnosť. [literatúra 1, 2, 3].



Literatúra:

- [1] SEDLÁK, M.: Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [2] SEDLÁK, M.: Manažment. Štvrté prepracované vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283.

- [3] GOZORA, V.: Podnikový manažment. Nitra: SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1.

Doplnkové zdroje informácií a zaujímavostí:

Filmy: Modern Time (1936), Far and Away (1992), Ford: The Man and The Machine (1987).

Knihy: Gejša (Arthur Golden, Ikar, 2006), Môj život (Charles Chaplin, Tatran, 1989),

Kľúčové pojmy:

- 2.1 Prameň racionalizácie, Vlny racionalizácie, Vedecko-technická revolúcia, Industrializácia, Informatika, Priemyselná revolúcia, Vedomostná spoločnosť, Etika, Etický kódex, Morálka, Správanie morálne, nemorálne a amorálne, Právna norma, Obyčaj, Dobrý mrav, Kalvínska etika, Teória konvergencie, Teória divergencie, Ekonomické prostredie, Globalizácia.
- 2.2 Empíria, Vedecké riadenie, Inžiniersky prístup, Pohybová štúdia, Človek ako ekonomická bytosť, Administratívne riadenia, Procesný prístup k manažmentu, Manažérske funkcie, Manažérske aktivity, Podnikové funkcie, Byrokratický prístup, Fragmentácia, Hierarchia, Formálna organizácia, Štruktúra organizácie, Fragmentácia, Hierarchia, Fordizmus, Batizmus, Sociálna politika, Toyotizmus, TQM - Total quality management, Just in time delivery.

II. Vzorové úlohy

Vzorová úloha č. 1

Zadanie:

Vypracujte „desatoro“ etického kódexu starostu obce:



Riešenie:

1. Konat' vždy v prospech občana a to podľa najlepšieho vedomia a svedomia,
2. Pri svojej práci dôsledne rešpektovať zákony, všeobecne záväzné opatrenia, ale aj zásady dobrých mravov.
3. Konat' len na základe zákona a v zmysle zákona, pri práci s občanmi neuplatňovať analógiu a neprekračovať svoje kompetencie.
4. Pri konaní sa sústrediť na to, aby sa predchádzalo problémom v občianskom spolužívaní a aby potreby ktoré pre občana má obec zabezpečiť boli zabezpečené nielen v zákonných lehotách, ale podľa možnosti čo najskôr.
5. Záujem občana je prvoradý. Má prednosť pre akýmkoľvek záujmami pracovníka obce.
6. V prípade, že záujem občana bude v rozpore s právnymi normami, alebo s dobrými mravmi upozorní na to občana, ak občan aj napriek tomu nezmení svoje konanie, uplatní pri tom zákonné prostriedky, ktorými disponuje.
7. Pri uplatňovaní svojej právomoci vždy dbá na to, aké prostriedky používa, aby boli primerané situácií, ktorú rieši, a vyznačovali sa postupnosťou v tvrdosti a dôsledkoch pre občana, a to od najmäkších počínajúc, a najtvrdšími končiac.
8. Pri akejkolvek činnosti dbá na hospodárnosť nakladania s verejnými zdrojmi.
9. V prípade, ak zistí, že niekto nehospodári riadne s verejnými zdrojmi, alebo jeho konanie spôsobuje problémy v medziľuď-

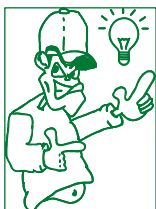
ských vzťahoch v obci, vyvinie maximálne úsilie na to, aby bola zabezpečená náprava.

10. Dodržiava zásady slušného správania sa, a to nielen pri výkone práce, ale je vzorným človekom aj v súkromí, čím zvyšuje prestíž profesie starostu obce.

Vzorová úloha č. 2

Zadanie:

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



Riešenie:

1. Koná vždy v prospech klienta a to podľa najlepšieho vedomia a svedomia.
2. Pri svojej práci dôsledne rešpektuje nielen právne normy slovenského právneho systému, ale aj zásady dobrých mravov.
3. Koná vždy na základe mandátu od klienta, dbá na to, aby nikdy neprekročil svoje kompetencie, vyplývajúce z jeho pracovnej náplne, ale i z poverenia klienta.
4. Obhajuje záujmy svojho klienta ako svoje vlastné, pričom dbá o to, aby klient mal vždy všetky dostupné pravdivé informácie týkajúce sa obchodu, ktorý pre klienta zjednáva.
5. Záujem klienta je prvoradý. Má prednosť pre akýmkoľvek záujmami makléra, ale aj spoločnosti, pre ktorú maklér pracuje.
6. V prípade, že záujem klienta bude v rozpore s právnymi nor-

mami, alebo s dobrými mravmi, upozorní na to klienta, a pokiaľ klient trvá na svojich záujmoch, vypovie okamžite mandát.

7. Dodržiava prísnu mlčanlivosť o všetkých skutočnostiach, o ktorých sa pri výkone svojho povolania dozvie.
8. Pri svojej práci si neustále zvyšuje svoju odbornú kvalifikáciu v záujme ďalšieho skvalitnenia služieb pre klienta.
9. Riadi sa vždy, za každých okolností a bez výnimky týmto etickým kódexom, ako aj kódexom Asociácie realitných kancelárií SR.
10. Dodržiava zásady slušného správania sa, a to nielen pri výkone práce, ale je vzorným človekom aj v súkromí, čím zvyšuje prestíž profesie realitného makléra.

Vzorová úloha č. 3

Zadanie:

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



Riešenie:

Úkony	Potrebný čas
1. vyzdvihnutie náhradnej žiarovky zo špajze	1 minúta
2. vypnutie ističa	1 minúta
3. postavenie stoličky pod luster	30 sekúnd
4. vybratie vyhorenej žiarovky	1 minúta
5. osadenie novej žiarovky	1 minúta
6. odloženie stoličky	30 sekúnd
7. zapnutie ističa	1 minúta

Úkony	Potrebný čas
8. vyskúšanie svietidla	30 sekúnd
Celkový čas splnenia úlohy	6 minút

Vyskúšajte si uvedenú úlohu doma a odmerajte jednotlivé časy.

III. Kontrolné otázky, úlohy na riešenie, príklad testových otázok a prípadová štúdia:

A. Kontrolné otázky:

1. Aký je význam pojmu „racionalizácia“, ako jedného z dvoch hlavných prameňov manažmentu a to jednak vo vzťahu k vlastníkom výrobných prostriedkov, ďalej vo vzťahu k výrobným silám, ako aj k vonkajšiemu prostrediu podniku?
2. Aký je význam pojmu „etika,“ ako druhého hlavného prameňa manažmentu?
3. Aký je vzťah etiky a spoločensky uznaných pravidiel správania sa (nepísané pravidlá, písané pravidlá)?
4. Prečo práve racionalizácia a etika sú základné pramene manažmentu?
5. Aký je historický kontext vedeckého rozpracúvania poznatkov o manažmente v USA a uveďte hlavné koncepcie („školy“) teórie západného manažmentu?
6. Aký je historický kontext vzniku tradičnej (klasickej) teórie manažmentu?
7. Aké sú základné smery tradičnej (klasickej) teórie manažmentu?
8. Kto sú hlavní predstavitelia tradičnej (klasickej) teórie manažmentu?

9. Aký je prínos jednotlivých predstaviteľov tradičnej teórie?
10. Aký je prínos jednotlivých predstaviteľov tradičnej (klasickej) teórie manažmentu, ktoré sú aplikované aj v súčasnom manažmente v praxi?

B. Úlohy na riešenie:

1. Uveďte príklad vplyvu racionalizácie a etiky vo vzťahu výroby k ochrane života a zdravia človeka v súčasnosti, v stredoveku a v staroveku.
2. Uveďte príklad vplyvu racionalizácie a etiky vo vzťahu výroby k životnému prostrediu na začiatku 20. storočia a na začiatku 21. storočia.
3. Uveďte príklad morálneho, nemorálneho a amorálneho správania sa manažéra.
4. Preštudujte si vzorové úlohy č. 1 a č. 2. Skúmajte rozdiely v jednotlivých etických kódexoch a zdôvodnite ich.
5. Napíšte úvahu o vplyve niektorého z nižšie uvedených faktorov na prístup a formovanie manažmentu.
Faktory: Typ ekonomického prostredia, Stupeň technologického rozvoja, Kultúrna úroveň spoločnosti, Prevládajúce náboženstvo, Prírodné podmienky, Vzdelanostná úroveň, Veková štruktúra obyvateľstva, Pracovné zručnosti a návyky obyvateľstva, Ekonomický cyklus,
6. Taylorizmus, Fordizmus:
Utvorte skupiny po 5 študentov. Na základe analýzy vybraného výrobku poskladaného z papiera vypracujte nasledovné:
 - a) Vyberte zo skupiny manažéra výrobného procesu (ďalej len „MVP“).
 - b) Spoločne vytvorte návrh jednoduchého výrobného postupu, ktorý bude obsahovať najviac 4 procesy.
 - c) Priradte k jednotlivým procesom zdroje (personálne, technické, know-how).

- d) Utvorte jednoduchú výrobnú linku.
 - e) Prevedte 3 výrobné pokusy.
 - f) Následne MVP spolu s jednotlivými pracovníkmi uskutoční časovú snímku úlohy.
 - g) Na základe časovej snímky úlohy kolektív vypracuje normu práce pre výrobok a jednotlivé úlohy.
 - h) Na záver kolektív navrhne k norme práce finančné ohodnotenie na kus výrobku spolu s kvalitatívnymi kritériami.
7. Fayol, administratívny prístup k riadeniu. Na základe predchádzajúcej úlohy:
- a) navrhnete obsah 5 manažérskych funkcií podľa Fayola pre malý závod na výrobu Origami.
 - b) na prostredí fiktívneho podniku opíšete ako by ste si predstavovali naplnenie 14 zásad, pomocou ktorých Fayol formuloval návod pre riadiacich pracovníkov, teda: deľba práce, autorita, disciplína, jednotné prikazovanie, jednotné vedenie, podriadenie čiastkových záujmov spoločnému záujmu, odmena, centralizácia, stupnica hodností, poriadok, slušnosť, stálosť zamestnancov, iniciatíva, kooperatívny duch
8. Weber, byrokratický prístup k manažmentu:
- a) navrhnete jednoduchú organizačnú štruktúru pre malý závod na výrobu Origami
 - b) na prostredí fiktívneho podniku opíšete ako by ste si predstavovali naplnenie 6-tich princípov fungovania „ideálneho typu“ organizácie nazvanej byrokratickou organizáciou podľa Webera, teda vo vzťahu k: Celkovej činnosti organizácie, Budovanie organizácie na princípe hierarchie, Usmerňovanie činnosti organizácie pomocou sústavy pravidiel, Činnosť ideálneho vedúceho, Obsadzovanie pozícií v organizácii, Spôsob dosahovania najvyššieho stupňa efektívnosti

Prípadová štúdia 1

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

Na porade vedenia, konaného dňa 1. 12. 2010 bol predbežne vyčíslený zisk organizácie za rok 2010, ktorý bol nad očakávania vedenia. Na základe tejto pozitívnej informácie sa vedenie organizácie rozhodlo vstúpiť do konca roka ešte do ďalšieho projektu, ktorého podklady však bolo potrebné odovzdať do 31. 12. 2010. Hoci pán Juraj upozornil na šibeničný termín, vzhľadom na blížiace sa obdobie sviatkov, jediná odpoveď, ktorú dostal bola, že je organizáciou vynikajúco, až vysoko nadštandardne platený, tak nech rodinu pošle na sviatky na luxusnú dovolenku a on nech pracuje.

Pán Juraj sa so svojou asistentkou okamžite pustil do pripravovania práce, avšak k 22. 12. projekt ešte nebol spracovaný ani na polovicu. Keďže pracovali viac ako 12 hodín denne boli obaja veľmi vyčerpaní. Kým pani Jana žila v svojom byte v Bratislave sama, pán Juraj mal rodinu. Dvoch nezbedných chlapcov, 3 ročného Peťka, 5 ročného Miška a manželku, ktorá sa už nevedela dočkať sviatkov, pretože na tie naplánovala krásnu dovolenku v Tatrách, na ktorej mali byť len oni štyria, aby si užili aspoň sviatky, keď počas roku nemôžu byť kvôli pracovnej vyťaženia otca spolu.

23. 12. pán Juraj svojej asistentke oznámil, že odíde na 3 dni na sviatky a 27. 12. sa o 7-mej ráno opäť stretnú v práci a pokúsia sa projekt dokončiť. Pani Jana však vedela, že to nie je možné s trojdňovou prestávkou stihnúť a tak si prácu zobrala domov. 24.12 sa večer išla najesť k rodičom, ktorí bývali dva bloky od nej a ešte v ten večer opäť pokračovala v práci nad projektom.

27. 12. bola už v práci od 6-tej a čakala na šéfa. On jej o ôsmej poslal „esemesku“, že nepríde a projekt proste neodovzdajú, veď organizácia dosiahla dostatočný zisk a za neodovzdanie projektu im

hrozí maximálne strata ročných prémie. O prácu neprídu, pretože vedenie vie, že ich projekty sú vždy dokonalo spracované a úspešne prijaté. Pani Jana ostala ako obarená, prémie chcela použiť ako zálohu na kúpu chatky pre rodičov a predsa tomu projektu už venovala toľko času a námahy. Jej mesačná mzda nebola ani zo štvrtiny taká ako pána Juraja. Jej skutočnou odmenou za prácu boli práve ročné odmeny. Jana bola strašne nahnevaná a zároveň bezradná. Nakoniec sa rozhodla projekt dopracovať sama a dokonca projekt podpísala v mene šéfa.

Keď sa šéf 2. 1. 2011 oddýchnutý vrátil, všetko mu povedala a tiež mu oznámila, že chce ísť za majiteľom organizácie a všetko mu povie. Pán Juraj ju však okamžite vystríhal, že ak celú vec zverejní, postará sa o to, aby ju vyhodili a tiež nezabudol poznamenať, že má veľa známych v organizáciách zaoberajúcich sa podobnou problematikou, takže prácu mimo organizácie získa len veľmi ťažko. Avšak ak bude mlčať, postará sa o zvýšenie jej mesačného platu a 15 % svojich prémieí prevedie na jej účet.

Úlohy k prípadovej štúdii 1:

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

Prípadová štúdia 2

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

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

Generálny riaditeľ spoločnosti, Ing. Vystrel namieta.

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

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

V tom sa do rozhovoru zapojí prokurista JUDr. Dajbach.

