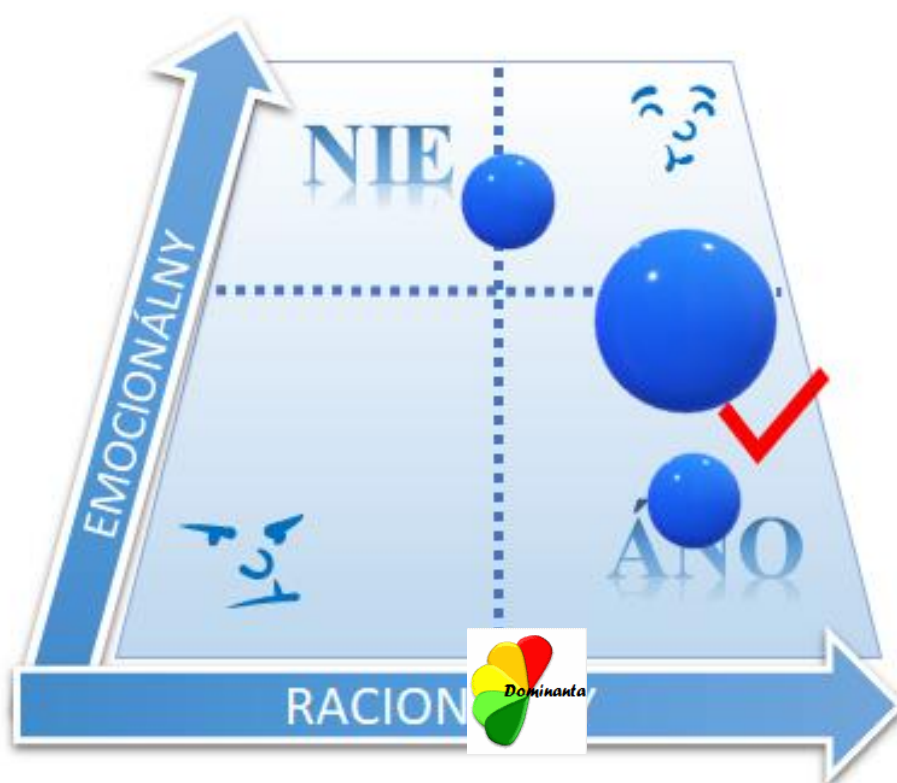


Peter Gallo – Ján Váchal – Jarmila Straková

RACIONÁLNY MANAGEMENT



DOMINANTA
2022

RACIONÁLNY MANAGEMENT

Autor: Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.
Prof. Ing. Ján Váchal, CSc.
Doc. Ing. Jarmila Straková, PhD.

Recenzenti: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD. PhD.
.....

Vydavateľstvo: Dominanta Prešov
Vydanie: prvé
Rok: 2022
ISBN 978-80-973605-3-5 (tlač), 978-80-973605-4-2 (PDF)
EAN 9788097360535 (tlač), 9788097360542 (PDF)

OBSAH

ÚVOD4

O AUTOROCH 6

1 RACIONÁLNY MANAŽMENT A JEHO VÝZNAM PRE DNEŠOK 7

1.1 PREDPOKLADY RACIONÁLNEHO RIADENIA 11

1.2 PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA – PRÍKLADY Z PRAXE 16

1.3 ZÁKLADNÁ SCHÉMA MYSLENIA A POTREBA MODERNEJ INOVATÍVNEJ ORGANIZÁCIE 20

1.5 ZHRNUTIE 25

2 PROBLÉMOVÁ ANALÝZA 28

2.1 ANALÝZA PROBLÉMOV ALEBO PROBLÉMOVÁ ANALÝZA 28

2.2 TECHNIKA, PROCES A POUŽITIE ANALÝZY PROBLÉMOV 30

2.3 ZOZNAM PROBLÉMOV 33

2.4 RACIONÁLNE PROCESY A ZDIEĽANIE INFORMÁCIÍ O ORGANIZAČNÝCH OBAVÁCH 35

2.5 RIEŠENIE PROBLÉMOV PRÍČINA - DÔSLEDOK POMOCOU ISHIKAWA DIAGRAMU 36

2.4 AKO PRIJAŤ NEÚSPECH V MANAŽÉRSKEJ PRÁCI 39

3 ROZHODOVACIA ANALÝZA 46

3.1 ANALÝZA ROZHODNUTÍ, PODMIENKY A PRVKY VÝBERU 47

3.2 ZÁKLADNÉ MODELY ROZHODOVANIA 52

3.3 TECHNIKA ANALÝZY ROZHODOVANIA, GENEROVANIE A VYHODNOCOVANIE 57

3.4 POUŽITIE ANALÝZY ROZHODNUTÍ, TYPY ROZHODNUTÍ, ZLOŽITÉ ROZHODNUTIA 63

3.5 ANALÝZA ROZHODNUTIA AKO ŠTANDARDNÝ POSTUP 71

4 ANALÝZA POTENCIÁLNYCH PROBLÉMOV86

4.1 ANALÝZA POTENCIÁLNYCH PROBLÉMOV, BUDÚCICH UDALOSTÍ A ICH DÔSLEDKOV 86

4.2 ZÁKLADNÉ ČINNOSTI, ZÁLEŽITOSTI A ZODPOVEDNOSŤ 87

4.3 VYUŽITIE ANALÝZY POTENCIÁLNYCH PROBLÉMOV 91

4.4 HODNOTENIE SITUÁCIE, SCHVAĽOVANIE, PRIORITY, PLÁN POSTUPU RIEŠENIA 94

5	PROBLÉMY ĽUDÍ A ĽUDSKÝCH VÝKONOV	106
5.1	RIEŠENIE PROBLÉMU ĽUDSKÉHO VÝKONU	106
5.2	HODNOTENIE VÝKONU NA ZÁKLADE KLÚČOVÝCH UKAZOVATEĽOV VÝKONNOSTI	115
5.3	PROBLÉM ČASOVÉHO MANAŽMENTU, URČOVANIA CIEĽOV A ORGANIZÁCIE PRÁCE	128
5.4	PROBLÉM HODNOTENIA VÝKONNOSTI	135
5.5	KOUCOVANIE A VEDENIE PODRIADENÝCH	143
5.6	PROBLEMATICKÍ JEDINCI	147
5.7	KOMPETENČNÁ MATICA V ROZHODOVACÍCH A PROBLÉMOVÝCH SITUÁCIÁCH	150
5.8	ZAVEDENIE RACIONÁLNEHO PROCESU V RÁMCI ORGANIZÁCIE, PODMIENKY ÚSPECHU.	158
5.9	OPTIMALIZÁCIA A MERANIE VÝKONNOSTI PROCESOV	170
6	MYŠLIENKOVÉ MAPY A RACIONÁLNY MANAŽMENT	175
6.1	MYŠLIENKOVÉ MAPY	175
6.2	TECHNIKY RACIONÁLNEHO MANAŽMENTU	178
6.3	VYJEDNÁVANIE V MANAŽOVANÍ A RACIONÁLNOM MANAŽMENTE	189
	ZÁVER	196
	POUŽITÁ LITERATÚRA	197

Úvod

Pri spracovaní knihy *Racionálny manažment* sme vychádzali z publikácie *Nový racionálny manažér* od autorov Charlesa H. Kepnera a Benjaminu B. Tregoe (1992, 2013). Títo autori spracovali poznatky získané vedecko-sociálnym výskumom, na ktorom sa podieľal ďalší rad manažérov a výskumníkov, ktorí obohatili túto problematiku a svoje poznatky a skúsenosti. Taktiež sme využili poznatky a skúsenosti autora A. Leighta (1992), ktorý v svojej práci o problematike praktického manažmentu uvádza mnoho i dnes aktuálnych poznatkov, ktoré sa dotýkajú oblasti racionálneho manažmentu. Tieto a mnoho ďalších poznatkov sme aj my využili vo svojej mnohoročnej praxi manažéra a zahrnuli sme ich do tejto publikácie. Tento materiál je spracovaný tak, aby podporoval a rozvíjal schopnosti a zručnosti manažérov pri tvorbe stratégie a riešenie manažérskych problémov. V rámci spracovania publikácie sme však okrem tohto prístupu využili aj poznatky z vlastných skúseností, ktoré sme získali v pôsobení v praxi a štúdiom podobných problémov v Čechách, na Slovensku a v zahraničí. Všetky tieto poznatky sme sa snažili v maximálnej miere implementovať do tejto publikácie.

