

**Elena Brozmanová**

**SOCIÁLNE PODMIENKY  
PODNIKANIA**

**Bratislava - 2006**

## OBSAH A OTÁZKY NA OVERENIE ZVLÁDNUTIA PROBLEMATIKY

	Strana
1	3
<b>Čo treba vedieť o sociológii .....</b>	
Pojem sociológia	
Čo sociológia zohľadňuje ?	
2	4
<b>Kľúčové pojmy sociológie - spoločenská realita .....</b>	
Čo ovplyvňuje život spoločnosti	
Typy spoločností	
Funkcie spoločnosti	
Spoločenská štruktúra	
Spoločenská stratifikácia	
Dve cesty spoločnosti vpred - trhová a sociálna spoločnosť	
Vzťahy medzi determinantami spoločenského rozvoja	
3	13
<b>Jednotlivec a spoločnosť .....</b>	
Socializácia	
Mechanizmy sociálnej kontroly	
Zmeny v spoločnosti týkajúce sa jednotlivcov	
4	17
<b>Sociálna skupina - práca so skupinou .....</b>	
Typy skupín a znaky sociálnych skupín	
Formálna a neformálna skupina	
Pracovná skupina	
Organizácia ako organizovaná jednotka a správanie	
Práca so skupinou v podniku	
Tvorba tímov	
Individuálne a skupinové rozhodovanie	
Presadzovanie zmien v skupine	
5	29
<b>Sociálne podmienky podnikania .....</b>	
Právny rámec podnikania	
Globalizácia a spoločenský rozvoj	
Image - vzhľad	
Lobbyovanie	
6	34
<b>Porady - základ práce so skupinami .....</b>	
Podstata porád - kedy porada a očakávané výsledky	
Druhy porád	
Záväzné etapy porád a ich obsah	
Problémoví účastníci porád	
<b>Použitá literatúra .....</b>	<b>41</b>

# 1 ČO TREBA VEDIEŤ O SOCIOLOGII

Každá ľudská činnosť, každá aktivita jednotlivca, teda i podnikateľa alebo manažéra, vždy prebieha v určitom spoločenskom rámci, spoločenskom kontexte. Niet takého konania človeka, ktoré nie je spoločensky podmienené. Táto skutočnosť vyjadruje fakt, že človek ako spoločenská bytosť je v každej svojej činnosti nejakým spôsobom spätý s inými ľuďmi, so spoločnosťou, ku ktorej patrí. Patrí k nej vtedy, ak je sám a rozmýšľa. Rozmýšľa totiž v jazyku, ktorý používa jeho spoločenstvo, rozumie svetu prostredníctvom významov, ktoré ľudia pred ním prisúdili veciam a javom okolo seba. Každý z nás prišiel na svet ako člen nejakej rodiny, ktorá sa svojim formatívnym vplyvom podpísala pod jeho individuálny vývin.

Špecifickým svetom človeka je svet práce. Aby v ňom človek individuálne uspel a zároveň prispel svojim dielom aj k spoločnej veci, potrebuje sa veľa učiť a hlavne - dívať sa na svet otvorenými očami. Len tak získa primerané poznatky a každodenná skúsenosť mu sprostredkuje konkrétne informácie pre správne rozhodnutia. Medzi ne patria aj sociologické poznatky o tom, čo a ako spája ľudí do spoločnosti, ako spoločnosť funguje, ako je organizovaná a aké je miesto jednotlivca v nej.

Sociológia ako veda vznikla v prvej polovici 19. storočia. Pôvod názvu "sociológia" je v latinском "societas" - spoločnosť a gréckom "logos" - slovo, veda.

Teda sociológia je veda o spoločnosti.

Tento názov do odbornej terminológie zaviedol Auguste Comte (1798-1857), francúzsky mysliteľ, ktorý spoločnosť chápal ako organický celok spojený všeobecným súhlasom - konsenzom.

V najvšeobecnejšom slova zmysle sa pod spoločnosťou rozumie skupina, či spoločenstvo ľudí, ktorí žijú v kooperatívnom úsilí, zameranom na zabezpečenie živobytia a zachovania rodu, alebo, jednoduchšie povedané, určitý počet jednotlivcov, spojených vzájomným pôsobením - vzájomnými interakciami. Je to súhrn jednotlivcov, konajúcich s ohľadom na konanie iných ľudí v rámci určitého priestoru, v historickom, kultúrnom a civilizačnom kontexte. Existenčný priestor spoločnosti je v modernej dobe najčastejšie vymedzený štátnymi hranicami a preto aj pojem spoločnosť v každodennom živote splyva s pojmom štát a ten zasa súvisí s pojmom vlasti, teda krajiny, ktorá je našim domovom.

Sociológia sa delí na sociálnu statiku a sociálnu dynamiku. Sociálna statika vysvetľuje spoločenský poriadok a sociálna dynamika mapuje spoločenský pokrok, pohyb, zmenu.

Sociológia zohľadňuje pri skúmaní spoločnosti tieto hľadiská:

a) **demografické** - vtedy máme na zreteli konkrétnu populáciu, teda obyvateľstvo nejakého štátu. Demografické ukazovatele sú napr. počet obyvateľov, podiel mužov a žien v populácii, pomer príslušníkov jednotlivých vekových skupín, pomer úmrtnosti a pôrodnosti,

b) **psychologické** – sociológia musí zohľadňovať význam jednotlivcov, tvoriacich spoločnosť, spoznávať ich potreby, záujmy a individuálne odlišnosti,

c) **štruktúrne a dynamické** - umožňuje poznávať usporiadanie spoločnosti, jej jednotlivé subsystemy a prebiehajúce procesy spoločenského pohybu, spoločenských zmien a spoločenského vývinu.

d) **kulturologické** - každá spoločnosť je charakterizovaná svojou typickou kultúrou, ktorá sa prejavuje v každodennom spoločenskom správaní sa ľudí.

Spoločnosť "dobro funguje" vtedy, keď sa ľudia dobrovoľne správajú a konajú v medziach určitého sociálneho a kultúrneho konsenzu, vnútorného súhlasu. To znamená, že konanie jednotlivcov je regulované prijatými normami a prevládajúcimi hodnotami danej spoločnosti. Tieto princípy si ľudia osvojujú a zvnútorňujú (interiorizujú) v procese socializácie. Neochota niektorých jednotlivcov alebo sociálnych skupín akceptovať spoločenské normy a hodnoty vedie k tomu, že spoločnosť voči nim uplatňuje sankcie.

## 2 KLÚČOVÉ POJMY SOCIOLÓGIE - SPOLOČENSKÁ REALITA

### ČO OVPLYVŇUJE ŽIVOT SPOLOČNOSTI

Život spoločnosti ovplyvňujú tieto základné faktory:

1. **Prírodné základy spoločenskej reality a veda** ( napr. podnebie, striedanie ročných období, častý výskyt prírodných katastrof a pod.).

Prírodné základy spoločenskej reality sa stávajú podstatou ľudskej existencie, východiskom prežitia jednotlivcov a skupín, a tiež podstatou komunikovania ľudí. Komunikovanie kladie otázky, ktoré sa nepoložili doteraz. Komunikovanie má najväčší význam vtedy, keď prispieva k prežitiu jednotlivcov a skupín.

Vedy technické a biologické, obdobne ako príroda, ovplyvňujú správanie sa ľudí. Rovnaký význam pre správanie sa ľudí má história a poznatky o podstate človeka.

2. **Ekonomické základy spoločenského života** (ekonomické vzťahy, druhy vlastníctva, procesy výroby, výmeny a spotreby). Priemyselné spoločnosti založené na výrobe a spotrebe fungujú na princípoch trhu, preto sa typ prevládajúcej ekonomiky nazýva trhovou ekonomikou. Trhové princípy musí akceptovať každý podnikateľ a manažér, ktorý chce produkty alebo služby svojho podniku na trhu uplatniť s primeraným ziskom.

Sme svedkami toho, že predmetom trhovej ekonomiky sa stávajú všetky produktívne vstupy do činností, vlastná transformácia v podniku a všetky výstupy smerujúce na trh. Kapitalizuje sa nielen vecná stránka ekonomickej činnosti, ale aj vzťahy, klíma a úspešnosť jednotlivcov a skupín.

Ekonomické základy založené na vecnej stránke spoločenského života začali ovplyvňovať ako prvé organizovanie života v podnikoch. To, že podniky sa považovali za vecný systém bolo podmienené poznáním a možnosťou využívať vecné činitele pri organizovaní ľudskej činnosti. Vecná stránka mala pre všetkých ľudí v podstate rovnaký význam. Neskôr sa k nej začalo vyzdvihovať konkrétne prostredie.

Za nový prístup organizovania života ľudí sa považuje prístup, ktorý prestáva považovať organizácie za vecné celky a začína ich považovať za sociálne celky.

Takáto organizácia vyžaduje od ľudí pracovať spoločne, riešiť vzťahy vo vnútri a navonok, rozpoznať že fungovanie organizácie je závislé od kvality vzťahov medzi ľuďmi.

Organizovanie vecnej stránky v podniku vedie k predstave, že existuje len jedno najlepšie riešenie. Ak sa organizuje podnik ako sociálny systém, a jeho cieľom je aktívny výber riešení, potom platí, že neexistuje jeden najlepší spôsob organizovania.

3. **Kultúra** - spôsob organizovania, realizovania a rozvoja rôznorodých ľudských aktivít a činností, ktoré sú „spredmetnené“ v materiálnych a duchovných produktoch.

Spôsob organizovania aktivít a správania závisí od kultúrnych odlišností. Ľudia určitej kultúry dávajú svojou spôsobilosťou organizovaniu obsah (riešenie kompetencií, vzťahov, štruktúry, technológie a určovanie hodnôt pre skupinu).

Kultúra ovplyvňuje to čomu venujeme pozornosť, akú volíme technológiu pre dosiahnutie cieľov a ako hodnotíme výsledky. Z uvedeného vyplýva, že je to daný systém hodnôt. Kultúra slúži ľuďom na porovnávanie pre myslenie a konanie. Kultúra neurčuje, čo máme robiť!

Tak ako príroda, veda a ekonomika, tak aj kultúra ovplyvňuje naše správanie:

- dáva korene našim aktivitám,
- je produktom ľudí a je ľuďmi odsúhlasovaná,

- osvojujeme si ju, pretože nám uľahčuje komunikovanie, uchovávanie a rozvíjanie poznatkov a postojov k životu.

**Materiálne produkty** predstavujú všetko, čo človek v priebehu histórie vytvoril svojou prácou a tvorivosťou (napr. umenie, stavitelstvo, techniku a technológiu).

**Duchovné produkty.** Duchovnými produktami kultúry sú:

a) **Hodnoty** - globálnou spoločnosťou všeobecne prijaté predstavy a viery v ciele, ktoré sa ľudia usilujú dosiahnuť. Určujú kritériá, podľa ktorých posudzujeme čo je dobré a žiadateľné alebo zlé správanie sa ľudí a určujú význam vecí a javov okolo nás.

**Hodnoty určujú čo je dobré a čo zlé.**

b) **Normy** - sociálne a podnikateľské vzory a pravidlá, regulujúce vzájomné vzťahy medzi ľuďmi.

Môžu byť nepísané a vtedy sa odovzdávajú z generácie na generáciu tradíciou ako zvyky, obyčaje alebo mravy. Ak sú normy formalizované a kodifikované majú podobu zákonov a predpisov. Spoločnosť podporuje dodržiavanie noriem sociálnymi odmenami a ich porušovanie sankcionuje a trestá.

**Normy určujú čo je správne a čo nesprávne.**

Medzi normami a hodnotami je vzťah. Normy sú dočasné, majú tendenciu približovať sa hodnotám, žiadateľnému a inšpirujúcemu stavu.

Každá kultúra, ako sme uviedli, má vlastný súbor hodnôt a noriem. Hodnoty a normy sú odlišné a spoločné. Je snahou vidieť na každej kultúre extrém a spájať extrém s tým, že ide o niečo nesprávneho. Zvýšenie kvality života však naopak vyžaduje, aby sme sa v podmienkach globalizácie lepšie orientovali a stali sa v oblasti vlastného pôsobenia lepšími :

- neexistuje len jeden najlepší spôsob organizovania,
- každý má porozumieť svojej kultúre a poznať rozdiely v kultúrach v súvislosti s organizovaním,
- organizácie vždy ovplyvňujú globálne riešenia a lokálne podmienka ich uplatňovania a skutočnosť, že v každej organizácii vecná stránka vedie k zjednocovaniu technických riešení a ľudská stránka k zjednocovaniu ľudských riešení v rámci organizácie, k prepojeniu na určitej dohodnutej úrovni.

c) **Symboly** - materiálne (napr. predmety) a nemateriálne (slová, gestá a pod.) skutočnosti s takým významom, ktorý rovnako chápu všetci príslušníci danej spoločnosti. Najvýznamnejší symbolický systém je jazyk. Medzi symboly sa zaraďuje aj umenie ako symbolické spracovanie skutočnosti. Symbolom je aj vlajka, logo alebo farba určitej organizácie.

d) **Systémy názorov** a poznatkov o prírode, spoločnosti a človeku, ktoré charakterizujú konkrétnu spoločnosť - náboženské systémy, vedecké poznatky, ideológie ale i porekadlá, príslovia.

e) **Spoločenské inštitúcie**, prostredníctvom ktorých spoločnosť funguje a ktoré umožňujú uspokojovanie spoločenských potrieb (rodina, školstvo, zdravotníctvo, ekonomické inštitúcie, bankovníctvo, obrana a pod.).

## TYPY SPOLOČNOSTI

Historicky rozlišujeme dve základné formy existencie ľudských spoločenstiev: pospolitosť a spoločnosť. **Pospolitosť** je charakterizovaná nedostatkom individuality u jej členov a prevahou všeobecných záujmov nad individuálnymi. Jej členov spája spoločná viera, prirodzená solidarita a často pokrvné putá. Spoločné vlastníctvo prevláda nad individuálnym. **Spoločnosť** je vytvorená na základe racionálnej a individuálnej vôle. Charakterizuje ju existencia individualít, prevažujú individuálne záujmy,

solidarita je zmluvná, spoločná viera je nahradená všeobecne platnými zásadami, doktrínami a prevláda v nej súkromný majetok.

V procese prechodu od pospolitej tradičnej spoločnosti až k súčasným typom spoločnosti sa menia spôsoby jej organizácie, postupne sa uplatňuje moc a vplyv niektorých spoločenských skupina alebo jednotlivcov, čoho následkom sú radikálne zmeny celkového charakteru spoločnosti. Rozklad tradičnej sociálnej organizácie spoločnosti sa spája s nástupom priemyselnej revolúcie. Novovzniknutý buržoázny štát sleduje blaho národnej skupiny ako organizovaného celku, riadiaceho sa prijatými zákonmi a uplatňovaním sankcií pri ich nedodržiavaní. Štát je organizácia tak isto ako podnik alebo domácnosť.

**Občianska spoločnosť** je charakterizovaná ako súhrn jednotlivcov, skupín a inštitúcií, ktoré vznikajú zo vzájomnej závislosti pri dosahovaní skupinových a individuálnych cieľov.

V súčasnosti sa často stretávame so spojením právný štát a občianska spoločnosť. Toto spojenie je vyjadrením potreby uplatňovania všeobecne platných zákonov štátu pri súčasnom zachovaní priestoru pre slobodné konanie členov spoločnosti. Znamená to, že ľudia majú síce povinnosť dodržiavať platné zákony, ale na riešenie svojich konkrétnych a aktuálnych problémov si iniciatívne a slobodne sami hľadajú najvhodnejšie spôsoby konania. V rámci štátu to napríklad znamená decentralizáciu štátnej správy a vytvorenie priestoru pre fungovanie samosprávnych orgánov (napr. na vybudovanie kanalizácie v obci X netreba povolenie z ministerstva, ale stačí rozhodnutie miestneho úradu pri všeobecnom súhlase občanov).

**Ľudstvo** ako sociologická kategória je súborom rôznych spoločnosti, ktoré sa navzájom rôzne ovplyvňujú. V posledných rokoch sa rozšírilo používanie spojenia „globálna spoločnosť“. Táto nie je bezprostredne tvorená jednotlivcami, ale spoločenskými skupinami, v triednej spoločnosti triedami a v konečnom dôsledku zahŕňa celé ľudstvo. Globálna spoločnosť má aj globálne problémy. Je to napr. problém hladu a chudoby, ku ktorému vedie modernizácia krajín tzv. tretieho sveta alebo ťaživá ekologická a energetická situácia, vznikajúca ako dôsledok expandujúcej trhovej ekonomiky.

V globálnom svete má prevládať myšlienka zdokonaľovania života ľudí:

Tak ako jednotlivci a organizácie usilujú o nezávislosť a kompetencie, vzájomnú závislosť založenú na spolupráci, o rozvinutie líderstva a siete vzťahov organizácie so svojim prostredím, a konečne, o aktualizáciu poznatkov, nové myšlienky a účelové informácie, tak tieto dimenzie, vedúce k úspechu jednotlivcov a skupín, vyžadujú krajiny a aj globálna spoločnosť.

Východiskom globálnych predpokladov a riešení sa má stať evidovanie nehnuteľného majetku bohatých aj chudobných a súčasne ochrana majetku právnym systémom. Dnes sa pristupuje globálne k ochrane práv vlastníkov.

Globálna spoločnosť dáva do popredia tieto dimenzie cesty k prosperite a úspechu krajinám sveta:

### 1. Rozvíjanie foriem spoločenskej a ekonomickej nezávislosti.

Spoločenská nezávislosť vyžaduje demokraciu, uznanie ľudských práv a riadny spôsob vládnutia, najmä v chudobných krajinách sveta. Dnes už polovica krajín sveta si volí svoju vládu. Uznanie tejto spoločenskej nezávislosti vedie k pokroku. Neuznanie vedie k terorizmu.

Ekonomická nezávislosť je založená na globálnom organizovaní podnikania v podmienkach globálneho zjednocovania. Bohatí sa majú rozdeliť o výhody a zmenšiť bremená chudobných. Chudobní sa majú rozhodnúť pred zmeny ktoré vedú k prosperite úspechu.

Globálne zjednocovanie sa týka najmä:

- podnikateľskej politiky,
- politiky ochrany životného prostredia,
- politiky zdravotnej starostlivosti.
- bezpečnostnej politiky.

Využívať sa majú nové zdroje bohatstva. Tými v súčasných podmienkach sú:

- globálne podnikanie bez obmedzení, to znamená prístup afrických a karibských krajín na trhy USA, Európy a Číny,
- rozšírenie informačno-komunikačnej technológie a e-podnikania,
- rozvoj biologizácie,
- rozvoj demokracie, diverzity kultúry (etnickej, rasovej a náboženskej) v úspešnej ekonomike a vytváranie otvoreného imigračného systému.

Globálne riešenie politickej a ekonomickej nezávislosti pozitívne ovplyvňuje globálne bremena Tými sú:

- chudoba - polovica populácie žije za menej než 2 doláre denne, miliarda za menej než dolár denne,
- kríza životného prostredia - stav oceánov, ktoré produkujú väčšinu kyslíka, sa zhoršuje, je svetový nedostatok vody, nastáva globálne otepľovanie,
- zdravotná kríza - jeden zo štyroch ľudí zomrie na AIDS.

**2. Rozvíjanie globálnej vzájomnej závislosti - spolupráce.** Zlom nastal 11. septembra 2001 - útokom proti vzájomnej závislosti v civilizovanom svete. Vznik svetovej protiteroristickej koalície je pozitívnym vývojom. Východiskom globálnej vzájomnej závislosti je boj s terorizmom a riešenie problémov základov terorizmu tie tvoria politické, náboženské a ekonomické dôvody.

Ďalším globálnym problémom vzájomnej závislosti je korupcia. Je to nebezpečný jav vyskytujúci sa v nedostatočne rozvinutých spoločnostiach. Naša krajiny k nim tiež patrí.

