

1 ÚVOD DO ŠTÚDIA. PODSTATA A FUNKCIE MANAŽMENTU

Ľudstvo vkročilo do tretieho tisícročia, do podmienok mohutného rozvoja, ale aj do podmienok narastajúcich a obtiažne riešiteľných problémov. Všetci očakávame najmä od vedúcich pracovníkov vo všetkých sférach ľudskej činnosti rýchlejšie, efektívnejšie, spravodlivejšie, dalo by sa povedať aj múdrejšie rozhodovanie o využití osvedčených i nových nástrojov pri zabezpečovaní rastu blahobytu ľudí, zachovávaní a rozvoja životného prostredia, pri ochrane bezpečnosti a zdravia ľudí ako aj pri zefektívňovaní fungovania orgánov správy štátu.

1.1 Ako študovať manažment

Existuje viacero dôvodov prečo narastá význam štúdia manažmentu. Manažéri hospodária so zdrojmi spoločnosti, materiálnymi i ľudskými, vytvárajú podmienky pre uplatnenie ľudí, pre rozvoj výroby, v konečnom dôsledku aj pre rozvoj životnej úrovne, životného štýlu a kultúry. Preto je dôležité, aby zvládali osvedčené aj nové a efektívne prístupy pri riadení organizácií.

Význam manažmentu v súčasnosti rastie aj preto, lebo stále viac ľudí bez predchádzajúceho manažérskeho vzdelania sa objavuje na pozíciách v nevýrobných organizáciách a inštitúciách, na ktorých plnia rôzne manažérske funkcie a roly.

V prípade študentov študijného programu Bezpečnostný manažment (ale aj ostatných študijných programov) platí okrem vyššie uvedeného aj to, že úspešné štúdium predmetu Manažment bude predpokladom na zvládnutie ďalších odborných disciplín, ktoré vo svojom súhrne budú predstavovať jadro novonadobudutej kvalifikácie.

Cieľom štúdia manažmentu je najmä :

- poskytnúť vedomosti o základných problémoch manažérskej teórie a praxe,
- naučiť študentov vybraným metódam riadenia s dôrazom na rozhodovanie, plánovanie, vedenie ľudí a kontrolu,
- presvedčiť študentov o potrebe štúdia doplnkových materiálov (časopisy, odborné publikácie, odborné články v dennej tlači a pod.),
- formovať vzťah študentov k predmetu a k ďalšiemu sebavzdelávaniu.

Štúdium manažmentu bude klásť určité nároky na prácu s prednáškami, so základnou a doplnkovou literatúrou. Úspešné zvládnutie predmetu predpokladá tvorivé rozmyšľanie nad problémami, chápať potrebu ich alternatívneho riešenia, študovať odborné články ako aj zamýšľať sa nad vlastným vnímaním problémov riadenia vo vlastnej organizácii. Pozitívom môže byť aj schopnosť polemizovania o možnostiach uplatňovania návodov a skúseností v špecifických podmienkach. Pri diskusiách a konzultáciách s učiteľom ako aj pri skúške sa predpokladá, že študent bude schopný využiť vlastných poznatkov a skúseností,

a že bude vedieť dať ich do súvislostí s naštudovanými manažérskymi zásadami a postupmi.

Dôkazom zvládnutia vyššie uvedeného je predloženie semestrálnej práce, napísanej na zvolenú tému a schopnosť vyargumentovať jej obsah v priebehu skúšky. Pri spracovávaní semestrálnej práce je treba dodržať požiadavky na jej obsah a formu podľa platných zásad a noriem, ktoré sú zhrnuté v pomôcke na spracovanie semestrálnej (ročníkovej) práce a práce ŠVOČ (je dostupná v knižnici, alebo na webovej stránke Katedry krízového manažmentu FŠI ŽU).

Základné predpoklady zvládnutia skúšky z predmetu Manažment:

Skúšku treba chápať ako možnosť prezentovať svoje nadobudnuté znalosti dané tematickým plánom predmetu, prezentovať svoje názory a skúsenosti vzťahujúce sa k preberanej tematike a prezentovať hlavné výsledky zhrnuté v spracovanej semestrálnej práci.

Odvzdanie spracovanej semestrálnej práce je podmienkou účasti na skúške. Pri skúške sa predpokladá zvládnutie predchádzajúcich predmetov, preto je vhodné zopakovať si vybrané témy najmä z ekonómie, sociológie a manažérskej komunikácie.

