



ΖΆΚΛΑΔΥ ΜΑΠΑŽΜΕΠΤΥ VΕΡΕJΠΕJ SΡΡΆVY

Andrea Vadkertiová

Trnava 2025

UNIVERZITA SV. CYRILA A METODA V TRNAVE FAKULTA
SOCIÁLNYCH VIED



ZÁKLADY MANAŽMENTU VEREJNEJ SPRÁVY

Andrea Vadkertiová

Trnava 2025

ZÁKLADY MANAŽMENTU VEREJNEJ SPRÁVY

Elektronická vysokoškolská učebnica

Autorka:

Ing. Andrea Vadkertiová, PhD.

Recenzenti:

doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD. (Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov)

PhDr. Daniela Bertová, PhD. (Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu)

Za odbornú úroveň tejto publikácie zodpovedá autorka a recenzenti. Rukopis neprešiel jazykovou úpravou.

Vysokoškolská učebnica bola schválená Edičnou radou Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave a vedením Fakulty sociálnych vied Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

Základy manažmentu verejnej správy © 2025 Andrea Vadkertiová je

licencovaná pod CC BY-NC 4.0



Vydavateľ: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2025

Prvé vydanie, online:

<https://www.ucm.sk/files/sk/ine-pracoviska/centrum-informacnych-zdrojov-ucm-trnave/referat-informacnych-sluzieb/e-zdroje/fsv-ucebne-texty-k-stiahnutiu/zaklady-manazmentu-verejnej-spravy.pdf>

ISBN 978-80-572-0551-7

OBSAH

ÚVOD	6
1. POČIATKY MANAŽÉRSKEHO MYSLENIA	8
1.1 Významy pojmu manažment	8
1.2 Manažment ako teória a prax	10
1.3 Základné rozdelenie teórií manažmentu	14
1.4 Územné hľadisko členenia manažmentu	16
1.5 Predindustriálne prístupy k riadeniu	19
1.6 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 1	20
2. KLASICKÉ TEÓRIE MANAŽMENTU	23
2.1 Vedecký manažment – Taylorizmus.....	23
2.2 Administratívna škola	27
2.3 Byrokratická teória	30
2.4 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 2	30
3. NEOKLASICKÉ TEÓRIE MANAŽMENTU	32
3.1 Škola medziľudských vzťahov.....	32
3.2 Teórie motivácie	33
3.3 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 3	37
4. MODERNÁ TEÓRIA MANAŽMENTU.....	39
4.1 Rozhodovací prístup.....	39
4.2 Matematický prístup.....	40
4.3 Systémový prístup	40
4.4 Manažment kvality	43
4.5 Adaptívne systémy.....	47
4.6 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 4	48
5. PRAGMATICKÁ TEÓRIA MANAŽMENTU	50
5.1 Empirický prístup.....	50
5.2 Situačný (kontingenčný) prístup	54
5.3 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 5	56
6. PLÁNOVANIE AKO MANAŽÉRSKA FUNKCIA.....	57
6.1 Predpoklady a obsah plánovania vo verejnej správe.....	57
6.2 SMART ciele a vlastnosti plánovania	59
6.3 Obsah a úrovne plánovania	61
6.4 Plánovací proces	62
6.5 Plánovanie vo verejnej správe	64
6.6 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 6	65

7. ORGANIZOVANIE AKO MANAŽÉRSKA FUNKCIA.....	67
7.1 Pojmy organizovanie, organizácia, špecializácia a koordinácia.....	67
7.2 Organizačné štruktúry riadenia.....	69
7.3 Typológia organizačných štruktúr riadenia.....	70
7.4 Organizačná výstavba verejnej správy.....	76
7.5 Organizačné normy	78
7.6 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 7	79
8. VEDENIE ĽUDÍ AKO FUNKCIA MANAŽMENTU	80
8.1 Štýly vedenia ľudí	82
8.2 Teórie vedenia ľudí.....	85
8.3 Manažéri, ich členenie, role a zručnosti	86
8.4 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 8.....	89
9. KONTROLA AKO FUNKCIA MANAŽMENTU.....	91
9.1 Funkcie kontroly a kontrolný systém verejnej správy.....	91
9.2 Druhy kontroly	93
9.3 Etapy kontrolného procesu	94
9.4 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 9.....	96
10. ROZHODOVANIE AKO FUNKCIA MANAŽMENTU	98
10.1 Znaky, prvky a formy rozhodovania	99
10.2 Fázy a metódy rozhodovania	101
10.3 Rozhodovanie vo verejnej správe	105
10.4 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 10	106
11. RIEŠENIA VYBRANÝCH ÚLOH.....	108
ZÁVER.....	111
 ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	 113

ÚVOD

Vstúpili sme do éry veľkých príležitostí aj náročných výziev. Od lídrov vo všetkých oblastiach očakávame rýchlejšie a efektívnejšie rozhodovanie, spravodlivé a predovšetkým múdre využívanie overených aj inovatívnych riadiacich nástrojov. Úlohou manažérov je zabezpečiť nielen zisky a zvyšovanie životnej úrovne, ochranu a obnovu životného prostredia, zdravie a bezpečnosť ľudí, ale i hladké a transparentné fungovanie organizácií a celej spoločnosti.

Manažment ako disciplína zohráva kľúčovú úlohu pri organizovaní ľudskej činnosti, efektívnom využívaní zdrojov a dosahovaní stanovených cieľov. Hoci sa môže zdať, že ide o moderný fenomén viazaný na vznik priemyslu a podnikovej sféry, základy manažérskeho myslenia siahajú do hlbokej histórie a zaoberajú sa aj riadením verejného sektora. Už staroveké civilizácie ako Egypt, Čína či Rím využívali základné princípy plánovania, organizovania a rozhodovania, aj keď ešte neexistovali v podobe systematizovaných teórií. Historický vývoj teórií manažmentu je dôležité pochopiť nielen z dôvodu akademického záujmu, ale aj preto, že poskytuje rámec na analyzovanie súčasných trendov a výziev. Teórie manažmentu reflektujú ekonomické, sociálne a technologické podmienky svojej doby, pričom mnohé princípy sú nadčasové a aplikovateľné aj v modernom prostredí organizácií.

Manažment vo verejnej správe zohráva zásadnú úlohu pri zabezpečovaní efektívneho a transparentného fungovania verejných inštitúcií, ktoré majú priamy dopad na život občanov. Na rozdiel od súkromného sektora, kde je hlavným cieľom zisk, verejný sektor sa orientuje na poskytovanie služieb verejnosti, zvyšovanie kvality života a zabezpečovanie spoločenského blahobytu. Efektívny verejný manažment preto musí zohľadňovať princípy zodpovednosti, hospodárnosti, účinnosti a etiky. Dôležitosť manažmentu vo verejnej správe sa prejavuje najmä pri strategickom plánovaní, alokácii verejných financií, riadení projektov, tvorbe verejných politík a pri zabezpečovaní kvality služieb pre občanov. Manažéri vo verejnej správe musia koordinovať rôzne zložky verejnej moci, komunikovať s občianskou spoločnosťou a zabezpečovať súlad medzi politickými rozhodnutiami a ich praktickým vykonávaním.

Okrem toho, moderný prístup k manažmentu vo verejnej sfére zdôrazňuje účasť verejnosti na rozhodovacích procesoch, digitalizáciu verejnej správy a využívanie dát pre lepšie rozhodovanie. To všetko prispieva k zvyšovaniu dôvery verejnosti voči štátnym a samosprávnym inštitúciám.

Cieľom tejto odbornej publikácie je systematicky predstaviť vývojové etapy manažérskeho myslenia ako takého a v kontexte verejnej správy – od jeho najstarších foriem až po súčasné a možné budúce trendy vývoja. Text je primárne určený pre študentov, ktorí sa vzdelávajú v odboroch spojených s problematikou verejnej správy, ale zároveň ponúka učebnica prehľad kľúčových osobností, konceptov a prístupov, ktoré ovplyvnili formovanie teórie riadenia. Pre iných záujemcov môže byť učebný text zdrojom cenných poznatkov z manažérskej teórie a praxe. Na konci každej kapitoly sa nachádzajú kontrolné otázky určené na zopakovanie študijného celku. Ich poslaním je pomôcť v pochopení a upevnení si vedomostí o jednotlivých súčiastiach manažmentu verejnej správy. Kapitoly sú vybrané tak, aby poskytovali ucelený obraz o predmetnej problematike. Pri vzdelávaní a nadobúdaní vedomostí Vám prajem veľa elánu, trpezlivosti a motivácie, pretože tieto poznatky nevyužijete len na úspešné zdolanie skúšky, ale verím, že aj v ďalšom živote.

Ing. Andrea Vadkertiová, PhD.

autorka

1. POČIATKY MANAŽÉRSKEHO MYSLENIA

Korene manažérskeho myslenia možno nájsť už v najstarších civilizáciách, kde sa objavujú prvé formy plánovania, organizovania a koordinácie činností. V starovekom Egypte boli organizované veľké stavebné projekty, ako výstavba pyramíd a chrámov, ktoré vyžadovali dôkladnú logistiku, plánovanie pracovnej sily, materiálov a času. Tento proces nepochybne zahŕňal aj základné princípy manažmentu, hoci tieto postupy ešte neboli explicitne teoretizované.

V Mezopotámii sa objavili prvé písomné záznamy o administratívnom vedení a kontrole, najmä v hospodárstve a verejnej správe. V Číne sa filozofia najvplyvnejšieho čínskeho mysliteľa Konfucia zameriavala na morálny rozmer vedenia a organizovania spoločnosti, čo položilo základy pre vnímanie manažéra ako morálne zodpovedného lídra.

Antické Grécko prinieslo myšlienky racionality a logiky do organizovania spoločnosti. Xenofón vo svojom diele "Oikonomikos" popisuje princípy vedenia domácnosti a hospodárstva, ktoré možno chápať ako predchodcov ekonomického myslenia a organizačného riadenia. Platón a Aristoteles sa zaoberali otázkami spravodlivosti, autority a organizácie štátu, čo nepochybne ovplyvnilo neskoršie konceptualizácie organizačných systémov.

Rímske impérium prispelo k rozvoju právnych a organizačných štruktúr, ktoré umožnili efektívnu správu veľkého územia. Ich dôraz na hierarchiu, právo a štandardizáciu možno považovať za dôležité predpoklady pre rozvoj formálnych organizačných systémov a územného riadenia do budúcnosti.

Aj keď sa v týchto obdobiach nehovorilo o manažmente v súčasnom slova zmysle, vytvárali sa základy pre budúce teórie a modely. Skúsenosti starovekých civilizácií nám ukazujú, že potreba organizácie a riadenia je taká stará ako samotná ľudská civilizácia.

1.1 Významy pojmu manažment

Začiatky teórie manažmentu vznikli v USA a spadajú do polovice 19.stor., kedy

nastáva prechod od kusovej výroby k veľkovýrobe. Slovo „manažment“ vzniklo z angl. „to manage“, čo znamená riadiť, viesť, spravovať, ovládať alebo aj dosiahnuť. V období 19. a 20. stor. zaznamenáva teória manažmentu výrazný rozvoj, ktorý podnietila aj priemyselná revolúcia a industrializácia. Slová manažment a riadenie sú výrazy, ktorých význam sa niekedy zamieňa. Manažment je často považovaný za módnejší výraz pre riadenie, hlavne v krajinách bývalého socialistického bloku, kde sa termín „manažment“ v predošlej ére nemohol používať. Riadenie vo všeobecnosti zahŕňa proces pôsobenia subjektu riadenia na riadený objekt. Termín „riadenie“ však používame aj v užšom význame, ako priame riadenie, realizáciu regulačných opatrení, usmerňovanie, sledovanie či ako kontrolu priebehu sledovaného procesu. Pojem manažment vyjadruje spravidla proces riadenia a správu sociálnych systémov. Manažment je predovšetkým procesom vedenia ľudí. V odbornej literatúre sa v súčasnosti termín manažment používa vo viacerých významoch:

- manažment ako správa organizácie, všestranná starostlivosť o podmienky jej fungovania a rozvoja,
- manažment ako proces riadenia operácií (napr. výrobných alebo administratívnych),
- manažment ako proces ovplyvňovania a usmerňovania ľudí, teda ako vedenie ľudí,
- manažment ako vedná disciplína - teória, náuka, ako vyučovací predmet, súhrn poznatkov, skúseností a odporúčaní,
- manažment ako skupina vedúcich zamestnancov, ktorí riadia organizácie,
- manažment ako súbor špecializovaných činností, napr. plánovanie, organizovanie, kontrolu, rozhodovanie., ktoré sú známe ako funkcie manažmentu
- manažment sa chápe tiež ako súhrn nástrojov, postupov a opatrení účelovo zameraných na riešenie zvláštnych situácií či špecifických problémov (napr. krízový manažment, manažment rizík, bezpečnostný manažment, manažment kvality a pod.). V niektorých prípadoch sa takto poňatý systém nástrojov a opatrení označuje názvom „manažérstvo“.

Viacero významných autorov definovalo manažment podľa individuálnych kritérií nasledovne:

Henri Fayol (1916): „Manažovať znamená predvídať, plánovať, organizovať,

rozkazovať, koordinovať a kontrolovať.“

Mary Parker Follett (1920): „Manažment je umením dosahovať výsledky prostredníctvom ľudí.“

George Robert Terry (1955): „Manažment je samostatný proces pozostávajúci z plánovania, organizovania, uvedenia do činnosti a kontroly, ktorý sa vykonáva na určenie a dosiahnutie cieľov využitím ľudských síl a ďalších zdrojov.“

Harold Koontz a Cyril O'Donnell (1964): „Manažment je umením dosahovať výsledky prostredníctvom a s pomocou ľudí v oficiálne organizovaných skupinách.“

Peter Ferdinand Drucker (1973): „Manažment sa zaoberá ľuďmi. Jeho úlohou je urobiť ľudí schopnými spoločného výkonu, spraviť ich silné stránky efektívnymi a slabé stránky irelevantnými.“

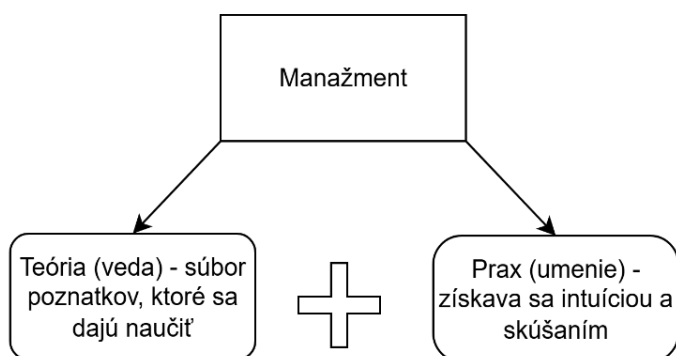
Jedna z moderných definícií hovorí, že ide o proces riadenia organizácií (napr. podnikov, úradov, bánk), ktorý funguje v podmienkach trhového hospodárstva s nezablokovanými cenovými mechanizmami. Podobných definícií nájdeme v odbornej literatúre značné množstvo, jedno však je isté: manažment je veľmi dôležitou súčasťou našich životov, pretože ho aplikujeme nielen v profesijnej rovine, ale často aj v osobnom živote pri rozhodovaní sa a pri trávení voľného času (time manažment, plánovanie prázdnin a pod.).

1.2 Manažment ako teória a prax

Manažment sa niekedy javí ako protichodná disciplína – niektorí ho považujú za vedu, teda za súbor teórií o riadení, iní zdôrazňujú jeho praktickú stránku. Častým pohľadom je, že manažment je umenie: schopnosť správne vyhodnotiť situáciu, aj keď máme len obmedzené informácie, a na základe svojich vedomostí, skúseností a dostupných nástrojov nájsť čo najlepšie riešenie. Záleží teda na konkrétnej situácii, či manažér viac potrebuje teóriu alebo konkrétny praktický postup.

Viacero odborníkov sa snažilo zodpovedať na otázku, na koľko percent je to teoretická disciplína a na koľko percent je prax. Odpoveď v podstate nie je jednoznačná, no možno súhlasiť s myšlienkou nemeckého filozofa Hegela, že

„najpraktickejšia je dobrá teória“.



Obr. 1 Manažment ako spojenie teórie a praxe

Čo vlastne teória predstavuje? Ide o výsledok systematického vedeckého skúmania – vedci vyčleňujú predmet analýzy v širších súvislostiach, skúmajú jeho vnútornú štruktúru, vplyv vonkajších faktorov, identifikujú vzájomné vzťahy a podmienky, za ktorých platia, a potom svoje zistenia zovšeobecňujú. Teóriu môžeme chápať ako usporiadaný súbor poznatkov: zákonitostí, princípov, metód a postupov. V centre každej teórie stojí istá základná paradigma – uznávaný predpoklad alebo myšlienkový vzor, ktorý vysvetľuje, ako a prečo veci fungujú tak, ako fungujú. Keď je teória hotová, nasleduje skúška praxou: len tak sa ukáže, či naozaj teória dokáže viesť k efektívnemu riadeniu v praxi.

Zaujímavým teoretickým pohľadom je aj systémová charakteristika manažmentu, ktorú bližšie popisuje kapitola 4.3. Jej podstatou je chápanie manažmentu ako systému, ktorý pozostáva z dvoch subsystémov – riadiaceho a riadeného (sub)systému.

Definovať systém riadenia môžeme nielen z pohľadu jeho súčastí, ale aj podľa toho, aké je jeho vymedzenie v čase. Vtedy ho definujeme z dvoch hľadísk:

1. v statike, kedy hovoríme o štruktúre systému riadenia v určitom časovom okamžiku,
2. v dynamike, kedy je základom proces riadenia a jeho zmeny v čase.

Riadiaci systém v statike (štruktúra riadiaceho systému) – je to skladba jeho prvkov a väzieb, vzájomné pôsobenie medzi nimi. Osobitosť štruktúry je podmienená hlavne

povahou prvkov, ale zároveň samotná štruktúra aktívne vplýva na jednotlivé prvky. Podľa toho aké si zvolíme hľadisko členenia prvkov môžeme definovať rozličné štruktúry riadiaceho systému- napr. personálnu, technickú, útvarovú štruktúru. Základom chápania štruktúry riadiaceho aj riadeného systému je organizačná štruktúra riadenia. Organizačná štruktúra je súbor existujúcich orgánov, útvarov, pracovísk a vzťahov medzi nimi. Cez organizačnú štruktúru sa riadiaci systém inštitucionalizuje, jeho hlavným prvkom sú ľudia, sú organizovaní v orgánoch a útvaroch a na pracoviskách a rôzne pôsobia v riadení systému podniku.

Riadiaci systém v dynamike (t.j. v pohybe, teda proces riadenia) je uskutočňovaný v rámci určitej organizačnej štruktúry riadiaceho systému. Je to praktické fungovanie reprezentované činnosťou jeho orgánov, útvarov, pracovníkov vykonávajúcich riadenie – manažérov v súlade s cieľmi a zásadami manažmentu. Základom procesného prístupu sú funkcie manažmentu (hlbšie sa im venujeme od kapitoly 6), ktoré sú definované v roku 1937 systémom POSDCORB. Ide o zásadný koncept v oblasti manažmentu, ktorý sa pripisuje Lutherovi Gulickovi, významnému americkému teoretikovi a konzultantovi verejnej správy. Gulick zaviedol túto skratku ako systematický rámec na vymedzenie základných funkcií manažmentu, ktorý slúži ako základ pre organizačnú efektívnosť a účinnosť:

- P – Plánovanie (Planning)
- O – Organizovanie (Organizing)
- S – Personálne zabezpečenie (Staffing)
- D – Vedenie / Riadenie (Directing)
- CO – Koordinovanie (Co-ordinating)
- R – Správa (Reporting)
- B – Rozpočtovanie (Budgeting)



Obr. 2 Systém funkcií POSDCORB

Význam Gulickovho rámca POSDCORB spočíva v jeho použiteľnosti v rôznych organizačných kontextoch. Používajú sa pri tom rôzne metódy a prostriedky na realizáciu riadenia. Proces riadenia je prvotný, organizačná štruktúra je druhotná, je základom pre uskutočňovanie procesu riadenia. Pri budovaní nového alebo zdokonaľovaní už existujúceho riadiaceho systému je treba vychádzať z požiadaviek systému riadenia a na základe toho odvodiť a vytvoriť organizačnú štruktúru (architektúru) riadiaceho systému. Najprv je nutné naprojektovať proces riadenia a potom organizačnú štruktúru. Opačný postup nie je správny. Manažment ako proces je v teórii i praxi skúmaný z dvoch rôznych hľadísk. Poznáme:

- jednodimenzionálny prístup
- viacdimeznionálny prístup.

Pri jednodimenzionálnej charakteristike procesu manažmentu sa vychádza z jedného hľadiska, aspektu a na základe toho sa proces manažmentu definuje a štrukturalizuje. Podľa toho, aké hľadisko sa preferuje, existujú rôzne výklady manažmentu. Manažment je často chápaný ako synonymum rozhodovania, alebo sa berie do úvahy jeho chápanie ako toku informácií alebo prezentuje napr. systém matematických modelov.

Viacdimenzionálny prístup poskytuje podrobnú a úplnú charakteristiku procesu manažmentu. Tento môžeme dosiahnuť len pri simultánnom charakterizovaní manažmentu z niekoľkých vzájomne sa doplňujúcich hľadísk. V súčasnosti je potrebné využívať komplexný systémový prístup k procesu riadenia,

kde sa integrujú viaceré hľadiská a prístupy do celku a tieto sa stávajú súčasťou teórie procesu riadenia. Ide o nasledujúce vzájomne sa dopĺňajúce hľadiská:

- funkcie manažmentu – plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola
- prijímanie a zabezpečovanie realizácie rozhodnutí
- informačný proces.

1.3 Základné rozdelenie teórií manažmentu

Vývoj manažmentu môžeme badať už od počiatku civilizácie, i keď v tejto dobe nemal podobu exaktnej vedy.

Etapy vývoja manažmentu z časového hľadiska sú nasledovné:

1. predvedecká etapa – neexistoval súbor poznatkov o riadení, využívala sa metóda skúšok a omylov, podstata bola v intuitívnom riadení zväčša malých organizácií a spoločenstiev,
2. vedecko-analytická etapa – vznikali prvé izolované poznatky a prvé metódy riadenia zväčša na výkonnej úrovni podnikov,
3. vedecko-syntetická etapa – nastáva integrácia poznatkov manažmentu, kde do teórie riadenia vstupujú aj poznatky z iných vedných disciplín, ktoré sa vzájomne prepájajú. Integrácia poznatkov manažmentu zahŕňa najmä tieto vedené odbory:
 - Ekonomika – študuje alokáciu zdrojov, náklady, ekonomické prínosy a optimalizáciu manažérskych procesov.
 - Psychológia – skúma rozhodovacie procesy jednotlivcov aj skupín, problematiku motivácie a správania v organizácii.
 - Sociológia – analyzuje štruktúry, kultúry a vzťahy v organizáciách alebo medzi organizáciami a ich okolím.
 - Informatika a počítačové vedy – prinášajú metódy pre zber, spracovanie a analýzu dát, modelovanie systémov a návrh informačných systémov.
 - Inžinierstvo – zameriava sa na optimalizáciu technických a procesných činností, návrh výrobných a prevádzkových systémov.
 - Matematika a štatistika – poskytujú kvantitatívne nástroje pre modelovanie, simulácie, prognózy a verifikáciu manažérskych rozhodnutí.

- Kybernetika - študuje princípy riadenia a spätnej väzby v komplexných systémoch, aplikuje sa najmä cez systémové modely.
- Teória rozhodovania - rozoberá, ako racionálne (ale aj obmedzene racionálne) subjekty vyhodnocujú alternatívy a riziká.
- Systémová teória - zaoberá sa modelovaním a analýzou celkového správania sa komplexných, vzájomne prepojených procesov.

Jednotlivé koncepcie (školy) manažmentu, ktoré v jednotlivých etapách vývoja manažmentu vznikli, rozlišujú jednotliví autori rôzne. Pre naše poznatky sú určujúce nasledovné teórie a smery vývoja manažmentu:

1. starovek a predindustriálne obdobie (predvedecká etapa)
2. klasická teória manažmentu
 - a) vedecký manažment
 - b) administratívny manažment
 - c) byrokratický manažment
3. neoklasická (behavioristická) teória
 - a) škola medziludských vzťahov
 - b) teórie motivácie
4. moderná teória manažmentu
 - a) systémový prístup
 - b) manažment kvality
 - c) adaptívne systémy
5. empirická (pragmatická) teória manažmentu
 - a) situačný prístup
 - b) integračný prístup.

Vedecko-analytickú etapu vývoja manažmentu prezentuje klasická a neoklasická teória manažmentu. Moderná a pragmatická teória sú už súčasťou vedecko-syntetickej etapy, keďže do teórie manažmentu zapracovávajú poznatky z iných vedných disciplín.

1.4 Územné hľadisko členenia manažmentu

Zaujímavým pohľadom na skúmanie vývoja manažérskych teórií je vplyv územia a kultúrnych zvyklostí, ktoré na riadenie vplývali a vplývajú aj v súčasnosti.

Preto nás zaujíma aj vývoj manažmentu z územného hľadiska, ktorý definujeme v týchto konceptoch manažmentu:

1. americký manažment
2. japonský manažment
3. európsky manažment.

Americký manažment predstavuje pomerne „dravú“ podnikateľskú filozofiu a má tieto charakteristiky:

1. Individualizmus a súťaživosť

Manažéri aj zamestnanci sú povzbudzovaní ku konkurencii, osobným výkonom a samostatnosti (Drucker, 1954).

2. Krátkodobé ciele a finančná motivácia

Zameranie na kvartálne či ročné výsledky, často spojené s bonusmi na základe dosiahnutého zisku či výkonu (Peters & Waterman, 1982).

3. Decentralizovaná štruktúra

Delegovanie rozhodnutí na úrovni divízií alebo tímov a rýchle flexibilné reakcie na zmeny trhu.

4. Formálna komunikácia

K jasne definovaným postupom a reportingu sa pristupuje rôznymi formami (e-mail, schôdze, prezentácie).

5. Konflikt a otvorená diskusia

Problémy sa riešia priamo, niekedy až konfrontačne; „healthy debate“ považovaná za cestu k najlepšiemu riešeniu.

6. Inovačné vlny cez startupy a projekty

Rýchle pilotovanie nových nápadov, venture kapitál a spin-off projekty (Silicon Valley štýl).

Väčšina autorov v jednotlivých koncepciách manažmentu, ktoré budeme

v nasledujúcich kapitolách popisovať, sú práve predstavitelia amerického manažmentu.

Japonský manažment sa vyvíjal v prostredí, ktoré prezentuje značne odlišné kultúrne hodnoty. Typická japonská kultúra kladie veľký dôraz na harmóniu, a kolektivismus, ale aj úctu k autoritám a starším, čo sa v manažmente prejavuje rozhodovaním konsenzom (systém ringi) a silným zmyslom pre tímovú zodpovednosť. Dlhodobá stratégia firiem podporuje vernosť zamestnancov (doživotné zamestnanie) a neustále zlepšovanie procesov (kaizen), čím sa buduje stabilita a efektivita. Tieto hodnoty znižujú konflikty a posilňujú dôveru, ale môžu zároveň spomaľovať rýchle individuálne inovácie. Typický japonský systém riadenia má teda tieto prejavy:

1. Kolektivismus a harmónia

Dôraz na tímovú prácu, vzájomnú lojalitu a spoločný úspech (Fujimoto, 1999).

2. Dlhodobé strategické plánovanie

Investície do budovania značky a vzťahov so zákazníkmi aj dodávateľmi na desaťročia.

3. Konsenzuálne rozhodovanie (ringi-system)

Každý návrh putuje kolektívne cez jednotlivé úrovne manažmentu, až kým nie je „schválené“ všetkými príslušnými oddeleniami.

4. Celoživotný pracovný pomer a seniorita

Tradične Japonci len výnimočne menia zamestnanie, kariérny postup je posudzovaný podľa odpracovaných rokov a lojality voči firme.

5. Kaizen a dôraz na kvalitu

Neustále drobné zlepšenia procesov (TPS – Toyota Production System) so zapojením pracovníkov od výroby až po vedenie.

6. Neformálna komunikácia a sociálne väzby

Mnoho rozhodnutí či porád sa deje pri „ochutnávke čaju“ alebo na spoločných večierkoch.

Európsky manažment sa rozvíjal v kontexte silného dôrazu na sociálnu

zodpovednosť, rozmanitosť kultúr a konsenzuálne rozhodovanie naprieč krajinami EÚ. Jeho hlavné črty sú:

1. Orientácia na stakeholderov

Manažéri berú do úvahy nielen akcionárov, ale aj zamestnancov, odbory, miestne komunity a životné prostredie (R. Edward Freeman).

2. Sociálny dialóg a spolurozhodovanie

Pracovné rady, odbory a zástupcovia zamestnancov (napr. nemecký Mitbestimmung) spoluformujú rozhodnutia na úrovni podniku.

3. Regulačný rámec EÚ

Jednotný trh, ochrana spotrebiteľa či environmentálne normy (napr. smernice o udržateľnom reportingu) kladú na firmy povinnosť dodržiavať spoločné štandardy naprieč krajinami EÚ.

4. Polycentrická stratégia

Mnohonárodné spoločnosti často pracujú s decentralizovanými pobočkami, ktoré majú svoju kultúru, no zdieľajú centrálné hodnoty a politiky.