**3. Rozvíjanie vzdelávania všetkých na svete.** Štatistiky uvádzajú, že 100 mil. detí vo svete nikdy nechodilo do školy. Je vysoký podiel náboženských inštitúcií. V Pakistane kláštory učia, že Američania a Izraelci znovuoživujú dinosaurov, aby mohli pobiť moslimov.

## FUNKCIE SPOLOČNOSTI

Funkcie spoločnosti sú spoločenské činnosti, ktoré slúžia na uspokojovanie rôznych typov potrieb a záujmov jednotlivcov a spoločnosti ako celku. Patria sem:

**Funkcie zabezpečujúce biologickú reprodukciu spoločenstva.** Tieto funkcie zabezpečuje spoločnosť prostredníctvom svojej elementárnej jednotky - rodiny. Rodina je špecifickým typom sociálnej skupiny, ktorej členovia žijú spolu v jednej domácnosti a sú spojení manželskými a pokrvnými zväzkami. Charakter ich vzťahov je vysoko neformálny. Na jednej strane je rodina intímnym sociálnym priestorom svojich členov, spojených príbuzenským putom, na druhej strane - ako spoločenská inštitúcia je formalizovaná požadovanými spoločenskými normami a predpismi. Rodina zabezpečuje reprodukciu spoločnosti - rodí sa do nej mladá generácia. Funkciou rodiny je poskytovať svojim členom starostlivosť, ochranu a citové zázemie. Rodina je aj prvotnou ekonomickou jednotkou spoločnosti.

**Ekonomické funkcie** - súvisia s ekonomickým systémom spoločnosti ktorého zmyslom je vyrábať, obchodovať alebo poskytovať služby. Pod ekonomickým systémom sa v sociológii rozumie fungovanie tých inštitúcií, ktoré v spoločnosti zabezpečujú realizáciu výroby, výmeny, rozdeľovania a spotreby tovarov, služieb a iných produktov ľudskej práce.

Dejiny ľudskej spoločnosti poznajú tri základné druhy ekonomických systémov - ekonomický systém predindustriálnej, industriálnej a postindustriálnej spoločnosti. Podrobnejšie sa týmito otázkami zaoberá ekonomická veda a prax.

Vlna predindustriálnych ekonomických systémov vznikla vo svete pred tromi tisícimi rokmi, bola spätá s poľnohospodárstvom. Industriálna vlna vznikla pred tristo rokmi a nová postindustriálna vlna začala prichádzať pred 30 až 40-timi rokmi.

Sociológ Daniel Bell považuje postindustrializmus skôr za celospoločenský jav, nie len jav ekonomický systém. Postindustrializmus ovplyvňuje všetky zložky spoločnosti - vplýva aj na politiku a na vedenie vojny.

Podnikatelia a manažéri sú postindustrializmom výraznejšie ovplyvňovaní než sa to pripúšťa. Postindustrializmus je pre organizácie jednou z najvýznamnejších zložiek podnikateľského prostredia organizácií. Prináša do našich organizácií nové paradigma - nový súbor pravidiel pre naše správanie. Zmenu paradigmy vystihuje táto premena pravidiel:

Pravidlá industrializmu	Pravidlá postindustrializmu
Štandardizácia	Šitie na mieru podľa želania zákazníkov
Špecializácia	Kríza expertov, pružnosť a tímovosť
Všetko vo veľkom	Malé je krásne
Autoritárstvo	Spolupráca vo vnútri i mimo organizácií

Vplyv postindustrializmu je rozhodujúci pre technický, ekonomický, sociálny, manažérsky, líderský a ekologický rozvoj organizácií.

Postindustrializmus vyvoláva nové potreby a organizácie. Nedostatkovými potrebami a organizáciami sa stávajú tie, ktoré sa vzťahujú na informácie, koordináciu a ekonomiku času.

**Potreba informácií** - rozsah informácií, ktoré môže človek absorbovať a mať pod kontrolou, je 7 plus mínus 2 procesy naraz, preto je nevyhnutné využívať novú techniku a technológiu pre prácu s informáciami a komunikovanie ako prostriedok na širšie využívanie informácií a na porovnávanie pre myslenie a konanie ľudí.

**Potreba koordinácie** - je chápaná ako "hra medzi ľuďmi" a sústredená v organizáciách na vrchole vo forme vedenia podniku a vo vnútri organizácie v útvaroch a jednotkách. Koordinácia vnútorných a vonkajších vzťahov vyžaduje zvýšenie kapacít, úsilia, času a nákladov na dosiahnutie poslania a cieľov organizácie, útvarov a jednotiek. Nadmerná hustota vzťahov oslabuje ich kvalitu. Vcelku vyžaduje prechod od byrokratických a funkčných organizácií k adaptabilným podnikateľským organizáciám.

**Potreba času** - nemožno ho akumulovať, je obmedzený, viaže náklady a jeho význam rastie s prosperitou a úsilím po úspechu. problémom sa stáva nielen pracovná, ale aj mimopracovný čas /rieši sa úloha urobím sám alebo zaplatím odborníka alebo servis, - úloha čo po mne zostane?).

Úlohou podnikateľov a manažérov je poznať nové pravidlá, zvážiť možnosti ich využitia v lokálnych podmienkach, to znamená adaptovať sa na ne, transformovať organizácie a každú jej zložku podľa globálnych postindustriálnych pravidiel a lokálnych podmienok. Tak vlastne vzniká **glokalizácia**.

**Sociálne a politické funkcie** - súvisia s nutnosťou regulácie a kontroly spoločenského života. Majú svoje vyjadrenie v politickom systéme, ktorý je výslednicou fungovania politických inštitúcií, založených na činnostiach, vedúcich k získavaniu a uplatňovaniu moci v spoločnosti. Moderné spoločnosti majú snahu vymeniť brachiálne spôsoby získavania moci (vojna) za rôzne formy politického boja o moc a vládnutie.

**Moc** ako sociologická kategória je definovaná ako schopnosť, či potreba jednotlivcov alebo sociálnych skupín ovplyvňovať udalosti a ich priebeh podľa vlastných predstáv a to často i proti vôli alebo odporu ostatných. Podoby získavania a uplatňovania moci v spoločnosti sa v priebehu času menili. V súčasnosti sa často hovorí o otázke legitimity moci. Legitimita znamená oprávnenie, spoločenské potvrdenie pre výkon moci. Jednoducho povedané: s faktom, že niekto bude mať moc, musia viac alebo menej súhlasiť aj ostatní. Najčastejšie sa moc legalizuje v slobodných voľbách podporou, voľbou občanov. Nelegitímny spôsob získania moci je jej uchopenie násilím. Podľa spôsobov, akým sa moc v spoločnosti získava a uplatňuje, delíme spoločnosti na demokratické alebo totalitárne.

**V demokratických spoločnostiach prevláda demokratická forma vlády.** Opiera sa o úctu k jednotlivcovi - občanovi ako zdroju moci a základu štátu, o ústavnú vládu, dodržiavanie zákonov a legitimitu, získanú v demokratických voľbách. Ako "poistka", prevencia pred možným zneužitím moci sa v demokraciách uplatňuje inštitút rozdelenia moci na tri navzájom nezávislé zložky. Je to:

a) **zákonodarná moc (legislatíva)** - vykonáva ju parlament ako spoločenstvo zástupcov ľudu. Parlament navrhuje a prijíma zákony, slúžiace ako pravidlá konania v rôznych oblastiach spoločenského života. Návrhy zákonov predkladá aj vláda, prijíma ich však vždy len parlament.



b) **výkonná moc (exekutíva)** - realizuje ju vláda ako kolektívny orgán zodpovedný za chod jednotlivých rezortov v spoločnosti (armáda, polícia, hospodárstvo, zdravotníctvo, školstvo, sociálna sféra, zahraničné vzťahy a pod.) a plniaca svoj program, odsúhlasený parlamentom.

c) **súdna moc (justícia)** - predstavuje ju systém nezávislého súdnictva, ktorého funkciou je kontrola dodržiavania zákonnosti a sankcionovanie jej porušovania

Jednotlivé zložky moci sú prepojené mechanizmom vzájomnej kontroly.

**Totalitárna forma vlády, alebo totalitná diktatúra** je politický režim, v ktorom držitelia moci riadia a kontrolujú všetky zložky spoločnosti a jej života. Je to represívna moc, čo znamená, že použitie násilia alebo donucovania je oprávnené. Totalitné politické systémy najčastejšie charakterizuje monopolná moc jednej politickej strany, jednotná štátna ideológia, politický a ideologický monopol v médiách, direktívne riadenie a celospoločenské hospodárske plánovanie, spolitizovanie armády a polície, zákonodarstvo a súdnictvo fungujúce na princípe podpory štátnej politiky. Je na mieste upozorniť, že totalitárnu formu vlády možno uplatniť v každom politicko-ekonomickom systéme.

**Duchovné a kultúrne funkcie** - sú zabezpečované prostredníctvom ideológie, náboženstva a kultúry. Slúžia k uspokojovaniu špecifickej ľudskej potreby zmysluplnej existencie a pomáhajú pri hľadaní odpovedí na základné otázky ľudského bytia a o mieste človeka vo svete. To, že povaha spoločenského života je prevažne materiálna, vedie často k nenaplneniu duchovného rozmeru človeka. Duchovné a kultúrne funkcie spoločnosti majú slúžiť tomuto naplneniu.

Jedným z najrozšírenejších prejavov ľudskej duchovnej aktivity je **náboženstvo**. Sociológia ho definuje ako systém všeobecných názorov založených na viere. Každé náboženstvo formuluje pre svojich vyznavačov zásady správneho života, životnej filozofie a návody pre každodenné správanie.

## SPOLOČENSKÁ ŠTRUKTÚRA

Spoločnosť nikdy nie je len suma svojich členov, ale je to zložitý systém, ktorý možno sledovať na rôznych úrovniach. Môže nás zaujímať:

**Populácia** - je súhrn všetkých osôb, žijúcich v určitom geograficky a politicky vymedzenom území. Je to vlastne obyvateľstvo konkrétneho štátneho útvaru (napr. Slovenskej republiky).

**Komunita** - je určitá časť populácie, ktorá sa vyznačuje spoločne zdieľaným spôsobom života. Komunitami sú napr. určité profesné skupiny (umelci, vedci), náboženské spoločenstvá alebo i narkomani v parte. V sociologickom slova zmysle sú zaujímavé mestské a vidiecke komunity, pričom dôležitý je vždy počet príslušníkov komunity, charakter ich sociálnych vzťahov a miera sociálnej kontroly.

Pre podnikateľov a manažérov je dôležitá komunita ľudí v mieste geografického pôsobenia. V komunite hrajú dominantnú rolu miestne úrady (úrady obce, mesta, kraja), podniky a školy. Tie spoločne ovplyvňujú prípravu ľudí pre zamestnanie, zamestnanosť, ekológiu, sociálnu starostlivosť, starostlivosť o osobitné skupiny, služby zdravotné, rozvoj kultúry a športu a podobne.

Za raného industrializmu sa rozvinuli mestá, v nich sa sústredili továrne a ich zamestnanci. Ubytovanie bolo v blízkosti tovární. Obchody, služby, školy, úrady boli umiestňované tak, aby verejnosti čo najviac slúžili. Rozvinutý industrializmus a totalitné režimy začali továrne premiestňovať do predmestí a obyvateľov do satelitov. Tento proces pokračuje za postindustrializmu.

Význam komunity spočíva v tom, že komunita pozná svoje priority a účelne podľa ich usmerňuje život. Spája ľudí - zdravia sa, najmä keď sa stretnú mimo komunitu. O nerozvinutosti komunity svedčia apatia, odmietanie iných, vandalizmus.

**Verejnosť** - je určitý počet osôb, ktoré sa zaoberajú nejakou spoločensky závažnou otázkou, pričom sa nemusia navzájom poznať ale spája ich práve ich spoločný záujem. Názory verejnosti sa označujú ako verejná mienka. Výskum verejnej mienky patrí k veľmi rozšírenému typu sociologického

skúmania. V moderných krajinách je zvykom zisťovať názory verejnosti pred akýmkoľvek zásadným rozhodovaním politikov.

**Publikum** - predstavuje väčší počet ľudí, ktorí sú si navzájom anonymní, ale v tom istom čase majú kontakt s komunikátorom - napr. účastníci nejakej prezentácie, či poslucháči na nejakom zhromaždení či diváci na kultúrnom podujatí.

**Dav** - je veľký počet ľudí, dočasne zhromaždených na tom istom mieste, spoločne reagujúcich na spoločne prežívané udalosti. Napr. manifestácia, diváci športových podujatí.

**Ľud** - je veľká populácia so spoločným jazykom a kultúrou, ktorá žije v samostatnom štáte a je spojená spoločnými politickými záujmami.

Národ - je historicky vzniknuté spoločenské zoskupenie so spoločnou historickou, jazykovou a kultúrnou tradíciou.

Najrozpracovanejšou súčasťou spoločenskej štruktúry v sociológii sú **spoločenské skupiny**. Budeme sa im venovať v samostatnej kapitole.

## SPOLOČENSKÁ STRATIFIKÁCIA

Spoločenská stratifikácia je vyjadrením vnútorného členenia spoločnosti do jednotlivých spoločenských vrstiev. Spoločnosť je stratifikovaná podľa podielu určitých skupín, či jednotlivcov na moci, podľa veľkosti majetku alebo podľa spoločenskej prestíže povolania alebo profesie, ktorú človek vykonáva. Podiel na moci znamená spoluúčasť jednotlivca v ekonomických a hlavne politických štruktúrach, ktoré rozhodujú o kľúčových otázkach spoločnosti. Veľkosť majetku predstavuje ekonomickú silu a z nej vyplývajúcu mieru vplyvu v spoločnosti. Spoločenská prestíž je určovaná dôležitosťou a významom, ktoré ľudia prisudzujú vykonávanej práci. Je paradoxné, keď napr. spoločenská prestíž povolania lekára alebo učiteľa je hodnotená ako spoločensky vysoko významná, ale ekonomické zhodnotenie tejto činnosti je nedostatočné.

Existujúce "sociálne transfery" riešia často mnohé nespravodlivosti v ich prospech. Dochádza tiež k prelievaniu príjmov sociálne slabších jedincov do rúk právnikov, advokátov, sudcov a administrátorom úradov lokálnej a centrálnej moci nad úroveň v štandardných spoločnostiach. Pre tieto javy sa používa tiež pojem korupciami.

Podľa dôležitosti a významu pre spoločnosť je hodnotená aj spoločenská skupina podnikateľov alebo manažérov. Ak dnes naša spoločnosť potrebuje silnú strednú vrstvu primerane bohatých a vplyvných ľudí, mali by to byť práve aj podnikatelia a úspešní manažéri. Prestíž podnikateľského stavu je však v spoločnosti často spochybňovaná, pretože mnohí "podnikatelia" sa pohybujú na hranici zákona. Podnikateľský stav v štandardných spoločnostiach predstavuje dynamickú vrstvu inovátorov, ktorí podporujú spoločenský rozvoj.

## DVE CESTY SPOLOČNOSTI VPRED

### Konfigurácia spoločnosti

Konfiguráciu spoločnosti ovplyvňuje štát, forma spoločnosti a trh v krajine. Štát má za úlohu reštrukturalizovať spoločnosť a hľadať cesty rozvoja.

Forma spoločnosti - jej základom je občianska spoločnosť, súhrn komunit a regiónov. Má za úlohu rozvíjať demokraciu - pluralitu, uspokojovať potreby ľudí, a to lokálne, regionálne, celkové, ako aj vzdelávanie a zdravie (to je základom potrieb jednotlivcov).

Trhy podnikov charakterizujú predovšetkým investície do produktívnych činiteľov.

Spoločnosti sa od prelomu storočia menia na globálne spoločnosti pod tlakom ekonomickej a finančnej globalizácie.

## Trhová a sociálna spoločnosť

Každá cesta rozvoja spoločnosti vyžaduje formulovať ideológiu - hodnoty. Trhový kapitalizmus je založený na tom, že podniky majú za úlohu predávať. V sociálnej spoločnosti dominuje úloha politikov presvedčať ľudí.

### Základná charakteristika trhového kapitalizmu - trhovej spoločnosti:

- hospodárska činnosť v tejto spoločnosti transformovaná na podnikateľskú je rozhodujúcou zložkou spoločnosti,
- základom trhovej spoločnosti je ohybnosť a životnosť kapitálu - produktívnych zdrojov,
- základný rozpor - je medzi kapitálom a pracou,
- základné riešenie:
  - vyššia úroveň hospodárskej činnosti, to znamená podnikanie orientujúce sa na veľké a malé zmeny,
  - vzdelanie chápané ako schopnosť ľudí zvládnuť akúkoľvek prácu,
  - rozvinutie schopnosti odhaľovať potreby ľudí a uspokojovať ich (je to úloha analytikov, podnikateľov, marketingových pracovníkov, vedcov, servisných pracovníkov - ale aj politikov a aj novinárov).

### Základná charakteristika sociálnej spoločnosti:

- rozhodujúcou zložkou je ľudský kapitál (sociálny kapitál, znalostná spoločnosť),
- hľadáme spojenie minulosti a budúcnosti, minulosť dnes ešte prevláda,
- základným problémom sociálnej spoločnosti je produkcia bohatstva a produkcia rizika.

Problém produkcie bohatstva sa týka rozdeľovania vyprodukovaného bohatstva, pričom uspokojovanie hladu je vyriešené, objavuje sa nová chudoba - tlsté brucho.

Problém rizika v sociálnej spoločnosti charakterizujú predovšetkým tieto skutočnosti: 1. v minulosti nešlo o sebazničenie života na zemi, dnes áno, 2. riziká sú jednak produktami hospodárstva, jednak terorizmu, 3. treba analyzovať rizika existujúce v technológiách dnešných podnikov a u nových technológií a 4. riešenie rizík vyžaduje nové zdroje na krytie nákladov na ich neutralizáciu.

## VZŤAHY MEDZI DETERMINANTAMI SPOLOČENSKÉHO ROZVOJA

Determinantami spoločenského rozvoja sú kultúra, technický, ekonomický a sociálny rozvoj. Medzi nimi existuje trvalá väzba. Jej riešením sa zaoberalo ľudstvo celé minulé storočie. Vzťah medzi determinantami, alebo tiež faktormi, spoločenského rozvoja sa vyvíjal.

Na začiatku storočia základom tohto riešenia sa považovala politická kultúra, resp. prevažujúci psychologický model správania sa ľudí v spoločnosti. V Nemecku Max Weber ukázal, že kalvinistická etika má význam pre každé povolanie, jeho výkon, pracovné, ekonomické a sociálne výsledky.

V strede storočia Thorstein Veblen poukázal na to, že kultúrne normy, očakávania a hodnotový systém ľudí ovplyvňujú prácu, technologický a ekonomický rozvoj. Nadväzne platilo, že keď sa zmenia normy kultúry (požiadavky a očakávania ľudí), musia sa meniť aj ekonomické a podnikateľské zásady. Prakticky sa toto tvrdenie prejavilo za totality. Neplodná kultúra zastavila technologický rozvoj, ekonomický rast a tým aj sociálny pokrok. Nezastavila však negatívne dôsledky rozvoja - dopad na životné prostredie, ktorých riešenie prešlo do kompetencie štátu. Pripomeňme si, že rozvoj spoločnosti v rozvinutých krajinách ovplyvňuje tripartita: štát, odbory a zamestnávateľia.

Prechod do nového storočia prenáša riešenie vzťahu kultúry, technologický pokrok, ekonomický rozvoj a sociálny pokrok do regionálnej úrovne a komunity. Vzniká nová tripartita: lokálna administratíva, školy prepojené na výskum, podniky a úrady využívajúce produkty škôl. Do popredia novej tripartity regiónov a komunít sa dostávajú otázky regionálneho rozvoja a riešenie chronických spoločenských chorôb v konkrétnych regiónoch.

