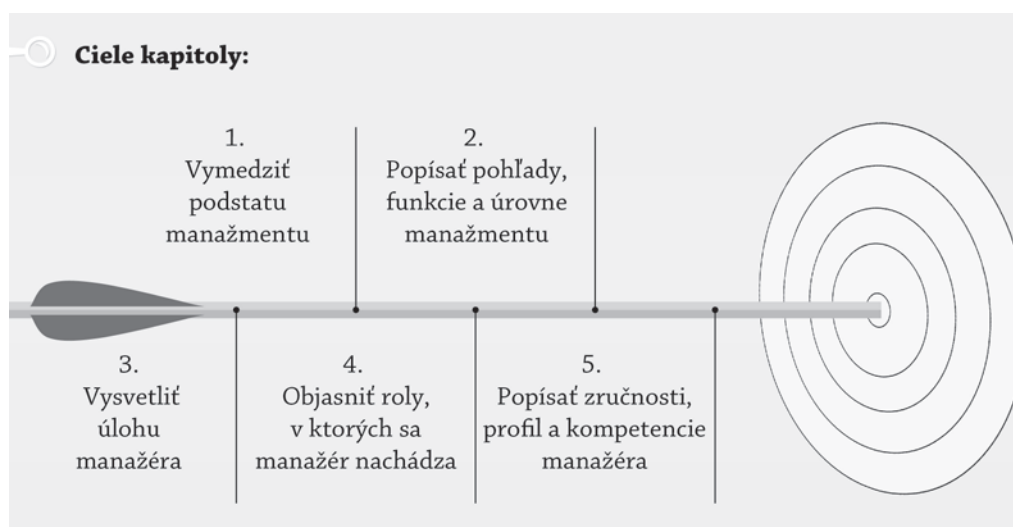


ČASŤ I

ZÁKLADY MANAŽÉRSKEJ TEÓRIE A PRAXE

Kapitola 1 ● MANAŽMENT A MANAŽÉR



Každý z nás je užívateľom rôzneho druhu služieb a produktov. Často si ani nevedomujeme, čo všetko stojí za ich výrobou či poskytovaním a čo všetko treba urobiť pre spokojnosť konečného spotrebiteľa. Berieme to ako samozrejmosť, ale za každým prvotným nápadom a jeho pretavením do viac či menej úspešného podnikateľského príbehu stojí namáhavá manažérska práca. Organizácie, v ktorých výroba či poskytovanie služieb prebieha, predstavujú totiž zložité systémy a integrálnu úlohu v interakciách s vnútorným i vonkajším prostredím zohráva práve manažment.

Príklad

Uveďme si príklad pre všetkých z nás známej spoločnosti YouTube, internetovú databázu videí. YouTube bol založený v roku 2005 tromi zakladateľmi (Chad Hurley, Steve Chen a Jawed Karim) s cieľom zdieľania videí. Prvým videom bolo Karimovo video „*Me at the zoo*“ (2005), ktoré trvalo 20 sekúnd, v súčasnosti má

Chester I. Barnard

Ďalším americkým teoretikom administratívneho manažmentu bol Chester I. Barnard, ktorý bol vrcholovým manažérom. Je známy najmä myšlienkami o spolupráci, výkonných funkciách, ktoré ju podporujú, a akceptovaní autority. Tvrdil, že manažéri musia získať uznanie pre svoju autoritu. Obhajoval používanie základných zásad riadenia a upozorňoval manažérov, aby nevydávali príkazy, ktoré by nemohli alebo nechceli byť splnené. Veril, že takýto postup ničí autoritu, disciplínu a morálku. Načrtoval tiež úlohu vrcholového manažéra: formulovanie cieľa organizácie, prijímanie kľúčových osôb a udržiavanie organizačnej komunikácie.⁵⁵ Významne prispel k tomu, aby sa štúdium organizácií a manažmentu stalo oveľa realistickejším.

Barnard zdôrazňoval rozhodujúci význam ochotnej spolupráce v organizáciách a tvrdil, že manažéri môžu získať spoluprácu pracovníkov prostredníctvom troch výkonných funkcií, a to zabezpečením základných služieb od jednotlivcov (cez materiálne, nemateriálne a asociačné stimuly), zjednotením ľudí v organizácii jasným formulovaním účelu a cieľov organizácie, a tiež zabezpečením systému komunikácie. Autor sa domnieval, že ochotu zamestnancov akceptovať autoritu ovplyvňujú štyri faktory:⁵⁶

- zamestnanci musia rozumieť komunikácii,
- zamestnanci akceptujú, že komunikácia je konzistentná s cieľmi organizácie,
- zamestnanci majú pocit, že ich konanie bude v súlade s potrebami a želaniami ostatných zamestnancov,
- zamestnanci majú pocit, že sú psychicky a fyzicky schopní vykonať príkaz.