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

Tvrdoň na neho zazrel

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

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

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

Tvrdoň sa obráti opäť na generálneho riaditeľa

Ing. Tvrdoň: Ako to stojí s novým odbytom?

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

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

Riaditeľ sa zapýril

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

Ing. Tvrdoň: No, len aby.

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

V tom sa ozval výrobný riaditeľ.

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

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

Výrobný riaditeľ: Navrhujem, aby sme pozvali špecializovanú firmu na audit výroby. Mohli by spraviť časové snímky a pohybové

štúdie manuálnych činností a spojitosť výrobných procesov. Mám za to, že preorganizovaním existujúcich strojov, ako aj úpravou pracovísk je možné zvýšiť produktivitu práce až o 15 %.

Prihlásil sa vedúci oddelenia ľudských zdrojov

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

Do toho sa ozval ekonóm

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

Ekonóm sa odmlčal.

Ing. Tvrdoň: Skončili ste?

Ekonóm: Nie, ešte mám niečo. Vaše požiadavky na peniaze pre majiteľov nám robia vážne problémy. Neviem to donekonečna skrývať v odpisoch a vo fiktívnych faktúrach na poradenské služby a dodávku upratovacích služieb. Navyše to dlho visí na pokladni a robí to problémy s cash flow.

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

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

Tvrdoň sa na všetkých pozrel svojimi chladnými očami a prehovoril:

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

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

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

Výrobný riaditeľ: Čo budeme robiť?

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

Ekonóm: Ja tiež, nenechám sa zavrieť.

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

Generálny riaditeľ sa zamyslel

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

Úlohy k prípadovej štúdii 2:

1. Pozorne si preštudujte prípadovú štúdiu vetu po vete.

2. Ktoré informácie a prístupy ľudí, ktoré sú popísané v prípadovej štúdií patria do oblasti racionalizácie a ktoré do oblasti etiky.
3. Skúste, na základe svojich vedomostí posúdiť, ktoré opatrenia sú v kolízií so zákonom.
4. Označte, ktoré správanie manažérov možno považovať za morálne, ktoré za nemorálne a ktoré za amorálne.
5. Priradte jednotlivé navrhované opatrenia k jednotlivým teóriám manažmentu. Uveďte mená predstaviteľov teórií manažmentu, do práce ktorých patria navrhované opatrenia.
6. Na základe informácií v prípadovej štúdii a diskusie spracujte vlastný návrh konceptu racionalizačných opatrení.
7. Pokúste sa zadefinovať základné pravidlá etiky, ktoré by mala mať spoločnosť QWERT, s. r. o. v organizačných normách, aby nemohlo dochádzať k podobným situáciám. Vzory etických kódexov sú dostupné, napríklad na: http://www.slovnaft.sk/sk/o_nas/nasa_spolocnost/riadenie_spolocnosti/eticky_kodex/, http://www.telekom.sk/swift_data/source/pdf/o_nas/eticky-kodex-skupiny-deutsche-telekom.pdf, http://img.orange.sk/orange_sk/data/eticky_kodex/eticky_kodex.pdf

Hra 1.: Taylorizmus:

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

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

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

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

Tabuľka 1: Sumárna tabuľka praktickej hry Taylorizmus

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

Prameň: Vlastné spracovanie

Záverečné hodnotenie:

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

Hra 2.: Fordizmus:

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

Otázka: Aký princíp Fordizmu bol využitý v hre?



C. Príklad testových otázok:

1. Medzi hlavné školy teórie manažmentu nepatrí:
 - a) tradičná (klasická) teória manažmentu
 - b) behavioristická (neoklasická) teória manažmentu
 - c) integrované tématické vyučovanie (ITV)
 - d) japonská škola godžu riu
 - e) nepatrí tam ani jedna
2. Pri tvorbe etického kódexu treba vychádzať najmä z:
 - a) definície základných spoločenských hodnôt ktoré si organizácia zvolila ako kľúčové pre jej činnosť
 - b) z požiadavky na čo najmenšiu spotrebu papiera potrebného pre tlač etického kódexu
 - c) všeobecne uznávaných pravidiel správania sa, ktoré spoločnosť v danom čase a priestore považuje za dôležité
 - d) z odporúčania psychológov a sociológov pre to ako napísať čo najlepší Etický kódex, bez ohľadu na to, akými etickými pravidlami sa organizácia riadi v skutočnosti
 - e) všetky odpovede sú správne
3. Medzi prínosy F.W.Taylora nepatrí:
 - a) deľba pracovných a technologických procesov na menšie, samostatne merateľné úseky
 - b) vypracovanie metód merania výkonov
 - c) vypracovanie konceptu organizačnej štruktúry
 - d) vypracovanie teórie materiálnej motivácie robotníkov
 - e) žiadna z odpovedí nie je správna

4. Prínosom Henryho Fayola do teórie manažmentu je:
 - a) definovanie pravidiel pre tvorbu pracovných noriem
 - b) zdôraznenie významu sústavy pravidiel pre organizáciu
 - c) vymedzenie obsahu riadenia pomocou piatich činností - predstavujúcich manažérske funkcie
 - d) orientácia manažmentu na človeka, ako subjekt riadenia
 - e) všetky odpovede sú správne
5. Vypracovanie manažérskych funkcií tvorí podstatu:
 - a) vedeckého riadenia
 - b) procesného prístupu
 - c) byrokratického modelu
 - d) systémového prístupu
 - e) všetky odpovede sú správne
6. Prínosom Maxa Webera, ktorý je pozorovateľný aj v modernom manažmente je:
 - a) budovanie organizácie na princípoch hierarchie
 - b) prísna formálnosť v medziľudských vzťahoch
 - c) zakladanie zamestnaneckého vzťahu, na základe kvalifikačných predpokladov
 - d) vypracovanie noriem práce
 - e) všetky odpovede sú správne
7. Total Quality Control je:
 - a) neoddeliteľná súčasť systému Just-in-Time delivery
 - b) súbor zásad vedenia podniku, ktorého cieľom je vylúčiť akékoľvek plytvanie pri výrobných postupoch a výstupoch
 - c) systém, ktorý sa pôvodne v USA označoval ako Statistical Quality control
 - d) systém, ktorý sa týka všetkých pracovníkov spoločnosti od robotníkov až po vedenie
 - e) všetky odpovede sú správne



IV. Zhrnutie problematiky

Pre vývoj manažmentu mali význam predovšetkým tieto dva korene (zdroje):⁹

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

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

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

Manažérska etika je súbor princípov, ktoré ovplyvňujú rozhodnutia a správanie manažérov z toho hľadiska, či sú rozhodnutia morálne správne, alebo nesprávne. V poslednom období narastá zá-

⁹ SEDLÁK, M. 2009. Manažment. s. 26.

ujem manažérov a verejnosti o etiku v podnikaní, čo je dôvodom, prečo sa zvyšuje jej dôležitosť v manažmente.¹⁰

Podniková etika je založená na zosúladovaní záujmov vedenia podniku so záujmami jednotlivcov a pracovných skupín. Zosúladovanie týchto záujmov je základným predpokladom podnikateľského úspechu. Nedodržiavanie podnikovej etiky podmieňuje vznik konfliktov medzi podnikovým manažmentom a zamestnancom organizácie, čo v konečnom dôsledku ohrozuje splnenie podnikových cieľov.¹¹

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

Etický kódex v širšom kontexte predstavuje očakávania organizácie na správanie zamestnanca najmä v pracovných situáciách, ale môže upravovať aj mimopracovné správanie sa. V užšom kontexte etický kódex predstavuje súhrn usmernení zamestnancov a manažérov tak, aby ich činnosť a správanie viedlo najmä k súladu s právnymi a spoločenskými normami správania sa, k vývoju zdravej kultúry organizácie, k priaznivému hodnoteniu organizácie v očiach verejnosti.¹²

V priebehu vývoja ekonomiky vo svete sa sformovali tieto dve osobitne významné civilizácie (kultúry):¹³

- a) západná civilizácia tvorená Európou a Severnou Amerikou,
- b) východoázijská civilizácia, ktorú tvorí Japonsko.

Diferencovanosť jednotlivých regiónov sveta v ostatných prameňoch manažmentu je významným faktorom podieľajúcim sa na prístupoch k manažmentu v daných regiónoch. Preto aj v rámci

¹⁰ ČAMBÁL, M. - HOLKOVÁ, A. - HORŇÁK, F. 2000. Manažérstvo podniku. s. 188.

¹¹ GOZORA, V. 2000. Krízový manažment. s. 41.

¹² DOBIŠ J. 2010. Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska. s. 148.

¹³ SEDLÁK, M. 2008. Základy manažmentu. s. 37.

Ázie možno nachádzať rozdiely v prístupoch k manažmentu v Číne, Indii a na Strednom východe. Obdobná situácia je v Európe, kde rozdielnosti v pôdno-klimatických podmienkach, surovinových podmienkach, v prístupe k moru, hustote a kvalite riečnych trás, ale i v historických udalostiach možno nachádzať rozdielnosti v krajinách s anglosaským, germánskym, slovanským, franským a balkánskym vplyvom.

V teoretickom rozpracúvaní manažmentu možno (a to nielen v historickom vývine, ale aj v súčasnosti) pozorovať podstatne odlišné prístupy a rôzne obsahové interpretácie chápania podstaty, obsahu a nástrojov používaných v manažmente, ktoré vytvárajú základné koncepcie, resp. školy manažmentu.¹⁴

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

Klasická škola manažmentu

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

Za hlavné smery klasickej (tradičnej) teórie manažmentu sa zvyčajne považujú:¹⁵

a) vedecké riadenie (taylorizmus) sa zameriava na racionálnu prípravu a racionálne vykonávanie výrobných a obslužných proce-

¹⁴ ČAMBÁL, M. - HOLKOVÁ, A. - HORŇÁK, F. 2000. Manažérstvo podniku. s. 15.

¹⁵ SEDLÁK, M. 2009. Manažment. s. 47.

sov na najnižších úrovniach riadenia podniku (pracovné miesto, dielňa).¹⁶

Základy „vedeckého riadenia“ položil Frederick Winslow Taylor: Orientoval sa na riadenie na úrovni dielne, vyžadoval a presadzoval dôslednú deľbu medzi fyzickou a duševnou prácou, vypracoval metódu štandardizácie, resp. normovania práce a človeka vnímal ako ekonomickú bytosť, ktorú motivujú predovšetkým peniaze (materiálna motivácia).¹⁷

Henry Ford - uplatnil dôležité inovácie v organizácii a riadení priemyselnej veľkovýroby, „fordizmus“ (hromadnosť, technická normalizácia a pásová výroba). Skúsenosti z fordizmu sa stali vzorom pre Tomáša Baťu, ktorý v ČSR vytvoril a rozšíril československú verziu vedeckého riadenia firmy.¹⁸

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

b) procesný prístup k manažmentu sa zakladá na skúmaní organizácie tak z hľadiska objektu jej riadenia, ako aj z hľadiska činností vykonávaných subjektom riadenia (manažérom). Podstatou tohto prístupu je vypracovanie a odporúčanie hlavných manažérskych funkcií tvoriacich obsah manažmentu.¹⁹

Hlavným predstaviteľom procesného prístupu bol Henri Fayol,

¹⁶ Tamtiež. s. 47.

¹⁷ Tamtiež. s. 47.

¹⁸ ČAMBÁL, M. - HOLKOVÁ, A. - HORŇÁK, F. 2000. Manažérstvo podniku. s. 17.

¹⁹ SEDLÁK, M. 2009. Manažment. s. 5.

sústredil sa na riadenie firmy ako celku a na sformulovanie jeho všeobecných princípov. Práve preto ho mnohí odborníci považujú za tvorca tradičnej teórie manažmentu.

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

Tvorcom byrokratického prístupu k organizácii bol nemecký sociológ Max Weber, ktorý vypracoval základy „ideálneho typu organizácie“.²⁰

Tradičná (klasická) škola manažmentu položila základy teórie manažmentu. Jej poznatky sa široko uplatnili vo firmách a mali pozitívnu úlohu predovšetkým pri racionalizácii výroby. Zásady tejto teórie majú dôležitý význam aj v súčasnosti a stále ovplyvňujú rozvoj teórie a praxe manažmentu.²¹

²⁰ SEDLÁK, M. 2008. Základy manažmentu. s. 56.

²¹ SEDLÁK, M. 2009. Manažment. s. 58.

3. TEÓRIA MEDZIĽUDSKÝCH VZŤAHOV V MANAŽMENTE A „NOVÁ“, RESP. „MODERNÁ“ TEÓRIA MANAŽEMENTU

I. Tézy, literatúra a kľúčové pojmy

Tézy:

- 3.1 Teória medziľudských vzťahov v manažmente, Historický kontext vzniku teórie medziľudských vzťahov, Hlavní predstavitelia a ich prínos, Vplyvy predstaviteľov teórie medziľudských vzťahov na súčasné prístupy k manažmentu [literatúra 1, 2, 3].
- 3.2 Moderná teória manažmentu. Rozhodovací, matematický a systémový prístup k manažmentu. Historický kontext vzniku modernej teórie, Hlavní predstavitelia a ich prínos pre manažment [literatúra 1, 2, 3].



Literatúra:

- [1] SEDLÁK, M.: Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [2] SEDLÁK, M.: Manažment. Štvrté prepracované vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283.
- [3] GOZORA, V.: Podnikový manažment. Nitra: SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1.

Doplnkové zdroje: E.M.Remarque: Na západe nič nové, Tiene

v raji, Noc v Lisabone, Romain Roland: Peter a Lucia, Ernest Hemingway: Zbohom zbraniam

Kľúčové pojmy:

- 3.1 Humanizmus, Priemyselný humanizmus, Behaviorizmus, Motív, Skupinové vzťahy, Skupinové normy, Neformálna organizácia, Psychologický aspekt riadenia, Sociálne faktory, Psychologické faktory, Človek ako sociálna bytosť, Organizácia ako sociálny systém, Stimul, Ekonomika stimulov
- 3.2 Rozhodovací prístup, Matematický prístup, Kvantitatívny prístup, Matematický model, Algoritmus, Operačné riadenie, Systémový prístup, Prvky systému, Komplexný prístup, Kybernetika, Spätná väzba, Regulácia, Sociálne inžinierstvo, Priemyselná dynamika, Systémová analýza, Antidogmatizmus, Interdisciplinarita, Heuristika.

