

tov a vplyvu ich kultúr na formovanie manažmentu ekonomiky a podnikov sú však osobitne **významné dve civilizácie (kultúry)**:

- západná civilizácia, ktorej hlavné komponenty tvorí Európa a Severná Amerika, pričom historicky je to európska civilizácia, ktorej korene sú v kresťanstve;
- východoázijská civilizácia, ktorú z hľadiska rozvoja a úrovne ekonomiky tvorí japonská kultúra.

Pokiaľ ide o **západnú civilizáciu**, G. W. Ditz, americký profesor na Bryant College, v svojej vedeckej štúdií *The Protestant Ethic and the Market Economy* (In *Kyklos – International Review for Social Sciences*. 1980, roč. 3, č. 4, s. 623-657) **spája moderný ekonomický vývoj v Európe s prijatím a presadzovaním kalvínskej etiky**. Pri jej definovaní sa opiera o známe dielo M. Webera (*Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, 1904), ktorý zdôrazňoval, že na ekonomiku sa treba pozerať ako na systém trhových vzťahov. Ním definovaná **etika v ekonomike vychádza z nasledujúcich premís**<sup>22</sup>:

- na zabezpečenie prebytku v podnikaní sa musí maximalizovať rozdiel medzi vstupom a výstupom, podporovať maximalizácia výroby a minimalizácia spotreby, čo vyžaduje zachovávať asketizmus ako etický princíp.
- aby z úspor vznikol kapitál, musí sa šetriaci stať investorom, t. j. musí riskovať.

*Kalvinizmus postavil sporenie eticky vyššie než míňanie, investovanie, pričom investovanie chápal ako vrcholne racionálnu činnosť.*

**Prvoradým cieľom**, posväteným základnou zmluvou medzi Bohom a jeho sluhami, **bola maximalizácia zisku**. *Tvorila základ ekonomického systému*. Tým išlo o etickú racionalizáciu vlastného hmotného záujmu. Z toho vyplývalo, že všetko, čo zvyšuje zisk, je dobré, a všetko, čo ho znižuje, je zlé.

**Ekonomická filozofia** tohto modelu trhového hospodárstva je **individualistická**. Stavia sa proti zasahovaniu štátu do podnikania a proti celospoločenskému plánovaniu, a preto minimalizuje legálne a spoločenské obmedzenie vlastníckych práv. Celá iniciatíva sa ponecháva jednotlivcom konajúcim vo vlastnom záujme.

V týchto spoločenských podmienkach sa skutočne i duchovne *novou elitou* stali *namiesto lordov vlastníci* a tí, ktorí *riadia proces tvorby zisku*. Zisky nahrá-

<sup>22</sup> Táto časť je spracovaná podľa spomenutej štúdie G. W. DITZA, uverejnenej v publikácii *Liberálni ekonomie. Kořeny euroamerické civilizace*. Praha : PROSTOR, 1993, s. 11-49.

V diele *Innovation and Entrepreneurship* z roku 1985 analyzuje hlavné zdroje inovačných príležitostí a uvádza, že na základe včasnej prípravy a reakcie na ich predpokladaný výskyt sa koncipuje stratégia podnikateľského úspechu.

V jeho prácach, ktoré vyšli knižne v 90. rokoch 20. storočia, napr. v *Managing for the Future – 1990's and Beyond* (v českom preklade z roku 1993 pod názvom *Cestou k zítřku – Management pro 21. století*), sa autor zaoberal *vývojovými trendmi riadenia v novej budúcnosti*.

K významným predstaviteľom empirického prístupu, ktorí súbežne s P. F. Druckerom prispeli v 60. rokoch 20. storočia k rozvoju manažmentu, patria napr. A. Chandler, P. R. Lawrence, J. W. Lorsch.

### 3.5.2 Empirici zaoberajúci sa stratégiou, podnikovou kultúrou a manažermi

Veľa empirikov v 80. rokoch 20. storočia venovalo veľkú **pozornosť otázkam strategického riadenia a jeho spojeniu s kultúrou riadenia organizácie**, resp. s podnikovou kultúrou.

C. R. Hickman a M. A. Silva v knihe *Creating Excellence – Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age* vydané v roku 1985 vidia spoľahlivú základňu podnikového úspechu vo vyváženom integračnom spojení stratégie podniku s jej kultúrou. Akcentujú pritom využitie tvorivých schopností ľudí, ktorí vytvárajú tak stratégiu, ako aj kultúru organizácie<sup>21</sup>. Sú toho názoru, že umenie vrcholových manažérov spočívajúce v integrácii stratégie so starostlivo uplatňovanou kultúrou podniku je zdroj pozitívneho synergického efektu podniku.

