1. **Charakteristika organizácie a jej fungovania ako systému**.

**Charakteristika organizácie**

Pre riešenie spoločenských problémov sú charakteristické také činnosti, ktoré majú skupinový, tímový i koordinovaný charakter. Na ich riešenie nepostačuje individuálne úsilie človeka. Vyžadujú integráciu individuálnych činností, organizovanú činnosť v určitom celku. Túto úlohu riešia **organizácie**, ktoré vznikajú na základe potreby, zámeru a cieľa riešiť konkrétny spoločenský problém. Tomu sa podriaďuje ich štruktúra, pôsobnosť, vzťahy k ostatným organizáciám.

**Pojem organizácia** môžeme vysvetľovať v troch významoch:

1. organizácia **v *atributívnom* význame**, chápaná ako **organizovanosť**. Vyjadruje vlastnosti objektov alebo činností, ktoré odrážajú mieru, kvalitu ich vnútorného usporiadania. Napr. na podujatí v sobotu bola zlá organizácia.
2. organizácia **v** ***aktívnom* význame**, chápaná ako **organizovanie.** Organizovanie chápeme ako činnosť. Tá by mala smerovať k naplňovaniu cieľov, ktoré si objekt riadenia vytýčil. Rozoznávame organizovanie **individuálnej** činnosti – seba organizovanie a organizovanie **skupinovej** činnosti – organizačnú stránku riadiacej činnosti.
3. organizácia **vo *vecnom* význame**. Tu je organizácia chápaná ako istý uzavretý celok, ktorý je charakteristický dvoma vlastnosťami – **štruktúrou a správaním**. Štruktúru organizácií vytvárajú nasledujúce prvky:
   * prvky ľudské a vecné,
   * väzby riadiace, súčinnostné a komunikačné,
   * procesy hlavné a pomocné.

###### **Základné charakteristiky organizácie**

- Je to diferencovaný celok, ktorý pozostáva z jednotlivých častí, prvkov. Tieto prvky a ich vzťahy vytvárajú **štruktúru**.

- Organizácia má vlastní **ciele**, ktoré s realizujú v podobe výstupných efektov napr. výrobkov, služieb apod. Organizácia plní základné ciele prostredníctvom dielčích cieľov.

- Prvky organizácie fungujú vo vzájomných **vzťahoch**, ktorú sú premenlivé a dynamické. Nie sú to len vzťahy statické.

- Organizácia existuje v určitom vonkajšom a vnútornom **prostredí** , ktoré ju svojím pôsobením ovplyvňuje a determinuje. Toto prostredie zahŕňa celý komplex faktorov a vzťahov. Niektoré fungovanie organizácie dynamizujú, urýchľujú, iné spomaľujú. Niektoré podporujú jej integritu a iné jej fungovanie dezintegrujú. **Vonkajšie** faktory: ekonomické, sociokultúrne (zdravie, životné prostredie, životný štýl a pod.), demografické ( rpzvoj populácie, veková štruktúra a pod.), vedecko-technické ( vedecký rozvoj, využívanie vedeckých poznatkov apod.), politické a legislatívne ( stabilita, zákony, hospodárska súťaž a pod.). **Vnútorné** faktory: financie, personálna štruktúra, riadenie a riadiace štruktúry, technologická úroveň, výskum a vývoj, informačný systém a pod.

- Fungovanie organizácie je regulované sústavou **noriem,** ktoré zabezpečujú dosahovanie cieľov organizácie. Sú to napr. zákony, ustanovenia, vyhlášky a z nich vyplývajúce organizačné poriadky, smernice, popisy funkcií a pod. Takto definovaná štruktúra vytvára **formálnu** stránku organizácie. V organizácii ale vznikajú väzby a vzťahy medzi ľuďmi na základe osobných vzťahov, sympatie, antipatie, uznávanie, podceňovanie apod. Tie prestavujú **neformálnu** stránku organizácie.

- V organizácii prebiehajú nepretržité **zmeny**, ktoré narušujú usporiadanosť organizácie.

**Charakteristika organizácie ako systému**

Pojem **systém** je definovaný rôznymi autormi s určitými odlišnosťami, aj keď sa základné prístupy často odlišujú len veľmi málo.

* systém je komplex prvkov, nachádzajúcich sa vo vzájomnej interakcii (Bartalanffy),
* systém je organizované množstvo prvkov, ktoré sú vzájomne zviazané a plní určité funkcie (Beer),
* systém je množstvo predmetov, javov, dejov a poznatkov, ktoré spolu súvisia presne vymedzeným spôsobom (Filkorn),
* systém je súbor prvkov v interakcii (Ashby),

Kľúčovými slovami sú pojmy množina, prvky, väzby, štruktúra, cieľové správanie, vzájomné pôsobenie. Systém chápeme ako celok obsahujúci množinu prvkov , ktoré sú vzájomne prepojené, vzájomne sa ovplyvňujú, nepretržite sa premieňajú. Celok pozostáva z prvkov, z určitých častí, ktoré na seba vzájomne pôsobia. Vzťahy medzi prvkami vytvárajú **štruktúru** celku.

Systém je charakteristický určitým správaním, ktoré sa menia pôsobením **vnútorných a vonkajších faktorov.**

**Organizácia ako systém**

Organizácia predstavuje cieľavedome a účelovo vytvorený spoločenský subjekt ***systémového charakteru*.** Každá organizácia je charakteristická systémovými vlastnosťami, dynamickou štruktúrou a interakciou s vonkajším prostredím.

Základné znaky systému organizácie

1, Celistvosť a usporiadanosť

2, Otvorenosť

3, Cieľové správanie

4, Štruktúra a funkcie

5, Stabilita systému

1. Pojem „manažment“ a jeho významy. Základná charakteristika manažmentu a manažérskych rolí.

Manažment je ľudská činnosť , ktorá slúži na dosahovanie cieľov organizácie. Uvedený proces sa realizuje prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov, zdrojov na požadované výstupy. Vykonávajú ho manažéri, ktorí vplývajú na zdroje a usilujú sa zabezpečiť ich efektívnu transformáciu.

Výklad pojmu manažment je značne komplikovaný. Označuje nielen funkcii, ale taktiež ľudí, ktorí ju vykonávajú.

**Pojem manažment možno chápať a interpretovať v nasledujúcich významoch:**

1. Manažment ako **proces** vyjadruje skutočnosť, že manažment je praktická činnosť manažéra, ktorá predstavuje súbor riadiacich aktivít zameraných na dosiahnutie cieľa. Je to dynamický proces, ktorý začína definovaním cieľov, pokračuje ich realizáciou až po kontrolu. Je to neprestajne opakujúci sa cyklus riadiacich činností.

2. Manažment ako **profesia** sa traduje od obdobia, ktoré poznáme od polovice 40. rokoch dvadsiateho storočia pod pojmom “manažérska revolúcia“ . Do manažérskych funkcií nastupujú profesionálny pracovníci. Manažment sa stáva profesiou a vzniká potreba efektívnej prípravy manažérov.

3. Manažment ako **vedná disciplína** má interdisciplinárny charakter. Integruje poznatky z oblasti prírodných,  technických aj spoločenských vied. Manažment je otvorená sústava poznatkov o špecifických činnostiach, funkciách manažérov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov organizácie.

4. Manažment ako **umenie** je spájaný s japonským manažmentom. Ten sa snaží osloviť celého človeka, hľadať a umiestniť správnych ľudí na správne miesta, motivovať a stimulovať, predvídať vývoj riadeného systému apod.

5. Manažment ako **vedenie ľudí,** ako proces vytvárania a udržiavania určitého prostredia, v ktorom títo ľudia dosahujú vytýčené ciele.

6. Manažment ako **súhrn špecifických funkcií,** ktoré vykonávajú vedúci pracovníci – plánovanie, rozhodovanie, organizovanie vedenie a kontrola.

7. Manažment ako komplexný prístup, ktorý charakterizuje manažment ako proces optimalizácie využívania ľudských, materiálnych a finančných zdrojov pre dosahovanie cieľov organizácie.

**Chápanie pojmu „manažment“ sa zvyčajne upresňuje v nasledujúcich smeroch:**

* vykonávatelia manažmentu sú ľudia – vedúci pracovníci, manažéri,
* z hľadiska obsahu je manažment značne obecnou disciplínou so širokým aplikačným záberom. To znamená, že môže byť uplatnený na rôzne organizačné jednotky,
* základnou úlohou manažérske činnosti je dosahovanie úspechov riadenej organizačnej jednotky.

