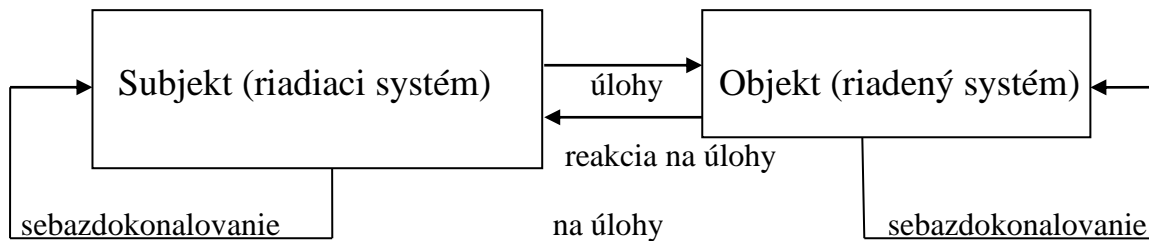


# 1 Manažment ako proces

**Manažment ako proces** – je súbor názorov a teórií, ktoré manažéri používajú k vykonávaniu plánovania, organizovania, k vedeniu a kontrole.



## Základné manažérske funkcie:

- 1) plánovanie
- 2) organizovanie
- 3) vedenie
- 4) kontrola

### 1.1 Plánovanie

Plánovanie je cieľavedomá a sústavná činnosť určujúca, čo presne bude organizácia robiť na dosiahnutie podnikových cieľov.

Plánovanie je východiskovou funkciou manažmentu, ktorá ovplyvňuje organizovanie, vedenie a kontrolu.

Z každého plánu musí byť jasné, čo chceme dosiahnuť t.j. cieľ a ako to chceme dosiahnuť t.j. prostriedok.

**Cieľ**- konečný stav, ku ktorému smerujú všetky plánovacie aktivity a musí byť merateľný a časovo ohraničený.

Ciele môžu mať rôznu mieru všeobecnosti a môžu mať rôznu hierarchiu (ide o prioritné, prvoradá a menej podstatné ciele).

#### Rozdelenie cieľov:

- 1) **z časového hľadiska – plány:**
  - krátkodobé ( do 1 roka)
  - strednodobé (1 – 3 roky)
  - dlhodobé (nad 3 roky)

## 2) podľa oblasti, ktorej sa týkajú:

- **spoločenské** – dodržiavanie legislatívy, napr. podmienky globálnej súťaživosti  
Ochrana prírodných zdrojov – napr. ekohotely, bioreštaurácie
- **zamestnanecké** – motivácia, príjemné pracovné podmienky
- **ekonomické** – rast podielu na trhu, efektívnosť, maximalizácia zisku, minimalizácia nákladov

## Prostriedky rozdeľujeme:

### 1) pracovné:

- manažér prevádzky
- šéfkuchár
- hotelový dverník (hotel porter – otvára dvere)
- servírka....

### 2) materiálové – suroviny a tovary

### 3) kapacitné – priestory prevádzky – skladové, výrobné, odbytové

### 4) finančné – hotovosť, príspevky, úvery...

## Plánovanie môžeme rozdeliť:

- 1) **strategické** – má dlhodobý charakter, rozhodujú o ňom top manažéri (napr. ktorý trh obsadiť)
- 2) **taktické** – smeruje k uskutočneniu strategického plánu a rieši nejaký problém
- 3) **operatívne** – vychádza z taktického plánovania, má krátkodobý charakter a vytvárajú sa napr. operatívne plány pre marketing, výrobu, odbyt, sklad...

## Rozdelenie plánov

### 1) Stále plány:

- politiky
- postupy
- pravidlá

### 2) Jednorázové:

- programy
- rozpočty

- 1) **Stále plány** – sú platné bez časového obmedzenia, napr. maximalizácia zisku, minimalizácia nákladov, kvalifikovaný personál

Politika - cieľavedomé ovplyvňovanie vývoja pomocou nástrojov

Postupy – návody, metódy (tvoria nástroj politiky) na vykonanie činností, zaznačujú sa do sieťových grafov

Pravidlá – špecifické požiadavky na činnosti (nemôžeme ich porušiť) – napr. pravidlo troj-mesačnej skúšobnej doby