*Za kritické chyby riadiaceho myslenia a konania v období ostrej dynamiky vedecko-technického rozvoja a zmien* C. R. Hickman a M. A. Silva považujú:

- orientáciu na krátkodobé ciele, t. j. žiť zo dňa na deň,
- sústreďovanie sa na hasenie denných operatívnych problémov a na povrchné nesústavné rozhodovanie,
- snahu o rýchly zisk a okamžitý výsledok.

Preto odporúčajú, aby sa činnosť vrcholových manažérov zakladala na strategickom myslení, teda na stratégii.

K. Ohmae, významný odborník v oblasti strategického riadenia, napísal v knihe *The Mind of the Strategist* vydané v roku 1982, že **strategické mys-**

<sup>21</sup> VODÁČEK, L. – DVOŘÁK, V. 1989. *Management v USA*. Praha : Institut řízení, 1989, s. 66.

# 7 PRIEBEH, POSTUPY A METÓDY ROZHODOVACIEHO PROCESU

## 7.1 Rozhodovací proces z časového hľadiska

Rozhodovací proces je prúd transformácie informácií. *Je to postupný rad činností alebo fáz*, ktorých uskutočnením vznikne efektívne riešenie problému (rozhodnutie). Preto dôležitou otázkou je rozčlenenie rozhodovacích procesov podľa času, t. j. určenie fáz procesu prijímania rozhodnutí.

**Rozčlenenie rozhodovacích procesov na fázy** (kroky) nevychádza z jednotných, rovnakých hľadísk, ale autori prezentujú rozličné hľadiská. Z porovnania jednotlivých spôsobov štrukturalizácie a vymedzenia fáz rozhodovacieho procesu (prijatia rozhodnutí) vyplýva, že sa používa rozdielne, podrobné členenie a rozličný počet, ako aj rôzne druhy fáz rozhodovania. Počet navrhovaných fáz sa najčastejšie pohybuje od troch do osem.

Jednou z príčin, že sa vyskytuje rozličný počet a rôzne fázy rozhodovacieho procesu, je diferencovanosť podmienok, v ktorých sa uskutočňujú konkrétne rozhodovacie procesy. Rozdiely v štrukturalizácii vyplývajú aj zo zvoleného stupňa dezagregácie, resp. agregácie činností v rozhodovacom procese.

Aj napriek vyskytujúcim sa rozdielom v členení rozhodovacieho procesu a vymedzení fáz rozhodovania majú jednotlivé spôsoby jeho členenia mnohé spoločné znaky. Na základe toho môžeme fázy rozhodovania rozdeliť minimálne na **tri základné skupiny**, z ktorých sa každá ešte ďalej člení:

1. identifikačno-analytická skupina, ktorá znamená skúmanie systému a okolia s cieľom objaviť, formulovať a zdôvodniť problém, ako aj určiť cieľ riešenia problému;
2. návrhová skupina, ktorá obsahuje také činnosti, ako je zber a analýza informácií a zhodnotenie situácie (určenie diagnózy), hľadanie riešenia problému (výber a formulácia možných variantov riešenia, určenie a hodnotenie očakávaného prínosu každého navrhovaného variantu, resp. overenie návrhov);
3. výberová skupina (vlastné rozhodnutie), ktorá tkvie vo výbere, v odôvodnení a vo formulácii najlepšieho variantu rozhodnutia pripraveného na uvedenie do života.

ných údajov. Môžu sa vyskytovať priamo v zdroji (napr. nesprávny záznam pri vzniku), pri prenose v oznamovacom kanáli, resp. u príjemcu (adresáta) údajov.

Zdrojom šumov v ekonomických subjektoch sú najmä ľudia.

## 10.3 Členenie informačného systému podľa formalizácie

Podľa tohto hľadiska rozoznávame **formálny a neformálny informačný systém** organizácie.

*Formálny informačný systém* je vyjadrený v organizačných normách a je kostrou celého informačného systému organizácie. V značnej miere je nezávislý od toho, ktoré konkrétne osoby vykonávajú jednotlivé úlohy spojené s jeho fungovaním, a tým vnáša do informačného systému určitú stabilitu a pravidelnosť.

*Neformálny informačný systém* je výsledkom neformálnych vzájomných kontaktov jednotlivých pracovníkov a útvarov. Informačné kanály tohto systému pracujú často náhodne.