1.2 Základné pojmy: organizácia, riadenie, manažment, manažéri

Každý odbor ľudskej činnosti je charakterizovaný tromi základnými atribútmi, ktoré vymedzujú jeho relatívnu samostatnosť. Sú to: **vlastný jazyk, súbor zákonitostí a systém metód a techník**. Jazyk náuky vychádza zo špecifikácie pojmov, predstavuje prostriedok dorozumievania, umožňuje, aby sme pod jedným pojmom rozumeli všetci to isté (v rámci daného predmetu). Manažment ako náuka a ako proces riadenia ovplyvňuje spôsob správania sa organizácií v ľudskej spoločnosti a nesprávna interpretácia základných pojmov, princípov a zákonitostí by mohla viesť k nepresnostiam a k nevhodným záverom v ekonomickej aj sociálnej oblasti. .

Z vyššie uvedeného dôvodu je potrebné vymedziť tie pojmy, ktoré sú z hľadiska nášho predmetu kľúčové. Pri tom akceptujeme skutočnosť, že interpretácia základných pojmov sa spravidla s vývojom príslušnej teórie mení. To platí aj pre teóriu manažmentu. Za východiskové považujeme pojmy **organizácia, manažment, riadenie, manažéri**.

Organizácia má v bežnom chápaní rôzne významy. V manažmente sa najčastejšie chápe ako spoločnosť ľudí vzájomne zaangažovaných (združených) v systematicky cielenom úsilí – zameraných napr. na produkciu tovaru, na poskytovanie služieb, na vojenskú činnosť, na presadzovanie určitých názorov, na presadzovanie vplyvu na chod vecí, na realizáciu záujmovej činnosti a pod. Každá organizácia má určité základné znaky:

- je združením ľudí podľa určitých zásad (zákonné normy, organizačný poriadok, stanovy a pod.),
- cieľovosť – t.j. združuje ľudí s aspoň jedným spoločným cieľom,

- *účelovosť* – správanie sa organizácie je podriadené účelu, kvoli ktorému vznikla,
- *súťaživosť* - s tými organizáciami, alebo jednotlivcami, ktoré usilujú o rovnaký cieľ, alebo ktorých ciele sú protichodné, okrem toho sama môže vytvárať prostredie súťaživosti medzi členmi, kto najlepšie prispeje k naplnení cieľa organizácie.

Najčastejšie sa za organizáciu považuje podnik ako hospodárska jednotka, základná výrobná organizácia, alebo ako organizácia poskytujúca služby. Za organizácie budeme však považovať aj neziskové a dobrovoľné organizácie, inštitúcie či jednotlivé štruktúry verejnej správy, pri riadení ktorých sa uplatňujú niektoré funkcie a zásady manažmentu.

Manažment a riadenie – slová, ktorých význam sa niekedy zamieňa. Manažment je považovaný za módnejší výraz pre riadenie. Riadenie vo všeobecnosti zahŕňa proces pôsobenia subjektu riadenia na riadený objekt. Termín „riadenie“ však používame aj v užšom význame, ako priame riadenie, ako realizáciu regulačných opatrení, ako 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 môžeme stretnúť s jeho nasledujúcimi význammi:

- manažment ako správa organizácie, všestrannú starostlivosť o podmienky jej fungovania a rozvoja,
- manažment ako proces riadenia operácií (napr. výrobných),
- manažment ako proces ovplyvňovania a usmerňovania ľudí, ako vedenie ľudí,
- manažment ako teória, ako náuka, ako vyučovací predmet, ako súhrn poznatkov, skúseností a odporúčaní,
- manažment ako skupina vedúcich zamestnancov, ako vedenie organizácie,
- manažment sa chápe tiež ako súhrn nástrojov, postupov a opatrení účelovo zameraných na riešenie zvláštnych situácií či špecifických problémov (napr. krízový manažment, manažment rizika, bezpečnostný manažment, manažment kvality a pod.). V niektorých prípadoch sa takto poňatý systém nástrojov a opatrení označuje názvom „manažérstvo“.