Už roky pôsobíme v praxi, ale tiež vo verejnej sfére a vidíme, že kvalita rozhodnutí je veľmi nízka, mnohokrát až mylná. Väčšina chybných rozhodnutí je na základe nedostatku informácií, alebo zlých informácií, no mnoho rozhodnutí je poznačených aj úrovňou vzdelania rozhodovateľov. Výrazne sa to prejavuje najmä v oblasti riadenia. Proces zbierania a triedenia informácií pre rozhodovaciu činnosť je veľmi významný a preto sa musí neustále zdokonaľovať. Musí byť ale v ňom určitá racionalita a racionálny prístup. To znamená, že uprednostňujeme taký prístup, ktorý by mal byť v prvom rade daný efektívnym zbieraním a využívaním dôležitých informácií a mal by napomôcť zlepšiť procesy rozhodovania. K tomu prístupu využívame poznatky získané so znalostných systémov, ktoré postupom času práve v rozhodovaní začínajú zohrávať významnú úlohu. Zbieranie znalostí a práca so znalosťami sa stáva dôležitou súčasťou práce efektívneho manažéra. Musíme však podotknúť, že neexistuje jednotný racionálny proces ktorý by manažér mohol prijať na riešenie všetkých situácií.

Charles H. Kepnera a Benjamin B. Tregoe vo svojej práci *New Racional Manager* (2013) uvádzajú ako **prvý základný prístup, ktorý sa týka organizačných schopností**. Najlepší manažéri podľa nich sú tí, ktorí boli ostatnými manažérmi považovaní za výkonnejších a úspešnejších a pristupovali k manažérskej práci logickým spôsobom. Ich podstatnou črtou bolo, že vedeli klásť správne otázky a rýchle rozpoznali a izolovali bežné a potenciálne dôležité situácie, ktoré následne podrobili hlbšiemu skúmaniu. Ďalej si vedeli rýchle a správne stanoviť priority a vedeli kedy a ako majú delegovať právomoc a zodpovednosť. Pritom si vždy ponechali vhodný stupeň kontroly. Tento prístup platí aj dnes a je veľmi dôležitý.

Druhý prístup efektívnych manažérov spočíva v ich pozorovacích schopnostiach. Preto je veľmi dôležité mať dobré pozorovacie schopnosti a vedieť ich správne vyhodnotiť. **Tretí prístup sa už týka samotného procesu rozhodovania a štvrtý zabezpečuje úspech ich aktivít.** Z toho dôvodu sme do publikácie vložili niektoré významné veci z manažérskeho rozhodovania a z efektivity vykonávania manažérskej práce. Len málokto si v dnešnej dobe uvedomuje, koľko robíme zbytočných vecí, ktoré k ničomu nevedú, ale napriek tomu ich robíme.

Nie menej dôležitými prvkami racionálneho manažmentu je aj **schopnosť vykonávať prácu efektívne, správne a načas.** Racionálny manažér robí zmysluplné veci a vie sa správne

rozhodnúť. V manažérskej praxi by nemalo existovať slovo ako zdržal som sa, nerozhodol som sa, nestihol som a pod. Samozrejme k vykonávaniu jeho práce patrí aj dokonalá znalosť ekonomiky. Manažéri, ktorí sú vo funkciách a nerozumejú modernej ekonomike, veľmi výrazne poznačili našu dobu a dlho potrvá, kým sa odstránia následky ich neefektívnej práce. Moderná ekonomika ide ruka v ruke s racionálnym manažmentom a navzájom sa doplňujú. Vzniká tým synergický efekt, ktorý úroveň a kvalitu manažérskej práce posúva stále vyššie.

Všetky tieto veci a skúsenosti sme sa snažili implementovať práve do tejto knihy. Aj naša práca bola v minulosti plná chýb a omylov, ale práve na nich a s pomocou tých správnych učiteľov, či už v škole alebo v živote, sme sa postupne naučili pracovať efektívnejšie, kvalitnejšie a racionálnejšie. Tieto prístupy a nové postupy manažérskej práce Vám otvoria nové možnosti a posunú Vás smerom k učiacej sa organizácii. Dnešný racionálny manažér sa už neopiera len o vyššie spomenuté prístupy, ale aj o bohaté zázemie nových poznatkov, či sa už týkajú nových metód manažérskeho rozhodovania, nových pohľadov manažmentu na teóriu aj prax, digitálne techniky a v nemalej miere aj o znalostné systémy a znalostný manažment, ktorého racionálny manažment je neoddeliteľnou súčasťou.

Veríme, že Vás naša publikácia osloví a pomôže Vám v ďalšom rozvoji nielen ako manažéra, ale aj ako osobnosti, ktorú si budú ľudia vážiť a rešpektovať jej názory.

Autori

O autoroch



Doc. Ing. Peter Gallo, CSc. Manažér, controllér, ekonóm, projektant, tvorca softvérových aplikácií, vysokoškolský pedagóg, konzultant, expert na controlling, Balanced a HR Scorecard, vzdelávanie dospelých, riadenie výkonnosti organizácie, inovácie, strategický manažment a digitalizáciu. Priekopník Controllingu v SR. Vedecky pôsobí v oblasti controllingu už vyše 30 rokov. Úzko spolupracuje s praxou. V praxi zastával funkcie riaditeľa podniku, marketingového riaditeľa, krízového manažéra. Vyškoliť niekoľko tisíc manažérov z praxe Svoju vedecko-výskumnú prácu rozvíjal a rozvíja na Technickej univerzite v Košiciach, na UPJŠ Košice, Bankovom inštitúte VŠ Praha, Banská Bystrica, Prešovskej univerzite a Vysokej škole technicko-ekonomickej v Českých Budějoviciach. Napísal mnoho kníh v oblasti controllingu, manažmentu, ekonomiky a financií. Spolupracuje s mnohými organizáciami na Slovensku a v Čechách, kde sa podieľa na implementovaní a rozvíjaní controllingových systémov a systémov BSC a procesného riadenia. Je autorom originálneho softwaru pre controlling s vlastným know-how. Je členom odbornej rady Asociace pro finanční řízení CAFIN a Controllingového institutu Praha. Vydáva vlastný vedecko-odborný časopis Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi.



Profesor Ján Váchal, CSc. Zastával vedúci funkcie v podnikovej sfére, pozdžej bol vedúci vedecký pracovník v ČSAV v Českých Budějoviciach, kde pôsobil v oblasti ekonomických syntéz. Souběžně od roku 1971 pôsobil nejdříve jako externí, pozdžej jako interní akademický pracovník. Od roku 2006 pôsobí na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějoviciach, zastává funkci prorektora a statutárního zástupce rektora a súčasne je vedoucím a profesorem na Katedře managementu, Ústavu podnikové strategie VŠTE v Českých Budejovicích. Výzkumné aktivity jsou zaměřeny na oblast moderních forem řízení podniků, na řízení podnikových procesů včetně generování jejich přidané hodnoty a na projekci obchodních modelů. V rámci svého působení ve vysokoškolském prostředí řešil či řeší mnoho tuzemských i zahraničních projektů a vzdělávacích grantů v rámci TAČR, NAZV, MŠMT, MŽP, Gildet, Basimet. Významná je činnost v oblasti duševního vlastnictví, kdy bylo uděleno 27 patentů a vynálezů z toho 6 mezinárodních, je autor či spoluautor 5 celostátních metodik a 1 multilicenčního softwarového produktu s celostátní působností.