Neformálny informačný systém na rozdiel od formálneho systému takmer celkom závisí od konkrétnych osôb, ktoré sa na ňom podieľajú. Je založený na pozitívnych i negatívnych vzťahoch medzi jeho jednotlivými členmi. Zmenou pracovníkov sa môže neformálny informačný systém podstatne narúšiť alebo zmeniť.

Bez ohľadu na stupeň dokonalosti *formálny informačný systém vždy dopĺňa neformálna výmena informácií*, neformálny informačný systém. Je dôležitým zdrojom informácií pre manažérov.

Neformálna výmena informácií môže byť i negatívna (napr. nepresné a nepravdivé informácie). Niektorí členovia to môžu využívať ako prostriedok na presadzovanie osobných záujmov.

V každej organizácii je potrebná určitá **optimálna proporcia medzi formálnou a neformálnou časťou informačného systému**.

Ak podiel neformálneho informačného systému výrazne prekračuje túto mieru a jeho formalizácia klesá pod želanú hranicu, vyvoláva to zvyčajne tendenciu k neporiadku a prispieva k vytváraniu všeobecnej nezodpovednosti.

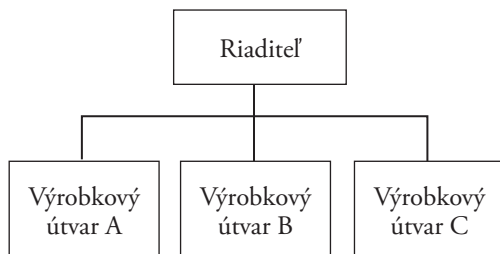
Aj veľmi vysoký stupeň formalizácie informačného systému má nevýhody, ktoré sa prejavujú predovšetkým jeho nadmernou strnulosťou a z toho vyplývajúcou tendenciou k byrokratizácii riadenia.

ganizačne členia a vznikajú sekundárne (druhotné) útvary, ktoré môžu mať variantné riešenie.

Primárne *organizačné členenie organizácie podľa výrobkov*, t. j. **výrobný model organizačnej štruktúry**, znamená zoskupovanie rovnakých výrobných úloh (výrobných alebo ich častí) do útvarov (organizačných celkov), čiže *vytváranie útvarov (organizačných celkov) podľa rovnorodých výrobkov zahrňujúcich však rozličné činnosti*. Rovnaké činnosti sa organizačne rozptyľujú medzi rôzne výrobné útvary. Výrobné útvary vedú k vzniku organizačných jednotiek (napr. závodov, prevádzok a pod.), ktoré sú základným stupňom riadenia.

Primárne útvary sa môžu tvoriť a existovať aj podľa druhov služieb, ktoré organizácie poskytujú.