- 2) **Jednorázové plány** – ich platnosť je obmedzená časovo, napr. workshop, summit (organizácia nejakého podujatia)

Programy – sú ciele, prostriedky a pravidlá, ako postupovať pri podujatí

Rozpočet – finančné vyjadrenie programov

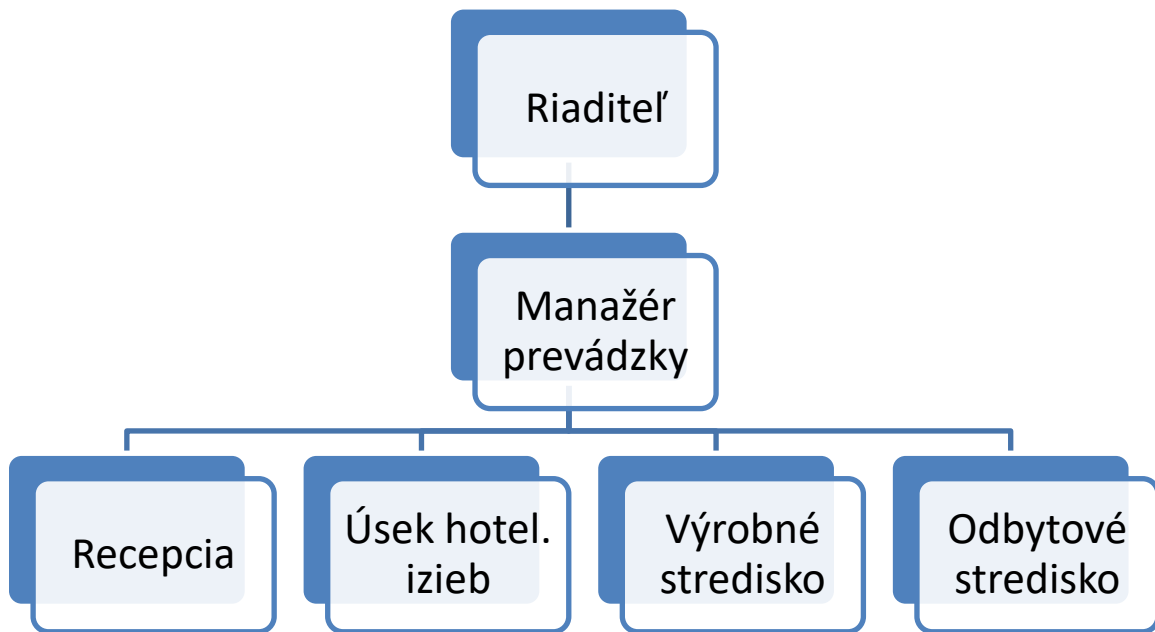
## 1.2 Organizovanie

Organizovanie vytvára podmienky pre optimálne správanie sa podriadených (podriadení vedia, čo spadá do ich kompetencií, kto je ich nadriadený a kto podriadený).

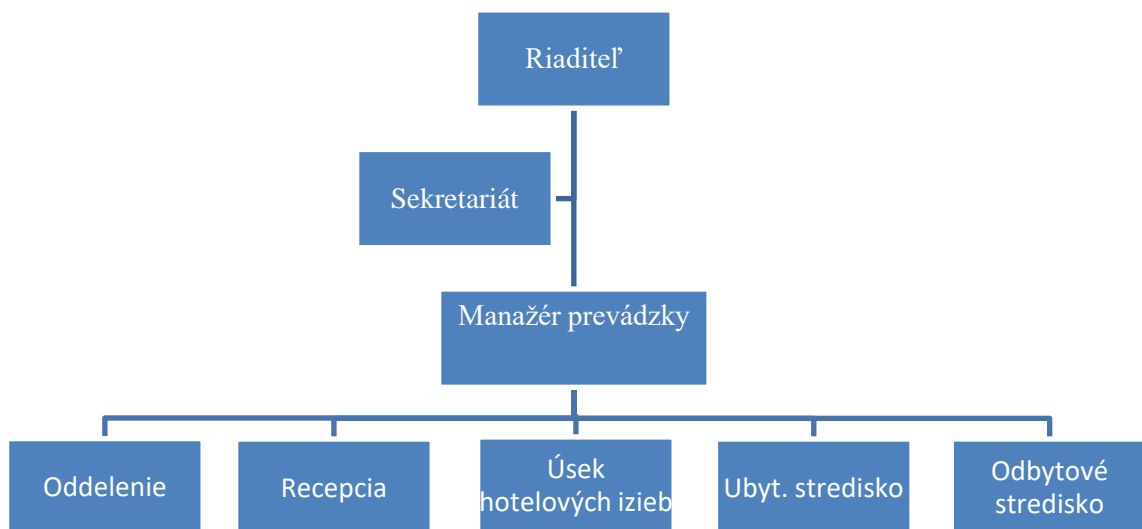
Organizovanie vychádza z **plánovania** a ovplyvňuje **vedenie a kontrolu**.

