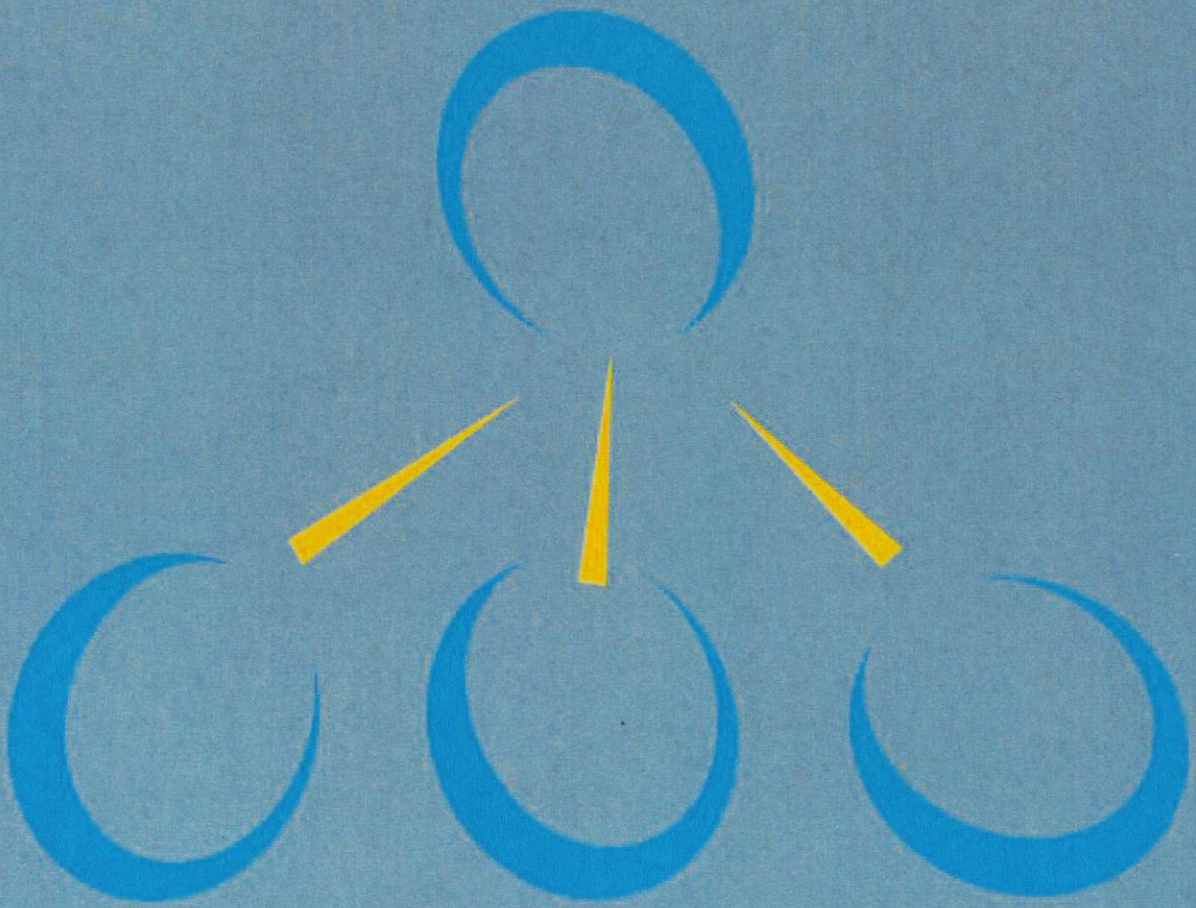
EVA MYDLÍKOVÁ

MANAŽMENT V SOCIÁLNEJ PRÁCI



TRNAVA 2024

TRNAVSKÁ UNIVERZITA V TRNAVE
FAKULTA ZDRAVOTNÍCTVA A SOCIÁLNEJ PRÁCE

Recenzenti:

prof. PhDr. Beata Balogová, PhD.
doc. JUDr. Dušan Šlosár, PhD.

Eva Mydlíková

MANAŽMENT V SOCIÁLNEJ PRÁCI

TRNAVA 2024

Manažment v sociálnej práci/ Eva Mydlíková. Vyd. 2., rozšírené a inovované. Trnava: Vydavateľstvo Typi Universitatis Tyrnaviensis, 2024, 133 strán.

Kľúčové slová:
manažment, rozhodovanie, informácie, funkcie manažmentu, sociálne organizácie.

© Eva Mydlíková, 2024

ISBN 978-80-568-0641-8
ISBN online 978-80-568-0656-2
DOI: 10.31262/978-80-568-0656-2/2024

OBSAH

Úvod 8

1 Stručná charakteristika manažmentu 12
1.1 Podstata manažmentu 12
1.2 Vývoj manažmentu a jeho základné prístupy 13
1.3 Manažment ako proces 14
1.4 Manažéri a ich prostredie 16

2 Informácie 26
2.1 Informačná gramotnosť 26
2.2 Znalostný manažment 27

3 Manažérske rozhodovanie 32
3.1 Typy manažérskych rozhodnutí 32
3.2 Proces rozhodovania 34
3.3 Individualita v rozhodovaní 39
3.4 Skupinové rozhodovanie 40

4 Plánovanie 46
4.1 Druhy plánovania 47
4.2 Prvky plánovania 48
4.3 Význam plánovania 55
4.4 Strategické plánovanie 57
4.5 Projektové plánovanie 73

5 Funkcia organizovania 80
5.1 Dimenzia organizačnej štruktúry 80
5.2 Deľba práce 83
5.3 Delegovanie právomocí 84

5.4 Vytváranie organizačných jednotiek 84
5.5 Rozpätie riadenia 87

6 Kontrolovanie 90
6.1 Charakteristika kontroly 90
6.2 Typy kontrol 91

7 Vedenie ľudí 99
7.1 Všeobecná charakteristika 99
7.2 Prístupy vedenia ľudí a štýly 103
7.3 Riadenie pracovných skupín 109
7.3.1 Charakteristika pracovných skupín 109
7.3.2 Budovanie tímu 112

8 Manažment dobrovoľníctva 121
8.1 Špecifiká riadiacej práce s dobrovoľníkmi 124
8.2 Motivácia a dlhodobá udržateľnosť 129

Záver 131

Použitá literatúra 132

Zoznam obrázkov

Obr. 1: Proces manažmentu ako sústavy manažérskych funkcií 15
Obr. 2: Priame vplyvy vo vonkajšom prostredí organizácie 17
Obr. 3: Manažéri a úrovne manažmentu 20
Obr. 4: Manažérske role 22
Obr. 5: Plánovanie ako východisko všetkých ostatných riadiacich funkcií 46
Obr. 6: Funkcia plánovania 48
Obr. 7: Kľúčové záležitosti plánovania 56
Obr. 8: Proces strategického plánovania 58
Obr. 9: Matica produkt – trh 66
Obr. 10: BCG Matica 68
Obr. 11: Široká organizačná štruktúra 81
Obr. 12: Vysoká organizačná štruktúra 81
Obr. 13: Príklad maticovej štruktúry 87
Obr. 14: Typy a techniky kontroly 92
Obr. 15: Vplyv zvyšovania kvality na zvyšovanie produktivity 95
Obr. 16: Atribúty kontrolných metód 96
Obr. 17: Najlepšia zmes vedúceho a manažéra 100
Obr. 18: Stupnice „môj nadriadený môže...“ 101
Obr. 19: Integrovaný model vedenia ľudí 108
Obr. 20: Vybrané faktory, ovplyvňujúce efektívnosť vedenia ... 109

Zoznam cvičení

Cvičenie 1 Japonský manažment 14
Cvičenie 2 Inventár manažérskych rolí 23
Cvičenie 3 Neetické správanie v práci s informáciami 30
Cvičenie 4 Typy manažérskych rozhodnutí 33
Cvičenie 5 Rozhodnutie 44
Cvičenie 6 Kľúčové záležitosti plánovania 57
Cvičenie 7 SWOT analýza 65
Cvičenie 8 BCG matica 69
Cvičenie 9 Odpovedzte stručne na nasledujúce otázky! 72
Cvičenie 10 Organizačná štruktúra 89
Cvičenie 11 Kontrola sociálno-poradenského strediska 97
Cvičenie 12 Dotazník „Oporné piliere moci“! 102

ÚVOD

Prešlo takmer 20 rokov od prvého vydania tejto učebnice a 33 rokov od založenia prvej katedry sociálnej práce v bývalom Československu. Aj počas socializmu existovali na Okresných národných výboroch sociálne oddelenia, na ktorých pracovali ľudia presne tak, ako teraz: jedni s entuziazmom a kreatívne, druhí bez chuti a minimalisticky. Obe skupiny za rovnaký plat. Aj na terajších úradoch práce, sociálnych vecí a rodiny majú zastúpenie obe tieto skupiny, avšak s tým rozdielom, že v oboch musia pracovať kvalifikovaní ľudia. Byť kvalifikovaný na výkon nejakej odbornej činnosti znamená, že človek musí mať požadované vzdelanie, zručnosti a skúsenosti. V zmysle Zákona č. 219/2014 Z. z. o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny, v znení neskorších predpisov je v § 2, ods. 1 a 2 sociálna práca vymedzená ako *„odborná činnosť vykonávaná sociálnym pracovníkom alebo asistentom sociálnej práce a predstavuje súbor pracovných činností, na vykonávanie ktorých sú potrebné vedomosti a zručnosti získané absolvovaním vysokoškolského vzdelania prvého stupňa v študijnom odbore sociálna práca alebo vysokoškolského vzdelania druhého stupňa v študijnom odbore sociálna práca“*. Zákon v § 5, ods. 1 ďalej rozlišuje dve úrovne: 1) sociálnym/ou pracovníkom/čkou je ten, kto získal vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v študijnom odbore sociálna práca a 2) asistentom/kou sociálnej práce je človek, ktorý získal vzdelanie prvého stupňa v študijnom odbore sociálna práca. Obsah odbornej činnosti je vymedzený v podstate troma základnými zákonmi: Zákonom č. 305/2005 Z. z. o sociálno-právnej ochrane detí a sociálnej kuratele, Zákonom č. 447/2007 o peňažných príspevkoch na kompenzáciu ťažkého zdravotného postihnutia a Zákonom č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov (https://

www.zakonypreludi.sk/zz/2014-219). Ako možno vidieť z histórie vzniku a schvaľovania „sociálnych" zákonov, činnosť sociálnych pracovníkov/čok sa emancipoval s výkonom samostatnej odbornej činnosti (sociálna práca uznaná ako rovnoprávna vedná disciplína, na ktorú treba získať konkrétne špecifické vzdelanie) pracovníkov iných spoločensko-behaviorálnych vied. Legislatívne dokumenty dokázali vymedziť sociálnu prácu tak, že ju musí vykonávať kvalifikovaný odborník, ktorému na jeho výkon nestačí mať len dobré srdce a úmysly. Medzi základné oblasti jeho pôsobenia patria sociálne služby, sociálno-právna ochrana detí a sociálna kuratela a kompenzácie ťažkého zdravotného postihnutia. V každej z týchto oblastí môže sociálny pracovník pracovať ako samostatný odborný pracovník alebo pracovník v riadiacej funkcii. Preto sa publikácia volá Manažment v sociálnej práci – má ambíciu pokryť problematiku nielen riadenia organizácie, ale aj prípadu. V oboch prípadoch však odborný/á pracovník/čka potrebuje disponovať riadiacimi schopnosťami, pretože buď riadi nejaký kolektív ľudí, alebo robí *case management*. Manažment je samostatný študijný odbor, ktorý pripravuje kvalifikovaných manažérov do riadiacej praxe. Načo je teda dobré zaradiť do výučby študentov/tiek sociálnej práce manažérske predmety? Toto je večná dilema, ktorú riešia veľké nemocnice, školy, kultúrne a sociálne zariadenia. Má byť na čele nemocnice lekár/ka alebo ekonóm/ka alebo manažér/ka alebo právnik/čka? Ideálna kombinácia je – výborný odborník vo svojej profesii s veľmi dobrými riadiacimi schopnosťami a kvalifikáciou manažéra. Cieľom tejto učebnice, viac-menej postavenej na dvoch autoroch (Donnelly a Sedlák), je priblížiť študentom/kám magisterského štúdia sociálnej práce základné manažérske funkcie, poznať prostredie, v ktorom manažuje, a pochopiť východiskové predpoklady riadenia.

Práca je štruktúrovaná do siedmich kapitol, v ktorých sa popisuje prostredie, v ktorom riadiaci pracovník pôsobí, predstavíme základné predpoklady, potrebné na výkon a realizáciu riadiacich funkcií. Vnútorné prostredie organizácie si vytvárajú samotní jej pracovníci, podriadení aj nadriadení. Vonkajšie prostredie však

výrazne ovplyvňuje spôsob riadenia sociálnej organizácie.[1] Tá je umiestnená buď priamo v nejakom sociálnom a ekologickom prostredí, alebo nepriamo, pretože podmienky jej fungovania určuje legislatívne, ekonomické, geografické a sociálne prostredie. Aby človek dokázal dobre manažovať, potrebuje dobre ovládať celý systém získavania, selektovania, distribúcie, uchovávania a spracovania informácií. Z osobnostných vlastností sa venujeme schopnosti a procesu rozhodovania ako jednej zo základných predispozícii na riadiacu prácu. Najväčší priestor sme venovali štyrom základným riadiacim funkciám: plánovaniu, organizovaniu, kontrolovaniu a vedeniu ľudí. Každá z týchto riadiacich funkcií okrem základného teoretického vymedzenia obsahuje aj aplikačné prvky, a to vždy z hľadiska riadenia organizácie alebo case managementu, pretože pri riešení sociálnych problémov jednotlivcov, rodín, skupín, komunít spolupracuje obyčajne množstvo odborníkov. Jedine sociálny pracovník má kapacitu na to, aby tieto jednotlivé aktivity parciálnej pomoci plánoval, koordinoval, hodnotil a celý čas vytváral podporu svojmu klientovi. Nadišiel ten správny čas na vysoko odbornú prácu profesionálov v sociálnej oblasti, ktorí vedia a chcú zvýšiť kvalitu života ľudí, ktorí sú „iní" a ktorí potrebujú odbornú intervenciu.

Sociálny/a pracovník/čka[2] pracuje obklopený/á ľuďmi a pre ľudí, no paradoxne sa ocitá v situáciách, keď sa musí rozhodnúť pre nejaké riešenie okamžite, rýchlo a sám/a. Jeho/jej práca je napojená na aktivity iných odborníkov, od ktorých závisí aj jeho ďalšie pôsobenie v prospech klienta. Schopnosť spolupracovať, hľadať nové riešenia, rýchlo a správne sa rozhodnúť, efektívne distribuovať, viesť prípad k progresu, to sú mnohé základné požiadavky na jeho/jej prácu. K odbornej stránke práce s klientom navyše pristupuje aspekt efektívneho využitia finančných prostriedkov na realizáciu

[1] Pre účely tejto učebnice budeme považovať za sociálnu organizáciu takú organizáciu, ktorej poslanie je formulované do rôznych oblastí sociálnej pomoci.

[2] Pre zjednodušenie práce s textom používame v práci len jeden rod, hoci sme si vedomí tejto genderovo nekorektnej formulácie. A podobne v texte budú využité ekvivalenty významu slova manažér a vedúci, riadenie a manažment.

sociálnej pomoci, schopnosti kumulovať personálne, materiálno-technické a finančné zdroje na ich výkon. Pri implementácii sociálnych inovácií je nesmierne dôležitým prvkom práce komunikácia s miestnou komunitou, sponzormi a verejnosťou. Na sociálnom trhu sa objavujú organizácie, ktoré dnes už dokážu systematicky a cielavedomo pracovať so svojou klientskou skupinou a dostávať relatívne rýchlo a efektívne klientov zo sociálnej krízy. Nie je ich ešte veľa, ale sú o to výraznejšie a úspešnejšie. Oni totiž pochopili, že aj sociálna oblasť má svoj trh, ktorý obsadzuje ten zdatnejší, kvalifikovanejší a schopnejší. Pre lepší život v spoločnosti potrebujeme odborníkov v odbore sociálna práca, ktorí vedia excelentne viesť sociálny prípad alebo vedia riadiť sociálnu organizáciu.

1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA MANAŽMENTU

Snahou tejto kapitoly je uviesť študenta do kontextu situácie vzniku manažmentu ako uvedomelej ľudskej činnosti, ktorá sa ukotvila v aplikovanej vednej disciplíne. Ambíciou kapitoly je predstaviť základné historické údaje vzniku manažmentu, jeho prístupy a procesy a prostredie, v ktorom sa manažment vykonáva.

1.1 Podstata manažmentu

Sedlák (2000) popisuje manažment ako ***praktickú činnosť***, ktorá predstavuje druh práce alebo sústavu aktivít, ktoré manažéri vykonávajú na to, aby dosiahli ciele.

Donnelly (1997) chápe manažment ako ***proces koordinovania činnosti*** skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré nemožno dosiahnuť individuálnou prácou.

Obaja autori v súvislosti s manažmentom hovoria o ľudskom ***výkone***, produktivite ***viacerých*** ľudí, ktorú treba uvedomelo riadiť tak, aby sa dosiahol čo najvyšší výkon. Pri štúdiu manažmentu a riadenia treba pamätať, že zmyslom manažérskej práce je dosiahnuť produktívnu činnosť ľudí. Na to však musí mať manažér schopnosti pracovníkov inšpirovať, a najmä motivovať. Ďalším dôležitým parametrom dobrého riadenia je schopnosť manažéra dennodenne aplikovať najnovšie technologické postupy a zručnosti, zodpovedajúce daným podmienkam.

1.2 Vývoj manažmentu a jeho základné prístupy

Začiatky manažmentu sa podľa Sedláka (2000) spájajú najmä s procesmi rozvoja deľby práce v období priemyselnej revolúcie v druhej polovici minulého storočia. Na konci 19. storočia k tomu prispel aj nedostatok pracovných síl a nízka produktivita práce v USA. Na prelome 19. a 20. storočia sa praktici začínajú zaoberať aj teóriou manažmentu, a tak vznikajú prvé štúdie riadenia. Za zakladateľa vedeckého riadenia v USA sa považuje Frederick Taylor, v Európe za tvorcu koncepcie manažmentu Francúz Henri Fayol.

Manažment sa už vtedy stal predmetom štúdia aj iných vedných disciplín, ako napríklad psychológie, sociológie, antropológie, fyziky, matematiky, ekonómie, biológie. Významným zdrojom rozvoja manažmentu bola kybernetika Norberta Wienera a všeobecná teória systémov Ludwiga von Bertalanffyho, rakúskeho biológa, ktorý svojou teóriou významne prispel aj k rozvoju mnohých teoretických konceptov v spoločenských a behaviorálnych vedách.

Postupom času sa vytvárali jednotlivé prúdy prívržencov rôznych škôl a koncepcií manažmentu. Donnelly (1997) uvádza tri základné prístupy manažmentu:

1. Klasický;
2. Behavioristický;
3. Vedecký;

Veľmi zjednodušene ich môžeme charakterizovať:

Klasický prístup

Je založený na akceptácii a budovaní myšlienky, že vhodné plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie (teda výkon všetkých riadiacich funkcií) automaticky povedú k rastu produktivity.

Behavioristický prístup

Je založený na skúmaní ľudského správania sa, pričom sa tu využívajú poznatky psychológie, antropológie a sociológie. Základným predpokladom je, že človek má prirodzenú tendenciu si prácu zjednodušiť. Na získavanie nových poznatkov využíva výskumné me-

tódy, kde objektom skúmania je jedinec, ktorého chápe ako nejakú čiernu schránku. Výsledkom pozorovaní správania sa jedincov je návrh optimalizácie pracovného prostredia a pracovných postupov.

Vedecký prístup

Dáva dôraz na matematické modelovanie systémov. Väčšina nástrojov a techník, ktoré tento prístup využívajú, sa vyznačujú najmä tým, že sú:

- primárne zamerané na rozhodovanie,
- spoliehajú sa na kritériá ekonomickej efektívnosti,
- spoliehajú sa na formálne matematické modely,
- sú závislé od výpočtovej techniky.

Na základe týchto prístupov Sedlák (2000) rozdeľuje hlavné prístupy manažmentu na štyri základné „školy" manažmentu:

- tradičná, klasická teória manažmentu,
- behavioristická, neoklasická teória,
- nová, moderná teória manažmentu,
- pragmatický, empirický prístup.

Organizácia preferuje nejaký prístup, a to na základe toho, aký prístup preferuje vedenie organizácie, aké má organizácia vonkajšie aj vnútorné podmienky prostredia na výkon svojej činnosti.

CVIČENIE 1: Japonský manažment

Stručne, v rozsahu minimálne jednej strany, charakterizujte japonský manažment, jeho vývoj, znaky, ringi systém, kaizen a odlišnosti od amerického poňatia manažmentu. Pomôžte si spracovaním príslušných kapitol odporúčanej literatúry.

1.3 Manažment ako proces

Každá organizácia je zložená z dvoch navzájom prepojených systémov: riadiaceho a riadeného. Proces riadenia je vlastne fungovanie, činnosť orgánov/útvarov/pracovníkov, ktorí vykonávajú ria-

denie v súlade s cieľmi a zásadami manažmentu a ktorí používajú rôzne metódy a prostriedky na jeho uskutočňovanie (Sedlák, 2000).

Aby riadenie, manažment ako proces prebiehal, musí byť integráciou najmä týchto jeho čiastkových aktivít:

- funkčnej – manažér riadi organizáciu pomocou štyroch základných funkcií (plánovanie, organizovanie, kontrola a vedenie ľudí), ktoré vykonáva priebežne a súbežne,
- rozhodovacej – aby manažér mohol riadiť organizáciu, musí vedieť určiť rozhodovaciu stratégiu a ju realizovať,
- informačnej – manažér si potrebné informácie dokáže získavať, selektovať, vytvárať si informačný systém a využívať ho efektívne.

Celý riadiaci proces je rozdelený do troch fáz:

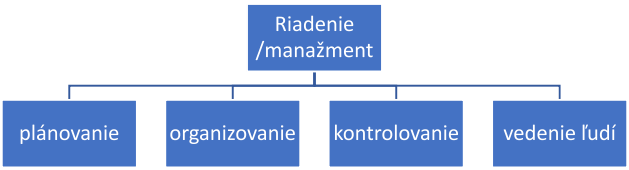
1. prípravné, predbežné riadenie, v ktorom vykonávame hlavne plánovanie a organizovanie,
2. priebežné, vlastné riadenie, čiže vedenie ľudí,
3. kontrola, ktorá sa uskutočňuje počas celého procesu, so silným záverom.

Tieto fázy nie sú časovo ohraničené a takmer vždy sa navzájom prelínajú a presahujú svoje hranice navzájom.

Medzi základné manažérske funkcie sa v literatúre (zdroje) najčastejšie uvádzajú tieto:

1. plánovanie,
2. organizovanie,
3. vedenie ľudí,
4. kontrola.

Týmto jednotlivým funkciám sa venuje väčší priestor v osobitných kapitolách, preto sa tu nebudú bližšie rozoberať.



Obr. 1: Proces manažmentu ako sústavy manažérskych funkcií zmeniť v zozname obrázkov.

Všetci manažéri musia podľa Donnellyho (1997) plniť tri základné úlohy:
1. riadiť prácu a organizáciu;
2. riadiť pracovníkov;
3. riadiť produkciu a operácie;

Tieto úlohy môžu lepšie alebo horšie podľa podmienok vnútorného alebo vonkajšieho prostredia.

1.4 Manažéri a ich prostredie

Manažérsku výkonnosť ovplyvňuje mnoho vonkajších aj vnútorných faktorov. Manažéri musia svoje základné riadiace funkcie vykonávať v neustále sa meniacich podmienkach.

Vonkajšie prostredie v sebe zahŕňa vplyvy okolia organizácie. Vnútorné prostredie tvoria faktory, pochádzajúce zvnútra systému organizácie.

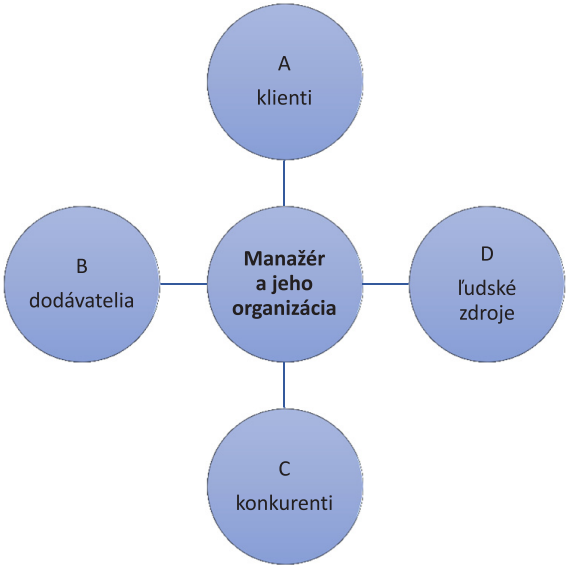
Vonkajšie a vnútorné prostredie manažmentu

Vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú to, akým spôsobom manažér organizáciu riadi, rozdeľujeme na priame a nepriame. Oba silne ovplyvňujú fungovanie a prosperitu organizácie, no ich výskyt je do určitej miery neovplyvniteľný a nepredvídateľný.

a) Priame vplyvy vonkajšieho prostredia

A Zákazníci/klienti

Ciele a poslanie organizácie určujú, aký bude počet a skladba klientov, ktorým bude poskytovaná sociálna pomoc. Ak zariadenie sociálnych služieb má napr. 120 užívateľov, z ktorých polovica je v terminálnom štádiu umierania alebo trpí Alzheimerovým ochorením, budú náklady na prevádzku oveľa vyššie než v zariadení s dospelou klientelou s ľahšou mentálnou poruchou. A to nielen pre zvýšené náklady spojené so zdravotným ošetrením, ale aj s prí-



Obr. 2: Priame vplyvy vo vonkajšom prostredí organizácie (prebraté od Donnelly, 1997)

pravou špeciálnej stravy, priestorovými úpravami, ale aj kvalifikačnou skladbou personálu.

B Dodávatelia

Pre normálny chod organizácie treba zabezpečiť celý repertoár tovarov a služieb, a to od dodávky energií cez suroviny do kuchyne, hygienické potreby, kancelársku techniku až po služby fyzio a psychoterapeuta a podobne. Manažér sa snaží, aby ceny týchto tovarov a služieb boli čo najnižšie, pretože tvoria výdaj organizácie. V ročnej bilancii, keď sa vypočítavajú všetky investované finančné prostriedky (výdaj) verzus všetky prijaté finančné prostriedky (príjem) sa manažér sociálnej organizácie snaží byť aspoň s minimálnym ziskom alebo aspoň s nulovou bilanciou. Jednou zo stratégií štátu a jeho dotačného systému je pracovať s čo najnižšími vstupmi, čo, samozrejme, môže v konečnom dôsledku narážať na nízku kvalitu. Manažéri by teda mali vyhľadávať takých dodávateľov, ktorí

ponúkajú svoje produkty za čo najnižšiu cenu v čo najlepšej kvalite. To je však možné vtedy, ak ich je v okolí organizácie dostatočné množstvo a vytvárajú si zdravú konkurenciu aj tým, že idú s cenou dole. Zlé to má manažér, ktorý v okolí organizácie nemá dosť dodávateľov a je odkázaný na to, čo mu poskytnú.

C Konkurenti

Sociálna pomoc sa poskytuje ľuďom na ňu odkázaným. To je skupina klientov, ktorá sa vyskytuje naprieč ľudským aj regionálnym spektrom celej spoločnosti. V prípade, že sa ide zriadiť nová služba sociálnej pomoci je dôležité zistiť, či už lokalita nie je nasýtená. Reálna potreba sa dá zistiť na príslušných orgánoch miestnej samosprávy (obce a mestá) a verejnej správy (vyššie územné celky) a štúdiom demografických špecifík. Služba sa v zamýšľanej lokalite už môže vyskytovať (napríklad zariadenie pre seniorov), ale chýba niektorá z jej foriem (napríklad stacionár). Poznať svojich konkurentov je dôležité preto, aby manažéri týchto organizácií nebojovali medzi sebou (tento boj nemá víťaza), ale navzájom si pomáhali vypĺňať medzery (... my takú službu neposkytujeme, ale vo vedľajšej obci je stacionár, ktorý....).

D Ľudské zdroje

Organizácia musí byť osadená do spoločnosti, lebo len v nej nachádza zdroje na svoje fungovanie. V nej sa nachádzajú dobrovoľníci, darcovia podporujúci a pomáhajúci, ale aj klampiari, ktorí prídu opraviť strechu. Medzi ľudské zdroje patria aj školy, ktoré vzdelávajú budúcich sociálnych pracovníkov alebo zdravotné sestry, ktorí prídu pracovať do zariadenia a podobne.

b) Nepriame vplyvy vonkajšieho prostredia

sú tie vplyvy, ktoré neovplyvňujú priamo chod organizácie, ale celej spoločnosti a týkajú sa všetkých organizácií rovnako. Medzi takéto patria:

- Technológia – aj v sociálnej práci záleží na úrovni poznatkov

a skúseností. Kedysi sa klienti trpiaci mentálnou poruchou dávali do spoločných zariadení s ľuďmi s poruchou autistického spektra. Alebo klietkové postele patrili do bežnej výbavy všetkých zariadení.

- Ekonomika – stav ekonomiky štátu veľmi vplýva na podporu sociálnej oblasti. Prosperujúci štát môže investovať viac financií do neproduktívnych rezortov.
- Politika a legislatíva – ľavicové politické strany sa proklamujú ako tie, ktorým záleží na saturácii sociálnych potrieb ľudí. Ministerstvá navrhujú, parlament schvaľuje legislatívu podľa toho, v akej je ekonomickej kondícii a koľko je ochotný prispievať svojim občanom.
- Kultúrne a sociálne vplyvy – ak na Orave nežije rómske etnikum, tak je zbytočné tam zriaďovať komunitné služby pre marginalizované skupiny.
- Medzinárodné vplyvy – členstvo v Európskej únii výrazne ovplyvnilo úroveň poskytovania sociálnych služieb na Slovensku v prospech občanov. EÚ poskytne dotácie napr. na rekonštrukciu zariadenia sociálnych služieb len vtedy, ak v rekonštruovaných izbách budú bývať maximálne dvaja klienti, ak zariadenie bude mať kontrahovaných arte, biblio a hypoterapeutov a podobne.

