

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2023/36122176490522372

**VPLYV PANDÉMIE COVID-19 NA FUNKCIU
MANAŽMENTU KONTROLOVANIE**

Diplomová práca

2023

Patrik Valach

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**VPLYV PANDÉMIE COVID-19 NA FUNKCIU
MANAŽMENTU KONTROLOVANIE**

Diplomová práca

Študijný program: všeobecný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.

Bratislava 2023

Patrik Valach

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že túto záverečnú prácu som vypracoval samostatne a uviedol som úplný zoznam použitej literatúry.

Dátum: 15.5.2023

Pod'akovanie

Rád by som sa predovšetkým poďakoval svojmu školiteľovi, pánovi docentovi Jurajovi Mišúnovi za odborné vedenie, metodickú pomoc, cenné rady a konzultácie pri vypracovávaní mojej diplomovej práce. Ďakujem aj mojej rodine za ich podporu. Rovnako by som sa rád poďakoval osloveným manažérom skúmanej spoločnosti za ich ochotu a čas pri poskytovaní odpovedí pre môj prieskum.

Bc. Patrik Valach

ABSTRAKT

VALACH, Patrik: Vplyv Covid-19 na funkciu manažmentu kontrolovanie. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Juraj Mišún, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022 105s

Cieľom záverečnej práce je prostredníctvom metódy dotazníkového prieskumu a riadeného rozhovoru určiť zmeny, ktoré museli manažéri zmeniť vo svojej funkcii kontrolovania, prípadne identifikovať tie zmeny, ktoré majú potenciál pretrvať dlhodobo.

Obsah práce je rozdelený do piatich kapitol. Prvá kapitola sa venuje teoretickým aspektom kontrolovania a procesu kontrolovania v manažmente. Druhá kapitola opisuje hlavné a čiastkové ciele práce. Tretia kapitola sa zaoberá metódami, ktoré boli v práci použité na získanie výsledkov a charakteristikou skúmaného objektu. Následne v štvrtej kapitole sú opísané výsledky získané vybranými metódami a v piatej kapitole sa nachádza diskusia.

Kľúčové slová: kontrolovanie, manažment, teamleader, proces kontrolovania, adaptácia, vedenie

ABSTRACT

VALACH, Patrik: Influence of Covid-19 on the function of management controlling
- University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of
Management - Thesis supervisor. Prof. Ing. Juraj Mišún, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2022
105p

The aim of the thesis is to determine, through the method of questionnaire survey and guided interview, the changes that managers had to change in their controlling function, or to identify those changes that have the potential to persist in the long term.

The content of the thesis is divided into five chapters. The first chapter deals with the theoretical aspects of controlling and the process of controlling in management. The second chapter describes the main and sub-objectives of the thesis. The third chapter deals with the methods used in the thesis to obtain the results and the characteristics of the object of study. Subsequently, chapter four describes the results obtained by the selected methods and chapter five contains the discussion.

Keywords: controlling, management, teamleader, controlling process, adaptation, leadership

Obsah

ÚVOD.....	10
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	12
1.1 DEFINÍCIE KONTROLOVANIA AKO FUNKCIE MANAŽMENTU.....	12
1.2 PROCES KONTROLOVANIA	18
1.3 NEVYHNUTNOSŤ KONTROLOVANIA NA PODNIKOVEJ ÚROVNI.....	27
1.4 OBLASTI VYUŽITIA KONTROLOVANIA A JEHO MOŽNÉ FORMY	34
<i>1.4.1 Formálna kontrola.....</i>	<i>36</i>
<i>1.4.2 Neformálna kontrola.....</i>	<i>39</i>
<i>1.4.3 Samokontrola.....</i>	<i>40</i>
1.5 KONTROLOVANIE A JEHO ZMENY VPLYVOM PREMIEN ČASU A VPLYVOM PANDÉMIE COVID-19	41
2 CIEĽ PRÁCE.....	46
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	48
3.1 CHARAKTERISTIKA OBJEKTU SKÚMANIA	49
<i>3.1.1 Charakteristika podniku</i>	<i>49</i>
<i>3.1.2 Organizačná štruktúra.....</i>	<i>50</i>
3.2 PRACOVNÉ POSTUPY.....	52
3.3 SPÔSOB ZÍSKAVANIA ÚDAJOV A ICH ZDROJE	53
3.4 POUŽITÉ METÓDY VYHODNOTENIA A INTERPRETÁCIE VÝSLEDKOV	54
3.5 ŠTATISTICKÉ METÓDY.....	54
3.6 PREZENTÁCIA VÝSTUPOV Z ANALÝZY ODPOVEDÍ A VALIDÁCIA DEDUKOVANÝCH A INDUKOVANÝCH ZÁVEROV.....	55
4 VÝSLEDKY PRÁCE	56
4.1 ŠTRUKTÚRA DOTAZNÍKA	56
4.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU	60
4.3 PREZENTÁCIA A KONZULTÁCIA VÝSTUPOV ANALÝZY S TEAMLEADRAMI	85
5 DISKUSIA	88

ZÁVER	95
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	97
PRÍLOHY	100
OTÁZKY DOTAZNÍKA	100

Úvod

Prvou úlohou, ktorá stojí pred manažérmi, je spravidla vytvoriť štruktúru vzťahov podriadenosti úloh a pracovných miest, ktorá umožní členom organizácie čo najefektívnejšie a najúčinnnejšie využívať dostupné zdroje. Samotná štruktúra však neposkytuje stimuly ani motiváciu, aby sa ľudia správali spôsobom, ktorý pomáha dosahovať ciele organizácie. Keď manažéri rozhodujú o tom, ako ovplyvňovať, formovať a regulovať činnosti organizačných útvarov, funkcií a zamestnancov s cieľom dosiahnuť poslanie a ciele organizácie, vytvárajú druhý základ organizačnej architektúry: organizačnú kontrolu. Štruktúra organizácie poskytuje organizácii kostru, ale jej kontrolné systémy jej dávajú svaly, nervy a pocity, ktoré manažérom umožňujú regulovať a riadiť jej činnosti. Kontrolné systémy poskytujú manažérom aj konkrétnu spätnú väzbu o tom, ako dobre organizácia a jej členovia fungujú. V modernom svete vyžadujúcom konštantné výsledky a vysokú efektivitu je pre manažérov potrebné pochopiť, že funkcie organizovania a kontroly sú neoddeliteľné a tí hľadajúci úspech dosiahnutý správnym spôsobom vedenia sa musia naučiť konať tak, aby tieto činnosti fungovali spoločne v harmonickej súhre.

Hlavným cieľom diplomovej práce je ozrejmienie dopadu pandémie koronavírusu, odborným názvom SARS-CoV-2, na funkciu manažmentu kontrolovanie. V teoretickej časti práce objasniť pojem kontrolovanie a jeho súčasti a v praktickej časti výskum v konkrétnom podniku a v akej miere ovplyvnila pandémie koronavírusu proces kontrolovania.

Diplomová práca pozostáva z piatich častí. V prvej kapitole sme sa venovali priblíženiu pojmu kontrolovanie za využitia analýzy pojmov nachádzajúcich sa v dostupnej odbornej knižnej literatúre od rozličných domácich, i zahraničných autorov. V rámci podkapitol prvej časti diplomovej práce sme skúmali definície a nevyhnutnosť kontrolovania v podnikoch, ako aj rôzne oblasti a známe typy kontrol. Poslednou podkapitolou sme zhrnuli poznatky a pozorovania týkajúce sa zmien v kontrolovaní v dôsledku vplyvu vzniknutej pandémie ochorenia Covid-19.

V druhej kapitole sme podrobne popísali hlavný cieľ a taktiež čiastkové ciele tejto práce ktoré dopomôžu k splneniu hlavného cieľa, ktorým je definovanie zmien v kontrolovaní vzhľadom na vplyv pandémie koronavírusu Covid-19.

Tretia kapitola obsahuje vybranú metodiku práce, zvolené metódy výskumu a zvolené metódy pre získavanie zdrojov k vypracovaniu diplomovej práce. V neposlednom rade sa v druhej kapitole nachádza opis objektu skúmania v ktorom sa výskum realizoval.

V štvrtej časti tejto diplomovej práce sme pristúpili k skúmaniu pohľadov manažérov vybranej spoločnosti na ich osobné pozorovania a skúsenosti s rozdielmi vo vykonávaní ich práce s ohľadom na okolnosti vytvorené pretrvávajúcou pandémiou koronavírusu. Výskum sa realizoval za pomoci dotazníkovej formy prieskumu. Aplikovali sme vytýčené metódy za účelom dosiahnutia poznatkov, ktoré sme v ďalšom kroku mohli v plnej miere analyzovať a vyvodiť závery.

V poslednej kapitole zhrnieme všetky nadobudnuté poznatky a diskutujeme o ich dopade, pôvode a iných dynamikách ktoré nám tieto informácie poskytnú o chode vybranej spoločnosti, celého odvetvia, či funkciách manažmentu ako takého. Metódy a výsledky z aplikačnej časti vyhodnotené vzhľadom k jednotlivým cieľom.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Definície kontrolovania ako funkcie manažmentu

Manažment sa skladá z niekoľkých funkcií, pričom jednou z najpodstatnejších je práve funkcia kontrolovania. Kontrolovanie je funkcia riadenia, ktorá pomáha identifikovať chyby s cieľom prijať nápravné opatrenia. Tento komplexný proces sa vykonáva s cieľom minimalizovať odchýlky od noriem a zabezpečiť, aby sa stanovené ciele organizácie dosiahli požadovaným spôsobom. Na základe novodobých konceptuálnych rámcov je kontrola činnosťou predvídavou; teda takou, ktorá pôsobí ako prevencia a ktorej nie sú kladené medze a podnety, pri ktorých by mala byť iniciovaná. Rannejšie koncepcie kontrolovania sa využívali až v momente kedy bola zistená chyba. Kontrola v riadení zahŕňa stanovenie noriem, meranie skutočných výkonov a prijímanie nápravných opatrení pri rozhodovaní. Kontrolovanie však nie je zďaleka tak preskúmanou oblasťou manažmentu, ako iné funkcie, ktoré spájame s touto disciplínou. Sú skúmané a vytvárané stále nové ucelené i všeobecné definície tohto úkonu, ako aj postupy a schémy krokov, ktoré ju tvoria. Globálna pandémia ochorenia Covid-19 so sebou v spojitosti s kontrolovaním a rovnako aj pri vykonávaní zvyšných funkcií manažmentu, priniesla iné a od noriem či akýchkoľvek precedensov diametrálne odlišné výzvy pre manažérov a pre uplatňovanie týchto jednotlivých súčastí riadenia vo firmách. V tejto kapitole si teda definujeme pojem funkcie kontrolovania z pohľadu spektra autorov a budeme analyzovať, v ktorých aspektoch sa ich vnímanie tejto problematiky líši, a kde sa naopak vo svojich názoroch zhodujú.

Proces kontrolovania v organizácii, ktorý autori Robbins, Decenzo a Coulter¹ vo svojej knihe *Fundamentals of management* publikovanej v roku 2011 opisujú ako funkcia riadenia, ktorá zahŕňa monitorovanie činností s cieľom zabezpečiť, aby boli vykonávané podľa plánu a korigovanie akýchkoľvek významných odchýlok. Taktiež tvrdia, že manažéri nemôžu skutočne vedieť, či ich útvary vykonávajú svoju činnosť správne, kým nevyhodnotia, aké činnosti boli vykonané a či porovnali skutočný výkon s požadovaným štandardom. Účinný kontrolný systém zabezpečuje, že činnosti sú dokončené takým

¹ ROBBINS, S.P. - COULTER, M.K. - DECENZO, D.A. - WOODS, M. *Management: The essentials*. . Melbourne, Vic: Pearson Australia, 2019. ISBN 9781488616549

spôsobom a spejú k takým výstupom, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľov organizácie. Účinnosť kontrolného systému sa určuje podľa toho, ako dobre uľahčuje dosahovanie cieľov. Čím viac kontrolný systém pomáha manažérom dosahovať ciele organizácie, tým je lepší.

Iným pohľadom je ten v podaní autorov Brevisovej a Vrba, ktorí túto čiastkovú funkciu riadenia definujú nasledovne: „Kontrolovanie je posledným krokom v manažérskom procese a môže byť definované ako regulačná úloha, ktorá determinuje či nastala deviácia v organizačných plánoch.“² Kniha taktiež hovorí, že na základe výstupov kontroly je možné zaviesť preventívne opatrenia alebo riešiť zistené odchýlky. Monitorovanie a kontrola procesov sú pre podniky veľmi dôležité, pretože poskytujú údaje o úspešnosti ich výkonnosti vo vzťahu k ich stanoveným cieľom. Tento proces umožňuje spoločnosti ísť správnym smerom a ponúka mechanizmus, pomocou ktorého môže napraviť prípadné chyby. Účinné kontrolné postupy sú pre spoločnosti nevyhnutné na dosiahnutie ich cieľov a presné posúdenie, kedy budú dosiahnuté. Je dôležité vnímať kontrolu ako nepretržitý proces, ktorý je prepojený s plánovaním, organizovaním a vedením.

Z týchto dvoch rozdielnych definícií vieme vyvodiť určité závery. Ide o rozdielne tvrdenia no vieme identifikovať určité paralely. Kontrolovanie je dôležitou súčasťou manažérskeho procesu. Pomáha manažérom i akýmkoľvek iným kontrolným subjektom pri určovaní, či boli kontrolované objekty schopné dosiahnuť požadované ciele a či splnili nevyhnutné kritériá pri uskutočňovaní svojho výkonu. Pre dosiahnutie stavu, kedy budú konštantne plnené stanovené podnikové ciele bez deviácií, je potrebné koncentrovať sa na kontrolovanie v rovnakom merite ako na ostatné články manažmentu podniku. Obe spomenuté knižné publikácie pojednávajú o kontrolovaní ako o mimoriadne dôležitej súčasti komplexného chodu spoločnosti, kedy nesprávne nastavenie miery kontroly dosahovania podnikových cieľov či iných parametrov uceleného systému zabezpečovania bezchybných procesov môže v konečnom dôsledku priniesť zhoršené vnímanie reálnej výkonnosti a stanovenia ďalšieho postupu pri realizácii stanovených cieľov podniku.

Do pozornosti nám však vchádzajú aj omnoho skoršie definície, kde už francúzsky biznismen a otec riadenia podniku zvaného Fayolizmus, Henri Fayol v roku 1916 sformuloval jednu z prvých definícií kontroly týkajúcej sa manažmentu. Túto definíciu vo svojom článku autori Parker a Ritson uviedli nasledovne:

² BREVIS, Tersia, VRBA, M. J. *Contemporary management principles*. Juta Publishers, 2015. s.496-497 ISBN 978-1485102298

„Kontrola podniku spočíva v dohľade nad tým, či sa všetko vykonáva v súlade s prijatým plánom, vydanými príkazmi a stanovenými zásadami. Jej cieľom je poukázať na chyby, aby sa mohli napraviť a aby sa zabránilo ich opakovaniu.“³

Podľa Brecha, známeho anglického konzultanta v oblasti manažmentu a autora diel pojednávajúcich základy manažmentu, môže byť táto funkcia definovaná nasledovne:

„Kontrola je porovnávanie aktuálnej výkonnosti s vopred stanovenými normami obsiahnutými v plánoch s cieľom zabezpečiť primeraný postup a uspokojivý výkon.“

Svoju definíciu na túto problematiku sformuloval aj americký konzultant, profesor, autor a organizačný teoretik Harold Koontz: „Kontrolovanie je meranie a korekcia výkonnosti s cieľom uistiť sa, že ciele podniku a plány navrhnuté na ich dosiahnutie sú splnené.“

Robert J. Mockler⁴ predstavil komplexnejšiu definíciu manažérskej kontroly:

„Manažérsku kontrolu možno definovať ako systematickú tortúru vedenia podniku zameranú na porovnávanie výkonnosti s vopred stanovenými normami, plánmi alebo cieľmi s cieľom zistiť, či je výkonnosť v súlade s týmito normami, a pravdepodobne aj s cieľom prijať prípadné nápravné opatrenia potrebné na to, aby sa ľudské a iné podnikové zdroje využívali čo najúčinnnejšie a najefektívnejšie pri dosahovaní podnikových cieľov.“

Paralela a výstup, ktorý z týchto definícií vieme vyvodiť je čím ďalej zreteľnejší, no pre principiálnu a ako i štatistickú významnosť je potrebné analyzovať súbor ďalších definícií. Kniha s názvom *Principles of management* z roku 2019, ktorej autorom je Durai⁵, poskytuje taktiež niekoľko pohľadov rôznych autorov.

„Kontrolovanie je proces, na základe ktorého manažéri ovplyvňujú ostatných členov organizácie k tomu, aby implementovali jej stratégiu.“ – Robert N. Anthony

³ PARKER, Lee D. - RITSON, Philip A. Revisiting Fayol: anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 2005, 16.3: 175-194 s. ISSN 1045-3172. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/228134407_Revisiting_Fayol_Anticipating_Contemporary_Management

⁴ MOCKLER, Robert J. *Management Control Process*, 1972. Appleton-Century-Crofts: 300-315 s. ISBN 978-0390644404

⁵ DURAI, Pravin. *Principles of management*, 2019. Pearson Education India, 495-500 s. ISBN 978-9353065393

„Kontrolovanie je uisťovanie sa, že súčasný výkon spoločnosti je v súlade s požadovaným výkonom a uskutočňovanie nápravných opatrení, ak je to potrebné.“ – Edwin C. Leonard

„Kontrolovanie je proces, ktorý dáva istotu, že súčasné činnosti spoločnosti podliehajú žiadaným činnostiam.“ – James Stoner

„Kontrolovanie je proces monitorovania, porovnávania a napravovania pracovnej výkonnosti.“ – Stephen P. Robbins

„Kontrolovanie je akýkoľvek proces, ktorý napomáha tomu, aby činnosti jednotlivca boli zosúladené s činnosťou jeho zamestnávateľskej spoločnosti.“ – Arnold S. Tannenbaum

„Kontrolovanie je definované ako systematický proces, prostredníctvom ktorého manažéri regulujú podnikové činnosti takým spôsobom, aby boli konzistentné s očakávaniami stanovenými v podnikateľských plánoch a aby napomáhali realizácií vopred stanoveným štandardom výkonu.“ – K. A. Merchant

„Kontrolovanie môžeme definovať ako proces ovplyvňovania správania členov podniku s cieľom zvyšovania šance splnenia podnikových cieľov.“ - Durai

Po dôslednej analýze a komparácii uvedených definícií vieme s presnosťou vytýčiť existujúce podobnosti. Ako prvým a možno najzreteľnejším prvkom je prítomnosť kľúčového výrazu ktorým je výkon alebo činnosť. Vo všetkých prípadoch ide o vedomé škálovanie a usmerňovanie výkonov či činností zamestnancov pre konečné dosiahnutie stanoveného cieľa. Autori sa taktiež zhodujú v princípe komparácie aktuálnych výkonov so štandardami, či s určitou projekciou očakávanej výkonnosti. Spoločnou črtou viacerých definícií je taktiež koncept usmerňovania či nápravy spôsobu vykonávania činností členmi podniku takým spôsobom, aby boli dosahované požadované výkony a aby boli späté s vopred vytýčenou podnikovou stratégiou. Mnoho autorov taktiež skúma čiastkovú úlohu preskúmania stavu po skončení výkonu. Ide o štruktúrované preskúmanie získaných poznatkov a výsledkov dosiahnutých prostredníctvom ukončeného projektu, úlohy pracovnej skupiny alebo špecifickej kooperácie. Z týchto definícií taktiež vyplýva, že medzi kontrolovaním a plánovaním, ktoré je ďalšou súčasťou funkcií manažmentu existuje úzka súvislosť. Plánovanie je proces, v ktorom sa stanovujú ciele organizácie a metódy na ich dosiahnutie, a kontrolovanie je proces, ktorý meria a usmerňuje skutočný výkon v porovnaní s plánovanými cieľmi organizácie. Ciele a zámery sa teda často označujú ako siamské

dvojičky riadenia. Ide o funkciu riadenia a korekciu výkonnosti s cieľom zabezpečiť, aby sa ciele podniku a metódy navrhnuté na ich dosiahnutie plnili.

Spomínaný autor Durai⁶ taktiež kontrolovaniu z dostupných a vyššie uvedených definícií vytvoril všeobecný rámec poskytujúci viacbodovú charakteristiku tejto manažérskej funkcie.

- Kontrola je cieľovo orientovaná činnosť – Kontrola je všeobecná účelová a cieľovo orientovaná činnosť. Hlavným cieľom kontrolnej funkcie je plniť organizačné ciele a úlohy.
- Je to všeobecný proces -Kontrola je všeobecný proces, ktorý zahŕňa niekoľko fáz, ako je stanovenie noriem, meranie skutočného výkonu, porovnanie skutočného výkonu s normami a v prípade potreby iniciovanie nápravných opatrení.
- Je to dynamická, ale nepretržitá činnosť - Kontrola je dynamická činnosť, pretože sa v priebehu času prispôbuje zmenám cieľov. Podobne ako ostatné manažérske funkcie je tiež nepretržitou činnosťou organizácie. Kontrolovanie je potrebné na zabezpečenie toho, aby plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, motivovanie a ďalšie manažérske funkcie riadiaci pracovníci vykonávajú správne.
- Je to všestranná činnosť - Kontrola sa vykonáva nad takmer každou funkciou organizácie a tiež na každej úrovni riadenia. Prechádza teda celou organizáciou.
- Je pravdepodobnostná - Kontrola sa vždy snaží zvýšiť možnosti, že sa ľudia budú správať spôsobom, ktorý vedie k dosiahnutiu cieľov organizácie.
- Úzko súvisí s plánovaním - ciele a úlohy stanovené manažérmi ako súčasť procesu plánovania, sa stávajú normami vo funkcii kontrolovania. Individuálne a organizačné výkony sa hodnotia na základe týchto noriem. Keď sa štandardy a skutočné výkony líšia, manažéri vykonávajú kontrolnú funkciu prijatím nápravných opatrení.

Preto by sa funkcia kontrolovania nemala nesprávne chápať ako posledná funkcia riadenia. Je to funkcia, ktorá vracia cyklus riadenia späť k funkcii plánovania. Teda funguje ako nástroj, ktorý pomáha zistiť, ako sa skutočný výkon odchyľuje od noriem, a tiež nájsť príčinu odchýlok a pokusov, ktoré sú potrebné na prijatie nápravných opatrení na ich

⁶ DURAI, Pravin. *Principles of management*, 2019. Pearson Education India, 505-507 s. ISBN 978-9353065393

základe. Tento proces pomáha pri formulovaní budúcich plánov vzhľadom na zistené problémy, a tým pomáha pri lepšom plánovaní, kapacít zdrojov, samotných procesov či iných parametrov v budúcich obdobiach. Z významu kontrolovania teda vyplýva, že nielen završuje proces riadenia, ale aj zlepšuje plánovanie v ďalšom cykle.

Účinná kontrola ponúka skvelú príležitosť učiť sa zo skúseností. Zoberme si napríklad program následnej kontroly, ktorý ako prvá zaviedla americká armáda a ktorý sa teraz používa v mnohých iných organizáciách. Ide o štruktúrované preskúmanie získaných skúseností a výsledkov dosiahnutých v rámci ukončeného projektu, úlohy operačnej skupiny alebo špeciálnej operácie. Účastníci odpovedajú na otázky, ako napr: „Aký bol zámer?“ „Čo sa vlastne stalo?“ „Čo sme sa naučili?“ Preskúmanie po skončení akcie povzbudzuje každého zúčastneného, aby prevzal zodpovednosť za svoje úsilie a dosiahnuté výsledky.

Aj keď zlepšenie výkonnosti prostredníctvom učenia sa je jednou z veľkých príležitostí, ktoré ponúka proces kontroly, potenciálne prínosy sa realizujú len vtedy, keď sa učenie premietne do spomínaných nápravných opatrení či náprav výkonu. V kontexte riadenia organizácie, keď sa zistí nesúlad medzi hodnotami spoločnosti a skutočnými postupmi, môže to podnietiť vedenie k prijatiu nápravných opatrení. Ak sa napríklad zistí, že následkom rôznych postojov medzi pohlaviami je bránené napredovaniu zamestnancov jedného z pohlaví, môže to podnietiť porovnanie s deklarovanými hodnotami alebo očakávaniami spoločnosti. Ak sa hodnoty nedodržiavajú alebo dochádza k ich porušovaniu, môže to viesť k zásahom, napríklad k žiadosti, aby manažéri podali situačné správy.

Po stanovení podobností je potrebné identifikovať, v čom sa uvedené definície odlišujú. Rozdielovým faktorom sa ukazuje byť samotný autorov postoj k procesu kontrolovania. Mnohí autori sa prikláňajú k definícií, ktorá kontrolovanie vníma ako disciplínu skúmajúcu výkonnosti podniku a ich následné porovnávanie. Iní autori vnímajú kontrolovanie ako vedomé a priame smerovanie jednotlivcov k tomu, aby ich činnosť bola zosúladená so stratégiou podniku. Ak teda vo finálnom kroku a za využitia všetkých dostupných poznatkov začneme nad touto problematikou rozmýšľať sami, je potrebné položiť si otázku, ako vnímame proces kontroly my. Ukazuje sa, že manažér vždy stojí pred voľbou či už pragmatického prístupu, ktorý znamená striktné priamu konfrontáciu pre zachovanie štandardov výkonov, alebo viac-menej charizmatického prístupu ktorý v sebe nesie taktiež prvok navádzania a motivácie ľudí za účelom dosiahnutia kolektívnej snahy o dobro spoločnosti skrz kvalitné a bezchybné výkony.

Je teda možné vytvoriť jedinú a ucelenú definíciu kontrolovania? Odpoveď môžeme nájsť v chápaní kontrolovania ako komplexnej súčasti manažérskych zručností, kompetencií a aj povinností. S prihliadnutím na všetky okolnosti skúmanej problematiky a na základe syntézy dostupných definícií by sme teda mohli túto funkciu definovať nasledovne: Kontrolovanie pomáha dosahovať plánované výsledky od zamestnancov, manažérov a na všetkých úrovniach organizácie. Funkcia kontrolovania pomáha merať pokrok pri dosahovaní cieľov organizácie a odhaľuje akékoľvek odchýlky a indikuje nápravné opatrenia. Vo všeobecnosti teda funkcia kontrolovania ako fundamentálna súčasť manažérskej praxe pomáha a usmerňuje organizačné ciele na dosiahnutie dlhodobých cieľov v budúcnosti.

1.2 Proces kontrolovania

Z prvej časti práce, zaoberajúcou sa definíciou procesu kontrolovania dokážeme vyvodiť záver, že proces kontroly je neodmysliteľnou súčasťou funkcií manažmentu. V tejto časti budeme detailne analyzovať samotný proces kontrolovania, z akých krokov sa skladá a ako je definovaný v odbornej literatúre.

Pre lepšie porozumenie tomuto konkrétnemu procesu je možné ho vsadiť do nasledovných bodov na ktoré sa v tejto kapitole môžeme odvolávať.

- Kontrola je nepretržitý proces.
- Kontrola je proces riadenia.
- Kontrola je úzko prepojená s plánovaním.
- Kontrola je nástroj na dosiahnutie organizačných činností.
- Kontrola je komplexný proces.
- Kontrola porovnáva skutočnú výkonnosť s plánovanou výkonnosťou.
- Kontrola poukazuje na chyby v procese realizácie.
- Kontrola minimalizuje náklady.
- Kontrola dosahuje štandard.
- Kontrola šetrí čas.
- Kontrola pomáha manažmentu monitorovať výkonnosť.
- Kontrola porovnáva výkonnosť s normami.
- Kontrola je orientovaná na činnosť.

Proces kontrolovania je témou, ktorú rôzni autori definujú rozdielnymi spôsobmi a počet krokov sa v závislosti od individuálnej interpretácie líši. Vo všeobecnosti, ako tvrdia Jones, Hill a Georgová⁷, však proces kontroly pozostáva zo štyroch primárnych krokov.

1. Stanovenie štandardov výkonov, ciele či míľniky voči ktorým sa skutočné výkony budú porovnávať

V prvom kroku procesu kontroly manažéri rozhodujú o štandardoch výkonnosti, cieľoch alebo zámeroch, ktoré budú v budúcnosti používať na hodnotenie výkonnosti celej organizácie alebo jej časti (napríklad divízie, funkcie alebo jednotlivca). Normy výkonnosti, ktoré si manažéri vyberú, merajú efektívnosť, kvalitu, schopnosť reagovať na potreby zákazníkov a inovácie. Ak sa manažéri napríklad rozhodnú presadzovať stratégiu nízkych nákladov, musia merať efektívnosť na všetkých úrovniach organizácie.

Proces teda vo všeobecnosti po uskutočnení všetkých prípravných úkonov začína meraním výkonu. Skôr než sú prijaté rozhodnutia pre zlepšenie výkonnosti výkonu, musia byť objektívne zamerané súčasné výkony podniku. No za týmto účelom je v prvom rade potrebné stanoviť relevantnú mernú jednotku ktorú pri tejto činnosti využijeme. V publikácii *Modern Management* autor Certo⁸ spomína príklad v podobe merania výkonnosti piatich upratovačov. Aby sme mohli prácu zamestnancov v jednom tíme či odvetví spravodlivo a najmä vecne ohodnotiť, je potrebné stanoviť súvisiace merné jednotky. Vo všeobecnosti by teda boli takýmito jednotkami určité merateľné veličiny ktoré sú priamo prepojené so samotnou prácou, ktorú pracovník vykonáva. Až stanovením takejto jednotky je možné správne a s presnosťou využiť funkciu kontrolovania. Samotná činnosť merania teda nastáva až po úspešnom stanovení takýchto jednotiek.

Na podnikovej úrovni sú štandardom výkonnosti, ktorý meria efektívnosť, prevádzkové náklady, skutočné náklady spojené s výrobou tovarov a služieb vrátane všetkých nákladov súvisiacich so zamestnancami. Vrcholoví manažéri si môžu stanoviť podnikový cieľ "znižit' prevádzkové náklady o 10 % počas nasledujúcich troch rokov" s cieľom zvýšiť efektívnosť. Manažéri spoločnosti by potom mohli hodnotiť manažérov

⁷ JONES, Gareth R - GEORGE, Jennifer M. - HILL, Charles WL. *Contemporary management*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, 2000. 600 s. ISBN 978-0072346312

⁸ CERTO, S.T. *Modern Management*. Upper Saddle River: Pearson, 2016. 590 s. ISBN 9780131494701.

divízií za ich schopnosť znižovať prevádzkové náklady v rámci svojich divízií a manažéri divízií by mohli stanoviť ciele úspory nákladov pre funkčných manažérov. Výkonnostné štandardy zvolené na jednej úrovni tak ovplyvňujú štandardy na ostatných úrovniach a v konečnom dôsledku sa výkonnosť jednotlivých manažérov hodnotí z hľadiska ich schopnosti znižovať náklady.

