

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2019/36100138883904772

SAMOKONTROLA MANAŽÉROV
(Bakalárska práca)

2019

Mária Hasprová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

SAMOKONTROLA MANAŽÉROV
(Bakalárska práca)

Študijný program:Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor:Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko:Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce:Ing. Paulína Paprskárová

Bratislava 2019

Mária Hasprová

Zadanie práce

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 30.4.2019

.....

Mária Hasprová

Pod'akovanie

Touto formou by som sa chcela pod'akovať vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Paulíne Paprskárovej, za odborné a metodické usmernenie pri vypracovaní mojej bakalárskej práce, za cenné rady a pripomienky, ktoré boli pre mňa veľmi nápomocné.

ABSTRAKT

HASPROVÁ, Mária: *Samokontrola manažérov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Paulína Paprskárová – Bratislava: FPM EMP, 2019, 66s.

Cieľom bakalárskej práce je skúmať efektivitu samokontroly, identifikovať možné nedostatky pri jej fungovaní a pokúsiť sa navrhnúť riešenia pre jej zefektívnenie, analyzovať mieru samokontroly, zistiť úroveň spokojnosti zamestnanca s jeho pozíciou a výkonom. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 41 grafov a 4 tabuľky. Prvá kapitola sa venuje charakteristike pojmu samokontrola a rozboru teoretických poznatkov použitých v práci. V druhej kapitole sú spracované ciele bakalárskej práce. V tretej kapitole sme sa zaoberali metodikou práce a metódami skúmania, ktoré sme v práci využili. Posledné dve kapitoly bakalárskej práce sú venované informáciám a záverom z nášho výskumu získaných pomocou dotazníkovej metódy a ich vyhodnotenie na základe stanovených cieľov.

Kľúčové slová: samokontrola, pracovný výkon, kontrola

ABSTRACT

HASPROVÁ, Mária: *Self-management of managers*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. –Supervisor of the graduation theses: Ing. Paulína Paprskárová - Bratislava: FPM EMP, 2019, 66 p.

The target of the bachelorthesis is to examine the effectiveness of self-control, to identify possible shortcomings in its functioning and to try to propose solutions for its effectiveness, to analyze the level of self-control, to determine the level of employee satisfaction with managers position and performance. The work is split into four chapters. It contains 41 charts and 4 tables. The first chapter is devoted to the characteristics of the concept of self-control and the analysis of theoretical knowledge used in the work. In the second chapter we introduced the bachelor final project objectives. In the third chapter, we dealt with the methodology of work and the methods of exploration that we used at work. The last two chapters of the bachelor thesis are devoted to information and conclusions from our research obtained using the questionnaire method and their evaluation based on the set goals.

Keywords: self-control, work performance, control

OBSAH

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Prístupy k samokontroľe zo zahraničnej a domácej literatúry	10
1.1.1 Japonský manažment.....	11
1.1.2 Americký manažment	11
1.1.3 Európsky manažment - západ Európy.....	12
1.1.4 Európsky manažment - východ Európy	15
1.1.5 Tabuľka porovnaní jednotlivých typov manažmentu.....	19
1.2 Metódy samokontroly.....	20
1.3 Fázy kontrolného procesu.....	22
1.4 Nápravné opatrenia.....	23
1.5 Úroveň manažmentu.....	24
2 Cieľ práce.....	26
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	26
4 Výsledky práce a diskusia.....	29
4.1 Spoločnosť XYZ s.r.o.....	29
4.2 Vyhodnotenie dotazníka manažérov spoločnosti XYZ s.r.o.	30
4.3 Zhrnutie výsledkov výskumu	60
Záver.....	64

Úvod

Ústrednou témou bakalárskej práce je samokontrola, ktorú každý z nás vykonáva veľakrát intuitívne a stretávame sa s ňou v rôznych situáciách nášho života. Buď v pracovnom prostredí napríklad pri rozprávaní sa s kolegami, aby sme ich neurazili alebo aj v osobnom živote pri kontrolovaní svojho správania počas školského vyučovania, aby sme sa dokázali sústrediť na štúdium. Samokontrola manažérov je už širší pojem ako intuitívna ľudská samokontrola. Manažment ju obohacuje mnohé aspekty ako riadenie, motivácia, zlepšovanie a prúdi zo základných črt človeka až po mnohé metódy manažérskej kontroly. Téma samokontroly má potenciálny nepreskúmaný charakter, preto som si ju zvolila ako predmet výskumu mojej bakalárskej práce.

Bakalárska práca je rozdelená na dve základné časti, a to na teoretickú a praktickú časť, kde budeme implikovať zozbierané poznatky z prvej teoretickej sekcie. V teoretickej časti si vymedzíme pojem samokontrola na základe klasifikácie manažmentu podľa územného hľadiska, konkrétne v japonskom, americkom a európskom manažmente. Európsky manažment si navyše rozdelíme na dve celky: západná a východná Európa. Následne si tieto pojmy z rôznych častí sveta porovnáme. Zameriame sa na opis fáz kontrolného procesu z pohľadu samokontroly a venujeme sa aj nápravným opatreniam, ktoré vychádzajú z kontrolného procesu. Vymedzenie úrovni manažmentu ukončí teoretickú kapitolu.

Praktická časť sa skladá z troch posledných kapitol. V druhej kapitole bakalárskej práce si definujeme ciele práce. Tretia kapitola tvorí metodiku práce a metódy nášho výskumu, ktoré sú použité pri písaní bakalárskej práce, pričom si stanovíme výskumné otázky, ktoré budeme vo výskume analyzovať. A v poslednej kapitole sa budeme venovať informáciám a výsledkom získaných z dotazníka a ich vyhodnotenie na základe stanovených cieľov a výskumných otázok.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V minulosti bol chápaný význam slova kontrola ako proces protizápisu, kedy sa v staroveku zaznamenávali písomnosti na viac pergamenov. Pôvod výrazu kontrola pochádza zo slov contra – proti a rotulus – zvitok. V prenesenom význame pojem protizápis značil podvojný zápis dokumentov či účtovných kníh s funkciou revízie zápisu. S nárastom výskytu manufaktúrz získala kontrola väčší zmysel a zahrňovala už aj dohľad, dozor pre naplánované ciele dôrazom na istotu ich naplnenia či uskutočnenia. Kontrolór, teda nová pracovná pozícia, sa začala rozvíjať na trhu práce pre výrobné, ale aj administratívne sektory (Kráčmar, 2013).

Jednotlivé druhy kontroly sa vyvíjali postupne s vývojom ľudskej spoločnosti. Samokontrola sa podľa Druckera (2012) začala vyvíjať vtedy, keď striktná kontrola od iných osôb ako z firmy (externá kontrola) alebo aj z rovnakej firmy (interná kontrola), už nebola taká motivačná pre manažment ako samotná samokontrola. V tejto situácii netreba manažérom hovoriť, aby sa kontrolovali sami, rozhodli sa slobodne, že sa „musia“, podľa ich slov, tak správať.

1.1 Prístupy k samokontrole zo zahraničnej a domácej literatúry

Keďže je samokontrola v manažmente relatívne novo skúmaný druh kontroly, tento pojem môže byť chápaný rôzne v odlišných častiach sveta. Limitujúcimi prvkami môžu byť kultúrne, etické, historické alebo ekonomické aspekty daných krajín, preto niektoré definície nemusia byť jednotné.

