

# MANAŽMENT – PODSTATA A VÝVOJ

## **Čo je to manažment**

Toto slovo je odvodené od slova *to manage*, čo znamená riadiť, viesť, vládnuť. V tvare *managment* sa objavuje od druhej pol. 19. stor. v USA v súvislosti s novou disciplínou, zaoberajúcou sa riadením podnikov.

Manažment bol pôvodne definovaný ako *umenie riadiť podnikovú činnosť*. Vnímal sa ako proces, ktorý začína predvídaním, pokračuje organizovaním, prikazovaním a koordinovaním a končí kontrolou.

Neskôr sa manažment chápe hlavne ako *umenie dosiahnuť vytýčené ciele podniku*. Do popredia sa dostávajú otázky definovania cieľov a hľadania metód a postupov ako vytýčené ciele dosiahnuť. Rozvíjajú a zdokonaľujú sa činnosti, ktoré manažéri vykonávajú, ako plánovanie, rozhodovanie, organizovanie, vedenie ľudí a ich motivácia, ako aj vytváranie a zdokonaľovanie informačných a kontrolných systémov manažmentu.

Ak chceme presnejšie definovať pojem manažment, zistíme, že vystupuje v troch základných podobách :

1. manažment ako proces
2. manažment ako profesia
3. manažment ako vedná disciplína

### **Manažment ako proces**

vyjadruje vzájomnú nadväznosť a previazanosť takých činností, ako je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola, ktoré spolu umožňujú nielen vytyčovanie, ale aj dosahovanie cieľov podniku. Manažment v tomto zmysle vyjadruje praktickú činnosť manažérov predstavujúcu riadenie podniku alebo nejakej inej organizácie. Znamená to, že manažéri v rámci manažmentu stanovujú ciele, vymedzujú úlohy, zabezpečujú zdroje, zapájajú ľudí do činností, koordinujú činnosti a vykonávajú kontrolu plnenia vytýčených cieľov.

### **Manažment ako profesia**

sa vzťahuje na skupinu ľudí, ktorí zabezpečujú proces manažmentu a zodpovedajú za priebeh tohto procesu, t. j. na manažérov. Manažment v tomto zmysle tvoria manažéri, ktorí zodpovedajú za riadenie organizácie ako celku, ako aj za riadenie jej útvarov a iných organizačných jednotiek (napríklad prevádzok, dielní, oddelení). Do manažmentu organizácie patria manažéri od pozície najvyššie zaradeného manažéra (napr. riaditeľ, generálny riaditeľ), ktorý stojí na čele manažmentu organizácie, cez manažérov zodpovedných za riadenie hlavných funkčných útvarov a relatívne samostatných jednotiek (riaditelia, vedúci závodov, prevádzok a odborných útvarov) až po manažérov na najnižšom stupni riadenia (vedúci oddelenia, majster dielne).

### **Manažment ako vedná disciplína**

je odvodený od existencie teórie, ktorá sa sústreďuje na neustále zdokonaľovanie prístupov, nástrojov, metód a techník, ktoré umožňujú manažérom zdokonaľovať proces manažmentu a tým zabezpečovať úspešné riadenie organizácie. V rámci tejto vednej disciplíny existujú aj vedné odbory, ktoré sa sústreďujú na špecifické problémy manažmentu v rôznych oblastiach (finančný manažment, manažment ľudských zdrojov,...).

## **Vývoj manažmentu**

Začiatky manažmentu siahajú do polovice 19. stor., obdobia nástupu priemyselnej revolúcie a rýchleho rozvoja priemyselnej výroby. V tomto období nastáva prechod od domácej kusovej výroby k továrenskej veľkovýrobe. Domáca kusová výroba bola prevažne ručnou výrobou a organizácia a riadenie výroby sa zakladalo na poznatkoch a skúsenostiach, ktoré sa spravidla odovzdávali z generácie na generáciu. Neexistovala teória manažmentu, ani možnosť jej štúdia.

V rámci priemyselnej revolúcie sa mení kusová výroba na priemyselnú veľkovýrobu, ktorej základom je del'ba práce a rozvoj kooperácie. Nové stroje a technológie vytvárali možnosti zmien postavenia a pôsobenia človeka vo výrobnom procese. Ak sa človek nemal stať najslabším článkom a brzdou ďalšieho rozvoja výroby, bolo potrebné hľadať vhodné a účinné spôsoby jeho zapojenia do výrobného procesu. Základy teórie a praxe manažmentu sa položili pod vplyvom priemyselnej revolúcie.

Začiatky vývoj teórie manažmentu boli podporené dvoma školami – klasickou a neoklasickou. Predstaviteľmi klasickej teórie sú – Taylor, Weber, Ford.

### ***Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915)***

Pokladá sa za zakladateľa vedeckého riadenia založeného na využívaní vedeckých metód za účelom pripraviť najlepší spôsob, ako vykonávať výrobné a obslužné práce na najnižšej úrovni podniku, a to dielne.

Vyučil sa za modelára a strojného zámočníka, rýchlo sa vypracoval na predáka a vyštudoval za strojného inžiniera a stal sa vrchným inžinierom vo firme.