5. Kultúrna citlivosť

Pri riadení tímov z rôznych krajín sa často využívajú modely Geerta Hofsteda, ktoré pomáhajú vyvážiť odlišnosti v dimenziách ako individualizmus vs. kolektivismus či rozdelenie moci a akceptáciu rôznych spôsobov komunikácie.

6. Dôraz na udržateľnosť

Životné prostredie, sociálne otázky a vláda (ESG kritériá - Environment, Social, Governance) sú pevnou súčasťou dlhodobých stratégií a reportovacích procesov.

7. Participatívne vedenie

Manažéri skôr vedú diskusiu a vytvárajú priestory pre tímové riešenia, než aby rozhodovali jednostranne.

8. Flexibilné pracovné modely

Kombinácia pružného pracovného času, home office a zdieľaných pracovných priestorov rešpektuje európske legislatívne limity aj sociálny komfort zamestnancov.

9. Inovačné klastre a centrá excelentnosti

Technoparky a európske špecializované regióny (napr. Sophia Antipolis vo

Francúzsku alebo Cork v Írsku) vznikli za účelom podpory spolupráce akademikov, startupov a veľkých firiem v rôznych oblastiach.

10. Vzdelávanie a rozvoj

Programy ako Erasmus for Young Entrepreneurs či Horizon Europe stimulujú medzinárodné stretnutia manažérov a výmenné stáže.

11. Etický rámec

Kódexy správania a compliance programy sú silne podchytené vnútroštátnymi aj európskymi reguláciami.

12. Sieťovanie a partnerstvá

Firmy často vytvárajú konzorciá a aliancie, aby mohli spoločne čeliť globálnej konkurencii s väčšou váhou a zdieľať know-how.

Celkovo európsky manažment kombinuje prvky tradičného amerického manažmentu zameraného na efektivitu so silným sociálnym a kultúrnym dôrazom typickým pre japonský manažment, čo vedie k vyváženému, dlhodobo udržateľnému prístupu k riadeniu. Americký štýl je viac dynamický a výkonovo orientovaný, zatiaľ čo japonský stavia na harmónii, dlhodobom vývoji a neustálom doladovaní procesov.

1.5 Predindustriálne prístupy k riadeniu

Predindustriálne obdobie, najmä stredovek a raný novovek, priniesli významné zmeny v organizovaní výroby a spoločenských štruktúr a mali vplyv na ďalší vývoj manažérskeho myslenia. V tomto období sa objavujú rané formy riadenia v rámci feudálneho systému, remeselných cechov a obchodných spoločností.

Feudálny systém bol postavený na hierarchickom usporiadaní spoločnosti, kde sa moc a zodpovednosť prenášala z panovníka na šľachtu, a odtiaľ ďalej na poddaných. Toto usporiadanie vytváralo štruktúry, ktoré možno chápať ako predchodcov organizačnej hierarchie. Riadenie majetku, pôdy a pracovnej sily si vyžadovalo určité plánovanie, dohľad a zodpovednosť.

Významnú úlohu zohrávali remeselné cechy, ktoré predstavovali formy samosprávy remeselníkov a obchodníkov. Cechy mali prísne pravidlá vstupu, výučby, kvality a obchodovania. Ich organizácia bola založená na autorite majstrov a kontrole nad

výrobou, čo možno považovať za základy operačného manažmentu.

Rozvoj vtedajšieho medzinárodného obchodu a vznik obchodných spoločností v neskorom stredoveku a ranom novoveku priniesli potrebu koordinácie veľkých obchodných operácií, riadenia rizika a plánovania investícií. Takéto aktivity si vyžadovali písomné záznamy, účtovníctvo a delegovanie právomocí – čo sú základné nástroje manažérskej praxe.

V období raného novoveku (16. – 18. storočie) dochádza k ďalšiemu rozvoju organizovaných ekonomických aktivít a vzniku nových foriem riadenia. S nástupom merkantilizmu sa zvyšuje význam štátneho zásahu do hospodárstva a centralizovanej správy. Panovníci a ich administratívy začali vytvárať špecializované úrady a inštitúcie, ktoré mali zabezpečiť efektívnejší výber daní, obchodné dohody či kontrolu nad domácou produkciou. Tento vývoj prispel k vzniku profesionálnej štátnej byrokracie, ktorá sa stala modelom formálneho administratívneho riadenia. Ďalší vývoj nastal v oblasti podnikania, kde sa objavujú rané formy akciových spoločností, (ako napr. Východoindická spoločnosť East India Company), ktoré vyžadovali koordináciu kapitálu, pracovných síl a obchodných stratégií naprieč rôznymi krajinami. Tieto spoločnosti zavádzali praktiky ako podvojnú účtovníctvo, organizačné delenie na oddelenia a prvé formy podnikového riadenia.

Raný novovek bol zároveň obdobím intelektuálneho rozmachu, kde sa objavili prvé pokusy o systematizáciu práce. Francis Bacon (1561-1626) a René Descartes (1596-1650) prispeli k nástupu vedeckej metódy, ktorá sa neskôr stala základom pre racionálny a empirický prístup v manažérskom myslení. V tomto období sa začínajú formovať aj názory na efektivitu, špecializáciu práce a potrebu plánovania, ktoré vyústili do klasických manažérskych teórií 19. storočia.

1.6 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 1

1. V čom sa líši pojem „riadenie“ od „manažmentu“? Uveď aspoň dva rozdiely.
2. Vymenuj štyri rôzne významy pojmu „manažment“ podľa odborných definícií.
3. Aké funkcie manažmentu uvádza Henri Fayol vo svojej definícii?
4. Porovnaj definície manažmentu od Mary Parker Follett (1920) a Petera Druckera

(1973). V čom sa zhodujú a v čom sa líšia?

5. Prečo sa manažment označuje aj ako „umenie dosahovať výsledky“? Uveď aspoň jeden argument z textu, ktorý poukazuje na jeho praktickú stránku v manažmente verejnej správy.
6. Definuj, čo je riadiaci a čo riadený podsystem v systéme manažmentu. Ako spolu tieto dve zložky súvisia a aké väzby a vzťahy sú medzi nimi?
7. Vysvetli rozdiel medzi statickým a dynamickým pohľadom na riadiaci systém.
8. Čo znamená jednodimenzionálny prístup k procesu manažmentu a prečo je dnes nepostačujúci?
9. Popíš stručne tri základné etapy vývoja manažmentu z časového hľadiska (predvedecká, vedecko-analytická, vedecko-syntetická).
10. Uveď a vysvetli tri kľúčové črty typické pre americký štýl manažmentu.
11. Čo znamená kaizen a ako sa prejavuje v prístupe japonských firiem k riadeniu?
12. Nájdi významy pojmov kanban a Just-In-Time a vysvetli ich.
13. Akú úlohu zohrávali remeselné cechy v predindustriálnom manažmente a aké prvky „operačného riadenia“ v nich nachádzame?
14. Doplň nasledujúcu tabuľku, ktorá prezentuje základné rozdiely japonského a euro-amerického manažmentu:

Tab. 1 Charakteristika japonského a euro-amerického manažmentu

Charakteristický prvok	Japonský manažment	Euro-americký manažment
Zamestnanie		
Rozhodovanie a ciele		
Riadenie a plánovanie		
Zodpovednosť		
Dôraz kladený na		
Kariérny postup		
Mzdy a odmeňovanie		
Záujem o zamestnanca		
Proces zlepšovania a zavádzanie zmien		

Hlavný cieľ podniku		
Organizovanie odborov		
Odchod do dôchodku		
Preferovaná kontrola		

2. KLASICKÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Priemyselná revolúcia v 18. a 19. storočí zásadne zmenila spôsob práce a organizácie spoločnosti. S rastúcou veľkosťou podnikov, špecializáciou práce a zložitými výrobnými procesmi vznikla potreba systematického a vedecky podloženého riadenia. Reakciou na tieto potreby boli klasické teórie manažmentu, ktoré položili základy modernej teórie riadenia. Medzi najvýznamnejšie smery tohto obdobia patria vedecké riadenie, administratívna škola a byrokratická teória.

2.1 Vedecký manažment – Taylorizmus

Na prelome 19. a 20. storočia sa spoločnosť nachádzala v období výrazných premien – industrializácia a výrobné kapacity rástli, technológie sa vyvíjali závratným tempom a mestá sa stávali centrami nového typu hospodárskeho života. S týmto prudkým rozvojom však prichádzali aj nové výzvy. Tradičné formy riadenia, založené na intuícii, skúsenostiach alebo remeselníckych zvyklostiach, prestávali stačiť. Výroba sa masívne mechanizovala, podniky sa zväčšovali a začala sa zvyšovať potreba systematického riadenia ľudí, procesov a zdrojov.

Práve v tomto kontexte vznikol vedecký manažment, nazývaný aj inžiniersky prístup, ako odpoveď na potrebu väčšej efektivity, racionalizácie práce a hľadania optimálnych spôsobov organizácie výrobných činností. Jeho cieľom bolo nahradiť subjektívne rozhodovanie objektívnym poznaním – teda prístupom založeným na meraní, analýze a vedeckých metódach. Zakladatelia tohto smeru verili, že aj riadenie možno – podobne ako technické procesy – spracovať do systému pravidiel a postupov, ktoré povedú k vyššej produktivite a spravodlivému rozdeleniu práce a mzdy.

Najvýraznejšou postavou tohto smeru bol Frederick Winslow Taylor (1856–1915), americký inžinier a priemyselný reformátor. Taylor veril, že existuje „jediný najlepší spôsob“, ako vykonávať každú prácu, a že tento spôsob možno objaviť pomocou vedeckých metód – merania, pozorovania a experimentovania. Odmietal improvizáciu a opieral sa o racionalitu, objektívnosť a kvantifikovateľné výsledky.

Vo svojom diele Princípy vedeckého manažmentu (*The Principles of Scientific Management*, 1911) formuloval štyri základné princípy:

1. Vedecké skúmanie práce – každá pracovná úloha má byť analyzovaná a optimalizovaná na základe meraní a štandardizovaných metód.
2. Výber a školenie pracovníkov – zamestnanci by mali byť vyberaní na základe schopností a systematicky školení, nielen zamestnaní na základe zručnosti alebo zvyku.
3. Spolupráca medzi vedením a pracovníkmi – manažéri a pracovníci by mali spolupracovať na zavádzaní nových pracovných metód.
4. Rozdelenie práce a zodpovednosti – vedúci by sa mali zamerať na plánovanie a prípravu, zatiaľ čo robotníci na samotné vykonávanie práce.

Taylor je považovaný za otca vedeckého manažmentu. Jeho hlavnou myšlienkou bolo optimalizovať prácu robotníkov pomocou vedeckých metód. Uskutočňoval štúdie pohybu a času pomocou ktorých navrhoval najefektívnejší spôsob vykonávania jednotlivých úloh. Prácu robotníka rozdelil na operácie, tie na úkony a úkony na pohyby, pričom každý pohyb meral stopkami. Takto položil základy normovania práce. Taylorovým prínosom bolo aj vytvorenie systému odmeňovania na základe výkonu, čím podporil produktivitu a motiváciu zamestnancov. Mnohí mu však vyčítali prílišné zameranie na výkon a monotónnosť práce robotníkov.

Medzi ďalších významných predstaviteľov vedeckého manažmentu patrili aj Henry Ford, manželia Frank a Lillian Gilbrethovci, Henry Gantt, Tomáš Baťa a ďalší.

Henry Ford (1863 – 1947) zohral v rozvoji manažmentu mimoriadne dôležitú úlohu, najmä v oblasti výrobných a organizačných prístupov. Zaoberal sa výrobou automobilov a vo svojich závodoch zrealizoval prechod na masovú výrobu s použitím kladiek a pásových dopravníkov, keď sa výrobné diely pohybovali k pracovnému miestu namiesto toho, aby boli si ich robotníci museli nosiť. Výsledkom tejto inovácie boli dramatické úspory času a nákladov, vďaka čomu sa automobil stal dostupným pre širšie vrstvy. Jeho najznámejší automobil je legendárny Ford Model T, často nazývaný aj „Tin Lizzie“, ktorý bol vyrábaný v rokoch 1908–1927. V tomto

období sa ho predalo viac ako 15 miliónov kusov. V oblasti špecializácie a štandardizácie práce rozčlenil celý výrobný proces na veľmi jednoduché, opakujúce sa úkony, kde každý pracovník vykonával len jeden úkon, čo umožnilo rýchle zaškolenie aj vysokú kvalitu výsledku. Systematicky sledoval, meral a optimalizoval pracovné časy ako predzvesť neskorších časovo-pohybových štúdií a jeho prístupy položili základy operatívneho riadenia výroby a výrobnej logistiky. Zaujímavým je aj jeho sociálny prístup so stanovením päťdňového pracovného týždňa a zavedením vyšších miezd.

Frank a Lillian Gilbrethovci sú autormi diela Štúdia aplikovaného pohybu (*Applied Motion Study*, 1917), v ktorom sa zameriavali na štúdium pohybu a snažili sa minimalizovať zbytočné pohyby pri výkone práce, čím prispeli k ergonomickému zlepšeniu pracovného prostredia.

Henry Gantt, autor diela Práca, mzdy a zisky (*Work, Wages, and Profits*, 1916), je známy vďaka Ganttovmu diagramu, ktorý sa dodnes používa na vizualizáciu harmonogramov a riadenie projektov. Zameriaval sa tiež na rozvoj pracovníkov a zdôrazňoval dôležitosť správneho vedenia.

Tomáš Baťa je známy ako prvý československý podnikateľ a manažér. Narodil sa 3. apríla 1876 v Zlíne (vtedajšom Rakúsko-Uhorsku) v rodine obuvníka. Jeho prínos spadá do klasickej (tradičnej) školy riadenia, konkrétne do vedeckého riadenia a procesného prístupu ale zároveň aplikoval prvky behavioristickej školy manažmentu:

- Vedecké riadenie – Baťa uplatňoval princípy Taylorovej štúdie pracovných postupov, štandardizácie práce a merania výkonu (napr. časové normy), aby zvýšil produktivitu a efektivitu výroby.
- Administratívna (Fayolova) škola – Podobne ako Henri Fayol, aj Baťa kládol dôraz na jasné delenie kompetencií, hierarchiu, disciplínu a systém plánovania či kontroly na úrovni celej firmy a jej jednotlivých zložiek.

Zároveň však rozvíjal aj prvky, ktoré dnes považujeme za prvotné stupne moderného strategického riadenia a personalistiky:

- decentralizácia rozhodovania v lokálnych závodoch,

- systém vzdelávania a motivácie zamestnancov (známe sú Baťove školy práce a sociálne benefity – výstavba škôl, nemocníc, kín, predajní),
- firemná kultúra so silným dôrazom na kolektívitu a vzájomnú zodpovednosť.

V československom kontexte sa jeho prístup často označuje ako “Baťovský systém” alebo Baťova sústava riadenia – unikátny mix Taylorových metód so sociálnym inžinierstvom a podnikateľským videním.

V roku 1894 založil so svojimi súrodencami firmu T. & A. Bata Shoe Company s počiatočným kapitálom 800 guldenov. Po smrti brata Antonína v roku 1908 prevzal nad spoločnosťou výlučnú kontrolu. Baťa bol silne ovplyvnený princípmi vedeckého riadenia, ktoré študoval v Spojených štátoch a tiež bol fascinovaný využitím výrobných strojov vo Fordovej automobilke. V roku 1927 zaviedol v Zlíne prvú výrobnú linku a masovú mechanizáciu procesu výroby obuvi. Počas prvej svetovej vojny firma prosperovala výrobou vojenskej obuvi pre rakúsko-uhorskú armádu. Baťa navštívil Fordov River Rouge Plant a na základe toho podporil decentralizáciu operácií vo svojich závodoch. V Zlíne vybudoval priemyselné a obytné komplexy známe ako „Baťovo mesto“ so sociálnymi a vzdelávacími zariadeniami pre zamestnancov. Zriadil interné školy práce a kládol dôraz na systematické vzdelávanie svojich zamestnancov. Rozšíril systém odmeňovania pomocou štyroch typov miezd vrátane kolektívnej mzdy a podielu na zisku. Podnik rozdelil na samostatné účtovné jednotky (dielne, oddelenia, predajne), ktoré si navzájom platili za výkony „kreditkami“ a mali vlastných riaditeľov s právom rozhodovať o bežných záležitostiach – to zrýchlilo reakcie na miestne potreby a motivovalo manažérov niesť zodpovednosť. Pod jeho vedením sa firma venovala výrobe dostupnej obuvi pre široké vrstvy obyvateľstva. Aj marketingový termín „baťovská cena“ sa používa dodnes – cena končí tesne pod hranicou celého čísla, (napr. 14,99) čo zákazník vníma zväčša ako výhodný nákup.

Baťa rozvíjal aj leteckú dopravu, ktorú využíval na rýchly presun kvalifikovaných pracovníkov medzi závodmi. Ako zvolený starosta Zlína podporil urbanizmus podľa princípov Garden City a modernizáciu mesta. Bol priekopníkom firemnej kultúry so silným zameraním na kolektívitu a sociálnu zodpovednosť. Založil výrobné závody v

Poľsku, Juhoslávii, Francúzsku, Holandsku, Dánsku, Spojenom kráľovstve, USA a Indii. Pri leteckej havárii pri Otrokoviciach 12. júla 1932 tragicky zahynul vo veku 56 rokov. Po jeho smrti prevzal vedenie rodinného impéria jeho nevlastný brat Jan Antonín Baťa a neskôr syn Thomas J. Baťa pokračoval v jeho expanzii. V Indii bolo na jeho počesť vybudované priemyselné mesto Batanagar pri Kalkate. Dnes sa pod značkou Baťa predá viac než 300 miliónov párov ročne a zamestnáva cez 80 000 ľudí po celom svete. Tomáš Baťa považovaný za priekopníka kvality a sociálneho podnikania, ktorého metódy inšpirujú manažérov na celom svete aj v súčasnosti.

Prístupy vedeckého riadenia boli kľúčové pre zavedenie štandardizácie, merania výkonu a racionalizácie práce, ktoré dodnes tvoria základ riadenia výrobných procesov. Tieto prístupy boli však aj často kritizované za mechanické vnímanie človeka ako „predĺženia stroja“ a za zanedbávanie sociálnych potrieb pracovníkov.

2.2 Administratívna škola

Začiatkom 20. storočia, v období prudkého rozvoja priemyslu a expanzie verejnej správy, sa začína formovať aj potreba racionálnej a efektívnej organizácie nielen výrobných, ale aj administratívnych procesov. Po nástupe vedeckého manažmentu, ktorý sa sústredil predovšetkým na dielenskú úroveň a produktivitu robotníkov, bolo zrejmé, že organizácia ako celok potrebuje aj systémové a centralizované riadenie. Na túto potrebu odpovedá teória administratívneho riadenia, ktorá sa zameriava na organizáciu ako celok, jej štruktúru, hierarchiu a zásady efektívneho vedenia. Jej hlavným predstaviteľom je Henri Fayol (1841 – 1925), francúzsky inžinier a manažér, ktorý definoval univerzálne princípy riadenia, aplikovateľné v rôznych typoch organizácií. Jeho základné dielo je *Priemyselná a všeobecná správa (Administration Industrielle et Générale)* a vyšlo v roku 1916. V ňom predstavil koncepciu administratívneho riadenia, ktorej základom je 14 princípov riadenia. Tieto predstavujú základné pravidlá efektívneho fungovania organizácií:

1. Delba práce (Division of Work) – špecializácia zvyšuje produktivitu a efektivitu zamestnancov.
2. Autorita a zodpovednosť (Authority and Responsibility) – manažéri musia mať

právo dávať príkazy, ale aj niešť zodpovednosť za výsledky.

3. Disciplína (Discipline) – dodržiavanie pravidiel, rešpekt k vedeniu a kolegom je nevyhnutné pre fungovanie organizácie.
4. Jednota velenia (Unity of Command) – zamestnanec by mal dostávať príkazy iba od jedného nadriadeného.
5. Jednota smerovania (Unity of Direction) – aktivity so spoločným cieľom by mali byť riadené jedným plánom a vedúcim.
6. Podriadenie individuálnych záujmov spoločnému (Subordination of Individual Interests to General Interest) – záujem organizácie má prednosť pred osobnými záujmami zamestnancov.
7. Odmieňanie (Remuneration) – spravodlivé a motivujúce odmeňovanie pracovníkov.
8. Centralizácia (Centralization) – miera, do akej je rozhodovanie sústredené na vyšších úrovniach riadenia.
9. Hierarchia (Scalar Chain) – jasne definovaná línia autority od najvyššej po najnižšiu úroveň.
10. Poriadok (Order) – každá vec a osoba by mala mať svoje určené miesto.
11. Spravodlivosť (Equity) – Vedenie by malo byť spravodlivé a láskavé k zamestnancom.
12. Stabilita pracovného miesta (Stability of Tenure) – vysoká fluktuácia znižuje efektivitu organizácie.
13. Iniciatíva (Initiative) – podpora iniciatívnosti zamestnancov zvyšuje ich angažovanosť.
14. Tímový duch (Esprit de Corps) – podpora spolupráce a tímového ducha medzi zamestnancami.

Tieto princípy doplnil Fayol definovaním základných manažérskych funkcií, medzi ktoré zaradil plánovanie, organizovanie, nariaďovanie (prikazovanie), koordinovanie a kontrolovanie. Tieto funkcie tvoria jadro každej organizácie a zabezpečujú jej účinné fungovanie aj v dnešnej dobe. Fayol zdôrazňoval, že manažéri musia ovládať nielen odborné, ale aj administratívne a interpersonálne schopnosti. Jeho prístup

bol prvým komplexným pohľadom na riadenie ako samostatnú odbornú disciplínu. Fayolova teória ovplyvnila vznik mnohých ďalších manažérskych smerov, ako napríklad byrokratická teória Maxa Webera, neoklasické prístupy, či moderné koncepty strategického riadenia. V spojení s ďalšími prúdmi viedla k formovaniu tzv. klasickej školy manažmentu, ktorá dominovala najmä v prvej polovici 20. storočia.

V praxi sa princípy administratívneho riadenia rýchlo uplatnili v priemysle, verejnej správe, armáde aj školstve. Ich silnou stránkou bola prehľadnosť, stabilita a systémovosť, čo v čase rýchlej modernizácie umožňovalo lepšiu kontrolu a predvídateľnosť činností.

Zároveň sa však ukázali aj slabiny administratívnej teórie: prehnané spoliehanie sa na formálne štruktúry, zanedbávanie psychologických aspektov práce a nízka flexibilita v dynamickom prostredí. Práve tieto nedostatky viedli neskôr k vzniku humanistických a behaviorálnych teórií, ktoré zdôraznili význam motivácie, tímovej práce a medzil'udských vzťahov. Aj napriek týmto výhradám zostáva administratívne riadenie významným konceptom manažmentu. Jeho dôraz na systémové myslenie, zodpovednosť, poriadok a funkčné rozdelenie práce tvoria základ pre mnohé organizačné modely dodnes.

V prostredí verejnej správy, kde je dôraz kladený na transparentnosť, hierarchiu a právnu reguláciu, má teória administratívneho riadenia významné miesto. Jej princípy sa odrážajú v štruktúre úradov, kompetenčných zákonoch a systéme verejného obstarávania či kontroly.

V súčasnosti, v ére digitalizácie, decentralizácie a agilného riadenia, čelí klasická administratívna škola mnohým výzvam. Napriek tomu sú jej základné idey – ako plánovanie, poriadok a zodpovednosť – neoddeliteľnou súčasťou každého funkčného systému. Preto možno povedať, že teória administratívneho riadenia nie je len historickým míľnikom, ale aj živým základom pre pochopenie organizačného správania a efektívneho fungovania veľkých celkov, vrátane štátnej a verejnej správy.

2.3 Byrokratická teória

Byrokratický manažment predstavuje teóriu riadenia, ktorá sa sústreďuje na formálnu organizáciu, pevne stanovené pravidlá a hierarchickú štruktúru autority. Jeho zakladateľom je nemecký sociológ Max Weber (1864–1920), ktorý vnímal byrokraciu ako najracionálnejší spôsob organizovania veľkých inštitúcií. Podľa neho by efektívne fungovanie organizácie malo vychádzať z právneho rámca, jasne definovaných kompetencií a neosobného prístupu.

Weber vo svojom diele *Ekonomika a spoločnosť* (*Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922) vytvoril koncept ideálneho typu byrokracie ako formy organizácie založenej na:

- formálnych pravidiel a normách,
- jasnej hierarchii,
- písomnej dokumentácii,
- nezávislosti úradníkov od osobných väzieb,
- odbornosti a kvalifikácii pracovníkov.

Weber tvrdil, že byrokratická organizácia je najefektívnejšia pri riešení komplexných administratívnych úloh a akákoľvek odchýlka od byrokratického modelu znižuje efektívnosť organizácie. Jeho model bol kľúčový pre vývoj verejnej správy a veľkých organizácií, no zároveň býva kritizovaný pre svoju strnulosť a odludštený charakter. Byrokratický model mal zabezpečiť stabilitu, predvídateľnosť a rovnosť v rozhodovacích procesoch, preto dodnes zostáva základom mnohých foriem verejnej správy a štátnych inštitúcií.

Klasické teórie manažmentu výrazne prispeli k rozvoju formálneho myslenia o organizácii a riadení. Hoci niektoré princípy boli neskôr doplnené či revidované, základy, ktoré položili, sú dodnes súčasťou výučby a praxe manažmentu.

2.4 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 2

1. Čo podnietilo vznik klasických teórií manažmentu?
2. Kto bol Frederick W. Taylor a v čom spočíva jeho vedecký prístup k manažmentu?

3. Aké sú hlavné princípy Taylorizmu a aké sú jej nevýhody?
4. Vysvetlite pojmy racionalizácia a špecializácia práce na príkladoch z oblasti verejnej správy.
5. Aké sú prínosy Tomáša Baťu v manažmente?
6. Vysvetlite termín „baťovské ceny“ a nájdite aspoň 3 výroky Tomáša Baťu, ktoré sa vzťahujú k jeho systému riadenia.
7. Aký mali Gilbrethovci prínos k racionalizácii práce?
8. Čo je Ganttov diagram a na čo sa používa?
9. Aké manažérske funkcie definoval Henri Fayol?
10. Vysvetlite ľubovoľné 3 z 14 princípov riadenia podľa Fayola na príkladoch z praxe verejnej správy.
11. V čom spočíva Weberova teória byrokracie a aký má význam pre verejnú správu?
12. Aké výhody a nevýhody má byrokratická organizácia podľa Webera?
13. Ako vplývajú formálne vzťahy na efektívnosť a transparentnosť vo verejnej správe?
14. Ako klasická teória s jej princípmi ovplyvnila neskorší vývoj manažérskeho myslenia?

3. NEOKLASICKÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Po prvej svetovej vojne začali manažéri a teoretici klásť väčší dôraz na medziľudské vzťahy, motiváciu zamestnancov a psychologické faktory ovplyvňujúce pracovný výkon. Klasické teórie síce priniesli systematizáciu riadenia, no zanedbávali ľudský faktor. Neoklasické teórie manažmentu, nazývané aj behavioristické (behavior = správanie), sa preto zameriavajú na človeka ako kľúčový prvok organizácie. Medzi hlavné smery neoklasického manažmentu patrí škola medziľudských vzťahov a teórie motivácie.

3.1 Škola medziľudských vzťahov

Škola medziľudských vzťahov vznikla ako reakcia na nedostatky vedeckého manažmentu, ktorý zanedbával ľudský faktor v pracovnom prostredí. Zdôrazňuje význam sociálnych potrieb zamestnancov, motivácie, komunikácie a tímovej spolupráce. Predstavitelia tejto školy verili, že spokojný pracovník je výkonnejší a lojálnejší. Zamerali sa preto na neformálne vzťahy, skupinovú dynamiku a upevňovanie dôvery medzi vedením a pracovníkmi.

Mary Parker Follettová (1868–1933) bola považovaná za priekopníčku ľudského prístupu v organizáciách. Zdôrazňovala „vedenie ako umenie dosahovať výsledky cez ľudí“ a dôležitosť dialógu a integrácie perspektív pri rozhodovaní. Napísala publikáciu *Skupinová organizácia ako riešenie ľudovej vlády (Group Organization the Solution of Popular Government, 1918)*, kde rozvíja myšlienku, že efektívna vláda aj organizácie vznikajú cez skupinovú spoluprácu, nie autoritu jednostranných príkazov. Okrem toho publikovala desiatky odborných článkov a prednášok o demokracii, psychológii, riešení konfliktov či sociálnej zodpovednosti organizácií.