Počet noriem alebo ukazovateľov výkonnosti, ktoré manažéri organizácie používajú na hodnotenie efektívnosti, kvality atď. môže ísť do tisícov alebo stoviek tisícok. Manažéri na každej úrovni sú zodpovední za výber štandardov, ktoré im najlepšie umožnia zhodnotiť, ako dobre funguje časť organizácie, za ktorú sú zodpovední. Manažéri musia dbať na to, aby si vybrali také štandardy výkonnosti, ktoré im umožnia zhodnotiť, ako dobre si vedú so všetkými štyrmi stavebnými prvkami konkurenčnej výhody. Ak sa manažéri zamerajú len na jeden štandard (napríklad efektívnosť) a ignorujú ostatné (napríklad určenie, čo zákazníci skutočne chcú, a inováciu nového radu výrobkov, ktoré ich uspokojia), môžu manažéri nakoniec poškodiť výkonnosť svojej organizácie.

2. Meranie skutočného výkonu

Keď sa manažéri rozhodnú, ktoré normy alebo ciele budú používať na hodnotenie výkonnosti, ďalším krokom v procese kontroly je meranie skutočnej výkonnosti. V praxi môžu manažéri merať alebo hodnotiť dve veci: (1) skutočné výstupy, ktoré sú výsledkom správania ich členov, a (2) samotné správanie (preto sa v tejto kapitole používajú pojmy kontrola výstupov a kontrola správania).

Niekedy sa dajú výstupy aj správanie ľahko merať. Meranie výstupov a hodnotenie správania je pomerne jednoduché napríklad v reštaurácii rýchleho občerstvenia, pretože zamestnanci vykonávajú rutinné úlohy. V oblasti manažmentu je meranie výstupov prostredníctvom rôznych kontrolných mechanizmov bežnou praxou. V reštauráciách rýchleho občerstvenia možno výstupy ľahko merať počítaním počtu obslužených zákazníkov, času transakcie a priemernej útraty na zákazníka. Prostredníctvom týchto kontrolných mechanizmov môžu manažéri sledovať správanie zamestnancov a v prípade potreby prijať okamžité nápravné opatrenia.

Keď organizácia a jej členovia vykonávajú zložité, nerutinné činnosti, ktoré sa vo svojej podstate ťažko merajú, je pre manažérov náročnejšie merať výstupy alebo správanie. V manažmente sa jednoduchosť merania efektívnosti môže líšiť v závislosti od kontextu.

Napríklad efektívnosť pracovníka zákazníckeho servisu možno ľahko posúdiť prostredníctvom údajov o predaji a správ o spokojnosti zákazníkov. Meranie kreativity produktového dizajnéra pracujúceho pre jedného z dodávateľov globálnych spoločností je však náročnejšie a nedá sa určiť len na základe sledovania jeho činností.

Vo všeobecnosti platí, že čím sú organizačné činnosti nerutinnejšie alebo zložitejšie, tým ťažšie je pre manažérov merať výstupy alebo správanie. Výstupy sa však zvyčajne merajú ľahšie ako správanie, pretože sú hmatateľnejšie a objektívnejšie. Preto prvým druhom meradiel výkonnosti, ktoré manažéri zvyčajne používajú, sú tie, ktoré merajú výstupy. Potom manažéri vytvárajú výkonnostné opatrenia alebo štandardy, ktoré im umožňujú hodnotiť správanie, aby zistili, či zamestnanci na všetkých úrovniach pracujú na dosiahnutí cieľov organizácie. Niektoré jednoduché miery správania sú: 1) či zamestnanci prichádzajú do práce načas a 2) či zamestnanci dôsledne dodržiavajú stanovené pravidlá privítania a obsluhy zákazníkov. Rôzne typy kontroly výstupov a správania a spôsob ich využívania na rôznych organizačných úrovniach - podnikovej, divíznej, funkčnej a individuálnej - sú podrobne rozobrané následne.

3. Porovnávanie nameraného výkonu so štandardmi

V kroku 3 manažéri hodnotia, či - a do akej miery - sa výkonnosť odchyľuje od štandardov výkonnosti zvolených v kroku 1. Ak je výkonnosť vyššia, ako sa očakávalo, manažéri sa môžu rozhodnúť, že stanovili príliš nízke výkonnostné normy, a môžu ich na ďalšie obdobie zvýšiť, aby vyzvali svojich zamestnancov. Manažéri úspešných spoločností sú známi tým, že sa snažia zlepšiť výkonnosť vo výrobnom prostredí neustálym zvyšovaním výkonnostných noriem, aby motivovali manažérov a pracovníkov hľadať nové spôsoby znižovania nákladov alebo zvyšovania kvality.

Ak je však výkonnosť príliš nízka a štandardy neboli dosiahnuté, alebo ak boli štandardy nastavené tak vysoko, že ich zamestnanci nedokázali dosiahnuť, manažéri sa musia rozhodnúť, či prijmú nápravné opatrenia. Je ľahké prijať nápravné opatrenia, ak je možné identifikovať príčiny slabej výkonnosti - napríklad vysoké náklady na pracovnú silu. Na zníženie nákladov môžu manažéri hľadať lacných zahraničných dodávateľov, investovať viac do technológií alebo zaviesť multifunkčné tímy. Častejšie sa však príčiny slabej výkonnosti ťažko identifikujú. Zdrojom problému môžu byť zmeny v prostredí, ako napríklad nástup nového globálneho konkurenta, recesia alebo zvýšenie úrokových sadzieb. V rámci organizácie možno funkcia výskumu a vývoja podcenila problémy, s ktorými sa

stretne pri vývoji nového výrobku, alebo dodatočné náklady na uskutočnenie nepredvídaného výskumu, alebo možno chybný návrh len jednej súčiastky z tisícov unikol. Ak majú manažéri prijať akúkoľvek formu nápravných opatrení, je potrebný krok 4.

4. Vykonanie nápravných opatrení

Posledným krokom v procese kontroly je vyhodnotenie výsledkov a prípadná realizácia zmien. Bez ohľadu na to, či boli alebo neboli splnené výkonnostné normy, môžu sa manažéri počas tohto kroku veľa naučiť. Ak manažéri rozhodnú, že úroveň výkonnosti je neprijateľná, musia sa pokúsiť zmeniť spôsob vykonávania pracovných činností, aby problém vyriešili. Niekedy sa problémy s výkonom vyskytnú preto, lebo pracovná norma bola príliš vysoká, napríklad cieľ predaja bol príliš optimistický a nedal sa dosiahnuť. V tomto prípade môže prijatie realistickejších noriem znížiť rozdiel medzi skutočným a požadovaným výkonom.

Ak však manažéri zistia, že niečo v situácii spôsobuje problém, potom na zvýšenie výkonnosti budú musieť zmeniť spôsob využívania alebo zdieľania zdrojov. Možno sa nevyužívajú najnovšie technológie; možno pracovníkom chýba pokročilé školenie potrebné na výkon na vyššej úrovni; možno organizácia potrebuje nakupovať vstupy alebo montovať svoje výrobky v zahraničí, aby mohla konkurovať lacným konkurentom; možno sa musí reštrukturalizovať alebo prepracovať svoje pracovné procesy pomocou Six Sigma, aby zvýšila efektívnosť.

Najjednoduchším príkladom riadiaceho systému je termostat v domácnosti. Nastavením termostatu určíte štandard výkonu, s ktorým sa má porovnávať skutočná teplota. Termostat obsahuje snímacie alebo monitorovacie zariadenie, ktoré meria skutočnú teplotu v porovnaní s požadovanou teplotou. Vždy, keď sa medzi nimi vyskytne rozdiel, aktivuje sa pec alebo klimatizačná jednotka, aby sa teplota vrátila na úroveň normy. Inými slovami, spustí sa nápravné opatrenie. Ide o jednoduchý riadiaci systém: Je úplne samostatný a cieľová hodnota (teplota) sa dá ľahko merať.

Stanovenie cieľov a návrh systémov merania sú pre manažérov oveľa ťažšie, pretože vysoká miera neistoty v organizačnom prostredí znamená, že manažéri len zriedka vedia, čo sa môže stať v budúcnosti. Preto je pre manažérov nevyhnutné navrhnuť kontrolné systémy, ktoré ich rýchlo upozornia na problémy, aby ich mohli riešiť skôr, ako sa stanú hrozivými. Ďalším problémom je, že manažérom nejde len o to, aby výkonnosť organizácie dosiahla

určitý vopred stanovený štandard; chcú tento štandard posunúť dopredu, aby povzbudili zamestnancov na všetkých úrovniach k hľadaniu nových spôsobov zvyšovania výkonnosti.

Hitt, Black a Porter⁹ vo svojej publikácii však spomínajú aj možné úskalia pri udržiavaní efektívneho a systematického procesu kontrolovania. Zdefinovali oblasti, ktoré sú udržanie efektivity nevyhnutné.

Bez ohľadu na dobré úmysly sa kontrolné systémy v organizáciách môžu úplne pokaziť alebo prinajmenšom nefungujú dostatočne dobre. Dôvodov môže byť mnoho, ale pozorní manažéri môžu prevziať iniciatívu, aby minimalizovali šance, že k tomu dôjde. Účinnosť kontroly je do veľkej miery pod ich kontrolou. Neexistujú však žiadne automatické predpisy alebo pravidlá na dobré riadenie procesu kontroly. Namiesto toho môžu manažéri využiť určité potenciálne zdroje vplyvu na zvýšenie pravdepodobnosti úspechu. Medzi najpodstatnejšie faktory zaradili:¹⁰

Zameranie kontroly

Rozhodnutie o tom, na čo sa má kontrola v organizácii zamerať, zahŕňa kritické rozhodnutia založené na tom, ktorým činnostiam a výsledkom by sa mala venovať najväčšia pozornosť. Inými slovami, zameranie kontroly sa týka nielen toho, čo sa má kontrolovať, ale aj toho, kde by sa mala kontrola v organizačnej štruktúre nachádzať. To znamená venovať dôkladnú pozornosť tomu, ktorí ľudia alebo pozície v štruktúre majú zodpovednosť za rôzne druhy a oblasti kontroly a aký široký alebo úzky je rozsah ich zodpovednosti. Príliš široká zodpovednosť za kontrolu môže viesť k opomenutiam a príliš koncentrovaná zodpovednosť môže mať za následok úzke miesta a oneskorenia v rozhodovaní. Na jednej strane, ak je za kontrolu kvality komplexného súboru zariadení zodpovedných príliš veľa ľudí, každý z nich môže predpokladať, že jeden z ostatných sa postaral o určitý problém, a v dôsledku toho sa niektorý aspekt kontroly neuskutoční. Na druhej strane, ak je len jedna osoba poverená kontrolou všetkých zariadení, môže byť preťažená, čo môže mať za následok, že sa neúmyselne prehliadne nejaký kritický detail. Tak či onak, účinná kontrola môže byť ohrozená. Hlavnou zásadou zamerania kontroly je, že by mala byť úzko prepojená so strategickými cieľmi a najmä s procesom plánovania organizácie. Aby bolo plánovanie čo

⁹ HITT, M.A. - BLACK, J.S. - PORTER, L.W. *Management*. Pearson Education India, 2009. 400 s. ISBN 978-0132354370

¹⁰ HITT, M.A. - BLACK, J.S. - PORTER, L.W. *Management*. Pearson Education India, 2009. 503-505 s. ISBN 978-0132354370

najefektívnejšie, malo by byť súčasťou procesu kontroly a kontrola by mala byť súčasťou procesu plánovania.

Množstvo kontroly, ktoré sa má použiť

Jednou z najväčších kontrolných výziev pre každú organizáciu alebo manažéra je určiť mieru kontroly, ktorá sa má uplatniť. Predstavuje to voľbu, ktorá môže zohrať kľúčovú rolu pri prežití organizácie. Efektívna kontrola zahŕňa nájdenie rovnováhy medzi nadmernou a nedostatočnou kontrolou. Menej skúsení manažéri majú často tendenciu uplatňovať viac kontroly, ako je potrebné, v snahe ukázať, že majú všetko pod kontrolou. To zasa môže vyvolať neúmyselnú nevôľu a odpor. Preto si noví manažéri musia byť vedomí tejto tendencie a zmierniť ju. Problémy s nadmernou alebo nedostatočnou kontrolou sa však môžu vyskytnúť aj u najskúsenejších manažérov alebo spoločností. Príkladom môže byť spoločnosť Toyota, ktorá túto skutočnosť zistila v posledných rokoch pri svojej príliš horlivej kontrole nákladov. Hoci spoločnosť popiera, že príčinou bolo znižovanie nákladov na súčiastky a výrobu, začiatkom roka 2010 čelila v Severnej Amerike 109 hromadným žalobám a 32 individuálne podaným žalobám týkajúcim sa bezpečnostných porúch zariadení. Za normálnych okolností by sa očakávalo, že keď majú manažéri viac skúseností, majú lepší základ na odhadnutie minimálnej úrovne kontroly, ktorá umožní vykonať prácu bez toho, aby vznikli neodôvodnené riziká. Aj skúsení manažéri však často majú problém správne posúdiť požadovaný stupeň kontroly a problémy s nedostatočnou alebo nadmernou kontrolou sa môžu objaviť tam, kde sa to najmenej očakáva. Na všetky pracovné situácie sa nevzťahuje žiadne vopred stanovené "správne" množstvo kontroly. Najlepším usmernením pre manažéra je považovať mieru kontroly za niečo, čo sa dá v rámci možností upraviť. Okrem toho je potrebné, aby sa nežiaduce dôsledky nadmernej kontroly a nebezpečenstvá príliš nízkej kontroly stali súčasťou starostlivého hodnotenia požiadaviek na výkon a aby sa náhodne alebo náhodne neprehliadali. Zapojenie tých, ktorí budú priamo ovplyvnení kontrolnými opatreniami, do stanovenia rozsahu kontroly zvyšuje šancu, že sa od začiatku stanoví primeraná úroveň kontroly. Okrem toho, ak bude potrebné vykonať úpravy, toto počiatočné zapojenie pravdepodobne zníži odpor voči potrebným zmenám.

Kvalita informácií

Efektívna kontrola si vyžaduje využívanie poznatkov, ktoré sú založené na presných údajoch, čo je situácia, s ktorou sa mnohí manažéri stretli pri kritických rozhodnutiach. Samotná vážnosť rozhodnutí a dôsledky pri prípadnom zlyhaní v dôsledku zlých informácií znamenajú, že si kontrola vyžaduje kvalitné informácie. Štyri charakteristiky, ktoré určujú kvalitu informácií, sú:

- **UŽITOČNOSŤ:** Nie všetky údaje zozbierané na účely kontroly sú rovnako užitočné pri manažérskych operáciách a rozhodnutiach. Niekedy sa údaje, ktoré boli kedysi užitočné, naďalej zbierajú, aj keď pôvodné účely získania týchto informácií zanikli.
- **PRESNOSŤ:** Údaje, ktoré sú nepresné, a ktoré sa nezobrazujú, nielenže neposkytujú dobrú základňu pre kontrolné kroky, ale plodia aj cynizmus u tých, ktorých výkonnosť sa meria. Keďže kontrolné opatrenia, najmä tie, ktoré sú určené na zmenu správania, ktoré nespĺňa dohodnuté normy, môžu mať také silné účinky, je nevyhnutné vynaložiť značné úsilie na získanie údajov, ktoré sú absolútne platné. V opačnom prípade sú žiadne informácie lepšie ako nepresné informácie.
- **VČASNOSŤ:** Dokonca aj údaje, ak sú doručené neskoro, nie sú užitočné. To platí pre každú organizačnú činnosť, ale najmä pre účely kontroly. V rýchlo sa meniacom svete globálneho podnikania sú neaktuálne údaje prakticky nepoužiteľné. Na účinnú kontrolu sa informácie musia dostať včas k tým, ktorí môžu konať a vykonať potrebné zmeny. Účinné kontrolné systémy si vyžadujú rýchlosť.
- **OBJEKTÍVNOSŤ:** Najmä pokiaľ ide o kontrolu, je tento výraz akousi dvojsečnou zbraňou. Je na mieste tvrdiť, že objektívne fakty sú lepšie ako subjektívne a prípadne neobjektívne názory. Pri niektorých druhoch výkonov však objektívne údaje nemusí byť možné získať alebo môžu byť dokonca zavádzajúce. V organizáciách môžu byť niektoré z najľahšie merateľných, a teda aj najľahšie kontrolovateľných činností relatívne bezvýznamné pre dosiahnutie hlavných, strategických cieľov. Pri rovnosti všetkých ostatných faktorov by sa uprednostnili objektívne informácie, ale v mnohých situáciách tieto ostatné faktory nemusia byť rovnaké a najlepším základom pre rozhodovanie o činnosti môžu byť skôr premyslené úsudky než nepodstatné "fakty".

Flexibilita

Aby bola kontrola účinná, musia jej postupy reagovať na meniace sa podmienky. Organizácie a manažéri si zvyknú na už zavedené kontrolné postupy. Ľudská tendencia je pokračovať v činnostiach, keď sa zdá, že sa všetko vyvíja dobre. Táto tendencia však môže zničiť účinnú kontrolu. Dobre navrhnuté kontrolné systémy by mali byť schopné zohľadniť meniace sa okolnosti a podľa toho sa prispôbiť. Konštantnosť riadiacich systémov zvyčajne nie je vlastnosť, ktorá by sa mala oceňovať. Často je ňou skôr práve flexibilita.

Priaznivý pomer nákladov a prínosov

Návrhy niektorých riadiacich systémov vyzerajú na papieri dobre, ale ich používanie sa ukáže ako nepraktické alebo nákladné. Aby boli kontrolné systémy účinné, musia ich prínosy prevážiť priame finančné náklady aj nepriame náklady spojené s nepríjemnosťami a nepohodlnosťou pri implementácii. Prepracované a komplikované kontrolné systémy okamžite vyvolávajú otázku, či sa oplatí vynaložiť s nimi spojené náklady. Niekedy sú takmer rovnako účinné aj tie najjednoduchšie systémy.

Zdroje

Zdroj kontroly často ovplyvňuje ochotu členov organizácie spolupracovať so systémom. Ako sme už uviedli, v posledných rokoch sa v mnohých organizáciách prešlo od byrokratickej kontroly ku kontrole, ktorá sa viac spolieha na to, že členovia kontrolujú svoju vlastnú výkonnosť alebo výkonnosť svojho tímu. Zdroj kontroly sa teda posunul a táto zmena môže zvýšiť pozitívne reakcie, pretože zamestnanci majú väčšiu dôveru v proces, na ktorý majú určitý vplyv. Podobne aj kontroly, ktoré poskytujú informácie zo zariadení alebo prístrojov, sa často zdajú byť menej nenávidené a spravodlivejšie ako kontroly zahŕňajúce to, čo možno niekedy považovať za svojvoľné konanie nadriadených. Pri akomkoľvek type kontroly má zdroj veľký vplyv na akceptovateľnosť systému. Prijateľnosť zasa ovplyvňuje to, ako dobre kontrolné systémy fungujú v praxi, a nielen teoreticky.

1.3 Nevyhnutnosť kontrolovania na podnikovej úrovni

V rámci tejto časti diplomovej práce si priblížime dôvody nevyhnutnej prítomnosti kontrolovania v každom podniku, ktorý chce rásť a konštantne zachovať svoju kvalitu a v konečnom dôsledku i ziskovosť. Vyvodíme taktiež prognózy negatívneho spádu udalostí, ak by práve tento proces bol v podniku vynechaný.

Na úplné pochopenie významu kontrolnej funkcie v každej organizácii je nevyhnutné uvedomiť si jej dôležitosť. Neustále opakujúce sa incidenty, pri ktorých chyba zostala nepovšimnutá, poukazuje na potrebu dôkladného a starostlivého kontrolného procesu v organizáciách naprieč všetkými odvetviami. Takéto incidenty tiež ukazujú, že závažnosť chýb vyplývajúcich z nedostatočných alebo neexistujúcich kontrol môže mať rôzny dopad. Bez ohľadu na rozsah problému môžu jeho dôsledky zanechať na podniku významný vplyv.

Hoci strategické plánovanie, efektívne vedenie a dobrá organizačná štruktúra môžu uľahčiť efektívne dosahovanie cieľov, nezaručujú, že činnosti budú dodržiavať vopred stanovené normy. Preto je kontrola potrebná na to, aby manažéri vedeli, či sa ciele organizácie plnia, a aby vedeli určiť dôvody, prečo sa neplnia. Kontrolná funkcia je rozhodujúca v troch špecifických oblastiach: plánovanie, posilnenie postavenia zamestnancov a ochrana pracoviska. Účinné kontrolné mechanizmy môžu pomôcť dosiahnuť ciele organizácie, posilniť postavenie zamestnancov a ochrániť pracovisko pred nepriaznivými udalosťami.

Ak by všetci zamestnanci vždy robili to, čo je pre organizáciu najlepšie, kontrola - a možno aj riadenie vôbec - by nebola potrebná. V skutočnosti však ľudia niekedy nie sú schopní alebo ochotní konať v najlepšom záujme organizácie. Preto členovia manažmentu musia zaviesť súbor kontrolných mechanizmov, ktoré pomáhajú odkloniť zamestnancov od nežiaducich činností a nasmerovať ich k žiaducim. Riadenie kontroly je proces, pretože pomáha firme kontrolovať chyby a zavádzať správne korekcie a udržiava riadenie projektov na správnej ceste. So zavedeným riadením kontroly spoločnosť zvyšuje svoje šance na dosiahnutie svojich cieľov. Úspešný kontrolný systém riadenia kontroly stimuluje činnosť tým, že odhalí významné odchýlky od pôvodného plánu a upozorní na ne, aby ich bolo možné napraviť.

Samotné stanovenie cieľov alebo akceptovanie cieľov zamestnancami však nezaručuje, že boli prijaté potrebné opatrenia na dosiahnutie týchto cieľov. Ako hovorí staré príslovie "Aj tie najlepšie plány sa často pokazia." Efektívny manažér sleduje, či to, čo majú zamestnanci robiť, sa skutočne robí a ciele sa dosahujú. Ako posledný krok v procese riadenia poskytuje kontrola rozhodujúce prepojenie späť na plánovaním. Ak by manažéri nekontrolovali, nemali by možnosť zistiť či sa ich ciele a plány plnia a aké opatrenia majú v budúcnosti prijať. Druhým dôvodom, prečo je kontrola dôležitá, je posilnenie postavenia zamestnancov. Mnohí manažéri sa zdráhajú splnomocniť svojich zamestnancov, pretože sa obávajú, že niečo sa niečo pokazí, za čo by niesli zodpovednosť. Ale účinný systém kontroly môže poskytovať informácie a spätnú väzbu o výkone zamestnancov a minimalizovať šancu potenciálnych problémov. Posledným dôvodom, prečo manažéri kontrolujú, je ochrana organizácie a jej majetku. Organizácie čelia hrozbám vyplývajúcim z prírodných katastrof, finančných tlakov a škandálov, násilie na pracovisku, narušenie dodávateľského reťazca, narušenie bezpečnosti a dokonca aj možné teroristické útoky. Manažéri musia chrániť aktíva organizácie v prípade, že sa niektorý z nich k tomu dôjde. Komplexné kontrolné mechanizmy a záložné plány pomôžu minimalizovať prerušenie práce.

Na základe tvrdení autorov Brevisovej a Vrba¹¹ vieme v niekoľkých konkrétnych bodoch zhodnotiť dôležitosť kontrolovania v podniku ,

- Kontrolovanie uisťuje manažérov, že všetky činnosti na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry sú v priamej korelácii s celkovými podnikovými cieľmi skúmaného podniku. Vzhľadom na túto skutočnosť poskytuje kontrolovanie koordinačný mechanizmus spájajúci plánovací a kontrolný proces.
- Kontrolovanie uisťuje, že zdroje podniku sú využívané v prospech jeho cieľov.
- Kontrolovanie napomáha vo zvyšovaní kvality práce a pri zvládaní environmentálnych zmien a neistoty. Medzi časom stanovenia cieľov a ich splnením môže nastať veľa nečakaných situácií, ktoré buď naplnenie cieľa skomplikujú alebo dokonca dané ciele kompletne zmenia. Vhodne navrhnutý systém kontrolovania pomáha manažérom očakávať, monitorovať a reagovať na meniace sa okolnosti. Systém, ktorý je navrhnutý nevhodne, môže spôsobiť podpriemernú výkonnosť a dokonca aj krach spoločnosti.

¹¹ BREVIS, Tersia - VRBA, M. J. *Contemporary management principles*. Juta Publishers, 2015. 530 s. ISBN 978-1485102298

- Veľké podniky potrebujú kontrolné mechanizmy, aby sa vyhýbali nákladným problémom. Aj keď malé chyby nemusia spôsobiť veľké škody, ich kumulácia časom už môže.
- Aby boli podniky konkurencieschopné, musia byť pevne vedené a kontrolovanie je nutnosť. Keď je kontrolovanie efektívne, môže znížiť náklady a zvýšiť výstupy podniku.
- Kontrolovanie zlepšuje tímovú prácu.

Vzhľadom na konkrétnejšie porozumenie oblastiam a konkrétnym dopadom ktoré tento proces môže mať, vieme identifikovať niekoľko dôležitých oblastí, ktoré sú spomínanou funkciou manažmentu ovplyvňované pravdepodobne najintenzívnejšie. Dopad kontroly na tieto oblasti je najlepšie pozorovaný vo výstupoch, ktoré sa líšia na základe charakteru spomínanej oblasti. Kontrolovanie a práve jeho výstupná hodnota v spojitosti s riadením ľudských zdrojov podniku sa diametrálne odlišuje od vplyvu tohto komplexného procesu na strategické plány podniku. Môžeme argumentovať, že v určitom bode vznikne priesečie všetkých nižšie uvedených kategórií. Je to práve z dôvodu, že i keď je viazanosť procesu kontroly v danom momente na určitú hmotnú či nehmotnú súčasť podniku, v konečnom dôsledku je to práve ľudský faktor a možná chybovosť z neho pochádzajúca, ktorú sa snažíme touto funkciou preventívne odstrániť. V objektíve kontroly je teda v začiatkovej či konečnej fáze práve človek.

Motivácia pre výkonných zamestnancov

Kontrolovaním a jeho krokmi vieme jasne stanoviť očakávaný štandard, ktorý je pred dosahovanie cieľov a vízií nevyhnutný. Tento proces však nemusí striktne slúžiť na tortúru zamestnancov, ktorí budú pri pomyslení na odhalení ich chyby pod enormným stresom. Je nutné vnímať a z pohľadu vedenia spoločnosti čo najčastejšie využívať práve kontrastnú stratégiu, ktorá motivuje a tým pádom podvedome núti zamestnancov podávať čo najlepšie a najkoncentrovanejšie výkony. Dobrý kontrolný systém zabezpečuje, že každý zamestnanec vopred vie, čo sa od neho očakáva a aké sú normy výkonu, na základe ktorých bude hodnotený. Preto pomáha motivovať a zvyšovať ich potenciál, aby podávali lepšie výkony. Ak teda na základe kontroly odhalíme známky nadpriemernej kvality práce, je potrebné zamestnanca či zamestnancov, ktorí na danom projekte pracovali patrične odmeniť. Odmenou však nemusíme rozumieť peňažnú či nepeňažnú formu motivácie. Častokrát je to práve uznanie ktoré u ľudí navodí pocit sebarealizácie a uznania samého seba. Takéto

zdanlivo nevýrazné gesto môže mať za následok nepriame motivovanie ostatných zamestnancov, ktorí sa budú podobnému úspechu chcieť tešiť tiež. Práve skrz motiváciu teda reverzne dosiahneme žiadanú výkonnosť a minimalizujeme chybovosť.

Pre úplnú disciplínu

Disciplínu môžeme definovať ako dodržiavanie príkazov a iných foriem pravidiel, či zachovávanie stanovených poriadkových noriem v práci. Pre dosiahnutie tohto stavu je však, rovnako ako pri samotnom procese kontroly, ustanoviť žiadaný stav a tým pádom vytvoriť podmienky pre existenciu a zavedenie kontrolnej činnosti aj v tomto smere. Je v prirodzenej náture človeka veci skúšať a pokúšať. Je preto nevyhnutné, aby existoval súbor pravidiel, ktorými sa zamestnanci spoločnosti musia riadiť. Ide pri tom nielen o zachovanie dobrého imidžu danej spoločnosti; zároveň sa tak vytvára prevencia pred anarchiou, nečestnosťou, nežiadanými konfliktmi či inými situáciami ktoré by mohli vyústiť až do fyzickej či psychickej ujmy jednotlivcov. Disciplína pri aktívnom vykonávaní pracovnej činnosti či mimo nej je kľúčom k dobre fungujúcej spoločnosti a práve disciplinovaní zamestnanci prispievajú vo veľkej miere k dosiahnutiu výstupu procesu kontroly ktorým je dohľad nad dosahovaním podnikových cieľov. Práve kontrola vytvára v organizácii atmosféru poriadku a disciplíny, ktorá pomáha minimalizovať nečestné správanie zamestnancov. Udržiava prísnu kontrolu činností zamestnancov a spoločnosť môže byť schopná sledovať a odhaliť nepoctivých zamestnancov pomocou počítačového monitorovania ako súčasti svojho kontrolného systému.

Pomáha pri plánovaní budúcnosti

Jednou z možno najpodstatnejších čiastkových efektov kontrolovania je odhalenie nedostatkov či potrieb ktoré vie podnik zahrnúť do plánov do budúcich období. Pri kvalitnom kontrolnom systéme je tak podnik schopný vyhodnotiť všetky nadbytočné či chýbajúce články a dáva možnosť zahrnúť ich tak do finančných či strategických plánov. Zároveň sa tak potvrdzuje, že kontrola prispieva k efektívnejšiemu narábaniu so zdrojmi, financiami i ľudskom kapitále spoločnosti. Kontrola umožňuje manažmentu taktiež overovať kvalitu rôznych existujúcich plánov. Môže odhaliť, že je potrebné plány prekresliť alebo upraviť ciele. Zmeny v prostredí môžu spôsobiť, že pôvodné plány nebudú funkčné alebo budú mať nedostatky. Kontrola pomáha preskúmať, revidovať a aktualizovať plány. Bez pozorného a účinného systému kontroly nemusia ani tie najlepšie plány fungovať podľa očakávaní. Riadiaca kontrola nielenže odhalí potrebu nápravných opatrení, ale poskytuje aj

informácie, na základe ktorých môžu manažéri posúdiť, či sú ich ciele v zmenenom prostredí stále vhodné.