Celé storočie trval prechod k nadvláde poznatku, že úroveň kultúry a technologický rozvoj vyvolávajú sociálny rozvoj. Je to tým, že vedú k produkcii nových technológií a tým k skvalitňovaniu práce a sortimentu produktov, ktoré skvalitňujú život ľudí.

### **Vplyv štátu na podniky**

Kultúrne požiadavky a technologický rozvoj významne ovplyvňuje štát a podniky. Politika štátu totiž ovplyvňuje zahraničných investorov, finančné podpory a legislatívnu klímu pre technologický rozvoj. Realizácia zameraná na určenie požiadaviek na ľudí a technologický rozvoja je však vecou podnikov. Podniky na seba preberajú zodpovednosť za rozhodovanie o novotách a za výsledky, inie štát. Používanými scenármi podnikov pre uplatňovanie technologického rozvoja sú strategické perspektívy a koncepcie rozvoja podnikov, v malých podnikoch sú scenármi pre činnosť podnikateľské zámery.

Bežnou skutočnosťou je, že technologický rozvoj podnikov prebieha bez toho, že by o ňom politický systém niečo vedel. Základným podnikovým kritériom o novotách je rentabilita (vzťah zisku a vloženého kapitálu) a konkurenčná schopnosť. Ďalšie kritéria sú v sociálnej oblasti, predovšetkým tvorba počtu pracovných miest pre nezamestnaných v oblasti pôsobenia podnikov a riešenie otázok životného prostredia.

### **Demokracia a politika a technologický pokrok**

Ozývajú sa hlasy o rozpore demokracie a technologickom pokroku. Demokracia je hlasovanie, ktoré vedie k pozitívnej zmene spoločnosti. Technologický pokrok sa neviaže na hlasovanie. Viaže sa na vedu, vzdelávanie a podnikanie. Veda, vzdelávanie a politika nie sú zodpovedné za svoje produkty. Sú len myšlienkovými podnetmi pre podniky a úrady.

Pokrok v podnikaní je späť s prechodom od čiastkových funkčných prístupov a od hierarchického organizovania podnikov k integrovaným multifunkčným prístupom a k tvorbe adaptabilných podnikateľských podnikov s novou organizačnou architektúrou. Kedysi izolované funkčné útvary sú dnes späté elektronicky. Zohľadňujú vnútorné a vonkajšie informácie. Nie sú závislé na štruktúre pracovných a funkčných miest. Nové nastavenie podnikov nastáva v závislosti od potreby na trhu. Horizontálne vzťahy sú späté s delegovaním kompetencií a flexibilitou činnosťou. Podniky sa prestávajú opierať o svoje výsledky v minulosti. Porovnávajú sa s konkurenciou, súťažia s ňou a spolupracujú s ňou. Kapitál rozpoznal, že je to efektívnejšie správanie, než izolovanosť a konkurenčný boj.

Je snaha podnikanie postaviť na rampu a vytýkať mu nestálosť, neistotu, rizikovosť a izolovanosť - slovom chaos. A práve tieto javy sú takmer tristo rokov trvalými hodnotami podnikania. Jediným novým javom v podnikaní je globálne prepojenie podnikania bez ohľadu na hranice a skracovanie lehôt platnosti stratégií rozvoja podnikov.

Možno vysloviť názor, že kultúra a technologický determinizmus budú v podnikaní naďalej vytvárať rámec pre správanie sa jednotlivcov a tímov a povedie k sociálnemu pokroku. Dnešnú informačnú stránku technologických systémov rozšírime o komunikačnú stránku, ktorá môže klásť obrátene otázky: Ako vytvoriť pre danú sociálnu štruktúru a kultúrnu potrebu nový technologický systém.? V podnikaní však vždy zostane hlavnou otázkou výberu novôt pre reálny trhový reťazec a jeho podmienky dané zákonom ponuky a dopytu.

### **Chaos na pracoviskách a poriadok v poslaní podnikov**

Hlavným miestom riešenia väzby determinantov správania sa v podnikoch stanú najvzdialenejšie pracoviská od trhových reťazcov - pracoviská jednotlivcov a tímov. Základom riešenia chaosu na pracoviskách sa stanú podniková podnikateľská kultúra, to znamená žiadúce hodnoty a očakávania jednotlivcov a tímov a veľa novôt technologického a organizačného rozvoja.

Ide o revolúciu v organizovaní podnikov. Telo podnikov najskôr muselo mať všetky funkčné zložky, aby mohli plniť svoje poslanie. Dnes orgány podnikov nahrádzajú mimopodnikové orgány outsourcingových podnikov umiestnené v globálnom prostredí. Prenesenie záujmu organizovania na pracoviská podnikov otvára priestor pre organizovanie podporných mimofunkčných a mimodborných činností - do popredia sa dostáva podnikateľský manažment, totálne líderstvo, časový manažment a aplikovanie technológie úspechu ako súčasť pracovnej činnosti každého jednotlivca a každého tímu v

podniku Organizovanie pracovísk odstraňuje chaos na pracoviskách smerom od pracovísk k trhovým reťazcom a konkurencieschopnosti podnikov. Pozitívom tohto vývoja je, že zmeny na pracoviskách sa budú realizovať v súlade s reálnymi očakávaním tých jednotlivcov a tímov, ktorí pôsobia na pracoviskách. Zmeny budú stupňovité: pracovisko, spolupracujúce tímy, integrácie tímov vnútorných a integrácia tímov na trhovom reťazci.

V podnikoch sa objavia nové javy - viacnásobné vedenie podnikov, viacnásobný audit - kontrola podnikovej činnosti, viacdimeziálne iniciatívy. Sociálny rozvoj sa pritom zabezpečí transparentnosťou podnikovej činnosti, posilovaním komunikovania pri rozvíjaní spolupráce a spojenectva podnikov a stakeholderov - tých čo majú záujem o výsledky podnikov.

Možno predpokladať, že stredom záujmu podnikov sa stanú informačno-komunikačné systémy. Ich tok informácií bude slúžiť jednotlivcom a tímom na integrovanie podnikovej činnosti. Komunikačný systém bude slúžiť na podnecovanie a rozvoj iniciatívy. Vedenie podnikov, jednotlivci a tímy sa spolu sústredia na vonkajší a vnútorný podnikateľský priestor a v ňom na vzory pre zvýšenie konkurenčnej schopnosti.

### Hľadanie spojencov

V súčasnosti sa hľadajú spojenci pre riešenie determinantov spoločenského rozvoja. Rozvinutá demokracia nemá žiadne riadiace centrum. Podniky a pracoviská svoje centra odkrývajú. Medzi demokraciou a podnikmi je priepasť. O jej prekonanie usilujú viaceré iniciatívy. Patria k nim:

- Bill Gates začína v Európe roku 2005 podporovať prepojenie Univerzít s Vedou,
- fóra Univerzít a Podnikov umiestňujú spojencov do regionálneho priestoru a vytyčujú kompetencie medzi Univerzity, Podniky a Lokálnu moc.

Výhodou tohto úsilia je vznik vzájomnej kontroly. Tlaky nemajú byť konfliktné, naopak. Základom sa má stať vzájomná spolupráca Vedy a Školy, Podnikov a úradov a Lokálnej moci, ktorá vedie k rozvoju kultúr, technológie, ekonomickému rastu a sociálnemu pokroku a k ich vzájomnému prepojeniu v regiónoch. Vedľajším produktom tohto vývoja je oslabenie politického a tým aj právneho podnikateľského rámca podnikania. Začína sa rozvíjať efektívna štrukturálna demokracia. V nej sa rozpadá monopol vedy, monopol školskej sústavy, monopoly podnikov, monopoly centrálnych politických systémov. Tieto monopoly sú nahradzované spolupracou a spojenectvom, kde neexistuje predstieranie výnimočnosti. Nie si nič, ak nepomôžeš inému v regióne.

Základnou formou rozvoja spoločnosti sa môžu stať fóra. Tie majú vytvárať rámec pre spoluprácu a spojenectvo v reálnych regiónoch. Regióny treba rozvíjať, nie konzervovať.

## 3 JEDNOTLIVEC A SPOLOČNOSŤ

Vo všeobecnosti sa človek zvykne charakterizovať ako bio-psycho-sociálna bytosť. Táto charakteristika vyjadruje skutočnosť, že človek prichádza na svet prevažne ako biologický organizmus s prevahou pudov a inštinktov a až v priebehu svojho vývinu postupne dozrieva na spoločenskú bytosť. Táto "premena" je možná vďaka postupnému zretiu a vývinu ľudských psychických funkcií, ktoré sa môžu rozvíjať len v "spoločenskom" styku, v spoločenskej interakcii s inými ľuďmi, žijúcimi v konkrétnom sociokultúrnom prostredí, do ktorého sa nový jedinec narodil.

Proces premeny človeka na zložitú sociálnu bytosť, ktorá sa aktívne zúčastňuje na spoločenskom a kultúrnom živote sa nazýva socializácia alebo akulturácia, či jednoducho povedané, proces zospoločnenia človeka.

**Socializácia** - je proces sociálneho učenia, v ktorom jednotlivec:

- nadobúda vedomosti a schopnosti nahromadené spoločnosťou,
- učí sa ovládať spoločensky významné činnosti a orientovať sa v sociálnych vzťahoch,

- osvojuje si hodnoty a normy, ktoré regulujú život spoločnosti a vzory správania, potrebné pre zapojenie sa do spoločnosti,

- osvojuje si celé kultúrne dedičstvo svojej spoločnosti.

Proces "zvnútorňovania" sociálnych noriem, morálky a hodnôt do vedomia, obsahu psychiky jednotlivca sa volá internalizácia alebo interiorizácia. V personalistike sa pre uvedené javy používa pojem stotožnenie zamestnancov s organizáciou.

**Socializácia a sociálna rola.** Socializácie sa niekedy chápe aj ako proces učenia sa sociálnym roliam. Sociálna rola je istý vzor správania (ktoré si osvojujeme v procese socializácie) a je to vlastne určitý návod pre konkrétne spoločenské konanie, ktoré od človeka spoločnosť očakáva. Sociálna rola súvisí so sociálnym statusom. V modernej spoločnosti je sociálny status ovplyvnený najmä dosiahnutým vzdelaním, výškou príjmu, vlastníctvom, sociálnym ocenením vykonávanej profesie, podielom na moci a rozhodovaní. Rozdielnosť statusov sa prejavuje napríklad aj v používaní statusových symbolov. Sú to veci materiálnej povahy, ktoré pred verejnosťou „demonštrujú“ príslušnosť svojho majiteľa k určitej spoločenskej vrstve (typ auta, štýl obliekania, bývanie a pod.).

**Socializácia a sociálna kontrola.** Socializácia predstavuje aj univerzálny kultúrny prostriedok na zaistenie kontroly správania a myslenia členov spoločnosti. Každá spoločnosť musí pripraviť svoju mladú generáciu na spoločenský život tak, aby sa zachovala kultúrna a spoločenská kontinuita, spoločenská stabilita a poriadok. Mechanizmy sociálnej kontroly sú vbudované priamo do podstaty každej kultúry. Cieľom socializácie je sformovať takú bytosť, ktorá sa i o samote bude správať tak, ako by bola pod stálym dohľadom ostatných členov spoločenstva.

Sociálna kontrola predstavuje súhrn prostriedkov, ktoré regulujú stav spoločnosti.

Za **mechanizmy sociálnej kontroly** možno pokladať:

a) **Jednoduché systémy zákazov** určitých činností alebo naopak systémy príkazov obradov a rituálov, ktoré sú pre členov skupiny záväzné. Nedodržanie týchto predpisov vedie k strate prestíže jednotlivca.

b) **Verejnú mienku**, ktorá svojim odobrením alebo odmietnutím správania sa jedinca uplatňuje silný neformálny tlak.

c) **Inštitúty náboženstva, politiky a práva**, ktoré predpisujú a vyžadujú určité formy správania a za ich neplnenie jednotlivcov sankcionujú. Ochota ľudí osvojiť si vyžadované a očakávané spoločenské správanie a myslenie sa nazýva konformita. Tento pojem vyjadruje zhodu, súhlas a prispôsobenie sa spoločenským normám. Konformný človek sa správa v súlade s tým, čo sa od neho očakáva bez toho, aby to pociťoval ako nejaký nátlak.

Väčšina ľudí dodržiava spoločenské normy a uznáva spoločenské hodnoty a to i bez donucovacích prostriedkov. Osvojenie si spoločenských princípov funguje ako mechanizmus sebakontroly. Verejná kontrola nastupuje až v prípade, keď tento mechanizmus u niektorých ľudí alebo celých spoločenských skupín nefunguje. Správanie, ktoré sa vyznačuje porušením stanovených noriem alebo spochybňovaním všeobecne uznávaných hodnôt sa nazýva deviantným správaním. Ak sa v spoločnosti masovo rozšíri **deviantné správanie**, spoločnosť sa musí proti nemu účinne brániť. Tá časť sociológie, ktorá sa venuje problematike negatívnych sociálnych javov, ich príčinám a možnej prevencii sa nazýva sociálna patológia. Do sociálnej patológie patria tieto skupiny sociálnych javov:

- kriminalita alebo zločinnosť (zvlášť nebezpečný je organizovaný zločin),
- alkoholizmus,
- nealkoholové toxikománie,
- nadmerná rozvodovosť,
- vysoká sexuálna promiskuita,
- samovražednosť,
- sociálne podmienené neurózy a psychózy,
- pracovné choroby a úrazy,
- zvýšená dopravná nehodovosť,

- ostatné sociálne faktory, ktoré negatívne ovplyvňujú celkovú sociálnu klímu.

**Sociálna patológia** teda zahŕňa také sociálne javy, ktoré sa nejakým spôsobom odchyľujú od svojho normálu. Obsah normálu, normy, je do veľkej miery ovplyvnený tradíciou, kultúrou, náboženstvom a všeobecne platnou morálkou spoločnosti. Ak sa páchanie trestnej činnosti alebo spoločensky nežiadúce správanie včas a primerane nesankcionuje, môže toto všeobecne ohrozujúce konanie niektorých jednotlivcov alebo skupín posúvať hranice normálu za hranice všeobecne prijatej primeranosti spoločenského správania. Vtedy hovoríme, že sa spoločnosť kriminalizuje.

## ZMENY V SPOLOČNOSTI TÝKAJÚCE SA JEDNOTLIVCOV

Rámec nových zmien v organizovaní spoločnosti je založený na spoločenských novotách, ktoré menia postavenie jednotlivcov takto:

**1. Oslobodenie ľudí od sociálnych foriem** - triedy, sociálnej vrstvy, postavenia mužov a žien a postupné odkázanie jednotlivca na seba, na svoj individuálny osud na trhu práce a s tým súvisiacimi rizikami. Vzniká kapitalizmus bez tried a vrstiev. Problémy sociálnej nerovnosti však zostávajú. Prejavujú sa najmä v súvislosti s masovou nezamestnanosťou.

Tento proces oslobodenia jednotlivcov od sociálnych foriem nastal v rozvinutých krajinách sveta od polovice minulého storočia. Argumentami sú:

- kolektívne zvýšenie príjmov a uspokojovanie vyšších potrieb (elektronika, automobily, dovolenky),
- mobilita a zvýšená zárobková činnosť žien,
- vzdelanie je prostriedkom na vzostup v kariére, ale aj proti zostupu v zamestnaní.

Objavuje sa paradox zhodnocovania a znehodnocovania diplomov vo vzdelávaní. Pracovné miesto získava odborne vzdelaný, konkurencieschopný jednotlivec, ktorý tvorí pre podnik pracovné miesta. Odbornosť nedostačuje, treba ju doplniť mimoodbornou spôsobilosťou a prepojením sa na určité sociálne okruhy. Pracovné miesto stráca pri nedostatku pracovných miest a prebytku vzdelaných jednotlivcov aj odborník, nastáva zostup dolu.

**2. Zlepšuje sa postavenie žien.** Život žien komplikuje nedostatok ich vzdelania, sociálny pôvod, najmä však rozvod.

Situácia žien sa zmenila na papieri. Podstatná zmena nenastala na trhu práce a v sociálnom zabezpečení. Vzdelané ženy očakávali väčšiu rovnosť v povolani a rodine. Počet rozvodov narastá. Stále menej rozvedených sa rozhodne pre nový sobáš. Zvyšuje sa počet manželstiev bez sobášneho listu. Navyše, stále sa zvyšuje počet ľudí, ktorí žijú sami. Viac ako polovica žien sa hlási k tomu, že aj pre ženy je dôležité získať sexuálne skúsenosť.

Právne normy neprístupujú k mužom a ženám odlišne. Zákon hovorí, že starostlivosť o deti je vecou dohody.

Príležitosti žien na vzdelanie sa revolučne využívajú. Táto revolúcia však nie je zosúladená s revolúciou na trhu práce a v zamestnaní. Vo veľkých podnikoch je žien vo vedení stále málo. Obdobne je tomu v politike. Prelievajú sa úspešne do malého a stredného podnikania, kde sú úspešné. Ženy sú vytlačované zo zamestnania viac ako muži.

**3. Individualizácia postavenia jednotlivcov.** Prenáša sa do rodín a podnikov. Spoločnosť sa prestáva vnímať ako súhrn sociálnych skupín. Sociálna realita sa rozplýva. **Jednotlivci sa začínajú zaraďovať podľa vedeckej klasifikácie - podľa profesných skupín a školskej kvalifikácie.** Obdobne je to s nevyhranenými vrstvami v spoločnosti.

Symbolom trhu sa stáva jednotlivec so schopnosťou mobility bez osobných obmedzení. Tie odstraňuje manželstvo, hlavná výrobná detí. Vzniká otázka, kto sa začne starať o deti? Kedy? Úlohou sa stáva nie len zamestnanie jednotlivcov, ale zamestnanie rodín.

Sprievodným javom individualizácie je nezamestnanosť. Riziko nezamestnanosti sa zvyšuje u osôb s nízkym alebo žiadnym odborným vzdelaním a s nízkou mimoodbornou spôsobilosťou.

**4. Trvalo platnými konfliktnými zdrojmi zostávajú** rasa, farba pleti, pohlavie, etnická príslušnosť, vek, telesná vada - prirodzené sociálne nerovnosti.

#### **Základné dimenzie individuálneho postavenia jednotlivcov.**

Sú nimi:

- nezávislosť - oslobodenie od sociálnych, zamestnaneckých a konkurenčných vzťahov nadvlády a materiálnej závislosti,
- vzájomná závislosť založená na vedomostiach, viere a normách,
- aktualizácia nezávislosti dosahovaná zabezpečením väzby na vyššie sociálne, zamestnanecké a konkurenčné vzťahy.

Na dimenzie individuálneho postavenia jednotlivcov nadväzuje klíma pre individualizáciu, jej dve zložky. 1. zložka - objektívna situácia odhaľujúca kde sme sa mali nachádzať (v zamestnaní kompetencia, úroveň siete vzťahov, obnovovanie spôsobilosti pre kompetentné správanie, u podnikateľov ide o výber oblasti podnikateľského záujmu, kvalitný podnikateľský zámer a jeho prepojenie na podnikateľské prostredie, reprodukcia novôt podľa myšlienkových vzorov z podnikateľského prostredia), 2. zložka - subjektívna situácia jednotlivca - aký príbeh jednotlivca realizujeme.

#### Schéma analýzy postavenia jednotlivcov

	Objektívna situácia	Subjektívna situácia
1. Nezávislosť	Kompetencia, projekt zdokonaľovania priorizácia dôležitého a naliehavého	
2. Vzájomná závislosť	Predmet podnikania, podnikateľský zámer, jeho realizácia Dohody, spolupráca a spojenectvo	
3. Aktualizácia nezávislosti	Mechanizmus na vyhľadávanie vzorov, účelové informácie	

Reálnou jednotkou sociálneho života sa stáva jednotlivec. Ten sa individualizuje a realizuje na trhu práce a produktov. Tým sa teda stáva závislý stále vo väčšej miere na vzdelaní, ktoré zvláda odbornosť, fungovanie a rozvoj v okruhu jeho pôsobenia.