Videl, že robotníci používajú pri rovnakej práci odlišné postupy, práca im je prideľovaná bez ohľadu na ich schopnosti a produktivita ich práce je nízka. Rozhodol sa to zmeniť. Presadzoval zavedenie vedeckých postupov do výrobných a obslužných prác robotníkov a na základe nich vytvorenie jednotných pracovných postupov a návodov pre robotníkov ako dané práce vykonávať. Jeho cieľom bolo zdokonaľiť organizáciu práce robotníkov a zvýšiť ich produktivitu.

#### ***Štyri princípy Taylorovho vedeckého riadenia***

##### *1. Vytvorenie vedecky podloženého postupu pre každú prácu.*

Odporúčal najprv rozčleniť výrobný proces na jednotlivé operácie, každú na menšie úkony a tie až na pohyby robotníka pri práci za účelom zracionalizovať postupy prác. Zdôrazňoval potrebu špecializovať robotníkov na výkon jednej alebo len niekoľkých operácií. Zaviedol časové štúdie prác, pri ktorých sa pomocou stopiek zisťoval čas trvania jednotlivých pohybov, úkonov a operácií na základe výkonov najlepších robotníkov. Takto získaný čas sa stal základom stanovenia noriem pracovného výkonu a odmeňovania.

Viazanie odmeňovania na plnenie výkonových noriem pracovného výkonu sa stalo základom tzv. úkolového odmeňovania, t. j. odmeňovania za dosiahnuté výkony.

##### *2. Odborný výber a vyškolenie robotníkov*

Zdôrazňoval potrebu výberu vhodných ľudí pre danú prácu a nevyhnutnosť ich odborného vyškolenia.

##### *3. Spolupráca medzi robotníkmi a vedúcimi*

Je nevyhnutná na zabezpečenie koordinácie prác a ich vykonávanie podľa stanovených postupov.

##### *4. Rozdelenie zodpovednosti medzi robotníkov a vedúcich*

Teda určiť práce, ktoré budú zabezpečovať vedúci a za ostatné práce budú niesť zodpovednosť robotníci.

Taylorov prístup sa postupne rozšíril do mnohých podnikov, pretože sa vďaka nemu výrazne zvýšila produktivita práce a znížili sa náklady. Na druhej strane taylorizmus priniesol pre robotníkov nielen monotónnu prácu odvodenú od ich špecializácie na výkon operácií, ale hlavne neustály a vyčerpávajúci boj o výšku individuálnej odmeny, a to z dôvodu neustáleho spevňovania a sprísňovania noriem stanovovaných na úrovni špičkových výkonov.

Vedecké riadenie vo svojich počiatkoch znamenalo veľké ekonomické efekty pre podnikateľov a manažérov, no výrazne nepriaznivé dopady na robotníkov.

## **Henry Fayol (1841 - 1925)**

Bol banským inžinierom a stal sa až generálnym riaditeľom bansko-hutníckeho podniku. Zlá situácia v podniku ho priviedla k tomu, že začal skúmať, aký vplyv má organizácia a riadenie na dosahované výkony a zisk. Výsledkom jeho práce bolo to, že podnik, ktorý bol na pokraji úpadku, začal pod jeho vedením opäť prosperovať. Rozpracoval teóriu administratívneho riadenia.

*Hlavné zásady teórie administratívneho riadenia:*

- *deľba práce*
- *autorita a zodpovednosť*
- *disciplína*
- *jednotné riadenie a prikazovanie*
- *podriadenosť čiastkových záujmov celku*
- *centralizácia*

*Vymedzil päť základných funkcií riadenia:*

- *predvídanie* - stanovenie budúcich cieľov a postupov ako ich dosiahnuť
- *organizovanie* - zabezpečenie hmotných a ľudských zdrojov ako aj vytváranie podmienok na vykonávanie plánovaných činností
- *prikazovanie* - pridelovanie úloh a inštrukcií podriadeným
- *koordinovanie* - zosúladovanie činností pracovníkov
- *kontrola* - overovanie súladu plánu s dosahovanými skutočnými výsledkami a návrhy opatrení v prípade zistených rozdielov

## **Max Weber (1864 – 1920)**

Nemecký sociológ, ktorý vytvoril byrokratický model organizácie. Byrokracia sa v tomto prípade chápe ako systém pevných noriem, pravidiel a povinností.

*Princípy byrokratického modelu organizácie podľa M. Webera*

1. Deľba práce je základom organizácie.
2. Je potrebné presne definovať práva a povinnosti každého pracovníka.
3. V každej organizácii musí pôsobiť sústava pravidiel, ako sú normy, opisy činností a inštrukcie, ako pracovať.
4. Práca je služba, pri ktorej je potrebné dodržiavať presne vymedzené pravidlá.
5. Vedúci pracovník je povinný vytvárať podmienky disciplíny, stability a fungovania byrokratickej organizácie a zabezpečovať jej efektívnosť.