II. Vzorové úlohy

Vzorová úloha č. 1:

Zadanie:

Marek je prvý rok riaditeľom supermarketu veľkého obchodného reťazca v Lučenci. Na túto pozíciu sa prepracoval vďaka usilovnej práci. Pred nástupom na túto pozíciu pracoval ostatné tri roky ako zástupca riaditeľa v supermarkete v Bratislave. Keďže bol vynikajúcim pracovníkom ihneď, ako sa naskytla možnosť pre jeho kariérny rast, ho riaditeľ z Bratislavy odporučil. Marek pochádza práve z regiónu Lučenca a keďže je zatiaľ slobodný a v Bratislave nemal žiadne záväzky neváhal ani na chvíľku a ponuku na pozíciu riaditeľa supermarketu s radosťou prijal.

Supermarket po ročnom bilancovaní pod Marekovým vedením dosahuje aj naďalej dobré výsledky, ale na Marekovu adresu sa na výročnom stretnutí riaditeľov zniesla vlna kritiky. Dôvodom boli najmä časté sťažnosti zamestnancov na zhoršujúce sa pracovné pro-

stredie, ktoré pociťujú najmä v nasledovných oblastiach:

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

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

Úlohy:

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



Riešenie:

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

kázali zamestnanci v Lučenci aj pri demokratickejšom vedení dosahovať dobré výkony. Námietky typu, že uchádzačov o prácu je v regióne dosť sú neadekvátne, pretože náklady spojené so získavaním, výberom a zaškolením nových zamestnancov predstavujú pre organizáciu nezanedbateľné finančné náklady.

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

Vzorová úloha č. 2: Časté príčiny rozpadu organizácií

Zadanie:

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



Riešenie:

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

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

Následne si uvedomila, že sa prílišne sústredila na zvládnutie

špecializovaných odborností a zručnosti súvisiacich s vedením útul-
kov, a zabudla na interdisciplinaritu manažmentu. Preto vyhľadala
psychológa, aby sa s ním poradila, aké vlastnosti by mal mať človek,
ktorý má byť partnerom vo vedení organizácie tak, aby jeho vlast-
nosti mali pozitívny vplyv na dlhodobosť spolupráce. Po konzultácii
s psychológom si uvedomila význam dvoch pre ňu nových pojmov,
a to aktívne počúvanie a rovnováha medzi vnútornými ambíciami
a externými výzvami

Vzorová úloha č. 3

Zadanie:

Charakteristika spoločnosti:

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



Riešenie:

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

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

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

III. Kontrolné otázky, úlohy na riešenie, príklad testových otázok a prípadová štúdia:

A. Kontrolné otázky:

1. Aký je historický kontext vzniku „teórie medziľudských vzťahov“ v manažmente?
2. Aký je prínos jednotlivých predstaviteľov teórie medziľudských vzťahov v manažmente?

3. Ktoré z jeho prínosov predstaviteľov z otázky 2 sú aplikované aj v súčasnom manažmente v praxi?
4. Aký je historický kontext vzniku „novej“, resp. „modernej“ teórie v manažmente?
5. Aké sú princípy a použitie rôznych prístupov k manažmentu v rámci „novej“, resp. „modernej“ teórie v manažmente?
6. Aký je prínos jednotlivých predstaviteľov „novej“, resp. „modernej“ teórie?
7. Ktoré z prínosov predstaviteľov z predchádzajúcej otázky sú aplikované aj v súčasnom manažmente v praxi?

B. Úlohy na riešenie:

1. Popíšte 5 príkladov praktických dôsledkov nástupu teórie medziľudských vzťahov v manažmente v medzivojnovom období v riadení organizácií.
2. Uvedte príklady, s ktorými ste sa vo svojom živote stretli na reštrikcionizmus v zmysle Mayovho vnímania sabotovania požiadaviek vedenia na zvyšovanie výkonnosti zamestnancami, ktoré je podľa iných autorov jedným z Mayových hlavných objavov priemyslovej sociológie.
3. Uvedte príklady, najlepšie získané vlastným pozorovaním, ktoré potvrdzujú vplyv vnútorných faktorov neformálnej skupiny na produktivitu práce. Poukážte pritom, o aké faktory môže ísť.
4. Pomocou Maslowovej hierarchie potrieb vysvetlite, ako by ste uspokojovali svoje potreby pri výške priemernej mesačnej mzdy v národnom hospodárstve za prvý štvrtrok 2012 770 Euro.
5. Uvedte príklady, v ktorých oblastiach spoločenského života, v ktorých oblastiach ľudskej činnosti ako aj v odvetviach hospodárstva, je vhodnejšie uplatniť prístup k riadeniu ľudí prostredníctvom teórie X a v ktorých prostredníctvom teórie Y.
6. Otázky k vzorovej úlohe č. 2: Ako chápete význam pojmu „ak-

tívne počúvanie“ pre manažéra? Ako chápete význam spojenia „rovnováha medzi vnútornými ambíciami a externými výzvami“ pre manažéra?

7. Uvedte príklady oblastí použitia poznatkov rozhodovacieho, matematického a systémového prístupu k manažmentu vo vybranej organizácii verejného sektora a súkromného sektora.
8. Napíšte úvahu o historických dôvodoch nástupu behavioristického prístupu k teórii manažmentu.
9. Napíšte úvahu o historických dôvodoch nástupu rozhodovacieho, matematického a systémového prístupu k manažmentu.
10. Preštudujte si pozorne Prílohu 2: Kompetencie úradov práce, sociálnych vecí a rodiny. Tento opis nájdete na web stránke Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny. Navrhните, a odôvodnite pre výkon ktorej z uvedených právomocí odporúčate uplatnenie:
 - a) Rozhodovacieho prístupu
 - b) Matematického prístupu
 - c) Systémového prístupu

Prípadová štúdia 1:

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

rovaný OČTK za prijímanie úplatkov a spreneveru. Vedenie spoločnosti uskutočňuje predkoncoročnú poradu za účelom vypracovania návrhov na ďalšie zlepšenie produktivity práce a zlepšenie konkurencieschopnosti podniku.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Úlohy k prípadovej štúdii:

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

Prípadová štúdia č. 2:

Slovenský výrobný-obchodný podnik, zaoberajúci sa pestovaním hrozna tokajských kultivarov, jeho spracovaním na vína, fľašovaním, odbytom hotových výrobkov posledné roky stagnoval, nakoľko pred Európskym súdnym dvorom od r. 2009 prebiehal spor medzi Slovenskom a Maďarskom o žalobu Maďarska podanú proti zápisu

označenia Vinohradnícka oblasť Tokaj pre Slovensko v celoeurópskom elektronickom registri chránených označení vín E Bacchus. Maďari žiadali zrušiť zápis v registri, pretože podľa slovenskej právnej úpravy, ktorá je pre registráciu smerodajná, bola lokalita v čase jeho spustenia uvedená ako „Tokajská vinohradnícka oblasť“. Súd však vychádzal z európskeho zoznamu akostných vín, ktorý predchádzal vzniku elektronického registra. V ňom bolo zaregistrované chránené označenie pôvodu slovenských tokajských vín ako „Vinohradnícka oblasť Tokaj“ už v rokoch 2006 a 2007. Z dôvodu neistoty právneho stavu podnik od r. 2009 neinvestoval do obnovy pestovateľských, spracovateľských a distribučných technológií. Podnik ročne produkoval 3000 ton hrozna na 550 ha rodiacich viníc a vyrábal z nich 25 000 hl vína. Uvedené rozhodnutie uvoľnilo manažmentu zviazané ruky a nastal čas pre prijímanie rozhodnutí ako ďalej racionalizovať všetky fázy transformačného procesu v obchodnej spoločnosti, tak aby spoločnosť mala vysokú konkurencieschopnosť v rámci zložitého medzinárodného trhu s vínom. Spoločnosť okrem vlastnej produkcie hrozna spracováva skoro dvojnásobnú produkciu hrozna iných pestovateľov. Má vlastnú predajnú sieť na Slovensku, ale aj v Čechách. Má ambície túto sieť rozširovať. Z uvedeného dôvodu zároveň aj obchoduje s vínom iných pestovateľov a výrobcov, a to nielen z Európy, ale aj zo zahraničia. Z uvedených dôvodov má spoločnosť vlastné oddelenie zasielateľstva a dopravy. Spoločnosť by rada automatizovala čo najviac procesov vo výrobe, plnení, skladovaní, logistike, ale i v spracovaní objednávok a dokumentov. Činnosť ľudí by radšej viac zamerala na budovanie siete obchodu a predajcov, predajné aktivity a kontrolu. Spoločnosť by taktiež rada diverzifikovala svoje aktivity do iných produktov.

Úlohy:

Navrhните, do ktorých kategórií podľa prístupu k manažmentu procesov môže spoločnosť zaradiť existujúce i plánované procesy a aktivity s ohľadom na rozhodovací prístup, matematický (kvantitatívny) prístup a systémový prístup.

Prípadová štúdia č. 3:

Zadanie:

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

Skúmaním oboch skupín bolo zistené, že v skupine B prevažovali ľudia, ktorí do práce chodili radi, kolektív pozostával z ľudí, ktorí si pomáhali na pracovisku, ale i v súkromnom živote, ich deti sa priatelili, a teda mali silne vybudovaný pocit sociálnej príslušnosti, a v rámci pracovného kolektívu mali svoju sociálnu príslušnosť, pevné miesto, rešpekt a úctu. V skupine nevládla nezdravá rivalita. Na druhej strane v skupine A boli zamestnanci, ktorí preferovali individuálne záujmy. Súčasťou skupiny boli aj dva manželské páry, z ktorých jeden si prenášal do práce aj svoje manželské problémy, a druhý manželský pár bol síce veľmi súdržný, ale neustále vyvíjal snahu o získanie výhod pred ostatnými a neustále sa snažil získavať pozornosť nadriadených, okrem iného aj poukazovaním na nedostatky iných kolegov. V prvom páre príliš dominoval manžel, v druhom zase manželka. Individuálne boli pracovníci skupiny A zručnejší v používaní pracovných technológií a postupov, než pracovníci skupiny B, ale aj napriek tomu výsledky za skupinu bolo podpriemerné.

Úlohy k prípadovej štúdii 3:

Predstavte si, že ste súčasťou vedenia spoločnosti a dostali ste za úlohu prijať okamžité opatrenia na zabezpečenie zlepšenia stavu tak, aby výkon horšej skupiny stúpol, a aby riešenie nemalo vplyv

na výkon lepšej skupiny. V rámci tejto úlohy máte zväžiť:

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

Hra č. 1: VLK a PES

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

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

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

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

Janko si sadol, porozmýšľal o príbehu a povedal. „To je síce pekný príbeh a určite je v ňom niečo pravdivé, ale ja si myslím, že

Ľudí treba naháňať, udržuju sa tak v pohotovosti a dávajú zo seba to najlepšie. Ľudia predsa nie sú poslušní, ako ovce. Potrebujú pomoc pri rozvoji svojich silných stránok.“

Úlohy:

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



C. Príklad testových otázok:

1. Psychologicko-sociologickú stránku organizácie zdôrazňujú:
 - a) predstavitelia tradičnej (klasickej) teórie manažmentu
 - b) predstavitelia sociálno-demokratických politických zoskupení
 - c) predstavitelia behavioristickej (neoklasickej) teórie manažmentu
 - d) predstavitelia neoklasickej ekonomickej teórie
 - e) nikto z vyššie uvedených predstaviteľov
2. Medzi prínosy E. Maya patrí:
 - a) vypracovanie metód merania výkonov
 - b) definovanie vplyvu psychologických a sociálnych faktorov na rast produktivity práce
 - c) definovanie človeka ako sociálnej bytosti
 - d) definovanie človeka ako ekonomickej bytosti
 - e) žiadna z odpovedí nie je správna

3. Prínosom Chestera Barnarda do teórie manažmentu je:
- a) orientácia manažmentu na človeka ako subjekt riadenia
 - b) snaha o vytvorenie celostnej teórie manažmentu
 - c) vytvorenie celostnej teórie manažmentu
 - d) zdôraznenie úlohy neformálnej organizácie
 - e) všetky odpovede sú správne
4. A. Maslow, D. McGregor, R. Likert, F. Herzberg sa venovali v rámci rozpracovania teórie medziľudských vzťahov najmä:
- a) kritike preceňovania významu morálneho faktora pre rast produktivity
 - b) motivácii a vedeniu ľudí
 - c) motivácii a kontrole ľudí
 - d) kontrole ľudí a plánovaniu
 - e) všetky odpovede sú správne
5. Označte tvrdenia, ktoré sú správne vo vzťahu k Herbertovi A. Simonovi:
- a) zaoberal sa psychologickým a teoreticko-poznávacím aspektom procesov spojených s rozhodovaním
 - b) organizáciu chápal ako systém, v ktorom sú ľudia mechanizmami na robenie rozhodnutí
 - c) dostal Nobelovu cenu
 - d) rozpracoval metodiku operačnej analýzy
 - e) všetky odpovede sú správne
6. Označte nesprávne tvrdenia:
- a) podstatou matematického prístupu k manažmentu je uplatnenie matematických metód a algoritmov na riešenie úloh riadenia
 - b) riadenie priemyselnej výroby a zásob je častým príkladom použitia matematického prístupu k manažmentu
 - c) výhodou matematických metód je predovšetkým ich univerzálnosť, teda skutočnosť, že nimi možno v súčasnosti

úplne nahradiť ľudský faktor v rozhodovaní

- d) matematické metódy je možné uplatniť len tam, kde nie je možné uplatniť človeka
- e) všetky odpovede sú nesprávne



IV. Zhrnutie problematiky

Všetky koncepcie, pre ktoré sa postupne zjednotil názov - teória medziľudských vzťahov, zdôrazňujú pri štúdiu organizácií psychologicko-sociálnu stránku, čo znamená, že obracajú pozornosť predovšetkým na ľudské komponenty, na človeka.²²

Predstavitelia teórie medziľudských vzťahov (Mary P. Folletova, Elton Mayo, Chester I. Barnard, Abraham Maslow, Douglas McGregor) sa sústredili na psychologické motívy správania sa ľudí v pracovnom procese, skupinové vzťahy, problémy konfliktu, neformálne vzťahy v organizácii a pod.

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

²² ČAMBÁL, M. - HOLKOVÁ, A. - HORŇÁK, F. 2000. Manažérstvo podniku. s. 21.