Napomáha efektívnosti

Ďalšou dôležitou funkciou kontrolovania je, že pri tejto funkcii každá činnosť vykonáva tak, aby bola v súlade s vopred stanovenými štandardmi a normami, aby sa zabezpečilo, že zdroje sa využívajú čo najefektívnejšie a najúčinnnejšie pre ďalšiu dostupnosť zdrojov. Je v záujme každej spoločnosti aplikovať vo svojej spoločnosti postupy a kroky, ktoré zabezpečia, že zdroje ktoré sú zamestnancom dostupné, budú využívané správne a to najmä z dôvodu zachovania ziskovosti a efektívnosti vstupov do spoločnosti. Kontrola prispieva k efektívnosti činností tým, že sa zameriava na dosiahnutie cieľov. Bez kontroly nebudú môcť manažéri kontrolovať pokrok podriadených pri ich dosahovaní a paralelne prijímať nápravné opatrenia, kým nebude odhalená chyba. Spoľahlivý systém kontroly umožňuje manažérom odhaliť a napraviť chyby skôr, ako sa stanú závažnými pričom prítomnosť takéhoto systému kontroly pomáha minimalizovať plytvanie a straty. Zameriava pozornosť na kľúčový faktor, ktorý je podstatný pre úspech alebo efektívnosť organizácie a zabezpečuje efektívnosť monitorovaním pridelovania a využívania zdrojov.

Zníženie rizika

Na základe tvrdení autorov Plunketta, Allena a Attnera¹², je kontrolovanie o riadení rizík. Keďže spoločnosti pravidelne čelia rôznorodým rizikám, smerujú k "rozvoju komplexných celopodnikových programov, ktoré sa zameriavajú na celú škálu rizík spoločnosti".¹ V mnohých spoločnostiach tieto programy formuluje a využíva relatívne nová, vysoko postavená manažérska pozícia, pozícia manažéra rizík. Táto osoba musí monitorovať ľudí a procesy a pomáhať transformovať funkčných manažérov (napríklad tých, ktorí dohliadajú na financie) na poradcov a konzultantov, čo im umožňuje učiť ostatných, ako sa vysporiadať s rizikami, ktoré prenasledujú ich oblasti pôsobnosti. Interní audítori, kedysi považovaní za krtkov pre ich vrátenie sa v obrovských kvantách údajov a ktorí odhaľovali plytvanie a podvody, sa tešia rozšírenej úlohe kontrolórov takých senzitívnych vecí, akými sú napríklad etické normy ktoré, ak sa porušia, môžu zvýšiť zraniteľnosť spoločnosti.

¹² PLUNKETT, Warren R. - ALLEN, Gemmy S. - ATTNER, Raymond F. *Management*. Cengage Learning, 2012. 312 s. ISBN 978-1111221348

Pomáha pri koordinácii

Kontrola pomáha udržať rovnováhu medzi prostriedkami a cieľmi. Podľa Georgea Terryho¹³ "Kontrolovanie pomáha zabezpečiť, aby činnosti prebiehali podľa plánov, aby sa správne usmerňovali a aby sa jednotlivé faktory udržiavali v správnych vzájomných vzťahoch, aby sa dosiahlo primerané zohľadnenie." Kontrola zabezpečuje jednotu úsilia a zároveň umožňuje manažérom rozkazovať organizácii namiesto toho, aby boli jej obeťami.

Plnenie podnikových cieľov. Toto je v podaní autorov Brevisovej a Vrba primárne poslanie kontrolovania respektíve mu vo veľkej miere prispieva. Zdôraznili taktiež, že proces kontrolovania pôsobí pre manažérov povzbudzujúco a napomáha pri prekonávaní nečakaných situácií a adaptácii sa nové podmienky. Vo svojom tvrdení taktiež dopĺňajú, že pri správnom, efektívnom a metodicky premyslenom kontrolovaní vieme dosiahnuť zníženie nákladov podniku, zvýšiť jeho výstupy či dokonca zefektívniť kooperáciu zamestnancov v projektových či iných skupinách. Priama podstata posledného tvrdenia môže túto disciplínu prepájať s psychológiou, využívaním mentálnych stimulov pre tvorbu efektívnejších pracovných podmienok čo dopomôže zamestnancom svoje prínosy v tímoch zreteľne a adekvátne prezentovať.

Autor Durai vníma dôležitosť kontrolovania v podniku tým spôsobom, že je to dôležitá aktivita uisťujúca, že činnosti sú vykonávané správnym spôsobom a ciele spĺňajú svoje časové štandardy. Svoj pohľad zhrnul rovnako v pár kľúčových bodoch¹⁴:

- Kontrolovanie informuje manažérov o tom, či zamestnanci pracujú na splnení podnikových cieľov.
- Kontrolovanie umožňuje efektívne používanie zdrojov podniku. Zvyšuje produktivitu a znižuje náklady.
- Kontrolovanie umožňuje včas napraviť výkonnostné derivácie od noriem.
- Kontrolovaním sa zlepšuje implementácia pracovnej morálky medzi zamestnancami. Uľahčuje im zvládať prípadné ťažkosti.
- Dáva priestor na upovedomenie o podnikových štandardoch.
- Ochráňa podnik pred finančnými škandálmi, bezpečnostnými rizikami a zlepšuje atmosféru na pracovisku.

¹³ TERRY, George Robert. *Principles of management*. McGraw-Hill/Irwin, 1977. 243-245 s. ISBN 978-0256018769

¹⁴ DURAI, Pravin. *Principles of management*, 2019. Pearson Education India, 550 s. ISBN 978-9353065393

- Iniciuje zamestnancov tým, že ich robí zodpovednými za všetky svoje správne a nesprávne kroky pri vykonávaní výkonu. Týmto zároveň poskytuje možnosť vytvárania nezávislých pracovných tímov (ako napríklad tímu zameriavajúceho sa na vysoký výkon).
- Kontrolovanie ovplyvňuje a reguluje správanie sa zamestnancov stanoveným štandardom. Prostredníctvom neho sa predchádza konfliktom a nedorozumeniam medzi manažérmi a zamestnancami.
- Zvyšuje kvalitu plánovacích a organizačných procesov neustálou spätnou väzbou na ich efektívnosť. Zavedením tzv. Total Quality Management (TQM) v spoločnostiach zlepšilo systém kontrolovania.
- Významne znižuje časové obdobie potrebné na vývoj nových produktov a služieb. Tým pádom umožňuje získavanie konkurenčnej výhody.
- Dodáva produktom a službám pridanú hodnotu, čo môže mať za následok vyšší odbyt.

V podaní autorov Robbinsa a Coultera je tématika významu kontrolovania prezentovaná nasledovne.

„Môžeme uskutočniť dobré plánovanie, adekvátnu organizačnú štruktúru a dostatočnú motiváciu zamestnancov. Napriek tomu nemáme zaručené, že všetko prebehne podľa našich predstáv.“¹⁵ Kontrola je základným prvkom procesu riadenia, ktorý významne prispieva k jeho účinnosti. Prináša pridanú hodnotu v troch kľúčových oblastiach: plánovanie, posilnenie postavenia zamestnancov a zabezpečenie procesov na pracovisku. Kvalifikovaný manažér sa snaží hodnotiť výkonnosť zamestnancov a zabezpečiť úspešné dosiahnutie cieľov spoločnosti. Vykonávaním kontroly môžu manažéri s väčšou istotou delegovať úlohy. Okrem toho je kontrola nevyhnutná na zabezpečenie pracoviska pred rizikami, ako sú prírodné katastrofy, bezpečnostné hrozby a teroristické útoky.

Skúmaním pohľadov autorov môžeme konštatovať, že kontrolovanie je relatívne širokou oblasťou, ktorá so sebou prináša veľa aspektov definovania jej dôležitosti. Všetci

¹⁵ ROBBINS, S.P. - COULTER, M.K. - DECENZO, D.A. - WOODS, M. *Management: The essentials*. Melbourne, Vic: Pearson Australia, 2019. 396-399 s. ISBN 9781488616549

autori sa ale zhodujú v tom, že je to jedna z kľúčových funkcií manažmentu, ktorá má v každom podniku svoje ustálené miesto. Je dôležité na to, aby mohlo prebiehať efektívne plnenie podnikových cieľov a zasahuje aj do motivácie zamestnancov, pričom slúži aj ako prevencia voči možným hrozbám z externého prostredia.

Aké skutočnosti by mohli nastať v prípade, že by sa kontrolovaniu nedala dostatočná váha dôležitosti? V prvom rade by to mohlo narušiť dostatočné plnenie stanovených cieľov podniku. Bolo by pravdepodobné, že by sa narušilo efektívne používanie podnikových zdrojov. Zamestnanci by si mohli prechádzať aj určitými psychologickými aspektami. Keby mali istotu v tom, že kontrolovanie buď neuskutočňuje alebo sa uskutočňuje len v malej miere, mohli by takúto situáciu zneužívať a tým pádom znižovať dôležitosť svojej výkonnosti. To by malo za následok aj zníženú zodpovednosť zamestnancov za svoje výkonnostné prešľapy. Ďalej by sa mohli vyskytnúť poruchy infraštruktúry na pracovisku a nebola by poskytnutá dostatočná ochrana voči prípadným hrozbám, ktorým by spoločnosť mohla čeliť. Pracovná atmosféra by mohla byť poškodená kvôli tomu, že by bol priestor na vznik konfliktov medzi manažermi a zamestnancami kvôli nedostatočnej miere objasnenia štandardov a noriem. Na záver tejto časti môžeme zhodnotiť, že dôležitosť kontrolovanie v podnikoch je veľmi významná. Prostredníctvom neho prebieha efektívna produktivita a keď sa vykonáva správnym spôsobom, poskytuje aj veľa benefitov ako napríklad konkurenčnú výhodu.

1.4 Oblasti využitia kontrolovania a jeho možné formy

Ako sme už v predošlých podkapitolách uviedli, kontrola je prítomná v každej časti podniku a jej subjekty a objekty vieme rozoznať na základe členenia kontrolovania na dva druhy – formálnu a neformálnu kontrolu.

Primárne oblasti kontroly podľa Fisha, Holdena a Smitha sú:

- Kontrola personálu – Ľudský kapitál je hlavným faktorom pri vykonávaní akejkolvek práce a je teda dôležité konštantne udržiavať vysoký štandard skrz kontrolu.
- Kontrola nákladov – Je zadaná účtovníkom prostredníctvom stanovených štandardov týkajúcich sa materiálu, práce a režijných nákladov. Porovnáva

reálne hodnoty s predpokladanými, ktoré sú prvotne stanoveným štandardom.

- Kontrola organizácie – Uskutočňovaná na základe organizačnej schémy a organizačného manuálu.
- Kontrola metód – Frekvenčná analýza činností a využívaných metód jednotlivých oddelení spoločnosti.
- Kontrola výroby – Realizovaná pomocou analýzy o potrebách trhu, produktových radoch a potrebách spotrebiteľov.
- Kontrola nad vonkajšími vzťahmi – Kontrola spojená s vytýčeným PR oddelením zodpovedným za vzťahy s verejnosťou.
- Kontrola miezd a plátov – Uskutočňovaná skrz programy hodnotenia a analýzy.
- Kontrola výskumu a vývoja – Kontrolované sú činnosti disponujúce technickým charakterom. Práve z tohto dôvodu v tomto prípade nieje však možná priama kontrola.
- Kontrola kapitálových výdavkov – Kontrola pomocou evaluácie projektov a alokácie finančných prostriedkov pre jednotlivé projekty.
- Kontrola politiky – Implementácia politiky má enormný dopad na úspech organizácie a preto je v tejto oblasti kontrola obzvlášť dôležitá.
- Celková kontrola – Realizovaná prostredníctvom kontroly rozpočtu.¹⁶

Kontrola sa teda môže zamerať na akúkoľvek oblasť organizácie. V slovách autora Griffina¹⁷, definuje väčšina organizácií oblasti kontroly z hľadiska štyroch základných typov zdrojov, ktoré využíva: fyzických, ľudských, informačných a finančných. Kontrola fyzických zdrojov zahŕňa riadenie zásob (skladovanie ani príliš malého, ani príliš veľkého množstva jednotiek na sklade), kontrolu kvality (udržiavanie primeranej úrovne kvality výstupov) a kontrolu vybavenia (zásobovanie potrebnými zariadeniami a strojmi). Kontrola ľudských zdrojov zahŕňa výber a rozmiestnenie, školenie a rozvoj, hodnotenie výkonu a odmeňovanie. Organizácie sa tiež snažia kontrolovať správanie svojich zamestnancov - napríklad ich usmerňovať k vyššej výkonnosti a vyhýbať sa neetickému správaniu. Kontrola informačných zdrojov zahŕňa prognózu predaja a marketingu, analýzu životného prostredia,

¹⁶ R. C. Agrawal - GUPTA, Sanjay. 2020. *Management Principles and Applications*, SBPD Publications, 2020. s. 354. ISBN 9351676900

¹⁷ GRIFFIN, Ricky. *Fundamentals of management*. Cengage Learning, 2021. 210 s. ISBN 978-0357517345

vzťahy s verejnosťou, plánovanie výroby a ekonomickú prognózu. Finančná kontrola zahŕňa riadenie finančných záväzkov organizácie tak, aby sa nestali nadmernými, zabezpečenie toho, aby mala firma vždy dostatok hotovosti na plnenie svojich záväzkov, ale aby jej prebytočná hotovosť neležala nečinne na bežnom účte, a zabezpečenie včasného inkasa pohľadávok a platenia účtov.

Kontrola finančných zdrojov je v mnohých ohľadoch najdôležitejšou oblasťou, pretože finančné zdroje súvisia s kontrolou všetkých ostatných zdrojov v organizácii. Príliš veľké zásoby vedú k nákladom na skladovanie; zlý výber zamestnancov vedie k nákladom na ukončenie pracovného pomeru a opätovné zamestnávanie; nepresné prognózy predaja vedú k narušeniu peňažných tokov a ďalším finančným vplyvom. Finančné otázky majú tendenciu prenikať do väčšiny činností súvisiacich s kontrolou.

Medzi konkrétne rozdelenie druhov kontrol môžeme podľa domácich autorov zaradiť kontrolu:

- formálnu
- neformálnu
- samokontrolu¹⁸

1.4.1 Formálna kontrola

Manažéri môžu zaviesť kontrolu pred začatím činnosti, počas jej vykonávania a po jej ukončení. Na základe týchto tvrdení autorov Robbinsa a Coulterovej¹⁹, vieme identifikovať tri typy kontroly. Prvým je preventívna kontrola, druhým priebežná kontrola a posledným spätnoväzbová alebo aj následná kontrola.

Najideálnejší typ kontroly - preventívna kontrola - predchádza problémom, pretože sa uskutočňuje pred samotnou činnosťou. Napríklad nemocničné pohotovosti sa snažia predchádzať chybám, akými je napríklad situácia, keď 18-ročného mladíka s horúčkou a zimnicou pošlú z pohotovosti domov s bežnými antibiotikami a ten neskôr zomrie na

¹⁸ MIŠŮN, Juraj. – MIŠŮNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava: Kartprint, 2017 s. 56,. ISBN 978-80-89553-47-1

¹⁹ ROBBINS, S.P. - COULTER, M.K. - DECENZO, D.A. - WOODS, M. *Management: The essentials*. . Melbourne, Vic: Pearson Australia, 2019. 517-518 s. ISBN 9781488616549

sepsu, infekciu krvi, alebo keď prepustia 42-ročnú ženu s bolesťami na hrudníku, ktorá neskôr dostane infarkt. Lekárski odborníci vedia, že vážne ochorenie môže v ruchu a chaose na pohotovosti vyzerat' ako niečo iné. Preto mnohí z nich zavádzajú protokoly a dohľady, aby takýmto chybám zabránili. Aby sa zabezpečila jednotná kvalita výrobkov v rôznych geografických lokalitách, spoločnosti môžu vyslať odborníkov na kontrolu kvality, aby poskytlí potrebné vedomosti a informácie konkrétnym dodávateľom a zabezpečili, aby súčasti hodnotového reťazca disponovali prostriedkami, vedomosťami a zručnosťami nevyhnutnými k dosahovaniu požadovanej kvality výrobku. Táto snaha o udržanie stálej kvality výrobkov je dôležitou súčasťou úspechu spoločnosti. Ďalším príkladom spätnoväzobnej kontroly sú programy plánovanej preventívnej údržby jadrových elektrární, ktoré vykonávajú energetické spoločnosti. Tieto programy sú navrhnuté tak, aby odhalili poruchy, ktoré by mohli viesť k havárii. Tito vysoko komplexné a exaktné príklady kontrol si však vyžadujú úplné, presné a včasné informácie čo je v mnohých prípadoch prekážka, pre ktorú sa manažéri v konečnom dôsledku rozhodnú pre iný druh kontroly.

Súbežná kontrola, ako je už naznačené v jej názve, sa uskutočňuje počas prebiehajúcej pracovnej činnosti. V mnohých priemyselných odvetviach je monitorovanie a vylepšovanie procesov kľúčové pre zabezpečenie stálej kvality výrobkov. Manažéri produktov môžu napríklad pozorne sledovať ukazovatele, ako je generovanie príjmov a zapojenie používateľov, porovnávať aktuálne údaje s údajmi z predchádzajúcich období a podľa potreby ich upravovať. Vo výrobnom prostredí môžu výrobcovia neustále monitorovať kvalitu materiálov a montážnych procesov, aby predchádzali chybám a zabezpečili výrobu vysokokvalitných výrobkov. Monitorovaním procesov a vykonávaním potrebných úprav si spoločnosti môžu udržať svoje štandardy dokonalosti a naďalej prosperovať vo svojich odvetviach. Najznámejšou formou súbežnej kontroly je priamy dohľad. Iný termín pre ňu je riadenie chôdzou, čo znamená, že manažér je v pracovnom priestore a priamo komunikuje so zamestnancami. Z využívania súbežnej kontroly môžu ťažiť všetci manažéri, ale najmä manažéri prvého kontaktu so zákazníkmi, pretože môžu odstrániť problémy skôr, ako sa stanú príliš nákladnými.

Najobľúbenejší typ kontroly sa spolieha na spätnú väzbu. Pri následnej kontrole sa riadenie uskutočňuje po vykonaní činnosti. Nakoľko sa však pri tomto type kontroly a následných prijímaní nápravných opatrení organizácia o chybe dozvie až po ukončení procesu znamená to, že náprava je možná až po neefektívnom využití zdrojov spoločnosti. Efektívnym a ideálnym riešením by bolo ku kroku nápravy pristúpiť v samom zárodku

vzniku chyby. A to je hlavný problém tohto typu kontroly. Kým manažér dostane potrebné informácie, problémy už nastali, čo vedie k plytvaniu alebo škodám. V mnohých pracovných oblastiach (napríklad vo finančnej) je však spätná väzba jediným reálnym typom kontroly. Kontrola so spätnou väzbou má dve výhody. V prvom rade spätná väzba poskytuje manažérom ucelené informácie o tom, aké efektívne bolo ich plánovanie. Spätná väzba, ktorá vykazuje malé odchýlky medzi štandardným a skutočným výkonom, naznačuje, že plánovanie bolo vo všeobecnosti v súlade s cieľom. Ak je odchýlka výrazná, manažér môže túto informáciu využiť pri formulovaní nových plánov. Po druhé, spätná väzba môže zvýšiť motiváciu. Ľudia chcú vedieť, ako dobre si vedú, a spätná väzba im túto informáciu poskytuje.

Kontrolu podľa jej druhov taktiež členíme na základe ďalších parametrov, ktoré sú uvedené nižšie.²⁰

- Na základe miesta, v ktorom sa kontrolovanie uskutočňuje:
 - interná kontrola.
 - externá kontrola.

Pri internej kontrole je subjekt aj objekt kontroly situovaný v jednom a tom istom systéme. Externé kontrolovanie značí že jedna zo súčastí, v drvivej väčšine ide o subjekt kontroly, pochádza z vonkajšieho prostredia systému. Príkladom môže byť externý audit vykonávaný v podniku.

- Na základe šírky kontrolovaných objektov:
 - všeobecná kontrola.
 - špecifická kontrola.

V prípade všeobecnej kontroly sú v rámci procesu obsiahnuté základné oblasti kontrolovaného organizačného prvku a determinanty v podobe kritérií jeho fungovania. Ide vo väčšine prípadov o vopred naplánovanú kontrolu. Na druhej strane špecifickou kontrolou rozumieme situáciu, kedy sa subjekt sústreďuje len na špecifické oblasti pracovného výkonu.

- Na základe rozsahu:
 - súborová kontrola.
 - výberová kontrola.

²⁰ SMIT, P.J. - CRONJE, G.J. - DE, J. 2007. *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa*. Juta and Company Ltd. 2007. 388 s. ISBN 9780702172953

- náhodná kontrola.

Pri vykonávaní súborovej kontroly sú preverované všetky prvky súboru – príkladom je kontrola jednotlivých návštevníkov pred vstupom na verejné podujatie. Výberová kontrola je uskutočňovaná na stanovenej vzorke kontrolovaného súboru – ide napríklad o kontrolu určených zamestnancov pásovej výroby. Náhodná kontrola sa realizuje iba na náhodne vybraných prvkoch zo súboru – ide napríklad o náhodné antidopingové testy realizované na športových podujatiach.

- Na základe pravidelnosti:
 - pravidelná (periodická) kontrola
 - nepravidelná (náhodná, neplánovaná a mimoriadna) kontrola

1.4.2 Neformálna kontrola

Neformálna kontrola ma viacero charakteristických znakov. Nemá vymedzené činitele správania sa a zabezpečujú ju zamestnanci zodpovední za kontrolný systém firmy.

Neformálnu kontrolu a jej podliehajúce druhy rozoznávame na základe fundamentálneho parametra, ktorým je úroveň agregácie. Konkrétnymi druhmi neformálnej kontroly sú:

- kultúrna kontrola
- sociálna kontrola
- samokontrola

Tematiku kultúrnej kontroly vo svojej publikácii riešili autori Jones a George²¹. V ich tvrdení organizácie čoraz častejšie využívajú túto formu kontroly, ktorá využíva silu interných hodnôt a noriem na usmerňovanie a obmedzovanie postojov a správania zamestnancov spôsobom, ktorý zvyšuje výkonnosť organizácie. Prvou funkciou systému kontroly je formovať správanie členov organizácie, aby sa zabezpečilo, že pracujú na dosiahnutí cieľov organizácie, a prijať nápravné opatrenia, ak sa tieto ciele neplnia. Druhou funkciou kontroly je však udržať členov organizácie sústredených na premýšľanie o tom, čo je najlepšie pre ich organizáciu v budúcnosti, a udržať ich pri hľadaní nových príležitostí na

²¹ JONES, Gareth R. - GEORGE, Jennifer M. - HILL, Charles WL. *Contemporary management*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, 2000 ISBN 978-0072346312

využitie organizačných zdrojov na vytváranie hodnoty. Kontrola kultúry slúži obom týmto výstupom kontrolnej funkcie, a to udržiavaním členov organizácie zameraných na ciele a zároveň otvorených novým príležitostiam. Využívaná je pritom sila organizačnej kultúry. Organizačná kultúra funguje ako druh kontrolného systému, pretože manažéri sa môžu zámerne snažiť ovplyvniť druh hodnôt a noriem, ktoré sa v organizácii vyvíjajú, či hodnôt a noriem, ktoré špecifikujú vhodné a nevhodné správanie, a tak určujú spôsob, akým sa jej členovia správajú.

Sociálna kontrola je dosahovaná na základe spätosti so systémom hodnôt a vzájomných záväzkov medzi zamestnancami a organizáciou ktoré slúžia na dosiahnutie kolektívnych cieľov. Väčšina veľkých organizácií sa hlási k individualite, ale v skutočnosti vytvára prostredie konformity. Väčšina organizácií má v skutočnosti očakávanú úroveň noriem správania, či už podporujú individualitu alebo konformitu. Sociálne normy sú nepísané pravidlá správania, ktoré určujú, ako jednotlivci reagujú v konkrétnych situáciách. Je preto ideálnym scenárom ak je správanie, dodržiavanie sociálnych noriem ako i ciele jednotlivca v úzkej spojitosti s kognitívnou motiváciou dosahovania dobrých výsledkov za účelom sebarealizácie ako aj vylepšenia ziskovosti či dobrého mena firmy, čo značí späťnosť zamestnanca s podnikom. Sociálna kontrola teda existuje vždy, keď je jednotlivec nútený alebo presviedčaný, aby konal v záujme skupiny, ktorej je členom, a nie vo svojom vlastnom záujme.

1.4.3 Samokontrola

V neposlednom rade pri samokontrole identifikujeme dva druhy kontroly – samokontrolu riadiaceho subjektu a samokontrolu riadeného objektu. Princípom samokontroly riadiaceho subjektu je zhodnotenie reálnej funkčnosti a efektívnosti svojej pracovnej činnosti, ako aj svojich rozhodnutí na základe na získaného feedbacku a informácií. Samokontrola riadeného objektu je uskutočňovaná skrz autonómne hodnotenie profesijnej činnosti riadeného objektu v porovnaní so zadanými normami a predpokladmi ich profesijnej pozície. Potenciál pre úspešnú a dobrú samokontrolu je navýšený v prípade, že sú zamestnanci dostatočne oboznámený s náplňou práce a ich stanovenými kompetenciami, keď sú schopný identifikovať oblasti v ktorých je ich výkon dostatočný či nadštandardný a v ktorých oblastiach je nutné zlepšenie a taktiež majú k dispozícii dostatočné zdroje pre splnenie vytýčených cieľov. Napokon, ako konštatovala Shellenbargerová, je v prirodzenej náture človeka pociťovať súkromnom živote určitú

formu sebakontroly. Chceme a neustále sa pokúšame mať kontrolu nad svojimi financiami, medziľudskými vzťahmi, pracovným životom a pod.²²

1.5 Kontrolovanie a jeho zmeny vplyvom premien času a vplyvom pandémie Covid-19

Pandémia COVID-19 výrazne ovplyvnila hospodársky rozvoj v krajinách na celom svete. Prehlbila existujúce problémy a zvýšila potrebu ekonomickej transformácie, modernizácie a kvalitatívneho rozvoja a naštartovala nové technologické reformy, ktoré viedli k vzniku nových ekonomických foriem obchodných modelov, spotreby, ako aj politik na úrovni štátu či samospráv. Dopady pandémie sú stále viditeľné v mnohých aspektoch života vrátane ekonomickej činnosti a jednotlivých rozhodnutí ekonomických subjektov na úrovni domácností, podnikov a vlád. V tejto časti sme analyzovali najmä dopady pandémie COVID-19 na manažment a na jeho funkcie v podnikoch. Ako príklad najväčších dopadov vieme uviesť nové opatrenia na prevenciu a ochranu zdravia, úplné zatváranie určitých podnikov alebo sociálne distancovanie. Vo veľa podnikoch bola zavedená metóda práce z domu. Nakoľko nebolo možné kontrolovať zamestnancov priamo, začali sa hľadať nové spôsoby ako kontrolovanie dosiahnuť na diaľku. Aby odborníci pochopili, ako COVID-19 ovplyvnil globálne podnikateľské prostredie, analyzovali konkrétne ekonomické a priemyselné ukazovatele v priebehu času a porovnali ich. Základom časovej analýzy a porovnania sú údaje reprezentujúce ekonomický status quo pred pandémiou (2019) a bežné obdobie reprezentujú údaje charakteristické pre obdobie pandémie (2020, 2021). Z výsledkov dostupných analýz vyplýva, že pandémia mala výrazný vplyv na zamestnanosť a tržby podnikov pôsobiacich v oblasti ubytovacích a stravovacích služieb; na druhej strane sa neodrazila v počte zaniknutých podnikov, čo poukazuje na potenciálnu účinnosť protipandemických opatrení z hľadiska štátnej pomoci pre podnikateľský sektor. Výsledky tejto štúdie môžu slúžiť ako podklad pre vyhodnotenie zavedených podporných programov (vyhodnotenie optimálnej kombinácie a dopadu fiškálnej politiky počas národnej/globálnej hospodárskej krízy medzi pomocou domácnostiam, podnikom, štátu a samosprávou)

²² SHELLENBARGER, Sue. If You Need to Work Better, Maybe Try Working Less. In *The Wall Street Journal* [online]. New York, 23.9.2009 ISSN 0099-9660, p. D1. Dostupné na: <https://www.proquest.com/docview/399067557>

bezprostredne zmierňujúcich dôsledky protipandemických opatrení, ale aj programov na elimináciu dlhodobých dôsledkov pandémie v podnikateľskom prostredí na Slovensku.

Prvé náznaky vzniku tejto epidémie datujeme do decembra v roku 2019, kedy sa prvýkrát vyskytli pozitívne testovaní pacienti v čínskom meste Wuhan na vtedy ešte nepoznaný vírus. Po následných analýzach a laboratórnych testoch sa vírusu udelil názov SARS-Cov-2. Keď sa ochorenie začalo celosvetovo šíriť, bola organizáciou WHO oficiálne vyhlásená pandémia. Konkrétne sa tak stalo 12. marca 2020. Dôsledky pandémie sú veľké straty ľudských životov, enormné ekonomické škody a zvyšovanie chudoby.²³

Ako prvý odborný článok si spomenieme od autorov Hou, Remoy, Jylha a Putte. Ten skúmal, aké zmeny vyvolala pandémia koronavírusu na pracovné prostredie v Holandsku. Skúmanie prebiehalo rozhovormi s tromi manažérmi realitných spoločností a piatimi konzultantmi.

Tieto rozhovory pozostávali z otvorených otázok:

- Čo boli najväčšie výzvy vo vašej spoločnosti počas a po covidovom období?
- Aké zmeny musia v spoločnosti nastať, aby sa spoločnosť stabilizovala?
- Ktoré faktory vplývajú na vývoj plánu zmien vo vašej spoločnosti? Ktoré činnosti spoločnosť implementovala?

Rozhovory prebehli online formou, dĺžka jedného rozhovoru bola od 45 minút do 60 minút. Z odpovedí respondentov bolo zrejmé, že každá spoločnosť bola zasiahnutá inak, vzhľadom na predmet činnosti. Tie spoločnosti, ktoré poskytovali konzultačné služby, boli zasiahnuté menej ako spoločnosti venujúce sa výrobe. Spoločnosti šetrili náklady tým, že sa zaviedla práca z domu. Tieto úspory boli následne schopné investovať do vývoja zmien. Najmenej negatívnych vplyvov pandémie pocítili spoločnosti, ktoré mali iniciatívu vytvoriť pre zamestnancov plné virtuálne prostredie. Respondenti spomenuli komplikácie práce z domu – niektorí zamestnanci neboli zvyknutí na prácu z domu, chýbala im osobná

²³ CIOTTI, M. et al. The COVID-19 pandemic, *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences* [online]. Londýn, 2020, roč. 57, č. 6, 1 s. ISSN 1040-8363. Dostupné na: <https://www.scribd.com/document/528297587/PDF-COVID-19>

komunikácia a tímová atmosféra. Významné odchýlky v pracovných výkonoch zaznamenané neboli.

Druhá otázka sa zaoberala o plánovaných zmenách v spoločnostiach. Zistilo sa, že veľa z nich konkrétny plán na zavádzanie zmien nemá, ale majú voči tejto záležitosti usilovný prístup, ako nájsť riešenia. Kancelárske priestory by sa mali zmeniť takým spôsobom, aby mohli byť medzi zamestnancami dodržiavané osobné rozostupy. Respondenti predpokladajú, že sa tieto priestory vzhľadom na prácu z domu budú aj zmenšovať.