Doc. Ing. Jarmila Straková, PhD. Prorektor pro strategii a rozvoj, zástupce vedoucího Katedry managementu, docent Prorektor pro strategii a rozvoj VŠTE. Ve vědecké, tvůrčí a pedagogické oblasti se věnuje problematice strategického řízení, rozhodování, řízení podniků, projektování a regulaci hodnotových toků v podnikových procesech. Je řešitelkou nebo spoluřešitelkou řady výzkumných a vzdělávacích projektů a grantů. Jako příklad lze uvést projekty v rámci TA ČR „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“, „Digitální transformace pro inovace obchodních modelů v malých a středních podnicích v České republice“ a „Optimalizace zakázkové kusové výroby v reálném čase využitím IoT a digitálních technologií. Rovněž se účastní řešení projektů v rámci příhraniční spolupráce s Rakouskem a Německem.

1 Racionálny manažment a jeho význam pre dnešok

Rozvoj ekonomiky je podmienený kvalitným rozhodovaním a efektívnou prácou manažérov. Na základe skúseností môžeme konštatovať, že kvalita rozhodnutí je v súčasnosti veľmi nízka, mnohokrát až mylná. Väčšina chybných rozhodnutí je na základe nedostatku informácií, alebo zlých informácií, no mnoho rozhodnutí je poznačených aj úrovňou vzdelania rozhodovateľov. Výrazne sa to prejavuje najmä v oblasti riadenia. Proces zbierania a triedenia informácií pre rozhodovaciu činnosť je veľmi významný a preto musí sa neustále zdokonaľovať. Musí byť však v ňom určitá racionalita a racionálny prístup. Racionálnym prístupom sa rozumie prístup, ktorý by mal byť v prvom rade daný efektívnym zberom a najlepším využitím dôležitých informácií a mal by napomôcť zlepšiť procesy rozhodovania. Tento prístup podporujú znalostné systémy, ktoré postupom času začínajú v rozhodovaní zohrávať významnú úlohu. Zbieranie znalostí a práca so znalosťami sa stáva dôležitou súčasťou práce efektívneho manažéra. Potrebné je však podotknúť, že neexistuje jednotný racionálny proces ktorý by manažér mohol prijať na riešenie všetkých situácií. Na základe výskumu realizovaného páni Kepnerom a Tregoe (1992) sa zistilo, že v praxi sa používali väčšinou štyri rôzne prístupy založené na určitom spôsobe myslenia, na základe ktorého sa snažili manažéri riešiť tieto problémy.

Charles H. Kepner a Benjamin B. Tregoe vo svojej práci *New Rational Manager* (2013) uvádzajú ako **prvý základný prístup týkajúci sa organizačných schopností**. Najlepší manažéri podľa nich sú tí, ktorí boli ostatnými manažérmi považovaní za výkonnejších a úspešnejších a pristupovali k manažérskej práci logickým spôsobom. Ich podstatnou črtou bolo, že vedeli klásť správne otázky a rýchle rozpoznať a izolovali bežné a potenciálne dôležité situácie, ktoré následne podrobili hlbšiemu skúmaniu. Ďalej si vedeli rýchle a správne stanoviť priority a vedeli kedy a ako majú delegovať právomoc a zodpovednosť. Pritom si vždy ponechali vhodný stupeň kontroly. Menej výkonní manažéri tieto organizačné schopnosti nemali. Mali tendenciu určovať a radiť priority podľa momentálnej krízovej situácie, alebo podľa posledných príkazov svojich nadriadených. Tiež si neboli istí, kedy majú určité aktivity delegovať a aký stupeň kontroly si ponechať. Nedostatok kontroly obyčajne ospravedlňovali alebo zdôvodňovali flexibilitou. V ich rozhodovaní sa objavila značná nepružnosť. Autori v tejto práci zistili, že existuje určitý vzťah medzi úrovňou manažérskych organizačných schopností, vrátane tých ktoré potrebujú k riešeniu každodenných problémov a sú spojené s ich výkonom pri riešení rozhodovacích problémov. Ich úspech závisí od určitého usporiadaného scenára, ktorý môže ale aj nemusí byť dobrý. (Kepner, Tregoe, 2013)

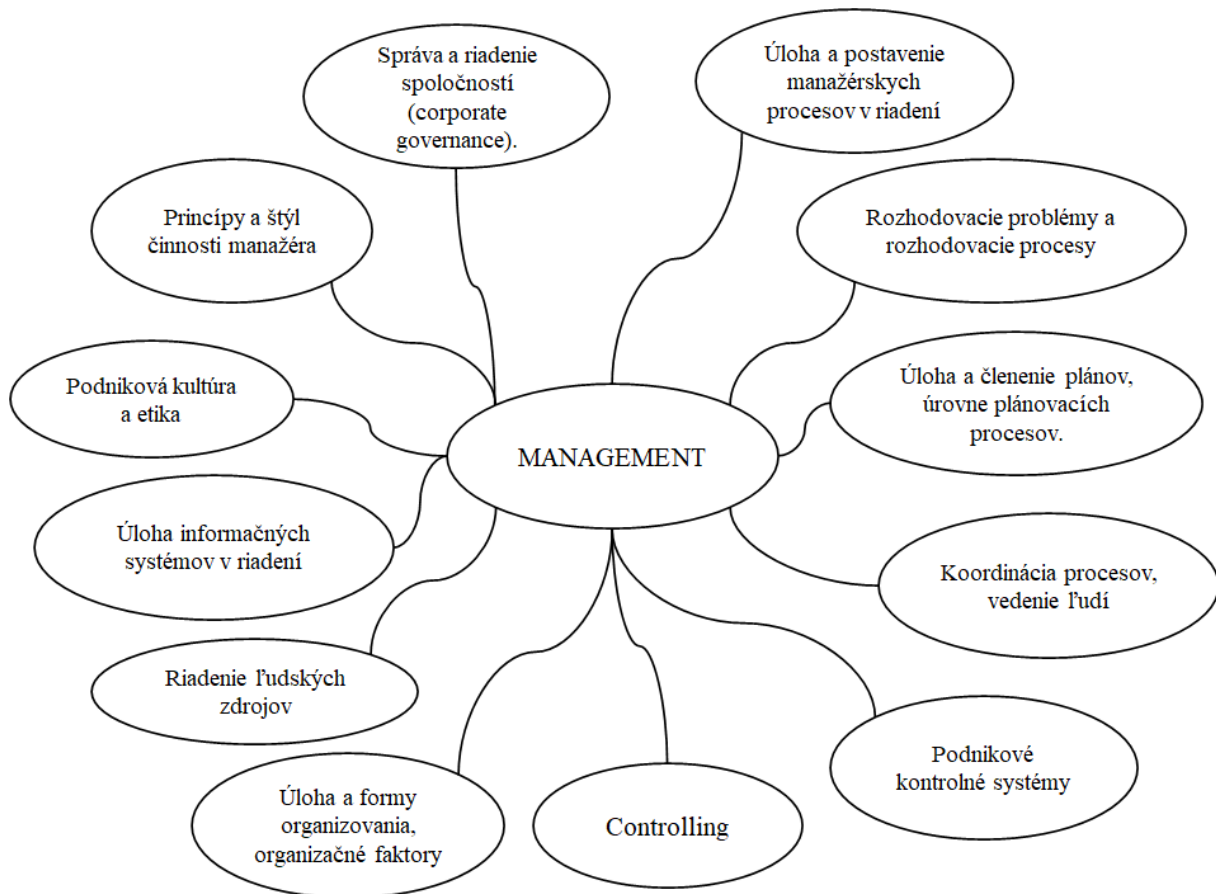
Druhý prístup spočíva v pozorovacích schopnostiach. Výkonní manažéri mali lepšie pozorovacie schopnosti a **vedeli správne klásť otázky**. Tento základný prístup k rozpoznávaniu problémov spočíva v tom, či vedeli tieto otázky správne položiť a zistiť, čo vyriešením rozhodovacieho problému sledovali. Záviselo to od kvality otázok, ktoré kládli, ako aj od povinností, ktoré mali. Táto skupina manažérov kládla vždy podobné otázky, až kým problém úspešne nevyriešili. Hľadali dostupné relevantné informácie, ale tiež sa zamerali aj na tie, ktoré sa zdali len okrajovo dôležité. Treba si uvedomiť, že rovnaká informácia v rukách rôznych avšak rovnako kvalifikovaných a inteligentných manažérov môže viesť k rozdielnym výsledkom. Z tejto tézy možno dôjsť k záverom, ku ktorým dospelo mnoho výborných manažérov a to, že úspešné riešenie problémov znamená viac než dostupnosť informácií.