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

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

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

a) rozhodovčí prístup k manažmentu

Významným predstaviteľom tohto prístupu sa stal Herbert A. Simon, ktorý sa zaoberal psychologickým a teoreticko-poznávacím aspektom procesov, spojených s rozhodovaním. Organizáciu chápal ako systém, v ktorom sú ľudia „mechanizmami robiacimi rozhodnutia“. Venoval veľkú pozornosť využívaniu matematických metód v rozhodovaní a modelovaní rozhodovacích procesov pomocou výpočtovej techniky.²³

b) matematický prístup k manažmentu

Podstatou matematického prístupu je uplatnenie matematických modelov, formalizovaných metód a viac, či menej algoritmizovateľných postupov na riešenie úloh riadenia. Stúpenci tohto prístupu (napr. C. W. Churchman, E. L. Arnoff, W. W. Cooper, D. W. Miller)

²³ SEDLÁK, M. 2009. Manažment. s. 67.

sa pozerajú na riadenie, ako na systém matematických modelov. Vychádzajú z toho, že ak riadenie, resp. jeho jednotlivé časti sú logickými procesmi, potom ich možno vyjadriť matematicky. Najznámejšiu skupinu v tejto oblasti tvoria vedci operačnej analýzy.²⁴

c) systémový prístup k manažmentu

Systémový prístup je protikladom takých prístupov, ktoré vychádzajú zo zjednodušených predstáv o tom, že akýkoľvek objekt môžeme pochopiť, ak ho zredukujeme na jeho základné prvky a ich vlastnosti a tie potom skúmame. Podľa systémového prístupu sa naopak skúma objektívna realita v celej zložitosti a komplexnosti na ovládanie jej vývoja.²⁵

Systémový prístup je teda spôsob myslenia, spôsob riešenia problémov a spôsob konania, pri ktorom sa javy chápu komplexne v ich vnútorných a vonkajších súvislostiach.²⁶

Systémový prístup sa prejavil v praxi zavedením systémovej analýzy a syntézy (SAS), otvorenej disciplíny s absenciou rigidných a nemenných zásad. Predpokladmi systémovej analýzy sú najmä priorita problému a jeho analýza, jednota vecného a metodického prístupu, jednota globálneho pohľadu a ďalších čiastkových pohľadov, systémová formulácia a riešenie problémov ako učiaci sa proces, antidogmatizmus, interdisciplinarita, iteratívnosť, jednota analýzy a syntézy, jednota kvalitatívnej a kvantitatívnej analýzy, jednota algoritmizovaných a heuristických prístupov, komplexnosť pohľadu a rozmanitosť prístupu.

²⁴ SEDLÁK, M. 2008. Základy manažmentu. s. 64.

²⁵ ČAMBÁL, M. - HOLKOVÁ, A. - HORNÁK, F. 2000. Manažérstvo podniku. s. 25.

²⁶ SEDLÁK, M. 2009. Manažment. s. 70.

4. EMPIRIZMUS (PRAGMATIZMUS) V MANAŽMENTE, JAPONSKÝ MANAŽMENT A JEHO TRANSFORMÁCIA.

I. Tézy, Literatúra a Kľúčové pojmy

Tézy:

- 4.1 Empirizmus (pragmatizmus) v manažmente. Hlavní predstavitelia empirizmu a ich prínos, Pragmatici analyzujúci zdroje úspešnosti firiem [literatúra 1, 2, 3].
- 4.2 Japonský manažment podnikov, vývoj japonského hospodárstva, historický kontext a etapy vývoja japonského hospodárstva, Hlavné znaky tradičného japonského manažmentu podnikov, Špecifické metódy japonského podnikového manažmentu, Odlišnosti tradičného japonského manažmentu od amerického manažmentu podnikov, [literatúra 1, 2, 3].
- 4.3 Transformácia tradičného japonského manažmentu podnikov, Nové štádium Japonska, Hlavné znaky nového japonského manažmentu, [literatúra 1, 2, 3].



Literatúra:

- [1] SEDLÁK, M.: Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [2] SEDLÁK, M.: Manažment. Štvrté prepracované vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283.

- [3] GOZORA, V.: Podnikový manažment. Nitra: SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1.

Kľúčové pojmy:

- 4.1 Empirický prístup, Zovšeobecnenie výsledkov, Manažment ako umenie, Empíria, Manažment cieľov, Inovatívne riadenie, Podniková kultúra, Pragmatizmus, Autonómnosť, Case studies, Systém 3C.
- 4.2 Tradičný japonský manažment, Budhizmus, Šintoizmus, Konfucionalizmus, Bušidó, Just in time, Total Quality Management, Ringi systém, Kaizen.
- 4.3 Bublinová ekonomika, Intenzifikácia globalizácie, Paradigma postindustriálnej vlny, Populačná štruktúra, Generácia moratória, Japonský sociálno-ekonomický model 21. storočia, Japonský národný model.

II. Vzorové úlohy:

Vzorová úloha 1. Renault - Nissan²⁷

Zadanie:

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

Aliancia Renault a Nissan funguje, pretože podľa C. Ghosna ich spolupráca prináša obom stranám úspechy. Žiadna z nich nemá

²⁷ POLAKOVIČ, I. Tvrdohlavý vizionár. [online].

prednosť. „Každé rozhodnutie musí prospieť obom,“ hovorí. „Nemôžete udržať alianciu, ak vaše rozhodnutie poškodí jedného z partnerov.“ Konkrétne to znamená, že každá z automobiliek je na čele tých oblastí, v ktorých je jej skúsenosť nedostihnuteľná. Išlo o zásadný zlom. Takže kedykoľvek to bude možné, jeden podnik vyvinie platformu pre oboch partnerov, ktorí ju budú využívať.

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

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

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

Ako vôbec prvý cudzinec, ktorý sa ujal riadenia veľkého japonského podniku, si postupne získaval dôveru aj tým, že bol náročnejší na seba, než na svojich podriadených. Mal prezývku „sedem dvadsaťtri“, lebo cez pracovné dni bol v kancelárii už o siedmej ráno a končil

o 23. hodine. Keď sa mu niektorí zo štyridsiatich francúzskych manažérov, ktorých si so sebou vzal do Japonska, sťažovali na pekelné pracovné tempo, povedal im: „Automobilová brandža nie je dostihom plnokrvníkov, ale skôr pretekmi mulíc. Pre vás však platí, že tú svoju mulicu donútite, aby bežala rýchlejšie, než všetky ostatné.“

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

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

Spojenie Nissanu s Renaultom zachránilo japonského výrobcu pred drastickou reštrukturalizáciou a naštartovalo rýchlu rekonvalescenciu, ale vlani sa karta obrátila. Nissan po francúzskej injekcii vykazoval šesť rokov rekordné zisky, zatiaľ čo Renault začal strácať a sťahovať Nissan za sebou. Vlani prvýkrát od spojenia vykázal Nissan klesajúci zisk.

Úloha:

Akým spôsobom prispel Ghosn k transformácii tradičného japonského manažmentu?



Riešenie:

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

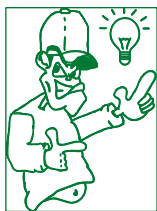
Vzorová úloha 2.

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

Zadanie:

Po havárií vo vojenskom opravárenskom podniku, pri ktorej prišlo o život niekoľko pracovníkov došlo k výmene manažmentu. Po prevzatí funkcií a oboznámení sa s podnikom nové vedenie organizuje prvú veľkú poradu vrcholového a stredného manažmentu. Vedenie predstavilo ciele na najbližších 5 rokov činnosti organizácie. Ciele boli predstavené ako pyramída cieľov, rozpracovaná jednak z časového hľadiska vo forme dlhodobých, strednodobých a krátkodobých cieľov, ako organickú súčasť riadenia. Boli predstavené aj stratégie, ktorými sa spoločnosť bude riadiť pri napĺňaní cieľov. Novoformulované stratégie a novoformulované ciele vyžadujú vytvorenie novej organizačnej štruktúry, a preto došlo k rozhodnutiu, že každý z vedúcich dodá svoje predstavy potrebné k jej tvorbe, tak bola zabezpečená efektívna komunikácia medzi jednotlivými útvarmi. V rámci nich poukázalo na zavedenie systému Total Quality Mana-

gement predovšetkým s ohľadom na bezpečnosť práce, trojnásobný systém trvalej kontroly bezpečnosti práce. Bolo konštatované, že dôsledky havárie ešte nie sú celkom odstránené, čo má dopad jednak na prácu niektorých útvarov, ale hlavne na psychológiu zamestnancov, nakoľko havária pre nich znamenala traumy a neodstránené pozostatky po havárii im na túto udalosť nedovoľujú zabudnúť. Priamo na porade bolo uskutočnené rozdelenie úloh zameraných na úplné odstránenie následkov nehody na čiastkové činnosti a ich priradenie k jednotlivým pracoviskám a kolektívom. Bola vypracovaná dočasná organizačná štruktúra, v rámci ktorej sú zabezpečované práce odstraňovania následkov. Vedenie oboznámilo vedúcich úsekov a útvarov s meraním a hodnotením výsledkov práce vykonanej nad rámec bežných pracovných činností a ktorá súvisí s predmetným odstraňovaním dôsledkov havárie. Nezabudlo sa ani na kvalifikačný rast zamestnancov. Všetci zamestnanci sa okamžite začnú zúčastňovať na špecializovanom školení bezpečnosti práce. Celkovo bolo konštatované, že aj napriek prerokovaným témam a prijatým rozhodnutiam bude vedenie podniku hlavnú pozornosť v budúcom období venovať výkonnosti ľudí, ako kľúčového faktora zdravej činnosti podniku.



Riešenie:

5 základných manažérskych činností podľa Druckera bolo naplnených nasledovne:

1. Vedenie organizácie stanovilo svoje ciele, a to dokonca pomocou pyramídy cieľov.
2. Zorganizovala sa práca a urýchlene sa dokončilo odstraňovanie následkov havárie, a to spôsobom rozdelenia úloh na jednotlivé pracoviská a jednotlivým kolektívom, za týmto účelom bola vytvorená dočasná organizačná štruktúra.

3. Došlo k vytvoreniu a inštitucionalizovaniu systému motivácie zamestnancov na tejto úlohe.
4. Nastavili sa mechanizmy merania a hodnotenia výsledkov práce
5. Zabezpečil sa kvalifikačný rast zamestnancov.

Konceptu „Managementu by Objectives“ sa týkajú nasledovné opatrenia:

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

III. Kontrolné otázky, príklady testových otázok, úlohy na riešenie, prípadová štúdia:

A. Kontrolné otázky:

1. Aký je historický kontext nástupu „empirizmu“ (pragmatizmu) v manažmente?
2. Aký je prínos jednotlivých predstaviteľov teórie „empirizmu“ (pragmatizmu) v manažmente?
3. Ako vyhodnotili predstavitelia teórie „empirizmu“ (pragmatizmu) zdroje úspešnosti firiem?
4. Aký je historický kontext vzniku osobitostí tradičného japonského manažmentu?
5. Ktoré aspekty tradičného japonského manažmentu boli neskôr

prebraté do súčasného „nášho“ manažmentu a prečo?

6. Aké historické udalosti vyvolali zmeny tradičného japonského manažmentu vedúce k formovaniu nového japonského manažmentu?
7. Aké sú rozdiely v prístupoch k manažmentu medzi jeho predstaviteľmi Fordom, Baťom, a Toyodom?
8. Ktoré z princípov, ktoré zaviedli Ford, Baťa a Toyoda sú používané aj v súčasnej praxi manažmentu?

B. Úlohy na riešenie:

1. Vysvetlite tvrdenie P. F. Druckera „organizácia je prostriedkom na dosahovanie cieľa a nie cieľom samotným“.
2. Zdôvodnite, prečo je podľa „empirikov“ existencia organizačnej štruktúry podmienená stratégiou podniku.
3. Vysvetlite, čo znamená systém 3 C s ohľadom na strategické myslenie a konanie vrcholových manažérov podľa empirikov a skúste uviesť príklady.
4. Vysvetlite, čo znamená systém 3 C s ohľadom na vytvorenie priaznivej podnikovej kultúry, a uveďte príklady.
5. Vysvetlite zmysel 8-mich charakteristických znakov vynikajúcich spoločností podľa Petersa a Watermana.
6. Zhrňte význam a vplyv budhizmu, Šintoizmu a Konfucionalizmu na Japonský manažment.
7. Vysvetlite pojmy Bušidó, Kaizen, Ringi, Just in time, Total Quality Management, pričom zároveň uveďte 5 príkladov na každý termín z oblasti riadenia podnikov.
8. Zdôvodnite hlavné príčiny transformácie tradičného japonského manažmentu.

Prípadová štúdia 1:

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

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

Generálny riaditeľ: Tak, aké sú nové návrhy?

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

Generálny riaditeľ: A nie je to náhodou Vaša úloha?

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

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

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

Generálny riaditeľ: Nejaké návrhy ako to riešiť?

Vedúci oddelenia LZ: Navrhujem motiváciu, jednak formou odmien pre pracovníka, ktorý podá návrh, ktorý sa zrealizuje a donesie finančný prínos, ale aj odmenu pre jeho vedúceho, aby bol motivovaný motivovať. Aby sme neopomenuli morálny faktor, tak navrhujem robiť súťaž medzi zamestnancami o najlepší návrh roku a ten zamestnanec aj s rodinou dostane poukaz na rekreáciu v hodnote pomernej k prínosu jeho návrhu.

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

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

za socializmu, ale i po privatizácii, prešiel skoro všetkými funkciami.

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

Úlohy k prípadovej štúdii 1:

1. Ktoré informácie a prístupy ľudí popísané v prípadovej štúdii patria do kategórie empirického prístupu k manažmentu?
2. Ktoré informácie a prístupy ľudí popísané v prípadovej štúdii nachádzajme aj v Japonskom manažmente?
3. Na základe informácií v prípadovej štúdii a diskusie spracujte vlastný návrh konceptu racionalizačných opatrení v zmysle empirického prístupu k manažmentu a skúste implementovať aj prístupy, ktoré ste spoznali štúdiou japonského klasického aj moderného manažmentu.
4. Na príklade prípadovej štúdie v celom jej doterajšom rozsahu skúste poukázať na uplatnenie teórie konvergenzie, interdisciplinárnosti a internacionálnosti manažmentu.