Elton Mayo (1880 – 1949) bol austrálsky psychológ a sociológ, ktorý vydal v roku 1933 *Ľudské problémy priemyselnej civilizácie (The Human Problems of an Industrial Civilization)*. Je známy predovšetkým vďaka vedeniu Hawthornských experimentov,

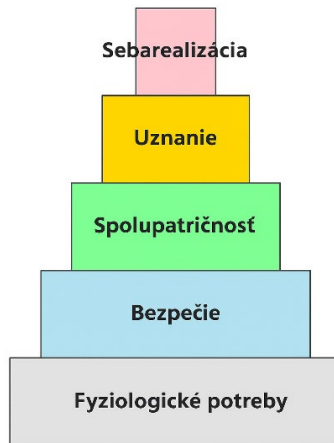
ktoré prebiehali v rokoch 1924 – 1932 v závodoch Western Electric v USA. Ich cieľom bolo zistiť vplyv fyzických podmienok (osvetlenie, pracovný čas) na produktivitu práce. Výsledky jeho výskumov však ukázali, že väčší vplyv ako samotné hmotné a technické podmienky majú sociálne väzby, uznanie a záujem o pracovníkov zo strany vedenia. Tento fenomén sa označuje ako Hawthornský efekt a v praxi znamená zvýšenie výkonu v dôsledku pocitu, že pracovníci sú sledovaní a ich práca je dôležitá. V popredí jeho skúmania boli:

1. psychologické motívy správania človeka v pracovnom procese
2. vzťahy a normy správania sa človeka v pracovnej skupine
3. spolupráca a riešenie konfliktov
4. komunikácia ľudí
5. štýl vedenia ľudí
6. vzťah formálnej a neformálnej organizácie.

Mayo tvrdil, že pracovné prostredie má výrazne sociálny charakter a vedenie by malo podporovať tímovú spoluprácu, komunikáciu a pocit spolupatričnosti. Tento prístup zásadne ovplyvnil aj moderné chápanie riadenia a organizačnej kultúry.

3.2 Teórie motivácie

Teórie motivácie sa zaoberajú tým, čo podnecuje a udržiava ľudské správanie v pracovnom i osobnom kontexte. Už od polovice 20. storočia vzniklo viacero prístupov, ktoré sa snažia identifikovať hlavné faktory ovplyvňujúce motiváciu. Americký psychológ Abraham Harold Maslow (1908 - 1970) v roku 1943 vydal Teóriu ľudskej motivácie (*A Theory of Human Motivation*). Základ teórie motivácie je Maslowova hierarchia potrieb, ktorá rozdeľuje ľudské potreby do piatich úrovní: fyziologické potreby (jedlo, spánok), potreba bezpečia, potreba spolupatričnosti, potreba uznania, sebarealizácia (spokojnosť a radosť v práci a v živote).



Obr. 3 Maslowova pyramída potrieb

Maslowova pyramída znázorňuje päť úrovní potrieb človeka. Základňu tvoria fyziologické potreby (jedlo, spánok) a vrchol seberealizácia. Manažéri by mali vytvárať prostredie a podmienky na naplnenie všetkých úrovní smerom zdola nahor, pričom potreby vyššieho rádu sú dôležité pre dlhodobú motiváciu svojich zamestnancov.

Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000) bol americký psychológ a profesor na univerzitách v Pittsburghu a Utahu. Pôsobil hlavne v oblasti organizačnej psychológie a manažmentu, kde sa venoval predovšetkým motivácii zamestnancov a otázkam pracovnej spokojnosti. Vo svojej praxi aj výskume sa zameriaval na to, čo ľudí na pracovisku skutočne poháňa vpred a čo naopak spôsobuje frustráciu či demotiváciu. Herzbergova dvojfaktorová teória (nazývaná aj teóriou motivátorov a hygienických faktorov) rozdeľuje vplyvy na pracovnú spokojnosť na dve skupiny:

Hygienické faktory – vonkajšie podmienky, ktoré ak sú nedostatočné alebo nevyhovujúce, vedú k nespokojnosti. Patrí sem napríklad plat, pracovné podmienky, vzťahy s kolegami, firemná politika či bezpečnosť zamestnania. Ich zlepšenie nespôsobí automaticky vyššiu motiváciu, ale ich absencia alebo nedostatky zamestnancov k nespokojnosti.

Motivačné faktory – vnútorné stimuly, ktoré ak sú prítomné, prinášajú pocit uspokojenia a podporujú väčšie nasadenie. Zahrňajú uznanie za prácu, pocit zodpovednosti, rastové príležitosti, zmysluplnosť úloh a samotný obsah práce.

Podľa Herzberga je kľúčové najprv zabezpečiť adekvátne hygienické faktory (aby zamestnanci neboli nespokojní), a potom sa sústrediť na motivačné faktory, ktoré skutočne zvyšujú ich angažovanosť a výkon. Dáva nám to jednoduchý, ale účinný návod, ako budovať prostredie, v ktorom sa ľudia cítia dobre a zároveň majú chuť podávať svoje najlepšie výkony.

Douglas McGregor (1906 - 1964) vo svojom diele Ľudská stránka podniku (*The Human Side of Enterprise*, 1960) predstavil teóriu X a teóriu Y, ktoré opisujú dva protichodné pohľady na zamestnanca a jeho motiváciu k práci:

- Teória X vychádza z Taylorovho chápania manažmentu a predpokladá, že ľudia sú prirodzene leniví, vyhýbajú sa práci a zodpovednosti, preferujú bezpečnosť a potrebujú byť riadení. Manažéri preto majú používať autoritatívny štýl riadenia, dôraz klásť na kontrolu, sankcie a uplatňovať zvýšený dohľad podriadených.
- Teória Y vychádza z teórii Eltona Maya keď tvrdí, že ľudia sú prirodzene aktívni, hľadajú zmysel v práci, sú tvoriví a schopní prevziať zodpovednosť. Manažéri, ktorí vyznávajú tento prístup, podporujú participáciu a demokratický štýl, autonómiu a rozvoj zamestnancov, čo vedie k ich vyššej motivácii a spokojnosti.

Tab. 2 Charakteristika teórie X a Y

Všeobecné charakteristiky zamestnancov	
Teória X	Teória Y
<ul style="list-style-type: none"> • nerád pracuje a vyhýba sa práci • je nechápavý a lenivý • vyhýba sa zodpovednosti • nemá sebadisciplínu • je radšej riadený a vedený • nevie pracovať samostatne • nechce mať zodpovednosť • má nechúť ku zmenám • nemá dobrý vzťah k zamestnaniu, kolegom a firme 	<ul style="list-style-type: none"> • rád pracuje • je tvorivý a bystrý • vie pracovať samostatne • má dostatok sebadisciplíny • potrebuje zmysluplnú prácu • chce sa podieľať na rozhodovaní • podnecuje výzvy • rád sa učí nové veci a postupy • má dobrý vzťah k svojmu zamestnaniu, kolegom a firme

Charakteristické manažérske praktiky	
Teória X	Teória Y
<ul style="list-style-type: none"> • uplatnenie autoritatívneho štýlu • prácu musia vždy kontrolovať • sledujú chyby • motivácia donucovacími prostriedkami a vonkajšími stimulmi (tresty, odmeny) • vydávať podrobné pokyny • plat a pracovná istota na prvom mieste • skôr pre zamestnancov s rutinnou a opakujúcou sa prácou 	<ul style="list-style-type: none"> • uplatnenie demokratického štýlu • prácu temer nemusia kontrolovať • sú zdvorilí a ponúkajú spoluprácu • hlavný motivátor je tvorivá práca • vytvárajú priestor pre samostatnú a kreatívnu prácu • vyhľadávajú nápady a návrhy na zmenu • rešpekt a uznanie na prvom mieste • hľadajú samostatných zamestnancov

Tieto prístupy sú mimoriadne dôležité aj vo verejnej správe, kde úspešné fungovanie organizácií často závisí od motivácie zamestnancov, ich ochoty spolupracovať a participovať na rozhodovaní alebo plnení úloh či plánov. McGregor upozorňoval na fakt, že spôsob, akým manažér vníma svojich zamestnancov, má zásadný vplyv na ich správanie. Manažéri verejných inštitúcií, ktorí uplatňujú princípy teórie Y, vytvárajú prostredie dôvery, otvorenej komunikácie a spoluzodpovednosti, čo vedie k vyššej angažovanosti úradníkov a lepšej kvalite služieb poskytovaných občanom. Naopak, riadenie založené na princípoch teórie X môže vo verejnej správe viesť k byrokratickosti, demotivácii zamestnancov a nižšej efektivite.

Teória Y sa v modernej praxi považuje za základ pre rozvoj participatívnych a inkluzívnych foriem riadenia.

V neskoršom období vznikol nový pohľad na motiváciu v podobe teórie Z, ktorej autorom je predstaviteľ japonského manažmentu William Ouchi (nar. 1943) s jeho základnou publikáciou Teória Z: Ako môže americký biznis čeliť japonskej výzve (*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, 1981).

Teória, ktorú William Ouchi vypracoval, predstavuje syntézu amerických a japonských prístupov k riadeniu. Vznikla ako reakcia na úspešné fungovanie japonských firiem v 70. a 80. rokoch 20. storočia. Zatiaľ čo americký prístup sa vyznačuje dôrazom na individualizmus, výkonnosť a krátkodobé výsledky, japonský

model kladie dôraz na tímovú prácu, dôveru, dlhodobé zamestnanie a kolektívnu zodpovednosť.

Hlavné charakteristiky teórie Z:

- dlhodobé zamestnanie a stabilita,
- dôvera medzi manažmentom a zamestnancami,
- dôraz na tímovú spoluprácu a konsenzus,
- rotácia pracovných pozícií a rozvoj univerzálnych zručností,
- kolektívne rozhodovanie a zdieľaná zodpovednosť.

Ouchi tvrdil, že kombináciou týchto prístupov môže organizácia dosiahnuť vysokú produktivitu aj spokojnosť zamestnancov. Teória Z zdôrazňuje dôležitosť kultúrneho kontextu v riadení a ukazuje, že efektívne manažérske stratégie môžu byť rôzne podľa spoločenských a ekonomických podmienok.

Vo verejnej správe môže byť teória Z inšpiráciou pre rozvoj dôvery medzi zamestnancami a vedením, podporu tímového ducha a znižovanie fluktuácie, čo má pozitívny dopad na kontinuitu a kvalitu verejných služieb.

Všetky uvedené teórie behaviorizmu výrazne prispeli k porozumeniu ľudskej motivácie v práci a položili základy moderného personálneho riadenia.

3.3 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 3

1. Aké boli závery Hawthornských experimentov a čo z nich vyplýva pre manažment?
2. Aké sú základné úrovne Maslowovej hierarchie potrieb?
3. Uveďte ku každej úrovni pyramídy potrieb praktický príklad.
4. Ako možno Maslowovu teóriu využiť v riadení zamestnancov verejnej správy?
5. Aké rozdiely existujú medzi McGregorovou teóriou X a teóriou Y?
6. Ktoré charakteristiky pre správanie manažéra vyplývajú z prijatia teórie Y?
7. Čo predstavuje teória Z a ako kombinuje americký a japonský štýl riadenia?
8. Pre akých zamestnancov a v akých situáciách by manažér mal konať podľa záverov teórie X?

9. Ako funguje Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie?
10. Aký je rozdiel medzi hygienickými a motivačnými faktormi podľa Herzberga?
11. Prečo by manažér mal uplatňovať sociálne a psychologické prístupy v riadení?
12. Dopln' jednotlivé chýbajúce prvky tabuľky 3.

Tab. 3 Porovnanie klasickej a neoklasickej teórie

Charakteristický prvok	Klasická teória	Neoklasická teória
Smerovanie teórie		
Chápanie zamestnanca		
Kľúčové faktory úspechu		
Hlavní predstavitelia		
Prístup manažérov		
Uplatnenie teórie X/Y		

4. MODERNÁ TEÓRIA MANAŽMENTU

Od polovice 20. storočia, teda v období po 2. svetovej vojne, sa začali objavovať prístupy, ktoré reflektujú zložitosť organizácií a neustále meniace sa podmienky vonkajšieho prostredia. Moderné prístupy k manažmentu kladú dôraz na systémové myslenie, prispôbenie sa situácii, kvalitu procesov a schopnosť reagovať na zmenu. Zohľadňujú technologický pokrok, globalizáciu a meniace sa potreby zamestnancov i zákazníkov. Moderná teória manažmentu pozostáva z viacerých oblastí a patrí do nej rozhodovací, matematický a systémový prístup so zameraním na riadenie kvality a adaptabilný manažment.

4.1 Rozhodovací prístup

Predstavitelia tohto smeru vychádzajú z predpokladu, že jadrom riadenia je samotný proces rozhodovania, ktorý zaberá výraznú časť manažérskej práce. Sústreďujú sa pritom na dve kľúčové výzvy:

1. vytvorenie racionálneho rozhodovacieho postupu, vrátane definovania vhodných heuristik, teda zjednodušených pravidiel, ktoré pomáhajú viesť celý proces systematicky.
2. hľadanie a aplikáciu čo najefektívnejších metód rozhodovania tak, aby z ponúkaných variantov bol vybraný ten najlepší z hľadiska výsledkov, času či zdrojov.

Významným predstaviteľom rozhodovacieho smeru je Herbert Simon (1916-2001), ktorý sa zaoberal psychologickým a teoreticko-poznávacím aspektom procesov spojených s rozhodovaním. Organizáciu chápal ako systém, v ktorom sú ľudia „mechanizmami robiacimi rozhodnutia“. Skúmal použitie matematických metód v rozhodovaní. Proces rozhodovania rozčlenil do troch fáz prezentovaných otázkami:

1. V čom je problém?
2. Aké sú alternatívy (riešenia, varianty)?
3. Ktorá alternatíva je najlepšia?

Simon popieral, že možno dosiahnuť „úplnú racionalitu“ rozhodovania, nakoľko reálne podmienky si vyžadujú úplnú informovanosť. V roku 1978 dostal za svoj prínos v teórii rozhodovania Nobelovu cenu za ekonómiu.

4.2 Matematický prístup

S rozvojom operačného výskumu je spájaná aj škola operačnej analýzy, ktorá využíva matematické modely a metódy. Úlohy, ktoré v tomto období bolo potrebné riešiť sa spájajú riadením veľkosti zásob, rozdeľovaním obmedzených zdrojov, optimalizovaním nákladov, usporiadaním činností v čase a pod. Jedným z hlavných predstaviteľov matematického modelovania je Charles West Churchman (1923–2004), ktorý kombinoval matematické metódy (optimalizácia, simulácie) s psychológiou, filozofiou a sociológiou. Operačná analýza často nazývaná aj „operations research“ alebo „operačný výskum“, sa v riadení používa veľmi intenzívne dodnes. V podstate ide o aplikáciu kvantitatívnych a matematických metód, ktoré slúžia na podporu rozhodovania a optimalizáciu procesov v organizácii.

4.3 Systémový prístup

Systémový prístup v manažmente sa formoval v prvej polovici 20. storočia a nabral na sile v 50. a 60. rokoch. Predstavuje spôsob, akým je akákoľvek organizácia vnímaná ako jeden celok (systém) tvorený vzájomne prepojenými časťami (subjektmi alebo subsystémami), medzi ktorými prebiehajú rôzne vzťahy (informačné a riadiace väzby a procesy, spätná väzba a pod.). Predstaviť si to môžeme ako živý organizmus, kde každá bunka (tím, oddelenie, proces) pomáha, aby organizmus (firma, organizácia alebo projekt) fungoval efektívne a reagoval na zmeny v okolí.

Hlavné črty systémového prístupu:

- Celostnosť (holistický prístup): manažéri sa nesústredia iba na jednotlivé časti organizácií alebo procesov, ale aj na vzťahy medzi nimi (zmeny v jednom útvare ovplyvňujú ostatné).
- Vstupy a výstupy: organizácia prijíma zdroje (ľudia, informácie, suroviny), spracováva ich (procesy, rozhodnutia) a produkuje „výstupy“ (produkty, služby,

výsledky). Dôležité je zaznamenať vzťahy medzi jednotlivými prvkami systému (útvarmi organizácie).

- Spätná väzba a adaptabilita: kľúčová je pre udržanie stability a prispôsobenie sa – napr. zákaznícke ohlasy, finančné ukazovatele alebo interné reporty umožňujú manažmentu korigovať procesy a reagovať na aktuálnu situáciu.
- Rovnováha medzi vnútorným a vonkajším prostredím: je dôležité hľadisko pre stabilitu organizácie v čase.

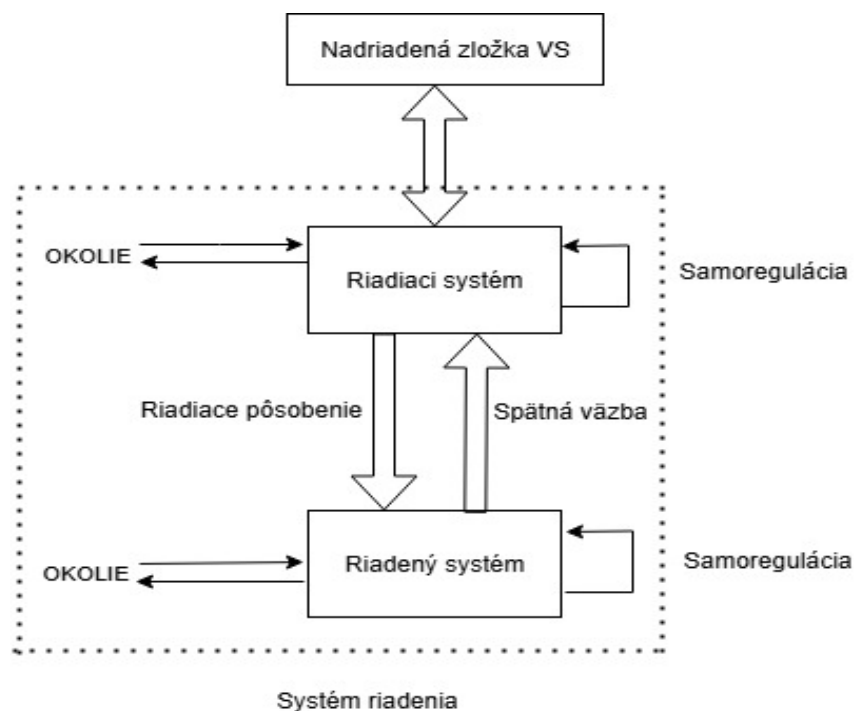
Za zakladateľa všeobecnej teórie systémov pokladáme rakúskeho biológa Ludwiga von Bertalanffyho (1901-1972). Tvrdil, že organizácie treba chápať ako dynamické systémy, ktoré sa skladajú z minimálne dvoch prvkov a sú v interakcii s okolitým prostredím. Jeho práca položila základy systémového myslenia, ktoré našlo svoju aplikáciu nielen v manažmente, ale temer v každej oblasti života. Systémová charakteristika manažmentu je definovaná ako manažérsky systém sa skladá z dvoch subsystémov – riadiaceho a riadeného, ktoré považujeme za systémy.

Riadiaci subsystém. resp. systém (subjekt riadenia):

- prijíma požiadavky a ciele z externého prostredia (napr. strategické smerovanie, špecifikácie)
- prispôsobuje ciele svojim zdrojom a vykonáva funkcie riadenia (plánuje, organizuje, kontroluje a pod.)
- generuje riadiace signály (rozhodnutia, pokyny) smerujúce do riadeného subsystému.

Riadený subsystém, resp. systém (objekt riadenia):

- vykonáva aktivity podľa požiadaviek riadiaceho systému
- produkuje výstupy (výsledky činnosti), na ktoré vplyvajú aj rušivé vplyvy z externého prostredia (napr. odchýlky, nepredvídané zmeny).



Obr. 4 Systémová charakteristika manažmentu verejnej správy

Vzťahy v systéme manažmentu (označené na obrázku šípkami):

1. riadiace pôsobenie → plány, ciele, inštrukcie
2. okolie → pôsobí na oba systémy informáciami a správaním a tie vplývajú spätne na svoje okolie
3. samoregulácia → oba systémy prispôbujú svoje správanie okolnostiam
4. spätná väzba (výstup) → riadený systém informuje o svojej činnosti riadiaci systém.

Tento model zdôrazňuje, že riadiaci subsystém prijíma spätnú väzbu o tom, ako riadený subsystém plní úlohy, a na základe toho upravuje svoje pokyny, čím sa uzatvára riadiaci cyklus. Riadiaci a riadený podsystem (system) spolu tvoria organickú jednotu. Jeden voči druhému plnia špecifické úlohy. Ich odlišenie vymedzenie nie je jednoduché, môžu byť priestorovo oddelené i spojené, dokonca môžu splývať. Hranica medzi riadeným a riadiacim systémom je niekedy ťažko vymedziteľná – veď riadiaci pracovník môže byť súčasťou riadeného systému – objektu. (výkonný pracovník je napr. členom dozornej rady). Žiaden človek nie je len pasívny článok organizácie, ktorý sa slepo podriaďuje nariadeniam, každý sa správa cieľavedome, rozmýšľa, podlieha samoregulácii (samoriadeniu). Výkonní

pracovníci nielen fyzicky pracujú, ale aj spracovávajú informácie – a to už je časť riadenia. Riadenie – v sociálno-ekonomickom objekte pôsobí nielen na tú časť, ktorú pokladáme za základ riadeného systému, ale aj na seba samé, pretože musí riadiť samo seba, aby správne fungovalo a zabezpečovalo vlastný rozvoj.

Sociálne systémy, ktorými sú organizácie, sú zložité a budujú sa na základe hierarchického viacstupňového princípu. Každý stupeň predstavuje úroveň riadenia a riadi nižší stupeň, ale súčasne je sám riadený, čiže je objektom riadenia vyššieho manažérskeho stupňa. Preto je rozdelenie na riadený a riadiaci systém relatívne. Určiť čo je riadený a čo riadiaci systém je treba podľa toho, čo je v konkrétnom prípade považované za objekt skúmania, teda z akej organizačnej úrovne k nim pristupujeme.

Systémový prístup vníma organizáciu ako otvorený systém, ktorý je v neustálej interakcii so svojim okolím. Organizácia sa skladá z viacerých prepojených prvkov (ľudia, procesy, technológie, informácie), ktoré spolupracujú s cieľom dosiahnuť spoločný cieľ. Tento prístup umožňuje manažérom efektívnejšie identifikovať problémy, plánovať zmeny a koordinovať činnosti v rámci organizácie. Verejným inštitúciám pomáha systémový prístup identifikovať vzájomné prepojenia medzi odborními, službami a občanmi. Umožňuje tak zefektívniť poskytovanie verejných služieb prostredníctvom koordinovaného plánovania, spätnej väzby a hodnotenia dopadov rozhodnutí.

4.4 Manažment kvality

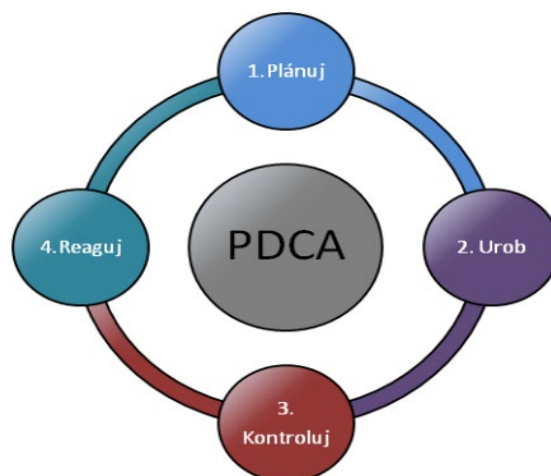
Manažment kvality ako riadený a systematický prístup k zabezpečeniu kvality výrobkov a služieb vznikol začiatkom 20. storočia v súvislosti s rozvojom priemyselnej výroby. Prvé myšlienky o potrebe organizovaného dohľadu nad kvalitou priniesol Frederick W. Taylor v rámci vedeckého manažmentu, keď zdôrazňoval normovanie práce a kontrolu kvality počas výroby. K zásadnému posunu došlo v roku 1924, keď Walter A. Shewhart (1891 – 1967) predstavil regulačné diagramy – základný nástroj štatistickej regulácie procesov, ktorý umožňoval systematicky monitorovať a riadiť kvalitu. V nasledujúcich desaťročiach, najmä

počas druhej svetovej vojny, sa štatistická kontrola kvality stala bežnou súčasťou výrobných procesov v USA, kde bola využívaná najmä vo vojenskej výrobe.

Po vojne zohrali kľúčovú úlohu v rozvoji manažmentu kvality dvaja američania - Walther Edwards Deming (1900 - 1993) a Joseph M. Juran (1904 - 2008), ktorí preniesli princípy štatistického riadenia kvality a procesného zlepšovania (Kaizen) do Japonska. Deming je priekopníkom riadenia kvality TQM (Total Quality Management) a autorom cyklu PDCA. Kládol dôraz na neustále zlepšovanie a vzdelávanie. Kľúčové princípy TQM:

- Zameranie na zákazníka: zákazník je na prvom mieste a všetky aktivity sú zamerané na splnenie jeho očakávaní a potrieb.
- Celková participácia: do procesu zlepšovania kvality sa zapája každý zamestnanec, bez ohľadu na jeho pozíciu.
- Neustále zlepšovanie: TQM je kontinuálny a nikdy nekončiaci proces. Organizácia sa neustále snaží zlepšovať svoje produkty, služby, procesy a firemnú kultúru.
- Preventívne opatrenia: TQM sa zameriava na prevenciu chýb skôr, ako sa vyskytnú, namiesto ich následného riešenia.
- Riadenie na základe faktov: TQM sa riadi dátami a informáciami. Rozhodnutia o zlepšovaní kvality sa opierajú o analýzu dát a meranie procesov.

PDCA cyklus, nazývaný aj kruh kvality alebo Demingov cyklus, predstavuje cyklický proces zlepšovania so 4 fázami.



Obr. 5 Demingov cyklus PDCA

Demingov cyklus je zložený zo 4 krokov:

1. krok: Plánovanie (Plan) – stanovujú sa ciele, spôsoby merania cieľov, identifikujú sa problémy, ktoré je potrebné riešiť. Pripravujú sa podrobné analýzy a plány aktivít (napr. navrhuje sa mapa procesov),
2. krok: Realizácia (Do) – definuje sa proces súvisiaci s cieľom (problémom), uskutočňuje sa testovanie plánu, prípadne sa robí nový výskum (získavajú sa údaje), porovnáva sa plán (údaje), identifikujú sa potenciálne problémy a realizujú sa aktivity súvisiace s krokom 1,
3. krok: Hodnotenie – štúdium (Check – Study) – monitorujú a analyzujú sa uskutočnené kroky, manažéri sa musia poučiť z dosiahnutých výsledkov. Preverujú sa dosiahnuté výsledky či korešpondujú so stanovenými cieľmi, očakávaniami, plánmi,
4. krok: Nápravné opatrenia (Act) – analyzujú sa dosiahnuté výsledky. V prípade zistenia rozdielov sa uskutočňujú nápravné opatrenia za účelom zlepšenia procesu a následného zlepšenia kvality celého systému.

Tento cyklus sa stal základným nástrojom pre riadenie kvality a procesov v rôznych odvetviach. Deming zdôrazňoval význam systémového myslenia – organizáciu vnímal ako súbor prepojených činností, kde zlepšenie jedného prvku ovplyvňuje celok. Kritizoval tradičné hodnotenie výkonu založené len na číselných metrikách a bonusoch, pretože podľa neho to vedie k krátkodobým cieľom na úkor dlhodobej kvality. Namiesto toho podporoval kultúru dôvery, otvorenej komunikácie a tímovej práce.

Deming je autorom publikácie *Cesta z krízy (Out of the Crisis, 1986)*, v ktorej predstavil v 14tich bodoch stratégiu neustáleho zlepšovania a zvyšovania kvality:

1. Zaviazat' sa k trvalému zlepšovaniu - majme dlhodobú stratégiu, nie len krátkodobé ciele.
2. Prijat' novú filozofiu - všetky organizácie musia prejsť na systém, ktorý uprednostňuje kvalitu.
3. Prestať spoliehať sa na masovú kontrolu kvality (inšpekciu) - kvalitu treba zabudovať už vo výrobnom procese, nie ju dodatočne „prekontrolovať“.

4. Znížiť závislosť na cenových ponukách (dodávateľské kontrakty) založených iba na cene - hľadať dlhodobých partnerov, ktorí spoločne zlepšujú kvalitu.
5. Neustále zlepšovať každý proces (kaizen) – zlepšovať všetko od výroby až po zákaznícky servis.
6. Štandardizovať údržbu zariadení (preventívna údržba) - predchádzať poruchám, nie ich riešiť až keď nastanú.
7. Zlepšiť výcvik zamestnancov - investovať do ich vzdelávania a rozvoja zručností.
8. viesť zamestnancov namiesto príkazov - rozvíjať zručnosti vedenia a podporovať tímovú prácu.
9. Odstrániť obavy pracovnej sily - budovať kultúru dôvery, kde sa ľudia nebáli hovoriť pravdu a navrhovať zlepšenia.
10. Zrušiť príkazy, číselné kvóty a ciele bez kontextu - cieľom nie je naháňať čísla, ale zabezpečiť dlhodobú kvalitu.
11. Zrušiť bariéry medzi oddeleniami - podporovať spoluprácu medzi vývojom, výrobou, predajom i servisom.
12. Odstrániť nesprávne vzory a hrdinov „na poslednú chvíľu“ - nepodporovať taktiky „všetko na poslednú chvíľu“, ktoré vedú k nekvalitnej práci.
13. Podporovať sebarealizáciu zamestnancov - umožniť im hrdosť na svoju prácu a cítiť sa súčasťou celku.
14. Vytvoriť kultúru neustáleho vzdelávania a sebadisciplíny - udržať záväzok k zlepšovaniu prostredníctvom vzdelávania, meraní a samoreflexie.