Oblasti, do ktorých sú investované podnikové zdroje, sú tieto:

- Zavedenie nových prvkov do kancelárskych priestorov (napríklad výťahy alebo chodby), aby mohli byť dodržiavané osobné rozostupy
- Dôkladnejšie sledovanie zdravia a bezpečnosti zamestnancov
- Poskytovanie podpory pre zamestnancov, ktorí sa rozhodnú pracovať z domu
- Plány personálneho manažmentu, ktoré budú brať plný ohľad na prácu z domu

Tretia otázka skúmala faktory, ktoré vplývajú na vývoj plánu zmien a ktoré činnosti doposiaľ spoločnosť implementovala. Z odpovedí respondentov sa zistilo, že dôležitú úlohu mal krízový manažment pri prispôbovaní sa novým podmienkam, ktoré sa vyžadovali vzhľadom na pandémiu koronavírusu. Zvládnutie situácie považovali za dostatočné. Najviac starostí a otázok vyvolávala skutočnosť neistoty okolo trvania pandémie a vakcín. Záver výskumu spočíval v tom, že sa spoločnosti snažili prispôbiť novým spôsobom vykonávania práce zamestnancov a zároveň vytvoriť nové prostredie reflektujúce nové podmienky.

Ako druhý odborný článok si spomenieme od autorov Delfino a Kolk²⁴. Ten skúmal zmenu kontrolovania vzhľadom na zmenu prostredia na prácu z domu. Výskum uskutočnili v Taliansku, vzhľadom na to, že to bola prvá významne zasiahnutá krajina pandémiou koronavírusu. Objektom ich skúmania boli tzv. PSF (spoločnosti poskytujúce profesionálne

²⁴ DELFINO, Gianluca F. - VAN DER KOLK, Berend. Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. In *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Bingley 2021 roč. 34 č. 6 ISSN 1376-1387. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/350496478_Remote_working_management_control_changes_and_employee_responses_during_the_COVID-19_crisis

služby), kde prebieha intenzívna komunikácia medzi pracovnými tímami a klientami. Subjektom boli napríklad analytici, konzultanti a asistenti.

Ich otázky zneli nasledovne:

- Akým spôsobom vie váš vedúci zhodnotiť, že ste dobre vykonali svoju prácu?
- Uved'te, aké výstupy úloh a projektov máte na starosti.
- Myslíte si, že viete pracovať samostatne?
- Myslíte si, že máte so svojou spoločnosťou od začiatku pandémie lepší vzťah?

Rozšírené používanie videohovorov a online platforiem na prácu na diaľku prinieslo na pracovisko viacero zmien, z ktorých niektoré boli pozitívne, iné mali na zamestnancov negatívny vplyv. Jedným z najvýznamnejších negatívnych účinkov tejto zmeny bol zvýšený tlak a stres, ktorý zamestnanci pociťujú, pretože cítia potrebu byť neustále k dispozícii a reagovať na svojich nadriadených a kolegov. Odpovede získané v rámci tohto prieskumu ukázali, že zamestnanci využívajúci platformu Microsoft Teams pociťovali značný tlak v dôsledku zvýšeného počtu videohovorov a stretnutí. Mnohí zamestnanci mali pocit, že tieto videohovory sú neproduktívne a slúžia skôr len na monitorovanie ich výkonu, než na poskytovanie zmysluplnej spätnej väzby alebo podpory. Neustále monitorovanie tiež vyvolávalo v zamestnancoch dojem, že sú neustále sledovaní a hodnotení, čo zvyšovalo úroveň ich stresu. Vyšší manažéri v štúdiu uviedli ako dôvod zvýšeného počtu videohovorov a stretnutí potrebu väčšej spätnej väzby a komunikácie. To však viedlo k intenzívnejšiemu monitorovaniu, pričom manažéri prostredníctvom platformy pozorne sledovali stav svojich zamestnancov. Zamestnanci sa cítili povinní byť neustále k dispozícii a niektorí uvádzali, že ich manažéri kontaktovali neskoro v noci alebo skoro ráno, pred a po pracovnom čase. Táto neustála komunikácia a monitorovanie viedli u mnohých zamestnancov k zvýšenej miere stresu a úzkosti. Štúdia tiež zistila, že medzi zamestnancami došlo k posunu v delegovaní úloh a v dôležitosti hierarchie. Keďže sa manažéri začali viac zameriavať na monitorovanie a kontrolu, menej často delegovali úlohy na svojich podriadených, čo viedlo k väčšiemu pocitu samostatnosti zamestnancov. To však znamenalo aj menšiu podporu a usmerňovanie zo strany manažérov, čo viedlo k väčšej záťaži zodpovednosti zamestnancov.

Tabuľka 1 Zhrnutie poznatkov výskumu o dopade pandémie koronavírusu na kontrolovanie v Taliansku

Pozitívne javy	Negatívne javy	Ďalšie javy
Zvýšená angažovanosť zamestnancov	Zamestnanci sa cítili byť neustále monitorovaní	Zvýšený počet videohovorov
Zamestnanci cítili väčšiu autonómiu pri vykonávaní svojej práce (samostatnosť)	Zvýšený stres zamestnancov	Hierarchia zamestnancov sa stala menej výraznou
		Nižšia delegácia úloh
		Dôraz nie len na výstup zamestnanca, ale aj na medzikroky, ktoré k výstupu viedli

Zdroj: vlastné spracovanie

Záverom tohto bolo , že spoločnosti sa pod vplyvom vzniknutej pandémie koronavírusu pristúpili k zmene vo svojom portfóliovom mixe a vo svojej portfóliovej stratégii, zavedením práce z domu vzhľadom na ich strategické ciele a v snahe vytvoriť nové agilné pracovné prostredie, ktoré by malo byť schopné odolať a efektívne pristúpiť na krízové riadenie v prípadných budúcich pandemických podmienkach. Úsudky autorov vzniknuté z poskytnutých odpovedí respondentov hovoria o tom, že virtualizácia pracovného prostredia je takmer zaručený trend, ktorý sa v budúcnosti bude čoraz viac rozvíjať. V pláne výskumného tímu je podobný výskum v budúcnosti zopakovať pre čo najlepšie vytvorenie obrazu o zmenách stratégie a inom vnútropodnikovom prispôbovaní sa.

2 Cieľ práce

Funkcia kontrolovania je organizáciách široko využívaná a s týmto pojmom sa stretávame na dennej báze či už v pracovnej alebo súkromnej sfére. Spoločnosti všetkých veľkostí naprieč odvetviami považujú kontrolovanie, jeho dôkladnú prípravu, vykonanie a vyhodnotenie za nevyhnutné a zásadné pre priaznivý chod spoločnosti. Výstupy z procesu kontrolovania majú pre manažment spoločností nevyčísliteľnú hodnotu nakoľko pomáhajú predchádzať chybavosti a zabezpečujú efektívne dosahovanie vytýčených cieľov firmy a poskytujú hodnotné informácie v spojitosti s plánovaním nasledujúcich strategických krokov a rozhodnutí.

Neistota nie je žiaducim stavom pre žiadnu spoločnosť a v každej spoločnosti sú využívané všetky dostupné prostriedky pre minimalizovanie možnosti neúspechu. Kontrolovanie je v tomto kontexte kľúčové primárne z toho hľadiska, že proces kontrolovania a jemu podliehajúce aktivity sú nevyhnutné pre podniky, ktoré chcú byť úspešné ako z krátkodobého, tak z dlhodobého hľadiska. Avšak aby sa táto funkcia mohla efektívne používať, je nutné porozumieť jej podstate, prínosom a nástrahám ako aj rôzne interpretovaným definíciám, ktoré nájdeme v domácej i zahraničnej literatúre.

Cieľom diplomovej práce je prostredníctvom metód dotazníkového prieskumu určiť zmeny, ktoré museli manažéri zmeniť vo svojej funkcii kontrolovania, prípadne identifikovať tie zmeny, ktoré majú potenciál pretrvať dlhodobo.

Čiastkové ciele diplomovej práce sú nasledovné:

- Prvým čiastkovým cieľom je objasniť základné pojmy týkajúce sa procesu kontrolovania, jeho dôležitosti v kontexte manažmentu a nevyhnutnosti kontrolovania v podniku.

V prvej časti práce uvádzame teoretické vymedzenie pojmu kontrolovanie. Uvádzame kroky celkového procesu a definujeme tiež funkcie a potrebné pojmy ktoré tieto jednotlivé súčasti obsahujú.

- Druhým čiastkovým cieľom je zistiť, či sú manažéri uzrozumení s definíciou a podstatou kontroly, ktorá je nevyhnutnou súčasťou ich každodennej pracovnej náplne a pokúsime sa porozumieť dôvodom za ich prípadnou vzájomne odlišnou interpretáciou.

Získali sme informácie o tom, ako manažéri chápu pojem kontrolovanie pomocou prieskumu. Dotazníkový prieskum slúžil ako výskumná metóda, ktorou sme chceli zistiť, ako sú manažéri uzrozumení s významom tohto pojmu a následne sme zisťovali v akej miere sú ich interpretácie a postoje k tejto tematike rozdielne.

- Tretím čiastkovým cieľom bolo zistiť, v akej miere a akým spôsobom pandémie Covid-19 ovplyvnila proces kontroly a jej jednotlivých súčastí vo firemnom prostredí.

Situácia spôsobená vypuknutím koronavírusu a následne prijaté protipandemické opatrenia vytvorili mnoho bezprecedentných situácií a stav, ktorý žiadny jedinec ani organizácia nemohli predpovedať. V pozícii, v ktorej sa nachádzame dnes už postupne vieme identifikovať rôzne dopady boja proti tomuto vírusu v rámci spoločností – konkrétne v kontexte kontroly v nich vykonávanej.

- Štvrtým čiastkovým cieľom bolo vyhodnotiť výsledky prieskumu a na základe údajov formulovať závery diplomovej práce.

Na základe odpovedí poskytnutých respondentami prieskumu sme vyhodnotili dáta zozbierané dotazníkmi

3 Metodika práce a metódy skúmania

V tretej kapitole práce venujeme pozornosť metodike a jednotlivým výskumným technikám, ktoré sme využili na dosiahnutie hlavného cieľa a vedľajších cieľov. Táto kapitola je rozdelená na podkapitoly, z ktorých každá sa zaoberá konkrétnymi postupmi, ktoré boli použité pri vypracovaní práce. Postupy uvedené v týchto podkapitolách poskytujú postupný prehľad metód skúmania, ktoré boli použité na zber údajov a dosiahnutie výsledkov.

Pri každej prieskumnej štúdii je veľmi dôležité mať dobre definovanú metodiku, pretože poskytuje skúmajúcemu subjektu plán, podľa ktorého sa má riadiť, a zabezpečuje, aby štúdia prebiehala systematicky a organizovane. V tejto kapitole sme poskytli komplexný prehľad analytických metód, ktoré boli použité pri vypracovaní diplomovej práce, vrátane dôvodov ich výberu, ich silných stránok a obmedzení a spôsobu ich použitia na dosiahnutie hlavného a čiastkových cieľov. Postupy opísané v tejto kapitole sú kľúčovým aspektom práce, pretože umožňujú jasne pochopiť procesy spojené s realizáciou prieskumu. Tieto postupy opisujú kroky, ktoré boli vykonané pri zhromažďovaní a analýze údajov, od počiatkovej fázy plánovania až po konečnú fázu vyvodzovania záverov na základe výsledkov. Načrtnutím týchto postupov chceme čitateľom poskytnúť podrobné pochopenie toho, ako sa prieskum uskutočnil a prečo boli vybrané určité metódy namiesto iných. Vypracovaný postup bol štruktúrovaný logickým a systematickým spôsobom, pričom zohľadňoval špecifické požiadavky štúdie a povahu údajov, ktoré sa mali zbierať. Zahŕňal výber vhodnej veľkosti vzorky, návrh dotazníka, administráciu prieskumu a analýzu získaných údajov. Všetky kroky boli vykonané s maximálnou starostlivosťou a precíznosťou, nakoľko sme tento postup považovali za nevyhnutný na zabezpečenie čo najefektívnejšieho dotazníkového prieskumu v rámci fungujúcej spoločnosti a pre zabezpečenie platnosti a spoľahlivosti výsledkov.

Na záver možno konštatovať, že metodika a postupy opísané v tretej kapitole práce poskytujú komplexný prehľad prieskumných metód, ktoré boli použité na dosiahnutie hlavného a čiastkových cieľov štúdie. Tieto postupy slúžia ako plán pre výskumníkov, ktorí by chceli štúdiu zopakovať alebo na jej zisteniach stavať v budúcom výskume.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

3.1.1 Charakteristika podniku

Prieskum v rámci tejto diplomovej práce sa zameriava na manažment spoločnosti Swiss Re Solutions Services s.r.o., dcérsku spoločnosť skupiny Swiss Re Group. Skupina Swiss Re Group pôsobí v troch hlavných odvetviach - zaistenia, komerčného poistenia a digitálneho poistenia. V našej analýze konkrétne skúmame sektor zaistenia, ktorý poskytuje poistné produkty komerčným poisťovniam na globálnej báze. Spoločnosť Swiss Re bola založená v roku 1863 vo švajčiarskom Zürichu a dodnes má v tomto meste svoje hlavné sídlo. Slovenská pobočka, založená v roku 2006, ktorá sídli v komplexe Twin City v Bratislave, je z hľadiska kapacity druhou najväčšou pobočkou Swiss Re na svete a v Bratislave zamestnáva viac ako 1600 osôb vo všetkých zastúpených odvetviach. Analyzovaný segment zamestnáva približne 1 000 zamestnancov a nachádza sa v ňom kompletne oddelenie Business Services, ktoré sa považuje za jadro činnosti spoločnosti. Spoločnosť Swiss Reinsurance Company ponúka viac ako 50 tradičných a inovatívnych poistných produktov prostredníctvom svojej globálnej siete 50 pobočiek vo viac ako 20 krajinách. Cieľom spoločnosti je poskytovať kvalitné služby v oblasti riadenia rizík, prevencie a ochrany. Swiss Re nemá na slovenskom trhu žiadnu priamu konkurenciu a teda môžeme konštatovať, že primárnym faktorom založenia pobočky v Bratislave je výhodná nákladovosť pracovnej sily v krajine. Celosvetovo súperí najmä so spoločnosťami Munich Re a Hannover Re o celkové prvenstvo na svetovom trhu. Pandémia COVID-19 predstavovala i stále predstavuje pre Swiss Re a jej schopnosť vykonávať svoje obchodné aktivity významnú výzvu. Napriek tomu spoločnosť získala množstvo ocenení a je považovaná za poprednú poisťováciu a zaist'ováciu spoločnosť na svete.

Obrázok 1: Logo spoločnosti Swiss Re



Zdroj: <https://1000logos.net/swiss-re-logo/>

3.1.2 Organizačná štruktúra

Swiss Reinsurance Company Ltd, známa aj ako Swiss Re, je organizovaná ako holdingová spoločnosť, pod ktorou pôsobí viacero dcérskych spoločností. Holdingová spoločnosť je zodpovedná za celkové riadenie a strategické smerovanie skupiny, zatiaľ čo jej dcérske spoločnosti sú zodpovedné za vykonávanie konkrétnych obchodných činností. Swiss Re pôsobí vo viacerých segmentoch vrátane majetkového a úrazového zaistenia, životného a zdravotného zaistenia, korporátnych riešení a cenných papierov viazaných na poistenie (ILS). Každý z týchto segmentov má svoju vlastnú obchodnú jednotku, ktorá je zodpovedná za každodennú činnosť a riadenie príslušného odvetvia.

Swiss Re má tiež silnú globálnu prítomnosť s prevádzkami vo viacerých krajinách a sieťou pobočiek. Na riadenie svojich rôznorodých operácií má spoločnosť decentralizovanú organizačnú štruktúru, v rámci ktorej majú miestne obchodné jednotky značnú autonómiu pri prijímaní rozhodnutí a reagovaní na trhové podmienky v príslušných regiónoch.

Z hľadiska riadenia má Swiss Re jasnú hierarchiu, na vrchole ktorej je predstavenstvo, po ňom nasleduje generálny riaditeľ a vyšší manažment a potom prevádzkoví zamestnanci. Spoločnosť kladie veľký dôraz na tímovú prácu a spoluprácu, pričom na dosahovaní obchodných cieľov spolupracujú vzájomne prepojené funkčné tímy.

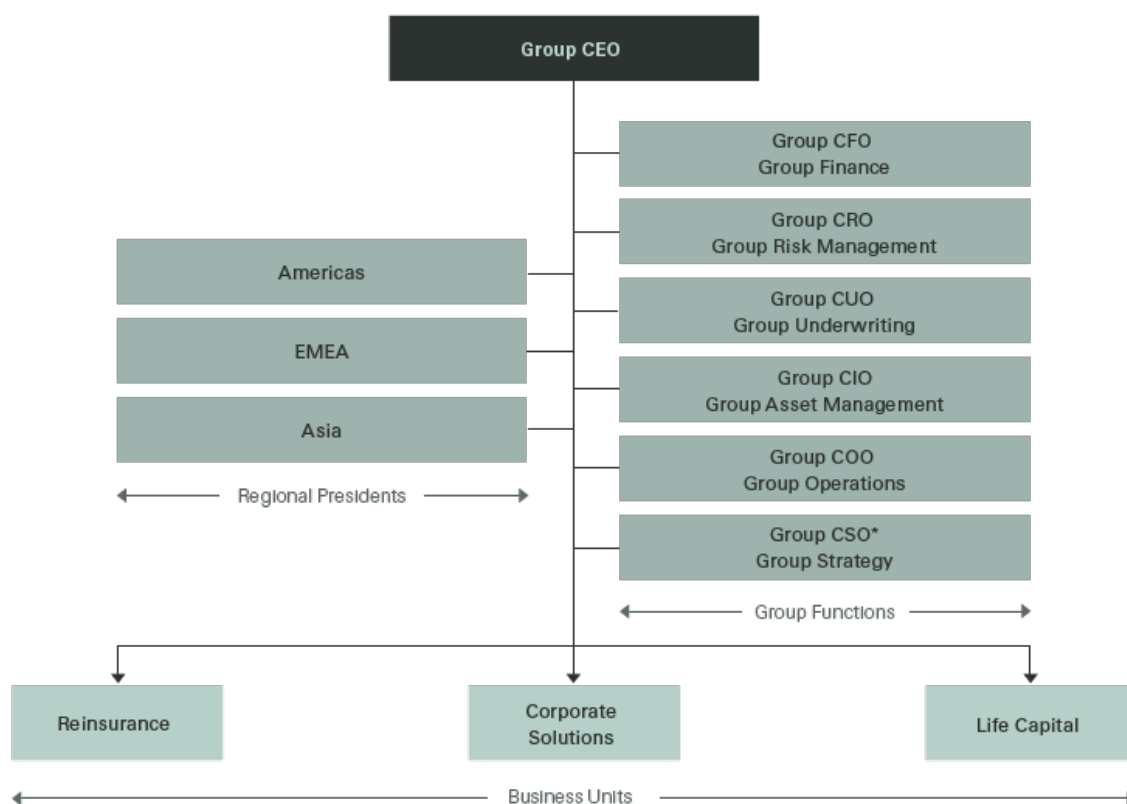
Oddelenie Business Services spoločnosti Swiss Re v Bratislave, ktorého manažéri respektíve team-leaderi budú respondentami v našom dotazníkovom prieskume, je dôležitou súčasťou globálnych operácií spoločnosti. Oddelenie je zodpovedné za poskytovanie celého radu obchodných služieb, vrátane podpory v oblasti financií, ľudských zdrojov, informačných technológií a obstarávania, pobočkám Swiss Re na celom svete.

Oddelenie má hierarchickú štruktúru, pričom vedúci oddelenia Business Services je priamo podriadený finančnému riaditeľovi. Pod vedúcim oddelenia Business Services je niekoľko vyšších manažérov, z ktorých každý zodpovedá za konkrétnu obchodnú funkciu. Medzi tieto funkcie patria financie, ľudské zdroje, IT a obstarávanie a každá z nich je ďalej rozdelená na menšie tímy zodpovedné za konkrétne úlohy. Finančná funkcia je zodpovedná za riadenie finančných operácií Swiss Re vrátane účtovníctva, dodržiavania daňových predpisov a finančného výkazníctva. Funkcia ľudských zdrojov je zodpovedná za nábor, školenie a riadenie zamestnancov spoločnosti, ako aj za zabezpečenie súladu s miestnymi

zákonmi o zamestnanosti. Funkcia IT je zodpovedná za riadenie technologickej infraštruktúry spoločnosti vrátane hardvéru, softvéru a sieťových systémov. Funkcia obstarávania je zodpovedná za riadenie procesov obstarávania spoločnosti vrátane výberu dodávateľov, vyjednávania a riadenia zmlúv. Každý tím v rámci oddelenia Business Services riadi teamleader, ktorý podlieha vedúcemu manažérovi (tzv. section head) zodpovednému za jeho funkciu. Teamleadri sú zodpovední za riadenie každodenných činností v rámci svojich tímov a za zabezpečenie včasného a kvalitného plnenia úloh. Úzko spolupracujú aj s ostatnými tímami v rámci oddelenia, aby zabezpečili zefektívnenie a účinnosť procesov a postupov.

Celkovo možno povedať, že oddelenie Business Services spoločnosti Swiss Re v Bratislave je dobre štruktúrovaná a vysoko efektívna prevádzka. Hierarchická štruktúra oddelenia zabezpečuje, že úlohy sú vhodne delegované a že každý tím má jasné zodpovednosti a ciele. To následne umožňuje oddeleniu poskytovať vysokokvalitné služby pobočkám Swiss Re po celom svete, čo prispieva k úspechu a rastu spoločnosti.

Obrázok 2: Organizačná štruktúra podniku



Zdroj: <https://reports.swissre.com/2018/financial-report/governance/group-structure-and-shareholders/group-structure.html>

3.2 Pracovné postupy

Teoretická časť našej práce bola kľúčovou zložkou pri získavaní komplexného porozumenia téme kontrolovania. Cieľom tejto časti štúdie bolo poskytnúť pevný teoretický základ pre naše praktické skúmanie kontroly v podmienkach podniku. Na dosiahnutie tohto cieľa sme vykonali hĺbkovú analýzu existujúcej literatúry a odborných článkov na tému kontroly. Táto analýza bola kľúčová pri syntéze súčasného stavu poznatkov o tejto téme a umožnila nám nadviazať na existujúci výskum a prispieť k tejto oblasti. Metódy použité v našej teoretickej analýze boli zvolené tak, aby poskytli dôkladné preskúmanie témy. **Metóda pozorovania:** Táto nám umožnila hlbšie pochopiť javy a procesy súvisiace s riadením metóda a poskytla priamy pohľad na predmet analýzy a umožnila nám získať potrebné informácie na dosiahnutie našich prieskumných cieľov. Okrem toho sme použili **metódu syntézy**, aby sme spojili jednotlivé časti našej analýzy do jednotného celku. Táto metóda nám pomohla vidieť vzájomnú prepojenosť jednotlivých aspektov kontroly a poskytla nám komplexný pohľad na predmet analýzy. Nakoniec bola použitá **metóda teoretickej analýzy** na rozdelenie predmetu na menšie časti. Táto metóda nám umožnila hlbšie preniknúť do konkrétnych aspektov kontroly a poskytla nám diferencované chápanie predmetu. Rozdelením témy na menšie časti sme boli schopní identifikovať základné princípy a koncepty, ktoré sú základom tejto oblasti. V praktickej časti našej štúdie sme sa snažili aplikovať poznatky získané z našej teoretickej analýzy na reálne prostredie.

Na tento účel sme si vybrali konkrétny podnik, ktorý slúžil ako predmet nášho skúmania. Tento podnik sme si vybrali na základe jeho významu pre danú tému a potenciálu, ktorý ponúkal na poskytnutie zmysluplných poznatkov o oblasti riadenia. Metóda zberu údajov, ktorú sme zvolili, bol dotazníkový prieskum. Túto metódu sme zvolili preto, lebo ponúkla nákladovo efektívny a účinný spôsob zberu informácií od veľkej vzorky respondentov. Pri zostavovaní dotazníka sme vychádzali z metódy predpokladov. Táto metóda nám pomohla sformulovať otázky, ktoré boli relevantné pre danú tému, a umožnila nám získať potrebné informácie na dosiahnutie cieľov našej analýzy. Po uskutočnení dotazníka sme získané údaje analyzovali, aby sme mohli vyvodiť zmysluplné závery a navrhnúť riešenia. Výsledky našej analýzy nám poskytli cenné poznatky o predmete kontroly v reálnom prostredí. Tieto poznatky boli kľúčové pri dosahovaní nášho hlavného cieľa a prispeli k nášmu pochopeniu tejto témy. Na záver možno konštatovať, že teoretické

a praktické zložky našej práce boli navrhnuté tak, aby poskytli komplexné skúmanie témy kontroly.

Prostredníctvom využitia celého radu analytických metód sa nám podarilo získať hlboké porozumenie predmetu a aplikovať tieto poznatky v reálnom prostredí. Výsledky nášho prieskumu majú potenciál významne prispieť k tejto oblasti a prehĺbiť naše chápanie predmetu.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

V teoretickej časti tejto práce sa uskutočnilo dôkladné preskúmanie existujúcich zdrojov a relevantnej literatúry s cieľom získať komplexné poznatky o pojme kontrolovanie či controlling v anglo-americkom význame pojmu. Medzi zdroje využité pri tejto analýze patrili:

- Slovenská ekonomická knižnica Ekonomickej univerzity v Bratislave.
- Virtuálny vyhľadávač kníh Books Google.
- Virtuálny vyhľadávač vedeckých publikácií Google Scholar a Web of Science.

Tieto zdroje boli považované za najvhodnejšie vzhľadom na široké spektrum informácií, ktoré sú v nich k dispozícii o téme kontrolovania, čo umožnilo hlbkové preskúmanie tejto témy.

Na získanie potrebných údajov pre praktickú časť práce bol na oddelení Business Services realizovaný dotazníkový prieskum. Dotazník bol vytvorený pomocou digitálnej platformy Google Forms a pozostával z 25 otázok, ktoré sa týkali rôznych aspektov kontrolovania na oddelení. Otázky boli vybrané na základe metódy predpokladov, čím sa zabezpečilo, že sa zozbierajú a analyzujú všetky relevantné informácie na dosiahnutie hlavného cieľa práce. Výsledky dotazníkového prieskumu boli analyzované a údaje boli použité na vyvodenie záverov a návrh riešení všetkých zistených problémov. Dotazník spolu s jeho výsledkami sa nachádza v prílohách práce.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Metódy využité pri vyhodnocovaní a interpretovaní výsledkov dotazníka sú vymenované nižšie:

- Metóda konkretizácie – zahŕňa definovanie konkrétneho scenára pre daný problém všade, kde konkrétne je metóda použitá.
- Metóda dedukcie - funguje na princípe prechodu od všeobecného ku konkrétnemu, zatiaľ čo metóda indukcie funguje opačným smerom, postupuje od konkrétnych pozorovaní k všeobecnému záveru.
- Metóda porovnávania – používa sa na identifikáciu podobností a rozdielov medzi skúmanými objektmi a javmi.

3.5 Štatistické metódy

V praktickej časti práce sme využili celý rad štatistických metód s cieľom efektívne analyzovať a prezentovať výsledky nášho prieskumu. Medzi tieto metódy patrí metóda grafického znázornenia, tabuľková metóda, metóda priemerov a metóda štatistickej indukcie.

- Metóda grafického znázornenia zahŕňa prezentáciu výsledkov prostredníctvom rôznych vizuálnych prvkov, ako je tvar, veľkosť a farba. Táto metóda umožňuje jednoduchú interpretáciu údajov a poskytuje jasné znázornenie zákonitostí a trendov vo výsledkoch.
- Tabuľková metóda zahŕňa usporiadanie údajov pomocou číselných hodnôt. Táto metóda poskytuje jasný a stručný prehľad výsledkov, čo uľahčuje identifikáciu kľúčových bodov a vyvodenie záverov.
- Metóda priemeru, známa aj ako modus, sa používa na určenie najčastejšie sa vyskytujúcej hodnoty v súbore údajov. Táto metóda je užitočná na identifikáciu centrálnych tendencií v údajoch a poskytuje jasný obraz o celkovom rozložení výsledkov.

- Nakoniec metóda štatistickej indukcie zahŕňa zovšeobecnenie výsledkov zo súboru vzoriek na celú populáciu. Táto metóda sa používa na vyvodenie záverov o väčšej populácii na základe výsledkov zo súboru vzoriek.

Na záver možno konštatovať, že v praktickej časti našej práce sme využili zvolené štatistické metódy, aby sme mohli efektívne analyzovať a prezentovať výsledky nášho prieskumu. Medzi tieto metódy patrí grafické znázornenie, tabuľková metóda, metóda priemerov a metóda štatistickej indukcie. Vďaka využitiu týchto metód sme dokázali naše zistenia prezentovať prehľadne a stručne, čo nám pomohlo vyvodiť zmysluplné závery a poskytnúť pohľad na skúmanú oblasť. Celkovo nám aplikácia týchto štatistických metód umožnila vykonať dôkladnú a komplexnú analýzu našich údajov a dúfame, že naša práca prispeje k lepšiemu pochopeniu danej problematiky.

3.6 Prezentácia výstupov z analýzy odpovedí a validácia dedukovaných a indukovaných záverov

Po procese vyhodnocovania sme metódou prezentácie a konzultácie teamleadrom predložili naše postrehy a návrhy, aby sa k nim vyjadrili. Slúžilo to ako spôsob overenia našich zistení a uistenia sa, že naše návrhy nie sú subjektívne, ale vychádzajú zo skúseností a názorov tých, ktorí sa pohybujú v tomto prostredí a so skúmanými aspektami prichádzajú v práci denne do kontaktu.

Ich spätná väzba bola neoceniteľná, pretože nám poskytla komplexnejšie pochopenie problémov, ktorým vedúci tímov čelia pri svojej každodennej práci. Okrem toho nám ich podnety umožnili vylepšiť naše návrhy tak, aby lepšie zodpovedali potrebám a realite ich úloh a tímov.

Zapojením sa do tohto konzultačného procesu sme mohli zabezpečiť, aby naša diplomová práca bola dobre spracovaná a informovala o perspektívach tých, ktorých sa predložené odporúčania budú priamo týkať. Okrem toho nám tento proces umožnil posilniť platnosť a dôveryhodnosť našich zistení a návrhov, keďže boli podporené skúsenosťami a príspevkami samotných teamleadrov.