Manažéri - ako profesionálni riadiaci pracovníci sa z historického hľadiska objavujú vtedy, keď sa oddeľuje vlastníctvo 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 prevláda názor, že určité manažérske funkcie a roly naplňa každý pracovník, ktorý je poverený vedením skupiny pracovníkov, alebo riadením určitého čiastkového procesu v organizácii. Manažérov môžeme rozdeliť napr.:

a) podľa úrovne riadenia:

- na vrcholových manažéroch (top management),
- na manažéroch stredného stupňa riadenia (middle management),
- na manažéroch prvej línie (first line), niekedy označovaní tiež ako supervízori,

b) podľa funkčných oblastí na:

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

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

1.3 Teória manažmentu

Manažment sa niekedy javí ako rozporná disciplína, ktorú niektorí predstavitelia považujú za vedu, teda za teóriu riadenia, iní viac zdôrazňujú jej praktickú podstatu. Často sa môžeme stretnúť s názorom, že manažment je umenie. Umenie správne analyzovať situáciu v podmienkach nedostatočných informácií, umenie využiť svoje znalosti a schopnosti a dostupné nástroje na voľbu toho najlepšieho možného riešenia. Podstatné je, či manažér potrebuje teóriu, alebo praktický návod? Odpoveď nie je jednoduchá, ale zrejme je treba súhlasiť s hegelovským, že „najpraktickejšia je dobrá teória“. Čo je teda teória? Čo hľadá teória? Prečo je potrebná pre efektívnu manažérsku prax? V čom sú jej zvláštnosti oproti iným vedeckým teóriám?

Teória predstavuje výsledok vedeckého skúmania. Veda vymedzuje predmet skúmania z určitých širších súvislostí, skúma jeho štruktúru, vplyvy faktorov okolia, hľadá funkčné závislosti, podmienky ich platnosti a závery skúmania zovšeobecňuje. Teóriu teda môžeme chápať ako usporiadaný súbor poznatkov, zákonitostí, princípov, metód a postupov. Jadrom teórie je často určitá základná zákonitosť, paradigma, ako (doteraz, zatiaľ) uznávaný predpoklad, vzor myslenia. Vytvorená teória je vystavená skúške praxe. Platí dotiaľ, dokiaľ veda neprinesie nové poznatky, ktoré by doterajšie teoretické poznatky spochybnil, prípadne vyvrátili.

Obsah a zvláštnosti teórie manažmentu

Aj teória manažmentu hľadá, čo je v rozmanitosti riadenia organizácií všeobecne platné. Skúma procesy riadenia organizácie, ich podmienky a predpoklady, hľadá sústavu zákonov, princípov a zákonitostí, relatívne nezávislých na vôli jednotlivcov, poznanie ktorých by umožnilo stanoviť zásady, metódy a postupy efektívneho riadenia. Zdrojom týchto poznatkov sú okrem vlastného vedeckého skúmania aj empirické poznatky, systematizované skúsenosti, ako aj výsledky rôznych ďalších vedných disciplín. Teória manažmentu preto využíva aj

poznatky ekonómie, sociológie, psychológie, matematiky, kybernetiky a iných vedných disciplín.

Vďaka vyššie uvedenému ako aj vďaka svojmu obsahu má teória manažmentu predsa len určité zvláštnosti. Medzi najčastejšie uvádzané patria nasledujúce:

- je *praxeologickou* disciplínou, vychádza z praxe a praxi slúži, poskytuje poznatky na zdokonalenie riadenia,
- má *interdisciplinárny charakter* – používa poznatky a nástroje iných vied (sociológia, psychológia, ekonómia...a iné.) a spätne tieto vedy obohacuje o nové poznatky,
- štúdium manažmentu sa *internacionalizuje*, čo je odrazom vplyvu internacionalizácie a globalizácie ekonomiky, na vývoj teórie manažmentu vplyvajú poznatky manažérskej praxe v rôznych častiach sveta, vplyvy rôznych kultúr a pod.

Čo je teda obsahom manažmentu ako teoretickej disciplíny? Teória manažmentu sa pokúša odpovedať na také otázky, ako napr.: Čo je efektívny manažment? Čo je jeho podstatou a cieľom? Aké zákony a zákonitosti sa v manažmente uplatňujú? Aké metódy a postupy sú najefektívnejšie? Aj keď aj na to sa názory rôznia, väčšinou ide o postihnutie **procesu manažmentu a jeho funkcií**.