Demingových 14 bodov pre manažment je stratégiou pre budovanie kvalitných produktov, znižovanie odpadu a zapojenie všetkých zamestnancov do procesu zlepšovania. I keď bola táto stratégia primárne určená pre výrobné podniky, dá sa implementovať aj pre inštitúcie verejnej správy. Na počesť „otca riadenia kvality“ sa každoročne udeľuje Demingova cena (Deming Prize) firmám, ktoré dosahujú v kvalite výnimočné výsledky. Demingova filozofia dodnes inšpiruje organizácie po celom svete pri budovaní odolných, efektívnych a zákaznícky orientovaných procesov vo všetkých oblastiach riadenia.

Japonský priemyselný inžinier a manažér Taiichi Ohno (1912-1990) bol považovaný

za zakladateľa Toyota Production System (TPS), ktoré položilo základy Just-In-Time, Kanban metóde a Lean riadeniu. Lean management je prístup k riadeniu, ktorý sa zameriava na maximalizáciu hodnoty pre zákazníka pri minimalizácii plytvania. Vznikol v 50. – 60. rokoch 20. storočia a dnes sa aplikuje v priemysle a službách po celom svete. TQM princípy výrazne ovplyvnili nástroje ako Six Sigma, Lean riadenie a vznik štíhlej výroby (Lean Manufacturing) vo svete.

Bill Smith (1929–1993) a Mikel Harry (1951–2017) boli tvorcami metódy Six Sigma. Ide o nástroj na znižovanie variability a chýb v procesoch pomocou analytických a štatistických nástrojov.

TQM, Lean a Six Sigma nachádzajú využitie pri zlepšovaní a optimalizácii procesov, skracovaní lehôt, zvyšovaní transparentnosti a spokojnosti občanov. Tieto koncepty sa úspešne uplatňujú v priemysle, ale aj v zdravotníctve, verejnej správe či vo vzdelávaní. Verejné inštitúcie využívajú tieto prístupy pri reformách, digitalizácii a zvyšovaní kvality služieb s cieľom neustáleho zlepšovania procesov a spokojnosti zákazníkov.

V 80. a 90. rokoch 20. stor. sa manažment kvality výrazne internacionalizoval. Vznikli prvé normy systému manažérstva kvality ISO 9000 (1987), ktoré priniesli jednotné požiadavky na kvalitu platné na celom svete. V súčasnosti je veľmi využívaný aj model CAF (Common Assessment Framework - spoločný hodnotiaci rámec). CAF je Európsky model komplexného manažérstva kvality, ktorý bol špeciálne vyvinutý pre organizácie verejného sektora. Cieľom je zlepšovanie fungovania a efektívnosti verejných inštitúcií prostredníctvom sebahodnotenia a neustáleho zlepšovania kvality služieb. Na Slovensku ho využívajú najmä ministerstvá, samosprávy, úrady práce, školy či nemocnice. Tieto štandardy sa stali základom certifikácie organizácií a dôležitým nástrojom budovania dôvery u zákazníkov.

4.5 Adaptívne systémy

Agilné riadenie vzniklo najmä v oblasti softvérového vývoja, no rýchlo sa rozšírilo aj do iných odvetví. Zameriava sa na:

- rýchlu reakciu na zmeny,
- zákaznícku hodnotu,
- autonómne tímy,
- iteratívne plánovanie a spätnú väzbu.

K jeho popredným predstaviteľom patria Kent Beck (nar. 1961), Alistair Cockburn (nar. 1953), Martin Fowler (nar. 1963) a ďalší – autori Agile Manifesto (2001), ktorí zdôrazňovali flexibilitu, tímovosť a orientáciu na hodnotu.

Autor konceptu „učiacej sa organizácie“ – Peter Senge (nar. 1947), zdôraznil význam systémového myslenia a neustáleho učenia vo svojej publikácii Piata disciplína (*The Fifth Discipline*, 1990). Tento prístup je veľmi vhodný pre dynamické prostredia, kde nie je možné dopredu predvídať všetky požiadavky a reakcie. Adaptívne systémy predstavujú vyšší stupeň flexibility – ide o organizácie schopné samostatne sa učiť, meniť a prispôbovať. Typické sú pre tieto organizácie nasledujúce aspekty:

- decentralizácia rozhodovania,
- silná interná kultúra,
- schopnosť inovovať a spolupracovať naprieč štruktúrami.

V súčasnosti adaptívne prístupy nachádzajú uplatnenie pri projektovom riadení, digitalizácii verejných služieb a zavádzaní inovácií. Umožňujú flexibilne reagovať na potreby občanov, podporujú spoluprácu tímov a adaptáciu na legislatívne i technologické zmeny.

4.6 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 4

1. Ako definujeme rozhodovací prístup?
2. Uveďte 3 príklady rozhodovania v manažmente verejnej správy.
3. Objasnite prínosy matematického prístupu v manažmente na konkrétnych príkladoch z praxe.
4. Ako systémový prístup chápe organizáciu a aké sú jeho hlavné princípy?
5. Kto bol Ludwig von Bertalanffy a aký bol jeho prínos pre manažment?
6. Kto bol W. Edwards Deming a aký význam má jeho PDCA cyklus?
7. Vysvetlite ľubovoľné 3 body zo stratégie neustáleho zlepšovania a zvyšovania

kvality podľa Deminga.

8. Nájdite definície kvality v jednotlivých vývojových obdobiach manažmentu.
9. Aké sú kľúčové princípy TQM?
10. V čom spočíva podstata Lean manažmentu a metódy Six Sigma?
11. Ako sa manažment kvality uplatňuje vo verejnej správe?
12. Čo predstavuje agilný prístup v manažmente a kde sa uplatňuje?
13. Aké výhody prináša adaptívne riadenie vo verejnej správe?
14. Nájdite na internete príklady konkrétnych inštitúcií verejnej správy, ktoré využívajú stratégiu neustáleho zlepšovania a zvyšovania kvality. Popíšte výhody jej využitia v organizáciách verejnej správy.
15. Ako funguje koncept učiacej sa organizácie vo verejnej správe a aké má možnosti využitia?

5. PRAGMATICKÁ TEÓRIA MANAŽMENTU

Pragmatický manažment vychádza z filozofie empirizmu (empíria = skúsenosť), kde sa kladie dôraz na praktické riešenia a neustále overovanie v praxi. Tento smer zdôrazňuje nutnosť overovania si teoretických vedomostí v bežnej praxi manažéra.

5.1 Empirický prístup

Poznanie manažérskej teórie je podľa niektorých odborníkov nedostačujúce, pretože prax prináša stále nové výzvy, na ktoré je potrebné pružne reagovať. Niektoré definície manažmentu dokonca riadenie v reálnych podmienkach považujú za základný predpoklad úspešnosti manažéra. Empirický prístup vychádza z manažérskych skúsenosti a jeho hlavné znaky sú:

1. Zameranie na prax a konkrétne výsledky

Manažér nenasleduje slepo metodiky, ale sústreďuje sa na merateľné ciele a prispôsobuje svoju činnosť konkrétnym podmienkam.

2. Učenie sa cez skúsenosť

Rovnako ako pragmatici zdôrazňujú spojenie návykov a experimentu, pragmatický manažment podporuje pilotné projekty, rýchle vyhodnocovanie výsledkov, na základe ktorých sa postupy doladujú.

3. Flexibilita

Neexistuje „jediný správny spôsob“ – manažér vyberá nástroje a postupy podľa aktuálneho kontextu (kultúra firmy, trhové podmienky, ľudské zdroje) a kombinuje prvky z rôznych teórií či prístupov.

4. Pluralistické riadenie

Rozhodovanie prebieha ako participatívny proces, pri ktorom sa vypočúje množstvo legitímnych pohľadov (stakeholderov) a podporuje sa otvorená výmena názorov namiesto jednostranného „rozkazu zhora“.

5. Dôraz na hodnoty a konštrukciu faktov

V pragmatizme sa fakty a hodnoty tvoria súčasne: tím diskutuje, aké kritériá

považuje za dôležité, a až potom zbiera údaje, ktoré podporia spoločné rozhodnutie.

6. Inovatívne zlepšovanie a kaizen prístup

Hoci sa pojem kaizen viaže k japonskému manažmentu, pragmatický manažment zdôrazňuje rovnakú myšlienku neustáleho doladovania procesov na základe spätnej väzby z praxe.

7. Empirická validita

Namiesto teoretických modelov sa uprednostňuje overenie metód v reálnych podmienkach a ich kontinuálnu úpravu podľa toho, čo skutočne funguje.

Celkovo pragmatický manažment znamená „robiť to, čo funguje“ – vyberať a kombinovať prístupy na základe dôkazov z vlastnej praxe, s cieľom dosahovať konkrétne výsledky čo najefektívnejšie.

Za zakladateľa empirického manažmentu je považovaný Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), ktorý je autorom 39 publikácií o manažmente. Podľa neho musia manažéri vykonávať 5 základných činností:

- stanovenie cieľov
- organizovanie práce
- motivovanie ľudí
- meranie a hodnotenie výsledkov práce
- zabezpečenie kvalifikačného rastu pracovníkov.

Vo svojom diele *Prax manažmentu (The Practice of Management, 1954)* definoval manažéra ako profesionála zodpovedného za výsledky, zdôrazňoval dôležitosť riadenia podľa cieľov (Management by Objectives – MBO) a koncept efektívnosti ako schopnosti „robiť správne veci“. MBO je riadiaci prístup, pri ktorom si manažéri a zamestnanci spoločne nastavujú konkrétne, merateľné ciele a následne priebežne sledujú ich plnenie. Drucker bol aj vizionár, keďže predpovedal vznik hospodárskych kríz, potrebu znalostných pracovníkov a neustálych inovácií. Jeho ďalšie významné diela sú:

- *Efektívny výkonný riaditeľ (The Effective Executive, 1966)* kde ponúka praktický návod, ako sa stať efektívnym manažérom.

- Manažment: Úlohy, zodpovednosti, postupy (*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1973) je rozsiahle kompendium o tom, čo všetko manažérsky svet obnáša.
- Inovácie a podnikanie (*Innovation and Entrepreneurship*, 1985) – analýza podnikateľského procesu v rámci zavedených organizácií i startupov.

Kanadský odborník na manažment a organizáciu Henry Mintzberg (nar. 1939) vo svojej práci Povaha manažérskej práce (*The Nature of Managerial Work*, 1973) popísal činnosti, ktoré manažéri v skutočnosti vykonávajú. Identifikoval desať manažérskych rolí a kritizoval prílišnú formalizáciu riadenia. Zastával názor, že manažment je praktická činnosť založená na skúsenostiach a neformálnych vzťahoch.

Thomas Peters (nar. 1942) je spoluautor knihy Hľadanie dokonalosti (*In Search of Excellence*, 1982), v ktorej spolu s Robertom Watermanom (1936-2022) analyzovali faktory úspešnosti 43. popredných amerických firiem počas 30-ročného obdobia. Obaja boli konzultanti úspešnej spoločnosti McKinsey & Company. Ich kniha sa stala jedným z najvplyvnejších diel o manažmente a organizačnej kultúre. Zdôrazňovali v nej potrebu zákaznícky orientovaného, flexibilného a inovatívneho riadenia, presadzovali potrebu decentralizácie, iniciatívy zamestnancov a neustáleho zlepšovania. Na základe prípadových štúdií formulovali osem spoločných charakteristík, ktoré označili za „znaky excelentných firiem“:

1. Zákazník je na prvom mieste – excelentné spoločnosti kladú dôraz na potreby zákazníka a neustále zlepšujú svoju schopnosť reagovať na jeho spätnú väzbu.
2. Jednoduché a jasné hodnoty – Majú silný „kódex správania“ či víziu, ktorá vedie všetky rozhodnutia naprieč organizáciou.
3. Pôsobivá organizačná kultúra – Podniky podporujú iniciatívnosť zamestnancov a neformálnu medziľudskú komunikáciu.
4. Minimalizácia byrokracie Odstraňujú nadbytočnú administratívu a formalizáciu, aby umožnili rýchle rozhodovanie.
5. Rýchle rozhodovanie – Manažéri uprednostňujú jednoduché riešenia „tvárou v tvár“ pred zdĺhavými kalkuláciami.

6. Podpora decentralizácie – Zodpovednosť a právo rozhodovať sú prenesené čo najbližšie k front-line zamestnancom.
7. Silné líderské tímy – Zameranie na dynamických vodcov, ktorí vedia nadchýňať a spájať ľudí okolo spoločných cieľov.
8. Inovácia a kontinuita zlepšovania – Neustále hľadanie spôsobov, ako vylepšiť produkty, služby aj interné procesy.

Peters a Waterman pritom zdôraznili, že „dokonalosť“ nie je výsledkom dokonalej stratégie na papieri, ale hlavne produktom energie, angažovanosti a každodennej praxe ľudí vo firme. Kniha mala obrovský ohlas – preložili ju do desiatok jazykov a stala sa bestsellerom pre manažérov po celom svete. Kritici však poukazujú na to, že výber firiem mohol byť zaujatý „úspechom v čase“ a že niektoré z nimi vyzdvihovaných spoločností neskôr zápasili s novými trhovými výzvami. Napriek tomu hlavné posolstvo – že ľudia, kultúra a neustále rozhodovanie sú kľúčom k úspechu – zostáva v zásade platné aj dnes.

Chester I. Barnard (1886–1961) vo svojej knihe *Funkcie exekutívy (The Functions of the Executive, 1938)* zdôraznil, že organizácie fungujú na báze neustáleho balancovania medzi formálnymi cieľmi a neformálnymi sociálnymi procesmi, čím priblížil pragmatické uvažovanie o fungovaní firiem.

Propagátor konceptu učiacej sa organizácie Peter Senge (nar. 1947) zdôrazňuje potrebu neustáleho overovania poznatkov z praxe a kolektívneho učenia sa ako nástroja adaptácie a zlepšovania procesov.

Rad empirikov v 80-tych rokoch venoval pozornosť strategickému riadeniu a jeho spojeniu s kultúrou riadenia organizácie. Za kritické chyby manažérov Craig R. Hickman a Michael A. Silva pokladali hlavne orientáciu na krátkodobé ciele, sústreďovanie sa na „hasenie“ denných operatívnych problémov, snahu o rýchly zisk a okamžité výsledky. Navrhujú zamerať sa na dlhodobé ciele a priaznivú podnikovú kultúru s rešpektovaním a budovaním hodnôt „3C“, ktoré predstavujú spolupatričnosť (commitment), podporu schopných (competence) a súdržnosť (consistency). Japonský manažér Kenichi Ohmae tvrdí, že strategické myslenie

a konanie vrcholového manažmentu sa má sústrediť na ďalšie 3C, teda na zákazníkov (customers), konkurentov (competitors) a vlastný podnik (company).

Pragmatický prístup predstavuje flexibilný a praktický spôsob uvažovania o riadení, ktorý nevychádza striktne z jednej teórie, ale zohľadňuje kontext, situáciu a dostupné zdroje. Manažéri, ktorí sa riadia pragmatickým prístupom, kombinujú poznatky z rôznych teórií a štýlov riadenia tak, aby čo najlepšie zodpovedali aktuálnym potrebám organizácie. V kontexte verejnej správy má pragmatický manažment význam najmä pri implementácii verejných politík, strategickom plánovaní alebo krízovom riadení. Verejní manažéri často čelia komplexným a nepredvídateľným výzvam, kde dogmatické uplatňovanie teórií nestačí. Pragmatický prístup im umožňuje hľadať riešenia, ktoré zohľadňujú politický, sociálny aj ekonomický kontext, a zároveň podporujú efektívne poskytovanie verejných služieb.

5.2 Situačný (kontingenčný) prístup

Situačný (kontingenčný) prístup k riadeniu vychádza z predpokladu, že neexistuje univerzálny, vždy najlepší spôsob riadenia organizácie. Manažéri podľa tohto prístupu musia zohľadniť konkrétne podmienky, v ktorých organizácia pôsobí – napríklad veľkosť podniku, povahu trhu, technológie alebo kultúru pracovného tímu. Kontingenčný model zdôrazňuje flexibilitu: riadiace postupy a organizačné štruktúry je potrebné prispôbovať meniacej sa situácii, nie striktné nasadzovanie jednej „knižnej“ metódy. Z tohto pohľadu sú rozhodnutia efektívne len vtedy, ak reflektujú vonkajšie aj vnútorné faktory organizácie. Manažér tak analyzuje aktuálne podmienky a vyberá také nástroje riadenia, ktoré najlepšie korešpondujú s danou situáciou. Joan Woodwardová (1916 - 1971) bola významná britská výskumníčka, ktorá svojou prácou v 60. rokoch významne podporila kontingenčný prístup. Skúmala vzťah medzi typom výrobných technológií a optimálnou organizačnou štruktúrou firiem. Rozčlenila výrobné závody do troch kategórií – kusová výroba, sériová (hromadná) výroba a kontinuálna výroba – a ukázala, že každý typ vyžaduje odlišný

štýl riadenia a organizačnú formu. Napríklad závody so sériovou výrobou dosahovali najlepšiu výkonnosť pri stredne byrokratických štruktúrach, zatiaľ čo kontinuálna výroba fungovala efektívne len pri veľmi formalizovaných, úzko definovaných procesoch. Jej závery potvrdili, že technológia je jedným z kľúčových kontingenčných faktorov, ktoré ovplyvňujú, ako by mala organizácia vyzeráť a ako by mali manažéri konať. Jej prácu dopĺňali Tom Burns (1913 - 2001) a Gerald M. Stalker (1951-2017), britskí priemyselní sociológovia, ktorí rozlíšili mechanické a organické štruktúry riadenia podľa stability prostredia v diele *Manažment inovácií (The Management of Innovation, 1961)* nasledovne:

- Mechanický systém znamená pevné hierarchie, centralizované rozhodovanie, formálne pravidlá a jasné pracovné postupy. Je vhodný pre stabilné prostredie.
- Organický systém označili za flexibilný, s decentralizovaným rozhodovaním, menej formalizovaný, s úzkou medziodborovou komunikáciou a rýchlym prispôbovaním sa zmenám, preto je ideálny pre dynamické a inovačné prostredie organizácií.

Situačný prístup (contingency theory) tvrdí, že neexistuje jediný univerzálny spôsob riadenia a účinnosť manažérskeho prístupu závisí od konkrétnej situácie – veľkosti organizácie, štýlu vedenia, technológie, vonkajšieho prostredia či organizačnej kultúry.

Manažéri by mali prispôbiť podmienkam, v ktorých organizácia funguje:

- štýl riadenia,
- organizačnú štruktúru,
- komunikačné kanály,
- rozhodovacie procesy.

Situačný prístup podporuje flexibilitu a schopnosť reagovať na špecifické výzvy. Vo verejnej správe umožňuje úradníkom prispôbovať štýl riadenia a komunikáciu konkrétnym potrebám komunity, legislatívnym zmenám alebo krízovým situáciám. Podporuje tak individuálny prístup a efektívnejšie rozhodovanie.

5.3 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 5

1. V čom spočíva podstata pragmatického prístupu v manažmente?
2. Aké sú výhody jeho uplatnenia pre verejnú správu?
3. Kde všade je uplatňovaný podľa vás najviac, v nových postupoch alebo už zaužívaných činnostiach?
4. Objasnite koncept Management by Objectives (MBO) podľa Druckera.
5. Aplikujte koncept MBO na vybranú organizáciu verejnej správy.
6. Aké sú znaky dokonalých firiem podľa Petersa a Watermana?
7. V čom spočíval výskum Joan Woodwardovej a čo z neho vyplýva pre riadenie organizácií?
8. Vysvetlite termín „znalostný pracovník“ a uveďte praktický príklad jeho využitia vo verejnej správe.
9. Vymenujte časti 3C modelu pre strategické myslenie a konanie manažéra od autorov Hickmana a Silvu.
10. Aké sú základné črty situačného prístupu?
11. Vysvetlite pojem „učiaca sa organizácia“ podľa Petra Sengeho.
12. Objasnite rozdiely medzi mechanickým a organickým systémom z hľadiska ich využitia v manažmente.
13. Ktoré konkrétne faktory organizácie berú manažéri do úvahy pri svojej manažérskej práci?

6. PLÁNOVANIE AKO MANAŽÉRSKA FUNKCIA

Plánovanie je jednou zo základných funkcií manažmentu. Predstavuje proces stanovovania cieľov a spôsobov, ako tieto ciele dosiahnuť. Efektívne plánovanie pomáha organizáciám využívať zdroje, predvídať zmeny a reagovať na výzvy prostredia. Zahŕňa analýzu prostredia, prognózovanie, rozhodovanie o prioritách a tvorbu stratégií. Plánovanie definovali poprední odborníci manažérskej teórie a praxe nasledovne:

- Henri Fayol (1916): „Plánovanie spočíva v pohľade dopredu a vypracovaní plánu konania.“
- Koontz a O'Donnell (1976): „Plánovanie je proces určovania vopred toho, čo sa má diať a ako, kedy a kým to má byť vykonané.“
- Henry Mintzberg (1994): „Plánovanie je úmyselný proces vytvárania budúcich krokov, zároveň však plány vznikajú aj spontánne ako reakcia na zmeny v prostredí.“
- George a Jones (1996): „Plánovanie predstavuje proces stanovovania cieľov a rozhodovania o najvhodnejšom postupe k ich dosiahnutiu.“
- Stephen P. Robbins a Mary Coulter (2005): „Plánovanie zahŕňa definovanie cieľov, vytváranie stratégií na dosiahnutie týchto cieľov a rozpracovanie plánov činností.“

Plánovanie je druh riadiacej činnosti, ktorá sa v dôsledku delby práce osamostatnila, ale úzko súvisí s rozhodovaním a informáciami pre budúci vývoj organizácie. Pôsobí proti nehospodárnosti, živelnosti, chaosu a možným stratám.

6.1 Predpoklady a obsah plánovania vo verejnej správe

K predpokladom plánovania vo verejnej správe patrí hlavne pevný právny rámec, stabilné politické prostredie a zohľadnenie spoločenských potrieb, ktoré spoločne zabezpečujú legitímnosť a relevantnosť plánovacích procesov vo verejnom sektore. Plánovanie má kľúčový význam pre efektívne fungovanie verejných inštitúcií, pretože im umožňuje systematicky stanovovať ciele, účelne využívať zdroje a pružne

reagovať na potreby spoločnosti.

Predpoklady úspešného plánovania sú nasledovné:

1. Jasne definované ciele, ktoré musia byť v súlade so SMART princípmi (objasnené sú v podkapitole 6.2).
2. Dostupnosť informácií – o predchádzajúcom systéme plánovania a disponibilných zdrojoch (ľudské, finančné, časové obmedzenia). Veľký dôraz sa kladie na efektívne a úsporné nakladanie s verejnými financiami. Plány musia reflektovať rozpočtové obdobia štátneho/obecného rozpočtu a európske fondy (napr. viacročné finančné rámce EÚ).
3. Znalosť právneho a legislatívneho rámca – znalosť platných zákonov, vyhlášok, nariadení a interných predpisov, ktoré plánovanie limitujú či usmerňujú, ako aj povinnosť postupovať podľa zákona o verejnom obstarávaní pri nákupe služieb či tovaru. Treba zabezpečiť aj súlad plánu s ostatnými dokumentami – s programovým vyhlásením vlády/miestneho zastupiteľstva a politickými prioritami.
4. Vykonanie analýzy prostredia (SWOT) – slúži na odhalenie silných a slabých stránok, príležitostí a rizík.
5. Definícia rolí a zodpovednosti – každý v tíme musí vedieť, čo má robiť a za čo je zodpovedný.
6. Určenie časového rámca a míľnikov – hlavný cieľ treba transformovať na menšie časti (úseky, kontrolné body), ktoré sa dajú ľahšie sledovať. Veľa plánov a programov má časový horizont v rokoch či desaťročiach (napr. strategické dokumenty, rozvojové plány), nie len kvartálne či ročne, preto ich treba dôsledne identifikovať.
7. Angažovanosť zainteresovaných strán – všetci, ktorých sa projekt týka (šéf, klienti, kolegovia), sú o pláne informovaní a sú s ním stotožnení. Okrem interných tímov treba zapojiť občanov, neziskové organizácie, odborné komisie, iné úrady či ministerstvá formou verejných rokovaní, workshopov, verejných pripomienkových konaní a pod. Bez tejto podpory alebo bez spätnej väzby nie je plán realizovateľný.
8. Flexibilita plánu pre nečakané situácie – plán, i keď je záväzný dokument, tak nie

je dogmou. Ak sa zmenia vonkajšie podmienky treba na to pružne zareagovať a mať pripravené aj určité alternatívne plány. Pandémia COVID-19 ukázala potrebu rýchlej reštrukturalizácie plánovacích procesov. Adaptívne plánovanie zahŕňa vytváranie núdzových scenárov, flexibilitu v alokácii zdrojov a schopnosť okamžite reagovať na nové hrozby.

9. Transparentnosť, zodpovednosť a komunikačná stratégia– zverejňovanie dokumentov (napr. rozpočtové návrhy, štúdie uskutočniteľnosti), otvorené rokovania a konzultácie s občanmi ale aj existencia mechanizmu pre audit a kontrolu. Jasné a prístupné informovanie verejnosti o cieľoch, priebehu a výsledkoch a vytvorenie plánu krízovej komunikácie pre prípad negatívnej reakcie či protestov.
10. Zapojenie existujúcich systémov a procesov verejnej správy – využitie interných agendových systémov, integrovaných IT riešení (elektronická podateľňa, Geoportály, e-Government služby).
11. Počítať so sociálno-ekonomickými a regionálnymi aspektami – plány musia reflektovať demografiu, regionálne disparity a sociálne potreby obyvateľstva a súčasne riešiť dopady na rôzne skupiny – seniorov, znevýhodnené komunity, podnikateľov.
12. Implementovať merateľné indikátory (KPI) a hodnotiace mechanizmy – sú to špecifické ukazovatele výkonu v kontexte verejných služieb (doba vybavenia, spokojnosť občanov, miera využitia služieb).

6.2 SMART ciele a vlastnosti plánovania

Významný rímsky filozof Seneca kedysi, keď sa plavil po mori povedal, že žiaden vietor nie je pre nás priaznivý, ak nevieme, kam sa chceme doplaviť. Čiže ak nepoznáme cieľ, nevieme definovať cestu k nemu. Aké teda musia byť ciele? Jedným z najčastejšie používaných nástrojov plánovania je princíp SMART, ktorý zaručuje, že stanovené ciele sú:

- S – špecifické (Specific) – špecifikované, presne vymedzené, jasné a zrozumiteľné na všetkých stupňoch riadenia a pre vykonávateľov,

- M – merateľné (Measurable) – ukazovatele plnenia musia byť známe nielen na konci plánovaného obdobia, ale aj priebežne, v každej etape realizácie,
- A – dosiahnuteľné (Achievable) – akceptovateľné, v organizácii musia existovať podmienky a predpoklady na ich splnenie,
- R – realistické (Realistic) – uskutočniteľné, vychádzajúce z objektívneho posúdenia možností,
- T – časovo ohraničené (Time-bound) - sledovateľné, termínované v čase.

SMART ciele pomáhajú zabezpečiť konkrétnosť, sledovateľnosť a realizovateľnosť plánov, čím sa zvyšuje šanca na ich úspešné splnenie. Využívajú sa v projektovom riadení verejných projektov, v hodnotení výkonu úradov a v plánovaní verejných služieb. Ciele plánovania nám umožňujú pochopiť dôvody, pre ktoré je plánovací proces nevyhnutnou súčasťou práce každého manažéra. Základné ciele pre plánovanie vo verejnej správe poukazujú na zabezpečenie týchto vlastností plánovania:

a) Efektívnosť a hospodárnosť

Hlavným cieľom plánovania je zabezpečiť efektívne využívanie verejných zdrojov (ľudských, finančných, materiálnych), aby sa dosiahol čo najvyšší prínos pre spoločnosť pri čo najnižších nákladoch. Plánovanie zohľadňuje priority verejného sektora a umožňuje organizáciám minimalizovať plytvanie a duplicity aktivít.

b) Transparentnosť a zodpovednosť

Druhým kľúčovým cieľom je zvýšenie transparentnosti rozhodovacích procesov. Jasne definované plány, ktoré sú prístupné verejnosti, podporujú dôveru občanov vo fungovanie verejných inštitúcií. Plánovanie zároveň vytvára zodpovednosť vedúcich predstaviteľov a úradníkov za dosiahnutie stanovených ukazovateľov.

c) Koordinácia a integrácia

Cieľom plánovania je aj zabezpečiť koordináciu medzi jednotlivými organizačnými útvarmi (napr. ministerstvami, regionálnymi agentúrami, obcami), aby sa predišlo nesúladu aktivít alebo vzniku paralelných projektov. Integrované plánovanie zahŕňa aj prepojenie sektorových plánov (napr. hospodárskeho rozvoja, sociálnej politiky, životného prostredia) na všetkých úrovniach správy.

d) Adaptabilita a udržateľnosť

V súčasnej dobe dynamických zmien (globalizácia, klimatické zmeny, technologický pokrok) musí byť plánovanie vo verejnej správe adaptabilné, aby dokázalo reagovať na neočakávané udalosti, napr. pandemickú krízu, ekonomickú recesiú a pod. Udržateľný rozvoj je pritom zakomponovaný do strategických dokumentov ako neoddeliteľná súčasť plánovacej činnosti.