Individualizáciu súčasne ovplyvňuje globalizácia, ktorá štandardizuje myslenie a konanie bez ohľadu na hranice krajín.

**Úspešnosť životných príbehov jednotlivcov.** Práca v politike, kultúre a hospodárstve vykonávaná rukami, technickými prostriedkami alebo dohľadom nad automatizovanými linkami zabezpečuje existenciu jednotlivcov a individuálny spôsob života. Je životným stredom záujmu jednotlivcov. Keď sa neznámi ľudia stretnú, tak jeden druhému položí otázku "Čím ste?". Myslí tým povolanie alebo funkciu.

Úspešní známi sa jeden druhého pýtajú "Na čom pracuješ?" Ten, kto má svoje povolanie a funkciu má sa zapájať do rozvoja vo svojom odbore, do rozvoja služieb súvisiacich s odborom a tiež do rozvoja podporných činností k odbornej funkcii.



Práca sa prestáva vykonávať v podnikoch a úradoch. Začína sa vykonávať nezávisle ako práca na pol ceste do zamestnania alebo práca doma. Začína sa pracovať v neviditeľnej organizácii fungujúcej podľa jednotných zásad. Rast produktivity práce a rentability sa spája s problémom kontroly (nové tlaky a neistoty). Nezamestnanosť sa stráca, nahrádza ju neúplné zamestnanie. Podniky zvyšujú obrat a znižujú počet zamestnancov - kmeňových aj zmluvných. Výrobná a administratívna technika obmedzuje prácu technologických pracovníkov a administratívy, uvoľňuje ich kapacitu na nové úlohy.

Pre podniky sa stáva výhodné členiť zamestnancov na kmeňových a zmluvných. Kmeňoví sú relatívne stáli zamestnanci. Zmluvní sú variabilní pracovníci závislí na zákazkách. Podnikom pomáhajú znášať časť podnikateľského rizika. V podnikoch existujú ďalšie práce podľa uzavretých zmlúv s jednotlivcami alebo požičovňami ľudí. Táto prechodná práca môže byť legálna alebo nelegálna.

V podnikoch sa mení štruktúra pracovných miest a požiadaviek na ne. Znižuje sa počet pracovných miest vyžadujúcich len vyučenie v odbore a absolventov všeobecných stredných škôl. Potrebni sú:

- vyučení v odbore a absolventi stredných odborných škôl s maturitou,
- absolventi vysokých škôl s doplnkovým vzdelaním, ktoré sa týka služieb k odbornej práci a podporných činností k odbornej práci.

Riešenie vzniklej vzdelávacej potreby sa týka etapy prechodu zo školy do práce, vstupnej adaptácie v podnikoch a postadaptácie pri existencii javu reštrukturalizácie práce a javu zníženej spoločnosti vykonávať prácu technologického pracovníka alebo funkciu.

## 4 SOCIÁLNA SKUPINA - PRÁCA SO SKUPINOU

Pojem skupiny patrí medzi centrálnu sociologickú kategóriu. Skupinu tvorí určitý počet osôb, medzi ktorými existuje psychická interakcia, ktorú si osoby v skupine, i mimo skupinu, uvedomujú. Skupinu charakterizujeme popisom jej príslušníkov, ich vlastností prípadne činností. Takáto charakteristika sa nazýva analytické vymedzenie skupiny (napr. skupina detí, skupina podnikateľov, manažérov, seniorov), ktoré nevyjadruje vzťahy medzi členmi skupiny a jej vnútornú štruktúru. Pri syntetickom prístupe posudzujeme skupinu ako celok, ktorého časti - teda jednotliví členovia, sú spojení vzájomnými väzbami, spoločnými cieľmi, spoločnou činnosťou alebo spoločne zdieľaným systémom hodnôt. Takto rozlišujeme sociálne skupiny typu rodina, národ, pracovná skupina, manažérske tímy a pod.

### TYPY SKUPÍN

Najmenšie zoskupenie ľudí predstavuje **pár, dvojica** (dyáda). Vzťahy a styky medzi dvoma jedincami sú najelementárnejšími prvkami spoločenského života. Vznikajú na základe osobných alebo vecných vzťahov a rozhodujúcu úlohu v nich hrajú osobné vlastnosti osôb v páre. Dyády delíme podľa prevažujúceho typu vzájomných vzťahov (napr. heterosexuálne, príbuzenské, pracovné).

Skupiny ako sociálne celky sa líšia najmä povahou a stupňom vzájomnej závislosti členov skupiny. Z tohto hľadiska rozlišujeme sumatívne skupiny a vnútorne integrované skupiny.

**Sumatívna skupina**, alebo sociálny agregát je jednoduchý súhrn jednotlivcov so spoločnými skupinovými znakmi. Napr. : suma batoliat, detí, narodených v na sebe nezávislých rodinách, suma podnikateľov, pôsobiacich nezávisle v jednom regióne a pod.

**Vnútorne integrované skupiny** - členovia skupiny sú prepojení vzájomnou spolupracou, štruktúra skupiny je založená na interakcii jej členov v praktickej činnosti. Sú to skupiny v pravom zmysle slova: ich členovia neustále na seba pôsobia, pričom táto interakcia obsahuje socio-kultúrne a socio-psychologické aspekty.

### Znaky sociálnych skupín :

- charakter vzájomných interakcií členov skupiny,
- pocit príslušnosti ku skupine u jej členov

- skupinová identita (individuálne stotožnenie sa členov s cieľmi a zámermi skupiny),
- stupeň angažovanosti členov
- trvanie členstva v skupine
- trvanie skupiny
- charakter skupiny
- veľkosť skupiny
- charakter komunikačných kanálov v skupine
- otvorenosť alebo uzavretosť skupiny voči ostatnej spoločnosti
- stabilita skupiny
- charakter skupinových noriem
- všeobecná pozícia skupiny v spoločnosti
- relatívna moc skupiny v spoločnosti

Výčet znakov skupín nemá konca! Pre podnikateľov a manažérov sú podstatnými znakmi tieto:

- dlhodobejšia spolupráca,
- spoločné riešenia a realizácia riešení,
- testovanie hodnôt skupiny novými členmi.

Pretože podnikatelia a manažéri hľadajú parametre, aby ich mohli ovplyvňovať, môžu za parametre v skupinách určiť najmä:

- stabilitu dominantných členov skupiny,
- rozsah spoločného pôsobenia.

Ďalšími parametrami, ktoré ukazujú aj na kvalitu skupiny sú potom:

- dodržiavanie noriem a približovanie sa noriem k hodnotám,
- disponovanie a využívanie myšlienkových vzorov,
- existencia systému na "výrobu hrdinov", jednotlivcov i skupín, ktorí konajú v súlade s hodnotami.

Skupiny majú problémy súvisiace s prežitím skupiny a integrovaním práce v skupine a s prostredím.. Prežije len tá skupina, ktorá sa mení, rozvíja, uplatňuje novoty, optimalizuje pomer zotrvačnosti a rozvoja, to znamená podniká, a k podnikateľským riešeniam skupina uzatvára dohody. Integrovanie života v skupine dosahujeme kompetenciami, rozširovaním spojencov pre zmeny, odvahou veci meniť a všetkými stupňami riešenia líderstva - dôveryhodnosťou, dôverou a lojalitou, rozširovaním spolupráce medzi členmi skupiny a mimo skupín, návykmi učiť sa a veci meniť v prospech plnenia poslania organizácie.

**Skupiny delíme podľa určitých znakov.** Podľa veľkosti rozlišujeme skupiny malé, veľké a globálne. Dolná hranica veľkosti sociálnej skupiny bola identifikovaná číslom tri.

**Sociálne správanie členov malej skupiny** je podmienené týmito faktormi:

- **forma kontaktu** členov skupiny - priamy, osobný alebo nepriamy, sprostredkovaný,
- **frekvencia kontaktu** - limitovaný alebo neobmedzený kontakt,
- **charakter kontaktu** - intímny, emotívny alebo racionálny, formálny alebo neformálny.

**Vývin skupiny** štandardne prebieha podľa nasledovného modelu: Na počiatku je niekoľko ľudí spojených spoločným zámerom alebo záujmom. Spontánne tak vzniká neformálna skupina. Táto postupne kryštalizuje a prerastá do formalizovanejšej skupiny až organizácie. Podobne je to aj so vznikom podniku. Na počiatku je vízia, zámer niekoľkých jednotlivcov, neskôr sa formulujú pravidlá hry a podmienky ich dodržiavania. Skupina sa štruktúruje, čo znamená, že každý člen skupiny sa dostáva na určitú pozíciu, z ktorej vyplýva jeho akceptácia ostatnými členmi. Dominantou sa stáva pozícia vedúceho, vodcu, lídra. Formalizovanie týchto rolí je základom konštituovania funkcie manažéra - riadiaceho pracovníka organizácie. Ten musí zvládať nielen formálne a funkčné vzťahy v skupine, ale musí byť schopný zvládať aj nealgoritmické sociálne situácie (tie, ktoré pramenia v neformálnej štruktúre skupiny teda neformálnych medziľudských vzťahov medzi členmi). Formálne a neformálne vzťahy existujú paralelne vo všetkých sociálnych skupinách. Formálne skupinové vzťahy sú oficiálne stanovené a inštitucionalizované formy vzájomných interakcií (protokol, pravidlá, štatút a z nich vyplývajúce

očakávané správanie). Neformálne skupinové vzťahy vznikajú spontánne a dobrovoľne. Utvárajú sa cez vzájomné zblížovanie sa členov na základe spoločných vecných, kultúrnych, ideových, morálnych a iných hodnôt a hlavne cez vzájomné sympatie a antipatie, jestvujúce v bezprostrednom styku medzi ľuďmi.

**Formálnu organizáciu** v podniku predstavujú schémy vzájomných interakcií zamestnancov dané, pravidlami a smernicami, platnými pre danú organizáciu. Predpisujú formovanie vzťahov, ktoré sú pre chod organizácie - podniku, optimálne, rámujú koordináciu medzi človekom - zamestnancom a nadosobnou technicko-technologicko-administratívnou schémou fungovania organizácie.

Neformálnu sieť medziľudských väzieb nazývaný aj **neformálna štruktúra organizácie** tvoria reálne osoby a vzťahy medzi nimi. V práci manažéra je dôležité, aby zohľadňoval v práci s ľuďmi všetky tieto súvislosti. Musí mať jasné koordináty činiteľov aktuálnej situácie tak, aby mohol adekvátne rozhodovať. V opačnom prípade sa môže stať, že problém sa rieši zjednodušene - napríklad prepustením nepohodlného zamestnanca a neodhalí sa jeho pravá podstata, čím sa skutočný problém nerieši, len oddaľuje.

V podnikoch môžeme rozlíšiť okrem formálnej a neformálnej organizácie aj **duplicitnú organizáciu**. Je to dobrovoľné účelové spájanie zamestnancov na riešenie problémov a príležitostí a na realizáciu riešení.

Duplicitné organizácie začali vznikať v minulom storočí. V tridsiatych rokoch v Sovietskom zväze ako stachanovské hnutie. Po druhej svetovej vojne ako krúžky kvality (quality circles). V totalitných podmienkach aj u nás predstavovali duplicitné organizácie jednotky zlepšovateľskej činnosti (racionalizačné brigády, skupiny zlepšovateľov a novátorov a podobne). Dá sa predpokladať, že duplicitné organizácie sa začnú obnovovať v najbližšom desaťročí v našich podnikoch.

## PRACOVNÁ SKUPINA

Je špecifickým typom sociálnej skupiny. Členovia pracovnej skupiny sa osobne stýkajú a medzi členmi prevláda určitá intimita. Zamestnanci, členovia pracovnej skupiny, v rámci konkrétneho úseku práce, obchodu, dielne a pod. predstavujú skupinu ľudí, ktorých spája znalosť pracovnej problematiky a odborné požiadavky na ich činnosť. Formalizácia vzťahov na pracovisku je podmienená úrovňou techniky a technológií, profesionalitou pracovníkov, kultúrou podniku, komerčnými súvislosťami a dlhodobou stratégiou, ale i taktickými praktikami.

**Formálna štruktúra.** Faktory, ktoré udržuujú konkrétne usporiadanie formálnej štruktúry pracovnej skupiny sú:

1. **Organizačná štruktúra** - najčastejšie je zobrazená v organizačnej schéme podniku - „pavúka“, zo schémy vyplývajú vzťahy podriadenosti, nadriadenosti a spolupráce týkajúce sa jednotlivcov, útvarov a jednotiek.

2. **Decentralizácia a delegovanie kompetencií** podľa prevládajúceho typu riadenia a organizácie práce - sú formulované v organizačnom poriadku.

3. **Uplatňovanie zvoleného spôsobu kontroly a hodnotenia práce** jednotlivcov, útvarov, jednotiek a celej pracovnej skupiny.

4. **Presné definovanie kompetencií** vedúcich pracovníkov.

Činnosť skupiny je orientovaná na poslanie skupiny a na spoločné ciele, ktorými sú v každom podniku najmä: produktivita, profit, efektívnosť, kvalita, dynamika a zisk. Formálne usporiadanie pracovnej skupiny je „popretkávané“ osobnými vzťahmi jednotlivých pracovníkov. Tieto tvoria síce reálnu, no nie vždy jednoducho zachytiteľnú sieť spojení a vzťahov, ktoré majú vplyv na výkonnosť pracovnej skupiny. Manažér si musí neraz vypracovať tzv. šiesty zmysel, „nos“ na vycítenie atmosféry pracoviska.

Podnikanie a manažment rozlišujú výsledné ciele a prostriedkové ciele. K výsledným cieľom patrí spokojnosť zákazníkov, rozvoj potenciálu podniku a blahobyť účastníkov podnikania v organizáciách,

rast hodnoty majetku a podobne. Najvýznamnejším prostriedkovým cieľom v ekonomických systémoch je zisk. Po dosiahnutí zisku možno peňažné zdroje investovať na zlepšenie kvality produktov, obstarávať vhodné technológie a techniku, zvyšovať odmeny zamestnancom.

**5. Vymedzenie vzťahov medzi pracovnými skupinami.** Rozlišujeme pritom vzťahy nadriadenosti a podriadenosti a vzťahy spolupráce.

Spravidla rozlišujeme tri základné konfigurácie neformálnych štruktúr v pracovnej skupine. Dajú sa zachytiť sociometrickými metódami, formou sociogramov pracovnej skupiny. Je to:

**1. Súdržná neformálna štruktúra bez silného predstaviteľa** (dominátora), hovorcu či reprezentanta,

**2. Súdržná neformálna štruktúra s dominátorom**, výrazným neformálnym vodcom, ktorého všetci členovia pracovnej skupiny prijímajú a uznávajú ako hovorcu a zástupcu skupiny voči „vrchnosti“ manažmentu organizácie. Skupina je ovplyvnená osobnostnými charakteristikami, charizmou neformálneho vodcu. Jeho vplyv je nezanedbateľný a neraz môže viesť k rozporom so záujmami manažmentu.

**3. Nesúdržná, mozaiková neformálna štruktúra**, tvorená klikami (uzavretými záujmovými skupinkami), nezaradenými jednotlivcami, prípadne okrajovými (nevplyvnými) dvojicami či trojicami členov skupiny.

V praxi sa najčastejšie vyskytujú prípady diferencovania formálnej štruktúry pracoviska na viaceré neformálne podskupiny. Podskupina môže vzniknúť v každej pracovnej skupine, ktorá je väčšia ako trojica. Jej vznik býva podmienený nespokojnosťou členov skupiny s jej fungovaním. K takejto situácii dochádza najčastejšie v týchto prípadoch:

- pri dlhotrvajúcom riešení sporných organizačných alebo mzdových problémov,
- na základe dôvernosti či prehĺbenia intimity vzťahu niektorých členov skupiny,
- na základe fyzickej alebo záujmovej blízkosti pracovníkov.

Z povahy veci vyplýva, že manažér nemusí získať dôveru podriadených pracovníkov ako neformálny vodca. A ani sa o to nesmie snažiť. Musí si zachovať odstup a autoritu. Autoritu posilňuje profesionalita a odborná zdatnosť manažéra a jeho schopnosť identifikovať potreby, záujmy a postoje podriadených.

## ORGANIZÁCIA

Organizácie sú formálne inštitúcie, ktoré vznikli preto, aby zabezpečili určitý účel. Aj založeniu podniku preto musí predchádzať presné vymedzenie pôsobnosti, okruhu záujmu, poslania. Poslanie potom ovplyvňuje materiálne vybavenie firmy, jej zamestnaneckú štruktúru, delbu práce, hierarchiu moci, komunikačnú sieť a systém odmeňovania. Sociologická dimenzia organizácie spočíva vo význame ľudského faktoru pri jej fungovaní.

**1. Organizácia ako organizovaná jednotka.** Je to špecifický druh spoločenskej činnosti, ktorú charakterizuje istá miera diferencovaných záujmov. Parciálne záujmy sa môžu pomocou šikovnej a nenásilnej manipulácie pretransformovať do spoločných skupinových záujmov.

Pre podnikateľov a manažérov je najvýznamnejšou organizáciou podnik. Podnik vystupuje ako organizovaná jednotka založená na teórii organicizmu, podľa ktorej v organizácii je rozhodujúci celok, nie jeho časti. Každý podnik, vedomý produkt ľudského úsilia, má vlastné záujmy členené na časti. Časti podniku majú pracovať v prospech celku a plniť svoje poslanie, sledovaný účel.

Stručne povedané, členovia organizačnej jednotky vykonávajú činnosť tak, aby zabezpečili plnenie poslania podniku. To je základom kompetencie ľudí v organizáciách. Podstatou kompetencie členov organizačnej jednotky je:

- pracovné úsilie jednotlivcov a skupín,
- spájanie ich práce s poslaním podniku (celku),

- dosahovanie výsledkov - tie môžu byť zotrvačné, zamerané na novoty alebo kombinované. Kombinovanie uvedených výsledkov sa označuje za podnikateľskú kompetenciu.

**2. Organizácia ako organizované správanie - uvedomelé a cieľavedomé ovplyvňovanie správania sa členov organizácie.** Je to sústava efektívnych postupov, zabezpečujúcich integritu a fungovanie systému.

Vedomé cieľavedomé správanie sa členov organizácie nadväzuje na organizovanú činnosť podniku. Vyššia úroveň organizovanosti vedie k účinnejšiemu cieľavedomému správaniu - ku kompetentnému správaniu.

Kompetentné správanie členov a skupín organizácie zabezpečuje:

- **ožívovanie jednotlivcov a skupín** - ide o vyvažovanie zotrvačnej a inovačnej činnosti, rozvíjanie pružnosti v pracovnej činnosti každého a o rozvíjanie návykov osvojovať si nové myšlienky a uplatňovať ich v práci.

- **integrovanie práce jednotlivcov a skupín** v prospech celku - ide o určovanie podstatného a skvalitňovanie podstatného, o prepájanie strategického, taktického a finančného pôsobenia a o kompetentné správanie ich častí na základe delegovania kompetencií,

- **podnikateľské správanie všetkých pri dosahovaní výsledkov** - určovanie strategických zámerov vedením, využívanie poznatkov všetkými pri riešení zámerov, pri realizácii riešení v častiach.