Rovnako dôležitá je aj kvalita a logiky myslenia používaná pri spracovaní týchto informácií. (Kepner, Tregoe, 2013)

Tretí základný prístup sa týkal samotného rozhodovania. Rozhodovanie možno definovať ako proces, ktorý si vyžaduje určitý spôsob myslenia a je celkom odlišný od toho, ako je používaný pri riešení problémov. Na jednej strane problém vzniká, keď sa niečo nepodarí. Aby sme to vyriešili, musíme pochopiť, prečo sa to nepodarilo a až potom môžeme podniknúť vhodnú akciu. Pokiaľ však máme pred sebou dve možnosti alternatívnej akcie, treba sa správne rozhodnúť, aby sme si mohli dobre vybrať. Musíme pochopiť faktory, ktorým musí problém vyhovovať. Až pri hlbšom skúmaní príčin problému zistíme, prečo riešenie problému bolo takým zavádzajúcim. Charlesa H. Kepnera a Benjamina B. Tregoe vo svojej výskumnej práci zistili, že sa nerozlišovalo medzi riešením problémov a celkom odlišným procesom rozhodovania. Pokiaľ tieto dva procesy mali niečo spoločné, tak to bolo to, že úspešní manažéri obvykle kládli rovnaký druh otázok vtedy, keď pristupovali k rozhodovaniu aj keď sa každý vyjadroval svojím osobitným spôsobom. Otázky, ktoré kládli boli vždy podobné. (Kepner, Tregoe, 2013)

Štvrtý prístup zabezpečoval úspech aktivity manažéra. Podstata tohto prístupu spočíva v tom, že akonáhle bol jeden problém vyriešený alebo bolo urobené rozhodnutie, efektívny manažér urobil ďalšie kroky, ktoré zabezpečili, aby problém zostal pod kontrolou a rozhodnutie bude úspešné. Konkrétne kroky sa líšili od jednotlivca k jednotlivcovi, ale podstata riešenia problému zostala. Bol jasne vymedzený postup odstránenia budúcich ťažkostí a bolo možné popísať proces krok za krokom. (Kepner, Tregoe, 2013)

Na základe uvedených skutočností môžeme stanoviť **štyri racionálne procesy efektívneho riadenia**. V rámci týchto procesov je dôležité vedieť zhromažďovať a používať informácie pre riešenie problémov a pre rozhodnutia. Tieto informácie efektívni manažéri transformujú do znalostí a celý proces rozhodovania racionalizujú. Takto používané techniky možno nazvať podľa ich tvorcov technikami Kepner-Tregoe. Vznikli v 90 rokoch a v súčasnom období je už potrebné tieto techniky obohatiť o nové poznatky a skúsenosti, ktoré sa získali do tohto obdobia. Dnes sú už veľmi úzko previazané na procesné a strategické riadenie a digitalizáciu. Veľký vplyv majú na ne taktiež moderné rozhodovacie techniky a umelá inteligencia. Stavajú ich na vyšší stupeň poznania a postupne sa začínajú transformovať do znalostí, ktoré v tom najvyššom štádiu prerastajú do múdrosti, ktorá je prezentovaná pravé dnešnými efektívne pracujúcimi manažérmi. Takto sa postupne mení proces rozhodovania a vzniká nová kvalita a nové modely úspešných manažérov. Tieto nové prístupy odpovedajú na to, čo je najlepšie pre úspešného manažéra, aké sú ich prístupy k rozhodovaniu, aká je metodika stanovenia priorít až postupne zahrnulo všetky dôležité funkcie riadenia.



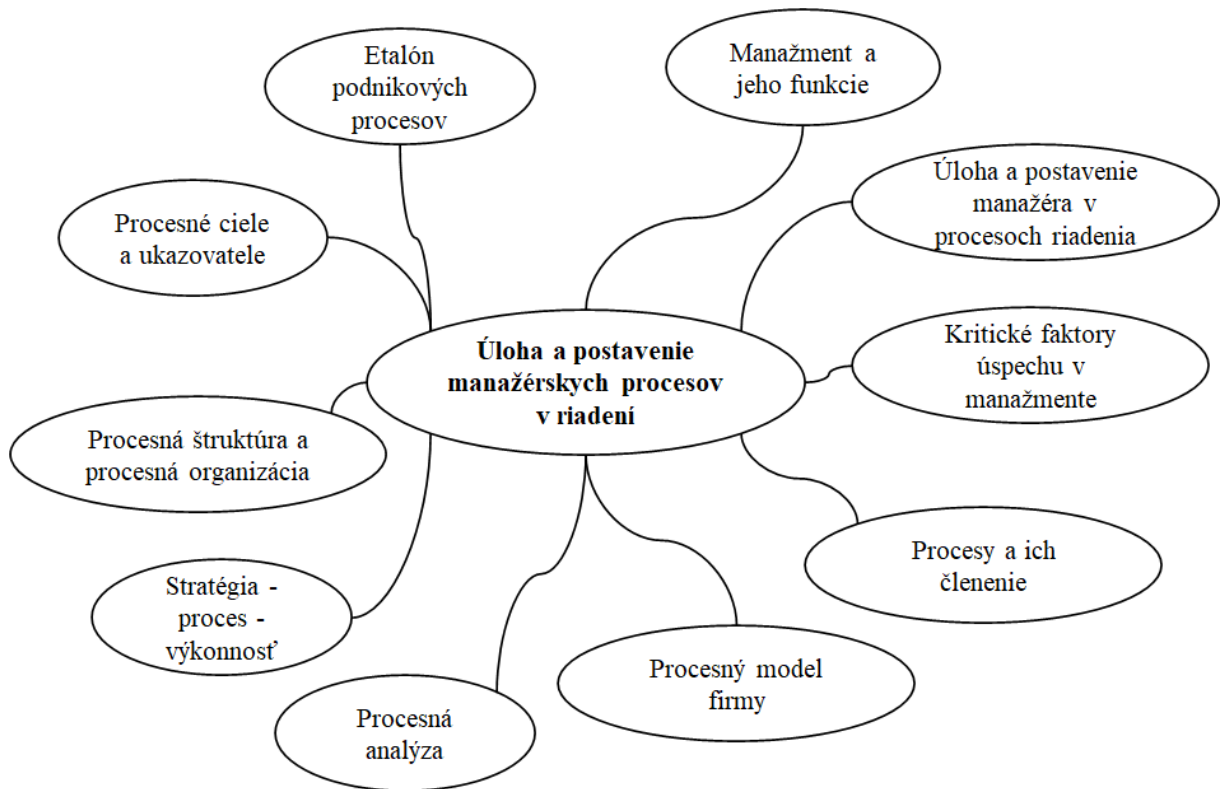
Obrázok 1.1 Manažment a oblasti dôležité pre manažéra

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre správne rozhodovanie musia manažéri zlepšiť svoje schopnosti v zbieraní a používaní informácií. Až potom môžu prejsť priamo k riešeniu samotných problémov rozhodovania. Tým, že postupne nachádzajú spoločný prístup k riešeniu úloh sa ich práca stane efektívnejšou. Ak zvládne manažér systematické prístupy a naučí sa špecifické kladenie otázok a proces uskutočňovania činností, môže si byť istý, že všetky potrebné otázky k riešeniu problému položil a získal rozhodujúce informácie k tomu, aby sa racionálne rozhodol. S pocitom istoty vyplýva schopnosť manažéra pracovať s predstavivosťou a tvorivosťou tak, aby dosiahol správne rozhodnutie, či výber alebo zostavenie plánu, ktorý je nielen správny a bežný, ale aj neobvyklý a špičkový.