Prípadová štúdia č. 2:

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

Od: Stano Pre: Lukas

Čau Lukáš. Permanentne som nevyspatý, ale naspím sa dosť doma. Včera sme boli na show monstertruckov, v nedeľu na basket,

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

Od: Lukas

Pre: Stano

Ahoj Stano. Som tu na tom obdobne. Tiež vidím prístupy, ktoré by som rád uvítal doma, a ktoré by som nerád doma videl. Je to tu trochu iné, než to čo popisuješ ty, mnohé vzťahy sú dosť opačné. Napríklad tu je silný kolektívny duch. Očakáva sa od teba, že budeš vždy v práci keď aj ostatní. Spolu sa chodí na obed, ale aj večer na drink, a dokonca cez víkendy s rodinami na výlety. Firma je prvoradá, a to dokonca pred rodinou. Tu je stabilita, ľudia sa nemenia, majú síce na projekte nejakých ad-hoc, ale nie je to tu moc časté, a neradi vidia, keď ľudia menia zamestnanie. Podnety zdola nielen že vítajú, ale ich aj očakávajú, a individualizmus sa tu tresce. Ale je to zvláštna forma v tom, že očakávajú individuálnu iniciatívu v predkladaní návrhov a v sebaobetovaní sa pre firmu, ale pri realizácii, zodpovednosti a rozhodovaní zase očakávajú kolektívny prístup. Tá kontrola skôr beží na báze implicitných kontrolných mechanizmov. Aj tu chcú inovovať, ale neradi k tomu pristupujú veľkými skokmi, skôr postupnými zmenami. A ešte jedna zaujímavosť - minule tu bola schôdza odborov, a v odboroch je aj vedenie! Program mi robia celkom

zaujímavý, a zase - ako je to pre nich zvykom, idú všetci spolu. Bol som na zápase sumo, boli sme obzrieť program s gejšami. Navštívil som niekoľko šintoistických templov, kde som konečne pochopil, čo je to „Kami“ a ako vnímajú prostredníctvom tohto náboženstva harmóniu voči prírode a predkom. Navštívil aj budhistické chrámy, kde som pochopil ako budhizmus vníma harmóniu človeka voči samému sebe. Budúci týždeň mám absolvovať pár prednášok o konfucionalizme. Celkovo je to tu fajn, ale už by som rád aj domov. Už sa teším, a ak sa vrátiš aj ty, tak by sme mohli dať pivo a pokecať.

Úlohy:

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

Prípadová štúdia 3. Analýza aplikácie strategického myslenia manažmentu v systéme 3C

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

V rámci prieskumu bolo konštatované, že strategickou výhodou hotela je jeho bezprostredná poloha pri vodnej hladine jazer a pri horskej rieke, avšak zároveň v bezprostrednej blízkosti ly-

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

Na základe prieskumu boli na porade vedenia prijaté opatrenia. Strategické výhody hotela, ako aj poznatky o programoch, ktoré ponúka konkurencia bolo rozhodnuté, že hotel sa bude v najbližších rokoch orientovať na rodiny s deťmi, a to zo strednej vrstvy obyvateľstva. Za týmto účelom budú preverené databázy klientov ktorými hotel disponuje, a budú oslovený existujúci klienti s novou ponukou, pričom týmto klientom ponúknu vernostné programy, a budú dbať o ich priazeň. Neustále budú monitorovať konkurenciu, vnímať jej silné a slabé stránky, ktoré sa budú snažiť využiť na získanie svojich strategických výhod. Celkovo kultúru firmy nastavia tak, aby došlo k dokonalému využitiu silných stránok hotela a slabých stránok konkurencie, posilneniu slabých stránok hotela a k odpozorovaniu silných stránok konkurencie na to, aby zaviedli všetky možné inovácie na zlepšenie konkurencieschopnosti podniku. Vyladenie podnikovej kultúry bude v nasledovnom období jednou z priorit.

Úlohy k prípadovej štúdii 3:

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

1. Customers (zákazníci):
2. Competitors (konkurencia):
3. Company (vlastná organizácia):



C. Príklad testových otázok:

1. Empirizmus predstavuje:
 - a) zmes názorov a odporúčaní, vyplývajúcich z kladných i záporných skúseností, z dlhodobej vedeckej práce v oblasti skúmania manažmentu
 - b) zmes názorov a odporúčaní, vyplývajúcich z kladných i záporných skúseností z manažérskej praxe
 - c) zmes názorov a odporúčaní, vyplývajúcich z kladných i záporných skúseností z práce vysokoškolských pedagógov
 - d) zmes názorov a odporúčaní, vyplývajúcich z kladných i záporných skúseností z oblasti kontroly riadiacich pracovníkov
 - e) všetky vyššie uvedené vysvetlenia sú správne
2. Medzi prínosy P. Druckera patrí:
 - a) formulovanie koncepcie manažmentu ako umenia
 - b) definovanie 5-tich základných manažérskych činností
 - c) rozpracovanie koncepcie „management by objectives“
 - d) zdôraznenie riadenia pomocou inovácií a inovačných stratégií
 - e) všetky odpovede sú správne
3. Systém 3C v súvislosti so strategickým myslením a konaním vrcholových manažérov znamená:
 - a) nájdenie, získanie a udržanie si vhodných zákazníkov
 - b) pochopiť konanie konkurentov, odhaliť ich slabé a silné stránky získané poznatky využiť na získanie konkurenčných výhod
 - c) využiť, ale aj vytvoriť strategické výhody vlastného podni-

- ku a vyhnúť sa situáciám, v ktorých by mohli byť rozhodujúce slabé stránky podniku
- d) pochopiť zmysel vonkajšieho prostredia podniku a jeho aspekty využiť pre dobro zákazníkov
 - e) všetky odpovede sú správne
4. Thomas J. Peterson, Robert H. Waterman, Milton Moskowitz a Michal Katz, James C Collins a Jerry I. Porras sa vo svojich prácach venovali najmä:
- a) kritike preceňovania významu morálneho faktora pre rast produktivity
 - b) zisťovaniu charakteristických znakov úspešnosti firiem
 - c) zisťovaniu iných, ako ekonomických vplyvov na produktivitu práce
 - d) kritike podceňovania SWOT analýzy v podnikovej praxi
 - e) všetky odpovede sú správne
5. Súčasťou systému 3C vo vzťahu k budovaniu podnikovej kultúry nie je:
- a) uplatňovanie vhodnej filozofie firmy, ktorá spája záujmy všetkých jednotlivcov, podieľajúcich sa na práci, ale i vlastníctve firmy
 - b) stanovenie pravidiel manažmentu ľudských zdrojov
 - c) vytváranie liberálneho prostredia vo vnútri spoločnosti, ako hlavného faktora podpory kreativity
 - d) presadzovanie dlhodobosti riadenia, stabilitu pravidiel a vzťahov v zaobchádzaní so zamestnancami
 - e) všetky odpovede sú správne
6. Označte nesprávne tvrdenia:
- a) kaizen znamená neprestajné zlepšovanie a zdokonaľovanie, do ktorého sú zapojení všetci pracovníci organizácie
 - b) ringi je systém obehu dokumentov zdola nahor, ktorého cieľom je získať postoj nadriadeného k návrhu podriadeného

- c) v tradičnom japonskom manažmente japonskí zamestnanci aj zamestnávateľa, a taktiež aj akcionári, chápu firmu ako uzavretú komunitu, alebo ako syndikát
 - d) hlavnými dôvodmi pre transformáciu tradičného japonského manažmentu bol nárast mzdových nákladov a snaha o udržanie konkurencieschopnosti japonských firiem v globálnych ekonomických podmienkach
 - e) všetky odpovede sú nesprávne
7. Označte správne tvrdenia:
- a) odborové hnutie v japonských organizáciách je organizované na horizontálnom princípe
 - b) odborové hnutie v japonských organizáciách je organizované na vertikálnom princípe
 - c) dôsledkom uplatnenia princípov ringi systému je skutočnosť, že japonskí zamestnanci sú podstatne menej úspešní v podávaní zlepšovacích návrhov než európski zamestnanci
 - d) v posledných desaťročiach dochádza k postupnému zbližovaniu systémov japonského moderného manažmentu a amerického manažmentu.
 - e) všetky odpovede sú správne



IV. Zhrnutie problematiky

Pragmatický prístup k manažmentu predstavuje pestrú zmes názorov a odporúčaní, ktoré sú založené na analýze, zhodnotení a zovšeobecnení skúseností konkrétnej manažérskej praxe.

Historický kontext nástupu empirizmu a pragmatizmu možno vnímať najmä vo vzťahu nástupu tretej vlny racionalizácie - s príchodom vedomostnej a informačnej spoločnosti. Vesmírne programy viedli k umiestneniu komunikačných satelitov na obežnú dráhu Zeme. Archívy a informácie sa postupne začali prenášať z tlačenej formy do pamäťových médií (pamäťové čipy, diskety, atď). Zo systémov Aprpanet a Cykladys sa vyvinul internet. Boli vyvinuté bezdrôtové telefonické technológie. Kombináciou týchto technológií sa komunikácia a prenos dát stali rýchle a cenovo dostupné. Konkurenčnú výhodu začali získavať tí, ktorí vedeli toto globálne prostredie lepšie a rýchlejšie využiť pre dosahovanie cieľov. Silou sa stala rýchlosť a inovácia. V rámci rýchlo sa meniaceho prostredia bolo nutné urobiť aj zmenu v prístupe k stratégií, ukázala sa potreba mať rozpracované stratégie pre rôzne varianty vývoja a k tomu bolo potrebné ovládať techniky prognózovania. Vznikol Manažment by objectives, ktorého predstaviteľom bol Peter Drucker.

Podstatou koncepcie riadenia podľa cieľov (MBO - Management by Objectives) je, že vrcholové vedenie organizácie formuluje ciele na svojej úrovni riadenia, ktoré postupuje nižšej úrovni riadenia, pričom tento postup je potrebné zachovať až po najnižšiu úroveň riadenia (Drucker).

K významným predstaviteľom tejto etapy rozvoja teórie a praxe manažmentu patria aj Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Craigh R. Hickman, Michael A. Silva, Kenichi Ohmae (3C).

Koncepcia „empirizmu“ zaviedla termín „podniková kultúra“, pričom prepojila obsah tohto termínu s obsahom termínu strategické riadenie. Podniková kultúra je súhrn hmatateľných a nehmateľných prejavov podniku, realizovaných prostredníctvom nosičov podnikovej kultúry, ktorými nositelia podnikovej kultúry demonštrujú podnikom uznávané, a za určitým účelom vybrané hodnoty. Je to určitá forma „osobnosti“ podniku, ktorá je s podnikom a s jeho životným cyklom nerozlučne spätá, riadi sa aj vlastnými zákonitostami a má vlastný životný cyklus.²⁸ Kritika „empirizmu“ smerovala najmä k tomu, že empirici podliehajú tlaku a nutkaniu sústrediť sa na krát-

²⁸ DOBIŠ, J. 2010. Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska. s. 149.

kodobé ciele, pod tlakom racionalizácie a tlaku na znižovanie nákladov sa nesústredia dostatočne na systémové riadenie, a následne sa často ocitnú v pozícií „hasenia“ denných problémov. Dlhodobé ciele sú zatlačené do úzadia a dominuje snaha o rýchly zisk a okamžitý výsledok. Nastala prílišná koncentrácia na analýzy a došlo k oddeleniu praxe manažmentu od vedy manažmentu. V 80. rokoch 20. storočia bol empirizmus v manažmente vystriedaný pragmatizmom.

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

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

- a) americký systém,
- b) euro-americký systém,
- c) východoázijský, v podstate japonský systém.

Medzi najvýraznejšie rozdiely amerického, euro-amerického a japonského manažmentu patria:²⁹

²⁹ SEDLÁK, M. 2009. Manažment. s. 109.

Tabuľka 4: Rozdiely amerického, japonského manažmentu

Americký systém	Euro - americký systém	Japonský systém
1. krátkodobé zamestnanie 2. individuálne rozhodovanie 3. individuálna zodpovednosť 4. rýchle hodnotenie a postup 5. explicitné kontrolné mechanizmy 6. špecializovaná cesta kariéry 7. segmentovaný záujem o zamestnanca len ako zamestnanca	1. dlhodobé zamestnanie 2. kolektívne rozhodovanie 3. individuálna zodpovednosť 4. pomalé hodnotenie a postup 5. implicitná informačná kontrola s explicitnou formálnou mierou 6. stredne špecializovaný nositeľ metód 7. trvalý záujem o zamestnanca vrátane rodiny	1. celoživotné zamestnanie 2. kolektívne rozhodovanie 3. kolektívna zodpovednosť 4. pomalé hodnotenie a postup 5. implicitné kontrolné mechanizmy 6. nešpecifikovaná cesta kariéry 7. trvalý záujem o zamestnanca ako o človeka

Prameň: Upravené podľa GOZORA, V. 2005.

5. KOMPLEXNÁ (SYSTÉMOVÁ) CHARAKTERISTIKA PROCESU MANAŽMENTU, ROZHODOVACÍ PROCES

I. Tézy, Literatúra a Kľúčové pojmy:

Tézy:

- 5.1 Štruktúra a proces riadiaceho systému, Riadiaci a riadený systém, vzťahy medzi nimi [literatúra 1, 2, 3].
- 5.2 Podstata rozhodovania, Klasifikácia druhov rozhodovania, Základné prvky rozhodovacieho procesu, Časový priebeh rozhodovania - jednotlivé fázy rozhodovacieho procesu, Charakteristiky metód rozhodovania [literatúra 1, 2, 3].



Literatúra:

- [1] SEDLÁK, M.: Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [2] SEDLÁK, M.: Manažment. Štvrté prepracované vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283.
- [3] GOZORA, V.: Podnikový manažment. Nitra: SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1.

Kľúčové pojmy:

- 5.1 Štruktúra riadiaceho systému, Proces riadiaceho systému,

Zdrojové vybavenie organizácie, Vnútorné prostredie, Vonkajšie prostredie, Riadiaci a riadený podsystém, Spätná väzba, Variabilita postavenia podsystému v riadení, Vzťahy podsystémov v riadení.

- 5.2 Rozhodovanie, Klasifikácia druhov rozhodovania, Rozhodovací proces, Prvky rozhodovacieho procesu, Fázy rozhodovacieho procesu, Heuristická metóda, Podmienky rozhodovania, Metódy rozhodovania, Brainstorming, Metóda synectics, Delftská metóda, Metóda náhodného výberu, Metóda intuície a expertného rozhodovania, Metóda váženía, Operačná analýza.

II. Vzorové úlohy:

Vzorová úloha č. 1 - Pozícia riadeného a riadiaceho systému:

Zadanie:

Vedenie národnej verejnoprávnej rozpočtovej organizácie uskutočňuje poradu vedenia. Ste v pozícii riaditeľa odboru informatiky, ale zároveň ste aj kľúčovým členom projektového tímu dôležitej grantovej úlohy, ktorej cieľom je plošné zavedenie nového informačného systému, ktorý je potrebný pre plnenie úloh štátneho rozpočtu. Rozpočet, ktorý Vaša organizácia pre tento projekt získala, tvorí pre tento rok základ rozpočtu organizácie, avšak jeho čerpanie je viazané na kritéria úspešnosti zavádzania systému. Za riešenie projektu je zodpovedný odbor organizácie, ktorý riadite, avšak projekt má svojho generálneho manažéra, ktorému ste v rámci projektu podriadený. Projekt je v omeškaní a to z dôvodu Vášho nepriameho a neúmyselného zavinenia, ako člena projektového tímu. Na poradu vedenia ste vždy pozývaný ako riaditeľ odboru, ale tentokrát ste bol pozvaný aj ako kľúčová osoba projektového tímu s tým, že máte predniesť zhodnotenie projektovej etapy, za ktorú ste zodpovedný.