Samokontrola vo význame kontroly môže byť chápaná rôznymi spôsobmi, najmä v rámci prístupu ku samokontrole. Z hľadiska regulačného prístupu ku samokontrole delíme riadený proces na dve etapy – plánovanie a realizáciu (spolu so samokontrolou). Problémom regulačného prístupu je, že sa zameriava iba na druhú časť procesu, na nápravné opatrenia, pričom predpokladá, že počas plánovania nedošlo k pochybeniu. Negačný prístup sa zameriava len na odchýlky od štandardov negatívneho charakteru, za ktoré hrozí určitý postih. Pozitívne odchýlky sú často prehliadané, hoci môžu ukrývať príležitosť pre podnik. Profesionálny prístup je o mylnom chápaní manažerov špecializovaných pracovných pozícií ako kontrolér alebo auditor v podniku, pretože potom sa manažér domnieva, že sám seba už nemusí kontrolovať. V rámci tohto prístupu je kontrola chápaná ako občasná jednorázová činnosť, hoci by mala byť vykonávaná priebežne. Iné druhy hľadísk môžu byť informatívny prístup, resp. presívny alebo výchovný prístup a mnoho ďalších. (Mišún, Mišúnová Hudáková 2017)

1.1.1 *Japonský manažment*

V japonskom manažmente sa začala samokontrola objavovať v 20.storočí, keď sa po 2. svetovej vojne manažment v tejto krajine transformoval na nový model podľa amerického manažmentu. Namiesto kolektivismu sa začal využívať individualizmus. Podnik sa hlavne sústredil na to, aby preniesol zodpovednosť za rozvoj schopností a formovanie cieľov kariéry na manažéra. Táto skutočnosť zapríčinila väčšiu potrebu samokontroly u manažéra. (Sedlák, 2015.)

Podľa Imaia (2011) je samokontrola v japonskom manažmente individuálnou zodpovednosťou za rozhodnutia. Samokontrola alebo sebariadenie, ako to Imai označuje, je podporovaná podnikmi pri obmedzovaní práce nadčas, pretože podnik je viac finančne flexibilná, ak si manažéri robia svoju prácu presne, načas a nie je potreba, aby pracovali dlhšie. Pri procese odmieňovania podnik ponúka manažérom odmenu na základe najlepšie dosahovaného výkonu v rámci pracovného času. Vďaka tomu boli viac motivovaní a podnik získala istú možnosť kontroly nad manažérskou samokontrolou. Mohlo sa však stať, že pri danej práci sa manažérovi vyskytli komplikácie, a pod tlakom deadlinu sa cítil byť pod stresom, čo sa prejavilo v náraste nespokojnosti. Nárast nespokojnosti neskôr vyvolal aj zmenu pracovných miest, čo v Japonsku dovtedy nebolo zvykom a zamestnanci sa mohli sami rozvíjať pomocou nadobudnutých schopností.

1.1.2 *Americký manažment*

Medzi najznámejších zahraničných autorov v rámci USA, ktorí formujú manažment, patrí Drucker. Vo svojom diele označoval samokontrolu ako súčasť „Management by objectives“ (MBO). Znamená to, že aj obyčajní zamestnanci by mali presne vedieť od manažmentu, čo robia, prečo robia svoju prácu a kam sa ich spoločnosť má posunúť. Vyplýva z toho, že musia poznať ciele a poslanie podniku, pričom by sa mali stotožňovať aj s hodnotami spoločnosti. Aby boli merané výsledky dosahovania cieľov relevantné je potreba kontroly, ale Drucker odkazuje na motivačnejšiu a uspokojivejšiu kontrolu jednotlivca a substituie kontrolu ako široký pojem za samokontrolu manažérov, čo je dominujúca zložka kontroly v tomto prípade. Z hľadiska amerického manažmentu je viditeľný prevládajúci individualizmus, preto pri pojme samokontrola vzniká neskôr dilema, či nevyvoláva len tlak na rozhodovanie na najnižšiu úroveň manažmentu, alebo či neznamena len platbu ľuďom za úspech, či požadovaný výsledok. „Byť schopný kontrolovať sám svoj výkon si vyžaduje vedieť viac ako poznanie cieľov.“ Z výroku vyplýva, že manažér musí vedieť porovnať svoj výkon a výsledky voči cieľu. Tieto informácie by mali byť už nemenná prakticky použiteľné

pre rozvoj manažéra, no zároveň jasné a bežne využívané vo všetkých oblastiach manažmentu. Autor dáva dôraz na to, že tieto zistenia nemusia byť striktne kvantitatívne, ale musia byť precízne presné, racionálne, ale aj jednoduché a relevantné. Porovnanie výsledkov a výkonu v súvislosti s cieľmi má byť priamo pozorovateľné v podniku a je vhodné ho v čo najvyššej miere používať ako prostriedok motivácie. (Drucker, 2007)

Predávanie týchto informácií považuje autor tiež za veľmi dôležité, pretože každý manažér by mal zachytiť informácie dostatočne skoro na to, aby sa vedel podľa situácie zariadiť, prispôbiť a vykonať následné zmeny. Zistenia porovnania by sa mali šíriť manažérom a nie priamo nadriadeným, pretože slúžia ako prostriedok samokontroly, a nie ako nástroj internej kontroly z vyšších miest. Vyžaduje si to špecifickú námahu, keď naša schopnosť nadobudnúť toľko informácií je rýchlo rásťúca vďaka technologickému pokroku a pomocou informačných databáz, analýzy a syntézy. (Drucker, 2007)

Teória jednotlivca, ktorá je obľúbená v Spojených štátoch amerických, ovplyvňuje štúdiu Thalera a Schifrina (1981), kde vymedzujú koncept sebakontroly na základe intertemporálneho (prudkého) výberu pri modelovaní jednotlivca ako organizácie. Predpokladá sa, že jednotlivec bude v určitom čase jednak dlhodobý plánovač ako aj sebec, čo je na prvý pohľad paradoxná myšlienka. V tomto článku predkladajú autori ekonomický model samokontroly, ktorý opisuje mnohé problémy, ako napríklad prečo jednotlivci zaviedli obmedzenia na ich budúce správanie, konflikt medzi dnešnými a budúcimi preferenciami jednotlivcov, dvojaký ekonomický človek, pričom si všímajú aj riešenia mnohých ekonómov na dané problémy.

Už komplexnejším pojmom samomonitoring, ktorý spadá do typu osobnej kontroly, sa zaoberajú Kenneth a Stede (2007). Definujú ho ako samostatnú silu, ktorá posúva zamestnancov k potrebe dobrej práce a k zaujatosti cieľov podniku. Väčšina z nich má teda tendenciu viesť podnik správnou cestou, čo im následne prináša rešpekt a uspokojenie z dobre vykonanej práce. Fenomén samomonitoringu zahŕňa samokontrolu, dostatočnú vnútornú motiváciu, etiku, morálku, vieru a lojalitu zamestnancov. V ich publikácii je okrem iného citovaný jeden z manažérov v oceľovom priemysle, ktorý vyslovil myšlienku, že ak nebudeme veriť svojim ľuďom, robíme svoju prácu zle.