V tejto súvislosti odporúčame manažérom naučiť sa techniku myšlienkových máp ako súčasť kvalitného manažérskoho rozhodovania. Príklad pre oblasť racionálneho manažmentu uvádzame na obrázku 1.1. Viac o tejto manažérskej technike rozhodovania bude pojednávané v ďalších kapitolách.

Ak sa na úlohu manažéra pozrieme modernou teóriou manažmentu, môžeme ju charakterizovať ako úlohu a postavenie manažéra v procesnom riadení. Tento pohľad viac vystihuje dnešnú dobu a popisuje funkcie efektívne fungujúceho manažéra v organizáciách – obrázok 1.2.



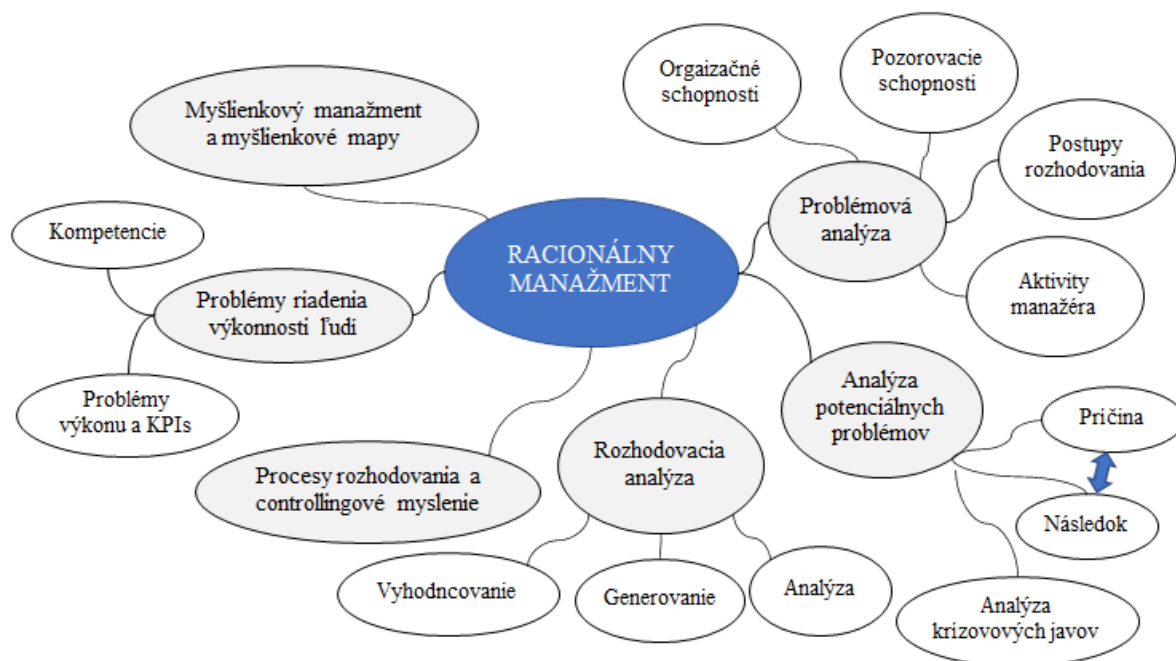
Obrázok 1.2 Úloha a postavenie manažérskych procesov

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedenej myšlienkovvej mapy vidíme, že náročnosť manažérskych úloh postupne rastie. Okrem klasických funkcií manažmentu, ktoré musí mať manažér v krvi, pristupujú už procesy, stratégie, výkonnosť, kľúčové ukazovatele výkonnosti, kritické faktory úspešnosti a ďalšie.

Na obrázku 1.3 uvádzame ešte pre úplnosť procesy, ktoré tvoria podstatu racionálneho manažmentu. Ak je možno vidieť, práca racionálneho manažéra zahŕňa úplne iné prvky, ako sme zvyknutí s klasického manažmentu. Obsahuje mnoho nových prvkov, ktoré je potrebné implementovať.

Iste poznáte, alebo ste sa už stretli, so starými systémami hodnotenia pracovníkov. Ich hodnotenia sú založené na dotazníkoch alebo podobných technikách prebratých z minulosti. Spomíname si na jednu manažérsku školu, ktorá ešte aj dnes hodnotí svojich pracovníkov na základe mnohých zbytočných kritérií, ktoré organizáciu neposúvajú ďalej, ale kádrujú zamestnancov. Zdanlivo pôsobí ako moderná, ale je to len zdanie, ako keď si vymeníte oblek, ale pod oblekom je stále tá istá maska. Iste poznáte aj vy také organizácie. Moderné hodnotenie je na základe kľúčových ukazovateľov výkonnosti, tzv. KPIs (Key Performance Indicators), ktorých má byť na pracovníka 3-5. Táto manažérska škola používa 50 kritérií založených na nevyváženom bodovom hodnotení. Dokonca na úrovni podniku sme sa stretli vo svojej praxi s firmami, ktoré mali až do 110 ukazovateľov výkonnosti tam, kde je odporúčané od 15 do 30. Potom sme sa ani nedivili, keď stratili nad riadením kontrolu a ich výsledky sa postupne zhoršovali. Takéto hodnotiace systémy sa už mŕňajú účinku, no napriek tomu ich organizácie a aj školy, ktoré vyučujú priamo manažment, používajú. Potom sa ale ani nesmieme diviť, že ich výsledky nie sú adekvátne výkonu. Viac o tomto systéme hodnotenia je potom v 5. kapitole - Problémy riadenia výkonnosti ľudí.



Obrázok 1.3 Racionálny manažment

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kepner-Tregoe (2013)

1.1 Predpoklady racionálneho riadenia

K tomu, aby racionálny manažment mohol začať fungovať, musíte vytvoriť určité predpoklady. V prvom rade je to zabezpečenie organizačnej efektívnosti. Tým naplníte základnú požiadavku racionálneho manažmentu. Ako manažér však nesmiete zabúdať na skutočnosť, že organizačnej efektívnosti predchádzajú procesy efektívneho plánovania a hlavne ciele vyjadrené práve cez ukazovatele výkonnosti KPIs (Key Performance Indicators).

Hľadanie organizačnej efektívnosti

Organizáciu možno považovať za jeden z najväčších objavov ľudstva. Bola vytvorená k tomu, aby fungovala ako jednotka v určitej koordinácii s ostatnými organizačnými jednotkami za účelom naplnenia jej cieľov. No nie vždy je vyvážená a nie vždy každá organizačná jednotka dosahuje rovnaký výkon. Dost často sa stáva, že jedna organizačná jednotka pracuje v rozpore so záujmami alebo cieľmi druhej organizačnej jednotky, či celej organizácie.