4 Výsledky práce

4.1 Štruktúra dotazníka

Pandémia COVID-19 mala hlboký vplyv na podniky na celom svete, pričom mnohé z nich zaznamenali výrazné narušenie svojej činnosti. V dôsledku toho museli spoločnosti prispôbiť svoje stratégie riadenia, aby úspešne zvládli tieto náročné časy. Jednou z oblastí riadenia, ktorá bola obzvlášť ovplyvnená, je oblasť kontroly, ktorá zahŕňa monitorovanie výkonnosti a zabezpečenie plnenia cieľov. Cieľom tohto prieskumu, ktorý je súčasťou diplomovej práce na túto tému, je zistiť, ako pandémia COVID-19 ovplyvnila funkciu kontrolovania v manažmente na oddelení Business Services spoločnosti Swiss Re Bratislava. Prieskum sa uskutoční medzi teamleadrami na oddelení a bude pozostávať z 25 otázok. Otázky sa budú týkať tém, ako je vplyv práce na diaľku na controlling, zmeny kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI) a využívanie technológií na podporu funkcie kontrolovania počas pandémie. Účelom prieskumu je získať poznatky o názoroch teamleadrov na vplyv COVID-19 na kontrolnú funkciu riadenia na oddelení. Tieto informácie sa použijú na identifikáciu oblastí, v ktorých je potenciálne možné dosiahnuť zlepšenie, a na vypracovanie odporúčaní pre budúce stratégie riadenia. Účast' na prieskume bola úplne dobrovoľná a všetky odpovede boli dôverné. Očakáva sa, že vyplnenie prieskumu bude trvať približne 20-30 minút a účastníci budú môcť poskytnúť svoju spätnú väzbu anonymne. Výsledky prieskumu budú analyzované a prezentované v diplomovej práci s cieľom poskytnúť cenné poznatky o vplyve COVID-19 na kontrolné funkcie na oddelení Business Services spoločnosti Swiss Re Bratislava.

Celkovo je tento prieskum dôležitou príležitosťou na získanie cenných poznatkov o vplyve pandémie COVID-19 na kontrolné funkcie na oddelení Business Services spoločnosti Swiss Re Bratislava. Teamleadri môžu svojou účasťou prispieť k lepšiemu pochopeniu problémov, ktorým čelia podniky v tomto náročnom období, a pomôcť pri tvorbe budúcich stratégií riadenia. Swiss Re Bratislava je medzinárodná zaistovacia spoločnosť, ktorá poskytuje riešenia na prenos rizík poisťovníam na celom svete. Na Slovensku má významné zastúpenie, pričom na oddelení Business Services pracuje veľký počet zamestnancov. Pandémia COVID-19 mala na Swiss Re Bratislava významný vplyv, rovnako ako na podniky na celom svete. V reakcii na ňu musela spoločnosť zaviesť niekoľko opatrení na zaistenie bezpečnosti svojich zamestnancov a zároveň zachovať kontinuitu

činnosti. Jednou z oblastí spoločnosti, ktorá bola obzvlášť zasiahnutá, je kontrolná funkcia manažmentu na oddelení Business Services. Kontrolovanie zahŕňa monitorovanie výkonnosti a zabezpečenie plnenia cieľov a zohráva rozhodujúcu úlohu pri úspechu každej organizácie. Pandémia COVID-19 narušila tradičné spôsoby práce, pričom mnohí zamestnanci teraz pracujú na diaľku. Tento posun v pracovných postupoch vytvoril nové výzvy pre podniky vrátane Swiss Re Bratislava, ktoré sa vo veľkej miere spoliehajú na funkcie controllingu, aby mohli monitorovať výkonnosť a zabezpečiť plnenie cieľov. Pandémia ovplyvnila Swiss Re Bratislava viacerými spôsobmi, ktoré majú priamy vplyv na kontrolnú funkciu manažmentu na oddelení Business Services. Napríklad práca na diaľku mala za následok nedostatočný prehľad a kontrolu nad výkonnosťou zamestnancov, čo sťažilo účinné monitorovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Okrem toho pandémia vytvorila nové riziká, ktoré je potrebné riadiť, napríklad riziko kybernetických útokov, ktoré môžu ovplyvniť efektívnosť kontrolných funkcií. Okrem toho pandémia ovplyvnila aj obchodné operácie spoločnosti, čo viedlo k zmenám v spôsobe fungovania skúmaného oddelenia. Tieto zmeny mohli ovplyvniť funkciu kontroly, keďže ciele a kľúčové ukazovatele výkonnosti oddelenia sa mohli zmeniť tak, aby odrážali novú realitu pandémie. Oddelenie napríklad mohlo byť nútené uprednostniť opatrenia na znižovanie nákladov pred rastom príjmov, čo mohlo mať významný vplyv na kontrolnú funkciu manažmentu.

Vzhľadom na tieto výzvy je nevyhnutné pochopiť, ako pandémia COVID-19 ovplyvnila kontrolnú funkciu riadenia na oddelení Business Services. Cieľom tohto prieskumu je získať poznatky od teamleadrov na oddelení o vplyve COVID-19 na funkciu controllingu. V prieskume sa budú klásť otázky o problémoch, ktorým čelia teamleadri pri monitorovaní výkonnosti, riadení rizík a dosahovaní cieľov počas pandémie. Výsledky prieskumu sa použijú na identifikáciu oblastí, v ktorých je možné dosiahnuť zlepšenie, a na vypracovanie odporúčaní pre budúce stratégie riadenia.

Prvá otázka sa týkala pohlavia respondentov. Je isté, že pohlavie respondenta môže byť podstatným faktorom pre pochopenie vplyvu COVID-19 na kontrolnú funkciu manažmentu na oddelení Business Services spoločnosti Swiss Re Bratislava. Ukázalo sa, že pohlavie ovplyvňuje skúsenosti jednotlivcov na pracovisku, a to je obzvlášť dôležité počas pandémie.²⁵ Napríklad ženy majú s väčšou pravdepodobnosťou povinnosti súvisiace so

²⁵ NEVILLE, S. E., - ENGELBRECHT, L. K. Gendered experiences of the COVID-19 pandemic in the South African workplace. In *South African Journal of Psychology*, Cape Town, 2021 roč. 51 č.1, ISSN 1433-0237 Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/home/sap>

starostlivosťou, ako je starostlivosť o deti alebo starších príbuzných. Tieto povinnosti mohli byť počas pandémie zvýšené, keďže mnohé školy a zariadenia starostlivosti o deti boli zatvorené a starší príbuzní mohli vyžadovať ďalšiu starostlivosť. To mohlo mať za následok, že teamleaderky na oddelení zažívali ďalšie problémy pri riadení svojich tímov a zároveň pri zosúladzovaní svojich povinností súvisiacich so starostlivosťou.

Okrem toho štúdie ukázali, že ženy majú tendenciu zažívať viac konfliktov medzi prácou a rodinou ako muži, najmä keď pracujú z domu. To mohlo mať počas pandémie výraznejší vplyv na teamleaderky na oddelení, keďže mnoho zamestnancov teraz pracuje na diaľku. Rodová zaujatosť mohla taktiež zohrať úlohu aj pri vplyve pandémie na kontrolnú funkciu riadenia na oddelení. Výskum ukázal, že ženy sa častejšie stretávajú s predsudkami na pracovisku, napríklad sú prehliadané pri povyšovaní alebo sú vystavené mikroagresii. Tieto predsudky sa mohli počas pandémie ešte zvýšiť, keďže zamestnanci boli nútení pracovať na diaľku a komunikácia medzi teamleadrami a ich tímami sa stala závislejšou od technológií. Pochopenie vplyvu COVID-19 na kontrolnú funkciu manažmentu na oddelení Business Services z hľadiska podielu pohlaví je preto nevyhnutné. Výsledky tohto prieskumu môžu pomôcť objasniť, ako odlišne prežívali pandémiu teamleadri oboch týchto pohlaví a ako mohli rodové predsudky ovplyvniť kontrolnú funkciu riadenia na oddelení. Zahrnutím otázok o pohlaví do prieskumu možno výsledky analyzovať cez rodovú optiku s cieľom identifikovať akékoľvek významné rozdiely v tom, ako teamleadri prežívali pandémiu a ako riadili svoje tímy. Tieto informácie sa potom môžu použiť na vypracovanie cielenejších stratégií na podporu teamleadrov, najmä tých, ktorí boli pandémiou neúmerne postihnutí. Zahrnutím takýchto otázok do prieskumu vieme nadobudnúť diferencovanejšie pochopenie vplyvu COVID-19 na kontrolnú funkciu manažmentu na oddelení Business Services. Pochopením jedinečných výziev, ktorým čelia teamleadri, môžeme eventuálne odporučiť účinnejšie stratégie riadenia pandémie a podpory svojich tímov.

Ďalšie otázky sa týkali vplyvu pandémie Covid 19 na funkciu kontrolovania a vnímania tejto problematiky skrz pohľad teamleadrov. Pýtali sme sa, či sa množstvo kontroly zmenilo ale aj či nastali zmeny v spojitosti s komunikáciou s tímom či ich výkonnosťou. Vplyv COVID-19 na kontrolnú funkciu manažmentu na oddelení Business Services Swiss Re Bratislava bol významný. Pandémia vytvorila pre teamleadrov nebývalé výzvy, keďže sa museli prispôbiť novým spôsobom práce a riadenia svojich tímov. Otázky prieskumu o tom, ako COVID-19 ovplyvnil spôsob, akým teamleadri vykonávajú svoje úlohy v oblasti controllingu, sú nevyhnutné na pochopenie toho, ako pandémia ovplyvnila

celkovú výkonnosť oddelenia. Odpovede na tieto otázky môžu poskytnúť prehľad o tom, ako museli teamleadri prispôbiť svoje techniky controllingu, aby sa vyrovnali s jedinečnými výzvami pandémie.

Napríklad pandémia viedla k výraznému nárastu práce na diaľku, čo mohlo ovplyvniť schopnosť teamleadrov účinne monitorovať výkonnosť svojho tímu. Prieskum môže poskytnúť informácie o tom, či teamleadri dokázali prispôbiť svoje kontrolné techniky tomuto novému prostrediu práce na diaľku, alebo či mali problém udržať si kontrolu nad výkonom svojho tímu. Okrem toho sú otázky prieskumu o tom, ako teamleadri vnímajú ich kontrolné úlohy ich zamestnanci, kľúčové pre pochopenie celkovej morálky a pracovnej spokojnosti zamestnancov na oddelení. Pandémia spôsobila zamestnancom veľkú neistotu a stres a je nevyhnutné pochopiť, ako kontrolné techniky teamleadrov ovplyvnili vnímanie ich práce.

Otázky prieskumu o tom, či si teamleadri myslia, že v dôsledku pandémie je kontrola väčšia alebo menšia, sú tiež veľmi dôležité pre pochopenie toho, ako pandémia ovplyvnila celkovú výkonnosť oddelenia. Odpovede na tieto otázky môžu poskytnúť informácie o tom, či teamleadri dokázali počas pandémie udržať kontrolu nad výkonom svojho tímu, alebo či s tým mali problémy. Napríklad pandémia mohla mať za následok nedostatok kontroly v dôsledku zvýšených ťažkostí pri monitorovaní výkonu zamestnancov pri práci na diaľku. Prípadne mohla mať za následok väčšiu kontrolu v dôsledku zvýšeného využívania technológií a komunikačných nástrojov. Výsledky prieskumu možno využiť na identifikáciu oblastí, v ktorých teamleadri môžu potrebovať ďalšiu podporu na zlepšenie svojich kontrolných techník a udržanie kontroly nad výkonom svojich tímov počas pandémie. Môže sa použiť aj na identifikáciu oblastí, v ktorých môžu existovať príležitosti na zlepšenie morálky a spokojnosti zamestnancov s prácou. Celkovo sú otázky prieskumu o tom, ako COVID-19 ovplyvnil spôsob, akým teamleadri vykonávajú svoje kontrolné úlohy, ako vnímajú svoje kontrolné techniky a či je v dôsledku pandémie viac alebo menej kontroly, rozhodujúce pre pochopenie vplyvu pandémie na kontrolnú funkciu manažmentu na oddelení Business Services Swiss Re Bratislava. Výsledky prieskumu môžu poskytnúť cenné poznatky o celkovej výkonnosti oddelenia počas pandémie a informovať o stratégiách riadenia trvalého vplyvu pandémie na činnosť oddelenia.

Dotazník obsahoval otázky týkajúce sa spôsobu riešenia tejto krízy a výsledného stavu, do ktorého členovia vrcholového manažmentu Swiss Re túto spoločnosť dostali.

Pýtali sme sa, či si teamleadri myslia, že bola kríza z ich strany zvládnutá dobre, či naopak malo riešenie tejto bezprecedentnej situácie chyby. Otázky prieskumu o tom, ako najvyššie vedenie Swiss Re Bratislava zvládlo krízu počas pandémie, sú kľúčové pre pochopenie celkového vnímania vedenia spoločnosti teamleadrami v tomto náročnom období. Odpovede na tieto otázky môžu poskytnúť informácie o tom, ako vedenie spoločnosti reagovalo na pandémiu a či boli jeho kroky účinné pri podpore činnosti oddelenia.

Otázky prieskumu o tom, či mali zamestnanci priestor na vyjadrenie svojich otázok a obáv, sú tiež dôležité pre pochopenie celkovej morálky a spokojnosti zamestnancov oddelenia s prácou. Pandémia vyvolala u zamestnancov veľkú neistotu a stres a je veľmi dôležité pochopiť, či sa v tomto období cítia byť podporovaní a vypočutí svojimi vedúcimi.

Okrem toho sú rozhodujúce aj otázky prieskumu o tom, či boli zamestnanci riadne vybavení, napríklad či dostali nejakú podporu pri zriadení svojho vzdialeného pracovného miesta doma. Pandémia mala za následok výrazný nárast práce na diaľku, čo mohlo ovplyvniť schopnosť zamestnancov efektívne vykonávať svoju prácu. Je nevyhnutné pochopiť, či spoločnosť poskytla zamestnancom potrebnú podporu, aby mohli pracovať na diaľku bez akýchkoľvek ťažkostí.

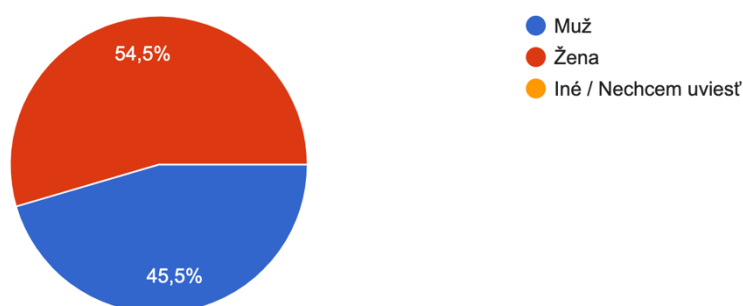
Výsledky prieskumu možno využiť na identifikáciu oblastí, v ktorých môže vedenie spoločnosti potrebovať ďalšiu podporu na zlepšenie stratégií krízového riadenia počas pandémie. Môže sa použiť aj na identifikáciu oblastí, v ktorých môžu existovať príležitosti na zlepšenie morálky a spokojnosti zamestnancov s prácou poskytnutím lepšej podpory pre prácu na diaľku. Celkovo sú otázky prieskumu o tom, ako vrcholové vedenie Swiss Re Bratislava zvládlo krízu počas pandémie, či mali zamestnanci priestor na vyjadrenie svojich otázok a obáv a či boli riadne vybavení, rozhodujúce pre pochopenie vplyvu pandémie na činnosť oddelenia. Výsledky prieskumu môžu poskytnúť cenné poznatky o stratégiách krízového riadenia spoločnosti počas pandémie a informovať o stratégiách pre riadenie trvalého vplyvu pandémie na činnosť oddelenia.

4.2 Výsledky dotazníkového prieskumu

Prieskumu sa zúčastnilo 22 respondentov. Ide o kompletne zastúpenie teamleadrov na oddelení Business Services. Naša vzorka je teda dokonale reprezentatívna pre populáciu,

pretože máme údaje od každého jednotlivca. To znamená, že zistenia z tejto vzorky môžeme s vysokou mierou spoľahlivosti zovšeobecniť na celú populáciu. Vieme teda, že sa nám na základe odpovedí respondentov podarí poskytnúť presné a spoľahlivé údaje, keďže je zaistený vstup celej populácie. To môže pomôcť minimalizovať riziko skreslenia údajov alebo nepresností, ktoré sa môžu vyskytnúť pri menších vzorkách. Spomedzi respondentov bolo 12 ženského a 10 mužského pohlavia, čo bolo zodpovedané v prvej otázke prieskumu.

Graf 1: Otázka číslo 1 – Aké je Vaše pohlavie?

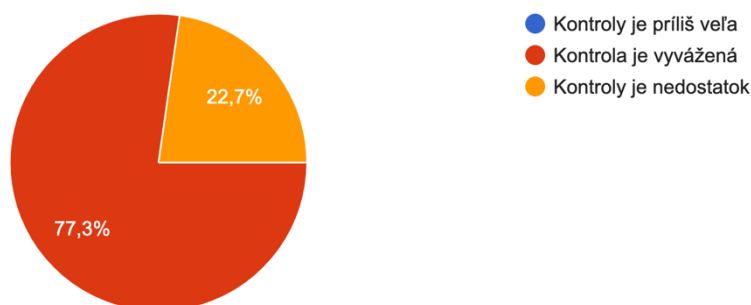


Zdroj: Google Forms

Druhou otázkou sme chceli zistiť, aké množstvo kontroly teamleadri vnímajú, že majú nad svojimi tímami. Výsledky naznačujú, že väčšina zamestnancov si myslí, že úroveň kontroly, ktorú majú nad prácou svojho tímu, je primeraná. Možno to pripísať rôznym faktorom, ako je dôvera, ktorú manažéri vkladajú do svojich tímov, a kvalita komunikačných kanálov vytvorených medzi členmi tímu. Skutočnosť, že menšina zamestnancov sa domnieva, že kontrola nie je dostatočná, však poukazuje na význam účinných postupov riadenia, najmä počas pandémie. Pandémia vytvorila pre manažérov náročné prostredie, keďže sa museli prispôbiť novej realite práce na diaľku a zabezpečiť, aby ich tímy zostali produktívne a motivované. To si vyžadovalo, aby manažéri vyvinuli nové stratégie a techniky na monitorovanie práce svojho tímu a zabezpečenie dodržiavania termínov. V niektorých prípadoch to mohlo viesť k zvýšeniu úrovne kontroly nad zamestnancami, čo viedlo k pocitom nepohodlia alebo nedostatku dôvery medzi členmi tímu. Okrem toho pandémia viedla aj k zvýšenej úrovni stresu a úzkosti medzi zamestnancami, čo môže mať negatívny vplyv na ich výkonnosť a produktivitu. V takýchto situáciách môže byť potrebné, aby manažéri prevzali aktívnejšiu úlohu pri kontrole práce svojich tímov, aby zabezpečili, že úlohy budú splnené včas a v očakávanej kvalite.

Je zaujímavé, že žiaden z respondentov si v prieskume nevybral odpoveď "Kontroly je príliš veľa". To môže naznačovať, že teamleadri na oddelení Business Services Swiss Re Bratislava našli rovnováhu medzi vykonávaním dostatočnej kontroly a vyhýbaním sa mikromanažmentu. Mikromanažment môže byť škodlivý pre morálku a produktivitu zamestnancov, pretože zahŕňa nadmernú kontrolu každodennej práce zamestnancov. Skutočnosť, že nikto z respondentov nemal pocit, že by kontroly bolo priveľa, naznačuje, že manažéri umožňujú svojim tímom pracovať samostatne, pričom v prípade potreby stále poskytujú usmernenie a podporu. Jedným z možných vysvetlení by mohlo byť využívanie účinných komunikačných kanálov medzi manažérmi a zamestnancami. Ak majú zamestnanci pocit, že sú vypočutí a že ich nápady a názory sú oceňované, je pravdepodobnejšie, že budú motivovaní a produktívni. To sa dá dosiahnuť pravidelnými tímovými stretnutiami, individuálnymi kontrolami a politikou otvorených dverí, kde môžu zamestnanci vyjadriť svoje obavy alebo požiadať o pomoc. Ďalším faktorom, ktorý mohol prispieť k vyváženému vnímaniu kontroly medzi zamestnancami, je používanie jasných a merateľných cieľov a úloh. Keď zamestnanci jasne chápu, čo sa od nich očakáva a ako ich práca prispieva k celkovému úspechu organizácie, je pravdepodobnejšie, že budú mať pocit vlastníctva a hrdosti na svoju prácu. To môže viesť k zvýšeniu motivácie a produktivity bez potreby nadmernej kontroly zo strany manažérov. Napokon je možné, že absencia odpovede "je tu príliš veľa kontroly" môže byť spôsobená skreslením sociálnej žiaducnosti²⁶. Inými slovami, respondenti mohli mať pocit, že je spoločensky žiaduce vybrať si odpoveď, ktorá vykresľuje ich manažérov v pozitívnom svetle. Treba však poznamenať, že prieskum sa uskutočnil anonymne, čo mohlo do určitej miery zmierniť toto skreslenie.

Graf 2: Otázka číslo 2 – Aké množstvo kontroly vnímate že máte nad prácou Vášho tímu?



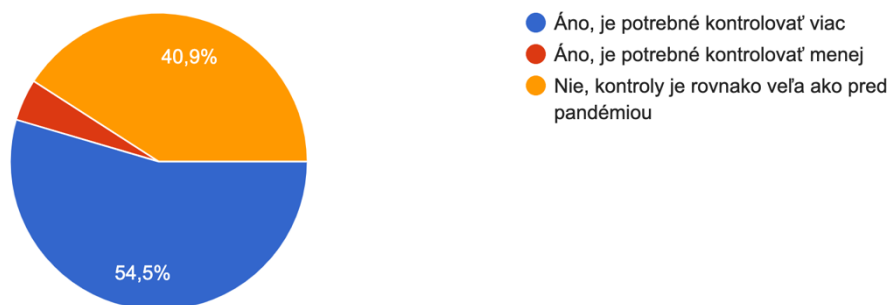
Zdroj: Google Forms

²⁶ TOURANGEAU, Roger - RIPS, Lance - RASINSKI, Kenneth. *The Psychology of Survey Response*. Cambridge University Press, 2000. 301-303 s. ISBN 978-0511819322

Výsledky tretej otázky v prieskume ukazujú, že väčšina respondentov, 12 z 22, sa domnieva, že proces kontroly sa zmenil v dôsledku pandémie COVID-19 a že je potrebná väčšia kontrola. Na druhej strane 9 respondentov sa domnieva, že rozsah kontroly je rovnaký ako pred pandemiou, a len jeden respondent sa domnieva, že je potrebná menšia kontrola. Existuje niekoľko možných vysvetlení, prečo sa väčšina respondentov domnieva, že v dôsledku pandémie je potrebná väčšia kontrola. Jedným z dôvodov môže byť prechod na prácu na diaľku, čo manažérom sťažilo monitorovanie práce svojich zamestnancov a zabezpečenie dodržiavania termínov a tvorby kvalitnej práce. Nedostatok osobnej interakcie a možnosť rozptýlenia v domácom prostredí môžu tiež zamestnancom sťažovať udržanie si úlohy, čo môže viesť k vnímaniu, že je potrebná väčšia kontrola. Ďalším dôvodom vnímania potreby väčšej kontroly môže byť zvýšená neistota a nestabilita spôsobená pandemiou. Vzhľadom na to, že spoločnosti čelia ekonomickým problémom a možným narušeniam svojej činnosti, manažéri môžu pociťovať väčšiu potrebu pozorne sledovať svoje tímy, aby sa uistili, že plnia ciele a že sa podnik udrží nad vodou. Za zmienku stojí, že iba jeden respondent zvolil odpoveď "Áno, je potrebné kontrolovať menej", čo môže naznačovať, že pandémia skutočne zvýšila potrebu kontroly v očiach väčšiny teamleadrov. Je však tiež možné, že jediný respondent, ktorý zvolil túto odpoveď, našiel spôsob, ako si udržať kontrolu a zároveň umožniť svojmu tímu väčšiu samostatnosť a flexibilitu v práci.

Celkovo výsledky druhej otázky naznačujú, že prechod na prácu na diaľku a zvýšená neistota spôsobená pandemiou mohli prispieť k vnímaniu potreby väčšej kontroly. Je však dôležité, aby vedúci pracovníci našli rovnováhu medzi poskytovaním dostatočnej kontroly na zabezpečenie efektívneho a účinného vykonávania práce a zároveň umožnili svojim zamestnancom autonómiu a flexibilitu, ktoré potrebujú na úspešnú prácu v prostredí na diaľku.

Graf 3: Otázka číslo 3 – Máte pocit, že proces kontrolovania sa pod vplyvom pandémie Covid-19 zmenil?



Zdroj: Google Forms

Ďalšou otázkou sme zisťovali, či a ako často teamleadri poskytujú zreteľné inštrukcie pre ich požadovaný pracovný výkon. Z odpovedí na túto otázku vyplýva, že väčšina teamleadrov na oddelení Business Services Swiss Re Bratislava dáva svojim členom tímu jasné pokyny týkajúce sa ich očakávaného výkonu. Konkrétne 13 teamleadrov uviedlo, že vždy poskytujú jasné pokyny, zatiaľ čo 8 uviedlo, že tak robia väčšinou. Iba jeden respondent uviedol, že poskytujú jasné pokyny iba niekedy.

Skutočnosť, že nikto nezvolil odpovede "zriedka" alebo "nikdy", naznačuje, že poskytovanie jasných pokynov je pre teamleadrov na tomto oddelení prioritou. Je to dôležité, pretože jasné pokyny sú nevyhnutné na to, aby členovia tímu pochopili, čo sa od nich očakáva, a mohli efektívne vykonávať svoju prácu. Poskytovaním jasných pokynov môžu teamleadri minimalizovať zmätok a nejednoznačnosť, ktoré môžu viesť k chybám alebo oneskoreniu pri plnení úloh.

Vysoký podiel teamleadrov, ktorí uviedli, že vždy poskytujú jasné pokyny, môže naznačovať, že si uvedomujú dôležitosť komunikácie a chápu, že poskytovanie jasných pokynov je nevyhnutné na udržanie produktivity a zabezpečenie kvalitného plnenia úloh. Môže to tiež naznačovať, že teamleadri na oddelení Business Services spoločnosti Swiss Re Bratislava sú efektívni v komunikácii s členmi svojich tímov a majú rozvinuté silné komunikačné zručnosti. Treba však poznamenať, že jeden respondent uviedol, že len niekedy poskytujú jasné pokyny. To môže naznačovať, že v oblasti komunikácie existuje priestor na zlepšenie a že niektorí teamleadri môžu potrebovať ďalšie školenia alebo podporu, aby ďalej rozvíjali svoje komunikačné zručnosti. Mohlo by to tiež naznačovať, že

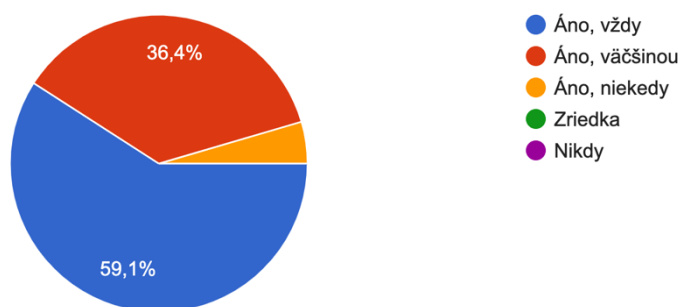
pracovné zaťaženie respondenta alebo iné faktory môžu mať vplyv na jeho schopnosť dôsledne poskytovať jasné pokyny.

Celkovo výsledky tejto otázky naznačujú, že poskytovanie jasných inštrukcií je pre teamleadrov na oddelení Business Services Swiss Re Bratislava prioritou. Hoci väčšina respondentov uviedla, že vždy alebo väčšinou poskytujú jasné pokyny, stále existuje priestor na zlepšenie v oblasti komunikácie. Teamleadri, ktorí efektívne komunikujú s členmi svojich tímov a poskytujú jasné pokyny, môžu pomôcť zabezpečiť, aby ich tímy pracovali účinne, čo je nevyhnutné na dosiahnutie cieľov organizácie a udržanie vysokej úrovne výkonnosti. Výsledky získané od respondentov v rámci tejto otázky sú mimoriadne dôležité, pretože objasňujú komunikačné postupy a štýl riadenia teamleadrov na tomto oddelení. V čase krízy, ako napríklad počas pandémie Covid-19, je ešte dôležitejšie zabezpečiť, aby boli pokyny jasné, stručné a účinné.

Skutočnosť, že väčšina teamleadrov uviedla, že vždy alebo väčšinou poskytujú jasné pokyny, naznačuje, že na tomto oddelení sa kladie veľký dôraz na priamu a efektívnu komunikáciu. Je to dôležité zistenie, pretože naznačuje, že teamleadri si uvedomujú dôležitosť komunikácie v kontexte pandémie a podnikajú kroky na zabezpečenie toho, aby členovia ich tímov rozumeli ich očakávaniam. To taktiež môže prispieť k zníženiu stresu a neistoty medzi členmi tímu, čo môže viesť k zvýšeniu spokojnosti s prácou a výkonnosti. Okrem toho zistenie, že len jeden respondent uviedol, že niekedy poskytuje jasné pokyny, poukazuje na potrebu priebežného vzdelávania a podpory teamleadrov s cieľom zlepšiť ich komunikačné zručnosti. Riešenie tohto problému prostredníctvom iniciatív v oblasti odbornej prípravy a rozvoja môže pomôcť zabezpečiť, aby teamleadri boli vybavení zručnosťami a vedomosťami potrebnými na správne riadenie svojich tímov počas pandémie a po nej.

Súhrnne možno konštatovať, že výsledky otázky o postupoch teamleadrov pri poskytovaní pokynov majú zásadný význam pre pochopenie vplyvu Covid-19 na kontrolnú úlohu manažérov na oddelení Business Services spoločnosti Swiss Re Bratislava.

Graf 4: Otázka číslo 4 – Zadávate členom Vášho tímu zreteľné inštrukcie pre ich požadovaný pracovný výkon?