Cieľom organizovania je vytvoriť funkčnú **organizačnú štruktúru**.

**Organizačná štruktúra(OŠ) malého ubytovacieho zariadenia(UZ)**



**OŠ stredne veľkého UZ**



## **Princípy efektívneho organizovania**

### **1) Deľba práce**

- prílišnou deľbou práce na pracovisku sa znižujú nároky na tvorivosť a odbornosť pracovníkov
- preto je slobodná tímová deľba práce alebo obohatenie pracovnej činnosti
- deľba práce vyplýva z organizačnej štruktúry napr. pracovník sa zaoberá účtovníctvom, iný pracovník sa zaoberá výrobou

### **2) Tvorba útvarov**

- je to zoskupovanie pracovníkov do skupín (opak deľby práce)
- napr. pri jednorázových projektoch sa vytvorí nový útvar (napr. zavedenie Eura na Slovensku)

### **3) Rozpätie rozdelenia**

- je počet podriadených, ktorých vedie jeden vedúci
- z rozpätia rozdelenia vyplýva štýl vedenia ľudí
- čím menej pracovníkov, ktorých máme na starosti, tým musí byť väčšia ich odborná spôsobilosť

### **4) Jednotka prikazovania**

- princíp jediného nadriadeného vedúceho), tento nie je možné dodržať vo veľkých hotelových UZ.

### **5) Právomoc v rovnováhe so zodpovednosťou**

- za každé rozhodnutie nesie zodpovednosť ten, kto rozhodol
- rozšírenie právomocí svojim podriadeným priaznivo pôsobí na ich motiváciu

Pri organizovaní ľudských zdrojov ( personálny manažment) sa úlohy opakujú a taktiež rozhodnutia. Z toho vyplýva firemná dokumentácia (FD) – sú to postupy, smernice, normy(napr. ubytovací poriadok).

### **Výhody FD:**

- zjednodušenie práce
- jednoduchý a najlepší postup pre podobné úlohy
- vizitka pre firmu, zákazník má možnosť nahliadnuť do FD(napr. reklamačný poriadok)
- know-how – sú to pracovné postupy(napr. najjednoduchší postup umývania rúk)

### **Príčiny nedodržania FD:**

- zamestnanec nebol oboznámený s FD
- FD nie je aktuálna
- nedisciplinovanosť(vopred by mali byť známe nejaké sankcie – tresty)

## 1.3 Vedenie

Manažérska mriežka

orientácia na ľudí	1	1,9							9,9	
	2	vedúci spolku záhradkárov						tímový vedúci		
	3									
	4									
	5					5,5				
	6				kompromisný vedúci					
	7									
	8	vedúci voľného priebehu						autoritatívny vedúci		
	9	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		orientácia na úlohy								

### Štýly vedenia podľa manažérskej mriežky:

- vedúci spolku záhradkárov – orientuje sa maximálne na ľudí a minimálne sa sústreďuje na úlohy (1,9)\*
- autoritatívny vedúci – jeho hlavnou prioritou je orientácia na úlohy a minimálne sa orientuje na ľudí(9,1)\*
- vedúci voľného priebehu(liberalný vedúci) – minimálne sa orientuje aj na ľudí aj na úlohy(1,1)\*
- kompromisný vedúci – stredne sa orientuje aj na ľudí aj na úlohy(5,5)
- tímový vedúci – jeho hlavnou prioritou je orientovať sa aj na ľudí a zároveň aj na úlohy(9,9)\*