Znakom industrializmu je aj vznik tzv. **organizovaného industriálneho človeka** - zamestnanca a jeho manažéra - manipulátora. Tieto polárne stojace roly boli produktom doby. Problém konformity a kreativity jednotlivca v podmienkach danej organizácie je preto otvorenou otázkou. V niektorých podnikoch sa vyžaduje jednoznačné prijatie organizačných pravidiel, iné otvárajú priestor pre inovácie a kreativitu. Prílišný tlak na zamestnancov môže viesť k nežiadúcim dôsledkom na individuálnej i skupinovej rovine (napr. sa; zvyšuje pracovná nespokojnosť, hrozí nebezpečenstvo revolty, alebo štrajku). Preto sa zdôrazňuje význam primeraného stupňa voľnosti správania a rozhodovania, ktorý vytvára priestor pre nedeštruktívne neštandardné správanie, progresívnu nespokojnosť v rámci organizácie. Bez tejto tolerancie sa znižuje vitalita (životaschopnosť) organizácie.

Dvadsaťte storočie bolo storočím manažmentu a manažérov so všetkými pozitívnymi a negatívnymi dôsledkami.

Manažment organizácií dvadsiateho storočia bol spätý s funkčným poňatím podnikov. Vrcholom funkčného organizovania boli sedemdesiate roky.

Organizácie boli zamerané na rast objemu produkcie, obratu tovaru alebo služby a ich konštantnú kvalitu. Slovom, na výrobu a organizovanie vecnej stránky organizácie.. Riešili problémy a príležitosti vo svojich funkčných oblastiach - práva, ekonomiky organizácie, účtovníctva, obchodu, výroby, rozvoja, personalistiky, riadenia, ekológie a podobne.

Priorizoval sa manažment po vertikále zhora nadol. Manažérske vedenie podniku znamenalo, že vedenie podniku rozhodlo o parametroch úloh, alebo ich prevzalo na realizáciu v organizácii. Plánovači a rozpočtári rozpísali úlohy, termíny a rozpočty a odovzdali ich manažérom na splnenie. Medzi manažérmi a podriadenými dominoval príkaz.

Od sedemdesiatych rokov sa vo svete a v deväťdesiatych rokoch u nás a v ostatných posttotalitných krajinách objavuje nové podnikateľské poňatie manažmentu a organizácií.

Organizácie sa menia na

- organizované jednotky, prioritizujú poslanie podniku a vlastný hodnotový systém,
- kapitálové podnikateľské jednotky - sú celkom s vlastným ekonomickým záujmom, vyvažujú zotrvačnosť a zmeny, objavuje sa funkcia stakeholdrov,
- sociálne jednotky - stávajú sa skupinou ľudí spojených a stotožnených s účelom organizácie, ktorá dáva odlišný vlastný obsah organizovaniu poslania organizácie,

Manažment v organizáciách zostáva, rozvíja sa však na podnikateľský v tom smere, že usmerňuje všetkých členov v organizácii k prvenstvu, udržaniu prvenstva a ak organizácia nie je konkurencieschopná, vyžaduje od všetkých členov organizácie kopírovať úspešnejších.

Súčasne sa od každého člena organizácie vyžaduje, aby v organizácii odovzdal svoj talent. Dosiahne sa to premenou nadriadených a podriadených na lídrov - ľudí pracujúcich organizovane (robia, prioritizujú celok, majú výsledky), správajúcich sa ako vlastníci (prichádzajú s vlastnými príspevkami v prospech organizácie, stávajú sa novátormi) a ako spolupracovníci (majú názory ktoré umožnia dosiahnuť to, čo sa za vlády manažérov a príkazov považovalo za nemožné).

Podmienkami líderského usmerňovania organizácie sa stávajú trh, dohody na horizontále, vertikále a aj pri ad hoc vzťahoch, ďalšou podmienkou sú novoty, a to všetko za tým účelom, aby organizácia bola konkurencieschopná.

V závislosti od požadovaného správania sa členov organizácie, možno rozlíšiť tieto základné typy tradičných organizačných štruktúr:

**1. Líniová organizácia** - je taký typ organizačnej sústavy, v ktorej každá riadiaca zložka na svojom stupni a po všetkých stránkach riadi svojich podriadených. Štruktúra líniovej organizácie je pomerne jednoduchá, má charakteristický pyramídový tvar. Činnosť takejto organizačnej štruktúry je typicky byrokratická. Jej efektívnosť je priamo úmerná logike a dômyselnosti konštrukcie siete kompetenčných väzieb. Zabezpečená je organizovanosť, poriadok, plynulosť fungovania a kontrola.

Líniová organizačná štruktúra organizácie je najstarším typom usporiadania organizácie. Existujú v nej len líniové útvary a jednotky s komplexnou kompetenciou nad podriadenými zložkami organizácie.

Každý nadriadený prikazuje a kontroluje disciplínu plnenia príkazov. Líniová organizačná štruktúra sa vyskytuje len v malých a stredných podnikoch. Líniové vzťahy existujú aj vo veľkých podnikoch, najmä na nižších stupňoch riadenia - vo výrobe v majstrovských úsekoch práce a v oddeleniach.

Problémom je, že kompetencie nadriadených nemôžu byť vždy komplexné a podstatnú časť aktivít vykonávajú odborné útvary stojace vedľa nadriadených a podriadených. Odbornými útvarmi sú napr. plánovači a rozpočtári, ktorí vypracovávajú plány a rozpočty pre líniových nadriadených pracovníkov.

**2. Funkcionálna organizácia** - je taký typ organizačnej sústavy, v ktorej každá podriadená zložka nemá len jedného priameho nadriadeného.. Výhodou tejto štruktúry je uplatnenie špecializácie a vyťaženie kapacity pracovníkov.

Funkčná organizačná štruktúra vznikla na začiatku dvadsiateho storočia a vylepšovala sa počas celého storočia.

Je založená na odborných funkčných činnostiach a na odbornom usmerňovaní im podriadených jednotiek. Názor na to čo sú odborné funkčné činnosti sa vyvíjal. Rozhodujúcimi etapami vývoja funkčných činnosti boli tieto:

- **etapa vedeckého riadenia** reprezentovaná Frederikom Taylorom (1856 - 1917) - východiskom bolo rozdelenie práce v továrne na jednoduché práce, príprava zamestnancov na ich čo najlepšie vykonávanie a riadenie, využívanie riadiacej technológie (plánovanie a kontrolovanie) na zabezpečenie ich plnenia. V hromadnej výrobe sa tento prístup uplatňuje doteraz,

- **etapa Henriho Fayola** (1841 - 1925) - v tejto etape sa upresnili odborné funkcie riadenia a technológia riadenia plnenia úloh. K základným riadiacim technológiám patrili plánovanie, organizovanie, koordinovanie, prikazovanie a kontrola,

- **etapa Mary Parker Follettovej** (1868 - 1933) - došlo k obratu v riadení organizácií, dôraz sa presunul z vecnej stránky organizovania na ľudskú stránku organizácií. Primárnou funkciou sa stáva vytváranie situácií, pri riešení ktorých ľudia rôznych odborností prispievajú k zvládnutiu situácií. Manažér na nižšom stupni riadenia mal integrovať príspevky ekonomickej činnosti, marketingu, obchodu, technického rozvoja, výroby, personalistiky tak, aby sa optimálne plnilo poslanie podniku,

- **etapa povojnová** reprezentovaná šéfom výskumu riadiacich funkcií Louisom Allenom (1953)  
 - v tejto etape sa znovu kládol dôraz na vecné riadiace funkcie, a to plánovanie, organizovanie, vedenie chápané ako rozhodovanie, komunikovanie, motivovanie, výber a vzdelávaní členov organizácie a funkcia kontrolná. Ľudská stránka zostala v pozadí,

- **etapa Henryho Mintzbergra** (1973) - jeho výskumy riadiacich prác vyprovokovali diskusie, ktoré viedli k posunu a vytvoreniu nového poňatia funkčnej organizácie., Základnými funkciami sa stali :

1. usmerňovanie podnikateľského prostredia a jeho zdrojov,
2. organizovanie jednotky ako celku a častí a jej koordinovanie,
3. práca s informáciami,
4. zabezpečovanie rastu organizácie a vzdelávanie
5. motivovanie a zvládnutie konfliktov záujmov,
6. riešenie strategických otázok podniku a jeho častí.

- **súčasná etapa funkčného riešenia** koordinovaná Singaporským inštitútom riadenia (1990)  
 - pre túto etapu sa stávajú rozhodujúce tieto "mega funkcie" riadiacej práce podnikov:

1. určovanie cieľov a ich pravidelná aktualizácia,
2. vytvorenie prostredia pozitívne ovplyvňujúceho pracovnú činnosť všetkých,
3. riadenie kvality,
4. prepojenie podnikateľského prostredia s podnikovými činnosťami,
5. zdokonaľovanie usmerňovania prevádzkovej činnosti podniku.

Uvedený vývoj funkcií ovplyvňoval funkčné štrukturalizovanie organizácií. Posunul záujem k strategickému usmerňovaniu, líderstvu a klíme v podniku a jeho prostredí. Napriek tomu funkčné štrukturalizovanie je zaťažené tým, že na vnútorné útvary a jednotky pôsobia nejednotne rôzne odborné a špecializované funkcie.

Pozície na jednotlivých úrovniach riadenia sú hierarchizované a subordinované. Štruktúry štábnej organizácie sa využívajú tam, kde si komplexná povaha riadiaceho procesu si vyžaduje spoluúčasť špecialistov.

**3. Štábná organizácia** - je taká organizačná sústava, v ktorej líniové riadenie pôsobí komplexne na podriadených. K tomu má nadriadený vedúci k dispozícii príslušný odborný aparát (štáb pracovníkov), určený na vypracovanie podkladov pre realizáciu rozhodnutí po vertikále vzťahov. Pozície na jednotlivých úrovniach riadenia sú hierarchizované a subordinované. Štruktúry štábnej organizácie sa využívajú tam, kde si komplexná povaha riadiaceho procesu vyžaduje spoluúčasť špecialistov.

Štábne organizačné členenie organizácie spája líniové a odborné riešenie. Základnými zložkami organizácie sa stávajú:

- líniové útvary - zabezpečujú integrovanie práce v podniku a odbornú komplexnosť pôsobenia,
- štábne útvary - vznikajú pri líniových vedúcich a kombinujú odborné práce potrebné pre kompetentné pôsobenie líniových vedúcich. Poskytujú líniovým vedúcim rady a služby.

Líniovo-štábne usporiadanie vzniklo na začiatku dvadsiateho storočia. Takúto štruktúru navrhoval a preradzoval už aj H. Fayol (1916).

**4. Adaptabilná podnikateľská organizácia.** Koncom storočia sa rozvinul nový druh organizovania a vznikli tzv. **vnútorné podnikateľské diamanty** v ktorých sú parametrami, podľa Toma Petersa (1997):

- manažér meniaci sa na lídra, ten pôsobí ako kouč a mentor,
- administratíva, ktorá sa minimalizuje, a to v dôsledku využívania informačnej a komunikačnej techniky,
- jadrová výkonná činnosť vedľa ktorej sa zväčšujú podnikateľské služby všetkého druhu,

- ďalšie odborné aktivity zapájajúce všetky druhy činiteľov na zvýšenie podnikateľskej účinnosti útvarov a jednotiek (výroby, obchody, servisu).

Vo vnútorných podnikateľských jednotkách sa začína uplatňovať nový druh riadenia - je ním tzv. "**performance management**". Ide o adaptabilnú podnikateľskú jednotku v ktorej sa adaptujú jednotlivci podľa svojich schopností na plnenie poslania svojej jednotky. Správajú sa multifunkčne, pri plnení poslania a dosahovaní cieľov opierajú sa o podnikateľský hodnotový systém podniku, s ktorým sa stotožňujú, a iniciatívne prekonávajú obmedzenia.

Pri organizovaní podnikov sa začalo hovoriť o **novej architektúre organizačného usporiadania podnikov**. V nej dominuje 1. vedenie podniku s úsekmi technického rozvoja a strategickej perspektívy podniku, úsek ekonomiky a financovania a úseky podporné, napr. riadenia kvality a životného prostredia a podobne - uvedené úseky sa organizujú ako podnikateľské diamanty, 2. vnútorné podnikateľské jednotky, ktoré obhospodarujú trhový reťazec - predaj, prípravu produkcie a vlastnú produkciu. Tieto vnútorné podnikateľské jednotky sa menia na strategické podnikateľské jednotky v zahraničí označované ako SBU (Strategic Business Units).

**Byrokratická organizácia** je industriálnym javom, ktorý vznikol ako nechcený produkt mnohých činiteľov. Zložitosť života vyžaduje totiž zložitú správno-administratívne úkony v záujme udržania poriadku vo fungovaní - či už organizácie alebo spoločnosti. Neraz dynamika byrokratických opatrení nekopíruje požiadavky praxe a kvalifikácia štátnych ale i podnikových úradníkov nie je vždy na primeranej profesionálnej úrovni. To však nič nemení na požiadavke regulovať spoločenskú makroštruktúru tak, aby bola zachovaná kontinuita činnosti pri dosahovaní určeného cieľa.

Byrokratická organizácia bola, podľa Maxa Webera (1864 - 1920), optimálnou organizáciou pre továrne industriálneho veku na začiatku dvadsiateho storočia. Každý člen organizácie vedel čo má robiť a podával hlásenia nadriadenému, ten mal väčšiu kompetenciu. Dominoval výkon a kontrola, a ak výkon nebol na požadovanej úrovni, rozšírila sa v organizácii kontrola. Byrokratická organizácia bola v tom čase industrializmu najlepším riešením pre tvorbu bohatstva vo veľkých podnikoch s prevažne zotrvačnou činnosťou.

Po druhej svetovej vojne byrokratická organizácia sa dostala do krízy.. Nereagovala dobre na zmeny, požadovanú dočasnú využívanie štruktúr, oddelenie podnikania od manažmentu a na riziká líderstva. Byrokratické organizácie, rozšírené najmä v angloamerickej oblasti sveta, nemohli konkurovať najmä japonským organizáciám. V nich sa objavili riešenia pre rozvoj podnikania - orientácia na zmeny, adhokracia, orientácia na vzťahy so zamestnancami. Byrokratické organizácie riešili vecnú stránku života podnikov, nevychovali riešenie ľudskej stránky života podnikov.

Uvedené základné typy organizačných štruktúr sa považujú za mechanické štruktúry zamerané na zotrvačnú činnosť. Tie nie sú vhodné pri zmene paradigmy organizovania podnikov, pre orientáciu na zmeny a pre orientovanie sa na rýchlosť zmien - čas.

K riešeniu nových úloh v

**Pružné alebo tiež tímové, resp. projektové štruktúry** - tieto štruktúry nemajú trvalý charakter v čase a sú orientované na konkrétne úlohy (riešenie problémov alebo príležitostí alebo realizáciu uvedených riešení).

Najznámejšími pružnými štruktúrami sú projektové štruktúry (môže obsahovať aj viac tímov, ak ide o zložitejšie programové úlohy) a maticové štruktúry (ide o prepojenie úloh na stupne riadenia a odborné útvary).

**Kombinované štruktúry** - tie kombinujú trvalé líniové štruktúry a prvky funkčnej štruktúry. Líniový prvok zabezpečuje integritu, odborný prvok oživovanie a inováčnosť pri plnení úloh.

Byrokratické organizácie v súčasnosti nahrádzajú organizácie zamerané:

- na využívanie elektroniky pri budovaní vzťahov - e-organizácie,
- na rýchlosť zmien - t-organizácie.



**E-organizácie** vyvolávajú zmeny v pracovnej činnosti všetkých jednotlivcov a vo vnútorných útvaroch a jednotkách organizácií. Základom ich činnosti sa stáva využívanie informačno- komunikačnej technológie a techniky, okrem podnikateľských prístupov. Zmeny v podnikateľských prístupoch sú pri e-organizovaní rozhodujúce, zvyšujú efekt e-prístupov. Orientujú správanie na príležitosti, na dosiahnutie nemožného využívaním spolupracovníkov, na rozvíjanie nových príležitostí pre spolupracovníkov v organizáciách. V nadsádzke povedané, je to prechod od formulovania jasnej vízie organizácie k prijatiu vízie, že sa dosiahne niečo dnes nemožného.

E-organizácia uvoľňuje zmeny v podnikaní založené na týchto princípoch:

- vedenie organizácie prechádza od zabezpečovania zotrvačnej činnosti na zabezpečovanie podnikateľského správania, to vyvažuje zotrvačnosť a novoty v organizácii,
- prácu založenú na dodržovaní pravidiel a štruktúr nahrádza tvorba nových pravidiel a štruktúr v súlade s podnikateľskými hodnotami organizácie,
- zmenu v prístupe k usmerňovaniu správania v organizácii, to znamená zmenu práce na základe príkazov k práci na základe dohody medzi členmi organizácie a s externými spolupracovníkmi,
- prechod od zabezpečovania kvantitatívnych parametrov hodnotového systému - produkty so štandardom kvality - ku kvalitatívnym parametrom - rozrôžňovanie produktov, budovanie značky a poskytovanie kvality podľa požiadaviek zákazníkov, typu "my" pri rozhodovaní v organizácii,
- prechod od zohľadňovania špeciálnej a úzkej odbornosti k zohľadňovaniu stále širších činiteľov ovplyvňujúcich výsledky v organizácii,
- premena manažérov zameraných na vecné ciele a úlohy organizácie k zameraniu sa na ľudí, ich koučovanie a inštruovanie a napĺňanie ich očakávaní.

**T-organizácie** - nadväzujú na e-organizácie a spájajú ich s princípom prvenstva v rýchlosti realizácie zmien.

## PRÁCA SO SKUPINOU V PODNIKU

Ako sme uviedli vyššie, každá pracovná skupina v podniku má svoje špecifické charakteristiky. Pripomeňme si, že pracovné skupiny sú organizované tak, aby sa jej členovia podieľali na dosahovaní spoločného poslanie a cieľov, dosiahnutie ktorých prinesie uspokojovanie záujmov každému zo zúčastnených.

Charakteristika pracovnej skupiny je určená vo všeobecnosti:

- a) typom vykonávanej práce (podnik so stálym alebo meniteľným sortimentom produkcie, stálym alebo pružným systémom výroby, činnosti prevažne opakované alebo prevažne neopakované)
- b) spôsobom organizácie pracovnej činnosti (podnik kladie váhu na odbornosť, manažment alebo kombinuje v pracovnej činnosti odbornosť, manažment, líderstvo, využívanie času a podobne)
- c) pracovnými nárokmi na jednotlivých členov skupiny (napríklad na disciplínu, výkonnosť, inováčnosť alebo podnikateľskú podnikovú kultúru)

Ak sa výkonný nadriadený na akomkoľvek stupni riadenia skutočne zaujíma o fungovanie pracovnej skupiny, ktorú vedie, mal by mať zmapované tieto dimenzie skupiny:

- a) **veľkosť skupiny** - poznáme skupiny malé - maximálne 12 členov, stredné - do 40 členov, veľké - nad 40 členov
- b) **súdržnosť skupiny** - vyjadruje mieru pocitu spolupatričnosti voči skupine jednotlivými členmi. Čím viac sa ľudia cítia byť príslušníkmi nejakej skupiny, tým je súdržnosť skupiny ako celku vyššia,
- c) **homogenita skupiny** - je určená mierou zhody medzi členmi skupiny

d) **flexibilita skupiny** - vyjadruje mieru ovplyvniteľnosti skupiny, ktorá vždy závisí od skupinových tradícií a noriem,

e) **uzavretosť skupiny** - je vyjadrením miery ochoty členov skupiny prijímať medzi sebou nových ľudí

f) **stabilita skupiny** - je určená dĺžkou členstva členskej základne

g) **atraktivnosť (novosť) skupiny** - je určená prestížou, autoritou spoločenského postavenia skupiny.