1.1.3 Európsky manažment - západ Európy

Britský autor, ktorý sa zaoberá riadením ľudských zdrojov vysvetľuje samokontrolu ako krok k obohateniu práce, pri ktorom jednotlivci pociťujú vyšší stupeň samokontroly

vd'aka stanoveným cieľom, zväženej a následne vyhodnotenej cesty, ktorá bude slúžiť k naplneniu týchto cieľov. (Armstrong, 1993)

Bleis a Helpup (2009) vymedzujú samokontrolu ako jeden z piatich elementov emocionálnej inteligencie. Pri emocionálnej inteligencii spomínajú jej zložky: sebareflexiu, samokontrolu, motiváciu, empatiu a schopnosť sociálnej kompetencie. Sú to najdôležitejšie aspekty riadenia vzťahov, ale taktiež klasifikujú samokontrolu aj do elementov sebariadenia, pričom sebariadenie sa opiera už len o tri procesy: sebareflexiu, motiváciu a samokontrolu. Sebareflexia nám hovorí ako manažér má rozumieť svojim náladám, pocitom a potrebám, akceptovať ich a taktiež odhadnúť ich následky. Vlastná motivácia je u úspešných manažérov jasne a veľmi silno zreteľná, nie len ako stimul alebo symbol statusu kvôlimimoriadne vynaloženému výkonu, ale často to býva práve náruživosť pre prácu, ako aj permanentné napredovanie. Samokontrolu opisujú ako schopnosť upokojiť samého seba. Negatívne pocity, ako napríklad strach, zatrpknutosť či podráždenosť sa niekedy skombinujú a veľmi ľahko z nás môžu urobiť úplne iných ľudí. Vďaka samokontrole vie manažér zabrániť nerozvážnym rozhodnutiam a chybám úsudku, čo zväčša vedie k spoľahlivosti manažéra a posilneniu integrity s kolektívom. Správna samokontrola si žiada otvorenosť k zmenám, pretože len vtedy sa manažér dokáže relatívne rýchlo vyrovnáť s neúspechom či inou životnou situáciou.

Jakobi (2017) vo svojej publikácii popísal samokontrolu ako exekutívny proces. Týmto výkonným procesom označuje činnosť, ktorá zamestnancom umožňuje riadiť pracovné vzťahy a zároveň splňať pracovné podmienky. V konečnom dôsledku sa danej osobe zvyšuje zodpovednosť a dáva mu to voľný priestor na odlíšenie sa od iných aj vlastného posudku. To má za následok, že si musí sám odkontrolovať svoje dosahovanie cieľov, pretože žiadne pravidelné posudky od iných osôb nezíska.

Nemecký profesor Staehle (1991) opisuje vo svojej publikácii tri modely manažmentu, pričom samokontrola zohráva v jeho práci rolu odporúčania pre zlepšenie všetkých troch modelov manažmentu. Konkrétne sú to: tradičný model manažmentu, manažment založený na ľudských vzťahoch a manažment založený na ľudských zdrojoch.

Pre ucelenie poznatkov troch manažérskych teórií sú kľúčové informácie zhrnuté v tabuľke.

Tabuľka 1: Predpoklady a odporúčania modelov manažmentu

Modely manažmentu	Tradičný model manažmentu	Model manažmentu ľudských vzťahov	Model manažmentu ľudských zdrojov
Predpoklady	- Odpor k práci - Peniaze dôležitejšie ako samotná práca - Iba niektorí môžu alebo chcú prijať úlohy, ktoré rozvíjajú kreativitu, sebariadenie a samokontrolu	- Pocit užitočnosti a významnosti - Potreba uznania a náklonnosti - Motivácia dôležitejšia ako peniaze	- Prispievanie k zmysluplným cieľom - Zásluha a spoluúčasť - Žiadúce kreatívne a zodpovedné úlohy
Odporúčania	- Nadriadený pod kontrolou - Úlohy rozdelené na menšie časti - Vývoj pracovných požiadaviek	- Každý by sa mal cítiť dôležito a potrebné - Dobrá informovanosť medzi kolegami - Neformálny návrh samokontroly	- Využitie nadania a kvalít - Vytvorenie atmosféry pre rozvoj - Spolurozhodovanie a rozvoj schopností sebariadenia a samokontroly

Zdroj: STAEHLE, Wolfgang H. *Handbuch Management: Die 24 Rollen der excellenten Führungskraft*. 1. ed. Wiesbaden: Gabler, 1991, 535 s. ISBN 978-3-322-96348-2.

Vyplýva nám z toho, že Staehle poukazuje na to, že ak sa rozvíjajú u manažérov nielen motivačné zložky, ale aj schopnosti, úroveň využitia samokontroly rastie.

Pri tradičnom modele manažmentu sme videli, že samokontrolu využívali iba niektorí, hoci nebola motivačne podložená. Ak sa v druhom modele motivácia objavila, manažér si mohol vybrať či samokontrolu prijme alebo nie. Na druhej strane v treťom modele bola samokontrola reálnevyužívaná. Na manažéra pri spolurozhodovaní pripadla väčšia zodpovednosť za rozhodnutia, a na základe kreatívnych a zodpovedných úloh vieme sledovať satisfakciu z využitia kvalít a nadania manažéra.

1.1.4 Európsky manažment - východ Európy

Samokontrola znamená pre podnik aj zvýšenie úrovne participácie líniových manažérov na kontrolovaní v podniku. Vodáček a Vodáčková (2013) vysvetľujú ako samokontrola napomáha vytvárať motivačnú atmosféru a zvyšujúcu sa kvalitu návrhov na plánované činnosti v podniku pomocou líniových úrovní. V tej časti podniku, kde je častá osobná kontrola potrebná, akde sú významné činnosti, ktoré si vyžadujú prvotnú pozornosť a istotu, tam umožňuje manažérom prenechanie kontroly nižším úrovniám. Príkladom pravej participácie môže byť využívanie rôznych vnútropodnikových činností, ktoré sú spojené s vysokou autonómiou vykonávajúcich zložiek, napríklad spolky pre určenie akosti, racionalizačné tímy a pod.

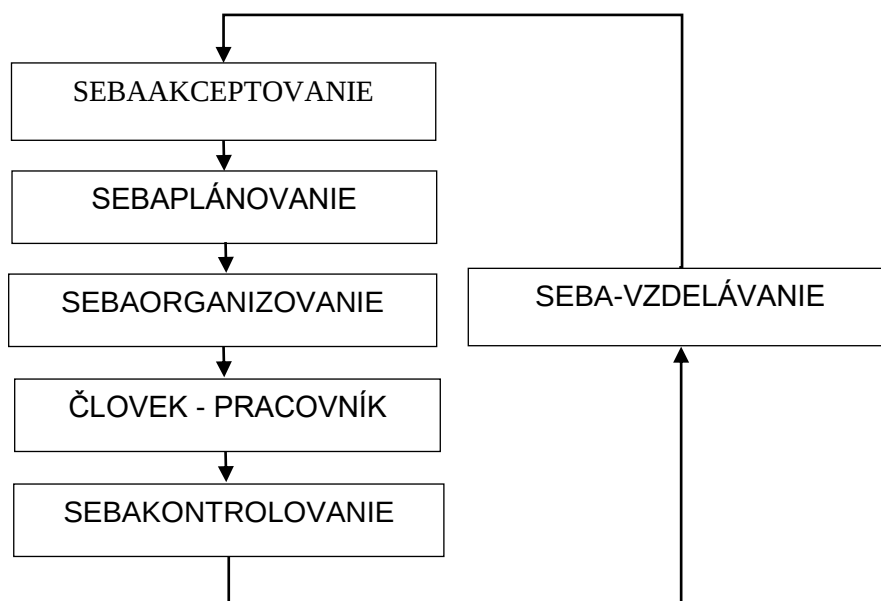
Spoločnosti pôsobiace na Slovensku si stále výraznejšie uvedomujú príchod významného trendu v podobe samokontroly, pretože vďaka nemu dokážu odbremeniť manažéra, zvyšovať motiváciu zamestnancov a zároveň si znížiť vlastné náklady. Mnohé z nich v súčasnosti očakávajú od svojich pracovníkov vyššiu zodpovednosť za odvedenú prácu, samostatnosť či angažovanosť voči spoločnosti. Zamestnanci si sami musia vedieť naplánovať, riadiť priebeh ich pracovného dňa a splnenie úloh. Na konci dňa by mali porovnať, skontrolovať a prehodnotiť ich závery alebo pracovný výkon. Mali by zhodnotiť či dosiahli žiadaný stav a ako by mali zapracovať na získaní lepších zručností. Popríklad ak dosiahli želaný stav efektívnejšie, mali by sa zamyslieť nad tým, čo to spôsobilo a či by sa dané zlepšenie nedalo zopakovať. „Zamestnanci pomocou vzdelávania a rozvoja zručností z oblasti sebariadenia môžu dosahovať vyšší stupeň sebauspokojenia z odvedenej práce, zvyšovať vlastnú motiváciu a odbornosť, ako aj stať sa konkurenčnou výhodou podniku.“ (Mišún a Paprskárová, 2017)