Akúkoľvek odchýlku od formálnych vzťahov Weber hodnotí ako znižovanie efektívnosti organizácie. Neskoršie výskumy a prax však potvrdili, že neformálne vzťahy zohrávajú v manažmente podniku veľmi dôležitú úlohu. Umožňujú pružnosť manažmentu, kvalitu manažérskych rozhodnutí a prekonávať ustrnulosť a zotrvačnosť organizácie.

## **Henry Ford (1863 – 1947)**

Vyučil sa za strojníka a neskôr založil vlastnú spoločnosť na výrobu automobilov -Ford Motor Company. Úspech získal výrobou jednoduchého, univerzálneho a cenovo dostupného automobilu,

dnes legendárneho modelu T.

Sústredenie výroby len na jeden typ automobilu, normalizovanie jeho jednotlivých častí, ako aj vyrábanie veľkého množstva kusov si vyžiadalo špeciálny nový typ výroby, ktorou bola *hromadná výroba*. Jej zavádzanie umožňovalo rozčleniť pracovnú operáciu na najjednoduchšie úkony a tým aj špecializáciu strojov aj robotníkov na jeden, poprípade niekoľko týchto úkonov. Takto bolo možné maximálne využiť stroje, ale aj nekvalifikovaných pracovníkov, ktorí sa naučili vykonávať iba niektoré operácie a tieto stále opakovali.

Urobil zmenu aj v doprave materiálu od jedného pracovného miesta k druhému. Uplatňoval zásadu, že materiál musí prichádzať k pracovníkovi a nie opačne. Dopravu medzi operáciami zabezpečovali tzv. konvejery, buď vo forme dopravného pásu alebo koľajníc, ťahacích reťazí a pod. Cieľom bolo zabezpečiť plynulosť materiálového toku a znížiť všetky stratové časy.

H. Ford bol predovšetkým pragmatik. Jadro problému videl v tom, že je potrebné najprv uspokojiť zákazníka t.j. najprv vyrobiť to, čo ľudia požadujú, a to za prijateľnú cenu. Súčasne je potrebné vyplácať také mzdy, aby si tento výrobok mohli kúpiť. Preto pri výrobe svojich výrobkov presadzoval hromadnú výrobu. Tienistou stránkou bola monotónnosť práce.

Medzi tých, ktorí sa pokúšali napodobniť jeho prístup bol Tomáš Baťa.

### Neoklasická teória – teória ľudských vzťahov

Sústreduje sa na psychologicko-sociologickú stránku riadenia. Skúma vzťahy v pracovných skupinách, osobné a skupinové záujmy pracovníkov, vplyv podmienok pracovného a sociálneho prostredia, problémy spolupráce a spôsoby riešenia konfliktov a pod.

Medzi hlavných predstaviteľov neoklasickej školy manažmentu patrí **Elton Mayo** (1880 -1949).

Tvrdí, že na výsledky práce majú vplyv okrem technických podmienok výrobného procesu a fyzických potrieb ľudí aj sociálne a psychologické faktory. Odporúča preto manažerom, aby venovali väčšiu pozornosť sociálnym faktorom a zlepšovaniu medziľudských vzťahov na pracovisku a vzťahov v pracovných skupinách.

### Súčasná koncepcia manažmentu

#### Americký manažment

- krátkodobé zamestnanie
- individuálne rozhodovanie a individuálna zodpovednosť
- formálna autorita vedúceho založená na jeho postavení v hierarchii organizácie
- dôraz na finančné výsledky

#### Japonský manažment

- celoživotné zamestnanie
- kolektívne rozhodovanie a kolektívna zodpovednosť
- neformálna autorita vedúceho založená na sile vplyvu osobnosti vedúceho
- dôraz na kvalitu a zlepšovanie

#### Európsky manažment

Má veľa spoločného s americkým manažmentom, no zachováva aj tradičné európske prvky. V Európe už tradične malo silný vplyv sociálne cítenie a tlak na riešenie sociálnych problémov. Európa bola kolískou účtovníctva, rozpočtovníctva a kalkulácií a kladla dôraz na budovanie vnútropodnikových informačných systémov. Významným predstaviteľom je

**Tomáš Baťa (1876 – 1932).**

Uplatňoval Taylorove zásady riadenia, no vypracoval vlastný, *Baťov systém riadenia*.

Základom bolo rozdelenie podniku na samostatné účtovné jednotky, ktorými boli dielne, oddelenia, predajne. Každá takáto samostatná jednotka nakupovala materiál a polovýrobky od predchádzajúcej, uskutočňovala na nich príslušné operácie a predávala ich ďalšej jednotke. Po

splnení plánu dostala jednotka tzv. podiel na zisku. Pri nedodržaní plánu musela nasledujúcej jednotke zaplatiť penále. Zavedením tejto samosprávy sa podarilo vytvoriť jednoduchú organizáciu, základom ktorej bola samostatná účtovná jednotka s podrobnou evidenciou o majetkovom stave. Podiely na zisku sa robotníkovi vyplácali iba do určitej časti, spravidla v polovičných sumách a zvyšok sa zdržiaval na tzv. *osobných účtoch*. Tieto predstavovali podiel robotníka na kapitáli závodu. Bať a tieto zdroje využíval na financovanie rozvoja podniku. Bať a kládol dôraz na plánovanie, a to polročné, týždenné a denné plány. Súčasťou každého rozhodnutia bola ekonomická kalkulácia. Výraznú funkciu mala podľa neho stimulácia pracovníkov založená na samostatnosti a zodpovednosti. Zavedenie pásovej výroby vyžadovalo plnenie skupinových úloh, dobrú koordináciu práce a vysokú kvalitu.