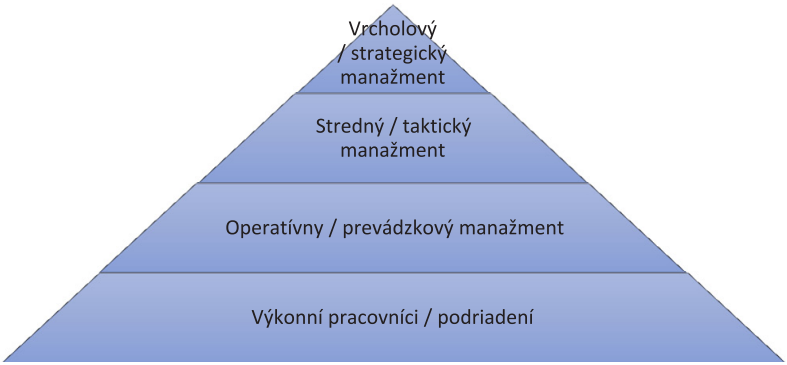
Vnútorné prostredie manažmentu

Vnútorným prostredím sa rozumie personálne, materiálno-technické a priestorové prostredie vo vnútri organizácie, v ktorom musia manažéri vykonávať svoje manažérske funkcie. Manažéri zastávajú isté pozície v organizačnej štruktúre, vykonávajú rad aktivít, ktoré vyžadujú ich čas a musia disponovať istým repertoárom zručností.

Vnútorným prostredím sú vlastne všetky podmienky, v ktorých manažér pracuje. Teda aké má priestorové a materiálno-technické podmienky, či má otvorený prístup k informáciám, či má k dispozícii podporné služby a podobne.

Typy a úrovne manažmentu

Ak chceme pochopiť charakter jednotlivých úrovní manažmentu, musíme si ujasniť manažérske aktivity na jednotlivých úrovniach organizácie. Každá organizácia má vlastné poňatie úrovní manažmentu. Iné bude mať výskumné pracovisko, iné továreň na šitie obuvi. Iná úroveň strategického manažmentu bude v dobrovoľníckej organizácii, iná bude v nadnárodnej ziskovej spoločnosti. Napriek rozdielom, predsa tieto úrovne majú spoločnú charakteristiku.



Obr. 3: Manažéri a úrovne manažmentu (Donnelly, 1997)

Operačná úroveň je základom fungovania organizácie. Manažéri na tejto úrovni sa snažia čo najlepšie alokovať disponibilné zdroje pre produkciu výstupov organizácie. V zariadeniach sociálnych služieb napríklad staničná sestra koordinuje prácu ostatných tak, aby sa nenarušila bežná denná prevádzka.

Technickú úroveň zabezpečujú manažéri prostredníctvom 1) riadenia operačných činností a 2) väzbou medzi producentmi a konzumentmi. V zariadeniach sociálnych služieb napríklad vrchná sestra požaduje od vedenia nákup inovatívnych polohovateľných postelí pre klientov, pretože sestry v službe nevládzu dvíhať klientov.

Strategická úroveň zabezpečuje dlhodobé ciele a smery rozvoja organizácie tak, aby nenarušovala svoje vzťahy so sociálnym prostredím. Napríklad vedenie organizácie pripravuje reštrukturalizáciu zariadenia vzhľadom na zvýšený výskyt ležiacich klientov.

Manažérske zručnosti a manažérske role

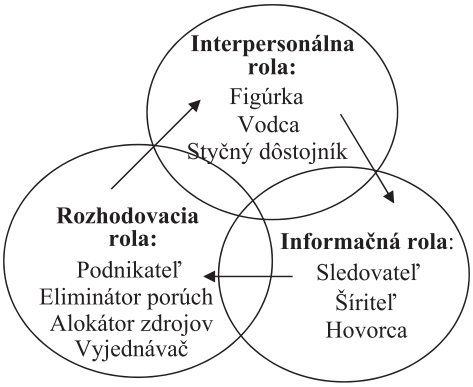
Bez ohľadu na to, na akej úrovni manažmentu a v akej organizácii manažér pôsobí, mal by mať istý repertoár manažérskych zručností.

Manažéri realizujú svoju prácu prostredníctvom iných ľudí. Preto musia nevyhnutne ovládať isté *ľudské, sociálne zručnosti.* Medzi takéto základné patria schopnosť komunikovať s ľuďmi a vedieť ich motivovať. Mali by vedieť efektívne svojich podriadených kontrolovať, odovzdávať im informácie, riešiť problémy.

Okrem týchto sociálnych zručností, musí manažér ovládať isté *technické zručnosti*, úzko spojené s vykonávanou prácou tak, aby rozumel jednotlivým pracovným operáciám, ktoré vykonávajú jeho podriadení. Technické zručnosti predstavujú schopnosť používať špecifické znalosti, techniky, metódy a postupy pri realizácii výkonných činností a procesov.

Medzi ďalšiu kategóriu nevyhnutných manažérskych zručností patria *koncepčné zručnosti.* Tie znamenajú schopnosť manažéra vidieť organizáciu ako systém, ktorý treba usmerňovať tak, aby sa dosahovali strategicky dôležité výsledky. Manažéri musia poznať všetky podstatné aktivity organizácie a musia ich vedieť koordinovať.

Tieto manažérske zručnosti sa viažu aj na isté sociálne roly, v ktorých manažér pôsobí. Pod vplyvom neustálych zmien plánov a špeciálnych požiadaviek počas pracovného dňa musí manažér niekoľkokrát aj meniť svoje roly. Mintzberger (in: Donnelly, 1997) identifikoval desať charakteristických manažérskych rolí, ktoré sa zoskupujú do troch základných skupín: interpersonálne roly, informačné roly a rozhodovacie roly.



Obr. 4: Manažérske roly. Zdroj: Donnelly, 1997, s. 77

Interpersonálne roly: vyplývajú z formálnych právomocí, smerujú do oblasti medziľudských vzťahov. Tieto roly umožňujú manažérovi pôsobiť v roliach informačných a potom aj v rozhodovacích.

Figúrka: má symbolický alebo ceremoniálny charakter, riaditeľ/ka je najvyšší predstaviteľ organizácie.

Vodca: vedie a koordinuje činnosť podriadených pracovníkov. Patrí tu aj výkon personálnych aktivít (nábor, školenia, povýšenia a postupy), motivovanie pracovníkov a ich kontrolovanie.

Styčný dôstojník: zabezpečuje interpersonálne vzťahy mimo svojich ľudí, komunikuje s inými manažérmi a ostatnými pracovníkmi, ktorí nie sú jeho podriadenými.

Informačné roly: manažér musí zabezpečiť prijímanie a odosielanie informácií, ktoré nemajú rutinný charakter, teda také, ktoré si nevie získať pracovník sám.

Sledovateľ: skúma prostredie, v ktorom jeho organizácia funguje a problémy, ktoré by mohli mať na ňu nejaký vplyv. Súvisí s rolou styčného dôstojníka.

Šíriteľ: poskytuje dôležité informácie svojim podriadeným.

Hovorca: reprezentuje svoju organizáciu voči ostatným externe alebo interne.

Rozhodovacia rola: predošlé roly slúžia ako vstupný článok k rozhodovacím roliam. Rozhodovacie roly sa považujú za najdôležitejšie manažérske povinnosti.

Podnikateľ: manažér je povinný sledovať a využívať zmeny v okolí pre efektívny rozvoj organizácie, s využitím nových technológií, metód a postupov na zvýšenie efektivity organizácie.

Eliminátor porúch: manažér uskutočňuje korekcie a rozhodnutia, ktoré treba urobiť, pretože vznikla nová, neštandardná situácia. Cieľom je udržať stabilitu.

Alokátor: manažér združuje zdroje a musí rozhodnúť o ich prerozdelení, najmä ak sú disponibilne obmedzené, a to s prihliadnutím na ich obmedzenosť a úžitkovosť.

Vyjednávač: manažér vyjednáva s ostatnými organizačnými jednotkami tak, aby získal pre tú svoju výhodu.

CVIČENIE 2: Inventár manažérskych rolí

Vyplňte dotazník „Inventár manažérskych rolí"! Potom o jeho výsledkoch diskutujte v skupine. Od čoho závisí zaradenie výroku?

Inventár manažérskych rolí

V doleuvedenej tabuľke nájdete inventár manažérskych činností, ktoré sú spojené s výkonom troch druhov rolí:

1. interpersonálne: figúrka (F), vodca (V), styčný dôstojník(SD)
2. rozhodovacie: podnikateľ (P), eliminátor porúch(EP), alokátor zdrojov (A), (VY)vyjednávač
3. informačné: sledovateľ (S), šíriteľ (Š), hovorca (H)

Vašou úlohou je za každý výrok v riadku dopísať do stĺpca „Rola" skratku tej manažérskej roly, ktorá sa s uvedenou manažérskou aktivitou identifikuje.

P. č.	Výrok	Rola
1.	Blahoželať pracovníkovi k životnému výročiu	
2.	Hovoriť s predsedom VÚC o regionálnej koncepcii sociálneho rozvoja	
3.	Informovať podriadených o nároku reštituenta na budovu zariadenia	
4.	Žiadať vedenie organizácie zvýšenie platov svojich zamestnancov	
5.	Otvoriť novú prevádzku	
6.	Zaviesť nový dokumentačný systém na pracovisku	
7.	Urobiť karanténne opatrenia	
8.	Odovzdať ocenenie dobrovoľníkovi roka	
9.	Dohodovať s VÚC o finančných úhradách za poskytovanie soc. poradenstva	
10.	Propagovať organizáciu na sociálnych sieťach	
11.	Urobiť nábor nových pracovníkov	
12.	Rozhodnúť o zvýšení poplatku za stravu klientov	
13.	Pozvať na pracovné raňajky kolegu, riaditeľa Zariadenia sociálnych služieb	
14.	Prijať externých odborníkov na prácu s klientmi	
15.	Prijať externú rehabilitačnú sestru pri úraze stálej pracovníčky	
16.	Predložiť požiadavky na rekonštrukciu zariadenia u pracovníka MPSVR SR	
17.	Oznámiť pracovníkov s požiadavkami vedenia o znižovaní stavu pracovníkov	
18.	Prezentovať výsledky práce organizácie na konferencii	
19.	Predložiť pozmeňovací návrh na legislatívnom odbore MPSVR SR	
20.	Získavať 2 % dane od firiem	
21.	Vybrať sociálneho poradcu do krízového centra	
22.	Zaviesť bufetový systém stravovania	
23.	Urobiť kontrakt s dodávateľom potravín	
24.	Dohodnúť sa s kolegom riaditeľom iného zariadenia o zdieľaní auta	
25.	Urobiť prieskum sociálnych potrieb obyvateľstva regiónu	
26.	Oznámiť návštevu organizácie prezidentom/kou republiky	
27.	Vyjednávať s VÚC o pridelení investícií na rekonštrukciu	
28.	Rozdeliť finančnú odmenu pracovníkom	
29.	Pomôcť pri oprave služobného auta, resp. zapožičanie vlastného	
30.	Prepustiť upratovačky a prenajať si služby upratovacej firmy	

Na záver kapitoly

- Manažment je proces koordinovania činností skupiny osôb, realizovaný jednotlivcom alebo viacerými ľuďmi a je zameraný na dosahovanie výsledkov, ktoré nevieme dosiahnuť prácou jednotlivca.
- Manažment v sebe obsahuje tri úlohy: riadenie práce a organizácie, riadenie ľudí a riadenie produkcie a operácií.
- Existuje množstvo rôznych prístupov k problematike riadenia. Vyprofilovali sa tri základné: klasický prístup, behavioristický, vedecký.
- Moderné riadenie začalo vznikať začiatkom 20. storočia.
- Vonkajšie manažérske prostredie ovplyvňuje priame a nepriame vplyvy.
- Priame vplyvy zahŕňajú zákazníkov, konkurenciu, dodávateľov a ľudské zdroje.
- Nepriame vplyvy: technológia, ekonomika, legislatíva, kultúra, politika, sociálne a medzinárodné vplyvy.
- Všetky aktivity organizácie sa odohrávajú na troch úrovniach: operačnej, technickej a strategickej.
- Manažérske činnosti súvisia so strategickou, technickou a operačnou úrovňou, ktoré súvisia s pojmami vrcholový, stredný a prevádzkový manažment.
- Efektívna realizácia manažérskych funkcií závisí od troch základných manažérskych zručností: ľudských, technických a koncepčných.
- Všetci manažéri bez ohľadu na úroveň riadenia musia hrať súčasne niekoľko manažérskych rolí, ktoré sa delia do troch základných skupín: interpersonálne, informačné a rozhodovacie role.

2 INFORMÁCIE

Medzi nevyhnutné predpoklady manažmentu patria minimálne dva: vedieť pracovať s informáciami a dokázať sa efektívne rozhodnúť.

Jednou z dôležitých rolí manažéra je napríklad alokátor zdrojov a informátor. Ale aj ostatné roly sú spojené so získavaním, selektovaním, kategorizovaním, ukladaním, používaním informácií, týkajúcich sa pracovného procesu a každého článku, ktorý do neho vstupuje.

2.1 Informačná gramotnosť

V čase digitalizácie a rozvoja umelej inteligencie hovoríme už o akútnej potrebe *Informačnej gramotnosti* (Information Literacy) alebo o znalostnom manažmente.

Podľa Lavrina a Zelka (2000) sa *„... Informačná gramotnosť zaoberá ľudskou schopnosťou efektívne fungovať v informačnej spoločnosti. Spravidla obsahuje nasledujúce procesy: kritické uvažovanie, povedomie osobnej a profesionálnej etiky, informačné ohodnotenie, konceptualizáciu informačných potrieb, organizáciu vlastných informácií, interakciu s informatickými profesionálmi, vytváranie efektívneho použitia informácií v riešení problému, rozhodovaní a vo výskume“*.

Podľa uvedených autorov je informačná gramotnosť široko definovaná ako *„... schopnosť rozoznať, identifikovať, zhodnotiť a efektívne použiť informačné potreby“*. Informačná gramotnosť nespočíva len v schopnosti používať počítačovú a internetovú technológiu, ale najmä v schopnosti ju efektívne využiť. Organizácie sa zameriavajú na to, aby získali kvalifikáciu na používanie technológií získania informácií, ale málo pozornosti venujú zvyšovaniu odborných kompetencií takto získané informácie využívať. Na celom svete známy

autor manažmentu Drucker (in: Lavrov a Zelko, 2000) píše o naliehavej potrebe organizácie stať sa informačne gramotnou.[3] Na to, aby si vytvorila organizácia nejaký informačný systém, podľa odporúčania Druckera si musí organizácia zodpovedať na základné štyri otázky:

- Aké informácie potrebujeme v našej organizácii?
- Kedy tieto informácie potrebujeme?
- V akej forme?
- Ako a kde ich získame?

2.2 Znalostný manažment

Autorky Anna Štefančíková a Marcela Katuščáková používajú pojem znalosť, znalostný manažment.

Štefančíková (2014) objasňuje kontext pojmov: dáta, informácie a znalosť/múdrosť.

Dáta sú vlastne tie údaje, ktoré dokážeme objektívne vnímať, teda napríklad čísla, text, zvuk, obraz, udalosti. Dáta existujú bez ohľadu na schopnosť ich identifikovať. Súbory takýchto účelovo zoskupených dát sa označujú ako databázy či dátové zdroje.

Informácie sú vlastne dáta, ktoré majú pre jedinca nejaký význam. Hodnota informácie má individuálny charakter, užívateľ ju prisudzuje hlavne na základe svojich znalostí.

Znalosti sú informácie, ktoré sú prispôsobené na nejaké konkrétne využitie a sú výsledkom aktívneho učenia, poznávania, myslenia. Sú užitočné len takému jedincovi, ktorý vie, ako ich využiť. Znalosť je podľa autorky zmysluplným prepojením dát a informácií.

Autorka rozlišuje aj pojem ***múdrosť***, resp. komplexné poznanie či ***znalostná kompetencia***, ktorou sa rozumie vysoký stupeň ľudského poznania. Sú to v podstate znalosti spojené s určitým postojom.

---

[3] Drucker, P. *The Coming of the New Organisation.* Harward Business Review, London 1988.

Štefančíková (2014) v súvislosti s manažmentom znalostí delí znalosti na explicitné a implicitné znalosti.

Explicitné znalosti sú tie znalosti, ktoré sú v značnej miere podchytené v dátových zdrojoch organizácie – sú teda niekde zaznamenané, majú formálny charakter, systematicky sa zbierajú a dopĺňajú, ľahko sa dajú vymeniť a sú dostupné. V sociálnych organizáciách sú to napríklad tie, ktoré sa týkajú klientov, pracovníkov, dobrovoľníkov, priestorového a technického vybavenia a podobne. Vedenie dokumentácie klienta, ročné výkazy, evidencia výdaju materiálu, spotreba liekov a zdravotníckeho materiálu a podobne.

Implicitné (tacitné, skryté) znalosti sú znalosti, ktoré sú subjektívne, nadobudnuté vlastným pričinením, skúsenosťou, poznávaním – je to akési know-how jednotlivca. V prípade organizácie tvoria podstatnú zložku intelektuálneho kapitálu organizácie.

Marcela Katuščáková[4] už hovorí o *manažmente znalostí*, ktorý by mal byť prioritou organizácie. Znalostí, ktoré sa týkajú informačných technológií, ľudí a spôsobov, akým informácie a znalosti získavajú, vymieňajú a využívajú znalosti.

Katuščáková za hlavné fázy procesov manažmentu znalostí považuje:

1. vytvorenie,
2. identifikovanie a zachytenie znalostí;
3. ukladanie,
4. organizovanie a klasifikovanie znalostí;
5. sprístupňovanie a distribúcia znalostí;
6. komunikácia a
7. aplikácia znalostí.

Nové znalosti sa získavajú najmä pri praktických pokusoch niečo urobiť inak, pri pozorovaní správania sa človeka alebo nejakej situácie alebo javu, alebo sa dajú získavať pomocou vedeckých výskumov, prípadne prebraním skúsenosti od iného človeka. V prípade, že manažér prichádza do „zabehnutej" sociálnej organizácie,

[4] Znalostné technológie a manažment znalostí, nájdi na: https://www.academia.edu/44795772/Znalostné_technológie_a_manažment_znalostí

preberá systém informácií od svojho predchodcu, ktoré však nemusia byť optimálne, a preto je niekedy ťažšie systém prerábať, než ho vybudovať odznovu. Inak je to v novovzniknutej organizácii, kde si môže celý systém práce s informáciami vytvárať sám a svojím spôsobom.

Získané znalosti si jedinec môže buď uchovať „pre seba", alebo sa ich bude snažiť sprostredkovať ostatným, čo je jednou z dôležitých úloh manažéra. Tieto znalosti musí teda manažér nejakým spôsobom zachytiť, zaznamenať a štruktúrovať, triediť a klasifikovať, aby sa dali opätovne využiť. Pri fáze zachytávania sa využívajú nástroje na tvorbu obrazov dokumentov; optické rozoznávanie znakov; sklady znalostí; nástroje elektronického vzdelávania; e-mail; nástroje „opýtaj sa experta". Zriaďovateľ sociálnej organizácie má obyčajne svoje požiadavky, ktorými si formuje budovanie informačného systému. Závislosť sociálnych organizácií od svojich zriaďovateľov (VÚC, obec alebo mesto, cirkev, mimovládna organizácia) a rôznych dotačných systémov a darov priam predpovedá neskutočne komplikovaný spôsob prijímania, spracovávania a odovzdávania informácií.

Zachytené znalosti sú obyčajne uložené v nejakých „skladoch znalostí", ktorých špecifické charakteristiky závisia od typu skladovaných znalostí. Napríklad znalostné sklady, zamerané na zachytávanie sociálnej situácie klienta budú mať odlišnú štruktúru ako informačné sklady o hospodárení organizácie a podobne.

To, akým spôsobom sa získané poznatky zorganizujú, veľmi závisí od typu samotných znalostí. Mechanizmy použité na klasifikáciu znalostí v úložisku závisia od štruktúry skladu. Inak budú vyzerať napríklad tie o klientovi, v ktorej bude množstvo informačných kategórií z posúdenia jeho životnej situácie (všetky typy anamnéz, výsledky diagnostiky, rôzne odborné posudky, posúdenie jeho sociálnej a ekonomickej situácie a podobne), a inak tie, ktoré sa týkajú grantu na canisterapiu v zariadení.

Znalosti sa dajú rozširovať v podstate dvoma spôsobmi: buď sa distribuujú, tlačia (push), alebo sa sprístupnia, ťahajú (pull). Manažér by sa mal snažiť čo najviac informácií distribuovať. Formu

a rozsah distribúcie určí podľa toho, komu sú informácie určené. Mal by tak urobiť rýchlo, aby informácie boli aktuálne a nevznikali tak zbytočne deformované dohady a dezinformácie. Ak vzniká napríklad pandemická situácia, bezodkladne treba oznámiť iným spôsobom opatrenia zamestnancom a iným spôsobom klientom. V prípade niektorých informácií nie je možné informácie distribuovať, tak manažér zvolí stratégiu ťahania. Napríklad zverejní na web stránke svoju výročnú správu alebo zverejní cenník poskytovaných služieb.

Aplikácia niektorých znalostí môže umožniť vytvorenie novej znalosti. Takto sa kruh manažmentu znalosti uzatvára, pretože sa znalosti navzájom kombinujú alebo miznú, alebo sa priberajú k tým starším, ale to už vzniká nová znalosť, ktorá nastupuje na nový okruh tvorby. Takáto slučka spätnej väzby zabezpečuje, že proces bude trvalo udržateľný (Carel – Pollard, 2003, in: Katuščáková).[5]

CVIČENIE 3: Neetické správanie v práci s informáciami

Spracujte krátku esej (max. 1 strana) na tému: Príklad neetického správania sa manažéra pri narábaní s informáciami a odôvodnite svoj názor!

Na záver

- vyhľadávanie, selektovanie, spracovanie, ukladanie, triedenie a používanie informácií je jednou zo základných permanentných úloh manažéra;
- manažér zhromažďuje dáta, ktorým prikladá význam a stávajú sa z nich informácie. Viaceré informácie, ktoré sa zlúčia na zák-

[5] CAREL, R. – POLLARD, J. 2003. *Management znalostí ve výzkumu a vývoji objevů léčiv: BíláPapír*. 3rd Millennium, Inc. 781-890-4440. [online]. [citované 06.03.2024]. Dostupné na internete: <http://www.3rdmill.com/resources/3rd_Millennium_KM_in_Pharma_RD.pdf>

lade istého kľúča, vytvoria súbor informácií a dávajú tak základ na získanie znalosti.

- Znalosti sa delia na explicitné (zjavné, evidentné) a implicitné (skryté) nadobudnuté skúsenosťami...
- Informačná gramotnosť je schopnosť jedinca rozoznať, identifikovať, zhodnotiť a efektívne použiť informačné potreby.
- Jednou zo základných úloh manažéra je pracovať s informáciami a vytvárať z nich znalosti, ktoré tvoria základ know-how organizácie.
- Manažér vzhľadom na úroveň svojho riadenia vykonáva znalostný manažment a zachováva všetky fázy znalostného manažmentu: vytvorenie, identifikovanie a zachytenie znalostí, ukladanie, organizovanie a klasifikovanie znalostí, sprístupňovanie a distribúcia znalostí, komunikácia a aplikácia znalostí.
- Pri práci s informáciami sa manažér správa tak, aby prísne dodržiaval etické princípy a zásady.

3 MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE

Manažéri na všetkých stupňoch riadenia robia jednotlivé rozhodnutia. Kvalita týchto rozhodnutí je meradlom ich efektívnosti a hodnôt pre organizáciu. Donnelly (1997) považuje schopnosť kvalitne rozhodnúť za najdôležitejšiu schopnosť manažéra.

Sedlák (2000, s. 124) definuje *„rozhodovanie ako činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, určuje možné varianty riešenia a podľa určitého kritéria vyberá najvhodnejší spôsob riešenia problému“.*

3.1 Typy manažérskych rozhodnutí

Každý manažér bez ohľadu na svoje vzdelanie, životný štýl, prax, pracovné miesto musí rozhodovať. Človek, ktorý rozhoduje, sa stáva zároveň aj riešiteľom problému.

Donnelly (1997) delí manažérske rozhodnutia na dva základné typy:

programové a neprogramové. Vyskytne sa na pracovisku problém. Od manažéra sa očakáva, že ho bude riešiť a určí aj postup jeho riešenia.

Ak sa rieši problém, ktorý sa vyskytuje takmer denne, je to bežný problém v rôznych obdobách, použije sa zvyčajný, opakovateľný postup. V tomto prípade ide teda o *programové rozhodnutie.* Toto programové rozhodovanie priamo súvisí s poslaním organizácie. Čiže napríklad , ak je poslaním organizácie poskytovať sociálnu starostlivosť seniorom, ktorí nie sú schopní samostatného života, rozhodnutie o tom, ako sa zabezpečí strava pri dlhodobej poruche elektrického vedenia je programovým rozhodnutím.

Ak je problém, ktorý sa štandardne v organizácii nevyskytuje, netýka sa aktivít smerujúcich k naplneniu poslania, potom výsled-

kom ojedinelých a neštruktúrovaných problémov je *neprogramové rozhodnutie.* Príkladom takého rozhodnutia je, prijať do zariadenia pre seniorov aj mladších klientov so psychiatrickou diagnózou.

Neprogramové rozhodnutia zohrávajú dôležitú úlohu v progrese organizácie. Žiaľ, mechanizmy, ktoré by efektívne a jednoznačne pri procese tohto typu rozhodovania fungovali, neexistujú. Manažéri často pri nich využívajú kvantitatívne metódy a techniky, ktoré sa bežne používajú v programovom rozhodovaní, ale ktoré nemusia byť práve tu efektívne. Potom majú k dispozícii už len svoju intuíciu, úsudok a tvorivú schopnosť. Pomáhajú aj skúsenosti kolegov iných organizácií s podobným problémom.

CVIČENIE 4: Typy manažérskych rozhodnutí

Podľa tabuľky uveďte príklady programového aj neprogramového rozhodnutia podľa reálnej praxe vašej organizácie, v ktorej pracujete, resp. v organizácii, v ktorej vykonávate odbornú prax!

Rozhodnutie	**Problém**	**Postupy**	**Príklady**
Programové	Opakovaný, rutinný	Pravidlá Štandardné postupy Taktiky	Presťahovanie obyvateľky ZSS na inú izbu
Neprogramové	Zložitý, ojedinelý:	Tvorivé riešenie	Zriadenie služby manikúry a pedikúry v zariadení

V malých organizáciách, kde nie je dostatok odborných znalostí a zručností s riešením problémov, vyžadujúcich si neprogramové riešenia, by si mal manažment radšej najať na toto rozhodovanie odborníkov.

Typy rozhodnutia a úroveň manažmentu spolu úzko súvisia. Na najnižších úrovniach majú manažéri obyčajne veľmi jasne a striktne definované problémy aj spôsoby ich riešenia. Na úrovni stredného manažmentu je podiel programových rozhodnutí výraz-

ne vyšší než neprogramových. Neprogramové rozhodnutia sa prevažne vykonávajú na úrovni vrcholového manažmentu.

3.2 Proces rozhodovania

Existuje niekoľko prístupov k rozhodovaniu. Ich voľba však závisí od charakteru problému, disponibilnom čase a na schopnostiach rozhodovateľa. Každé rozhodnutie je výsledkom dynamického procesu, ktorý je ovplyvnený niekoľkými faktormi: prostredím, schopnosťami manažéra, jeho motiváciou. Možno povedať, že rozhodovanie je procesom analyzovania a uvažovania, ktorého výsledkom je rozhodnutie. Podľa Donnellyho (1997) sa mnohé organizácie chybne zameriavajú na procesy rozhodovania, a nie na jednotlivé rozhodnutia.

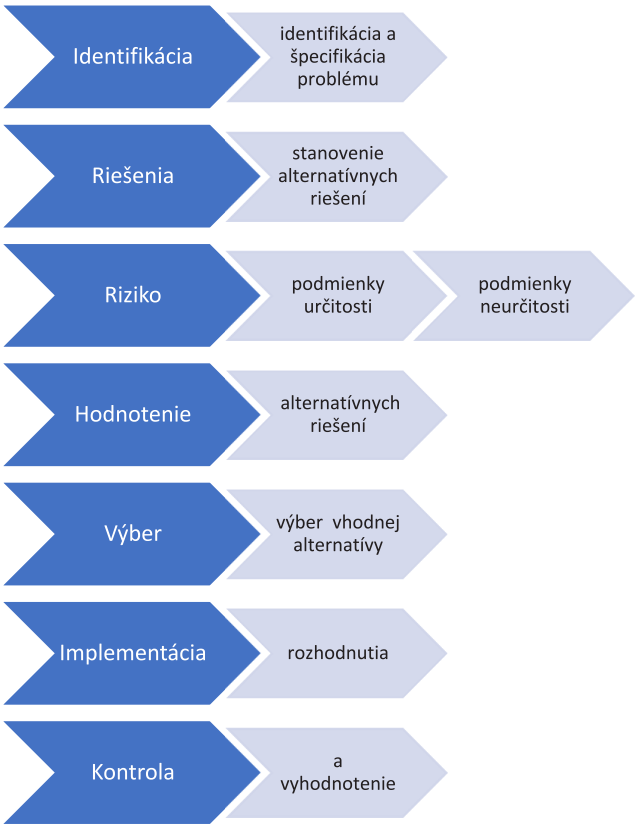
Rozhodovací proces nemá pevne stanovené etapy, fázy ani štruktúry. Je to proces tvorivý a veľmi závislý od schopností rozhodovateľa. Väčšina problémov si vyžaduje postupnú aplikáciu určitých prístupov, ktoré pomáhajú pri určení alternatívnych stratégiách.

Donnelly (1997, s. 168) uvádza schému rozhodovacieho procesu takto:

Teraz si jednotlivé kroky rozhodovacieho procesu rozoberieme trochu podrobnejšie:

1. krok: Identifikácia problému

Táto fáza má zásadný charakter na vykonanie rozhodnutia. Manažér k tomu potrebuje dobré analytické schopnosti a musí disponovať množstvom objektívnych dát. To, že sa vyskytol nejaký problém, signalizuje niekoľko indikátorov. Na zriaďovateľa prišiel anonymný podnet na to, že v našom zariadení sa pácha násilie na klientoch. Problém nie je v tom, kto je autorom oznámenia a prečo to napísal, ale možné agresívne správanie sa personálu voči klientom alebo klientov medzi sebou. Manažér musí analyzovať všetky prvky správania sa personálu alebo klientov, alebo situácií, v kto-



rých sa takéto správanie môže realizovať. Pomerne ťažké je problém *identifikovať a špecifikovať*.

Manažér často v zmysle sebaobranných mechanizmov *vníma skutočnosti selektívne* a negatívne informácie prijíma s vysokou toleranciou a tendenciou nepripúšťať si ich.

Ďalším problémom v identifikácii problémov je *špecifikácia problémov podľa riešenia*. Napríklad: máme tendencie vysvetľovať si takéto anonymné oznámenie nekalou praktikou konkurenčného zariadenia alebo hľadáme pisateľa v radoch prepustených zamestnancov so snahou škodiť.

Poslednou z najbežnejšie sa vyskytujúcich chýb v identifikácii problémov je vnímanie *príznakov problému ako samotný problém*. Napríklad sa uspokojíme s informáciami, že klienti sa pod vplyvom alkoholu správali hlučne a hrubo, takže aby sa nenarúšal pokoj ostatných, bolo treba zakročiť „ostrejšie".