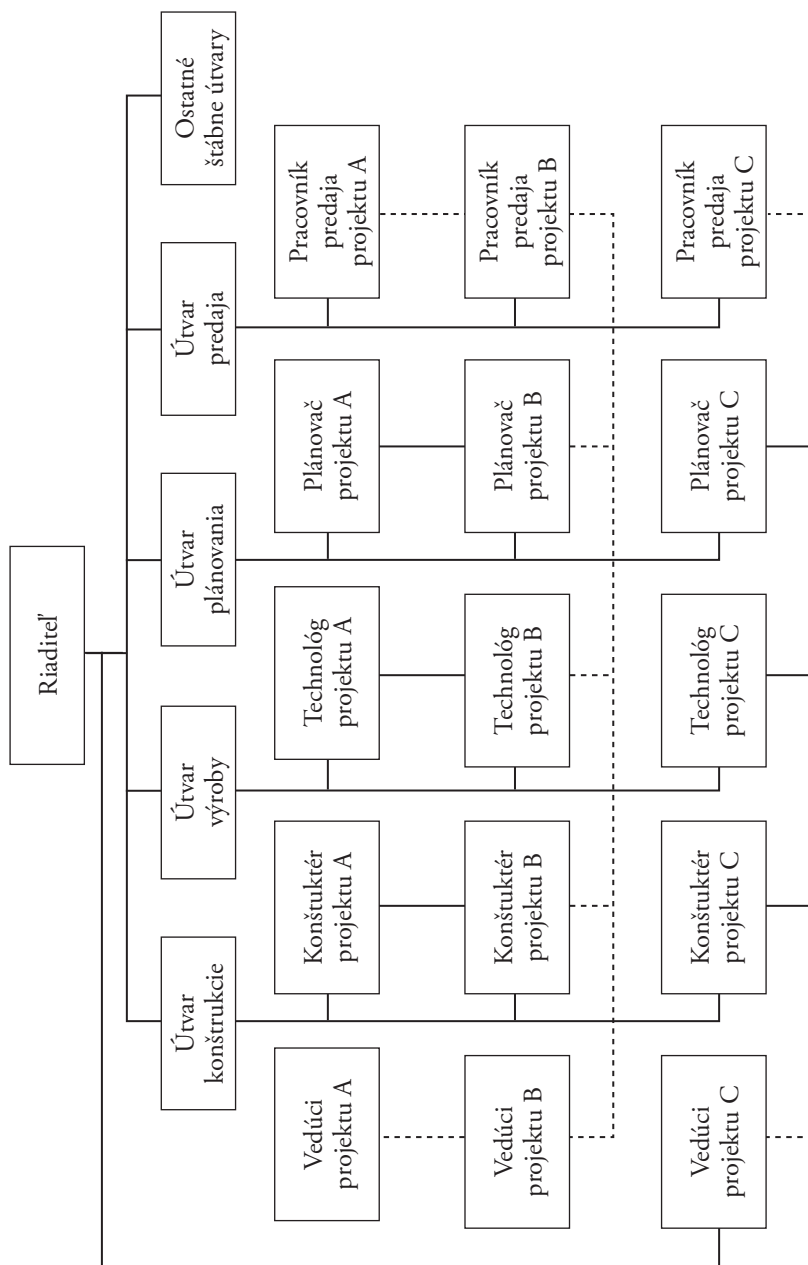
Ak predpokladáme, že v organizácii vzniknú na základe jednotlivých druhov výrobkov alebo ich skupín tri hlavné výrobné útvary, zjednodušená organizačná štruktúra bude taká, ako znázorňuje obr. 14.



Obr. 14 **Výrobný model organizačnej štruktúry**

Pri primárnom členení organizácie podľa výrobkov (služieb) sa organizačne zabezpečuje integrácia rozličných funkcií (činností) súvisiacich s daným výrobkom alebo skupinou výrobkov, ktoré tvoria náplň útvaru. Vznikajú však problémy s koordináciou rovnakých činností vykonávaných v rozličných výrobných útvaroch, t. j. za organizáciu ako celok.

*Na dosiahnutie koordinácie rovnakých činností a zabezpečenie jednotného a hospodárneho fungovania organizácie ako celku sa používa na jej úrovni aj členenie útvarov podľa činností a ako doplnok sa vytvárajú funkčné útvary (pracoviská), ktoré pomáhajú riaditeľovi pri riadení výrobných útvarov (vnútro podnikových organizačných jednotiek). Výrobný model organizačnej štruktúry je potom taký, ako na obr. 15.*



Obr. 26 Maticová organizačná štruktúra

riadiť kľúčové funkčné oblasti v blízkej budúcnosti. Funkčné stratégie pomáhajú implementovať hlavnú stratégiu organizovaním a aktivizovaním špeciálnych útvarov podniku, aby sa sledovalo plnenie podnikateľskej stratégie.

**Funkčná stratégia sa odlišuje od hlavnej stratégie v troch charakteristikách:**

1. v časovom horizonte,
2. v špecifikácii,
3. v účasti na vypracovaní.

Časový horizont funkčnej stratégie je krátky, zvyčajne jeden rok, prípadne menej. Ide o dosiahnutie krátkodobého (ročného) cieľa, ktorý prispeje k cieľu hlavnej stratégie. Tento čas umožňuje, aby funkční manažéri sústredili pozornosť na to, čo treba urobiť už v súčasnosti pre plnenie hlavnej stratégie a zároveň im umožňuje, aby sa na základe poznania terajšej situácie mohli prispôsobiť meniacim sa podmienkam.

Funkčná stratégia je špecifickejšia ako hlavná stratégia, ktorá je všeobecná. Funkčné stratégie, ktoré umožňujú funkčné činnosti v kľúčových častiach podniku, dávajú odpoveď na to, čo sa má urobiť v každej oblasti, ako sa majú plniť ročné, a tým aj dlhodobé ciele podniku.

Na vypracovaní stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky a na funkčnej úrovni sa zúčastňujú odlišné osoby. Za stratégiu podnikateľskej jednotky má zodpovednosť jej manažér (divízie, pobočky atď.) a za funkčnú stratégiu vedúci danej funkčnej oblasti (napr. výroby, finančného, marketingového útvaru atď.).