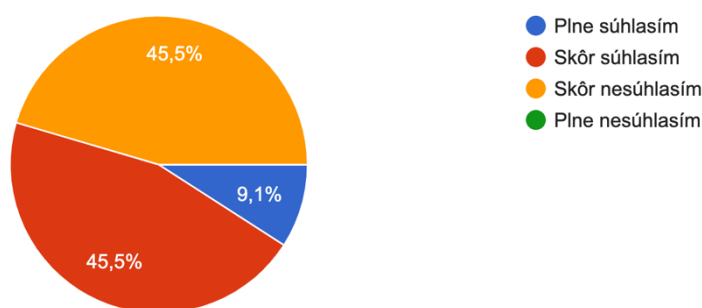


Zdroj: Google Forms

Piatou otázkou sme zisťovali, či si teamleadri myslia, že sa ich komunikácia smerom k tímu vplyvom priebehu Covidu 19 zlepšila. Výsledky tejto otázky naznačujú, že vplyv Covidu-19 na komunikáciu v tíme bol rôzny. Zatiaľ čo 2 respondenti uviedli, že sa ich komunikácia s členmi tímu určite zlepšila, 10 respondentov odpovedalo, že skôr súhlasia s tým, že sa ich komunikácia zlepšila, a 10 respondentov odpovedalo, že s týmto tvrdením skôr nesúhlasia. Tieto výsledky sú v kontexte témy diplomovej práce mimoriadne dôležité, pretože poukazujú na problémy, ktorým čelia manažéri pri udržiavaní efektívnej komunikácie počas krízy. Pandémia Covid-19 vytvorila situáciu, keď mnohí zamestnanci pracujú na diaľku alebo v hybridnom modeli, čo môže komunikáciu sťažovať. Okrem toho pandémia zvýšila stres a neistotu, čo môže ovplyvniť komunikáciu a vytvoriť ďalšie prekážky efektívnej komunikácie. Skutočnosť, že niektorí teamleadri uviedli, že sa ich komunikácia s členmi tímu zlepšila, naznačuje, že podnikli proaktívne kroky na riešenie problémov, ktoré pandémia spôsobila. Mohlo by to zahŕňať väčšie využívanie technológií, ako sú videokonferencie, na uľahčenie komunikácie alebo väčší dôraz na kontrolu členov tímu, aby sa uistili, že sa vyrovnávajú s výzvami, ktoré pandémia predstavuje. Zistenie, že značný počet respondentov buď do určitej miery nesúhlasí, alebo do určitej miery súhlasí s tvrdením, že sa ich komunikácia zlepšila, však naznačuje, že môže existovať priestor na zlepšenie. Mohlo by to zahŕňať poskytovanie dodatočnej odbornej prípravy a podpory teamleadrom, aby sa im pomohlo rozvíjať efektívne komunikačné zručnosti, alebo zavádzanie nových komunikačných stratégií na lepšie uľahčenie komunikácie počas krízy.

Zaujímavým zistením je skutočnosť, že nikto z respondentov nezvolil odpoveď "určite nesúhlasím" s výrokom v tejto otázke. Naznačuje to, že teamleadri na oddelení Business Services spoločnosti Swiss Re Bratislava nezaznamenali v dôsledku pandémie výrazný pokles komunikácie s členmi svojho tímu. Skutočnosť, že žiadny respondent s výrokom rozhodne nesúhlasil, naznačuje, že teamleadri na oddelení Business Services Swiss Re Bratislava dokázali udržať primeranú úroveň komunikácie s členmi svojho tímu napriek problémom, ktoré pandémia spôsobila.

Graf 5: Otázka číslo 5 – Vaša komunikácia sa smerom k Vášmu tímu v dôsledku pandémie Covid-19 zlepšila.



Zdroj: Google Forms

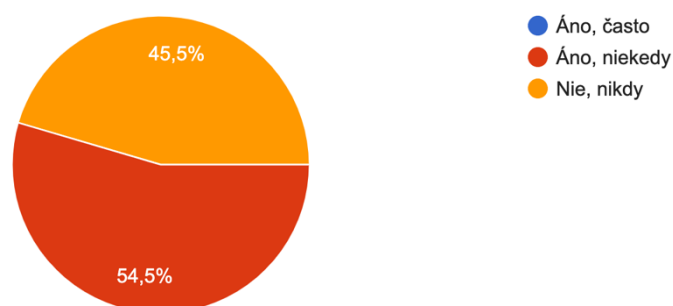
Výsledky šiestej otázky "Cítite sa v dôsledku vykonávania kontroly nepríjemne pri vykonávaní Vašej práce?" poskytujú zaujímavý pohľad na skúsenosti skúmanej vzorky teamleadrov s procesom kontroly a jej vplyvom na ich pocity.

Po prvé, skutočnosť, že nikto z respondentov nezvolil odpoveď "áno, často", naznačuje, že väčšina teamleadrov sa necíti nadmerne nepríjemne v dôsledku vykonávania kontroly ako súčasti svojej práce. To je pozitívne zistenie, pretože naznačuje, že úroveň kontroly, ktorú teamleadri vykonávajú, nespôsobuje výrazný diskomfort alebo úzkosť. Na druhej strane skutočnosť, že 12 respondentov zvolilo odpoveď "áno, niekedy", naznačuje, že existujú prípady, keď sa manažéri cítia nepríjemne v dôsledku vykonávania tejto funkcie spojennej s ich pozíciou a jej zodpovedajúcimi úlohami. Je dôležité ďalej analyzovať dôvody tohto nepríjemného pocitu, pretože by to mohlo mať vplyv na celkovú pohodu a spokojnosť teamleadrov s ich prácou. Jedno z možných vysvetlení nepohody by mohlo súvisieť so zvýšeným tlakom a pracovným zaťažením, ktorému teamleadri čelili počas pandémie Covid-19. Keďže sú teamleadri zodpovední za riadenie a koordináciu práce členov svojich tímov,

môžu pociťovať dodatočný tlak, aby zabezpečili, že ich členovia pracujú efektívne a účinne, najmä v koncepte práce z domu. Tento tlak by mohol prispieť k pocitom nepohody alebo úzkosti pri vykonávaní kontrolných úloh. Ďalšie možné vysvetlenie by mohlo súvisieť s povahou samotných kontrolných úloh. Pre niektorých teamleadrov môže byť náročné nájsť rovnováhu medzi potrebou kontroly a potrebou autonómie a dôvery v rámci svojho tímu. To by mohlo viesť k nepríjemným pocitom alebo konfliktom pri vykonávaní takýchto úloh, najmä ak členovia tímu vnímajú kontrolu ako príliš dotieravú alebo ako znak už spomínaného mikromanažmentu.

Celkovo výsledky tejto otázky poukazujú na potrebu ďalšieho skúmania skúseností teamleadrov na oddelení Business Services Swiss Re Bratislava, pokiaľ ide o kontrolné úlohy. Pochopením faktorov, ktoré prispievajú k nepríjemným pocitom alebo úzkosti, možno bude možné identifikovať stratégie alebo intervencie, ktoré môžu pomôcť zlepšiť pohodu a pracovnú spokojnosť teamleadrov a zároveň zabezpečiť zavedenie potrebných kontrolných opatrení.

Graf 6: Otázka číslo 6 – Cítite sa v dôsledku vykonávania kontroly nepríjemne pri vykonávaní Vašej práce?



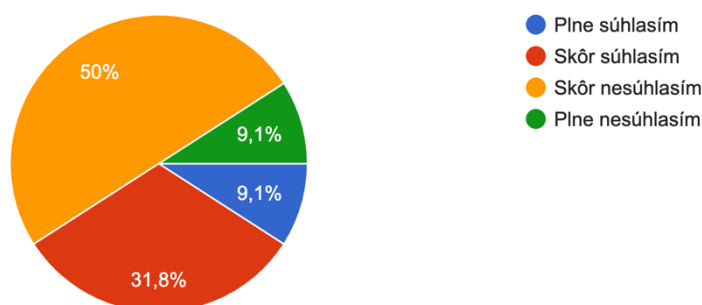
Zdroj: Google Forms

Z odpovedí na túto otázku vyplýva, že teamleadri vnímajú vplyv pandémie Covid-19 na pracovný výkon svojich členov tímu rôzne. Väčšina respondentov, konkrétne 11 teamleadrov, uviedla, že skôr nesúhlasia s tvrdením, že nároky na pracovný výkon sa od začiatku pandémie zvýšili. Na druhej strane sedem teamleadrov uviedlo, že s výrokom "skôr súhlasím", zatiaľ čo len dvaja teamleadri uviedli, že s výrokom "plne súhlasím". To naznačuje, že pandémie nemala jednotný vplyv na pracovné požiadavky vo všetkých tímoch. Je možné, že niektoré tímy sa museli v dôsledku pandémie prispôbiť novým spôsobom

práce, čo viedlo k zvýšeným pracovným nárokom. Iné tímy možno takéto zmeny nezaznamenali, čo viedlo k dojmu, že pracovné požiadavky zostali rovnaké. Je tiež možné, že teamleadri, ktorí s výrokom nesúhlasili, si nie sú vedomí dodatočnej pracovnej záťaže, ktorej členovia ich tímov čelili v dôsledku pandémie. Zaujímavé je aj to, že dvaja teamleadri odpovedali "plne nesúhlasím", čo naznačuje, že podľa nich sa nároky na pracovný výkon vôbec nezvýšili. Je možné, že títo teamleadri nezaznamenali v dôsledku pandémie žiadne významné zmeny v pracovnej záťaži svojho tímu. Prípadne si nemusia byť vedomí dodatočnej pracovnej záťaže, ktorej čelia členovia ich tímu. Nejednotné odpovede na túto otázku dokazujú, že pandémia ovplyvnila rôzne tímy a jednotlivcov rôznym spôsobom. Niektoré tímy mohli v dôsledku pandémie zaznamenať zvýšený dopyt po svojich službách v dôsledku iných príležitostí na ich určenom trhu, zatiaľ čo iné mohli zaznamenať spomalenie alebo dokonca zastavenie svojej práce. To by mohlo viesť k rozdielnemu vnímaniu toho, či sa požiadavky na ich prácu zvýšili alebo nie. Okrem toho je dôležité zvážiť vplyv práce na diaľku na vnímanie požiadaviek na pracovný výkon. S prechodom na prácu na diaľku môžu mať manažéri rôzne očakávania, ako by mali členovia ich tímu pracovať, čo by mohlo viesť k rozdielom vo vnímaných požiadavkách na pracovný výkon. Okrem toho môže práca na diaľku zmazať hranice medzi pracovným a osobným životom, čo vedie k zvýšenému stresu a vnímaným nárokom na pracovný výkon. Je tiež možné, že odpovede na túto otázku boli ovplyvnené individuálnymi rozdielmi v osobnosti a štýloch práce. Niektorým ľuďom sa môže prirodzene dariť pod tlakom a vítajú zvýšené nároky na pracovný výkon, zatiaľ čo pre iných to môže byť zdrvivé a stresujúce. Celkovo možno povedať, že zmiešané odpovede na túto otázku poukazujú na zložitosť vplyvu pandémie na pracovné požiadavky a výkonnosť.

Výsledky taktiež naznačujú, že manažéri by možno mali viac zohľadňovať individuálne rozdiely a prispôbiť im svoj štýl riadenia. Okrem toho môže byť dôležité, aby manažéri jasne a pravidelne komunikovali s členmi svojich tímov, aby sa uistili, že očakávania sú zosúladené a pracovné požiadavky sú zvládnuteľné. V kontexte témy diplomovej práce táto otázka objasňuje, do akej miery pandémia ovplyvnila pracovné nároky členov tímu. Rozdielne odpovede naznačujú, že vplyv pandémie na pracovné požiadavky nebol vo všetkých tímoch rovnaký a že niektorí teamleadri si nemusia byť plne vedomí dodatočnej pracovnej záťaže, ktorej čelia ich členovia. Tieto zistenia by mohli pomôcť pochopiť problémy, ktorým teamleadri čelia pri monitorovaní a kontrole práce členov svojich tímov počas pandémie.

Graf 7: Otázka číslo 7 – Nároky na pracovný výkon sa pre členov Vášho tímu od začiatku pandémie Covid-19 zvýšili.

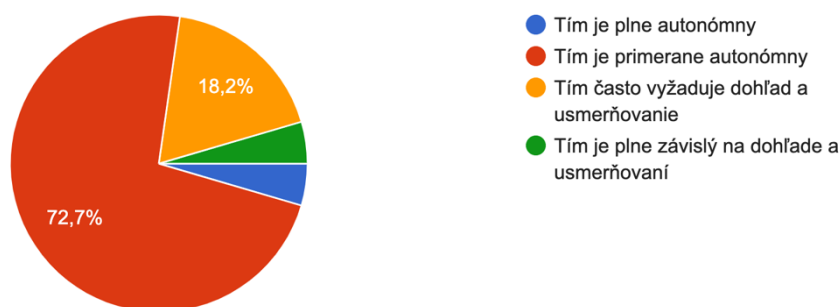


Zdroj: Google Forms

Ôsma a deviata otázka sa zaoberala stupňom samostatnosti v tíme. Zaujímalí sme sa, do akej úrovne vníma teamleader v rámci svojho tímu autonómnosť a taktiež či sa v dôsledku priebehu pandémie úroveň samostatnosti zvýšila. Odpovede na ôsmu otázku naznačujú, že väčšina teamleadrov vníma svoje tímy ako dostatočne autonómne. To by mohlo svedčiť o pozitívnej pracovnej kultúre, v ktorej sa zamestnancom dôveruje, že môžu vykonávať svoju prácu bez toho, aby boli riadení mikromanagementom. To je dôležité v kontexte pandémie Covid-19, keďže mnohí zamestnanci sa museli prispôbiť práci z domu a nemusia mať takú úroveň priameho dohľadu, ako by mali v kancelárii. Preto môže byť potrebná vysoká miera autonómie, aby sa zabezpečilo, že práca sa bude naďalej vykonávať efektívne. Skutočnosť, že štyria ľudia odpovedali, že ich tímy vyžadujú častý dohľad a vedenie, však naznačuje, že nie všetky tímy môžu fungovať na rovnakej úrovni autonómie. Môže to byť spôsobené faktormi, ako je povaha vykonávanej práce, špecifiká trhu alebo úroveň zručností členov tímu. Katalóg úloh by mal byť však pre všetky tímy jednotný. Opäť môžeme túto skutočnosť vnímať ako odraz toho, ako pandémia ovplyvnila niektoré tímy viac ako iné. Pokiaľ ide o deviatu otázku, skutočnosť, že 13 ľudí súhlasilo s tým, že ich tím má od začiatku pandémie vyššiu mieru autonómie, môže svedčiť o potrebe flexibility a prispôbenia sa v neistých časoch. Tímy možno museli prispôbiť svoje procesy a pracovné postupy tak, aby zohľadňovali prácu na diaľku, a možno sa museli viac spoliehať na vlastné schopnosti riešiť problémy namiesto toho, aby hľadali usmernenia u nadriadených. Na druhej strane deväť ľudí, ktorí nesúhlasili, môže mať pocit, že potrebujú viac priameho dohľadu, aby sa zabezpečilo, že práca sa vykonáva správne, najmä vzhľadom na jedinečné výzvy, ktoré pandémia predstavuje. To by mohlo naznačovať, že niektoré tímy

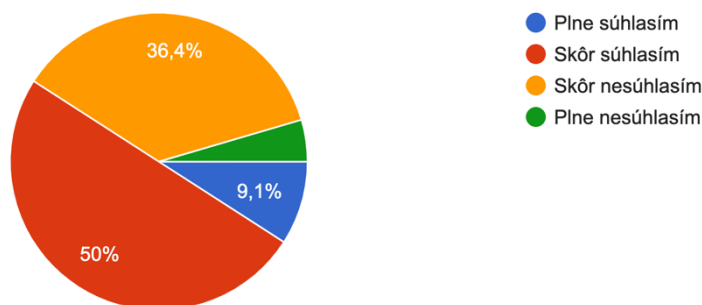
majú možno problémy s adaptáciou a potrebujú ďalšiu podporu zo strany vedenia. Celkovo tieto odpovede poukazujú na význam autonómie na pracovisku a na to, ako môže ovplyvniť schopnosť tímov prispôbiť sa zmenám, ktoré priniesla pandémia. Zdôrazňujú tiež potrebu diferencovaného prístupu manažérov k dohľadu a vedeniu, pričom si uvedomujú, že rôzne tímy môžu vyžadovať rôznu úroveň dohľadu, aby dosiahli čo najlepší výkon.

Graf 8: Otázka číslo 8 – Akú úroveň autonómie v rámci Vášho tímu pociťujete?



Zdroj: Google Forms

Graf 9: Otázka číslo 9 – Od začiatku pandémie pociťujem v tíme vyšší stupeň samostatnosti pri vykonávaní svojej práce



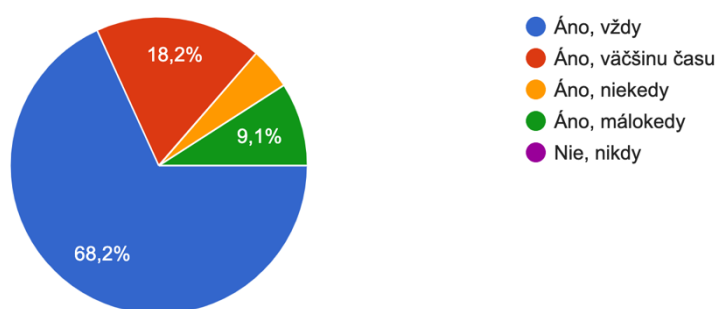
Zdroj: Google Forms

V kontexte témy diplomovej práce sú otázky týkajúce sa spätnej väzby dôležité, pretože skúmajú komunikáciu a riadiace postupy v tíme. Poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby má zásadný význam pre rast a rozvoj členov tímu, pretože im pomáha identifikovať ich silné a slabé stránky a pracovať na zlepšení ich výkonu. Väčšina teamleadrov v tomto prieskume uviedla, že poskytuje členom svojho tímu konštruktívnu

spätnú väzbu, pričom 15 respondentov odpovedalo "áno, vždy". To naznačuje, že títo teamleadri chápu dôležitosť spätnej väzby a aktívne sa ju snažia poskytovať svojim členom tímu. Našlo sa však aj niekoľko respondentov, ktorí uviedli, že spätnú väzbu poskytujú len príležitostne alebo zriedkavo. To by mohlo byť dôvodom na obavy, pretože zriedkavá spätná väzba nemusí byť dostatočná na to, aby členovia tímu dosiahli zmysluplné zlepšenie svojho výkonu. Manažéri musia dbať na frekvenciu a kvalitu spätnej väzby, aby zabezpečili, že členovia tímu budú motivovaní a zapojení do svojej práce.

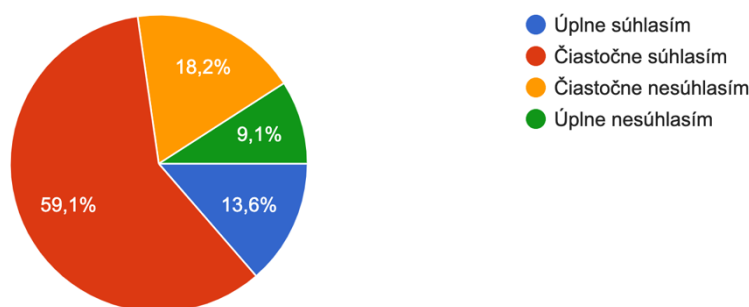
Pokiaľ ide o vplyv pandémie na spätnú väzbu, väčšina respondentov (13 z 22) uviedla, že len čiastočne súhlasili s tým, že charakter spätnej väzby sa v dôsledku pandémie zlepšil. Mohlo to byť spôsobené viacerými faktormi, napríklad zvýšeným pracovným zaťažením, prácou na diaľku a inými problémami, ktorým členovia tímu počas pandémie čelili. Je dôležité, aby teamleadri rozpoznali vplyv pandémie na výkonnosť členov svojich tímov a poskytli im konštruktívnu spätnú väzbu, ktorá im pomôže prispôbiť sa novému normálu. Celkovo odpovede na tieto otázky naznačujú, že väčšina teamleadrov v prieskume poskytuje svojim členom tímu konštruktívnu spätnú väzbu, ale stále je čo zlepšovať, najmä pokiaľ ide o frekvenciu a kvalitu spätnej väzby. Okrem toho vplyv pandémie na spätnú väzbu bol rôzny, niektorí respondenti uvádzali zlepšenie, iní s tým nesúhlasili. Tieto zistenia poukazujú na dôležitosť účinnej komunikácie a riadiacich postupov pri vedení tímu, najmä v náročných časoch, ako je súčasná pandémia.

Graf 10: Otázka číslo 10 – Dávate členom Vášho tímu konštruktívnu spätnú väzbu?



Zdroj: Google Forms

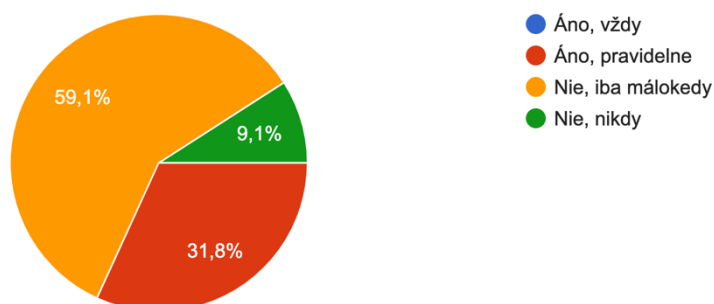
Graf 11: Otázka číslo 11 – Charakter spätnej väzby na prácu členov Vášho tímu sa v dôsledku pandémie Covid-19 zlepšil.



Zdroj: Google Forms

Nasledujúce tri otázky sa zamerali už konkrétne na množstvo a objektívne ohodnotenie kontroly samotnými teamleadrami. Snažili sme sa zistiť, či sú pravidelne kontrolované všetky kroky primárnej náplne práce členov tímu a či takáto sústavná, či zriedkavá kontrola v akomkoľvek smere negatívne ovplyvňuje zamestnancov. V kontexte vplyvu Covidu-19 na kontrolovanie ako funkciu manažmentu môžu tieto otázky poskytnúť cenné informácie o úrovni kontroly a dohľadu, ktorú má manažér nad svojím tímom, a o tom, ako to ovplyvňuje pracovný výkon členov tímu. Dvanásť otázka týkajúca sa pravidelnosti kontroly jednotlivých krokov pracovných procesov zamestnancov môže objasniť úroveň zapojenia manažéra do práce jeho tímu a to, či si udržiava aktívnu prítomnosť. Skutočnosť, že len menšia časť respondentov odpovedala "nie, nikdy", naznačuje, že väčšina manažérov skutočne vykonáva určitú formu pravidelnej hĺbkovej kontroly práce svojho tímu.

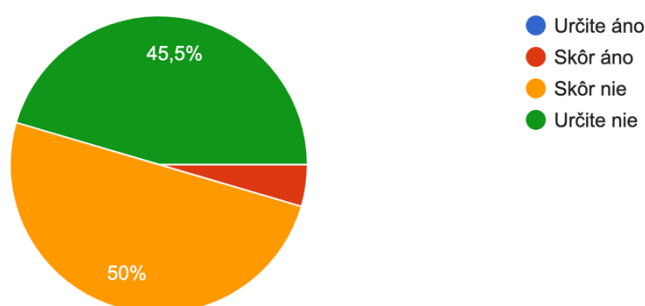
Graf 12: Otázka číslo 12 – Kontrolujete pravidelne jednotlivé kroky v rámci procesov ktoré vykonávajú zamestnanci vo Vašom tíme?



Zdroj: Google Forms

Trinásta otázka týkajúca sa negatívneho vplyvu kontroly na pracovný výkon členov tímu môže poskytnúť pohľad na možné negatívne stránky mikromanažmentu. Prevažná väčšina respondentov odpovedala "nie", čo naznačuje, že kontrola a dohľad manažérov nemajú výrazný negatívny vplyv na pracovný výkon členov ich tímu.

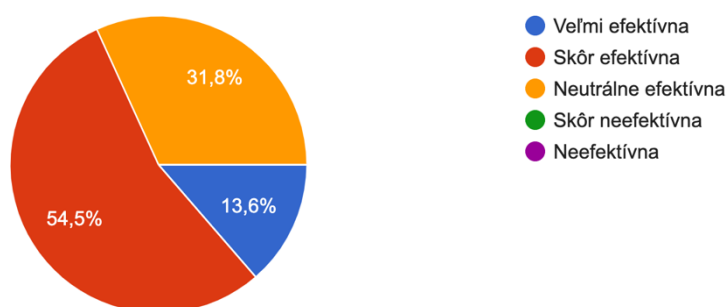
Graf 13: Otázka číslo 13 – Pociťovali ste niekedy, že kontrolovanie z Vašej strany nepriaznivo ovplyvňovalo pracovný výkon členov vo Vašom tíme?



Zdroj: Google Forms

Napokon pri analýze odpovedí vyzbieraných pri otázke číslo 14 pozorujeme, že väčšina respondentov považuje svoju kontrolu za prinajmenšom "skôr efektívnu" alebo "neutrálne efektívnu". Táto skutočnosť naznačuje, že teamleadri sú vo všeobecnosti schopní udržať si určitú úroveň kontroly nad prácou svojich tímov. Treba však poznamenať, že traja respondenti odpovedali "veľmi efektívna", čo naznačuje, že určití teamleadri veria, že majú vysokú úroveň kontroly nad prácou svojho tímu. Mohlo by to byť spôsobené viacerými faktormi vrátane efektívnej komunikácie, jasných očakávaní a dôvery medzi vedúcimi tímu a ich členmi.

Graf 14: Otázka číslo 14 – Ako by ste objektívne ohodnotili Vašu kontrolu nad prácou Vášho tímu?



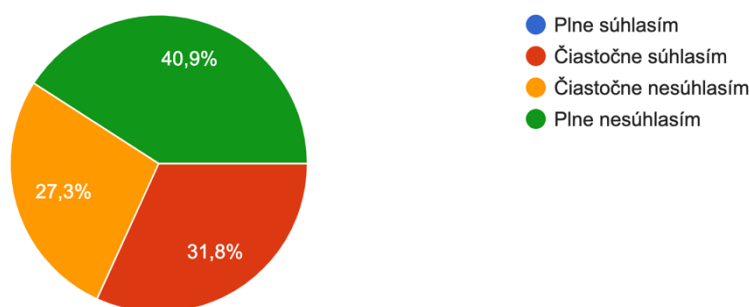
Zdroj: Google Forms

Celkovo môžu tieto otázky poskytnúť manažérom cennú spätnú väzbu o účinnosti ich dohľadu a kontroly nad pracovnými procesmi ich tímu. Identifikovaním oblastí, ktoré je potrebné zlepšiť, a budovaním na silných stránkach môžu manažéri lepšie podporovať členov svojho tímu a zvyšovať jeho celkovú výkonnosť.

Ďalšou samostatne analyzovanou otázkou sme zisťovali, či sú teamleadri názoru, že sa dôsledkom pandémie Covid-19 celkový pracovný výkon ich tímu zhoršil, alebo nie. Skutočnosť, že väčšina respondentov s týmto tvrdením nesúhlasila, vyvoláva zaujímavé otázky do diskusie. Jedným z možných vysvetlení by mohlo byť, že pandémia viedla k väčšiemu sústredeniu sa na prácu a dôležitosť vykonania práce, čo viedlo k tomu, že členovia tímu pracovali efektívnejšie a účinnejšie. Mohlo by sa to pripísať zvýšenému pocitu zodpovednosti členov tímu, ktorí si uvedomujú vplyv svojej práce v súčasnej kríze. Ďalším možným vysvetlením, prečo respondenti mohli nesúhlasiť s týmto tvrdením, by mohlo byť, že práca na diaľku poskytla členom tímu väčšiu flexibilitu pri riadení ich času, čo viedlo k lepšej rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom a k vyššej produktivite. Vďaka menšiemu času strávenému dochádzaním do práce a z práce mohli mať členovia tímu viac času sústrediť sa na svoju prácu, čo viedlo k lepším výsledkom. Okrem toho je možné, že pandémia zvýšila motiváciu členov tímu k dobrým pracovným výkonom, pretože mohli cítiť povinnosť prispieť spoločnosti a pomôcť svojej organizácii v tomto ťažkom období. Táto zvýšená motivácia by mohla viesť k lepším výkonom a produktivite.

Na druhej strane, respondenti, ktorí s výrokom čiastočne nesúhlasili, mohli pocítiť určité negatívne účinky pandémie na ich pracovný výkon. Napríklad mohli mať problémy s prispôbením sa novým pracovným podmienkam, ako je práca na diaľku alebo skrátený pracovný čas, čo mohlo ovplyvniť ich schopnosť včas dokončiť úlohy. Celkovo je dôležité zvážiť rôzne faktory, ktoré mohli prispieť k názorom respondentov na vplyv pandémie na pracovný výkon ich tímu. Pochopenie týchto faktorov by mohlo organizáciám pomôcť nájsť spôsoby, ako podporiť členov svojho tímu a zlepšiť ich celkový pracovný výkon, či už pracujú z kancelárie alebo zo svojho domova.

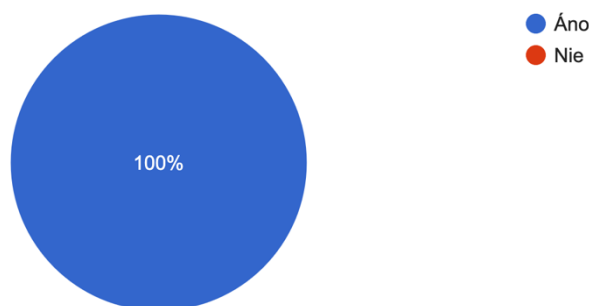
Graf 15: Otázka číslo 15 – Celkový pracovný výkon členov vo Vašom tíme sa dopadom priebehu pandémie Covid-19 zhoršil.



Zdroj: Google Forms

Otázky číslo 16 a 17 sa zaoberali pohľadom teamleadrov na inovatívnosť, rozmanitosť nápadov potenciálnych zmien u zamestnancov a skúmali, či tieto nápady boli prezentované vrcholovému manažmentu, prijaté a implementované v rámci spoločnosti. Na otázku, či teamleadri podnecujú svoje tímy aby sa s takýmito návrhmi nebáli prezentovať, odpovedalo všetkých 22 respondentov kladne. Teda vidíme vedomú iniciatívu zo strany manažmentu pre integrovanie a angažovanie zamestnancov vo všetkých sférach. Skutočnosť, že všetkých 22 respondentov odpovedalo na túto otázku kladne, je pozitívnym ukazovateľom organizačnej kultúry a štýlu vedenia. Svedčí to o tom, že manažéri vytvárajú prostredie, v ktorom sa zamestnanci cítia posilnení a ocenení a majú možnosť prispieť k úspechu tímu a organizácie ako celku. Podporovanie inovácií a generovanie nápadov môže viesť k zvýšeniu kreativity, lepšiemu riešeniu problémov a v konečnom dôsledku k lepším výsledkom pre tím a organizáciu. Môže tiež viesť k zvýšeniu angažovanosti zamestnancov a ich spokojnosti s prácou, pretože zamestnanci majú pocit, že ich prínos je uznávaný a oceňovaný. Je však dôležité poznamenať, že samotná podpora inovácií a generovania nápadov nestačí. Organizácia musí mať zavedené aj systémy na podporu a realizáciu týchto nápadov. To môže zahŕňať zdroje, ako je čas, finančné prostriedky a odborné znalosti, ako aj proces hodnotenia a určovania priorít nápadov. Celkovo pozitívna odpoveď na túto otázku naznačuje, že teamleadri podporujú v tíme kultúru inovácií a spolupráce, čo môže viesť k mnohým výhodám pre tím aj pre organizáciu ako celok.