Pracovná skupina je primárne vždy organizáciou **formálnou**. V priebehu času sa však medzi jej členmi zákonite vytvoria aj neformálne vzťahy, ktoré sú dôvodom, pre ktorý môžeme následne špecifikovať pracovnú skupinu aj ako tzv. **neformálnu organizáciu**. Vznik neformálnej skupiny je prirodzeným javom a každý podnikateľ alebo manažér musí počítať s týmto prirodzeným priebehom formovania vzťahov medzi ľuďmi, ktorí sa pri spoločnej činnosti a každodennom kontakte postupne zgrupujú ako neformálne spoločenstvo v rámci formálnej organizačnej jednotky. Neformálna štruktúra (usporiadanie) pracovnej skupiny znamená také medziľudské vzťahy, ktoré sa zakladajú na vzájomnej sympatii, antipatii či ľahostajnosti nezávisle od oficiálnej pozície členov v skupine. Jej poznanie môže byť pre manažéra možnosťou či prostriedkom k tomu, aby dokázal aj mimo striktných, vyžadovaných a predpísaných prejavov konania, vyplývajúcich z pravidiel a štatútu skupiny, mohol podporovať oficiálne zábery a ciele pracovnej - formálnej skupiny. Na druhej strane môžu neformálne skupinové väzby a z nich vyplývajúca aktivita, „suplovať“ to, čo členom skupiny chýba v jej formálnej podobe. Často sa pôvodne neformálna štruktúra, založená na ľudských kvalitách vzťahov, stáva opozíciou proti oficiálne prijatým pravidlám. Niektoré podniky v rámci svojej konkrétnej podnikovej kultúry riadenia podporujú túto spontánnu tvorbu duplicitných štruktúr a efektívne ich využívajú pre svoje strategické zábery, iné (a tých je väčšina) ich považujú skôr za destabilizačného činiteľa a prijímajú opatrenia, ktoré rôznym spôsobom túto spontánnu tendenciu vytvárania neformálnych štruktúr blokujú či aspoň regulujú.

Zopakujme si:

Pod formálnou organizáciou pracovnej skupiny rozumieme systém pravidiel, predpisov a záväzných foriem správania sa členov skupiny, tímu, nevyhnutných pre efektívne fungovanie skupiny. Pod pojmom „neformálna organizácia pracovnej skupiny“ sa rozumejú skutočne existujúce väzby medzi ľuďmi. Ak ich poznáme, môžeme ich využiť pre jednoduchšie a efektívnejšie dosahovanie požadovaných pracovných výsledkov. Pre podnikateľskú a manažérsku prax to znamená:

1. **identifikovať neformálnu štruktúru skupiny**, t.j. poznať v nej pozície jednotlivých členov skupiny,

2. **využiť toto poznanie** tak, aby práca so skupinou zohľadňovala aj neformálne väzby v skupine ku prospechu a efektívnosti pri dosahovaní skupinových cieľov.

Pre manažéra je veľmi dôležité orientovať sa v systéme skupinových noriem, postojov a hodnotového systému členov svojej podriadenej skupiny. Vzájomný styk medzi členmi skupiny vedie totiž postupne k vytváraniu všeobecne platného a pre členov skupiny záväzného **súboru názorov, skupinového hodnotenia**. Každá skupina je preto postupne istým spôsobom svojrázna a hovoríme, že má svoj špecifický charakter. Správanie sa členov skupiny je upravované normami, ktoré skupina uznáva, dohodne sa na nich. **Skupinová norma** je vlastne model, či vzor vyžadovaného správania. **Spoločenskú hodnotu skupiny** určuje:

- miera súladu noriem skupiny s podnikateľskými hodnotami,
- dlhodobosť záberov, ktoré si skupina vytyčuje a nakoľko sú zábery skupiny prínosom pre zákazníkov.

Z hľadiska podniku je nevyhnutné usilovať sa vytvoriť so svojimi zamestnancami taký systém noriem správania a hodnotového systému podniku, ktorý si jednotliví pracovníci nielen osvoja, ale sa s ním stotožňujú. Tak sa vytvára záruka správania sa zamestnancov podniku, ktorá vedie k vytvoreniu

konkurenčnej schopnosti podniku. Stotožnenie pracovníka so systémom noriem a hodnôt svojho podniku je zárukou toho, že sa pracovník bude vždy voči svojmu podniku bude správať lojálne.

## TVORBA TÍMOV

Procesy, ktoré prebiehajú v pracovných skupinách sa nazývajú skupinová dynamika. Podstatu tejto dynamiky tvoria procesy vzniku, formovania a transformácie skupiny. Prebiehajú v čase. V rámci časového priestoru existencie skupiny sa menia vzťahy medzi jej členmi, **pozície a roly v skupine** a aj ciele skupiny.

Jedným vývojových stupňov skupiny je konštituovanie tímu. Skupina sa stáva tímom vtedy, keď je spoločná činnosť jej členov založená na princípoch kooperácie - spolupráce. Vyššia kvalita vzťahov spolupráce a angažovanosti zamestnancov pri riešení a plnení pracovných úloh vedie k zvýšeniu pracovnej výkonnosti. Tento jav sa volá synergický efekt.

Synergický efekt nie je schopná dosiahnuť každá skupina. Podarí sa to v prípade, ak sú v skupine vytvorené podmienky a priestor pre uplatňovanie inovačných nápadov, tvorivosti a originality pracovníkov pri plnení cieľov skupiny a organizácie. Tím nevzniká spontánne, ale je výsledným produktom cielenej aktivity tímového vedúceho a aktívnej angažovanosti členov skupiny v prospech vzniku tímu.

Všetci členovia tímu v ňom plnia určitú konkrétnu úlohu.

Základom činnosti vedúceho v tíme je:

- práca s informáciami,
- plánovanie činnosti tímu za účasti všetkých členov.
- rozhodovať spolu s tímom o pracovných otázkach ale hlavne o kompetenciách a zodpovednosti,
- tímovo hodnotiť jednotlivých pracovníkov tak, aby navzájom dobre poznali svoje silné a slabé stránky,
- spolupokonštruovať optimálne medziľudské vzťahy v tíme, tak aby sa zakladali na dobrej komunikácii, konštruktívnom riešení vzniknutých problémov, vzájomnej úcte a tolerancii,
- dbať na dodržiavanie etických noriem a princípov
- viesť členov tímu tak, aby boli schopní efektívne spolupracovať s inými skupinami - tímami.

Kontakt vedúceho so spolupracujúcimi členmi tímu môže mať formálnu aj neformálnu podobu.

Typickým príkladom formálneho kontaktu s členmi tímu sú **pracovné porady**. Ich priebeh a účinnosť závisí od dodržiavania určitých zásad, ktoré sú objasnené v kapitole 6.

## INDIVIDUÁLNE A SKUPINOVÉ ROZHODOVANIE

Pre úspešné vykonávanie podnikateľských a manažérskych činností boli na základe poznatkov z praxe ale i cielených výskumov stanovené viaceré inventáre nevyhnutných spôsobilostí. Popri schopnosti komunikovať s ľuďmi a viesť ich pri práci je to najmä rozhodovacia schopnosť.

**Rozhodovanie** (najlepšie je správne rozhodovanie) ako jedna z najzodpovednejších činností podnikateľa a manažéra, **je charakterizované ako súčasť vôľového procesu, v ktorom sa aktivujú také psychické procesy, ktoré umožňujú identifikovanie (nájdanie a stanovenie) optimálneho riešenia činnosti a stanovenie takých spôsobov konania, ktoré zabezpečia jeho realizáciu.**

Jednoducho povedané: ide o také mentálne (psychické) aktivity ako je vymedzenie a pomenovanie problému, jeho analýza, myšlienkové stanovenie možných alternatív riešenia a výber optimálnej alternatívy riešenia, výsledkom ktorých je voľba konkrétneho rozhodnutia. Rozhodovanie je teda

vždy proces voľby medzi viacerými možnosťami. Konečné rozhodnutie je definitívne, pretože sa v konečnom dôsledku stáva záväznou smernicou pre pracovné konanie podriadených pracovníkov.

Podmienkou správneho rozhodovania je odborná a psychická spôsobilosť podnikateľa a manažéra a primeraná úroveň jeho pracovnej ale i osobnostnej motivácie.

Z hľadiska účasti na rozhodovacom procese môžeme hovoriť o individuálnom alebo skupinovom rozhodovaní.

**Individuálne rozhodovanie** je typické pre pracovné skupiny so silnou väzbou závislosti na vedúceho, či lídra. Rozhodovanie je plne v kompetencii jednotlivcov a jeho efekt závisí od rozhodovacej stratégie, ktorú použije. Rozhodovacie stratégie jednotlivcov sú veľmi rozmanité, napríklad: posudzovania, kompromisná, inšpiračná stratégia, stratégie ovplyvnené teóriou hier a pod.

Štandardnou rozhodovacou stratégiou je **normatívne rozhodovanie**. Tento typ rozhodovania zohľadňuje v prvom rade platné normy a pravidlá. Možno povedať, že rozhodovací priestor je limitovaný prijatými zásadami a pravidlami. To platí tak pre podnikovú prax ako i pre prijímanie politických rozhodnutí. Typickým príkladom normatívneho rozhodovania je rozhodnutie sudcu pri posudzovaní konania obvineného na základe platných zákonov, ktoré majú všeobecnú záväznosť. Podobné je rozhodovanie manažéra, limitované prijatými a záväznými pravidlami podnikovej praxe. Ak sa platné pravidlá či zákony stávajú brzdou pre vznik inovačných riešení a z nich vyplývajúcej efektívnejšie rozhodnutí, je potrebné uvažovať o ich novelizácii alebo zmene.

Špecifickou formou rozhodovania je tzv. **intuitívne rozhodovanie**. Intuícia je zvláštny spôsob poznania, ktorý charakterizuje rýchly „vohľad“ do podstaty problému, sprevádzaný silným zážitkom istoty o správnosti riešenia. Intuitívne riešenia majú iracionálnu podobu, čo znamená, že nie sú výsledkom logického rozumového kalkulu, ale skôr toho, čo sa nazýva emocionálna inteligencia. Rozhodovanie na základe intuície je síce značne rizikové, ale ak sa rozhodnutie ukáže viackrát ako správne, začne sa človek na svoju intuíciu spoliehať. Intuitívny spôsob rozhodovania nie je štandardný a nie je ho schopný každý.

Pre funkčné pracovné skupiny je charakteristické **skupinové rozhodovanie**. Pri skupinovom rozhodovaní predchádza záveru a návrhu riešenia spoločná diskusia o možnostiach a alternatívach. Manažér si vypočuje názory a odporúčania svojich podriadených, vytvorí priestor pre konštruktívnu diskusiu a konečné rozhodnutie konzultuje s ostatnými. Zodpovednosť za rozhodnutie však v každom prípade nesie manažér.

Zvláštnou formou skupinového rozhodovania o alternatívach riešenia nejakého spoločného problému je tzv. **brainstorming**. Je to situácia, v ktorej každý účastník diskusie môže či musí „vymyslieť“ akékoľvek inovačné riešenie - aj také, ktoré sa zdá na prvý pohľad nerealizovateľné. Diskusia má neformálny charakter, všetci účastníci sú si rovní, neplatí subordinácia a hovorí sa o každom nápadе.

## PRESADZOVANIE ZMIEN V SKUPINE

Presadzovanie zmien v skupine vždy súvisí s aktuálnymi problémami podniku a nutnosťou ich riešiť. Problémy podniku môžu byť vecné - technické, či ekonomické týkajúce sa majetku alebo podnikateľského zámeru. Tieto v konečnom dôsledku vždy vedú k „pohybu“ v zamestnaneckej sfére. Týkajú sa motivácie pracovníkov, stabilizácie alebo uvoľňovania pracovníkov, zvyšovania ich kvalifikácie alebo potreby rekvalifikácie. Vždy, keď vyvstane potreba modernizovať podnik alebo zmeniť zaužívané formy práce v podniku, narazia tieto snahy na záujmy zainteresovaných pracovníkov, ktorí k prebiehajúcim zmenám môžu zaujať rôzne typy postojov. Ak je zmena reflektovaná ako prospešná pre pracovníkov, je prijímaná kladne. Ak sa však v záujme inovácie podniku siaha na pracovníka, jeho postoj je negatívny.

Pracovníci sú dobre adaptovaní na nevyhnutnosť zmien vtedy, ak je permanentná inovačná klíma súčasťou podnikovej kultúry. Vedenie podniku je povinné pripravovať zmeny tak, aby boli rentabilné pre podnik a zároveň nespôsobovali veľké otrasy u zamestnancov.

Spôsoby reagovania na zmeny sú rôznorodé. Závisia od povahy zmeny a jej prínosu pre zamestnanca. Ak sú inovačné procesy vnímané ako motivačné, sú prijímané kladne. Ak zmena, inovačný proces kladie na pracovníkov zvýšené nároky napr.- na zmenu pracovných stereotypov či požadovanú kvalifikáciu, môžu pôsobiť stresujúco a postoj voči nim je záporný.

## 5 SOCIÁLNE PODMIENKY PODNIKANIA

### PRÁVNY RÁMEC A PODNIKANIE

Rozhodovanie a realizovanie rozhodnutí v práci vychádza zo zákonov a zásad (princípov) platných v danom okruhu pôsobenia jednotlivcov a tímov. Rozhodnutia môžeme efektívne vykonať len so súhlasom tých, čo rozhodnutia majú realizovať.

**Technologický pokrok** treba dať do súladu so sociálnym pokrokom. Technologický pokrok vychádza z uplatňovania objektívnych vedeckých zákonov. Technické novoty zvyšujú blahobyť jednotlivcov, tímov, podnikov a krajín. Zvyšovanie blahobytu často ospravedlňuje znehodnocovanie životného prostredia a iné sociálne dopady (bezpečnosť a hygiena práce, nezamestnanosť a podobne).

**Sociálny pokrok** vychádza jednak z politického systému a podriaďuje sa princípom parlamentnej demokracie, jednak z využívania ekonomických a sociálnych zákonov, z podnikateľskej iniciatívy, začínajúcej od tvorby princípov myslenia a konania, ďalej súvisí s vyhľadávaním vzorov, používaním kalkulácií a scenárov podnikateľských zámerov, a končí ich uplatňovaním. Inštitúciami prvých činností sú parlament, vláda a politické strany. Druhé činnosti prebiehajú v podnikoch a úradoch.

Politika rozširuje priestor pre sociálnu stránku práce s cieľom vytvoriť sociálny štát. Jeho realizácia vyvoláva problémy. Ich riešenie je v technologickom pokroku - veľkom aj malom. Veľké zmeny sú vecou vedy a výskumu, malé zmeny sú záležitosťou každého jednotlivca a tímu na pracoviskách podnikov a úradov. Takýto vývoj vyžaduje voľný priestor pre jednanie a odstraňovanie obmedzení a zásahov štátu. Odstraňovanie obmedzení nie je výrazom politickej slabosti, ale produktom demokracie.

**Hranica právneho rámca podnikania a podnikateľskej iniciatívy** . Na význame získava hranica právneho rámca podnikania a podnikateľskej iniciatívy. Právny rámec obhospodaruje politika. Podnikanie iniciuje podnikateľské vzory pre novoty. Zásahy politiky do podnikania sú zámery realizované podnikmi. Rozhodnutia podnikov majú dopad na komunitu a regióny a ich politiku a menia spoločnosť.

**Veľa obmedzení v podnikaní zvyšuje námahu, čas a náklady na odstraňovanie obmedzení v technologickom pokroku bez ktorého sa nedajú uspokojiť záujmy komunít a regiónov.**

Politika má svojich účastníkov. Známymi účastníkmi politiky sú občania, strany a parlament. Ich okruh rozširujú odbory, podnikatelia a ostatné organizované skupiny záujmov. Politika sa v značnej miere presúva do tohto okruhu rôznych zväzov. Tieto zväzy v značnej miere ovplyvňujú strany, parlament a vládnucu administratívu pri ovplyvňovaní podnikania.

Pre tento vzťah politického systému a hospodárskej činnosti používali sa **pojmy nadstavba a základňa**. Hlavným nebezpečenstvom v tomto vzťahu je totalita, spojenie politického systému a hospodárskeho systému. Organizovaniu podnikania vyhovuje oddelenie organizovania hospodárskej činnosti a politického systému. Úspechom politiky je jej oddelenie od podnikania. Koncentrácia rozhodovania o hospodárskej činnosti v politickom systéme býva označovaná za "demokratickú monarchiu" (Ulrich Beck: Riziková spoločnosť - Na ceste k jinej moderně). Sociologické nakladateľstvo, Praha 2004). Demokraciou je voľba politickej reprezentácie, dočasný monarcha autokraticky uplatňuje svoje rozhodnutia zhora nadol v podnikateľskej sfére.

Podnikanie nepozná len jedno riešenie a jednu cestu jej realizácie. Vyžaduje vždy tímový prístup - kolektívne vyhľadávanie príležitostí, kolektívne učenie, kolektívnu tvorbu a kolektívnu realizáciu

riešení. Demokracia má decentralizovať kompetencie na nižšie úrovne, na regióny a komunity a ich jednotky podnikateľské jednotky a školy.

**Kontrola politickej moci.** Rozvoj demokracie a podnikania spájame s rozvojom kontroly politickej moci. Vykonáva ju súdnictvo, médiá (noviny, rozhlas a televízia), politickí protihráči, nové sociálne hnutia a profesné skupiny. Spoločné pre túto kontrolu je, že sa vykonáva mimo politický systém, mimo domov demokracie - parlament. Ide o silu odporu na pôde základne proti intervencii nadstavby zhora.

V kontrolnom systéme demokracie existujú značné nedostatky, napr. nezávislosť sudou je poznamenaná tiež demokratickou monarchiou a korupciou. Sociálna jednoznačnosť je nahradzovaná profesnou pluralizáciou. Novou potrebou sa stáva sloboda slova, osobná zodpovednosť a možnosť zaujatia stanoviska oponujúceho.

## GLOBALIZÁCIA A SPOLOČENSKÝ ROZVOJ

Úlohou je nájsť podstatu zmeny požiadaviek kladených na spoločnosť. Národné spoločnosti sa orientujú na kritéria národnej, globálnej spoločnosti na kritéria globálneho štátu. V súčasnosti sa formulujú kritéria požiadaviek takto.

### Národné požiadavky na rozvoj spoločnosti (formulované po Vestfálskom mieri 1648):

- ľudstvo je rozdelené do obmedzeného počtu národov, ktoré majú nárok na sebaurčenie, vzájomnú spoluprácu a národnú etiku,
- národy sa organizujú vo vnútri hraníc (prekročenie hraníc je vojnou),
- národy medzi sebou súťažajú,
- platia národné požiadavky na štát, politiku a pokrok technologický, ekonomický a sociálny, na spravodlivosť a históriu.

### Globálne požiadavky na rozvoj spoločnosti:

- existuje viacvariantnosť vývoja krajín a multikultúrnosť spoločností (vedľa seba existujú homogénne spoločnosti v rozvinutých krajinách a mnohonárodné a mnohonáboženské spoločnosti v islamskom svete),
- uplatňuje sa pohľad bez hraníc (hrozby vojny z iných štátov nahradili hrozby súkromných skupín teroristov),
- úlohou je nové mapovanie vzťahov, priestoru a času (možnosť zásahov proti súkromným skupinám bez ohľadu na hranice),
- treba prehodnotiť základné prvky rozvoja spoločnosti, a to nie z pozície národnej, ale globálnej a dať im nový zmysel a účel,
- potreba internacionalizácie pomoci vojenskej a skúsenostnej, napr. z boja proti militantným skupinovým záujmom)

### Predstava o globálnom riešení spoločenského rozvoja:

Novou úlohou je nové organizovanie nezávislosti, siete vzťahov, spolupráce a spojenectva v spoločnosti.