**Manažér je predovšetkým profesia** – jej nositeľ prostredníctvom manažérskych funkcií usmerňuje, reguluje činnosť organizačnej jednotky na dosahovanie stanovených cieľov.

1. **Podstata informácie, jej vlastnosti a funkcie. Požiadavky na informačnú činnosť manažéra.**

Rozvoj manažérskej činnosti v súvislosti s nástupom informačnej spoločnosti kladie na manažérov kvalitatívne nové **požiadavky**:

* nutnosť uplatňovať efektívne manažérske systémy zodpovedajúce podmienkam turbulentného podnikateľského prostredia,
* riešiť problémy komplexne (orientovať sa na celý proces), a nie len čiastkové úlohy,
* uplatňovať individualitu, tvorivosť a kreatívnosť,
* venovať oveľa väčšiu pozornosť manažmentu ľudských zdrojov a budovaniu podnikovej kultúry,
* v rozhodovaní, najmä v strategickom, bude narastať význam intuície a vízie,

budovať organizáciu založenú na informáciách a poznatkoch (učiace sa organizácie) ako na rozhodujúcom predpoklade konkurenčnej výhody podniku.

Manažér pracuje s informáciami, ktoré súvisia s pracovným problémom a so situáciou na pracovisku, ako aj s odosielaním určitých informácií prijímateľom, ktorí sú s daným problémom spätí sprostredkovane.

Pre manažéra je dôležitý bezprostredný, živý komunikačný kontakt s pracovníkmi , ktorý má svoju racionálnu i emocionálnu stránku. Nielen že minimalizuje možnosť skresľovania informácií, ale umožňuje aj perceptívnu stránku sociálneho styku, prehlbuje vzájomné pochopenie komunikujúcich partnerov a zvyšuje prestíž manažéra. Je však potrebné umožniť podriadeným spätnú komunikáciu, prostredníctvom ktorej je možné predostrieť nejasné otázky a problémy a požiadať o vysvetlenie všetkého, čo by mohlo brániť plneniu pracovných povinností. Deformáciám a skresľovaniu informácií je možné predchádzať nielen vytváraním spoľahlivých prenosových informačných sietí, ale taktiež tvorivou aplikáciou metód objasňovania, presvedčovania a stimulovania využívaných vo všeobecnom rámci metódy sociálnej participácie.

1. **Funkcie plánovania a plánu. Druhy plánov a ich časový horizont Prednosti a slabé miesta plánovania. Požiadavky na plánovaciu činnosť manažéra.**

Plánovanie je rozhodovací proces, zameraný na dosiahnutie vytýčených cieľov, na všetkých úrovniach riadenia organizácie. Plánovanie je východiskovou funkciou v riadení, ktorá ovplyvňuje všetky ostatné manažérske funkcie (druh organizačnej štruktúry, typ ľudí, vedenie ľudí, spôsob kontroly a pod.) Plánovanie je neoddeliteľne spojené s informáciami, s optimálnym fungovaním informačného systému organizácie. V priebehu plánovania sa smer budúceho vývoja organizácie stále spresňuje.

Úloha cieľov v plánovania

Je to nástroj riadenia, ktorý umožňuje dosahovať cieľov organizácie na základe realizácie plánovaných opatrení. Systém riadenia funguje za účelom dosiahnutia určitých cieľov. Vypracovanie cieľov je kľúčovou úlohou v plánovaní.

##### **Požiadavky na plánovanie**

* reálnosť,
* relatívna stabilita,
* koordinovanosť,
* rešpektovať ekonomické, technické, sociálne a prírodné zdroje.

**Druhy plánovania a plánu**

Výstupom procesu plánovania je sústava **plánov**, ktoré sa odlišujú dĺžkou plánovacieho obdobia, rozsahom a stupňom podrobnosti spracovania.

Plán je základný nástroj plánovacieho procesu, ktorý určuje postup k dosiahnutiu vytýčených cieľov. Jeho prostredníctvom organizácia smeruje svoj ďalší vývoj. Každý plán by mal poskytovať odpovede na dve otázky:

* čoho chceme dosiahnuť,
* ako toho chceme dosiahnuť.

Prednosti a slabé miesta plánovania

Prednosti plánovania

* + favorizuje úsilie orientované na želané výsledky a minimalizuje neproduktívnu prácu,
  + zvýrazňuje nutnosť zmien. Vychádza z existujúceho stavu a ukazuje, aké zmeny je nevyhnutné urobiť,
  + identifikuje možné dôsledky vo vývoji organizácie a v systému riadenia,
  + aktivizuje potrebu kontroly, určuje termíny začatia a ukončenia kontrolnej akcie,
  + umožňuje vytvárať a udržiavať rovnováhu mnedzi požiadavkami prostredia a výrobnými a inými kapacitami, zdrojmi,
  + umožňuje pripraviť sa na zmeny a vopred naprogramovať možné riešenie.

**Problémy a nedostatky plánovania**

* + je limitované presnosťou informácií a neurčitosťou spoločenského vývoja. V súčasnosti sa komplikuje predvídanie spoločenských udalostí. V prípade nepredvídateľných alebo obtiažne predvídateľných zmien plán stráca realizačné možnosti a vyžaduje prehodnotenie a prepracovanie.

Riešením je pružnosť plánov, optimálny stupeň voľností konania manažérov i pracovníkov.

* + plánovanie niekedy vedie k absolutizácii administratívnych postupov. Náklady plánovacieho procesu sú niekedy vyššie ako jeho prínos. Preto treba rešpektovať základné ciele organizácie a konkrétny vplyv realizačného prostredia.
  + plánovanie môže potláčať iniciatívu. Preto parametre plánov nemožno považovať za nemenné. Manažér musí svoju riadiacu činnosť upravovať podľa konkrétnej situácie, iniciovať zmeny alebo v prípade potreby prepracovávať plány.

Všeobecne plánovanie považujeme za určitý nástroj zvládnutia meniacich sa vnútorných i vonkajších podmienok.

**Požiadavky na manažéra**

Plánovanie, ako základná, východzia činnosť, predstavuje reakciu manažéra na očakávané, vzniknuté alebo stanovené potreby, požiadavky a úlohy. Je to činnosť manažéra, ktorý v súlade s určeným cieľom účelne v čase a priestore, koordinuje a organizuje činnosť objektov riadenia. Plánovanie je nástroj, ktorý pomáha manažérom myslieť prostredníctvom výsledkov a problémov a navrhovať alternatívy riešenia riadiacich problémov.

**Manažér musí byť schopný:**

* + stanoviť reálne ciele a zabezpečovať ich realizáciu. Ide o tvorivú a náročnú činnosť, ktorá je ovplyvňovaná množstvom rôznych faktorov,
  + poznať a pochopiť stanovený cieľ a optimálnym spôsobom reagovať,
  + stanovovať konkrétne, reálne, dosiahnuteľné a kontrolovateľné ciele.

Súčasné turbulentné prostredie, globalizačné tendencie a rastúca konkurencia vyžadujú neprestajne aktívne prispôsobovať riadenie týmto zmenám. Prostredie pre systémy riadenia sa neustále mení, aktualizujú sa nové faktory, ktoré v minulosti neovplyvňovali riadenie. Zvyšujú sa nároky na tvorivý a koncepčný charakter plánovacej činnosti. Rastú nároky na časové horizonty plánu – pôsobia tu krátkodobé, strednodobé aj dlhodobé faktory – to vyžaduje pružnosť plánovania.

1. **Podstata a miesto rozhodovania v manažmente. Štruktúra rozhodovacieho procesu, stanovenie kritérií a variantov.**

Rozhodovanie a riešenie organizačných problémov patrí k základným činnostiam manažérov. Často sa rozhodovanie považuje za rozhodujúcu zložku riadenia, niekedy sa riadenie a rozhodovanie stotožňujú.

**Rozhodovanie** je zámerný výber z možných alternatív riešenia problému (situácie). Základom rozhodovania je nenáhodný, cieľavedomý výber optimálneho (prípadne vyhovujúceho) riešenia. Výber realizuje manažér na základe vymedzených pravidiel a s využitím dostupných informácií.