Zvyčajne sa vyskytujú tri *základné typy problémov:* krízové, bežné a príležitostné. Krízové a bežné typy problémov sa objavia samy počas bežného pracovného dňa. Manažéri im musia venovať patričnú pozornosť, pretože si vyžadujú bezprostrednú reakciu na konflikt, prípadne problém. Odohrávajú sa denne aj niekoľkokrát, a teda uberajú značnú časť disponibilného času manažéra. Manažérom na riešenie relatívne nevýznamne krízových rutinných problémov často teda neostáva dostatok času na vyhľadávanie nových príležitostí, na tvorbu nových koncepcií a vízií organizácie. Prevenciou pred pohltením celej kapacity manažéra je spracovanie a dodržiavanie strategického plánu organizácie.

2. krok: Stanovenie alternatívnych riešení

Ak je problém identifikovaný a definovaný, dá sa pristúpiť k hľadaniu reálnych alternatív, teda k rôznym variantom návrhov na jeho riešenie. Pritom treba zvažovať všetky potenciálne dôsledky a súvislosti. Tento krok si vyžaduje zhromaždiť všetky dostupné informácie z vonkajšieho aj vnútorného prostredia organizácie. Čím viac alternatívnych riešení sa vyprodukuje, tým rýchlejšie sa dospeje k rozhodnutiu. Podrobne spracované alternatívy riešenia predstavujú časové aj finančné úspory. V príklade, ktorý bol použitý vyššie, to môžu byť napríklad aktivity: urobiť neohlásenú kontrolu v zariadení, urobiť prieskum medzi klientmi, požiadať o spoluprácu psychológa alebo kňaza, urobiť stretnutie s vedúcimi oddelení a zistiť ich názory a podobne.

3. krok: Podmienky rizika

Každá alternatíva riešenia problému má svoje pozitíva aj negatíva. Pretože treba vykonať rozhodnutie a ideálne riešenia neexistujú, je nutné si ujasniť všetky podmienky rizika – teda tie, ktoré

sa s určitosťou vyskytnú. Pri spomínanom príklade by to mohlo byť napríklad to, že pracovníci sa pravdepodobne sami dobrovoľne nepriznajú k páchaniu násilia na klientoch. V čom si nemôže byť vedenie isté je, že či klienti niečo neprezradia.

Pri hodnotení toho, ktorá alternatíva riešenia sa zvolí, dá sa uvažovať v zásade o troch základných nasledujúcich situáciách:

- keď s *určitosťou* existujú kompletné (pozitívne aj negatívne) poznatky o možných dôsledkoch voľby (keď sa určite vie, ako to dopadne, ako budú reagovať, ak sa vyberie táto alternatíva);
- keď sa *riziko* podstúpi a dokáže sa pravdepodobne odhadnúť vznik rôznych možných dôsledkov voľby jednotlivých alternatív. Používajú sa objektívne štatistické údaje alebo subjektívne znalosti a skúsenosti prostredníctvom osobného odhadu;
- keď sa rozhoduje v situácii *neurčitosti* a rozhodovateľ nemá žiadne informácie o možných dôsledkoch voľby. Rozhodovateľ môže použiť optimistický, pesimistický, opatrne pesimistický a nerozhodný prístup.

4. krok: Hodnotenie alternatívnych riešení

Len čo sa alternatívne riešenia spracovali, zhodnotili sa podmienky určitosti, neurčitosti a rizík, mali by sa alternatívy riešenia vzájomne porovnať a vyhodnotiť. Najvhodnejším variantom bude ten, ktorý má najpriaznivejšie výsledky, a ktorý bude najviac eliminovať nepriaznivé dôsledky voľby. Napriek prirodzenej ľudskej snahe „zabiť jednou ranou dve muchy", neexistujú dobré multifunkčné riešenia. Treba si dopredu stanoviť, čo je prioritou organizácie a podľa nej sa rozhodnúť. Napríklad: je dôležité zachovať si dobrú povesť alebo odhaliť agresora a eliminovať tak vznik ďalšieho násilia v organizácii ? Ak dobrá povesť, tak manažment vyhlási, že anonym chcel ublížiť alebo očierniť konkurenciu, ak eliminovať agresívne správanie, tak odhalíme agresora.

5. krok: Výber vhodnej alternatívy

Zmyslom výberu vhodnej alternatívy je dosiahnuť svoj cieľ riešeného problému. Rozhodnutie teda nie je cieľom, ale len pro-

striedkom, ako sa k nemu dostať. Je ťažké dosiahnuť situáciu, keď jedným rozhodnutím optimalizujeme zároveň dva ciele. Ak sa dosiahne pri jednom cieli svojím rozhodnutím optimálny cieľ, musí sa počítať s tým, že pri ďalšom cieli bude výsledok suboptimálny (napríklad zvýšením kvality života klienta na izbe sa zvýšia prevádzkové náklady).

V praxi je veľmi ťažké nájsť optimálne riešenie daného problému a nemožno od manažéra očakávať, že bude vo funkcii optimalizátora riešení problému, ale skôr vo funkcii hľadača prijateľných riešení. Nikto nie je schopný poznať absolútne všetky varianty možného riešenia daného problému.

6. krok: Implementácia rozhodnutia

Ak sa má cieľ dosiahnuť, treba rozhodnutie efektívne implementovať. Všetky rozhodnutia sa implementujú prostredníctvom ľudí. Túto skutočnosť treba brať do úvahy aj v tom prípade, že sme si istí čistotou a technickou správnosťou svojho rozhodnutia. Ľudia s rozhodnutím nemusia byť spokojní, môžu s ním nesúhlasiť a cítiť sa ním poškodení. Pokazená technika prestane fungovať a môže byť prekážkou v implementácii rozhodnutia vedúceho len do času, keď sa opraví. Ľudia, ktorí rozhodnutie neprijali, sa môžu navonok javiť ako fungujúci, ale vo vnútri budú neustále implementáciu sabotovať – vedome aj nevedome.

7. krok: Kontrola a vyhodnotenie

Efektívne vedenie si vyžaduje pravidelné vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov. Ak sa skutočné výsledky významne odlišujú od plánovaných hodnôt, treba urobiť korekciu. Ak sa budú dať ciele merať, dokážu sa aj správne kontrolovať a hodnotiť. Ak sa plánované hodnoty nedosahujú, obyčajne treba zrevidovať celý rozhodovací proces.

3.3 Individualita pri rozhodovaní

V rozhodovacom procese kľúčovú rolu zohráva osoba rozhodovateľa. Donnelly (1997) uvádza štyri najdôležitejšie charakteristiky manažéra vo vzťahu k rozhodovacím procesom:

- hodnoty,
- osobnosť,
- tendencia k riziku,
- náchylnosť k pochybnostiam.

Hodnotový systém rozhodovateľa je dôležitým východiskovým stavom pre výber alternatív riešenia problému. Vedome aj nevedome ovplyvňuje jeho rozhodnutie. Riaditeľ zariadenia sociálnych služieb, ktorý vyznáva hodnoty zdravej životosprávy, pravdepodobne za sponzorský dar kúpi radšej zariadenie do telocvične než nový klavír.

Letovancová (2002) medzi individuálne faktory, ovplyvňujúce rozhodovanie, zaraďuje aj *ašpirácie*, ktoré definuje ako *subjektívnu tendenciu smerovať k určitým cieľom, v ktorých sú transformované určité hodnoty* (s. 45). Podľa Letovancovej si človek vo vzťahu k svojim predchádzajúcim úspechom stanovuje nové náročnejšie ciele, čo pravdepodobne ovplyvňuje aj jeho rozhodnutia.

Vo výskumoch *osobnosti* rozhodovateľa prišli výskumníci k niektorým zaujímavým záverom. Napríklad, že rozhodovateľ zvláda obyčajne dokonale len určité fázy rozhodovacieho procesu, nie kontinuálne celý proces. Svoju inteligenciu uplatňuje rozhodovateľ v rôznych fázach procesu rôzne (Donnelly, 1997). Rozhodovací proces je ovplyvnený napríklad aj pohlavím alebo sociálnym postavením rozhodovateľa. Rozhodovanie je psychický stav, počas ktorého sa človek cíti veľmi ambivalentne. Neustále cíti väčší či menší tlak a očakávania od iných ľudí. Často nemá dostatok času, informácií ani ľudí na to, aby vedel podstúpiť akt rozhodnutia. Manažér musí vedieť dokázať morálne aj citovo prevziať zodpovednosť za svoje rozhodnutie a prijať ho v danom momente ako najoptimálnejšie.

Donnelly (1997) uvádza, že niektoré výskumy poukázali na to, že optimistickí rozhodovatelia dokážu ľahšie *podstupovať riziko*.

Taktiež možno povedať, že ženy sú ochotnejšie viac akceptovať riziko než muži. Opatrní manažéri volia radšej také alternatívy, ktoré im zabezpečujú vysokú pravdepodobnosť dosiahnutia vytýčených cieľov.

Výskumníci sa zameriavajú na faktory, ktoré ovplyvňujú manažéra v čase pred rozhodnutím, ako aj počas neho, a teda aj jeho náchylnosťou k pochybnostiam.

Behavioristi sa zaoberajú aj stavom po rozhodnutí, stavom kognitívnej disonancie, čiže nepríjemným emocionálnym stavom, ktorý vznikol v dôsledku intrapsychického konfliktu v procese rozhodovania.

Na podporu výberu svojho rozhodnutia sa manažéri snažia získať také informácie, ktoré by potvrdili správnosť ich rozhodnutia. Zväčša vyberajú len tie, ktoré rozhodnutie podporujú. Ďalším obranným mechanizmom je selektívny výber nepriaznivých aspektov, ktoré by pomohli zamietnuť ostatné alternatívy alebo by minimalizovali význam negatívnych aspektov rozhodnutia.

3.4 Skupinové rozhodovanie

Vo väčšine organizácií sa rozhodovanie deje prostredníctvom tímov, skupín, komisií.

Manažéri si potrebujú svoje názory konfrontovať s názormi ostatných. To sa týka predovšetkým neprogramových rozhodnutí. Niekedy skupinové rozhodovanie vyžaduje oveľa viac času než individuálne rozhodovanie. Výskumné práce však poukazujú na to, že rozhodnutia skupiny viac než piatich odborníkov sú kvalitatívne oveľa lepšie.

Všeobecne však možno povedať, že niektoré rozhodnutia sa robia lepšie individuálne, iné zasa skupinovo.

Pre rozhodovací proces zameraný na dosiahnutie neprogramového rozhodnutia je vhodné uplatniť podľa Donnellyho (1997) tieto odporúčania:

- pri určovaní cieľov je lepší skupinový prístup, ktorý umožňuje lepšie uplatnenie väčšieho množstva znalostí;
- na stanovenie alternatívnych riešení je nutné využiť skupinový prístup, ktorý zaručuje širšie poňatie riešenia z hľadiska rôznych funkcií organizácie;
- na hodnotenie alternatívnych riešení je väčšinou lepšie použiť širší tímový prístup, pretože platí, že viac názorov, viac hľadísk;
- pri výbere vhodnej alternatívy skupinová interakcia a konsenzus vedú k lepšej akceptácii podstúpenia rizika;
- implementácia rozhodnutia je obyčajne záležitosťou manažéra, pretože je zaň zodpovedný.

Výhodou skupinového rozhodovania je, že ak manažér zapojí už do rozhodovania členov svojho tímu, prenáša sa na nich aj zodpovednosť za realizáciu rozhodnutia. Takéto stratégie sú vhodné najmä pri zásadných existenčných problémoch kolektívu (napr. redukcia počtu zamestnancov, sťahovanie prevádzky na iné miesto a podobne). Pracovníci pri skupinovom rozhodovaní mali možnosť nesúhlasiť alebo nájsť riešenia, ktoré manažérovi ani nenapadnú, a keďže tak neurobili, stávajú sa aktívnymi realizátormi rozhodnutia.

Existujú techniky, ktoré pomáhajú procesu skupinového rozhodovania. Dosiahnutie vysokej skupinovej kreativity je dôležité najmä vtedy, ak v skupine sú ľudia z rôznych úsekov organizácie, prípadne externých spolupracovníkov, dobrovoľníkov a treba dosiahnuť rozhodnutie prospešné celej organizácii. Na podporu zvýšenia kreativity existuje mnoho ***techník stimulovanej kreativity***, z ktorých najznámejšie sú: brainstorming, metóda Delphi a nominálna skupinová technika.

Tieto techniky sa dajú využiť v ktorejkoľvek fáze rozhodovacieho procesu. Manažér by si mal uvedomiť, s ktorou fázou má najväčší problém, a ktorú techniku použije. Napríklad vie dobre identifikovať problém, dokonca vie navrhnúť aj alternatívne riešenia, ale nepozná celý repertoár podmienok určitosti, neurčitosti a rizík. Na túto fázu sa rozhodne využiť metódu Delphi. Po jej spracovaní nad-

viaže na rozhodovací proces a hodnotí jednotlivé alternatívy, sám si jednu vyberá a rozhodne aj o implementácii. Potom si však nie je istý spôsobom kontroly a hodnotenia, a tak so svojim pracovným tímom túto oblasť spracuje brainstormingom.

Brainstorming

Základným predpokladom pri uplatnení tejto metódy je fakt, že účastníci skupiny produkujú rôzne nápady bez toho, aby mali obavy z výsmechu. Každá myšlienka, nápad je odprezentovaný celej skupine tak, aby na ňu mohli vzniknúť skupinové asociácie. Žiadna myšlienka sa nesmie kritizovať. Cieľom braintsormingu (búrky mozgu) je vytváranie nápadov, nie ich hodnotenie. Moderátor musí dbať o to, aby podnecoval vznik a produkciu nápadov, ktoré zaznamenáva na tabuľu pred očami všetkých, pretože tým stimuluje produkciu ďalších možných nápadov. Ďalšou jeho dôležitou úlohou je nedopustiť, aby nápady ostatní hodnotili, posudzovali a kritizovali. Akýmikoľvek komentármi k nejakému návrhu sa odvádza pozornosť do široko rozvetvených komentárov, kritík a nakoniec sa zastaví produkcia nápadov a proces tvorby sa tak veľmi rozptýli a stratí zmysel. V podstate aj brainstorming prebieha v niekoľkých fázach. V prvých momentoch sa ľudia držia vecne a obsahovo zadanej témy a obyčajne navrhujú klasické, reálne a konvenčné myšlienky. V druhej fáze dochádza k pocitom „vystrieľanej munície“, keď moderátor neustále vyzýva a tlačí k ďalšej produkcii, skupina obyčajne stíchne a nastáva útlm produkcie. Ak moderátor napriek tichu provokuje k ďalšej tvorbe, ľudia potrebujú eliminovať napätie a kompenzovať pocity zo zlyhania, a to zväčša produkciou „odľahčených“ až uletených myšlienok, ktoré majú humorný až fantazijný obsah. To je štádium, keď väčšina ľudí prekročí konvenčný rámec svojho myslenia a vybieha z rigidných schém svojich nápadov. Práve v týchto fázach sa objavujú veľmi nekonvenčné a mnohokrát veľmi tvorivé a užitočné nápady. Z nich si skupina potom zvolí dve tri a snaží sa ich implementovať na aktuálnu situáciu.

Nominálna skupinová technika

Manažér, rozhodovateľ si zvolá tím ľudí (obyčajne siedmi až desiati), ktorí sú reprezentantmi nejakého úseku činnosti. Na veľmi štruktúrovanej tímovej porade im manažér heslovito predstaví problém, o ktorom treba rozhodnúť. Manažér na tabuľu heslovito opíše problém, v ktorom sú istým spôsobom angažovaní aj oni. Pozvaní si počas prezentácie robia poznámky a námety, ale verbálne spolu nekomunikujú. Po piatich minútach každý postupne prezentuje ostatným členom tímu na tabuľu svoje myšlienky, ktoré im po zhliadnutí hesiel na tabuli napadli bez toho, aby o tom diskutovali. Prezentujú len svoje námety. V tejto časti sa nazbiera asi 20 námetov. V nasledujúcom kroku sa o každom diskutuje, kde sa objasňuje a zdôvodňuje, prečo práve tieto námety. Potom každý člen nezávisle od ostatných tieto námety hierarchicky usporiada a stanoví celkové poradie. Veľkou výhodou tejto techniky je, že počas pomerne krátkeho času sa dokážu dať dokopy reálne námety a nápady kooperujúcich pracovníkov. Napríklad: záhradkársku osadu nelegálne obsadili bezdomovci a začala sa šíriť žltačka. Žijú tam v zlých hygienických podmienkach (aj deti), chodia nakupovať do miestneho veľkoobchodu, kde môžu šíriť infekčné ochorenie medzi ostatným obyvateľstvom, a tak klesli aj tržby. Problém sa týka napríklad hygienikov, obchodníkov, majiteľov záhradiek, policajtov, sociálnych pracovníkov a mestskej časti. Tí všetci spolu a na jednom mieste a v jednom čase sa snažia prijať rozhodnutie, ktoré je každý z nich kompetentný urobiť, a netreba nekonečne dlho čakať na ich individuálne vyjadrenia, ktoré ak nie sú konfrontované inými (napríklad obchodník s hygienikom), môžu smerovať k úplne nereálnym rozhodnutiam.

Metóda Delphi

Táto metóda je obdobou skupinovej nominálnej techniky. Rozhodovateľ zostaví dotazník, ktorým osloví skupinu príslušných odborníkov. Ich odpovede sa potom skompilujú, vyhodnotia a podľa

toho, čo tam vyjde, sa opäť predložia inej, rozšírenej alebo zúženej skupine odborníkov. Tí na základe poskytnutých informácií urobia novú prognózu vývoja. Tento proces kompilovania a opätovného predpovedania sa uskutočňuje tak dlho, kým nedôjde k zblíženiu. Výhodou tejto metódy je možnosť expertov korigovať svoje názory na základe spätnej väzby. Metóda je veľmi výhodná pri zavádzaní nových foriem práce, keď nie je dostatok rutinných poznatkov o problematike. Prípadne ak ide o multidisciplinárny problém, v ktorom účasť odborníkov je nevyhnutná. Ide o pomerne zdĺhavý proces, ktorý je užitočný práve v typoch neprogramových rozhodnutí. Napríklad: Bezpečný ženský dom nebol štandardizovanou formou sociálnych služieb. Prax však ukázala potrebu takéhoto zariadenia. Odborníci sa vyjadrovali k možnému inštitucionálnemu zaradeniu, legislatívnemu ukotveniu, výšky prevádzkových nákladov, potrebe personálneho zabezpečenia a podobne.

CVIČENIE 5: Rozhodnutie

Predstavte si, že ste manažérom Zariadenia sociálnych služieb. Na základe legislatívneho rozhodnutia musíte odstrániť zo zariadenia všetky klietkové postele, do ktorých sa umiestňujú agresívni klienti. Rozhodnite sa, čo urobíte! Popíšte svoje rozhodnutie vzhľadom na všetkých sedem krokov rozhodovacieho procesu a aplikujte aj minimálne jedenkrát techniku skupinového rozhodnutia.

Zhrnutie na záver

- Plánovanie a rozhodovanie sú významné manažérske aktivity, ktoré navzájom úzko súvisia;
- Kvalita rozhodovania priamo ovplyvňuje kvalitu plánovania;
- Najdôležitejšou vlastnosťou manažéra je schopnosť rozhodovať;
- Rozlišujeme programové a neprogramové rozhodnutia;
- Rozhodovací proces sa skladá z niekoľkých fáz;
- Rozhodovanie je prostriedok, nie výsledok;
- Manažér zodpovedá aj za implementáciu rozhodnutia;

- Manažér využíva aj skupinové rozhodovanie ako jednu z možností;
- Skupinové rozhodnutie je vhodné na riešenie neštruktúrovaných a špecifických problémov.

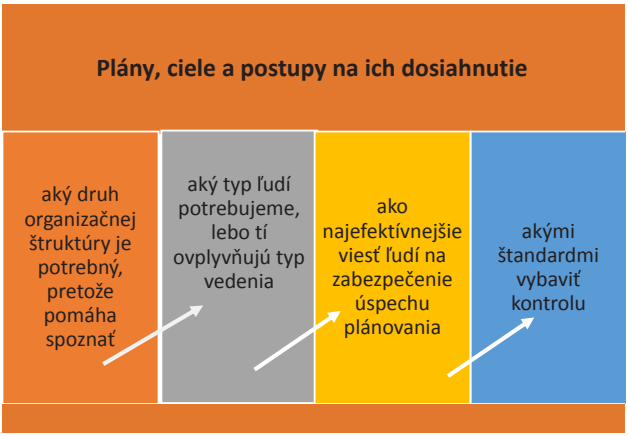
4 PLÁNOVANIE

V klasickom prístupe k manažmentu sa vychádza z predpokladu, že ak manažér dobre zvláda vykonávať všetky štyri základné manažérske funkcie, mal by byť automaticky dobrým manažérom.

Medzi tie základné štyri funkcie patrí: plánovanie, organizovanie, kontrolovanie a vedenie ľudí.

Sedlák (2000, s. 167) definuje *plánovanie ako proces prijímania rozhodnutí.* Plán je jedným z najdôležitejších rozhodnutí. Ovplyvňuje všetky ostatné manažérske funkcie. Pomocou plánovania sa určuje cieľ, resp. ciele organizácie a stanovujú sa cesty, teda prostriedky, ktorými tieto ciele dosiahneme. Výsledkom plánovania je *plán,* t. j. dokument, ktorý špecifikuje aktivity, ktoré organizácia musí uskutočniť.

Podľa Letovancovej (2000) manažéri pomocou plánovania stanovujú štandardy výkonnosti, koordinujú úsilie pracovníkov, riadia rozvoj a pripravujú a realizujú zmeny.



Obr. 5: Plánovanie ako východisko všetkých ostatných riadiacich funkcií.
Zdroj: Sedlák, 2000

Plánovanie je podľa Sedláka (2000) východiskovou a najdôležitejšou funkciou, ovplyvňujúcou všetky ostatné riadiace funkcie. Plánovanie je vlastne projektovanie budúcnosti organizácie, určuje smer jej vývoja.

4.1 Druhy plánovania

Plánovanie je vždy spojené s tým, na ako dlho sa niečo pripravuje a pre koho sa to pripravuje. Výsledkom procesu plánovania je ***plán***. Existujú rôzne druhy a typy plánovania, ale zvyčajne sa delia na základe už spomínaných dvoch hlavných hľadísk (Sedlák, 2000):

- Podľa časového hľadiska;
- Podľa hľadiska objektov riadenia.

Časové hľadisko znamená obdobie, na ktoré sú aktivity plánované. Podľa časového trvania sa teda rozlišujú plány:

a/ dlhodobé, hovorí sa im aj strategické, pretože sú zamerané na rozvoj organizácie a plánujú sa na obdobie viac než päť rokov;
b/ strednodobé, nazývané aj taktické, kde sa plánuje v horizonte od troch (v tých menších) až do piatich rokov (vo väčších organizáciách);
c/ krátkodobé, alebo aj operatívne, vykonávacie, kde sa plánuje na obdobie jedného roka a menej.

Platí zásada, že čím je organizácia štruktúrovanejšia a väčšia, tým má plánovacie obdobie dlhšie.

Druhým základným kritériom okrem toho, na aké obdobie sa plánuje, je aj skutočnosť, pre akú organizačnú jednotku/objekt sa plán tvorí. Podľa hľadiska plánovania objektov sa rozlišuje:

a/ plánovanie organizácie ako celku – teda robí sa plán aktivít v istom časovom horizonte pre celú organizáciu naraz, napríklad Zariadenie sociálnych služieb;
b/ plánovanie jej jednotlivých častí – potom nasleduje obyčajne rozpracovanie na menšie celky a plánujú sa jednotlivé organi-

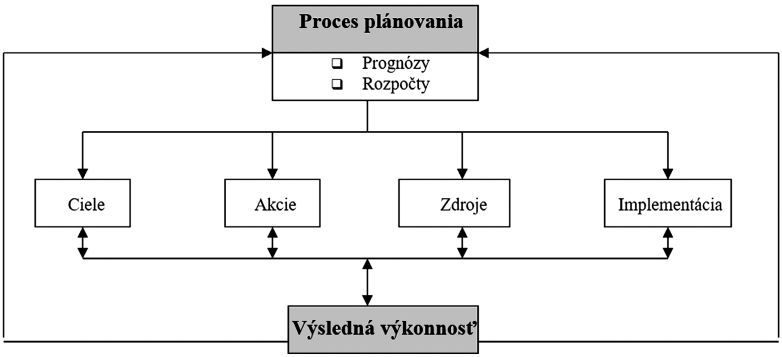
začné celky, napríklad oddelenie ležiacich klientov, poradenské centrum a podobne, samozrejme, v kontexte plánu celej organizácie.

4.2 Prvky plánovania

Aby dokázal manažér plánovať, musí urobiť štyri zásadné rozhodnutia (Donnelly, 1997), týkajúce sa základných prvkov plánovania, teda:

- aké má ciele,
- ktorými akciami tieto ciele naplní,
- ktoré zdroje pri tom použije,
- akým spôsobom ich implementuje

Základnými prvkami plánovania teda sú: ciele, akcie, zdroje a implementácia.



Obr. 6: Funkcia plánovania. Zdroj: Donnelly, 1997

Ciele plánovania

Ciele sú vlastne špecifikované ako budúce stavy, ktoré sa chcú dosiahnuť. Často sa však v praxi zamieňajú s prostriedkami, pomocou ktorých sa ciele majú dosiahnuť. Napríklad: cieľom skupiny dobrovoľníkov je zvýšiť kvalitu života starých a opustených ľudí.

Pravidelné návštevy starých ľudí v ich domácnostiach sú len jedným z prostriedkov tohto cieľa.

Závislosť jednotlivých organizácií od trhu predpokladajú nevyhnutnosť formálne plánovať svoje aktivity aj prostredníctvom formálnych plánovacích techník.

Medzi základné úlohy plánovania manažéra patrí určenie priorít a termínovanie cieľov. V procese plánovania dochádza mnohokrát ku konfliktu jednotlivých cieľov a úlohou manažéra je tento problém vyriešiť. Ďalšou dôležitou činnosťou manažéra pri plánovaní je určiť indikátory naplnenia cieľov a stanoviť kvantitatívne a kvalitatívne parametre na hodnotenie výsledkov.

Priority cieľov

Priorita cieľa naznačuje, že v istom čase a za istých podmienok je jeden, resp. viac cieľov dôležitejší než tie ostatné. Práve stanovenie priorít cieľov býva pre manažérov jednou z najťažších úloh.

Časový rámec cieľov

Časový rámec cieľov si vyžaduje, aby sa v istom čase realizovala istá činnosť, resp. rad činností. Časový rámec určuje, či budú plány krátkodobé, strednodobé a dlhodobé. Krátkodobé plány (operatívne) sa plánujú na obdobie kratšie ako jeden rok, strednodobé (funkcionálne, taktické) obyčajne na jeden až päť rokov a dlhodobé (strategické) na viac ako päť rokov.

Medzi prioritou a časovým rámcom existuje veľmi úzky vzťah. Ak chce organizácia dlhodobo dobre prosperovať, musí mať dlhodobé ciele a aj dosahovať ich plnenie.

Niekedy môže vzniknúť konflikt záujmov medzi dlhodobými a krátkodobými cieľmi. Napríklad cieľom organizácie je decentralizácia zariadenia v horizonte päť rokov, ale na budove začne zatekať strecha – napriek tomu, že budovu chce organizácia opustiť, musí do strechy investovať, hoci potrebuje peniaze na decentralizačné investície. Vtedy sa organizácia rozhodne, ktorý profit uprednostní.

Pri rozhodovaní o cieľoch sa často manažér stretáva s protichodnými dilemami, medzi ktoré podľa Donnelyho (1997) patria:

- krátkodobý alebo dlhodobý zisk,
- zisk alebo konkurenčné postavenie na trhu,
- silná propagácia alebo intenzívny rozvoj produktu,
- veľké prenikanie súčasných trhov alebo rozvoj nových trhov,
- rozvoj súčasných podnikateľských aktivít alebo ich diverzifikácia,
- ziskové ciele alebo neziskové ciele,
- rast alebo stabilita,
- malé alebo veľké riziko.

Pri výbere cieľov musí manažér brať do úvahy záujmy rôznych zainteresovaných skupín (klienti, členovia organizácie, dobrovoľníci...), od ktorých závisí dlhodobý úspech organizácie. Strategicky významní sú hlavne potenciálni zákazníci.

Ciele majú byť pochopiteľné a akceptovateľné pre všetkých účastníkov ich realizácie. Drucker (in: Donnelly, 1997) uvádza, že ciele organizácie by mali byť určované v takých oblastiach, ako sú:

1. postavenie na trhu;
2. inovácie;
3. produktivita;
4. materiálne a finančné zdroje;
5. rentabilita;
6. manažérske výkonnosti a zodpovednosti;
7. výkonnosť pracovníkov a ich postoje;
8. sociálna zodpovednosť.

Drucker ďalej uvádza, že pre organizáciu nie je ani taká podstatná dôležitosť cieľov, ako stanovenie ich veľkosti. Manažéri teda musia stanoviť také ciele, pri ktorých je možné vyhodnotiť postup a mieru ich naplnenia. Čím sú ciele abstraktnejšie, tým je ťažšie ich naplniť. Účinné plánovanie vyžaduje merateľné ciele.

Donnelly (1997) rozoznáva nasledovné druhy cieľov: ziskové, marketingové, ciele produktivity, finančné a ostatné.

Ziskové ciele

Rozdiel medzi ročnými príjmami organizácie a ročnými výdajmi organizácie tvoria buď zisk (ak je bilancia príjmov a výdajov

plusová, v prospech zisku), alebo stratu (záporná bilancia, výdaje prevyšujú príjmy). Určuje ich pomer zisku k objemu predaja alebo pomeru zisku k vynaloženým investíciám, alebo pomeru zisku k vlastnému kapitálu. V každom z uvedených príkladov sa kladie dôraz na rentabilitu. Aj sociálna organizácia, ktorá je založená na princípe neziskovosti, môže plánovať ziskovú aktivitu so ziskovými príjmami, aby tak „vykryla" potenciálne straty vo väčšine svojich aktivít.

Marketingové ciele

Tieto ciele umožňujú vyhodnocovať výkonnosť organizácie z hľadiska produktu, trhu, distribúcie a uspokojovania zákazníkov. Ich dosahovanie dáva predpoklady na dlhodobú prosperitu. Hlavným indikátorom je miera identifikácie a uspokojovania potrieb a prianí klienta. V zariadení sociálnych služieb napríklad vytvoria stacionárnu službu pre ľudí z okolia zariadenia, pretože cieľom je saturovať sociálne potreby klientov a ich príbuzných, ktorí môžu žiť v domácom prostredí, ale potrebujú špeciálny prístup aspoň počas dňa.