6.3 Obsah a úrovne plánovania

Výsledkom plánovacieho procesu je plán, ktorý by mal byť reálny, pružný, mal by zahŕňať aj viaceré alternatívy pri zmene vonkajších podmienok a mal by byť podľa možnosti aj komplexný. Obsah plánovania tvoria tieto základné úlohy:

- a) určenie cieľov (aký stav má byť v budúcnosti?)
- b) formulovanie úloh, ktoré konkretizujú ciele (čo treba robiť?)
- c) určenie finančných zdrojov (koľko treba financií?)
- d) určenie prostriedkov – ľudské a materiálne zdroje (čím splníme plán?)
- e) definovanie harmonogramu – časového horizontu úloh (odkedy-dokedy budeme pracovať na realizácii?)
- f) určenie adresáta (kto bude realizovať úlohy a kto niešť zodpovednosť?)

Všeobecné typy plánov sa rozlišujú aj podľa obsahu a štruktúry:

- Cieľovo postavené plány (napr. plán výkonov, investičný plán, sociálny plán)
- Ekonomické a finančné plány (rozpočty, prognózy)
- Personálne plány (nábor, vzdelávanie, rozvoj zamestnancov)
- Krízové plány (plány pre mimoriadne udalosti, bezpečnostné plány).

Plány môžeme deliť podľa časového horizontu, ku ktorému sa vzťahujú a podľa úrovni riadenia. Preto sa v teórii verejnej správy rozlišujú tri základné úrovne plánovania:

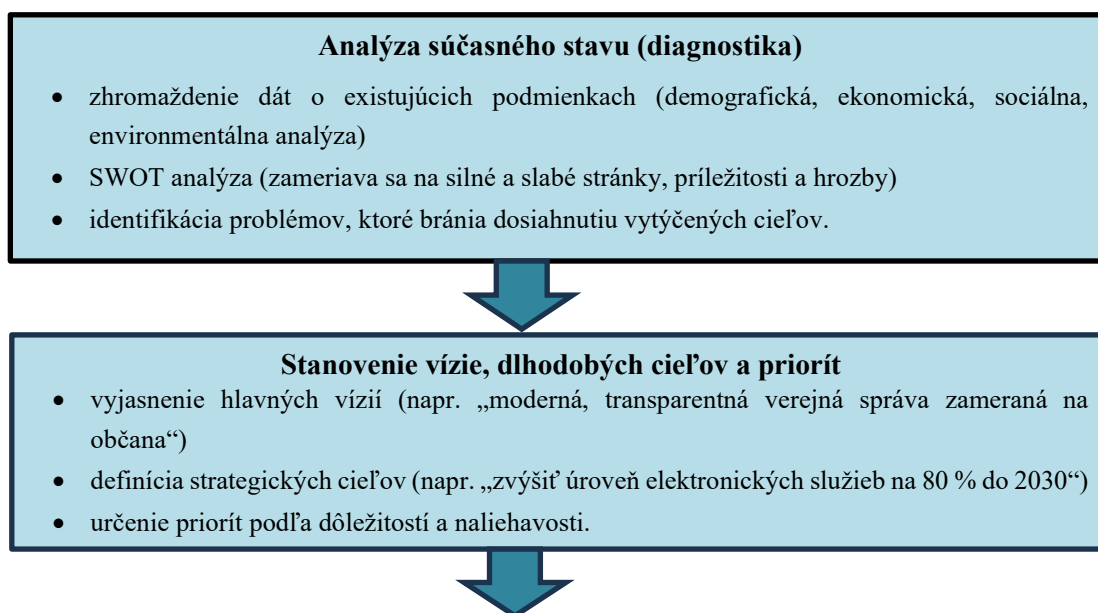
- Strategické (dlhodobé) plánovanie, ktoré vytyčuje dlhodobé rozvojové ciele, vízie, stratégie a smerovanie celej organizácie alebo štátu (zvyčajne na horizont 5–10 rokov). Príklad: Strategický plán rozvoja mesta na 10 rokov.

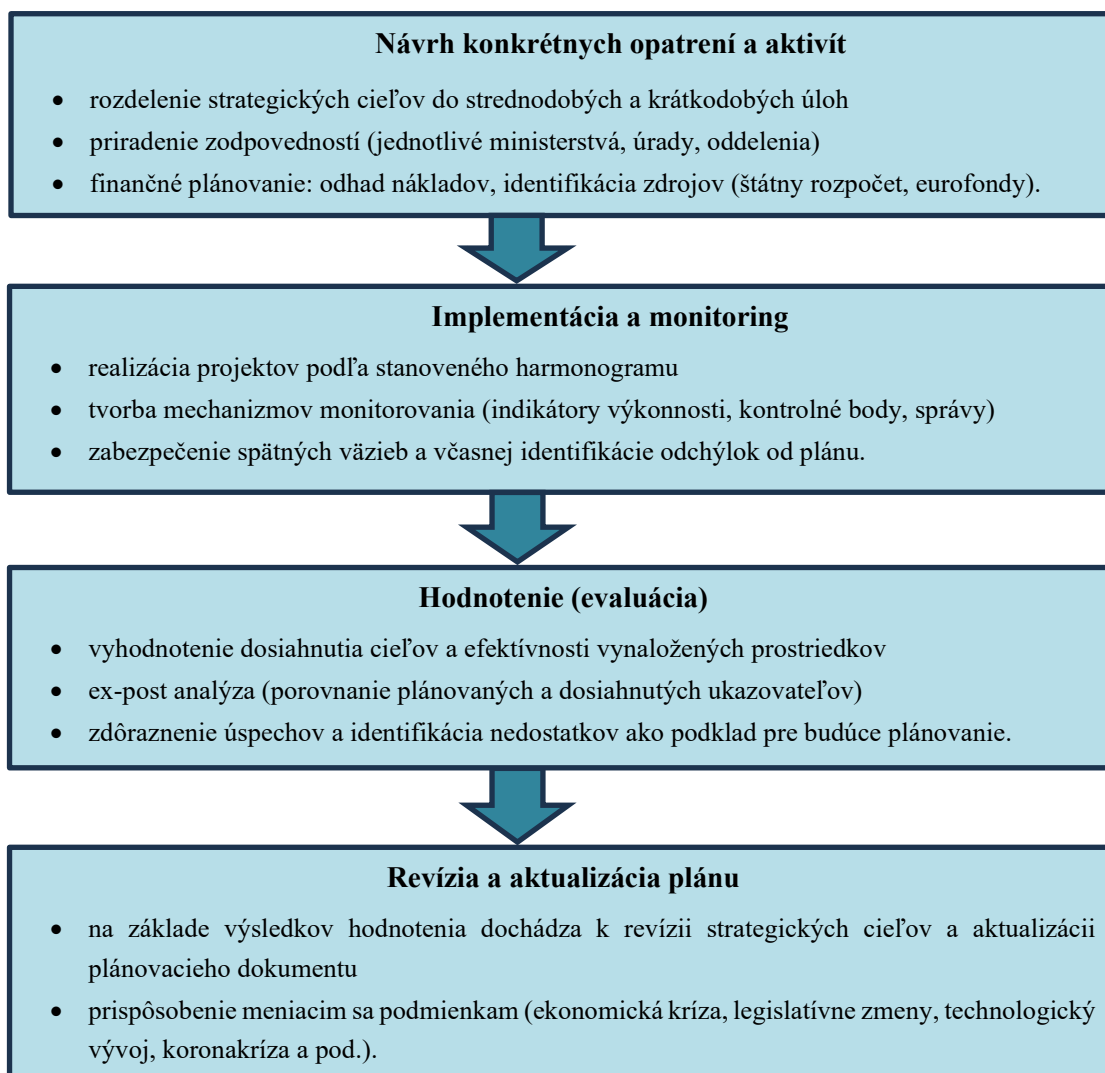
- Taktické (strednodobé) plánovanie, ktoré stratégie konkretizuje do strednodobých cieľov a prerozdeľuje prostriedky na jednotlivé oblasti, do sektorov, na programy či projekty, (časový horizont 1–5 rokov). Príklad: Plán rozvoja školstva na 3 roky.
- Operatívne (krátkodobé) plánovanie, ktoré zahŕňa ročnú alebo kvartálnu implementáciu úloh a monitorovacích aktivít, zahŕňa krátkodobé a konkrétne úlohy, časový harmonogram a zodpovednosti (obdobie do 1 roka). Príklad: Ročný rozpočet, akčný plán na 6 mesiacov.

Prepojenie týchto úrovní zabezpečuje, že každá úloha realizovaná na lokálnej, regionálnej či národnej úrovni je v súlade s vyššími strategickými zámermi a zároveň reflektuje aktuálne potreby obyvateľstva.

6.4 Plánovací proces

Plánovanie vo verejnej správe predstavuje systematický proces určovania cieľov, stratégií a konkrétnych krokov na dosiahnutie verejnoprospešných výsledkov. Je kľúčové pri tvorbe rozpočtov, strategických dokumentov, politik a akčných plánov na úrovni obcí, krajov i štátu. Plánovací proces v manažmente verejnej správy možno rozdeliť do niekoľkých fáz. V dostupnej odbornej literatúre sa najčastejšie uvádza nasledujúcich šesť kľúčových krokov:





Obr. 6 Schematické znázornenie jednotlivých fáz plánovania

Každá z týchto fáz vyžaduje úzku spoluprácu medzi rôznymi úrovňami riadenia a relevantnými aktérmi (ministerstvá, regionálne úrady, samosprávy, občianske združenia). Výsledkom správneho plánovacieho procesu je konzistentný, efektívny a udržateľný rozvoj verejnej správy.

Aby bolo plánovanie efektívne, je potrebné rešpektovať niekoľko zásad plánovania, najmä pri tvorbe dlhodobých strategických plánov:

- komunikácia všetkých tých, ktorých sa plánovaná činnosť dotýka,
- participácia jednotlivých subjektov,
- koordinácia vzájomne súvisiacich aktivít,
- pri určovaní cieľov a hľadaní postupov je vhodné zvážiť viacero variantov,

- plán musí byť pružný, musí umožňovať určité prípadné korekcie,
- plán by mal byť úplný: mal by tak reagovať na všetky predvídateľné udalosti,
- plán by mal byť jasne formulovaný, aby bol správne pochopený na všetkých úrovniach, hlavne tam, kde sa realizuje,
- uplatňovanie etických princípov vo vnútri organizácie aj smerom k verejnosti,
- zabezpečiť jednoznačnosť (záujmov, metód, činností, miera záväznosti).

Význam plánovania spočíva predovšetkým v zabezpečení koordinovaného a efektívneho fungovania orgánov štátnej správy a samospráv. Je kľúčové pri tvorbe verejných politík, strategických plánov rozvoja obcí, miest a krajov či pri programovaní fondov EÚ. V kontexte manažmentu verejnej správy plnenie plánovacích funkcií umožňuje transparentnejšie prerozdelenie zdrojov, zvyšovanie kvality poskytovaných služieb a lepšie reagovanie na potreby občanov. Na rozdiel od súkromného sektora, kde je plánovanie často orientované na maximalizáciu zisku, vo verejnom sektore je hlavným motívom dosiahnutie verejného dobra, spravodlivé uspokojenie potrieb rôznych sociálnych skupín a ochrana verejných záujmov.

6.5 Plánovanie vo verejnej správe

Vo verejnej správe majú vznikajú na jednotlivých úrovniach plánovacie dokumenty, ktoré sa odlišujú dobou realizácie, okruhom pôsobnosti a ďalšími špecifikami.

Podľa úrovne správy/riadenia rozlišujeme tieto plány:

- globálne (národné) plány – napr. Plán obnovy SR,
- regionálne plány – napr. Plán hospodárskeho rozvoja kraja,
- miestne plány – napr. Komunitný plán sociálnych služieb obce,
- organizačné plány – v rámci inštitúcií.

Tomuto členeniu zodpovedajú aj jednotlivé plánovacie dokumenty, medzi ktoré zaraďujeme národné rozvojové plány, regionálne a lokálne plány, sektorové plány a programy a operatívne a projektové plány.

Národné rozvojové plány predstavujú najvyššiu úroveň strategického plánovania.

Ide o dokument, ktorý definuje víziu a priority štátu v dlhodobom horizonte (5–10 rokov). Obsahuje analýzu súčasného stavu, definovanie hlavných sektorových priorít (napr. infraštruktúra, vzdelávanie, zdravotníctvo), a návrh opatrení na zlepšenie konkurencieschopnosti a kvality života. Konkrétnym príkladom takéhoto plánu je Národná stratégia rozvoja verejnej správy na obdobie rokov 2020–2030, ktorá stanovuje ciele v oblasti digitalizácie, transparentnosti a zlepšenia verejných služieb. Regionálne a lokálne plány vznikajú na úrovni krajských samospráv alebo dobrovoľných združení obcí. Ich cieľom je vyrovnávanie regionálnych disparít a podpora miestneho hospodárskeho rastu (majú podobu napr. stratégie rozvoja regiónov). Lokálne stratégie (plány rozvoja obcí alebo miest) riešia konkrétne problémy danej samosprávy, ako napr. rozvoj infraštruktúry, kultúrnych a sociálnych služieb či ochranu životného prostredia.

Sektorové plány a programy sa zameriavajú na konkrétne odvetvia verejnej politiky – napr. plán zdravia, plán školstva, plán sociálnych služieb. Ich úlohou je zabezpečiť koordinovaný rozvoj daného sektora v súlade s medzinárodnými povinnosťami (napr. európskymi štrukturálnymi fondami) a národnou stratégiou.

Operatívne a projektové plány detailne popisujú konkrétne aktivity, zodpovedné oddelenia, časový harmonogram a alokáciu zdrojov. Operatívne plány sa tvoria na úrovni ministerstiev, úradov a iných inštitúcií a majú podobu ročných či štvrtročných operatívnych plánov (work plans). Projektové plány sú zase nástrojom implementácie konkrétneho projektu s jasne definovanými výstupmi, ukazovateľmi a monitorovacími mechanizmami.

Prepojenie týchto úrovní plánovania vo verejnej správe zabezpečuje, že každá úloha realizovaná na lokálnej, regionálnej či národnej úrovni je v súlade s vyššími strategickými zámermi a zároveň reflektuje aktuálne potreby obyvateľstva.

6.6 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 6

1. Čo predstavuje plánovanie?
2. Aké sú rozdiely plánovania v súkromnom a verejnom sektore?
3. Prečo je plánovanie dôležité v manažmente verejnej správy?

4. Čo tvorí obsah plánovania?
5. Ako sa líši strategické, taktické a operatívne plánovanie?
6. Aký význam majú rôzne typy plánov pre riadenie organizácie?
7. Popíšte jednotlivé fázy plánovacieho procesu.
8. Z akých dokumentov by ste vychádzali pri tvorbe taktického plánu pre útvár ľudských zdrojov na mestskom úrade?
9. Čo predstavuje princíp SMART a aké sú jeho prínosy?
10. Nájdite praktické príklady SMART cieľov v plánoch verejnej správy.
11. Prečo je dôležité, aby ciele organizácie boli merateľné?
12. Ako možno overiť dosiahnuteľnosť cieľa?
13. Čo znamená, že cieľ musí byť relevantný?
14. Ako pomáha časové ohraničenie pri dosahovaní cieľov?
15. Uveďte príklad strategického plánu v oblasti manažmentu verejnej správy.

7. ORGANIZOVANIE AKO MANAŽÉRSKA FUNKCIA

Každá inštitúcia je prezentovaná ľuďmi, ktorí v nej pracujú v jednotlivých zložkách - útvaroch. Tieto útvary môžu mať rôznu podobu od oddelení, sekcií, kancelárií, závodov, prevádzok, dielní a mnohé ďalšie názvy sa používajú na odlišenie jednotlivých zložiek organizácie. Tieto útvary majú svoje úlohy, kompetencie a musia byť vzájomne koordinované, aby mohli byť ciele splnené.

7.1 Pojmy organizovanie, organizácia, špecializácia a koordinácia

Pojem organizovanie pochádza z termínu organizácia, ktorý má viacero významov. Organizáciu v rámci manažmentu najčastejšie definujeme nasledovne:

- ako proces - usporiadaný priebeh aktivít a činností, ľudská činnosť (napr. organizácia záchranných prác),
- ako vnútorné usporiadanie - výsledok ľudskej činnosti zameranej na účelovo optimálne usporiadanie štruktúry prvkov, vzťahov a funkcií (základom je organizačná štruktúra riadenia),
- ako reálny objekt - systém sociálnych prvkov, vzťahov a cieľov v inštitucionálnej podobe (podnik, škola, záujmová alebo nezisková organizácia, dobrovoľné združenie, verejná inštitúcia, ministerstvo a pod.).

Každá organizácia má nasledovné znaky:

- právne či interné pravidlá - ľudia sa v nej združujú na základe zákonných noriem, organizačného poriadku alebo stanov, ktoré určujú pravidlá fungovania.
- spoločné ciele - organizácia vzniká preto, aby jej členovia dosiahli aspoň jeden spoločný zámer - či už ekonomický úspech, spoločenskú zmenu a pod. účel.
- účelové správanie - všetky aktivity a rozhodnutia sú podriadené naplneniu cieľa, na ktorý bola organizácia založená.
- súťaživosť - organizácie často súťažia s inými subjektmi (firmami, inštitúciami alebo jednotlivcami), ktorých ciele sa môžu zhodovať alebo si protirečiť, niekedy podporujú aj konkurenčný duch, aby dosiahli čo najlepšie výsledky.

Organizovanie ako súbor určitých presne vymedzených činností znamená vytváranie štruktúry organizácie (organizačnej štruktúry riadenia), rozdelenie úloh, definovanie právomocí a zodpovednosti, ako aj koordináciu zdrojov.

Organizovanie slúži na:

- rozdelenie práce a špecializáciu
- koordináciu činností,
- vytváranie formálnych väzieb medzi jednotlivými pozíciami,
- zabezpečenie efektívneho využitia zdrojov.

Špecializácia znamená rozdeľovanie úloh a kompetencií medzi jednotlivé organizačné jednotky, úrady alebo úradníkov podľa odbornosti a funkcie.

Umožňuje zvýšenie odbornosti, profesionalizácie a efektívnosti práce vo verejnej správe. Príkladom sú odbory sociálnych vecí, školstva, stavebné úrady alebo ekonomické oddelenia v rámci miestnej samosprávy.

Koordinácia predstavuje zladenie činností, postupov a rozhodnutí medzi rôznymi organizačnými jednotkami alebo úrovňami verejnej správy. Je nevyhnutná na to, aby špecializované jednotky spolupracovali a prispievali k napĺňaniu spoločných cieľov. V praxi ide napríklad o spoluprácu medzi oddeleniami v rámci úradu, medzi štátnou správou a samosprávou, alebo pri projektovom riadení verejných politík.

Koordinácia je zabezpečovaná prostredníctvom porád, pracovných skupín, strategických dokumentov alebo právnych predpisov.

V rámci organizovania vo verejnej správe sú špecializácia a koordinácia vzájomne prepojené. Špecializácia podporuje odborný výkon jednotlivých činností, zatiaľ čo koordinácia zabezpečuje ich efektívne zladenie v prospech verejného záujmu. Efektívne organizovanie podporuje plnenie cieľov organizácie, znižuje duplicitu činností a zvyšuje zodpovednosť jednotlivcov. Týka sa najmä štruktúry úradov, štruktúry pracovných miest, kompetencií jednotlivých oddelení a efektívneho využívania verejných prostriedkov.

7.2 Organizačné štruktúry riadenia

Organizovanie je druhou základnou funkciou manažmentu. Predstavuje proces usporiadania ľudských, materiálnych a informačných zdrojov do efektívne fungujúcich celkov. Výsledkom organizovania je organizačná štruktúra riadenia (OŠR), ktorá určuje vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, ale určuje aj rozdelenie úloh, právomocí, zodpovednosti a komunikačných tokov. Je pohľadom na štruktúru riadiaceho systému v jeho statickom ponímaní (k určitému dátumu).

Kritériá výberu OŠR sú dané viacerými premennými, ktorými sú:

- veľkosť organizácie,
- charakter činnosti,
- geografické rozmiestnenie,
- technologická náročnosť,
- potreba flexibility a pod.

Pri tvorbe organizačných štruktúr riadenia musíme riešiť dve oblasti: organizačnú diferenciaciu a organizačnú integráciu.

1. Organizačná diferenciacia znamená rozčleňovanie jednotlivých činností, ľudí a útvarov danej organizácie alebo podniku. Môže byť horizontálna (vznikajú nové útvary vo naprieč jednotlivými stupňami riadenia) a vertikálna (vznikajú nové útvary na jednom stupni riadenia). Z hľadiska horizontálnej diferencie verejnej správy sa na Slovensku rozlišujú tri úrovne verejnej správy:

- štát (úroveň centrálnej štátnej správy)
- kraj (úroveň regionálnej samosprávy, vyššie územné celky)
- obec (úroveň miestnej územnej samosprávy).

2. Organizačná integrácia je zameraná na spájanie a zlučovanie jednotlivých činností, ľudí a útvarov do určitých celkov. Organizačná integrácia vo verejnej správe znamená vytvorenie takého usporiadania orgánov a útvarov, ktoré zabezpečí efektívnu spoluprácu, tok informácií a jednotné rozhodovanie naprieč rôznymi časťami systému. Cieľom je znížiť duplicitu činností, prelínanie kompetencií a byrokratické prekážky, a naopak zvýšiť prehľadnosť a kvalitu poskytovaných služieb. Prakticky má integrácia vo verejnej správe tieto podoby:

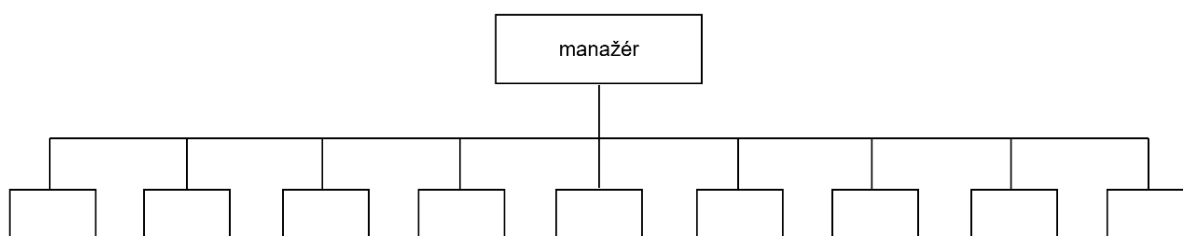
- Koordinácia procesov - namiesto toho, aby každý úrad riešil svoju časť agendy izolovane, procesy sa prepájajú (napr. spoločné pracovné tímy alebo workflow systémy).
- Zdieľanie zdrojov - môžu to byť spoločné portály, databázy alebo technické zázemie (napr. centrálna IT platforma pre elektronické formuláre).
- Jednotné riadenie: Jasné línie zodpovednosti a vzťahy nadriadenosti, ktoré zamedzia „rozhadzovaniu“ kompetencií medzi viacerými útvarmi.

Príklad organizačnej integrácie predstavuje napríklad integrované obslužné miesto (IOM) pre podnikateľov a občanov, kde si človek vybaví naraz stavebné povolenie, zápis do živnostenského registra aj potvrdenie o zaplatení dane. Namiesto toho, aby klient chodil na tri rôzne úrady, všetky agendy sú prepojené v jednom centre, delenie kompetencií medzi odbormi je jasne vopred definované a podpora procesov beží na jednej spoločnej IT platforme. Takáto integrácia odbúrava čakanie, zjednodušuje komunikáciu aj administratívnu záťaž úradníkov a občanov.

7.3 Typológia organizačných štruktúr riadenia

Organizačné štruktúry sa môžu klasifikovať podľa rôznych kritérií. Vizúálne je najjednoduchším vyjadrením široká a vysoká OŠR, ktoré sa odlišujú počtom stupňov riadenia (vertikálnou diferenciáciou) a počtom útvarov na jednom stupni riadenia (horizontálnou diferenciáciou).

Široká organizačná štruktúra má málo stupňov riadenia (hierarchických úrovní) a zvyčajne veľký počet zamestnancov priamo podriadeným jednému vedúcemu.



Obr. 7 Široká OŠR

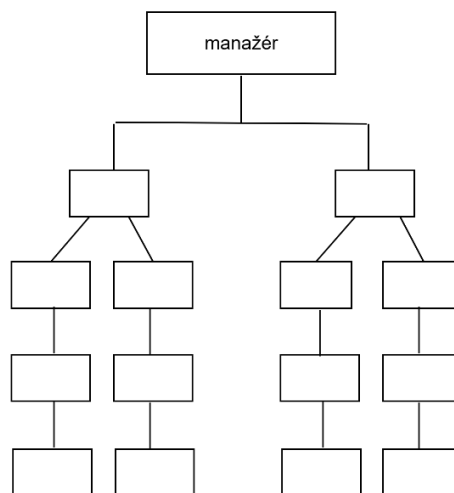
Výhody:

- rýchlejšia komunikácia a rozhodovanie – kratšia cesta od vrchu až na výkonnú úroveň
- väčšia autonómia tímov a zamestnancov, podpora iniciatívy
- menej byrokracie a administratívy.

Nevýhody:

- vysoká pracovná záťaž manažérov, keďže sa musia venovať nielen riadeniu, ale riešiť aj odborné otázky
- veľa priamych podriadených, ak je organizácia s väčším počtom zamestnancov
- pri rozsiahlych organizáciách je ťažké udržať kontrolu a prehľad o všetkých procesoch.

Vysoká organizačná štruktúra je viacúrovňová hierarchia (veľa stupňov riadenia) s menším počtom podriadených na jedného vedúceho.



Obr. 8 Vysoká OŠR

Výhody:

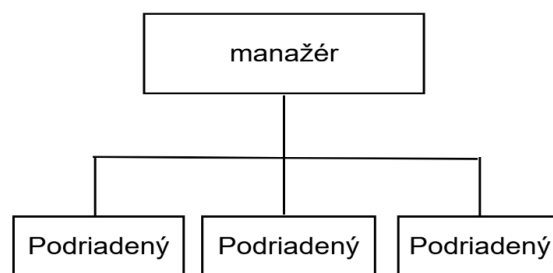
- jasne definované postupy a zodpovednosť – každá úroveň má svoje presné vymedzené kompetencie
- odbremenenie vedúcich a jednoduchšie riadenie menších skupín
- lepšia kontrola kvality.

Nevýhody:

- pomalšia komunikácia – každý rozhodovací krok prechádza viacerými horizontálnymi úrovňami
- viac byrokracie a administratívy
- riziko odtrhnutia top manažmentu od reality každodennej práce.

Medzi ďalšie najčastejšie typy členenia tradičných štruktúr patria líniová, funkčná (štábna) a líniovo-štábna OŠR.

Líniová štruktúra –patrí medzi historicky najstaršie formy OŠR, prezentuje ju jednoduchá, jednoznačná hierarchia a priamy vzťah nadriadený–podriadený. Pozostáva len z líniových útvarov.



Obr. 9 Líniová OŠR

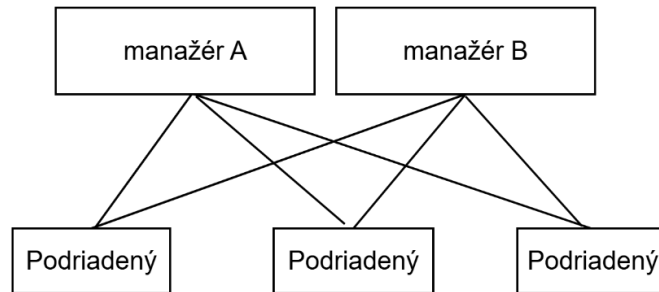
Výhody:

- jasná zodpovednosť a autorita – každý vie, komu podlieha
- rýchle rozhodovanie – priama komunikačná línia medzi nadriadeným a podriadeným
- jednoduchosť – ľahko sa navrhuje aj implementuje v menších firmách.

Nevýhody:

- preťaženie manažéra – jeden nadriadený má často veľa podriadených, čo môže znamenať vysoké nároky na jeho komunikačné a rozhodovacie schopnosti
- rigidita – slabá flexibilita, ťažké prispôbiť sa dynamickému prostrediu
- obmedzená špecializácia – jednotlivec rieši rôzne úlohy bez hĺbkovej expertízy.

Funkčná (funkcionálna, štábná) štruktúra - je charakteristická existenciou odborných útvarov, ide o rozdelenie podľa odbornosti a funkčných oblastí (napr. financie, marketing, personalistika).



Obr. 10 Funkčná OŠR

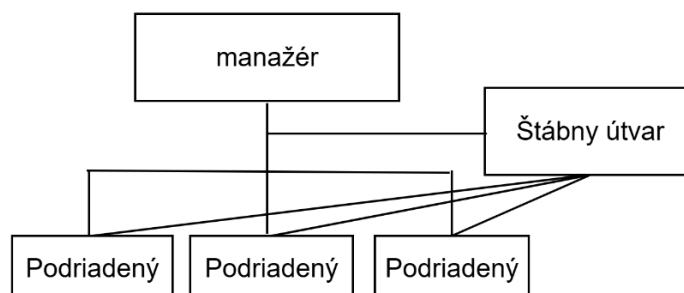
Výhody:

- vysoká špecializácia - oddelenia sa sústreďujú na svoje jadrové procesy
- efektivita a odborná kvalita - lepšie využitie expertov a jednotné postupy
- ekonomika rozsahu - centrálnne zdieľanie zdrojov v rámci funkcie.

Nevýhody:

- slabá medzifunkčná koordinácia - konflikty priorít medzi oddeleniami
- ohraničený pohľad - manažéri sa zameriavajú len na svoje funkčné ciele, nie na celok
- pomalšia reakcia keď sa vyžaduje rýchla zmena alebo inovácia.

