

Vladimír T. Míka



# MANAŽÉRSKE METÓDY A TECHNIKY

SKRIPTÁ PRE ŠTUDENTOV EXTERNÉHO ŠTÚDIA  
FAKULTY ŠPECIÁLNEHO INŽINIERSTVA  
ŽILINSKEJ UNIVERZITY

**ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE  
FAKULTA ŠPECIÁLNEHO INŽINIERSTVA**

**VLADIMÍR TOMÁŠ MÍKA**

**MANAŽÉRSKE  
METÓDY A TECHNIKY**

**SKRIPTÁ (TÉZY PREDNÁŠOK)**

**PRE ŠTUDENTOV EXTERNÉHO ŠTÚDIA  
FAKULTY ŠPECIÁLNEHO INŽINIERSTVA  
ŽILINSKEJ UNIVERZITY**

**ŽILINA 2006**

## **Manažérske metódy a techniky – virtuálne skriptá**

**Tézy prednášok pre študentov externého štúdia programov Krízový manažment, Záchrané služby, Bezpečnostný manažment a Doprava v krízových situáciách.**

**Autor: Vladimír T. Míka**

Katedra krízového manažmentu  
Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline

**Copyright © Vladimír Tomáš Míka, 2006**

---

Doplnené: 2008, 2010.

ISBN 978-80-88829-79-8

EAN 9788088829799

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	<b>006</b>
<b>1 VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA A KLASIFIKÁCIA MANAŽÉRSKÝCH METÓD</b>	<b>007</b>
1.1 Podstata manažmentu, základné pojmy – organizácia, riadenie, manažment, stratégia, prostredie organizácie	
1.2 Manažérske funkcie a manažérske roly	
1.3 Manažment ako teoretická disciplína, metodológia, metódy a techniky	
1.4 Vybrané postupy vedeckého poznania v teórii manažmentu	
1.5 Klasifikácia metód uplatňovaných v teórii a praxi manažmentu	
<b>2 SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP A MODELOVANIE V MANAŽMENTE</b>	<b>018</b>
2.1 Manažment a teória systémov	
2.2 Podstata systému, druhy a vlastnosti systému	
2.3 Systémové myslenie a systémový prístup	
2.4 Modely a modelovanie v systémovom myslení	
<b>2 STRATÉGIA ORGANIZÁCIE. METÓDY STRATEGICKEJ ANALÝZY</b>	<b>030</b>
3.1 Prostredie organizácie, podstata stratégie organizácie	
3.2 Základné strategické alternatívy rozvoja organizácie	
3.3 Metódy analýzy interného a externého prostredia	
3.4 Kombinované metódy strategickej analýzy	
3.5 Typy stratégií, strategické alternatívy	
<b>4 ROZHODOVACIE PROCESY, METÓDY A TECHNIKY ROZHODOVANIA</b>	<b>041</b>
4.1 Podstata rozhodovania, prvky rozhodovacieho procesu, rozhodovacia situácia	
4.2 Fázy rozhodovacieho procesu, rozhodovací algoritmus	
4.3 Všeobecné členenie rozhodovacích metód, prístupy k ich klasifikácii	
4.4 Analýza problému, situačná analýza, kauzálna analýza	
<b>5 ANALÝZA A HODNOTENIE RIZIKA</b>	<b>047</b>
5.1 Podstata rizika	
5.2 Všeobecný postup analýzy rizika	
5.3 Najčastejšie používané metódy analýzy rizika	
5.4 Opatrenia na redukciiu rizika	
5.5 Analýza rizika projektu	

<b>6 PLÁNOVACIE PROCESY, METÓDY A TECHNIKY PLÁNOVANIA</b>	<b>053</b>
6.1 Plánovanie ako proces rozhodovania o cieľoch, zdrojoch a postupoch	
6.2 Strategické plánovanie – postup rozpracovania strategických plánov	
6.3 Metódy a techniky plánovania	
6.4 Metódy a postupy tvorby krízových (havarijných a pod.) plánov	
6.5 Metódy osobného plánovania a časového manažmentu	
<b>7 METÓDY A TECHNIKY KONTROLY</b>	<b>058</b>
7.1 Význam kontroly, proces kontroly, súčasné prístupy	
7.2 Metódy kontroly v organizácii	
7.3 Kontrola a kontroľing	
7.4 Súčasnú tendencie v zapojovaní zamestnancov do procesu kontroly	
<b>8 KOMUNIKAČNÉ PROCESY V MANAŽMENTE. METÓDY A TECHNIKY EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE</b>	<b>061</b>
8.1 Komunikácia v organizácii, komunikačné potreby manažéra	
8.2 Techniky a prostriedky manažérskej komunikácie	
8.3 Rozvoj komunikačných zručností manažéra	
8.4 Zásady úspešnej prezentácie	
<b>9 PODSTATA A METÓDY PERSONÁLNEJ PRÁCE</b>	<b>067</b>
9.1 Podstata riadenia ľudských zdrojov v organizácii, plánovanie ľudských zdrojov	
9.2 Analýza práce a analýza pracovného miesta	
9.3 Metódy vyhľadávania, získavania a výberu pracovníkov, žiadosť o prijatie do zamestnania, životopis, osobný dotazník	
9.4 Plánovanie pracovného postupu, kariérový plán	
9.5 Metódy rozvoja zamestnancov	
<b>10 VEDENIE ĽUDÍ, ZÁSADY A METÓDY EFEKTÍVNEHO VEDENIA SPOLUPRACOVNÍKOV</b>	<b>072</b>
10.1 Osobnosť vedúceho a štýl vedenia, nároky na pružný štýl vedenia, zásady efektívneho vedenia ľudí	
10.2 Metódy vedenia ľudí	
10.3 Zvláštnosti a metódy vedenia ľudí v krízových situáciách	
<b>11 METÓDY EFEKTÍVNEJ MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV</b>	<b>077</b>
11.1 Teórie motivácie a problémy ich praktického využitia	
11.2 Motivačné faktory v organizácii	
11.3 Funkcie, podstata a význam procesu hodnotenia zamestnancov	
11.4 Metódy hodnotenia zamestnancov	
11.5 Problémy a chyby v hodnotení zamestnancov	

<b>12 METÓDY A TECHNIKY ROZVOJA SPÔSOBILOSTÍ MANAŽÉRA</b>	<b>083</b>
12.1 Funkcie, úlohy manažéra, nároky na jeho prácu	
12.2 Požiadavky na osobnosť krízového (bezpečnostného) manažéra	
12.3 Rozvoj kariéry manažéra	
12.4 Metódy sebarozvoja, vzdelávania a sebvzdelávania manažéra	
<b>13 ZÁVER</b>	<b>088</b>
<b>LITERATÚRA</b>	<b>089</b>
<b>Príloha A – Metodológia a metódy</b>	<b>092</b>
<b>Príloha B – Strategické plánovanie</b>	<b>094</b>
<b>Príloha C - Analýza prostredia odvetvia podľa Portera</b>	<b>095</b>
<b>Príloha D – Analýza finančných zdrojov</b>	<b>099</b>
<b>Príloha E – Prístupy k tvorbe plánu</b>	<b>100</b>
<b>Príloha F - Príklad Ganttovho diagramu - Osobný plán prípravy</b>	<b>101</b>
<b>Príloha G - Informačné potreby manažéra</b>	<b>102</b>
<b>Príloha H - Rečnícke zásady podľa Osgooda</b>	<b>103</b>
<b>Príloha CH - Význam a možná štruktúra motivačného listu</b>	<b>104</b>

## ÚVOD

Základné znalosti obsahu, funkcií a metód manažmentu a krízového manažmentu sú jadrom študijného programu Krízový manažment na Fakulte špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity. Sú podstatným východiskovým predpokladom i pre ďalšie študijné programy – Bezpečnostný manažment, Záchranne služby a Doprava v krízových situáciách. Predkladané tézy prednášok sú určené predovšetkým študentom externého štúdia, ale môžu sa stať určitým usmernením i pre študentov dennej formy štúdia.

Uvedené skriptá sú úvodným vstupom do jednotlivých tém predmetu manažérske metódy a techniky, ktorý je jedným z ťažiskových predmetov druhého stupňa vysokoškolského štúdia na FŠI ŽU. Preto predpokladá dokonalé zvládnutie príslušných predmetov bakalárskeho štúdia. Nadväzuje najmä na predmety manažment, manažérska komunikácia, krízový manažment. Predmet manažérske metódy a techniky zoznamuje študentov s metodologickými východiskami teórie a praxe manažmentu, sústreďuje sa na priblíženie najrozšírejších metód a techník manažérskej činnosti. Počas praktických cvičení sú študenti vedení k zvládnutiu najmä tých vybraných metód a techník, ktoré súvisia so zameraním študijného programu.

Predkladané rozšírené tézy prednášok predmetu Manažérske metódy a techniky v žiadnom prípade nepostačujú na zvládnutie predmetu. Preto je na záver každej kapitoly uvedený zoznam literatúry, z ktorej autor pri spracovávaní tém čerpal a ktoré sú súčasne ďalšími vhodnými zdrojmi na štúdium predmetu.

## 1 VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA A KLASIFIKÁCIA MANAŽÉRSKYCH METÓD

### 1.1 Podstata manažmentu – základné pojmy, manažérske funkcie, manažérske roly

#### Podstata manažmentu – rôzne prístupy

- manažment ako teória, náuka, systém princípov, metód a odporúčaní,
- manažment ako skupina ľudí, vedenie organizácie, ako subjekt riadenia,
- manažment ako proces voľby cieľov a postupov, ako proces ovplyvňovania spolupracovníkov zameraný na efektívne dosahovanie cieľov organizácie,
- manažment ako systém opatrení (najmä krízový manažment) pripravený a uplatňovaný určitými subjektami za určitých podmienok s konkrétnym cieľom (napr. eliminácia krízových javov, príprava protikrízových opatrení, riešenie vzniknutých krízových situácií, odstraňovanie následkov a pod.).

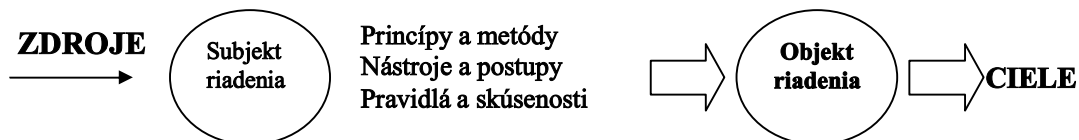
#### Základné pojmy – organizácia, riadenie, manažment, stratégia, prostredie organizácie

- *organizácia* – systém prvkov a vzťahov fungujúci v určitom prostredí s určitým cieľom,
- *znaky (vlastnosti) organizácie* – ciele, účel, súťaženie (s inými organizáciami o dosiahnutie cieľa),
- *riadenie* – ovplyvňovanie a regulácia objektu riadenia za účelom dosiahnutia jeho žiaduceho (cieľového) správania,
- *manažment* – niekedy synonymum riadenia, najčastejšie chápaný ako „manažment ľudí“, teda ako proces ovplyvňovanie a usmerňovanie ľudí, vytváranie optimálnych podmienok za účelom efektívneho dosiahnutia jej cieľov,
- *stratégia* – dlhodobý zámer podstatných dôležitých cieľov a postupov, vychádza z poslania a účelu organizácie a rešpektuje platné normy a zvyklosti,
- *interné prostredie organizácie* – vnútorné prvky, štruktúra, normy, vzťahy,
- *externé prostredie* - bezprostredné, širšie, globálne.

### 1.2 Manažérske funkcie a manažérske roly

#### Manažment ako proces – manažérske funkcie

Proces manažmentu – proces uplatňovania vhodných princípov, metód, nástrojov a postupov subjektom riadenia pri zabezpečovaní efektívnej transformácie zdrojov a vytváraní vhodných podmienok pre efektívne plnenie cieľov organizácie (podniku, inštitúcie a pod.)





- *sekvenčné funkcie manažmentu*: plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestňovanie ľudí, vedenie a kontrola
- *priebežné funkcie manažmentu*: analýza, rozhodovanie, implementácia (prijatého rozhodnutia) a monitorovanie priebehu

### Manažérske roly

*Rozhodovacia* – manažér rozhoduje o stratégii, o cieľoch, o postupoch ich dosiahnutia, o zdrojoch, o riešení naliehavých situácií, prijíma kompromisy..atď.

*Informačná* – manažér určuje sledované zdroje informácií, monitoruje, hodnotí, poskytuje informácie nadriadeným, podriadeným a spolupracujúcim subjektom, verejnosti, zadáva požiadavky na funkcie informačného systému a pod.

*Interpersonálna* – manažér je bezprostredným vedúcim, udržiava vzťahy vnútri organizácie i s predstaviteľmi kooperujúcich organizácií a i.

## 1.3 Manažment ako teoretická disciplína, metodológia, metódy a techniky

### Manažment ako veda – manažment ako praktická činnosť

Manažérska teória – zákonitosti, princípy riadenia sociálneho systému.

*Interdisciplinarita* – podiel viacerých vedeckých disciplín na skúmanie jednotlivých oblastí manažmentu, z počiatku to bola najmä ekonómia, sociológia, psychológia, neskôr pribudli kybernetika, všeobecná teória systémov, matematika a ďalšie.

Manažment je chápaný ako *praxeologická* disciplína, vychádzajúca z cieľavedomej praktickej činnosti, lebo hľadá podmienky a predpoklady jej efektívnosti.<sup>1</sup>

V literatúre sa spomína aj *internacionalita* manažérskej teórie, to však v dnešnej dobe už neznamená špecifikáciu, veda ako taká mala vždy internacionálny charakter.

Manažment ako veda, ako proces poznávania objektívnej reality, ako systém vedeckých nástrojov tohto procesu a ako výsledok, ako súhrn zovšeobecnených poznatkov, ako teória. Veda je vtedy vedou, keď má:

- predmet skúmania,
- jazyk vedy,
- metódy vedy,
- a dopracúva sa k súhrnu výsledkov teoretického poznania o procese riadenia sociálnych systémov – v širšom i užšom zmysle.

<sup>1</sup> **Praxeológia** sa zaoberá ľudskou prácou, logikou a účinnosťou ľudského konania. Skúma rôzne činnosti alebo súbory činností z hľadiska určenia ich efektívnosti. Manažment je z pohľadu praxeológie súborom efektívnych činností zameraných na realizáciu cieľov organizácie. Zakladateľom praxeológie je Tadeusz Kotarbiński (v 50. rokoch minulého storočia prezident Poľskej akadémie vied).

Výsledkom manažmentu ako vedy je teória manažmentu:

- **systém poznatkov o určitej skutočnosti (o procesoch riadenia, resp. o obsahu, zásadách, metódach a predpokladoch efektívnej cieľavedomej riadiacej činnosti subjektov riadenia),**
- **zovšeobecnené poznanie, v podobe princípov a zákonitostiach riadiacej činnosti,**
- **výsledok preverenia, potvrdenia alebo vyvrátenia predpokladaného poznania.**

Riadiacu činnosť v manažmente chápeme širšie ako len pôsobenie subjektu riadenia na objekt riadenia (pričom pripúšťame, že v samoriadiacich systémoch môže subjekt splyvať s objektom). Riadenie v manažmente chápeme aj ako **vytváranie a ovplyvňovanie interných a externých podmienok fungovania riadeného systému, „staranie sa“ o systém a pod.**

Problémom manažmentu ako vedy je to, že väčšina vedeckých disciplín, má svoj jasne vyhranený predmet skúmania charakteristický jeho objektívnou existenciou. Veda od svojho vzniku skúma svet, prírodu, človeka a jeho myslenie.

Predmetom manažmentu je však **skúmanie konkrétnej ľudskej činnosti (praxe) z pohľadu jej účelnosti a efektívnosti (účinnosti)**. Hovoríme, že manažment je z tohto pohľadu **praxeologickou disciplínou**, t.j. skúma obsah, princípy, zákonitosti, relatívne úzko špecifikovanej efektívnej praktickej činnosti, cieľavedomej systematickej práce riadiacich subjektov, ovplyvňujúcich

a) procesy v riadenom systéme a

b) ovplyvniteľné faktory interného a externého prostredia

tak, aby daný systém plnil optimálne svoje funkcie a ciele.<sup>2</sup>

**Predmetom** manažmentu ako vedeckej disciplíny je teda **cieľavedomá činnosť subjektov riadenia, presnejšie povedané princípy, metódy a zákonitosti efektívnej manažérskej práce, t.j. jej obsah, vyjadrený napr. manažérskymi funkciami či rolami.** (Predmet vyjadruje čo sa skúma).

**Obsah manažmentu ako vedy treba odlíšiť** od obsahu manažmentu ako riadiaceho procesu. Obsah manažmentu ako vedeckej disciplíny je širší, **zahŕňa tak proces skúmania daného predmetu ako aj jeho výsledky v podobe princípov, zákonitostí...ale keďže ide o praxeologickú disciplínu, obsahom manažmentu ako vedeckej disciplíny sú aj zovšeobecnené skúsenosti, návody a odporúčania.**

(Obsah vyjadruje skúmaný predmet komplexnejšie a súčasne už vyjadruje aj to, čo je výsledkom).

**Manažment ako proces zahŕňa najmä tie činnosti, ktoré sú najčastejšie spomínané ako funkcie, roly či úlohy manažmentu.** Tu ide o proces cieľavedomého ovplyvňovania tých

<sup>2</sup> Tento proces je výrazne ovplyvňovaný osobnosťou manažérov. Ich znalosťami, skúsenosťami, ale aj ďalšími predpokladmi súvisiacimi s ich predvídavosťou, intuíciou, tvorivosťou a jedinečnými schopnosťami. Preto sa o manažmente hovorí tiež ako o umení.

faktorov vnútorného a vonkajšieho prostredia, ktoré rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú dosahovanie stanovených cieľov organizácie, keď to vyjadríme všeobecnejšie tak ovplyvňujú alebo priamo determinujú cieľové správanie systému.

Tu v súvislosti s krízovým manažmentom (alebo manažmentom kríz – crisis management = manažment krízy - tak ako je v súčasnosti chápaný) sa natíska otázka, či problematika krízového manažmentu je iba jednou zo súčastí predmetu všeobecnejšie chápaného manažmentu, alebo či krízový manažment ako vedná disciplína má svoj vlastný predmet.

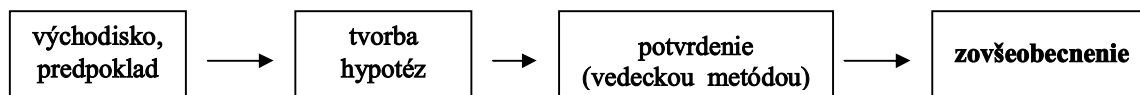
**Kto o tom rozhodne? No iba veda sama, resp. vedou uznaná opodstatnenosť vymedzenia krízového manažmentu ako vedeckej disciplíny.**

(Špecifickosť obsahu krízového manažmentu je zreteľná, iba treba vymedziť, či máme na mysli všetky jeho možné roviny, alebo či sa sústredíme na poňatie krízového manažmentu z pohľadu riadenia štátnych, národných, nadnárodných či dokonca globálnych procesov, vedúcich k bezpečnému fungovaniu spoločnosti, jej hodnôt ako aj podmienok jej ďalšieho rozvoja).

Manažment ako veda je teda procesom skúmania, procesom uplatňovania vedeckých metód, ako aj procesom formulácie zovšeobecnených záverov – manažérskej teórie.

Manažment ako vedecká disciplína sa k týmto výsledkom **dopracováva:**

**a) uplatnením všeobecnej metódy vedy**, ktorú môžeme zjednodušene znázorniť ako sled nasledujúcich fáz



**b) uplatňovaním všeobecných vedeckých metód,**

(pozorovanie, experiment, analýza, syntéza, indukcia, dedukcia.....)

**c) uplatnením špecifických metód iných vedeckých disciplín** (ekonómia, psychológia, sociológia, matematika...),

**d) zovšeobecnením empirických poznatkov z manažérskej praxe.**

**Metodológia – metodika – metóda.**

K mnohým nejasnostiam dochádza často nekvalifikovanou zámenou často (a nie vždy vhodné) používaných termínov, čo môže spôsobovať rad nedorozumení.

**Metodológia** sa zvyčajne charakterizuje ako:

a) učenie o metóde vedeckého poznania, teoretické zdôvodnenie metód vedeckého poznania. Metódy sú vtedy vedecké, pokiaľ sú založené *na poznaní* zákonitostí javov, ktoré skúmajú, alebo *na skúmaní* týchto zákonitostí.

Kolobeh procesu vedy: prax, skúsenosť – predpokl. teória – prax, potvrdenie – potvrdená teória. T.j. výsledok poznania nikdy nie je celkom konečný!

- b) súhrn vedeckých postupov používaných vo vede, napr. metodológia manažmentu ako súhrn vedeckých metód a postupov pri poznávaní zákonitostí a princípov procesu riadenia organizácie.

**Metodiku** potom chápeme ako:

- a) systém metód - každá vedecká disciplína má svoj systém metód, ktoré sa v tejto vede používajú,
- b) určitý postup, sled metód, viažucich sa k riešeniu určitého problému (metodika spracovania krízových plánov, metodika spracovania diplomovej práce, t.j. súhrn metód a postupov pri riešení konkrétneho problému, stanoveného cieľa a pod.)

**Metóda** je postupom, cestou, spôsobom využívania pravidiel a princípov, uplatňovania nástrojov a prostriedkov, je postupom vedúcim k dosiahnutiu cieľa.

**Technika** – nástroj, prostriedok, ktorý je v jednotlivej metóde využívaný.<sup>3</sup>

#### 1.4 Vybrané postupy vedeckého poznania v teórii manažmentu

Vo vedeckom poznávaní objektívneho sveta využívame *teoretické metódy* založené na pojmovom myslení, ale aj *empirické metódy*, zamerané na skúmanie reálnych objektov a využívajúce konkrétne nástroje a praktické skúsenosti (pozorovanie, meranie a pod.).

**Analýza a syntéza** predstavujú postupy späté s vnímaním celku a jeho častí, východiskom je rozčlenenie celku na jednotlivé časti, ich skúmanie z hľadiska zložiek, ich vlastností, funkcií, vzťahov, hľadanie príčinných vzťahov medzi javmi a procesmi (kauzálna analýza), hľadanie tendencií vývoja jednotlivých prvkov a na základe toho objaviť či odhaliť a vysvetliť podstatné charakteristiky celku (podstatu, vývoj, funkcie, očakávané javy a pod.)

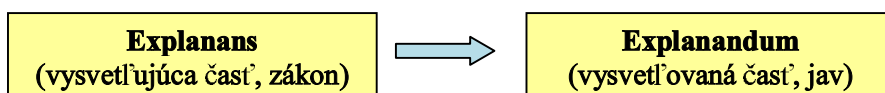
**Abstrakcia a konkretizácia** sa týka vzťahu **podstatu a javu**. Abstrahovanie znamená odhľadnutie od menej podstatných znakov (z pohľadu riešeného problému) a vyčlenenie toho, čo je za danej situácie a pre dané potreby dôležité. Konkretizácia znamená spätné zakomponovanie do podmienok, ktoré sme pôvodne neuvažovali.

**Indukcia a dedukcia** ako metódy či myšlienkové postupy formálnej logiky sa uplatňujú v komplexnejšej podobe i v procesoch poznávania zložitých dynamických javov a procesov. *Indukcia* predstavuje postup od jednotlivého k všeobecnému (k princípu, k zákonu) ako aj postup od javu k podstate. *Dedukciou* rozumieme vyvodzovanie

<sup>3</sup> Treba však pripomenúť, že v anglosasky hovoriacich krajinách si najmä v súvislosti s manažérskou praxou príliš veľké problémy s rozdielmi nerobia, metódy i techniky sa v angličtine často pomenovávajú rovnako – techniques.

dôsledkov z všeobecne platných výrokov, či zákonov (zistených indukčnými postupmi). V procese poznávania zložitých systémov (objektov, javov, procesov, problémov) sa obidva postupy prelínajú a vzájomne dopĺňajú.

**Explanácia a predikcia** – vedecké vysvetlenie a predvídanie, *explanácia* spočíva v postupe, keď k známemu javu hľadáme jeho vysvetlenie, zákon (prečo?, ako?, za akých podmienok a predpokladov?, a pod.) . Naopak z poznania zákona, či všeobecného princípu, môžeme vyvodzovať možný vývoj javu, v tom prípade hovoríme o *predikcii*.



**Pozorovanie, meranie, experiment** – predstavujú tri vzájomne späté postupy získavania podstatných informácií o skúmanom objekte (systému, javu, problému). *Pozorovanie* je skúmanie objektu v jeho prirodzenom prostredí, zatiaľ čo pri *experimente* skúmame daný objekt buď v umelo vytvorených podmienkach, alebo je umelo vytvorený samotný objekt skúmania. *Meranie* predstavuje súhrn postupov štatistického procesu ako napr. počítanie, určovanie veľkosti, určovanie poradia, vzájomných pomerov, škálovanie a pod.

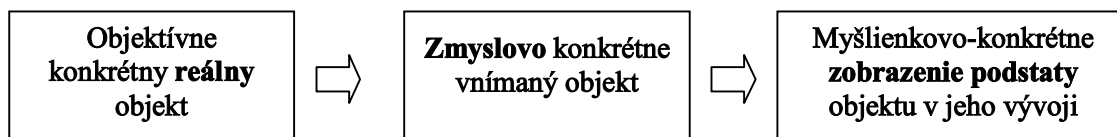
**Modelovanie a simulácia** – sú postupy, ktoré na základe zjednodušeného zobrazenia skúmaného objektu umožňujú skúmať (zistiť) *podstatné* informácie o objekte (origináli), o jeho vzťahoch a správaní. Modely môžu mať *materiálnu* povahu (fyzické modely) ako aj *ideálnu* povahu (myslené modely). Zvláštnu skupinu tvoria funkcionálne (kybernetické) modely. Modely v procese poznávania zohrávajú úlohu náhrady (simulácie) skutočného objektu, javu či procesu.

**Zovšeobecňovanie (generalizácia)** je logický proces od jedinečného k všeobecnému, je to postupné hľadanie a určenie spoločných podstatných a všeobecne platných znakov, resp. platných v určitých širšie vymedzených podmienkach.

**Komparatívna metóda** predstavuje proces vedeckého porovnávania, teda poznávanie porovnávaním. Využitie komparácie k rozšíreniu poznania o objekte vyžaduje rešpektovanie základných pravidiel, akými sú:

1. Definovať objekt (systém, jav, proces, jeho časť, vlastnosť, funkciu), ktorý chceme porovnávaním poznávať, t.j. čo chceme porovnávať.
2. Určiť cieľ komparácie – aký cieľ, aký účel sledujeme.
3. Stanoviť kritéria pre vlastnú analýzu zvoleného objektu, t.j. podľa čoho budeme porovnávať.
4. Určiť čas, časový úsek v ktorom budeme porovnávať zvolené objekty či ich prvky, t.j. či chceme sledovať vývoj objektu v rôznych časových dimenziách, alebo rôzne objekty súbežne.
5. Zvoliť štatistické postupy a techniky, ktorými zistené poznatky zobrazíme, vyjadríme.

**Historicko-logická metóda** predstavuje postup hľadania jadra (podstaty) skúmaného objektu (javu, procesu, systému) a poznávanie jeho vývoja v čase. Ide o postup od formálnej abstrakcie k analýze podmienok existencie a fungovania systému až k analýze jeho podstaty.



**Geneticko-historická analýza** vyjadruje postup skúmania objektu v jeho vývoji, t.j. ide o postup od historicky staršieho stavu systému k historicky novému stavu, o poznávanie, sledovanie a objasňovanie javov, procesov a vzťahov z hľadiska ich vývoja v čase a v určitých podmienkach, skúmanie priebehu zmien vo vnútornom a vonkajšom prostredí systému.

#### **Podmienky vedeckosti zovšeobecnených záverov vedeckého skúmania:**

- Verifikácia (možnosť overenia pravdivosti)
- Falzifikácia (spochybňovanie, možnosť spochybnenia).

Okrem vyššie uvedených metód sa v teórii i praxi manažmentu využívajú vedecké metódy a postupy iných vedných disciplín, najmä ekonómie, matematiky, sociológie, psychológie a iných.

#### **Analýza v teórii a praxi manažmentu**

*Analýza a syntéza* predstavujú jednu zo základných všeobecných metód vedeckého poznania, umožňujú postupné skúmanie jednotlivých častí systému (objektu) a následnou syntézou získaných poznatkov pochopiť celý systém (jeho podstatu, funkcie a p.).

Analýza sa všeobecne chápe ako rozbor, ako rozklad niečoho, ako dôsledné skúmanie, ako snaha dopátrať sa problému.

Analýza vo filozofii je spolu so syntézou jednou zo základných metód vedeckého poznania objektívneho sveta. Na jej význam vo vede poukázal R. Descartes v 17. storočí. Sformuloval základné kroky analytickej metódy, ktoré môžeme formulovať takto:

1. Východiskom sú fakty, informácie o objekte (systéme), o ktorých nie je možné pochybovať, ktoré nemusíme dokazovať.
2. Každý skúmaný objekt (systém, problém) treba rozčleniť na jednoduchšie, čo najmenšie časti (vzhľadom na účel skúmania).
3. Každú jednotlivú časť (zložku, prvok, element) skúmať osobitne, postupovať od jednoduchšieho k zložitejšiemu, zisťovať a zhromažďovať nové fakty o jednotlivých zložkách, o správani, o vzťahoch, a pod.

4. Kvantifikovať získané poznatky, a na základe toho charakterizovať celý pôvodne skúmaný objekt (systém) v jeho poznanej kvalite. Ide tu o syntézu poznatkov a o komplexné pochopenie skúmaného objektu (systému, problému).

Analýza v matematike.

Analýza v kybernetike.

#### Využitie analytických postupov v manažérskej praxi.

V teórii manažmentu sa uplatňuje analytická metóda pri skúmaní základných problémov riadenia sociálnych systémov a hľadani zovšeobecniteľných zásad a skúseností. Okrem toho analytické postupy využívame aj v manažérskej praxi v procese poznávania a riešenia rôznych problémov, pri poznávaní podmienok ich riešenia, napr.:

- analýza problému v rozhodovacích procesoch, kauzálna analýza,
- analýza informácií,
- analýza podmienok prostredia, analýza trhu,
- analýza rizika,
- analýza výsledkov prieskumu,
- analýza ekonomických výsledkov podniku,
- analýza zdrojov,
- finančná analýza,
- analýza produktov, a mnohé ďalšie.

#### Typy analytických postupov a ich využitie pri skúmaní konkrétneho objektu (systému, problému)

- a) *Klasifikačná analýza* – skúmanie jednotlivých vlastností javov, prvkov systému, hľadanie zhodných alebo podobných vlastností, ich rozčlenenie do skupín, tried.
- b) *Vzťahová analýza* - zvyčajne nasleduje po klasifikácii skúmaného objektu (systému, problému) či jeho časti, keď treba vyčleniť *vzťahy* medzi zložkami systému a *vlastnosti* týchto vzťahov.
- c) *Systémovo-štruktúrna analýza* – umožňuje preniknutie do vnútra systému (objektu), umožňuje pochopenie štruktúry systému (objektu) a vzťahy medzi jednotlivými prvkami štruktúry, umožňuje poznať, čo majú spoločné a čím sa odlišujú.
- d) *Analýza príčinných vzťahov - kauzálna analýza*, ide o postup odhalenia podstatných príčin daného stavu systému, odhaliť príčiny a ich dôsledky.
- e) *Štruktúrno-funkcionálna analýza* – rozšírená najmä v sociálnych vedách pri skúmaní spoločnosti a sociálnych štruktúr a ich funkcií. Spočíva v identifikácii a preskúmaní úloh a funkcií jednotlivých prvkov systému z hľadiska jeho fungovania ako celku.