Zaviedol koncepciu **neformálnej organizácie** a zastával názor, že organizácie nie sú len stroje a správne riadené neformálne vzťahy sú silným nástrojom a prínosom pre organizáciu. Celkovo je Barnardov prínos pomerne vysoko hodnotený, keďže presadzoval rozvoj organizácie ako integrovaného sociálneho systému. Domnieval sa, že disciplína manažmentu chýba komplexný koncepcný rámec a je zahalená nejednoznačným myslením. Barnardovi sa všeobecne pripisuje zásluha za vznik neskoršieho systémového prístupu.

Ďalšími predstaviteľmi tejto školy sú vrcholoví manažéri James D. Mooney a Alan C. Reiley (General Motors), ktorí sa zaujímali najmä o historický vývoj organizačných princípov. V čase veľkej hospodárskej krízy (1931) vydali veľmi vplyvnú knihu (*Onward Industry!*, neskôr *Principles of Organisation*). Snažili sa ukázať, ako všetky veľké organizácie mali tendenciu dodržiavať niekoľko základných princípov.

⁵⁵ BARNARD, C. *The Functions of the Executive*. Cambridge : Harvard University Press, 1938.

⁵⁶ BENOWITZ, E. A. *CliffsQuickReview: Principles of management*. New York : Hungry Minds, 2001, s. 16.

4.1.3 Dôvody ospravedlňovania vlastného neetického správania

Málokto z nás považuje samého seba za neetického. Väčšina ľudí chce vyzerat v očiach svojich i v očiach iných pozitívne. Napriek tomu, každý už určite urobil niečo, čo nebolo etické. Sú ľudia, ktorí už pri malom klamstve majú obrovské výčitky svedomia a pocit, že prichádzajú o vlastnú morálnu integritu. Preto je v praxi veľmi bežné, že neetické správanie si sami pred sebou dokážeme ospravedlniť rôznymi vyhovorkami, aby sme sa nemuseli cítiť zle, aby sme nemuseli čeliť výčitkám svedomia. Snažíme sa racionalizovať neetické správanie výrazmi ako – „*veď všetci klamú, je to bežná obchodná prax*“, prípadne „*veď tie peniaze nikomu chýbať nebudú*“.

Existuje niekoľko dôvodov, prečo ospravedlňujeme vlastné neetické správanie.¹⁷⁹

- **Vyššie dobro.** Predstavuje racionalizáciu nemorálneho správania z hľadiska vyššieho účelu. Dalo by sa prirovnať k známemu porekadlu: „Účel svätí prostriedky.“ Ľudia klamú a podvádzajú tvrdiac, že je to pre dobro organizácie, oddelenia alebo zamestnancov. Typické výroky:
 - „*Keby sme nedali úplatok, nedostali by sme objednávku a mohol by som prepustiť polovicu svojich zamestnancov.*“
- **Zbavovanie sa zodpovednosti.** Predstavuje proces obviňovania z neetického správania ostatných, vyhovárajúc sa na nutnosť poslušnosti vo vzťahu k autorite. Typické výroky:
 - „*Len som plnil príkazy.*“
 - „*Môj šéf mi povedal, aby som tie čísla trošku nafúkol.*“
 - „*Spravil som to, hoci som nesúhlasil, ale veď kázal mi to šéf.*“
- **Rozptýlenie zodpovednosti.** Predstavuje situáciu, keď skupina používa neetické správanie, za ktoré nie je zodpovedná žiadna osoba. Typické výroky:
 - „*Nie je to moje rozhodnutie, ale takto to tu proste funguje.*“
 - „*Každý to takto robí. Všetci prijímame úplatky, je to spôsob, akým obchodujeme.*“
 - „*Všetci si berieme tovar domov (kradneme), veď len kompenzujeme to, že nás tu málo platia.*“

Ak žijeme v komunite, kde je určitý typ neetického správania úplne bežný, je veľká pravdepodobnosť, že aj noví členovia komunity budú po čase neetickí.
- **Výhodné porovnávanie.** Ide o proces porovnávania sa s inými, ktorí sú horší. Typické výroky:
 - „*Niekedy zavolám do práce a poviem, že ostávam doma, lebo som chorý, aj keď nie som chorý. Ale robím to naozaj len niekedy. Peter to robí pravidelne aspoň raz mesačne. Ja maximálne trikrát za rok.*“
 - „*Naša firma síce znečisťuje viac, ako povoľujú limity, ale určite menej ako naši konkurenti.*“

¹⁷⁹ LUSSIER, R. N. – ACHUA, CH. F. *Leadership : Theory, Application & Skill Development*. 6th Edition. Boston : Cengage Learning, 2018, 496 s. ISBN 978-1-285-86635-2.