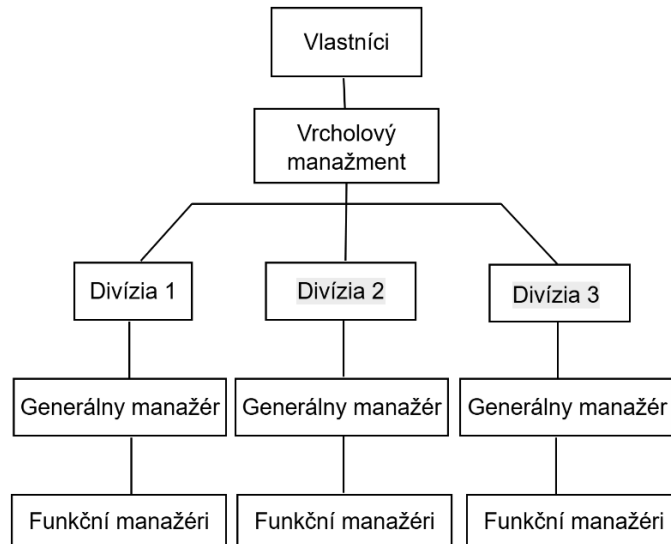
Líniovo-štábná štruktúra - doplnenie líniovej štruktúry o odborné štáby, ktoré poskytujú špecializované činnosti alebo poradenstvo. Posilňuje výhody oboch predošlých štruktúr, z ktorých je táto OŠR zostavená v prípade, ak sú jasné právomoci a kompetencie medzi manažérom a štábom.



Obr. 11 Líniovo-štábná OŠR

Medzi modernejšie trendy v OŠR patrí divizionálna, maticová a projektová organizácia.

Divizionálna štruktúra – predstavuje rozdelenie útvarov podľa produktov, regiónov alebo zákazníckych segmentov.



Obr. 12 Divizionálna OŠR

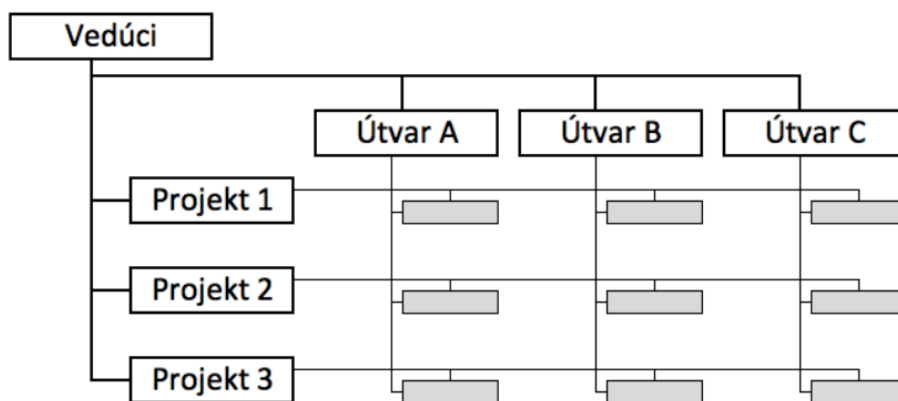
Výhody:

- zameranie na špecifický trh/produkt – silná zodpovednosť za výsledky divízie
- flexibilita a samostatnosť – rýchle prispôsobenie sa potrebám trhu
- jednoduchšie hodnotenie výkonu – jasné stanovené kritériá pre každú divíziu.

Nevýhody:

- duplikácia zdrojov – každá divízia má vlastné funkčné oddelenia (napr. vlastné personálne oddelenie, marketing)
- vyššie náklady na riadenie – z dôvodu redundancie procesov a systémov
- riziko “súťaženia” – divízie môžu konkurovať medzi sebou namiesto spolupráce.

Maticová štruktúra – je kombinácia funkčnej a projektovej štruktúry s dvojitou podriadenosťou – pre funkčné a projektové línie so svojimi manažérmi.



Obr. 13 Maticová OŠR

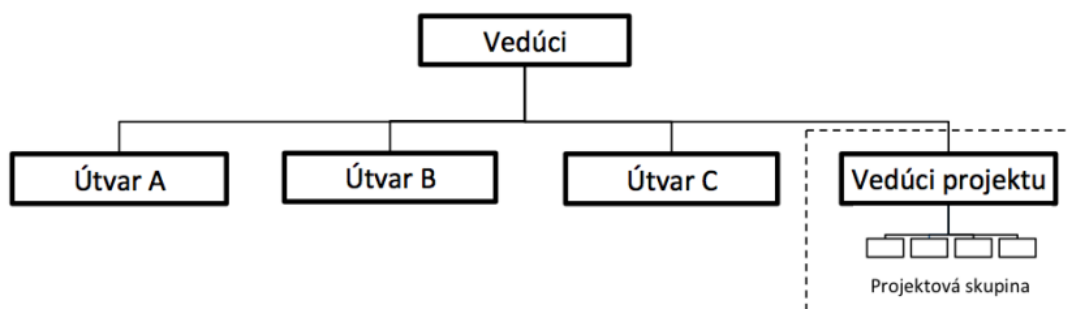
Výhody:

- efektívne využitie zdrojov – odborníci môžu byť alokovaní do viacerých projektov
- flexibilita – rýchla mobilizácia tímov pre nové úlohy
- podpora spolupráce – prepája expertné znalosti s projektovými cieľmi.

Nevýhody:

- dvojité autorita – konflikt, komu sa podriaďiť (funkčný manažér vs. projektový vedúci)
- zložité riadenie – vyžaduje silné komunikačné a vyjednávacíe schopnosti
- vyššie nároky na kontrolu – monitorovanie viacerých vzťahov a úloh.

Projektová štruktúra a OŠR s projektovou skupinou – je daná existenciou dočasných tímov zameraných na dosiahnutie konkrétnych cieľov, orientácia na procesy a zákazníka, nie na hierarchiu.



Obr. 14 Projektová OŠR

Výhody:

- zameranie na výsledky – jasné ciele a termíny
- vysoká motivácia – tím vidí priamy dosah svojej práce
- tímová flexibilita – možnosť stavať špeciálne tímy podľa potreby.

Nevýhody:

- prechodnosť tímov – opakované formovanie a rozpad tímov môže znižovať stabilitu
- neistota pre zamestnancov – menšia istota zamestnania po skončení projektu
- náklady na koordináciu – potreba silného projektového riadenia a administratívy.

Podľa stupňa formalizácie rozlišujeme formálne a neformálne OŠR.

Formálne organizácie sú charakteristické presne určenými OŠR a písomnými organizačnými normami a pravidlami, ktoré popisujú ich činnosti. Neformálne organizácie sú také, ktoré sú výsledkom reálneho fungovania bez presne určených formalizovaných vzťahov.

7.4 Organizačná výstavba verejnej správy

Verejné inštitúcie často využívajú líniovo-štábne štruktúry, no s rastúcou komplexnosťou úloh sa uplatňujú aj maticové a procesné modely. Vo verejnej správe je organizovanie kľúčové pre efektívne pridelovanie kompetencií medzi ministerstvá, odbory či samosprávu. Inštitucionálne je verejná správa na Slovensku usporiadaná do troch hlavných pilierov: štátnej správy (delí sa na ústrednú a miestnu) a územnej samosprávy (tvoria ju mestá, obce a vyššie územné celky) a tvoria ju aj verejnoprávne korporácie (v odbornej literatúre nájdeme aj názov ostatná verejná správa). Samotné kritériá členenia verejnej správy však nie sú jednotné, čo znamená, že môžu byť odlišné a v niektorých prípadoch sem patria aj subjekty súkromného práva.

Štátna správa je zložená vertikálne z 2 zložiek:

- Ústredná štátna správa, ktorú tvorí vláda SR a jej ústredné orgány – predovšetkým

ministerstvá (napr. Ministerstvo vnútra, Ministerstvo financií) a ich priamo podriadené ústredné orgány (napr. Slovenská obchodná inšpekcia, Úrad pre reguláciu sieťových odvetví). Tieto orgány pripravujú legislatívu, koordinujú a centrálné riadia výkon štátnej správy na národnej úrovni.

- Miestna štátna správa realizuje výkon štátnej správy v regiónoch prostredníctvom regionálnych úradov (napr. Regionálny úrad verejného zdravotníctva, Regionálny úrad práce, sociálnych vecí a rodiny) a okresných kancelárií. Tieto úrady vykonávajú prenesené kompetencie štátu na regionálnej úrovni – vydávajú rozhodnutia v stavebnom konaní, starostlivosti o deti, sociálnych dávkach a pod.

Územná samospráva ako druhá zložka organizačnej výstavby verejnej správy je založená na princípe subsidiarity, aby rozhodovanie bolo čo najbližšie k občanovi. Delí sa na dva stupne: obce a vyššie územné celky.

Obce tvoria najnižší stupeň a samostatný územno-správny celok (majú podobu miest, alebo dedín). Ich organizačné usporiadanie tvoria tieto orgány:

1. *Obecné zastupiteľstvo* („zákonodarná“ moc)
2. *Starosta* (resp. primátor) ako monokratický výkonný orgán je volený občanmi na 4 roky.

Obecný úrad zabezpečuje administratívnu a organizačnú agendu (vedie ho prednosta vymenovaný starostom). Kompetencie obcí zahŕňajú miestne komunikácie, odpadové hospodárstvo, územné plánovanie, predškolské a školské zariadenia, kultúru, sociálne služby, výber miestnych daní a pod.

Vyššie územné celky (VÚC/ samosprávne kraje) tvoria druhý stupeň, zriadený zákonom v roku 2001 so sídlom v krajských mestách. Ich orgány tvoria:

1. *Zastupiteľstvo samosprávneho kraja*
2. *Predseda kraja* (neformálne „župan“), ktorý je volený občanmi na 4 roky.
Pôsobnosť VÚC: správa a údržba ciest II. a III. triedy, prevádzka prímestskej dopravy, správa stredných škôl, sociálnych a kultúrnych zariadení, regionálny rozvoj, cestovný ruch, životné prostredie a pod.

7.5 Organizačné normy

S problematikou organizačných štruktúr úzko súvisia aj organizačné normy, ktoré v písomnej forme definujú formálne vzťahy, kompetencie a právomoci v jednotlivých útvaroch organizácie. Vo verejnej správe majú organizačné normy dôležité miesto, keďže predstavujú súbor predpisov, smerníc a pravidiel, ktorými sa riadi fungovanie organizácie a sú pre ňu záväzné. Zahŕňajú rôzne typy či už vnútro podnikových noriem (napr. organizačné poriadky, smernice alebo postupy) alebo aj noriem s pôsobnosťou mimo inštitúciu (napr. štatúty), ktoré špecifikujú práva, povinnosti a vzťahy v rámci organizácie ale aj vzťahy organizácie k okoliu.

- Štatút organizácie uvádza základné informácie o organizácii, jej poslaní, cieľoch, príp. zakladateľoch. Zároveň vymedzuje vzťahy organizácie ako celku ku svojmu okoliu.
- Organizačný poriadok upravuje vnútornú štruktúru organizácie (OŠR), rozdeľuje kompetencie a zodpovednosti medzi jednotlivé útvary, stanovuje procesy a postupy pri plnení úloh.
- Smernice konkretizujú pravidlá pre rôzne oblasti činnosti organizácie, napríklad pre personálnu politiku, finančné operácie, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, atď.
- Predpisy upravujú podrobnejšie techniku vykonávania činností a úloh v jednotlivých špecializovaných útvaroch organizácie.
- Postupy - sú elementárne popísané úlohy ako sled jednotlivých činností, ktoré je treba vykonať v stanovenom poradí.

Orgány verejnej správy môžu konať len v rozsahu a spôsobom stanoveným Ústavou SR, ústavnými zákonmi, zákonmi a inými všeobecne záväznými predpismi. Každá z uvedených noriem má svoju formálnu štruktúru, ktorá je väčšinou daná skratkou začiatočných písmen BOČKO: bod, odsek, článok, kapitola, oddiel. Zoradenie jednotlivých častí je od najmenej po najväčšiu zložku.

7.6 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 7

1. Čo je organizovanie a aký má význam pre manažment?
2. Aké sú hlavné ciele organizovania?
3. Čo je výsledkom organizovania?
4. Ako by ste popísali špecializáciu a koordináciu na príkladoch orgánov verejného sektora?
5. Aký je rozdiel medzi organizačnou diferenciaciou a integráciou?
6. Aké faktory ovplyvňujú výber organizačnej štruktúry?
7. Vysvetlite základné rozdiely medzi líniovou a štábnou štruktúrou.
8. V čom spočívajú výhody líniovo-funkčnej organizačnej štruktúry?
9. Aké sú nevýhody maticovej OŠR?
10. Aký je rozdiel medzi divizionálnou a maticovou štruktúrou?
11. Aké sú dôvody zavádzania procesne orientovaných štruktúr?
12. Aké štruktúry sú typické pre verejnú správu?
13. Nájdite organizačnú štruktúru ľubovoľného ministerstva a popíšte ju. Rozdeľte jednotlivé útvary na líniové a štábne a popíšte ich kompetencie a úlohy.
14. Ako organizovanie vplýva na výkonnosť a transparentnosť úradov?
15. Aká je úloha organizačných noriem?
16. Nájdite konkrétny príklad organizačnej normy vo verejnej správe, popíšte jej štruktúru a predpoklady pre použitie.

8. VEDENIE ĽUDÍ AKO FUNKCIA MANAŽMENTU

Vedenie (leadership) predstavuje jednu z kľúčových funkcií manažmentu, ktorá sa zameriava na ovplyvňovanie ľudí smerom k dosahovaniu cieľov organizácie. Zahŕňa schopnosť inšpirovať, motivovať a usmerňovať jednotlivcov alebo tímy k vyššiemu výkonu a spokojnosti. Zahŕňa nielen motivovanie zamestnancov a poskytovanie inštrukcií, ale aj vytváranie tímov a rozvoj medziľudských vzťahov. Manažér ako určitý líder má veľký vplyv na výkon a atmosféru v organizácii. Definovanie manažérskej funkcie vedenia ľudí ponúkajú uznávaní manažérski odborníci nasledovne:

- Peter Drucker (1986) sa sústreďuje na definovanie vodcovstva a manažéra ako lídra. „Vodcovstvo je umenie prinútiť ľudí, aby robili to, čo chcete, aby robili, pretože to chcú robiť.“ Drucker veril, že vedenie je o inšpirácii a motivácii ľudí, nielen o vydávaní príkazov. Jediná definícia lídra je ten, kto má nasledovníkov.“ Drucker tým zdôrazňuje, že vedenie nie je o titule ani riadení procesov, ale o schopnosti inšpirovať iných, aby vás sledovali a robili spoločné kroky k cieľu.
- John Kotter (1990) hovorí, že „vedenie je o zvládaní zmien. Manažment je o zvládaní komplexity.“ Pre Kottera je vodcovstvo predovšetkým iniciovanie, vedenie a usmerňovanie zmien – odvíja sa od schopnosti vymyslieť víziu a motivovať ľudí, aby sa k nej pripojili.
- Henri Fayol (1916) dodáva: „Viesť znamená budovať činnosť a harmonizovaného ducha skupiny tak, aby sa dosiahol výsledok, ktorý si organizácia stanovila.“ Fayol zdôrazňuje harmonizáciu tímu a budovanie spoločnej energie na dosiahnutie podnikových cieľov,
- Gary Yukl (1981) tvrdí: „Vedenie je proces ovplyvňovania ostatných, aby pochopili a zhodli sa na tom, čo treba urobiť a ako to urobiť, a proces uľahčovania individuálneho aj kolektívneho úsilia na dosiahnutie spoločných cieľov.“ Yuklova definícia kladie dôraz na proces – od formovania zhody na úlohách až po podporu úsilia jednotlivcov i tímov.
- Peter Northouse (2001) definuje vedenie ako „proces, pri ktorom jednotlivec

ovplyvňuje skupinu ľudí, aby dosiahli spoločný cieľ.“ Ide o interaktívny proces, v ktorom osobné schopnosti lídra priamo ovplyvňujú výkon skupiny.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s pojmom líder (leader, vodca), pričom niektorí autori od seba manažérov a lídrov výrazne odlišujú. Za manažéra je často považovaný organizátor, riešiteľ problémov, správca organizácie zodpovedný za riadenie vnútorných procesov, zatiaľ čo líder predstavuje vodcu organizácie, schopného vnímať budúce príležitosti, schopného budovať vízie a získavať pre ne ľudí. Väčšina autorov považuje schopnosť byť vodcom za dôležitú pre každého manažéra.

S vedením úzko súvisia aj pojmy motivácia a stimulácia, ktoré sa veľmi často v manažérskej praxi zamieňajú. Charakteristické prvky oboch faktorov, ktoré ovplyvňujú správanie a činnosť človeka uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 4 Rozdiely medzi motiváciou a stimuláciou

	Motivácia	Stimulácia
Charakteristika	primárne vnútorný proces	súhrn vonkajších prostriedkov
Prejavy/nástroje	vzniká z potrieb, hodnôt, osobných cieľov, záujmov	konkrétne podnety, odmeny, sankcie, upozornenia
Podnet prichádza	z vnútorného presvedčenia jednotlivca	zo sociálneho prostredia, od manažéra
Vznik podnetu	postupný a hlbší	rýchly
Trvanie účinku	dlhodobejšie	okamžité alebo krátkodobé
Príklad	zamestnanec vidí zmysel v projekte, pracuje s nadšením, lebo ho výzva baví	bonusy za splnenie cieľa, záverečné ocenenie alebo peňažná odmena

Efektívny manažér vie skombinovať oboje, motiváciu a stimuláciu s cieľom:

- vytvoriť prostredie, kde sa podriadení cítia podporení vo svojich vnútorných motiváciách,
- súčasne dať zrozumiteľné a spravodlivé vonkajšie stimuly, ktoré udržia výkon

a nasmerujú energiu správnym smerom.

Z hľadiska manažérskej práce má stimulácia za cieľ vyvolať alebo posilniť motiváciu podriadených k splneniu zadaných úloh.

Popredný teoretik behavioristickej teórie Chester Barnard definoval nasledovné kategórie motivačných podnetov:

- materiálne: peniaze, hmotné odmeny, pracovný postup s vyššou odmenou
- nehmotné: zlepšenie pozície, zvýšenie práv, prestíže,
- zlepšujúce fyzické pracovné podmienky: umiestnenie a vybavenie pracoviska, pracovná doba
- duševné: uspokojenie z dobrej práce, príslušnosť k značke, k dobrému pracovnému kolektívu.

8.1 Štýly vedenia ľudí

Najstaršiu a najznámejšiu typológiu štýlov vedenia ľudí v práci definoval Kurt Lewin (1890-1947) už v roku 1939. Rozlišoval tri základné štýly: autokratický, demokratický a Laissez-faire. Neskôr boli obohatené o transformačný a transakčný štýl.

Autokratický (riadenie „zhora nadol“) – rozhodnutia prijíma manažér, bez konzultácie s tímom a svoje rozhodnutia oznamuje formou príkazov. Vyžaduje disciplínu, podriadení majú minimálnu a úplne presne vymedzenú autonómiu pre vlastné rozhodovanie. Používa v motivácii a odmeňovaní „metódu cukru a biča“ (očakávanie odmen aj hrozba sankcií a trestov) a uplatňuje dôslednú kontrolu. Je vhodný pri novom kolektíve a tam, kde sú potrebné rýchle rozhodnutia. Nevýhodou je často nízka motivácia podriadených, zložité presadzovanie inovatívnych nápadov a vyhorenie manažéra.

Demokratický – vedúci formuluje úlohy a postupy riešenia úloh za účasti svojich spolupracovníkov, tím sa aktívne podieľa na rozhodovaní, manažér podporuje spoluprácu a vypočuje si názory podriadených. Podriadení majú relatívne širšie vymedzenú autonómiu v konaní. Motiváciou pre ich prácu sú odmeny a aktívna spoluúčasť na príprave rozhodnutí. Spätná väzba ide oboma smermi – od vedúceho

k tímu aj naopak. Používa sa pri komplexných projektoch, kde sú potrebné rôzne pohľady a expertíza. Nevýhodou je vyššia náročnosť na vedenie a pomalšie rozhodovanie pri dlhých diskusiách.

Laissez-faire – manažér iba nastaví ciele a očakávania, ale nestráži priebeh plnenia úloh, vedenie je s minimálnymi zásahmi (iba v prípade nutnosti – keď sa niečo “vyslovene pokazí”), podriadení majú vysokú mieru autonómie. Vhodný štýl pri skúsenom a zrelom tíme, kde podriadení majú silné odborné zručnosti a vysokú vnútornú motiváciu.

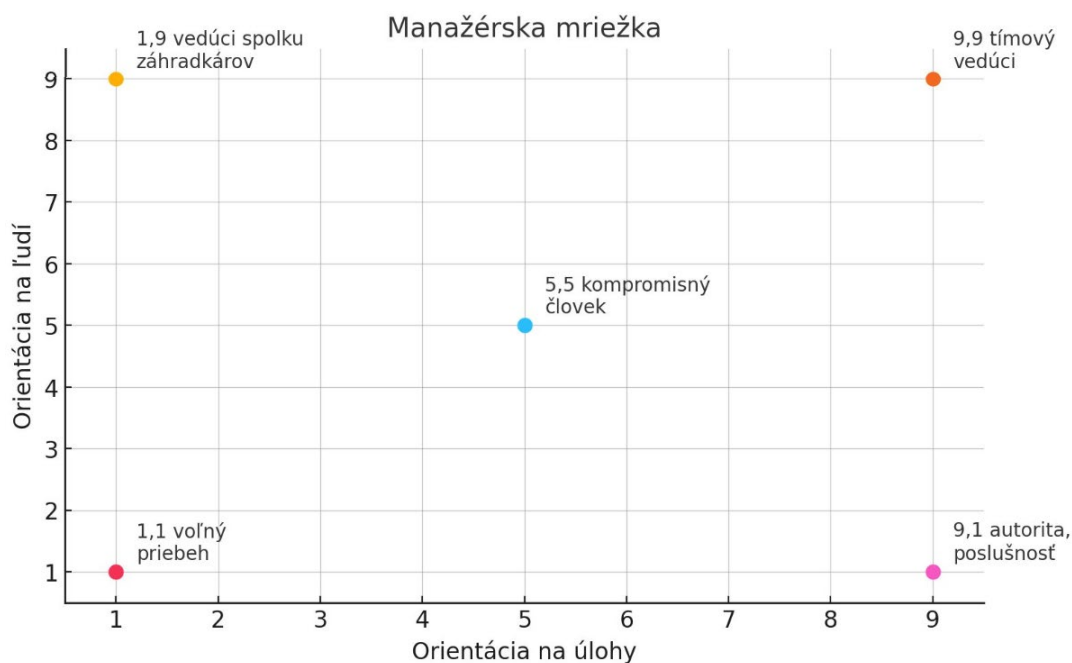
Transformačný – líder inšpiruje tím k zmene, rozvoju a inováciám, motivuje tím tak, aby dosahoval nadštandardné výsledky a rozvíjal svoj potenciál. Má jasnú, pútavú víziu budúcnosti, ktorá nadchne tím. Povzbudzuje experimentovanie, nové nápady a riešenia. Podriadení pracujú s vnútorným nadšením, nie len z povinnosti, ale vyžaduje si veľa energie a charizmy od vedúceho.

Transakčný – vedenie založené na odmenách pri splnení úloh a trestoch za nesplnené plány a ciele. Manažér potrebuje udržať stabilné procesy, rýchlo dosahovať merateľné ciele a jasne motivovať odmenami. Každý má jasne stanovené povinnosti. Manažér pravidelne hodnotí výkon a nasleduje rýchla spätná väzba a korekcia pri odchýlkach. Vhodný štýl tam, kde sa dá merať výkon ale nevýhodou je zameranie na okamžité výsledky, ktoré nemusia podporovať dlhodobý rast.

Odvtedy vzniklo viacero ďalších modelov, ktoré kladú do popredia rôzne typy správania sa manažérov v rozličných situáciách, napr.:

- Rensis Likert (1957) rozčlenil štýly vedenia do štyroch systémov (od autoritatívneho až po participatívny).
- Tannenbaum a Schmidt (1958) navrhli kontinuum, ktoré popisuje, ako veľmi manažér prenecháva rozhodovanie tímu.
- Fred Fiedler (1967) vo svojej kontingenčnej teórii spojil štýl vedenia (orientácia na úlohu vs. vzťahy) s charakterom situačných premenných.
- Hersey a Blanchard (1969) rozvinuli situačný leadership, kde sa štýl (direktívny vs. podporný) prispôsobuje zrelosti a schopnostiam jednotlivca či pracovnému tímu.
- Robert Blake (1918-2004) a Jane Mouton (1930-1987) v roku 1964 vytvorili

manažérsku mriežku, ktorá znázorňuje mieru záujmu manažéra o úlohu a o ľudí, ktorých manažuje. Mriežka má zvislú os “orientácia na ľudí” a vodorovnú os “orientácia na úlohu” s políčkami 9 x 9. Obsahuje 81 pozícií, ktoré zahŕňajú rôzne spôsoby vedenia.



Obr. 15 Manažérska mriežka a jej štýly vedenia

Spomínaní autori umiestnili do mriežky niekoľko typických štýlov vedenia:

- Vedúci voľného priebehu (1,1) – nízka orientácia na ľudí a minimálne požiadavky na splnenie úlohy. Je to najmenej vhodný štýl vedenia, charakteristický ľahostajnosťou a apatickosťou, predstavuje nedostatočné riadenie.
- Vedúci spolku záhradkárov (1,9) – vysoká orientácia na ľudí a medziludské vzťahy, minimálna orientácia na splnenie úlohy. Podporuje ľudí, ktorých manažuje, vychádza im v ústrety, nedostatočne však dbá na plnenie úloh. Ľudia sa môžu cítiť dobre, ale ich pracovný výkon nemusí byť dostatočný.
- Autoritatívny vedúci (9,1) – nízka orientácia na ľudí, vysoká orientácia na úlohu. Zameriava sa na plnenie úloh bez väčšej pozornosti venovanej podriadeným.
- Kompromisný vedúci (5,5) – stredná orientácia na ľudí aj na splnenie úlohy. Jeho zámerom je priemerný výkon a udržanie morálky na uspokojivej úrovni.
- Tímový vedúci (9,9) – vysoká orientácia na ľudí aj výkon. Ľudia sú nadšení pre

svoju prácu, čo sa odráža na kvalitnom plnení úloh.

Pôvodne sa za najlepší štýl považoval variant 9.9, neskôr prevážil názor, že pre rôzne typy organizácií a typy úloh sú vhodné rôzne varianty. Napríklad v krízovom riadení klesá význam orientácie na ľudí a prudko rastie význam orientácie na úlohu.

8.2 Teórie vedenia ľudí

Teórie vedenia ľudí sa zaoberajú tým, aké vlastnosti, správanie a kontext vedú k efektívnemu riadeniu tímov. Zahrňajú prístupy, ktoré vidia lídra ako nositeľa vrodenej črt, sústredia sa na jeho štýl správania či adaptáciu na meniacu sa situáciu, ako aj moderné koncepty transformačného vedenia, ktoré kladú dôraz na víziu a osobný príklad. Spoločne tieto teórie ponúkajú komplexný pohľad na to, ako vybudovať motivujúce prostredie a dosahovať dlhodobé ciele organizácie. Medzi základné prístupy patria teória vlastností a teórie správania (situačná teória a transformačné vedenie).

Teória vlastností – tvrdí, že lídri sa rodia s určitými vlastnosťami, ktoré z nich robia efektívnych vedúcich. Typické vlastnosti sú napr.:

- Sebavedomie – viera vo vlastné schopnosti, sila presvedčať a motivovať.
- Integrita – zmysel pre česťnosť, konzistentné hodnoty a spoľahlivosť.
- Empatia – schopnosť vcítiť sa do potrieb a pocitov druhých.
- Inteligencia – analytické myslenie, rýchle sa učiť a efektívne riešiť problémy.
- Odolnosť voči stresu – udržať si pokoj a jasnú myseľ aj v náročných situáciách.

Teórie správania vyzdvihujú to, ako sa manažér (líder) správa k tímu.

- Situačná teória tvrdí, že štýl vedenia sa prispôsobuje konkrétnej situácii. Model Herseyho a Blancharda rozdeľuje štýly vedenia podľa úrovne zrelosti tímu (kompetencie + ochota).

Tab. 5 Model správania podľa Herseyho a Blancharda

Zrelosť tímu	Štýl vedenia	Popis
Nízke kompetencie a nízke	prikazovanie (S1)	Veľa usmerňovaní, jasné

Zrelosť tímu	Štýl vedenia	Popis
nasadenie		pokyny
Nízka až stredné kompetencie a nízke nasadenie	koučovanie (S2)	Pokyny + podpora, viac dialógu
Stredne vysoké kompetencie aj nasadenie	podpora (S3)	Delegovanie rozhodnutí, podpora
Maximálne kompetencie aj nasadenie	delegovanie (S4)	Minimálna kontrola a maximálna autonómia

- Teória transformačného vedenia spočíva v tom, že líder zvyšuje motiváciu a výkon tímu cez víziu a osobný príklad. V tomto kontexte sú dôležité kompetencie efektívneho lídra, ako napr.:
 - Komunikácia a empatia
 - Strategické myslenie
 - Schopnosť riešiť konflikty
 - Tímová spolupráca
 - Motivovanie a koučovanie

Vedenie ako manažérska funkcia je v štátnej a verejnej správe kľúčová činnosť pre motiváciu pracovníkov, efektívnu implementáciu politik a zvládanie zmien. Dobrý manažér musí rozumieť potrebám občanov, podporovať tímovú prácu a konať transparentne spolu s primeranou formou komunikácie.