## 1.5 Klasifikácia metód uplatňovaných v teórii a praxi manažmentu

- a) podľa stupňa vedeckosti – vedecké a ostatné:  
*vedecké metódy* – všeobecne vedecké logické metódy (aplikované na myšlienkové procesy), vedecké metódy skúmania reálnych objektov, špecifické metódy jednotlivých vedných disciplín (sociológie, psychológie, matematiky, ekonómie a i.),  
*ostatné metódy* – intuitívne (mimozmyslové vnímanie, vycítenie..), empirické expertné (ankety, brainstormingové postupy, metóda diabloveho advokáta a pod.
- b) podľa zamerania:
- výskumné, poznávacie
  - vysvetľovacie, argumentačné
  - vzdelávacie, vyučovacie,
- c) klasické členenie manažérskych (rozhodovacích) metód - podľa **charakteru** – empirické, exaktné (matematické, kvantitatívne), heuristické, kombinované
- d) podľa uplatnenia v rámci sekvenčných funkcií
- metódy a techniky plánovania
  - metódy a techniky organizovania
  - metódy a techniky výberu a rozvoja ľudí
  - metódy a techniky vedenia ľudí
  - metódy a techniky kontroly
- e) podľa uplatnenia v rámci priebežných funkcií
- analytické metódy a techniky
  - rozhodovacie metódy a techniky
  - realizačné metódy
- f) podľa vzťahu k manažérskym rolám
- metódy vedenia ľudí (interpersonálna rola)
  - komunikačné metódy a techniky (informačná rola)
  - metódy a techniky využívané v rozhodovacích procesoch (rozh. rola)
- g) podľa uplatnenia v jednotlivých funkčných oblastiach manažmentu
- metódy strategického manažmentu (metódy strategickej **analýzy a strategického plánovania**)
  - metódy riadenia ľudských zdrojov
  - metódy finančného riadenia
  - metódy a techniky marketingu
  - metódy riadenia zásob
  - metódy riadenia výroby, metódy riadenia operácií



- metódy projektovania a zavádzania informačných systémov
- metódy riadenia kvality
- metódy organizačného projektovania
- metódy riadenia zmien (strategických, organizačných, výrobných...)

*Rozhodovacie metódy* – sú jadrom manažmentu, možné členenie rozhodovacích metód:

- a) podľa charakteru – empirické, exaktné, heuristické
- b) podľa fázy rozhodovacieho procesu v ktorej sa uplatňujú (metóda analýzy problému, metódy tvorby variantov riešenia a pod.)
- c) podľa charakteru situácie (podľa stupne určitosti podmienok)– metódy rozhodovania v situácii istoty, metódy rozhodovania v situácii neistoty a rizika a pod.)
- d) podľa miery algoritmizovateľnosti – metódy programovaného rozhodovania, metódy neprogramovaného rozhodovania
- e) podľa subjektu rozhodovania – metódy individuálneho rozhodovania, metódy skupinového rozhodovania...atď.

**Vybrané metódy a techniky súčasnej manažérskej praxe:**

V súčasnej manažérskej praxi sa využíva množstvo metód a techník. Mnohé z nich patria ku klasike manažérskej teórie a praxe, iné sú výsledkom hľadania nových vhodnejších metód a postupov. V posledných desaťročiach do tejto sféry stále viac prenikajú nástroje informačných technológií. Rozširovanie výpočtovej techniky do každodennej praxe manažérov umožňuje využívať moderné softvérové produkty určené na zefektívnenie mnohých postupov riadenia rozhodujúcich procesov v organizáciách.

Medzi najčastejšie metódy a techniky manažérskej praxe patria :

- Metódy strategickej analýzy, najčastejšie ich rôzna kombinácia (STEP a SWOT analýza, Porterova analýza konkurencie, SPACE, BCG matica, ďalšie metódy externej a internej analýzy prostredia organizácie)
- MBO (Management by Objectives) – metóda strategického plánovania (ale i ako metóda vedenia jednotlivcov – plánovanie a hodnotenie za účasti zamestnancov)
- Celá škála rozhodovacích metód používaných v rôznom stupni určitosti prostredia
- Benchmarking
- Reinžiniering
- Kontroling
- Outsourcing
- Manažment kvality – systémy manažerstva kvality a metódy komplexného riadenia kvality

- Riadenie zmien v organizácii (strategických, organizačných, personálnych, vo výrobe, v informačnom zaistení a pod.)
- Metódy riadenia trhu
- Metódy účinnej motivácie zamestnancov
- Metódy riadenia zdrojov
- Metódy organizačného projektovania...a mnohé mnohé ďalšie.

#### LITERATÚRA:

- BĚLOHLÁVEK, F.- KOŠŤAN, P.- ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- ČERNÍK, V., FARKAŠOVÁ, E., VICENÍK, J. 1980. *Teória poznania*. Bratislava : Pravda, 1980.
- DONNELLY, J. – GIBSON, J. – IVANCEVICH, J. *Management*. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- MÍKA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuálna učebnica*. [on line]. Vybrané kapitoly pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina : 2007. ISBN 978-80-88829-78-2.  
Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika\\_ma.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html)
- MÍKA, V.T., ŠIMÁK, L., HUDÁKOVÁ, M., HORÁČEK, J. 2009. *Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu*. Žilina : EDIS, 2009.
- ŠULEŘ, O. *Manažérske techniky*. Olomouc : Rubiko, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- ŠULEŘ, O. *Manažérske techniky II*. Olomouc : Rubiko, 1998. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.
- ŠULEŘ, O. *Manažérske techniky III*. Olomouc : Rubiko, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-90-3.
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažérske role?* Praha : Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
- VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. Praha : HZ Editio, 1996. 296 s. ISBN 80-86009-00-9.

## 2 SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP V MANAŽMENTE

### 2.1 Manažment a teória systémov

Prevážna väčšina činnosti manažéra je spojená s riešením problémov, s rozhodovaním o ich riešení:

- stanovovanie cieľov, zabezpečenie zdrojov, rozhodovanie o výrobných operáciách, zabezpečenie odbytu, rozhodovanie o investíciách
- ale aj v prípade neziskových organizácií či verejných služieb – problémy cieľov, zdrojov, zabezpečenie financovania, získavanie podporovateľov, rozhodovanie o potrebe existencie neziskovej organizácie, rozhodovanie o väzbách so štátnymi orgánmi či podnikateľskými subjektami...atď, atď.

Riešenie problémov je obyčajne vždy spojené s úrovňou všeobecných i odborných znalostí, schopností poznať a použiť vhodné postupy, metódy vhodné na poznanie problémov ako aj na ich riešenie..

Metodologické východisko – potreba skúmania komplexných javov

- Problémy, ktoré manažéri riešia, sú najčastejšie komplexnými problémami
- Pri riešení týchto problémov sa nevyhneme vnímania vzťahu časti a celku.

Riešenie väčšiny súčasných problémov v manažérskej praxi vyžaduje podiel celého radu odborov a špecializácií, ich riešenie presahuje často svojimi účinkami pôvodný cieľ. Napr.:

- zabezpečenie zvýšenej potreby elektrickej energie rozvojom jadrovej energetiky môže spôsobiť zvýšené nebezpečenie v okolí, treba rátať s odporom susedných krajín, riešiť problematiku jadrového odpadu...atď
- trhom vyvolané zníženie výroby, alebo jej zefektívnenie využitím modernej technológie môže na druhú stranu spôsobiť prepustenie množstva zamestnancov, zvýšené výdavky na sociálne dávky, zníženie kúpyschopnosti, čo ovplyvní aj príjmy v maloobchode daného regiónu, a pod.

Pri riešení podobných problémov sa nevyhneme vnímaniu vzťahov cieľov a ich dopadov, vzťahu rozvoja podniku a jeho sociálnych a ekologických dopadov, vzťahu organizácie k jej zamestnancom, k sociálnemu prostrediu, vzťahu cieľov organizácie k životnému prostrediu, v poslednom čase dokonca z hľadiska globálnych podmienok života ako celku.

Človek chápe vzťah častí a celku pod vplyvom:

- svojich predchádzajúcich skúseností
- pod vplyvom skúseností iných (blízkych osôb, a informácií od nich...)
- pod vplyvom predchádzajúceho vzdelania
- pod vplyvom vlastného permanentného vzdelávania a učenia sa.

Potreba vytvoriť metodológiu skúmania komplexných javov, vzťahov a procesov, t.j. veľkých zložitých systémov – vznik všeobecnej teórie systémov.

30. roky 20. storočia – Ludwig von Bertalanffy: Teória otvorených systémov

V r. 1954 – založená „Spoločnosť pre výskum všeobecných systémov“.

Problémy: poznateľnosť, postihnuteľnosť dynamiky zmien – kým niečo zdefinujeme, už to môže byť iné.

Iné východisko – vnímanie celku ako pohyb medzi organizovanosťou a chaosom

(koniec minulého storočia – teória chaosu i v manažmente – z pôvodne módnej teórie sa stáva jeden z možných metodických prístupov k skutočnosti v divergentných, neurčitých neodhadnuteľných podmienkach).

### Kybernetický model organizácie

Pôvodne v starovekom Grécku:

kybernetés - kormidelník, prístavný lodivod

kybernetika – umenie riadiť, usmerňovať, kormidlovať loď

Kybernetika skúma problematiku riadenia dynamických procesov.

1834 – matematik a fyzik A.M. Ampère – predpovedal vedu o možných spôsoboch ovládania riadených objektov – „Cybernetique“.

Ako nová disciplína sa kybernetika začala rozvíjať až s rozvojom ďalších exaktných vied po 2. svetovej vojne.

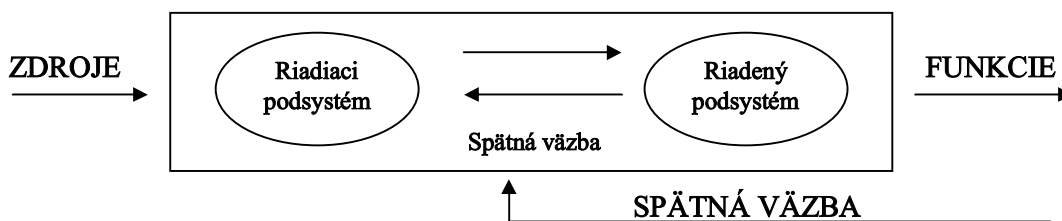
Američan N. Wiener: „Cyberetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine“

(Kybernetika čiže riadenie a komunikácia v živých organizmoch a v strojoch).

Súčasná poňatia: Kybernetika je vedný odbor skúmajúci všeobecné princípy riadenia prenosu informácií a kontroly v živých organizmoch, sociálnych objektoch a v strojoch, t.j. zaoberá sa zložitými informačnými systémami.

### Systém a kybernetický model organizmu

Kybernetika chápe organizmus ako autoregulujúci systém – vytvára určitú analógiu (podobnosť odlišného, podobnosť v niektorých funkciách) so živými organizmami.



Obr. 1 Riadiaci a riadený podsystem v samoregulujúcom systéme

Tak ako živý organizmus má každý systém tendenciu k samoregulácii, k sebazáchove na základe získanej spätnej väzby z prostredia o svojich funkciách, prípadne o tom, čo tieto funkcie ohrozuje. Pojem systém sa znovuobjavuje v novoveku spolu s rozvojom vied, s novými vedeckými poznatkami.

Potreba klasifikácie, zaradenia, usporiadania doteraz nadobudnutých poznatkov.

Príklady:

- systematika živých organizmov – Karl Liné (18. storočie)
- systematizácie chemických prvkov – D. I. Mendelejev
- systematizácie vývoja života na Zemi – Ch. Darwin (19. storočie).

Každá veda sa zaoberá určitým systémom podľa svojho obsahu skúmania, t.j. určitým **výsekom** objektívnej reality. Avšak systémovosť teoretických konštrukcií vzniká až na určitom stupni vývoja tej ktorej vedeckej disciplíny.

20. storočie – neobyčajný rozmach používania pojmu „systém“. Rozvíjajú sa vedy o metódach skúmania, vznikajú nové vedné disciplíny, dochádza k matematizácii definícií apojmov, k matematickému modelovaniu reálnych objektov a vzťahov v nich, dochádza k hľadaniu univerzálnej metódy vedeckého skúmania (metodológia vedy), myšlienky o systémoch sa z biologických vied prenášajú do ostatných disciplín – vzniká teória systémov s tendenciou o integráciu vedy, o integráciu vedeckých metód.

Základom štúdia systémových disciplín je teda **gnozeologická** (poznávacia) funkcia, pôvodne v prírodných i sociálnych vedách a prenesenie i v technických vedách.

Celá konštrukcia systému vychádza z toho, že **jednotlivé objekty skúmania spolu súvisia, vzájomne sa podmieňujú a ovplyvňujú, pri čom môžu byť (alebo sú) príčinami aj následkami**. Spoznanie týchto súvislostí a závislostí je **cieľom** poznávacieho procesu. Spoznanie uvedených súvislostí je **predpokladom** účinného riadenia týchto systémov.

### Systémové prístupy vo vývoji teórie a praxe manažmentu

*Ch. Barnard* – ucelená teória riadenia organizácie ako sociálneho systému. Poznaním a pochopením vzájomných väzieb medzi jednotlivými prvkami organizácie využiť a koordinovať ich činnosť a funkcie tak, aby ovplyvnili správanie a organizácie ako celku a aby bol dosiahnutý cieľ.

*Herbert A. Simon* – kľúčová úloha človeka v organizácii.

Obidvaja zdôrazňovali, že kľúčovým prvkom v organizácii sú motivovaní ľudia, identifikovaní s organizáciou.

*Kenneth Boulding* – americký ekonóm, v r. 1954 predseda Spoločnosti pre výskum všeobecných systémov zdôrazňoval význam interdisciplinárnej komunikácie. Pri sklúmaní objektu, pri riešení zložitých problémov je treba komunikovať s rôznymi špecialistami, využívať analógiu so správaním iných objektov, t.j. hľadať podobné znaky, funkcie, hľadať to, čo ich spája.

50. – 60. roky – R.L. Ackoff, J.E. Rosenzweig, W.G. Scott a ďalší.

Systémové prístupy nachádzajú svoje miesto v moderných integračných prístupoch k teórii a praxi manažmentu.

## 2.2 Podstata systému, druhy a vlastnosti systému

Z predchádzajúcich téz je vidno, že pojem systém mal svoj vývoj.

Historický pôvod pojmu systém – starogrécke slová **syn** (združovať, dávať dokopy) a **histemi** (zostavovať, skladať)

- teda niečo spojené v celku
- určitá usporiadanosť tohto zloženia.

Určité systémové chápanie objektov by sme našli u starovekých filozofov – častejšie používali pojem „organizmus“.

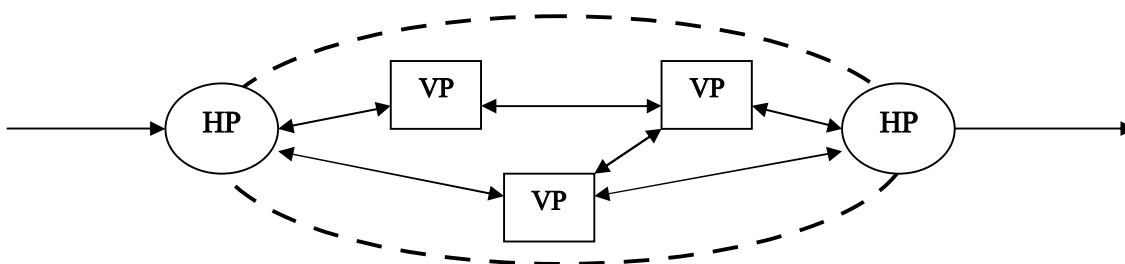
Aristoteles – organizmus s vopred stanoveným účelom (teleonómia), jeho časti slúžia celku.

17. storočie – R. Descartes – mechanické chápanie organizmu – ako racionálne spojenie a vzájomné pôsobenie riadiacej a riadenej časti.

V súčasnosti sa systém najčastejšie definuje ako **usporiadaný súbor materiálnych alebo myšlienkových objektov**. Pri čom musí platiť, že:

- ide o súbor prvkov (alebo subsystemov)
- tieto prvky majú presne definované vlastnosti
- sú usporiadané do štruktúry
- sú priestorovo usporiadané (kompozícia)
- sú vo vzájomnej hierarchii
- sú vo vzájomnej interakcii.

Takýto systém má svoje funkcie a ciele, s prostredím si vymieňa látku a energiu, správa sa určitým spôsobom, reaguje na podnety z vnútorného a vonkajšieho prostredia tak, aby zachoval zmysel svojej existencie.



Obr. 2 Schéma vzťahov medzi prvkami systému

Každý systém musí mať aspoň **jeden energetický vstup**, aby mohol vôbec existovať – a aspoň **jeden výstup**, aby mohol plniť nejakú funkciu.

HP – hraničný prvok (vstupný, výstupný)

VP – vnútorný prvok systému

Otvorenosť a zatvorenosť systému. Celkom zatvorený systém neexistuje – nemohol by s okolím vymieňať látku a energiu, nemal by zdroje, nemohol by plniť cieľ, zanikol by.

O relatívnej zatvorenosti systému hovoríme vtedy, keď počet prvkov a vnútorných väzieb je väčší, ako počet väzieb s okolím (okolie pôsobí iba cez niektoré prvky systému).

### Vlastnosti a typy systému.

Svojimi vlastnosťami sa systém odlišuje od iných podobných systémov.

**Znaky systému:** - prvky, - vzťahy, - kompozícia, - štruktúra, - funkcie (ciele), - interakcia s prostredím.

**Funkcia systému** – schopnosť dynamického systému realizovať rôzne svoje spôsoby správania, schopnosť prijímať informácie z okolia a spracovať ich, mať väzby s okolím, to všetko za účelom zachovania zmyslu existencie systému, za účelom plnenia cieľov systému.

**Ekvifinalita** – všeobecná vlastnosť otvorených dynamických systémov. Schopnosť dosiahnuť cieľového stavu rôznymi postupmi.

### **Trojstupňovosť systému**

#### 1. elementy, prvky systému

- prvky kritické (uzlové, kľúčové) – silno ovplyvňujú činnosť systému, ich disfunkcia môže ohroziť funkciu systému, môže vyvolať krízu systému
- prvky nekritické – ich absencia neovplyvňuje výrazne funkciu systému
- prvky riadiace – sú vždy prvkami kritickými, rozhodujú o fungovaní systému, ovplyvňujú podriadené, riadené prvky
- prvky vnútorné, prvky hraničné

#### 2. vlastný systém – ako súbor vyššie uvedených prvkov a vzťahov

#### 3. nadsystém – v podobe rôznych prvkov (faktorov) okolia viac či menej prepojených s daným systémom.

V niektorých prípadoch sa stretávame aj s pojmom „supersystém“, pri čom takto označujeme univerzum, nad ktorým neexistuje (v našom poznaní, alebo pri našom uvažovaní) vyšší systém, napr. svet, vesmír...a pod.

### **Väzby v systéme - doplniť**

### **Druhy systémov**

- a) materiálne x ideálne (abstraktné)
- b) otvorené x uzavreté
- c) statické x dynamické
- d) samoregulujúce sa systémy – majú v sebe zabudovaný samoregulačný mechanizmus, reagujú na zmeny v prostredí, majú schopnosť zmeniť štruktúru i správanie a hľadať optimálne riešenie nových úloh – zmena cieľov, zmena stratégie, zmena časti svojej podstaty
- e) učiace sa systémy – vyšší stupeň samoregulačných systémov, účelnejšie správanie, účinnejšie dosiahnutie cieľa.

### **Správanie sa systému – dynamika a stabilita**

**Základom správania sa systému je realizácia svojej funkcie:**

- schopnosť systému realizovať nejaký cieľ
- schopnosť správať sa ako systém (a nie ako jednoduchý súhrn svojich prvkov)
- schopnosť premeniť daný vstup (látku, energiu, informáciu...) na želaný výstup (cieľ, produkt,..)

Dynamika – vyjadruje zmenu stavu systému - vlastnosť prvkov v systéme, schopnosť zmeny v čase. Systém sa mení, vyvíja sa tým, že sa menia a vyvíjajú kvalitatívne a kvantitatívne jeho prvky a väzby medzi nimi.

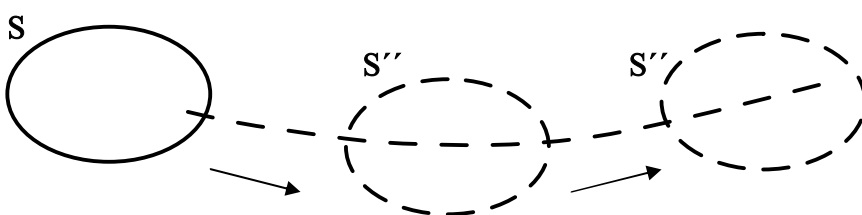
Typické pre systém: **jednotlivé prvky začlenené v systéme sa správajú inak, ako by sa správali, keby neboli súčasťou systému!!!!**

Rôzne zdroje zmien v systéme, alebo zmien systému:

- systémy, kde iniciátorom zmeny je vplyv okolia
- systémy, kde zdrojom zmeny je systém samotný.

Zmena v správaní sa systému = **transformácia**.

**Trajektória systému** – množina postupných stavov systému vedúcich z východiskového do cieľového stavu.



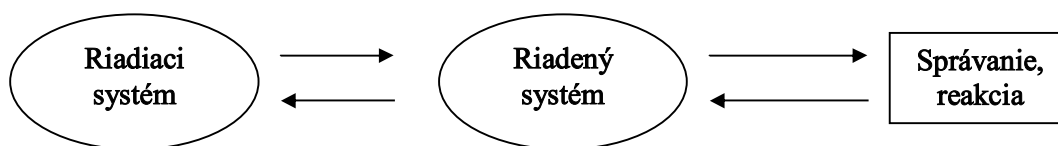
Obr. 3 Trajektória pohybu systému

Význam spätnej väzby pre účinnú reguláciu systému - doplniť

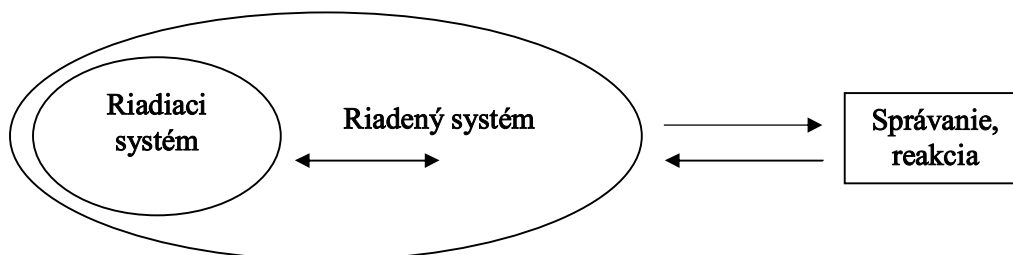
### 2.3 Systémové myslenie a systémový prístup (systémové poňatie manažmentu organizácie)

#### Riadiaci a riadený systém v organizácii

a) klasické poňatie



b) poňatie riadiaceho systému ako súčasť riadeného systému



Okolie riadeného systému



Tradičná škola manažmentu (Taylor, Fayol...) – jednotný prístup k organizácii, podnik je chápaný ako formálne uzatvorený organizačný celok. Organizácia potom vystupuje ako neosobný mechanizmus, jednotlivec v nej je izolovaný (z toho vyplývajú rôzne teórie odcudzenia).

V praxi sa však jednotlivci v organizácii nesprávajú ako oddelené individua. Okrem formálnych väzieb existujú aj iné, ktoré v konečnom dôsledku ovplyvňujú celkové reálne správanie organizácie.

Potreba: postihnúť obidva systémy, riadiaci i riadený, odhaliť v nich pôsobiace vzájomné väzby, nájsť optimálne vzťahy medzi nimi, s cieľom nájsť možnosti účinejšieho správania sa celého systému, celej organizácie s ohľadom na jej stanovené funkcie a ciele.

### **Systémové myslenie a systémový prístup**

Zdroje (zásady) systémového myslenia:

- *teória spätnej väzby* (ide o zdôvodnenie samoregulačného mechanizmu systému – tendencia udržať si svoj rovnovážny stav na základe reakcie na doterajšie správanie) a vplyvy okolia
- *teória „servomechanizmu“* – k pohybu systému alebo jeho časti musí viesť nejaký impulz, podnet
- *komplexnosť* – ide o prístup vnímania objektu ako celku
- *celosťnosť* – (emergencia) – vyjadruje schopnosť alebo vlastnosť systému správať sa inak, ako by sa správali všetko jeho prvky, keby neboli vo vzájomných väzbách v systéme, celosťnosť vyjadruje kvalitu systému, že nie je iba jednoduchým súčtom svojich prvkov, ale že predstavuje novú kvalitu.

V súvislosti s rozvojom ekonomiky, so zmenami v sociálnych systémoch sa systémové myslenie stáva:

- a) nástrojom poznávania tejto reality
- b) nástrojom jej pretvárania (rozvoja, zdokonaľovania).

Systémové myslenie rozvinuté najmä v posledných 50. rokoch predstavuje nový netradičný prístup k poznávaniu zložitých objektov, nový prístup k využívaniu nahromadených poznatkov na efektívne uplatňovanie riadiacich funkcií

### **Systém v systémovom myslení**

Podstata systémového myslenia spočíva v tom, že človek poznáva objekt a získané poznatky využíva pomocou **definovania systému na objekte**. To znamená, že pri skúmaní objektu sa snažíme zdefinovať *tie prvky štruktúry*, ktoré tvoria jeho podstatu, *tie vnútorné vzťahy*, ktoré zabezpečujú jeho fungovanie na tej úrovni, na ktorej objekt skúmame, *tie vzťahy s prostredím*, ktoré zabezpečujú výmenu energie (látky, informácií..) medzi objektom a jeho okolím.

**Vzťah systému k realite:**

Realita je všetko, čo existuje, je to zdroj poznania, ale človek nie je schopný všetko postihnúť, všetko poznávať. Výsledkom poznania je iba výsek reálnej skutočnosti. Systémové myslenie nám pomáha vnímať skúmané objekty v súvislostiach, aj za cenu, že všetky súvislosti nie sme schopní vnímať. Preto pri vymedzení skúmaného objektu sa snažíme zdefinovať tie prvky, tie vzťahy, tie súvislosti, ktoré z hľadiska našich potrieb považujeme za podstatné, za dôležité.

V takto skúmanej realite nie je systém, systém nie je vnútornou vlastnosťou objektu. Systém si vytvárame my na skúmanom objekte, je obmedzený naším poznaním, je výsledkom nášho doterajšieho poznania, je **myšlienkovým konštruktom**.

Systém je teda **abstraktný pojem**. Systém je spôsob myslenia o objekte. Objekt môžeme vnímať ako systém. Hovoríme, že na objekte vytvárame systém, t.j.

- určíme tú úroveň objektu (ten objekt), na ktorom chceme definovať systém
- definujeme jeho časti (prvky, elementy), štruktúru a vzťahy (vzájomnú interakciu)
- sledujeme (pozorujeme) a poznávame správanie sa objektu, jeho fungovanie.

**Podstata systémového prístupu**

Zavedenie systému na objekt. Vnímanie objektu ako systém prvkov a vzťahov.

Metodický postup systémového prístupu:

1. voľba vhodnej úrovne v hierarchii vzťahov
2. zavedenie systému na objekt (definovanie komponentov, vzťahov a funkcií) – systém konštruujeme pre zvolený skúmaný objekt
3. analýza zvoleného systému – cieľ odhaliť neznáme správanie systému, doposiaľ neznáme vplyvy na správanie systému
4. verifikácia výsledkov – overenie posúdenie pomocou ďalších údajov o správaní systému (pribežne alebo retestom – t.j. overením v nasledujúcom období).

Podmienky zavedenia systému na objekt:

- reálna existencia objektu
- ciele skúmania, ciele pozorovania
- človek ako pozorovateľ.

**Prínos a význam systémového prístupu v manažmente:**

- systémová teória manažmentu skúma organizáciu (alebo iný objekt) ako otvorený systém s interakciami s okolím,
- systémová teória využíva analytické prístupy (zistovanie, experimenty...), ale ich výsledky dáva do súvislostí a zjednocuje ich k hlbšiemu pochopeniu správanie sa organizácie (iného objektu),
- objektívne narastá význam komplexnosti ako prvku systémového prístupu (zvyšuje sa počet i typy organizácií, ich súčastí,
- rozširuje sa škála vzťahov medzi nimi, vznikajú nové doteraz menej obvyklé vzťahy (moderné organizačné štruktúry, nové ekonomicko-právne väzby, vplyvy internacionalizácie, multikulturálne vplyvy, globalizačné vplyvy, táto

rôznosť sa mení v čase a priestore, dochádza k rôznej časovej postupnosti zmien a pod.

Systémový prístup umožňuje hlbšie poznanie vzťahov, trendov a pod. najmä v takých objektoch, kde môžeme definovať základné príčinné súvislosti (deterministické systémy).

Na druhej strane je treba vidieť aj určité obmedzenie systémového prístupu, najmä v podmienkach rýchlo sa meniaceho prostredia, neodhadnuteľnosti budúceho vývoja, v situáciách diskontinuity a pod. – výsledky systémového skúmania a odhalenia vzťahov nemusí viesť k správnym rozhodnutiam (nedá sa vždy odhadnúť vplyv neodhadnuteľných faktorov prostredia).

## 2.4 Modely a modelovanie v systémovom myslení

Vymedzenie pojmu „**model**“ je v bežnej praxi veľmi rozmanité, nejednotné. Treba opustiť najmä predstavu modelu ako mechanického zjednodušenia, napr. modely vláčikov, áut na úrovni detskej hračky. Model je treba chápať ako určitý medzistupeň poznania, ako prostriedok pochopenia podstaty, základných funkcií a procesov, ich podmienok a predpokladov. Z tohto hľadiska môžeme rozlíšiť tieto typy modelov:

- model ako **typický príklad, ako vzor,**
- model ako **sprostredkujúci článok medzi praxou a teóriou,**
- model ako **obraz originálu, zastupujúci originál v procese poznania,** pomocou jeho skúmania možno získať dôležité informácie o origináli, o jeho funkciách, vzťahoch, podmienkach fungovania a pod.

*Model je integrované, zjednodušené a zhustené vyjadrenie skúmaného zložitého systému, ktoré slúži najmä na:*

- pochopenie princípov a podmienok jeho fungovania,
- poznanie významu prvkov a vzťahov v štruktúre systému,
- objasnenie, znázornenie a vysvetlenie vzťahov, princípov a funkcií, potrebných či využiteľných k jeho zachovaniu alebo jeho zmene.

**Modelovanie** ako metóda môže zohrať dôležitú úlohu v procese poznávania reality. Model môžeme definovať ako *zjednodušenú predstavu, zjednodušený obraz objektívne existujúceho objektu (javu, procesu, systému).*

Z vyššie uvedených dôvodov je metóda modelovania vhodná aj pre riešenia mnohých problémov teórie i praxe manažmentu.

**Modelovanie** je potom *procesom vytvárania vzorov*, typických príkladov, na ktorých sú zobrazované dôležité javy a procesy.

Modelovanie môže mať **matematickú podobu**, matematické modelovania je súčasťou matematickej logiky. *Modely v nej majú podobu matematickými symbolmi (vzorcami, rovnicami a pod.) vyjadrených vzťahov.*

**Modelovanie je procesom vytvárania zjednodušených, reálnych alebo ideálnych objektov s tými znakmi, ktoré sú podstatné pre originál.**

Model slúži k simulácii štruktúry a funkcií skutočného objektu, preto nemôže byť totožný s originálom, nemôže obsahovať všetky jeho prvky, funkcie a vzťahy.

## Požiadavky na vytváranie modelov

Model nemôže byť utvorený ľubovoľne, musí spĺňať dve základné požiadavky:

- a) **model sa musí čo najviac podobat' originálu** – najmä v tých vlastnostiach a vzťahoch, ktoré sú predmetom skúmania či vysvetľovania, ktoré tvoria jeho jadro, podstatu. Model musí zjednodušene analogicky umožňovať reprodukciu kľúčových aspektov štruktúry prvkov objektu (originálu) a ich vzťahov, lebo všetky v celej svojej komplexnosti nie je možné postihnúť
- b) **model sa musí od originálu líšiť** – musí byť jednoduchší, zrozumiteľnejší, ľahšie opísateľný, lacnejší, časovo menej náročný...atď (ináč by to nebolo metodicky výhodné, nebol by schopný plniť účel).