Príklad

V etickom kódexe spoločnosti Slovnaft sú konkrétne opísané situácie riešiacie etický problém, v ktorých sa môže zamestnanec ocitnúť. Zároveň zamestnanec dostáva jednoduchý návod na to, čo v danej situácii robiť a čo nie:¹⁹¹

Otázka: Plánovaný projekt môže mať dosah na prírodné zásoby vody v miestnej komunite. Môžeme v prípade, že každý orgán poskytol povolenie, predpokladať, že nejde o našu zodpovednosť a že orgány vyriešia všetky problémy, ktoré sa objavia?

Odpoveď: Nie, nemôžete. Musíme brať do úvahy a dodržiavať práva ľudí, ktorých naše operácie ovplyvňujú aj mimo dodržiavania právnych predpisov. Nahláste všetky svoje obavy vášmu priamemu vedúcemu zamestnancovi alebo sa obráťte na linku SpeakUp!.

Čo robiť v podobnej situácii	Čo nerobiť v podobnej situácii
Komunikujte a spolupracujte s našimi zúčastnenými stranami o tom, ako riešime dosah na ľudské práva.	Nikdy neignorujte, ak akýkoľvek plán, úkon alebo správanie môže mať pravdepodobné účinky na ľudské práva.
Venujte zvýšenú pozornosť ľudským právam počas obchodných rokovaní vrátane, ale nie obmedzujúc sa na projekty zamerané na obchodný rozvoj, prieskumné a ťažobné projekty, výber obchodných partnerov a dodávateľov alebo zmluvných strán a verejných záležitostí.	Nevnímajte dodržiavanie ľudských práv len ako vládnu povinnosť alebo ako zodpovednosť voči iným organizáciám, alebo ďalším samostatným subjektom Skupiny MOL.
Vždy dodržiavajte ľudské práva.	Netolerujte porušovanie ľudských práv.

Zdroj: Spracované podľa etického kódexu spoločnosti Slovnaft.

Etické kódexy môžu vznikáť aj:

- na úrovni jednotlivých profesií – napr. etický kódex daňového poradcu, etický kódex projektového manažéra,
- na úrovni záujmových združení – napr. etický kódex Združenia cestných dopravcov Slovenskej republiky – ČESMAD,
- či na úrovni asociácií – napr. etický kódex Slovenskej bankovej asociácie a iné.

¹⁹¹ SLOVNAFT. *Etický kódex a kódex obchodného správania*. [online]. [cit. 2021-01-08]. Dostupné na: https://slovnaft.sk/images/slovnaft/pdf/o_nas/nasa_spolocnost/riadenie_spolocnosti/eticky_kodex/eticky_kodex_2021.pdf

5.3.1 Chyby v myslení

Chyby v myslení predstavujú skryté pasce v rozhodovacom procese. Padnúť do týchto pascí je možné bez toho, aby si to subjekt rozhodovania uvedomil. Neubrání sa im, pretože sú súčasťou jeho povahy. Niektorí z manažérov sú veľmi opatrní, často upravujú svoje odhady či predpovede, aby zostali na bezpečnej strane. Iní sú príliš sebaistí a podceňujú rozsah potenciálnych výsledkov. Sú aj takí manažéri, ktorí sú citliví a dovoľia, aby zážitky z minulosti diktovali ich pohľad na súčasné rozhodnutie. Ďalších sužujú také nedostatky ako rôzne skreslenia, predsudky, zaujatosť, problém nečinnosti či priznania si chyby a používanie rôznych rutinných postupov na zvládnutie rozhodnutí.

Čo robí všetky tieto pasce nebezpečnými, je ich neviditeľnosť. Sú hlboko vstavané do myslenia, neuvedomujeme si ich. Hlboko zasadených pascí myslenia nie je možné sa zbaviť, ale možné je sa učiť im rozumieť a eliminovať ich. Uvedomenie si existencie ich rôznych foriem, akými sa prejavujú, vytvára schopnosť vyhnúť sa nesprávnym rozhodnutiam a lepšie posúdiť odporúčania svojich spolupracovníkov. Najčastejšie sa vyskytujúce typy pascí¹¹:

- pasca ukotvenia,
- pasca status-quo,
- pasca utopených nákladov,
- pasca potvrdzujúcich dôkazov,
- pasca zarámovania,
- pasce odhadov a predpovedí.

Najlepšou obranou proti chybným postupom je to, že si uvedené pasce uvedomujeme.