**Rozhodovací proces predstavuje p**riebeh a postupnosť rozhodovania v čase. Výsledkom rozhodovacieho procesu je **rozhodnutie**. Rozhodnutie je myšlienkovým záverom manažéra o spôsobe riešenia problému. Rozhodnutie je mostom medzi myslením a akciou, impulzom ku konaniu pracovníkov organizácie.

Pre rozhodovanie sú charakteristické nasledujúce **znaky**:

* existuje možnosť výberu, to znamená, že ten kto rozhoduje, má k dispozícii niekoľko variant možného správania,
* výber riešenia je vedomý, t.j. zakladá sa na myšlienkovom procese – inštinktívny akt alebo nepremyslená, impulzívna činnosť nie je rozhodovaním,
* výber je cieľavedomý, t.j. zameriava sa na jeden alebo niekoľko cieľov,
* výber riešenia sa uskutočňuje podľa určitých kritérií, čomu zodpovedá aj výber prostriedkov na dosiahnutie cieľa,
* výber končí konaním – rozhodnutie vyvoláva reťaz cieľavedomých činností, ktoré smerujú k jeho uskutočneniu a vedú k realizácii cieľov organizácie.

Z hľadiska **podmienok**, za ktorých sa rozhoduje, rozoznávame **tri základné** **druhy** rozhodovania:

* rozhodovania za istoty,
* rozhodovanie za neistoty (rizika),
* rozhodovanie za neurčitosti.

Štruktúra rozhodovacieho procesu

Rozhodovací proces je prúdom transformácie informácií, pričom každá z nich má špecifickú úlohu. Je to postupný rad činností alebo fáz, ktorých uskutočnením vznikne efektívne riešenie problému rozhodovania.

Rozhodovanie minimálne na tri základné skupiny fáz, z ktorých každá sa ďalej rozkladá. Sú to tieto:

1. identifikačno – analytická, ktorá znamená skúmanie systému a jeho okolia zaúčelom objavovania, formulácie a odôvodnenie problému, ako aj určenie cieľa riešenia problému.
2. návrhová, ktorá obsahuje činnosti, ako je zber a analýza informácií a zhodnotenie situácie (určenie diagnózy), hľadanie riešenia problému (výber a formulácia možných variantov riešenia, určenie a hodnotenie očakávaného prínosu každého navrhovaného variantu, resp. overenie návrhov).
3. výberová (samotná rozhodovacia), ktorá tkvie vo výbere, odôvodnení a formulácii najlepšieho variantu rozhodnutia, pripraveného na uvedenie do činnosti organizácie.

**Analýza faktorov a určenie kritérií rozhodovania**

Cieľom je posúdiť pozitívne ako aj negatívne faktory, ktoré determinujú a ovplyvňujú rozhodovací proces. K tomu sú potrebné dostatočné informácie, ktoré sa získavajú :

* 1. využívaním bežného informačného toku v organizácii,
  2. využívaním špecifických informácií, ktoré sa získavajú len pre potreby rozhodovania.

## Určenie kritérií rozhodovania

Podľa kritérií sa zvolené varianty porovnávajú a hodnotia. V najjednoduchšom prípade stačí jedno kritérium napr. zisk, náklady a pod. Spravidla ale nepostačuje, treba určiť viacej kritérií a tie od seba čo možno najviac odlíšiť. Podľa kritérií sa budú posudzovať a vyberať optimálne riešenia.

**Hľadanie a tvorba variantov**

Variant je vo všeobecnosti spôsob riešenia daného problému rozhodovania, o ktorom sa domnievame, že bez ohľadu na existujúce prostriedky a obmedzenia, umožní dosiahnuť vytýčený ciel.

Prípustný variant je spôsob riešenia problému, ktorý zabezpečuje dosiahnutie vytýčeného cieľa s ohľadom na existujúce prostriedky a podmienky.

Manažér by mal disponovať viacerými (minimálne dvoma ) variantmi riešenia. Súčasne by mal mať určitý priestor voľnosti na rozhodovanie. V inom prípade ide o tzv. fiktívne rozhodovanie.

Počet variantov je relatívny v závislosti na mnohostrannosti problému, na zložitosti systému riadenia, cielu organizácie a pod. Treba ale dodržať požiadavku racionality.

## Techniky vyhľadávania variantov

jednoduché – matematické programovanie,

zložité – tzv. kreatívne metódy

1, priama tvorba námetov,

1. brainstorming (burza nápadov),
2. brainwriting (písomná diskusia)

2, metódy využívajúce analógiu – využívajú skúsenosti z podobných prípadov

1. **Proces organizovania a typy organizačných štruktúr. Dimenzie organizačnej štruktúry.**

Podstata a význam organizovania

Organizovanie vyjadruje aktívne usporadúvanie prvkov v systému riadenia tak, aby systém optimálne fungoval a realizoval vytýčené ciele.

Všeobecne systém existuje medzi dvomi extrémy:

1. stav neorganizovanosti, kedy prvky existujú izolovane, sú na sebe nezávislé, neexistuje medzi nimi systémová väzba,
2. stav totálnej organizovanosti, kedy prvky systému sú prepojené všetkými dostupnými väzbami. Systém nemá v žiadnom smere voľnosť, nemôže sa prispôsobovať zmeneným podmienkam.

**Obsahom organizovania je:**

* 1. Vymedzenie súhrnu činností, postupov a nárokov na ľudské, vecné a finančné zdroje, ktoré musia existovať, aby celok organizácie dosiahol stanovené ciele.
  2. Syntéza činností a postupov podľa rôznych kritérií, vymedzovane právomoci a zodpovednosti.
  3. Vytváranie organizačne štrukturálnych predpokladov pre súčinnosť ľudí.

K tomu, aby systém organizácie optimálne fungoval a naplňoval vytýčené ciele, je potrebné vypracovať **organizačnú štruktúru a organizovať** ľudí ako aj iné zdroje.

Vzniká formálna a neformálna organizačná štruktúra, ktorá slúži k zabezpečeniu a plneniu stanovených činností a cieľov organizácie. S organizovaním sú spojené dve základné **úlohy**:

1. vytvorenie organizačnej štruktúry,
2. zdokonalenie organizačnej štruktúry. Je to nepretržitý proces – pred realizáciou nových plánov by malo predchádzať posúdenie fungovania organizačnej štruktúry.

Štruktúra a proces organizovania

Tvorba organizačných štruktúr pozostáva z dvoch krokov:

1. rozlišujú sa rôzne možné činnosti, ktoré budú potrebné na zabezpečenie cieľov organizácie (organizačná diferenciácia).
2. nachádzajú sa východiská spojovania príbuzných činností do príslušných organizačných útvarov (organizačná integrácia).

Typy organizačných štruktúr

Organizačné štruktúry môžeme do určitej miery typologizovať, aj keď sa v praxi nevyskytujú v čistej podobe, ale v rôznych kombináciách, ktoré umožňujú prekonávať ich nevýhody.

1. **Líniová organizačná štruktúra-** Líniová organizačná štruktúra vznikla, uplatňovala sa a uplatňuje sa pri riadení malých organizácií (napr. remeselníckych dielní apod.).V tejto štruktúre má každý pracovník iba jedného nadriadeného. Od neho dostáva príkazy a jemu zodpovedá za ich plnenie. Právomoci, úlohy a zodpovednosť sú jasne vymedzené, existuje jednota prikazovania.
2. **Funkčná organizačná štruktúra-** Táto štruktúra vychádza v podstate z líniovej, ale je rozšírená o špecializované útvary. V praxi to znamená, že vždy jednému nadriadenému útvaru je podriadených niekoľko útvarov a tak sa smerom nadol táto štruktúra rozširuje. **Nevýhodou je**, že výkonné útvary organizácie sú podriadené niekoľkým funkčným vedúcim. **Výhodou je,** špecializácia riadenia. V praxi nachádzame modifikovanú podobu, tzv. funkcionálku, kde každý špecializovaný pracovník dostáva príkazy od pracovníka v príslušnej špecializácii.
3. **Líniovo-štábna organizačná štruktúra-** Spája v sebe výhody líniovej i funkčnej štruktúry alebo znižujú ich nedostatky. Líniovo-štábna štruktúra umožňuje organizovať riadenie vo veľkých organizáciách.