Model zastupuje (reprezentuje, simuluje) originál v procese skúmania alebo v činnosti. Skúmaním modelu alebo prácou s modelom **získavame podstatné informácie o origináli**. Ku konštrukcii modelu musia byť preto vybrané tie informácie, ktoré reprezentujú kľúčové aspekty štruktúry a vzťahov, ktoré sú vlastné originálu-

### Základné druhy modelov.

- modely *na pochopenie štruktúry* problému, jeho stavby - názorne zobrazujú kľúčové zložky skúmanej reality (schémy, diagramy, nákresy, mapovanie kľúčových udalostí...)
- modely *na pochopenie kľúčových vzťahov medzi prvkami* objektu (funkčné modely)
- modely *vyjadrujúce kauzálne vzťahy* v skúmanom objekte (systéme) – znázorňovanie príčinných súvislostí a vplyvov pomocou stochastických modelov, matematických rovníc a pod.)
- modely *zobrazujúce procesy správania a vnútorného rozvoja* skúmaného systému v rozhodujúcich interakčných súvislostiach a ich interných a externých určeníach a dôsledkoch – napr. časopriestorové vyjadrenie multivariačných pravdepodobnostných trendov rozvoja systému v interakcii s externými vplyvmi...

### Iná možná klasifikácia modelov

- a) podľa formy a prostriedkov zobrazenia – ikonické, symbolicko-matematické, grafické, verbálne
- b) podľa účelu, ktorému slúžia (a vychádzajúc z kvantitatívnej a kvalitatívnej charakteristiky):
  - Deskriptívne – simulačné modely, predikčné modely, komunikačné modely, modely „čiernej skrinky“, praxeologické modely.
  - Optimalizačné – algoritnické (napr. modely operačnej analýzy), heuristické modely, skúsenostné (empirické) modely.

### Význam praxeologických modelov

Z hľadiska potrieb organizačného modelovania majú osobitný význam:

- podrobne charakterizujú priebeh činnosti a funkcie jednotlivých prvkov pri ich vzájomnej interakcii
- využívajú sa grafické metódy a symboly (napr. pri modelovaní organizačnej štruktúry, systému plánovania a pod.)

- slúžia na pochopenie funkcií a významu činností, na zefektívnenie prebiehajúcich procesov (optimalizačné modely).

### Modelovanie a simulácia

**Modelovanie** – proces vytvárania konceptuálneho útvaru (súboru pojmov, naznačenie štruktúry a vzťahov) . t.j. *modelu*, ktorý v zjednodušenej forme zobrazuje, znázorňuje (nahradza) skúmaný zložitý systém **v jeho podstatných znakoch** (z pohľadu potrieb skúmania).

Vytvorenie modelu umožňuje **napodobniť (simulovať)** javy, stavy a procesy prebiehajúce alebo vyskytujúce sa na origináli, t.j. na pôvodnom reálnom systéme (objekte).

**Simulácia** – metóda získavania nových poznatkov o skúmanom objekte (systéme), je súčasťou modelovania, *predstavuje postup vytvárania idealizovanej (a aj zjednodušenej) podoby objektu (procesu) a najmä jeho funkcií (činností a priebehu procesov) a jeho skúmaním zistiť podstatné poznatky o reálnom objekte.*

Pri simulácii uvažujeme vplyvy (veľičiny), ktoré sa navzájom ovplyvňujú, nezávisle a závisle premenné, v ktorých je možné určiť (na základe zobrazenia modelom) doteraz neznáme parametre. Hovoríme potom o deterministických modeloch. Simuláciu môžeme napr. použiť i v prípadoch pravdepodobnostného rozdelenia hodnoty premenných.

### Typy simulácie

- **fyzická (interaktívna)** – reálny objekt (svet), je nahradzovaný fyzickým objektom, napr. výskumná skupina ľudí, výcvik na tréneru a pod.
- **matematicko-štatistická** – vyjadrenie niektorých funkcií reálneho objektu grafmi, schémami, matematickými vzťahmi (ale pozor na zjednodušovanie – napr. riziko sa niekedy znázorňuje ako súčin pravdepodobnosti vzniku udalosti a zraniteľnosti, čo je matematický nezmysel).

### Počítačová simulácia

Predstavuje nové možnosti simulácie a spracovania získaných dát s dôrazom na simuláciu vlastností, postupov a možných výsledkov. Je spojená s rozvojom operačného výskumu a využitím sieťových grafov.

Počiatky využitia: opísanie vlastností novoobjaveného neutrónu pomocou simulácie náhodných premenných (Enrico Fermi – 1930), v rámci projektu výroby atómovej bomby (Manhattan Project) využitie metódy Monte Carlo (Oppenheimer – 1942).

### Výhody a obmedzenia počítačovej simulácie.

Medzi výhody počítačovej simulácie nesporne patrí to, že:

- umožňuje odhaliť zložitejšie súvislosti, umožňuje ich presnejšie analyzovať,
- umožňuje skúmať dynamiku systému a reakcie na rôzne vopred stanovené podnety,
- umožňuje modelovať i systémy s viacerými náhodnými premennými (napr. simulácia obsadenosti horského penziónu s dôsledkami na tržby a i.).

Nevýhodami počítačovej simulácie je najmä:

- náročnosť na konštrukciu modelu a jeho simuláciu (sú potrebné nielen odborné, ale aj matematické, štatistické znalosti a znalosti z informatiky),
- zložitosť až nemožnosť simulovania správania systému v extrémnych (krízových) udalostiach, tým, že pracujeme s modelom ide vždy o zjednodušenie reálnych podmienok,
- keďže sa simulujú i náhodné premenné, neexistuje možnosť objektívnej verifikácie, t.j. musíme vždy rátať s určitou mierou subjektivismu.

#### LITERATÚRA:

- ČERNÍK, V., FARKAŠOVÁ, E., VICENÍK, J. *Teória poznania*. Bratislava : Pravda, 1980.
- DLOUHÝ, M. a kol. *Simulace podnikových procesů*. Brno : Computer Press, 2007.
- MARŠALOVÁ, L., MIKŠÍK, O. a kol. *Metodológia a metódy psychologického výskumu*. Bratislava : SPN, 1990.
- MÍKA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuálna učebnica*. [on line]. Vybrané kapitoly pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina : 2007. ISBN 978-80-88829-78-2.  
Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika\\_ma.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika_ma.html)
- PAHOLOK, I. *Simulácia ako vedecká metóda* [on line]. E-LOGOS. Electronic Journal for Philosophy/2008. [cit. 2009-02-12]. Dostupné na:  
<http://nb.vse.cz/kfil/elogos/student/paholok08.pdf>
- SADOVSKIJ, V.N. *Základy všeobecnej teórie systémov*. Bratislava : Pravda, 1979.

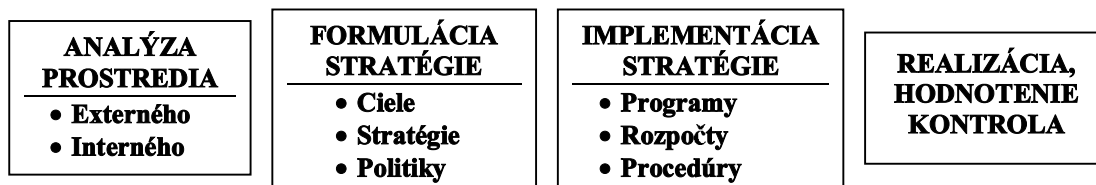
### 3 STRATÉGIA ORGANIZÁCIE. METÓDY STRATEGICKEJ ANALÝZY

#### 3.1 Stratégia organizácie, proces strategického manažmentu

Stratégia – dlhodobý zámer, dlhodobý podstatný cieľ (sústava cieľov) a spôsob jeho dosiahnutia. Východiská stratégie:

- vízia (predstava o budúcom stave), účel a hlavné ciele, poslanie (misia, zdôvodnenie zámerov a cieľov), legitimita (oprávnenosť),
- stratégia je východiskom, základnou líniou pre krátkodobé a strednodobé plánovanie,
- zmena stratégie môže byť vynútená zmenou interných a externých podmienok, alebo môže byť reakciou na nové výzvy, na nové príležitosti.

Strategický manažment môžeme modelovo znázorniť ako postupný proces analýzy prostredia, formulácie stratégie a jej implementácie do činnosti jednotlivých zložiek organizácie.



Mimoriadne dôležité je poznať vplyvy externých a interných faktorov na ciele a možnosti organizácie, poznať či aspoň predikovať (predvídať) ich možný vývoj. Na analýzu týchto faktorov a odhad ich vplyvu slúžia viaceré špecifické i kombinované metódy a techniky.

#### 3.2 Podstata a význam strategickej analýzy interného a externého prostredia

*Externé prostredie*, predstavuje súhrn vonkajších podmienok, v ktorých organizácia realizuje svoje ciele, ide najmä o:

- súhrn viac či menej významných faktorov majúcich vplyv na fungovanie organizácie a na dosahovanie cieľov – *globálne prostredie*, *širšie okolie* (ekonomické, politické, právne, geografické, socio-kultúrne, technické a pod.), *bezprostredné prostredie* (dodávatelia, odberatelia, zákazníci, klienti, kooperujúce organizácie, banky, veritelia, konkurencia, orgány verejnej správy..)
- priestor materiálnych, finančných, ľudských, informačných a iných zdrojov
- priestor, v ktorom sa nachádzajú zdroje a príčiny väčšiny podstatných príležitostí, ale aj rizík a kríz.

Externé prostredie zahŕňa množstvo faktorov, z ktorých väčšina je ťažko ovplyvniteľná, organizácia musí akceptovať ich existenciu, resp. hľadať, ako znížiť ich možný obmedzujúci vplyv, a hľadať v nich zaujímavé príležitosti.

**Interné prostredie** predstavuje systém prvkov a vzťahov vlastnej organizácie, vytváraných a ovplyvňovaných za účelom efektívneho dosahovania cieľov organizácie. Medzi hlavné faktory vnútorného prostredia patrí najmä:

- výrobné ciele, charakter produkcie, organizačná štruktúra,
- zamestnanci (výkonní a riadiaci pracovníci, obslužný personál),
- informačné systémy,
- formálne a neformálne sociálne vzťahy, pracovné podmienky,
- charakter vlastníctva, štruktúra majetku, materiálne, finančné a personálne a ďalšie zdroje.

Externé a interné prostredie netvorí dva celkom oddelené systémy, mnohé prvky oboch systémov sú previazané, navzájom sa ovplyvňujú. Preto ich identifikácia a dôsledná analýza môže výrazne prispieť k stanoveniu správnych cieľov a vhodných metód a postupov na ich dosiahnutie.

### 3.3 Metódy analýzy externého prostredia

#### a) Analýza STEP

Analýza sociálneho, technického a technologického, ekonomického, politického a právneho prostredia (STEP analýza, v literatúre aj PEST – rôzne modifikácie podľa toho, na čo je kladený dôraz, napr. ekologická analýza prostredia...potom sa používa skratka STEEP). Ide o relatívne náročnú metódu komplexného posúdenia strategicky významných faktorov najširšieho prostredia a prognózy ich budúceho vplyvu na sledované odvetvie, druh výrobkov alebo poskytovaných služieb.

#### b) Analýza prostredia odvetvia (Porterov model piatich síl konkurencie)<sup>1</sup>

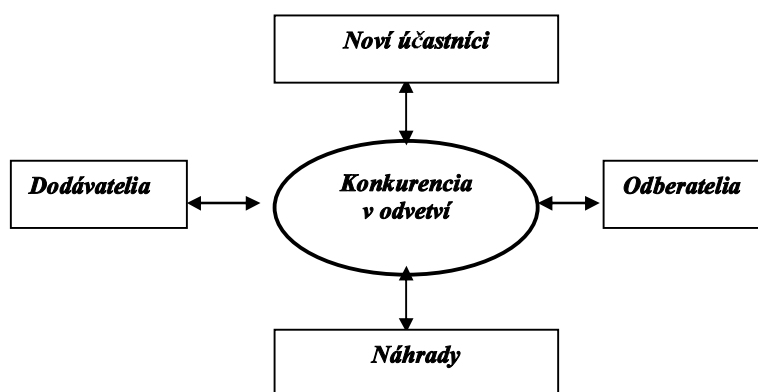
Porterov model piatich síl umožňuje *analýzu štruktúry konkurencie* z širšieho hľadiska – konkurencia je chápaná širšie ako konkurencia v odvetví - čo konkurenti pripravujú, čo je možné od nich očakávať), **konkurencia na strane zákazníkov** - ich kúpyschopnosť, aké sú možnosti získať výhodné postavenie na trhu, možnosti nových zákazníkov, ako sa bude vyvíjať odvetvie, **konkurencia na strane dodávateľov** - aká je ich obchodná sila, **konkurencia na strane výrobcov možných náhrad** – napr.: umelé kožušiny, domáce kiná, DVD či MP3 prehrávače a p., **konkurencia možným vstupom nových subjektov na trh** - či sa dá očakávať vstup nových výrobcov s novými výrobkami a pod.

#### Hlavnou úlohou analýzy je:

- identifikovať príležitosti pre podnikanie, ktoré existujú v odvetví,
- identifikovať hrozby, ktoré vplývajú na podniky v odvetví,
- zhodnotiť atraktivitu prostredia – na základe prevahy príležitostí alebo hrozieb.

<sup>1</sup> Porter, M.E. – americký predstaviteľ moderného poňatia strategického manažmentu, ktorý zdôrazňoval, že výsledky podnikov sú okrem iného závislé aj od charakteru prostredia a postavenia daného podniku v odvetví a preto je treba analyzovať odvetvie a identifikovať z toho vyplývajúce príležitosti a hrozby (Competitive Strategy, 1980).





Čím väčšia sila niektorej z 5-tich síl, tým ťažšia je úloha organizácie, tým budú väčšie nároky na jej stratégiu.

Atraktivnosť trhu a možnosť získať konkurenčnú výhodu bude závisieť od schopnosti podniku vyrovnáť sa s 5-timi uvedenými konkurenčnými silami.

Obr. 4 Schéma 5-tich síl konkurencie podľa Portera

Porterova analýza štruktúry konkurencie umožňuje rozpoznať vyjednávaciu pozíciu organizácie a realistickejšie odhadnúť svoje šance na trhu.

#### Všeobecné zásady uplatňované v analýze odvetvia:

Čím silnejší je vplyv externých faktorov, tým viac prevažujú hrozby nad príležitosťami.

Silne pôsobiace faktory je možné považovať za hrozby.

Slabo pôsobiace faktory je možné považovať za príležitosti.

Jednotlivé faktory sa dynamicky menia, je potrebné uvažovať so zmenou ich vplyvu.

Voľba správnej stratégie je možná iba v prípade, ak berieme do úvahy pôsobenie a možné zmeny všetkých uvedených piatich konkurenčných síl (faktorov vplyvu na dané odvetvie).

#### Význam jednotlivých posudzovaných faktorov a možnosti využitia pre voľbu stratégie

##### 1. Rivalita medzi podnikmi etablovanými v odvetví (konkurencia v danom odvetví)

- Ak je rivalita medzi etablovanými podnikmi slabá, znamená to “príležitosť” pre podniky v odvetví (napríklad pre udržanie cien a ziskov, **pre ďalší rozvoj**).
- Ak je rivalita medzi etablovanými podnikmi silná, znamená to “hrozbu” pre podniky v odvetví (napríklad hrozbu cenovej súťaže a cenových vojen, s dôsledkami poklesu cien a poklesu ziskov).

Na rast konkurencie v odvetví majú vplyv najmä *konkurenčná štruktúra odvetvia, podmienky dopytu, stupeň diverzifikácie podnikov odvetví ako aj bariéry odchodu z odvetvia.*

### **Konkurenčná štruktúra odvetvia**

*Fragmentová (roztrieštená) štruktúra* – veľký počet malých podnikov, bez podniku v dominantnom postavení (intenzívna cenová konkurencia, nízka ziskovosť, viac hrozieb ako príležitostí)

*Konsolidovaná štruktúra* – malý počet veľkých podnikov (oligopoly, monopol) - podniky sú vzájomne závislé (správanie sa jedného ovplyvňuje ďalšie podniky), intenzita súťaže je ťažko predvídať, hrozba rozbehnutia tzv. konkurenčnej špirály, hlavná hrozba – cenové vojny

### **Podmienky dopytu**

Pri rastúcom dopyte rastie celé odvetvie, čím vzniká príležitosť pre rast podnikov.

Pri klesajúcom dopyte alebo stagnácii vzniká hrozba rastu rivality, v dôsledku prirodzenej snahy o udržanie stability, resp. trendov rastu u etablovaných podnikov.

**Diverzifikácia podnikov** (schopnosť prispôbovať sa zmenou orientácie, zvýšiť vplyv v inom odvetví)

Ak podniky v odvetví nie sú diverzifikované, znamená to hrozbu, že pri poklese dopytu alebo stagnácii sa bude zvyšovať súperenie medzi podnikmi.

Ak sú podniky diverzifikované, môžu sa konkurenčné aktivity v odvetví zmierniť, lebo existujú možnosti rastu podnikov vďaka aktivitám v iných odvetviach.

### **Bariéry výstupu z odvetvia**

*Ekonomické* – napr. jednoúčelové technológie, obmedzená možnosť diverzifikácie, vysoké fixné náklady výstupu.

*Strategické* – dlhodobá jednostranná orientácia, špecializácia na odvetvie, vnútropodnikové kooperačné vzťahy.

*Sociálne* – dôsledky na prepúšťanie veľkého počtu zamestnancov, sociálne dôsledky poklesu zamestnanosti v danom regióne (tlak na zachovanie výroby).

*Emocionálne* – tradícia, osobné vzťahy manažérov k odvetviu, preceňovanie schopností prekonať útlm na trhu, doterajšie skúsenosti („vždy sme sa nejako z problémov dostali“).

## **2. Obchodná sila dodávateľov**

- Ak sú dodávatelia v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v silnejšom postavení, znamená to „hrozbu“ pre podniky v odvetví (napr. hrozbu rastu cien dodávok, resp. zhoršovanie iných zmluvných podmienok, ako kvalita, termíny dodávky a pod.)

- Ak sú dodávatelia v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v slabšom postavení, znamená to „príležitosť“ pre podniky v odvetví (napr. príležitosť znižovania cien dodávok, resp. zlepšovania iných zmluvných podmienok dodávok)

#### **Dodávatelia sú v silnom postavení v prípadoch:**

Ak produkt, ktorý dodávajú má málo substitúcií a je dôležitý pre podniky v odvetví (dodávateľ je v postavení monopolného dodávateľa).

Ak podniky z odvetvia nie sú dôležitými zákazníkmi pre dodávateľa (dodávateľ nie je závislý od zákazníkov z tohto odvetvia)

Ak dodávateľ môže hroziť vertikálnou integráciou do odvetvia, t.j. podnikateľským vstupom do odvetvia a stať sa konkurentom podnikom z odvetvia

Ak podniky z odvetvia nie sú schopní uplatniť hrozbu vertikálnej integrácie do odvetvia dodávateľa

### **3. Obchodná sila kupujúcich**

- Ak sú kupujúci v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v silnejšom postavení, znamená to „hrozbu“ pre podniky v odvetví (napr. hrozbu poklesu cien predávaných výrobkov a služieb, resp. zhoršovanie iných zmluvných podmienok, ako rast požiadaviek na kvalita, termíny dodávky a pod.).
- Ak sú kupujúci v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v slabšom postavení, znamená to „príležitosť“ pre podniky v odvetví (napr. príležitosť udržania alebo rastu cien predávaných výrobkov alebo služieb, resp. zlepšovania iných zmluvných podmienok predaja).

#### **Kupujúci sú v silnom postavení v prípadoch:**

Ak je v odvetví etablovaných mnoho malých podnikov a na strane kupujúcich vystupuje iba niekoľko veľkých podnikov (na strane kupujúcich tendencia smeruje k monopolu kupujúceho).

Ak kupujúci nakupujú výrobky od podniku z odvetvia vo veľkých množstvách.

Ak kupujúci predstavuje vysoký podiel objednávok pre odvetvie.

Ak postihy uplatňované podnikmi z odvetvia za nedodržanie zmluvných podmienok nákupu (napríklad odvolanie objednávky) neznamenajú ohrozenie kupujúceho.

Ak je pre kupujúceho ekonomicky výhodné súčasne nakupovať u viacerých podnikov z odvetvia.

Ak kupujúci môže hroziť vertikálnou integráciou do odvetvia, t.j. zabezpečovať si výrobky alebo služby odvetvia vlastnými podnikateľskými aktivitami

Ak podniky z odvetvia nemôžu hroziť kupujúcemu vertikálnou integráciou.

#### 4. Konkurencia substitučných výrobkov

- Ak výrobky z iných odvetví môžu uspokojiť podobné potreby zákazníkov, ako výrobky podnikov z odvetvia, vzniká pre podniky v odvetví „hrozba“, že pod ich vplyvom môžu klesať ceny výrobkov a klesať zisky podnikov v odvetví.
- Ak výrobky podniku z daného odvetvia majú málo substitučných (konkurencieschopných) výrobkov, vzniká „príležitosť“ pre rast cien výrobkov, a tým i rast ziskov podnikov z odvetví.

#### 5. Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

- Ak do odvetvia vstupuje veľa nových konkurentov, znamená to “hrozbu” pre etablované podniky, lebo tým je ohrozená ich možnosť udržať si podiel na trhu.
- Ak do odvetvia vstupuje málo nových konkurentov, znamená to “príležitosť” pre etablované podniky udržať si doterajšie postavenie na trhu, ako i doterajší vývoj zisku.
- Sila vplyvu rizika vstupu potenciálnych konkurentov závisí od “bariér vstupu” do odvetvia.

#### Zdroje bariér vstupu do odvetvia

*Nákladová výhoda* (Absolute Cost Advantage), výhoda celkových nákladov, odvodená od všeobecne platného dosahovania nižších celkových nákladov u výrobcov, ktorí sú dlhšie etablovaní v odvetví, v porovnaní s novovstupujúcimi a začínajúcimi výrobcami, ekonomický rozmer je založený na platnosti vzťahu: čím je väčší podnik (t.j. čím má väčší obrat), tým má menšie náklady na jednotku výroby.

*Diferenciácia značky* (Brand Loyalty), lojalita voči obchodnej značke, t.j. ochota zákazníkov opakovane kupovať výrobky tej istej obchodnej značky.

*Kapitálová náročnosť* (Economies of Scale) – investičná náročnosť, konkurencieschopnosť vyžaduje nutnosť investovať, pre nový podnik to môže znamenať veľké riziko.

*Prístup k distribučným cestám* – problém môže byť prístup k existujúcim distribučným kanálom (doprava, obchody).

*Vládne a legislatívne bariéry.*

#### c) Analýza štruktúry odvetvia, analýza segmentácia trhu

Ide tu o posúdenie viacerých výrobcov produktu podobných vlastností a podobného určenia v súvislosti s jednotlivými typmi zákazníkov – zostavenie matice segmenty výrobkov x typy kupujúcich.

Typ produktu	Zákaznícka skupina		
	a	b	c
Produkt I			
Produkt II			
Produkt II			

### 3.4 Metódy analýzy interného prostredia

#### a) Analýza zdrojov

Ide o proces posúdenia vlastných zdrojov a identifikácie zdrojov potrebných k realizácii stanovených cieľov a posúdenie možností ich zaistenia. (hmotných, nehmotných), napr. finančná analýza.

#### b) Analýza postavenia podniku v odvetví

Je dôležitou metódou na porovnanie vlastných kvalít s najlepším podnikom v odvetví (s „jedničkou“ na trhu) – napr. z hľadiska ceny, dostupnosti, akosti, úrovne servisu, ...atď. Zvyčajne ju môžeme vyjadriť pomocou tabuľky.

Škála hodnotenia:	-3	-2	-1	0	1	2	3
Parameter 1							
Parameter 2							
Parameter 3 atď.							

V tabuľke znázorníme rozdiely v jednotlivých parametroch medzi vlastným produktom a produktom, s ktorým sa porovnáваме. To potom môže poslúžiť k premyslenejšiemu stanoveniu budúcej stratégie.

#### c) pozičná analýza – BCG matica

Má rôzne podoby, pôvodnú portfóliovú maticu vypracovala skupina Boston Consulting Group, neskôr doznala rôzne zdokonalenia. Posudzuje vzťah tempa rastu trhu daného odvetvia a veľkosti podielu jednotlivých vlastných produktov na trhu. Matica umožňuje znázorniť aj objem predaja vlastných produktov (teda aj posúdiť ich podiel na nákladoch a tržbách).

Metóda BCG má viacero modifikácií.

Využitie BCG matice je vhodné pre organizácie s širším produktovým portfóliom na trhu, na ktorom pôsobia viacero vzájomne si konkurujúcich podnikov.

Produkty sa podľa trendu vývoja trhu a podľa podielu vlastnej produkcie na ňom členia na:

- stabilné produkty s väčším podielom na trhu, prinášajúce stabilné tržby (dojné kravy),
- produkty, ktoré majú svoj vývoj za zenitom, záujem o ne je nízky (psi),
- produkty, ktorých podiel na trhu rastie, stabilne rastú aj tržby z nich (hviezdy),
- produkty s malým podielom na trhu, ale záujem o nich rastie (otázniky).

### 3.5 Kombinované metódy strategickej analýzy

#### a) SWOT analýza

Patrí k najrozšírenejším analýzám strategického prostredia, no žiaľ aj k najčastejšie zjednodušovanej a chybné aplikovanej. Skratka SWOT (niekedy aj TOWS) je z anglických výrazov strengthes, weaknesses, opportunities, threats , ktoré predstavujú jednotlivé kvality interného ako aj externého prostredia (silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby).

V posledných rokoch, najmä v dôsledku potreby využitia uvedeného prístupu aj v iných organizáciách a v iných oblastiach (napr. verejné služby, bezpečnosť, obrana a pod.) sa objavuje aj skratka SWOC – kde „C“ znamená „constraints“ (obmedzenie, vynútené obmedzenie), alebo v inom prípade „challenge“ (výzva, náročná úloha, zložitý problém).

Efektívne použitie SWOT analýzy je závislé od správnej identifikácie jednotlivých faktorov. Práve pri ich identifikácii dochádza najčastejšie k zámene niektorých slabých stránok s hrozbami, niekedy aj silných stránok s príležitosťami.

Výsledné zhodnotenie strategického postavenia je potom chybné a môže viesť k nenapraviteľným strategickým chybám. Je preto vhodné si ešte pred hodnotením jednotlivých faktorov interného i externého prostredia vymedziť tie faktory, o ktorých predpokladáme, že sú v danej situácii i z hľadiska jej vývoja podstatné. Až v ďalšom kroku ich zaradíme k niektorým zo štyroch vyššie uvedených skupín a priradíme im vhodnú váženú hodnotu.

Pričom máme na pamäti, že **interné faktory** sú tie, ktoré má organizácia viac menej pod kontrolou a môže ich ovplyvniť – môžu mať podobu *silných* či *slabých* stránok.

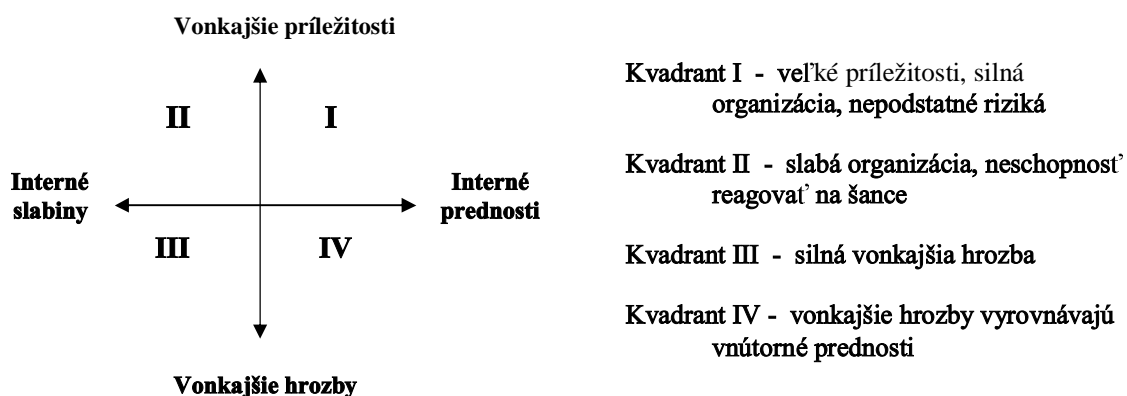
**Externé faktory** sú tie, ktoré na organizáciu vplyvajú z externého prostredia, sú na organizácii nezávislé a organizácia ich môže ovplyvniť len výnimočne.

Jednotlivé dôležité faktory interného a externého prostredia spracujeme do tabuľky.

Interné faktory				Externé faktory			
		Hodn.	Váha			Hodn.	Váha
1.	Kvalita manažmentu			1.	Úroveň konkurencie		
2.	Kvalifikovaní zamestnanci			2.	Naplnenosť trhu		
3.	Podiel na trhu			3.	Ekonomická situácia		
4.	Technológia			4.	Kúpyschopnosť obyvateľstva		
5.	Kapitálová štruktúra			5.	Prístup ku kapitálu		
	atď.				Atď.		

Jednotlivé faktory je treba hodnotiť i v porovnaní s konkurenciou, napr. kvalitný vlastný servis nebude silnou stránkou, pokiaľ rovnako kvalitný servis majú aj konkurenčné podniky.

Zistené hodnoty posudzovaných faktorov spracujeme do grafu, v ktorom na vodorovnej osi budú zobrazené hodnoty interných faktorov v podobe váženého priemeru (Obr. X). Podobne na zvislej osi budú zobrazené hodnoty externých faktorov.



Obr. 5 Kvadranty jednotlivých možných základných stratégií

SWOT analýza je často používanou metódou posúdenia vplyvu jednotlivých faktorov. Avšak jej najväčším problémom je vhodný výber sledovaných parametrov a ich objektívne hodnotenie. Podcenenie alebo precenenie niektorého faktora, môže viesť k voľbe nevhodnej stratégie a tým aj k ohrozeniu organizácie.

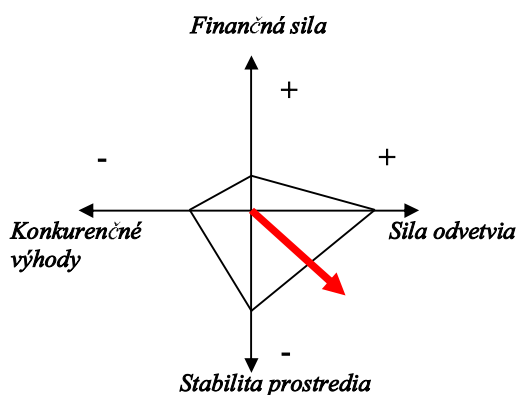
#### b) Analýza strategického postavenia podniku – tzv. technika SPACE

Oproti SWOT analýze analýza SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) umožňuje presnejšie posúdiť podstatné faktory externého a interného prostredia:

- a) externé faktory určujúce **stabilitu prostredia**
  - technol. zmeny, miera inflácie,
  - postavenie konkurencie, jej vývoj, variabilita dopytu a pod.

- b) externé faktory určujúce **atraktivitu odvetvia** (a z toho vyplývajúce predpoklady úspešného pôsobenia na trhu v danom odvetví)
- finančná stabilita, potenciál rastu, potenciál zisku a pod.
  - bariéry vstupu do odvetvia,
  - kapitálová náročnosť,
- c) interné faktory určujúce **konkurenčné výhody**
- inovatívnosť, kvalita produktov,
  - pozícia (podiel) na trhu, stabilita (lojalita) zákazníkov,
  - technologické know-how a pod.)
- d) interné faktory určujúce **finančnú silu podniku**
- návratnosť investícií (ROI), potrebný (požadovaný) kapitál,
  - zadlženosť, likvidita, cash flow, obratovosť zásob a pod.

Jednotlivé faktory spracujeme do hodnotiacej škály od 0 po 6. Priemernú hodnotu za každý z hlavných faktorov zapracujeme do grafu. Výsledný vektor naznačí strategickú pozíciu organizácie (*agresívne postavenie, konkurenčné postavenie, konzervatívne postavenie alebo defenzívne postavenie*) a z toho vyplývajúcu vhodnú voľbu stratégie.



Pr.1: Finančne silný podnik pôsobiaci v silnom odvetví, v stabilnom prostredí bude upevňovať *agresívne postavenie*.

Pr. 2: Podnik podkapitalizovaný, bez podstatných konkurenčných výhod, pôsobiaci v nestabilnom prostredí bude musieť *uvažovať o defenzíve* (útlme), prípadne o odchode z trhu.

Pr. 3 (na grafe): Podniku chýbajú financie, nemá veľké konkurenčné výhody, ale pôsobí v silnom odvetví, môže vsadiť *na nestabilitu prostredia a pokúsiť sa rznymi opatreniami zlepšiť svoje konkurenčné postavenie*.