ZAPAMÄTAJTE SI

Pri rozhodovaní len zriedkavo nepoužívame náš rozum. Ten je stále v práci, niekedy viac prekáža ako pomáha. V každej fáze rozhodovacieho procesu ovplyvňujú rôzne sklony, tendencie, nedostatočná vnímavosť či iné triky našej mysle výber, ktorý chceme urobiť. Najzložitejšie a najdôležitejšie rozhodnutia sú najnáchylnejšie na skreslenia, pretože do nich vstupuje veľké množstvo odhadov, vstupov a predpokladov od veľkého množstva ľudí. Čím viac je v stávke, tým vyššie je riziko padnutia do niektorej z psychologických pascí. Opísané pasce môžu fungovať izolovane. Nebezpečnejšie však je, že sa môžu vzájomne posilňovať. Dramatický prvý dojem môže ukotviť vaše myslenie a potom môžete selektívne vyhľadávať potvrdzujúce informácie, ktoré by

¹¹ HAMMOND, J. S. – KEENEY, R. L. – RAIFFA, H. The Hidden Traps in Decision Making. In *Harvard Business Review*. January, 2006.

utvrdili vaše pôvodné sklony. Vykonáte urýchlené rozhodnutie, ktoré vytvorí nový status quo. Ako rastú vaše utopené náklady, dostávate sa do pasce a nie ste schopní hľadať lepšie riešenie. Najlepšou obranou proti upadnutiu do psychologických pascí je to, že si ich uvedomujete. Aj keď nemôžeme eliminovať skutočnosť, ako naša myseľ pracuje, môžeme do svojich rozhodovacích procesov zabudovať testy a postupy, ktoré pomôžu odhaliť chyby v uvažovaní skôr, ako sa stanú chybami v hodnotení. Ak sa pokúšate chápať a vyhýbať sa psychologickým pasciam, zvyšuje sa aj vaša dôvera v rozhodnutia, ktoré vykonávate. Preto stále platí: „Byť varovaný, znamená byť vyzbrojený.“¹²

Neuroekonómia je mladý odbor, ktorý sa zaoberá analýzou rôznych druhov rozhodnutí, zatiaľ predovšetkým obchodných a nákupných za účelom pomoci v strategickom riadení firiem. Využíva poznatky ekonómie, biológie a psychológie a na základe nich sa snaží vyhodnotiť obchodné, nákupné či investičné rozhodnutia.

Predstavte si, že vaši obchodní partneri sa dostanú do situácie, keď musia podstúpiť riziko, ktoré ich môže priviesť k stratám. Existujú dva základné modely pravdepodobných reakcií týchto obchodníkov – obchodníci premýšľajúci na základe zabehnutých zvyklostí a obchodníci vyhľadávajúci nové riskantné situácie. Ide teda o protikladné reakcie. Pri prvom type ide o obchodníkov, ktorí majú tendenciu vždy sa uchýliť k bežne zabehnutým krokom a vyhnúť sa rizikám, pretože zvyklosti a výsledky, ktoré bývajú prevažne pozitívne, v nich vzbudzujú pocit istoty. Opakované činnosti uchovávajú v našom mozgu pamäťové stopy, ktoré nás podvedome privádzajú k zjednodušeniu zabehnutých procesov a stratégií. Druhú skupinu tvoria obchodníci, ktorí vyhľadávajú riskantné situácie, čo súvisí so zvýšením dopamínu v mozgu, keď zabúdame na tzv. racio, túžime po niečom novom a robíme adrenalinové rozhodnutia. Je však jasné, že tieto rozhodnutia môžu dopadnúť rovnako dobre, ale aj rovnako zle. V oboch prípadoch je nutné si uvedomiť, čoho sa musíme zrieknuť, ak chceme niečo nové získať a zároveň či sme skutočne ochotní na zisk čakať určité obdobie alebo ho chceme okamžite, i keď pod hrozbou strát a rizík. Na základe merania mozgovej aktivity a sledovania reakcií je možné po istých časových úsekoch vyhodnotiť široké spektrum procesov a obchodných reakcií, ktoré by sa menili v závislosti od typu trhu, očakávanej hodnoty, preferencií, časových období a vyhodnotiť, ku ktorému typu rozhodnutí sa rôzne typy týchto obchodníkov a možno v ďalšej budúcnosti aj vrcholových manažérov uchýľujú. Vzhľadom na finančne náročné merania (tisíce až desaťtisíce eur) sa v praxi na Slovensku využíva len neuromarketing, ktorý poskytujú dve agentúry, neuromarketingová agentúra DICIO a prieskumná agentúra GfK Slovakia. Potenciál neuroekonómie je však vysoký. Pomaly sa adaptuje

¹² ROBBINS, S. P. *Rozhodni a panuj!* Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-136-4

7.3.1.4 Implementácia stratégie

Implementácia je uskutočnenie stratégií potrebných na splnenie stanovených cieľov. Aby bol zaistený úspech, mali by všetci zamestnanci porozumieť svojim úlohám a povinnostiam. V tejto fáze organizácie dbajú na detaily a monitorujú procesy, aby podľa potreby uskutočnili rýchle zmeny. Ak je napríklad bežnou sťažnosťou zákazníkov, že doručenie produktov trvá príliš dlho, implementácia novej stratégie by mala urýchliť dodanie, ako napríklad použitie nových spôsobov prepravy, zefektívnenie balenia a vyzdvihnutie zásielok v balíkoboxoch.