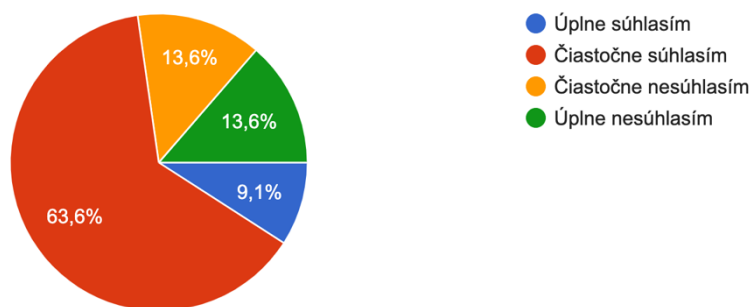
Graf 16: Otázka číslo 16 – Podnecujete Váš tím, aby bol inovatívny a prichádzal s vlastnými nápadmi pre zlepšenie či zmenu?



Zdroj: Google Forms

Práve témou disponovania zdrojmi na implementáciu spomínaných nápadov sa zaoberala otázka číslo 17. Z odpovedí na otázku vyplýva, že spoločnosť vyvinula určité úsilie na realizáciu návrhov zamestnancov v reakcii na pandémiu COVID-19. Avšak skutočnosť, že iba dvaja ľudia úplne súhlasili, naznačuje, že stále môže existovať priestor na zlepšenie, pokiaľ ide o to, ako spoločnosť počúva a realizuje nápady zamestnancov. Je tiež možné, že niektorí zamestnanci si nie sú vedomí krokov, ktoré spoločnosť podnikla v reakcii na ich návrhy. Je dôležité, aby spoločnosti podporovali a využívali nápady a návrhy svojich zamestnancov, pretože práve oni sú často bodom prvého a primárneho kontaktu podniku s klientami a môžu v dôsledku toho viesť zdieľať cenné poznatky a riešenia problémov. Keď sa zamestnanci cítia vypočutí a ocenení, často sa viac angažujú a sú oddaní svojej práci. Preto je pre podniky veľmi dôležité, aby mali zavedené účinné komunikačné kanály a mechanizmy na zachytenie a zohľadnenie spätnej väzby a nápadov zamestnancov. Okrem toho je dôležité, aby spoločnosti oceňovali a uznávali príspevky svojich zamestnancov, čo môže pomôcť budovať pozitívnu a podpornú pracovnú kultúru.

Graf 17: Otázka číslo 17 – V dôsledku pandémie Covid-19 pociťujem, že v rámci firmy bolo prijatých mnoho opatrení na základe návrhov zo strany zamestnancov.



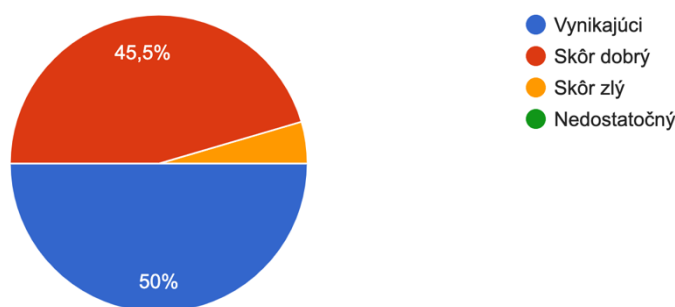
Zdroj: Google Forms

Odpovede na otázku, či teamleadri podporujú svoj tím v inovatívnosti a prichádzaní s vlastnými nápadmi, naznačujú, že sa kladie dôraz na kreativitu a riešenie problémov, čo môže naznačovať posun k proaktívnejším a adaptívnejším postupom riadenia v reakcii na pandémiu. Mohlo by to tiež naznačovať väčšie spoliehanie sa na vstupy zamestnancov a spoluprácu pri riešení problémov, ktoré pandémia predstavuje. Následne odpovede na otázku, či spoločnosť zaviedla opatrenia na základe návrhov zamestnancov, tiež naznačujú, že existuje ochota zahrnúť spätnú väzbu a nápady zamestnancov do rozhodovania manažmentu. To možno považovať za pozitívny znak efektívneho riadenia počas pandémie, pretože to svedčí o schopnosti reagovať na potreby a obavy zamestnancov a o odhodlaní hľadať inovatívne riešenia problémov, ktoré táto bezprecedentná situácia predstavuje. Celkovo odpovede na tieto dve otázky poskytujú určitý náznak toho, ako sa riadiaca funkcia kontrolovania prispôsobila pandémie COVID-19, a naznačujú, že v dôsledku krízy môže dôjsť k určitým pozitívnym zmenám v riadiacich postupoch.

V ďalších otázkach bola skúmaná perspektíva samotných teamleadrov v spojitosti s riešením tejto krízy vrcholovým manažmentom spoločnosti Swiss Re. Analyzovaním tejto roviny sme chceli zistiť, akým spôsobom a do akej miery bol vrcholový manažment schopný a ochotný vytvoriť adekvátne podmienky pre zamestnancov, či konkrétne manažérov, aby mohli naďalej plnohodnotne vykonávať svoju prácu a všetky prináležiace funkcie riadenia, medzi ktoré spadá práve kontrolovanie. Odpovede na túto skupinu otázok sú vo vzťahu k téme diplomovej práce o vplyve Covid-19 na riadiacu funkciu kontrolovania opäť veľmi pozitívne. V prvej otázke mali respondenti zhodnotiť proces krízového riadenia počas pandémie v ich podniku a je potešiteľné, že väčšina respondentov (11 z 22) ho hodnotila ako

"vynikajúci" alebo "skôr dobrý", čo znamená, že podnik bol pri zvládaní krízy úspešný. Okrem toho je pozoruhodné, že žiadny z respondentov nehodnotil tento proces ako "nedostatočný", čo naznačuje, že plán krízového riadenia spoločnosti bol pri riešení problémov, ktoré pandémia predstavovala, účinný.

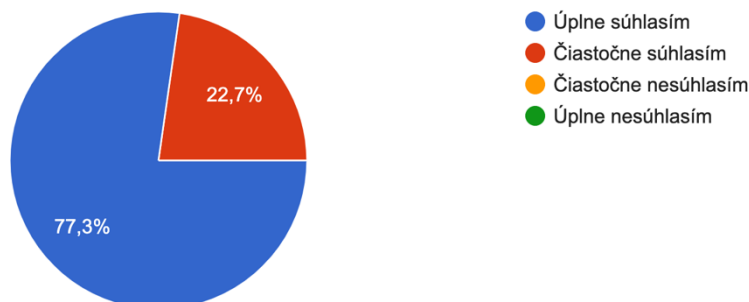
Graf 18: Otázka číslo 18 – Ako by ste zhodnotili proces krízového riadenia počas pandémie Covid-19 vo Vašej spoločnosti?



Zdroj: Google Forms

Druhá otázka v prieskume bola zameraná na komunikačné kanály medzi zamestnancami a vedením spoločnosti počas pandémie. Z odpovedí vyplýva, že väčšina respondentov (17 z 22) rozhodne súhlasila s tým, že sa mohli otvorene obrátiť na vrcholový manažment s akýmikoľvek otázkami súvisiacimi s pandemiou, a päť respondentov s týmto tvrdením do určitej miery súhlasilo. Tieto výsledky naznačujú, že spoločnosť mala otvorený a transparentný komunikačný kanál, ktorý zamestnancom umožňoval vyjadriť svoje obavy a vyhľadať pomoc, keď to bolo potrebné. Tento prístup môže byť kľúčový pri udržiavaní morálky zamestnancov a zaistení ich bezpečnosti počas krízy. Význam účinných komunikačných kanálov počas krízy nemožno preceňovať. Transparentný a otvorený komunikačný prístup môže pomôcť vybudovať dôveru medzi zamestnancami, čo môže viesť k zvýšeniu produktivity a spokojnosti s prácou. Okrem toho zamestnanci, ktorí sa cítia byť oceňovaní a podporovaní svojou organizáciou, sú s väčšou pravdepodobnosťou lojálni a oddaní svojej práci aj v náročných časoch.

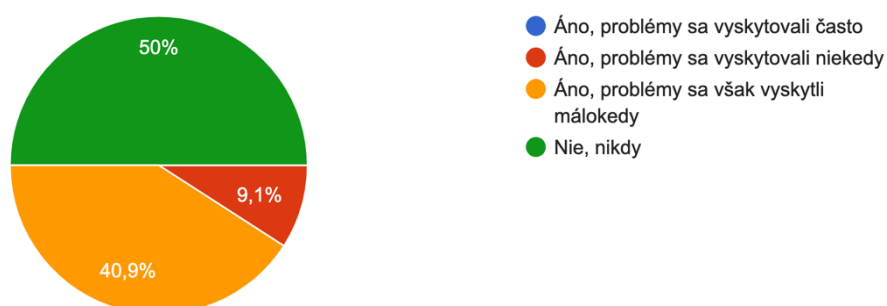
Graf 19: Otázka číslo 19 – V prípade akýchkoľvek dotazov v spojitosti s pandémiou Covid-19 som sa mohol/mohla otvorene obrátiť na vyššie vedenie spoločnosti.



Zdroj: Google Forms

Posledná otázka bola zameraná na zhodnotenie, či zamestnanci počas pandémie čelili nejakým problémom pri komunikácii s vedením spoločnosti. Je pozitívne, že väčšia časť respondentov (11 z 22) uviedla, že sa nestretli so žiadnymi problémami, a deväť respondentov sa zhodlo na tom, že problémy síce boli, ale vyskytli sa len zriedkavo. Len dvaja respondenti uviedli, že čelili problémom s komunikáciou s vedením, ale nikto z nich neuviedol, že sa tieto problémy vyskytovali často. Tieto odpovede naznačujú, že spoločnosť bola úspešná pri udržiavaní účinných komunikačných kanálov a riešení všetkých problémov, ktoré sa počas pandémie vyskytli.

Graf 20: Otázka číslo 20 – Nastali v nejakom bode problémy pri komunikácii s vedením spoločnosti počas pandémie Covid-19?



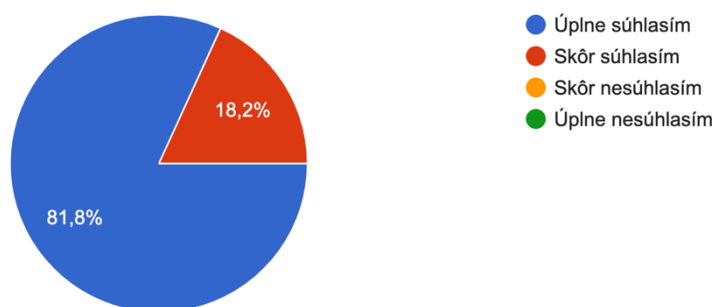
Zdroj: Google Forms

Celkovo odpovede na tieto otázky ukazujú, že spoločnosť bola úspešná pri zvládaní krízy spôsobenej pandémiou, udržiavaní účinných komunikačných kanálov so svojimi zamestnancami a riešení všetkých problémov, ktoré sa počas tohto obdobia vyskytli. Z

odpovedí vyplýva, že manažment spoločnosti sa úspešne prispôbil meniacim sa okolnostiam a zaviedol účinné opatrenia na kontrolu vplyvu pandémie na jej podnikateľskú činnosť. Efektívne krízové riadenie a otvorené komunikačné kanály sú kľúčové pre udržanie morálky zamestnancov, zaistenie ich bezpečnosti a v konečnom dôsledku pre udržanie chodu podniku počas krízy, kde zahŕňame taktiež nepretržitosť a konzistentnosť procesu kontroly.

Otázky číslo 21 a 22 boli orientované na kompletnosť vybavenia na prácu z domu pre zabezpečenie optimálneho výkonu každého člena tímu a zároveň sme sa snažili zistiť, či v prípade, že tento stav nebol zo strany firmy naplnený, alebo ak sa vyskytli iné problémy, boli teamleadri svojmu tímu vždy prístupní a nápomocní. Odpovede na tieto dve otázky pozitívne reflektujú na správne a zodpovedné riadenie spoločnosti počas pandémie. V odpovedi na otázku "Počas pandémie Covid-19 som svojmu tímu bol/a oporou a riešil/a som všetky problémy" sa prevažná väčšina respondentov zhodla na tom, že svojmu tímu boli oporou a riešili všetky problémy. To naznačuje, že vedenie spoločnosti bolo aktívne pri poskytovaní podpory svojim zamestnancom počas pandémie, čo môže mať pozitívny vplyv na morálku a produktivitu zamestnancov.

Graf 21: Otázka číslo 21 – Počas pandémie Covid-19 som svojmu tímu bol/a oporou a riešil/a som všetky problémy.

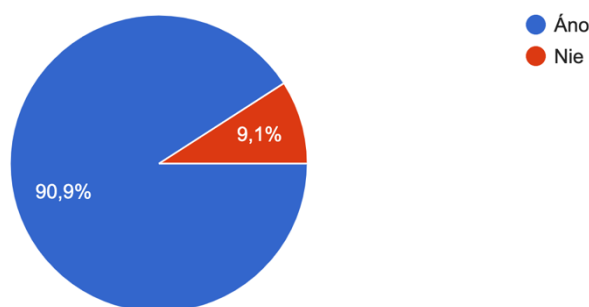


Zdroj: Google Forms

Na otázku "Dostali zamestnanci na prácu z domu od Vašej spoločnosti potrebné vybavenie?" väčšina respondentov odpovedala áno, čo naznačuje, že spoločnosť bola schopná poskytnúť potrebné vybavenie zamestnancom pracujúcim z domu. Treba však poznamenať, že 2 respondenti odpovedali záporne, čo by mohlo naznačovať, že s poskytovaním vybavenia všetkým zamestnancom boli určité problémy. Je dôležité vziať do úvahy, že rôzne tímy môžu mať rôzne potreby a zamestnanci pracujúci na portfóliu

s určitými špecifikami spôsobenými geografickou polohou ich trhu či inými variabilitami, mohli čeliť väčším problémom pri prístupe k potrebnému vybaveniu softvérového, či hardvérového charakteru. Je možné, že spoločnosť spočiatku čelila ťažkostiam pri poskytovaní vybavenia všetkým zamestnancom, ale tieto problémy sa mohli časom vyriešiť.

Graf 22: Otázka číslo 22 – Dostali zamestnanci na prácu z domu od Vašej spoločnosti potrebné vybavenie?

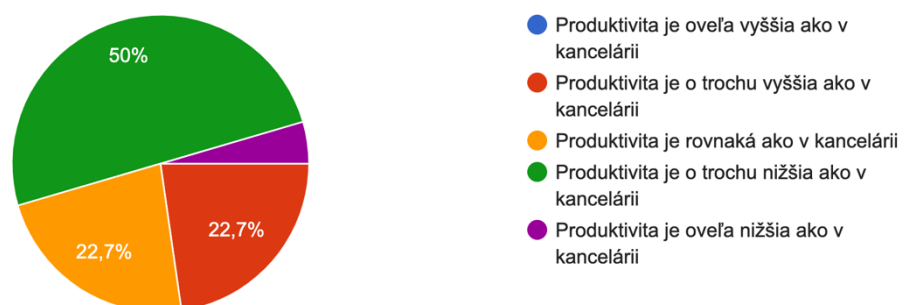


Zdroj: Google Forms

V kontexte tematiky diplomovej práce otázka číslo 21 zdôrazňuje úlohu manažéra pri poskytovaní podpory svojmu tímu počas krízy. Odpovede ukazujú, že manažéri v podniku dokázali túto úlohu efektívne plniť, pričom prevažná väčšina respondentov uviedla, že s výrokom rozhodne súhlasí. Toto zistenie je významné v kontexte kontrolovania, keďže jednou z kľúčových funkcií manažérskej kontroly je poskytovať zamestnancom podporu a usmerňovanie, čo im umožňuje efektívne plniť ich úlohy. V krízovej situácii, akou je Covid-19, sa úloha manažéra pri poskytovaní takejto podpory stáva ešte dôležitejšou, keďže zamestnanci môžu čeliť rôznym výzvam a neistotám. Otázka číslo 22, týkajúca sa poskytovania potrebných zdrojov zamestnancom na prácu na diaľku, má taktiež vysokú relevanciu. Väčšina respondentov uviedla, že zamestnanci dostali potrebné vybavenie, čo naznačuje, že spoločnosť bola schopná poskytnúť zamestnancom nielen mentálnu, ale i materiálnu podporu počas krízy. Dvaja respondenti, ktorí odpovedali "nie", však môžu indikovať, že niektorí zamestnanci mali problémy s prispôbením sa práci na diaľku v dôsledku nedostatku potrebných zdrojov. Tento problém mohol spočiatku spôsobiť problémy zamestnancom a spoločnosti, ale ako už bolo uvedené, je viac ako pravdepodobné, že spoločnosť tieto problémy časom vyriešila nakoľko si jednoducho nemôže dovoliť stagnáciu práce zamestnancov z dôvodu chýbajúceho vybavenia.

Otázka o produktivite zamestnancov pri práci z domu skúmala, ako teamleadri vnímajú odchýlky medzi pracovným výkonom členov svojich tímov počas práce z domu a z kancelárie. Z odpovedí vyplýva, že medzi zamestnancami pracujúcimi z domu je rozdielna úroveň produktivity, pričom väčšina respondentov uviedla, že produktivita je buď rovnaká, alebo mierne nižšia v porovnaní s prácou v kancelárii. Jeden respondent však uviedol, že produktivita je výrazne nižšia, čo by mohlo byť predmetom ďalšieho skúmania zo strany vedenia. K rôznej úrovni produktivity zamestnancov by mohlo prispieť viacero faktorov. Úlohu by mohli zohrávať napríklad demografické rozdiely, ako je vek a technologická zdatnosť. Mladší zamestnanci, ktorí lepšie ovládajú technológie, môžu mať ľahší prechod na prácu z domu v porovnaní so staršími zamestnancami, ktorí môžu mať problémy s používaním nových nástrojov a softvéru. Okrem toho by úroveň produktivity mohli ovplyvniť aj rôzne zloženia tímov. Pre tímy, ktoré sa vo veľkej miere spoliehajú na spoluprácu a osobnú komunikáciu, môže byť náročnejšie udržať produktivitu pri práci na diaľku. Ďalším faktorom, ktorý by mohol prispieť k variabilite úrovne produktivity, sú individuálne črty správania. Niektorí zamestnanci môžu byť viac sebamotivovaní a disciplinovaní ako iní, čo ich robí vhodnejšími pre prácu na diaľku. Na druhej strane, niektorí zamestnanci môžu mať problém zostať sústredení a motivovaní bez štruktúry a rutiny práce v kancelárii. Stojí za zmienku, že kontrola je náročnejšia, keď zamestnanci pracujú z domu. V kancelárskom prostredí môžu manažéri ľahko dohliadať na to, čo ich zamestnanci robia, a poskytovať usmernenia a spätnú väzbu v reálnom čase. Naopak, práca na diaľku si vyžaduje viac dôvery a komunikácie medzi manažérmi a zamestnancami, aby sa zabezpečilo, že všetci sú na rovnakej vlne a pracujú na rovnakých cieľoch.

Graf 23: Otázka číslo 23 – Ako hodnotíte produktivitu zamestnancov vo Vašom tíme pri práci z domu?

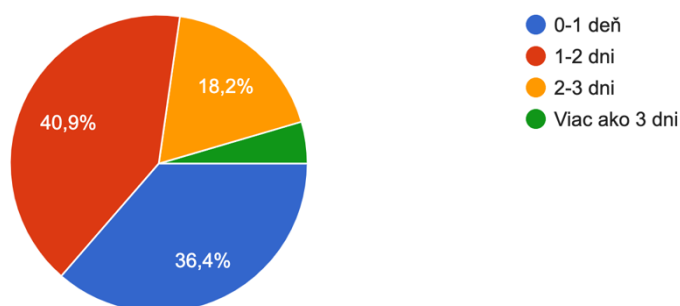


Zdroj: Google Forms

Celkovo odpovede na túto otázku naznačujú, že pri práci z domu je medzi zamestnancami rôzna úroveň produktivity, čo môže mať vplyv na schopnosť manažmentu kontrolovať a monitorovať prácu svojich zamestnancov. Preto môže byť dôležité, aby manažéri vypracovali stratégie na motiváciu a podporu svojich tímov pracujúcich na diaľku, ako napríklad stanovenie jasných cieľov a očakávaní, poskytovanie pravidelnej spätnej väzby a komunikácie a využívanie technologických nástrojov na zlepšenie spolupráce a produktivity.

Posledné dve otázky prieskumu poskytujú prehľad o tom, ako tímy v súčasnosti riadia prácu z domu a komunikáciu z pohľadu počtu dní odpracovaných z domu, či v kolektíve svojich kolegov v kancelárii. V prvej otázke sme sa teamleadrov pýtali, koľko dní v týždni pracujú zamestnanci z ich tímov z domu, pričom väčšina (17 z 22) uviedla, že z domu ch tímy, respektíve ich väčšinová časť, pracujú 1 - 2 dni v týždni. To naznačuje, že Swiss Re Slovensko, ako aj mnohé ďalšie spoločnosti, zaviedli flexibilný pracovný režim a do určitej miery umožňujú zamestnancom pracovať z domu.

Graf 24: Otázka číslo 24 – Koľko dní v týždni pracujete z domu?

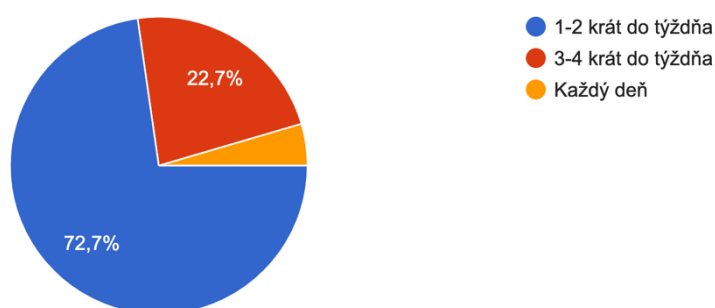


Zdroj: Google Forms

Druhá otázka sa pýtala, ako často sa tím stretáva na stretnutiach, či už osobne alebo online. Väčšina respondentov (16 z 22) uviedla, že sa stretávajú 1-2 krát týždenne, len 1 respondent uviedol, že sa stretávajú každý deň. To naznačuje, že tímy stále uprednostňujú pravidelnú komunikáciu, aj keď sa osobne nestretávajú tak často. Rôznorodosť odpovedí na tieto otázky by sa mohla premietnuť do rôznych prístupov ku kontrole a riadeniu. Napríklad tímy, ktoré častejšie pracujú z domu, si môžu vyžadovať striktnější prístup, pretože je potrebné častejšie dohliadať na to, čo členovia tímu robia. V tímoch ktoré sa väčšiu časť týždňa stretávajú v kancelárii a sú ľahšie kontrolovateľné to teda logicky môže byť riešené

diametrálne odlišným modelom kontroly. To by mohlo znamenať, že metódy kontroly sa v určitých prípadoch posúvajú skôr k monitorovaniu výsledkov než k monitorovaniu jednotlivých činností. Frekvencia tímových stretnutí môže výrazne ovplyvniť úroveň dôvery a motivácie medzi členmi tímu. Tímy, ktoré sa stretávajú častejšie, môžu mať silnejšie puto a vyššiu úroveň dôvery, čo by mohlo zvýšiť motiváciu podávať dobré výkony a nesklamať teamleadra, ktorý vytvára a udržuje takéto interaktívne prostredie. Na druhej strane tímy, ktoré sa stretávajú menej často, môžu vyžadovať viac cieľavedomého úsilia na vybudovanie dôvery a udržanie motivácie.

Graf 25: Otázka číslo 25 – Koľkokrát do týždňa sa s celým tímom stretávate na mítingoch (online/osobne)?



Zdroj: Google Forms

Celkovo výsledky prieskumu poskytujú cenné informácie o tom, ako tímy v súčasnosti zvládajú organizáciu práce z domu a komunikáciu. Tieto informácie môžu pomôcť pri tvorbe stratégií kontroly a riadenia počas pandémie a po nej.

4.3 Prezentácia a konzultácia výstupov analýzy s teamleadrami

Po vykonaní prieskumu a analýze výsledkov sme urobili ďalší krok, ktorým boli konzultácie so všetkými dvadsiatimi dvoma teamleadrami, ktorí sa zúčastnili na dotazníkovom prieskume. Prezentovali sme im naše zistenia a postrehy založené na analýze výsledkov prieskumu a s potešením sme zistili, že väčšina z nich sa stotožnila s nami navrhovanými zlepšeniami. Teamleadri vyjadrili súhlas s kľúčovými zisteniami našej analýzy, ktoré poukázali na potrebu flexibilnejších a prispôsobivejších metód kontroly v

súčasnóm dynamickom prostredí a jednoznačne sa zhodli, že pandémia Covid-19 priniesla významné zmeny v tom, ako zamestnanci vnímajú svoju prácu a ako organizácie pristupujú ku kontrole.

Jedným z primárnych bodov zhody bol náš návrh prijať komplexnejší prístup ku kontrole, ktorý by sa zameriaval nielen na monitorovanie výkonu zamestnancov, ale aj na podporu pozitívneho pracovného prostredia a podporu angažovanosti zamestnancov. Teamleadri boli týmto návrhom príjemne prekvapení, keďže predtým o výhodách komplexnejšieho prístupu neuvažovali. Považovali ho za cenný spôsob, ako zvýšiť spokojnosť zamestnancov a mieru ich udržania.

Ďalšou oblasťou, v ktorej sa zhodli, bola potreba poskytnúť zamestnancom väčšiu samostatnosť a flexibilitu pri vykonávaní ich práce. Teamleadri uznali, že zamestnanci majú rôzne pracovné štýly a preferencie a že poskytnúť im viac slobody pri výbere spôsobu práce by mohlo viesť k lepším výsledkom a väčšej spokojnosti s prácou. Okrem už spomínaných zlepšení náš prieskum a analýza odhalili, že na zlepšenie komunikačných zručností a efektívnosti manažérov na tomto oddelení by mohli byť prospešné programy odbornej prípravy a rozvoja. Na zlepšenie ich zručností v týchto oblastiach sme odporučili konkrétne vzdelávacie kurzy, ako napríklad školenie o vedení, školenie o riešení konfliktov a školenie o efektívnej komunikácii. Navrhli sme tiež poskytnúť teamleadrom zdroje, ako sú knihy, články a videá, ktoré by im pomohli rozvíjať ich komunikačné zručnosti. Okrem toho sme navrhli zaviesť pravidelné stretnutia medzi manažérmi a členmi tímov zamerané na spätnú väzbu s cieľom uľahčiť otvorenú a konštruktívnu komunikáciu. Takéto riešenie by mohlo byť obzvlášť prospešné v kontexte adaptácie na zmeny v procesoch kontroly, ktoré boli spôsobené mimoriadnou situáciou zapríčinenou koronavírusom. Tieto stretnutia so spätnou väzbou by teamleadrom poskytli príležitosť riešiť problémy zamestnancov, oceniť ich úspechy a identifikovať oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť. Efektívne podanie spätnej väzby taktiež môže potenciálny problém odhalený pri vykonávaní kontroly natrvalo odstrániť a predísť budúcej chybovosti čím sa v dlhodobom horizonte zabezpečí dosahovanie stanovených noriem a cieľov.

Ďalším zlepšením, ktoré sme navrhli, bolo vytvorenie inkluzívnejšieho a rozmanitejšieho pracovného prostredia. Naša analýza odhalila, že rozmanitosť a inklúzia zohrávajú kľúčovú úlohu pri podpore pozitívneho pracovného prostredia a zvyšovaní angažovanosti zamestnancov. Organizácii sme odporučili, aby prijala opatrenia na podporu

rozmanitosti, napríklad nábor z rôznych skupín kandidátov a vytvorenie inkluzívnej kultúry na pracovisku, ktorá si cení rozmanitosť. Okrem toho sme organizácii odporučili, aby teamleadrom poskytla potrebné zdroje a podporu na podporu zdravej rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom členov svojich tímov. Mohlo by to zahŕňať ponuku flexibilných pracovných rozvrhov, poskytovanie wellness programov a zdrojov a podporu duševného zdravia a postupov starostlivosti o seba.

Počas konzultácií s teamleadrami sme zistili, že boli vnímaví k našim pozorovaniam a odporúčaniam. Stotožnili sa s navrhovanými zlepšeniami a mnohí boli niektorými návrhmi príjemne prekvapení, pretože ich samých nenapadli. Súhlasili s tým, že navrhované zlepšenia budú prínosom pre zamestnancov aj pre organizáciu ako celok.

Na záver praktickej časti našej diplomovej práce sme poukázali na rôzne oblasti na zlepšenie v rámci postupov vedenia a riadenia organizácie. Prostredníctvom nášho prieskumu, analýzy a konzultácií s teamleadrami sme navrhli konkrétne zlepšenia vrátane programov odbornej prípravy a rozvoja, pravidelných stretnutí so spätnou väzbou, podpory rozmanitosti a inklúzie a podpory zdravej rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Tieto zlepšenia, ak sa zavedú, môžu prispieť k pozitívnejšiemu pracovnému prostrediu, väčšej angažovanosti zamestnancov a lepšej výkonnosti organizácie a zároveň budú slúžiť ako efektívna prevencia pred chybovosťou, či rôznymi výkonnostnými odchýlkami, ktoré by mohli byť odhalené pri vykonávaní kontroly. I napriek zmenám, ktoré pandémie Covidu-19 do kontrolovania, ako funkcie manažmentu priniesla, je teda možné aj za pomoci nami navrhovaných opatrení naďalej túto funkciu plnohodnotne vykonávať a súčasne zamestnancov motivovať k plnému pracovnému nasadeniu a angažovanosti.

5 Diskusia

Prieskum uskutočnený v rámci oddelenia Business Services spoločnosti Swiss Re Slovensko poskytuje cenné informácie o situácii počas pandémie Covid-19. Prieskum sa týkal viacerých aspektov práce z domu, okrem iného produktivity, komunikácie a krízového riadenia. Na základe odpovedí sa zdá, že celková situácia na oddelení je pozitívna a že dopad pandémie bol minimálny, respektíve minimalizovaný či už rýchlym a svedomitým konaním stredného a vrcholového manažmentu, alebo odolnosti, lojálnosti a vytrvalosti zamestnancov.

Pandémia COVID-19 viedla k výraznej zmene v spôsobe fungovania podnikov, pričom mnohé spoločnosti prešli na prácu na diaľku. Táto zmena mala veľký vplyv na kontrolné procesy manažérov v organizáciách. V minulosti mali teamleadri možnosť osobne dohliadať na svoje tímy a zabezpečiť, aby sa práca vykonávala efektívne a účinne. Práca na diaľku však sťažila kontrolu a monitorovanie činností zamestnancov. Jednou z najväčších výziev, ktorým čelia manažéri v prostredí práce na diaľku, je udržiavanie otvorených komunikačných kanálov s členmi svojich tímov. S členmi tímu roztrúsenými na rôznych miestach môže byť ťažké zabezpečiť, aby všetci boli na rovnakej vlne a pracovali na rovnakých cieľoch. Túto výzvu môžu ešte zhoršiť kultúrne a jazykové rozdiely medzi členmi tímu, ktoré môžu brániť efektívnej komunikácii a spolupráci. Komunikácia medzi zamestnancami a nadriadenými v spoločnosti bola väčšinou pozitívna. Väčšina respondentov sa zhodla na tom, že mohli otvorene komunikovať s nadriadenými v spoločnosti. Okrem toho nikto neuviedol časté problémy s komunikáciou počas pandémie. To je dobré znamenie, pretože komunikácia je nevyhnutná v každej organizácii a je obzvlášť dôležitá v čase krízy. Otvorená komunikácia je dobrým spôsobom, ako udržať morálku a znížiť úzkosť a neistotu.