Obr. 6 Príklad grafického znázornenia strategického postavenia podniku

### 3.5 Strategické alternatívy, typy stratégií

Vyššie uvedené metódy sa využívajú na odhalenie možných **vnútorných zdrojov** a na vytypovanie vhodných príležitostí v konkrétnom **trhovom prostredí**. V **mnohých prípadoch** pomocou nich môžeme odhaliť riziká, preto môžu byť využité v jednotlivých fázach analýzy **rizika**. Ich **hlavnou funkciou** je **prispieť** k objektívnejšiemu stanoveniu vlastných možností a voľbe vhodnej stratégie.



Medzi základné strategické alternatívy patria:

- expanzia,
- stabilizácia,
- útlm,
- ich kombinácia.

**Funkčné stratégie** – stratégie pre jednotlivé funkčné oblasti ( stratégia výskumu a vývoja, výrobná stratégia, personálna stratégia, marketingová stratégia a i.

Iné možné členenie stratégií (O. Šuleř, 1996)

Odvoodené stratégie, vhodné najmä pre strategické podnikateľské jednotky

- stratégia nákladového vodcovstva,
- stratégia diferenciácie,
- stratégia špecializácie – sústredenia sa na segment trhu.
- stratégia budovania podielu na trhu,
- stratégia rastu,
- stratégia koncentrácie na trhu.

Záver – predpoklady pre objektívne hodnotenie vplyvu prostredia. Je však treba vidieť, že v prostredí prebiehajú dynamické nie vždy dobre predvídateľné zmeny. Predpokladaná stratégia musí byť natoľko pružná, aby tieto zmeny bola schopná absorbovať.

## LITERATÚRA:

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha : Grada, 1997.

MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint, v.fra, 2003.

MIKOLAJ, J., - KLUČKA, J., - VANČO, B. 2005. *Plánovanie a prognostika*. Žilina : FŠI ŽU, 2005. 242 s. ISBN 80-969148-3-9. [on line]. Publikácie/ Študijná literatúra. Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mikolaj\\_pp.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mikolaj_pp.html).

MÍKA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuálna učebnica*. [on line]. Vybrané kapitoly pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina : 2007. ISBN 978-80-88829-78-2. Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika\\_ma.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika_ma.html)

PAPULA, J. *Strategický manažment, výzva pre manažérov*. Bratislava : Elita, 1993.

PAPULA, J. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava : KartPrint, 2004.

PORTER, M.E. *Konkurenčné stratégie*. Praha : Victoria Publishing, 1994.

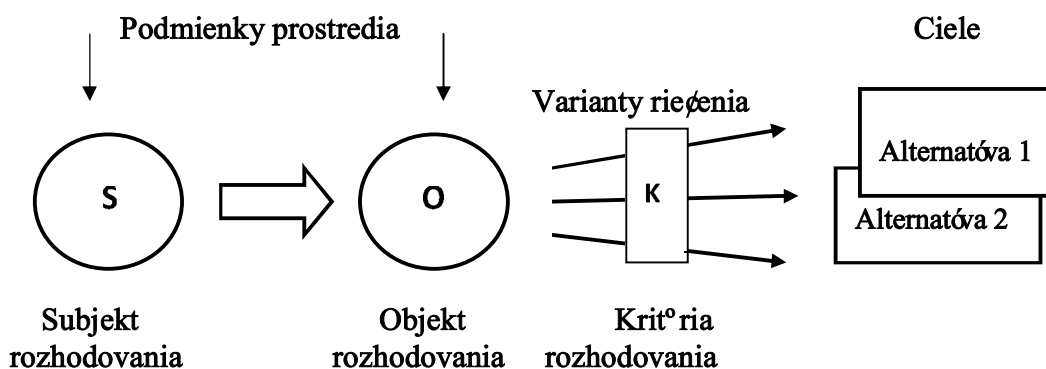
ŠULEŘ, O. *Manažérske techniky*. Olomouc : Rubiko, 1996.

## 4 ROZHODOVACIE PROCESY, METÓDY A TECHNIKY ROZHODOVANIA

### 4.1 Podstata rozhodovania, situácia rozhodovania, prvky rozhodovacieho procesu

- Rozhodovanie - proces voľby najmenej nepriaznivého variantu riešenia problému
- prvky systému rozhodovania ; subjekt rozhodovania, rozhodovací problém, objekt rozhodovania, situácia rozhodovania (rozhodovacia situácia),
- *subjekt rozhodovania* – manažér, je zodpovedný za riešenie problému,
- *objekt rozhodovania* ; systém natoľko známy, že je možné o ňom rozhodnúť,
- *rozhodovací problém* ; vecný problém rozhodovania, vzniká na objekte rozhodovania ako určitý rozdiel medzi stavom v chodiskovom a konečným (cieľovým),
- *zložky rozhodovacieho problému*: ciele, podmienky okolia, varianty riešenia, kritériá rozhodovania,
- *cieľ rozhodovania* ; bude obyčajne skladbou jednotlivých preferencií kompromisom medzi nimi a v sledkom zhodnotenia predpokladaného v oboch vonkajších podmienkach,
- *rozhodovacia situácia* ; vzťah medzi povahou rozhodovacieho problému a podmienkami interného a externého prostredia,
- na obsah a kvalitu rozhodnutia (okrem schopností manažéra) budú mať vplyv: - faktory poznateľné, kontrolovateľné, ovplyvniteľné, - faktory nie celkom ovplyvniteľné, napr. cena..., a faktory nepoznané, nekontrolovateľné (napr. počasie, živelná pohroma..)

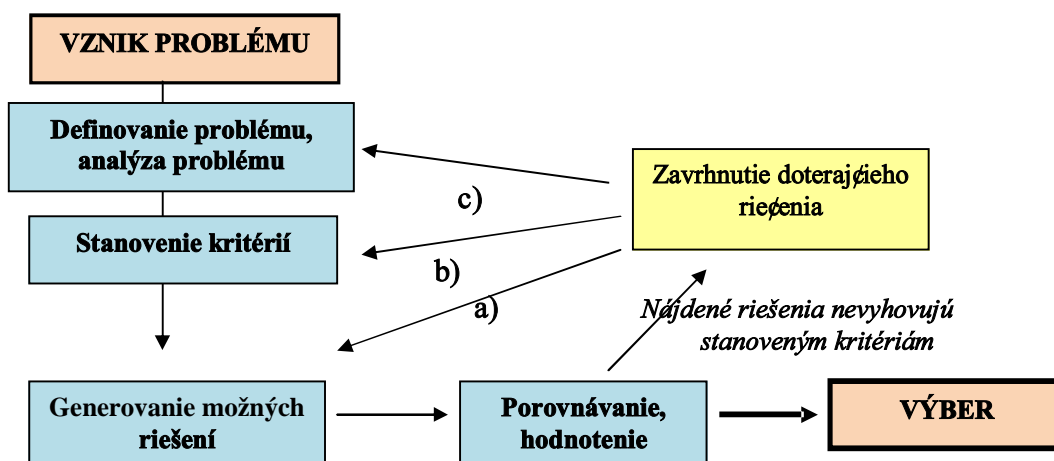
Rozhodovacie problémy môžu mať rôznu podobu, štruktúru, dôležitosť či náročnosť na riešenie. Pre každý z problémov môže byť vhodný iný prístup, iné konkrétne postupy. Tomu odpovedajú určité typy rozhodovania.



Obr. 7 Prvky systému rozhodovania

## 4.2 Fázy rozhodovacieho procesu, rozhodovací algoritmus (rozhodovacia analýza)

- rozhodovací proces predstavuje postupnú rad činností existujú rŕzne prístupy k členenórzhodovacieho procesu, najčastejšie:
- *fáza analytická (prieskumná), fáza návrhová(projektovanie), fáza výberu, alebo:*
- *prípravná fáza, vlastné rozhodovanie, následná fáza ( formulácia rozhodnutia...a pod.)*
- obsah jednotlivých fáz možno zostaviť do nasledujúcich krokov, ktor° zahŕňa *rozhodovací algoritmus (inde označovaná aj ako rozhodovacia analýza):*



Obr. 8 Fázy rozhodovacieho procesu

(podľa: Míka: *Základy manažmentu. Virtuálna učebnica*. [on line]. Žilina, 2006)

V prípade nemožnosti výberu vhodného variantu riešenia, zavrhneme doterajšie riešenie a vraciame sa postupne k predchádzajúcim fázam. Prítom máme tieto možnosti:

- a) pokýsiť sa vygenerovať nov° vhodnejšie riešenia, alebo
- b) prehodnotiť kritéria a pokračovať v hľadánórvariantov podľa upravených kritérií alebo
- c) predefinovať problém, v krajnom prípade s možnosťou vzdať sa riešenia dan°ho problému.

## 4.3 Všeobecné členenie rozhodovacích metód, prístupy k ich klasifikácii

Rozhodovacie metódy môžeme členiť podľa rŕznych hľadísk, najčastejšie je nasledujúce členenie na *empirické metódy, exaktné metódy, heuristické metódy*, prípadne ich rŕzna kombinácia.

### *Empirické metódy*

- empirick° intuitívne
- empiricko-analytick°

- empirické expertné – využívajú síce subjektívne, ale odborne kvalifikovan° názory a odporúčan° expertov v danej oblasti (delfská metóda, brainstorming, synectics, Gordonova metóda 635 a in°)

#### **Exaktné metódy**

- matematick°
- ekonomicko-štatistick°
- metódy operačnej analýzy (matematick° programovanie, stochastick° programovanie, dynamick° programovanie, graficko-analytick° metódy, teórie hier a pod.

#### **Heuristické metódy**

- rozhodovací strom
- rozhodovacia matica, rozhodovacia tabuľka
- rozhodovacia analýza.

Iné možné členenie:

#### **Podľa miesta v rozhodovacom procese (podľa fáz rozhodovacieho procesu)**

- a) analytick° metódy,
- b) metódy prognózovania dôsledkov,
- c) metódy tvorby variantov,
- d) metódy posudzovania variantov a in°.

#### **Podľa programovateľnosti (podľa spôsobu riešenia)**

- a) programovateľn°
- b) neprogramovateľn° ; heuristick°, napr. rozhodovacia analýza, rozhodovací strom, rozhodovacie tabuľky, rozhodovacie matice a i.

#### **Podľa stupňa informovanosti o podmienkach rozhodovania**

- a) metódy vhodné pre podmienky istoty
- b) metódy vhodné pre podmienky neistoty
- c) metódy vhodné pre podmienky neurčitosti
  - metóda dominancie (postupn° vyradovanie)
  - metóda maximax ; minimax a i.

#### **Podľa správanie sa modelového systému**

- a) deterministick°
- b) stochastick°.

#### **Podľa počtu zohľadnených kritérií**

- a) jednokritériálne
- b) viackritériálne.

#### **Podľa počtu riešiteľov**

- c) individuálne
- d) skupinov°.

## Metódy tvorby variantov riešenia

Ide najmä o metódy a postupy umožňujúce tvoriv<sup>o</sup> hľadanie možných riešení. K najznámejším postupom patria:

- Brainstorming - základn<sup>o</sup> princípy brainstormingu:
  - ¡ voľnosť nápadov (oddelenie fázy vzniku tvorivej myšlienky od fázy jej hodnotenia),
  - ¡ uprednostnenie kvantity pred kvalitou,
  - ¡ strata autorsk<sup>o</sup>ho práva nápadu,
  - ¡ zákaz kritiky.

Metodický postup použitia brainstormingu – vytvorenie vhodnej atmosféry pre voľn<sup>o</sup> tok myšlienok, nápadov, organizácia priebehu, objasnenie, informovanie, .....

brainstorming zaraďujeme do empirických metód, ale proces generovania nápadov obsahuje aj heuristiku (náhle objavovanie)

- Brainwritting ¡ modifikovan<sup>o</sup> brainstorming, nápady sa zapisujú, napr. metóda 636 a i.
- Metóda Delphi ¡ vhodná najmä pre dlhodob<sup>o</sup> prognózovanie, alebo pre odhad časov<sup>o</sup>ho intervalu, v ktorom môže dôjsť k určit<sup>o</sup>mu vyšpecifikovan<sup>o</sup>mu javu či udalosti.

## 4.4 Analýza problému, situačná analýza, kauzálna analýza

- definovanie problému: *situačná analýza, problémová analýza (analýza problému)*
- analýza problému ¡ čo vyvolalo dan<sup>o</sup> problém, ak<sup>o</sup> problém treba riešiť, čo by mohlo nastať, v prípade, že by sa problém neriešil...a pod.
- jej súčasťou môže byť kauzálna analýza ¡ pokiaľ nie sú príčiny vznik<sup>o</sup>ho či možného problému známe – ide o hľadanie reťazca príčin (kauzálneho reťazca) vzniku problému (podrobnejšie v prílohe)

V praxi nie je *analýza problému* úplne docenená, pri tom je veľmi dôležitým krokom rozhodovacieho procesu a v praxi sa zúžuje na formuláciu problému.

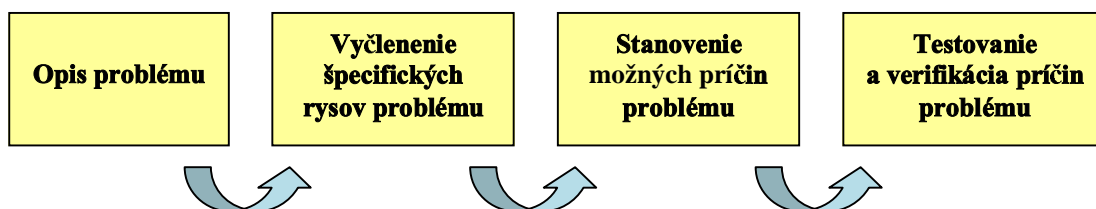
### Analýza problému znamená hľadanie odpovedí na otázky:

- Ak<sup>o</sup> problém treba riešiť? Čo sa zmenilo na situácii z obdobia pred vznikom problému? Čo táto zmena môže ohroziť?
- Čo je jeho podstatou? Ako táto zmena ovplyvnila fungovanie a ciele riaden<sup>o</sup>ho systému?
- Prečo je potrebn<sup>o</sup> tento problém riešiť? Akým rizikám môžeme predísť, ale aj ak<sup>o</sup> nov<sup>o</sup> riziká sa v tej súvislosti môžu objaviť?
- Prečo vznikol hodnoten<sup>o</sup> problém? Čo je jeho príčinou?
- Čo ovplyvnilo jeho vznik? Ako bolo možné zabrániť uveden<sup>o</sup>mu vplyvom?

Posledné dve otázky sú dôležité najmä v tých prípadoch, kde sa dá predpokladať opakovan<sup>o</sup> výskyt problému (havárie, požiare, kriminálne činy) a keď máme na takýto analýzu dostatok času. Zo skúseností vieme, že v kurzoch a seminároch zameraných na zvládnutie kríz táto problematika chýba. Čiastočne to vyplýva zo skutočnosti, že kurzy a najmä aktivity zamerané na prekonanie krízy riešia otázky prevencie a krízov<sup>o</sup>ho plánovania, ale zameriavajú sa na reakciu na krízu. Je potrebn<sup>o</sup> zdôrazniť, že nie vždy je jednoduché na posledné dve otázky dať jasn<sup>o</sup> odpoveď.

Zisťovanie príčin problému a možných následkov jeho prípadného neriešenia pozná možnosti redukcie, eliminácie alebo in<sup>o</sup> ovplyvnenie príčin problému je obsahom *kauzálnej analýzy*.

Možnú štruktúru kauzálnej analýzy predstavuje nižšie uvedené schéma.



**Opis problému** je postup hľadania negatívnych prejavov procesov, identifikovanie miest ich v skytu, prípadne priebehu a intenzity trvania. To si vyžaduje získanie informácií od ľudí ktorých symptómy problému bezprostredne zaregistrovali, alebo ktorých pľsobia na problémoch miestach.

**Vyčlenenie špecifických rysov problému** predstavuje stanovenie charakteristík, ktorými sa daný objekt odlišuje od objektu, na ktorom sa hodnotený problém zatiaľ neprejavujú. Uskutočňuje sa prostredníctvom zisťovania informácií potrebných na porovnanie a vymedzenie okruhu možných príčin.

**Stanovenie možných príčin problému** nadväzuje na špecifikáciu problému a predstavuje posudzovanie príčin vzniknutých zmien. Práve táto fáza umožňuje využiť konkrétne znalosti a skúsenosti viacerých ľudí. Otvorená diskusia, ovplyvňovanie vzájomnými názormi a podnetmi môže odhaliť nielen príčiny, ale aj ďalšie negatívne pľsobiace faktory interného či externého prostredia.

**Testovanie a verifikácia príčin problému** je proces porovnávania jednotlivých aspektov preverovanej možnej príčiny s jej registrovanými viditeľnými, prípadne skrytými následkami. Otvorená komunikácia medzi riešiteľmi umožňuje vyhnúť sa nástrahám špreferovanejšej príčiny, keď sa manažér prikláňa k očakávanej alebo inej spoločne jasne definovanej príčine.

Podstatnou súčasťou analýzy problému je posúdenie rizika z jeho prípadného neriešenia, ale aj dôsledkov realizácie rôznych variantov riešenia. Táto fáza rozhodovacieho procesu je osobitne dôležitá pre posúdenie miery rizika a možných dôsledkov závažných krízových situácií a pre prípravu účinných preventívnych opatrení napr. v prípade vzniku závažnej havárie, prírodnej katastrofy, ohrozenie bezpečnosti, ohrozenie životov, životného prostredia, rozsiahleho majetku či inej veľkej straty.

## LITERATÚRA:

- DONNELLY, J., - GIBSON, J., - IVANCEVICH, J. 1997. *Management*. Praha : Grada, 1997.
- FOTR, J., - DĚDINA, J. - HRŮZOVĚ, H. 1998. *Manažérské rozhodování*. Praha : EKOPRESS, 1998.
- GOGA, M. 2000. *Kvantitatívny manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2000
- MÍKA, V.T., - IMĚK, L., - HUDKOVĚ, M., - HORČEK, J. 2009. *Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu*. Žilina : EDIS, 2009.

MÍKA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuálna učebnica*. [on line]. Vybrané kapitoly pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina : 2007. ISBN 978-80-88829-78-2.

Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika\\_ma.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html)

–IMĽ K, L. - MÍKA, V. **Predpoklady a bariéry efektívneho rozhodovania vo verejnej správe.** In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska“ v Bratislave 22.11.2007*. Bratislava : Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2008, s. 42 - 55. ISBN 978-80-89143-64-1.

–IMĽ K, L. - MÍKA, V. **Úskalia rozhodovania v krízových situáciách.** (Traps of Decision-making in Crisis Situation). In *Science&Military/Veda a vojenstvo*. ISSN 1336-8885, 2008, č. 1, sv. 3, s. 57 - 61.

TEREK, M. *Analýza rozhodovania*. Bratislava : Iura edition, 2007.

## 5 ANALÝZA RIZIKA

### 5.1 Podstata rizika, analýza a hodnotenie rizika

Riziko ako situačný faktor sa objavuje v rozhodovacom procese v dvoch podobách:

- riziko ako určitá neistá situácia vyplývajúca z nedostatkov, či neúplných informácií o stave relevantných faktorov prostredia, ako pravdepodobnosť ich podstatných vlastností hovoriace potom o *situácii rizika* (na rozdiel od situácie istoty, či situácie neurčitosti – vplyvy faktorov okolia sú nejasné a nepredpovedateľné)
- riziko ako možnosť v sledku odlišného od predpokladaného cieľa.

Z tohto pohľadu je treba analyzovať, ktoré faktory a ako sa spájajú by mohli ohroziť ciele organizácie v prípade neriešenia problému, a na druhej strane aké riziká prinášajú jednotlivé varianty jeho riešenia.

V literatúre i v praxi existujú rôzne prístupy, napr.:

- Analýza rizika ako proces obsahujúci aj hodnotenie rizika*



- Analýza rizika ako súčasť komplexného hodnotenia rizika*



- Analýza a hodnotenie rizika ako súčasť manažmentu rizika*



Veľá nejasnosť vyplýva aj z rôznych prekladov anglických výrazov. Pojem *Risk assessment* znamená sice v preklade hodnotenie rizika, ale v praxi sa chápe širšie, ako nadriadený pojem, ako termín vyjadrujúci proces **komplexného posudzovania rizika**, ktorého súčasťou je analýza rizika (risk analysis) a hodnotenie rizika (risk evaluation).



## 5.2 Všeobecný postup analýzy rizika

**Analýza rizika** je v podstate analýzou rôznych faktorov interného a externého prostredia, javov a procesov, ktoré sú za určitých podmienok spôsobilé narušiť, poškodiť funkcie daného systému alebo znemožniť proces dosahovania stanovených cieľov. Ide o systematický proces odhaľovanie potenciálnych problémov a príležitostí, ktoré sú možné, ktoré zasluhujú pozornosť manažmentu a vyžadujú včasnú prípravu opatrení, ktorými organizácia reaguje na tieto budúce predpokladané problémy, resp. príležitosti. Obsah analýzy rizika je viacerými autormi prezentovaný rôzne. Väčšinou ide o vymedzenie nasledujúcich fáz:

### a) Určenie zdrojov možných ohrození

- identifikácia rizikových faktorov interného prostredia, identifikácia externých rizikových faktorov
- identifikácia oblastí zraniteľnosti, posúdenie vlastnej zraniteľnosti, identifikácia ohrozených miest v systéme,
- analýza faktorov rizika a ich možných vplyvov pri realizácii uvažovaných variantov riešenia (je podstatnou časťou manažmentu rizika – spolu s, analýzou možných dôsledkov a), podstata kauzálnej analýzy – hľadanie bezprostredných a podstatných príčin možného negatívneho javu.

### b) Posúdenie pravdepodobnosti vzniku nežiaduceho javu

- posúdenie doterajších prejavov identifikovaných faktorov, odhad ich pravdepodobnosti v voja,
- posúdenie početnosti pravdepodobných zlyhaní ľudských zariadení prípadne podobných zariadení (i mimo vlastnej organizácie) – napr. z databáz o zlyhaní zariadení alebo v počtom z údajov o spoľahlivosti, štatist. metódami a pod.

### c) Vyjadrenie (popísanie) jednotlivých rizík (možných ohrození, možných škôd) ohrozenia životov, zdravia ľudí hospodárskych zvierat, majetku a životného prostredia.

### d) Opis možných následkov (havárie a pod.)

- kvantifikácia a hodnotovú vyjadrenie škody a strát
- posúdenie prípadného dopadu na nekvantifikovateľné hodnoty (psychické morálne a iné).

### e) Posúdenie miery prijateľnosti zistených rizík.

### f) Po analýze a vyhodnotení možných rizík nasleduje návrh a príprava nasledujúcich opatrení:

- *Príprava preventívnych opatrení* na zníženie vplyvu rizikových faktorov, eventuálne na ich vylúčenie – ich aktívne ovplyvňovanie, pasívne protirizikové opatrenia – zníženie zraniteľnosti, zväčšenie pripravenosti systému (tech., pers., infor. a pod.) – ide teda o zabránenie vzniku negatívnej príslušnej udalosti či javu, alebo o jeho zmiernenie buď pôsobením na možný zdroj ohrozenia, alebo posilnením odolnosti, znížením zraniteľnosti
- *Príprava opatrení na zmiernenie dôsledkov a príprava opatrení na obnovu* v prípade, že sa nám nepodarí zabrániť negatívnej udalosti alebo sa musí na odstránenie následkov a na obnovu systému.

Príprava opatrení na aktívne ovplyvňovanie prípadného priebehu nežiaduceho javu, príprava havarijných a iných krízových plánov, vrátane prípravy opatrení na obnovu funkcie systému.

Analýza rizika (*Risk Analysis*)- t.j. identifikácia faktorov rizika spolu s hodnotením rizika (*Risk Assessment*) – t.j. stanovením miery ohrozenia je podstatnou súčasťou manažmentu rizika.

Názory na používanie metód analýzy rizika sa dosť ľahšie, podľa povahy oblasti, v ktorej sa riziko sleduje, napr.:

- z hľadiska rizika podnikania
- z hľadiska BOZP (možnosti vzniku technologickej havárie, dopravnej katastrofy, výbuchu, požiaru či škôk z nebezpečných látok, t.j. riziko ohrozenia života a zdravia pri práci)
- z hľadiska ohrozenia bezpečnosti štátu, regiónu, občana a silnou činnosťou
- zdravotníckeho biologického rizika, riziko pandémie,
- riziko poškodenia životného prostredia
- riziko vzniku prírodnej katastrofy.

V posledných rokoch sa najmä v USA a v západnej Európe začínajú presadzovať tendencie na komplexnejšie vnímanie rizika v podnikoch – t.j. komplexnejšie z hľadiska šírky možných zdrojov rizika (hrozieb) ako aj komplexnejšie chápanie dopadov či dôsledkov. Najmä vďaka turbulentným javom v prostredí a nepredviedateľnosti rizikových udalostí treba vnímať predovšetkým potrebu zachovania kontinuity fungovania podniku. Zachovanie ziskovosti prestáva byť rozhodujúcim cieľom, kľúčovým problémom je prežitie, zachovanie kontinuity existencie a rozvoja podniku. Zameranie manažmentu a tomu odpovedajúci konkrétny súbor opatrení sa označuje ako BCM (Business Continuity Management), ktorým v sebe zahŕňa plnú prípravu na zvládanie celej škály možných rizikových faktorov s dôrazom na zachovanie jadra podniku a jeho schopnosti pokračovať v rozvoji aj po prekonaní krízy. Proces tvorby takého plánu (Business Recovery Planning) vychádza z komplexnejšieho analýzy rizika, ktorá zahŕňa celú škálu podnikateľských rizik, ako aj riziká prírodných katastrof a technologických havárií politických, vojenských a iných sociálnych kríz, ktoré v konečnom dôsledku ohrozujú prosperitu podniku a v krajnom prípade i jeho existenciu.

### 5.3 Najčastejšie používané metódy analýzy rizika

- **bezpečnostný audit** – patrí k najstarším metódam, spočíva vo vypracovaní kontrolných zoznamov z inšpekcie pochádzajúcich, previerok vybraných problémov, či aspektov súvisiacich s systémom,
- **analýza pomocou kontrolných záznamov** – analyzujú sa kontrolné záznamy jednotlivých položiek stavu systému, ich rozbor poskytuje informácie o možnom nebezpečí v danej situácii – môže byť súčasťou bezpečnostného auditu,
- **čo sa stane, keď...?** – využíva sa skúseností zamestnancov, riadiacich aj v konkrétnych, nevyžaduje sa systematizácia, ide o odpovede ľudí pracujúcich priamo v prevádzke na otázky, čo by sa stalo, keby...čo všetko môže viesť k poruche, k havárii a pod. – uplatňuje sa tu aj metóda brainstormingu,
- **úvodná analýza nebezpečia** – stanovenie predmetu analýzy a poskytnutie podkladov pre detailnejšiu identifikáciu (určenie) problémov – dôraz sa kladie na systémovú prístup, na postihnutie funkčných vŕzieb a pod.,

- **analýza stromom porúch** – slúži na určenie nožnej kombinácie porúch, ktoré môžu viesť k havárii,
- **analýza stromu udalostí** – v chodiskom je reálna havária, vytvára sa zoznam možných príčin, príčiny sa prepoja tak, aby vznikol strom nebezpečia pre daný typ hlavnej udalosti (napr. výbuch vysokopečného plynu vo VSŽ Košice) – aj tu sa používajú rôzne formy, **brainstormingu** a ďalšie postupy sledujúce možný vývoj jednotlivých rizikových faktorov
- **štúdiá nebezpečia a prevádzkyschopnosti a iné.**

Okrem vyššie uvedených sa využívajú aj ďalšie analytické prognostické metódy a postupy.

#### 5.4 Opatrenia na redukcii rizika a na zmiernenie negatívnych vplyvov nepriaznivej udalosti

Organizácia vedomá si možných rizík má snahu poznať, **identifikovať príčiny** možných negatívnych javov a vhodnými opatreniami im predísť, zabrániť ich vzniku, eliminovať ich vplyv, prípadne znížiť ich následky.

Všeobecné postupy na zníženie rizika

##### a) aktívne pôsobenie na zdroje rizika

- *Likvidace zdroje hrozby (Princip: Zničit hrozbu dříve, než může způsobit zhoubu)*
- *Obmedzenie funkcií zdroje hrozby*
- *Alternativní řešení (Princip: Najít alternativní cestu, která riziko neobsahuje)*

##### b) pasívne aktivity na zníženie zraniteľnosti

- *Ochrana před hrozbou (Ochránit se před působením hrozby)*
- *Modifikace scénáře (Modifikovat průběh scénáře k příznivějšímu průběhu)*
- *Snížení pravděpodobnosti výskytu scénáře (Snížit odhadnutou pravděpodobnost)*
- *Snížení velikosti škody (Snížit velikost odhadnuté škody)*
- *Mobilizace rezerv (Vytvořit si rezervu, která může být použita v případě nutnosti)*
- *Přenesení rizika (Přeneseme riziko na jinou instituci či osobu)*
- *Rozdělení rizika (Rozdělíme riziko na několik menších, nezávislých rizik).*

Možné členenia podľa charakteru možných rizík:

- opatrenia na zníženie podnikateľského rizika (trhové, finančné, a pod.)
- opatrenia na zníženie tzv. čistého rizika (následky havárií, prírodných katastrof, kriminálnych činov, terorizmu, vojny).

Integrovanie rešpektuje jednotlivé etapy transformačného procesu:

- ochrana technického jadra
- opatrenia na vstupe (plánovanie, financovanie, v skúmaní, nákup..)
- opatrenia na vstupe (ovplyvňovanie prostredia – marketingové nástroje, servis.

Známe je členenie protirizikových opatrení podľa spôsobu postupov na zníženie rizika:

- transfere rizika
- poistenie
- diverzifikácia
- delenie rizika
- flexibilita
- vytváranie rezerv
- informačné zaistenie.

Metódy a opatrenia súvisiace s analýzou a redukciou rizík v jednotlivých oblastiach spoločenského života sa postupne stávajú súčasťou zákonov, ako aj národných a medzinárodných noriem.

## 5.5 Aplikácia analýzy rizika do prípravy projektu

### Význam analýzy rizika v procese prípravy projektu

*Podmienky projektov sa neustále menia* - snaha realizovať projekty pri zmenšenom (napnutom) rozpočte a v čo najkratšom časovom horizonte, samozrejme s čo najnižšími nákladmi.

*Pridaná hodnota* - hodnota riadenia rizika nespočíva iba v zahrnutí analyzovaných rizík. Schopnosť dodávateľa riešiť riziká projektu je jedným z kľúčových prvkov (konkurenčnou výhodou) pri výbere dodávateľa pri výberovom konaní.

*Metódy zvládnutia rizika* pomáhajú projektovému manažérovi pri každodenných rozhodnutiach v rámci riadenia projektu.

Analýza rizika a riadenie rizika sú kontinuálne procesy a preto musia byť vykonávané počas celého životného cyklu projektu. Sledovanie rizika, komunikácia a konzultácie o záležitostiach a súvislostiach sú permanentnou súčasťou procesu riadenia rizík projektu. Modifikovaný postup analýzy rizika projektu môže mať takto sled krokov:

**Identifikácia rizika** – odhalenie (určenie) faktorov, ktoré môžu spôsobiť prekážku alebo poruchu pri realizácii projektu.

Určenie dopadov, následkov

Určenie pravdepodobnosti vplyvu

Odhad úrovne rizika

V sledkom je **Ocenenie rizika (Risk evaluation)**

Výber dôležitých prvkov rizika pre zhodnotenie jeho akceptovateľnosti.

Rozhodnutie o prírave opatrení na obmedzenie či vylúčenie rizikových faktorov

**Ošetrenie rizika**

Identifikácia možností, Ohodnotenie možností, Výber možností

Prírava plánu ošetrenia rizík

Realizácia plánu.