V líniovo-štábnej štruktúre fungujú dve hlavné **zásady**:

1. Základom riadiaceho systému je jeho líniová skupina.
2. Na vykonávanie odborných činností vzniká zvláštna skupina špecializovaných útvarov – štábov.
3. **Maticová a projektová organizačná štruktúra-** Táto štruktúra reaguje na potrebu pružné štruktúry. Vytvárajú sa rôzne projekty, kedy vedúci projektu spolu s líniovými vedúcimi vyberú pracovníkov, ktorí sa zúčastnia projektu. Po dobu projektu vykonávajú dva druhy úloh. Úlohy vlastné a úlohy, ktoré vychádzajú z projektu.

Dimenzie organizačnej štruktúry

1, stupeň formalizácie- Vyjadruje, do akej miery sú špecifikované, určené, písomne vypracované a vynucované očakávané prostriedky a výsledky práce. Vysoký stupeň formalizácie vyjadruje pravidlá a postupy, ktoré určujú, čo má každý jednotlivec robiť.

**2, stupeň centralizácie-** Určuje stupeň centralizácie právomoci. Ukazuje, aké majú rozhodnutia pre organizáciu význam. Rutinné rozhodnutia sú delegované na nižšie stupne a opačne.

**3, stupeň zložitosti-** Je výsledkom deľby práce a vytváraním oddelení. Zložitosť manuálnej práce stúpa s počtom rozličných druhov práce a s počtom organizačných jednotiek.

1. **Metodické požiadavky na hodnotenie a jeho význam v procesu vedenia ľudí.**

**Základné funkcie hodnotenia**

Hodnotenie podriadených je dôležitou činnosťou riadiaceho pracovníka. Kladie vysoké nároky na jeho sociálnu kvalifikáciu, na schopnosť primerane komunikovať, analyzovať činnosť a správanie sa podriadených. Hodnotenie nie je jednosmerný vzťah, ale vzájomné pôsobenie manažéra na pracovníkov, pretože spôsob i obsah hodnotenia sú pracovníkmi nepretržite posudzované. Každá neobjektívnosť, nespravodlivosť je intenzívne pociťovaná a negatívne hodnotená.

**Cieľom** hodnotenia je poznávať kvalitu výkonu profesijnej činnosti, racionálne využívať profesijnú kvalifikáciu pracovníkov a vytvárať predpoklady pre objektívne využívanie pozitívnych aj negatívnych sankcií. Hodnotenie umožňuje efektívne využívať odborný potenciál pracovníkov, posudzovať ich reálnu pracovnú výkonnosť a kompetentne realizovať ich pracovný postup. Hodnotenie sa využíva aj k identifikácii rezerv ľudských zdrojov, k upresňovaniu zmien kvalifikácie a rekvalifikácie, spôsobov stimulácie a motivácie.

**Základné funkcie hodnotenia**

a) **poznávacia** – umožňuje priebežne sledovať kvantitatívne i kvalitatívne znaky profesijnej činnosti,

b) **porovnávacia** – umožňuje diferencovať medzi pracovníkmi,

c/ **kauzálna** – umožňuje sledovať príčiny zmien v plnení pracovných povinností,

d) **regulačná** – umožňuje posilňovať vplyv pozitívnych faktorov a oslabovať vplyv faktorov negatívnych,

e) **stimulačná** – umožňuje efektívne uplatňovať systém stimulačných faktorov.

**Metodické požiadavky na hodnotenie**

Hodnotenie je dôležitým prostriedkom pre objasňovanie cieľov štandardov výkonnosti a k motivovaniu individuálneho i skupinového výkonu.

Hodnotenie má dať odpoveď na otázky:

1. **Čo a ako podriadený robí -** posúdenie výkonov a výsledkov práce.
2. **Aký podriadený je** – posúdenie schopností, vlastností, postojov, predpokladov pre profesijnú činnosť.

Obsah i metodiku hodnotenia treba zamerať na 3 nosné **problémy**:

1. **Prepojenie hodnotenia s odmeňovaním.** Je potrebné docieliť priamu väzbu, realizovať včasné zmeny v systému odmeňovaní.
2. **Hodnotenie musí byť diferencované.** Nemala by existovať prax rovnakých formulárov pre všetkých. Je to preto, že sa hodnotí plnenie rozdielnych úloh.
3. **Doceňovať a rešpektovať hodnotenie adaptačného obdobia.**

Hodnotenie je skôr dialógom, nie spoveďou alebo výsluchom pracovníka. Je potrebné vytvoriť vzťah vzájomnej dôvery a pomoci. Zmyslom hodnotenia je predovšetkým pomôcť v tom, čo a ako majú pracovníci robiť správne. Nehľadať šablóny a nemenné metodické postupy, Potrebná je výmena skúseností.

1. **Kontrola a jej základné funkcie: poznávacia, motivačná a regulačná. Požiadavky na kontrolný proces a na subjekt kontroly.**

Významnú úlohu v manažmente zohráva zavedenie účinného**kontrolného a monitorovacieho systému***.* **Kontrola je dôležitou činnosťou** a jednou z hlavných povinností subjektu riadenia na všetkých stupňoch riadiaceho procesu. Predstavuje cieľavedomé hodnotenie javov a procesov v organizácii s cieľom prispieť k dynamickej rovnováhe systému organizácie. Odstraňuje tak nerovnovážny stav a prípadnú dysfunkčnú činnosť manažéra.

Kontrola je činnosť, ktorou sa zisťuje, či sa existujúci stav zhoduje s plánovaným, zisťujú sa príčiny nesplnenia rozhodnutí a zo zisteného stavu sa vyvodzujú závery a stanovujú príslušné opatrenia.

**Obsahom kontrolnej činnosti sú nasledovné funkcie: poznávacia, motivačná a regulačná.**

**Poznávacia funkcia**

Cieľom poznávacej funkcie sú informácie sú informácie o skutočnom stave kontrolovaného objektu a informácie o odchýlkach medzi plánovaným a skutočným stavom objektu.

Realizácia tejto funkcie zahŕňa nasledujúce **činnosti**:

1. získavanie informácií o cieľoch a plánoch kontrolovaného objektu,
2. získavanie informácií o skutočnom stave a priebehu procesov v kontrolovanom organizačnom prvku,
3. porovnávanie – komparácia získaných informácií s cieľom získať informácie o zhodnosti alebo rozdieloch medzi požadovaným a reálnym stavom. Výsledky tohto porovnávania vytvárajú základ pre komplexné závery a návrhy na úpravu riadiacej činnosti.

Obsah tejto funkcie prehlbuje poznanie, ako fungujú organizačné prvky, aká je úroveň ich integrovanosti a cieľovosti. Taktiež napomáha k presnejšiemu rozhodovaniu a k optimalizácii rozhodovacieho procesu,

Prostredníctvom kontrolnej činnosti manažér získava informácie o rozdieloch medzi plánovaným a skutočným stavom, ako aj o faktoroch, ktoré pôsobia negatívne. Poznávacia informácia má tak funkciu spätnej väzby. Má tiež význam pre predvídanie budúceho vývoja a pre vytyčovanie cieľov organizácie.

**Motivačná funkcia**

Motivačná funkcia kontroly je zameraná predovšetkým na rozvíjanie pracovnej aktivity kontrolovaných, na formovanie ich pozitívny postojov a zodpovednosti. Táto funkcia by mala napomáhať vzájomnému pochopenie a porozumeniu, k vzájomnej informovanosť: u **pracovníkov** k poznaniu a pochopenie konkrétnych možností a povinností a u**manažérov** k poznaniu a pochopeniu potrieb pracovníkov. To potom umožňuje individualizovať a diferencovať stimulačné faktory v závislosti na charakteru osobnosti pracovníkov a na špecifike sociálnych vzťahov v riadenom prvku. Vplyv motivačnej funkcie umožňuje zdokonaľovať pracovnú činnosť a integrovať medziľudské vzťahy. Jej výsledky sa využívajú v osobnom hodnotení jednotlivcov a v regulácii profesijnej mobility.

**Regulačná funkcia**

Regulačná funkcia je úzko prepojená s funkciou motivačnou. Jej zmyslom je usmerňovať správanie a konanie pracovníkov. Pokiaľ dojde k odchýlkam, potom prostredníctvom sankcií pôsobí na navrátenie správanie ľudí do žiaduceho stavu.