1.4 Proces manažmentu

Proces manažmentu je zložitým procesom obstarávania zdrojov, riadenia ich transformácie, riadenia vnútorných procesov, riadenia vzťahov s vonkajším prostredím, vytvárania podmienok pre rozvoj organizácie, ovplyvňovania a koordinácie činnosti ľudí na dosiahnutie cieľov organizácie, t.j. zjednodušene ide o *proces realizácie manažérskych funkcií*. V snahe o určitú systematizáciu sa v odbornej literatúre najčastejšie hovorí o sekvenčných a priebežných funkciách.

Sekvenčné manažérske funkcie predstavujú najrozšírenejšie chápanie podstaty manažmentu. Ich poňatie vychádza z tradičných názorov na proces manažmentu, v ktorom sa postupne uplatňujú také funkcie ako *plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestňovanie ľudí (personálu), vedenie ľudí a kontrola*. Toto poňatie sa viaže ku klasickým manažérskym teóriám, objavuje sa už na začiatku 20. storočia. Rôzni autori sa však názormi na počet a obsah týchto funkcií líšia.

Priebežné manažérske funkcie vyjadrujú nepretržitosť a dynamickosť manažmentu, lebo podľa tohto prístupu ide o permanentný priebežný proces analytickej, rozhodovacej a realizačnej činnosti.

Analýza – sledovanie a vyhodnocovanie vnútorných a vonkajších podmienok, posudzovanie vplyvov na efektívne plnenie úloh či riešenia problému.

Rozhodovanie – proces navrhovania a voľby riešenia problému.

Implementácia – postupná realizácia, zavedenie schváleného rozhodnutia do činnosti jednotlivých súčastí organizácie, jeho praktické uskutočnenie.

Kritici týchto prístupov (napr. H. Mintzberg) zdôrazňujú, že práca manažérov sa nedá členiť na plnenie postupných funkcií, a že činnosť manažérov lepšie odrážajú obsah ich rolí. Tieto prístupy predstavujú manažment ako proces realizácie jasne vymedzených úloh či 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.

Informačnú rolu naplňa manažér tak, že prijíma a vyberá informácie, určuje ich smer, 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 manažéra 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 kooperujúcich firiem, štátnych orgánov a pod.).

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.

Súčasná tendencie v teórii manažmentu sú poznamenaná prehodnocovaním významu doterajších prístupov k funkciám a úlohám manažmentu. Jednotlivým „klasickým“ funkciám sa dáva nový menej rigorózný obsah, chápu sa dynamickejšie, pružnejšie ako rôzne stránky komplexne chápaného procesu manažmentu. Okrem tradičných funkcií manažmentu sa stále viac zdôrazňujú ďalšie funkcie a činnosti, ktorých dôležitosť odráža zmeny v ekonomickom a sociálnom prostredí, napr.:

- § motivácia a inšpirovanie zamestnancov, koordinácia ich úsilia,
- § uplatňovanie účinného štýlu vedenia, delegovanie právomocí,
- § podporovanie, vytváranie atmosféry dôvery,
- § efektívne riešenie konfliktov, vyjednávanie s internými i externými partnermi,
- § efektívna vnútropodniková komunikácia a vytváranie priaznivej komunikačnej atmosféry (lebo aby zamestnanci mohli plniť očakávania a ciele svojich manažérov a organizácie, musia si byť týchto očakávaní a cieľov vedomí, musia ich poznať, musia im porozumieť),
- § permanentné zdokonaľovanie jednotlivcov, pracovných tímov a celej organizácie.

Jednotlivým prvkom a funkciami procesu manažmentu, manažérskym rolám ako aj predpokladom efektívnosti manažérskych procesov budú venované nasledujúce kapitoly.

Otázky a úlohy:

1. Nájdite v pôvodnej literatúre niekoľko definícií manažmentu a porovnajte ich obsah.
2. Čo je podstatou procesu manažmentu?
3. Ako by ste charakterizovali sekvenčné a priebežné manažérske funkcie?
4. Čo je obsahom jednotlivých manažérskych rolí?
5. Vyberte si jeden z možných prístupov k manažérskym funkciám a na príklade vášho alebo vám známeho vedúceho skúste zaradiť jeho konkrétne manažérske činnosti do jednotlivých funkcií či rolí.

LITERATÚRA:

Bělohávek – Košťan – Šuleř.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001.
Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada, 1996.
Hittmár, Š.: *Manažment*. Žilina: FRI ŽU, 2006.
Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
Porvazník, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint, 1999.
Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita: 1997.