## **MANAŽMENT AKO PROCES**

Manažment je vo svojej podstate riadenie spoločenských systémov teda tých, ktorých dôležitými prvkami sú ľudia. Ľudia majú svoje osobné, skupinové ale aj spoločenské záujmy. Ich myslenie a správanie je ovplyvňované ich postojmi, názormi a poznatkami. Manažment ako riadenie spoločenských systémov vychádza zo špecifického charakteru týchto systémov.

### ***Podstata riadenia***

Možno ju definovať z troch hľadísk:

#### ***1. Vzťahová podstata riadenia***

vyjadruje vzťah medzi riadiacim a riadeným prvkom. Tento vzťah nie je založený iba na jednostrannom pôsobení riadiaceho prvku na prvok riadený, ale aj na spätnej väzbe, ktorú riadiaci prvok využíva na korekcie a zmeny svojho pôsobenia.

#### ***2. Informačná podstata riadenia***

nadväzuje na vzťahovú tým, že kladie dôraz na informácie, ktoré prebiehajú medzi riadiacim a riadeným prvkom. Riadenie je teda procesom transformácie informácií. Napr. vedenie prevádzky-tím manažérov riadi pracovný tím výrobných pracovníkov a pomocou spätnej väzby koriguje svoje rozhodovanie. Na rovnakom princípe prebieha korekcia činnosti robotníkov.

Zároveň vedenie prevádzky vychádza z informácií prichádzajúcich od vedenia podniku a to z informácií prichádzajúcich od subjektov, ktorým je produkcia podniku určená.

#### ***3. Sociálno-ekonomická podstata riadenia***

vychádza z vnímania riadenia ako vzťahu človek-človek. Spravidla ide o konkrétne vzťahy nadriadeného a podriadeného. Je vnímaná ako ťažisková oblasť manažmentu podnikov.

Medzi základné funkcie manažmentu patrí: *predvídanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrola*. Takýto ***funkčný prístup*** v manažmente sa stal základom pre deľbu práce a pre organizačnú štruktúru v podniku.

V rámci jednoduchých organizácií – napr. živnosť, manažér vykonáva všetky tieto činnosti sám.

Vo väčších organizáciách sa vytvárajú špecializované pracovné miesta a útvary, ktoré zabezpečujú iba jednu z funkcií - útvar, plánovania, útvar kontroly... Takíto manažéri sa nazývajú **funkční manažéri resp. manažéri špecialisti**. Ich činnosť koordinuje a komplexnú zodpovednosť nesie **generálny manažér** – generálny riaditeľ, riaditeľ závodu,...

Pozitívom funkčného prístupu v manažmente je deľba práce – jednotlivé činnosti vykonávajú špecializovaní a kvalifikovaní pracovníci.

Negatívom je potreba vytvárať ďalšie koordinačné a kontrolné pracoviská, čím klesá efektívnosť celého výrobného procesu.

***Procesný prístup v manažmente*** vychádza z predpokladu, že príčinou nevyhovujúcich výsledkov sú nevyhovujúce prebiehajúce procesy.

*Procesné riadenie je budované na princípe integrácie činností do ucelených procesov. Napr. pri uplatňovaní funkčného prístupu pri predkladaní žiadosti musíme niekoľko dní čakať na jej vybavenie, pretože musí prejsť niekoľkými útvarmi-kanceláriami, pričom niekedy je nutné dodatočne predložiť ďalšie dokumenty, o ktorých nebol žiadateľ vopred informovaný. Tak vybavovanie i jednoduchých žiadostí v mnohých prípadoch trvá neprimerane dlhé obdobie. Zavedenie procesného prístupu v tejto inštitúcii spôsobí, že žiadateľa prijme pracovník, ktorý zodpovedá za realizáciu celého procesu vybavovania žiadosti a žiadateľovi poskytne všetky potrebné informácie. Tým sa dosiahne skrátenie procesu vybavovania žiadosti.*

## **MANAŽÉRSKE FUNKCIE**

**1. Plánovanie** je to proces :

### **1. Vytýčenia cieľov**

Ciele sú budúce stavy, ktoré chceme dosiahnuť. Charakteristiky cieľov:

**Vecné vymedzenie cieľa** znamená, že cieľ musí byť jasne orientovaný napr. rentabilita, podiel na trhu, stabilita zamestnancov,... Môžeme si vytvoriť hierarchiu cieľov.

**Spoločenské ciele** – patrí sem ochrana prírody, dodržiavanie etických a právnych noriem.

**Zákaznícky orientované ciele** – uspokojovanie potrieb zákazníkov a dosahovanie rastu podielu na trhu.

**Zamestnanecky orientované ciele** – zabezpečenie istoty pre zamestnancov, vytváranie vhodného pracovného prostredia, uplatnenie účinnej motivácie.