Riadenie aj kontrola sa opierajú o mocenské vzťahy, ktoré vyplývajú z organizačnej štruktúry. Kontrola je súčasne výkonom moci, je presadzovaním určitého programu a základnou podmienkou riadenia. Prejavom mocenskej stránky kontroly je možnosť navrhovať využívanie sankcií. Ide predovšetkým o využívanie formálnych (inštitucionálnych) sankcií:

1. pozitívnych (inštitucionálna podoba odmien, pochvál, rozličných preferencií, profesijného vzostupu a pod.),
2. negatívnych (rôzne druhy trestov, kritika, výčitka, rozličné formy nátlaku a pod.).

Požiadavky na kontrolný proces a subjekt kontroly

Požiadavky na kontrolný proces

1. včasná a objektívna informácia o objekte kontroly,
2. zodpovedajúca kvalifikácia subjektu kontroly,
3. optimálne kontrolné kritériá,
4. pozitívne postoje kontrolovaných ku kontrole a subjektom kontroly,
5. adekvátne formy a metódy kontrolnej činnosti,
6. komplexná realizácia funkcií kontroly (poznávacej, motivačnej a regulačnej).

* objektívnosť,
* systematičnosť,
* dôslednosť,
* stálosť,
* včasnosť.

**Požiadavky na subjekt kontroly**

Komplexne pojatá kontrolná činnosť kladie vysoké nároky na subjekt kontroly. Pracovníci, ktorí vykonávajú kontrolu, musia mať vysokú odbornú kvalifikáciu v otázkach, ktoré sú predmetom kontroly, mať potrebné mravné a estetické vlastnosti, schopnosť efektívne komunikovať, analyzovať a hodnotiť procesy, ktoré prebiehajú v organizácii.

To je dôležité nielen z hľadiska efektívnosti kontroly, ale taktiež preto, že kontrola, jej formy a metódy sa stávajú objektom intenzívneho hodnotenia zo strany kontrolovaných, sú nepretržitým objektom verejnej mienky. Každá neobjektívnosť, nespravodlivosť je pracovníkmi veľmi intenzívne pociťovaná a negatívne hodnotená. Preto je potrebné teoreticky, metodicky a prakticky zvládnuť problematiku kontrolnej činnosti tak, aby jej realizácia prispievala k optimálnemu fungovaniu organizácie.

1. **Podstata využívania manažmentu času (time manažment). Základné techniky a princípy efektívneho využívania času.**

**Charakteristika sebariadenia (self manažment) a jeho funkcie**

Manažér je človek, ktorého základnými činnosťami je vytyčovanie cieľov, rozhodovanie, plánovanie, organizovanie, kontrola ľudských, materiálnych, finančných a informačných zdrojov organizácie.

Svoju riadiacu činnosť manažéri vykonávajú na rôznych stupňoch riadenej organizácie.

Podľa toho rozoznávame nasledujúce skupiny manažérov:

* **vrcholoví (top) manažéri**- Vrcholoví manažéri reprezentujú organizáciu navonok a riadia manažérov strednej úrovne.
* **manažéri strednej úrovne**- Manažéri na strednom stupni riadenia zodpovedajú za realizáciu koncepcií a plánov vypracovaných vrcholovým manažérom a súčasne koordinujú a dozerajú na riadiacu činnosť prvostupňových manažérov. Všeobecne možno konštatovať, že manažéri všetkých stupňov realizujú funkcie riadenia vo vzťahu ku všetkým zdrojom organizácie, ktoré sú v ich právomoci.
* **prvostupňoví manažéri**- manažéri na strednej úrovni dozerajú na riadiacu činnosť prvostupňových manažérov. Môžeme teda konštatovať, že všetky vrcholný manažéri riadia činnosť všetkých ostatných manažérov.

**Charakteristika riadenia využívania času (time manažment) a jeho funkcie**

**Podstata a význam manažmentu využívania času**

**Riadenie využívania času** možno charakterizovať ako dôsledné, cielené používanie osvedčených pracovných postupov v dennej praxi, ktoré pomáha viesť a organizovať seba samých tak, aby bol optimálne a zmysluplne využívaný čas, ktorý je k dispozícii. Jeho **prednosťou** je:

* menej namáhavé vybavovanie úloh,
* lepšia organizácia vlastnej práce,
* lepšie pracovné výsledky,
* menej hektiky a stresu,
* väčšia spokojnosť v zamestnaní,
* vyššia pracovná motivácia, schopnosť kvalifikovanejšie plniť úlohy,
* menší pracovný a výkonnostný tlak,

lepšie dosahovanie pracovných a životných cieľov

**Základné techniky riadenia využívania času manažéra-** v manažmente využívania času bolo vypracovaných viacero techník a postupov, ktoré vychádzajú z princípov plánovania, rešpektovania priorít, delegovania úloh a právomoci na podriadených. Medzi najznámejšie a najpoužívanejšie techniky môžeme zaradiť:

**Paretov princíp (pravidlo 80:20)-** Vchádza zo skutočnosti, že v určitej množine má niekoľko málo prvkov väčšiu hodnotu, ako má ich percentuálny podiel z celkového počtu prvkov danej množiny. Aplikácia tohto princípu do práce manažéra znamená, že často už 20% strategicky správne využitého času a energie prináša 80% výsledkov. Pre manažéra to znamená, že sa nemôže venovať najskôr najľahším, alebo časovo málo náročným úlohám, ale musí najskôr riešiť prioritné, dôležité a významné úlohy.

**Určenie priorít podľa analýzy ABC-** je založené na skutočnosti, že percentuálne podiely dôležitých a menej dôležitých úloh sú v zásade konštantné. Prostredníctvom písmen ABC sa rozdeľujú jednotlivé úlohy do troch skupín na základe dôležitosti pre dosiahnutie profesionálnych a osobných cieľov. Preto mnohí manažéri sa venujú každý deň najskôr najdôležitejším úlohám typu A. Zastúpenie úloh v časovom pláne je nasledujúce:

* **najdôležitejšie** úlohy typu A sú veľmi významné úlohy, ktoré rozhodujú o úspešnosti manažérskej činnosti. K týmto úlohám patria vždy personálne záležitosti a strategické úlohy, ktoré sú veľmi dôležité a naliehavé zároveň. Tvorí približne len 15% rozsahu činnosti, ktoré manažér realizuje, ale na výsledkoch sa podieľajú až hodnotou 65%.
* **stredne dôležité** úlohy typu B tvoria asi 20% rozsahu činnosti a ich hodnota je tiež 20%. Tieto úlohy je možné delegovať.
* **menej dôležité alebo nedôležité úlohy** typu C tvoria 65% počtu všetkých úloh, ale ich podiel na výsledkoch je len 15%.Sú to rutinne správne a podobné úlohy, ktoré je možno delegovať.

**Eisenhowerov princíp-** Tento princíp je jednoduchou a praktickou pomôckou. Jeho podstatou je tvrdenie, že **dôležitosť má vždy prednosť pred naliehavosťou**.

Úlohy sú rozdelené do štyroch skupín.

* 1. **Naliehavé a dôležité úlohy (úlohy A).** Manažér ich musí riešiť osobne a okamžite.
  2. **Menej naliehavé a dôležité úlohy (úlohy B).** Tie manažér nemusí ihneď vybavovať a môžu teda počkať. Stanú sa z nich problémy v okamihu, keď začnú byť naliehavé. Potom ich manažér musí riešiť sám. Preto by mal manažér pre tieto úlohy určovať termíny ich splnenia tak, aby sa z nich nestali úlohy typu A.
  3. **Naliehavé a menej dôležité úlohy.** Tieto úlohy môže manažér delegovať, lebo ich splnenie nebude nijak náročné.
  4. **Menej naliehavé a menej dôležité úlohy.** Tieto úlohy sa veľmi často dostávajú k manažérovi. Často nie sú ani tak dôležité, aby sa nimi zaoberali podriadení pracovníci. Tieto úlohy môže manažér zatiaľ odložiť a neriešiť. Odvážny manažér ich môže aj odhodiť do koša.

Delegovanie úloh- Delegovanie sa chápe ako postup, kedy manažér úlohy v jeho kompetencii prenáša na svoji podriadených. Súčasne s tým by mal delegovať tiež právomoci a zodpovednosť – realizačná zodpovednosť. Manažérovi ale ostáva zodpovednosť za ich riadenie – riadiaca zodpovednosť.

Delegovanie úloh predpokladá, že subjekt dôveruje pracovníkovi, ktorému deleguje úlohy. Delegovanie úloh prináša aj určité riziko, ale obava z delegovania nie je odôvodnená.