Veľmi podstatnou je taktiež téma krízového riadenia. V tomto smere výsledky prieskumu ukazujú, že teamleadri v rámci oddelenia a vrcholový manažment spoločnosti zvládli pandémiu efektívne, nakoľko väčšina respondentov hodnotila proces krízového riadenia ako "vynikajúci" alebo "skôr dobrý". To naznačuje, že sa lídri naprieč úrovňami hierarchickej štruktúry spoločnosti Swiss Re dokázali rýchlo prispôsobiť pandémie a vykonať potrebné zmeny na pracovisku. Efektívne krízové riadenie je kľúčové na zabezpečenie toho, aby sa zamestnanci cítili podporovaní a v bezpečí, a výsledky prieskumu

naznačujú, že spoločnosť bola v tomto smere úspešná. Spomenuté skúmané aspekty úzko súvisia aj s novým trendom post-pandemickej doby, ktorý zo zriedkavého benefitu poskytovaného zamestnancom na veľmi ojedinelej báze urobil bežnú prax každej spoločnosti. Ide samozrejme o prácu z domu, ktorej bola venovaná skupina otázok dotazníku. Väčšina respondentov uviedla, že členovia tímov pracujú z domu jeden až dva dni v týždni, pričom úroveň produktivity zamestnancov, ako nám prezradili sami teamleadri, bola pri práci z domu o niečo nižšia v porovnaní s prácou v kancelárii. Niektorí respondenti však uviedli, že v ich tímoch bola produktivita bola pri práci z domu buď rovnaká, alebo dokonca mierne vyššia. Rozdiely v úrovniach produktivity mohli byť spôsobené viacerými faktormi vrátane rôznych demografických charakteristík tímu, samotného usporiadania tímu či dokonca behaviorálnych črtou jednotlivcov.

Ďalším aspektom práce z domu, ktorým sa prieskum zaoberal, bola frekvencia tímových stretnutí. Väčšina respondentov uviedla, že sa so svojím tímom stretáva raz alebo dvakrát týždenne, čo predstavuje dobrú frekvenciu na udržiavanie komunikácie a zabezpečenie efektívnej práce tímu. Častejšie stretnutia však môžu zvýšiť úroveň väzieb a dôveru medzi členmi tímu, čo môže viesť k vyššej úrovni motivácie. Ďalšou výzvou pre teamleadrov vo vzdialenom pracovnom prostredí je zabezpečiť, aby členovia tímu mali prístup k potrebným zdrojom a nástrojom na efektívne vykonávanie svojej práce. To zahŕňa prístup k spoľahlivým technológiám, softvéru a komunikačným platformám. Okrem toho musia byť manažéri schopní poskytovať podporu a poradenstvo členom tímu, ktorí môžu mať problémy s prechodom na prácu na diaľku. Napriek týmto výzvam predstavuje práca na diaľku pre manažérov aj príležitosť na posilnenie dôvery a spolupráce medzi členmi tímu. Dôrazom na jasnú komunikáciu, stanovením očakávaní a poskytovaním spätnej väzby a podpory môžu manažéri vytvoriť pozitívnejšie a produktívnejšie prostredie pre prácu na diaľku. Okrem toho môže práca na diaľku umožniť členom tímu pracovať flexibilnejšie a efektívnejšie zosúladiť pracovné a osobné povinnosti, čo vedie k väčšej spokojnosti s prácou a jej udržaniu. Pandémia COVID-19 priniesla významné zmeny v spôsobe práce a vzájomnej komunikácie, čo malo vplyv na vedenie a riadenie organizácií po celom svete. Zatiaľ čo funkcia riadenia sa stala náročnejšou, ovplyvnila mimo kontrolovania aj ďalšie funkcie vedenia.

Po prvé, pandémia spôsobila, že funkcia plánovania sa stala pre vedúcich pracovníkov náročnejšou. Neistota situácie sťažila plánovanie do budúcnosti, keďže situácia sa môže rýchlo zmeniť. Vedúci museli byť agilní a prispôbovať sa meniacim sa

okolnostiam, často sa rozhodovali za pochodu a s obmedzenými informáciami. Zvýšila sa aj potreba plánovania pre nepredvídané udalosti, keďže organizácie musia byť pripravené na neočakávané udalosti, ktoré by mohli narušiť ich činnosť.

Pandémia taktiež ovplyvnila aj funkciu organizovania. Keďže mnohí zamestnanci pracujú z domu, tradičná organizačná štruktúra v kancelárii sa stala menej relevantnou. Vedúci pracovníci museli nájsť nové spôsoby organizovania a riadenia svojich tímov na diaľku, čo si vyžaduje nové zručnosti a nástroje. Efektívna komunikácia a spolupráca sa stali nevyhnutnými, pretože členovia tímu musia zostať v spojení a efektívne spolupracovať napriek fyzickej vzdialenosti.

Napokon, funkcia vedenia a motivovania zamestnancov sa počas pandémie stala náročnejšou. Mnohí zamestnanci čelia v dôsledku pandémie novým osobným a profesionálnym výzvam, ako je napríklad zvýšená zodpovednosť za starostlivosť alebo sociálna izolácia. Vedúci pracovníci musia byť empatickí a chápať tieto výzvy a zároveň motivovať a zaujať zamestnancov, aby si udržali svoju produktivitu a sústredenosť. To si vyžaduje rovnováhu medzi podporou pohody zamestnancov a udržiavaním vysokých štandardov výkonnosti.

Napriek všetkým negatívam, ktoré tento vírus vniesol do našej spoločnosti, sa z obchodného hľadiska je možné na celkovú situáciu pozeráť aj ako na príležitosť, nakoľko pandémia mala výrazný vplyv aj na samotnú oblasť zaistenia. Jedným z najviditeľnejších vplyvov je dopyt po zaistení. Pandémia mala za následok rozsiahle prerušenie obchodnej činnosti a finančné straty, čo viedlo k zvýšenému dopytu po zaistnom krytí. Okrem toho pandémia priniesla aj nové riziká, ktoré predtým neboli kryté zaistnými zmluvami, ako napríklad prerušenie podnikania v súvislosti s pandemiou a poistné udalosti súvisiace so zodpovednosťou. Okrem toho oblasť zaistenia ovplyvnil aj prechod k práci na diaľku a virtuálnej spolupráci. Stretnutia s klientmi a partnermi sa teraz uskutočňujú prevažne online, čo si vyžaduje iný prístup k budovaniu a udržiavaniu vzťahov. Technológie a digitálne platformy sú pre odvetvie zaistenia čoraz dôležitejšie, pretože umožňujú efektívnu komunikáciu a zdieľanie údajov. Okrem toho pandémia zdôraznila význam riadenia rizík a záťažového testovania pre odvetvie zaistenia. Spoločnosti musia zabezpečiť, aby mali zavedené potrebné systémy a procesy na efektívne riadenie rizík a reakciu na neočakávané udalosti. Pandémia pripomenula, že zaistenie zohráva rozhodujúcu úlohu pri zmiernení rizík a podpore stability širšieho hospodárstva.

Záverom možno konštatovať, že pandémia mala významný vplyv na oblasť zaistenia vrátane zmien v dopyte po zaistnom krytí, posunu smerom k práci na diaľku a virtuálnej spolupráci a obnoveného zamerania na riadenie rizík a záťažové testovanie. Tieto zmeny budú mať pravdepodobne trvalý vplyv na odvetvie zaistenia a spoločnosti sa budú musieť prispôbiť a inovovať, aby si udržali náskok. Celkovo výsledky prieskumu naznačujú, že spoločnosť úspešne zvládla pandémiu a podporila zamestnancov v tomto náročnom období. Čo by sme však spoločnosti Swiss Re Slovensko odporučili? Vzhľadom na bezprecedentné výzvy, ktoré predstavovala, no i stále predstavuje pandémia COVID-19, boli organizácie na celom svete nútené rýchlo prispôbiť svoje interné postupy riadenia, aby si zachovali konkurencieschopnosť a ziskovosť. Platí to najmä v oblasti kontroly, kde boli tradičné postupy riadenia vážne narušené náhlym prechodom na prácu na diaľku a potrebou väčšej flexibility a pružnosti pri rozhodovaní. Na riešenie týchto výziev môže Swiss Re Bratislava a ďalšie organizácie implementovať niekoľko kľúčových odporúčaní a návrhov na lepšie riadenie svojej funkcie kontrolovania počas pandémie a po nej. Patria medzi ne napríklad:

- Prijatie flexibilnejšieho a agilnejšieho prístupu k riadeniu: Aby mohli organizácie rýchlo reagovať na meniace sa požiadavky pandémie a na podnikateľské prostredie po jej skončení, musia prijať flexibilnejší a pružnejší prístup k riadeniu. To zahŕňa zavedenie dynamickejších rozhodovacích procesov, investície do nových technológií, ktoré umožňujú prácu na diaľku a spoluprácu, a vytvorenie medzifunkčných tímov (cross-functional teams), ktoré môžu spolupracovať na dosiahnutí spoločných cieľov.
- Prijatie rozhodovania založeného na údajoch: Ako ukázala pandémia, schopnosť rýchlo zhromažďovať, analyzovať a konať na základe údajov je rozhodujúca pre úspešné riadenie v časoch neistoty. Organizácie by mali investovať do nástrojov a technológií na analýzu údajov, aby lepšie pochopili svoju činnosť, identifikovali potenciálne riziká a vypracovali účinné stratégie riadenia svojich podnikov.
- Vypracovanie silného rámca riadenia rizík: Pandémia zvýraznila význam riadenia rizík v controllingu, keďže organizácie sa museli orientovať v množstve nových a nepredvídaných rizík. Na ich efektívnejšie riadenie by mali organizácie vytvoriť silný rámec riadenia rizík, ktorý zahŕňa ich pravidelné hodnotenie, priebežné monitorovanie a podávanie správ a proaktívne stratégie na zmiernenie týchto rizík.
- Uprednostňovanie zapojenia zamestnancov a komunikácie: Keďže práca na diaľku sa stáva čoraz bežnejšou, organizácie musia uprednostniť zapojenie zamestnancov

a komunikáciu, aby si udržali silný zmysel pre súdržnosť a morálku tímu. To zahŕňa investície do nových nástrojov a technológií na spoluprácu a komunikáciu na diaľku, pravidelnú kontrolu zamestnancov s cieľom zabezpečiť ich pohodu a poskytovanie priebežného školenia a podpory, aby sa zamestnanci mohli prispôbiť novým pracovným podmienkam.

- Neustále vyhodnocovanie a zlepšovanie riadiacich postupov: Organizácie musia neustále vyhodnocovať a zlepšovať svoje postupy riadenia, aby zostali konkurencieschopné a úspešné v post-pandemickom podnikateľskom prostredí. To zahŕňa pravidelnú rekalibráciu a zdokonaľovanie ich kontrolnej funkcie, investovanie do priebežného vzdelávania a rozvoja manažérov a zamestnancov a hľadanie nových a inovatívnych prístupov k riadeniu ich podnikov.

Význam pohlavia je už roky témou diskusií v rôznych oblastiach a nie je výnimkou ani pri prieskumoch a výskumných štúdiách. Je preto potrebné venovať pozornosť tomu, ako rozdelenie pohlaví v našej prieskumnej vzorke ovplyvnilo výsledky a analýzu našej štúdie. Naš prieskum zahŕňal celkovo 22 účastníkov, pričom 12 z nich boli ženy a zvyšných 10 boli muži. Jednou z najvýznamnejších skúmaných premenných v našej štúdii bol vplyv pandémie Covid-19 na kontrolu a slobodu zamestnancov. Pri pohľade na údaje sme zistili, že účastníčky našej vzorky uvádzali vyššiu úroveň vnímanej kontroly na pracovisku v porovnaní s mužmi. Toto zistenie je mimoriadne zaujímavé, pretože je v rozpore s bežným stereotypom, že ženy majú na pracovisku menšiu kontrolu. Domnievame sa, že tento výsledok môže byť spôsobený tým, že ženy majú tendenciu byť viac orientované na detaily a môžu sa častejšie riadiť pokynmi, čo možno interpretovať ako väčšiu kontrolu. Ďalšou premennou, ktorá bola ovplyvnená pohlavím, bola miera slobody, ktorú zamestnanci pociťovali pri vyjadrovaní svojich nápadov a myšlienok o pandémii. V našom prieskume sme zistili, že účastníčky uvádzali, že pri vyjadrovaní svojich myšlienok a názorov o pandémii pociťujú menšiu slobodu ako účastníci mužského pohlavia. Tento výsledok je v súlade so štúdiami, ktoré ukázali, že ženy majú tendenciu menej sa vyjadrovať v skupinovom prostredí.²⁷ Okrem toho má rozdelenie pohlaví v našej vzorke dôležité dôsledky pre interpretáciu výsledkov pri otázke číslo 12. Na základe nášho prieskumu bolo zistené, že na túto otázku odpovedali "áno pravidelne" len respondenti ženského pohlavia. Tým sa

²⁷ ARIES, Elizabeth. Interaction Patterns and Themes of Male, Female, and Mixed Groups. In *Small Group Research* [online]. New York 27.1.1996,: 21-44. s ISSN 1046-4964. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104649647600700102>

zdôrazňuje vplyv pohlavia na štýly kontroly a vedenia na pracovisku. Štúdie ukázali, že ženy majú tendenciu k participatívnejšiemu a kolaboratívnešiemu štýlu vedenia, ktorý zahŕňa väčší dôraz na komunikáciu, spätnú väzbu a podporu svojich zamestnancov.²⁸ Okrem toho sa zistilo, že ženy sú vo svojich pracovných návykoch dochvilnejšie a usilovnejšie.²⁹ Tieto charakteristiky mohli ovplyvniť odpoveď respondentiek v našom prieskume. Celkovo tieto zistenia naznačujú, že rodové rozdiely zohrávajú významnú úlohu v kontrolných a riadiacich postupoch na pracovisku. Spoločnosti si musia byť vedomé týchto rozdielov, aby zabezpečili, že ich stratégie kontroly a vedenia budú inkluzívne a účinné pre všetkých zamestnancov. Počet mužských účastníkov v našom prieskume značí, že aj keď je mužský pohľad zastúpený v menšej proporcii, nemožno diskutovať o potenciálnom skreslení údajov nakoľko, ako sme spomenuli na začiatku kapitoly, disponujeme odpoveďami od všetkých teamleadrov na skúmanom oddelení. Reprezentatívnosť mužskej vzorky preto nie je narušená a situácia je predmetom procesu najímania zamestnancov s dostatočnou kvalifikáciou, čo môže v mnohých prípadoch znamenať odlišné zastúpenie pohlaví. Nakoniec je potrebné poznamenať, že rodové rozloženie v našej vzorke môže odrážať širšie spoločenské problémy týkajúce sa pohlavia na pracovisku. Ženy naďalej čelia problémom pri dosahovaní vedúcich pozícií a prekonávaní skleneného stropu, čo môže mať vplyv na ich vnímanie kontroly a slobody na pracovisku. Rozdelenie pohlaví v našej prieskumnej vzorke teda malo dôležitý vplyv na výsledky a analýzu našej štúdie. Zistili sme, že pohlavie ovplyvnilo premenné, ako je vnímaná kontrola a sloboda na pracovisku. V ostatných aspektoch a skúmaných premenných boli odpovede viac-menej vyrovnané.

Súhrnne možno povedať, že prijatím flexibilnejšieho a agilnejšieho prístupu k riadeniu, prijatím rozhodovania založeného na údajoch, vytvorením silného rámca riadenia rizík, uprednostnením zapojenia zamestnancov a komunikácie a neustálym hodnotením a zlepšovaním riadiacich postupov môže Swiss Re Bratislava a ďalšie organizácie úspešne

²⁸ EAGLY, A. H. - CARI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. In *Harvard Business Review*, [online]. Brighton 2007, roč. 85, č. 9, 63-71 s. ISSN 0017-8012. Dostupné

na: https://www.researchgate.net/publication/5957753_Women_and_the_labyrinth_of_leadership

²⁹ LIVINGSTON, Beth. Do Nice Guys-and Gals-Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income. In *Journal of Personality and Social Psychology*, Ithaca 2012, roč. 102, č. 2, 390-407 s. DOI: 10.1037/a0026021. Dostupné na:

https://www.researchgate.net/publication/51831237_Do_Nice_Guys-and_Gals-Really_Finish_Last_The_Joint_Effects_of_Sex_and_Agreeableness_on_Income

zvládnuť bezprecedentné výzvy pandémie a stať sa silnejšími a odolnejšími v postpandemickom podnikateľskom prostredí.

Záver

Cieľom tejto diplomovej práce bolo poskytnúť prehľad teoretických rámcov v oblasti kontroly a jej praktického využitia v skúmanej spoločnosti s prihliadnutím na vplyv pandémie Covid-19, s osobitným zameraním na vplyv pandémie COVID-19. Na získanie relevantných údajov sa využila kombinácia výskumných metód vrátane dotazníkového prieskumu.

Teoretická časť našej práce poskytuje ucelený prehľad o rôznych prístupoch, technikách a nástrojoch, ktoré sú v súčasnosti využívané na monitorovanie a riadenie pracovných výkonov zamestnancov. Okrem toho sme sa venovali aj praktickému využitiu kontrolovania v súčasnej spoločnosti, najmä v kontexte pandémie COVID-19. Konkrétne sme skúmali, ako sa metódy a prístupy kontroly zmenili v dôsledku pandémie a ako ovplyvnili zamestnancov a organizácie. Okrem toho sme skúmali rôzne otázky týkajúce sa zmien vo vnímaní výkonnosti zamestnancov. Na získanie relevantných údajov sme použili dotazník. Tento prístup nám umožnil získať kvantitatívne údaje, ktoré sme mohli štatisticky analyzovať a použiť na vyvodenie záverov. Sme presvedčení, že závery vyvodené z tohto skúmania a poznatky z podliehajúcich analýz môžu pomôcť firmám zlepšiť riadenie a posilniť ich schopnosť reagovať na zmeny v pracovnom prostredí.

Vzhľadom na súčasnú dynamickú a neistú situáciu v pracovnom prostredí, je nevyhnutné, aby spoločnosti neustále sledovali a prispôbovali svoje kontrolovacie nástroje a techniky, aby mohli účinne riadiť pracovný výkon svojich zamestnancov. Naše zistenia a analýzy môžu pomôcť firmám lepšie porozumieť týmto výzvam a navrhnúť účinné stratégie, ktoré im pomôžu zvládať tieto výzvy a dosahovať lepšie výsledky.

Naša analýza ukazuje, že prispôbenie kontrolných metód a postupov v reakcii na pandémiu môže mať vplyv na spokojnosť a angažovanosť zamestnancov. V súčasnom dynamickom a neistom prostredí môžu mať zamestnanci pocit, že sú pod väčšou kontrolou a majú obmedzenú voľnosť pri vyjadrovaní svojich názorov. Tieto faktory môžu negatívne ovplyvniť ich motiváciu a výkon. Naša práca tiež ukazuje, že využitie metód založených na dôvere a spolupráci sú v súčasnej situácii dôležité pre úspešné riadenie organizácií. Implementácia týchto prístupov môže podporiť vzájomnú dôveru medzi zamestnancami a manažmentom a zvýšiť angažovanosť zamestnancov.

Záverom naša práca objasňuje význam kontroly v súčasných organizáciách, najmä v spojitosti s pandémiou COVID-19. Naše zistenia poukazujú na potrebu organizácií prispôbiť svoje stratégie a techniky kontroly meniacemu sa prostrediu a zdôrazňujú význam podpornej a otvorenej organizačnej kultúry. Naš výskum ako taký môže slúžiť ako východisko pre ďalšie skúmanie kontroly na pracovisku a pomôcť organizáciám pri zlepšovaní ich riadiacich postupov.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ROBBINS, S.P. - COULTER, M.K. - DECENZO, D.A. - WOODS, M. *Management: The essentials.* . Melbourne, Vic: Pearson Australia, 2019. 322 s. ISBN 9781488616549
- [2] BREVIS, Tersia - VRBA, M. J. *Contemporary management principles.* Juta Publishers, 2015. s.496-497 ISBN 978-1485102298
- [3] PARKER, Lee D. - RITSON, Philip A. *Revisiting Fayol: anticipating contemporary management.* British Journal of Management, 2005, 175-194 s. ISSN 1045-3172. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/228134407_Revisiting_Fayol_Anticipating_Contemporary_Management
- [4] MOCKLER, Robert J. *Management Control Process*, 1972. Appleton-Century-Crofts: 300-315 s. ISBN 978-0390644404
- [5] DURAI, Pravin. *Principles of management*, 2019. Pearson Education India, 495-500 s. ISBN 978-9353065393
- [6] DURAI, Pravin. *Principles of management*, 2019. Pearson Education India, 505-507 s. ISBN 978-9353065393
- [7] JONES, Gareth R. - GEORGE, Jennifer M. - HILL, Charles WL. *Contemporary management.* Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, 2000. ISBN 978-0072346312
- [8] CERTO, S.T. *Modern Management* . Upper Saddle River: Pearson, 2016. 621 s. ISBN 9780131494701.
- [9] HITT, M.A. - BLACK, J.S. - PORTER, L.W. *Management.* Pearson Education India, 2009. 400 s. ISBN 978-0132354370
- [10] HITT, M.A. - BLACK, J.S. - PORTER, L.W. *Management.* Pearson Education India, 2009. 503-505 s. ISBN 978-0132354370
- [11] BREVIS, Tersia - VRBA, M. J. *Contemporary management principles.* Juta Publishers, 2015. 530 s. ISBN 978-1485102298
- [12] PLUNKETT, Warren R. - ALLEN, Gemmy S. - ATTNER, Raymond F. *Management.* Cengage Learning, 2012. 312 s. ISBN 978-1111221348
- [13] TERRY, George Robert. *Principles of management.* McGraw-Hill/Irwin, 1977. 243-245 s. ISBN 978-0256018769
- [14] DURAI, Pravin. *Principles of management*, 2019. Pearson Education India, 550 s. ISBN 978-9353065393

- [15] ROBBINS, S.P. - COULTER, M.K. - DECENZO, D.A. - WOODS, M. *Management: The essentials*. . Melbourne, Vic: Pearson Australia, 2019. 396-399 s. ISBN 9781488616549
- [16] R. C. Agrawal - GUPTA, Sanjay. 2020. *Management Principles and Applications*, SBPD Publications, 2020. s. 354. ISBN 9351676900
- [17] GRIFFIN, Ricky. *Fundamentals of management*. Cengage Learning, 2021. 210 s. ISBN 978-0357517345
- [18] MIŠÚN, Juraj. – MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava: Kartprint, s. 56, 2017. ISBN 978-80-89553-47-1
- [19] ROBBINS, S.P. - COULTER, M.K. - DECENZO, D.A. - WOODS, M. *Management: The essentials*. . Melbourne, Vic: Pearson Australia, 2019. 517-518 s. ISBN 9781488616549
- [20] SMIT, P.J. - CRONJE, G.J. - DE, J. 2007. *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa*. Juta and Company Ltd. 2007. 388 s. ISBN 9780702172953
- [21] JONES, Gareth R. - GEORGE, Jennifer M. - HILL, Charles WL. *Contemporary management*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, 2000. ISBN 978-0072346312
- [22] SHELLNBARGER, Sue. If You Need to Work Better, Maybe Try Working Less. In *The Wall Street Journal* [online]. New York, 23.9.2009 ISSN 0099-9660, p. D1. Dostupné na: <https://www.proquest.com/docview/399067557>
- [23] CIOTTI, M. et al. The COVID-19 pandemic, *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences* [online]. Londýn, 2020, roč. 57, č. 6, 1 s. ISSN 1040-8363. Dostupné na: <https://www.scribd.com/document/528297587/PDF-COVID-19>
- [24] DELFINO, Gianluca F. - VAN DER KOLK, Berend. Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. In *Accounting, Auditing & Accountability Journal* [online]. Bingley 2021 roč. 34 č: 6 ISSN 1376-1387. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/350496478_Remote_working_management_control_changes_and_employee_responses_during_the_COVID-19_crisis
- [25] NEVILLE, S. E., - ENGELBRECHT, L. K. Gendered experiences of the COVID-19 pandemic in the South African workplace. In *South African Journal of Psychology*, Cape Town, 2021 roč. 51 č.1, ISSN 1433-0237 Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/home/sap>
- [26] TOURANGEAU, Roger - RIPS, Lance - RASINSKI, Kenneth. *The Psychology of Survey Response*. Cambridge University Press, 2000. 301-303 s. ISBN 978-0511819322

- [27] ARIES, Elizabeth. Interaction Patterns and Themes of Male, Female, and Mixed Groups. In *Small Group Research* [online]. New York 27.1.1996,; 21-44. s ISSN 1046-4964. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104649647600700102>
- [28] EAGLY, A. H. - CARI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. In *Harvard Business Review*, [online]. Brighton 2007, roč. 85, č. 9, 63-71 s. ISSN 0017-8012. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/5957753_Women_and_the_labyrinth_of_leadership
- [29] LIVINGSTON, Beth. Do Nice Guys-and Gals-Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income. In *Journal of Personality and Social Psychology*, Ithaca 2012, roč. 102, č. 2, 390-407 s. DOI: 10.1037/a0026021. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/51831237_Do_Nice_Guys-and_Gals-Really_Finish_Last_The_Joint_Effects_of_Sex_and_Agreeableness_on_Income

Prílohy

Otázky dotazníka

1. Aké je Vaše pohlavie?

- Muž
- Žena
- Iné / Nechcem uviesť

2. Aké množstvo kontroly vnímate že máte nad prácou Vášho tímu?

- Kontroly je príliš veľa
- Kontrola je vyvážená
- Kontroly je nedostatok

3. Máte pocit, že proces kontrolovania sa pod vplyvom pandémie Covid-19 zmenil?

- Áno, je potrebné kontrolovať viac
- Áno, je potrebné kontrolovať menej
- Nie, kontroly je rovnako veľa ako pred pandemiou

4. Zadáвате členom Vášho tímu zreteľné inštrukcie pre ich požadovaný pracovný výkon?

- Áno, vždy
- Áno, väčšinou
- Áno, niekedy
- Zriedka
- Nikdy

5. Vaša komunikácia smerom k Vášmu tímu sa v dôsledku pandémie Covid-19 zlepšila

- Plne súhlasím
- Skôr súhlasím

- Skôr nesúhlasím
- Plne nesúhlasím

6. Cítite sa v dôsledku vykonávania kontroly neprijemne pri vykonávaní Vašej práci?

- Áno, často
- Áno, niekedy
- Nie, nikdy

7. Nároky na pracovný výkon sa pre členov Vášho tímu od začiatku pandémie Covid-19 zvýšili

- Plne súhlasím
- Skôr súhlasím
- Skôr nesúhlasím
- Plne nesúhlasím

8. Akú úroveň autonómie v rámci Vášho tímu pociťujete?

- Tím je plne autonómny
- Tím je primerane autonómny
- Tím často vyžaduje dohľad a usmerňovanie
- Tím je plne závislý na dohľade a usmerňovaní

9. Od začiatku pandémie pociťujem v tíme vyšší stupeň samostatnosti pri vykonávaní svojej práce

- Plne súhlasím
- Skôr súhlasím
- Skôr nesúhlasím
- Plne nesúhlasím

10. Dávate členom Vášho tímu konštruktívnu spätnú väzbu?

- Áno, vždy
- Áno, väčšinu času
- Áno, niekedy

- Áno, málokedy Nie, nikdy

11. Charakter spätnej väzby na prácu členov Vášho tímu sa v dôsledku pandémie Covid-19 zlepšil

- Úplne súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Úplne nesúhlasím

12. Kontrolujete pravidelne jednotlivé kroky v rámci procesov ktoré vykonávajú zamestnanci vo Vašom tíme?

- Áno, vždy
- Áno, pravidelne
- Nie, iba málokedy
- Nie, nikdy

13. Pociťovali ste niekedy, že kontrolovanie z Vašej strany nepriaznivo ovplyvňovalo pracovný výkon členov vo Vašom tíme?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

14. Ako by ste objektívne ohodnotili vašu kontrolu nad prácou Vášho tímu?

- Veľmi efektívna
- Skôr efektívna
- Neutrálne efektívna
- Skôr neefektívna
- Neefektívna

15. Celkový pracovný výkon členov vo Vašom tíme sa dopadom priebehu pandémie Covid-19 zhoršil

- Plne súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Plne nesúhlasím

16. Podnecujete Váš tím, aby bol inovatívny a prichádzal s vlastnými nápadmi pre zlepšenie či zmenu?

- Áno
- Nie

17. V dôsledku pandémie Covid-19 pociťujem, že v rámci firmy bolo prijatých mnoho opatrení na základe návrhov zo strany zamestnancov

- Úplne súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Úplne nesúhlasím

18. Ako by ste zhodnotili proces krízového riadenia počas pandémie Covid-19 vo vašej spoločnosti?

- Vynikajúci
- Skôr dobrý
- Skôr zlý
- Nedostatočný

19. V prípade akýchkoľvek dotazov v spojitosti s pandemiou Covid-19 som sa mohol/mohla otvorene obrátiť na vyššie vedenie spoločnosti

- Úplne súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Úplne nesúhlasím

20. Nastali v nejakom bode problémy pri komunikácii s vedením spoločnosti počas pandémie Covid-19?

- Áno, problémy sa vyskytovali často
- Áno, problémy sa vyskytovali niekedy
- Áno, problémy sa však vyskytli málokedy
- Nie, nikdy

21. Počas pandémie Covid-19 som svojmu tímu bol/a oporou a riešil/a som všetky problémy

- Úplne súhlasím
- Skôr súhlasím
- Skôr nesúhlasím
- Úplne nesúhlasím

22. Dostali zamestnanci na prácu z domu od Vašej spoločnosti potrebné vybavenie?

- Áno
- Nie

23. Ako hodnotíte produktivitu zamestnancov vo Vašom tíme pri práci z domu?

- Produktivita je oveľa vyššia ako v kancelárii
- Produktivita je o trochu vyššia ako v kancelárii
- Produktivita je rovnaká ako v kancelárii
- Produktivita je o trochu nižšia ako v kancelárii
- Produktivita je oveľa nižšia ako v kancelárii

24. Koľko dní v týždni pracujete z domu?

- 0-1 deň
- 1-2 dni
- 2-3 dni
- Viac ako 3 dni

25. Koľkokrát do týždňa sa s celým tímom stretávate na mítingoch (osobne/online)?

- 1-2 krát do týždňa
- 3-4 krát do týždňa
- Každý deň