**Ekonomické ciele** – cieľ prežitia na trhu, rast hodnoty aktív, produktivity, rentabilita vlastného imania.

**Merateľnosť cieľa** znamená, že ak chceme hodnotiť stupeň naplnenia vytýčeného cieľa, ten musí byť merateľný. Nemerateľné ciele nie je možné kontrolovať a hodnotiť ich plnenie.

Nevhodnou formuláciou cieľa z pohľadu merateľnosti je napr. zlepšenie pracovných podmienok alebo zvýšenie efektívnosti.

Vhodnou formuláciou je napr. dosiahnuť podiel na trhu 20 percent, zvýšiť rentabilitu vlastného imania o 10 percent.

**Časové vymedzenie cieľa** znamená, že je dôležité určiť časový termín, ku ktorému treba cieľ naplniť. Rozlišujeme ciele – dlhodobé 7 až 10 rokov

- strednodobé 3 až 5 rokov
- bežné 1 až 2 roky
- krátkodobé štvrťrok, mesiac.

### **2. Vymedzenie zdrojov potrebných na dosiahnutie cieľov**

Zdroje môžeme rozdeliť na *pracovné, kapacitné, materiálové, finančné*.

Ich objem a štruktúru je možné v priebehu plánovacieho obdobia meniť tak, aby sa zabezpečilo ich efektívne využitie.

### **3. Určenie postupov na dosiahnutie vytýčených cieľov.**

Limitované zdroje podniku a požiadavka ich efektívneho využívania spôsobujú, že na naplnenie vytýčených cieľov sa hľadajú alternatívne postupy.

## **Druhy plánov**

- plán podniku ako celku
- plán vnútropodnikových jednotiek – závodov, divízií, prevádzok, dielní
- strategické plány – na 3 až 5 rokov zamerané na základné smery a oblasti aktivity organizácie
- podnikateľské plány – na 1 až 2 roky predstavujú transformáciu a konkretizáciu strategických

- plánov
- operatívne plány – sú zostavované na obdobie v rámci roka – štvrťrok, mesiac, dekáda, pracovná zmena
- plán marketingu
- plán výroby
- plán zásobovania a skladovania
- plán odbytu a predaja
- plán výskumu a vývoja
- plán ľudských zdrojov
- plán opráv a údržby
- plán finančný a pod.

## 2. Organizovanie

je funkciou manažmentu, prostredníctvom ktorej sa do riadeného objektu alebo jeho časti vnášajú prvky a vzťahy, ktoré umožňujú realizovať plánované úlohy.

Úlohou organizovania je

- vytvoriť organizáciu – nahradiť chaos poriadkom, živelnosť cieľavedomosťou, neurčitnosť určitivosťou. Konkrétne to znamená, že ľudia ako prvky organizácie vedia, čo, kedy a kde majú robiť, s kým majú spolupracovať, kto im môže zadávať úlohy, akú odmenu dostanú za dosiahnuté výsledky, aké majú práva a povinnosti.
- Vytvoriť hierarchické vzťahy v organizácii t.j. vymedziť kompetencie, určiť zodpovednosť, poveriť rozhodovacími právomocami. Manažéri sa rozdelia do hierarchických úrovní – vrcholoví, strední, prvostupňoví.
- vytvoriť podmienky pre vznik synergických efektov t.j. aby efekty vytvorené za celok boli väčšie ako je súčet čiastkových efektov – efekt 2 + 2 = 5  
Je to možné dosiahnuť vhodnou del'bou práce, koordinovanou súčinnosťou práce, dokonalou organizáciou práce, správnou motiváciou a stimuláciou.
- vytvoriť podmienky pre stabilizáciu organizácie, t.j. vniesť do organizácie prvky pevnosti, rovnovážnosti, zotrvačnosti, no neprimeraný dôraz na stabilizáciu spôsobuje, stagnáciu a obmedzuje možnosti pružnej reakcie.

## 3. Vedenie ľudí

zahŕňa *pôsobenie manažéra na pracovníkov*, účelom ktorého je ich usmerňovanie k napĺňaniu cieľov, ako aj *vytváranie prostredia*, v ktorom budú pracovníci ochotní podriaďovať svoje osobné záujmy v prospech celého kolektívu.

Medzi hlavné zásady efektívneho vedenia ľudí patrí:

- vedúci by mal prejavovať dôveru v schopnosti a kompetentnosť podriadených
- mal by byť prístupný k sťažnostiam a problémom podriadených
- pokyny vedúceho by mali byť stručné, jasné, zrozumiteľné
- vzniknuté naliehavé prípady by mal riešiť bezprostredne a spravodlivo
- podriadení by mali vedieť, čo môžu od vedúceho očakávať
- mal by vytvoriť priestor na sebarealizáciu pracovníkov a pocit spoluúčasti na riešení problémov
- ako osobnosť by mal prevyšovať ostatných a viesť ich k zvyšovaniu kvalifikácie
- kontrolu by mal považovať za nevyhnutnú súčasť svojej manažérskej činnosti.