Ciele produktivity

Pomer výstupov k vstupom organizácie určujú jej produktivitu. Čím je vyššia hodnota tohto pomeru, tým je efektivita využívania vstupov lepšia. Zmyslom práce nie je produkovať zisk, ale pracovať, vytvoriť pracovné návyky, socializovať klienta. Práve v sociálnych neziskových organizáciách sa vyskytuje cieľ produktivity – príkladom sú chránené dielne alebo celé sociálne podniky.

Finančné ciele

Tie odrážajú schopnosť firmy získavať a využívať potrebné zdroje na dosiahnutie cieľov. Aj neziskové sociálne organizácie musia nájsť spôsob, akým získať finančné prostriedky na zakúpenie niečoho (klavír, altánok do záhrady...), čo nie je nevyhnutné pri ich prevádzke a nie je teda finančne dotované.

Ostatné ciele

Zmyslom ostatných cieľov je vlastne urobiť organizáciu rozmanitou, aby jej pracovníci boli spokojní, aby sa dobre a rýchlo rozvíjali a podobne. Táto kategória cieľov je veľmi náročná na ich identifikáciu a kvantifikáciu. Napríklad, čo pre niekoho znamená rýchly rozvoj, pre niekoho je priemerný, resp. pomalý. Ďalej je dosť ťažké sledovať inovačné ciele, postoje zamestnancov, manažérske správanie, sociálnu zodpovednosť a aj vyhodnocovať ich.

Akcie plánovania

Akcie sú vlastne prostriedky, resp. špecifické činnosti, pomocou ktorých sa dosahujú plánované ciele. Plánuje sa niekoľko akcií súčasne tak, aby sa naplnili jeden cieľ. Napríklad, ak cieľom je zvýšiť kvalitu života starých a opustených ľudí, tak sa pripravia napríklad nasledujúce akcie: návštevy v domácnostiach, sprevádzanie k lekárom, sprevádzane na spoločenské podujatia a výlety, pomoc pri vedení domácnosti a podobne.

Plánované priebehy akcií sa nazývajú stratégiami alebo taktikami, podľa toho, aký je ich rozsah a dôležitosť. Vždy treba plánovať alternatívne možnosti.

V niektorých prípadoch si majú možnosť manažéri overiť účinky priebehu akcie pomocou prognózovania, predvídania na základe istých faktov.

Tu existujú isté faktory, ktoré manažéri môžu ovplyvniť (tvorba ceny, produkcia nových výrobkov a služieb, propagácia, distribúcia výrobkov a služieb...) a tie, ktoré ovplyvniť nedokážu (ceny konkurencie, všeobecné ekonomické podmienky...).

Aj keď tieto faktory nedokážu ovplyvniť, vedia ich ***predpovedať***, na čo sa používajú štyri ***základné metódy*** (Donnelly, 1997):

1. Odhady – obyčajne vychádzajú z minuloročných údajov, komentárov a vedomostí manažérov, spätných väzieb zákazníkov, referencií partnerov a podobne. Často sa využíva aj intuícia.
2. Prieskum trhu – je spracovaním informácií od väčšieho počtu

zákazníkov, ich potreby, priania vo vzťahu k predávanému produktu. Spracovávajú sa rôznymi štatistickými technikami a umožňujú s istou pravdepodobnosťou predvídať budúci výsledok. Obyčajne sa informácie získavajú anketami spokojnosti, ktoré majú rôznu podobu.

3. Analýza časových rád – to, ako sa sociálna služba využíva, je ovplyvnené najmenej troma faktormi: sezónnymi, cyklickými a trendovými. Veľkosť objemu konzumovaných služieb teda kolíše pod vplyvom sezóny (napríklad po Vianociach alebo tesne pred zimou sa zvyšuje záujem osamelo žijúcich klientov o umiestnenie v zariadení), závisia od cyklu poskytovanej služby (napr. zvýšený záujem o starostlivosť na novootvorenom oddelení klientov s alzheimerovým ochorením) a jeho ďalšieho trendu (plánuje sa realizovať projekt podporovaného bývania).
4. Ekonometrické modely – umožňujú predvídať predaj pomocou niekoľkých premenných, ktoré treba vedieť identifikovať. Medzi najčastejšie premenné patria: ceny, konkurenčné produkty, skladované výrobky, dostupnosť úverov, preferencie zákazníkov.

Žiadna prognostická metóda nie je dokonalá a vždy sa musí manažér spoliehať na svoj vlastný alebo tímový úsudok.

Zdroje plánu

Aby sa dali aktivity realizovať treba mať zdroje: materiálne, finančné, technické, priestorové a najmä personálne.

Treťou fázou plánovania je teda práca s týmito zdrojmi a musí sa urobiť rozpočet a analýza disponibilných zdrojov. Zdroje tvoria isté obmedzenia, ktoré manažér pri plánovaní akcií musí rešpektovať.

Výsledkom plánovania zdrojov je obyčajne ***rozpočet.*** Pri už spomenutom cieli „zvýšiť kvalitu života starých a opustených ľudí" bude medzi základné zdroje napríklad patriť: skladba a počet dobrovoľníkov, finančné prostriedky na cestovné náklady, možnosť sponzoringu na lístky do divadla a podobne.

Manažéri predpovedajú nielen veľkosť budúceho príjmu, ale musia vedieť predvídať potrebu hlavných zdrojov (ľudia, materiál, energie, peniaze). Zdroje možno koncentrovať do niekoľkých stra-

tegických cieľov, dá sa tvoriť väčšia disponibilnosť strategických spojení s inými organizáciami, meniť nákladné zdroje za lacnejšie, využívať recyklačné technológie, znižovať zásoby a podobne. Základným nástrojom tejto fázy plánovania je už spomenutý rozpočet.

V prípade, že sa plánované výsledky odchyľujú od skutočných výsledkov, použije manažér tzv. *variabilné rozpočtovanie*.

O *kĺzavom rozpočtovaní* sa hovorí vtedy, keď sa rozpočtuje na istý čas (napríklad dvanásť mesiacov) a vždy po istom časovom intervale (napríklad po mesiaci), vzhľadom na realitu sa aktualizuje. Tieto rozpočty majú tú výhodu, že sa neustále zdokonaľujú. Nevýhodou je, že sa s nimi musí manažér neustále zapodievať.

Implementácia plánu

Akýkoľvek úžasný plán, ktorý sa nerealizuje v praxi, je bezcenný. Jeho uvedenie do reality sa uskutočňuje prostredníctvom implementácie. Teda plán musí obsahovať aj prostriedky a spôsoby jeho realizácie, obsahuje určenie pracovníkov a ich podielu na vykonaní úloh plánu. Zjednodušene povedané, implementácia je naplánovanie toho: kto, kedy, prečo, ako a za čo urobí, aby sa cieľ naplnil.

Napríklad pri cieli *zvýšenia kvality života skupiny seniorov* bude implementácia v sebe obsahovať také prvky, ako napríklad Marta s Petrom pôjdu 12. 6. do denných seniorských centier a tam urobia prieskum potrieb formou ankety..., že študenti katedry sociálnej práce v júni spracujú analýzu poskytovaných služieb v komunite... a podobne.

Akékoľvek plánovanie prestáva byť užitočné, ak ho nie je možné realizovať. K implementácii plánov dochádza sprostredkovane, pomocou iných ľudí. Úlohou manažéra je motivovať týchto ľudí k záujmu dosiahnuť cieľ. Na tento účel využívajú manažéri svoje *právomoci, presvedčovania a zásady.*

Právomoci

Právomoc predstavuje formálnu moc manažéra, ktorá vyplýva z jeho postavenia v organizácii. Podstatou je jeho právo uskutočňovať isté rozhodnutia a očakávať, že ich jeho podriadení splnia. Prá-

vomoc je dostatočne silným nástrojom pri naplnení jednoduchých plánov, ktoré neobsahujú zásadné zmeny terajšieho stavu veci. Pri zložitejších už právomoc sama osebe nepostačuje.

Presviedčanie

Presviedčanie je proces, pri ktorom sa tvorca plánu snaží komunikovať s realizátormi tak, aby si ho osvojili a prijali ho, a tým ho začali aj plniť. Na presviedčanie používa manažér argumentáciu, ktorá je zväčša založená na racionálnych tvrdeniach. Oveľa jednoduchšie prijímajú zásadné rozhodnutia ľudia, ktorí sú s organizáciou identifikovaní.

Zásady

Zásady odrážajú hlavné ciele organizácie a odrážajú v sebe také aktivity, ktoré pomáhajú dosiahnuť ich. Ak majú byť zásady účinné, musia byť:

- pružné (aby odrážali zmeny v realizácii plánov),
- úplné (musia reagovať na akékoľvek potenciálne okolnosti),
- koordinujúce (nesmú dovoliť separátne dosahovanie individuálnych cieľov jednotiek, ale preferujú spoločný cieľ),
- etické (musia byť v súlade s platnou morálkou),
- jednoznačné (majú špecifikovať záujmy, ktoré treba pri implementácii plánov rešpektovať, definujú vhodné metódy, odporúčajú vhodné aktivity).

4.3 Význam plánovania

Plánovanie sa uskutočňuje na všetkých stupňoch riadenia. Manažéri určujú ciele, akcie, zdroje a implementáciu.

V niektorej organizácii delegujú proces plánovania na nižšiu úroveň riadenia. Podľa Donnellyho sa v budúcnosti bude znižovať nielen celkový stav zamestnancov, ale aj počet manažérov a bude sa čoraz viac presadzovať model zapájania pracovníkov aj na nižších stupňoch riadenia do procesu plánovania.

Počet ľudí, zodpovedných za plánovanie, závisí od veľkosti a typu organizácie. Väčšinou platí pravidlo, že s rastom počtu zamestnancov rastie aj počet manažérov, ktorí plánujú prácu v organizácii.

Plán je účinný vtedy, ak umožňuje postupnosť v realizácii zmien, a teda má dostatočné časové rozpätie na realizáciu jeho čiastkových cieľov.

Plán určuje očakávané správanie, ktoré označujeme aj ako „štandardy výkonnosti". Výkonnosť jednotlivých manažérov je hodnotená podľa toho, do akej miery sa im podarilo dosiahnuť vytýčené ciele.

Plánovanie je dobré vtedy, ak sa dokážu urobiť zložité veci jednoduchým spôsobom. To znamená, že nároky na intelektuálne schopnosti človeka, ktorý plánuje, sú vysoké. Plánovač musí dokázať myslieť abstraktne, má vedieť anticipovať. Osobnostné predpoklady smerujú k schopnosti rýchlo sa rozhodnúť, preberať na seba zodpovednosť z rozhodovania, vedieť rýchle a pružne reagovať.

Donnelly (1997) tvrdí, že existuje významný pozitívny vzťah medzi rozsahom plánovaných aktivít a medzi výkonnosťou organizácií. Manažér si pri plánovaní postupne kladie istý súbor otázok (Donnelly, 1997), na ktoré si odpovedá, a tak tvorí plán.

Obr. 7: Kľúčové záležitosti plánovania

Plánovací prvok	**Kľúčové manažérske rozhodnutia**
Ciele	1. Ktoré ciele prichádzajú do úvahy? 2. Aký je relatívny význam uvažovaných cieľov? 3. Ako ciele od seba vzájomne závisia? 4. Kedy majú byť jednotlivé ciele dosiahnuté? 5. Ako je možno jednotlivé ciele merať? 6. Ktorý manažér (resp. organizačná jednotka) by mala zodpovedať za dosiahnuté ciele?
Akcie	1. Ktoré dôležité akcie môžu prispieť na dosiahnutie cieľa? 2. Aké informácie o uvažovaných akciách sú k dispozícii? 3. Ktorá vhodná technika umožní predpovedať budúce výsledky každej dôležitej akcie? 4. Kto by mal zodpovedať za realizáciu jednotlivých akcií?

Zdroje	1. Ktoré zdroje treba pri plánovaní brať do úvahy? 2. Aké závislosti existujú medzi uvažovanými zdrojmi? 3. Ktorá rozpočtová technika by mala byť použitá? 4. Kto by mal zodpovedať za zostavenie rozpočtu?
Implementácia	1. Má pri implementácii plánu prevažovať uplatnenie právomoci, alebo presvedčovania? 2. Aké zásady by sa mali pri implementácii plánu dodržať? 3. Do akej miery má byť v zásadách uplatnená požiadavka úplnosti, pružnosti, koordinácie, etiky a jednoznačnosti? 4. Kto by sa mal zásadami riadiť?

CVIČENIE 6: Kľúčové záležitosti plánovania

Na spracovanie úlohy využite obrázok 5. Kľúčové záležitosti plánovania. Podľa nej si naplánujte vo vašom meste alebo obci nový sociálny program práce s dysfunkčnou rodinou.

4.4 Strategické plánovanie

Osobitný význam si zaslúži strategické plánovanie, pretože je dôležité pre napredovanie a progresívny vývoj organizácie.

Význam strategického plánovania

Zmyslom plánovania je dosiahnuť konkurenčnú výhodu na trhu. Táto výhoda sa obyčajne dosahuje postupne a systematicky. Ak je organizácia schopná svoje aktivity vykonávať postupne a výraznejšie nepodlieha okamžitým a operatívnym potrebám, má nádej dostať sa do bezkonkurenčnej pozície. Strategické plánovanie zväčša robia len veľké alebo progresívne sociálne organizácie. Ak však organizácia strategicky neplánuje, vynakladá na svoju činnosť množstvo energie a finančných prostriedkov, a to bez výraznejšieho efektu.

Riadenie celej organizácie je záležitosťou jej manažéra, prípadne jeho riadiaceho tímu. Strategické plány sa stavajú obyčajne na obdobie minimálne piatich a viac rokov.

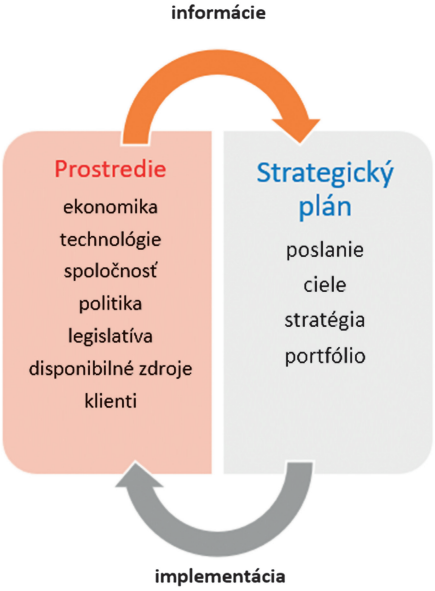
Strategický manažment v sebe zahrnuje dve základné aktivity:

1. rozhodovanie o tom, aké akcie musí organizácia vykonať, ak chce dosiahnuť svoju víziu;
2. vytváranie podmienok pre ich hladký a efektívny priebeh.

Zmyslom strategického plánovania je dosiahnuť konkurenčné výhody, a tak aj dobré konkurenčné postavenie na trhu.

Strategické plánovanie je podľa Donellyho (1997) proces, ktorý zahŕňa výskum tržných podmienok, potreby a priania zákazníkov, identifikuje silné a slabé stránky, špecifikuje sociálne, politické a legislatívne podmienky a určuje disponibilitu zdrojov.

Tvorba strategických plánov znamená zhromažďovanie informácií z prostredia organizácie, rozhodovanie o poslaní, cieľoch, stratégiách a portfóliovom pláne. Organizácie zabezpečujú pochopenie vlastnej stratégie zapájaním svojich pracovníkov do samotného procesu tvorby stratégie a strategických plánov (Hromková, Vaverčáková, Pleuková, 2019).



Obr. 8: Proces strategického plánovania

Proces strategického plánovania

Podľa Donellyho (1997) prebieha proces strategického plánovania takto:

Výsledkom strategického plánovania je ***strategický plán.*** Základnými zložkami strategického plánu sú:

a) poslanie,
b) ciele,
c) stratégie,
d) plán portfólia.

a) Poslanie organizácie

Organizácie nevznikajú samoúčelne, ale z nejakého dôvodu. Ten dôvod, zmysel je formulovaný v poslaní, misii organizácie. Zmyslom každej organizácie je plnenie úlohy v širšom spoločenskom prostredí. Účel vzniku organizácie, teda jej poslanie alebo misia, sa pod vplyvom vývoja môže meniť pretože:

- Organizácia sa rozvinula alebo rozšírila;
- Nastali zmeny v jej prostredí;
- Nastali personálne zmeny.

Postupne sa pod vplyvom vyššie uvedených faktorov môže meniť aj poslanie organizácie a následne sa tá začne zmietať v neistotách bez jasnej vízie.

Poslanie organizácie by malo vypovedať o tom, na čo sa organizácia špecializuje, o čo sa bude v dlhodobom horizonte snažiť. Poslanie by malo určovať smery dlhodobého rozvoja organizácie a vytýčiť isté špecifiká, ktorými sa bude odlišovať od podobných organizácií.

Pri určovaní poslania treba vedieť zodpovedať na dve základné otázky:

1. Čo je zmyslom aktivít organizácie?
2. Aké by tie aktivity mali byť?

Zmyslom poslania je poskytnúť všetkým členom, dobrovoľníkom, zamestnancom, partnerom a klientom, ale aj verejnosti jasnú

predstavu o zameraní a význame aktivít organizácie. Všetky menované zložky bez ohľadu na status a pozíciu v organizácii musia mať pocit, že ich (zamestnanci, dobrovoľníci, spolupracujúci odborníci) práca prípadne očakávania (klienti verejnosť, sponzori) sú v súlade s poslaním organizácie.

Postup pri tvorbe poslania

Pri tvorbe poslania zohrávajú kľúčovú rolu tri faktory: história organizácie, jej zreteľné schopnosti a prostredie, v ktorom sa nachádza.

História

Každá organizácia má svoju históriu vzniku, cieľov, úspechov, omylov a stratégií. Ich štúdiom odhalíme doterajšie charakteristické črty a udalosti, s ktorými treba počítať pri formovaní budúcich stratégií.

Zreteľné schopnosti

Organizácia dokáže robiť veľa aktivít, treba však vybrať tie, ktoré robí efektívne, a ktoré robí prinajmenšom tak dobre ako ostatné organizácie. Bez ohľadu na lákavé príležitosti, treba sa zaoberať tými aktivitami, ktoré jej prinášajú konkurenčnú výhodu a prosperitu.

Prostredie

Prostredie poskytuje organizácii rôzne príležitosti, obmedzenia a hrozby, ktoré tvoria komplexné prostredie organizácie.

Charakteristické črty poslania

Aby poslanie bolo účinné, tak musí byť:

a) zamerané viac na trhy než na produkty,
b) musí byť reálne a dosiahnuteľné,
c) musí byť motivujúce a špecifické.

a/ väčšie zameranie na trhy než na produkty

Poslanie sa formuje a formuluje s dlhodobou platnosťou. V poslaní musí byť zahrnutý predmet aktivít.

Vytvorené poslanie by malo vystihovať predmet aktivít. Poslanie musí mať dlhodobú platnosť, v ktorej prevažuje vonkajšie zameranie nad vnútorným. Má vystihovať širšie potreby, ktoré sa organizácia snaží uspokojovať a nielen sa zameriavať na produkty, resp. služby, ktoré organizácia na trhu ponúka.

Dobre sformulované poslanie má dať odpoveď na otázku: Čo je zmyslom našej práce? Odpoveďou by mali byť potreby a priania určitého okruhu užívateľov služieb.

b/ dosiahnuteľnosť

Poslanie organizácie by malo viesť nielen k vyššej výkonnosti, ale malo by byť hlavne reálne a dosiahnuteľné. Mala by byť vytvorená vízia nových príležitostí, ale nie v podobe hazardných aktivít, ktoré presahujú možnosti organizácie.

c/ motivovanosť

Medzi dôležité vlastnosti poslania patrí jeho schopnosť viesť pracovníkov a manažérov jedným smerom, bez ohľadu na to, či pracujú spolu alebo oddelene. Poslanie musí dokázať vytvárať v pracovníkoch pocit, že ich práca má zmysel, a že sa podieľajú na vytváraní prosperity a dobrého mena organizácie.

d/ špecifickosť

Poslanie nesmie byť samoúčelné a príliš všeobecné. Malo by byť veľmi špecifické v tom zmysle, aby poskytovalo manažérom jasný návod pri posudzovaní alternatívnych akcií na dosiahnutie cieľa.

Podľa Donnellyho (1997, s. 236) by malo poslanie organizácie zahŕňať nasledujúce zásady:

1. Trvalo dosahovať takú mieru návratnosti investovaného kapitálu, ktorá bude organizáciu radiť na prvé miesta medzi podobnými organizáciami;

2. Zabezpečiť trvalé tempo rastu zisku, predaja, investícií, ktoré prevyšujú priemerné hodnoty vykazovaných v národných rámcoch;
3. Spravodlivo rozdeľovať „ovocie“, ktoré prináša rast produktivity práce a efektivitu investovaného kapitálu medzi akcionárov, zamestnancov a verejnosť;
4. Vyrábať a distribuovať produkty, ktoré prinášajú úžitok klientom aj spoločnosti;
5. Trvalo sledovať potreby a priania klientov a verejnosti a trvalo usmerňovať vytváranie kvalitného sortimentu nových produktov, ktorý zabezpečí rast spokojnosti zákazníkov;
6. Dynamicky rozvíjať aktivity organizácie, vytváraním nových produktov a vyraďovaním tých, ktoré nevytvárajú dostatočne veľký zisk z hľadiska rozvojových potrieb organizácie;
7. Dodržiavať etické štandardy vo všetkých oblastiach pôsobenia organizácie.
8. Vytvárať a udržiavať motivujúce organizačné prostredie, ktoré rozvíja tvorivú schopnosť pracovníkov, motivuje k vyšším výkonom a prináša vysokú mieru uspokojenia z dosiahnutých pracovných výsledkov.

b) Ciele organizácie

To, čo sa považuje za budúci výsledok sa nazýva cieľom. Sú to akési koncové body, ku ktorým smeruje naplnenie poslania a ktoré sú zabezpečené nepretržitým vykonávaním rôznych činností. Poslanie organizácie samo osebe vytvára súbor špecifických, reálnych a dosiahnuteľných cieľov organizácie.

Ciele sa určujú vo všetkých oblastiach, ktoré majú vplyv na výkonnosť a prosperitu organizácie:

- postavenie na trhu,
- inovácie,
- produktivita,
- materiálne a finančné zdroje,
- rentabilita,

- výkonnosť a zodpovednosť manažérov,
- postoje,
- produktivita práce,
- sociálna zodpovednosť.

c) Stratégia organizácie

Organizácia už má sformulované poslanie a stanovené ciele, vie, čo chce dosiahnuť. Nasledujúcou úlohou manažéra je určiť, akým spôsobom možno tieto ciele dosiahnuť, teda si určiť stratégie ich dosahovania.

Sedlák (2000) definuje *stratégiu* ako vedomé určenie základných dlhodobých cieľov organizácie, stanovenie postupu činností (alebo stratégií), ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele a rozmiestniť zdroje potrebné na realizáciu cieľa.

Vytýčené ciele je možno dosiahnuť dvoma základnými spôsobmi:

1. lepším riadením súčasných aktivít organizácie;
2. vyhľadávaním a realizovaním nových aktivít.

Aby si však mohla zadefinovať dlhodobé ciele, musí mať preskúmané podmienky externého a interného prostredia.

Skúmanie externého prostredia

Podľa Sedláka (2000) sa externé prostredie delí na dva druhy:

- bezprostredné alebo odvetvové prostredie (prostredie, v ktorom reálne organizácia funguje: lokalita, obyvateľstvo, budovy, konkurencia...)
- makroprostredie (legislatíva, kultúrno-hodnotové prostredie, ekonomické podmienky krajiny...).

Porter (in: Sedlák, 2000) na analýzu odvetvovej konkurencie využíva techniku modelu piatich síl:

1. riziko vstupu potenciálnych konkurentov na trh;
2. miera, rozsah súperenia medzi existujúcimi organizáciami;
3. sila zákazníkov;

4. sila dodávateľov;
5. možnosť substitúcie výrobkov.

Analýza makroprostredia

Medzi dôležité komponenty makroprostredia patria: hospodársky rast, úroková miera, menový kurz, inflácia, politické a právne prostredie, vedecko-technické prostredie, sociálne prostredie, demografické prostredie, ekologické prostredie, medzinárodné prostredie. Tieto ukazovatele dokáže v kontexte so svojou organizáciou vnímať väčšinou len manažér.

Skúmanie interného prostredia

Pri skúmaní interného prostredia sa vytvorí profil organizácie. Pomocou neho sa zisťujú strategicky dôležité silné a slabé stránky, na ktorých organizácia zakladá svoju stratégiu.

Pearce a Robinson (in: Sedlák, 2000) uvádzajú 57 kľúčových interných faktorov, ovplyvňujúcich silné a slabé stránky, ktoré zoskupili do piatich skupín: marketing, financie a účtovníctvo, výroba a technika, personalistika, organizácia všeobecného manažmentu.

Metódy strategickej analýzy a strategickej voľby

Spôsob strategickej analýzy a strategickej voľby závisí od toho, v akom vývojovom štádiu sa organizácia nachádza a na akej úrovni v riadiacej hierarchii sa uskutočňuje.

Sedlák (2000) uvádza, že podľa úrovne strategického manažmentu rozlišujeme tieto metódy strategickej analýzy a strategickej voľby:

- na úrovni celej organizácie sú to portfóliové analýzy,
- na úrovni organizačnej jednotky SWOT analýzy

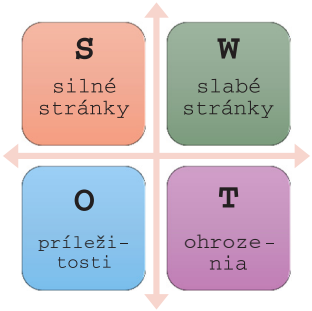
Portfóliové analýzy na úrovni podniku reprezentujú podľa Sedláka na úrovni podniku najmä matica BCG a matica GE. Boston Consulting Group (BCG) matica je založená na dvoch základných kritériách: percente rastu na trhu a relatívnom konkurenčnom po-

stavení, čiže podielu na trhu. Podrobnejšie pozri v podkapitole Plán portfólia. Matica GE je obdobou matice BCG, len pracuje s väčším počtom faktorov.

SWOT analýza je systematickou identifikáciou faktorov a stratégií na úrovni jednotlivých organizačných jednotiek. Je to pomerne známa a často používaná metóda, ktorá predpokladá, že efektívna stratégia maximalizuje silné podnikateľské stránky a príležitosti a minimalizuje slabé stránky a hrozby. Názov je odvodený od začiatočných písmen: **S**trenghts (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (príležitosti) a **T**hreats (hrozby).

CVIČENIE 7: SWOT analýza

Pokúste sa urobiť SWOT analýzu na svoju poslednú odbornú prax (nie na celú organizáciu, v ktorej ste pracovali, ale konkrétne na tú prax, ktorú ste vykonávali na nejakom konkrétnom oddelení).



Úlohou stratégie plánovania je identifikovať hlavné prístupy, ktorými sa majú ciele dosiahnuť. Donnelly v podstate uvádza dva základné spôsoby stratégie plánovania: lepším riadením súčasných aktivít alebo vyhľadávaní a realizovaním nových aktivít. Ich kombináciou vzniknú štyri stratégie, pri ktorých sa vždy kombinuje zameranie na zákazníkov a zameranie na produkty:

Produkty / Trhy	Súčasné produkty	Nové produkty
Súčasní zákazníci	Prenikanie trhu	Rozvoj produktu
Noví zákazníci	Rozvoj trhu	Diverzifikácia

Obr. 9: Matica produkt – trh. Zdroj: Donelly, 1997

Stratégia prenikania trhu

Organizácie sa zameriavajú na zdokonaľovanie svojej pozície so súčasnými produktmi a u súčasných zákazníkov. Napríklad: v Zariadení sociálnych služieb zvýšime kvalitu bývania našich klientov (modernizácia priestorov, vernostné zľavy pre klientov).

Tento plán môže zahrňovať napríklad cenové zľavy, propagáciu výhod pre zákazníka, väčšie „balenia", lepšia dostupnosť produktov pre zákazníkov. Ale aj uplatnenie novšej technológie starostlivosti, ktorá umožní zvýšiť produktivitu výroby, lepšie vynakladanie s materiálom a zníženie výrobných nákladov.

Stratégia rozvoja trhu

Táto stratégia je zameraná na vyhľadávanie nových zákazníkov pre súčasné produkty organizácie. Napríklad: Charitatívna organizácia môže ponúknuť svoje služby ďalšej skupine zákazníkov. Ošatenie ponúkne okrem skupine bezdomovcov aj skupine sociálne slabších rodín.

Medzi aktivity podporujúce túto stratégiu patria: nové predajné techniky, nové balenia, propagácia.

Stratégia rozvoja produktu

Je stratégia založená na vyhľadávaní nových podnikateľských aktivít. Napríklad: V zariadení sociálnych služieb otvoríme oddelenie probiotickej stravy alebo vytvoríme jednoposteľové izby a podobne.

Diverzifikácia

Diverzifikáciou sa nazýva taká stratégia, pri ktorej organizácia vyhľadáva úplne nový produkt pre úplne nových zákazníkov. Na-

príklad: pri Zariadení sociálnych služieb zriadime terénnu opatrovateľskú službu pre ľudí žijúcich v domácnostiach alebo denný stacionár pre ľudí z okolia.

d) Plán portfólia

Konečnou fázou strategického plánovania je vytvorenie plánu portfólia organizácie. Riadenie širokého spektra podnikateľských aktivít je pomerne jednoduché, ak je k dispozícii dostatok disponibilných zdrojov. Realita je však opačná a pre nedostatok zdrojov sa často musia aktivity organizácie regulovať. Niektoré programy, produkty môžu vykazovať stagnáciu alebo úpadok a vrcholový manažment musí rozhodnúť, ktoré bude utlmovať a ktoré podporovať.

Jednou z najznámejších metód v oblasti tvorby plánu portfólia je Matica obchodného portfólia BCG (Boston Consulting Group).

Prvým krokom vytvorenia plánu portfólia je identifikácia jednotlivých divízií, výrobkových radov a podobne, ktoré možno považovať za samostatnú podnikateľskú jednotku (napríklad celé zariadenie sociálnych služieb, ale aj Stacionár tohto Zariadenia alebo Samostatné bývanie zariadenia a podobne – podľa toho, či ich evidujeme ako samostatné hospodárske jednotky).

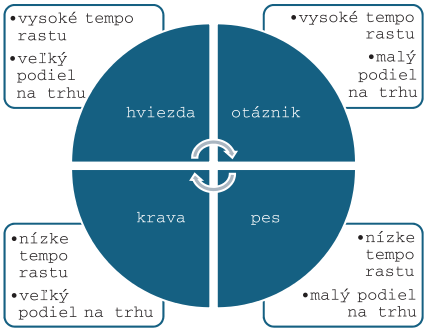
Samostatná podnikateľská jednotka (organizačná jednotka) – používa sa aj skratka SBU (Self Business Unit) – je charakteristická (Donnelly, 2000) tým, že:

- má svoje špecifické poslanie;
- má svojich konkurentov;
- predstavuje jednu podnikateľskú jednotku alebo súbor navzájom prepojených podnikateľských jednotiek;
- môže plánovať oddelene, nezávisle od ostatných podnikateľských aktivít spoločnosti.