Úlohy:

1. Charakterizujte rozdielnosť Vášho postavenia počas porady.

Kedy ste v pozícií riadiaceho podsystému a kedy v pozícií riadeného? Čím sú charakterizované tieto jednotlivé pozície?

2. Generálny manažér má možnosť navrhnúť vylúčenie Vašej osoby, ako kľúčovej osoby projektového tímu z dôvodu Vášho pochybenia. Ak tak urobí, ohrozí tým i Vaše postavenie v pozícií riaditeľa odboru. Čo urobíte, aby sa tak nestalo?



Riešenie:

1. Pozícia, v ktorej ste sa ocitol je veľmi nešťastná, ale na druhej strane pomerne častá. Vedúci pracovníci v snahe o dosiahnutie väčších zárobkov sa často uchádzajú o pozície v riešiteľských kolektívoch. Manažéri kolektívov ich zase prijímajú a to preto, lebo očakávajú, že im prítomnosť vysokopostaveného člena organizácie v riešiteľskom tíme zabezpečí určité nadštandardné výhody. Pri tom sa ale zabúda na to, že ako vysokopostavený člen organizácie ste obvykle aj nadštandardne zaťažený a často riešite náhle a neočakávané úlohy. Ste teda na jednej strane v pozícií riadiaceho podsystému, kde Vašou úlohou je riadiť viacero projektov, pričom jedným z nich je aj projekt zavádzania nového IS. Zároveň ste aj v pozícií riadeného podsystému, nakoľko ste členom - a dokonca kľúčovou osobou riešiteľského tímu. Nakoľko Váš sekretariát - teda sekretariát riaditeľa odboru - plní funkčné úlohy Vášho odboru, obvykle nesleduje dostatočne plnenie Vašich úloh vyplývajúcich z projektu. Ak ich aj sleduje, vy sám nemáte vždy dostatočnú kapacitu na zabezpečenie plnenia úloh. Proste sedíte na viacerých stoličkách. Aj na porade sa tak dostanete do zložitej situácie, kde na jednej strane, ako človek zodpovedný za riadiaci podsystém, budete musieť vziať na zodpovednosť generálneho manažéra projektu, ale na druhej strane ako referujúca kľúčová osoba, navyše

hoci i nepriamo a neúmyselne, ale predsa zodpovedná osoba za meškanie budete musieť sa s meškaním v rámci porady nejako vysporiadať.

2. Pre Vaše rozhodovanie, ako z tejto situácie vyjsť, je dôležitý odhad škôd, ktoré nastali, alebo môžu nastať a možné spôsoby ich nápravy. Ako od riaditeľa odboru, teda vysokopostaveného funkcionára sa od Vás očakáva aj „vodcovský“ prístup k riešeniu problémov. Ten pozostáva jednak nielen zo schopnosti nájsť a implementovať vhodné riešenia, ale aj zo schopnosti sebareflexie a schopnosti prijať zodpovednosť. Nakoľko Vaše pochybenie nie je ani úmyselné a zavinil ste ho len nepriamo, je Vaša pozícia lepšie obhájitelná. V pozícii kľúčovej osoby projektového tímu rozumnou mierou oboznámite vedenie spoločnosti s priebehom realizácie, poukážete na omeškanie a aj Vašu mieru zavinenia, avšak zároveň ponúknete aj spôsob riešenia, jeho vyhodnotenie. Zároveň sa k tomu postavíte aj ako riaditeľ odboru, kde poukážete na to, že riešenie, ktoré ste našiel, spočíva len v preorganizovaní zdrojov, pričom dôjde len k miernemu zvýšeniu nákladov, ktoré ale zaplatíte vy, z Vášho príjmu v organizácií. Zároveň zvažujete možnosť ponúknutia rezignácie. (Metóda sebakritiky a metóda otvorených dverí).

Vzorová úloha č. 2 Rozhodovanie o voľbe technologického procesu pomocou metódy očakávanej hodnoty a metódy rozhodovacieho stromu³⁰

Zadanie 1:

Spoločnosť na spracovanie diamantov kúpila surový, neopracovaný šesť karátový diamant. Brusič, ktorý je poverený opracovaním diamantu po jeho analýze skonštatuje, že pokiaľ rozreže diamant do menších kameňov, ich súhrnná hodnota bude € 250 000. Pokiaľ však bude diamant zbrúsený ako jediný veľký kameň, jeho hodnota bude € 100 000. Problémom je, že pri rozrezávaní na drob-

³⁰ CZECH PROJECT MANAGEMENT Rozhodovací stromy příklad. 2012. [online].

né kamienky je 20 % šanca, že bude diamant roztrieštený. Súhrnná hodnota použiteľných zlomkov bude len € 10 000.

Úloha:

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



Riešenie:

I. Rozhodovanie pomocou metódy očakávanej hodnoty:

Tabuľka 5: Rozhodovanie pomocou metódy očakávanej hodnoty

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

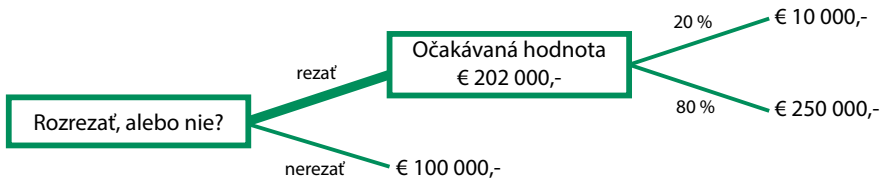
Prameň: CZECH PROJECT MANAGENENT, 2012.

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

II. Rozhodovanie pomocou metódy rozhodovacieho stromu:

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

Obrázok 1: Rozhodovací strom pre zadanie 1



Prameň: CZECH PROJECT MANAGENENT, 2012.

Zadanie 2:

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

Úloha:

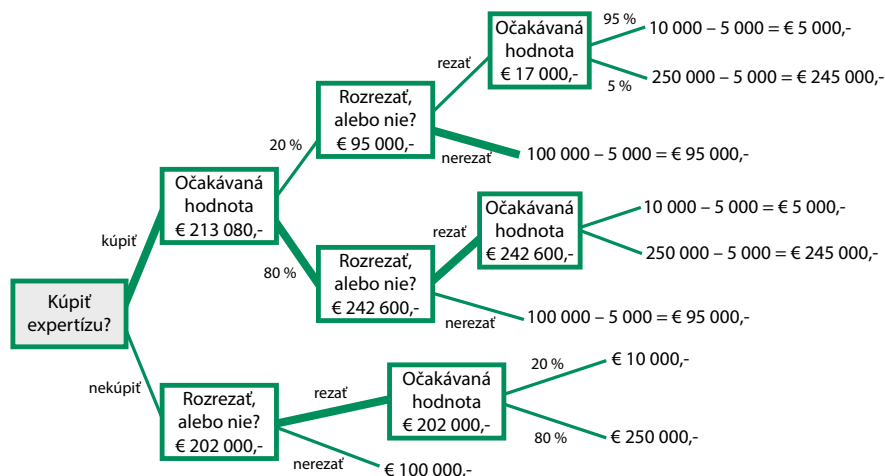
Spoločnosť teda musí uskutočniť najprv analýzu, či zaplatiť za expertízu.



Riešenie:

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

Obrázok 2: Rozhodovací strom pre zadanie 2



Prameň: CZECH PROJECT MANAGENT. 2012.

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

a) Expertízu nekúpime

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

b) Expertízu kúpime

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

Predpokladáme rozpad

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

Pokiaľ sa k rezaniu rozhodneme a ďalej predpokladáme rozpad (a teda výsledok expertízy je, že sa diamant rozpadne, čo nastane práve v spomínaných 20 %), podľa tvrdenia expertnej spoločnosti je pravdepodobnosť rozpadu 95 %, zatiaľ čo šanca, že sa kameň ne-

rozpadne je 5 %. Očakávaná hodnota je v tomto prípade $0,05 \times (250\,000 - 5\,000) + 0,95 \times (10\,000 - 5\,000) = 17\,000$.

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

Predpokladáme že sa kameň nerozpadne

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

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

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

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

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

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

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

Vzorová úloha č. 3 Rozhodovanie o investícii pomocou rozhodovacej matice³¹

Do konkurzu na dodávku kopírovacích strojov sa prihlásili 3 dodávatelia:

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

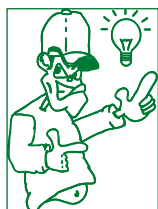
Na základe zvolených kritérií: K1 - cena výrobku, K2 - poskytovaná záruka, K3 - výkonnosť výrobku, K4 - čas dodania

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

Tabuľka 4: Kritériá rozhodovania

	CANON	MINOLTA	TOSHIBA
K1 - cena výrobku	35 000,-	30 000,-	45 000,-
K2 - záruka	36 mes	24 mes	60 mes
K3 - výkon stroja	25 str / min	25 str / min	35 str / min
K4 - doba dodania	14 dní	10 dní	7 dní

Prameň: LEITNER, B. 2012.



Riešenie:

DMM - Metóda rozhodovacej matice (Decision Matrix Method)

Je považovaná za základnú metódu (môže mať viac variantov riešenia). Jeden z variantov spočíva v hodnotení váhy (dôležitosti) jednotlivých kritérií bodovou stupnicou od 1 po 10 tak, že stupeň 1 je priradený najmenšej váhe a stupeň 10 váhe najväčšej. Rovnakou stupnicou sa tiež hodnotí skutočnosť, ako jednotlivé varianty rie-

³¹ LEITNER, B. Operačná analýza Cvičenia. 2012. [online].

šenia vyhovujú zvoleným kritériám, tzn. stupňom „1“ - nevyhovuje až po „10“ - vyhovuje ideálne.

Tabuľka 5: Hodnotenie predajcov na základe vybraných kritérií

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

Prameň: LEITNER, B. 2012.

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

Výhody: jednoduchosť postupu, relatívne nízka časová náročnosť

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

II. Kontrolné otázky a úlohy na riešenie, resp. prípadové štúdie:

A. Kontrolné otázky:

1. Charakterizujte proces manažmentu ako integrovaný systém manažérskych funkcií, úloh a procesov.
2. Charakterizujte vymedzenie riadiaceho a riadeného podsystému organizácie a väzby medzi nimi, vysvetlite.
3. Čo chápete pod pojmi statika a dynamika riadiaceho systé-

mu?

4. Na ktoré dve hlavné časti rozdeľujeme proces manažmentu podľa rozhodovania?
5. Opíšte rozhodovacie procesy, podľa informovanosti subjektu rozhodovania.
6. Charakterizujte úlohu rozhodovania v procese manažmentu a vymenujte jeho hlavné znaky a prvky.
7. Ktoré sú základné fázy časového priebehu rozhodovania a čo tvorí ich obsah?
8. Popíšte metódu „brainstorming“, jej zásady a použitie.
9. Popíšte metódu „synectics“, jej zásady a použitie.

B. Úlohy na riešenie:

Prípadová štúdia 1

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

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

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

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

Vedúci IŠ: Nie, urobíme to korešpondenčnou metódou. Mailom.

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

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

Vedúci IŠ: Je to delftská metóda.

Ekonóm: No tak tej delftskej metódy.

Generálny riaditeľ: Máte s tým problém p. magister?

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

Generálny riaditeľ: Ďalšie návrhy?

Personálny riaditeľ: Áno, mám. Mám tu ponuku z Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave na školenie používania rozhodovacích metód. Zdá sa mi to zaujímavé.

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

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

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

Úlohy k prípadovej štúdii 1:

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

Prípadová štúdia 2: Optimalizácia personálnych nákladov.

V piatok 26. 08. 2010 o 15:20 sedel manažér výroby Peter vo svojej kancelárii a rozmýšľal o tom, ako sa rozhodnúť. Jeho rozhodnutie môže ovplyvniť prosperitu oddelenia, ale aj život desiatich programátorov výroby.

Na základe zhoršujúcej sa ekonomickej situácie spoločnosti sa generálny riaditeľ rozhodol, že na každom oddelení je potrebné znížiť mzdové náklady o 10 %. Táto požiadavka sa dala splniť znížením počtu programátorov výroby, alebo zvýšením kvóty výkonu pre pohyblivú časť mzdy, alebo využitím kombináciu oboch alternatív. Rozhodnutie muselo byť jasné najneskôr do 10. 09. 2010.

Priemerná ročná mzda programátorov výroby sa pohybuje okolo 7 000 €. 50 % z tejto sumy predstavuje pevná časť mzdy a 50 % pohyblivá časť viazaná na dosiahnutie výkonovej kvóty. Všetci programátori výroby boli v spoločnosti zamestnaní viac ako 4 roky.

V danej situácii mal Peter tri možnosti. Po prvé prepustiť dvoch programátorov výroby a súčasne zvýšiť kvóty výkonu ostatným 8 v priemere o 860 €. Po druhé, zvýšiť kvótu a dosiahnuť tak priemerné zníženie ročného zárobku na jedného programátora výro-

by o 700 €. Po tretie mohol prepustiť jedného programátora a zároveň zvýšiť výkonovú kvótu, čo by umožnilo zachovať priemernú ročnú mzdu na pôvodnej výške.

Jeho rozhodovanie bolo skomplikované ešte dvoma okolnosťami. Petra 21. 08. 2010 navštívil pán Janák, ktorý pracoval v spoločnosti už 20 rokov a oznámil mu, že v máji 2011 má nárok na odchod do dôchodku so všetkými finančnými náležitosťami. A ak by odišiel do dôchodku o rok skôr, stratil by nárok na poskytovanie plného nemocenského poistenia a jeho dôchodok by bol mesačne o 25 € nižší.

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

Pri premýšľaní Petra vyrušil telefón. Volala mu spolužiačka Jana, ktorá v spoločnosti pracovala na personálnom oddelení. Informovala ho, že jeho nová programátorka výroby Andrea K. pravdepodobne bude mať schválenú adopciu ročného dieťaťa a preto od 1. 10. 2011 nastúpi na materskú dovolenku. Jana ho zároveň upozornila, že táto informácia je zatiaľ dôverná a nemôže ju oficiálne využiť. Oficiálne sa to dozvie až 15. 09. 2010. Peter zložil telefón v nemom úžase, pretože celé dopoludnie prejednával s Andreou pripravované spúšťanie novej technológie na výrobnéj linke.