*Štýl vedenia* možno chápať ako formu pracovného vzťahu vedúceho manažéra k svojim podriadeným.

Pri presadzovaní rôznych štýlov vedenia ľudí treba vychádzať z konkrétnej situácie. Iná je situácia v prípade stability a úspechu, iná v prípade krízy a narastajúcich problémov.

### Byrokratický štýl vedenia ľudí

sa vyznačuje prikazovaním, formálnymi vzťahmi, organizovanými diskusiami, kontrolou. Vedúci pracovník sa zameriava hlavne na plnenie administratívnych funkcií. Má svoje opodstatnenie iba v

kritických či mimoriadnych situáciách.

### **Nebyrokratický spôsob vedenia ľudí**

vytvára dobré vzťahy v kolektíve, spoluprácu, vedúci podporuje tvorivú aktivitu u podriadených bez toho, aby sa sám vyčleňoval z kolektívu, podriadení majú pocit vlastnej zodpovednosti, pracujú pre spoločné ciele, snažia sa pracovať samostatne, sú zainteresovaní na výsledkoch podniku.

### **Administratívny štýl vedenia**

je charakteristický tým, že manažér trvá na svojom rozhodnutí, svoje názory presadzuje aj proti mienke svojich podriadených, uznáva iba prísny organizačný postup, hierarchiu funkcií.

### **Participatívny štýl vedenia**

je založený na účasti všetkých pracovníkov na riadení a rozhodovaní, medzi manažérom a podriadeným prevláda atmosféra vzájomnej dôvery na základe vymedzenej kompetencie, do rozhodovania sa zapájajú pracovníci na základe odbornosti, takáto atmosféra podnecuje aktivitu a iniciatívu pracovníkov

### **Demokratický štýl vedenia**

vedúci pracovník sa pri rozhodovaní radí s podriadenými, vie si vypočuť ich názor, využíva viac prirodzenú než formálnu autoritu, dominuje tu sebadisciplína pracovníkov

### **Liberálny štýl vedenia**

je charakteristický voľnejším prístupom manažéra, ktorý má skôr nízku autoritu, no určitú prestíž. Vedúci sa snaží robiť populistickú politiku, vyhýba sa zodpovednosti, nepopulárne rozhodnutia, kritiku, sankcie presúva na iných, často neformálnych vodcov, ktorí majú prirodzenú autoritu a vedú kolektív miesto formálneho vodcu. Vedúci býva tolerantný k chybám a nedostatkom svojich podriadených.

## **4. Kontrola**

je funkciou manažmentu, zamieranou na hodnotenie javov a procesov, ktoré už prebehli, prebiehajú alebo očakávame, že nastanú.

Jej podstata spočíva v objektívnom a kritickom hodnotení, no aby tomu bolo skutočne tak, musia byť známe objektívne kritériá hodnotenia. Ten, kto vykonáva kontrolu musí, mať dostatok informácií o kontrolovanom jave ako aj schopnosť zisťovať príčiny odchýlok od požadovaného stavu a navrhovať riešenia vedúce k náprave.

Úlohou kontroly je:

- zisťovať skutočný stav, čo zahŕňa stanovenie štandardov, ktoré budú v procese kontroly plniť funkciu kritérií. Môžu byť vyjadrené vo fyzických alebo peňažných jednotkách. Ďalej sem patrí aj určenie spôsobu zisťovania skutočného stavu, napr. pozorovanie, štatistické výkazy, písomné správy, ústne hlásenia
- porovnávať ho so štandardom, napr. plánom, odhaľovať nesúlad a zisťovať jeho príčiny
- vyvodzovať závery, predkladať návrhy na zmeny výkonov, štandardov, ktoré už nevyhovujú realite. Rozlišujeme dva druhy reakcie kontroly na vzniknuté odchýlky:
  - ak je zistená odchýlka v rámci vymedzenej tolerancie, nie je potrebné robiť nápravné opatrenia, no môže sa zvýšiť kontrola a opatrnosť
  - ak zistená odchýlka prekračuje vymedzenú toleranciu, požadujú sa okamžité alebo postupné opatrenia

### *Typy kontrol*

**Vstupná kontrola** sa sústreďuje na kvalitu a parametre vstupov, ktoré budú vchádzať do transformačného procesu.

**Priebežná** sa sústreďuje na hodnotenie priebehu a kvality transformačných procesov, ktorých úlohou je premeniť vstupy na výstupy.

**Výstupná** sa sústreďuje na kontrolu kvality, kvantity a ďalších parametrov výstupov, ktoré sú výsledkom celého riadiaceho procesu.

**Následná kontrola** sa uskutočňuje po realizácii plánovaných úloh, umožňuje vykonať súhrnné hodnotenie dosiahnutých výsledkov a tým poskytuje dôležité informácie pre ďalšie plánovanie.



**Bežná kontrola** sa zameriava na priebeh operácií pri realizácii plánovaných úloh. Jej úlohou je hodnotiť ich a uskutočniť operatívne zásahy v prípade odchýlok.