Príklad⁶¹

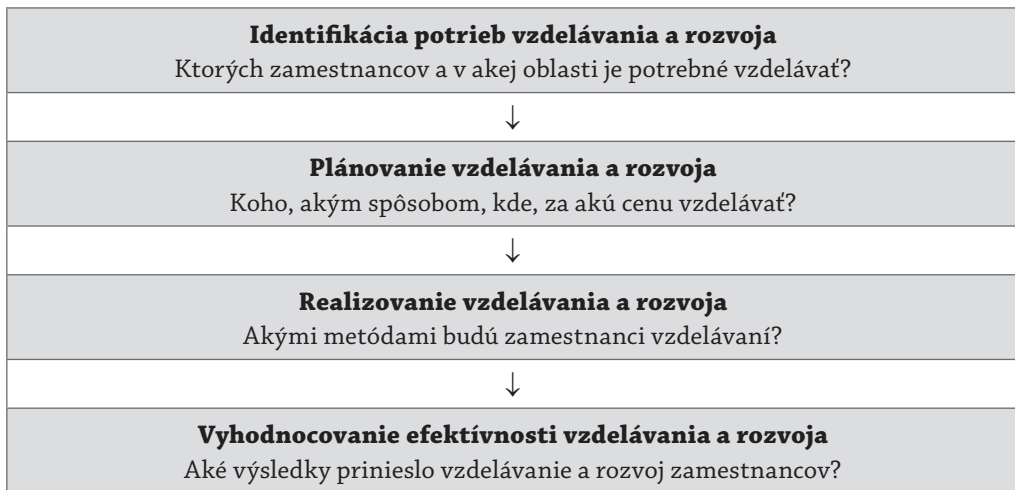
V 80. rokoch 20. storočia bola spoločnosť IBM dominantnou technologickou značkou s obrovskými príjmami a podielom na trhu. Spoločnosť sa však nedokázala vyvíjať spolu s výpočtovými potrebami zákazníkov a stala sa závislou od predaja hardvéru. Sila IBM sa v priebehu nasledujúceho desaťročia zhoršila a vyvrcholila oznámením straty v druhom štvrtroku roku 1993 až 8 miliárd dolárov (v tej dobe najväčšej strate v histórii Ameriky).

Louis Gerstner, generálny riaditeľ IBM v roku 1993, viedol transformačný prechod spoločnosti od produktov k službám. Spoločnosť IBM v zásade zmenila svoju stratégiu z nadnárodného poskytovateľa technológií na holistického partnera so zdieľanými službami. Implementovala nasledujúce strategické kroky:

- Ponúkla klientom najlepší balík technológií (aj keď zahŕňal konkurenčné produkty) oproti zvýšeniu samostatného predaja hardvéru.
- Viazala odmeny zamestnancov k výkonu spoločnosti (oproti výkonu oddelenia).
- Konsolidovala marketingové a brandingové úsilie pod jednu agentúru namiesto 40+ agentúr.
- Štandardizovala procesy a postupy podávania správ pre všetky vnútorné funkcie a konsolidujte tieto činnosti v kľúčových centrách.
- Odpredala produktové rady a technológie s nízkym rastom a nízkymi maržami (napr. pamäťové čipy, tlačiarne, osobné počítače a pod.).

Nová stratégia IBM fungovala a je oslavovaná ako jeden z najväčších obrátov spoločnosti všetkých čias. IBM rýchlo dokázala, že obchod so službami je životaschopnejší než predaj hardvérových produktov, úspešne diverzifikoval svoje ponuky a investoval do oblastí strategického rastu. Počas Gerstnerovho pôsobenia v rokoch 1993 – 2001 spoločnosť zvýšila svoj príjem z 3 miliárd dolárov na

⁶¹ WEAVER, J. *Strategy Execution: 5 Organizations That Have Done It Well*. [online]. [2021]. [cit. 2021-09-08]. Dostupné na: <https://www.clearpointstrategy.com/strategy-execution-examples/>

Obrázok 9.7 **Cyklus podnikového vzdelávania**

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vzdelávať zamestnancov môžeme s využitím rôznych dostupných metód. Tieto sa rozdeľujú na:

- **metódy vzdelávania pri výkone práce (on-the-job)**, ku ktorým zaraďujeme najmä inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, rotácie práce, pracovné porady, prácu na projektoch, trainee programy,
- **metódy vzdelávania mimo pracoviska (off-the-job)** využívané vo formálnych vzdelávacích programoch, ako sú prednášky, demonštrovanie, workshopy, simulácie, riešenie prípadových štúdií, hranie rolí, assessment centre, e-learning, outdoor training a pod.