Delegovanie má veľa predností:

* pomáha manažérovi zbaviť sa časti agendy a získať čas na dôležité a naliehavé úlohy,
* umožňuje lepšie využívať odborné znalosti a skúsenosti podriadených,
* pomáha rozvíjať tvorivosť, samostatnosť a kompetentnosť pracovníkov,
* pozitívne stimuluje pracovníkov, zvyšuje ich motiváciu a pracovné uspokojenie.

**Princípy efektívneho riadenia využívania času**

* 1. Vypracovať prehľad rôznych možných manažérskych aktivít, úloh a činností.
  2. Pre jednotlivé činnosti určiť poradie ich dôležitosti – určiť priority.
  3. Obsahovo príbuzné činnosti sústrediť do organických celkov (agregovať činnosti).
  4. Pre agregované aktivity určiť rozsah času.
  5. Pre denný plán činnosti a ich časový rozsah využívať dlhodobé plánovanie a sebaplánovanie.
  6. Do plánu denných činností zaraďovať niečo pre radosť, ale neodkladať nič, čo treba vykonať.
  7. Denný plán podľa možností zostavovať deň dopredu a počítať v ňom aj s nepredvídanými aktivitami (odporúča sa 90:10),
  8. Na tvorivé úlohy si v pláne určiť najproduktívnejší čas - doobeda medzi 9-12 hod. – popoludňajší čas využívať na rutinné činnosti a sociálne kontakty.
  9. Pri plánovaní času na jednotlivé aktivity počítať s časovou rezervou.
  10. Pre opakujúce sa rutinné aktivity racionalizovať čas ich trvania.
  11. Príbuzné aktivity zaraďovať v pláne následne po sebe.
  12. Pri plánovaní porád, návštev, rokovaní stanovovať čas ich trvania.
  13. Pre neplánované a prípadne neuskutočnené aktivity byť pripravený na využitie času, využívať „mŕtve časy“.
  14. Plne sa sústreďovať na to, čo sa robí a vec ktorú začne, treba dokončiť, treba sa vyhýbať prerušovaniu práce.
  15. Naučiť sa analyzovať svojho „zlodeja času“ a premyslieť boj proti nemu.
  16. Pracovať s potrebnou kvalitou – nie povrchne, ale tiež nie perfekcionalisticky.
  17. Po skončení pracovného dňa vyhodnotiť splnenie plánu.
  18. Pripomenúť si úspechy dňa a pochváliť sa za ne – uvedomiť si ich sebaakceptovaním.
  19. Po skončení práce vypustiť pracovné problémy z mysle a relaxovať

1. **Charakteristika manažérskej komunikácie a jej realizácia. Význam verbálnej komunikácie v manažérskej činnosti.**

**Charakteristika manažérskej komunikácie**

Manažérska komunikácia je nepretržité vzájomné pôsobenie (interakcia) manažéra a podriadených. Chápeme ju ako **proces odovzdávania a prijímania riadiacich oznamov a informácií, v ktorom sa usmerňujú riadení ľudia tak, aby sa správali a konali ako to požaduje manažér v  svojom rozhodnutí.** V  manažmente je **nástrojom,** ktorý ovplyvňuje myslenie i konanie pracovníkov organizácie a je **prostriedkom** regulácie ich správania a konania v profesijných pozíciách a rolách.

Manažérska komunikácia vzniká ako produkt formálnych a neformálnych vzťahov aj ako produkt fungovania organizačnej štruktúry a systému manažmentu. Prostredníctvom komunikačnej siete sú do nej diferencovane zapojení všetci, ktorí v  organizačnom prvku organizácie pôsobia. Realizuje sa predovšetkým v oblasti **formálnych vzťahov,** vo  formalizovanom a relatívne presne stanovenom komunikačnom postupe. Pritom sa používajú presné vyjadrenia, termíny, opisy - **komunikačné vzorce,** odrážajúce organizačnú štruktúru, jej hierarchické usporiadanie a postavenie jednotlivých manažérov. Uvedené vzorce predstavujú ucelené postupy používania verbálnych a neverbálnych zložiek komunikácie, ktoré okrem výrazových prostriedkov obsahujú aj normy, hodnoty a etické prvky vyprodukované a uznané sociálnym prostredím organizácie.

1. **Funkcie manažérskej komunikácie a požiadavky na manažéra. Význam neverbálnej komunikácie pre činnosť manažéra.**

**Funkcie manažérskej komunikácie**

Z hľadiska účelu naplňuje riadiaca komunikácia funkciu **informačnú, motivačnú a regulačnú.**

**a) Informačná funkcia manažérskej komunikácie**

Súčasná riadiaca činnosť manažéra je charakterizovaná značnou ***informačnou náročnosťou*** a tvorivým uplatňovaním moderných poznatkov informatiky.

**Informačná funkcia** umožňuje odovzdávať informácie, oznamy,skúsenosti a názory. Presadzuje sa predovšetkým v nasledujúcich oblastiach:

1. umožňuje prenos informácií o služobných úlohách, požiadavkách, o výsledkoch rozhodnutia manažéra,
2. zväčšuje rozsah odborných i všeobecných informácií, vytvára nové poznatkové systémy,

Všeobecne sa uvádza, že manažér prijíma zvyčajne dve roly.

**V role nositeľa a odosielateľa informácie** manažér pracuje s informáciou, ktorá súvisí s pracovným problémom a so situáciou na pracovisku a ktorú smeruje k ľuďom bezprostredne spojeným s konkrétnym problémom alebo, situáciou.

**V role hovorcu** manažér pracuje s odosielaním určitých informácií prijímateľom, ktorí sú s daným problémom spätí sprostredkovane.

**Motivačná funkcia manažérskej komunikácie**

**Motivačná funkcia**ovplyvňuje motivačnú štruktúru podriadených, ich potreby, záujmy, hodnotové orientácie a postoje. Aktivizuje u nich tie spôsobilosti, ktoré posilňujú aktivitu, tvorivosť a participáciu na realizácii rozhodnutia manažéra. Komunikácia ovplyvňuje motivačnú štruktúru podriadených a transformuje normatívny systém do ich individuálnej hodnotovej orientácie. Zabezpečuje kontinuitu hodnotových štruktúr a napomáha hodnotiť i aktivizovať faktory stimulačného pôsobenia manažéra. **Motivačná funkcia** sa spravidla nerealizuje tam, kde manažér nemá autoritu a kde sa komunikácia zužuje len na izolované odovzdávanie informácií.

**Regulačná funkcia manažérskej komunikácie**

Regulačná funkciaje zameraná na pozitívne ovplyvňovanie myslenia, správania a konania príjemcu.Regulačná funkcia je „strechová„ - zjednocuje ostatné funkcie, pretože ak majú byť dosiahnuté zmeny v správaní a konaní podriadených, je treba syntetického komunikačného pôsobenia. Dochádza k tomu prostredníctvom celého reťazca komunikačného pôsobenia - informácií, motivácie i aktívnej profesijnej činnosti. Regulačný efekt sa dosahuje v prípade, že dôjde k zmene konania alebo k chcenému zachovaniu určitého spôsobu správania. Uvedený efekt sa potom prejavuje tak vo sfére poznávacej, ako aj vo sfére emocionálnej a činnostnej.

**Participatívno – skupinový štýl riadenia**: vedúci úplne alebo vo veľkej miera dôveruje podriadeným. Prejavuje sa to v čo najväčšej participácii a poskytovaní rozsiahlej autonómie v rozhodovacích procesoch nižším organizačným úrovniam. Podporuje sa obojstranná komunikácia, ktorá sa často používa na spoločnú prípravu dôležitých rozhodnutí. Komunikácia prebieha navzájom aj medzi manažérmi. Ekonomicky sa motivuje na základe spoluúčasti na spoločnej činnosti, t.j. na stanovovaní cieľov a na ich plnení. Kontrola je výberová.

R. Likert zistil, že manažéri, ktorí používajú systém 4, dosahujú najväčšie úspechy. Organizačné jednotky, ktoré uplatňujú tento systém, sú veľmi efektívne pri určovaní a plnení cieľov a dosahujú vysokú produktivitu. Úspešnosť tohto systému odvodzoval najmä z uplatňovania a udržiavania vysokého tempa spoluúčasti pracovníkov na riadení. Optimálny vedúci sa orientuje na ľudské aspekty riadenej skupiny, t.j. na podriadených a snaží sa pomocou komunikovania udržať všetky časti tak, aby pracovali ako celok. Prostredníctvom týchto názorov sa Likert zaraďuje medzi predstaviteľov participatívneho štýlu vedenia.