**Preventívna kontrola** sa zameriava na kontrolu východísk či pripravenosti na realizáciu plánovaných úloh.

*Kontrolu môžu vykonávať*

- *kontrolóri* – špecialisti, resp. útvary špecializované na kontrolu
- *manažéri* – na všetkých úrovniach v rámci svojich kompetencií
- *výkonní pracovníci* – a to formou samokontroly.

## MANAŽÉRI

Na vykonávanie manažérskeho funkcií sa vyžadujú špecifické znalosti a schopnosti, ktorými sa manažéri odlišujú od ostatných pracovníkov. Sú to predovšetkým schopnosti, resp. umenie riadiť, t.j. vytyčovať ciele a dosahovať ich.

### **Vznik profesie manažéra**

Vznik tejto náročnej a pre mnohých lákavej profesie súvisí s vývojom teórie a praxe manažmentu. V začiatkoch boli spravidla úzko spojené funkcie vlastníka, výkonného pracovníka a manažéra. Aj prví významní manažéri, napr. Henry Ford alebo Tomáš Baťa, začínali ako vlastníci-podnikatelia. Charakteristické pre týchto prvých manažérov-priekopníkov bolo to, že na ich schopnostiach obvykle stál, rástol alebo padal celý podnik. Boli ti spravidla silné a výrazné osobnosti.

S vývojom teórie a praxe manažmentu sa postupne:

- oddeľujú záujmy vlastníkov a podnikateľov, vlastníci finančného kapitálu ho zverujú podnikateľom
- oddeľujú záujmy podnikateľov a manažérov, podnikatelia poverujú výkonom manažérskeho funkcií profesionálnych manažérov
- medzi manažermi nastáva del'ba práce a špecializácia oddeľuje vrcholový manažment od stredného a prvolíniového.

Oddeľovanie vlastníkov, podnikateľov a manažérov súvisí s ich záujmami a cieľmi:

- vlastníci – zhodnocovanie investovaného kapitálu, vyplácanie dividend v rámci rozdeleného zisku, rast hodnoty majetku
- manažéri – rast veľkosti podniku, vysoké právomoci a možnosti rozhodovať, prestížne postavenie a spoločenské uznanie
- zamestnanci – rast miezd, stabilita v zamestnaní, možnosť uplatnenia vedomostí a zručností

Manažérom je každý, kto spĺňa nasledovné charakteristiky:

- riadi prácu iných a preberá za ňu zodpovednosť
- jeho funkciou je vykonávať základné funkcie manažmentu – plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola.

Úrovne manažérov:

- **vrcholoví manažéri** – sú na najvyššej hierarchickej úrovni manažmentu podniku. Ich úlohou je riadiť činnosť podniku ako celku a usmerňovať činnosť manažérov nižších úrovní tak, aby podnik naplňoval stanovené ciele. Vrcholových manažérov poverujú spravidla vlastníci alebo orgány spoločnosti.
- **Manažéri strednej línie** – stoja na čele útvarov a vnútro podnikových jednotiek napr. oblasť výroby, predaja, marketingu, financií, ... Vyberajú si ich spravidla vrcholoví manažéri a ich podriadenými sú manažéri nižších hierarchických úrovní.
- **Manažéri prvej línie** – majstri, vedúci oddelení, vedúci dielní, nemajú podriadených ďalších manažérov ale výkonných pracovníkov – robotníkov, referentov a pod.

- **manažéri – generalisti** sú to riaditelia podnikov, závodov, vedúci prevádzok, majstri dielní. Zodpovedajú komplexne za chod celej organizačnej jednotky – podniku, závodu, prevádzky, dielne, t.j. za všetky jej oblasti činnosti (technické, personálne, obchodné, účtovné, finančné, ...). Na výkon týchto všetkých činností využívajú prácu odborných útvarov, do čela ktorých stavajú manažérov-špecialistov.
- **Manažéri – špecialisti** sú manažérmi s užšou špecializáciou zameraní na určité činnosti – marketing, výskum a vývoj, personalistika, účtovníctvo, informatika,... Nemajú spravidla kompetencie a rozhodovacie právomoci manažérov-generalistov, ale majú vedomosti a schopnosti riešiť špeciálne problémy a usmerňovať činnosti vo vymedzených oblastiach.

Manažéri-generalisti a manažéri-špecialisti sa v rámci manažmentu podniku vzájomne dopĺňajú. Špecialisti pomáhajú generalistom vnášať do rozhodovania detailnejšie a analytickejšie pohľady a generalisti pomáhajú špecialistom do ich pohľadov vnášať prvok komplexnosti, celostnosti t.j. riešiť veci vo vzájomných súvislostiach.

V rámci výkonu svojich manažérskych funkcií sa manažéri dostávajú do dvoch druhov vzťahov:

**1. formálne vzťahy** – sú odvodené od organizačnej štruktúry a vyjadrujú:

- vzťahy nadriadenosti – vedúci odboru je nadriadený vedúcim oddelením
- vzťahy podriadenosti - vedúci prevádzky je podriadený riaditeľovi závodu
- vzťahy spolupráce na rovnakej hierarchickej úrovni – vedúci všetkých oddelení marketingového úseku spolupracujú pri tvorbe marketingového plánu na budúci rok
- tímovú prácu pri riešení úloh v rámci projektov – riaditeľ podniku vytvoril tím riešiteľov a oficiálne ich poveril riešením projektu zavádzania novej technológie do výroby. Členmi tímu sa stali pracovníci viacerých funkčných oddelení – technici, technológovia, ekonómovia,...