Pri funkčných stratégiách sú dôležité predovšetkým *vertikálne vzťahy*, ktoré znamenajú odvodenie funkčných stratégií od vyšších stratégií. Veľmi významné sú aj *horizontálne vzťahy* medzi jednotlivými funkčnými oblasťami, pretože sú navzájom zviazané a podmieňujú sa. To znamená, že pri vypracovaní funkčných stratégií je nevyhnutne potrebné ich tvorbu koordinovať. Musíme si uvedomiť, že každá zmena v jednej funkčnej stratégii ovplyvňuje všetky ostatné. Preto nemôže ísť o izolovaný prístup k nim, ale je potrebný pohľad na ne v integrite z hľadiska potrieb podnikateľskej jednotky.

**Funkčné stratégie sa vypracúvajú pre kľúčové funkčné oblasti, ktorými sú najčastejšie:**

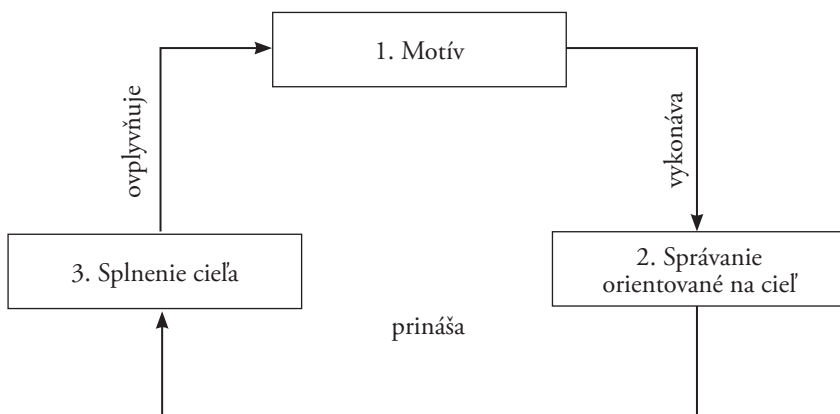
- marketing,
- výroba,
- výskum a vývoj,

často realizovaná na nevedomej úrovni, ktorej výsledky môžu, ale nemusia byť uvedomované<sup>10</sup>.

Významnou súčasťou manažmetu pracovného procesu je *pracovná motivácia*, ktorá pôsobí na konanie ľudí. Je to dôvod, resp. podnet alebo príčina, ktorá povzbudzuje človeka k pracovnej činnosti, a tým k dosahovaniu svojho cieľa.

Rámec na porozumenie dynamickej podstaty procesu motivácie poskytuje **model motivácie**, ktorý tvoria **tri základné komponenty** (obr. 39):

1. na začiatku sú vnútorné hnacie sily (pohnútky, motívy) vyplývajúce z vnútornej nerovnováhy jednotlivca, ktoré vedú k stanoveniu cieľov a vyvolávajú v ňom napätie (fyziologické, psychologické, sociologické), aby sa angažoval správaním, ktorým sa dosiahne cieľ;
2. správanie jednotlivca, ktorý jeho prispôbením hľadá prostriedky na dosiahnutie cieľa, a tým reguluje príslušné napätie v sebe v presvedčení, že uspokojí svoje vnútorné pohnútky; ide teda o cieľovo zamerané správanie;
3. splnenie cieľov, t. j. po ich dosiahnutí jednotlivec vedome alebo nevedome hodnotí, či vynaložené úsilie stálo alebo nestálo za to; v rozsahu, v akom vníma vynaložené úsilie ako prospešné, silnie jeho správanie orientované na výkon, a podľa toho v ňom bude pokračovať a prehĺbovať ho; tento pocit alebo to, čo sa stáva ako výsledok správania, ovplyvní zasa iné pohnútky a proces motivácie sa opakuje.



Obr. 39 Model procesu motivácie

<sup>10</sup> Malá československá encyklopédie IV. Praha : Academia, 1986, s. 349.



žerských funkcií možno získať len **kombináciou štúdia so skúsenosťou na základe dlhoročnej praxe**. Dosiahnutie schopností na vykonávanie najvyšších manažerských postov v podnikoch vyžaduje takú praktickú prípravu, ktorá spočíva v postupnom striedaní rozličných funkcií.

Hoci na zastávanie manažerských povolaní, a najmä vrcholových, je potrebná prax, ich vykonávanie sa neviaže na vopred predpísaný počet rokov. Na výber manažérov nie sú apriórne rozhodujúce formálne kritériá, ale spôsobilosť človeka preukázaná dosahovanými výsledkami práce.