Ak sú jasne identifikované jednotlivé SBU v organizácii, treba nájsť nejakú metódu, ktorá by manažérom pomohla alokovať disponibilné zdroje medzi jednotlivé SBU. Jednou z takýchto metód je matica BCG. Na vertikálnu os sa nanáša tempo rastu trhu v percen-

tách a na horizontálnu relatívny podiel na trhu, podľa predaja SBU voči najväčšiemu konkurentovi.

Pomocou týchto uvedených ukazovateľov sa dokážu potom identifikovať štyri charakteristické stavy SBU: hviezdy, peňažné kravy, otázniky a psy.



Obr. 10: BCG Matica obchodného portfólia strategickej obchodnej jednotky

Hviezda

Sú také samostatné obchodné jednotky, ktoré vykazujú relatívne vysoký podiel na trhu a nachádzajú sa na trhoch s vysokým tempom rastu. Prudko rastúce trhy priťahujú konkurenciu, takže hviezdy treba ochraňovať. Hviezdou môže byť napríklad bufetové stravovanie pri kuchyni zariadenia sociálnych služieb.

Peňažné kravy

Veľmi často predstavujú aj vedúce postavenie na trhu, ktoré rastie veľmi pomaly. Majú vysoký podiel na pomaly rastúcom trhu a predstavujú významný finančný zdroj organizácie. Medzi takéto sa dajú považovať napríklad mesačné platby klientov za užívanie sociálnej služby – nepokrývajú plné náklady, ale sú stále a pravidelné.

Otázniky

Majú pomalý podiel na rýchlo rastúcom trhu. Ich potenciálne výhodné postavenie vyžaduje, aby organizácia výrazne investovala do ich rozvoja a získala tak väčší podiel na trhu. Príkladom môže

byť zavedenie canisterapie do práce s klientmi s Alzheimerom. Pomerne vysoké náklady na kontrahovanie terapeuta, psa a vybavovanie povolení a neistý výsledok.

Psy

Majú malý podiel na málo rastúcom trhu. Ak tieto jednotky majú svojich verných klientov, môžu byť aj zdrojom zisku a hotovosti. Väčšinou však nebýva výhodné tieto jednotky prevádzkovať. Napríklad pedikúra a kozmetika v zariadení sociálnych služieb. Vysoké hygienické aj finančné nároky na zriadenie a napriek nízkym cenám slabá využiteľnosť.

CVIČENIE 8: BCG matica

Vypracujte si BCG maticu pre pracovisko odbornej praxe alebo vlastné pracovisko, alebo katedru, na ktorej študujete a vpíšte do nej jednotlivé SBU. Potom urobte aj analýzu vašich rozhodnutí, teda dôvody, prečo je podľa vás práve táto SBU hviezdou, prečo iná psom a podobne.

Ak sú jasne identifikované a zadelené SBU do matice, vedenie organizácie sa rozhodne, či si želá podiel jednotlivých SBU na trhu zväčšiť, udržať, zmenšiť alebo sa ho zbaviť.

Takže bude mať k dispozícii štyri typy základných ***stratégií***, aplikovateľných pre všetky organizácie:

1. *budovanie* – SBU sa môže stať hviezdou, preto je vhodné, aby sa organizácia vzdala krátkodobých ziskov v prospech budúceho postavenia na trhu;
2. *udržovanie* – ak sa stane jednotka peňažnou kravou, môže byť kľúčovým cieľom udržiavať a ochraňovať jej tržný podiel, ktorý prináša organizácii výdatný tok hotovosti;
3. *žatva* – tento cieľ je vhodný pre všetky jednotky, ktoré sa nachádzajú v pozícii hviezd. Zameriava sa na dosiahnutie čo najväčšej krátkodobej hotovosti na úkor dlhodobej výnosnosti;
4. *zbavovanie* – takýto cieľ je vhodný pre tie jednotky, ktoré vykazujú na trhu malý podiel, jeho tempo rastu je nízke. Je vhodné

pre tie organizácie alebo SBU v pozíciách psa a otáznika, ktoré sa nachádzajú na trhu, pri ktorých dôjde v blízkej budúcnosti k zníženiu tempa ich rastu.

e) Uplatnenie procesu strategického plánovania

Strategické plánovanie slúži na určenie poslania, cieľa a stratégií organizácie a umožňuje zostavovať plány pre jednotlivé funkčné oblasti organizácie.

Kompletný strategický plán usmerňuje činnosť jednotlivých organizačných jednotiek tým, že na jeho základe si jednotky určujú svoje ciele, stratégie a programy, ktoré sú konzistentné s cieľmi organizácie. Manažéri však musia plne rešpektovať požiadavku previazanosti strategického a operačného plánu.

Na tvorbe strategického plánu sa obyčajne podieľa len skupina špičkových manažérov organizácie, ktorí obyčajne nemajú priamu zodpovednosť za jeho realizáciu.

Dobre riadené organizácie sa vyznačujú dokonalým prepojením strategického a operačného plánovania na všetkých úrovniach.

Zhrnutie na záver

- Plánovacie funkcie zahŕňajú také aktivity, ktoré zabezpečujú realizáciu zamýšľaných akcií.
- Plánovanie vyžaduje, aby manažéri rozhodovali o cieľoch, akciách, zdrojoch a implementácii.
- Manažéri pomocou plánovania koordinujú úsilie, pripravujú a realizujú zmeny, určujú štandardy výkonnosti a riadia vývoj.
- Manažér sa musí rozhodnúť medzi alternatívnymi cieľmi, ktoré musí vyhodnocovať a určiť ich prioritu, časový rámec a merateľnosť.
- Medzi dôležité oblasti, ktoré určujú ciele organizácie: rentabilita, marketing, produktivita, finančné zdroje, inovácie, manažérske správanie, postoje zamestnancov, sociálna zodpovednosť.
- Postup realizácie akcií zameraných na dosiahnutie cieľov musí

byť špecifikovaný. Tieto špecifikácie sa nazývajú stratégie alebo taktiky.

- Požiadavky na zdroje sa určujú prostredníctvom rozpočtov. Úlohou manažéra je použiť taký rozpočet, ktorý je najvhodnejší na realizáciu plánu.
- Poslednou fázou plánovania je implementácia, ktorá sa realizuje prostredníctvom zamestnancov.
- Pri implementácii využívajú manažéri právomoci, presviedčanie a špecifické zásady.
- Zásady sú dôležitým prvkom podpory manažéra pri implementácii plánu.
- Existuje pozitívny významný vzťah medzi rozsahom plánovacích aktivít a medzi výkonnosťou organizácie.
- Strategické plánovanie ovplyvňuje celú organizáciu tým, že špecifikuje jej poslanie, ciele, stratégie a plán portfólia. Jeho význam rastie, ak organizácia chce pružne reagovať na neočakávané zmeny.
- Poslanie organizácie určuje zmysel podnikania. Pri tvorbe poslania treba brať do úvahy tri základné prvky: históriu organizácie, zreteľné schopnosti organizácie a jej prostredia.
- Poslanie by malo byť zamerané viac na trhy než na produkty a byť dosiahnuteľné, motivujúce a špecifické.
- Ciele organizácie by mali byť odvodené od celkových cieľov organizácie.
- Stratégie sú špecifické akcie, ktoré sa musia realizovať na dosiahnutie vytýčených cieľov.
- Stratégie zahŕňajú spôsoby umožňujúce dosiahnutie lepšieho postavenia na súčasných trhoch alebo aktivity, umožňujúce získať nové trhy. Organizácie môžu realizovať štyri typy základných rozvojových stratégií: prenikanie trhu, rozvoj trhu, rozvoj produktu, diverzifikáciu.
- Obchodné portfólio organizácie predstavuje postavenie jednotlivých strategických obchodných jednotiek z hľadiska jeho relatívneho podielu na trhu a z hľadiska tempa rastu trhu. Na analýzu portfólia sa používajú matice BCG.

- SWOT analýza je systematickou identifikáciou faktorov a stratégií na úrovni jednotlivých organizačných jednotiek.
- Operačné ciele a operačné stratégie sú odvodené od strategických cieľov a stratégií organizácie. Strategické plánovanie sa tak stáva dôležitým nástrojom zjednocujúceho úsilia všetkých pracovníkov a koordinujúcim akékoľvek podnikateľské aktivity.

Cvičenie 9: Odpovedzte stručne na nasledujúce otázky!

1. Prečo sa majú manažéri trápiť s dlhodobým plánovaním, keď majú dosť starostí s krátkodobými úlohami?
2. Diskutujme o správnosti nasledujúcich tvrdení:
   A/ Je jednoduché plánovať, ak sú zmeny vo vonkajšom prostredí organizácie nepatrné
   B/ Plánovanie má veľkú cenu, ak dôjde k veľkej zmene vo vonkajšom prostredí organizácie
3. Vysvetlite, ako môže v dôsledku neprimeraného vysokého dôrazu na dlhodobé ciele dôjsť k ohrozeniu krátkodobých ziskových cieľov. Pokúste sa vaše tvrdenia doložiť konkrétnym príkladom
4. Diskutujte o tom, s akými problémami sa môže organizácia stretnúť, ak nemá správne formulované poslanie, ale aj napriek tomu sa snaží o jeho naplnenie.
5. Zvoľte si nejakú reálnu organizáciu a popíšte jej špecifické schopnosti. Myslíte si, že tieto schopnosti majú pre nich významnú konkurenčnú výhodu?
   Prečo áno a prečo nie?
6. Poslanie by malo byť zamerané viac na trhy, než na produkty a byť dosiahnuteľné, motivujúce a špecifické. Vyberte si tri druhy poslania a z hľadiska tohto tvrdenia ich vyhodnoťte!
7. Ako spolu súvisí poslanie organizácie, jej ciele a stratégie?
8. Vysvetlite, ako môžu prevádzkoví manažéri a radoví pracovníci ovplyvňovať tvorbu strategických plánov organizácie.

4.5 Projektovanie

Osobitnú pozornosť treba venovať projektovému plánovaniu. Vždy, keď organizácia potrebuje zaviesť do praxe nejaký nový alebo inovovaný produkt, službu, musí si odskúšať, ako to bude fungovať v praxi, aby napríklad predišla tomu, aby sa to stalo podľa BCG matice „psom". Z toho vyplýva, že v kontexte klasifikácie podľa času pôjde o krátkodobý, zriedkavejšie strednodobý plán a v kontexte klasifikácie objektu o projekt pre časť niektorého oddelenia alebo úseku nejakej časti organizačnej jednotky.

V tejto podkapitole upriamime pozornosť na to, ako sa projektovo plánuje. Sčasti sa tejto témy dotýka aj kapitola Organizovanie, v ktorej sú vysvetlené zásady maticovej projektovej organizačnej štruktúry.

Pri plánovaní a písaní projektu je najdôležitejšie vychádzať z ***poslania organizácie***. V poslaní organizácie je obsiahnutý cieľ organizácie, cieľové skupiny a rámcové prostriedky, ktorými sa cieľ dosahuje.

Napríklad misiou a hlavným poslaním Centra Slniečko Nitra je *„... napomáhanie k účinnému a komplexnému riešeniu problematiky týraných, zneužívaných detí, obetí domáceho násilia v zmysle zabezpečenia a ochrany základných ľudských práv a slobôd; poskytovanie všeobecne – prospešných služieb deťom a rodinám s deťmi v krízových životných situáciách"* (https://centrumslniecko.sk/o-nas/misia-a-poslanie/).

Projekt s rozpočtom, ktorý organizácia nasmeruje k sponzorovi alebo donorovi, sa nazýva *grantová žiadosť*, a teda žiadajú o *grant* (finančná podpora). Podporovatelia si ako prvé pozrú, či sú aktivity žiadosti v súlade s poslaním organizácie, pretože ak áno, je tu záruka, že organizácia rozvíja jedným smerom svoju profesionalitu a dá sa predpokladať, že disponuje špecifickými kompetenciami, a teda ich financie budú investované dobre. Podobne je to aj so získaním akreditácie na nejakú činnosť.

Poslanie organizácie vytvorí rámec na realizáciu ***programu*** organizácie. Pri prečítaní uvedeného príkladu je programom Centra Slniečko *„... Základným poslaním neziskovej organizácie je: a/ poskyto-*

vanie sociálnej pomoci, humanitárnej starostlivosti týraným, sexuálne zneužívaným, zanedbávaným deťom, obetiam domáceho a rodovo podmieneného násilia, rodinám a deťom v krízových životných situáciách, b/ ochrana ľudských práv a základných slobôd a *c/ výchova a vzdelávanie"* (nájdi na https://centrumslniecko.sk).

Takáto organizácia by sa teda mohla uchádzať o podporu projektu, ktorý by sa týkal akejkoľvek formy sociálnej alebo humanitárnej pomoci alebo ochrany práv, alebo vzdelávania detí a rodín.

Poslanie je vždy formulované v preambule zakladacích listín, stanov a štatútov.

Toto je vstupné a zároveň vyraďovacie kritérium na ďalšie posúdenie potenciálnej podpory projektu. Pretože sa projekty nepíšu na štandardizované, pravidelné a opakujúce sa aktivity organizácie, ale na nové a neodskúšané, musí organizácia zdôvodniť, prečo chce projekt realizovať.

Definovanie problému

Organizácia obyčajne dlhší čas pracuje s istou skupinou klientov, ktorá má určitý charakteristický typ problémov. Celkovým cieľom sociálnej práce je zvýšiť kvalitu života klienta. Definovanie problému je akousi analýzou východiskovej situácie, ktorú chceme zlepšiť. V kapitole o rozhodovaní sa písalo, akými prostriedkami sa dokáže manažér rozhodnúť o výbere najoptimálnejšieho riešenia.

Východiskom rozhodnutia je fáza „identifikácie problému", do ktorého je najlepšie zapojiť kooperujúcu skupinu samotných klientov, spolupracovníkov, participujúcich odborníkov a dobrovoľníkov. Dajú sa na to použiť kreatívne techniky skupinového rozhodovania (pozri kapitola Rozhodovanie). Hlavným dôvodom, prečo to nerobí manažér sám, je, aby už na začiatku získal partnerstvo ostatných zúčastnených, ich podporu a vtiahol ich do procesu realizácie projektu – všetci tak preberú časť zodpovednosti a neostane v tom manažér sám.

Po tom, ako sa podarí naformulovať problém, ktorý treba pro-

jektovo riešiť, vypracuje sa celý repertoár potenciálnych zdrojov informácií, napríklad: dokumentácia klientov, webové stánky, štatistické údaje, demografické údaje, výročné správy a množstvo ďalších materiálov podľa charakteru problému, ktorý sa má riešiť. Na ich základe je nevyhnutné vypracovať racionálnu argumentáciu, ktorou vedúci projektu podporí naliehavosť riešenia problému bez nejakých emocionálnych nátlakov na podporovateľov a sponzorov.

Cieľ projektu

Na základe zadefinovania problému sa dá povedať, ako to bude vyzerať, ak problém už nebude.

Napríklad:

Problémom je, že dospelé dieťa, žije so svojím rodičom v jednej domácnosti a svojím alkoholovo závislým správaním spôsobuje svojej matke/seniorke neustále emocionálne, sociálne a finančné stresy.

Parciálnym cieľom 1 bude: eliminovať násilie na seniorovi.

ďalej

Problémom je, že senior nemá možnosti ani schopnosti brániť sa proti fyzickej aj psychickej agresivite svojho dospelého dieťaťa.

Parciálnym cieľom 2 bude zvýšiť možnosti a schopnosti starších ľudí vzoprieť sa fyzickému a psychickému násiliu svojich príbuzných.

Celkovým cieľom teda je: zvýšiť kvalitu života seniorov, ktorí sú obeťami násilia vo svojej rodine.

Cieľová skupina

Cieľová skupina projektu sa dá vydedukovať z cieľa. Veľkosť cieľovej skupiny, jej prípadné delenia na primárne a sekundárne, si organizácia určuje najmä vzhľadom na svoje kapacity.

Napríklad: Primárnou cieľovou skupinou bude asi 10 seniorov nad 80 rokov, žijúcich v bytoch Starého mesta v Bratislave, u kto-

rých je evidovaný za posledné dva roky zásah mestskej alebo štátnej polície pre domáce násilie.

Sekundárnou cieľovou skupinou bude komunita starších obyvateľov Starého mesta.

Aktivity

Aktivity sú vlastne prostriedky, pomocou ktorých naplníme cieľ. Obyčajne je ich definovaných viac než len jedna. Ak by na naplnenie cieľa stačila jedna aktivita, tak cieľ by bol zároveň aj prostriedkom a naopak, prostriedok cieľom.

Príklad aktivít k prvému cieľu – eliminovať násilie páchané na seniorovi v rodine:

- opatrovateľská služba v rodine,
- spolupráca s políciou,
- rodinné poradenstvo,
- vytvorenie bezpečnej siete seniora.

Príklad aktivít k druhému cieľu – zvýšiť možnosti a schopnosti starších ľudí vzoprieť sa fyzickému a psychickému násiliu svojich príbuzných

- Práca s odbornou verejnosťou (lekári, policajti, sociálni pracovníci...);
- Práca s verejnosťou: letáky, články, besedy na školách, RTVS;
- Masmediálna kampaň;
- Terénna sociálna práca;
- Spolupráca s obcou;
- Zriadenie Linky dôvery;
- Tréningy v asertivite, riešení konfliktov, kurzy sebaobrany;
- Vytvorenie svojpomocných skupín;

Implementácia aktivít

Projekt je vždy plánovaný na istý presne vymedzený časový

úsek. Implementácia znamená, že dané aktivity sa rad radom načasujú a podrobne sa rozpracuje kto, kedy, ako, prečo a za čo v tej konkrétnej aktivite vykoná.

Napríklad:
Aktivita 2: zriadenie terénnej sociálnej práce
Január 2023 – máj 2023

- Stretnutie s organizáciami, ktoré sa v regióne angažujú v sociálnej oblasti a ktoré chcú participovať na riešení problému. Kontaktovať Slovenskú katolícku charitu, Evanjelickú diakóniu, CPPS, Pracovníka sociálneho odboru mestského úradu a okresného úradu, SZTP, Úniu nevidiacich a podobne.
  Zodpovední: Filip, Jana
- Vytvorenie siete participujúcich osôb, definovanie miery a spôsobu ich účasti na projekte.
  Zodpovední: Filip, Jana
- Nábor, výber a zaškolenie terénnych sociálnych pracovníkov
  Zodpovedná vedúca personálneho odboru
- Nábor a výber dobrovoľníkov z radov študentov sociálnej práce, špeciálnej pedagogiky a psychológie
  Zodpovedná: vedúca personálneho odboru a Jana s Filipom
  Podobným spôsobom sa rozpracujú všetky aktivity projektu.

Medzi nimi sú aj aktivity, ktoré nemajú časové obmedzenie a trvajú počas celého projektu. Medzi takéto priebežné aktivity napríklad patrí:

- Monitoring projektu – teda priebežné zaznamenávanie jednotlivých krokov, zväčša majú formu formálnych, ale aj neformálnych dokumentov (výkresy, plagátiky, záznamy v hárku klienta, prezenčné listiny, správy o nás v médiách...).
- Práca s verejnosťou – neustále informovanie verejnosti o možnostiach pomoci seniorom formou Klubov, stacionárov, bezpečnej siete prostredníctvom tlačených, virtuálnych médií, propagáciou cez vnúčatá v škole a podobne.
- Spracovanie jednotlivých prípadových štúdií.

Rozpočet

Každý donor, sponzor má svoje predstavy o tom, ktoré rozpočtové položky podporí, aj to, v akej výške. V prípade, že chce poskytnúť grant, sám určí, na čo má byť určený (napríklad len na vzdelávanie terénnych pracovníkov alebo všeobecne na podporu organizácie), a tým si určuje aj štruktúru rozpočtu. Medzi základné rozpočtové položky patria:

- Tovary a služby;
- Prevádzkové náklady;
- Osobné náklady;
- Vzdelávacie náklady;
- Cestovné a stravné náklady;

a zriedkavo aj na kapitálové náklady. Rozpočtové sú nielen náklady, ale aj predpokladané príjmy. Náklady rozpočtu musia „lícovať" aktivity projektu. Rozpočet je dôležité zostavovať na základe rozpočtovania jednotlivých aktivít, a tieto parciálne „rozpočty" sa zosumarizujú v celkovom rozpočte projektu.

Kritériá hodnotenia projektu

Už pri tvorbe projektu si treba stanoviť vopred kritériá, podľa ktorých sa efektivita/naplnenie cieľov projektu objektívne dá zhodnotiť.

Kritériá sa delia na kvalitatívne a kvantitatívne.

Medzi kvalitatívne kritériá úspešnosti projektu patria napríklad:

- spokojnosť klientov – anketa, dotazník,
- spontánne vyhľadávanie služby novými klientmi,
- spontánne hlásenie odborníkov do kooperácie s organizáciou.

Medzi kvantitatívne kritériá úspešnosti patria napríklad:

- nárast počtu dobrovoľníkov v projekte;
- zvýšenie počtu klientov minimálne o 10;
- vydanie Manuálu a jeho distribúcia do 5 ďalších mestských častí.

No a nakoniec (píšeme ho však ako nadpis projektu) sa napíše výstižný a silný názov projektu, ktorý dokáže upútať a zaujať sponzora, napríklad: *„Už ma nebi, syn môj!“*

5 ORGANIZOVANIE

Podľa Donnellyho (1997) zmyslom organizovania je vytvoriť podmienky na koordináciu úsilia pomocou vytvárania štruktúr procesov a vzťahov medzi právomocami.

Pod pojmom štruktúra procesov sa rozumejú cieľavedomé snahy manažérov a pracovníkov formulovať pravidlá a postupy a delegovať právomoci. Organizačná štruktúra teda umožňuje redukovať neurčitosť pracovného správania sa jednotlivých pracovníkov.

Sedlák (2000) chápe organizovanie ako tú časť manažmentu, ktorá predstavuje proces rozdelenia celkovej úlohy organizácie na jednotlivé pracoviská a ich opätovné spojenie.

Funkciu organizovania možno charakterizovať aj ako členenie pracovných úloh na čiastkové pracovné úlohy, delegovanie právomocí, vytváranie špecifických organizačných jednotiek a určovanie ich vhodných veľkostí. Úlohou manažérov, ktorí sa zaoberajú organizovaním, je prostredníctvom rady rozhodnutí o pracovných úlohách, právomociach a oddeleniach vytvoriť čo najvhodnejšiu organizačnú štruktúru. Zároveň v súčasnosti – vzhľadom na meniacu sa situáciu v oblasti zamestnávania pracovníkov a ich motivácie – treba, aby manažér podnikal kroky, ktoré pracovníkov v organizácii udržia na ich pracovnom mieste a ktoré budú zároveň prospešné na získavanie nových pracovníkov (Hromková, 2021a).

5.1 Dimenzie organizačnej štruktúry

Podľa Sedláka (2000) je organizačná štruktúra množinou prvkov, resp. štruktúrnych jednotiek organizácie a vzťahov medzi nimi. Organizačná štruktúra predstavuje základ, kostru organizácie. Pri jej tvorbe sa riešia vždy navzájom otázky diferenciácie činností a integrácie činností. Teda ako sa úloha rozčlení na jednotlivé

pracoviská (diferenciácia) alebo ako sa potom zjednotia, skoordinujú navzájom (integrácia).

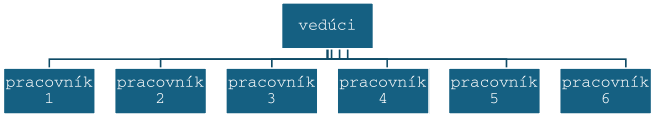
Vzhľadom na diferenciáciu činností sa môže urobiť vertikálna alebo horizontálna diferenciácia. Prostredníctvom nich sa činnosti oddeľujú.

Vertikálna diferenciácia činností predstavuje vertikálnu deľbu práce, vytvára hierarchiu a počet stupňov riadenia. *Horizontálna* súvisí s rozpätím riadenia, teda s počtom podriadených pracovníkov jednému vedúcemu.

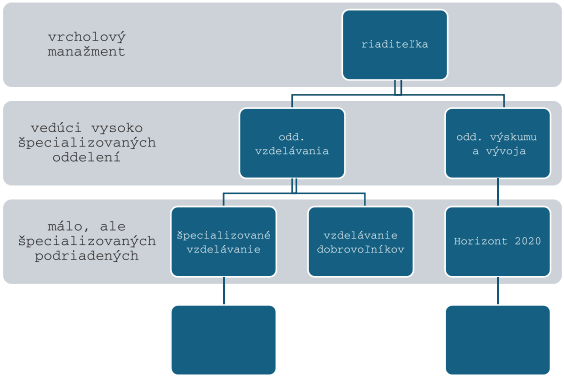
Organizačné štruktúry sú hierarchickým usporiadaním jednotlivých pracovísk. Podobajú sa pyramídam, preto sa o nich hovorí ako o pyramídových organizačných štruktúrach.

Organizačné štruktúry sa rozlišujú na dva základné druhy: širokú, resp. plochú organizačnú štruktúru a vysokú organizačnú štruktúru.

Široká má vertikálnu členitosť a malý počet stupňov riadenia, ale s veľkým počtom riadených pracovníkov.



Obr. 11: Široká (plochá) organizačná štruktúra



Obr. 12: Vysoká organizačná štruktúra

V zásade platí, že čím je duševne náročnejšia činnosť, tým je organizačná štruktúra vyššia.

To, ako bude organizačná štruktúra organizácie vyzerať záleží aj od charakterizovania a analyzovania špecifík organizačných štruktúr. Pri ich definovaní sa dajú použiť tri základné organizačné dimenzie:

1. Stupeň formalizácie;
2. Stupeň centralizácie;
3. Stupeň zložitosti.

Stupeň formalizácie

Stupeň formalizácie vyjadruje, do akej miery sú špecifikované, písomne vypracované a vynucované očakávané prostriedky a výsledky práce. V organizácii sú písomné doklady o štandardoch pracovného správania, o pracovných operáciách, definujú sa firemné stratégie a taktiky. Niektoré organizácie majú aj nepísané pravidlá správania, ktoré pôsobia ako úzus a prísne sa aj tak dodržiavajú.

Stupeň centralizácie

Stupeň centralizácie sa dotýka spôsobu delegovania právomocí na rozhodovanie a na realizáciu práce v rámci organizácie. Napríklad právomoci uskutočňovať rutinné rozhodnutia bývajú delegované na nižšiu úroveň riadenia a naopak, právomoci pre strategické rozhodnutia bývajú centralizované na úrovni vrcholového manažmentu.

Stupeň zložitosti

Stupeň zložitosti je výsledkom deľby práce a vytvárania oddelení. Náročnosť manažérskej práce stúpa počtom druhov pracovných aktivít a ich diferenciáciou. Počet odlišných prác na jednom stupni riadenia nazývame aj horizontálnou diferenciáciou (Donnelly, 1997). Počet stupňov riadenia sa potom nazýva aj vertikálna diferenciácia.

Tieto tri dimenzie nie sú od seba závislé, môžu ich svojou prácou významne ovplyvniť jednotliví manažéri.

5.2 Deľba práce

Spôsob deľby práce záleží predovšetkým na požadovanej špecializácii. Tá určuje, akí majú byť pracovníci, ktorí ju môžu vykonávať. Práca sa dá špecializovať prostredníctvom metód a spôsobov ich použitia.

Úlohou manažérov je špecifikovať úlohy tak, aby umožnili pracovníkom svoje pracovné povinnosti plniť správne a v správnom čase. Rozdelenie celkových úloh organizácie do menších špecifických častí je základnou podmienkou na dosiahnutie koordinovaného úsilia všetkých pracovníkov.

Manažéri sa snažia dosiahnuť čo najväčšiu špecializáciu, ktorá umožňuje maximálne využiť tieto výhody deľby práce:

- ak práca v sebe zahŕňa len niekoľko jednoduchých úloh, pracovníka možno a rýchlo kvalitne nahradiť, a teda mať aj nižšie náklady na zaškolenie;
- pracovníci rýchlo dosahujú vysokú zručnosť, a tým aj produktivitu prác

Špecializáciu práce možno posudzovať z pohľadu nasledovných kritérií:

- aké je pracovné tempo,
- nakoľko sa pracovné operácie opakujú,
- aká je kvalifikačná požiadavka,
- aké sú nároky na sústredenie sa.

Všetky kritériá pozitívne rastú priamoúmerne so stupňom špecializácie.

Relatívne vysoká schopnosť tímu plniť náročné úlohy vedie k preferencii tímovej práce. Jej základným prvkom sú skupiny piatich až dvadsiatich pracovníkov, ktorí plnia rozsiahlejšie pracovné úlohy, ktoré na seba nadväzujú pracovnými operáciami. Každý člen tímu je obyčajne schopný robiť niekoľko odlišných prác.

5.3 Delegovanie právomocí

Právomoc predstavuje právo jednotlivca urobiť určité rozhodnutia bez toho, aby si museli na to vyžiadať súhlas svojho nadriadeného. Delegovanie sa týka len funkcie rozhodovania, nie práva uskutočňovať určité práce. Manažéri musia starostlivo zvážiť, akú veľkú právomoc v súvislosti s právomocami budú delegovať.

Vysoký stupeň delegovania právomoci vytvára konkurenčné prostredie medzi manažérmi. Vysoké právomoci ich motivujú k tomu, aby ukázali svoje schopnosti na dosahovanie vytýčených cieľov. Konkurenčné prostredie zvyšuje obrat, znižuje náklady a celkovo vplýva na prosperitu organizácie. S rastúcimi právomocami rastie aj nezávislosť manažérov.

Na druhej strane delegovanie právomocí si vyžaduje vysoké kvalifikačné nároky na manažérov. Programy rozvoja týchto schopností bývajú však pomerne drahé a ich efekt veľmi diskutabilný. Mnoho manažérov má problém s delegovaním právomoci svojim podriadeným, pretože majú pocit straty kontroly. Delegovanie znamenajú pre pracovníka nielen kompetencie, ale zároveň zodpovednosti. Niektorí nie sú schopní ju uniesť, ale vo všeobecnej rovine prinášajú so sebou posilnenie vzťahu pracovníka k organizácii, ktorý sprevádza vyššia produktivita a lepšie uspokojenie požiadaviek klienta.

5.4 Vytváranie organizačných jednotiek

Hlavným dôvodom na špecifické zoskupovanie prác, teda vytváranie organizačných jednotiek, je potreba ich koordinácie. Pri tvorbe organizačných jednotiek je rozhodujúcou požiadavkou zoskupovanie prác.

Podľa Donnellyho (1997) medzi najviac používané prístupy tvorby organizačných jednotiek a ich vzájomné usporiadanie patria: funkcionálny, procesný, výrobkový, zákaznícky, geografický, zmiešaný a maticový. Funkcionálne a procesné vychádzajú z po-

trieb vnútorného prostredia organizácie, ostatné rešpektujú požiadavku vonkajšieho prostredia.