8.3 Manažéri, ich členenie, role a zručnosti

Manažéri sa ako profesionálni riadiaci pracovníci začali objavovať s oddelovaním vlastníctva podnikov od ich riadenia, keď si majitelia najímajú na riadiace pozície vzdelaných odborníkov, ekonómov a inžinierov, t.j. v druhej polovici a najmä koncom 19. storočia. Za manažérov boli donedávna považovaní len vrcholoví riadiaci pracovníci (riaditelia). V súčasnosti však prevláda názor, že určité manažérske funkcie a roly napĺňa každý pracovník, ktorý je poverený vedením skupiny ľudí, alebo riadením určitého čiastkového procesu v organizácii.

Harold Koontz definoval manažera ako osobu, „ktorá dosahuje výsledky prostredníctvom a spolu s ľuďmi vo formálne organizovanej skupine – teda sprostredkuje prácu, zdroje a motiváciu tak, aby sa dosiahli stanovené ciele“.

Pragmatik Peter Drucker tvrdil, že „manažér je ten, kto nesie zodpovednosť za výkon organizácie – plánuje, organizuje, vedie a kontroluje činnosti svojej jednotky či firmy s cieľom zabezpečiť dlhodobú životaschopnosť a efektívnosť“.

V súčasnosti poznáme rôzne druhy manažérov členené podľa viacerých kritérií:

a) podľa úrovne riadenia na:

- vrcholových manažérov (top management),
- manažérov stredného stupňa riadenia (middle management),
- manažérov prvej línie (first line), niekedy označovaní aj ako supervízori,

b) podľa funkčných oblastí na:

- všeobecných manažérov, teda generalistov (generálny riaditeľ spoločnosti, riaditeľ podniku, riaditeľ závodu),
- funkčných špecialistov (riaditeľ výroby, finančný riaditeľ, personálny riaditeľ, obchodný riaditeľ, a pod.).

Práca manažérov sa však nedá členiť na len plnenie manažérskych funkcií, ale činnosť manažérov lepšie odráža obsah ich rolí. Za základné manažérske roly sú považované rozhodovacia, informačná, a interpersonálna.

Rozhodovacia rola spočíva v tom, že manažér rozhoduje o cieľoch, o úlohách a postupoch na ich dosiahnutie, o zdrojoch a o ich prerozdelení, o priebehu transformačného procesu, rieši vzniknuté problémy, pripravuje opatrenia na obmedzenie rizikových faktorov a na elimináciu kríz, podľa charakteru problému je vyjednávačom (negociátorom) a pod.

Informačná rola znamená, že manažér prijíma informácie, určuje ich smerovanie, poskytuje ich tam, kde sú potrebné a vhodné, smerom k jednotlivým prvkom organizácie ako aj mimo organizáciu, je hovorcom príslušnej časti organizácie, kde zodpovedá za realizáciu úloh.

Interpersonálna rola manažera spočíva v tom, že je bezprostredný vodca svojich spolupracovníkov, ktorých vedie a usmerňuje, je koordinátorom a spojovacím

článkom pri zabezpečovaní spolupráce s vnútornými (nadriadenými, podriadenými) zložkami organizácie ako aj s predstaviteľmi externých subjektov (zákazníci, dodávatelia, predstavitelia iných firiem, štátnych orgánov).

V niektorých zdrojoch je spomínaná aj rola administratívna, ktorá spočíva v tom, že manažér k svojej činnosti potrebuje viesť určitú evidenciu, že sleduje a kontroluje úlohy, sleduje nakladanie s finančnými prostriedkami a pod.

Moderný manažér je kombináciou odborníka, lídra, komunikátora a tímového hráča. Nestačí len odborná znalosť – dôležitý je cit pre ľudí, schopnosť motivovať, riešiť problémy a viesť tím k spoločným cieľom. Najdôležitejšie vlastnosti manažéra z pohľadu vedenia popisuje už spomínaná teória vlastností (v kap. 8.2), preto sa zmienime o ďalších nevyhnutných predpokladoch dobrého manažéra z pohľadu manažérskej teórie. Rozlišuje medzi tzv. tvrdými a mäkkými zručnosťami a vlastnosťami manažéra. Obe skupiny sú pre úspešné riadenie nevyhnutné.

Tvrdé zručnosti (hard skills) – tvoria nasledovné odborné kompetencie:

- odborné znalosti – znalosť legislatívy, ekonomiky, financií, projektového riadenia,
- plánovanie a organizovanie – schopnosť efektívne pripravovať plány, harmonogramy a rozdeľovať úlohy,
- analytické a strategické myslenie – práca s dátami, analýzy prostredia, strategické plánovanie,
- znalosť procesov a technológií – orientácia v systémoch organizácie, práca s informačnými nástrojmi,
- riadenie rizík a kontrola – schopnosť predvídať riziká a prijímať kontrolné opatrenia.

Mäkké zručnosti (soft skills) – sú osobnostné vlastnosti a sociálne kompetencie:

- líderské schopnosti – schopnosť nadchnúť, viesť a udržať tím,
- komunikačné zručnosti – jasné vyjadrovanie, počúvanie, argumentácia,
- rozhodovacie schopnosti – prijímanie rozhodnutí aj v nejasných a náročných situáciách,
- riešenie konfliktov – mediácia, vyjednávanie, zvládanie kritických situácií,

- flexibilita a adaptabilita – schopnosť reagovať na zmeny a nové výzvy,
- schopnosť pracovať pod tlakom – zvládanie stresu, zachovanie rozvahy,
- etika a integrita – čestné a zodpovedné konanie, ochrana verejného záujmu,
- emocionálna inteligencia – empatia, zvládanie emócií, pochopenie ľudí.

8.4 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 8

1. V čom spočíva proces vedenia podľa Garyho Yukla?
2. Aký je rozdiel medzi manažérom a lídrom podľa odbornej literatúry?
3. Ako Peter Drucker definuje lídra čo zdôrazňuje vo svojej definícii?
4. Aké sú rozdiely medzi motiváciou a stimuláciou?
5. Ktoré štýly vedenia zaradil Kurt Lewin medzi najstaršie a na čo sa zameriavajú?
6. Prečo môže byť autokratický štýl vedenia nevhodný v inovačnom prostredí?
7. Čím sa odlišuje transformačné vedenie štýl lídra odlišuje od transakčného štýlu z hľadiska motivácie?
8. Aká je podstata manažérskej mriežky?
9. Čím sa podľa Johna Kottera líši vedenie (leadership) od manažmentu?
10. Aké sú základné predpoklady teórie vlastností?
11. Čo tvrdí situačná teória o výbere štýlu vedenia?
12. Aké kompetencie by mal mať efektívny líder?
13. Akými spôsobmi môže líder motivovať svoj tím?
14. Prečo je vedenie dôležité vo verejnej správe?
15. Ako manažér dokáže kombinovať vnútornú motiváciu a vonkajšie podnety (stimuláciu) tak, aby dosiahol čo najlepší výkon?
16. Kazuistická štúdia: Vyberte si dve nezávislé organizácie (napr. škola a IT firma). Popíšte, ktorý štýl vedenia (autokratický, demokratický, laissez-faire, transformačný alebo transakčný) by ste zvolili pre každú z nich a odôvodnite svoj výber.
17. Simulácia rozhovoru: Rozdeľte sa do dvojíc. Jeden z vás hrá manažéra v štýle transformačného vedenia, druhý je člen tímu s nízkou motiváciou. Vedte rozhovor (asi 5 minút), v ktorom manažér pomocou vízie a podpornej

komunikácie zvyšuje nadšenie zamestnanca. Po hre si navzájom dajte spätnú väzbu.

18. Vlastný rozvojový plán: Na základe sebahodnotenia vytvorte krátky dotazník, v ktorom ohodnotíte svoju orientáciu na úlohu a na ľudí (škála 1–9). Identifikujte svoj profil na manažérskej mriežke Blakea & Moutona a navrhnite tri konkrétne kroky, ako by si ste mohli rozvinúť silnejšie stránky a naopak posilniť slabšie oblasti.

9. KONTROLA AKO FUNKCIA MANAŽMENTU

Kontrolovanie predstavuje proces sledovania a porovnávania plánovaných a dosiahnutých výsledkov, identifikovania odchýlok a prijímania nápravných opatrení. Zahŕňa zvyčajne monitorovanie, audit a hodnotenie výkonnosti ľudí, procesov, zdrojov alebo výsledkov pracovných činností. Podstata je v porovnaní skutočného stavu s plánmi, štandardmi a cieľmi, zistení odchýlok a prijímaní nápravných opatrení na zabezpečenie správneho fungovania organizácie.

Vo verejnej správe sa uplatňuje pri hodnotení efektívnosti verejných výdavkov, kontrole čerpania rozpočtu či vyhodnocovaní dopadov verejných politík. Kontrola je neoddeliteľnou súčasťou manažérskeho cyklu. Viacerí významní autori definujú kontrolnú funkciu nasledovne:

- Henri Fayol (1916) tvrdí, že „kontrola spočíva v overovaní, či sa všetko deje v zhode so stanovenými pravidlami a vydanými príkazmi.“
- Harold Koontz & Cyril O'Donnell (1964) ju popisujú ako „meranie a korekciu výkonu, aby sa zabezpečilo, že ciele organizácie a plány na ich dosiahnutie budú splnené.“
- George R. Terry (1953) zdôrazňuje, že „kontrola spočíva v zisťovaní, čo sa dosahuje, hodnotení výkonu a v prípade potreby uplatnení nápravných opatrení tak, aby výkony prebiehali v súlade s plánmi.“
- Robert N. Anthony (1965) definuje manažérsku kontrolu ako „proces zabezpečovania, že zdroje sú získavané a využívané efektívne a účinne pri dosahovaní cieľov organizácie.“

9.1 Funkcie kontroly a kontrolný systém verejnej správy

Funkcie kontroly chápeme ako hlavné úlohy, ktoré kontrola plní v procese riadenia, a slúžia na zabezpečenie súladu medzi plánovaným a skutočným stavom. K základným funkciám kontroly patria:

- Poznávacia funkcia – zameraná je na zistenie skutočného stavu a s plánovaného stavu alebo cieľov v reálnom čase.
- Porovnávacia (komparačná) funkcia – porovnáva skutočne dosiahnuté výsledky s plánovanými cieľmi a normami.
- Diagnostická funkcia – identifikuje odchýlky, problémy a ich príčiny.
- Korekčná (nápravná) funkcia – navrhuje a realizuje opatrenia na odstránenie zistených nedostatkov.
- Preventívna funkcia – predchádza vzniku chýb a problémov tým, že včas odhaľuje riziká.
- Motivačná funkcia – pozitívne ovplyvňuje správanie pracovníkov tým, že im dáva spätnú väzbu o ich výkone.
- Informačná funkcia – poskytuje manažérom a vedeniu presné údaje pre rozhodovanie.
- Ovplyvňovacia funkcia - jej úlohou je zabezpečiť odstránenie vzniknutých odchýlok od plánovaného stavu.

Vstupy do kontrolného systému sú informácie z okolia (normy, vyhlášky, smernice), informácie z plánovacieho systému, informácie o skutočnom stave procesov, činností a výsledkov.

Výstupy z kontrolného systému tvoria hlásenia o priebehu procesov a návrhy opatrení na odstránenie odchýlok alebo nežiadúceho stavu.

Objekty kontroly vo verejnej správe môžu byť výsledky hospodárenia alebo plnenie rozpočtu, plány, priebeh činností a procesov, fyzické prostriedky (zásoby a materiál), sociálne faktory (motivácia a spokojnosť zamestnancov), vybavenie podnetov, sťažností o pod.

Subjekty kontroly sú najčastejšie:

- profesionálni kontrolóri, útvary technickej kontroly (z vonkajšieho prostredia)
- manažéri všetkých úrovní a odbory kontroly (vo vlastnej organizácii)
- samotní pracovníci (formou samokontroly)
- NKÚ, inšpekcie, audítori

- neziskové organizácie, občianske združenia, rôzne iniciatívy aj jednotliví občania.

Význam kontroly spočíva nielen v monitorovaní skutočného stavu, ale aj v zabezpečovaní súladu medzi cieľmi a realitou, poskytovaní spätnej väzby pre ďalšie plánovanie, vo včasnej identifikácii problémov a prípadných rizík, ale aj v posilňovaní zodpovednosti a disciplíny.

9.2 Druhy kontroly

V bežnej praxi rozlišujeme rôzne druhy kontroly podľa toho, aké kritérium pri klasifikácii použijeme. Základné druhy kontroly sú:

- a) Z hľadiska periodicity: pravidelná - v určitých intervaloch sa opakuje, alebo nepravidelná (námatková).
- b) Podľa príslušnosti subjektu kontroly k organizácii: vnútorná (interná) – subjekt kontroly je zamestnanec organizácie alebo vonkajšia (externá) – napr. NKÚ, inšpekcia a pod.
- c) Podľa vzťahu k objektu kontroly: kontrola zdola (podriadené zložky kontrolujú nadriadenú), zhora, vzájomná kontrola (krúžky kvality v Japonsku), samokontrola (subjekt a objekt kontroly sú totožné)
- d) Z hľadiska šírky: čiastková a komplexná (zameriava sa na všetky súčasti)
- e) Vo vzťahu k fáze procesu (pracovnej činnosti, výroby):
 - Vstupná (predbežná) kontrola – realizuje sa pred začiatkom činnosti, kontroluje vstupné zdroje, ako sú financie, materiály či informácie.
 - Priebežná (procesná) kontrola – vykonáva sa počas priebehu činnosti, umožňuje operatívne zásahy a znižovanie rizík.
 - Výstupná (následná) kontrola – hodnotí výsledky po ukončení činnosti, porovnáva výstupy s cieľmi a meria efektívnosť.
- f) Podľa toho, čo je predmetom kontroly:
 - Finančná kontrola – sleduje hospodárenie a nakladanie s rozpočtovými prostriedkami a darmi.
 - Personálna kontrola – kontrola personálu, kvalifikačných požiadaviek a pod.

Procesná kontrola – zameraná priebeh činností a procesov.

Kvantitatívna kontrola – fyzické stavy zásob, materiálu a pod.

Kvalitatívna kontrola – zameraná na štandardy kvality produktov a služieb.

V mnohých učebniciach a odborných publikáciách možno nájsť aj iné členenie a klasifikáciu kontroly, uvedené druhy sú však najčastejšie sa vyskytujúce v manažmente verejnej správy.

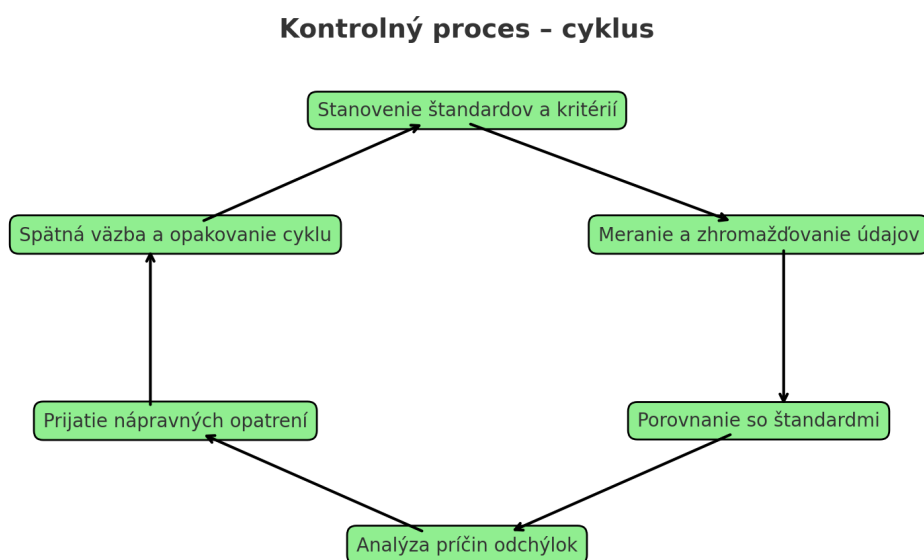
9.3 Etapy kontrolného procesu

Kontrolný proces predstavuje systematický a zvyčajne cyklicky sa opakujúci postup, ktorým organizácia zisťuje, či sa jej činnosti a výsledky zhodujú s plánovanými cieľmi, normami alebo požiadavkami, a v prípade zistených odchýlok prijíma nápravné opatrenia. V manažmente sa zvyčajne popisuje v niekoľkých etapách:

1. Stanovenie štandardov a kritérií - určenie cieľov, noriem, plánov, zákonných požiadaviek, interných smerníc a iných štandardov alebo ukazovateľov (napr. hospodárnosť, efektívnosť, súlad s právnymi predpismi), podľa ktorých sa bude hodnotiť výkon.
2. Meranie a zhromažďovanie údajov predstavuje získavanie aktuálnych informácií o priebehu a výsledkoch činnosti. Môže ísť o zhromažďovanie faktických informácií, dokumentácie a výstupov činností, ktoré sa realizuje cez revíziu dokumentov, analýzu údajov, fyzické kontroly alebo rozhovory.
3. Porovnanie skutočného stavu so stanovenými štandardmi vyhodnotenie rozdielov medzi plánovanými cieľmi a reálnymi výsledkami, identifikácia odchýlok, ich rozsahu, príčin a potenciálnych dôsledkov.
4. Analýza príčin odchýlok predstavuje zisťovanie, prečo sa skutočné výsledky odlišujú od očakávaných hodnôt.
5. Návrh a prijatie nápravných opatrení znamená navrhnutie a zavedenie zmien alebo úprav, ktoré odstránia problémy a odchýlky alebo zlepšia doterajšiu činnosť. V praxi to môže znamenať návrh na disciplinárne opatrenie, návrh na úpravu procesov alebo legislatívnych zmien.
6. Spätná väzba a opakovanie cyklu je overovanie, či boli prijaté opatrenia účinné

a či sa nedostatky neopakujú. Netreba zabúdať, že kontrola je cyklický proces, ktorý prebieha nepretržite a poskytuje údaje pre ďalšie plánovanie a riadenie. Poskytuje tak podnety na zlepšenie riadenia v organizácii.

Nasledujúca schéma je určitým zhrnutím poznatkov o popisovanom procese kontroly a popisuje graficky jednotlivé fázy kontrolného procesu:



Obr. 16 Kontrolný proces ako cyklus

Kontrolný systém vo verejnej správe

Vo verejnej správe je kontrola nevyhnutná pre zabezpečenie zákonnosti, hospodárnosti, efektívnosti a účelnosti (tzv. zásady 3E). Existuje viacero úrovní kontrolného systému:

- Interná kontrola – vykonávajú ju interné útvary (napr. útvary hlavného kontrolóra, oddelenia kontroly).
- Externá kontrola – vykonávajú ju nezávislé inštitúcie (napr. Najvyšší kontrolný úrad SR, Európsky dvor audítorov).
- Verejná kontrola – zabezpečená transparentnosťou, zverejňovaním informácií, zapojením občanov.

Kontrola vo verejnej správe je kľúčová pri hospodárení s verejnými prostriedkami, pri zabezpečovaní kvality verejných služieb a pri dodržiavaní zákonov. Je nástrojom prevencie korupcie, zvyšovania efektivity a zvyšovania dôvery verejnosti v inštitúcie verejnej správy.

9.4 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 9

1. Aká je podstata kontrolovania v manažmente?
2. Uved' aspoň tri príklady uplatnenia kontroly vo verejnej správe.
3. Ako definoval kontrolu Henri Fayol?
4. Čo zdôrazňuje vo svojej definícii George R. Terry?
5. Ktoré funkcie patria medzi základné funkcie kontroly? (uved' aspoň štyri)
6. Aké sú vstupy do kontrolného systému?
7. Uved' tri príklady objektov kontroly.
8. Kto môže byť subjektom kontroly?
9. Ako sa delí kontrola z hľadiska periodicity?
10. Čím sa líši vnútorná kontrola od vonkajšej?
11. Aké sú etapy kontrolného procesu?
12. Aký je rozdiel medzi vstupnou, priebežnou a výstupnou kontrolou a v akej fáze procesu sa každá z nich vykonáva?
13. Čo znamenajú zásady 3E vo verejnej správe?
14. Predstavte si, že si vedúcim oddelenia v úrade. Zistili si, že čerpanie rozpočtu za 1. polrok prekročilo plán o 15 %. Opíšte podľa etáp kontrolného procesu, ako by ste postupovali pri riešení tohto problému.
15. Doplňte tabuľku tak, aby ste k uvedeným situáciám priradili správny druh kontroly podľa kritéria klasifikácie:

Tab. 6 Druhy kontroly podľa situácie

Situácia	Druh kontroly	Kritérium klasifikácie
Audit vykonaný Najvyšším kontrolným úradom SR		
Zamestnanec si sám priebežne overuje kvalitu svojej práce		
Kontrola zásob materiálu na sklade po dodávke		
Hodnotenie spokojnosti občanov po realizácii projektu		

16. Prirad'ite správnne uvedený druh kontroly k jeho charakteristike:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Vstupná kontrola | a) Porovnáva výsledky po ukončení činnosti. |
| 2. Priebežná kontrola vstupné zdroje. | b) Realizuje sa pred začiatkom činnosti, kontroluje |
| 3. Výstupná kontrola | c) Vykonáva sa počas priebehu činností, umožňuje operatívne zásahy. |

10. ROZHODOVANIE AKO FUNKCIA MANAŽMENTU

Rozhodovanie sa považuje za prierezovú (spoločnú) funkciu manažmentu preto, že zasahuje do všetkých ostatných manažérskych funkcií a je nevyhnutné v každej fáze riadiaceho procesu. Rozhodovanie je procesom, ktorý je prítomný vo všetkých funkciách manažmentu:

- pri plánovaní sa rozhoduje o cieľoch a spôsoboch ich dosiahnutia,
- pri organizovaní sa rozhoduje o rozdelení úloh, právomocí a zodpovedností,
- pri vedení ľudí sa rozhoduje o štýle riadenia, motivácii, riešení konfliktov,
- pri kontrole sa rozhoduje o nápravných opatreniach a zmenách procesov.

Rozhodovanie vyžaduje koordináciu medzi jednotlivými útvarmi organizácie (financie, ľudské zdroje, výroba, marketing a pod.) a je potrebné na všetkých úrovniach riadenia. Táto činnosť spája rôzne oblasti organizácie a zabezpečuje reakciu na zmeny. Rozhodovanie je proces, ktorý predstavuje postupnosť presne určených krokov (činností), ktoré vedú od sformulovania problému až k určeniu cieľa, ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť, k výberu najvhodnejšieho variantu riešenia problému a prijatiu rozhodnutia.

Definovaniu rozhodovania sa venovalo mnoho teoretikov aj praktikov manažmentu:

- Henri Fayol (1916) prijímanie rozhodnutí chápal ako nevyhnutnú súčasť riadiaceho procesu. Podľa Fayolovej klasickej koncepcie patrí rozhodovanie medzi kľúčové manažérske funkcie – spolu s plánovaním, organizovaním, vedením, koordinovaním a kontrolou.
- Peter F. Drucker (1967) vo svojej knihe *Efektívny výkonný riaditeľ* hovorí, že „rozhodovanie je výber niekoľkých málo dôležitých rozhodnutí, ktoré výrazne ovplyvnia chod organizácie. Efektívny manažér sa sústreďuje na rozhodnutia strategické, ktoré menia smer, nie na rutinné alebo operatívne.“ Drucker považoval rozhodovanie za činnosť postavenú na štyroch kľúčových pilieroch: vedomostiach, sebazoznaní, múdrosti a vedení.
- Chester I. Barnard (1938) vyzdvihuje praktickú stránku rozhodovacej činnosti, keď tvrdí, že „rozhodovanie v manažérskej praxi nie je len výsledkom logickej analýzy,

ale predovšetkým záležitosťou úsudku, intuície, vhodného načasovania a pochopenia kontextu.“

- Herbert A. Simon (1947) ho definuje ako „proces identifikácie alternatív, predvídania ich dôsledkov a výberu tej, ktorá je dostatočne uspokojivá, keďže človek nie je schopný spracovať všetky informácie úplne racionálne (tzv. obmedzená racionalita).“ Simon tvrdil, že manažment a rozhodovanie sú synonymá. Dobrý manažér musí robiť rozhodnutia v pravý čas a adekvátne, pretože ich kvalita môže zásadne ovplyvniť napĺňanie cieľov organizácie. Rozhodovací proces zahŕňa dve fázy – samotné rozhodnutie a následné jeho uplatnenie – pričom obe fázy sú rovnako dôležité.
- Podľa Koontza a Weihricha (1988) je rozhodovanie definované ako „výber postupu medzi viacerými možnosťami. Je to kľúčová súčasť plánovania, pretože rozhodnutia určujú, ktorou cestou sa organizácia vydá.“

Netreba zabúdať na fakt, že každý z nás sa vo svojej činnosti neustále rozhoduje, aj keď si to častokrát ani neuvedomuje. Kvalita našich rozhodnutí má vplyv na náš život a spokojnosť.

10.1 Znaký, prvky a formy rozhodovania

Jednotlivé vlastnosti, ktoré sú pre rozhodovanie ako proces charakteristické, nazývame znakmi rozhodovania.

Znaký rozhodovania:

- existuje možnosť výberu (ten kto rozhoduje pozná alternatívy – možnosti),
- rozhodovanie má svoje prvky,
- výber riešenia je vedomý (zakladá sa na myšlienkovom procese),
- výber je cieľavedomý (zameriava sa na jeden alebo niekoľko cieľov),
- výber sa uskutočňuje podľa určitých kritérií (podmienok),
- výber sa končí rozhodnutím s následným konaním.

Súčasťou rozhodovania je procedurálna stránka, ktorá zahŕňa logický postup od identifikácie problému po hodnotenie a výber riešenia. Medzi prvky rozhodovacieho procesu zaraďujeme:

- problém rozhodovania – odchýlka medzi skutočným a cieľovým stavom
- cieľ rozhodovania – podmieňuje nevyhnutnosť rozhodovania
- subjekt rozhodovania – jednotlivec alebo kolektív
- rozhodovacia stratégia – prejavuje sa vo zvolenom variante riešenia
- podmienky rozhodovania- súbor faktov, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie, napr. vybavenosť informáciami alebo osobnosť rozhodovateľa.

Rozhodovanie možno členiť podľa rôznych kritérií – tu sú najčastejšie formy rozhodovania:

1. Podľa úrovne riadenia:

- Strategické rozhodovanie - rozhoduje vrcholový manažment, týka sa dlhodobých cieľov a vízie (napr. vstup na nový trh).
- Taktické rozhodovanie - stredný manažment, zamerané na implementáciu stratégií (napr. výber dodávateľa).
- Operatívne rozhodovanie - každodenné rozhodnutia nižšieho manažmentu (napr. plánovanie zmien, riešenie konfliktu v tíme).

2. Podľa spôsobu rozhodovania:

- Programované rozhodovanie - opakujúce sa rozhodnutia, je rutinné a má stanovený postup (napr. objednávanie zásob)
- Neprogramované rozhodovanie - nové, neštruktúrované, vyžaduje analýzu a kreativitu (napr. riešenie krízovej situácie).

3. Podľa počtu rozhodujúcich osôb:

- Individuálne - rozhoduje jednotlivec (napr. manažér),
- Skupinové (kolektívne) - rozhoduje tím alebo výbor (napr. vedenie oddelenia).

4. Podľa podmienok rozhodovania:

- Za istoty - známe sú všetky alternatívy a dôsledky rozhodnutia. Toto rozhodovanie vychádza z toho, že subjekt rozhodovania (manažér) je plne

informovaný o probléme, ktorý je predmetom rozhodovania, pozná všetky alternatívy riešenia a dôsledky uplatnenia každej alternatívy, ako aj stav okolia. Úlohou rozhodovateľa je zvoliť alternatívu, ktorá má najvyššiu úžitkovú hodnotu.

- Za rizika – známe sú alternatívy riešenia a ich úžitkovosť pri jednotlivých stavoch okolia. Nevieme však, ktorý variant nastane. Subjekt rozhodovania môže určiť iba druh problému, ktorý je predmetom rozhodovania a pravdepodobný efekt uplatnenia jemu známych alternatív riešenia. Nevie sa, ktorý z týchto stavov nastane, čo vnáša riziko do rozhodovania.
- Za neistoty – nie sú známe možné alternatívy a ich výsledky pri jednotlivých stavoch okolia. Neurčitosť je v tom, že nie je známa pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia a ani ich nemôžeme odhadnúť. Je to vtedy, keď nemožno určiť dôsledky voľby riešenia ani na základe pravdepodobných charakteristík.

5. Podľa obsahu rozhodovania:

- finančné rozhodnutia (napr. rozhodovanie o alokácii rozpočtu),
- investičné rozhodnutia (napr. nákup nových technológií),
- personálne rozhodnutia (výber zamestnancov, odmeňovanie),
- marketingové rozhodnutia (produkt, kampaň, reklama),
- výrobné/ prevádzkové rozhodnutia (plánovanie výroby, logistika) a pod.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť aj s ďalšími formami rozhodovania. Vo všeobecnosti platí, že zväčša nové rozhodovacie problémy vyžadujú aj nové postupy rozhodovania.