\*(x, y), na osi x – orientácia na ľudí, na osi y – orientácia na úlohy

**Oportunist** – používa všetky štýly vedenia bez princípov s jediným cieľom (s cieľom povýšenia)

### Štýly správania sa podriadených

- záleží od štýlu vedenia nadriadeného a od charakteru podriadených

#### 1) mäkký prístup

- objavuje sa vtedy, ak podriadený očakáva odpor
- využíva prostriedky priateľstva alebo podliezania, aby dosiahol výhody

#### 2) tvrdý prístup

- objavuje sa vtedy, ak podriadený očakáva odpor a prostriedkom je koalícia(získavanie spolupracovníkov proti nadriadenému)
- vyššia autorita – spojenie s obavami na vyššom poste ako je nadriadený
- asertivita – je schopnosť presadiť svoj názor slušným spôsobom

### 3) racionálny prístup

- objavuje sa vtedy, keď nehrozí odpor a prostriedky sú dohodované a racionálne argumentovanie

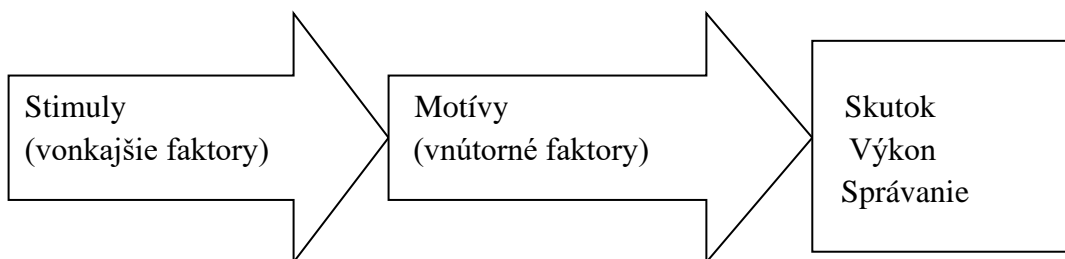
### Motivácia

- vychádza z vedomých a podvedomých potrieb
- nadmerná motivácia je rovnako škodlivá ak nedostatočná motivácia
- je to vnútorná pohánka človeka k činu

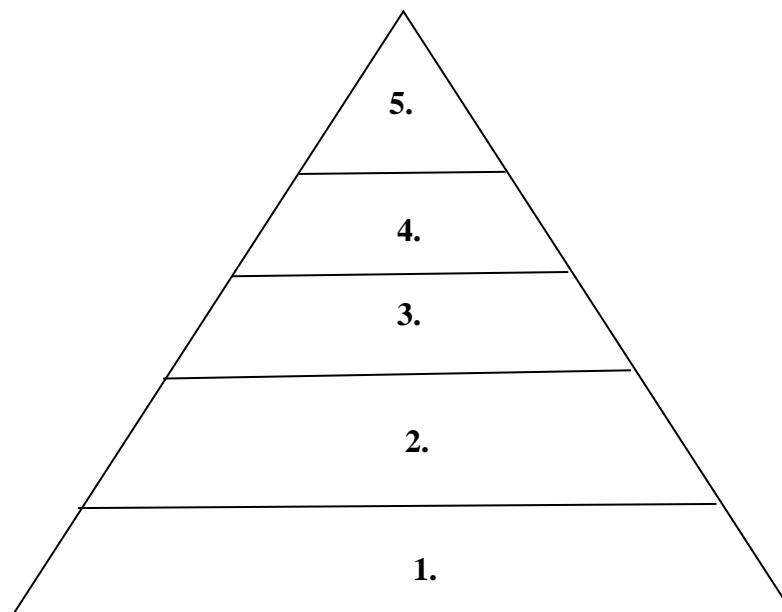
**Stimulácia** – súhrn vonkajších vplyvov, ktoré buď motiváciu podmienia alebo utlmia

**Stimul** – podnet, má žiaduci účinok iba vtedy, ak je v súlade s motiváciou

### Schéma motivácie



### Maslova hierarchia potrieb pre CR



1. – fyzická motivácia(zotavenie, liečenie) – rekreačný, športový CR
2. – psychická motivácia(únik z každodennej izolácie) – rekreačný, športový, kultúrny CR
3. – motivácia na základe ľudských vzťahov(priatelia) - rekreačný a športový CR
4. – stavovská a prestížna motivácia(túžba po poznaní) – obchodný a dobrodružný CR (kongresy)
5. – kultúrna motivácia(umelecké záujmy) – kultúrny a religiózny CR