Funkcionálne organizačné štruktúry

Aby organizácia mohla plniť svoje úlohy, musí uskutočňovať isté druhy práce. Medzi také druhy práce patria: výroba, marketing, technická príprava výroby, financovanie, účtovníctvo a personalistika. Organizačná štruktúra je teda zostavená tak, aby dokázala organizácii zabezpečiť všetky nevyhnutné funkcie. Základnou výhodou tejto organizačnej štruktúry je, že sa jednotlivé útvary vysoko špecializujú na výkon istého druhu práce.

Nevýhodou je, že títo špecialisti obyčajne sledujú odborné ciele a záujmy svojho útvaru, ktoré nemusia byť totožné so záujmami organizácie.

Tieto organizačné štruktúry sa vyskytujú v malých organizáciách, alebo na druhej strane vo veľkých, ktoré sú vysoko špecializované. Zariadenie sociálnych služieb môže mať napríklad odbor sociálny, odbor zdravotnícky, odbor dopravy a údržby a podobne.

Procesné organizačné štruktúry

Malé organizácie si volia pri tvorbe štruktúry často procesné hľadisko. Do jednotlivých útvarov (napríklad: oddelenie príjmu klientov, oddelenie dennej služby a pod.) prichádzajú odborníci, ktorí zabezpečujú určitú fázu celého produkčného procesu a sú prijímaní na základe svojich kvalifikačných predpokladov. Vytvárajú veľmi dobré predpoklady na efektívnu špecifikáciu prác.

Výrobkové organizačné štruktúry

Veľké organizácie, s veľkým sortimentom produkcie, dávajú prednosť organizačným štruktúram, ktoré zohľadňujú výrobky, resp. služby. Manažéri môžu riadiť celý proces vývoja, výroby a predaja produktov alebo služieb. Koncentrácia právomoci do rúk takéhoto manažéra predpokladá cieľovo zamerané vrcholové riadenie a uľahčuje koordináciu nadväzujúcich procesov. Typickým predstaviteľom tohto typu organizačných štruktúr sú divizionálne

organizačné štruktúry. Každá divízia má veľkú ekonomickú a podnikateľskú samostatnosť a kompletne zabezpečuje vývoj, výrobu, marketing aj predaj svojich produktov. Nevýhodou je, že jednotlivé útvary jednej organizácie (divízie) niekedy medzi sebou aj súperia a vzájomne si konkurujú. V zariadení sociálnych služieb to môže byť napríklad Poradňa alebo Stacionár, alebo Lôžková časť a podobne.

Zákaznícke organizačné štruktúry

Východiskom zoskupovania v rámci organizácie môžu byť aj zákazníci a klienti. Napríklad v rámci štúdia na vysokej škole je to diaľkové alebo denné štúdium. Táto forma umožňuje lepšiu komunikáciu so svojou cieľovou skupinou.

Tieto štruktúry, tak ako aj regionálne a výrobkové, zohľadňujú najmä väčšiu možnosť rozhodovania a reagovania na špecifické požiadavky okolia. Ich jednotky nie sú príliš špecializované a majú relatívne malé množstvo záväzných predpisov a postupov.

Geografické organizačné štruktúry

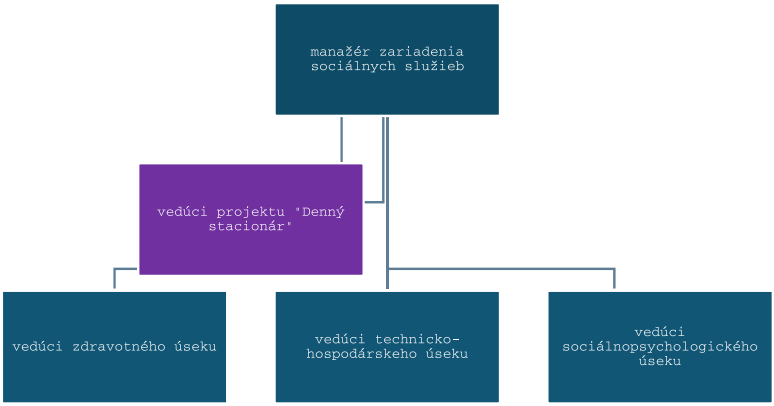
Ďalším východiskom tvorby organizačnej štruktúry je geografická orientácia, spočívajúca v zoskupovaní aktivít zameraných na isté geografické oblasti. Aktivity potom slúžia potrebám istého regiónu. Organizácia zohľadňuje tieto špecifiká, regionálnym vedeniam ponecháva významné kompetencie a regionálni manažéri podliehajú výkonnému riaditeľovi centrálnej organizácie.

Zmiešané organizačné štruktúry

Veľké spoločnosti využívajú na rôznych stupňoch riadenia rôzne organizačné štruktúry, ktoré sa navzájom môžu vhodne a dobre dopĺňať.

Maticové organizačné štruktúry

Maticová organizačná štruktúra má snahu minimalizovať slabé a maximalizovať silné stránky funkcionálnej a výrobkovej organizačnej štruktúry. Dosahuje sa tým optimálne prekrytie líniových vertikálnych riadiacich vzťahov horizontálnymi riadiacimi vzťah-



Obr. 13: Príklad maticovej štruktúry

mi. Pracovníci podliehajú nielen príslušnému funkcionalistickému vedúcemu, ale tiež vedúcemu projektu, resp. výrobku. Špecialisti môžu tak mať súčasne funkcionalistického aj projektového vedúceho. Tento spôsob veľmi dobre a rýchlo dokáže reagovať na zmeny vo dvoch alebo viacerých prostrediach (napr. technologické a tržné). Maticová štruktúra kladie vysoké nároky na deľbu a spracovanie informácií pre potreby rozhodovania. Táto štruktúra sa využíva najmä v projektovom manažmente.

Na prácu na projekte sa na istý čas vyčlení jeden alebo viacerí zamestnanci, ktorí pracujú buď na plný úväzok, alebo na jeho časť pre aktivity projektu. Zvyšok úväzku si plnia pracovné povinnosti v rámci svojej riadnej pracovnej pozície. Je možné na projekt prijať aj pracovníka/ov zvonku organizácie.

5.5 Rozpätie riadenia

Rozpätie riadenia je odpoveďou na otázku: Koľko ľudí by mal riadiť jeden manažér? Táto otázka úzko súvisí so schopnosťou manažéra efektívne riadiť svojich bezprostredných podriadených, ale do úvahy treba brať aj ďalších, ktorí majú k nemu prístup.

Množstvo interpersonálnych vzťahov sa počtom jeho podriadených geometricky zväčšuje.

Existujú tri základné interpersonálne vzťahy, v ktorých je manažér priamym účastníkom: priame individuálne, priame skupinové a krížové. Priame individuálne aj skupinové sú charakterizované priamou komunikáciou „z očí do očí", krížové predstavujú výmenu informácií medzi podriadenými v prítomnosti manažéra.

Ak sa pri určovaní rozpätia riadenia berú do úvahy reálne interpersonálne vzťahy, musia sa zobrať do úvahy tri dôležité faktory:

- požadovaný kontakt (porady, konzultácie),
- stupeň špecializácie (vysoká špecializácia, jednoduché operácie, veľa podriadených),
- komunikačné schopnosti (čím sú lepšie, tým viac podriadených).

Znižovanie počtu stupňov riadenia vedie k znižovaniu počtu pracovníkov, hlavne manažérov na strednom stupni riadenia.

Záverom kapitoly

- Pomocou organizačných štruktúr sa vytvárajú pomerne stabilné vzťahy medzi rôznymi prácami a skupinami prác. Účelom organizačných štruktúr je vytvoriť vhodné prostredie na dosahovanie cieľov organizácie.
- Charakter organizačných štruktúr sa vytvára predovšetkým ich stupňom formalizácie, centralizácie a zložitosti**.**
- Stupeň zložitosti závisí predovšetkým od deľby práce. Stupeň centralizácie je ovplyvnený sústredením právomocí. Stupeň formalizácie závisí od objemu písomných pravidiel a postupov, ktoré pracovníci musia rešpektovať.
- Charakter organizačných štruktúr je ovplyvnený manažérskym rozhodnutím o deľbe práce, o delegovaní právomocí, zoskupovaní prác do oddelení a rozpätia riadenia.
- Manažérske organizačné rozhodnutia spolu vzájomne súvisia, hoci sa týkajú rôznych organizačných problémov.

- Rozhodovanie o členení celkových pracovných úloh na malé špecializované úlohy závisia od technických a ekonomických výhod deľby práce
- Delegovanie právomocí jednotlivým pracovníkom vytvárajú priestor na dôležité rozhodnutia. Ide o to, či sú ich právomoci dostatočné na efektívne vykonávanie im pridelených úloh.
- Pri tvorbe organizačných jednotiek sa dajú využiť funkcionálne, procesné, výrobkové, zákaznícke alebo geografické hľadisko. Výhody jednotlivých typov treba zvážiť vzhľadom na celkové ciele a charakter podnikateľských aktivít organizácie.
- Maticová organizačná štruktúra umožňuje využívať súčasne výhody funkcionálnej a výrobkovej organizačnej štruktúry. Jej nevýhodou je dvojnásobná podriadenosť pracovníkov.
- Veľkosť optimálneho rozpätia závisí od množstva a intenzity interpersonálnych vzťahov. S rastom počtu pracovníkov rastie počet interpersonálnych vzťahov.
- Súčasné snahy o vytváranie plochých organizačných štruktúr vedú zároveň k zvyšovaniu rozpätia organizácie. Dôsledkom je znižovanie počtu stredného manažmentu.

CVIČENIE 10: Organizačná štruktúra

Predstavte si, že ste riaditeľom/kou sociálnej organizácie, ktorá má popri prevádzkovaní útulku pre bezdomovcov zriadiť aj terénnu poradenskú službu. Pokúste sa vytvoriť optimálny variant jej organizačnej schémy a zdôvodnite ho!

6 KONTROLA

Kontrola je taká funkcia, ktorú väčšina ľudí nemá rada, pretože v spoločenskom povedomí nesie v sebe znaky represie, nadvlády, direktívnosti. Pritom zmyslom kontroly je možnosť korigovať svoje chybné úkony, a tak zlepšovať svoj výkon.

6.1 Charakteristika kontroly

Podľa Sedláka (2000) ***poslaním*** kontroly je včas a hospodárne zistiť odchýlky v riadenom procese, predstavujúce rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou, ich rozbor a na základe toho prijať konkrétne opatrenia.

Kontrola sa vyznačuje nasledujúcimi znakmi:
- je potrebná na meranie a zhodnotenie výkonnosti organizácie a jej častí;
- je to dynamický a stále prebiehajúci proces;
- týka sa všetkých častí organizácie;
- prebieha rovnako bez ohľadu na to, čo je jeho objektom a kto ho vykonáva.

Sedlák (2000) rozoznáva dva základné spôsoby vykonávania kontroly:
1. vnútená kontrola (dozeranie na podriadených);
2. samokontrola (pracovník si sám overuje svoje postupy)

Kontrolovanie zahŕňa v sebe *„... akékoľvek aktivity, pomocou ktorých manažéri zisťujú, či dosahované výsledky zodpovedajú výsledkom plánovaným“* (Donnelly, 1997, s. 326).

Aby bola kontrola efektívna, musí manažér mať k dispozícii:
- merateľné štandardy pre sledované premenné;
- informácie;
- korekčné akcie.

Štandardy

musia byť logické, jasné a zreteľné. Majú odrážať stanovené ciele. Sú to vlastne kritériá, resp. hodnoty kritérií, s ktorými je možné porovnávať výsledky minulých, súčasných a budúcich aktivít. Určujú tiež, ktoré informácie potrebujeme zbierať na to, aby sa vedelo hodnotiť plnenie cieľov. Môžu mať rôzny charakter, ktorý sa vyjadrí napríklad veličinami: fyzikálnymi, peňažnými, kvantitatívnymi a kvalitatívnymi. Rôzne kontrolné metódy určujú aj formy štandardov.

Informácie

poskytujú manažéri o tom, aká je skutočná výkonnosť určitých aktivít vzhľadom na stanovené štandardy. Pri súčasnej explózii informácií je niekedy ťažko vybrať práve tie relevantné.

Korekčné aktivity

manažér uskutočňuje preto, aby eliminoval odchýlky. Na to ale potrebujú mať manažéri dostatočné právomoci, za ktoré vedia niesť zodpovednosť.

6.2 Typy kontrol

Okrem už spomínaného Donnellyho delenia na vnútenú kontrolu a samokontrolu, Sedlák (2000) uvádza niekoľko základných druhov kontroly:
1. podľa pôvodu kontrolujúcich prvkov (vnútorná a vonkajšia);
2. podľa úrovne riadenia (vrcholová, na nižšej úrovni);
3. podľa šírky kontrolovaných objektov (všeobecná a špecifická);

4. podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu (vstupná, priebežná, výstupná);
5. podľa pravidelnosti (periodická a neperiodická).

Donnelly (2000) z hľadiska pôsobnosti (v čase) rozoznáva tieto tri typy kontroly:

- preventívnu kontrolu,
- priebežnú kontrolu,
- spätnú väzbu.

Na každý typ sa dá aplikovať kontrolná technika tak, ako to uvádza Donnelly v nasledujúcej tabuľke.

Typ kontroly	**Kontrolná technika**
Preventívna	Výber pracovníkov Umiestňovanie pracovníkov Kontrola kvality – akosti – materiálu Investičný rozpočet Finančný rozpočet
Priebežná	Usmerňovanie
Spätná väzba	Analýza finančných výkazov Nákladová analýza Kontrola kvality – akosti Hodnotenie výkonnosti pracovníkov

Obr. 14: Typy a techniky kontroly. Zdroj: Donnelly, 1997

Preventívna kontrola

Je zameraná na zisťovanie kvantitatívnych a kvalitatívnych odchýlok zdrojov. Je dôležité sa dôkladne pripraviť tak, aby pracovníci, ktorí činnosť majú vykonávať, plnili požadované vzdelanie, aby materiály, z ktorých sa ide niečo robiť, mali požadovanú kvalitu a v požadovanom množstve a čase, musí byť dostatok zariadení a náradí, finančných prostriedkov a podobne.

Významnú rolu tu hrajú zásady, pravidlá a taktiky, predstavujúce smernice na uskutočňovanie ich implementácie.

Výber a umiestňovanie pracovníkov je dôležitým preventívnym typom kontroly. Úspešný manažér sa obklopuje ľuďmi, ktorí majú dostatok vedomostí a zručností na vykonávanie zverenej práce. Ak ich nájde, potom by im mal prideliť potrebné pracovné prostriedky a poprípade ich ešte zaškoliť a vzdelať.

Úlohou organizovania je stanoviť si pracovné požiadavky a určiť kvalifikačné požiadavky pre pracovníkov, ktorí úlohy budú plniť. Rozdielne sa postupuje pri získavaní manažérov a v získavaní administratívnych a prevádzkových pracovníkov. Výber pracovníkov je jednou z najdôležitejších úloh manažéra. Výber sa uskutoční z vlastných alebo externých zdrojov.

Dôležitou podmienkou na plnenie pracovných úloh je mať dostatok kvalitného *materiálu*. Či je materiál kvalitný, sa dá zistiť metódou výberových súborov, kde sa nekontrolujú všetky kusy, ale náhodným výberom sa skúmajú len niektoré. Dopredu sa stanovia podmienky – štandardy kvality materiálu (napríklad dodávku prevezmeme, ak počet chybných materiálov je najviac tri...).

Kapitál potrebuje organizácia na to, aby dokázala nahradiť opotrebované časti svojej produkcie. Manažérske rozhodnutie o použití terajších zdrojov v prospech budúcich prínosov sa nazýva investičné rozhodnutie. Koná sa tak na základe ekonomickej analýzy.

Finančné zdroje slúžia organizácii na to, aby dokázala plniť svoju úlohu, a teda musí mať k dispozícii finančné zdroje. Musí platiť dodávateľom za materiál, vyplácať mzdy zamestnancom, platiť dane, odvody, rôzne poplatky za služby a podobne.

Základným nástrojom kontroly disponibility finančných zdrojov sú rozpočty.

Priebežná kontrola

Priebežná kontrola je zameraná na práve prebiehajúce akcie. Jej úlohou je zistiť, či prebiehajú v súlade so stanovenými cieľmi. Priebežná kontrola sa praktizuje formou pozorovania a zisťovania.

Manažéri však musia mať dostatok právomoci, používajú na to finančné a iné stimuly. Kontrola sa realizuje prostredníctvom usmerňovania. To zahrňuje v sebe inštruovanie podriadených o pracovných postupoch a metódach sledovania, či sa správne uplatňujú. Usmerňovanie je súčasťou formálneho reťazca príkazov, pretože povinnosťou každého prevádzkového manažéra je interpretovať svojim podriadeným príkazy z vyšších stupňov riadenia. Čím sú práce zložitejšie, tým viac usmerňovania si vyžadujú. Usmerňovanie je záležitosťou personálno-komunikačnou, je záležitosťou štýlu a množstva predávaných informácií. Usmerňovanie musí byť jasné, zreteľné, prijateľné, podávané vhodnou formou a musí byť v súlade s celkovými cieľmi organizácie.

Kontrola spätnou väzbou

je zameraná na konečné výsledky. Korekčné opatrenia potom smerujú na použité zdroje alebo operácie. Kontrola vychádza z historických výsledkov, ktoré sa stávajú podkladom budúcich korekčných aktivít.

Existujú štyri základné techniky kontroly spätnou väzbou:

analýza finančných výkazov, nákladová analýza, procesy riadenia kvality, hodnotenie výkonnosti pracovníkov.

Analýza finančných výkazov

Účtovné systémy sú dobrým zdrojom informácií. Manažér musí mať k dispozícii súbor finančných výkazov (súvahu, zisky a straty, výkazy využitia finančných zdrojov). Tie mu umožňujú pripraviť a uskutočniť korekčné opatrenia.

Nákladová analýza

Veľa organizácií chce znížením nákladov zvýšiť svoje konkurenčné postavenie na trhu.

Metóda štandardných nákladov umožňuje porovnať očakávané náklady so skutočnými nákladmi. Výrobné náklady sa skladajú z troch zložiek: priame mzdy, priamy materiál a réžia.

Obr. 15: Vplyv zvyšovania kvality na zvyšovanie produktivity (Donnelly, 1997):

Kontrola kvality (akosti)

meradlom je požiadavka zákazníkov. Manažér musí určiť rozhodujúcu vlastnosť produktu.

Základné zásady kontroly kvality:

- treba zabrániť vzniku chýb, a tým poklesu produkcie,
- treba robiť všetky práce tak, aby boli urobené už prvýkrát dobre a nevznikala zbytočná nadpráca,
- ak zodpovedajú všetci pracovníci za kvalitu, netreba kontrolu.

Hodnotenie výkonnosti pracovníkov

Medzi najťažšie metódy hodnotenia spätnou väzbou patrí hodnotenie výkonnosti pracovníkov. Ľudia sú najcennejším a zároveň

najkrehkejším zdrojom organizácie. Základným cieľom hodnotenia ich výkonnosti je dosahovať vyššiu kvalitu ich práce. Málokedy máme k dispozícii objektívne a jednoznačné štandardy hodnotenia.

Medzi kontrolnými metódami, štandardmi, informáciami a korekčnými opatreniami existujú isté vzťahy. Bližšie ich popisujeme v tabuľke Donnellyho (1997) takto:

Obr. 16: Atribúty kontrolných metód

Metóda	**Štandardy**	**Informácie**	**Korekčné opatrenia**
Výber pracovníkov	Kvalifikačné požiadavky – znalosti, zručnosti, skúsenosti, vzdelanie	Výsledky kvalifikačných testov, referencie, personálne charakteristiky	Prijať/neprijať Školenie pracovníkov
Umiestnenie pracovníkov	Špecifikácie práce – znalosti, zručnosti, skúsenosti, vzdelanie	Výsledky kvalifikačných testov, referencie, personálne charakteristiky	Umiestniť/ neumiestniť Školenie pracovníkov
Kontrola kvality materiálu	Podiel priepustných chýb	Výsledky kontroly vybraných vzoriek	Prijať, odmietnuť, znovu skontrolovať
Investičný rozpočet	Doba návratnosti, miera návratnosti, vnútorná miera výnosných investícií	Projektované príjmy, výdaje a súhrnné komerčné a technické údaje.	Akceptovať, zamietnuť
Finančný rozpočet	Požiadavky, vychádzajúce zo strategických plánov	Projektované príjmy, výdaje a súhrnné komerčné a technické údaje.	Akceptovať, zamietnuť, revidovať
Usmerňovanie	Požadované pracovné správanie a jeho výsledky	Plány a špecifikácie práce.	Zmena plánov a/ alebo pracovných špecifík, prepustenie pracovníkov
Analýza finančných výkazov	Normatívne alebo bežne dosahované hodnoty finančných ukazovateľov	Súvaha a výsledovka	Revízie vstupných informácií, revízia usmerňovania

Nákladová analýza	Materiálov, mzdové a nákladové normatívy	Účtovný systém	Revízie vstupných informácií, revízia usmerňovania
Kontrola kvality	Podiel priepustnosti chýb zodpovedajúcich marketingovej stratégii	Výberové konania	Revízie vstupných informácií, revízia usmerňovania
Hodnotenie výkonnosti pracovníkov	Kritériá hodnotenia výkonnosti	Manažérske hodnotenie, sebahodnotenie pracovníkov	Preškolenie, náhrada pracovníkov, preradenie na inú prácu

CVIČENIE 11: Kontrola sociálno-poradenského strediska

Predstavte si, že manažujete sociálno-poradenské stredisko pre dospelých odchovancov centier pre rodinu a dieťa (bývalých detských domovov). Popíšte, ako by ste vykonali jeho kontrolu.

Zhrnutie na záver

- Manažéri používajú kontrolu na zisťovanie skutočného stavu výsledkov v porovnaní s plánovanými výsledkami.
- Štandardy, informácie, korekčné opatrenia sú základnými atribútmi efektívnej kontroly.
- Existujú tri základné typy kontroly: preventívna, priebežná, spätnou väzbou.
- Úroveň kontroly závisí aj od znalostí kontrolných metód.
- Preventívna kontrola si vyžaduje štandardy akceptovateľnej kvality a kvantity vstupných zdrojov. Uplatňujú sa korekčné opatrenia.
- Priebežná kontrola sa opiera o štandardy akceptovateľného správania sa. Primárnym zdrojom informácií je pozorovanie. Korekčné opatrenia sa vykonávajú na to, aby sa zmenila kvalita a kvantita realizovaných operácií.

- Pri kontrole spätnou väzbou musia mať manažéri k dispozícii štandardy kvality a kvantity konečných výsledkov. Informácie máme z výstupov, ale korekčné opatrenia zameriavame na vstupy.

7 VEDENIE ĽUDÍ

Poslednou zo štyroch základných funkcií je vedenie ľudí. Práve vo výkone tejto funkcie mnohí vidia zmysel a podstatu práce manažéra. Dobré manažérske zručnosti sa prejavia skutočne najmä prostredníctvom tejto funkcie. Podstatou vedenia ľudí je totiž rozvíjať kompetencie pracovníkov a pomáhať im rozpoznať to, že ich potenciál môže prispieť k dosiahnutiu cieľov organizácie (Hromková, 2021b). Ale ako už bolo spomenuté, všetky funkcie sú dôležité, prelínajú sa a doplňujú a všetky spolu tvoria manažérsku kvalifikáciu .

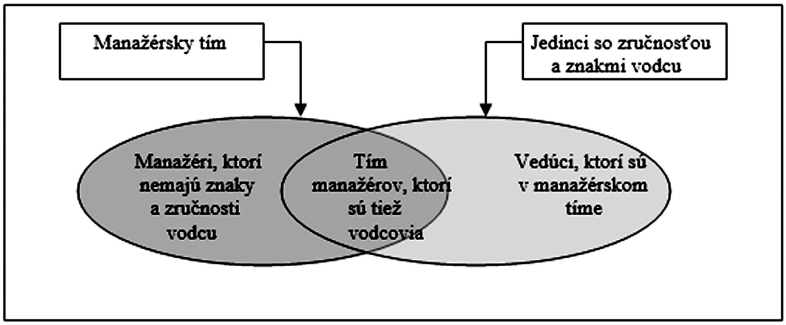
V tejto kapitole stručne rozoberieme jednotlivé prístupy a štýly vedenia ľudí, ale aj charakteristiky pracovných skupín. Pri vedení realizuje súčasne manažér dva typy činností, v ktorých sa zameriava na úlohy a/alebo na osoby. Pri orientácii vedenia na úlohy má za úlohu špecifikovať pracovné činnosti, ciele pracovnej skupiny alebo jednotlivých pracovníkov, ktoré musia vykonať čo najefektívnejšie. Pri orientácii na osoby má manažér za úlohu udržiavať skupinové procesy, ktoré vedú k naplneniu potrieb a očakávaní jednotlivcov.

7.1 Všeobecná charakteristika vedenia

Podľa Sedláka (2000) je vedenie ľudí časťou manažmentu a je jednou z jeho základných funkcií. Spolu s ostatnými (plánovanie, organizovanie, kontrola) tvoria manažérske povolanie. *Vedenie možno jednoducho definovať ako schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov* (Sedlák, 2000, s. 321).

Niektorí autori vnímajú vedenie ako synonymum manažmentu. Toto tvrdenie sa podľa Donnellyho (1997) nezakladá na pravde.

Vodcovstvo, vedenie je totiž širší pojem. Vodcovia sú nielen v manažérskej hierarchii, ale tiež v neformálnych skupinách. Manažéri nebývajú vždy efektívnymi vedúcimi. Organizácie sa však snažia o to, aby získali takých manažérov, ktorí by boli zároveň aj vodcami.



Obr. 17: Najlepšia zmes vedúceho a manažéra (Donnelly, 1997)

Schopnosť viesť ľudí nie je vždy spojená len s právomocou, ale aj mocou. Moc má aj človek, ktorý formálne nie je vedúcim, a predsa dokáže viesť ľudí. Rozdiely medzi vodcom a vedúcim vyplývajú z existencie formálnej a neformálnej vedúcej funkcie. Formálni vedúci majú legitímnu moc, prameniacu z plnenia úlohy, ktorou boli v organizácii poverení. Ich úlohou je formálne viesť podriadených tak, aby dosahovali ciele organizácie.

Vo vnútri formálnej organizácie sa však tvoria neformálne skupiny ľudí, na čele ktorých stojí ich neformálny vodca. Pôsobí na členov neformálnej skupiny tak, aby plnili svoje neoficiálne ciele, ktoré nemusia byť v súlade s cieľmi organizácie.

V literatúre je možné sa stretnúť s množstvom rôznych teoretických východísk, ktoré na vedenie ľudí majú rôzny názor. Jedno však majú spoločné, a to, že vedenie sa dá považovať za ovplyvňovanie. Manažér ovplyvňuje svojich podriadených tak, aby usmerňoval ich pracovné správanie. Môže si pri tom zvoliť stratégiu **prinútenia** alebo stratégiu **vplyvu**.

Nevyhnutným predpokladom vedenia je ***moc,*** resp. právomoc.

Moc je poňatá širšie a vyjadruje schopnosť človeka meniť a ovplyvňovať názory a správanie iných ľudí. Jedným z typov moci je aj *právomoc.* Je to forma legitímnej moci, teda moci, ktorú istý človek dostane na základe svojho funkčného postavenia. K pracovnej zmluve, ktorá deklaruje obojstrannú ochotu vytvoriť istý špecifikovaný vzťah medzi pracovníkom a organizáciou, sa prikladá obyčajne aj náplň práce, ktorá vymenuje očakávané aktivity, spojené s obsadením pracovného miesta (napr. funkčné miesto „vedúca sociálneho úseku" a v náplni práce bude mať množstvo jednotlivých aktivít, týkajúcich povinností v oblasti výkonu administratívnych činností, povinností spojených s členmi biologickej rodiny, činností vzhľadom na rozvoj klientových schopností, určovanie služieb, kooperácia s inými odborníkmi a podobne).

Pri definovaní vplyvu Donelly (1997) popisuje päť kategórií moci:

1. Donucovacia moc (je založená na strachu a človeka vykoná niečo, čo mu prikazuje niekto iný, pretože má z neho strach);
2. Odmeňovacia moc (je založená na tom, že ak niečo človek urobí, bude nasledovať odmena, pretože vedúci ňou disponuje);
3. Zákonná moc (z postavenia nadriadeného v podnikovej hierarchii – tá funguje najmä v silne hierarchizovaných spoločnostiach;
4. Odborná moc (spočíva v profesionalite toho, kto od niekoho niečo chce – je teda rešpektovanou odbornou autoritou);
5. Pridelená moc (podriadený sa stotožňuje s nadriadeným a nemá žiadny problém úlohu vykonať, pretože ju prijal za „svoju").

Obr. 18: Stupnice popisujúce „Môj nadriadený môže..."

Por. č.	**Moc**	**Výrok**
1.	Donucovacia moc	Prideliť mi nepríjemnú prácu alebo pracovné zaradenie; Spôsobiť, že moja práca bude pre mňa náročná; Spôsobiť, že to tu nebude žiadna zábava;
2.	Odmeňovacia moc	Zvýšiť môj plat či mzdu; Poskytnúť mi zvláštne výhody; Ovplyvniť moje povýšenie;

3.	Zákonná moc	Spôsobiť, aby som mal pocit povinnosti niečo urobiť; Dať mi pocit zodpovednosti za splnenie úlohy; Spôsobiť, aby som vedel, že mám úlohy, ktoré musím splniť;
4.	Odborná moc	Poskytnúť mi dobré technické nápady; Podeliť sa so mnou o svoje významné skúsenosti a znalosti; Poskytnúť mi dobrú radu;
5.	Pridelená moc	Spôsobiť, aby som sa cítil vážený; Spôsobiť, aby som mal pocit, že som sa osvedčil; Spôsobiť, aby som sa cítil dôležitý;

CVIČENIE 12:
Vyplňte nasledujúci dotazník „Oporné piliere moci“!

Ku každému výroku doplňte, o aký typ moci vedúceho ide.