Pohyb vpred môže v spoločnosti vytvoriť taký systém, ktorý zahŕňa

- parlamentnú demokraciu a plurálny politický systém,
- vedu prepojenú na školstvo,
- podniky a úrady v ktorých existuje podniková kultúra a ktoré realizujú technologický, ekonomický a sociálny pokrok,
- lokálne potreby,
- vyžaduje globálne požiadavky na jednotlivcov a tímy existujúce bez hraníc,

Druhou stránkou pohybu vpred je spolupráca a spojenectvo reálnych účastníkov pokroku v regiónoch. Globálna spoločnosť vzniká pod vplyvom ekonomickej globalizácie. Jej vývoj v súčasnosti zaostáva.

## Vynútená individualizácia

Základné pozitívum v súčasnom globálnom spoločenskej rozvoji je vynútená individualizácia. Je to:

- výsledkom tlaku rozvoja spoločnosti (cirkve nezávislé na štáte, pluralizácia názorov, nezávislosť rozumu jednotlivcov na cirkvi a štáte, nadnárodné pohľady, dôraz na trh a súťaž - proti tomuto stojí zjednotené náboženstvo, a štát, odmietanie pluralizmu, závislosť jednotlivcov a náboženstva a štátu, nebezpečím je globalizácia pohľadov, trhu a spolupráce),
- individuálna životná kariéra je to jediné, čo človeku zostáva,
- výsledkom oslabenia sa jednotlivcov z rôznych väzieb a determinantov,
- prechod od jednoznačného národného pohľadu na vicdimenziálnu realitu spätú s rizikom a neistotu a s dynamikou vzťahov.

## IMAGE - VZHLAD PODNIKU

Každá pracovná skupina - podnik vstupuje pri realizácii svojej činnosti, prostredníctvom členov, do vzájomného kontaktu s inými skupinami, podnikmi. Výsledkom týchto interakcií je postupná konkretizácia dojmu, ktorý si o skupine, podniku, navzájom utvárame. Je to prirodzená ľudská tendencia - poznávať a zároveň hodnotiť (napr. urobili na mňa dobrý dojem, alebo - nemám z toho dobrý pocit a pod.). Tento výsledný dojem sa zvykne prenesene nazývať image (obraz) podniku. Pre efektívnosť činnosti organizácie je veľmi dôležité ako ju vidia, vnímajú ostatní. Preto každý podnik, ktorý chce obstať na trhu, musí systematicky budovať aj svoj image.

Prvým krokom v procese budovania image je presné stanovenie toho, ako chceme byť videní. Preto otázka prezentácie podniku na verejnosti musí byť súčasťou každého podnikateľského zámeru. Pri koncipovaní prezentácie vychádzame zo strategickej perspektívy podniku. To znamená z obsahu činnosti, charakteru výsledných produktov alebo služieb. Každý solídny podnik chce, aby výsledný dojem o ňom bol pozitívny. Druhým, mimoriadne dôležitým činiteľom je definovanie toho, v čom sa náš podnik chce líšiť od ostatných - uplatňuje sa princíp diferenciacie od konkurencie. Pre zákazníkov je zaujímavé nielen to, že sme dobrí, ale aj to, že sme iní. Potom sa naša odlišnosť od konkurencie stáva našou silnou stránkou, ktorú je treba propagovať pri vystupovaní na trhu a hlavne pri obchodných jednaniach.

Pri vytváraní žiadúceho image podniku je zásadou, že všetky vonkajšie aktivity podniku musia byť v súlade s jeho podnikateľskou kultúrou podniku. Podniková kultúra zahŕňa:

- a) všetky aktivity, súvisiace s tvorbou strategickej perspektívy, spôsobom komunikácie a prenosu informácií,
- b) otázky ľudských zdrojov, hlavne spôsobu využívania, podpory autority a motivácie pracovníkov, ich angažovanosti v prospech podniku,
- c) štýl a úroveň jednania ľudí v podniku,
- d) efektívnosť a racionálnosť technologických pracovných postupov,
- d) technické vybavenie a estetická úroveň podniku.

Základné poslanie podniku, jeho ciele, hodnoty a odlišnosti od konkurencie sa musia premietiť do všetkých prostriedkov, ktorými podnik oslovuje svojich zákazníkov.

Správna stratégia pomáha osloviť zákazníka najmä ponúkaným produktom, či službou, šikovnou cenovou politikou, voľbou dizajnu tovaru, ponúkanými doplnkovými službami a pod.

Štýl práce zamestnancov, úroveň administratívnych činností a dobrá komunikácia medzi pracovníkmi podniku majú vplyv na efektívnosť obchodných jednaní a pôsobia na spokojnosť či nespokojnosť zákazníkov.

Klientov vždy pozitívne naladí estetičnosť prostredia podniku a jej vybavenie. Podobne pozitívne pôsobí a dôveru klienta upevní taktné a slušné jednanie pracovníkov.

Efekt prezentácie podniku závisí od úrovne jednotlivých nositeľov jej imidžu. Sú to:

a) **produkt alebo služba** ako objekt obchodných aktivít - čím je tento objekt kvalitnejší a táto kvalita je v súlade s cenou produktu, či služby, tým je celkový obraz firmy pozitívnejší,

b) **firemné heslo, slogan a logo** - je stručným a názorným vyjadrením špecifik a silných stránok firmy a toho, v čom sa odlišujeme od konkurencie. Heslo, slogan či logo nemá byť len atraktívne z hľadiska reklamy, ale vždy musí byť v súlade s pôsobením podniku na trhu a správaním sa jeho pracovníkov,

c) **propagačné materiály a úroveň informačno-komunikačných nositeľov** (písomností) - dobrý dojem vytvárajú vkusné a dobre informujúce materiály (vizitky, ponukové katalógy) a celková úroveň písomností (forma a obsah korešpondencie, úprava listovej komunikácie s klientom a pod.).

d) **reklama** - je dôležitým činiteľom pri získavaní klientov. Pre imidž podniku je dôležité, aby pôsobenie reklamy a osobná skúsenosť klientov boli v súlade. Reklama nesmie potenciálnych klientov zavádzať, pretože po negatívnej osobnej skúsenosti sa podnik stáva nedôveryhodným.

e) **osoba obchodného zástupcu** - musí to byť dôveryhodný človek, ktorý vie vzbudiť sympatie. Zákazníci radšej kupujú tam, kde sa s nimi jedná na profesionálnej úrovni a slušne. Obchodný zástupca je osobou, ktorá reprezentuje podnik a preto treba výberu vhodných adeptov na túto funkciu venovať zvýšenú pozornosť.

## LOBBOVANIE

Špecifickým spôsobom prezentácie podniku alebo presadzovania vlastných záujmov je lobbovanie. Tento termín popisuje také aktivity, pri ktorých v záujme podniku, či skupiny ľudí, alebo i vo svojom vlastnom záujme využívame sieť vzťahov s konkrétnymi ľuďmi, ktorí majú nejaký vplyv na rozhodovanie v širšom priestore (mesto, región, krajina) a tieto rozhodnutia môžu byť prínosné pre rozvoj nášho podniku alebo môžu ovplyvniť naše záujmy. Upozorňujem, že sa v prípade lobbingu nejde o klientelizmus alebo protekcionárstvo. Je to legálny spôsob, ako dosiahnuť plnenie poslania podniku.

Efektívnemu lobbovaniu musí vždy predchádzať budovanie siete vzťahov. Budovanie siete vzťahov je systematický proces získavania kontaktov s vplyvnými a úspešnými ľuďmi. Je to proces recipročný, čo znamená, že nemôžeme len my niečo sledovať v týchto vzťahoch, ale musíme byť aj my sami schopní niečo ponúknuť druhej strane tak, aby sme sa aj my stali dôležitými pre tých druhých. Nejde o úplatkárstvo, či korupciu. Lobbing musí byť korektný a transparentný. To, či takým skutočne bude, závisí od osobnostných kvalít ľudí vo vzťahoch a dodržiavania istých etických zásad a princípov.

**Spolupráca so zákonodarcom.** Každý podnikateľ musí mať jasný prehľad o tom, od koho (osoby alebo inštitúcie) závisí prijímanie rozhodnutí, ktoré ovplyvňujú jeho činnosť. Môže ísť o inštitúcie prijímajúce celospoločensky platné zákony (parlament), o predpisy a vyhlášky štátnych úradov, alebo nariadenia samosprávnych orgánov a pod. Kontakt na orgány, ktoré prijímajú zákony, pravidlá a predpisy môže podnikateľ realizovať prostredníctvom volených zástupcov - poslancov na všetkých úrovniach (parlamentní poslanci, členovia mestského zastupiteľstva atď.). Z Ústavy SR vyplýva, že zákonodarnú iniciatívu majú právo uplatňovať aj občania. Ak sa dlhodobo legislatívne nerieši napr. problém podnikateľských aktivít, môžu podnikatelia spojiť a takúto iniciatívu realizovať. Vhodná forma oslovenia zodpovedných je práve lobbing.



**Spolupráca s tretím sektorom.** V súčasnosti je v našej krajine registrovaný veľký počet organizácií, občianskych združení a záujmových spolkov, nadácií a pod. ktoré spolu vytvárajú silnú a vplyvnú skupinu občanov, ktorá sa nazýva tretí sektor. Sú to neziskové organizácie, ktoré sa venujú rozmanitým činnostiam a prostriedky na svoju činnosť získavajú prostredníctvom vypracovávaní konkrétnych projektov, na realizáciu ktorých v prípade súhlasu získava prostriedky v podobe finančných grantov od organizácií, ktoré disponujú patričnými fondmi. Sú to napr. rôzne štátne agentúry, ktoré pridávajú prostriedky v rámci jednotlivých rezortov a nadácie s presne definovanými cieľovými skupinami. Výhodné je čerpanie prostriedkov Európskej únie prostredníctvom programu Phare.

Spolupráca podnikateľov s tretím sektorom pomáha vytvárať dobrý imidž podniku a poskytuje reklamné možnosti v prípade spoluúčasti alebo podpore niektorých akcií tretieho sektoru.

## 6 Porady - základ práce so skupinou v podnikoch -

Súčasťou pracovnej činnosti každého účastníka podnikania, ktorý pracuje so skupinou, sú porady. Ich význam spočíva v tom, že skupinové informovanie, skupinové riešenie a rozhodovanie o realizácii je častejšie lepšie ako individuálne vykonávané jednotlivcom. Príčinou je využitie skupinovej trvalej pamäte.

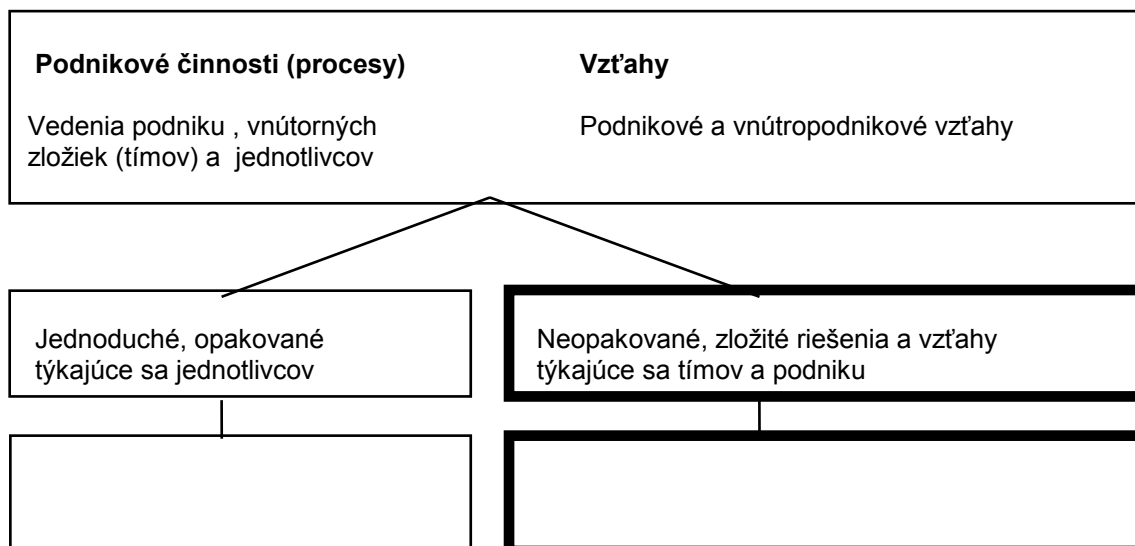
Každá porada vyžaduje veľké úsilie, náklady a čas. Tieto môžeme obmedziť poznaním podstaty porád a zásad pre ich úspešné využívanie.

### PODSTATA PORÁD - KEDY PORADA A OČAKÁVANÉ VÝSLEDKY

**Podstata porád** - každá porada má informovať a viesť k rozhodnutiu. Ak sa prípady opakujú, opakujú sa rozhodnutia. Prírodný proces premeny krátkodobej pamäte jednotlivcov na dlhodobú vedie k tomu, že aj jednotlivec skvalitňuje rozhodnutia tým, že rozširuje počet činiteľov ktoré pôsobia na kvalitu rozhodnutí.

Skupiny ľudí disponujú okrem individuálnej pamäte aj pamäťou skupinovú. Informácie a rozhodnutia z porady majú charakter krátkodobej pamäte, ktorá sa mení na dlhodobú jednak záznamom jednotlivcov, jednak organizátorom porady o rozhodnutiach. Využívanie skupinovej pamäte vedie k synergickým efektom. Ak sa jednotlivec neopiera o skupinovú pamäť, treba zaviesť kontrolu organizátorom porád.

### Rámec pre organizovanie porád v podnikoch:



**Kedy robiť poradu?**

Poradu treba robiť vtedy, keď potrebujeme naše informácie rozšíriť o názory iných, keď zložitejšiu situáciu potrebujeme vyjasniť, keď spolupracovníci sami majú záujem o problém alebo príležitosť, prípadne keď existuje viacero variant riešení.

Je dôležité, aby sme problém porady videli z hľadiska rozsahu kompetencie a spôsobilosti jednotlivcov a tímov, ktorí majú zabezpečiť výsledky.

**Kedy nemáme robiť poradu?**

Pre porady nie sú vhodné osobné a dôverné otázky všetkého druhu, triviálne otázky alebo pre poradu je nevhodný čas - rozrušená klíma, ktorá nemôže viesť k výsledkom.

Poradu by sme nemali robiť vtedy, keď je dôvod pre uskutočnenie porady, ale keď nedisponujeme potrebnými informáciami, nemáme čas na dobrú prípravu alebo keď existujú vhodnejšie formy komunikovania pre dosiahnutie výsledku (priame jednanie medzi účastníkmi sporu a podobne).

**Očakávané výsledky porád**

Príkaz nahrádza dohodu o spolupráci alebo spojení. Dohoda predstavuje sociálne puto, lebo je to spojenie medzi jednotlivcom a skupinou, napr. útvarom alebo podnikom. Je záväzná pre silnejšieho nadriadeného a slabšieho podriadeného, pričom spory sa majú riešiť spoločne. Dohoda má aj morálnu stránku - vedľa odbornej závislosti je tu sľub prejavovať jeden druhému poctivé úmysly.

Riešením je vzťah "Vítaz" - "Vítaz". Tento vzťah je optimálny. Význam porád spočíva v tom, že má prispieť k optimálnemu riešeniu a optimálnej realizácii. Nemôžeme ho však prijať s pocitom, že sme niečo dôležitého stratili. Ak sa nemôžeme dohodnúť na optime alebo prijateľnom kompromise, treba odstúpiť od dohody a rokovanie odložiť.

Dôležitá je motivácia všetkých účastníkov porady, pretože vedie ku znásobeniu informácií, skvalitneniu riešenia a rýchlejšej realizácii riešenia. Podstatou motivácie je ochota jednotlivcov a tímov prebrať na seba funkčné role, riešiť kompetencie v súlade so spôsobilosťou jednotlivcov a tímov a získavať informácie na zabezpečenie dobrého fungovania a rozvoja.

**Podmienky dobrého využitia porady**

Spoločný záujem účastníkov založený na dôvere a spolupráci

Otvorenosť priebehu porady a snaha odhaliť zákon situácie

Ochrana jednotlivcov pred osobnými útokmi iných.

Súhlas so závermi a prevzatie osobnej zodpovednosti za realizáciu riešení v súlade s podnikovým poslaním.

**DRUHÝ PORÁD**

Základné druhy podnikových porád:

Mocenská príkazová porada , zameraná na presadenie daného rozhodnutia

Informačná porada

Riešiteľská porada

Vyjednávacia porada

Efektívne vedenie porád vyžaduje vedieť, aký druh porady organizujeme a podľa toho sa máme diferencovane pripraviť na jednotlivé spoločné etapy porád.

V praxi sa stretáme s tým, že v jednom čase riešime niekoľko druhov problémov pre ktoré je vhodné využiť poradu. Vtedy je vhodné kombinovať jednotlivé druhy porád do jedného celku a na jednej porade sa vysporiadať s niekoľkými druhmi úloh.

## ZÁVÄZNÉ ETAPY PORÁD A ICH OBSAH

**Príprava porady.** Ide o súbor otázok z ktorých treba zväziť najmä tieto:

- **Účel a druh porady.** Má sa vedieť odpovedať na otázky Prečo konať poradu? Nedá sa výsledok dosiahnuť ináč?

- **Účastníci porady.** Je to určenie počtu a štruktúry účastníkov, ich rolí. Podstatou riešenia účastníkov porady je zohľadnenie odlišnosti pohľadov na riešenú problematiku. Záväzne by medzi účastníkmi mali byť tí, čo majú potrebné znalosti, problém sa ich týka, môžu urobiť konečné rozhodnutie a tí, čo majú riešenie realizovať.

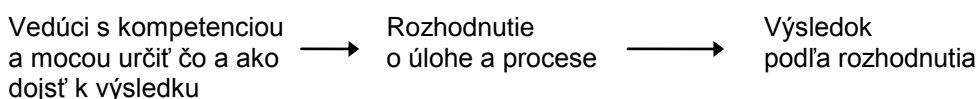
- **Miesto a čas konania.** V podstate ide o pripomenutie, že nejde len o miestnosť, ale aj o jej veľkosť, osvetlenie, teplotu, vetrane a prípadne hluk. Ďalej ide o rozloženie stolov. Tiež o reč skupiny, a to podľa druhu porady. Treba tiež zväziť prostriedky názorného výkladu a záznamu z rokovania.

- **Program a príprava agendy.** Program porady treba riešiť vo vzťahu s účelom porady. Každý bod programu je vhodné podať esenciálne v tejto štruktúre:

- čo je problém - príležitosť,
- uvedenie faktov, činiteľov, ktoré problém ovplyvňujú,
- témy k diskusii o obmedzeniach a možnostiach ich prekonania,
- odporúčané rozhodnutie: úloha, termíny, zodpovednosti.

- **Scenár priebehu.** Má vychádzať z mechanizmu rokovania, ktoré vedie k výsledkom. Možno rozlíšiť autoritatívne rokovania a líderske rokovania uvoľňujúce iniciatívu účastníkov podnikania.

**Scenár autoritatívneho rokovania** má tento posun k realite a výsledkom:



Scenár sa vyznačuje tým, že dochádza k zneužitiu alebo chybnému užitiu sily. Účastníci hovoria to, čo chce počuť vedúci porady. Vedúci v podstate plní veľa úloh naraz, a preto ich nemôže úspešne zvládnuť. Je veliteľom, rozhodcom aj zapisovateľom mnohohlavej udalosti. V pozadí takéhoto scenára je nátlak.

**Lídorský mechanizmus rokovania** je vo svojej podstate zameraný na riešenie v jednom čase jedného problému. Scenár rozvinutého líderského mechanizmu:

1. Určenie Čo treba urobiť? Dohoda.
2. Určenie spôsobov Ako urobiť? Dohoda.
3. Zosúladenie problému a procesu s poslaním podniku, strategickou perspektívou, hodnotovým systémom zákazníkov a podobne.
4. Úlohy formulované z hľadiska ich merateľnosti

- úlohy, termíny, zodpovednosť
- rozpočet
- príprava ľudí
- stimulácia

5. Verbálne komunikovanie o výsledkoch v sieti vzťahov

- voľba spôsobu rozšírenia kompetencie iných pre riešenie udalostí
- získanie spolupracovníkov a spojencov

6. Realizovanie rozhodnutí založené na porovnávaní s normami, hodnotami, vzormi pri každodennom rozhodovaní v etape prípravy riešení, etapy realizácie riešení a cyklické opakovanie rozhodnutí.