Čiže hierarchia potrieb v CR vyplýva z hierarchie potrieb akú poznáme od Maslowa:

1. fyziologické potreby
2. istota
3. sociálne potreby
4. uznanie
5. seberealizácia

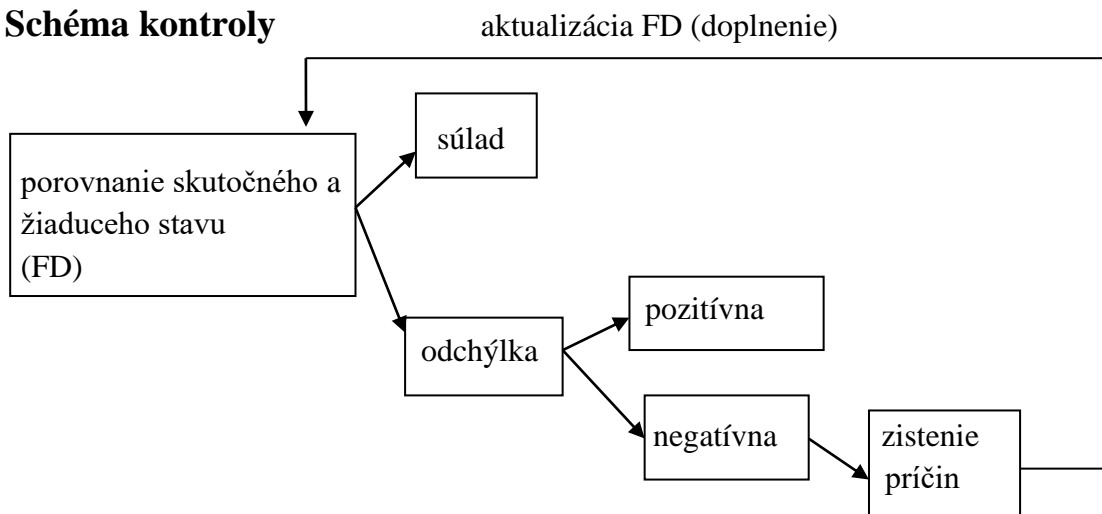
### Vývoj motivačných teórií

- 1) **začiatok 20. storočia** – za obdobia Taylora sa predpokladalo, že zamestnanec je pasívny, chce sa vyhnúť zodpovednosti, má nízke ambície.  
Zamestnancov bolo možné motivovať iba priamym vedením (úlohy, príkazy, nariadenia, normy, odmena a trest)
- 2) **polovica 20. storočia** – Maslow – začal sa klásť dôraz na psychologické aspekty a potreby zamestnanca
  - nad seberealizáciou v hierarchii potrieb niektoré detailnejšie štúdie uvádzali estetiku
- 3) **súčasnosť** – predpokladom je zamestnanec, ktorý potrebuje uplatniť svoju iniciatívu a kreativitu
  - rozvíja sa humánný / personálny manažment
  - nástroje, ktoré manažéri používajú:
    - podiely na výsledku hospodárenia
    - zamestnanecké benefity
    - vzdelávacie programy
    - verejné uznanie
    - team building – budovanie zamestnaneckých vzťahov(adrenalinové kolektívne aktivity – napr. športové – paragliding, rafting)

### 1.4 Kontrola

Kontrola – pomocou nej sa zisťuje, či sa úlohy zamestnancov(povinnosti) vykonávajú plánovane a bez odchýlok.

### Schéma kontroly



## **Druhy kontroly:**

### **1. podľa času:**

- predbežná – je pred vykonaním činnosti (napr. kontrola pripravenosti strediska a jedál pred expedíciou)
- priebežná – počas činnosti a robí sa kvôli tomu, aby sa odstránili negatívne vplyvy už počas vykonávania práce (napr. manažér prevádzky počas celého dňa kontroluje výrobné stredisko a odbytové stredisko)
- následná – po skončení činnosti a používa sa na zistenie nielen odchýlok, ale aj príčin. Môže ju zamestnanec chápať pozitívne – ako spätnú väzbu alebo negatívne.