D Donucovacia moc
O Odmeňovacia moc
Z Zákonná moc
Odb. Odborná moc
P Pridelená moc

	Poskytnúť mi zvláštne výhody
	Spôsobiť, že moja práca bude pre mňa náročná
	Spôsobiť, že to tu nebude žiadna zábava
	Zvýšiť môj plat, či mzdu
	Spôsobiť, aby som sa cítil vážený
	Podeliť sa so mnou o svoje významné skúsenosti a znalosti
	Spôsobiť, aby som mal pocit povinnosti niečo urobiť
	Spôsobiť, aby som mal pocit povinnosti niečo urobiť
	Ovplyvniť moje povýšenie
	Spôsobiť, aby som mal pocit, že som sa osvedčil
	Dať mi pocit zodpovednosti za splnenie úlohy
	Spôsobiť, aby som vedel, že mám úlohy, ktoré musím splniť
	Poskytnúť mi dobré technické nápady
	Spôsobiť, aby som sa cítil dôležitý

	Ovplyvniť moje povýšenie
	Prideliť mi nepríjemnú prácu alebo pracovné zaradenie
	Poskytnúť mi dobrú radu

7.2 Prístupy vedenia ľudí a štýly vedenia

Ľudia majú rôzne osobnostné vlastnosti, s rôznymi hodnotami, s rôznou motiváciou, rôznym vzdelaním a skúsenosťami. Toto všetko ovplyvňuje aj ich spôsob vedenia iných ľudí pri vykonávaní pracovnej činnosti. Tento spôsob vedenia sa všeobecne nazýva aj prístupom alebo štýlom vedenia ľudí.

Sedlák (2000) rozoznáva štyri hlavné prístupy efektívneho vedenia ľudí:

1. Prístup na základe vlastností vedúceho;
2. Prístup zameraný na správanie vedúceho;
3. Situačný prístup;
4. Integrovaný model vedenia ľudí.

1) Prístup na základe vlastností vedúceho

Donedávna ešte panoval názor, že manažérom sa človek narodí, že isté manažérske črty má človek jednoducho v sebe a potrebuje ich len praxou rozvíjať. Od konca päťdesiatych rokov sa však začína pod vplyvom psychológie formovať názor, že aj tieto zručnosti možno tréningom a učením rozvíjať.

Štúdie, ktoré sa zameriavali na osobnostné črty manažéra, vytvorili celý repertoár týchto ľudských čŕt, ktoré sa môžu podľa Sedláka (2000) rozdeliť do šiestich základných kategórií:

1. Fyzické vlastnosti, ako sú napr. vek, výška, váha;
2. Výchova, skúsenosti, sociálny pôvod a status človeka;
3. Inteligencia, schopnosti, úsudok, znalosti;
4. Osobnostné vlastnosti, najmä miera agresivity, ostražitosť, dominantnosť, rozhodnosť, entuziazmus, nezávislosť, sebadôvera, autoritatívnosť;

5. Vzťah k úlohám, najmä jeho zodpovednosť, vytrvalosť, iniciatívnosť;
6. Sociálne črty, teda schopnosť dozerať, kooperovať, prežívať prestíž, disponovať taktnosťou a diplomatickými schopnosťami.

Podľa Donnellyho (1997) sa má efektívny vedúci vyznačovať istými osobnostnými charakteristikami, ako sú:

- Dynamickosť myslenia a konania, teda byť ochotný prevziať iniciatívu, byť dostatočne energický, mať snahu dosiahnuť cieľ;
- Motivácia, teda silne vyvinutá spontánna potreba viesť a ovplyvňovať ostatných;
- Integrita osobnosti, čiže človek je čestný a pravdovravný v kontakte s inými;
- Sebadôvera vo vlastné sily, a teda rozhodnosť, asertivita, istota v konaní.
- Inteligencia, čiže človek disponuje verbálnymi aj numerickými schopnosťami, schopnosťou spracovať a používať zložité informácie.
- Znalosti, čiže sa od neho vyžaduje solídna znalosť práce, organizácie aj odvetvia.

Tento prístup však má mnohé nedostatky. Mnohé štúdie sa v jednotlivých interpretáciách zásadne odlišujú a dávajú dôraz na rôzne vlastnosti, skúmaná vzorka nie je dostatočne reprezentatívna, aby sa z nich vyvodili univerzálne platné závery.

Osobnostné charakteristiky a spôsob správania v pracovnom tíme určite dokážu predikovať úspešnosť v manažérskej pozícii. Vedenie ľudí ovplyvňujú aj vonkajšie faktory, takže to, že isté vlastnosti manažéra sú skvelé v jednom type práce a v jednom prostredí, vôbec nemusia „fungovať" v inom.

Isté však je, že efektívnymi vedúcimi sú tí, ktorí sú prispôsobiteľní, právomoci delegujú efektívne, pretože vedia odhadnúť svoje vlastné schopnosti, schopnosti podriadených a ciele, ktoré sa majú dosiahnuť.

2) Prístup na základe správania vedúceho

Základnou otázkou tohto prístupu je: *Čo robia efektívni vedúci v porovnaní s neefektívnymi vedúcimi*? Vo všeobecnosti sa správanie manažéra môže viac orientovať na: vyriešenie pracovnej úlohy alebo na interpersonálne vzťahy, alebo na ľudí, ktorí túto prácu vykonávajú.

Orientácia vedúceho na úlohu

Manažér svoje aktivity smeruje k splneniu pracovných cieľov, a teda k vykonávaniu pracovných aktivít. Je teda silne orientovaný na pracovný výkon – svoj aj „svojich" ľudí. Na to, aby vedel vyhodnotiť, ako sa mu to podarilo, potrebuje isté štandardy, normy, podľa ktorých potom ich výkon hodnotí. V niektorých typoch práce je tento spôsob správania veľmi efektívny. Hovoríme *o direktívnej, na výrobu orientovanej, autokratickej a iniciujúcej* štruktúre správania vedúceho.

Orientácia vedúceho na interpersonálne vzťahy

Títo manažéri sa zameriavajú na ľudské aspekty pracovného vzťahu, a teda sa usilujú o vybudovanie pracovného tímu a jeho efektívneho tímového fungovania. Svoju energiu venujú na efektívnu komunikáciu v rámci tímov, na konštruktívne riešenie konfliktov a podobne.

Nemožno preferovať ani jeden z uvedených spôsobov. Na efektívne fungovanie by mala existovať medzi nimi istá rovnováha.

Štýl vedenia sa premieta do vzťahu manažéra k jeho podriadeným. Sedlák (2000) uvádza tri základné teórie štýlov vedenia podľa správania:

1. klasický štýl vedenia založený na využívaní právomoci;
2. Likertove štýly vedenia;
3. štýl vedenia na základe manažérskej mriežky.

Klasický štýl vedenia založený na využívaní právomoci

Podľa toho, ako často právomoc manažér využíva, sa štýly rozlišujú na:

- autokratický štýl znamená, že vôľa vedúceho sa uplatňuje bez ohľadu na názor iných, komunikácia prúdi len zhora nadol, manažér motivuje diferencovaným odmeňovaním);
- demokratický štýl (participatívny) vedenia znamená obojstrannú komunikáciu, ústretový prístup k požiadavkám podriadených, koordinovaný priebeh plnenia úloh, akceptujúc názory iných, prípadné korekcie v pracovnom procese sa konzultujú s podriadenými;
- liberálny štýl vedenia znamená, že svoju moc manažér využíva zriedkavo, podporuje nezávislosť podriadených, spolieha sa na nich, jeho hlavná rola spočíva v reprezentácii svojho kolektívu.

Likertove štýly vedenia

Rensis Likert z univerzity v Michigane predpokladá existenciu štyroch štýlov, resp. systémov vedenia ľudí:

- exploatačno-autoritatívny systém (manažér je vysoko autoritatívny,
- nedôveruje podriadeným, komunikuje formou príkazov, nepodporuje ich iniciatívu, motivuje ich strachom a stresom);
- benevolentne – autoritatívny systém (prevažne autoritatívny, ale niektoré právomoci dokáže delegovať, podporuje čiastočne komunikáciu zdola nahor kvôli ich nápadom, delegovanie právomocí má silne pod kontrolou, motivuje aj odmenou a strachom);
- konzultatívny štýl (vo veľkej miere podriadeným dôveruje, nie však celkom. Chce ich nápady využiť, čiastkové rozhodnutia deleguje, kontrola je výberová, motivuje aj trestom aj odmenou);
- participatívno-skupinový systém (plne dôveruje podriadeným, ponecháva im autonómiu v rozhodovaní, funguje obojstranná komunikácia, motivuje spoluúčasťou na stanovení cieľov a ich plnení, kontrola je výberová).

Štýl vedenia na základe manažérskej mriežky

Známy model, ktorý vypracovali Robert Blake a Jane Mouto-

nová (in: Sedlák, 2000) a ktorý hovorí o dvojrozmernej štvorcovej matici s políčkami 9 x 9. Na jej horizontálnej osi je usporiadaná od 1 po 9 v rastúcej intenzite pozornosť manažérov voči úlohám a na vertikálnej osi tiež od 1 po 9 rastúca pozornosť manažéra voči ľuďom. Na základe tejto matice vytvorili 5 základných štýlov:

1. ochudobnený manažment – v políčku 1.1., čo teda znamená malý záujem o výrobu aj o ľudí
2. manažment vidieckeho klubu – pozícia v mriežke 1.9., čo znamená veľký záujem o ľudí, malý o produkciu
3. racionalistický prístup – v mriežke pozícia 9.1. – veľký záujem výrobe, veľmi malý ľuďom
4. tímový manažment – v mriežke 9.9., teda veľký záujem o ľudí aj o výrobu
5. umiernený štýl vedenia – v mriežke pozícia 5.5. – kompromis v záujme o ľudí aj o výrobu.

3) Situačný prístup k vedeniu

Ani jeden z vyššie uvedených prístupov nie je dostatočne schopný úplne vystihnúť podstatu prístupu k vedeniu ľudí. Vytvorila sa teda skupina ľudí, ktorá podporuje myšlienku spätosti efektívneho vedenia so situáciou.

Ešte aj v tomto prúde však existujú tri rôzne prístupy:

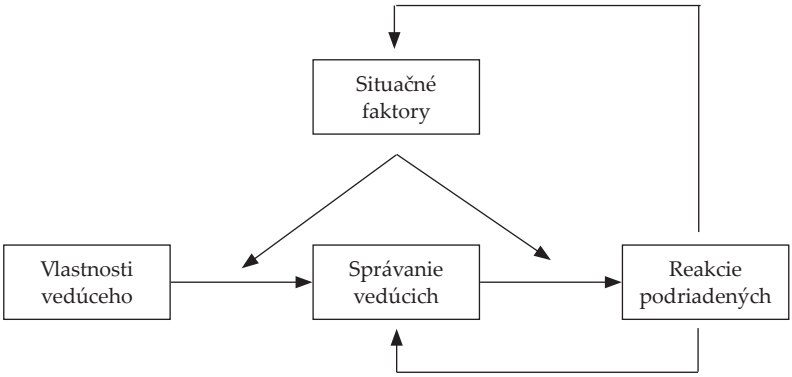
1. *Teória premenného správania* tvrdí, že medzi najdôležitejšie faktory, ktoré ovplyvňujú manažérsky štýl patrí: a) sila manažérskej osobnosti, dôvera v podriadených, pocit istoty a b) sila podriadených v podobe ich ochoty prevziať zodpovednosť, skúsenosti a znalosti a c) nakoniec sú to situačné sily, ako sú hodnoty, *tradície efektívnosť podriadených ako celku.*
2. *Fiedlerova teória* efektívneho vedenia zistila, že existujú tri základné kritické dimenzie situačného vedenia: moc pozície, štruktúra úlohy, vzťahy medzi vedúcim a členom skupiny.
3. *Teória vzťahu „cesta – cieľ"* je založená na motivačnej teórii. Vedúci motivuje osobnosť tak, aby tá dosahovala efektívne výsledky. Podporovatelia tejto teórie tvrdia, že možno použiť štyri štýly

vedenia: direktívny, podporujúci, participatívny a orientovaný na dosiahnutie cieľa. Všetky môže použiť ten istý vedúci v rôznych situáciách.

V súčasnosti je preferovaná ďalšia zo situačných teórií vedenia, a to *trojrozmerná teória efektívnosti* vedúceho, ktorej autormi sú Paul Hersey a Kenneth H. Blanchard. V rámci vedenia rozoznávajú dva typy správania: správanie orientované na úlohu a správanie orientované na vzťahy. Ako tretí rozmer pristupuje dimenzia efektívnosti prostredia.

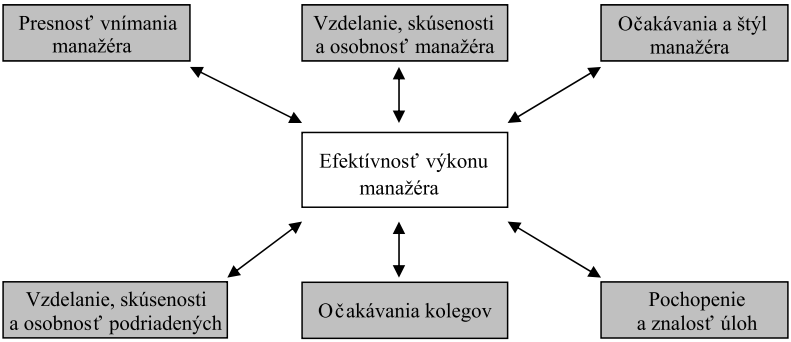
4) Integrovaný model vedenia ľudí

Tento model je založený na poznatku, že vlastnosti vedúceho ovplyvňujú jeho správanie. Na jeho správanie zasa pôsobia faktory danej situácie a reakcie podriadených (Sedlák, 2000).



Obr. 19: Integrovaný model vedenia ľudí (Sedlák, 2000)

O všetkých teóriách, ktoré sa snažia popísať a objasniť efektivitu manažéra, možno konštatovať, že *„Úspešný manažér je človek, ktorý je schopný dosiahnuť žiadúce výsledky“.*



Obr. 20: Vybrané faktory, ovplyvňujúce efektívnosť vedenia (Donnelly, 1997)

7.3 Riadenie pracovných skupín

Pracovná skupina je súbor zamestnancov, ktorí zdieľajú určité normy a snažia sa uspokojiť svoje potreby prostredníctvom dosahovania skupinových cieľov (Donnelly, 1997, s. 418).

Kontext pracovných skupín a manažmentu spočíva najmä v tom, že:

- Vytváranie pracovných skupín je nevyhnutnosťou;
- Pracovné skupiny výrazne ovplyvňujú celkové správanie sa a výkon jej jednotlivých členov;
- Členstvo v skupine má pre organizáciu negatívny aj pozitívny dôsledok.

7.3.1 Charakteristika pracovných skupín

Vo všeobecnosti sa skupiny delia na:

- Formálne skupiny, ktorými sú určité organizačné celky, ktorých úlohou je vykonávať istú prácu v organizácii;
- Neformálne skupiny sú skupiny, ktoré sa vytvárajú na základe neformálnych vzťahov a sociálnych potrieb ich členov.
-

Skupiny sa vytvárajú preto, že na to, aby plnili svoje úlohy, potrebujú byť navzjom niekde nablízku, aby mohli spolu komunikovať. V niektorých prípadoch sa spájajú jedinci do skupín preto, že veria v to, že spolu budú úspešnejší a budú mať väčšiu pravdepodobnosť dosiahnuť ekonomické profity.

Inokedy potrebujú jednotlivci prežívať pocit istoty a bezpečia, uznania a sebarealizácie, a tak si prostredníctvom skupiny uspokojujú svoje sociálne potreby.

Zvláštne typy skupín v organizácii

Jednotlivci v pracovnom kolektíve len málokedy patria do jednej skupiny. Väčšinou tvoria súčasť aj niekoľkých skupín naraz.

Všeobecne (podľa Donellyho, 1997) môžeme klasifikovať skupiny na:

- Príkazové – postavenie jednotlivca v skupine je jasne dané organizačnou schémou, má určený rozsah právomoci aj mieru kontroly.
- Skupiny vytvorené na základe úlohy – napríklad projektový tím.
- Záujmové skupiny – pracovníci, ktorí majú jednotný názor na istý problém sa spoja, aby tak dosiahli nejaký spoločný cieľ.
- Priateľské skupiny – vytvárajú sa v organizáciách neformálne a členov spájajú niektoré prvky väčšinou voľnočasových aktivít.
- Výbory – zvláštne druhy skupín, ktoré sa vytvárajú tak, aby ovplyvňovali kvalitu riešenia konfliktov, odporúčali akcie, generovali nové nápady, robili rozhodnutia.
- Krúžky – sú skupinkami najčastejšie ôsmich až desiatich členov, ktorí pracujú na rovnakom pracovisku, vedúci je súčasťou krúžku, účasť je dobrovoľná, pracujú nad spoločnými problémami.
- Autonómne skupiny – sú to samoriadiace skupiny. Ich členovia vykonávajú priebežnú samokontrolu, musia si sami plánovať, organizovať, vyznačujú sa vynikajúcim výkonom.
- Multikulturálne skupiny – ktoré kladú vysoké nároky na vede-

nie aj na kolegov, aby boli akceptované ich špecifiká a rozdiely jednotlivých národných kultúr.

Rozvoj a charakteristiky pracovných skupín

Každá skupina prechádza niekoľkými etapami svojho vývoja. Spočiatku len hľadá svoj smer a identitu a správa sa rozpačito. Neskôr si jej členovia začínajú pomáhať a usilujú sa dosiahnuť spoločný cieľ. Nakoniec je skupina schopná využiť naplno potenciál svojich členov.

Pre rozvoj skupiny sú teda štyri charakteristické fázy (Donnelly, 1997):

1. Vzájomné akceptovanie – spočiatku bezradnosť jednotlivcov, ich nedôvera vo svoje pracovné schopnosti ich nútia vyhľadávať osoby v podobnej situácii, ako sú oni, zoznamujú sa s nimi a začínajú sa navzájom akceptovať.
2. Rozhodovanie – typická je otvorená komunikácia, riešenie problémov, rozhodnutia. Rozvíjajú sa stratégie na uľahčovanie práce.
3. Motivácia – skupina dozrie, členovia si uvedomia, že je lepšie spolupracovať než súperiť. Dôraz sa kladie na skupinovú solidaritu.
4. Kontrola – skupina si vytvára sankcie, ktorými, ak treba, usmerňuje svojich členov k plneniu noriem skupiny.

Vytváraním formálnych skupín sa tvoria aj také charakteristiky, ktoré presne určujú vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými, medzi podriadenými navzájom, medzi manažérmi navzájom, vzťahy v komunikačnej sieti, normy výkonu a hierarchia funkcií.

Ak sú pracovníci spokojní s členstvom v istej skupine, obyčajne sa to prejaví na dvoch aspektoch:

– spokojnosti jednotlivcov – majú možnosť sa podieľať na dianí v skupine, na rozhodovaní, dokážu jasne vnímať dosiahnuté ciele, existuje všeobecná zhoda v postavení jednotlivca v skupine;
– a efektívnosti rozhodovania.

7.3.2 Budovanie tímu

V praxi sa možno stretnúť s ekvivalentným používaním pojmu skupina, tím, team, kolektív a používajú sa bez jemnejšej diferenciácie.

Vo fylogenetickom vývoji ľudstva človek mohol prežiť a formovať sa vždy len vo svojom prostredí, ktoré bolo spojené s inými ľuďmi. Človek, na rozdiel iných živočíšnych druhov neprežije bez ostatných ľudí, a teda skupina tvorí súčasť jeho prirodzeného prostredia. Pri jednoduchých manuálnych činnostiach mohol človek pracovať aj sám, no postupom diferenciácie jednotlivých aktivít dochádzalo aj k špecializácii jednotlivých úkonov. Tak vznikla potreba angažovať viac ľudí, ktorí budú spolupracovať tak, aby sa im podarilo úlohu splniť. Vznikajú teda pracovné skupiny, ktoré majú istý počet členov a kde si každý pracuje sám „pre seba", ale sú fyzicky vedľa seba. Ak táto skupina má postavený istý cieľ, s ktorým sa stotožnili aj jej členovia a tí sa aktívne podieľajú v rôznej miere a rôznym spôsobom na jeho naplnení, skupina sa formuje do tímu.

Podľa B. Smitha (in: Bednařík a kol., 1998, s. 34) je tím taká skupina, ktorej jednotlivci majú spoločný cieľ, a v ktorej pracovné schopnosti a činnosti každého člena vzájomne a plynulo na seba nadväzujú.

Rozdiel medzi tímom a skupinou vidí Pružinská (in: Bednařík a kol., 1998, s. 35):

	Tím	**Skupina**
rozhodnutia	Konsenzuálne po vypočutí a zhodnotení všetkých návrhov	Po väčšinovom rozhodnutí ostávajú aj menšinové názory
ne/súhlas	Nesúhlas sa prerokováva a riešenie sa prijíma spoločne	Kritika býva deštruktívna a nesúhlas nebýva efektívne spracovaný
ciele	Sú dobre zrozumiteľné a prijaté členmi skupiny	Členovia nie vždy prijímajú spoločné ciele
prijatie nápadov	Prejavovanie nápadov je slobodné a druhí si ich vypočujú	Osobné pocity sú skryté

hodnotenie	Pravidelne sa vyhodnocuje fungovanie skupiny	Skupina sa vyhýba téme svojho fungovania
roly	Roly sú všetkým zrozumiteľné	Jedinci sa bránia prijať svoju rolu a postavenie v skupine
účasť na vedení	Spoločne sa rozhoduje o postupe	Výhradne vedenie určuje, čo sa bude robiť

Doktor John Adair sa systematicky zaoberal funkčným modelom riadenia a dospel k názoru, že efektívne vedenie ľudí je závislé od toho, nakoľko vedúci berie do úvahy tri základné elementy, od ktorých závisí úspech akejkoľvek akcie.

A Orientácia na úlohu

Potreba orientovať sa na plnenie úloh je dôležitá nielen pre úlohu samotnú, ale od jej splnenia závisí aj morálka skupiny a zároveň aj stupeň, v akom je každý člen skupiny stotožnený so snahou dosiahnuť výkon.

B Rozvoj individuality

Každá osoba v skupine je motivovaná k uspokojovaniu veľkého počtu svojich potrieb. Tieto potreby sa týkajú rovnako práce, ako aj osobnej a sociálnej oblasti.

C Budovanie tímu

Účinok ducha skupiny je odvodený zo skutočného zmyslu skupiny. Efektívna skupina produkuje synergiu a vysokú úroveň plnenia úloh, čo je dôležité pre jednotlivých členov.

Všetky tri uvedené zložky vedenia sú od seba závislé a jedna bez druhej nemajú význam. Ak sa napríklad nesplní pracovná úloha, znižuje sa pracovná morálka skupiny, čo v konečnom dôsledku ovplyvní aj osobné záujmy jednotlivca.

Vedúci pracovník, manažér musí vedieť dokázať pracovať so všetkými troma zložkami efektívneho vedenia ľudí súčasne. Človek si prostredníctvom členstva v istej skupine iných ľudí napĺňa

svoje potreby. Americký psychológ Maslow sa zaoberal ľudskými potrebami intenzívne a zistil o. i., že až kým sa uspokoja základné fyziologické potreby, môžu sa aktivizovať potreby hierarchicky na vyššej úrovni, v tomto prípade teda potreby bezpečia. Hierarchicky na tretej úrovni sú podľa Maslowa potreba spolupatričnosti, na štvrtej úrovni potreba uznania a posledné sú potreby sebarealizácie (Pardel, 1975).

Pružinská (in: Bednařík a kol., 1998) okrem Maslowovej pyramídy klasických potrieb uvádza napríklad Heronove potreby: milovať a byť milovaný, rozumieť iným a byť chápaný, potreba slobodne sa rozhodovať, voliť a byť volený. Pružinská spomína aj McClellandove tri základné sociálne motívy: potreba dosahovania úspechov, potreba prináležania a lásky, potreba moci a vplyvu.

Napĺňanie ľudských potrieb tvorí základný predpoklad na vznik a rozvoj motivácie. Ak poznáme, čo ľudí poháňa dopredu, vieme efektívne využiť tento potenciál aj na tvorbu tímov.

Náročná pracovná úloha si sama vyžiada tvorbu tímu. Jednotlivec so svojimi schopnosťami, nech sú akékoľvek dobré, nedokáže istú náročnú úlohu zvládnuť sám. Okolo „lídra“, ktorý má schopnosti úlohu čiastočne naplniť a má silnú motiváciu ju spracovať, sa začne tvoriť tím ľudí, ktorí začnú nad úlohou pracovať spoločne.

Efektívne a vysokovýkonné tímy sú skôr raritou než pravidlom ekonomickej praxe. Ak aj líder dá dokopy separátne vysokovýkonných ľudí, ale tí sa neidentifikujú s myšlienkou úlohy a poslaním skupiny, ostávajú len množinou odborníkov.

V tíme sa na rozdiel od skupiny dbá rovnako o osobnostný rozvoj ako na výkon. Tento osobnostný rozvoj sa môže v tíme rozvíjať, pretože je podporovaný priaznivou atmosférou, efektívnou komunikáciou a pozitívnymi medziľudskými vzťahmi.

Okrem iných charakteristík, uvedených vyššie, je tím špecifický aj prenosom kompetencií a zodpovedností na ostatných členov tímu. Tieto zodpovednosti sa odovzdávajú z lídra na ostatných bez pocitov ohrozenia alebo zneužitia.

Skupina má formálnejší charakter než tím. Skupina má viac pra-

vidiel a menej právomocí, býva zoskupená na dlhší čas, viac rešpektuje poriadok organizácie než obsahovú náplň úlohy.

Naproti tomu tímy sa vytvárajú na riešenie konkrétnej úlohy a výber členov tímu je tomu podriadený. Dĺžka spolupráce v tíme je daná dĺžkou trvania úlohy. Vyžaduje si viac tvorivej slobody, dostatok príležitostí pre kontakty členov, ktorí sa navzájom inšpirujú, podporujú a dopĺňajú. V tíme sa vytvára atmosféra prebratia väčšej zodpovednosti za celkový výsledok. Roly v tíme sú rozložené horizontálne. Ľudia navzájom nesúperia, ale spolupracujú. Každý člen tímu je odborníkom vo svojej oblasti a navzájom sa rešpektujú (Komárková, 2001).

Efektívnosť tímu je ovplyvnená mierou kooperácie jednotlivých členov (synergie), veľkosťou skupiny a osobnosťou jej lídra.

Líder skupiny dosiahne synergický efekt tak, že bude podporovať u svojich členov také interpersonálne zručnosti, ako sú napríklad: aktívne počúvanie, osobná angažovanosť, akceptácia iných, zodpovednosť, pocity bezpečia a podpory, schopnosť dávať a poskytovať efektívnu spätnú väzbu. Manažér sa musí snažiť vytvoriť takú atmosféru a prostredie, v ktorom sa jednotliví členovia budú cítiť bezpečne, uvoľnene, rovnocenne a plnohodnotne.

Optimálna veľkosť tímu je daná niekoľkými faktormi. Predovšetkým závisí od charakteru pracovnej úlohy. Zložitosť úlohy stanovuje aj požiadavku na štruktúru a počet členov tímu. Ak je počet pod štyroch členov, hrozí, že bude chýbať podnetnejšie prostredie, ktoré by mohlo podporovať tvorivosť jeho členov. Rastom počtu členov tímu stúpa pravdepodobnosť rozvoja tvorivosti, schopnosti pracovať na rôznych úlohách naraz, avšak aj možnosť problémov s komunikáciou, prenosom informácií, a teda aj riadenia skupiny ako takej. Hrozí možnosť vytvárania sa rôznych podskupín, ktoré následne produkujú časové straty, nejasnosti v definovaní cieľov a identifikácie s nimi, menej kvalitné plánovanie. V podstate sa dá povedať, že veľkosť efektívneho tímu závisí od úlohy a schopností vedúceho.

Charakteristickým prvkom tímu je súdržnosť (kohézia) členov skupiny. Jednotlivec nielen rozpráva ako člen skupiny (... my sme

urobili, ... u nás sa to robí takto...), ale vníma aj jej tvorivé napätie, tenziu. Kohézia a tenzia by mali v tíme byť v rovnováhe. „Správna" miera napätia totiž vyvoláva vývoj a pokrok tímu, no ak je ho priveľa, smeruje k deštrukcii tímu.

Podľa Pružinskej (in: Bednařík a kol., 1998) prechádza každá skupina ľudí, formujúca sa do tímu niekoľkými fázami svojho vývoja. Všeobecne sa rozoznávajú štyri štádiá v živote tímu, Pružinská uvádza päť, a síce:

1. Formovanie – forming

Skupina sa len začína tvoriť, členovia novej skupiny sa nachádzajú pre všetkých v rovnako neznámej situácii. Prejavuje sa mierny chaos, ktorý je spôsobený neistotou z neznámeho. Členovia sa snažia nadobudnúť pocit vnútornej istoty a sústreďujú sa hlavne na seba a svoje prežívanie. Nadobudnutiu pocitu istoty napomáha vytvorenie istej štruktúry. Noví členovia skupiny sa teda snažia o usporiadanie prostredia, rozdelenia zodpovedností a úloh, spôsobu komunikácie a vytvoreniu pravidiel. Ľudia sú k sebe zvyčajne zdvorilí, ale zdržanliví. V tomto štádiu líder zohráva dôležitú rolu a svojím správaním ovplyvňuje rýchlosť a smer procesu tvorby tímu.

2. Kvasenie – rozvoj

Toto druhé štádium je štádiom konfliktov a konfrontácií. V tomto štádiu sa vytvárajú rôzne podskupiny, čím sa niektorí členovia môžu dostať do vylúčenia a izolácie. Objavujú sa prvky podrývania autority lídra. Líder musí s touto fázou počítať a najlepšou stratégiou na jej rýchle prekonanie je venovať pozornosť tak rozvoju vzťahov v skupine, ako aj plneniu úloh. Vhodným prvkom jeho správania sa je vťahovanie členov tímu do procesov tvorby plánov a rozhodovania, aby si tak členov získal pre svoje vízie a vytvoril im pocit spolutvorcov zadania.

3. Normovanie

Je ďalšou fázou rozvoja tímu. Ľudia začínajú spolupracovať nad úlohami, zavádzajú si pracovné normy. Vedúci sa správa tak, ako očakáva, že sa budú správať aj členovia tímu. Každý pozná cenu svojej práce, ale vníma aj cenu svojho tímu. Členovia jasne rozpo-

znávajú výhody spoločného riešenia úloh. Zlepšuje sa komunikácia v tíme, následne aj vzťahy medzi členmi. Spätná väzba sa podáva efektívne, navzájom sa členovia aktívne počúvajú. Objavuje sa skupinové myslenie, ktoré sa nachádza v konsenzuálnej etape vývoja tímu. Akýkoľvek individualizmus členovia prijímajú podráždene a nechcú porušiť harmóniu polemikami. Pružinská (in: Bednařík a kol., 1998) sa bližšie vo svojej práci zaoberá aj fenoménom „roupthinku" – resp. negatívnymi prejavmi skupinového myslenia.

4. Výkon – performing

Je typický vysokou výkonnosťou v tíme. Členovia už pochopili svoje silné a slabé individuálne stránky, pracujú v štruktúre, ktorá vyhovuje najlepšie zadanej úlohe. Líder podporuje priestor, v ktorom sa vymieňajú názory, predávajú sa nové informácie a celkovo sa rozširuje horizont pôsobenia tímu. Líder by mal oceňovať úspechy, podporovať vzdelávanie, delegovať právomoci.