Medzi organizačnými jednotkami existujú rôzne nedorozumenia aj zlá komunikácia. Niekedy vzniká náhodne, inokedy zas zámerne. Preto sa dlhodobo hľadali spôsoby, ako zlepšiť organizačnú efektívnosť. Táto nefunkčná jednotka limituje v organizácii plné využitie jej potenciálu. Tým sa pre manažérov otvára možnosť, ako zlepšiť organizáciu, ako ju urobiť výkonnejšou a efektívnejšou, ako z nej odstrániť konflikty. Možno konštatovať, že hnacím motorom jej progresie a rozvoja sú inovácie a trvalá podpora nových myšlienok. Tým sa dostávame k novej forme organizácie a to je učiac sa organizácia založená na tímovej spolupráci.

Participácia, tím a tímová spolupráca

Pod pojmom participácia rozumieme vzájomnú spoluprácu pri tvorbe rozhodnutí, t.z., že podriadení sú, čo sa týka rozhodovacej úrovne, na rovnakej úrovni ako ich nadriadení. V praxi sa participácia môže prejavovať rôznymi spôsobmi (Gallo, 2020):

- spoločné vytyčovanie cieľov,
- spoločné riešenie problémov,
- rozhodovanie v poradných výboroch, komisiách,
- výber volených zástupcov,
- dobrovoľná a spontánna spoluúčasť pri riešení úloh, v rámci systému Kaizen, Lean a atď.

Miera s akou sa zamestnanci podieľajú na riadení a rozhodovaní je rôzna a mení sa s typom problémov, stupňom skúseností pracovných skupín a participačnými schopnosťami všetkých zúčastnených. Možnosti spoločného rozhodovania závisia od organizačnej kultúry, filozofie riadenia a štýlu vedenia.

Poznáme participáciu rôznych typov. Napríklad môže závisieť od stupňa autority, počtu zúčastnených osôb, môže závisieť aj od toho, či ide o participáciu direktívnu, ak prebieha prostredníctvom volených zástupcov, alebo je dobrovoľná, či nariadená.

A. Stupeň prijímanej autority. Manažéri a pracovníci majú vopred danú formálnu autoritu, ktorá vyplýva z ich funkcie. Majú prístup k informáciám nevyhnutným k rozhodovaniu, majú právo rozhodovať a nesú za svoje rozhodnutia zodpovednosť. Miera zapojenia ostatných spolupracovníkov je daná mierou zdieľaných informácií. Manažér môže sám robiť príslušné rozhodnutia, alebo môže problém konzultovať s podriadenými. Od neho závisí, či prenesie alebo neprenesie časť svojej formálnej autority aj na podriadených. Z toho dôvodu aj miera prijímanej autority môže byť rôzna. Vo veľkej miere je však závislá aj od štýlu riadenia.

B. Počet zúčastnených osôb. Od počtu osôb, ktoré sa zúčastňujú participácie, môže závisieť aj kvalita rozhodnutia a rozsah riešených problémov. Čím viac osôb sa však participácie zúčastňuje, tým býva aj čas riešenia problémov dlhší. Musí sa nájsť optimálna miera medzi dvomi premennými a to časom potrebným na riešenie problémov, a počtom zúčastnených osôb.

C. Participácia direktívna (prostredníctvom volených zástupcov). U tohto typu participácie zúčastnení jednájú presne podľa kompetencií, ktoré im prináležia v riadiacej hierarchii.

D. Dobrovoľná participácia predstavuje vlastnú iniciatívu pracovníkov pri riešení problémov. Sami dávajú manažérovi podnety k rozhodovaniu. Manažér však musí prejať o ich názory a prístup k práci záujem. Každý ich návrh musí byť prejednaný a vyhodnotený.

Zákonitosti úspešnej participácie

Aby bola participatívna stratégia úspešná, musia platiť určité všeobecné podmienky:

- A. Dobrovoľnosť.** Súvisí s mierou voľnosti pre spoluúčasť. Zamestnanci nesmú byť do participácie násilne nútení, aj keď ju manažér môže v určitých prípadoch od zamestnancov požadovať.
- B. Zapojenie kvalifikovaných poradcov.** Títo poradcovia sú špeciálne školení na participáciu a poskytovanie poradenských služieb. Podľa svojho vzťahu k organizácii

môžu byť externí alebo interní. Nesmú byť ale trvale zapojení do práce tímu, v ktorom robia expertízu, pre zaistenie objektivity. Optimálna efektívnosť poradcov vyžaduje ich odlúčenie od pracovného tímu.

- C. **Časový horizont.** Úspešnosť participácie závisí aj od časového horizontu, ktorý býva napríklad v prípade riešenia organizačných úloh dlhší. K participácii sa musí pristupovať systematicky a nedá sa nastoliť k určitému termínu. Dobré participatívne vzťahy sú budované koncepcne v dlhšom časovom horizonte.
- D. **Systémový pohľad.** Súvisí s prepojenosťou a vzájomnou informovanosťou jednotlivých zložiek na rôznych stupňoch riadenia. Práca je tým efektívnejšia, čím je tím lepšie informovaný o ďalšom využití výsledkov svojej práce a čím viac cíti, že má podporu aj zhora.

Participácia v pracovných skupinách

V rámci participácie sa obyčajne zúčastňujú všetci členovia tímu na riešení danej úlohy. Problémom je však zaistenie samotnej participácie. K tomu môžu pomôcť metódy ako (Gallo, 2020):

- Schôdzky zamestnancov (v pravidelných časových intervaloch, v menších alebo väčších skupinách a pod.).
- Tvorba tímu (Team building) v kratšom alebo dlhšom časovom období pre riešenie určitého problému.
- Sensing. Slúži pre potreby vrcholového manažmentu na zisťovanie rôznych postojov zamestnancov.
- Krúžky kvality a pod.

Podstata sensingu spočíva vo vytvorení obyčajne štyroch pracovných skupín v nasledovnom zložení:

- 1. pracovná skupina - tvoria ju technici a úradníci,
- 2. pracovná skupina - tvoria ju odborníci a špecialisti,
- 3. pracovná skupina - tvoria ju manažéri,
- 4. pracovná skupina - tvoria ju pracovníci z rôznych oblastí a riadiacich úrovní.

Pracovné skupiny vytvára alebo navrhuje personálny riaditeľ. On stanoví poradie schôdzok, na ktorých sa zúčastňuje i generálny riaditeľ. Pred samotnou schôdzkou personálny riaditeľ musí navodiť tvorivú atmosféru schôdze tak, aby prebiehala bez zábran. Generálny riaditeľ počúva diskusie, nezasahuje do nich, môže však klásť doplňujúce otázky. V súčasnosti na podobnom princípe je založená metodika Balanced Scorecard a HR Scorecard, ako tímová metóda. Rozdielom je, že využíva zmiešané skupiny tvorené s tzv. kľúčových osobností podniku. Možno spomenúť, že tieto skupiny sú dobré aj pri zavádzaní ABC/M (Activity Based Costing / Management) a pri procesnej analýze, najmä určovaní potenciálov zlepšenia, kde môžu zohrať významnú úlohu.

Existuje mnoho pohľadov na klasifikáciu rozdielov medzi skupinou a tímom. Hayes (2005) rozlišuje štyri základné koncepty:

- **Skupina** ako súbor jednotlivcov zdieľajúcich rovnakú charakteristiku a cieľ. Jednotlivci musia byť určitým spôsobom navzájom prepojení a môžu spolu komunikovať. Musia sami seba vnímať ako člena danej skupiny, pričom zdieľajú určité sociálne znaky.

Skupina môže mať od dvoch po tisícky členov. Príkladom skupiny môže byť napríklad politická strana.