**LITERATÚRA:**

- HNILICA, J. Kvalitatívne a semikvalitatívne analýzy rizika projektu. In *Acta Oeconomica Pragensia*, roč. 16, č. 3, 2008. [on line]. Dostupné na: <http://www.vse.cz/aop/pdf/107.pdf>
- LUSKOVÝ, M. – BUGANOVÝ, K. Expertné metódy v riadení rizík. In *Zborník z 15. Medzinárodnej vedeckej konferencie Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí*. 2. časť, s. 479. Žilina : FŠI ŽU 2010. ISBN 978-80-554-0203-1.
- KELŠEK, A.: Using Methods of Risk Analysis at Decision Making in Risk Management. AFD. In *Zborník medzinárodnej konferencie TRANSCOM 2009*. Žilinská univerzita, Slovenská republika, Žilina: EDIS - vydavateľstvo ŽU, Žilina. 2009. s. 59-68.
- MÍKA, V. T. - ŠIMK, L. - HUDKOVÝ, M. - HORČEK, J. *Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu*. Žilina : EDIS, 2009.
- ONDRUŠEK, M. – LESZCZYNSKI, M. *Medzinárodná migrácia ako zdroj sociálnych a ekonomických rizík*. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie MERKÚR 2009*. Bratislava 4. November 2009. s. 240. Bratislava : OF EU, 2009. REITŠPŠ, J. a kol.: *Manažérstvo bezpečnostných rizík*. Žilina, 2004. ISBN 80-8070-328-0. 296 s.
- SINAJ, J. Riziká technických zariadení. *Manažérstvo rizika*. Košice : OTA, 1997.
- SMEJKAL, V. – RAIS, K. *Řazení rizik*. Praha : Grada, 2003.
- STRELCOVÝ, S. Factors influencing riskiness of personal transport. In *Zborník príspevkov z 8. medzinárodnej vedeckej konferencie TRANSCOM 2009*, sekcia 9. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2009, s. 119 – 122.
- ŠIMK, L. *Manažment rizík*. Žilina : FŠI ŽU, 2006 [on line]. Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mn\\_rizik.pdf](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mn_rizik.pdf)
- ŠIMK, L. - MÍKA, V. Predpoklady a bariéry efektívneho rozhodovania vo verejnej správe. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska“ v Bratislave 22.11.2007*. Bratislava : Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2008, s. 42 - 55. ISBN 978-80-89143-64-1.
- ŠIMK, L. - MÍKA, V. Ťažká rozhodovania v krízových situáciách. (Traps of Decision-making in Crisis Situation). In *Science&Military/Veda a vojenstvo*. ISSN 1336-8885, 2008, č. 1, sv. 3, s. 57 - 61.
- TAKČ, R. *Riadenie rizík*. [on line]. 2BCognitus. Manage Your Project Successfully. [cit. 12.6.2010]. Dostupné na: [http://www.2bcognitus.com/docs/files/riadenie\\_rizik\\_c.pdf](http://www.2bcognitus.com/docs/files/riadenie_rizik_c.pdf)

## 5 PLÁNOVACIE PROCESY, METÓDY A TECHNIKY PLÁNOVANIA

### 5.1 Plánovanie ako proces rozhodovania o cieľoch, zdrojoch a postupoch

V znam plánovania:

- Identifikovať budúce príležitosti
- Anticipovať (predvídať, vycítiť) možné budúce problémy a vyhnúť sa im
- Rozvíjať činnosti potrebné k realizácii vytčených cieľov.

Požiadavky na manažérske ciele (SMART):

*špecifikovanosť (ciele musia byť presne vymedzené), merateľnosť, akceptovateľnosť realizátormi, realnosť, termínovanosť a sledovateľnosť v čase.*

### 5.2 Typy plánov

Podľa doby platnosti (časového vymedzenia)

- krátkodobí (vykonávacie)
- strednodobí
- dlhodobí.

(Časové hľadisko v posledných rokoch podlieha zmenám; pod vplyvom nárastu zmien sa časové rozpätia skracujú.)

Podľa rozsahu a významu

- strategickí
- operační
- taktickí.

Podľa funkčnej oblasti:

- plány v roby
- personálny plán (plán potreby pracovných síl, plán rozvoja ľudských zdrojov a pod.)
- marketingový plán
- finančný plán.

### 5.3 Metódy a techniky plánovania

V chodisko: potreba zladit' vytčené ciele, potrebné činnosti a postupy a dostupnými zdrojmi (vlastnými i cudzími)

Pri plánovaní sa často uplatňujú všeobecné metódy rozhodovania (plánovanie je typom rozhodovacieho procesu). Pre konkrétne prípady sa používajú niektoré častejšie používané špecifické metódy, ktoré môžeme rozdeliť podľa rôznych kritérií. Napr. Podľa vzťahu k jednotlivým krokom plánovacieho procesu:

**A) Metódy strategického plánovania** – využívajú sa závery z analýz interného a externého prostredia, z prognôz z budúceho vývoja.

Charakterom i obsahom zvláštnou metódou je metóda strategického plánovania známa pod skratkou MBO (management by objectives ; riadenie podľa cieľov).<sup>1</sup>

Ide o postup tvorby strategického plánu a jeho rozpracovávanie na nižšie úrovne riadenia. Zmyslom je obmedziť nesprávne pochopenie cieľov a číroch s vislostôstratígie organizácie, čo bolo spôsobované najmä priamo direktívnymi metódami a izoláciou realizátorov od tvorby plánu. Hlavné zásady tejto metódy sú :

1. a časť manažérov z nižších úrovní riadenia,
2. Postupné rozpracovávanie stratégie na nižšie články (zvlody, prevádzky).

Postupní kroky metódy MBO:

- formulácia strategických cieľov za časti manažérov z nižších stupňov riadenia,
- analogická (obdobná) tvorba cieľov na nižších úrovniach riadenia,
- analogický postup až po najnižšiu úroveň riadenia,
- stanovenie pravidiel pre zabezpečenie spoločnej práce a pre kontrolu plnenia cieľov stanovených pre jednotlivé rovne riadenia,
- monitorovanie, porovnávanie a vyvodzovanie záverov.

Základným predpokladom pre zavedenie metódy je *zoznámiť* s cieľom a v známom metódy príslušných zamestnancov, *dosiahnuť pochopenia jej zmyslu na jednotlivých úrovniach riadenia*.

**Modifikovaná metóda MBO** sa s úspechom využíva aj pri plánovaní osobného rozvoja a pri hodnotení jednotlivcov ako *metóda vedenia*. Ide o stanovenie individuálnych cieľov a ich formou rozhovoru vedúceho so zamestnancom po posúdení potrieb organizácie a možností jednotlivca. O stratégii a strategickom manažmente **podrobnejšie pojednáva kapitola 7.**

**B) Metódy a techniky hľadania a vytvárania možností** – už známe metódy všeobecne používané v rozhodovacom procese.

**C) Metódy a techniky hodnotenia možností** – sledujú sa najmä také kritériá ako kvalita, náklady, jednoduchosť, rýchlosť výstupu. Tieto metódy neumožňujú vnímať problém v celej šírke, nie vždy je jasné, ktoré kritériá preferovať, či ak vôhu jednotlivým kritériám dať.

**Technika PMI (plus ; minus ; interesting)** ; ide o postup jednoduchého posúdenia alternatív (predbežné prijatie – odmietnutie – prípadne upozornenie na niektoré zaujímavé či v niektorých prípadoch využiteľné zvláštnosti).

**Hodnotiaci tabuľka** ; jednoduchá, obsahujúca jednotlivé parametre a ich hodnotenie (slovné alebo bodové).

**Hodnotiaci matica** - pre zložitejšie prípady, keď je treba akceptovať viaceré faktory okolia a ich zmeny ; tzv. Štavy svetaš).

<sup>1</sup> Metóda MBO ako postup rozpracovania strategických cieľov vznikla v General Electric pre potrebu zladit' decentralizované riadenie organizačných jednotky v značne členitej hierarchickej štruktúre podľa stanovených strategických cieľov. Efekt však prináša aj v relatívne menších organizáciách.

**D) Metódy identifikácie a určenia poradia aktivít:**

**Ganttov diagram** – umožňuje zoradiť činnosti podľa priebehu a podľa časovej nadväznosti, sleduje poradie úloh a termín ich splnenia. Neumožňuje vyjadriť vzájomné prepojenie úloh, ich vzájomné vzťahy. Je vhodný pre jednoduchšie plánovanie organizácií osobného plánovanie jednotlivcov.

**Influenčný diagram** – umožňuje posúdiť jednak vzájomnú previazanosť vykonávaných činností jednak ich časovú nadväznosť. Konštrukciou sa blíži sieťovému grafu.

**Diagram kľúčových udalostí** ; predstavuje spracovaný zoznam jednotlivých činností s graficky znázornenou časovou nadväznosťou a vzájomnou previazanosťou. U zložitejšej činnosti sa jednotlivé činnosti môžu združiť za vybranými kľúčovými udalosťami (z hľadiska v znamení i termínu splnenia). Metóda je vhodná pre plánovanie zložitejších výrobných operácií či organizáciu rôznych spoločenských akcií napr. Zavedenie nového výrobku, príprava vedeckej konferencie, a pod. Predpokladá komunikáciu všetkých zainteresovaných.

**Sieťové grafy** – umožňujú zobrazovať okrem poradia v čase aj vzájomnú väzbu, vzájomnú podmienenosť činností ukazujú po skončení ktorej činnosti je možno začať s činnosťou nasledujúcou. Pracuje so znakmi: činnosti (hrany), udalosti (uzly ; ukončenie činnosti), zdroje (čas ; znak nad hranou), sieť (logický sled rôznych činností). Podľa charakteru vplyvov prostredia sa najčastejšie využívajú:

**Metóda CPM (Critical Path Method - metóda kritickej cesty)** ; ide o deterministickú metódu, lebo časové trvanie jednotlivých činností je presne vymedzené.

**Metóda PERT (Program Evaluation and Review Technique ; metóda hodnotenia a kontroly projektu)** je metódou stochastickou, využíva sa všade tam, kde je treba najstíť najpravdepodobnejšie trvanie určitej činnosti, pričom sa zvažujú rôzne možné situácie. Je použiteľná napr. Pri projektovaní zložitejších procesov (technologických, stavebných a pod.)

**E) Metódy umožňujúce efektívnejšie plánovanie zdrojov:**

**Analýza životného cyklu výrobku** – umožňuje vnímať dynamiku v voji výrobku ; od fázy v voji výrobku (náklady na výskum a vývoj), k fáze zavádzania až fáze rastu (tržby postupne prevyšujú náklady), k fáze zrelosti a fáze starnutia, kde nastup z trhu znamená aj pokles zisku.

**ABC analýza** – umožňuje identifikovať kľúčové ťažiskové problémy a činnosti. Ide o aplikáciu Paretovho pravidla, podľa ktorého 20% vykonávaných činností prináša až 80% zo všetkých výsledkov, zatiaľ čo na ostatných 20% výsledkov spotrebujeme zvyčajne 80% činností. Je to možno aplikovať aj na silie. ABC znamená rozdelenie činností na tri skupiny podľa dôležitosti a podľa početnosti, napr.:

**Činnosti A** – najdôležitejšie (počtom asi 15%, ale podielom na výsledkoch asi 65%)

**Činnosti B** ; stredné (počtom asi 20% a podielom na výsledkoch tiež okolo 20%)

**Činnosti C** – najmenej dôležité (je ich síce najviac – 65 %, ale na výsledkoch sa podieľajú asi len z 15%).

(metóda je známa napr. z teórie riadenia zŕsob).

**Nákladová funkcia** ; vyjadruje vzťah medzi výkonom objemu produkcie a výkonom nákladov. Ako plánovacia metóda umožňuje sledovať tento výkon vo vzťahu k stupňu využívania výrobných kapacít.



**Analýza zlomového bodu (break-even point analysis)** má vzťah k analýze životného cyklu výrobku, sleduje pri akom množstve produkcie dojde k vyrovnaniu tržieb a celkových nákladov.

**Rozpočtovanie** - ako nástroj plánovania vychádza z toho, že dlhodobé plány sa rozpracovávajú na roční plány, ktorí majú finančnú podobu ročného rozpočtu. Rozpočtovanie môže mať podobu:

**Inkrementálneho rozpočtovania (prírastkového)** – vychádza sa z hodnôt predchádzajúceho roku zmenených o financovanie ďalších aktivít, upravených o infláciu, o spory atď. Príkladom môže byť konštrukcia ročného rozpočtu.

**Rozpočtovanie od nuly (ZBB ; zero base budget)** ; neberie sa ohľad na predchádzajúce rozpočty, čo vytvára tlak na odôvodnenosť nákladov, na efektívnejšie využitie finančných zdrojov.

**Personálne plánovanie** ; súvisí s potrebami personálneho zabezpečenia cieľov organizácie

- Metódy strategického plánovania ľudských zdrojov
- Metódy analýzy pracovných miest a personálne plánovanie,
- Plány vzdelávania a rozvoja zamestnancov,
- Kariérové plánovanie, plány nástupníctva a pod.

(Podrobnejšie v kapitole Metódy personálnej práce).

#### 5.4 Metódy a postupy tvorby krízových plánov

Krízové plánovanie:

- Obranné plánovanie
- Civilné krízové plánovanie
- Havarijné plánovanie.

Povinnosť spracovávať krízové plány stanovuje zákon a vyhláška ministerstva životného prostredia.

Havarijné plány v podnikoch, protipožiarne plány

Plány riešenia iných mimoriadnych udalostí včinných ; príklad: neočakávané spory a suchá, možnosť teroristického činu, epidémie až pandémie (kiahne, vtáčia chrípka a pod.) možnosť vzniku tornáda...a pod.

Podrobnejšie ; v odporúčanej literatúre (Míka a kol. *Manažment a krízový manažment*, Novák a kol. *Krízové plánovanie*)

#### 5.5 Metódy osobného plánovania a časového manažmentu

Osobné plánovanie.

Časový manažment.

(Ganttov diagram, Plánovanie priorít, Eisenhowerova matica naliehavosti a dôležitosti).

Plánovanie nie je procesom, ktor sa uskutočňuje iba na jednotliv ch rovníach riadenia a iba pre potreby organizácie. Dôležitým predpokladom k tomu je aj *osobné plánovanie manažéra*. Osobní plánovanie manažéra úzko súvisí s jeho schopnosťou efektívne využiť čas v prospech rozvoja organizácie ako aj v prospech svojho osobní ho rozvoja. Štýl organizácie práce manažéra odráža jeho hodnotov svet, vzťah k lohĽm, spolupracovníkom, svojim blôzkym, k vlastn m potrebĽm a zĽujmom.

Efektôvne sebariadenie (selfmanagement) a rozumní využívanie času (time management) s predpokladom racionĽnej práce, zachovania duševní ho zdravia ako aj smerovania k dôležitým osobn m cieĽom.

### LITERATÚRA:

- CAUNT, J. *Time management. Jak hospodařit s časem*. Brno : Computer Press, 2003.
- DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha : Grada, 1997.
- MAJTĀ N, M. a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint, vfra, 2003.
- MIKOLAJ, J., - KLUČKA, J., - VANČO, B. 2005. *Plánovanie a prognostika*. Žilina : FŠI ŽU, 2005. 242 s. ISBN 80-969148-3-9. [on line]. PublikĽcie/ –tudijnĽ literat ra. Dostupní na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mikolaj\\_pp.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mikolaj_pp.html).
- MĀKA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuálna učebnica*. [on line]. Vybraní kapitoly pre študentov externého štúdia fši žu. Žilina : 2007. ISBN 978-80-88829-78-2. Dostupní na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika\\_ma.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html)
- MĀKA, V.T., - –IMĀ K, L., - HUDĀ KOVĀ , M., - HORĀ ĀEK, J. *Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu*. Žilina : EDIS, 2009.
- NOVĀ K, L. a kol. *Krízové plánovanie*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2005.
- PLAMĀNEK, J. *Sebeřzení. Praktický atlas managementu cíĽů*. Praha : Grada, 2004.
- SEIWERT, L. *Čas jsou peníze. Naučte se řídit svůj čas*. Praha : Management Pres, 1995.
- ZĽkon NR SR č. 261/2002 Z.z. o prevencii závažných priemyselných havĽriô
- VyhĽka MZP SR č. 490/2002 Z.z. o bezpečnostnej sprĽve a havarijnóm plĽne.

## 7 METÓDY A TECHNIKY KONTROLY

### 7.1 Význam kontroly, proces kontroly, súčasné prístupy

**Vzťah kontroly k úlohám: čo sa malo urobiť – ako sa to malo urobiť z hľadiska**

- Obsahu,
- času (za ako dlho, do akého termínu,
- spôsobu (akými procesmi a postupmi),
- akosti (aké požiadavky na kvalitu),
- nákladov (ako efektívne).

**Význam a funkcie kontroly**

- usmerňuje a zjednocuje,
- monitoruje a hodnotí – t.j. ovplyvňuje a motivuje,
- umožňuje odstrániť nežiaduce (neprijateľné a neakceptovateľné) odchýlky,
- umožňuje koordináciu,
- znižuje neistotu a riziká.

**Hlavné funkcie :**

- Sledovanie – dozeranie
- Porovnávanie
- Náprava
- Poskytovanie spätnej väzby

**Fázy a činnosti kontrolných procesov:**

1. Stanovenie cieľov kontroly
2. Určenie štandardov - vytváranie a stanovovanie kontrolných kritérií
3. Meranie – identifikácia odchýlok
4. Analýza a hodnotenie odchýlok
5. Výber nápravného opatrenia
6. Realizácia a monitorovanie.

**Klasifikácia kontroly**

a) podľa úrovne riadenia

b) podľa vzťahu kontrolných subjektov k organizácii

c) podľa štádia kontrovaného procesu (činnosti objektu

- predbežná,
- priebežná,
- výstupná.

d) podľa rozsahu

## 7.2 Metódy kontroly v organizácii

- a) Podľa fázy kontrolovaného procesu
- metódy preventívnej kontroly,
  - metódy priebežnej kontroly
  - metódy konečnej kontroly – výstupná kontrola
- b) Tradičné metódy a kontrolné postupy
- Samokontrola
  - Rozpočtovanie finančné – od nuly na základe stanovených cieľov , na základe doterajších výsledkov
  - Rozpočtovanie času a i.
  - Osobné pozorovanie
  - Interné a externé audity
  - Kontrolné zoznamy
  - Štatistické postupy a pod.
- c) Moderné metódy a techniky
- metódy operačného výskumu a v ich rámci napr. lineárne programovanie, sieťové analýzy,
  - metódy hodnotového inžinierstva
  - metódy komplexného riadenia kvality
  - metódy kontrolingu

## 7.3 Kontrola a kontroling

- Orientácia na ciele
- Orientácia na problémové miesta (interné i externé)
- Orientácia na budúcnosť

Kontroling ako proces odhaľovania budúcich problémov.

Strategický kontroling

Operatívny kontroling

## 7.4 Súčasná tendencie v kontrolných procesoch

- zapojovanie zamestnancov do procesu kontroly
- masové využívanie informačných technológií.

**LITERATÚRA:**

BĚLOHLAVEK, F.- KOŠŤAN, P.- ŠULEŘ, O.: *Management*. Olomouc : Rubico, 2001.

MATEIDES, A. a kol.: *Manažérstvo kvality – história, koncepty, metódy*. Bratislava : Mračko – Epos, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.

MIKOLAJ, J., - KLUČKA, J., - VANČO, B. 2005. *Plánovanie a prognostika*. Žilina : FŠI ŽU, 2005. 242 s. ISBN 80-969148-3-9. [on line]. Publikácie/ Študijná literatúra. Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mikolaj\\_pp.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mikolaj_pp.html)

MÍKA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuálna učebnica*. [on line]. Vybrané kapitoly pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina : 2007. Isbn 978-80-88829-78-2.

Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika\\_ma.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html)

MÍKA, V.T., - ŠIMKOVSKÝ, L., - HUDKOVÁ, M., - HORÁČEK, J. *Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu*. Žilina : EDIS, 2009.

## 8 KOMUNIKAČNÉ PROCESY V MANAŽMENTE, METÓDY A TECHNIKY EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE

### 8.1 Komunikácia v organizácii, komunikačné potreby manažéra

Komunikácia ako sociálny proces ; sociálna percepcia a sociálna interakcia.

- Sociálna komunikácia ; obsahovú roveň a vzťahovú roveň (odovzdávame informácie, ale vyjadrujeme aj pocity, zlémy, hodnoty, vzťah (k obsahu informácie, k zdroju informácie, k ľuďom, k osobám, k sebe..).
- Zvláštnosti sociálnej komunikácie ; obsahom nie sú iba informácie (pozri vyčítanie), - vzťah medzi komunikujúcimi, - možnosť vzájomného ovplyvňovania, - v sledok závislosti od spoločného systému kládovania (musia si rozumieť), - informácia môže konštatovať, motivovať i demotivovať, - môžu vzniknúť komunikačné bariéry.
- V berovosť v komunikácii ; vplyv vlastného hodnotenia v znamu informácie, uprednostnenie určitých informácií vplyv osobných preferencií a pod.
- Sociálna percepcia ; vnímanie ľudí s ktorými komunikujeme, obojstranná percepcia.
- Chyby v sociálnej percepcii ; z nedokonalosti subjektu (vady vnímania ; zrak, sluch..), - z nesprávneho zovšeobecňovania vlastných skúseností z nesprávnych predpokladov.
- Sociálna interakcia ; proces vzájomného pôsobenia dvoch alebo viacerých sociálnych jednotiek (jednotlivec x jednotlivec, jednotlivec x skupina, skupina x skupina), v sledok:
  - upevnenie doterajšieho spôsobu správania a postojov,
  - spochybnenie doterajších názorov,
  - zmena v názoroch a postojoch,
  - zmena v správaní

**Komunikačné potreby manažéra**

- získavať informácie ; Akí (o čom) ? ; Ako? - Od koho? - Kedy alebo ako často?
- odovzdávať informácie - dtto

**Význam interpersonálnej komunikácie v práci manažéra**

Komunikácia v organizácii prebieha na niekoľkých roviach a rôznymi formami

- formálna a neformálna komunikácia,
- horizontálna a vertikálna komunikácia ; napr. medzi kooperujúcimi jednotkami, medzi rôznymi rovnami riadenia
- zásady (princípy) efektívnej komunikácie v organizácii:
  - *cieľovosť*,
  - *priamosť*,
  - *rešpekt*,
  - *spoločná zodpovednosť za výsledok komunikácie*

Okrem spomenutých základných princípov je činnosť manažérskej komunikácie (vnútroorganizačnej ako aj s verejnosťou) ovplyvňovaná ďalšími zásadami či predpokladmi (Szarkovský, 1998). Je to predovšetkým:

- jasné a stručné formulovanie hlavnej myšlienky, príkazov, odporúčaní na riešenie problému či lohy,

- schopnosť zbaviť sa personifikovania problému, vedieť aktívne počúvať zamestnancov, dodržiavanie komunikačnej disciplíny,
- vytváranie a podpora kultúry otvorenej komunikácie v organizácii,
- predvídanie komunikačných konfliktov, predchádzanie im,
- vytváranie vhodných komunikačných sietí, umožňujúcich včasnú a objektívnu spätnú väzbu,
- v berúce komunikačné situácie a komunikačných partnerov (dôležité najmä pri komunikácii s verejnosťou, pri vberaní zodpovednosti),
- modelovanie komunikačného procesu,
- profesionálne zvládnutie komunikačných bariér.

Komunikačná atmosféra; napomáhajúca, brzdiaca, obmedzujúca, vplyv osobnosti vedúceho, vplyv štýlu vedenia a pod.

## 8.2 Techniky a prostriedky manažérskej komunikácie

Nástroje a prostriedky efektívnej komunikácie

- Verbálne nástroje (rozhovor, inštrukcia, slovné príkazy, hodnotenia...), letáky, obežníky, informačné bulletinové,
  - Technické informačné prostriedky; telefón, fax, internet, elektronická pošta a pod.

**Komunikácia s verejnosťou, podstata a význam komunikácie s externými prostrediami**

Komunikácia s verejnosťou; ciele, metódy, prostriedky

Komunikácia s verejnosťou; reklama, public relations.

Komunikácia s verejnosťou v krízových situáciách; v podmienkach podniku, v prípade riešenia krízovej situácie orgánmi verejnej správy.

Význam komunikácie s verejnosťou počas riešenia krízy – vplyv na imidž a dôveryhodnosť organizácie (podrobnejšie v predmete Marketing)

Zvláštnosti komunikácie v krízových situáciách; vplyv krízovej situácie na charakter informačných potrieb, vplyv zmien v prostredí na ciele, lohy, na správanie ľudí (manažérov, zamestnancov, postihnutých ľudí verejnosť a pod.), vplyv na priebeh komunikácie.

## 8.3 Rozvoj komunikačných zručností manažéra

Viaceri autori považujú za dôležité tie zručnosti, ktoré umožňujú efektívne pozorovať a načúvať, zapájať ľudí do riešenia problémov ako aj vyjednávať a riešiť rôzne konflikty. Môžu sa členiť na:

- *receptívne* (vedieť pozorovať, vedieť počúvať a načúvať, empatia),
- *expresívne* (zrozumiteľne sa vyjadrovať, pustiť sa, objasniť, vysvetliť, presvedčiť, formulovať závery),
- pripraviť a uskutočniť prezentáciu (lohy, návrhu riešenia problému, poslania organizácie, seba samého)
- pripraviť a viesť poradu a pod.

- riešiť konflikt, vyjednávať, prijímať kompromisy.

### Metódy a techniky efektívnej komunikácie

- mnohí s ňou súvisia s riadiacimi procesmi ; porady, skupinové riešenie problémov, vyjednávanie
- asertívna komunikácia,
- transakčná analýza a iné.

### Metódy rozvoja komunikačných zručností

Prekonávanie komunikačných bariér,

- vyplývajú z procesu komunikácie (medzi fázami kom. procesu),
- vyplývajú z osobnosti a správania - bariéry na strane manažéra, bariéry na strane zamestnancov.

Možnosti rozvoja komunikačných zručností

- jazykové zdokonaľovanie,
- príprava na komunikáciu, cvičenie komunikačných zručností
- využitie ponuky poradenských spoločností na komunikačné cvičenie či tréning.

## 8.4 Zásady úspešnej prezentácie

Manažérsku prezentáciu zvyčajne spájame s verejným vystúpením ; pred odbornou alebo laickou verejnosťou, na poradiach, konferenciách, v médiách a pod. Manažér prezentuje svoje hodnotenie situácie, svoj názor alebo názor skupiny odborníkov na problém, svoj spôsob riešenia problému.

Odporčania odborníkov ako aj dlhoroční skúsenosti pedagógov, lektorov a konzultantov smerujú k poznaniu, že základným predpokladom úspešnej prezentácie je dôsledná príprava respektujúca predmet, obsah a cieľ prezentácie.

**Rečnícke zásady podľa Osgooda (Charles Osgood ; spravodajca americkej televízie - 1998)**

Šhovoríť je ľudskou prirodzenosťou, nie treba z toho robiť vedu, na druhej strane je vhodné dodržiavať niektoré osvedčené zásady:

- **Jednoduchosť**
- **Členenie**
- **Krátkosť**
- **Vierohodnosť**
- **Kontrola**
- **Hovoriť bez papiera**
- **Správne dýchať.**



Pri včetkej cte k Osgoodovi, predsa len radšej odpor čam nasleduj cu schí mu prípravy na verejnú vyst penie:

## I. etapa – príprava:

### a) Obsah

- poznamenajte si hlavné myšlienky
- zoradte si ich podľa toho, čo **musíte** povedať, čo **chcete** povedať a čo poviete, **ak budete mať čas**.

### b) Štruktúra

- myšlienky zoradte primerane (obsahu, cieľu a typu poslucháčov)
- vyst penie si rozdelte podľa logickej nadvŕznosti, podľa obtiažnosti na vnímanie a podľa časovej dispozície
- pripravte si scenár j t.j. hlavné body obsahu a ich predpokladanú časovú rozvrhnutie, miesto použitia pomôcky a pod.

### c) Príprava vizuálnych pomôcok a technických prostriedkov

- čitateľnosť (napr. na fľ lie pŕte dostatočne veľk mi pŕmenami j min. 1 cm!)
- v prípade prezentácie v PowerPointe dbať aj na vhodnú voľbu farieb a na kontrast
- stručnosť a zrozumiteľnosť (ak sa predkladá dlhý text, treba rŕtať s časom na prečítanie prípadne na opŕsanie)
- používať jednoduché a dostatočne veľké pomôcky, schémy, modely a pod.
- overiť fungovanie el. zŕsuviek, meotarov, dataprojektorov a pod. (rezervné žiarovky a pod., dostatočne dlhú kŕble, rozdvojky a pod.
- zväžiť množstvo techniky a pomôcok – platí zásada primeranosti.

### d) Príprava miesta

- zoznámiť sa včas s miestom prezentácie
- dbať na viditeľnosť (vŕs aj pomôcok)
- osvetlenie, vetranie, obmedziť ručívú vplyvy
- príprava pomôcok podľa poradia, kontrola zapojenia technických prostriedkov, možnosť zavesenia plŕnov, mŕp a pod.

### e) Osobná príprava

- obsahovú prípravu j zopakovať si rozhodujúce pasáže vystúpenia, precvičiť si spôsob argumentácie
- v ber vhodnú ho oblečenia, osobnú vzhľad.

## II. etapa – realizácia, prednes

### a) Nadviazanie kontaktu

- prv kontakt pohľadom,
- pozdrav, vhodný oslovenie
- dbať na dobrý prv dojem j privítanie, predstavenie sa

- zoznámenie s cieľom a s obsahom svojej prezentácie
- upozornenie na vhodnú literatúru alebo aktuálne odborné články (pokiaľ tak nemáme v mysli urobiť na záver prezentácie).

#### b) Prezentácia svojej kompetentnosti

- autorita, sebadôvera
- primerané sebavedomie
- vyjadrovanie svojej sily a dôvery k poslucháčom.

#### c) Udržovanie kontaktu

- vnímajte (šmapujtes) očami prítomných
- meňte tempo prejavu a melódii hlasu
- nestojte na jednom mieste, hovorte vždy **čelom k poslucháčom**
- používajte prirodzené gestá, poznajte a kontrolujte svoje **navyknuté neverbálne prejavy**
- používajte vhodné príklady, vsuvky na spštenie prejavu (**mať ich pripravené**)
- používanie ukazovadiel zladit' s prejavom, aby sa nenarušil kontakt.

#### d) V priebehu (podľa povahy vystúpenia)

- dbať na správne dychanie
- dať priestor na otázky, pripomienky
- upozorniť na obsah prípadnej nasledujúcej alebo budúcej prednášky, besedy a pod.
- informovať o kontakte na seba alebo na iných (podľa vhodnosti)
- informovať o vhodných doplnujúcich dokumentoch, odborných článkoch, webových stránkach a iných dôležitých skutočnostiach viažucich sa k prezentovanej téme.

#### Čoho sa vyvarovať, čomu sa vyhnúť????!!

- včutkí ho, čo by mohlo odpovídať pozornosť poslucháčov
- vyjadrovania rozliční ho vzťahu k poslucháčom, familiárnosti, alebo odmietania
- rôznym svojim zaužívaným manieram (treba ich ale poznať; napr. časté používanie jední ho v razu či slovní ho spojenia napr. *akože, vlastne, teda, teda ako*, a pod.)
- nesúladu prednášaného textu s obsahom aktuálne používaných pomôcok, fľ lída pod.
- pravopisné chyby v texte (na fľ lích, či v texte elektron.. prezentácie a pod.)
- prílišnému používaniu cudzích slov (v prípade použitia vysvetliť ich obsah).

### III. Etapa – monitorovanie

V prípade potreby je vhodné sledovať efekt prezentácie aj po jej skončení, využit' spŕn vŕbu od vybraných poslucháčov a pod.

Komunikácia s odborníkmi, predstaviteľmi verejnej správy, kooperujúcimi subjektmi, verejným vystupovaním, prezentácia názorov a návrhov a mnohí iní formy, je v podstate permanentnou zložkou manažérskej činnosti. Je veľmi dôležité, aby si ten, kto si pripravuje verejné vystúpenie, uvedomoval, že jeho celková úspešná prezentácia je v sledkom trojjedíní ho v sledku:

- *specifnej osobnej prezentácie* - t.j. prezentácie seba ako prirodzene pôsobiaceho odborníka s potrebným všeobecným prehľadom,
- dostatočne *odborne prezentovaného problému*, eventuálne jeho možného riešenia
- *prezentácie vlastnej organizácie*.

Stručne vyjadrené – manažér neprezentuje iba **riešený problém**, ale aj **seba a vlastnú organizáciu**.