Majtán (2016) vo svojej publikácii definuje samokontrolu ako spôsob vykonávania kontroly a rozdeľuje ju na samokontrolu riadeného objektu a samokontrolu riadiaceho subjektu. Samokontrola riadeného objektu nám opisuje ako manažér kontroluje napríklad kvalitu výsledku svojej práce samokontrola riadiaceho subjektu hovorí ako manažér kontroluje napríklad správnosť svojho budúceho rozhodnutia. Vzhľadom na to, že patrí ku každému rozhodovaniu v podniku, môžeme ju označiť ako vlastnú spätnú väzbu a tým pádom zlacňuje a skvalitňuje riadenie a rozhodovací proces. Najčastejšie sa zadávajú pri samokontrole ťažké úlohy manažérom, ktoré sú však riešiteľné, pričom kontrola je zanechaná na zodpovednosť manažérom.

Sedlák (2015) spomína v súvislosti so samokontrolou teóriu Z, ktorá dnes nabera vo svete popularitu, pretože sa zaoberá samokontrolou a dôverou voči zamestnancom. Teória Z je interný motivačný postup, ktorý podporuje osvojenie si cieľov podniku zamestnancami. „Čím lepšie zabezpečuje systém ekonomických a morálnych stimulov efektívny súlad osobných, skupinových a podnikových záujmov, tým väčší priestor zostáva na samokontrolu,“ vysvetľuje Sedlák. Rozumieme pod tým, že ak manažéri aj podnik sú dostatočne spokojní, samokontrola sa v podniku viac a viac rozvíja, pretože existuje dostatočne pevná dôvera medzi nimi.

Pri sebariadení, ktoré obsahuje aj samokontrolu, je dôležitým východiskom kvalitatívna úroveň tohto procesu, teda záleží na kompetentnosti manažéra. Kompetentnosť sa skladá z troch základných zložiek: osobné vlastnosti, odborné a všeobecné znalosti a praktické znalosti. Osobné znalosti sú manažérom uznávané hodnoty, morálka a postoje. Odborné a všeobecné znalosti vychádzajú z poznatkov o metódach, princípoch a o informáciách potrebných pre riadenie. Praktické znalosti manažéra sú najmä potrebné pre uplatnenie vlastností a znalostí v každodennom živote. (Porvazník, 2010)

Obrázok 1: Schéma funkcií sebariadenia



Zdroj: PORVAZNÍK, Ján - LADOVÁ, Janka. Celostní management. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava : IRIS, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

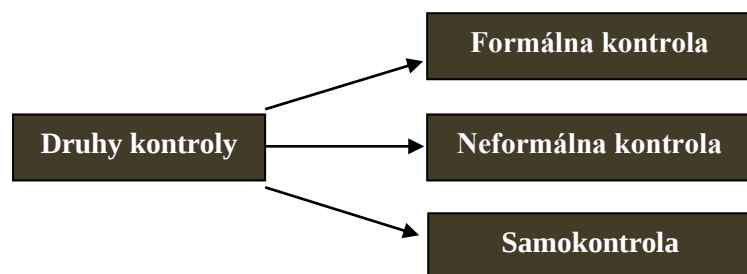
Vépyová(2001) predstavuje vo svojom diele samokontrolovanie ako sebakontrolu, ktorú priradzuje k vnútropodnikovej (internej) kontrole, avšak s rozdielom, že nik manažérovi nemôže prikázať, aby samokontrolu vykonával. Musí sa rozhodnúť dobrovoľne, pričom podnik môže zvoliť niektoré kritériá pri ich hodnotení ako napríklad, myslieť na finančnú stránku danej spoločnosti, kontrolovať evidenciu podniku, zodpovedajúce doklady a dodržiavanie právnych noriem, respektíve kritériá, ktoréby nemali ohroziť spoločnosť a každý by ich mal všeobecne akceptovať zo spoločenského hľadiska. Zároveň autorka odporúča, aby sa sebakontrola ako prirodzený jav v našej spoločnosti rozvíjala, čím ju považuje za kladnú formu kontroly jednotlivca a vysvetľuje taktiež, žejednotlivec by si mal pri samokontrole stanoviť cieľ, držať sa ho a snažiť sa ho dosiahnuť. Zároveň si má byť vedomý, že má plnú zodpovednosť za výsledky jeho práce a táto zodpovednosť by mala byť rovnaká pre každého.

Ak je manažér súčasne objektom aj subjektom kontroly, dochádza ku samokontrole, pričom Kráčmar (2013) vo svojej knihe dodáva, že manažér musí mať schopnosť samokontroly, aby sa na základe vlastného uváženia, postojov a presvedčenia vedel rozhodnúť. Taktiež definuje, že samokontrola je neodlúčiteľne spätá s riadením seba samého, t.j. zložkou autoregulácie človeka. Manažér si vytvára kritický vzťah k sebe a neustále

morálne a eticky porovnávajú svoje rozhodnutia. Taktiež si kladie realizovateľné ciele, ktoré má snahu dodržať a vyvaruje sa všetkých aktivít, ktoré by ho mali rozptýliť. Avšak autor dodáva, že pri samokontrole nebude vždy objektivnosť rozhodnutia toľko dobrá, aby manažér nepotreboval radu nadriadeného alebo inú formu externej kontroly. Samokontrolu autor popisuje obdobne ako autor Sedlák. Pri samokontrole riadiaceho subjektu manažér posudzujúca základe vlastnej kritickéj spätnej väzby funkcionality a realitu svojich rozhodnutí. Na základe tejto samokontroly predpokladáme ako by reagoval nadriadený na manažéra pri danom rozhodnutí. Pri samokontrole riadeného objektu manažér porovnáva či rozhodnutie spĺňa profesijnú úroveň voči požiadavkam profesijnej pozície a jednotlivým normám podniku. Je to pohľad z kontroly podriadeného či splnil manažér všetko čo mal.