Vzdelávanie pri výkone práce v praxi zabezpečujú priamo manažéri alebo mentori poverení touto úlohou. Je vhodné, ak sa líniovní manažéri na vzdelávaní svojich zamestnancov priamo a aktívne zúčastňujú, pretože vnášajú do vzdelávania realitu a uľahčujú a podporujú aplikáciu naučeného priamo v praxi³⁷. Vzdelávanie mimo pracoviska môže byť realizované v réžii podniku, vlastným útvarom vzdelávania alebo externými konzultantmi, lektormi či vzdelávacími zariadeniami. Vzdelávanie patrí k najčastejšie outsoursovaným personálnym činnostiam.



Metódou vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktorá sa v súčasnosti v podnikovej praxi teší značnej obľube je **koučing**. Ide o nedirektívny prístup k vzdelávaniu, v ktorom kouč plní úlohu sprievodcu zamestnanca v procese učenia. Koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu tak zvyšovať jeho výkon. Podľa Gallweya, priekopníka tejto metódy, koučovanie namiesto toho, aby niečomu učilo, pomáha učiť sa³⁸. Je založené na dlhodobom vedení, podporovaní, povzbudzovaní a inšpirovaní kou-

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015.

³⁸ GALLWEY, W. T. *Tajemství vysoké výkonnosti*. Praha : Management Press, 2004.

novanie, vytváranie organizačnej štruktúry, ktorá pomáha ľuďom dosiahnuť ciele a obsadzovať jednotlivé pozície najschopnejšími ľuďmi. V teórii manažmentu sa vedenie ľudí vyskytuje ako jedna z funkčných oblastí manažmentu a spolu s plánovaním, organizovaním a kontrolovaním je vedenie ľudí predpokladom úspešnej manažerskej práce.

Formálna pozícia manažéra ešte nie je zárukou efektívneho vedenia. To, že je niekto vo vedúcej funkcii, znamená iba to, že má určité povinnosti. Byť vodcom a nie len manažérom je pozícia, ktorú podriadení uznávajú. Získanie dôvery vyžaduje úsilie, ktoré prekračuje úsilie typického manažéra. Táto snaha o získanie dôvery sa však určite opláti. Akonáhle je vodcovstvo uznané, pracovné výsledky a osobné vzťahy majú tendenciu vykazovať podstatné zlepšenie. Vedenie má minimálne tri aspekty: vedenie v zmysle osobnej charakteristiky, v zmysle štýlu a v zmysle funkcie. Je to komplex zložený zo všetkých menovaných faktorov.

Vodcovstvo	Manažment
<div style="text-align: center;"></div> <ul style="list-style-type: none"> • Vodcovstvo sa sústreďuje na vytvorenie spoločnej vízie. • Vedenie ľudí má kinestetickú povahu, vyvoláva pocit pohybu. • Zmyslom vodcovstva je vyrovnáť sa so zmenami. • Lídri sú architekti. 	<div style="text-align: center;"></div> <ul style="list-style-type: none"> • Manažment je o procesoch, štruktúre a kontrole. • Manažment ako riadenie znamená udržiavať poriadok, organizovať a kontrolovať. • Zmyslom manažmentu je vyrovnáť sa s komplexnosťou. • Manažéri sú stavitelia.