#### LITERATÚRA:

ANTUŠKÁ, E. a KOPECKÁ, Z.: *Krizový manažment – krízová komunikace*. Praha: Oeconomica, 2005.

HLOUČEK, I.: *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada, 1998.

HURST, B.: *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994.

KHELEROV, V.: *Komunikačné dovednosti manažéra*. Praha: Grada, 1994.

MCLAGANOV, P. a KREMBS, P.: *Komunikace na úrovni*. Praha: Management Press, 1998.

MAJTEK, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.

MIKOLAJ, J., HERC, L., HITTMAN, R., HORÁČEK, J., MÍKA, V., ŠIMK, L. 2000. *Krizový manažment ako spoločensko-vedný problém*. Žilina : Fakulta špeciálneho inžinierstva, 2000. 137 s. ISBN 80-88829-54-2.

MÍKA, V.T., ŠIMK, L., HUDCOV, M., HORÁČEK, J. *Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu*. Žilina : EDIS, 2009.

SZARKOV, M. a kol.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm, 2002.

ŠULEŘ, O.: *Manažérske techniky*. Olomouc: Rubiko, 1995.

## 9 PODSTATA A METÓDY PERSONÁLNEJ PRÁCE

### 9.1 Podstata riadenia ľudských zdrojov v organizácii

Vývoj personálneho manažmentu:

- od personalistiky k manažmentu ľudských zdrojov
- od chápania pracovníka ako pracovnej sily k chápaniu pracovníka ako človeka ako ľudského zdroj so svojimi špecifickými kvalitami.

Kvality zamestnanca:

- a) znalosti, schopnosti, zručnosti
- b) ochota, lojalita, motivácia

Úloha organizácie – vytvoriť podmienky

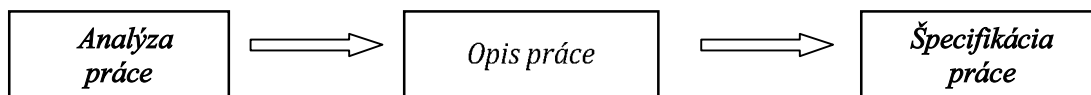
- a) k plneniu úloh na danej pozícii
- b) pre rast kvalifikácie, pre osobný rozvoj zamestnanca
- c) adekvátne odmeňovať v kon

Najčastejšie personálne činnosti v organizácii.

### 9.2 Analýza práce a analýza pracovného miesta, plánovanie ľudských zdrojov

Analýza pracovného miesta je proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávaného a analyzovania informácií o úlohách a postupoch práce, o zodpovednosti, o podmienkach a nárokoch práce, o vzťahoch na iných pracovných miestach (pozície a činnosti) a o ďalších dôležitých súvislostiach.

Cieľom je zostavenie uvedených informácií do opisu práce.



Produktom analýzy pracovného miesta je opis práce a špecifikácia práce. Analýza práce súvisí s ďalšími dôležitými personálnymi činnosťami, ako sú:

- analýza potrieb organizácie na jednotlivých pracovných operáciách a funkciách
- posúdenie potreby špeciálneho pracovného miesta
- analýza požiadaviek na zamestnanca na danom pracovnom mieste (znalosti, schopnosti, skúsenosti, nároky na potrebu zdokonaľovania, sociálne vlastnosti, a pod.)
- plánovanie pracovných pozícií a plánovanie ich obsadenia – ako profesie, na akom pracovisku, v akom čase... a pod.

**Zdroje informácií potrebných na analýzu práce**

- pracovníci na danom pracovnom mieste
- spolupracovníci
- bezprostredne nadriadení
- podriadení – ale pozor na získanie takto zistených informácií

- určenie pozorovateľa (môže ním byť aj daný pracovník)
- špecialista na analýzu pracovných miest
- technickí experti (ktorí vedia posúdiť vybrané aspekty práce)
- existujúce dokumenty o danej práci, prírodné opisy práce

#### Metódy získavanie informácií o pracovnom mieste

- pozorovanie
- rozhovory
- dotazníky
- pracovný denník
- práce špeciálne určenej a pripravenej odbornej komisie
- kombinácia vyššie uvedených metód.

#### Metódy používané k spracovaniu informácií a k vlastnej analýze pracovných miest

- **funkčná analýza** – využíva štandardizovaných opisov činností zodpovednosti a požiadaviek pracovného miesta, vychádza z existujúcej spracovanej klasifikácie (katalógu, prehľadu) zamestnaní, lebo predpokladá, že každá práca obsahuje vykonávanie niektorých činností funkciou uvedených v prehľadu.
- **metóda PAQ** (Position Analysis Questionnaire)
- **metóda MPDQ** (Management Position Description Questionnaire) – v oboch prípadoch ide o zložité a časovo náročné metódy. Využívajú sa obyčajne iba vo veľkých podnikoch.

#### Prognózovanie a plánovanie v riadení zamestnania a zamestnanosti

Stratégia organizácie – Personálna stratégia.

Reakcia na zmeny v prostredí

Prognostické riadenie zamestnania a zamestnanosti

Personálna stratégia – východisko personálneho plánovania

Podstata a oblasti plánovania ľudských zdrojov

Proces plánovania ľudských zdrojov v podniku

Miesto a úloha lídrových vedúcich a personálnych pracovníkov

#### Plánovanie personálneho rozvoja zamestnancov

Plánovanie pracovného postupu, plány nástupníctva

Personálne a kariérové poradenstvo

Personálne plánovanie a osobný marketing

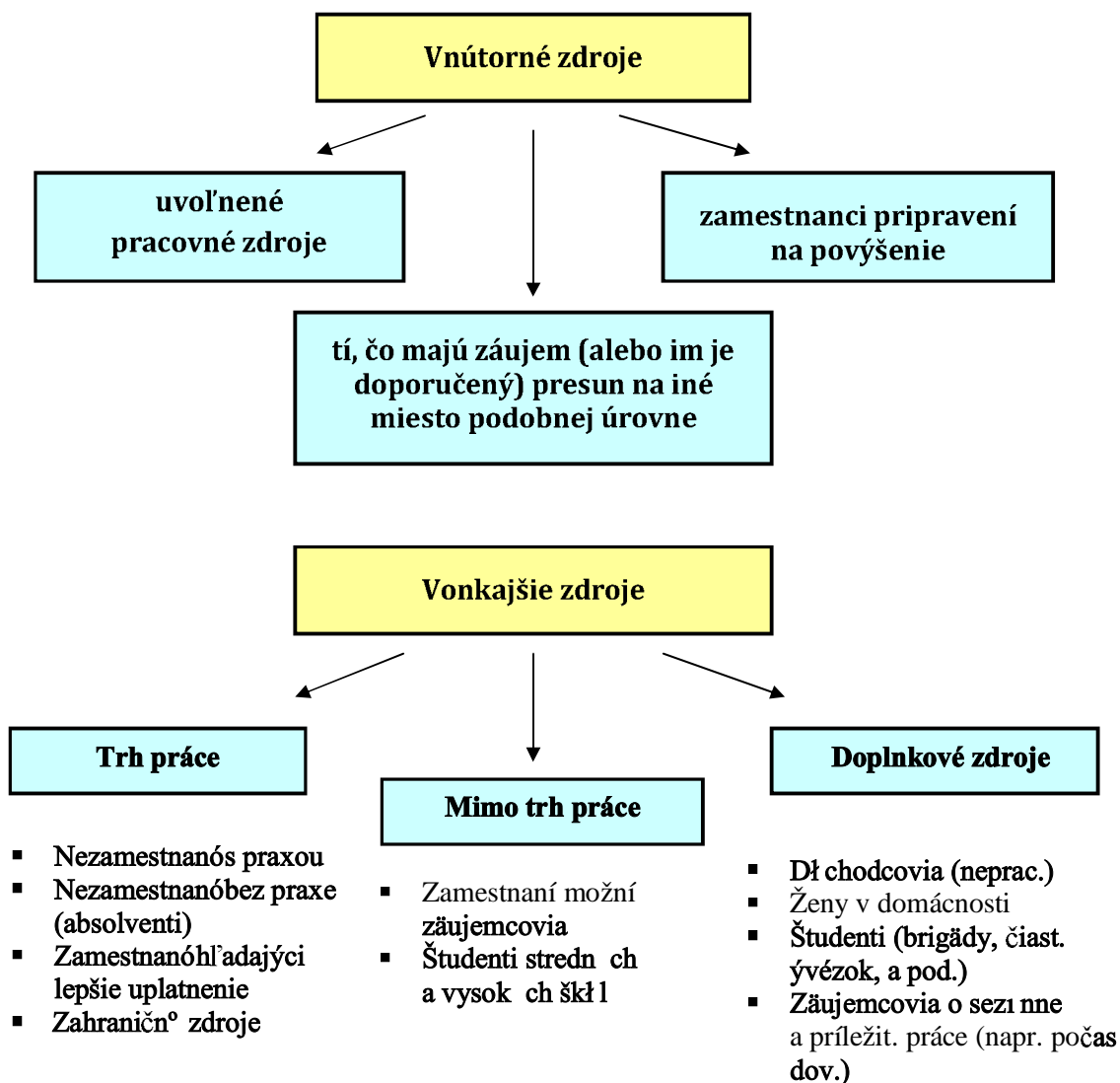
### 9.3 Metódy vyhľadávania a získavania pracovníkov, dokumentácia uchádzača

Vyhľadávanie a získavanie – osloviť tých ľudí, ktorí majú požadované predpoklady a získať ich.

Získavanie zamestnancov – podstata, úlohy, podmienky

Zdroje – externé a interné

Zdroje získavania zamestnancov:



Obr. 11 Štruktúra vonkajších a vnútorných personálnych zdrojov

Proces získavania zamestnancov – pravidlá, nástroje

- Identifikácia potreby obsadiť pracovné miesto
- Popis a špecifikácia pracovného miesta
- Identifikácia možných zdrojov

- Voľba metód vyhľadávania a získavania
- Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov
- Formulácia ponuky zamestnania a jej uverejnenie v médiách
- Predvber a zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorých je treba kvôli pohovorom (a iným vberovým procesom)

#### **Najosvedčenejšie metódy vyhľadávania a získavania:**

- inzerát (v tlači, na webových stránkach a pod.),
- využitie služieb personálnych agentúr,
- vlastná databáza (vlastných zamestnancov a ich predpokladov),
- úrad práce,
- kontakty na vybranú vysokú školu, odbornú školu a pod.

Prednosti a nevody jednotlivých metód.

#### **Žiadosť o prijatie do zamestnania, životopis, osobný dotazník, motivačný list**

- obsah žiadosti o prijatie do zamestnania – čo očakáva zamestnávateľ,
- možná forma štruktúrovaného životopisu – sled údajov od najnovších po staršie,
- účel motivačného listu – o čom vypovedá zamestnávateľovi.

### **9.4 Metódy výberu pracovníkov**

#### **Metódy výberu zamestnancov**

Význam rozhodnutí o výbere – pracovný, finančný a sociálny aspekt

Príprava na proces vberu – kto, kedy, aké metódy

Metódy vberu

- priame
- sprostredkované

Vberové pohovory

Vberové testy

#### **Dokumenty požadované od uchádzača**

Dotazník, osobný dotazník

Životopis

Doklady o vzdelaní a absolvovaných kurzoch,

Hodnotenie z predchádzajúceho zamestnania, referenčné listy

Žiadosť o prijatie do zamestnania

Sprievodný (motivačný list)

#### **Špecifiká vyhľadávania manažérov a špecialistov**

#### **Možnosti ovplyvnenia šance na prijatie do zamestnania**

Informovanosť o organizácii a o mieste

Obsah dokumentov prispôbiť – zvrátniť svoje prednosti a motiváciu

Osobná príprava - oblečenie

### 9.5 Plánovanie pracovného postupu, kariérový plán

- zodpovednosť organizácie za riadenie profesionálneho rastu
  - zodpovednosť zamestnanca – kariérový aktivizmus
  - tvorba plánu nástupníctva (častejšie u manažérskych pozícií).
- (Podrobnejšie v kap. 12)

### LITERATÚRA:

ALEXY, J. – BOROŠ, J. - SIVĀ K, R. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Iris, 2004.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002,.

BLĀ HA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇĀ KOVĀ , Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CO Books, 2005.

HOLLĀ , K. – MORICOVĀ , V. *Posudzovanie ľudského činiteľa v priemyselných procesoch*. In *Zborník z 15. Medzinárodnej vedeckej konferencie Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí*. 1. časť, s. 223. Žilina : FŠI ŽU 2010.

KACHAŇĀ KOVĀ , A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Ekom m, 1996..

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1995.

MĀKA, V.: *Východiská a predpoklady analýzy práce krízových manažérov*. In *Zborník z 12. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou „Riešenie krízových situácií...“* 2. časť. Žilina: FŠI ŽU, 2007, s. 483-486.

STĀ BLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. 146 s.

*Zákon č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní v znení neskorších predpisov*

*Zákon č. 311/ Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov.*

*Zákon č. 313/2001 Z. z. o verejnej službe v znení neskorších predpisov*

*Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci v znení neskorších predpisov*

*Zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov*

Príslušné články z odborných časopisov (Moderné řízení, Manažér, Trend a i.), zborníkov vedeckých prác, webových stránok a pod.

Doplňte si potrebné aktuálne zákony!!

<http://www.euroekonom.sk/manazment/personalny-manazment/analyza-pracovneho-miesta/>



## 10 VEDENIE ĽUDÍ. ZÁSADY A METÓDY EFEKTÍVNEHO VEDENIA SPOLUPRACOVNÍKOV

Efektívne vedenie skupiny spolupracovníkov, zamestnancov, patrí k dôležitým predpokladom dosahovania cieľov organizácie. Viest' znamená presvedčiť o zmysle a dosiahnuteľnosti cieľov, získať ľudí k ich realizácii, viesť ich motivovať a usmerňovať, povzbudzovať, hodnotiť a spravodlivo odmeňovať.

### 10.1 Osobnosť vedúceho a štýl vedenia, nároky na pružný štýl vedenia

Hľadanie tých vlastností a schopností, ktoré by manažér predurčovali k spešnému vedeniu ľudbolo predmetom mnohých analýz, mnohých teórií celých minulé storočie.

- *Teória čít* ; vodcovské schopnosti s väčšinou dané, vrodené, je možné ich však rozvíjať, vybrať vodcovské vlastnosti dľvaj spolu určit charizmu ; schopnosť získať a ovládať ľudí
- *Behaviorálne teórie (teórie vodcovského správania)* – analyzujú také charakteristiky správania sa vodcu, ktoré prinľejajú najväčšô efekt. Predstavitelia týchto prôstupov s autormi rôznych modelov čít lu vedenia
  - autokratické - demokratické (liberľlné)
  - direktívny ; konzultatívny ; participatívny
  - zameraný na lohy - zameraný na vzťahy ; kombinľcia (participľcia)
- *Rôzne typy situačných teórií* – charakterizujú predpoklady efektívnosti toho ktorého čít lu vedenia ; v určitých situáciách môže byť efektívny direktívny čít l, v iných je vhodný participatívny.

Faktory vplyvu na činnosť čít lu vedenia:

- osobnosť vodcu,
- čít l vedenia uplatňovaný nadriadeným stupňom riadenia
- charakter lohy ; nľročnosť, zložitosť, naliehavosť
- disponibilný čas
- charakter, znalosti a skúsenosti podriadených
- čít ľie s vislosti (kontext lohy)
- V posledných rokoch dochľdza k renesancii nľzorov o potrebných vlastnostiach a schopnostiach najmä vrcholových manažérov získať ľudí v organizľciach k novému projektu, novému cieľom. Hovorôme o *transformačnom vodcovi*, ktorý dokáže strhnúť ľudí k zmenľm, presvedčiť ich o ich sprľvnosti. Hľadanie a vytváranie nových vôziq novich stratígiô je lohou charizmatických vodcov, ktorí s vľak vľestranne vzdelanô (okrem odborného vzdelania, aj ekonomickí, často aj prľvnickí a iní), majú bohaté skúsenosti a dôrazne presadzujú svoje myšlienky.

### 10.2 Metódy vedenia ľudí

Vedenie ľudí je jednou z najvýznamnejších manažérskych funkcií. Je to proces bezprostredného pôsobenia na zamestnancov za účelom ich usmernení k žiaducemu správaniu, k efektívnemu plneniu cieľov organizácie. Pri vedení zamestnancov v štandardných i krízových situáciách sa uplatňujú mnohé konkrétne postupy, formalizované i menej formľlne. Na ich výber budú vplvať také faktory ako je štýl vedenia manažéra, charakter lohy, ale aj roveň zamestnancov, ich vzťah k lohľm a organizľcii a pod. Rozhodujúcim činiteľom bude spôsob motivľcie. Motivľcia je sprievodným znakom všetkých najčastejšie používaných metód a techník účinného vedenia (podrobnejšie o motivľcii v nasledujúcej časti).

Proces vedenia ľudí je procesom vzťahu vedúceho (vodcu) a vedeného, jeho jadrom je interpersonálna komunikácia. Tento proces sprevádza zamestnancov od vstupu do organizácie, zahŕňa najmä nasledujúce procesy, metódy a postupy:

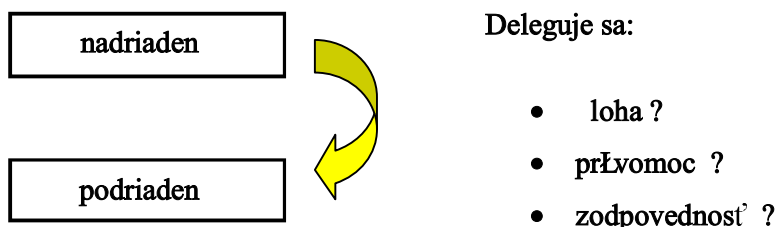
- riadenie adaptácie zamestnanca; niekedy poverením skúsenej spolupracovníčky
- poskytovanie informácií, inštrukcií – objasnenie a inštruovanie,
- ukladanie úloh; dlhodobých a najmä krátkodobých, konkrétnych, merateľných, vyhodnotiteľných, sledovanie postupných cieľov,
- usmerňovanie, koordinácia,
- delegovanie; presunovanie častí úloh na spolupracovníkov,
- koučovanie; má dva základné významy: koučovanie menej skúsenej spolupracovníčky, spravidla na zodpovednej pozícii, starším skúsenejším zamestnancom, alebo vedenie, usmerňovanie a poskytovanie konzultácií manažérovi organizácie externým odborným pracovníkom; koučom,
- motivácia, hodnotenie.

**Riadenie adaptácie zamestnanca v organizácii.** Ide o zložitý proces práce so zamestnancom od jeho nástupu po jeho integráciu do organizácie. Osvedčuje sa vodný rozhovor a načrtnutie plánu adaptácie pod vedením povereného skúsenej spolupracovníčky. Proces adaptácie sa využíva na vzájomné obohacovanie, nový zamestnanec je aj zdrojom nových podnetov a názorov. –pecificko v znamení má tieto metódy v bezpečnostných a záchranných zložkách, lebo nový zamestnanec sa musí adaptovať nie iba na obdobie prípravy na záchranu, ale na vlastnú konštitúciu, keď je ohrozené zdravie, životy, vrátane jeho vlastného.

**Ukladanie úloh prikazovaním** je vhodné na pracoviskách s jednoduchými operáciami, kde zrelosť či skúsenosť zamestnancov je nižšia, kde sa nevyžadujú špeciálne znalosti ani iniciatíva, alebo kde pod vplyvom krízovej situácie nie je čas ani podmienky na iné možnosti. Vedúci dáva presné inštrukcie a kontroluje výsledky.

**Ukladanie úloh formou riadenia podľa cieľov** je činná forma vedenia jednotlivca, spravidla spojená s hodnotiacim pohovorom. Vedúci spoločne so zamestnancom posudzuje lohy a osobné predpoklady a prípadne aj aspirácie, a stanovuje postupné ciele. Spoločne sa posudzuje priebeh ich plnenia. Cieľom je povzbudzovať a motivovať zamestnanca a pomôcť mu splniť vytýčené ciele.

### Proces delegovania<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Delegovanie; vyslanie v zastúpení poverenie; pridelenie úloh či prenesenie úloh na jednotlivých členov riadiaceho systému.

Delegovanie v žiadnom prípade neznamená automaticky presun zodpovednosti. Podriadený, ktorému boli delegované úlohy, je spravidla dodatočne vybavený aj príslušnými právomocami, ale zodpovednosť je predovšetkým na tom, kto mu úlohy delegoval. A tomu zostáva aj pôvodná zodpovednosť.

#### Výhody delegovania:

- viac času na (strategicky) dôležité úlohy a činnosti
- viac práce za kratší čas
- nové nápady a prístupy
- rozvoj kompetencií poverených pracovníkov
- činnejšia motivácia
- možnosť lepšie poznať schopnosti spolupracovníkov
- možnosť vyhnúť sa pocitu nenahradiiteľnosti.

#### Problémy a bariéry:

a) objektívne

b) subjektívne

- v osobe manažéra
- v osobe podriadených.

Medzi ďalšie efektívne metódy vedenia, pri ktorých sa predpokladá participatívny štýl vedenia ako aj určitá zrelosť zamestnanca, s ktorých úlohou je podpora aktivity a iniciatívy, rozvoj znalostí, schopností a zručností. Sú to predovšetkým:

- schôdze, porady, rozhovory,
- osobné alebo tímové hodnotenia,
- koučovanie a pod.

V súvislosti s úlohami, ktorých úspech závisí na práci vyspelých tímov, nadobúdajú na význam rôzne metódy efektívneho vedenia tímov. Sú to metódy, ktoré respektujú procesy utvárania tímu, jeho vývoja a pod.

### 10.3 Zvláštnosti a metódy vedenia ľudí v krízových situáciách

Krízová situácia podstatne mení podmienky plnenia úloh. Krízová alebo núdzová situácia si vyžaduje špecifické nároky na správanie sa vodcu, manažéra, vedúceho krízového štábu či koordinátora záchrannej práce. Z viacerých dôvodov je treba odlišovať núdzovú situáciu od krízovej:

**Núdzová situácia** predstavuje sťažené podmienky na realizáciu cieľov, nedostatok potrebných zdrojov, *obmedzenie plnenia základných funkcií*. Ak takto stav pretrváva dlhšiu dobu a jej prejavy sa nedarom minimalizovať, môže vzniknúť krízová situácia.

**Krízová situácia** predstavuje tak aktuálny stav, resp. takú vývojovú vonkajšiu a vnútornú podmienku fungovania systému (organizácie, podniku, komunity, spoločnosti), ktorá *znemožňuje jeho normálne fungovanie*, ktorý v prípade neriešenia môže spôsobiť rozpad systému, škody a straty na životoch, zničenie majetku a pod. Môže byť spôsobená prírodnou

katastrofou, veľkou technologickou haváriou, výbuchom, požiarom, ale aj sociálnymi faktormi, teroristickým činom, vojenskou agresiou a pod.

Krízová situácia je charakteristická tým, že:

- je to nebezpečná situácia, keď sú ohrozené životy a majetok,
- si vyžaduje naliehavé riešenie a rýchle rozhodnutia,
- ľudia pociťujú ohrozenie seba i organizácie,
- postihuje nie iba danú organizáciu, ale aj širšie okolie,
- je narušen informačný systém, na efektívne a správne riešenia chýbajú podstatné informácie,
- rozhodovanie manažérov prebieha v časovom strese,
- s ťažkosťami súvisí fyzická a psychická odolnosť,
- existuje možnosť prejavov nedôvery a vzniku konfliktov,
- postup riešenia je obvyčajne sledovaný verejnosťou, najmä médiami.

Osobitosť krízového manažéra z hľadiska vedenia ľudí je v tom, že:

- riadi činnosť profesionálne pripravených odborníkov,
- pôsobí na ľudskosť postihnutých krízovou situáciou, na obeť katastrofy,
- koordinuje dobrovoľníkov organizácie,
- musí usmerňovať niekedy až obmedzovať dobrovoľníkov ochotných osobne sa podieľať na riešení krízovej situácie,
- spravidla je vystavený veľkému záujmu (až tlaku) verejnosti, rôznych organizácií a najmä médií
- v jeho rozhodovaní sa rozporne presadzuje silný etický aspekt, rozhodnutia a v sledky riešenia nie sú ideálne, často je treba rozhodnúť medzi dvoma zlamišmi.

Vedenie ľudí v krízových situáciách si vyžaduje na jednej strane rozhodnosť a autoritativnosť, na druhej strane citlivosť a pochopenie. Postihnutí ľudia môžu byť psychicky labilní pasívni i euforickí ich správanie nemusí byť racionálne (príklady z evakuácie zaplavených domov, keď ľudia odmietali opustiť svoje domy, odmietali príkazy a pod.). To ovplyvňuje aj špecifické používanie niektorých už uvedených metód vedenia.

Zvláštnym prípadom metód vedenia ľudí v krízových situáciách sú metódy spojené s obnovou psychických síl tých, ktorí sú konkrétnymi aktívnymi bojovcami a záchranárskymi akciami. Najmä v situáciách, keď majú určený jednotlivci alebo tímy za sebou prvú akciu, prvý zásah, tieto udalosti sú intenzívne prežívané a zvyčajne silno poznamenávajú psychiku jednotlivcov.

Bojovníci, záchranári, obeť, postihnutí častníci (dotknutí), s ťažkosťami vlastnými pocitmi z prežitia traumatizujúcej udalosti. Preto sa okrem iných používajú také metódy uvoľnenia napätia, ako je *defuzing* a *debriefing*. Sú to metódy psychologickej intervencie a pomoci podriadeným po prežití náročnej traumatizujúcej udalosti na obnovenie sebadôvery a akčioschopnosti.

**Defuzing** (angl. *defuse* – zmierniť, stmiť, zbaviť situáciu v budúcnosti) je metóda vodcu, veliteľa, ktorú po akcii chce uvoľniť napätie a vytvoriť atmosféru podpory a pohody, posilniť spoluprácu tímu. Je potvrdené, že bezprostredne po udalosti alebo zásahu je dobrú situáciu vyčistiť, zbaviť ju v budúcnosti. Tak ako sa čistia zbrane, je užitočné vyčistiť prežívanie a emócie. Tí, ktorí sa zúčastnili zásahu či boja (mnohí po prvýkrát), pre ktorých bol zásah či bojovná činnosť skutočným nárporom na ich fyzické i psychické sily, by mali zažiť pozitívne prijatie ostatných, malo by ísť o spoločnú starostlivosť o psychickú pohodu v tíme.

**Debrífiing**<sup>1</sup> je nĹročnejšia metóda, ktorĹ je s Ĺasťou profesionĹneho systĹmu psychologickej podpory a pomoci. Debrífiing vykonĹva intervenĹn tĹm na tento Ĺel vytvoren Ĺ a privolan Ĺ. Debrífiing mĹže vykonať psycholog, alebo veliteľ, ak na tento Ĺel absolvoval Ĺpecializovan Ĺ prípravu. Ĺ Ĺelom je rozobrať akciu zo strĹnky organizaĹnej a technickej a najmĹzo strĹnky emocionĹnej, otvorene rozdiskutovať to, Ĺo jednotlivci preĹili, ako vnĹmali situáciu, Ĺo ich ohrozovalo, Ĺo ich posilĹovalo, ako vnĹmali vzĹjomn Ĺ vzťah medzi sebou, medzi nimi a obyvateĹmi, obeťami, postihnut Ĺmi, ale aj napr. dobrovoĹnĹckmi, novinĹrmi a pod. PokiaĹ je na to Ĺas a priestor, je vhodnĹ brífiing spojiť s rozborom budúcej (moĹnej, predpokladanej) situĹcie eĹe pred akciou.

V krĹzov ch situĹciĹch sa osvedĹujú manaĹéri vybavenĹ odbornými a manaĹérskymi znalosťami a sk senosťami, ktorĹ maj Ĺ autoritu, pĹsobia sebavedome a rozhodne, ktorĹ dokĹžu ĹudĹzĹskať na plnenie naliehav ch loh.

## LITERATĹRA:

- ADAIR, J.: *Jak řídít druhé a sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005.
- BĚLOHLĹ VEK, F.: *Desatero manaĹera*. Praha: Computer Press, 2005.
- BĚLOHLĹ VEK, F.: *Jak řídít a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- DONNELLY, J.- GIBSON, J.- IVANCEVICH, J.: *Management*. Praha: Grada, 1997.
- MAJTĹ N, M.A kol.: *ManaĹment*. Bratislava: Sprint, 2003.
- MĹKA, V.T., - ĹIMĹ K, L., - HUDĹ KOVĹ , M., - HORĹ ĹEK, J. *ManaĹment a krĹzovĹ manaĹment. Źvod do krĹzovĹho manaĹmentu*. Źilina : EDIS, 2009.

<sup>1</sup> Angl. slovo „debrief“ (podať hlĹsenie), odvodenĹ od „brief“ (krĹtka inĹtrukcia). Slovo „brífiing“ sa pouĹívá vo viacer ch v znamoch. VĹeobecne ide o krĹtĹku poradu, spojen Ĺ s vysvetlenĹm loh, alebo oznĹmenĹm o spĹsobe rieĹenia. MĹže mať formu tlačovej besedy, pracovnĹho stretnutia verejn ch predstaviteĹov s mĹdiami. –pecifick Ĺohu mĹ v letectve Ĺ ako stny v klad oĹakĹvan ch meteorologick ch a in ch podmienok letu, alebo ako Ĺinnosti spojenĹ s prípravou posĹdok.

## 11 METÓDY EFEKTÍVNEJ MOTIVÁCIE A HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

### 11.1 Teórie motivácie a problémy ich praktického využitia

- Podstata pracovnej motivácie, motivácia ako vnútorný proces, stimuli ako vonkajšie podnety motivácie
- Maslowova teória hierarchie potrieb, Herzbergova dvojfaktorová teória (motivátory a hygienické faktory), teória očakávania – vzťah obsahu úlohy, vynaloženého úsilia a očakávanej odmeny
- Každá z nich je využitelná len do určitej miery – význam v docenení sociálnych potrieb a potrieb sebaaktualizácie a sebarealizácie, upozornenie, že nie všetky faktory majú rovnaký vplyv na motiváciu, niektoré z nich nezvyšujú motiváciu, ale keď ich chýba demotivujú (organizácia práce, dobré pracovné podmienky, v niektorých prípadoch aj finančné odmeny (ich výška a pravidelnosť) a pod.

#### Pozitívne a negatívne faktory motivácie podľa F. Herzberga.

Motivátory, pozitívne faktory (satisfaktory):

- Dosiahnutie cieľa
- Uznanie
- Práca – jej význam pre zamestnanca, zaujímavosť
- Zodpovednosť
- Odborný rast, osobný rozvoj
- Kariérový rast.

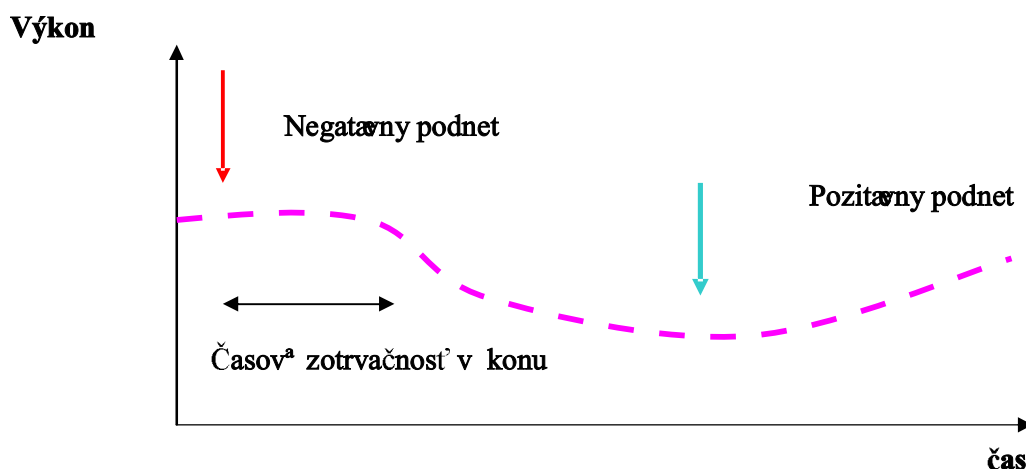
Hygienické faktory, sč schopné spôsobiť aj negatívne (dissatisfaktory):

- Podniková politika, administratívne postupy
- Štýl vedenia, dohľad
- Interpersonálne vzťahy
- Pracovné podmienky
- Spoločenský status
- Bezpečnosť
- Plat
- Vplyv súkromného života.