Personálna kontrola sa delí na sociálnu kontrolu a sebakontrolu. Sociálnu kontrolu definujeme ako určitý tlak v skupine ľudí, ktorý je vyvíjaný na spoločensky odlišných ľudí, aby sa držali zaužívaných noriem. Sebakontrola je prirodzene v človeku prítomná sila, ktorá nás tlačí robiť svoju prácu správne, aspoň po väčšiu časť nášho disponibilného času. Zároveň sa sebakontrola klasifikuje aj ako druh neformálnej kontroly, ktorá je vytvorená zamestnancami, aby sa udržiaval neformálny kontrolný systém v podniku. Mišún vychádza z rozdelenia z troch druhov neformálnej kontroly: kultúrna kontrola, sociálna kontrola a sebakontrola. Kultúrna kontrola vychádza z pracovnej kultúry a tradície spoločnosti. Sociálna kontrola predstavuje systém hodnôt organizácie osvojených zamestnancami na splnenie cieľov podniku. Sebakontrola zamestnanca vychádza zo skutočnosti, že sa zamestnancove ciele zhodujú s cieľmi organizácie. (Mišún, Mišúnová Hudáková, 2017)

Obrázok 2: Schéma druhov kontroly podľa formality



Zdroj: MIŠÚN, Juraj a Ivana MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ. Kontrolovanie v manažmente. Bratislava: KARTPRINT, 2017, 177 s. [11,57 AH]. ISBN 978-80-89553-47-1.

1.1.5 Tabuľka porovnání jednotlivých typů manažmentu

Z predchádzajúcich kapitol sme zistili množstvo poznatkov o samokontroli. Niektoré sa odlišujú, niektoré sa stotožňujú a niektoré sa pri jednotlivých typoch manažmentu chápu odlišne, no výsledný efekt majú zcela podobný.

Tabuľka 2: Odlišnosti, definícia a prínosy samokontroly v jednotlivých typoch manažmentu

	Japonský manažment	Americký manažment	Európsky manažment západ	Európsky manažment východ
Základné odlišnosti v kontrole	Implicitné kontrolné mechanizmy Kontrola spolupracovníkmi Kontrola zameraná na skupinovú výkonnosť Komplexná kontrola kvality	Explicitné kontrolné mechanizmy Kontrola manažérmi Kontrola zameraná na individuálnu výkonnosť Prevažne kontrola kvality a veľký dôraz na kontrolu zisku	Explicitno-implicitné mechanizmy Kontrola manažérmi Kontrola aj individuálnych aj kolektívnych výsledkov Zvyčajne kontrola kvality, nákladov a zisku	
Definícia samokontroly	Manažér preberá vlastnú zodpovednosť	Manažér dosahuje lepšie výsledky	Manažér rozvíja svoje schopnosti	Skvalitnenie manažérskeho rozhodovania
Prínosy samokontroly	Oddelenie pracovného času a odmien Zodpovednosť za	Motivácia zamestnancov Väčšia informovanosť	Obohatenie práce manažéra Plnenie	Stanovenie cieľov, držanie sa ich a následne aj

	svoj rozvoj	celého tímu	kreatívnych a náročnejších úloh	ich splnenie
	Zmena pracovných miest	Lepšie pochopenie informácií	Riadenie vzťahov na základe statusu a aj dosahovanie lepších výsledkov	Dôvera medzi pracovníkmi
	Vyššia konkurencia na trhu práce	Dôvera v personál		Zamestnancov a ciele sa zhodujú s podnikovými cieľmi

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z nasledujúcej tabuľky možno spozorovať, že japonský manažment sa viac podobá na manažment východnej Európy a americký manažment sa zas viac približuje k manažmentu západnej Európy. Môže to mať za následok kapitalistický pohľad na ekonomiu, čo súvisí so súkromným vlastníctvom a väčším individualizmom v americkom manažmente a v krajinách západnej Európy. Naopak v Japonsku a vo východnej Európe sa v podniku k zamestnancom správali ako k rodinným príslušníkom. V Japonsku to vyplývalo z japonského manažmentu ako základná charakteristika z histórie a vo východnej Európe sa uplatňoval tento princíp pomocou komunistickej propagandy, kde si mali byť všetci ľudia rovní. Na druhej strane sa dnes každá ekonomika chce priblížiť k západným ekonomikám a v manažmente to nie je výnimka, preto sa definície samokontroly v mnohom podobajú.

1.2 Metódy samokontroly

Prostredníctvom samokontroly vieme porovnávať mieru splnenia vytýčeného cieľa a odchýlku od skutočnosti. Obsahom sebahodnotenia či sebakontroly je vždy kontrola kvality cieľa a realizovanie cieľa so spätnou väzbou, ktorá sa vzťahuje na vlastnú osobnosť. Pri sebahodnotení je treba včas spozorovať či manažér neodbočuje pri určovaní si svojich cieľov do sebeckého vnímania vecí až výraznému egoizmu, od ktorého je len krok k tresnému, či protiľudskému konaniu. Kompetentný manažér by mal byť charakterný, výkonný, a predovšetkým ľudský a dobrý k iným i sebe. Samokontrola je veľmi dôležitý predpoklad fungovania sebariadenia. Medzi základné metódy sebakontroly patria:

- Pravidelná registrácia vlastného správania je založená na tom, že si v mysli premietame, prípadne si písomne zaznamenávame, čo sme zažili za predošlý deň.

Táto metóda sa využívala už v starovekom Grécku. Predostrenie vlastných zážitkov a situácií, ktoré sa udiali, je na jednej strane jednoduchou metódou, avšak na strane druhej môže byť negatívna, pretože si spomíname na udalosti, ktoré nemusia byť až tak príjemné.

- Pravidelná reflexia alebo pravidelné úvahy nad tým, čo manažér vykonal sa líšia od predchádzajúcej metódy v tom, že svoje správanie a zážitky analyzujeme, pričom v predošlej metóde sme iba konštatovali, čo sa udialo. Pri analýze vyvodzujeme závery o príčinách a následkoch nášho správania sa. Pozitívom tejto metódy je, že nám umožňuje zistiť vlastné chyby a súčasne prináša aj postup ako sa im do budúcnosti vyhnúť. Klasickým príkladom sú hádky, ktorými chceme riešiť nejaký problém, ale spravidla konfrontácie problémy neriešia, iba ich zhoršujú. Krátko po hádke alebo v čase hádky nastane uvedomenie, že sme to prehneli a dostavia sa výčitky svedomia, ktoré nás donútia priznať si chybu.
- Metóda sebahodnotenia pomocou druhých ľudí sa zakladá na úsudku a pripomienkach ostatných ľudí. Rozumný manažér vďačne prijme dobre myslené pripomienky, hlavne od svojho najbližšieho okolia, pretože mu táto kritika pomáha objaviť a odstrániť jeho chyby, ktoré mu možno iba komplikujú život. Tak sa o sebe dokáže dozvedieť, že napríklad nedokáže prijať názor druhých ľudí, má rôzne zlozvyky, v rozhovoroch často poučuje, vie ublížiť iným, atď.
- Metóda sebahodnotenia introspektívou – sebaopozorovaním vlastných vnútorných javov, najmä myšlienok a pocitov. Má celkovo pozitívny vplyv na psychický stav jedinca, pretože sebahodnotením získavame kontrolu nad svojimi afektmi, predovšetkým pri hneve a vášniach. (Porvazník, 2010)

Všetky tieto metódy majú svoje prednosti aj nedostatky, ale účinne nám pomáhajú pri sebaopozorovaní, aby sme na základe sebahodnotenia a sebaopozorovania vedeli riadiť svoju osobnosť. Hodnotenie seba samého je pre manažéra veľmi ťažký proces, pretože si vyžaduje veľkú mieru objektivizmu. Veľmi vzácna je introspekcia svojho myslenia, pretože ju zvládnu iba vyspelí ľudia, ktorí sa dokážu ako subjekt rozdvojiť na pozorujúceho a pozorovaného. Je náročné sledovať, ako sa v myslení rešpektujú morálne pravidlá a normy, ktoré považujeme za správne. Sebaopoznanie je dôležitá zásada sebahodnotenia, ktorá je účinnou pomôckou pre každého, kto sa zamýšľa nad svojím zmyslom života a nad tým ako si vytvoriť či udržať svoje vlastné šťastie. V manažmente je to však nevyhnutnosť, pretože bez sebaopoznania nie je manažér schopný sebariadenia, a ten kto nedokáže riadiť seba, nedokáže viesť ani iných. Toto

pravidlo sa kvantifikuje obyčajne prostredníctvom overovania rozumových schopností, tzv. IQ testami.(Porvazník, 2010)