10.2 Fázy a metódy rozhodovania

Jednotlivé fázy manažérskeho rozhodovania objasňujú postup, akým sa riadi celý rozhodovací proces. Základné fázy manažérskeho rozhodovania:

1. Identifikácia problému – skúmanie externého aj interného prostredia, vyžaduje vychádzať z vytýčených strategických, taktických a operatívnych cieľov organizácie, sledovať zmeny v externom a internom prostredí. Odhaliť problém a stanoviť ciele jeho riešenia.
2. Analýza problému – zistenie príčin problému. V rámci analýz je potrebné z

množstva pôsobiacich faktorov vyselektovať tie, ktoré v rozhodujúcej miere ovplyvňujú vznik problému a budúce jeho riešenia.

3. Tvorba variantov – nadväzuje na fázu analýzy problémov. Vzhľadom na existenciu viacerých problémov je možné vytvoriť viaceré kombinácie ich vplyvu a tým aj rôzne varianty riešenia problému.
4. Voľba riešenia – vybrať z variantov riešení tú, ktorá najlepšie zodpovedá za daných obmedzujúcich podmienok stanoveným kritériám voľby.
5. Implementácia – dôležitou súčasťou rozhodovania manažéra je implementácia rozhodovania = premyslený postup realizácie rozhodovania.
6. Kontrola – má za úlohu nie len sledovať a hodnotiť výkony podriadených, ale aj prostredníctvom spätnej väzby sledovať a hodnotiť účinnosť prijatých rozhodnutí.

Rozhodovanie je procesom, ktorý sa môže realizovať rozličnými metódami. Výber konkrétnej metódy závisí od druhu a povahy rozhodovania, ako aj od osobnosti a skúseností rozhodovateľa.

Metódy rozhodovania delíme na tri hlavné skupiny:

1. empirické
2. exaktné (matematicko-štatistické)
3. heuristické.

Empirické metódy rozhodovania

Zakladajú sa na praktických skúsenostiach, poznatkoch a intuícii manažérov. Členíme ich na empiricko-intuitívne, empiricko-analytické a expertné metódy.

1. Empiricko-intuitívne metódy rozhodovania sa opierajú o skúsenosť a intuíciu rozhodovateľa. Skúsenosť sa získava pomocou „skúšok a omylov“. Intuícia je subjektívne poznanie „vnuknutím“. Táto metóda rozhodovania je najčastejším spôsobom rozhodovania, kde kvalita rozhodnutia závisí od kvalifikácie rozhodovateľa.

2. Empiricko-analytické metódy rozhodovania sa opierajú okrem skúseností a intuície rozhodovateľa aj o informácie získané na základe analýzy, ktorá spočíva v sústredení, utriedení a zhodnotení faktorov o skúmanom jave. Využívajú sa údaje zo štatistiky, účtovníctva a ďalších oblastí.

3. Expertné metódy rozhodovania sú založené na subjektívnych kvalifikovaných názoroch, stanoviskách a odporúčaníach expertov. Využívajú sa napr. pri formulovaní stratégie podniku. Môžeme ich rozdeliť do dvoch skupín:

- a) založené na princípe zisťovania – ankety, delfská metóda a pod.
- b) založené na princípe kolektívneho vybavovania myšlienok – brainstorming, synectics a pod.

Ankety sú rozšírené metódy pre zisťovanie názorov, preferencií a postojov alebo slúžia ako metóda kolektívneho rozhodovania.

Delfská metóda je založená na anketovom kladení otázok expertom (anonymne) a charakterizuje táto postupnosť krokov: identifikácia problému, – každý expert vyplní prvý dotazník, výsledky prvého kola sa vyhodnotia a predložia každému účastníkovi písomne, každý expert vyplní druhý dotazník s možnosťou modifikácie svojho predchádzajúceho názoru, uvedený postup sa opakuje v niekoľkých kolách, kým sa nedosiahne konsenzus na riešenie daného problému.

Brainstorming predstavuje kreatívnu, vysoko operatívnu metódu založenú na kreativite myslenia. Nie je finančne náročná a ani časovo obmedzená. Vytvorí sa diskusia, do ktorej sa nápadi zapájajú všetci zúčastnení. Je dôležité, aby bola u účastníkov vytvorená pohoda, v ktorej budú ich mozgy produkovať kreatívnejšie nápady. Skupina by nemala obsahovať viac než 12 osôb, zúčastnení nesmú byť zainteresovaní do riešenia. Výsledky sú zapisované bez autora a sú vyhodnocované odborníkmi, ktorí rozanalyzujú a vyberú nápady atraktívne pre riešenie problému, ktoré by bolo vhodné ešte prediskutovať a ďalej rozvinúť. Písanou formou tejto metódy je metóda brainwriting.

Synectics metóda je založená na analógiách, čiže na osobných skúsenostiach účastníkov z riešenia analogických problémov, nejedná sa tu o vyvolávanie asociácií. V porovnaní s brainstormingom je určite precíznejšia a efektívnejšia, avšak jej využitie je omnoho ťažšie. Metóda má dve fázy. V prvej fáze (analytickej) sa riešitelia oboznámia s problémom a jeho podstatou, v druhej fáze dosahujú riešenia za pomoci už spomínanej analógie.

Exaktné metódy rozhodovania

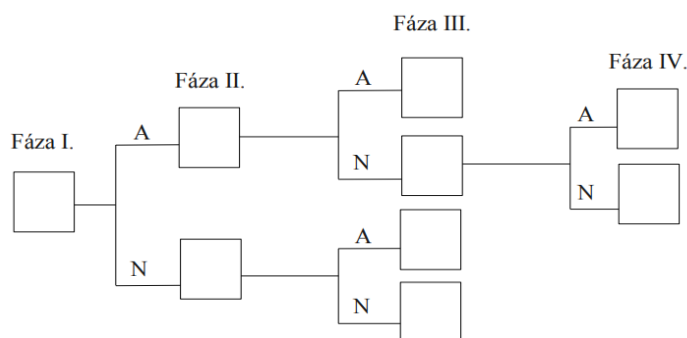
Tento druh rozhodovacích metód vychádza z klasickej matematiky, štatistiky a operačnej analýzy, využíva výsledky informatiky či kybernetiky. Ich podstatou je algoritmizácia rozhodovacieho procesu, možnosť jeho modelového zobrazenia a matematického riešenia. Exaktné metódy delíme na:

1. metódy matematickej štatistiky (teória pravdepodobnosti, korelačná analýza, analýzy časových radov)
2. metódy matematickej analýzy a lineárnej algebry (diferenciálny počet, extrapolácia alebo maticový počet)
3. metódy operačnej analýzy (matematické programovanie, graficko-analytické metódy, štruktúrna analýza, teória hier a teórie hromadnej obsluhy a obnovy).

Skupina exaktných metód je využiteľná najmä pri riešení problémov v opakovaných situáciách, takže je tu možnosť kvantitatívneho vyjadrenia medzi prvkami modelu. Tieto metódy môžu poskytnúť manažérom užitočné informácie, ktoré sa nedajú získať žiadnym iným spôsobom.

Heuristické metódy rozhodovania

Heuristické metódy tvoria prienik medzi empirickými a exaktnými metódami rozhodovania. Vychádzajú zo všeobecnej teórie rozhodovania, z exaktných metód preberajú poznatky o riešení problému a z empirických metód využívajú skúsenosti a tvorivé schopnosti rozhodovateľa. Do tejto skupiny metód zaraďujeme hlavne rozhodovaciú analýzu, rozhodovacie matice a rozhodovacie stromy. Väčšina metód je riešená graficky a kôli prehľadnosti sú pre manažérov obľúbené.



Obr. 17 Príklad rozhodovacieho stromu

10.3 Rozhodovanie vo verejnej správe

Rozhodovanie vo verejnej správe predstavuje proces, v ktorom orgány verejnej moci prijímajú rozhodnutia týkajúce sa správy vecí verejných – teda výkonu verejnej politiky, nakladania s verejnými zdrojmi a zabezpečenia služieb pre občanov.

Špecifické črty rozhodovania vo verejnej správe:

1. Zameranie na verejný záujem - cieľom rozhodovania nie je zisk, ale verejné blaho, zákonnosť, transparentnosť a rovnosť.
2. Zložité právne a politické prostredie - rozhodovanie sa riadi zákonmi, nariadeniami, smernicami, je pod vplyvom politických a spoločenských faktorov.
3. Viacstupňové a viacúrovňové rozhodovanie - prebieha na rôznych úrovniach (štátna správa, samospráva, EÚ), často v spolupráci viacerých aktérov.
4. Participatívne rozhodovanie - zapájanie verejnosti, mimovládnych organizácií a odborníkov (napr. verejné prerokovania, konzultácie).
5. Odbornosť a zodpovednosť - rozhodovanie musia vykonávať odborníci, ktorí nesú zodpovednosť za zákonnosť a vecnú správnosť rozhodnutia.

S rozhodovaním na úrovni orgánov verejnej správy (štátnej správy alebo samosprávy) sa každý občan stretáva denne. Samozrejme, náš právny poriadok pozná aj rozhodovanie iné, napr. na úrovni prokuratúry, súdov, atď. Základným procesným predpisom, na základe ktorého sa rozhodovacie procesy v celej verejnej správe uskutočňujú, je zákon č. 162/2015 Z. z. (Správny súdny poriadok). Tento upravuje určitú základnú štruktúru a pravidlá postupu v správnom konaní, ktoré sú účastníci správneho konania povinní dodržiavať. Obsahuje ustanovenia, ktoré dávajú za povinnosť správny orgánom svedomite a zodpovedne sa zaoberať každou vecou, ktorá je predmetom konania, vybaviť ju včas a bez zbytočných prieťahov. Správny orgán sa má vždy, ak to povaha veci pripúšťa, pokúsiť o zmier. Rozhodnutia správnych orgánov musia vychádzať zo spoľahlivo zisteného stavu. Správne orgány môžu postupovať v konaní len v súlade so zákonmi a inými právnymi predpismi. Všetci účastníci konania majú v konaní rovnaké procesné práva a povinnosti. Konanie sa začína na návrh účastníka alebo na podnet správneho orgánu. O začatí musí správny orgán upovedomiť všetkých účastníkov konania. Rozhodovanie má byť

transparentné a účastníci majú možnosť nahliadnutia do spisov.

Všeobecné zásady rozhodovania vo verejnej správe sú teda nasledovné:

- zákonnosť – rozhodnutie musí byť v súlade s právnymi predpismi,
- transparentnosť – proces má byť zrozumiteľný a kontrolovateľný,
- účelnosť a efektívnosť – rozhodnutie má slúžiť verejnému záujmu,
- nestrannosť a rovnosť – každý subjekt má mať rovnaké postavenie.

Typické rozhodovacie situácie vo verejnej správe sa týkajú nasledovných činností:

- pridelovanie dotácií, grantov alebo verejných zákaziek
- prijímanie územnoplánovacích rozhodnutí
- vyhodnocovanie verejných politík a programov
- rozhodovanie o správnych konaniach (napr. stavebné povolenie)
- rozpočtové rozhodovanie a finančné plánovanie.

Rozhodovacia právomoc je v subjektoch verejnej správy deklarovaná zákonnými normami, preto by nemalo dochádzať k nekvalifikovaným alebo nesprávnym rozhodnutiam. Častým problémom v praxi rozhodovania však býva nejasná formulácia kritérií rozhodnutia a nedostatočná kvalifikácia alebo skúsenosti rozhodovateľov.

10.4 Kontrolné otázky a úlohy ku kapitole 10

1. Aká je podstata manažérskeho rozhodovania?
2. Ako definoval rozhodovanie Herbert A. Simon?
3. Aké sú znaky rozhodovania? Vysvetlite ich na konkrétnych príkladoch z praxe.
4. Uvedte aspoň tri príklady uplatnenia rozhodovacích úloh vo verejnej správe.
5. Aké sú rozdiely medzi strategickým a operatívnym rozhodovaním?
6. Popíšte výhody a nevýhody jednotlivých druhov rozhodovania podľa spôsobu rozhodovania.
7. Doplňte do tabuľky správne znamienko „+“ alebo „-“ podľa toho, či sa jedná o výhodu alebo nevýhodu uvedenej formy rozhodovania:

Tab. 7 Výhody a nevýhody individuálneho a kolektívneho rozhodovania

Výhody a nevýhody individuálneho rozhodovania	
Faktory porovnania	Znamienko
rýchlosť rozhodovania	
nízka časová náročnosť	
jednoznačne definovaná zodpovednosť za prijaté rozhodnutie	
riziko nízkej efektívnosti rozhodovania- manažér nemusí mať k dispozícii všetky informácie potrebné pre efektívne rozhodovanie	
Výhody a nevýhody skupinového (kolektívneho) rozhodovania	
Faktory porovnania	Znamienko
predpoklad vyššej efektívnosti, pretože skupina môže mať viac potrebných informácií na prijatie rozhodnutia	
je skôr akceptovateľné pracovníkmi, na ktorých sa vzťahuje, pretože viacerí z nich sa podieľali na jeho prijatí	
väčšia časová náročnosť	
rozptýlená zodpovednosť za prijaté rozhodnutia	
tendencia prijímať radikálnejšie rozhodnutia, pretože zodpovednosť za rozhodnutia nie je individuálna	
možnosť dominantného postavenia niektorých členov skupiny	

8. Akými spôsobmi orgány verejnej správy zabezpečujú transparentnosť rozhodovacích procesov?
9. Aké možnosti z hľadiska metód máme k dispozícii na rozhodovanie a čím sa navzájom odlišujú?
10. Ako by ste charakterizovali odlišnosti v procese rozhodovania počas krízových situácií (napr. v čase pandémie) od rozhodovania v bežnom režime?
11. Objasnite termín „participatívne rozhodovanie“ na príkladoch z praxe.

11. RIEŠENIA VYBRANÝCH ÚLOH

KAPITOLA 1: Úloha 14 - tab. 1

Charakteristický prvok	Japonský manažment	Euro-americký manažment
Zamestnanie	celoživotné	krátkodobé
Rozhodovanie a ciele	kolektívne stanovené	individuálne - autoritatívne
Riadenie a plánovanie	centralizované vládou	decentralizované
Zodpovednosť	kolektívna	individuálna
Dôraz kladený na	harmóniu a vzťahy, dlhodobé stratégie	výkonové ukazovatele, krátkodobé plány
Kariérny postup	podľa veku a vzdelania	mladý manažér
Mzdy a odmeňovanie	system seniority	podľa výkonu
Záujem o zamestnanca	celostný (rodina, záujmy, osobné ciele)	čiasočný
Proces zlepšovania a zavádzanie zmien	postupné (kaizen, ringi)	nárazové
Hlavný cieľ podniku	kvalita	kvantita a max. zisky
Organizovanie odborov	vertikálne- celý podnik	horizontálne
Odchod do dôchodku	často pracujú aj vo vysokom veku	po dovršení veku
Preferovaná kontrola	interná a samokontrola	externá

KAPITOLA 3: Úloha 12 - tab. 3

Charakteristický prvok	Klasická teória	Neoklasická teória
Smerovanie a ciele teórie	Zvýšiť výkonnosť pracovníkov prostredníctvom maximálnej efektivity a štandardizácie procesov.	Zlepšiť pracovné vzťahy a motiváciu zamestnancov cez pochopenie ich sociálnych a psychologických potrieb.
Chápanie zamestnanca	Ako stroja, mechanistický pohľad (nepočítalo sa s jeho emóciami a sociálnymi potrebami).	Sociálna bytosť s emočnými a motivačnými potrebami, ovplyvnená medziľudskými vzťahmi.
Kľúčové faktory úspechu	Štandardizácia práce, špecializácia úloh, prísna	Kvalitné medziľudské vzťahy, motivácia cez uznanie,

	hierarchická kontrola a mzdové stimuly.	empatiu a participáciu, vhodná komunikácia.
Hlavní predstavitelia	Frederick W. Taylor, Henry Gantt, Frank a Lillian Gilbrethovci Henry Ford Henri Fayol	Elton Mayo, Mary Parker Follettová, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas Mc Gregor, Chester Barnard
Prístup manažérov	Autoritatívny štýl - príkazy, dôsledná kontrola, sankcie, peňažná stimulácia)	Participatívny/demokratický štýl, podporuje spätnú väzbu, zapojenie zamestnancov do rozhodovania
Uplatnenie teórie X/Y	Teória X	Teória Y

KAPITOLA 9: Úloha 15 - tab. 6

Situácia	Druh kontroly	Kritérium klasifikácie
Audit vykonaný Najvyšším kontrolným úradom SR	Vonkajšia (externá)	Podľa príslušnosti subjektu k organizácii
Zamestnanec si sám priebežne overuje kvalitu svojej práce	Samokontrola	Podľa vzťahu k objektu kontroly
Kontrola zásob materiálu na sklade po dodávke	Vstupná (predbežná)	Vo vzťahu k fáze procesu
Hodnotenie spokojnosti občanov po realizácii projektu	Výstupná (následná)	Vo vzťahu k fáze procesu

Úloha 16: 1-b, 2-c, 3-a.

KAPITOLA 10: Úloha 7 - tab. 7

Výhody a nevýhody individuálneho rozhodovania	
Faktory porovnania	Znamienko
rýchlosť rozhodovania	+
nízka časová náročnosť	+
jednoznačne definovaná zodpovednosť za prijaté rozhodnutie	+
riziko nízkej efektívnosti rozhodovania- manažér nemusí mať k dispozícii všetky informácie potrebné pre efektívne rozhodovanie	-

Výhody a nevýhody skupinového (kolektívneho) rozhodovania	
Faktory porovnania	Znamienko
predpoklad vyššej efektívnosti, pretože skupina môže mať viac potrebných informácií na prijatie rozhodnutia	+
je skôr akceptovateľné pracovníkmi, na ktorých sa vzťahuje, pretože viacerí z nich sa podieľali na jeho prijatí	+
väčšia časová náročnosť	-
rozptýlená zodpovednosť za prijaté rozhodnutia	-
tendencia prijímať radikálnejšie rozhodnutia, pretože zodpovednosť za rozhodnutia nie je individuálna	-
možnosť dominantného postavenia niektorých členov skupiny	-

ZÁVER

Manažment verejnej správy predstavuje dynamickú oblasť, ktorá sa vyvíja spolu so spoločenskými, technologickými a politickými zmenami. Cieľom tejto učebnice bolo ponúknuť čitateľovi ucelený prehľad teoretických východísk a praktických nástrojov, ktoré umožňujú efektívne riadenie verejných inštitúcií, organizácií a procesov. Základom modernej verejnej správy je služba občanom, transparentnosť rozhodovacích procesov a dôraz na zodpovedné a hospodárne nakladanie s verejnými zdrojmi.

Jednotlivé kapitoly učebnice postupne priblížili historický vývoj verejnej správy a manažérskych teórií, čím poskytli čitateľovi rámec na pochopenie toho, ako sa súčasné princípy riadenia formovali. Na tieto teoretické základy nadväzujú kapitoly o plánovaní, organizovaní, vedení a kontrole vo verejnom sektore, ktoré sú základnými manažérskymi funkciami. Práve tieto procesy tvoria jadro efektívneho riadenia organizácií, pretože umožňujú systematické nastavenie cieľov, koordináciu činností a vyhodnocovanie výsledkov.

Osobitná pozornosť bola venovaná aj ľudským zdrojom vo verejnej správe. Ľudia sú najdôležitejším prvkom každého riadiaceho procesu – ich odborné kompetencie, motivácia a schopnosť spolupracovať rozhodujú o tom, či sa podarí dosiahnuť strategické ciele organizácie. Moderný manažment kladie dôraz na rozvoj ľudského kapitálu, podporu vzdelávania a vytváranie inovatívneho pracovného prostredia.

Ďalšou kľúčovou témou učebnice je transparentnosť, ktorá je nevyhnutným predpokladom pre posilňovanie dôvery verejnosti vo verejné inštitúcie. Transparentné procesy prispievajú k lepšiemu využívaniu verejných zdrojov a znižujú riziko korupcie, čo je v súčasných podmienkach významným faktorom úspešného riadenia.

V posledných desaťročiach sa verejná správa čoraz viac spája s digitalizáciou a využívaním moderných informačných technológií. Digitálna transformácia prináša nové výzvy, no zároveň aj príležitosti na efektívnejšie poskytovanie služieb občanom

a podnikateľom. Riadiaci pracovníci vo verejnom sektore musia preto ovládať nielen tradičné manažérske postupy, ale aj moderné nástroje projektového riadenia, dátovej analytiky a elektronickej komunikácie.

Budúcnosť verejnej správy je spojená s viacerými trendmi, ktoré budú ovplyvňovať spôsob riadenia verejných organizácií. Globalizácia, digitalizácia, klimatické zmeny a rastúce očakávania verejnosti vytvárajú nové nároky na flexibilitu, inovácie a otvorenosť riadiacich procesov. Riadenie vo verejnom sektore už nie je len o udržiavaní stabilného systému, ale o neustálom prispôsobovaní sa meniacim sa podmienkam. Vzdelávanie a odborná príprava manažérov verejnej správy zohrávajú kľúčovú úlohu pri zvyšovaní efektívnosti inštitúcií. Potrebné je nielen zvládnutie teoretických základov, ale aj rozvoj mäkkých zručností, ako sú komunikačné schopnosti, schopnosť vyjednávania či riešenia konfliktov. Dôraz sa kladie aj na etické vedenie a osobnú integritu, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou riadiacich funkcií. Dnešný manažér verejnej správy musí byť schopný pracovať v prostredí, kde sa stretávajú rôzne záujmy a kde je potrebné hľadať kompromisy medzi efektívnosťou, spravodlivosťou a transparentnosťou.

Táto učebnica poskytuje systematický prehľad základných pojmov, princípov a nástrojov manažmentu verejnej správy. Snaží sa o prepojenie teórie s praxou prostredníctvom prípadových štúdií, ktoré čitateľovi umožňujú pochopiť reálne situácie a aplikovať teoretické poznatky v konkrétnych podmienkach.

Obsah je štruktúrovaný tak, aby čitateľ postupne získaval širší kontext a pochopil súvislosti medzi riadiacimi funkciami, organizačnými procesmi a verejnými politikami. Učebnica sa usiluje poskytnúť nielen základné informácie pre študentov verejnej správy, politológie či manažmentu, ale aj praktické poznatky pre pracovníkov štátnej správy, samospráv a neziskového sektora. Jej cieľom je podporiť modernizáciu verejného sektora prostredníctvom šírenia vedomostí, ktoré prispievajú k efektívnejšiemu fungovaniu verejných inštitúcií a zlepšeniu kvality života občanov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Armstrong, M., Armstrong, S.: Handbook of Human Resource Management Practice. 15. vyd. London: Kogan Page, 2020. ISBN 9780749498276.

Barnard, C. I.: The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938. ISBN 9780674328037.

Blažek, L.: Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

Belan L.: Manažment a jeho charakteristika z rozhodovacieho a informačného hľadiska. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl v Liptovskom Mikuláši, 2004, 127 s., ISBN 80-8040-223-X.

Brynjolfsson, E.; McAfee, A.: The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. ISBN 9780393239355.

Čambál, M., Holková, A., Horňák, F.: Manažérstvo podniku. Bratislava : STU, 2000. 211 s. ISBN 80-227-1365-1

Daft, R. L.: Management. 12. vyd. Stamford: Cengage Learning, 2016. ISBN 9781285861982.

Deming, W. E.: Out of the Crisis. Cambridge: MIT Press, 1986. ISBN 9780262541152.

Drucker, P. F.: The Effective Executive. New York: HarperBusiness, 1967. ISBN 9780060833459.

Drucker, P. F.:The Frontiers of Management. New York: Truman Talley Books, 1986. ISBN 9780451624551.

European Commission: Digital Government Index: 2019 results. Paris: OECD Publishing, 2020.

Fayol, H.: Administration Industrielle et Générale. Paris: Dunod et Pinat, 1916.

George, J. M., Jones, G. R.: Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading: Addison-Wesley, 1996. ISBN 9780205196122.

Graseová, M. a kol.: Procesní řízení ve veřejném sektoru. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.: *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.

Highsmith, J.: *Agile Software Development Ecosystems*. Boston: Addison-Wesley, 2002. ISBN 9780201760433.

Hladík, A.: *Manažment verejnej správy*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 9788081686062.

Januska, B.: *Štýly vedenia v manažmente*. [online]. 2020. [cit. 2025-05-27]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/styly-vedenia-v-manazmente/>

Koontz, H.; O'Donnell, C.: *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill, 1976.

Koontz, H.; Weihrich, H.: *Essentials of Management*. 8. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2010.

Koontz, H.; Weihrich, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-60-3.

Kotler, P.; Keller, K. L.: *Marketing Management*. 15. vyd. Boston: Pearson Education, 2016. ISBN 9780133856460.

Kotter, J. P.: *What Leaders Really Do*. In: *Harvard Business Review*. March–April 1990.

Kovaľ, M.; Nemeč, J.: *Moderné prístupy k verejnému manažmentu: princípy, výzvy a príklady dobrej praxe*. In: *Verejná správa a regionálny rozvoj*, 2020, roč. 16, č. 2, s. 5–17.

Locke, E. A.; Latham, G. P.: *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*. In: *American Psychologist*, 2002, vol. 57, no. 9, s. 705–717.

Maslow, A. H.: *A Theory of Human Motivation*. In: *Psychological Review*, 1943, vol. 50, no. 4, s. 370–396.

Mayer-Schönberger, V.; Cukier, K.: *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Boston: Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt, 2013. ISBN 9780544002692.

Mayo, E.: *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933.

McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Mikuš, D.; Švikruha, M.: *Výchova k demokratickému občianstvu a kritickému mysleniu*. Trnava: Inštitút verejnej politiky, o.z.; Fakulta sociálnych vied UCM, 2024.

ISBN 978-80-69072-00-8. [online]. Dostupné na: <https://fsvucm.sk/wp-content/uploads/2024/01/Verejna-sprava-Vychova-k-demokratickemu-obcianstvu-a-kritickemu-mysleniu.pdf> [cit. 2025-06-06].

Mintzberg, H.: *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. ISBN 9781605098746.

Mintzberg, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. ISBN 9780029216059.

Mintzberg, H.: *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979. ISBN 9780138552701.

Northouse, P. G.: *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage, 2001. ISBN 9780761925668.

OECD. *Digital Government Index: 2019 results*. Paris: OECD Publishing, 2020.

Papula, J., Papulová, Z.: *Stratégia a strategický manažment – ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie Dávida s Goliášom*. Bratislava: Wolters Kluwer s. r.o., 2015. ISBN 978-80-8168-193-6.

Poppendieck, M.; Poppendieck, T.: *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Boston: Addison-Wesley, 2003. ISBN 9780321150783.

Pollitt, C.; Bouckaert, G.: *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2017. ISBN 9780198787310.

Rainey, H. G.: *Understanding and Managing Public Organizations*. 5. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. ISBN 9781118583715.

Robbins, S. P.; Coulter, M.: *Management*. Upper Saddle River: Pearson Education, 2005. ISBN 9780131469532.

Robbins, S. P.; Coulter, M.: *Management*. 13. vyd. Harlow: Pearson Education, 2017. ISBN 9781292215839.

Schwarczová, L. a kol.: *Manažment verejnej správy*. Nitra: SPU, 2021. ISBN 978-80-552-2439-8.

Senge, P. M.: *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Rev. ed. New York: Doubleday, 2006. ISBN 9780385517256.

Simon, H. A.: *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Macmillan, 1947. ISBN 9780029289718.

Stacho, Z. Stachová K.: Základy manažmentu, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2020. Prvé vydanie: ISBN 978-80-572-0110-6.

Šikýř, M.: Základy moderního managementu. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024757304.

UNDP: Public Sector Innovation Primer. New York: United Nations Development Programme, 2022.

Veber, J. a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

Waterman, R., H., Peters, T., J., Phillips, J., R. 1980. Structure is not Organisation. In Business Horizons, roč. 23, č. 3, s. 14-26, ISSN 0007-6813.

Wisniewski, M.: Metody manažerského rozhodování. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 1996, 507 s., ISBN 80-7169-089-9.

Witzel, M.: A History of Management Thought. London: Routledge, 2012. ISBN 9780415603955.

Womack, J. P.; Jones, D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster, 1996. ISBN 9780684818730.

Yukl, G.: Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981. ISBN 9780131965478.

ZÁKLADY MANAŽMENTU VEREJNEJ SPRÁVY

Autorka: Ing. Andrea Vadkertiová, PhD.

Recenzenti:

doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD.

PhDr. Daniela Bertová, PhD.

Základy manažmentu verejnej správy © 2025 Andrea Vadkertiová je
licencovaná pod CC BY-NC 4.0



Vydavateľ: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2025

Fakulta sociálnych vied

Vydanie prvé, online

<https://www.ucm.sk/files/sk/ine-pracoviska/centrum-informacnych-zdrojov-ucm-trnave/referat-informacnych-sluzieb/e-zdroje/fsv-ucebne-texty-k-stiahnutiu/zaklady-manazmentu-verejnej-spravy.pdf>

Počet strán: 116

ISBN 978-80-572-0551-7

ÜcmFSV

ISBN 978-80-572-0551-7