#### Princípy účinného motivovania

Motivovanie zamestnancov vedúcimi pracovníkmi je zložitá a permanentná činnosť, pri čom je dôležité rešpektovať nasledujúce princípy:

- Neexistuje žiadne jednoduché pravidlo, ako účinne motivovať ľudí
- Kontinuita – vytváranie motivujúcej klmaty je permanentný nepretržitý proces.
- Vplyv zmeny motivácie na zmenu v konu neprebieha v časovej súslednosti.
- Dôležité pre motiváciu je to, čo považujú zamestnanci za významné, čo pociťujú ako podstatné, pričom vedúci pracovník to môže vnímať ako nepodstatnú drobnosť.



Obr. 12 Časový posun v konu pod vplyvom negatívneho alebo pozitívneho podnetu

Z uvedeného vyplýva, že v prípade negatívneho podnetu pretrváva určitý čas v konu ovplyvnený predchádzajúcim pozitívnym podnetom, zatiaľ čo pozitívny podnet pôsobí bezprostrednejšie a rýchlejšie.

## 11.2 Motivačné faktory v organizácii

Na motivačné procesy v organizácii vplývajú oveľa viac faktorov, ako je odmeňovanie. Je možné konštatovať, že odmeňovanie za prácu je sáe jedným zo základných predpokladov ochoty zamestnanca podávať určitý výkon, avšak jeho pracovná motivácia je determinovaná širšou škálou osobných potrieb, hodnôt, ideálnych aspirácií ako aj ďalších podmienok v ktorých sa výkon vyžaduje. Patria medzi nich aj:

- ciele, charakter a náročnosť úloh
- organizácia práce
- štýl vedenia nadriadených
- sociálny program, sociálne hodnoty
- hmotné odmeny – mzda, pohyblivá zložka mzdy, prémie a podiely na hospodárskom výsledku a pod.

### Vplyvy prostredia na motiváciu

- externé prostredie (počasie, klimatické faktory, politické, ekonomické, demografické, kultúrne, atmosféra v spoločnosti a iné),
- interné prostredie (charakter organizácie, spôsob riadenia a štýl práce nadriadených, pracovné vzťahy, vzťahy na pracovisku, organizačná kultúra, imidž organizácie a iné)

### Motivačné programy

Príprava opatrení na ovplyvňovanie motivácie jednotlivých kategórií zamestnancov. Vychádza z analýzy práce, zo sociologických prieskumov v organizácii a z možností organizácie. Často býva výsledkom kolektívneho vyjednávania.

### 11.3 Funkcie, podstata a význam procesu hodnotenia zamestnancov

Podstata, obsah a význam pracovného hodnotenia. Druhy pracovného hodnotenia – pravidelné nepravidelné – formálne, neformálne – individuálne, kolektívne.

Hodnotenie má nasledujúce základné funkcie:

- Informačná
- Motivačná a stimulačná
- Výchovná a vzdelávaciu
- Kontrolnú a regulačnú.

To znamená, že hodnotenie je dôležité pre viaceré personálne činnosti. Slúži ako:

- nástroj v berovom procese
- nástroj posúdenia v konnosti z hľadiska plánovaného cieľa aj z hľadiska adekvátnej odmeny
- ako predpokladov prvok pre povyšovanie, premiestňovanie, pre osobnostný rozvoj zamestnancov

Obsah hodnotenia:

- plnenie úloh – súlad n rokov pracovného miesta, spoľivosť (znanosti, schopnosti, zručnosti, skúsenosti) a pracovného v konu
- pracovné správanie
- starostlivosť o osobný rast – predpoklady, predstavy a aspirácie, aktivity

Hodnotenie má vzťah k rôznym personálnym činnostiam, ako aj ďalším manažérskym aktivitám:

- Orientácia a adaptácia
- Odmeňovanie, povyšovanie, premiestňovanie, prepúšťanie
- Trénovanie, cvik, vzdelávanie a rozvoj
- Kariérové plánovanie
- Vber zamestnancov (hodnotenie relevantných dostupných informácií a predpokladov)
- Analýza pracovného miesta a špecifikácia požiadaviek a predpokladov
- Plánovanie pracovných pozícií a personálne plánovanie
- Riešenie pracovných problémov, konfliktov, disciplíny....a i.

T.j. základný obsah procesu hodnotenia je tvorený nasledujúcimi aktivitami:

- Zisťovanie, ako zamestnanec plní požiadavky pracovného miesta (pracovnej pozície)
- Oznamovanie v sledkov zisťovania jednotlivcom, prerokovanie týchto v sledkov s nimi
- Hľadanie ciest na zlepšenie pracovného v konu alebo pracovného správania, stanovenie najbližších a perspektívnych cieľov (metóda riadenia podľa cieľov - MBO).

Formálne hodnotenie – slúži ako podklad pre ďalšiu personálnu prácu manažéra, má charakteristické rysy:

- plánovitosť (periodickosť)
- štandardizovanosť
- systematickosť
- je dokumentované



**Neformálne hodnotenie** – nie je plánovaným výchádzajúcim z potreby reagovania na priebeh pracovnej činnosti – môže mať dôležitú motivačnú funkciu.

V hody a nevohody formálneho a neformálneho hodnotenia. Premyslieť!

Pri hodnotení pracovníka v konci hodnotenie:

- množstvo
- kvalitu
- včasnosť, časový priebeh plnenia úloh.

**Normy, kritéria** – t.j. podľa čoho budeme zamestnanca hodnotiť:

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- znalosti, zručnosti,</li> <li>- aktivita, v konci</li> <li>- pracovná disciplína</li> <li>- postoj k osobnému rozvoju</li> <li>- správanie sa na pracovisku</li> <li>- podiel na rozvoji vzťahov....?</li> </ul> | } | nehodnotíme osobnosť ale pracovníka v konci |
|---|---|---|

**Kritéria** pre hodnotenie v sledkov práce musieť umožňovať **objektívne meranie**, no na druhej strane sa len ťažko dá ubrániť niektorým **subjektívnym prvkom** v hodnotení. Treba stanoviť:

- aký výkon je žiaduci
- stanoviť normy v konci, alebo určité štandardy, slovne i písomne s nimi zamestnanca zoznačiť
- určiť, ak v konci je ešte prijateľný a ak neprijateľný.

Počet **kritérií** hodnotenia by mal byť dostatočne veľký, aby umožňoval **objektívne postihnúť** pracovníka v konci. Na druhej strane by mali byť jednotlivé **kritéria** hierarchizované podľa ich skutočného významu.

**Zdroje informácií** potrebných pre objektívne hodnotenie:

- dokumenty
- kvalita produktu
- merateľný výkon
- významný, ale často недоceňovaný zdroj je sebahodnotenie.

Na pracovníka v konci vplývajú aj faktory, ktorých hodnotený zamestnanec nemôže ovplyvniť, pokiaľ viac či menej **objektívne**. Ide najmä o vplyvy prostredia a o vplyvy spojené s nesprávnou riadiacou prácou, napr.:

- nedostatočné vyťaženie, zlá organizácia práce
- prekrývanie kompetencií
- nejasné pravidlá, nedostatok informácií
- nevhodné/nevýhovujúce vybavenie
- fyzické faktory – svetlo, hluk, prach, vplyvy...
- štýl vedenia, spôsob kontroly
- mimopracovné vplyvy na pracovníka – rodinná situácia, záujmy, fyzické, zdravotné, psychické stav a pod.

## 11.4 Metódy hodnotenia zamestnancov

Zdroje informácií potrebných pre objektívne hodnotenie:

- dokumenty
- akosť produktu
- merateľnosť výkonov
- podceňovanie je ľahšie (a sila) sebahodnotenia

Pri hodnotení zamestnanca využívame viacero metód a techník. Najčastejšie **metódy a techniky**:

- a) voľný popis, pozorovanie
- b) hodnotenie podľa stanovených cieľov (MBO – Management by Objectives)
- c) hodnotenie na základe plnenia noriem
- d) hodnotenie pomocou stupnice, škály, hodnotiace formuláre
- e) vytváranie poradia
- f) checklist
- g) metóda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)
- h) využitie Assessment centier
- i) individuálny hodnotiaci rozhovor
- j) analýza produktov
- k) sebahodnotenie
- l) 360 – stupňová spoločná väzba
- m) kombinácia rôznych metód podľa povahy práce a účelu hodnotenia (rozhovor a sebahodnotenie – hodnotenie podľa vopred stanovených cieľov a pod.)

### Komunikácia s hodnoteným – hodnotiaci (pracovný) rozhovor.

Pravidlá hodnotiaceho pohovoru. Cieľ pohovoru. Požiadavky na vedúceho – príprava na hodnotiaci pohovor

### Kroky hodnotiaceho rozhovoru:

- prehľad doterajšieho výkonu, pokrok od posledného hodnotenia
- sebahodnotenie, +, -
- posúdiť prístup, rozdiel v interpretácii
- možnosti zefektívnenia, zlepšenia – čo brať na zreteľ, čo by pomohlo?
- určiť priority na ďalšie obdobie
- určiť potreby v cviku, školenia a pod.
- zjednotiť sa na závere pohovoru.

### Metóda hodnotenia pomocou 360° spätnej väzby

Podstata a možnosti tristošesťdesiatistupňovej spätnej väzby

Spôsob použitia 360° spätnej väzby

Výhody a obmedzenia

Kritériá úspechu metódy

Výhody a nevýhody

### 11.5 Problémy a chyby v hodnotení pracovného výkonu zamestnancov

Časté chyby v procese hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov spočívajú v osobnosti vedúceho (hodnotiteľa), v jeho nedostatočnej pripravenosti, vo voľbe nevhodných kritérií v nejasnom vzťahu cieľov organizácie a pracovných blokov, v nesprávnych (nepravdivých) informáciách, v nedocenení všetkých funkcií hodnotenia. Najväčšie problémy hodnotenia pramenia v neadekvátnom správaní hodnotiteľa, ide najmä o nasledujúce chyby:

- praxná zhovievavosť
- praxná prasnosť
- tendencia k priemernému hodnoteniu
- preferovanie osobne uprednostnených kritérií
- ovplyvnenie osobnými sympatiami či antipatiami
- vplyv halô efektu alebo stereotypizácie
- prihliadanie k sociálnemu postaveniu, rase, pohlaviu pod.
- prihliadanie k účelu hodnotenia a iné

Základnými predpokladmi objektívneho hodnotenia sú jasne vymedzené relatívne nemenné kritériá, objektívne pravdivé (overené) konkrétne informácie o podstatných znakoch hodnoteného v konu či správaní, pripravenosť hodnotiteľa a umožnenie hodnotenému vyjadriť sa k hodnoteniu, pokiaľ možno ešte pred formuláciou záveru hodnotenia.

#### Zvláštnosti a problémy motivácie a hodnotení vo verejnej správe

Zvláštnosti obsahu a charakteru práce zamestnancov vo verejnej správe a v organizáciách verejných služieb.

Zásady, formy, špecifiká odmeňovania v nezarobnej sfére a v organizáciách a inštitúciách verejnej správy.

Možnosti zefektívnenia motivácie a vedenia ľudí v organizáciách verejnej správy.

### LITERATÚRA:

BĚLOHLAVÝ, F.: *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2005.

DONNELLY, J.- GIBSON, J.- IVANCEVICH, J.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.

FORSYTH, P.: *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000.

MISKELL, J. – MISKELL, V.: *Pracovní motivace*. Praha: Grada, 1996.

MÍKA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuální učebnica*. [on line]. Vybrané kapitoly pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina : 2007. ISBN 978-80-88829-78-2.

Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika\\_ma.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html)

MÍKA, V.T., - ŠIMKOVÁ, L., - HUDKOVÁ, M., - HORÁČEK, J. 2009. *Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu*. Žilina : EDIS, 2009.

NAKONEČNÁ, M.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992.

PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment*. 8. kapitola. Bratislava: Sprint, 1999.

STÁBLO, J.: *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992.

## 12 METÓDY A TECHNIKY ROZVOJA SPÔSOBILOSTÍ MANAŽÉRA

### 12.1 Funkcie, úlohy manažéra, nároky na jeho prácu, zvláštnosti práce krízového manažéra

Nároky na prácu manažéra – vývoj názorov na predpoklady pre manažérsku prácu, hľadanie vlastností **spešného** ved'ca, v znam odborných znalostí zrelosti, sociálnych schopností charizmy, alebo potreba skúseností. V poslednom čase sa hovorí skôr o manažérskych kompetenciách (spôsobilostiach) a sociálnej zrelosti manažéra.

Charakter a obsah kompetencií (spôsobilostí) manažéra

rôzne prístup, najčastejšie **konceptné** kompetencie, **sociálne** kompetencie a **odborné a technické** kompetencie.

Iné názory: analytickí, plánovacie, realizační, sociálne (komunikační a vodcovskí) spôsobilosti.

Kompetenční modely.

### 12.2 Požiadavky na osobnosť krízového manažéra

Kto je krízový manažér? Každý vedúci pracovník, ktor **má zodpovednosť** za plnenie cieľov organizácie, v prípade, že ich splnenie je vážne ohrozené, alebo každý vedúci pracovník, ktor **v rôznych organizáciách, na rôznych stupňoch riadenia, sa podieľa na riešení krízových situácií**

- manažéri v podnikoch, riešiaci vnútropodnikovú krízovú situáciu; spôsoben **nezvládnutím** podnikateľského rizika alebo technologickou haváriou, živelnou pohromou či inou nepredvídateľnou nebezpečnou udalosťou
- vedci predstavitelia verejnej správy v prírodných rezortoch (najmä ministri vnútra, obrany, ... a ďalšie podľa povahy krízovej situácie)
- vedci pracovníci odborov krízového riadenia v orgánoch štátnej správy a samosprávy
- starostovia a primátori v prípade ohrozenia životov, zdravia a majetku v oblastiach ich pôsobnosti
- velitelia vojenských a policajných jednotiek a hasičského záchranného zboru, zdravotníckej záchranej služby
- čiastočne aj vedci kooperujúcich i dobrovoľných služieb

V súvislosti s náročnosťou práce krízových manažérov je možné v manažérskych spôsobilostiach vyčleniť dve zložky:

- spôsobilosti dané znalosťami, zručnosťami, skúsenosťami; tzv. **funkčné spôsobilosti** (spôsobilosti súvisiace s vykonávaním manažérskych rolí; **spôsobilosť analyzovať, plánovať, rozhodovať, realizovať, komunikovať a viesť ľudí** pod.)
- **spôsobilosti osobnostné**, t.j. fyzické predpoklady, mentálne predpoklady, spôsobilosť **znášať** stres, schopnosť pracovať v neistých podmienkach, schopnosť preberať zodpovednosť, prijímať etické rozhodnutia a pod.

Faktory ovplyvňujúce prácu krízového manažéra:

- charakter situácie; nedostatok potrebných informácií nebezpečnosť, ohrozenie životov a majetku, negatívne sociálne vplyvy (panika a pod.)
- charakter lohu; naliehavosť, náročnosť, nároky na vycvičenosť a skúsenosti realizátorov
- dôraz na schopnosť pracovať v strese, rozhodovať sa v neistých situáciách...

–pecifickí lohy, alebo riadenie špeciálnych pracovísk vyžadujú určit modifikáciu potrebných spôsobilostí v súvislosti s potrebou riešenia nadvonokých či krízových situácií je možné vymedziť určité špecifické lohy alebo činnosti manažérov na jednotlivých pozíciách, napr.:

- *Krízový manažér* – ako jedna z rolí každého manažéra (napr. riaditeľa podniku, ale napr. aj primátora mesta), alebo ako špeciálne pripravený odborník na riešenie krízovej situácie v podniku, ako vedci a špecialista, predseda krízového štábu, pracovník tvarov krízového riadenia verejnej správy alebo jednotlivých záchraných subjektov. Je pripravený analyzovať možné riziká a ohrozenia, koordinovať prípravu krízových plánov, v prípade vzniku krízovej situácie činne riadiť priebeh záchraných operácií a obnovovacích prác, mdro komunikovať s postihnutými, s verejnosťou, najmä s médiami.
- *Bezpečnostný manažér* a kvalifikovaný pracovník s potrebnou rovnou vysokoškolského odborného vzdelania. Navrhuje konkrétne bezpečnostné opatrenie podľa situácie na zverenom objekte. Vyhodnocuje bezpečnostnú situáciu, tvorí analýzy efektivity nastavených opatrení. Na základe týchto poznatkov optimalizuje rozsah a štruktúru bezpečnostných opatrení komplexných bezpečnostných systémov s cieľom ich maximálnej efektivity.
- *Manažér – špecialista* (hasič záchranár, zdravotník, vedci špecializovaní na pracoviskách, s rôznym názvom pracovnej pozície podľa charakteru a organizačnej štruktúry danej organizácie), so zodpovednosťou za bezpečnosť organizácie a za bezpečnosť v organizácii – ľudských a technických a ekonomických systémov, za pripravenosť na zvládanie mimoriadnych a krízových situácií a pod....

### 12.3 Rozvoj kariéry manažéra

Osobné aspirácie a možnosti kariérového postupu

#### Kariérové typy

Ľudia majú rôzne predstavy o svojej kariére. Vyplýva to z rozdielnych potrieb, záujmov a cieľov, ale aj z rozdielnych pováh, z rozdielnych osobných hodnôt a aspirácií. To sa prejavuje aj v rôznych typoch kariérového zamerania jednotlivcov. Z tohto aspektu rozlišujeme u zamestnancov a manažérov:

- zameranie na tvorivosť,
- technicko-funkčnú zameranosť,
- zameranie na autonómiu, na nezávislosť,
- zameranosť na pracovnú a sociálnu istotu a iné.

U konkrétnych jednotlivcov sa jednotlivé zamerania môžu prelínať. Je vhodné vedieť, ktorá tendencia je u konkrétneho zamestnanca prevažuje. Na jej zisťovanie sa zameriavajú mnohé poradenské spoločnosti.

Predpoklady na rozvoj kariéry manažéra:

- a) **Osobné predpoklady** a znalosti, schopnosti, aspirácie, ochota trvalého sebazvedávania a ďalšieho rozvoja
- b) **Organizačné predpoklady** a plánovanie personálnych posunov, plán postupu, aktívna personálna práca s vybranými ľuďmi, zaradovanie do kurzov, vysielanie na stáže, zapájanie do riešenia problémov organizácie a pod.

Plánovanie a rozvíjanie osobnej kariéry v modernej organizácii nie je iba vecou zamestnanca. Preto sa v organizáciách stretávame so systémom plánovania kariéry najmä zamestnancov na manažérskych pozíciách (CPD – career planning and development).

Predpokladom kariérového rozvoja je teda tak zodpovednosť organizácie ako aj vlastná zodpovednosť jednotlivca; v posledných rokoch sa v tejto súvislosti hovorí o tzv. kariérovom aktivizme.

Možné kroky kariérového plánovania v organizácii:

- a) poznávanie schopností, postojov a záujmov zamestnanca,
- b) poznávanie potrieb, možností, interných a externých podmienok a predpokladov,
- c) zjednocovanie cieľov, záujmov a potrieb zamestnanca a organizácie,
- d) dohoda o cieľoch a podmienkach postupu a rozvoja a jej pravidelné sledovanie.

**Zefektívneniu systému kariérového plánovania napomáha kariérové poradenstvo, ktoré vo väčších organizáciách je súčasťou systému personálneho manažmentu.**

### Súčasný prístup k rozvoju kariéry

V súčasnosti sa zdá, že klasický obraz kariéry ako služobníka postupujú u jedného zamestnávateľa zaniká. Menia sa doteraz chýpané kariérové paradigmy (zaužívané, doteraz uznávané zvyky, hodnoty, istoty). Možno zaznamenať postupný prechod:

- od istoty zamestnania k istote zamestnateľnosti,
- od lojality k organizácii k lojalite k práci, k lohe,
- od titulov ku kompetenciám,
- od dosiahnutia určitého vzdelania k permanentnému celoživotnému vzdelávaniu,
- od práce na plný úväzok k paralelnej kariére,
- od kariérovej stability ku kariérovej instabilite a pod.

To vyžaduje opustiť sa od často prežívajúcich tendencií, posilniť svoju vlastnú lohu a racionálne a aktívne usilovať o spečnenie kariéry. Nevyhnutnými v chodiskami by malo byť:

- ujasnenie si svojich osobných predstáv, cieľov a aspirácií
- rešpektovanie vplyvu objektívnych faktorov,
- vlastná aktivita (kariérový aktivizmus),
- rozvíjať osobné predpoklady.

### Kariérový aktivizmus znamená

- nenechať na organizácii svoju kariéru, mať vlastnú predstavu o svojich cieľoch o svojom profesionálnom raste,
- **hľadať príležitosti, byť na ne pripravený,**
- byť pružný, pripravený na výzvy z inej sféry, alebo z iného miesta pôsobenia,
- nedržať sa vlastnej špecializácie, rozvíjať sa, vidieť čírejšie súvislosti,
- **byť pripravený na zmenu podmienok.**

Na začiatku svojej profesionálnej kariéry, najlepšie ešte vo fáze explorácie, by sa mali absolventi snažiť uplatňovať aspoň niektoré z nasledujúcich zásad spečneného budovania kariéry:

- zaistiť si čo najširšie možnosti uplatnenia (už počas štúdia na VU),
- svoje pole pôsobnosti vnímať čo najčírejšie,
- zdokonaľovať si svoje komunikačné zručnosti,

- učiť sa presadzovať svoju osobitosť, nekonvenčné vystupovanie, byť in (v tom dobrom),
- permanentne sa učiť,
- sledovať trendy v voja svojej profesie,
- rozširovať si všeobecné znalosti a zručnosti,
- sledovať v voji ostatných oblastí sk máť možnosti uplatniť sa v nich,
- snažiť sa o finančnú nezávislosť,
- kariéru nechápať ako rebrík, ale ako mriežku,
- byť špecialistom schopným pôsobiť aj ako generalista,
- naučiť sa riadiť svoj čas,
- vedieť si sám oceniť svoju prácu.

Najmä pre absolventov škôl je dôležité vedieť, aké schopnosti, aké kompetencie od nich môžu budúci zamestnávateľia požadovať. Okrem v šky vzdelania a odborných znalostí vo všeobecnosti stále viac požadované **d'alej kľúčové kompetencie:**

- komunikatívnosť (diskutovať, objasňovať, vedieť formulovať myšlienky, prezentovať, spracovávať informácie a pod.),
- schopnosť a ochota ďalej sa vzdelávať, zdokonaľovať vlastnú v kon,
- schopnosť riešiť problémy a niešť za to zodpovednosť,
- schopnosť pracovať v tíme, schopnosť kooperácie,
- sociálna citlivosť, schopnosť motivovať,
- schopnosť numerickej aplikácie, zvládnutie štatistických metód,
- zvládnuť informačnú technológiu, zbehosť v zachádzaní informáciami,
- zvládnutie minimálne jedného, najlepšie dvoch, cudzích jazykov.

Poznatky z posledných rokov ukazujú, že medzi hlavnými príčinami nešpechov absolventov pri hľadaní svojho uplatnenia s najmä nedostatok schopnosti sebareprezentácie, nedostatočnej komunikačnej zručnosti, sklon k preceňovaniu vlastných schopností a v počiatkoch svojej kariéry aj nedostatočná produktivita práce.

#### 13.4 Metódy sebarozvoja, vzdelávanie a sebazvedľávanie manažéra

Formy, metódy a prostriedky ponúkajú organizácii (vlastní kurzy, vysielanie do externých kurzov).

V poslednom čase nadobúdajú význam vzdelávacie a tréningové cykly mimo pracoviska spojené s nácvikom relaxácie, komunikačných zručností, tímového riešenia problémov, riešenia konfliktov a pod.

Vlastné individuálne vzdelávanie; aktuálne je najmä zdokonaľovanie jazykových schopností

Zvyšovanie kvalifikácie štádiom vyšších stupňoch vzdelávania v systéme vysokých škôl. Zdokonaľovanie svojich znalostí a zručností v krátkodobých kvalifikačných či zdokonaľovacích kurzoch.

–kolenia, kurzy a cviky; v rámci pracovného času, mimo pracovného času  
Vzdelávanie na pracovisku, vzdelávanie mimo pracoviska (outdoor programy).

Outdoor kurzy; ich charakteristickou črtou je zážitkové učenie, s efektívnejšie ako klasické školenia najmä pri osvojovaní si komplexných zručností a kompetencií (motivovanie ľudí)

zvládanie zŕažových situácií, vedenie ŕudô riadenie zmien, budovanie a rozvoj tónov a i.). V hodou je aj nerušen priebeh i častnôci neodbiehaj na svoje pracovisko riešit Ťneodkladní ť lohy, nie s vyrušovateľnými a p.

## LITERATÚRA:

- ARENDŔOVŔ, A. i Tã BLOVŔ, E.: Manažérske kompetencie ako základný predpoklad k tvorbe optimálnej klímy. In *Technológia vzdelávania*, Vol 17, č. 6, 2009, s. 3 i 5. Dostupní na: <http://technologiovzdelavania.ukf.sk>
- BĚLOHLŔ VEK, F.: *Osobní kariéra*. Praha : Grada, 1994.
- BĚLOHLŔ VEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc : Rubiko, 1996.
- DONNELLY, J.- GIBSON, J.- IVANCEVICH, J.: *Management*. Praha : Grada, 1996.
- MŔKA, V.: *Personality and Competencies of Crisis Managers*. New Jersey : 2001.
- MŔKA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuálna učebnica*. [on line]. Vybraní kapitoly pre študentov externého štúdia FŠI ŤU. Ťilina : 2007. ISBN 978-80-88829-78-2. Dostupní na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika\\_ma.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html)
- MŔKA, V.T., - IMŔ K, L., - HUDŔ KOVŔ, M., - HORŔ ĆEK, J. 2009. *Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu*. Ťilina : EDIS, 2009.
- PORVAZNŔK, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint, 1999.
- RISTVEJ, J. - VELAS, A.: *Bariéry rozvoja e-vzdelávania v Euroregióne Beskydy*. In Zborník z medzinŕrodnej vedeckej konferencie. *Rozvoj Euroregiónu Beskydy: úloha samospráv a inštitúcií pri rozvoji regiónov : Ťilina, Bielsko - Biala 2008* : - ŤU v Ťiline, 2009. CD-ROM - ISBN 978-80-8070-988-4. - s. 203-209
- SEDLŔ K, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita: 1997.
- IMŔ K, L., - MŔKA, V.: *Kompetencie krízových manažérov v orgánoch verejnej správy*. In *Verejná správa a regionálny rozvoj. Vedecký časopis VŠEaMVS v Bratislave*. ISSN 1337-2955, ročník V., 2009, č.1, s. 26 i 35.
- VŔ GNER, I. i WEBER, M.: *Osobní management*. Brno : Masarykova univerzita, 2007, 142 s. ISBN 978-80-210-4265-0.
- Zákon č. 129/2002 Z.z. o integrovanom záchrannom systéme*.



## ZÁVER

Praktick° činnosť každého manažéra v akejkoľvek organiz°cii na akomkoľvek stupni riadiacej hierarchie je n°ročná zložitá práca vo viac či menej sa meniacich podmienkach. Vplyv na jej spečnosť m° okrem iného aj znalosť a praktick° zvl° dnutie mnoh ch postupov, metód a techník. Pri tom mnoh° lohy i situ°cie si budú vyžadovať ich tvoriv° modifik°ciu a často i intuitívne využitie doteraz nepoužitých postupov.

Preto ani t°to príručka nemôže zďaleka byť postačuj°cim zdrojom znalostí potrebn ch pre každodennú efektívnu prácu spojenú s výkonom manažérskych funkcií rolí. Čitateľovi d°va iba určiť prehľad o základných postupoch a najpoužívanejších metódach a technik°ch v manažérskych procesoch. Okrem toho sa snaží načrtnúť niektoré špecifik°, s visiace s uplatňovaním manažmentu v krízových situáciách.

Práca manažéra pri riešení krízových situácií rôzneho charakteru, v podnikoch, na rovni radov verejnej spr°vy, v bezpečnostn ch či záchranných zložkách, vždy je poznačen° potrebou bezpečnosti ľudí, ochrany zdravia a majetku, ochrany životného prostredia, potrebou čo naj činnejšie odstr°niť dôsledky krízov ch situ°cií, ochr°niť alebo obnoviť fungovanie životne dôležitého systému. Základné znalosti manažmentu a krízového manažmentu ako aj znalosti z°kladn ch postupov a techník s iba jedn m z mnohých predpokladov. Každý ved ci pracovník musí dbať o svoj ďalší rozvoj, o rozšrenie svojich vedomostí, zručností a sk seností.

**PRAJEM POHODU PRI ŠTÚDIU**  
**DOVIDENIA NA SKÚŠKE**

## LITERATÚRA

- ARENDAŠOVÁ, A. – TÓBLOVÁ, E.: Manažérske kompetencie ako základný predpoklad k tvorbe optimálnej klímy. In *Technológia vzdelávania*, Vol 17, č. 6, 2009, s. 3 – 5. Dostupné na: <http://technologiavzdelavania.ukf.sk>
- BĚLOHLAVĚK, F.- KOŘAN, P.- ULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001.
- CAUNT, J. *Time management. Jak hospodařit s časem*. Brno : Computer Press, 2003.
- ČERNÝ, V., - FARKAŠOVÁ, E., - VICENÝ, J. 1980. *Teória poznania*. Bratislava : Pravda, 1980.
- DLOUHÝ, M. a kol. 2007. *Simulace podnikových procesů*. Brno : Computer Press, 2007.
- DONNELLY, J., - GIBSON, J., - IVANCEVICH, J. 1997. *Management*. Praha : Grada, 1997.
- FOTR, J., - DĚDINA, J. - HRŮZOVÝ, H. 1998. *Manažerské rozhodování*. Praha : Ekopress, 1998.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha : Computer press, 2000.
- GOGA, M. 2000. *Kvantitatívny manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2000.
- HOLLÝ, K. – MORICOVÝ, V. Posudzovanie ľudského činiteľa v priemyselných procesoch. In *Zborník z 15. Medzinárodnej vedeckej konferencie Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí*. 1. časť, s. 223. Žilina : FŠI ŽU 2010.
- HURST, B. 1994. *Encyklopédie komunikačných technik*. Praha : Grada, 1994.
- KACHAŇKOVÝ, A. 1996. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : EU, 1996.
- KELŠEK, A. Using Methods of Risk Analysis at Decision Making in Risk Management. AFD. In *Zborník medzinárodnej konferencie TRANSCOM 2009*. Žilinská univerzita, Slovenská republika, Žilina : EDIS - vydavateľstvo ŽU, Žilina. 2009. s. 59-68.
- KHELEROVÝ, V. 1994. *Komunikačné dovednosti manažéra*. Praha : Grada, 1994.
- KOSTELNÝ, O. - MĚKA, V. Socjologiczne aspekty przygotowania menedżerów zarządzania sytuacjami kryzysowymi. In: *Zeszyty naukowe. Poglądy a doświadczenia z konferencji SWojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*. Wydanie specjalne. Wrocław: WSO, 2000, s. 191-197.
- LUSKOVÝ, M. – BUGANOVÝ, K. Expertná metóda v riadení rizík. In *Zborník z 15. Medzinárodnej vedeckej konferencie Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí*. 2. časť, s. 479. Žilina : FŠI ŽU 2010.
- MIKOLAJ, J., - KLUČKA, J., - VANČO, B. 2005. *Plánovanie a prognostika*. Žilina : FŠI ŽU, 2005. 242 s. ISBN 80-969148-3-9. [on line]. Publikácie/ –tudiň literatúra. Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mikolaj\\_pp.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mikolaj_pp.html).
- JONES, G.R. – GEORGE, J. M.- HILL, C. W. L.: *Contemporary Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 672 s. ISBN 0-256-21351-8.
- MAJTAN, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2003.
- MARŠALOVÝ, L., - MIKŠ, O. a kol. 1990. *Metodológia a metódy psychologického výskumu*. Bratislava : SPN, 1990.
- MATEIDES, A. a kol.: *Manažérstvo kvality – história, koncepty, metódy*. Bratislava : Mračko – Epos, 2006.
- MATEIDES, A.: *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania*. Bratislava : Mračko – Epos, 1999.