Pri autoritatívnom prístupe k tvorbe a realizácii scenára porady majú rozhodnutia formu príkazu až rozkazu. Nadväzne možno očakávať od ostatných obrat k tomuto postupu vo forme provokovania alebo nečinnosti.

Lídorský scenár vedie k dohode podporovanej podriadenými. Nadriadení pritom zohľadňujú aj očakávania jednotlivcov a tímov, vyjadrujú sa k nim. Menovateľom tohto prístupu je prípustnosť variantných spôsobov.

Existujú dve krajné alternatívy scenárov. Jednou alternatívou je vedúci porady ktorý je autoritatívny alebo uplatňuje nové moderné postupy, druhou alternatívou je oddelenie funkcie vedúceho, ktorý sa zúčastňuje rozhodnutí, a funkcie moderátora, ktorý vedie poradu podľa líderského mechanizmu.

- **Zapisovateľ**. Výsledky z porád môžeme kontrolovať cez systém hodnotenia držiteľov pracovných a funkčných miest - vtedy sa kontroluje dodržanie skupinovej pamäti. Iným spôsobom je kontrola záverov prostredníctvom kontrolného systému, ktorý zahŕňa všetky druhy úloh a ich parametrov.

**Priebeh porady.** Porada je svojou podstatou služba pre skupinu a podnik. Úlohou je sústrediť energiu tímu na problém, riešenie a jeho realizáciu.

Pre dosiahnutie synergických výsledkov je rozhodujúca **dôvera a sebadôvera účastníkov**. Treba preto chrániť jedincov a ich myšlienky pred útokmi iných, treba ich povzbudzovať, vracat' otázky k členom tímu, vyjadrovať uznanie, umožniť urobiť chyby. Na dôveru a sebadôveru treba nadviazať spoluprácou, resp. partnerstvom a spojenectvom, resp. lojalnosťou k skupine.

Druhá stránka komunikovania je pri porade dominujúca. Pre spojenectvo a spoluprácu sa stáva východiskom: 1. zjednotenie sa v základných princípoch (hodnotách) uznávaných stranami, 2. vymedzenie priestoru spoločného pôsobenia a 3. vymedzenie pravidiel hry na základe dohody.

**Spojenectvo** charakterizujeme tak, že spojenci v konečnom dôsledku chcú a vystupujú spoločne, diskutujú tak, aby zblížovali názory a ak sa vyskytnú rozdielne názory, tie spojenci majú prekonať diskusiou a kompromisom (niekedy privretím obidvoch očí alebo škrípaním zubov). Zamestnanci podnikov sú na podnikových poradách v pozícii spojencov, diskusiu uzatvára rozhodnutie. Hlavnou

prioritou spojenectva je integrovanie, odmietanie odstredivých smerov vo vzťahoch medzi stupňami riadenia a funkciami v prospech plnenia poslania podnikov.

**Spoluprácu** spája strategická perspektíva. Pri spolupráci riešime spoločne otázky, týkajúce sa obidvoch strán dohodou, ostatné otázky si rieši každý sám. Neexistuje tlak na individuálnu zmenu názorov. Ak sa strany nedohodnú, postupuje každý zvlášť. Predmetom spolupráce sú v podstate tieto otázky, ktoré sú súčasne zdrojom motivácie pre iných aj pre nás, 1. zverenie role, 2. vymedzenie kompetencie a 3. otvorenosť a prístup k informáciám. Spoluprácu možno v tomto smere považovať za proces v ktorom sa prichádza k dohode.

Pri vedení porady treba dávať do popredia tie skutočnosti, ktoré vedú k dohode typu Výhra - Výhra. To vyžaduje predovšetkým:

1. Jasne definovať predmet dohody o spolupráci, a to tým, že sa do riešenia zapája energia väčšiny účastníkov porady a využije sa zákon situácie - dosiahne sa to tým, že problém sa rieši z hľadiska potreby a záujmov druhej strany tak, alebo lepšie, než dokáže ona sama. Na vyjasnení problému a postupe sa možno dohodnúť pred začatím rokovania.

2. Určiť si kľúčové problémy a ťažkosti o ktoré ide. Nevyprávať pritom veľa. Neobávať sa urobiť chybu, treba pritom udržiavať tvorivú atmosféru, opakovane klásť otázky členom tímu, vracat' sa k otázkam.

3. Treba pokračovať v tomto duchu a doviest' poradu do stavu, kedy sa spoločne určia výsledky prijateľné pre účastníkov porady.

4. Výsledky treba sumarizovať tak, aby mali formu jasných návrhov na dosiahnutie prijatých výsledkov. Pre vedúceho porady to znamená zachovať neutrálnosť ale treba sa pritom vysporiadať s negatívnymi javmi - problémovým správaním sa účastníkov porád.

**Záver porady.** Vedúci na začiatku porady má učiť obmedzenia, ktoré záväzne ovplyvňujú priebeh porady. Môže pritom ísť o obmedzenia formálne alebo vecné. K formálnym obmedzeniam patrí napr. čas trvania porady. Za vecné obmedzenia treba považovať strategickú perspektívu podniku alebo úradu, finančné zdroje, vnútorné prostredie podniku, napr. parametre ľudského alebo vecného potenciálu, sortiment produktov, pohyb hotovosti a podobne.

Základnými variantami rozhodnutí sú:

- riešenie alebo realizácia riešenia spoluprácou podľa princípu VYHRÁM - VYHRÁŠ, v tomto prípade nemusí ísť o najlepšie riešenie, ale môžeme ho prijať s tým, že sme nestratili niečo dôležité,
- odloženie rozhodnutia, ak nie je možné v danom čase a ochote účastníkov rokovania prijať riešenie prospešné pre obidve strany.

Problém alebo príležitosť riešime spoločne v skupine, rozhodnutie prijíma vedúci porady. Osobitným druhom rozhodnutia je hlasovanie a oznámenie výsledku hlasovania. Jadrom rokovania je úsilie po dohode, z ktorého vyplývajú uvedené dve varianty rozhodnutia (výhra - Výhra alebo bez dohody). Po prijatí rozhodnutia vedúcim, je rozhodnutie pre všetkých účastníkov akceptované a záväzné.

Vedúci porady má prijímať rozhodnutia vo forme záverov. Je vhodné rozlíšiť závery k jednotlivým bodom rokovania a záver z porady.

Závery k jednotlivým bodom porady majú obsahovať 1. rozhodnutie a 2. pôsob realizácie rozhodnutia, napr. úlohy, podmienky plnenia, termíny plnenia, zodpovednosť za úlohu a spôsob kontroly. V obidvoch prípadoch je potrebné overiť si správne pochopenie záverov.

Záver na konci porady má iné zameranie. Úlohou je 1. stručne zhodnotiť postupnosť rokovania, 2. zhodnotiť dosiahnuté výsledky, 3. poďakovať za aktívnu účasť, 4. riešiť spôsob zapisovania záverov a s tým súvisiaceho overovania správnosti zápisu.

## PROBLÉMOVÍ ÚČASTNÍCI PORÁD

Vedúci porady má vedieť, že poradu možno narušiť problémovými účastníkmi. Vtedy ide o to, aby sme ochránili jednotlivca pred skupinou a skupinu pred problémovými účastníkmi. Zvládnutie situácie vyžaduje jednak rozlíšiť jednotlivé typy účastníkov a jednak správne reagovať na základné situácie.

Problémovými účastníkmi porád sú oneskorenci, predčasne odchádzajúci, vracajúci sa k tomu istému bodu, nezapájanie sa, negativistickí účastníci, interpreti, hlavou kývajúci, šepkači, krikľúni, útočníci, klebetníci, prerušujúci skákaním do reči, jedinci v pozadí, zaneprázdnení jednotlivci a podobne.

**Oneskorencov** je vhodné si nevšímať, pretože nepoznáte dôvod oneskorenia. Pre vedúceho platí, začať poradu načas, v stanovenom termíne. Po porade je vhodné oneskorencov sa spýtať, čo treba urobiť, aby sa porada zatriktívnila a aby prišli načas. Ak chýba väčší počet dôležitých účastníkov porady je vhodné nechať prítomných rozhodnúť či začať poradu, kedy začať alebo poradu odložiť.

**Predčasný odchod** z porady možno riešiť na začiatku dotazom, či každý môže zostať do konca alebo kedy musia odísť a podľa toho určiť trvanie porady. Vedúci by si mal odpovedať na otázku, či odchod nespôsobuje napr. dĺžka porady, nezaujímavosť a podobne. Predčasné odchody je vhodné riešiť individuálne.

**Vracanie sa účastníkov k tomu istému bodu** má riešiť vedúci porady uznaním významu príslušného bodu a vytvorením príležitosti na vysvetlenie bodu. Vtedy sa uvoľňuje napätie a vytvára priestor pre lepšie riešenie nasledujúcich bodov programu.

Ak sa niekto **nezapája, vyrušuje alebo číta**, je vhodné vziať ho do rokovania otázkami. Individuálne na takúto situáciu je vhodné reagovať o dôvodoch takéhoto postoja k rokovaniu.

**Negativistický účastník všetko spochybňuje.** V tejto situácii je vhodné použiť tzv. mentálne judo. Vtedy vedúci nechá odsúhlasiť postup, že danou otázkou sa po určitý čas nebude porada zaoberať, vyzve sa každý, kto dohodu porušil, že touto otázkou sa budeme zaoberať neskôr.

**Interpretov názorov iných** je vhodné neutralizovať tak, že si necháme vysvetliť tomu, čo hovoril, či interpret pochopil vec správne a podobne.

**Nesúhlasné gestá** účastníkov môžu vážne narušiť poradu tým, že môžu na seba sústredia pozornosť. Vhodné je nevšímať si ich alebo slušne požiadať o vysvetlenie (riešime situáciu ako každý iný záporný komentár) alebo pokračujeme a cez prestávku zisťujeme príčinu (možno existuje vážny dôvod pre gestá) alebo ostrejšie vystúpime proti gestám priamo na rokovaní.

**Vyrušovanie šepťaním so susedmi** najviac ruší účastníkov porady. Vedúci stráca koncentráciu na riešenie problému. V takomto prípade je vhodné

- zísť do blízkosti toho, čo vyrušuje,
- požiadať o vysvetlenie - o čom hovorí a čo rieši, ponúknuť sa, že mu pomôžete,
- posadiť mimo tak, aby nemohli vyrušovať,
- prerušiť rokovanie, zachovať chvíľu ticha - s pohľadom na rušiteľov.

**Tárači - krikľúni** veľa hovoria, hlasno, dominujú na porade, Nič ich nezastaví. Často sú to starší účastníci porád. S takými sa treba vysporiadať tým, že sa k hovoriacemu priblížime, obyčajne prestane hovoriť, my by sme mali zmeniť pozornosť a vyvolať niekoho iného. Často ide o účastníkov, ktorí chcú rýchlo vyjadriť svoj názor. Vhodné by bolo s nimi pohovoriť mimo porady. Ukazuje sa vhodné z takýchto účastníkov urobiť zapisovateľov, aby sa zamestnali a nerušili. Ak ani toto nepomôže, je vhodné vyvolať priamu konfrontáciu na porade.

**Útočníci** začínajú útokom na iných účastníkov porady alebo priamo na vedúceho porady. Ak vznikne útok medzi účastníkmi porady, vedúci porady sa má postaviť medzi nich a sledovať: čo je problém? o čo ide?. Treba upozorniť na to, že zmyslom porady je pracovať, nie venovať sa ich dohodovaniu.

V každom prípade platí, že sa treba sústrediť na problémy, nie na osoby. Možno pritom použiť techniku využitia záznamu alebo zápisu, poukázať na už formulované problémy. Ak toto nepomáha, treba použiť techniku odloženia problému. Ak sa objaví útok na vedúceho porady, treba sa pokúsiť

nereagovať. Ak niekto kritizuje jeho vedenie, treba sa vrátiť k bodu ktorý vyvolal problém, uznať kritiku, poďakovať sa za ňu. Snahou má byť udržať pri rokovaní pozitívny vývoj.

**Klebetníci** - Spomínam si, že ste minule hovorili ... počul som, že ... v tom zázname je niečo iné ... Vtedy ide o to, že na porade sa treba venovať overovaniu niektorých tvrdení. S týmto javom sa dá vysporiadať otázkami: Ste si istý? Viete to ako fakt? Môže to niekto potvrdiť? Ak nie je istota, vhodné je odložiť poradu alebo urobiť prestávku na overenie prípadne prizvať odborníka.

**Všetko vedia** - to sú účastníci, ktorí majú skupinovú dlhodobú pamäť, ktorá vychádza z veku, praxe alebo odbornosti. Vedúci má na jednej strane uznať ich znalosti, na strane druhej však má poukázať na skutočnosť, že ide o skupinové riešenie problému a že je dôležitý predložený názor, ale že ostatní môžu mať rovnako cenné názory a iné pohľady na problém.

**Skákanie do reči** - je opakom načúvania. Ide o emociálnych jednotlivcov, sú vzrušení, zaujatí, často sa boja, že stratia myšlienku, ak ju ihneď nevyslovia. Vedúci sa môže s takými jedincami vysporiadať tým, že ich vopred požiada o spoluprácu tým, že budú robiť záznam z porady alebo ich vyzve k poriadku, ak skáču do reči.

**Kritici na porade.** Ak sa na porade objaví kritik typu "Ja by som ...." mal by vedúci požiadať členov porady na odsúhlasenie ďalšieho postupu, spýtať sa kritika na odporúčaný postup. Treba vychádzať z toho, že existuje viacej možností postupu pri riešení, vedení porady, prijímaní záverov. Vedúci porady si má vybrať ten postup, ktorý uzná sám za vhodný, mal by však počítať aj s tým, že vedenie porady môže ponúknuť niekomu inému. Dôležitý je výsledok.

**Odchody príliš zamestnaných účastníkov z porady.** Vtedy je podstatou problému porady to, že niektorí účastníci cítia sa oprávnení takto konať, pretože strácajú svoj čas. Ostatní účastníci tiež strácajú čas, pretože pri neprítomnosti porada nemôže prijať optimálne riešenie.

V takýchto prípadoch je vhodné odložiť poradu, kedy budú mať všetci čas. Ak ide o vážny problém vedúci môže prikázať účasť vo vhodnom čase a priestore.

**Odpútavanie pozornosti od nosného problému.** Ide o jednotlivca, ktorý chce na seba upútať pozornosť vedúceho porady tým, že sa sústreďuje na seba, vyžaduje schvaľovanie alebo vyjadrovanie sa k svojim názorom. Ostatných účastníkov porady odvádza od problému. V podstate platí, že každý účastník porady má hovoriť k ostatným účastníkom, získať od nich názor na problém, ktorý by mal zohľadniť vedúci porady.

Z uvedeného vyplýva, že existujú rôzne taktiky vedenia porád. Vedúci má za úlohu včas rozpoznať jednotlivé druhy správania sa účastníkov a správne na nereagovať. Voči tým čo rušia poradu, treba vystúpiť a vysvetliť, čo je podstatou porady a čo je žiadúce správanie na porade.

## ZHRNUTIE K PORADÁM

Vedenie porád je základnou technikou práce so skupinou. Pri práci so skupinou je potrebné udržať rovnováhu medzi ochranou skupiny pred dominantnými jednotlivcami a opačne, chrániť jednotlivca pred útokom skupiny. V oboch prípadoch je spoločným menovateľom riešenie vzťahu Výhra.

Priebeh porady má spravidla tieto vývojové etapy, ktoré treba zvládnuť:

1. Prijatie názorov každého účastníka. Keď niektorý účastník porady začne priebeh prerušovať podávaním návrhov, treba akceptovať jeho konanie. Je to lepšie ako jeho ignorovanie. Platí zásada: Zaznamenať konanie - nehodnotiť konanie! Vedúci má pritom skontrolovať, či správne chápe konanie iných.

2. Uznanie opodstatnenosti iných postojov. Po akceptovaní určitého konania účastníka vedúci má uznať opodstatnenosť postoja, obáv a neistoty ktoré sa skrývajú za správaním tohoto člena porady. Vedúci nemusí súhlasiť, iba vyjadrí súhlas s opodstatnenosťou takéhoto postoja. Ide o emociálne stotožnenie.

Na porade treba vyjadriť názor, že pre skupinu sú cenné aj nové pohľady na riešený problém alebo aj na nebezpečenstvá spojené s problémom, jeho riešením a realizáciou..

3. Odloženie riešenia. Keď sa vedúci dostane do stavu, že musí rozhodnúť, má dve možnosti na výber:

- rozhodnúť o riešení problému alebo vzťahu ihneď, keď ste dospeli k riešeniu "Výhra - Výhra"
- dohodnúť sa, že riešenie problému odložíte, ak ste neprišli k riešeniu "Výhra - Výhra".

Druhý variant je dobrý vtedy, keď sme zabezpečili, že záujem o riešenie je u všetkých členov skupiny. Odloženie treba účastníkom porady vysvetliť a zdôvodniť tým, že chcete riešenie "Výhra - Výhra".

4. Stupňovanie nárokov na dohodu. Keď je na porade viacero problémových účastníkov, treba začať s najjemnejšími spôsobmi intervencie. Ak nie sú účinné, treba ich postupne vystupňovať až po priamu konfrontáciu, čo je krajným riešením.

Postupuje sa takto: emociálne stotožnenie ďalej od "Výhra - Prehra" ku "Výhra - Výhra". Ináč povedané: najskôr vypočuť - ďalej treba dať slovo ďalšiemu - ak ide o problémového účastníka je vhodné spýtať sa pracovníka mimo kolektívu, o čo mu ide. Ako krajné riešenie možno použiť priamy útok na účastníka: Vypočuli sme ťa, chceme počuť názory aj ďalších. Za týmto komunikovaním má ísť úsilie pozitívne sa správať, pozitívne riešiť, pozitívne realizovať riešenia.

Špičkoví komunikátori navrhujú tieto postupy na zvládnutie práce so skupinou:

- kvalitná príprava porád,
- výber správnych účastníkov pre dané riešenia,
- prísne rozlišovanie postupu, obsahového zamerania porady a záverečného rozhodovania,
- vedúci porady má vytvoriť tvorivú diskusiu kladením otázok k riešeniu a realizácii riešenia, v žiadnom prípade nemá začať s tým, že vysloví zavčasu svoj názor - dobrým je ten vedúci, ktorý svoj názor nepovie, ale obohatí svoj názor a rozhodne podľa názorov účastníkov porady,
- postupnosť na porade ovplyvňujú techniky práce s problémovými účastníkmi, obsahové zameranie porady je záležitosťou odbornosti a tiež etického prístupu, rozhodovanie má byť jasnou formuláciou záverov z porady.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

Beck, U.: Riziková spoločnosť na ceste k jinej moderně. Sociologické nakladatelství, Praha 2004

Hardrove, R.: E-Leader, reinventing leadership in a connected economy. PERSEUS Publishing, Cambridge, Massachusetts, 2001

Keller, J.: Úvod do sociológie. SLON Praha, 1991.

Kolektív: Sociologické školy, smery, paradigmata. SLON Praha, 1994.

Kolektív: Sociálna psychológia. SPN Praha, 1997.

Sopóci, J. - Bízík, B.: Základy sociológie. SPN Bratislava, 1995.

## SOCIÁLNE PODMIENKY PODNIKANIA

**Autor:** PhDr. Elena Brozmanová, PhD s poznámkami vydavateľa

**Vydal:** Centrum manažérskej prípravy a poradenstva v Bratislave, 2005



;

Tx-sociológia