Aby manažéri predišli chybám a nedostatkom, ktoré im bránia v rozvoji vlastnej osobnosti, mali by sa zamýšľať nad názormi o nich samotných od svojich spolupracovníkov. Medzi chyby nadriadených z pohľadu podriadených patria napríklad:

- považovanie seba samého za neomylného a vševediaceho,
- neznalosť pracovných podmienok podriadených,
- neschopnosť vedúcich pracovníkovpomáhať pri rôznych problémoch,
- časté zmeny v rozhodovaní, nedostatočná dôslednosť,
- neschopnosť organizovať prácu. (Porvazník, 2010)

1.3 Fázy kontrolného procesu

Základnýkontrolný proces sa podľa Koontza (1998) skladá z 3 krokov:stanovenie štandardov,meranie vykonanej práce a korekcia odchýlok.Stanovenie štandardov je logicky prvý krok, keďže z plánov neskôr budeme vychádzať pri samokontrole. Štandardy by sme mohli definovať ako kritériá práce, pretože určujú body z celkových našich plánov, teda či je celkový postup našej práce vyhovujúci. Meranie vykonanej práce slúži na meranie odchýlok skôr, ako sa skutočne prejavia a sú spôsobom ako sa im vyhnúť pomocou nápravných opatrení. Ostražitý manažér dokáže často dopredu predvídať možnosť vzniku odchýlok od štandardov pomocou sebakontroly. Ak nemá však manažér túto schopnosť, mal by zistiť odchýlky čo najskôr. Korekcia odchýlok s ohľadom na rôzne pozície v organizačnej štruktúre by mala vychádzať zo štandardov. Manažéri môžu odchýlky korigovať samokontrolou tak, že prepracujú plány alebo modifikujú ciele. Tak potom dokážu napraviť odchýlky pomocou svojich manažérskych funkcií a vyhnúť sa následkom odchýlok.

V niektorých literatúrach je 2. krok kontrolného procesu rozdelený na meranie a hodnotenie. Podľa Sedláka (2015) totiž fázy kontrolného procesu pozostávajú až zo 4 krokov: vypracovanie a stanovenie štandardov, meranie skutočného výkonu, hodnotenie skutočného výkonu v porovnaní so štandardom a uskutočnenie korekcie.

Meranie skutočného výkonu závisí od dostupných informácií a od úlohy, ktorú zisťujeme v meraní. Môžu to byť úlohy zamerané na úspešnosť manažéra, meranie pre osobný prehľad výkonu manažéra alebo porovnanie s inými manažérmi.Pri meraní skutočného výkonu pri samokontrole vieme využiť rôzne prístupy. Osobné pozorovanie patrí

jednoznačne k nim, taktiež aj štatistické údaje , ústne a písomné správy. Síce je osobné pozorovanie náchylné na osobné predsudky, poskytuje nefiltrované a prvé informácie o výkone. Štatistické údaje dokážu zosťriť obraz o pracovnom výkone a ústne a písomné správy sú feedbackom meraného z okolia manažéra. (Robbins, 2004)

Porovnanie štandardov a výkonov slúži na hodnotenie odlišností medzi prvou fázou a druhou fázou. Cieľom je objaviť odklon od cieľov a určiť jeho dôvod. Často sú určované prípustné limity manažérom, aby sa obmedzila pozornosť na malé odchýlky a manažér sa tak mohol sústrediť na dôležité odchýlky, ktoré sa vymykajú predpísaným hraniciam. (Mišún, Mišúnová Hudáková, 2017)

Základným rozdielom delenia je teda v tom, že prvé delenie kontrolného procesu predstavuje odhalenie odchýlok, ktoré sa ešte neprejavili, pretože sa identifikovali skôr. V druhom členení fáz kontrolného procesu predpokladáme, že odchýlky nastanú vždy, avšak do úvah berieme len tie, ktoré sa vymykajú prípustným limitám odchýlok. Pri druhom členení sú fázy kontrolného procesu komplexnejšie a prináša odpoveď nielen na vznik odchýlky a jeho korekciu ako v prvom delení kontrolného procesu, ale aj na dôvod, zodpovednosť a rozsiahlosť odchýlky.

1.4 Nápravné opatrenia

Výsledkom samokontroly by mali byť nápravné opatrenia na minimalizovanie rozdielu od cieľa. Manažéri si môžu vybrať medzi tromi možnými korečnými aktivitami: nerobiť nič, zmeniť súčasný výkon alebo prepracovať svoje štandardy. (Robbins, 2004)

Nevykonať žiadne nápravné opatrenie je najlepšie vtedy, ak skutočný výkon sa pohybuje v hraniciach prípustných limitov a sú v súlade so stanovenými štandardmi. Keď manažér sám zaregistruje, že odchýlka prekračuje jeho predpísané hranice, rieši vzniknutý problém a uskutočňuje opatrenia. Tie sú závislé najmä na odhalení odchýlky a na schopnosti vykonať správne riešenie problému. Nápravné opatrenia závisia taktiež od typu kontroly z hľadiska štádia výkonu manažéra. Počas vykonávanej práce môže manažér spozorovať, že sa odkláňa od štandardov a pomocou priebežnej kontroly upraví svoj výkon. Keď už je však výkon práce ukončený, nápravnými opatreniami sa stávajú v prípade samokontroly manažéra:

- analýza dôvodov, prečo manažér nedosiahol ciele,
- využitie týchto informácií na zhotovenie preventívnej kontroly a
- podávanie spätnej väzby preventívnej kontrole, aby boli dosiahnuté štandardy v budúcnosti. (Mišún, Mišúnová Hudáková, 2017)