### **2. podľa periodicity:**

- jednorázová – konkrétne skutočnosti sa preverujú za nejaké obdobie
- periodická – uskutočňuje sa pravidelne v intervaloch, napr. pripravenosť hotela pred sezónou
- permanentná – dohliadanie, napr. v odbyt. stredisku

### **3. podľa obsahu:**

- previerka – slúži na preverenie situácie alebo vykonania príkazu
- revízia – kontrola stavu napr. dodávky – napr. preverenie stavu dodávky od dodávateľa
- inventúra – porovnanie účtovného stavu a skutočného stavu zásob (manko, škoda, schodok, prebytok)
- inšpekcia – vykonávajú ju dozorné a inšpekčné úrady podľa predpisov (požiarne, hygienické kontroly)
- rozbor hospodárenia – periodická kontrola ekonomických veličín hospodárenia (maximalizácia ziskov, minimalizácia nákladov - zisk, náklady, výnosy. Mzdy tvoria najväčšiu položku nákladov, nemali by presiahnuť 40% z celkových nákladov)

**Fluktuácia zamestnanosti** – percentuálne vyjadrenie obmeny stálych pracovníkov

### **4. podľa subjektu kontroly:**

- vnútorná kontrola – nejakých zamestnancov, kontroluje stav, môže ním byť zamestnanec, kontrolóri, veriteľ...
- vonkajšia kontrola – nejaká externá inštitúcia, napr. SOI, MHSR- ministerstvo hospod. SR, živnostenské oddelenie, Daňový úrad

## **Princípy efektívnej kontroly**

- 1) štandardy / normy – musia byť zrozumiteľné a dosiahnuteľné
- 2) individuálny prístup – rátať s tým, že aj výnimka môže nastať a nebrať to ako zle vykonanú prácu
- 3) nápravné opatrenia – prevencia, skôr ako sa niečo stane, môžete tomu predísť práve prevenciou

Subjekt kontroly – kontrolór

Objekt kontroly – predmet alebo osoba podliehajúca kontrole



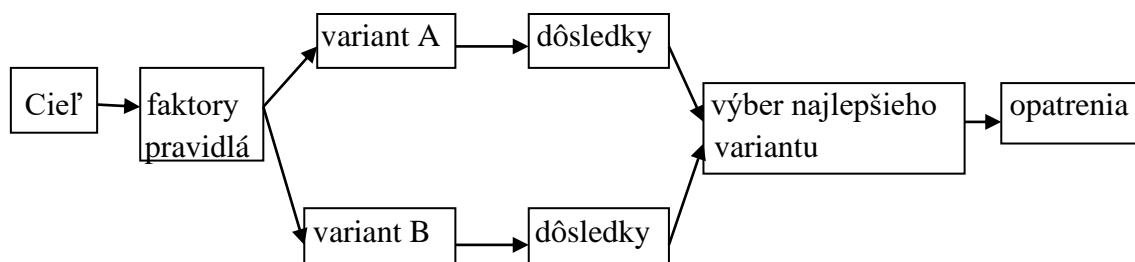
## 1.5 Rozhodovanie

- je riešenie rozhodovacích situácií výberom najlepšej alternatívy riešenia
- potreba rozhodovania vzniká, ak sa skutočný vývoj líši od plánovaného - odchyľuje sa nesprávnym smerom alebo ide o rozhodnutie o preventívnych opatreniach (napr. rozhodnutie vykonávať častejšie kontroly na pracovisku)

**Subjekt rozhodovania** – riadiaci pracovník, ktorý rozhoduje. Subjektom môže byť aj skupina- čiže kolektívne rozhodovanie (hlasovanie)

**Objekt rozhodovania** – rozhodovacia situácia, problém, ktorý treba riešiť

### Schéma rozhodovania



1. **Cieľ** – musí byť jednoznačný, merateľný, časovo merateľný, manažér musí mať dostatok informácií
2. **Analýza faktorov**, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie pričom berieme do úvahy všetky fakty, ktoré ovplyvnia alternatívy alebo obmedzia výber
3. **Tvorba aspoň dvoch variantov**, ak je len jeden, tak rozhodnutie je fiktívne
  - nemala by sa nechať žiadna možnosť riešenia problému
  - brainstorming – skupinové rozhodovanie, každý názor je akceptovateľný
  - počet alternatív závisí aj od druhu problému
  - existujú rôzne techniky hľadania alternatív – napr. brainstorming, analógia, metóda scenárov
4. **Dôsledky** – odhadujeme účinok / výsledky jednotlivých variantov
5. **Prijatie najvýhodnejšieho variantu**
6. **Opatrenia** – týkajú sa konkrétnych osôb alebo vecí a treba eliminovať náhody a improvizáciu