**2.neformálne vzťahy** – nie sú vytvorené na základe existujúcej organizačnej štruktúry, ale na existujúcich rodinných väzbách, priateľstve, spoločnej účasti v kluboch, politických stranách,...

Manažéri v rámci procesu manažmentu plnia funkcie :

- *základné* – plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola
- *prierezové*
- - analyzovanie teda rozkladanie celku na časti, skúmanie vzťahov medzi nimi
- - rozhodovanie
- - komunikovanie, teda výmena informácií medzi manažérmi navzájom, ale aj manažérmi a zamestnancami

### **Osobnosť manažéra**

Činnosti, ktoré manažér vykonáva možno zhrnúť do troch typov manažérskych rolí:

- *interpersonálne roly* – manažér reprezentuje organizáciu ako jej oficiálny predstaviteľ, zodpovedá za jej chod
- *informačné roly* – musí sledovať vonkajšie (trh) i vnútorné prostredie organizácie, získavať informácie a poskytovať ich podriadeným i nadriadeným
- *rozhodovacie roly* – rozhoduje, ako získavať zdroje, ako využívať podnikateľské príležitosti, ako riešiť problémy,...

*Pozitívne vlastnosti manažéra:*

- **iniciatívnosť** – schopnosť vynaliezavo a tvorivo vytyčovať ciele a vyhľadávať cesty na ich dosiahnutie, v opačnom prípade hovoríme o pasivite a ľahostajnosti
- **samostatnosť** – schopnosť rozhodovať a konať na základe vlastných úvah, opakom je nesamostatnosť
- **rozvážnosť** – schopnosť rozhodovať a konať až po dôkladnom zhodnotení dôsledkov, opakom je unáhlenosť
- **rozhodnosť** – schopnosť rozhodovať sa aj v konfliktných situáciách a rozhodnutia aj realizovať, opakom je nerozhodnosť

- **cieľavedomosť** – schopnosť cieľavedomej, organizovanej a koordinovanej činnosti, ako aj kontroly plnenia stanovených cieľov, opakom je chaotickosť
- **zodpovednosť** – schopnosť realizovať plánované úlohy, uvedomovať si ich zmysel a uvedomovať si aj seba ako činiteľa, ktorý ovplyvňuje plnenie úloh, opakom je nezodpovednosť
- **zásadovosť** – schopnosť presadzovať spoločensky uznávaný systém hodnôt a noriem aj v prípade, že sú v rozpore s osobnými výhodami, opakom je bezzásadovosť
- **disciplinovanosť** – schopnosť ovládať sa, regulovať svoje správanie v záujme vytýčených cieľov, opakom je nedisciplinovanosť
- **vytrvalosť** – húževnatosť pri prekonávaní prekážok, opakom je vrtkavosť
- **optimizmus** – zmysel orientovať sa na pozitívne veci a ciele, s čím súvisí aj viera v úspech, opakom je pesimizmus
- **fantázia** – schopnosť vytvárať si predstavy, vízie, opakom je stereotyp
- **emocionálna a citová vyváženosť** – schopnosť nepodliehať negatívnym emóciám ako sú hnev, závisť, žiarlivosť, opakom je citová nevyrovnanosť

Pre vykonávanie manažérskych funkcií sú potrebné *predpoklady a zručnosti*:

- **vrodené predpoklady** – hlavne *temperament* čiže štýl práce manažéra a *inteligencia* čiže schopnosť klásť otázky, objavovať a riešiť problémy, súvisí aj s predstavivosťou, zdravým úsudkom, schopnosťou účinnej komunikácie,...
- **získané predpoklady** – získané výchovou, výcvikom, vzdelávaním, ide teda o vedomosti, skúsenosti,...
- **technické zručnosti** – schopnosť uplatňovať špecifické metódy a postupy, napr. metóda tvorby plánov, rozhodovania,...
- **interpersonálne zručnosti** – schopnosť pracovať s ľuďmi – viesť ich, motivovať, komunikovať, riešiť konflikty, podporovať tímovú prácu,...
- **konceptné zručnosti** – schopnosť rozlišovať priority, chápať veci vo vzájomných vzťahoch,...
- **projekčné zručnosti** – schopnosť nachádzať praktické riešenia a realizovať ich

Pre výkon funkcie manažéra je dôležitá aj *autorita*, ktorá môže byť:

- **formálna** – vyplýva z postavenia v organizačnej štruktúre
- **prirodzená** – vyplýva z jeho osobných vlastností a schopností. Sú manažéri, ktorí majú nižšie postavenie, ale napriek tomu ich názory rešpektujú i manažéri na vyšších hierarchických úrovniach. Títo manažéri majú prirodzenú, neformálnu autoritu.