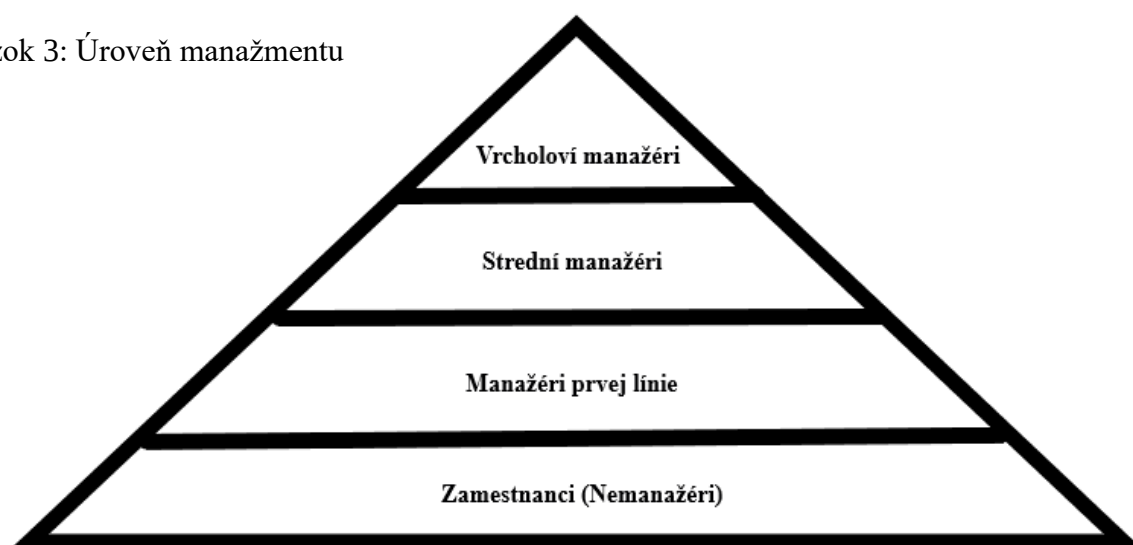
Zmena štandardov je potrebná najmä v prípade, ak sú odchýlky skutočného výkonu v porovnaní so štandardmi obrovského charakteru. „Napríklad študenti, ktorí dostanú na skúške zlú známku často útočia na nároky, že sú príliš vysoké. Namiesto akceptovania toho, že ich výkon nebol adekvátny, argumentujú, že kladené nároky neboli primerané.“ Ak je štandard príliš vysoký alebo nízky dochádza často k demotivácii manažéra a k potrebe revidovať štandardy. Ale ak má manažér za to, že je štandard realistický, férový a dosiahnuteľný, mal by hľadať problém vo svojom výkone. Nápravné opatrenia sú dôležité z hľadiska zdokonalovania manažérskej výkonnosti a pripievajú k zlepšovaniu automatickým korekciám manažérov v budúcnosti, preto je dôležité vybrať si správny postoj v procese nápravných opatrení. (Mišún, Mišúnová Hudáková, 2017)

Nápravné opatrenia taktiež závisia od kompetencií manažéra, ktoré majú zabezpečiť funkčnosť riadenia v osobnom manažmente, ale aj pri skupinách a útvaroch. Kompetencie môžeme rozdeliť do troch celkov: povinnosti, právomoci a zodpovednosť. Najčastejšie sa spomínajú právomoci a zodpovednosť na úkor povinností, ktoré sú však kľúčové. Bez definovania povinností nedokážeme odvodiť právomoci a zodpovednosť manažéra, preto by mal byť tento pojem dostatočne určený. (Porvazník, 2010)

1.5 Úroveň manažmentu

Organizačná úroveň manažmentu je podľa Robbinsa (2004) vykreslená v nasledujúcom obrázku, kde sa najvyššie v organizačnej štruktúre nachádzajú vrcholoví manažéri, ktorí sú zodpovední za rozhodovanie, formulovanie cieľov a plánov v rámci celej

Obrázok 3: Úroveň manažmentu



Zdroj: ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. Preložil Vlasta ŠAFAŘÍKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

organizácie. Pod vrcholovými manažérmi sa kompetenčne nachádzajú strední manažéri, ktorí riadia manažérov prvej línie. A manažéri na najnižšej úrovni organizácie sú manažéri prvej línie, ktorí riadia prácu zamestnancov (nemažérov). Samokontrola prebieha vo všetkých štyroch úrovniach manažmentu v organizácii, my sa však budeme ďalej venovať len manažérskym úrovniam, t.j. prvým trom.

Mišún (2018) poukazuje na skutočnosť, že pri zvyšovaní stupňa riadenia v spoločnosti sa zvyšuje aj miera samokontroly. Zároveň je potrebné zvyšovanie miery motivácie, odborných znalostí manažéra z oblasti kontroly, ale aj množstvo pracovných úloh, ktoré narastajú priamoúmerne so zvyšovaním odborných znalostí manažéra. Pri vrcholovom aj strednom manažmente sa náročnosť a komplexnosť kontrolovaných úloh od líniových manažérov vo veľkej miere odlišuje. Vrcholový manažment vykonáva úlohy, ktoré sú často strategického a dlhodobého charakteru a volia si preto rozdielne metódy a techniky od líniových manažérov. Línioví manažéri sa skôr venujú menej náročným a krátkodobým úlohám, ale majú na starosť oveľa viac podriadených – tímy a skupiny, kde využívajú vhodnejšie metódy pre túto sféru. Na základe toho vieme určiť, prečo má vrcholový manažment spravidla najvyššiu mieru samokontroly zo všetkých úrovní manažmentu.

2 Cieľ práce

Hlavný cieľ bakalárskej práce je skúmať efektivitu samokontroly, identifikovať možné nedostatky pri jej fungovaní a navrhne riešenia pre jej zefektívnenie. Okrem hlavného cieľa sú stanovené aj čiastkové ciele, ktoré podmieňujú splnenie hlavného cieľa:

- analyzovať mieru samokontroly vo vybranom podniku,
- analyzovať mieru kontroly (ako subjekt kontroly),
- určiť spokojnosť s nadriadenými zložkami,
- určiť spokojnosť s vlastným výkonom a
- určenie intuitívnej alebo aktívnej samokontroly.

Prvý čiastkový cieľ obsahuje rozbor miery samokontroly, ktorú neskôr budeme porovnávať s ostatnými čiastkovými cieľmi ako napríklad s úrovňou kontroly manažérov od svojich nadriadených, aby sme dokázali navrhnúť riešenia na jej zefektívnenie na základe rôznych faktorov. Druhý čiastkový cieľ bude analýza kontroly manažéra ako subjekt kontroly, pretože predpokladáme, že úroveň miery samokontroly má reverzný vzťah k miere kontroly, preto potrebujeme kvantifikovať obe veličiny. Tretí čiastkový cieľ, vymedzenie spokojnosti zamestnanca, sme si určili, aby sme posúdili, či skúmané činitele majú vplyv na mieru samokontroly a či na základe ich progresie by sme vedeli skvalitniť proces samokontroly. Štvrtý čiastkový cieľ obsahuje určenie spokojnosti manažéra s jeho výkonom a ustanovili sme si ho, aby sme spozorovali ako tento faktor ovplyvní mieru samokontroly a akoby sme dokázali zlepšiť mieru samokontroly ak by sme navrhli zlepšenie spokojnosti manažmentu. Piaty čiastkový cieľ je stanovený na základe zistenia ako sa zmenia odpovede z prvej otázky o samokontrolu, situovanej na začiatku dotazníka, až po poslednú otázku o samokontrolu a zároveň aj poslednej v dotazníku. Pri aktívnej samokontrolu predpokladáme zanedbateľnú zmenu a pri intuitívnej predvídame vyššiu zmenu odpovedí.

3 Metodika práce a metody skúmania

V práci bolo využitých viacero výskumných metód, ktoré sme aplikovali. Analýza a syntéza sú metódami, ktoré sme využívali v teoretickej časti najmä pri vymedzení pojmu samokontrola, ale aj v praktickej časti pre rozbor jednotlivých otázok. Dedukciu a indukciu sme použili v teoretickej časti našej práce pre implementáciu poznatkov všeobecne o kontrole, ktoré sa týkali a logicky súviseli so samokontrolou a v taktiež v praktickej časti, kde sme na základe mienky manažérov dedukovali, či využívajú metódy samokontroly a či existujú chyby ich nadriadených v podniku.

Údaje, ktoré boli potrebné k písaniu bakalárskej práce sme získali preštudovaním literatúry a článkov, čo považujeme za základnú metódu získania informácií o teoretickom rozbere problému. Pri výskume sme zozbierali kvantitatívne a kvalitatívne údaje od manažérov dotazníkovou metódou, ktorá je najčastejšie vyberanou metódou pri získavaní údajov a je založená na komunikácii medzi respondentmi a osobou, ktorá tvorí prieskum. Táto metóda bola aplikovaná na súbore 31 manažérov spoločnosti XYZ s.r.o., pričom respondenti vyplňali dotazník anonymne.