Obrázok 12.1 **Základné rozdiely medzi vodcovstvom a manažmentom**

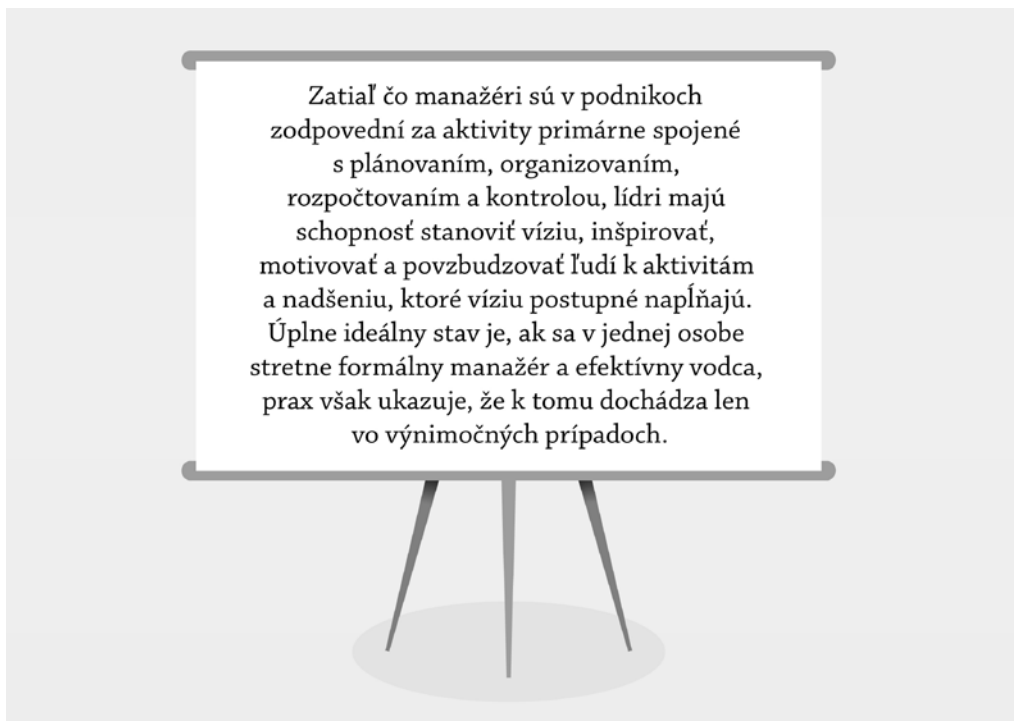
Zdroj: Vlastné spracovanie.

John P. Kotter z Harvard Business School tvrdí, že „vodcovstvo je kombinácia procesov, ktoré predovšetkým vytvárajú organizáciu, prípadne pomáhajú existujúce podniky adaptovať k výrazne meniacim sa podmienkam. Vodcovstvo definuje, ako by mala vyzerat budúcnosť, spája ľudí s víziou a inšpiruje ich na jej dosahovanie bez ohľadu na komplikácie.“

V súvislosti s vymedzením osobnosti vodcu, úloh a činností bola zrealizovaná zaujímavá štúdia publikovaná v roku 2007, v ktorej autori porovnali rozdiely medzi efektívnym vodcom a expertom/špecialistom. Efektívny vodca bol v rámci tejto štúdie definovaný cez nasledujúce aktivity:

- využívanie skúseností a intuíciu pri nekompletných faktoch,
- zameranie na dosahovanie výsledkov,
- sústredenie sa nielen na to, čo robíme, ale aj ako to robíme,

- rešpektovanie názoru podriadených,
- tímové správanie,
- preberanie zodpovednosti za tím aj za svoje vlastné rozhodnutia,
- neustále vyhľadávanie nových informácií a budovanie vedomostí, ktoré sú prospešné pri realizácii rozhodnutí a riešení úloh.



Obrázok 12.2 **Kto je manažér a kto vodca v podniku?**

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Niektorí autori poukazujú aj na fakt, že často ani nie je možné, aby efektívny manažér a výborný líder boli tá istá osoba, pretože principiálne vykonávajú odlišné aktivity. Manažér sa štandardne drží stanovenej štruktúry, procesov, vyhodnocuje plány a na základe súčasného stavu stanovuje budúcu stratégiu. Vodcovia sú tí, ktorí často myslia mimo komfortnú zónu, sú tvorcami zmeny a pohybu v podnikoch, podnecujú zvedavosť, záujem a inšpirujú aj svojich podriadených k nadštandardným výkonom.

Podstatný rozdiel medzi vodcom a manažérom aj podľa predchádzajúcich definícií spočíva práve **v schopnosti tvoriť víziu**. Na rozdiel od manažéra, ktorý sa orientuje na prítomnosť a realizáciu každodenných činností. Jasná vízia je výsledkom schopností poskladať celistvý obraz budúceho tvaru podnikania z množstva zdanlivo bezvýznamných, navzájom nesúvisiacich a protirečivých signálov a identi-

Druhy kontroly podľa miesta, kde sa kontrola vykonáva

Aj v tomto prípade existujú dva druhy kontrol, a to **priama a nepriama kontrola**. Prvý druh sa vykonáva vždy na mieste činnosti, ktorá je kontrolovaná. Existujú metódy, ako ju vykonať a pripisuje sa jej vyššia objektivita ako druhému druhu. Z rôznych dôvodov nie je vždy možná, a preto sa využíva nepriama kontrola. Tá je odkázaná na rôzne médiá, pomocou ktorých kontrolujúci subjekt získava informácie, existuje tu však riziko ich skreslenia, či už úmyselné, alebo neúmyselné. Kým manažéri na najnižších úrovniach vykonávajú veľmi často priamu kontrolu, najvyššie postavení manažéri priamu kontrolu využívajú len v minimálnej miere a musia sa spoľahnúť na informácie, ktoré sú im poskytované z nižších úrovní, aby si vytvorili dostatočný obraz o objekte kontrolovania.