Úlohy k prípadovej štúdii 2:

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

Úloha č. 3: Rozhodovanie o novej technológii:

Vedenie podniku špecializovaného na výrobu LCD TV stojí pred

závažným rozhodnutím a to, či vstúpiť na trh novým LCD TV s technológiou 3D. Podľa predbežnej analýzy trhového prostredia by investícia do zmeny mohla spoločnosti priniesť zvýšenie ročných ziskov až na € 4000 000. Pokiaľ by spoločnosť neriskovala zmenu výrobných technológií a naďalej by sa zameriavala na zdokonaľovanie LED podsvietenia LCD obrazoviek, bol by jej ročný zisk na úrovni € 2 500 000. Problémom je, že predbežná analýza trhového prostredia stále zanedbáva 35 % pravdepodobnosť, že nová technológia nebude konkurencieschopná a ročné zisky organizácie by sa touto investíciou mohli znížiť až na € 600 000. Spoločnosť však môže dať vypracovať za € 150 000 komplexnú analýzu trhu, ktorá zvýši pravdepodobnosť úspešnosti investície. Auditárska spoločnosť deklaruje, že ak budú výsledky analýzy pozitívne a teda že 3D TV prinesie očakávaný zisk, je to s pravdepodobnosťou 89 %. Ak však výsledky analýzy budú negatívne, je to z pravdepodobnosťou 96 %. Povedzme, že sa obecne cca 10 % investícií nevyplatí, lebo nakoniec nie sú úspešné.

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

Úloha č. 4: Brainwritening.

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

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

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

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

Problémy na riešenie:

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



C. Príklady testových otázok:

1. Označte pravdivé tvrdenia:
 - a) riadiaci a riadený systém spolu tvoria organickú jednotu
 - b) riadiaci a riadený systém v sociálnych organizáciách nemá striktne vymedzené hranice
 - c) riadiaci a riadený systém v sociálnych organizáciách musí mať striktne vymedzené hranice
 - d) jeden prvok sociálneho systému organizácie nikdy nemôže byť zároveň v pozícii riadiaceho systému a aj riadeného systému
 - e) všetky vyššie uvedené vysvetlenia sú správne
2. Proces manažmentu je integráciou nasledovných čiastkových funkcií:
 - a) manažérskych funkcií a Rozhodovacej a Informačnej funkcie
 - b) manažérskych funkcií a Manažérskych aktivít

- c) všetkých aktivít človeka
 - d) niektorých aktivít manažéra
 - e) ani jedna odpoveď nie je správna
3. Rozdiel medzi metódou „brainstorming“ a „Delftskou metódou“ je v:
- a) v dĺžke času trvania
 - b) v bezprostrednosti účastníkov
 - c) môže a nemusí byť v počte účastníkov
 - d) v zásadách vedenia diskusie
 - e) všetky odpovede sú správne
4. Označte nesprávne tvrdenia:
- a) metódy „brainstorming“ „Delftská metóda“ a metóda „Sy-nectics“ sú inak označované aj ako expertné metódy
 - b) metódy matematickej štatistiky, analýzy, lineárnej algebry a operačnej analýzy inak nazývame aj ako kvantitatívne metódy rozhodovania
 - c) skúsený manažér by sa mal vyhnúť používaniu intuitívnych metód rozhodovania
 - d) metóda iterácie je súčasťou metód rozhodovania
 - e) všetky odpovede sú nesprávne
5. Označte správne tvrdenia:
- a) metódy „brainstorming“ „Delftská metóda“ a metóda „Sy-nectics“ sú inak označované aj ako expertné metódy
 - b) metódy matematickej štatistiky, analýzy, lineárnej algebry a operačnej analýzy inak nazývame aj ako kvantitatívne metódy rozhodovania
 - c) skúsený manažér by sa mal vyhnúť používaniu intuitívnych metód rozhodovania
 - d) metóda iterácie je súčasťou metód rozhodovania
 - e) všetky odpovede sú správne



IV. Zhrnutie problematiky

Organizácie sa vo všeobecnosti skladajú z dvoch podsystémov, a to z riadiaceho podsystému (subjektu riadenia) a riadeného podsystému (objektu riadenia).

Riadiaci systém predstavuje tú časť podniku, ktorej poslaním je riadiť jeho riadený systém.

Z hľadiska základných úloh poznáme riadiaci systém:³²

- a) Zabezpečujúci bežné riadenie.
- b) Uskutočňujúci riadenie procesu ďalšieho rozvoja subjektu aj objektu riadenia.

Riadený systém v podniku z funkčného a organizačného hľadiska:³³

- Z funkčného hľadiska (podľa procesov) sú objektom riadenia fázy transformačného procesu, ako je obstarávanie zdrojov, výroba, odbyť a pod. Tak celkovo, ako aj jednotlivo.
- Z organizačného hľadiska sú objektmi riadenia jednotlivé organizačné celky podniku a to podnik ako celok a vnútropodnikové jednotky, napríklad divízie, závody, dielne atď.

Štruktúra a proces riadiaceho systému organizácie sú v praxi determinované zdrojmi, ktoré má organizácia reálne k dispozícii za účelom dosahovania svojich cieľov, kvalitou vnútorného prostredia, vlastnosťami externého prostredia organizácie a kvalitou a intenzitou väzieb organizácie na externé prostredie. Každá zme-

³² SEDLÁK, M. 2008. Základy manažmentu. s. 83.

³³ Tamtiež. s. 85.

na v uvedených zložkách sa prejaví aj v potrebe zmeny v štruktúre a procese riadiaceho systému.

Rozhodovanie možno definovať ako činnosť (resp. proces), ktorá určuje a analyzuje problém rozhodovania, určuje možné varianty jeho riešenia a podľa určitých, resp. určených kritérií volí jeden z variantov a to variant najvhodnejší.³⁴

Rozhodovanie je neoddeliteľnou súčasťou každej manažérskej funkcie a aktivity, ako vyvrcholenie transformačného procesu informácie, obvykle v podobe uskutočnenia premysleného a odôvodneného výberu variant postupu. Objekt, subjekt ako aj obsah rozhodovania je daný rozsahom rozhodovacieho oprávnenia, ktoré je determinované právnymi normami, všeobecne záväznými predpismi, ale i vnútropodnikovými pravidlami. Rozhodovacie oprávnenie môže byť viazané na viac inštančný spôsob schvaľovania rozhodnutia, prípadne jeho kolektívne prijatie, a môže byť taktiež vymedzené územím, časom, hodnotou a obsahom. Rozhodovanie môže byť viazané aj na spôsob jeho prípravy. Je preto potrebné, aby si manažér ujasnil rozsah rozhodovacieho oprávnenia, a aby sa uistil, že jeho chápanie rozsahu rozhodovacieho oprávnenia je v súlade s chápaním ako tento rozsah vníma organizácia, a aby sa tak vyhol konsekvenciám, ktoré pre jeho osobu vyplývajú z nedodržania rozsahu rozhodovacieho oprávnenia.

Proces rozhodovania predstavuje v teórii manažmentu postupný rad činností, ktoré možno z hľadiska časovej postupnosti štrukturalizovať do určitých vzájomne nadväzujúcich fáz alebo etáp:³⁵

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

Rozhodovanie vo všetkých svojich fázach je spojené jednak s kreovaním stratégií organizácie, definovaním organizačných cie-

³⁴ ČAMBÁL, M. - HOLKOVÁ, A. - HORŇÁK, F. 2000. Manažérstvo podniku. s. 41.

³⁵ SEDLÁK, M. 2009. Manažment. s. 142.

ľov, tvorbou sústavy plánov a so systémom kontroly pred začiatkom transformačného procesu, ale i s riadením zmien v priebehu transformačného procesu. Je súčasťou všetkých procesov a činností počas celého životného cyklu organizácie, produktu alebo projektu.

6. INFORMÁCIE A INFORMAČNÝ SYSTÉM, PLÁNOVANIE A KONTROLA

I. Tézy, Literatúra a Kľúčové pojmy.

Tézy:

- 6.1 Pojem informácie. Hodnota informácie v riadení organizácie. Klasifikácia a druhy informácií, Informačný systém organizácie, Vlastnosti a úlohy IS, Fázy IS, Tvorba informačných systémov. [literatúra 1, 2, 3]
- 6.2 Plány, plánovanie, tvorba plánov. Plánovanie ako východisková manažérska funkcia. Klasifikácia plánovania a plánov. Druhy plánov podľa časového priebehu. Druhy plánov podľa objektu riadenia. Cieľ, ako východiskový prvok plánu. Základné požiadavky ktoré by mal spĺňať správne stanovený cieľ. [literatúra 1, 2, 3]
- 6.3 Podstata, úlohy a spôsob vykonávania kontroly, Klasifikácia kontroly, Fázy kontrolného procesu, Predmet kontroly [literatúra 1, 2, 3].



Literatúra:

- [1] SEDLÁK, M.: Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [2] SEDLÁK, M.: Manažment. Štvrté prepracované vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283.

- [3] GOZORA, V.: Podnikový manažment. Nitra: SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1.

Kľúčové pojmy:

- 6.1 Informácia, Kvantitatívna stránka informácie, kvalitatívna stránka informácie, syntaktická stránka informácie, sémantika informácie, užitočnosť, agregovanie informácií, pôvodca, adresát, záväznosť, Klasifikácia informácie (utajenie), formalizácia, Informačný systém, Prvky IS, Fázy IS, Vlastnosti IS,
- 6.2 Plánovanie, Východiská plánovania, Ciele organizácie, Trajekória, Časové hľadisko, Dlhodobé plány, Strednodobé plány, Krátkodobé plány, Operačné plány, Vykonávacie plány, Strategické plány, Pyramída plánov, Hlavné časti plánu, Sústava cieľov,
- 6.3 Kontrola, Vzťah plánovania a kontroly, Vnútená kontrola, Samokontrola, Predbežná kontrola, Priebežná kontrola, Konečná kontrola, Fázy kontrolného procesu, Predmet kontroly, Kontrolné mechanizmy, Kontroľing.

II. Kontrolné otázky a úlohy na riešenie, resp. prípadové štúdie:

A. Kontrolné otázky:

- 1. Definujte pojem informácie v manažmente, so zreteľom na jej kvantitatívnu stránku, kvalitatívnu stránku a syntakt. Čo je sémantika informácie?
- 2. Aké fázy tvoria informačný proces a pomocou ktorých informačných prvkov sa vykonávajú informačné činnosti?
- 3. Aké úlohy plní komplexný informačný systém organizácie a aké vlastnosti má tento mať?
- 4. Vysvetlite podstatu a význam formálneho a neformálneho sys-

tému organizácie a spôsoby dekomponovania formálneho informačného systému na podsystémy.

5. Stručne popíšte metodiku tvorby a udržiavania komplexného informačného systému organizácie.
6. Čo je úlohou plánovania ako východiskovej manažérskej funkcie a aký je jeho vzťah k rozhodovaniu a informáciám?
7. Ktoré hľadiská používame na členenie plánovania a plánov podľa objektov riadenia v podniku a aké ich druhy podľa toho poznáme?
8. Ktoré sú významné hľadiská klasifikácie kontroly a aké jej druhy rozoznávame?
9. Aké druhy plánovania a plánov podľa časového hľadiska rozoznávame, aký majú význam a čo znamená, že tvoria spolu pyramídu?
10. Čo znamená kontrola v širokom význame? Aký je rozdiel nútej kontroly od samokontroly a kedy sa používajú?
11. Vymenujte základné čiastkové fázy kontrolného procesu a charakterizujte ich obsah.

B. Úlohy na riešenie:

Úloha č. 1 - Hodnota informácie pre manažéra:

Zadanie:

Prečítajte si nasledovné informácie z webovských informačných portálov:

„Slováci si najčastejšie otvárajú e-shopy s elektronikou, oblečením, parfumami a knihami,“ vysvetlil projektový manažér Heureka.sk Kamil Demuth. „Medzi novými obchodmi dominujú menšie e-shopy, ktorými si Slováci privyrábajú popri zamestnaní. Slabá angažovanosť majiteľov však býva často aj dôvodom ich neskoršieho zániku,“ dodal.³⁶

³⁶ SITA SME.SK Slovákov čoraz viac láka podnikanie na internete. 2012. [online].

„Bilbordy, megabordy, ale aj mestské kultúrne propagačné tabule, by sa mali na území miest a obcí dostať aspoň od 80 metrov od cesty. V extravilánoch, teda vo voľnom území, by to malo byť až 250 metrov od vozovky.“³⁷

„Národná diaľničná spoločnosť, a. s. (NDS) vyhlásila verejnú súťaž na vypracovanie projektu a výstavbu obchvatu Žiaru nad Hronom v polovičnom profile a kratšej dĺžke na rýchlostnej ceste R2.“³⁸

„Absolútne prvenstvo v rebríčku najsledovanejších programov dňa (12+) v utorok 30. októbra 2012 potvrdili Televízne noviny. Večerné spravodajstvo Markízy si pozrelo 825-tisíc divákov, pri podiele 40,5 % (12+). Vysoký podiel na úrovni 38,2 % a rovnako prvenstvo v rebríčku sledovanosti dosiahlo aj v skupine mladších divákov (12-54). Silné zastúpenie mali najmä muži v rovnakej vekovej kategórii s podielom 40,9 %.“³⁹

Úlohy:

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

Prípadová štúdia 1 - Identifikácia problému v podniku vyrábajúcom spotrebné predmety⁴⁰

Vrcholový manažment vo veľkom podniku vyrábajúcom spotrebné predmety sa pripravuje na ročnú plánovaciu radu. Na takýchto poradách sa obyčajne identifikujú dôležité podnikateľské problémy, ktoré určujú priority a zostavujú sa pokyny a zásady na vypracovanie podrobných plánov.

Podnik má šesť funkčných úsekov: výrobný, obchodný, perso-

³⁷ MORHÁČOVÁ, J. Bilbordy majú skončiť, posunú sa ďaleko od cesty. 2012. [online].

³⁸ SITA PRAVDA.SK NDS vypísala tender na obchvat Žiaru nad Hronom. 2012.[online].

³⁹ PR ODDELENIE TV MARKÍZA Dominantné postavenie na trhu patrí Markíza group. 2012. [online].

⁴⁰ HARAUSOVÁ, H. Manažérske funkcie. 2005.

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

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

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

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

Obchodný manažér vidí hlavný problém podniku v tom, že neustále rastú náklady spojené s distribúciou výrobkov. Distribučný systém pozostáva z regionálnych obchodných domov, ktoré sú zasobované nákladnými autami. Rastúce ceny pohonných hmôt a nedodržiavanie rozvojových plánov vedú k rastu distribučných nákla-

dov a vyvolávajú potrebu zvýšiť maloobchodné ceny výrobkov. To ale môže spôsobiť výrazný pokles dopytu už aj tak nespokojných zákazníkov, vzhľadom na nedávne zvýšenie cien.