### Metódy rozhodovania

- empirické
- exaktné
- heuristické

#### Empirické:

- na základe praktických skúseností (zdravý sedliacky rozum), poznatkov, intuície
- metóda pokus – omyl
- a) **delfská metóda** – expertná metóda (experti anonymne napíšu riešenia, tieto potom verejne prečítajú – napr. v NASA)

- využíva anonymné vyjadrenia viacerých expertov, ktorí si po anketovom spôsobe riešenia problémov prečítajú výsledky všetkých zúčastnených expertov a v 2. kole majú možnosť svoje odpovede zmeniť a takto pokračujú až po kompromis, konsenzus
- b) **brainstorming** – (5 až 12 ľudí) – metóda založená na tvorivom myslení, počet účastníkov je 5 až 12 plus moderátor, ktorý ale nenavrhuje riešenia. Pravidlom je nekriticizovať žiaden nápad, ale kombinovať a vylepšovať.
- c) **metóda synectics** – podobná ako brainstorming, ale je náročnejšia, berie do úvahy minulé skúsenosti

### Exaktné metódy

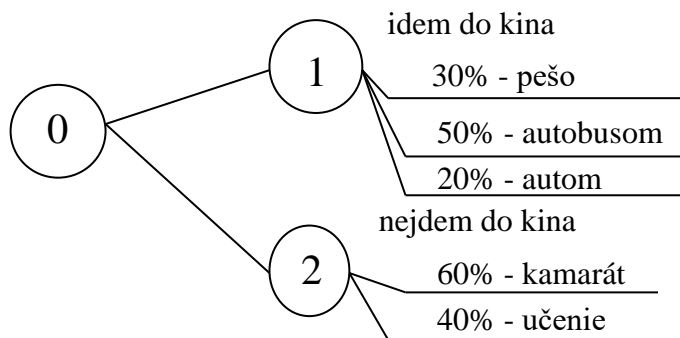
- využívajú výpočtovú techniku, matematické riešenia, modelovania
- a) **matematické programovanie** – zahŕňa metódy napr. lineárne a nelineárne, zohľadňuje náhodnú veličinu
- b) **graficko-analytické metódy** – ide o grafické vyjadrenie v časovom priebehu

### Heuristické metódy

- tvoria prienik medzi empiristickými a exaktnými metódami
- a) **metóda rozhodovacej tabuľky**

1. podmienky	3. pravidlá
2. činnosti	4. rozhodnutia

#### b) rozhodovací strom



Uzly sa číslujú (0,1,2) a môžu byť rozhodovacie (subjekt sa sám rozhoduje) alebo situačné (rozhoduje situácia, napr. počasie)

### Druhy rozhodovania:

- 1) **rutinné** – rozhodovanie, počas ktorého sa nemusia odohrať všetky fázy rozhodovacieho procesu
- 2) **kolektívne** – subjektom rozhodovania je skupina ľudí (hlasovanie)
- 3) **individuálne** – subjektom rozhodovania je jeden človek
- 4) **jednokritériálne** – pri výbere správnej alternatívy riešenia sa využíva iba jedno kritérium

- 5) **multikriteriálne** – pri výbere správnej alternatívy sa využíva viacero kritérií / podmienok
- 6) **strategické** – subjektom rozhodovania je top manažér
- 7) **taktické** – manažéri prvej línie (napr. šéfkuchár a vedúci OS)
- 8) **operatívne** – opakované rozhodovanie na najnižších stupňoch riadenia
- 9) **rozhodovanie v podmienkach istoty** – vtedy, ak manažér pozná varianty riešenia, dôsledky aj pravdepodobnosť výskytu náhodnej zložky
- 10) **rozhodovanie v podmienkach rizika** – keď poznáme alternatívy riešenia, dôsledky iba odhadujeme, ale to percento náhody poznáme
- 11) **rozhodovanie v podmienkach neistoty** – poznáme alternatívy a dôsledky, ale náhodu nevieme.