Zo skúmaní kvalít manažérov a výberu kandidátov na manažerske povolania vyplýva, že pri obsadzovaní manažerských miest a postupe na vyšší stupeň manažmentu v podnikoch majú významnú úlohu aj ich určité **osobnostné vlastnosti**. V tomto smere existujú *pozitívne činitele*, ktoré podporujú povýšenie (napr. schopnosť komunikácie, citlivosť, vedieť rozhodovať a pod.), ako aj *negatívne činitele*, ktoré sú prekážkou ďalšieho postupu (napr. príužke interpretovanie pravidiel, vlastnosť presunúť vinu na iného, mimoriadna agresivita a iné). *Dôležitým atribútom manažérov je zmysel pre etické správanie*.

Zabezpečovanie ďalšieho rozvoja manažérov a **zdokonaľovanie ich manažerských schopností má dve stránky**. Jednu tvorí nadobúdanie vedomostí o manažmente a o iných oblastiach poznania, ako aj o spôsoboch ich použitia v praxi. Ide o *prípravu ľudí, ktorí majú dokončené vysokoškolské vzdelanie*, predovšetkým v rôznych manažerských vzdelávacích programoch a workshopoch. Druhú stránku tvorí skutočné *osvojovanie si praktických skúseností*, na čo v podniku slúžia rôzne metódy (napr. systém rotácie v zamestnaní, funkcie pomocných manažérov, asistentov vedúceho manažéra, stáže a pod.).

najnižšiu mieru len tam, kde sa dá očakávať, že indivíduá sa budú zvyčajne dobrovoľne riadiť istými zásadami<sup>47</sup>.

V súčasnosti sa znova stretávame s mnohými znepokojujúcimi javmi kapitalizmu 19. storočia. Preto sa objavuje otázka, či existuje trhové hospodárstvo, ktoré spája princíp slobody trhu s princípom sociálneho vyrovnania. Súčasťou diskusie modernej doby je teda to, *do akej miery je eticky oprávnené trhové hospodárstvo?*

### 30.1 Diktatúra trhu v hospodárstve a jej následky

Ekonomika je čiastková sféra modernej spoločnosti, ktorá ovplyvňuje a vytvára ostatné oblasti a spoločenské vzťahy. Všetky životné pomery človeka sa viažu k ekonomike. Sloboda potrebuje materiálnu základňu, a preto už scholastická teológia stredoveku videla v súkromnom vlastníctve jej základy.

V súvislosti s etablovaním trhového hospodárstva mnohí autori v tomto ohľade pripisujú hlavnú úlohu A. Smithovi (1723 – 1790), o ktorom tvrdia, že bol veľkým praotcom liberálnej ekonomickej teórie.

Hoci nemožno poprieť významné miesto A. Smitha v histórii formovania modernej teórie ekonómie, *nie je však opodstatnené prisudzovať mu primát pri kladení základných kontúr trhovej ekonomiky*. Bol jedným z hlavných predstaviteľov klasickej ekonómie, čiže ideológ priemyselného manufaktúrneho obdobia. Jeho argumentácia pôsobenia trhu bola však veľmi povrchná.

Podľa viacerých názorov nie je odôvodnená ani jeho *glorifikácia, ako morálneho filozofa* a skutočného moralistu. Veď jadro učenia A. Smitha sa sústreďuje v jeho svetoznámom diele *Bohatstvo národov*, v ktorom mu išlo, ako to potvrdzujú jeho názory, predovšetkým o to, *aby sa v podmienkach modernej ekonomiky riadilo efektívne*.

Určujúcou požiadavkou A. Smitha predsa bolo, že človek v zvládaní sociálnych problémov **sa nemá spoliehať na lásku k blížnemu, ale má využiť v svoj prospech vlastný sebecký záujem**. Na potlačanie vtedajšej núdze odporúčal ekonomický systém namiesto milosrdnej dobročinnosti založený na snahe jednotlivca o zisk. O výrobe a rozdeľovaní naliehavého potrebného tovaru a služieb má podľa neho rozhodovať jedine trh a nikto iný.

*Vlastný záujem je u neho postačujúcim motívom ekonomického konania*. Túto tézu potvrdzuje jedna z najcitovanejších viet jeho diela, ktorá znie: „Jed-

<sup>47</sup> MARX, R. 2013. *Kapitál*. Praha : Academia, 2013, s. 50.