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

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

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

Úlohy k prípadovej štúdii 1:

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

Prípadová štúdia 2- Podnik vyrábajúci svietidlá

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

z ročného plánu schváleného vlastníkami.

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

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

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

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

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

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

Úlohy k prípadovej štúdii 2:

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

Úloha č. 3 - Kľúčové záležitosti plánovania⁴¹

Cieľ:

Vedieť určiť kľúčové záležitosti plánovania

Postup:

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

Konkrétne ciele:

- Zvýšiť podiel na trhu zo súčasných 10 % na 15 %

⁴¹ HARAUSOVÁ, H. Manažérske funkcie. 2005.

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

Úloha č. 4 - Ako uplatniť prvky plánovania v osobnom živote⁴²

Cieľ:

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

⁴² Tamtiež. 2005.

Postup cvičenia:

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

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

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

Záver:

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

Hra č 1: Finančný rozpočet⁴³

Spoločnosť Hocus, s. r. o. sídliaca v Žiari nad Hronom vyrába záclony. Jej výrobky sú kvalitné a pomerne žiadané a preto sa predávajú nie len na Slovensku ale v celej strednej Európe. Vedenie

⁴³ Spracované podľa: HARAUSOVÁ, H. Manažérske funkcie. 2005.

robí všetko preto, aby sa jej podarilo neustále dosahovať zisk. Jedno z opatrení je zamerané na znižovanie nákladov spoločnosti.

Tabuľka 6: Finančný rozpočet Spoločnosti Hocus, s. r. o.

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

Prameň: HARAUSOVÁ, H. (Upravené).

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

Úlohy:

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



C. Príklad testových otázok:

1. Ktorú úroveň manažmentu podporuje administratívny IS (AIS)?
 - a) operačnú
 - b) taktickú
 - c) strategickú
 - d) neformálnu
 - e) všetky uvedené
2. Životný cyklus IS je
 - a) vždy lineárny
 - b) vždy nelineárny
 - c) väčšinou nelineárny
 - d) väčšinou lineárny
 - e) žiadna z odpovedí nie je správna
3. Dôvodom outsourcingu IT služieb nie je:
 - a) koncentrácia na hlavnú činnosť organizácie
 - b) záujem mať k dispozícii moderné technológie
 - c) potreba mať kontrolu nad svojím IS
 - d) zámer uvoľniť investičné prostriedky
 - e) dôvodom outsourcingu IT služieb nie je ani jeden z vyššie uvedených dôvodov
4. Plánovací proces pozostáva z:
 - a) pochopenia východísk, vypracovania cieľov, tvorby a implementácie sústavy plánov
 - b) vyhodnotenia informácií a ich implementácií do riadiaceho procesu
 - c) pozorovania cieľov a trajektórií

- d) pozorovania organizačných zdrojov
 - e) každá odpoveď je správna
5. Označte pravdivé tvrdenia:
- a) jednou z úloh kontroly je porovnávanie skutočného stavu s plánovaným
 - b) proces kontroly úzko súvisí s informáciami
 - c) vnútená kontrola nemá miesto v modernej organizácii
 - d) kontrola sa týka len plánovania
 - e) všetky odpovede sú správne
6. Označte nepravdivé tvrdenia:
- a) súčasťou kontroly plnenia cieľov je aj porovnávanie aktuálnych podmienok realizácie cieľov s podmienkami v čase plánovania cieľov
 - b) súčasťou kontroly je aj návrh na výkon uložených opatrení
 - c) súčasťou kontroly nie je komparácia trajektórie realizácie cieľov s plánom
 - d) kontrolný proces nemá žiadne súčasti
 - e) všetky vyššie uvedené tvrdenia sú nesprávne



III. Zhrnutie problematiky, doplnkový text:

Proces manažmentu je vždy informačným procesom, celý proces manažmentu sa preto môže v určitom zmysle skúmať ako proces prijímania, pretvárania a odovzdávania informácií. Na tomto základe

vzniká a existuje informačný systém organizácie.⁴⁴

Informačný systém prechádza celou organizáciou a jednotlivé prvky organizácie prostredníctvom vzájomných väzieb medzi nimi spája do jedného celku. Je vytvorený za účelom zberu, uchovávaní, spracúvania a distribúcie informácií potrebných k efektívnemu fungovaniu organizácie. Kvalitný informačný systém musí byť dostatočne pružný t.j. schopný rozvíjať sa v turbulentnom prostredí a efektívny, čo znamená v prvom rade racionálne usporiadaný (nízka cena) a tiež zabezpečujúci efektívnosť riadiaceho systému na základe poskytnutých informácií.

Informačný systém sa vnútorne i navonok prejavuje svojou architektúrou, ktorá ma byť tvorená najmä s ohľadom na jednoduchosť prístupu a užívania pri zachovaní všetkých ostatných požiadaviek

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

Plánovanie je v podstate proces alokácie organizačných zdrojov a konštituovanie väzieb medzi nimi a zložkami vonkajšieho prostredia v budúcnosti, zamerané na čo najefektívnejšie realizovanie organizačných cieľov.

Kľúčovou úlohou plánovania je predovšetkým určovanie cieľov. Mnohí manažéri považujú vytýčenie cieľov za najdôležitejšiu časť plánovania. Ich tvorbe treba venovať náležitú pozornosť. Na to, aby bol cieľ dobre zostavený, musí spĺňať určité predpoklady (musí byť „chytrý“, podľa anglického slova smart).⁴⁵

S - specific = špecifický, konkrétny,

M - measurable = merateľný,

⁴⁴ SEDLÁK, M. 2008. Základy manažmentu. s. 127.

⁴⁵ ČAMBÁL, M. - HOLKOVÁ, A. HORŇÁK, F. 2000. Manažérstvo podniku. s. 59.

A - achievable = dosiahnuteľný, resp. akceptovateľný,

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

T - time = časovo, resp. termínovo ohraničený.

Plánovanie výrobných zdrojov predstavuje metódu efektívneho plánovania všetkých zdrojov výrobného podniku. Plánovanie výrobných zdrojov je zamerané na operačné plánovanie, finančné plánovanie a má schopnosť operatívne/flexibilne reagovať na náhle zmeny alebo spresnenia požiadaviek uplatnených vo výrobe. Tvoria ho rôzne, vzájomne prepojené funkcie, ako napr. obchodné plánovanie, výrobné plánovanie, výrobné schémy, plánovanie materiálových požiadaviek, plánovanie kapacitných požiadaviek a systémy optimalizácie/využitia kapacít a určenia priorít. Výstupy týchto systémov, spracúvaných výpočtovou technikou, sú súčasťou obchodných a finančných správ podniku, ako napr. plnenia obchodného plánu, správy o obchodných záväzkoch, rozpočtu podniku, hodnotenia objemov a vývoja skladových zásob, návrhov budúceho vývoja zásob a pod.⁴⁶

Plán v širšom slova zmysle je sofistikovaná predstava o budúcnosti. V užšom slova zmysle je plán premyslená alokácia zdrojov v čase a v priestore, tvorba budúcich väzieb medzi nimi a definovanie budúcich procesov vo vnútornom a vonkajšom prostredí organizácie, a to v súlade so stratégiami a cieľmi organizácie, ako aj s ohľadom na existujúce a prognózované stavy prostredia organizácie. Plán nemôže byť braný ako dogma, ale ako pomôcka pre dosahovanie cieľa. Prioritou pre organizáciu je stále plnenie poslania, misie a základných cieľov organizácie. Každý neočakávaný stav prostredia organizácie musí vyvolať komparáciu sústavy plánov s prioritami organizácie, a v prípade, že sústava plánov neslúži ďalej ako pomôcka pre napĺňanie priorít je potrebné sústavu plánov prepracovať.

Kontrola má v organizáciách dva významy. Jeden tradičný, v rámci ktorého sa porovnáva plán so skutočne dosahovanými výsledkami. Druhý význam kontroly je strategický, kedy kontrola má zisťovať aktuálny stav prostredia organizácie a spokojnosť stakeholderov, tento porovnávať s východiskovým stavom prostredia organizácie a očaká-

⁴⁶ VIESTOVÁ, K. a kol. 2007. Lexikón logistiky. s. 159.

vaniami stakeholderov. V prípade, že kontrola zistí akékoľvek rozdiely, je nutné prehodnotiť základné ciele, stratégiu a niekedy aj samotné poslanie.

ZÁVER

Je zrejmé, že turbulentné podmienky súčasného podnikateľského prostredia si vyžadujú výrazné zvýšenie efektívnosti činnosti organizácií, a to predovšetkým prostredníctvom zrýchlenia reakcie na zmeny v prostredí. Pre organizácie to znamená, že musia byť ochotné a schopné neustále inovovať. Kľúčovým faktorom zvládnutia týchto nových zásad fungovania organizácií je osvojenie si a efektívne využívanie princípov, metód a techník moderného manažmentu. Rozhodujúcim faktorom tohto procesu sú jednoznačne manažéri.

Cieľom tohto praktika bolo uviesť Vás do problematiky Manažmentu, pričom prioritným zámerom bolo aby ste si mohli, po prečítaní teoretickej kapitoly v učebnici Základy manažmentu, svoje nadobudnuté vedomosti prakticky otestovať. Praktikum umožňuje študentom reálne vyskúšať svoje vedomosti prostredníctvom riešenia praktických úloh, manažérskych hier a prípadových štúdií, ktoré navodzujú problémy súčasnej manažérskej praxe.

Účelové spojenie teoretického základu učebnice Základy manažmentu s praktickými skúsenosťami, ktoré študenti nadobudnú pri práci s Praktikom vytvára obraz o práci, potrebách a úlohách súčasného manažmentu. Veríme, že študenti práve vďaka tomuto praktiku lepšie porozumejú problematike manažmentu, a tým si utvoria kvalitný základ vedomostí nevyhnutný pre manažérsku prax.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY:

- [1] CZECH PROJECT MANAGENENT: Rozhodovací stromy příklad. 2012. Institut celoživotního vzdělávání na Vysokém učení technickém v Brně, Dostupné na internete: [21.9.2012] <<http://www.lli.vutbr.cz/data/files/rozhodovaci-stromy-priklad-1-214.pdf>>.
- [2] ČAMBÁL, M. - HOLKOVÁ, A. - HORŇÁK F.: Manažérstvo podniku. Bratislava: STU 2000. 211 s. ISBN 80-227-1365-1.
- [3] DRUCKER, P. F.: Cestou k zítřku. Management pro 21. Století. Praha, Management Press 1993. 135 s. ISBN 80-8560-328-4.
- [4] DOBIŠ, J.: Etické kódexy v manažmente organizácií rôzneho typu v SR. In: Regionálne disparity v ekonomickom a sociálnom prostredí. Litoměřice, 2010. (v tlači).
- [5] DOBIŠ, J.: Etické kódexy v manažmente organizácií rôzneho typu v Slovenskej republike In: Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska. Komunálna reforma - spravovanie a manažovanie - trendy vo verejnom živote - regionálny rozvoj. Bratislava: crr. sk, 2010. s. 148-155. ISBN 987-80970495-4-6.
- [6] GOZORA, V.: Krízový manažment. SPU Nitra, 2000. 170 s. ISBN 80-7137-802-X.
- [7] GOZORA, V.: Podnikový manažment. Nitra: SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1.
- [8] GOZORA, V. - DOBIŠ J.: Podnikateľské štruktúry v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe. Nitra: SPU Nitra, 1999. 90 s. ISBN 80-7137-591-8.
- [9] HARAUSOVÁ, H.: Manažérske funkcie. Prešov: MPC v Prešove. 2005. 50 s.
- [10] LEITNER B.: Operačná analýza Cvičenia. Žilina: ŽU FŠI, Katedra technických vied a informatiky, 2012. Dostupné na internete: [17.9.2012] <http://fsi.uniza.sk/ktvi/leitner/2_predmety/OA/>

- [11] MORHÁČOVÁ, J.: Bilbordy majú skončiť, posunú sa ďaleko od cesty. Bratislava: Trend Holding, 2012. Dostupné na internete: [8.10.2012] <<http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/bilbordy-maju-skoncit-posunu-sa-daleko-od-cesty.html>>.
- [12] PR ODDELENIE TV MARKÍZA: Dominantné postavenie na trhu patrí Markíza group. Bratislava: 2012. Dostupné na internete: [31.10.2012] <<http://medialne.etrend.sk/televizia-tlacove-spravy/dominantne-postavenie-na-trhu-patri-markiza-group-2.html>>.
- [13] SEDLÁK, M.: Manažment. Štvrté prepracované vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283.
- [14] SEDLÁK, M.: Základy manažmentu. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 329 s. ISBN 978-80-8078-455-3.
- [15] SITA PRAVDA.SK: NDS vypísala tender na obchvat Žiaru nad Hronom. Bratislava: PEREX, 2012. Dostupné na internete: [23.05.2012] <http://spravy.pravda.sk/nds-vypisala-tender-na-obchvat-ziaru-nad-hronom-fr7-/sk_ekonomika.asp?c=A120523_142037_sk_ekonomika_p01>.
- [16] SITA SME.SK: Slovákov čoraz viac láka podnikanie na internete. Bratislava: Petit press, 2012. ISSN 1335-4418 Dostupné na internete: [7.10.2012] <<http://ekonomika.sme.sk/c/6559321/slovakov-coraz-viac-laka-podnikanie-na-internete.html>>.
- [17] STACHOVÁ, K.: Praktikum - Personálny manažment. 1. Vydanie, Bratislava: crr.sk, 2011. 114 s. ISBN 978-80-8137-010-6.
- [18] VIESTOVÁ, K. a kol.: Lexikón logistiky. Bratislava: IURA EDITION, 2007. 204 s. ISBN 978-80-8078-160-6.

Poznámky

Poznámky

Poznámky

Názov: MANAŽMENT I. Praktikum
Autori: JUDr. Ing. Jaroslav Dobiš, PhD.
Ing. Zdenko Stacho, PhD.
Recenzenti: Dr. h.c.prof. mpx.h.c.prof. Ing. Vladimír Gozora, CSc.
doc. Ing. Miloš Čambál, CSc.
Rok vydania: 2013
Vydanie: prvé
Rozsah: 4,22 autorských hárkov
Vydavateľ: Inštitút aplikovaného manažmentu
Jesenského 2, 911 01 Trenčín
www.iampress.eu
Tlač: IAM press
ISBN: 978-80-89600-14-4

Jaroslav Dobiš - Zdenko Stacho

MANAŽMENT I.

Praktikum



9 788089 600144