## 1.6 Informácie

**Informácia** - znižuje mieru neurčitosti pri rozhodovaní. Záleží nielen na kvantite(množstve), ale aj kvalite informácií.

**Prah nasýtenia** – hranica informácií, za ktorú už nie je možné ďalšie informácie spracovať

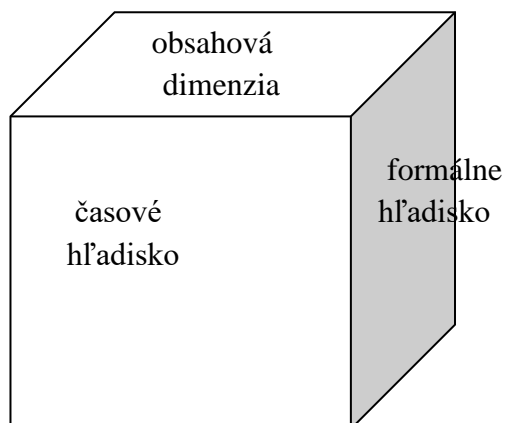
**Informačný systém** – je systém vytvárania informácií, sprostredkovania a spotreby informácií. Tvoria ho ľudia aj zariadenia. Čím je podnik väčší, tým je jeho systém zložitejší. Jeho úlohou je zabezpečiť dostatok správnych informácií v správnom čase a v správnej forme.

**Tok informácií** – je cesta, ktorou sa informácia dostane k manažérovi, teda na miesto rozhodovania (k subjektu rozhodovania). Mal by byť efektívny, nie drahý a nemal by podporovať šírenie informácií s komunikačným šumom (bariéry).

**Informačný systém (IS):**

- **formálny** – nezávisí od zmeny pracovníkov
- **neformálny** – závisí od výmeny pracovníkov, môže byť pozitívny a negatívny

### Vlastnosti informácií



### 1) **Obsahová dimenzia**

- presnosť(obsahová) – informácia je presná po obsahovej stránke
- relevantnosť – na koľko je podstatná
- úplnosť – nechýba žiaden údaj
- rozsah – miera stručnosti

### 2) **Časová dimenzia**

- včasnosť informácií – načasovanie
- aktuálnosť – nie je stará
- frekvencia – pravidelnosť dodania informácií
- časové obdobie, ku ktorému sa viaže – minulosť, súčasnosť, budúcnosť

### 3) **Formálna dimenzia**

- zrozumiteľnosť - napr. použitie odborných výrazov alebo cudzieho jazyka
- detailnosť – môže byť detailná správa alebo sumárna
- usporiadanosť – poradie viacerých údajov, napr. dátum
- prezentácia – vyjadrenia ústne, písomné, numerické, grafické

## **Druhy informácií**

- 1. strategické** – neopakujú sa tak často a týkajú sa rozhodovania top manažéra
- 2. taktické** – sú konkrétnejšie, častejšie sa opakujú, využívajú ich manažéri prvej línie alebo stredný manažment
- 3. operatívne** – využívajú ich bežní pracovníci, využívajú sa často, sú to denné bežné informácie, vyskytujú sa na najnižšej úrovni riadenia (zamestnanci)
- 4. prvotné** – pôvodné, z nich sa vychádza, sú zisťované priamo na pracovisku (napr. koľko sme vydali porcií...)
- 5. druhotné** – odvodené, vychádzajú z prvotných, vznikajú triedením, spriemerovaním (priemerný vek zamestnancov)
- 6. ex-post** – informácie o procesoch, ktoré prebehli v minulosti
- 7. ex-ante** – týkajú sa budúceho vývoja
- 8. základné** – normatívne, týkajú sa záväznosti, sú záväzné a ťažiskové pre organizáciu alebo pre prevádzku, napr. HACCP, legislatívne normy 533/07 alebo 277/08
- 9. doplnkové** – fakultatívne – nezáväzné, môžu aj nemusia sa dodržiavať, napr. UNWTO
- 10. externé** – získané z okolia
- 11. interné** – získané z organizácie