S využitím uvedeného prístupu a ďalších názorov môžeme vymedziť nasledujúci obsah **štýlov riadenia**.

**Sociálne participačný štýl riadenia**

Participačný štýl je charakteristický vzájomným doplňovaním nasledujúcich **tendencií** v riadiacej činnosti:

* 1. orientácia na odborné **procesy a operácie**,
  2. orientácia na **ľudí**.

**Sociálna participácia** je obojstranný vzťah. Participovať musia chcieť obidve strany – manažér a pracovníci. Pokiaľ by pracovníci chápali participačný prístup ako slabosť manažéra, ako možnosť získavania rôznych výhod a zneužívali ju k oslabovaniu autority manažéra, potom by sa jej efekt zmenil v svoj protiklad.

**Sociálna participácia neznamená** bezbrehý liberalizmus a toleranciu k neporiadkom a priestupkom. Nie je to nerozhodnosť a bezzásadovosť manažéra, ani oslabovanie jeho náročnosti alebo znižovanie zodpovednosti. Je úcta k človeku, jeho individualite, úcta k ľudským hodnotám a rešpektovanie uznávaných noriem správania sa medzi ľuďmi.

**Realizácia princípov participácie** vedie v svojich dôsledkoch k obohateniu siete **formálnych** väzieb v štruktúre organizácie. V porovnaní s autoritatívnym štýlom riadenia sa z neformálnych väzieb stávajú formálne **informačno-komunikatívne** väzby. V tejto situácii sociálna interakcia v organizácii získava kvalitatívne vyššiu úroveň. Vzniká rozsiahlejšia sieť fungujúcich väzieb, sieť sa stáva cirkulárnou, obehovou. Sieť formálnych väzieb má vysokú variabilitu a tým je pružnejšia a efektívnejšia. Jednotlivé interakcie sa potom môžu realizovať cez ľubovoľnú sieť väzieb. Táto skutočnosť sa pozitívne odráža v procesu **vedenia ľudí**. Informácie neprichádzajú len v smeru nadriadený – podriadený, ale sú doplňované tiež aj z iných komunikačných kanálov. Z tohto dôvodu získava manažér viac informácií a jednotlivé rozhodnutia sú primeranejšie.

**Úlohou participačného riadenia** je uvoľňovanie potenciálnych ľudských dispozícií a schopností a ich využívanie pre efektívne plnenie pracovných úloh. Ide predovšetkým o to, aby boli pracovné úlohy pracovníkmi prijímané, aby mali stimulačný a motivačný vplyv. Umožňuje to nielen využívanie nových návrhov, ale aj hľadanie optimálnych riešení, poznávanie problémov, ich identifikáciu a realizáciu potrebných zmien.

**Hlavné prístupy k participačnej riadiacej činnosti**

* vytvárať a udržovať obojsmernú **komunikáciu** – vytvárať príležitosti pre kontakty s podriadenými, organizovať efektívne pracovné porady apod.,
* podľa možností pripravovať **rozhodnutia** v spolupráci s podriadenými – predovšetkým s tými, ktorí sa majú podieľať na ich realizácii, alebo s takými, ktorých sa rozhodnutie bezprostredne dotýka,
* pri vydávaní niektorých štandardných rozhodnutí **delegovať** právomoc podriadeným – týka sa to predovšetkým jednoduchých rozhodnutí, ktoré je možné vydávať na základe skúseností z praxe, na základe riešenia podobných modelov činností apod.,
* podporovať tvorivú **aktivitu** –vytvárať možnosti pre vyjadrovanie myšlienok a návrhov pracovníkov rešpektovať ich pri rozhodovaní a umožňovať ich realizáciu,
* **kontrolovať** dôsledky participačného rozhodovania na základe spätnej väzby a na tomto základe skvalitňovať vlastnú činnosť,
* otvorene sa radiť s pracovníkmi, **informovať** ich o problémoch a prekážkach,
* podľa možností a podmienok **stimulovať** vyslovovanie rôznych názorov, rôznych prístupov a vyhodnocovať ich,
* **oboznamovať** pracovníkov so strategickými zámermi a ďalšími plány činnosti organizácie,
* podporovať návyky k efektívnej **tímovej** práci,
* pôsobiť tak, aby sa dosahovala potrebná integrita **názorov** na realizáciu pracovnej činnosti,
* aktívne **počúvať** názory pracovníkov a vhodne na nich reagovať,
* včas prejavovať **uznanie** za aktívnu spoluprácu,
* poskytovať **rady a pomoc** pracovníkom, ktorí signalizujú osobné problémy a nevedia si poradiť,
* rozvíjať pozitívne **medziľudské vzťahy**, utvárať pozitívnu **kultúru** organizácie.

**Predpoklady využívania participačného štýlu**

Pre sociálne participačný štýl riadenia je potrebné v riadiacom procese postupne vytvárať **konkrétne podmienky.** Jeho praktické využívanie je spojené s vytváraním pozitívnej kultúry organizácie, ako aj s pozitívnymi osobnostnými vlastnosťami **manažéra**, jeho optimálnou profesionálnou úrovňou, kreatívnymi a kognitivnými vlastnosťami, ako aj komunikačnými schopnosťami.

Ako bolo uvedené, sociálna participácia je **obojstranný** vzťah. To predpokladá potrebnú motivačnú úroveň **pracovníkov** ktorí musia mať aspoň minimálny záujem na aktívnom riešení problémov, snahu pracovníkov prejavovať vlastné názory na existujúce problémy identifikovať problémy a navrhovať reálne alternatívy k ich riešeniu.

V procese **realizácie** sociálne participatívneho štýlu riadenia môžeme očakávať, že postupne dojde k vytváraniu aktívneho postoja k plneniu pracovných povinností, zvýšenému záujmu o problémy fungovania organizácie, zvýšeniu sociálnej súdržnosti v pracovných tímoch, formovaniu schopnosti sebakontroly a seberiadenia, ako aj ku zlepšeniu obojstrannej informovanosti.

Konkrétne uplatňovanie uvedeného štýlu riadenia pochopiteľne prináša rad **problémov**, **záťažových aj  konfliktných situácií**.

Realizácia participačného štýlu nie je jednorázovým procesom, ale je to „beh na dlhé trate“. Treba **postupne** vytvárať priaznivé podmienky vo fungovaní organizácie a nečakať, že sa pozitívne výsledky prejavia „zo dňa na deň“. Konkrétne výsledky sa dostavujú až po dlhšom čase.

Uvedený štýl kladie vysoké nároky na riadiace a osobnostné vlastnosti **manažéra**, ako aj vysoké nároky na sociálnu, pracovnú a intelektuálnu úroveň **pracovníkov**.

**Motivácia v manažmente- motivácia je proces pôsobenia vedomých a nevedomých, vzájomne prepojených faktorov, na základe ktorých pracovníci konajú alebo sa usilujú.** Sú to také procesy, ktoré vyvolávajú, udržujú a usmerňujú aktivitu a vysvetľujú správanie a konanie ľudí. **Motívmi** môžu byť: pudy, potreby, záľuby, záujmy, postoje, hodnoty, ideály.

Motívy všeobecne delíme na **primárne a sekundárne**.

**Primárne motívy** – ktorých základ je biologický – sú formované sociálne.

**Sekundárne motívy** – ktoré sú získavané v živote človeka – sú napr. motívy

Základným zdrojom motivačných procesov sú **vonkajšie vplyvy, podnety,** ktoré nazývame **stimuly.** Ich prostredníctvom je možné do motivačných procesov, a tým aj do vedomia ľudí, cieľavedome zasahovať. **Stimulácia je súbor vonkajších podnetov, ktoré majú určitým spôsobom usmerňovať činnosť ľudí a pôsobiť na ich motiváciu.** Znakom stimulu je zmena podmienok alebo okolností, znakom motívu je odpoveď na túto zmenu.