- Ak ľudia vstupujú do interakcie, v ktorej ich držia pohromade spoločné záležitosti, stávajú sa teda skupinou. Skutočnosť, že si vzájomne rozumejú ako jednotlivci, že majú pre seba navzájom pochopenie, že vedia, ako sa prispôbovať individuálnym zvláštnostiam, z nich robí fungujú skupinu. Spoločný cieľ a psychologická podpora ktorú si členovia navzájom poskytujú, robí skupinovú činnosť žiaducou a rozumnou. Táto skupina však nie je ešte tímom. (Kepner-Tregoe, 1992)
- **Pracovná skupina** predstavuje podmnožinu skupiny a je možné si pod ňou predstaviť skupiny ľudí v rámci určitej organizácie. Jednotliví členovia skupiny nemusia nevyhnutne aktívne kooperovať pre dosiahnutie cieľov.
- **Tím** musí aktívne kooperovať pre dosiahnutie spoločných cieľov. Tím musí byť chápaný ako samostatná jednotka a musí mať definované zodpovednosti, právomoci a vzťah s externým prostredím. Členovia tímu majú rozličný súbor schopností, kooperujú spolu a navzájom sa dopĺňajú, aby dosiahli stanovené ciele. Najčastejšími formami tímov sú športové tímy a pracovné tímy.
- **Pracovné tímy** tvoria podmnožinu tímov a môžu byť stručne definované ako tímy v pracovnom prostredí.

Členovia tímu musia zdieľať jeden alebo viac cieľov, vykonávať spoločenské interakcie s ostatnými členmi tímu, udržiavať a riadiť stanovené tímové pravidlá a vykonávať vzájomne závislé úlohy. Tím môže byť vytvorený organizáciou a mal by spolupracovať s inými jednotkami v rámci organizácie. Pre koncepciu tímovej spolupráce je potrebné propagovať a podporovať hodnoty posilňujúce tímovú kultúru v rámci organizácie. Tieto hodnoty sú napríklad schopnosť počúvať a konštruktívne reagovať na názory vyjadrené inými členmi tímu, schopnosť podporovať dôveru medzi členmi, schopnosť náležite podporovať ostatných a uznávať ich úspechy a záujmy. (Katzenbach, 1993)

Tým je vybudovaný primárne na technických schopnostiach svojich členov pracujúcich so špecifickými cieľmi a až druhotne na príťažlivosti medzi členmi ako jednotlivcami. Členovia tímu musia byť schopní dostatočnej tolerancie jeden voči druhému, aby mohli úzko spolupracovať. V tíme sa musia všetci členovia usilovať o dosiahnutie spoločného cieľa a musia mať rovnaké prostriedky, ako tento cieľ dosiahnuť. Tímová práca v podniku neznamená dosiahnutie cieľov pretože sa členovia tímu (organizačnej jednotky) majú radi, ale preto, že tomu rozumejú, že konajú zmysluplne bez zbytočných omylov za každú organizačnú jednotku. Podnikové ciele sa dosiahnu vtedy, ak každý člen tímu vie presne čo má robiť a aký je ich spoločný cieľ. Taktiež členovia tímu musia mať schopnosť koordinovať svoje úsilie. (Kepner-Tregoe, 1992)

- Tu je na mieste otázka: *Ako vytvoriť manažérsky tím?*

V rámci tejto otázky musíme uvážiť, či majú členovia tímu byť špecialisti, aby mohli priniesť jedinečný príspevok, alebo majú mať jedinečné skúsenosti a znalosti. V tíme môžu byť rôzne typy ľudí: podnikateľ s agresivitou, dynamickou povahou, rýchlym rozhodovaním, finančný špecialista, kvalitatívne zameraný, s vyvinutou schopnosťou postupovať systematicky, trpezlivo pod nátlakom, odborník na predaj a marketing s nadšením a kreativitou občas

spojenou s netrzeplivosťou, riaditeľ výskumu vývoja, schopný udržať rovnováhu medzi možným a žiaducim a výrobný manažér, motivovaný väčšinou tým, čo všetko treba urobiť, aby každý deň boli pripravené hotové výrobky pre trh a zákazníkov. Všetci títo muži a ženy boli najatí preto, že sú rôzni a preto, že môžu ponúknuť rôzne veci. Všetci títo pracovníci by mali mať spoločný organizačný cieľ a poznať metódy koordinácie práce.

- Ďalej je potrebné riešiť otázku: *Aká je metóda koordinácie ich úsilia?*

Metóda koordinácie by mala by byť taká, aby pozostávala z jednoduchých všeobecne prijímaných rozumných pokynov a postupov zrozumiteľných pre všetkých, z pokynov a postupov, ktoré by odstraňovali rozdiely vo vnútri tímu a medzi jednotlivými funkciami. Mali by to byť pokyny a postupy, ktoré môžu používať spoločne pri plnení svojich povinností a úloh bez toho, aby bránili jednotlivcom v práci, aby im pridávali nové zbytočné úlohy. Dobre zostavený manažérsky tím musí dostať spoločné pokyny a postupy pre zber, distribúciu a využívanie informácií k riešeniu problémov, prijímaniu rozhodnutí k starostlivosti o budúcnosť a rozvoj organizácie. Dobrý manažér musí byť členom mnohých tímov, musí vedieť pomôcť všade tam, kde sú potrebné jeho schopnosti a skúsenosti. Musí byť aktívny partner v koordinovanej činnosti, ktorá poháňa organizáciu vpred.

Ako príklad môžeme uviesť problém v oblasti logistiky istej priemyselnej spoločnosti zo Slovenska:

Veľká obchodná spoločnosť obchodujúca s určitou komoditou, zásobuje celý región a musí urobiť rad dôležitých rozhodnutí. Stojí pred nasledovnými otázkami a rozhodnutím: *Má naďalej diverzifikovať svoje skladové priestory, alebo ich má sústrediť na jedno centrálné miesto? Ak to chce sústrediť na jedno miesto, kde by to malo byť? Má na to využiť už predom dohodnuté skladovacie priestory, alebo ich je potrebné vytvoriť?* Je tu aj možnosť vytvoriť logistické centrum a skladové priestory si prenajať. Hľadá teda odpoveď na otázky: *Aký je najlepší spôsob riešenia tohto problému? Ako o tom presvedčiť ostatných zainteresovaných na tomto probléme, ktoré riešenie je správne? Ako budú do tohto rozhodnutia zapracované otázky súvisiace s distribúciou a nákladmi na dopravu? Ako ovplyvní táto aktivita zásobovanie výkonných organizačných jednotiek?*

Organizácia vytvorila pracovnú skupinu, ktorá pôsobila na rôznych organizačných úrovniach. Mali rozdielne odborné znalosti a rôzne sa pozerali na danú problematiku. Všetci sa ale zhodli na jednom vnímaní problému. Ich slovník a vnímanie tohto problému sa na jednotlivých tímových sedeniach zjednodušilo a zjednotilo. Počas niekoľkých mesiacov dospeli k riešeniu. Vedeli kde majú začať, aké otázky majú klásť, čo majú robiť. Začali pracovať ako tím. Pri takomto rozhodovaní, s takýmto prístupom má termín ako cieľ len jeden jediný špecifický význam. Tento prístup znamenal, že každý účastník v tíme bol schopný vždy porozumieť tomu čo sa deje, klásť otázky a odpovedať tak, že by každý rozumel, čo ostatní hovoria.

Z toho možno vyvodit' záver, že ak dáme dohromady v jednej miestnosti ľudí z predaja, nákupu, výroby a financií, uvidíme rovnaký výsledok. Budú vedieť kde začať, aké otázky klásť, čo je práve dôležité. Aj keď ľudia pochádzajú z rôznych obchodných spoločností, alebo závodov, či divízií a majú rôzne vzdelanie, resp. žijú na rôznych územiach, vždy sa zjednotia a problém vedia vyriešiť. Dokonca to je možno urobiť aj v rámci samotného podniku, alebo inej organizačnej jednotky. Ak chcete vytvoriť plnohodnotný tím a rozvinúť silný potenciál

organizácie, musíte okrem vzdelávania a zavedenia spoločného prístupu, či spoločného jazyka pri komunikácii, urobiť ešte omnoho viac.