- M-KA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuálna učebnica*. [on line]. Vybrané kapitoly pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina : 2007.  
Dostupné na: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika\\_ma.html](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html)
- M-KA, V.T., -IM K, L., -HUD KOV, M., -HOR ČEK, J. 2009. *Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu*. Žilina : EDIS, 2009.
- M-KA, V.T. Sociálne aspekty kompetencií krízových manažérov. In *KONTAKT, Odborný a vedecký časopis ZSF JČU v ČB*. Vol XII (2010), s. 74-82.
- N METH, L. Etický kódex z ochrany. In *Zborník z 14. konferencie Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí*. 2. časť, s. 495. Žilina : FŠI ŽU 2009.
- NOV K, L. a kol. *Krízové plánovanie*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2005.
- ONDRU-EK, M. ; LESZCZYŃSKI, M. Medzinárodná migrácia ako zdroj sociálnych a ekonomických rizík. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie MERKÚR 2009*. Bratislava 4. November 2009. s. 240. Bratislava : OF EU, 2009.
- PAHOLOK, I. *Simulácia ako vedecká metóda* [on line]. E-LOGOS. Electronic Journal for Philosophy/2008. [cit. 2009-02-12]. Dostupné na: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/student/paholok08.pdf>
- PAPULA, J. *Strategický manažment, výzva pre manažérov*. Bratislava : Elita, 1993.
- PAPULA, J. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava : KartPrint, 2004.
- PLAM-NEK, J. *Sebeřízení. Praktický atlas managementu cílů*. Praha : Grada, 2004.
- PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-8560511-2.
- PORVAZN-K, J. *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint, 1999.
- REITŠPÍS, J. a kol. *Manažérstvo bezpečnostných rizík*. Žilina : 2004. 296 s.
- RISTVEJ, J. - VELAS, A. Bariéry rozvoja e-vzdelávania v Euroregióne Beskydy. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Rozvoj Euroregiónu Beskydy: úloha samospráv a inštitúcií pri rozvoji regiónov : Žilina, Bielsko - Biala 2008 : - ŽU v Žiline, 2009*. CD-ROM, s. 203-209
- SADOVSKIJ, V.N. *Základy všeobecnej teórie systémov*. Bratislava : Pravda, 1979.
- SEIWERT, L. *Čas jsou peníze. Naučte se řídit svůj čas*. Praha : Management Pres, 1995.
- SINAJ, J. Riziká technických zariadení. *Manažérstvo rizika*. Košice : OTA, 1997.
- STRELCOV, S. 2009. Factors influencing riskiness of personal transport. In *Zborník príspevkov z 8. medzinárodnej vedeckej konferencie TRANSCOM 2009*, sekcia 9. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2009, s. 119 – 122.
- IM K, L. 1998. *Krízový manažment vo verejnej správe*. Žilina : FŠI, 1998.
- ŠIMÁK, L., -MÍKA, V. Kompetencie krízových manažérov v orgánoch verejnej správy. In *Verejná správa a regionálny rozvoj. Vedecký časopis VŠEaMVS v Bratislave, ročník V.*, 2009, č.1, s. 26 i 35.
- IM K, L. - M-KA, V. Predpoklady a bariéry efektívneho rozhodovania vo verejnej správe. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska“ v Bratislave 22.11.2007*. Bratislava : Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2008, s. 42 - 55.

- IM^ K, L. - M-KA, V. é skalia rozhodovania v krízov ch situ°ci° ch. (Traps of Decision-making in Crisis Situation). In *Science&Military/Veda a vojenstvo*. Roč. 2008, č. 1, sv. 3, s. 57 - 61.
  - ULEŘ, O. 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubiko, 1995.
  - ULEŘ, O. 1998. *Manažerské techniky II*. Olomouc : Rubiko, 1998.
  - ULEŘ, O. *Manažerské techniky III.*. Olomouc : Rubiko, 2003.
  - ULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha : Computer Press, 2002.
  - TAK^ Ć, R. *Riadenie rizik*. [on line]. 2BCognitus. Manage Your Project Successfully. [cit. 12.6.2010]. Dostupné na: [http://www.2bcognitus.com/docs/files/riadenie\\_rizik\\_c.pdf](http://www.2bcognitus.com/docs/files/riadenie_rizik_c.pdf)
  - TEREK, M. *Analýza rozhodovania*. Bratislava : Iura edition, 2007.
  - VYSU-IL, J. *Základy managementu*. Praha : HZ Editio, 1996.
  - V^ GNER, I. ; WEBER, M.: *Osobní management*. Brno : Masarykova univerzita, 2007, 142 s. ISBN 978-80-210-4265-0.
  - WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha : Management Press, 1998.
  - WISNEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. Praha : Grada, 1996.
- Z°kony a vyhl°ky  
Prísľužn° normy ISO STN.  
Ćl°nky z odborn ch časopisov a publik°ci°.

## Príloha A METODOLÓGIA A METÓDY

### Vedecká metodológia

**Teória** - ucelený systém predbežne potvrdených, všeobecne formulovaných hypotéz, ktoré môžu byť použité na vysvetlenie jednotlivých stavov a udalostí.

**Metóda** - určitý plánovitý, s dodržovaním stanovených pravidiel spojený postup, zameraný na preskúmanie a potvrdení teórií.

**Výskumná technika** - označuje špeciálne zamarený pracovný spôsob v rámci obsiahlejšieho metodického postupu.

**Východisko:** základná hypotéza, formulovaná otázka, vymedzený problém. Predpoklad:

- *znalosť teórie, vedeckých metód a výskumných techník,*
- *znalosť daného skúmaného problému.*

### Všeobecné vedecké prístupy a metódy

- historický prístup
- legalistický (potvrdzujúci) prístup
- inštitucionálni prístup.

### Základné vedecké metódy

- **Idiografické metódy**, tj. metódy, ktoré opisujú a analyzujú javy.
- **Nomothetické metódy**, tj. metódy, ktoré majú za cieľ vytvárať zákony.

**K najzákladnejším konkrétnym vedeckým metódam patria:**

- **analýza** (príklad: voľby – analýza rôznych krajín, volebné zákony, účasť, regióny, úloha masmédií, polit. systému),
- **syntéza** (syntéza – výsledný model, väčšinové systémy pre stabilné krajiny s vysokou politickou kultúrou),

- **zovšeobecňovanie** (napr. nízka účasť vo voľbách umožňuje vyšší volební zisk dobre organizovaných politických strán),
- **experiment,**
- **simulácia,**
- **komparatívna metóda,**
- **štatistické metódy,**
- **kvantitatívne metódy.**

### Komparatívna metóda

**Postavenie komparatívnej metódy v spoločenských vedách**  
**Prosté porovnanie vs. komparatívna metóda.**

#### Základné pravidlá komparácie:

- definícia objektu komparácie,
- určenie cieľa komparácie,
- stanovenie kritérií pre vlastnú analýzu zvolených objektov,
- vymedzenie vzťahu komparácie k časovej osi.

Diachrónna komparácia,

Synchrónna komparácia,

Komparácia analogických historických situácií.

### Využitie komparácií v spoločenských vedách

- tzv. prípadové štúdie (case studies),
- analýza totožných procesov a analýza rovnakých inštitúcií,
- klasifikácia obmedzeného súboru predmetov bádania s cieľom dosiahnuť typológie (typológia, taxonómia, analýza jedného konkrétneho predmetu bádania),
- štatistické analýzy (regionálne a globálne).

## **Príloha B**

### **KOMPONENTY STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA**

**Definovanie vízie a poslania  
organizácie**

**Stanovenie cieľov  
organizácie**

**Formulácia strategického plánu  
organizácie**

**Implementácia  
strategického plánu**

**Monitorovanie, kontrola,  
hodnotenie výsledkov, korekcia**

## Príloha C

### ANALÝZA PROSTREDIA ODVETVIA (PORTEROV MODEL PIATICH SÍL KONKURENCIE)

#### HLAVNOU ÚLOHOU ANALÝZY JE:

- identifikovať príležitosti pre podnikanie, ktoré existujú v odvetví, identifikovať,
- hrozby, ktoré vplyvajú na podniky v odvetví,
- zhodnotiť atraktivitu prostredia – na základe prevahy príležitostí alebo hrozieb.

#### Všeobecné zásady uplatňované v analýze odvetvia:

- Čím silnejší je vplyv faktorov, tým viac prevažujú hrozby nad príležitosťami.
- Silne pôsobiace faktory je možné považovať za hrozby.
- Slabo pôsobiace faktory je možné považovať za príležitosti.
- Vplyvy faktorov nie sú nemenné. Potrebné je uvažovať so zmenou ich vplyvu.
- Voľba správnej stratégie je možná iba v prípade, ak berieme do úvahy pôsobenie a možné zmeny všetkých uvedených piatich faktorov.

#### 1. RIZIKO VSTUPU POTENCIÁLNYCH KONKURENTOV

- Ak do odvetvia vstupuje veľa nových konkurentov, znamená to “hrozbu” pre etablované podniky, lebo tým je ohrozená ich možnosť udržať si podiel na trhu.
- Ak do odvetvia vstupuje málo nových konkurentov, znamená to “príležitosť” pre etablované podniky udržať si doterajšie postavenie na trhu, ako i doterajší vývoj zisku.
- Sila vplyvu rizika vstupu potenciálnych konkurentov závisí od “bariér vstupu” do odvetvia.

#### Zdroje bariér vstupu do odvetvia:

- **Nákladová výhoda (Absolute Cost Advantage)**, výhoda celkových nákladov, odvodená od všeobecne platného dosahovania nižších celkových nákladov u výrobcov, ktorí sú dlhšie etablovaní v odvetví, v porovnaní s novovstupujúcimi a začínajúcimi výrobcami, t.j. od existencie tzv. skúsenostných kriviek, ekonomický rozmer je založený na platnosti vzťahu: čím je väčší podnik (t.j. čím má väčší obrat), tým má menšie náklady na jednotku výroby.
- **Diferenciácia značky (Brand Loyalty)**, lojalita voči obchodnej značke, t.j. ochota zákazníkov opakovane kupovať výrobky tej istej obchodnej značky.



- **Kapitálová náročnosť** (Economies of Scale) - investičná náročnosť, konkurencieschopnosť vyžaduje nutnosť investovať, nová firma by musela investovať do vývoja, do reklamy, čo môže predstavovať neúmerný nárast rizika.
- **Prístup k distribučným cestám** – problém môže byť prístup k existujúcim distribučným kanálom (doprava, obchody,...), niekedy je treba vybudovať nový vlastný distribučný kanál.
- **Ďalšie výhody zavedených podnikov** – majú zabehnutý prístup k zdrojom (surovinám), majú znalosti a skúsenosti, výhodnú polohu.
- **Vládne a legislatívne bariéry.**

## 2. OBCHODNÁ SILA DODÁVATEĽOV

- Ak sú dodávatelia v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v silnejšom postavení, znamená to „hrozbu“ pre podniky v odvetví (napr. hrozbu rastu cien dodávok, resp. zhoršovanie iných zmluvných podmienok, ako kvalita, termíny dodávky a pod.).
- Ak sú dodávatelia v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v slabšom postavení, znamená to „príležitosť“ pre podniky v odvetví (napr. príležitosť znižovania cien dodávok, resp. zlepšovania iných zmluvných podmienok dodávok).

### DODÁVATELIA SÚ V SILNOM POSTAVENÍ V PRÍPADOCH:

- a) Ak produkt, ktorý dodávajú má málo substitúcií a je dôležitý pre podniky v odvetví (dodávateľ je v postavení monopolného dodávateľa).
- b) Ak podniky z odvetvia nie sú dôležitými zákazníkmi pre dodávateľa (dodávateľ nie je závislý od zákazníkov z tohto odvetvia).
- c) Ak dodávateľ môže hroziť vertikálnou integráciou do odvetvia, t.j. podnikateľským vstupom do odvetvia a stať sa konkurentom podnikom z odvetvia
- d) Ak podniky z odvetvia nie sú schopní uplatniť hrozbu vertikálnej integrácie do odvetvia dodávateľa.

## 3. OBCHODNÁ SILA KUPUJÚCICH

- Ak sú kupujúci v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v silnejšom postavení, znamená to „hrozbu“ pre podniky v odvetví (napr. hrozbu poklesu cien predávaných výrobkov a služieb, resp. zhoršovanie iných zmluvných podmienok, ako rast požiadaviek na kvalita, termíny dodávky a pod.).
- Ak sú kupujúci v obchodných jednaniach voči podnikom umiestneným v odvetví v slabšom postavení, znamená to „príležitosť“

pre podniky v odvetví (napr. príležitosť udržania alebo rastu cien predávaných výrobkov alebo služieb, resp. zlepšovania iných zmluvných podmienok predaja).

#### **KUPUJÚCI SÚ V SILNOM POSTAVENÍ V PRÍPADOCH:**

- Ak je v odvetví etablovaných mnoho malých podnikov a na strane kupujúcich vystupuje iba niekoľko veľkých podnikov (na strane kupujúcich tendencia smeruje k monopolu kupujúceho).
- Ak kupujúci nakupujú výrobky od podniku z odvetvia vo veľkých množstvách.
- Ak kupujúci predstavuje vysoký podiel objednávok pre odvetvie.
- Ak postihy uplatňované podnikmi z odvetvia za nedodržanie zmluvných podmienok nákupu (napríklad odvolanie objednávky) neznamenajú ohrozenie kupujúceho.
- Ak je pre kupujúceho ekonomicky výhodné súčasne nakupovať u viacerých podnikov z odvetvia.
- Ak kupujúci môže hroziť vertikálnou integráciou do odvetvia, t.j. zabezpečovať si výrobky alebo služby odvetvia vlastnými podnikateľskými aktivitami.
- Ak podniky z odvetvia nemôžu hroziť kupujúcemu vertikálnou integráciou.

#### **4. SUBSTITUČNÉ VÝROBKY**

- Ak výrobky z iných odvetví môžu uspokojiť podobné potreby zákazníkov, ako výrobky podnikov z odvetvia, vzniká pre podniky v odvetví „hrozba“, že pod ich vplyvom môžu klesať ceny výrobkov a klesať zisky podnikov v odvetví.
- Ak výrobky podniku z odvetvia majú málo substitučných výrobkov, vzniká „príležitosť“ pre rast cien výrobkov, a tým i rast ziskov podnikov z odvetví.

#### **5. RIVALITA MEDZI PODNIKMI ETABLOVANÝMI V ODVETVÍ**

- Ak je rivalita medzi etablovanými podnikmi slabá, znamená to “príležitosť” pre podniky v odvetví (napríklad pre udržanie cien a ziskov).
- Ak je rivalita medzi etablovanými podnikmi silná, znamená to “hrozbu” pre podniky v odvetví (napríklad hrozbu cenovej súťaže a cenových vojen, s dôsledkami poklesu cien a poklesu ziskov).

**Zvyšovanie rivality medzi podnikmi v odvetví je závislé od štyroch faktorov:**

- a) konkurenčnej štruktúry odvetvia,
- b) podmienok dopytu,
- c) stupňa diverzifikácie podnikov odvetví
- d) výšky bariér výstupu z odvetvia.

**Konkurenčná štruktúra odvetvia**

**Fragmentová (roztrieštená) štruktúra** – veľký počet malých podnikov, bez podniku v dominantnom postavení (intenzívna cenová konkurencia, nízka ziskovosť, viac hrozieb ako príležitostí)

**Konsolidovaná štruktúra** – malý počet veľkých podnikov (oligopoly, monopol) - podniky sú vzájomne závislé (správanie sa jedného ovplyvňuje ďalšie podniky), intenzita súťaže je ťažko predvídať, hrozba rozbehnutia tzv. konkurenčnej špirály, hlavná hrozba – cenové vojny

**Podmienky dopytu**

- pri rastúcom dopyte rastie celé odvetvie, čím vzniká príležitosť pre rast podnikov,
- pri klesajúcom dopyte alebo stagnácii vzniká hrozba rastu rivality, v dôsledku prirodzenej snahy o udržanie stability, resp. trendov rastu u etablovaných podnikov.

**Diverzifikácia podnikov**

- ak podniky v odvetví nie sú diverzifikované, znamená to hrozbu, že pri poklese dopytu alebo stagnácii sa bude zvyšovať súperenie medzi podnikmi,
- ak sú podniky diverzifikované, je to príležitosť pre pokles súperenia podnikov v odvetví, vzhľadom na možnosti rastu podnikov aktivitou v iných odvetviach.

**Bariéry výstupu z odvetvia**

- ekonomické – napr. jednoúčelové technológie, vysoké fixné náklady výstup,
- strategické – špecializácia na odvetvie, vnútro podnikové kooperačné vzťahy,
- emocionálne – tradícia, osobné vzťahy manažérov (ev. majiteľov) k odvetviu.

## Príloha D

### ANALÝZA FINANČNÝCH ZDROJOV

#### Analýzou finančných zdrojov zistíme:

- finančné postavenie podniku v odvetví,
- miesta zraniteľnosti,
- budúcu možnosť vývoja úverov,
- rastové možnosti podniku.

#### Účel analýzy finančných zdrojov:

- hľadanie príležitostí pre využitie existujúcich zdrojov,
- hľadanie možností ako zvýšiť **efektívnosť** využitia existujúcich zdrojov.

#### Výpočet niektorých ukazovateľov

##### Rentabilita:

Čistá R tržieb = zisk (po zdanení) / tržby

R vlastného kapitálu = zisk (po zdanení) / vlastný kapitál

##### Výkonnosť:

napr. obratovosť = tržby / zásoby

##### Finančná štruktúra:

napr.:

stupeň zadĺženosti vlastného kapitálu = kapitál cudzí / kapitál vlastný

##### Bežná likvidita (platobná schopnosť):

**L** = bežné aktíva / bežné záväzky

## Príloha E

### MOŽNÉ SPÔSOBY TVORBY PLÁNU PODĽA JEDNOTLIVÝCH KROKOV

#### A) VYTVÁRANIE MOŽNOSTÍ (HLADANIE NÁPADOV O MOŽNÝCH CIEĽOCH A CESTÁCH K NIM)

- neobmedzené tvorenie nápadov ako zdroj budúceho výberu (brainstorming a jeho modifikácie)
- reštrukturalizácia problému (čo bráni riešeniu problému?, abstrahovať od niektorých vplyvov, zvážiť možnosť neexistencie niektorého z predpokladov a pod.)

#### B) HODNOTENIE MOŽNOSTÍ (problém kritérií: kvalita, náklady, jednoduchosť, zložitosť, rýchlosť výstupu...)

technika PMI (plus – minus – interesting), hodnotiaca matica a i.

#### C) IDENTIFIKÁCIA A URČENIE PORADIA ČINNOSTÍ

- zoznam, čo treba a kedy robiť, môže mať aj grafickú podobu, kde vyjadríme závislosť a časovú následnosť
- diagram kľúčových udalostí
- Ganttov diagram – stanovuje postup a priebeh činností
- sieťové grafy
  - CPM (*Critical Path Method*) – deterministická metóda
  - PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) metóda hodnotenia a kontroly projektu - stochastická metóda.

#### D) PLÁNOVANIE ZDROJOV (materiál, ľudia, financie..)

- nákladová funkcia, skúsenostné krivky
- analýza životného cyklu výrobku
- ABC analýza – plánovanie a riadenie zásob
- graf kritického množstva výroby (BEP analysis)
- personálna analýza, plánovanie ľudských zdrojov
- rozpočtovanie.

#### E) ZABEZPEČENIE IMPLEMENTÁCIE A REALIZÁCIE

programy, procedúry, príprava ľudí, zaistenie spätno-väzobnej informovanosti, monitorovanie.

### Príloha F - TERMÍNOVÝ KALENDÁR SPRACOVANIA DIPLOMOVEJ PRÁCE (MOŽNÝ VZOR)

úloha	októb.	novem.	decem.	január	február	marec	apríl	máj
Výber témy DP a prvá konzultácia s vedúcim, nahlásenie témy na katedru	■							
Prevzatie zadania diplomovej práce, plánovanie postupu práce	■							
Organizácia zberu informácií	■							
Štúdium a spracovávanie zdrojov, priebežná tvorba Zoznamu literatúry	■	■	■	■				
Práca na prvej kapitole		■	■					
Analýzy, spracovanie výsledkov, vyhodnotenia			■	■	■			
Konzultácia u vedúceho		■		■	■		■	
Práca na druhej kapitole			■	■	■			
Práca na ďalších kapitolách				■	■	■		
Preddiplomový seminár				29-30.1.				
Výučba v LS, skúškové obdobie (uzatvorenie štúdia, odovzdanie výkazov 20.4.2011)					■	■	■	
Spracovanie úvodu, záveru, abstraktu a predhovoru						■		
Jazyková a štylistická korektúra, formálna korektúra						■		
Prepísanie na čisto, objednanie väzby, napálenie na CD							■	
Odovzdanie DP, vypíňanie tlačív (lic. zmluva, anotácia, príhľadka na št. skúšku)							■	
Príprava na štátnu skúšku, štátna skúška								■
Promócia								8. 6.

**Príloha G****INFORMAČNÉ POTREBY KRÍZOVÉHO MANAŽÉRA****ZÍSKAVANÉ INFORMÁCIE**

- aké informácie potrebujeme z externého prostredia?
- ako a kedy ich môžeme získať?
- aké dostupné zdroje k tomu využiť?
- aké informácie potrebujeme z vlastnej organizácie a o vlastnej činnosti?
- aké informácie potrebujeme od subjektov podieľajúcich sa s nami na riešení krízy?
- ako často a kedy uvedené informácie potrebujeme?

**KRÍZOVÝ MANAŽMENT****ODOVZDÁVANÉ INFORMÁCIE**

- aké informácie budeme poskytovať nadriadeným orgánom, orgánom štátnej správy, kooperujúcim zložkám a verejnosti?
- ako často a akou formou?
- kto je ešte závislý od našich informácií?
- aké informácie a ako často od nás očakávajú podriadené a výkonné zložky, kooperujúce organizácie a verejnosť?
- o čom potrebujú byť informovaní ľudia, k akým informáciám by mali mať prístup, aby efektívne vykonávali svoju prácu, aby si udržali vzťah k organizácii a povinnostiam a aby potlačili prípadné negatívne emócie?
- ako zapojiť zamestnancov resp. členov určených tímov do efektívneho komunikačného systému v procese prípravy a v priebehu krízy?

## Príloha H

### REČNICKÉ ZÁSADY

(upravené podľa Charlesa Osgooda – spravodajcu americkej televízie - 1998)

**Hovoriť je ľudskou prirodzenosťou, nie treba z toho robiť vedu, na druhej strane je vhodné dodržiavať niektoré osvedčené zásady:**

#### JEDNODUCHOSŤ

- poslucháč je schopný zapamätať si jednu až dve hlavné myšlienky, nie 10 – 20!!
- tá jedna prípadne dve hlavné myšlienky musia byť patrične zdôraznené.

#### ČLENENIE

- premyslieť nadväznosť jednotlivých myšlienok,
- všetko musí smerovať k záverečnej myšlienke, *pointe*,
- silný pôsobivý záver je veľmi dôležitý,
- preto pri písaní prejavu alebo iného verejného vystúpenia treba začať tým, akým zdôrazneným záverom chceme vystúpenie ukončiť a podľa toho utvárať kompozíciu (skladbu) vystúpenia.

#### KRÁTKOSŤ

- nerobme si ilúzie o schopnosti poslucháčov sledovať pozorne naše vystúpenie viac ako 10 – 12 minút!!  
(tak dlhé sú obyčajne baletné čísla vo varieté),
- treba byť stručný – zbaviť vystúpenie nepotrebného balastu, nepotrebných fráz.

#### VIEROHODNOSŤ

- pri využívaní konkrétnych príkladov či zážitkov je treba predávať ich tak, aby na poslucháčov pôsobili rovnako silno ako na autora,
- je vhodné uviesť konkrétne mená, ktorých sa príklad týka – osoby, podniky,
- ako argumenty používať jasné fakty, alebo to, o čom si pevne presvedčený.

#### KONTROLA

- ide o nadviazanie kontaktu, a jeho udržania počas prejavu či iného vystúpenia (oslovenie, predstavenie sa, predstavenie problému a pod..),
- využívať toho, čo o poslucháčoch vieme (pracovné zaradenie, vek, záujmy, skúsenosti..),
- jednotlivec by mal mať pocit, že hovoríte práve k nemu,
- vyberte si v pléne niekoľko osôb – vpravo, vľavo, vpredu a vzadu – prípadne ich obmieňajte.

#### HOVORIŤ BEZ PAPIERA

- dôležitá je príprava, urobiť si poznámky, osnovu myšlienok v bodoch,
- vybrať dôležité myšlienky,
- vybrať dôležité myšlienky, ktoré by sa nemali v žiadnom prípade opomenúť .

#### SPRÁVNE DÝCHAŤ

- ľahko, ale zhlboka,
- pravidelne (nezadýchať sa – voliť správne tempo hovoru),
- dýchať bránicou – viac bruchom, ako mohutným rozťahovaním hrudníka.



## Príloha CH

### MOTIVAČNÝ LIST (COVER LETTER)

Je súčasťou alebo prílohou (sprievodným listom) k žiadosti o prijatie na konkrétnu pracovnú pozíciu. V prípade, že organizácia hľadá vhodného kandidáta, sama motivačný list vyžaduje.

#### Funkcia motivačného listu:

- **Poskytuje stručný prehľad o osobe žiadateľa (znanosti, skúsenosti, záujmy – pokiaľ majú podstatný vzťah k pozícii)**
- **Môže presvedčiť organizáciu, prečo sa žiadateľ hodí na danú pozíciu, čo môže poskytnúť, čím bude prospešný, ukazuje ochotu ďalej sa rozvíjať**
- **Naznačuje aj to, či uchádzač sa o organizáciu hlbšie zaujíma, či má základný prehľad o jej poslaní a cieľoch**

#### Hlavnými cieľmi motivačného listu sú:

- **predstaviť uchádzača potenciálnemu zamestnávateľovi,**
- **informovať zamestnávateľa o súčasnom zaslaní životopisu (CV) v prílohe,**
- **predať silné stránky a schopnosti uchádzača,**
- **ukázať, čím je uchádzač pre spoločnosť cenný,**
- **potvrdiť záujem o prácu v organizácii, vlastnú informovanosť o jej poslaní a cieľoch, vaše nadšenie,**
- **objasniť skúsenosti a expertné znalosti,**
- **poskytnúť dodatočné informácie, ktoré boli prípadne vyžiadané v inzeráte,**
- **uviesť všetky ďalšie informácie, ktoré by potenciálneho zamestnávateľa mohli zaujímať, ak nie sú uvedené v CV (napr. práca v rôznych organizáciách počas brigád, záujmová činnosť pokiaľ skúsenosti z nej sú využiteľné a pod.)**
- **uviesť osobu (osoby), ktoré by mohli poskytnúť objektívne referencie o znalostiach, schopnostiach a skúsenostiach uchádzača**
- **požiadat' o umožnenie rozhovoru s predstaviteľom organizácie.**

#### Motivačný list posielame:

- a) **ako súčasť odpovedi na inzerát (spolu s ďalšími vyžiadanými dokumentmi)**
- b) **ako súčasť žiadosti o zamestnanie vo vybranej organizácii.**

## MOŽNÁ ŠTRUKTÚRA SPRIEVODNÉHO (MOTIVAČNÉHO) LISTU

Jedným zo základných spôsobov ako zareagovať na pracovnú pozíciu, ktorá vás zaujala, je zaslanie dvoch základných dokumentov:

- životopisu a
- sprievodného listu.

### Štruktúra a obsah motivačného listu

(v AJ sa používa: *cover letter* – t.j. sprievodný list):

## ADRESA

V hornej časti sprievodného listu sú vaše kontaktné údaje: meno a priezvisko, titul, adresa bydliska, telefonický kontakt. Pod vašou adresou je adresa spoločnosti, do ktorej chcete poslať údaje – názov firmy, (meno personalistu), adresa. Zistíte si meno osoby, ktorá má na starosti výbery zamestnancov. Dávate najavo, že ste si už zistili informácie o spoločnosti a obyčajne to zvyšuje šance dostať sa na pohovor.

### I.

V prvej časti sprievodného listu oznamujeme zamestnávateľovi, ako sme sa dozvedeli o voľnom pracovnom mieste. Ak ste sa o ňom dozvedeli z médií, uveďte i konkrétny názov, napr. novín a dátum vydania. V ďalšej časti uveďte názov pozície, o ktorú sa uchádzate. (Veľa uchádzačov zabúda na tento detail. Spoločnosti často vypisujú inzeráty na viaceré pozície a je pre ne dôležité, aby vedeli, o ktoré voľné pracovné miesto prejavujete záujem vy).

*Napr.:* Na základe inzerátu uverejneného v Profesii dňa 7.3.2004, by som vás chcel požiadať o prijatie do zamestnania. Zaujímam sa o pozíciu.....

### II.

V tejto časti stručne zhrňte vaše vedomosti, schopnosti (vzdelanie, ktoré sa viaže k pozícii, osobitné schopnosti: ovládanie PC programov, absolvované školenia) či skúseností (predchádzajúce pracovné skúsenosti, prax popri štúdiu ...). Všetky sa však musia vzťahovať k pracovnému miestu, o ktoré prejavujete záujem. Cieľom tejto časti je ukázať, akým prínosom môžete byť pre zamestnávateľa. Uveďte i príklady svojich najvýznamnejších výsledkov.

### III.

Prezentujte vaše osobnostné vlastnosti, ktorými máte možnosť ukázať, aký vlastne ste a na základe ktorých sa odlišíte od ostatných kandidátov. (napr. je vhodné nenápadne zakomponovať do tejto časti práve tie skúsenosti a vlastnosti, ktoré zamestnávateľ v ponuke vyžaduje, nenápadne znamená používaním synonym).

**V záverečnej časti vyjadrite záujem o osobný pohovor a poďakujte za čas, ktorý venovali vašej žiadosti.**

## DÁTUM A PODPIS

**Dátum by mal byť vždy aktuálny.**

**Ak posielate sprievodný list prostredníctvom pošty, podpísať by ste ho mali vždy rukou. Elektronický podpis je prípustný len pre e-mailové zasielanie dokumentov.**

*Sprievodný list a životopis, ktoré posielate do firmy, sú vašou prvou prezentáciou. Zamestnávateľ vás ešte nepozná, prvotný obraz o vás si utvorí práve na základe týchto dokumentov. To, či vás personalista pozve na pohovor závisí práve od informácií, ktoré v nich uvediete. Preto sa im oplatí venovať patričnú pozornosť.*

## DÔLEŽITÉ RADY

- **Hlavným motívom sprievodného listu je ukázať, ako vaše schopnosti odpovedajú potrebám zamestnávateľa. Nemýľte si to preto so skrátenou verziou životopisu.**
- **Nebuďte príliš stručný, ale ani príliš „urozprávaný“. Odporúčame maximálnu dĺžku sprievodného listu na jednu stranu hárku A4. Nepoužívajte rôzne ozdobné typy písma a papierov.**
- **Treba písať jasne a konkrétne. Osoba, ktorá číta vaše údaje, dostane určite veľa odpovedí na danú pozíciu. Do sprievodného listu či životopisu napíšte iba (ale všetko) to, čo podporuje vaše stretnutie sa s potencionálnym zamestnávateľom.**
- **Používajte rovnaký typ písma v sprievodnom liste i v životopise.**
- **Ak ste si už raz vytvorili sprievodný list, neposielajte ho hromadne do všetkých firiem. Pre každú firmu by ste mali vytvoriť osobitný sprievodný list, vyzdvihnúť tie skúsenosti, vedomosti, ktoré sú pre tú ktorú firmu dôležité.**
- **Aby bol váš sprievodný list výstižný, pred tým, ako ho pôjdete písať, posúďte kritéria pre pozíciu a vytvorte si zoznam zručností a kľúčových slov, ktoré požaduje zamestnávateľ. Potom ich zakomponujte do sprievodného listu.**
- **Nepíšte o tom, čo by ste chceli robiť vy, ale skúste vystihnúť to, čím by ste mohli byť pre zamestnávateľa zaujímavý a užitočný.**
- **Ak posielate spolu so sprievodným listom a životopisom i ďalšie prílohy, mali by ste ich zoradiť do istého poradia: sprievodný list (ním oslovujete zamestnávateľa), životopis (poskytujete fakty o vašej osobe), kópie vysvedčení, nadobudnuté certifikáty a ako posledné prípadné referencie.**