Príklad

Nemecký generálny riaditeľ jedného automobilového závodu na Slovensku sa rád zvykne poprechádzať po jednotlivých budovách závodu, nielen po kanceláriách. Ak zbadá niečo, čo sa mu nepáči, spýta sa daného zamestnanca, čo je toho dôvodom. V danom prípade poskytuje výborný príklad priamej kontroly. Ak však číta správu s aktuálnymi číslami, je odkázaný len na nepriamu kontrolu a často nepochopí dôvody.

Druhy kontroly podľa šírky kontrolovaných objektov

Podľa šírky kontrolovaných objektov sa rozlišujú dva druhy kontroly, patrí sem **všeobecná a špecifická kontrola**. Pri prvom druhu sú zvyčajne obsiahnuté základné oblasti kontrolovaného organizačného prvku a rozhodujúce kritériá jeho fungovania. V praxi je z dôvodu svojej časovej náročnosti málo bežná. Pri špecifickej kontrole sa kontrolujúci subjekt sústreďuje len na určité oblasti činnosti, napríklad na tie, ktoré vykazujú najvyššie straty.

Druhy kontroly podľa štádia kontrolovaného objektu

Podľa štádia, v ktorom sa nachádza kontrolovaný objekt, existujú tri druhy kontrol – **preventívna (predbežná), priebežná a následná kontrola**. Niekedy sa môžu objaviť aj synonymá vstupná, priebežná a výstupná kontrola. Pri preventívnej kontrole sa kontrolujúci subjekt zacieluje na kvantitatívne a kvalitatívne odchýlky v oblasti zdrojov, ktoré využíva organizácia. Priebežná kontrola sa zaoberá pre zmenu prebiehajúcimi operáciami, a to najmä skutočnosťami, či dané operácie prebiehajú v súlade so stanovenými cieľmi. Následná kontrola má za cieľ preveriť konečné výsledky a zaoberá sa zdrojmi, ako aj operáciami.

Príklad

Predbežná kontrola zohráva v McDonald's veľmi dôležitú rolu v podnikovom programe kvality. Dodávatelia jeho hamburgerových žemlí ich vyrábajú exaktne podľa špecifikácií pokrývajúcich všetko od štruktúry až po jednotnú farbu. V prípade priebežnej kvality sú veľmi dobrým príkladom vedúci zmiem, ktorí vykonávajú priamy dohľad. Neustále pozorujú, čo sa deje, a to aj v prípade, že vypomáhajú pri obsluhovaní. Sú trénovaní, aby naprávali chyby okamžite na mieste. Následná kontrola v reštaurácii môže byť napríklad, že vedúci zmeny alebo poverený pracovník sa zastaví u práve obslúžených zákazníkov a priamo sa ich opýta, či boli spokojní s obsluhou, prípadne po jedle, či im strava chutila a či nemajú nejaké námietky.¹²

Druhy kontroly podľa rozsahu, akého sa kontrola má dotknúť

Pri tomto rozdelení sú známe tri druhy kontroly: **súborná, výberová a náhodná kontrola**. Súborná kontrola sa vyznačuje tým, že sa preveruje celý súbor (všetky prvky súboru). Výberová kontrola má vopred stanovenú vzorku, ktorá sa má zo súboru skontrolovať, a náhodná kontrola má skontrolovať len náhodne vybrané prvky z celého súboru.

Príklad

Viedenské medzinárodné letisko patrí k najväčším letiskám v strednej Európe a vďaka blízkosti k Bratislave patrí k obľúbeným miestam odletov i príletov Slovákov. V roku 2020 jeho bránami prešlo 7 812 938 pasažierov, čo z dôvodu pandémie Covid-19 predstavuje pokles o tri štvrtiny oproti predchádzajúcemu roku.¹³

Po teroristických útokoch 11. septembra 2001 boli všeobecne v leteckej doprave sprísnené bezpečnostné kontroly, a to nielen na palubách lietadiel, ale aj na letiskách. Súborná kontrola sa uskutočňuje predovšetkým na overenie prevažania kovových predmetov (najmä zbraní). Každý cestujúci musí prejsť detektorom kovov, ktorý rozpozná významnejšie kovy ukryté na tele pasažiera. Výberová kontrola má na viedenskom letisku taký systém, že každý desiaty pasažier, ktorý prejde detektorom kovov, musí podstúpiť aj osobnú prehliadku (či už mužským, alebo ženským letiskovým personálom). Náhodná kontrola môže

¹² SCHERMERHORN, J. R., BACHRACH, D. G. *Exploring Management* 6e. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018, s. 140-141.

¹³ VIENNA AIRPORT. *Facts & Figures FWAG (Gruppe)*. 2017. [online]. [cit. 2021-10-29]. Dostupné na internete: <https://www.viennaairport.com/unternehmen/flughafen_wien_ag/facts_figures_fwag_gruppe>.