**Funkciou** stimulov je vyvolať určitú aktivitu alebo ju obmedziť. Stimulácia ovplyvňuje úroveň **motivovanosti**. Jej výrazom sú rôzne **postoje**, ktoré prístup k činnosti priaznivo alebo nepriaznivo ovplyvňujú. Motivovanosť zamestnanca je dynamicky premenná veličina. Všeobecne je možné povedať, že zamestnanca pozitívne stimuluje to, čo umožňuje uspokojovať jeho aktuálne **potreby** a čo je v súlade so súhrnom jeho životných **hodnôt**. Negatívne pôsobí to, čo je s nimi v rozpore. To znamená, že každá stimulácia vzhľadom na očakávaný výsledok môže mať vplyv **pozitívny, neutrálny aj negatívny.**

**Čo pracovníkov stimuluje?**

**1, Hmotný činiteľ**- Hmotný činiteľ je ekonomicky a často aj spoločensky prvotný. Prejavuje sa v hmotnej zainteresovanosti pracovníkov. Jeho základnou formou je peňažná odmena za prácu, mzda, plat. Hmotný činiteľ slúži ako základný prostriedok k uspokojovaniu životných potrieb, zaisteniu spoločenského postavenia a životnej úrovne. Jeho stimulačná hodnota je premenlivá.

**2, Vertikálna mobilita –pracovný postup**- vertikálna mobilita je významnou motivačnou silou. Je dôležité, aby bola realizovaná na základe **objektívneho hodnotenia**, reálnych pracovných výkonov, aktívneho plnenia povinností. V opačnom prípade nie je motivačnou silou pre postupujúceho jednotlivca, ale pôsobí nemotivačne na jeho spolupracovníkov. Problém pracovného postupu je jednou z najdôležitejších oblastí personálnej práce a činnosti manažéra.

**3, Obsah profesijnej činnosti**- Stimulujúci význam majú predovšetkým tieto **charakteristiky profesijnej činnosti:**

* rozsah tvorivosti a samostatnosti
* znalosť výsledkov vykonávanej činnosti
* znalosť spoločenskej prestíže profesijnej činnosti
* presvedčenie o jej užitočnosti
* možnosť uplatnenia kvalifikácie
* možnosť sebarealizácie v pracovnom zaradení.

**4, Pozícia a status jednotlivca v pracovnej skupine**- Pozícia a status sú vyjadrované celkovou mienkou o osobnom a pracovnom profile jednotlivca. Z toho vychádza určitá forma uznávania a tolerovania alebo neuznávania a netolerovania jedinca skupinou.

**5, Spoločenské ohodnotenie profesie (prestíž profesie)**- Primeraná úroveň prestíže povolania má vysoký stimulačný vplyv. Manažér by mal svojou činnosťou posilňovať hrdosť na danú profesiu a na výsledky profesijnej činnosti.

**6, Fyzické pracovné podmienky a pracovný režim**- Pokiaľ sú fyzické pracovné podmienky a pracovný režim primerané, nevenuje sa im pozornosť. Priaznivý stimulačný vplyv získavajú, pokiaľ ich môže pracovník upravovať. Zlé pracovné podmienky majú nepriaznivý stimulačný účinok len v extrémnej podobe. Váha a vplyv týchto podmienok sú ovplyvňované aj úrovňou životného štandardu.

7, **Obsah, zameranosť, reálnosť vytyčovaných cieľov-** Tieto ciele majú výrazný motivačný vplyv za predpokladu, že:

* 1. majú jasnú a presvedčivú súvislosť s profesijnou činnosťou pracovníkov a s potrebami tejto činnosti,
  2. sú pracovníkmi pochopené a prijaté za vlastné (interiorizované),
  3. neprekračujú schopnosti a profesijnú spôsobilosť alebo naopak nie sú hlboko pod ich možnosťami,
  4. sú v súlade s podmienkami ich plnenia,
  5. majú zrozumiteľné a presné kritériá.

**8, Povahové vlastnosti manažéra , jeho odborná a osobnostná autorita-** Autorita je sociálny vzťah medzi manažérom, pracovníkmi a spolupracovníkmi, ktorí ho za autoritu považujú a podľa toho upravujú svoje správanie. Ide o všeobecne uznávaný, uvedomele a dobrovoľne prijímaný vplyv manažéra na pracovníkov.

Autorita zvyšuje účinnosť riadiacej práce, integruje medziľudské a skupinové vzťahy. Je podmienená:

1. spoločenskými faktormi,
2. osobnostnými charakteristikami manažéra, ktoré sa prejavujú v jeho správaní, činnosti a štýle vedenia ľudí,
3. osobnostným rozvojom pracovníkov a úrovňou skupinových vzťahov.

9**, Osobný príklad manažéra-** Svojou činnosťou, správaním, postojmi a názormi vyjadruje manažér určité sociálne normy. Treba rešpektovať problém napodobňovania.

**10, Vzájomná dôvera medzi manažérom a pracovníkmi**- Jej konkrétnym prejavom je delegovanie právomoci. Je potrebné využívať každú príležitosť na rozširovanie hraníc vzájomnej dôvery. Na to je potrebné vedieť využívať metódy poznania ľudí, vedieť akých ľudí vedieme a ako ich motivovať. Na základe zhody názorov a postojov sa upevňuje vzájomná dôvera manažéra a pracovníkov. Ide najmä o zhodu názorov na ciele, ktoré sa majú dosahovať.

**11, Záujem o podriadených a snaha riešiť ich osobné problémy**

**12, Fungovanie spätnej väzby**- Pracovníkov je potrebné informovať o výsledkoch, ktoré dosahujú, o výsledkoch celého organizačného prvku a o tom, ako je potrebné postupovať ďalej. Významným motivačným činiteľom je pocit úspechu. Vedomie úspechu povzbudzuje, zvyšuje pracovnú spokojnosť. Podmienkou je, aby pracovníci poznali hodnotenie pracovných výkonov, aby fungovala informačná spätná väzba o tom, ako efektívne pracujú. Je potrebné oceniť a uznať podiel pracovníkov na úspechu a využívať každú príležitosť na povzbudenie, uznanie hodnoty výkonu. Aj uznanie menej významných ľudí integruje skupinu do tímu.

**13, Využívanie pozitívnych a negatívnych sankcií-** Dôležitým motivačným faktorom je úroveň a zameranosť vzájomných vzťahov, predovšetkým vzťahov formálnych a neformálnych.

**Základná charakteristika participatívneho štýlu riadenia ako faktora motivácie pracovníkov:**

* + je založený na vzťahu vzájomnej dôvery, ktorý sa prejavuje vo vzájomnom pochopení,
  + rešpektuje normy, ktoré integrujú organizačnú a sociálnu štruktúru, medziľudské a skupinové vzťahy. Nie je v rozpore s pevným riadením, principiálnymi potrebami disciplíny a včasným plnením úloh,
  + odmieta nerozhodnosť, oslabovanie náročnosti, tolerovanie nedostatkov a priestupkov,
  + ovplyvňuje utváranie takých osobnostných vlastností pracovníkov, akými sú zodpovednosť, iniciatívnosť, schopnosť prekonávať prekážky,
  + získava pracovníkov pre plnenie obtiažnych, zložitých aj nepopulárnych úloh. V takom prípade, pokiaľ to situácia dovolí, môže riadiaci pracovník prediskutovať úlohy s podriadenými, zoznámiť ich so svojím riešením.

Takýto prístup ovplyvňuje podporu prijatých rozhodnutí a upevňuje pozitívne postoje k manažérovi.

**Čo pôsobí nemotivačne na pracovníkov?**

* + kladenie príliš malých alebo príliš veľkých požiadaviek,
  + zbytočné zasahovanie do plnenia úloh pracovníkov, odmietanie ich rád a odporúčaní,
  + využívanie pracovníkov na zakrývanie chybných rozhodnutí manažéra, ktorý si úspechy privlastňuje výhradne sám,
  + zlá a často chybná informovanosť,
  + pri komunikácii s pracovníkmi sa uplatňujú nedokázateľné tvrdenia, správy sa šíria pošepky,
  + priveľmi sa zdôrazňuje formálna autorita, nemotivujúci spôsob kontroly, kedy základom prístupu k pracovníkom je nedôvera,
  + zraňujúci spôsob hodnotenia,
  + problémy sa emocionalizujú,
  + nedostatok porozumenia pre osobné problémy a ťažkosti pracovníkov,
  + nespravodlivé používanie sankcií,
  + náladovosť a ľubovôľa pracovníkov.

Úspešné vedenie ľudí, efektívne formovanie ich profesijných postojov predpokladá, v závislosti od konkrétnych podmienok, aplikovať nasledujúce metodické požiadavky.