5. Rozchod a lúčenie

Ide o fázu prirodzeného zániku a rozchodu tímu. Najprirodzenejšie sa tento proces dá vidieť v projektovom riadení, kde ukončením projektu väčšinou končí aj projektový tím. Je jasne splnený cieľ, naplnil sa termín jeho realizácie a niet dôvodu, aby tím prežíval naďalej. Mnohokrát rozpad tímu sprevádza pocit smútku.

Tímové roly

Výsledok práce tímu sa nedá vypočítať jednoduchým spočítaním individuálnych výsledkov jeho členov. Tím tvoria rôzni ľudia s rôznymi schopnosťami a možnosťami a netvorí homogénny celok približne rovnako „schopných".

V tíme sa dá rozoznať niekoľko základných tímových rolí. Takmer vždy sa podarí rýchlo identifikovať v tíme ***lídra***, človeka, ktorý má prirodzenú autoritu, ktorý má koncepčné myslenie a udáva celkový tón. Líder nebýva vždy zákonite aj jeho vedúcim, manažérom. Lídrom v tíme môže byť aj neformálna, ale odborná autorita. V jeho úzadí sa skrýva ***„šedá eminencia"***, ktorá nie je taká viditeľná ako líder. Napriek tomu si líder jeho názory váži. Šedá

eminencia má koncepčné myslenie, ale nerád sa presadzuje, prípadne nerád riskuje a nerád preberá zodpovednosť a niekedy mu rola manipulátora, človeka so značným vplyvom, môže vyhovovať.

Ak sa v tíme objaví človek z rôznych dôvodov neobľúbený, od ostatných odlišný, na ktorého ostatní zvaľujú príčiny neúspechu, tak sme objavili ***čiernu ovcu***, hromozvod tímu.

Tím má medzi sebou aj jedného, dvoch mimoriadne zodpovedných a výkonných ľudí – pracantov, ***„dokončovačov"***, ktorí dorobia aj to, na čo ostatní už nemajú náladu alebo energiu.

Človek, ktorý sa nebojí riskovať a púšťa sa do nových a neodskúšaných vecí, sa nazýva ***inovátor*** alebo iniciátor.

Jeho protiváhou je ***kritik***. Človek, ktorý inovátora koriguje svojím skepticizmom a zmyslom pre realitu a robí tak filter pre jeho entuziastické nápady.

Ak sa pozeráme na tímové role z hľadiska definovania úlohy, ktorú má tak vykonávať, tak potom sú tímové roly podľa Hendersonovej (in: Bednařík a kol., 1998) nasledujúce:

Roly spojené s usmerňovaním rozvoja tímu:
- prvolezec – kladie nové otázky, hľadá nové cesty;
- inštruktor – hľadá odpovede na otázky ostatných a prináša údaje;
- líder – určuje skupinové pravidlá a štýl;
- nasledovník – podporuje ostatných a nadchýna ich pre myšlienky prvolezca, lídra a inštruktora.

Roly spojené s riadením:
- komentátor – analyzuje a syntetizuje údaje;
- koordinátor – zlaďuje a integruje údaje;
- podporovateľ – podporuje a usmerňuje nesmelých a pasívnych členov;
- uspokojovač – pomáha dosahovať harmóniu, konsenzus a kompromisy.

Roly spojené s hodnotením:
– kritik – prehodnocuje nápady rozhodnutia, navrhuje zmeny a iné alternatívy;
– korektor – kontroluje a opravuje pravidelne ostatných;
– monitor – poskytuje tímu nezávislú spätnú väzbu, v prípade nevyhnutnosti intervenuje;
– domovník – dozerá na dodržiavanie pravidiel, poriadku a disciplíny.

Ako je z uvedeného zrejmé, každý člen tímu, aj jeho manažér, vystupuje v niekoľkých rolách naraz. S niektorými sa manažér stotožňuje jednoduchšie, pretože sú pre neho osobnostne alebo vedomostne bližšie a má ich odskúšané, iné sú pre neho nové a musí sa s nimi vyrovnať.

Manažér musí dbať o to, aby jeho organizácia fungovala efektívne. To znamená, že musí skonštruovať istú štruktúru pracovníkov svojho pracovného tímu a vytvoriť im priaznivú pracovnú atmosféru, v ktorej sa podávajú vysoké výkony.

Na splnenie tohto zadania musí manažér:
- jasne špecifikovať a formulovať skupinové ciele,
- vzhľadom na ne zostaviť optimálnu štruktúru pracovnej skupiny a z nich akceptovať skupinové roly;
- prispôsobiť prístup a štýl svojho vedenia práve týmto faktom;
- spoločne so svojím tímom akceptovať normy organizácie a spôsob kontroly, prípadne si vytvoriť vlastné, ktoré prijmú členovia tímu;
- za každých okolností podporovať súdržnosť tímu;
- otvárať a riešiť nielen vnútorné skupinové konflikty, ale aj medziskupinové konflikty.

Zhrnutie na záver

- Vedenie ľudí je schopnosť ovplyvniť ľudí tak, aby boli ochotní zúčastňovať sa na dosahovaní skupinových cieľov.
- Nie každý manažér je aj vodca a naopak.

- Schopnosť viesť ľudí je spojená s mocou a vplyvom.
- Medzi päť kategórií moci patria: donucovacia, odmeňovacia, zákonná, odborná a pridelená moc.
- Existujú štyri základné prístupy efektívneho vedenia ľudí: prístup na základe vlastností vedúceho, prístup zameraný na správanie vedúceho, situačný prístup a integrovaný model vedenia ľudí.
- Pracovné skupiny sa v organizácii vytvárajú formálne aj neformálne.
- V organizáciách existuje aj niekoľko navzájom sa prekrývajúcich a fungujúcich skupín súčasne.
- Výbory sú zvláštnym druhom skupín, vytvorených na základe úlohy.
- Krúžok kvality má svoj vývoj v troch fázach: skúmanie možnosti štatistickej kontroly kvality, prispôsobenie a vylaďovanie postupov.
- Skupiny dozrievajú v štyroch vývojových štádiách: vzájomné akceptovanie, rozhodovanie, motivácia a kontrola.
- Charakteristiky skupiny ovplyvňujú jej fungovanie.
- Skupinové myslenie je jav, ktorý sa nachádza hlavne v súdržných skupinách. Je to proces, v ktorom skupina a jej členovia strácajú pri hodnotení situácie schopnosť kritický myslieť.
- Skupina pracuje zvyčajne lepšie než jednotlivci tam, kde treba riešiť zložité a vysoko štruktúrované úlohy.

8 MANAŽMENT DOBROVOĽNÍCTVA

V súvislosti s manažovaním sociálnej organizácie sa nedá nespomenúť špecifickú oblasť manažmentu. Ľudia od nepamäti pomáhajú iným ľuďom, niektorí viac, iní menej. Dobrovoľníctvo je spoločenský fenomén, ktorý sa inštitucionalizoval v roku 1990 v Paríži, keď vznikla *Medzinárodná asociácia pre dobrovoľnícke úsilie* (International Assotiation for Vollunteer Effort), ktorá v súčasnosti zastrešuje vyše 100 krajín sveta vrátane Slovenska.

Dobrovoľníctvo je spoločenský jav, fenomén, ktorého výkon sa prejavuje v *dobrovoľníckej práci* a tú vykonávajú *dobrovoľníci.*[6]

Dobrovoľníctvo je založené na niekoľkých princípoch:
- Ľudia sa majú právo združovať sa;
- Rešpektuje sa dôstojnosť každej bytosti;
- Poskytuje sa služba iným bez nároku na odmenu;
- Snaží sa odkrývať spoločenské potreby;
- Podporuje rozvoj osobnosti;
- Stimuluje spoločenskú zodpovednosť.

Podľa Zákona č. 406/2011 Z. z. o dobrovoľníctve, § 2, ods.

(1) *Dobrovoľníkom je fyzická osoba, ktorá na základe svojho slobodného rozhodnutia bez nároku na odmenu vykonáva pre inú osobu s jej súhlasom dobrovoľnícku činnosť založenú na svojej schopnosti, zručnosti alebo vedomosti a spĺňa podmienky ustanovené týmto zákonom, ak dobrovoľnícku činnosť*

a) vykonáva mimo svojich pracovných povinností, služobných povinností a študijných povinností vyplývajúcich jej zo zákona, z pracovnej zmluvy, zo služobnej zmluvy, zo študijného poriadku alebo z iného obdobného pre neho záväzného dokumentu,

---

[6] Celá kapitola je postavená na poznatkoch zverejnených v publikácii Evy Mydlíkovej Dobrovoľníctvo na Slovensku, resp. Čo si počať s dobrovoľníkom?

b) nevykonáva pre orgán alebo funkcionára právnickej osoby, ktorej je zamestnancom, žiakom alebo študentom,

c) vykonáva mimo svojho podnikania alebo inej samostatnej zárobkovej činnosti.

(2) Dobrovoľník vykonáva dobrovoľnícku činnosť na základe zmluvy o dobrovoľníckej činnosti (ďalej len „zmluva") uzavretej s osobou so sídlom alebo pobytom na území Slovenskej republiky, pre ktorú vykonáva dobrovoľnícku činnosť (ďalej len „prijímateľ dobrovoľníckej činnosti") alebo s právnickou osobou so sídlom na území Slovenskej republiky, ktorá organizuje alebo sprostredkúva dobrovoľnícku činnosť pre inú osobu s jej súhlasom (ďalej len „vysielajúca organizácia") alebo ak vykonáva dobrovoľnícku činnosť ako člen vysielajúcej organizácie.

Za „normálnych" podmienok sa dobrovoľnícke aktivity vykonávajú ako riadne platená práca, ktorá má svoje pravidlá (pracovná zmluva, náplň práce), na ktorú zväčša platia kritériá Zákonníka práce. Avšak v prípade, že nejde o výkon práce v pracovnom pomere ani obdobnom pracovnom vzťahu, treba vytvoriť podmienky na bezpečný výkon práce. Ide totiž o občiansko-právny vzťah, nie o pracovnoprávny vzťah, čo trocha komplikuje situáciu.

Bezpečný výkon dobrovoľníckej práce pre organizáciu, v ktorej sa vykonáva, bezpečný pre profitujúcich (väčšinou sú nimi klienti v našom prípade sociálnych služieb) a bezpečný aj pre samotného dobrovoľníka. Dnes už existujú štandardizované zmluvy, ktoré upravujú vzťahy medzi organizáciou a dobrovoľníkom pri vykonávaní dobrovoľníckej činnosti pre organizáciu, a tiež povinnosti a záväzky oboch strán (napríklad nájdi na: https://www.epi.sk/odborny-clanok/zmluva-o-dobrovolnickej-cinnosti-vzor-od-1-4-2023.htm).

Dobrovoľnícka práca sa vykonáva tak vo verejnom, ako aj v neverejnom, súkromnom sektore. Zriaďovateľom rôznych sociálnych organizácií je najmä samospráva (mestá, obce a vyššie územné celky), niekedy štát (v prípade, že ide o deti alebo ťažko chorých alebo postihnutých ľudí) a veľmi často neziskové mimovládne organizácie.

Historicky najsilnejšou oblasťou uplatnenia sa dobrovoľníkov je oblasť humanity a charity a oblasti, v ktorých najčastejšie dobrovoľníci pôsobia sú:

- pomoc ľuďom v núdzi;
- pomoc nemocniciam, zdravotníckym a sociálnym zariadeniam;
- podpora školstva a vzdelávania;
- rozvoj obcí a sídlisk;
- ochrana životného prostredia;
- humanitná pomoc krajinám postihnutým katastrofou a utečencom z iných krajín;
- podpora športovej a rekreačnej činnosti;
- podpora kultúry a umeleckej činnosti;

Podľa výskumov (Mydlíková, 2001 a 2009) medzi najčastejšie vykonávané dobrovoľnícke aktivity patria:

- Práca vo výbore a správnej rade;
- Získavanie finančných prostriedkov;
- Poskytovanie rád a usmernení;
- Organizovanie rekreačných aktivít;
- Poradenstvo;
- Prednášanie, lektorská činnosť;
- Poskytovanie alebo vyhľadávanie informácií;
- Navštevovanie ľudí potrebujúcich pomoc;
- Pomoc pri kancelárskych prácach;
- Administratívne riadenie organizácie;
- Propagácia, vedenie kampaní.

Ekonomickú hodnotu dobrovoľníckej práce možno vypočítať. Základným východiskom je aktuálna minimálna mzda, odstupňovaná podľa šiestich stupňov náročnosti, napríklad pri 1. stupni náročnosti (manuálne práce) je 4,31 € a pri 6. stupni (riadiace práce) 7,356 € (http://www.minimalnamzda.sk/narocnosti.php). Výpočet hodnoty dobrovoľníckej práce sa urobí tak, že počet hodín dobrovoľníckej práce sa vynásobí minimálnou mzdou podľa stupňa náročnosti (https://www.dobrovolnickecentra.sk/). Výpočet hodnoty

dobrovoľníckej práce slúži na to, aby napríklad organizácia dokázala vyčísliť vlastný vklad do rozpočtu realizácie nejakého projektu – teda koľko vlastných financií, úsilia do rozpočtu vložila.

Osobitnú pozornosť si vyžaduje poistenie dobrovoľníka, ktoré tiež nemá štandardné zmluvné vzťahy.

8.1 Špecifiká riadiacej práce dobrovoľníkov

Riadiaci proces prebieha v pracovnej činnosti podľa rovnakých pravidiel, či je tá činnosť platená alebo neplatená. Proces riadenia dobrovoľníckej práce má predsa len niekoľko špecifík.

Plánovanie

Sociálne organizácie zvyčajne trpia chronickým nedostatkom peňazí, preto zháňajú akúkoľvek podporu, kde sa len dá. Jedným zo spôsobov je zohnať si dobrovoľníkov, ktorí vykonajú potrebnú prácu bezplatne. Aby však neboli dobrovoľníci viac záťažou než prínosom, treba dopredu ich aktivity naplánovať.

Treba si dopredu premyslieť:

- Aké konkrétne potreby má organizácia a ktoré z nich sa môžu naplniť prostredníctvom dobrovoľníkov ?
- Aký by to mal byť dobrovoľník (pohlavie, vzdelanie, vek, skúsenosti, zručnosti...)?
- Aká bude jeho náplň práce a v akom rozsahu ju bude vykonávať?
- Komu sa bude zodpovedať?

Efektívne plánovanie má istú postupnosť:

1. Formulácia konkrétnych cieľov, očakávaní, ktoré chce organizácia naplniť aj pomocou dobrovoľníckej práce;
2. Definovanie potrieb organizácie – konkrétnych aktivít (ich obsahu aj rozsahu) organizácie, na ktoré potrebuje organizácia dobrovoľnícku prácu;
3. Definovanie požiadaviek na počet, vzdelanie, skúsenosti, osob-

nostnú kapacitu ... na dobrovoľníka/ov, vzhľadom na činnosti, ktoré má/majú vykonávať;
4. Forma zaškolenia dobrovoľníka;
5. Formulácia odmeny za dobrovoľnícku prácu (rôzne formy poďakovania, prínos pre dobrovoľníka);
6. Určenie koordinátora dobrovoľníkov – osobu zodpovednú za riadenie dobrovoľníkov v organizácii a príprava koordinátora na túto prácu.

Nábor alebo výber?

Záleží na tom, koľko a na čo treba dobrovoľníkov. Ak treba väčšie množstvo dobrovoľníkov na určitý čas (napríklad zbierka financií alebo výlet s ťažko zdravotne znevýhodnenými ľuďmi na výstavu kvetov), uskutoční sa nábor. Základným kritériom výberu je ochota sa krátkodobo zúčastniť na akcii a dodržať pravidlá stanovené organizáciou.

Ak je potrebná skôr systematická práca dlhodobejšieho charakteru, vyžadujúca si isté konkrétne zručnosti, zvyčajne sa robí cielený nábor a potom z počtu uchádzačov urobený výber tých vhodných. Keďže je nemorálne hazardovať s dobrovoľníckou ochotou, nevybraným uchádzačom sa treba poďakovať a počítať s nimi na krátkodobé aktivity.

Samotný nábor musí byť dopredu pripravený, čo znamená, že treba mať jasne:
– definované požiadavky na rozsah, formu aj obsah dobrovoľníckej práce
– a vzhľadom na to aj formulované požiadavky na osobu dobrovoľníka
– a tiež ponuku kompenzácie pre dobrovoľníka.

Formulované požiadavky na prácu aj osobu dobrovoľníka zvyčajne určia, o akú cieľovú skupinu náboru pôjde. Cielený nábor je teda nasmerovaný vedome k potenciálnej skupine zdroja dobrovoľníkov (napr. študenti katedry sociálnej práce sú výborným zdrojom pre rôzne sociálne organizácie).

Necielený, hromadný nábor sa vykonáva buď priebežne celý rok, alebo len pred plánovanými akciami. Nábor má formu *výzvy*. Forma náboru je rôzna, od letákov, brožúrok, prezentácie v online priestore, rozhlase a televízii až po prezentačné akcie na námestiach, v školách, napríklad Bubnovačka, Deň narcisov, Deň bielej paličky a podobne.

Výber dobrovoľníkov a ich adaptačný proces

Ak sa podarí získať väčší počet nových dobrovoľníkov, bude treba ich rozdeliť podľa toho, na čo a kedy ich treba zaradiť.

Existujú veľmi špecifické aktivity, ako napríklad psychologická alebo právna pomoc týraným ženám, gynekologické vyšetrenie obetiam znásilnenia a podobne, kde bude treba veľmi precízne daného dobrovoľníka „preveriť" a pripraviť ho na prácu so špecifickou skupinou. Dobrovoľníctvo priťahuje ľudí, ktorí majú pocit, že sa im pod „rúškom" prosociálnej aktivity dostane možnosť kontaktu s cieľovou skupinou – príkladom sú pedofilní ľudia, vyhľadávajúci aktivity s deťmi. Preto je veľmi dôležité preveriť ich psychickú a morálnu čistotu. Manažér má právo aj od dobrovoľníka získať záruky bezúhonnosti, a teda ho požiadať, aby absolvoval psychologické vyšetrenie, zistiť v mieste bydliska a na pracovisku jeho sociálny status a podobne, samozrejme, musí o tom vedieť a súhlasiť s tým. Aj napriek tomu, že môže ísť o renomovaných odborníkov, špecifickosť skupiny si vyžaduje isté zaškolenie – najmä do danej problematiky. Aj vynikajúci psychoterapeut, nepoznajúc kontext náhradného rodičovstva, môže viesť terapiu dieťaťa alebo náhradného rodiča klasickým spôsobom, čo sa v konečnom dôsledku minie účinkom.

Naopak, pri aktivitách, ktoré si nevyžadujú špeciálne vedomosti a zručnosti, ktoré majú charakter skôr jednoduchých manuálnych úkonov, netreba precizovať výber ani zaškolenie.

Po prijatí dobrovoľníka do organizácie treba:

1. Uskutočniť vstupný rozhovor (etické princípy výkonu dobrovoľníckych aktivít, zväčšovať spoločnú zónu jeho a našich oča-

kávaní, podpísať zmluvu, prideliť prácu a kontaktného pracovníka, ukázať miesto, kde si môže zložiť osobné veci, predstaviť ho osobne klientom aj zamestnancom organizácie, dohodnúť prípadnú „dočasnosť" jeho výkonu a možnosti ukončiť dobrovoľnícku prácu);
2. Zaškoliť dobrovoľníka do jeho práce buď externou organizáciou (prihlásiť ho na kurz), alebo interní zamestnanci ho budú počas prvých aktivít sprevádzať a pomáhať mu;
3. Zaradiť do štruktúry organizácie, aby mu bolo jasné, do ktorého úseku pracoviska patrí, ktorí sú tam zamestnanci, ako a s kým bude spolupracovať v rámci plnenia svojich úloh;
4. Pozvať na rozhovor po istom krátkom čase na adaptáciu a požiadať dobrovoľníka o spätnú väzbu a tiež mu ju poskytnúť – ak to manažér neurobí, môže prísť o mnohých cenných dobrovoľníkov.

Pri rozhodovaní o tom, či sa uzavrie dobrovoľnícky vzťah s organizáciou je rozhodujúce to, či:
– Má dobrovoľník reálny záujem o tento typ práce, v takom rozsahu a takou formou;
– Má dobrovoľník potrebné skúsenosti, zručnosti a znalosti, prípadne či je schopný alebo ochotný sa ich doučiť,
– Je vhodným pre taký typ práce z hľadiska pohlavia (napr. u týraných žien nemôže v krízovom centre pracovať v počiatočných štádiách kontaktu muž), z hľadiska veku (s pubertálnymi deťmi je vhodnejšia mladšia osoba), osobnostne (extrovert alebo introvert, dominantný alebo submisívny a podobne), vierovyznaním (ortodoxný moslim nepôjde do katolíckej komunity) a podobne.

Koordinátor dobrovoľníkov

Staršie a väčšie organizácie majú už väčšinou zabehnutý systém práce s dobrovoľníkov počas celého procesu od prijatia až po ukončenie výkonu dobrovoľníckej práce. Ak ide o organizáciu, v ktorej je podiel dobrovoľníckej práce značný, má z radov svojich zamest-

nancov určeného aj koordinátora dobrovoľníkov. Ak ide o menšiu alebo začínajúcu organizáciu, vedenie dobrovoľníkov je pod kompetencie vedenia organizácie, čo je veľmi náročné pre obe strany. Ideálne je, ak zamestnanec organizácie má v pracovnej náplni práce koordináciu dobrovoľníkov, pretože je zodpovedný za ich organizovanie aj za ich výsledky.

Riadiace funkcie a dobrovoľníci

Riadiace funkcie, tak ako boli popísané v predchádzajúcich častiach, sa v plnom rozsahu uplatňujú aj v riadení dobrovoľníckej činnosti. Ak dobrovoľník pristúpil na podmienky organizácie, musí ich plniť bez ohľadu na to, či je za to zaplatený. Organizácia je povinná chrániť najmä svojich klientov, a teda eliminovať akékoľvek ohrozenie amatérskymi zásahmi. Dobrovoľníci sa riadne podieľajú na plánovaní aktivít, na ktorých sú účastní, na organizovaní práce, ktorá sa ich týka. Nesmú sa vyhýbať ani kontrole, naopak, sami by mali stáť pri tvorbe indikátorov, ktoré signalizujú rozsah obsah plnenia cieľov. Dobrovoľníci sú významným prvkom pri formulovaní dlhodobých strategických cieľov. Nie sú totiž zaťažení existenčnými problémami, a teda dokážu odvážnejšie formulovať vízie organizácie. Tým, že nie sú stabilnou súčasťou organizácie, majú väčší odstup od vecí a javov, ktoré sú pre zamestnancov už rutinou. Dokážu prichádzať s novými a veľmi progresívnymi nápadmi.

Systém kontroly dobrovoľníkov musí byť nastavený dopredu. Kvalitatívne aj kvantitatívne indikátory kontroly musia byť reálne a jednoznačné, aby poskytovali zreteľnú spätnú väzbu dobrovoľníkom aj vedeniu. Ak nie, dobrovoľníctvo stráca zmysel pre organizáciu aj pre dobrovoľníka samého.

Skúsený dobrovoľník sa sám časom môže stať koordinátorom nových dobrovoľníckych aktivít. Ak sa osvedčí, organizácia mu poskytne priestor na sebarealizáciu nápadov, prípadne zavedenia nových prvkov poskytovaných služieb a podobne. Najmä mladí ľudia

si pomocou dobrovoľníckej práce môžu vyskúšať „nanečisto“ prácu s istou klientelou a rozhodnúť tak o svojom budúcom povolaní.

8.2 Motivácia a dlhodobá udržateľnosť

Človek, ktorý chce robiť niečo pre druhých bez nároku na odmenu, musí mať vysokú mieru motivácie. Motivácia určuje človeku smer, ktorým sa pohne, intenzitu, s akou človeka popchne a stálosť, pomocou ktorej pri aktivite zotrvá. Motív predstavuje pre človeka vnútornú silu, ktorá ho vedome alebo nevedome aktivizuje k činnosti. Stimul je podnet, ktorý prichádza zvonka a pôsobí do vnútra človeka a vyvoláva zmeny. Medzi hlavné zdroje motivácie patria potreby, návyky, záujmy, hodnoty a ideály. Ak sa niekto rozhodne stať dobrovoľníkom, určite saturuje niektorý zo zdrojov motivácie.

Dobrý manažér dokáže motivovať dobrovoľníkov tak, aby ostali v organizácii čo najdlhšie, lebo oni sú jej cenným ľudským kapitálom. Dlhodobí dobrovoľníci poznajú klientov a ich špecifiká a rozumejú prevádzke organizácie. Na základe už spomínaného výskumu (Mydlíková, 2001) existujú objektívne a subjektívne faktory, pôsobiace na dlhodobú udržateľnosť dobrovoľníkov. Medzi objektívne možno zaradiť: čas, rola dobrovoľníka, pozícia v organizácii, úlohy, kompetencie, zodpovednosti, systém získavania poskytovania spätnej väzby, ocenenia, možnosť rastu, transparentnosť výsledkov, poslanie organizácie, sociálno-právne pravidlá.

Medzi subjektívne faktory patria: čas, energia, jeho schopnosti a vedomosti, interpersonálne potreby, motivácia, emotivita a identifikácia sa s poslaním organizácie.

Treba nájsť mieru optimálnej zhody v čase, ktorý môže a chce dobrovoľník do organizácie investovať. Rola a pozícia dobrovoľníka súvisí s jeho kompetenciami a zodpovednosťami. Väčšinou to funguje tak, že ľudia, ktorí sú zaťažení vo svojej práci, hľadajú odľahčenie v inej činnosti, pre inú klientelu – čo má fungovať ako prevencia voči vyhoreniu z ich pracovného zaťaženia. Väčšinou je otázkou času, kedy začnú aj v dobrovoľníckej organizácii optimali-

zovať procesy, vymýšľať nové prístupy a dostávajú sa do podobného stavu ako vo svojej práci, ale za to nemajú zaplatené. Takže jednou z hlavných úloh manažéra je chrániť dobrovoľnícky potenciál.

ZÁVER

Ako som spomínala na začiatku, ide o druhé, rozšírené vydanie tejto učebnice. Prvú vydalo v roku 2001 občianske združenie Sociálna práca, ktoré bolo kreované na katedre sociálnej práce pri Pedagogickej fakulte UK, ktorá bola v roku 1991 prvou katedrou sociálnej práce v československom priestore. Vydavateľstvo počas rokov svojho pôsobenia na akademickej pôde vydalo množstvo učebníc, ktoré sa stali základnou študijnou literatúrou študentov a absolventov tohto nového študijného odboru. No aj po dvadsiatich rokoch, keď učebnica prvýkrát vyšla, som ako autorka nachádzala množstvo univerzálne platných informácií. Mnohé sa však zmenilo, a preto som mala potrebu učebnicu aktualizovať a inovovať. Uvedomila som si to najmä v časti o dobrovoľníctve, kde sme v deväťdesiatych rokoch aktívne bojovali za presadenie dobrovoľníctva do legislatívy, do akceptovania započítavania dobrovoľníckeho vkladu do dotácií a grantov a podobne. V súčasnosti je dobrovoľníctvo systematizované, má svoju legislatívu, spoločenské ocenenia, vzdelaných lídrov. Vytvorili sa mnohé platformy, existujú relevantné a novšie výskumy než tie, ktoré som uviedla v texte. Mojou ambíciou však bolo študentom sociálnej práce vysvetliť úplné základy manažmentu, jeho prvkov aj celého riadiaceho procesu. A na toto mi dvaja renomovaní autori Donnelly a Sedlák stačili. Teoretické state som sa snažila vysvetliť s akcentom na ich využitie v sociálnej praxi, na čo ma oprávňoval výkon niekoľkých riadiacich funkcií počas môjho kariérneho života. Chcela by som veriť, že sa mi to podarilo.

Eva Mydlíková

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

DONNELLY, J. H – GINSON, J. L – IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing.

BEDNAŘÍK, A. a KOLEKTÍV AUTOROV. 1998. *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov.

HROMKOVÁ, M., VAVERČÁKOVÁ, M., PLEUKOVÁ, J. 2019. *Strategické plánovanie v sociálnych službách*. Trnava: Trnavská univerzita v Trnave.

HROMKOVÁ, M. 2021a. *Personálny marketing a employer branding v mimovládnom a komerčnom sektore na Slovensku*. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis.

HROMKOVÁ, M. 2021b. *Personálny manažment a riadenie ľudských zdrojov v mimovládnom a komerčnom sektore na Slovensku.* Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis.

KATUŠČÁKOVÁ, M. *Znalostné technológie a manažment znalostí.*[online: 28.2.2024] https://www.academia.edu/44795772/Znalostné_technológie_a_manažment_znalostí

KOMÁRKOVÁ, R. 2001. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Grada.

LAVRIN, Anton; ZELKO, Miroslav. 2000. Cez informačnú gramotnosť k manažmentu znalostí. *Systémová integrace [online] 2000 [2004-12-06]*Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Anton-Lavrin/publication/228544317_Cez_informacnu_gramotnost_k_manazmentu_znalosti/links/0a85e52e536e335f7f000000/Cez-informacnu-gramotnost-k-manazmentu-znalosti.pdf

LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente.* Bratislava: Centrum ďalšieho a celoživotného vzdelávania Univerzity Komenského.

MYDLÍKOVÁ, E. 2001. *Dobrovoľníctvo na Slovensku alebo Čo si počať s dobrovoľníkom?* Bratislava: ASSP.

MYDLÍKOVÁ, E. 2009. *Sociálna práca v neziskovom sektore.* Bratislava: Vydavateľstvo sociálna práca.

PARDEL, T., BOROŠ, J. 1978. *Základy všeobecnej psychológie.* Bratislava: SPN.

ROSENAU, M. D. 2000. *Řízení projektu*. Praha: Computer Press.

SEDLÁK, M. 2000. *Manažment*. Bratislava: Elita.

ŠTEFANČÍKOVÁ, A. Manažment znalostí z pohľadu personalistov. *Sociálno-ekonomická revue*, 2014, 12.2: 29 – 40. Zákon č. 406/2011 Z. z. o dobrovoľníctve https://doi.org/10.1111/1478-9302.12036

Eva Mydlíková

MANAŽMENT V SOCIÁLNEJ PRÁCI

Zodpovedný redaktor: PhDr. Jozef Molitor
Grafická úprava a zalomenie: Jana Janíková
Obálka: Mgr. Marek Petržalka

Pre Fakultu zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity
vydalo vydavateľstvo TYPI UNVERSITAS TYRNAVIENSIS,
spoločné pracovisko Trnavskej univerzity v Trnave
a VEDY, vydavateľstva Slovenskej akadémie vied, ako 410. publikáciu.

Vytlačila VEDA, vydavateľstvo SAV.

ISBN 978-80-568-0641-8
ISBN online 978-80-568-0656-2
DOI: 10.31262/978-80-568-0656-2/2024

ISBN 978-80-568-0641-8
ISBN online 978-80-568-0656-2
DOI:10.31262/978-80-568-0656-2/2024