1.2 Prípadová štúdia – príklady z praxe

Iste poznáte situácie v podnikoch, keď mal podnik za sebou veľa úspešných rokov, no pozdejšie sa začali jeho výsledky zhoršovať. Predstavte si situáciu, že bol vymenovaný nový riaditeľ podniku. Na jeho miesto bol menovaný vedúci pracovník zo stredného manažmentu. Celá organizácia bola zastaralá. Táto skutočnosť bola zrejmá každému zamestnancovi. Pod vedením starého riaditeľa bol rozhodovací proces obmedzený takmer výhradne na najvyššiu úroveň vedenia. Objavovali sa problémy a nezhody, jedna organizačná jednotka bola postavená proti druhej. Vznikali konflikty na škodu celkovej výroby. Pojem vzájomná spolupráca bol neznámy. Veľké problémy boli roky ignorované, alebo hádzané pod stôl. Novovymenovaný riaditeľ mal v tejto pozícii neľahkú úlohu. Rozhodol sa preto zostaviť nový manažérsky tím na základe Kepner-Tregoeho prístupu. Chcel zjednotiť manažérsku prácu a spoločne tímovo myslieť, aby členovia tímu začali vidieť seba ako súčasť organizácie. Podobný postup odporúča aj Norton a Kaplan v metodike Balanced Scorecard (2007) a taktiež ho používame aj my v našej konzultačnej práci pri zavádzaní systémov strategického riadenia.

Nový výkonný riaditeľ rozhodol, aby ním zostavený tím analyzoval všetky problémové situácie, ktorým sa roky vyhýbali. Niektoré boli vyriešené a boli prijaté opatrenia k náprave. Iné nie. Podriadení v tejto skupine manažérov sa naučili používať jednotný postup k riešeniu problémov. Naučili sa používať pojmy, aplikovali ich pri identifikácii problémových okruhov, pri rozhovoroch o najdôležitejších situáciách, vedeli ich analyzovať a napláňovať postup ich riešenia. Vedeli ich monitorovať a skontrolovať efekty riešenia. Výkonný riaditeľ dal týmto jasne najavo organizácii:

1. Sme jedna organizácia.
2. Ak budeme mať spoločné prístupy k problémom a rozhodovaniu, budeme môcť pracovať spoločne ako neoddeliteľné časti jednej organizácie.
3. Tieto prístupy budú používať všetci, vrátane mňa, ako riaditeľa spoločnosti.
4. Popremýšľajte o tom, ako sú vaše vedomosti a skúsenosti dôležité a či máte možnosť efektívne využiť nové prístupy, ktoré ste sa naučili v rozhodovaní.
5. Viete ako tieto prístupy využijete, akí budú mať dopad na organizáciu.
6. Uvedomte si, že ste všetci členmi jedného manažérského tímu.

Prostredie sa týmto spôsobom zmenilo a ľudia sa naučili otvorene diskutovať o problémoch, o ktorých sa predtým nehovorilo. Naučili sa odovzdávať svoje dobré myšlienky, aby ostatní počúvali a ich pochopili, prečo sú dobré. Urobil to súčasne s použitím systematických prístupov. Vyriešili mnoho problémov a urobili lepšie rozhodnutia ako predtým. Riaditeľ na tomto príklade dal svojim ľuďom pocítiť, že im verí, že dokážu premýšľať a myslieť. Chcel od nich, aby vyjadrili svoje názory a počúvali im. A oni sa naučili počúvať jeden druhého. Vytvorili tím, ako nový koncepčný nástroj, aby mohol s využitím dostupných informácií odvieť lepšiu prácu. Ukázal im cestu a sám užíval nové chápanie preukázal spoľahlivosť nových prístupov tým, že ich vyskúšal na reálnych a dôležitých situáciách. Nechal ľudí, aby sa presvedčili sami, že tieto prístupy fungujú pri riešení tohto druhu problému, ktorý musí podnik čeliť. Jeho postup možno to zhrnúť do týchto bodov:

- Urobiť plánovaný zásah do organizácie.

- Urobiť také zmeny, o ktorých ste presvedčený, že prinesú výraznejší úžitok.
- Zoznámiť ľudí s novými myšlienkami, vážiť si ich schopnosti, premýšľať a prichádzať s novými nápady. Tieto nápady formulovať ako individuálne, tak aj spoločne.
- Zaviesť prostriedok, pomocou ktorého myslenie by mohlo byť koordinované a usmerňované. Tak vytvoriť klímu pre spoluprácu a tímovú prácu.
- Modifikovať systémy a postupy v organizácii tak, aby poskytovali podporu ďalšiemu využívaniu nových myšlienok.

Výkonný riaditeľ sa nepokúsil vytvoriť tímovú prácu, alebo skupinovú súdržnosť, len ako niečo, čo by vylepšilo fungovanie organizácie, nepokúsil sa riešiť problémy minulých vnútorných bojov a konfliktov. Chcel, aby tímová práca súdržnosť a vzájomný rešpekt vyrástli zo skúseností a spoločnej práce s využívaním nových pokynov a postupov. Zaistil, aby výsledky týchto skúseností boli presne definované a vyriešené problémy dobre formulované. Úspešne prevedené rozhodnutia boli uznané a odmenené.

Uvedieme ešte jeden prípad z podnikateľského prostredia, ktorý sme riešili na severe Slovenska v istom potravinárskom podniku. Keďže všetky pokusy o spoluprácu so známymi poradenskými firmami a investormi z doma i zahraničia zlyhali, majitelia podniku sa rozhodli osloviť ešte nás a popísali nám vzniknutú situáciu. Podnik sa postupne z úspešného podnikania dostal do záporných čísiel a hrozil mu konkurz. Prvou našou úlohou, ktorú sme realizovali na požiadanie majiteľov podniku bola urýchlená výmena generálneho riaditeľa. Ten dôvod bol o to väčší, pretože sme vnútornou analýzou zistili, že tento riaditeľ už nevyužíval normálne spôsoby komunikácie, ale všetko realizoval cez odkazy alebo pokyny formou lístkov. Riaditeľa sme nahradili novým riaditeľom, ktorý bol z externého prostredia. Tým sme sa snažili eliminovať možné konflikty vo vnútri podniku. Následne sme potrebovali vytvoriť tím, ktorí by sa podieľal na obnove podniku. Táto úloha bola pomerne náročná a tak sme chceli využiť metódu Kaizen formou zlepšovateľstva. Oslovili sme zamestnancov a ponúkli sme každému zamestnancovi, ktorý prinesie akúkoľvek inováciu alebo zlepšenie, určitú čiastku, ktorá bola pre nich ešte motivujúca za každý prinesený nápad. Bohužiaľ neobdržali sme žiaden nápad a ani jeden zamestnanec neprejavil záujem o spoluprácu. Tak sme vytvorili zmiešaný tím, ktorý pozostával z ekonóma, zástupcu výroby, prípravy výroby a odbytu. Vytvorili sme nové funkčné stredisko marketingu a inovovali procesy riadenia. Zmenili sme komunikáciu so zamestnancami a presviedčali o poctivosti našej práce. Následne sme ich zaangažovali na tvorbe cieľov s tým, že sme nerozoberali vôbec minulosť a snažili sa vkladať čo najviac dôvery v zostavené plány. Tento postup a tímová práca nám už po pol roku začala prinášať úspech a po roku sa už podnik priblížil k požadovanému fungovaniu.