Pri našom výskume sme položili manažérom v dotazníku 27 otázok. Dotazník sa skladal z 5 základných častí. Prvá časť skúmala mieru samokontroly, druhá časť mieru kontroly manažérov od nadriadených. Tretia časť sa zamerala na spokojnosť manažéra s nadriadeným, štvrtá časť na spokojnosť manažéra s jeho výkonom a piata časť v podobe poslednej kontrolnej otázky je vymedzená pre porovnanie s otázkou samokontroly na začiatku dotazníka, či manažéri dokázali ohodnotiť mieru svojej samokontroly ako na začiatku, pričom predpokladáme, že ak sa zmenia výsledky, manažéri vykonávajú samokontrolu intuitívne a ak sa nezmenia, manažéri vykonávajú samokontrolu aktívne.

Otázky v dotazníku boli zväčša orientované na výber z jednej alebo viacerých možností. Pri dvoch otázkach bola alternatíva dopísať možnosti, ale respondenti túto alternatívu nevyužili. Pri niektorých otázkach v dotazníku sme si tvorili bodové škály, kde sme si následne vytvorili štyri kategórie po dvoch bodoch z našej osem bodovej stupnice, aby interpretácia výsledkov bola prehľadnejšia a jednoduchšia. Pri výskume otázok úrovne kontroly manažéra nadriadeným sme výsledky štyroch kategórii sčítali a spriemerovali a spravili sme zaokrúhľovanie na celé čísla, pretože sa jedná o počet osôb, aby sme hodnotnejšie interpretovali úroveň kontroly manažérov. Rovnaký postup sme aplikovali aj pri otázkach samokontroly so štyrmi kategóriami, aby sme tieto kategórie dokázali porovnať.

Metódy matematicko-štatistického spracovania údajov boli využité v praktickej časti bakalárskej práce pri interpretácii miery samokontroly jednotlivých úrovní manažmentu. Najčastejšie využívanými boli aritmetický priemer, modus a medián.

Pri našom prieskume sme si stanovili aj nasledujúce výskumné otázky:

- Existuje reverzný vzťah medzi samokontrolou a kontrolou manažéra nadriadeným?
- Je vzťah medzi úrovňou manažmentu a mierou samokontroly lineárny?
- Súvisí spokojnosť zamestnanca s nadriadeným s výškou miery jeho samokontroly?
- Súvisí spokojnosť zamestnanca s jeho výkonom s výškou miery jeho samokontroly?
- Využívajú manažéri samokontrolu intuitívne alebo aktívne?

4 Výsledky práce a diskusia

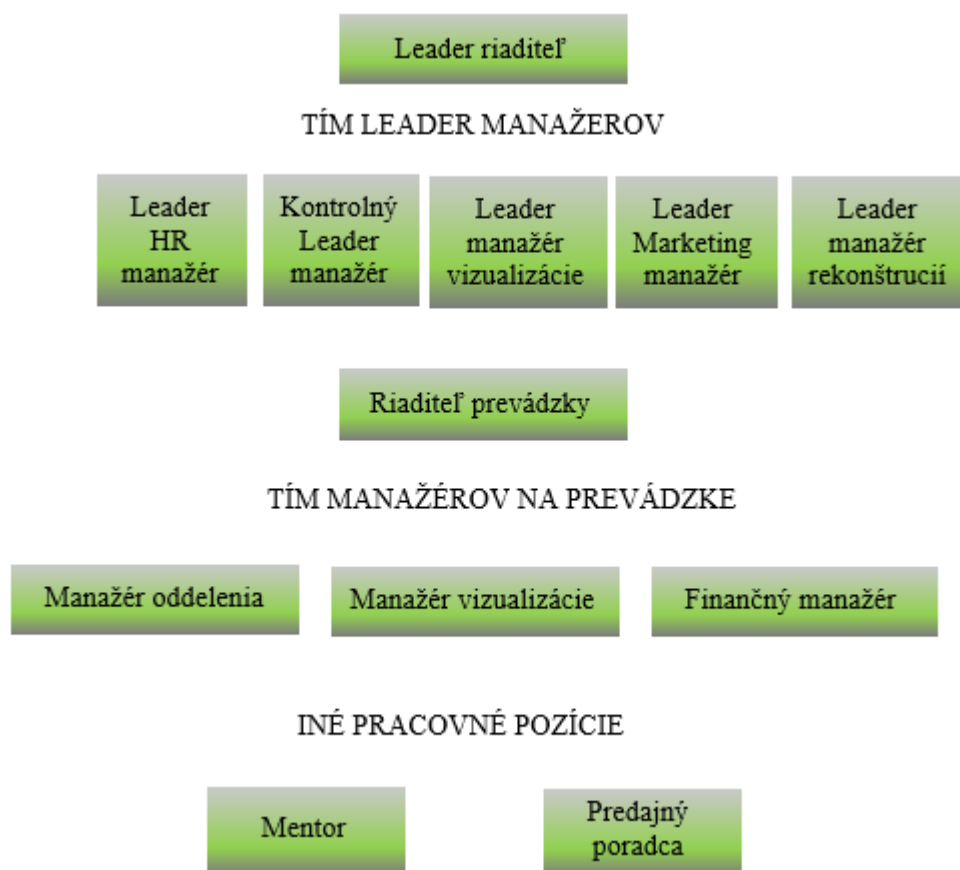
Kapitola obsahuje zväčša postup a otázky, ktoré sme položili manažérom v spoločnosti XYZ s.r.o. pri prieskume dotazníkovou metódou. Náš prieskum, zhodnotenie miery samokontroly a kontroly manažérov, sme analyzovali na základnom, strednom a aj vrcholovom stupni manažmentu.

4.1 Spoločnosť XYZ s.r.o.

Spoločnosť XYZ s.r.o. sa zaoberá maloobchodným predajom odevov v špecializovaných predajniach a poskytuje lacné a módne výrobky pre zákazníkov. Spoločnosť bola založená v roku 1947 a pôsobí na Slovensku vyše 12 rokov. Zamestnáva približne 350 – 400 zamestnancov, pričom v podniku sa preferuje tímová práca, ktorá prináša inovácie a kreativitu. No podniková kultúra spoločnosti je tvorená hodnotami, ktoré sú založené aj na rešpekte a iniciatíve jednotlivcov.

Spoločnosť XYZ s.r.o. má najväčšie výnosy z tržieb za tovar, výrobky a služby. Za rok 2017 podniku vzrástli tržby o 2%, no zisk poklesol o 30%. Rentabilita vlastného kapitálu oproti roku 2016 sa znížila až približne o 40%, čo spôsobil prudký nárast vlastného imania v podobe nerozdeleného zisku z minulých rokov. Rentabilita aktív v roku 2017 poklesla taktiež oproti minulému obdobiu asi o 45%, pretože sa zvýšili zásoby a krátkodobé pohľadávky podniku. Pohotovú likviditu podniku sa zvýšila približne o 16% vďaka nárastu položky finančných účtov a bežná likvidita taktiež narástla zhruba o 46% oproti minulému obdobiu, čo zapríčilo nárast krátkodobých pohľadávok až 10 násobne. Celková likvidita však v roku 2017 poklesla o necelých 10% vďaka krátkodobému majetku, ktorý sa zvýšil o zhruba štyri pätiny oproti minulému obdobiu.

Obrázok 4: Organizačná štruktúra spoločnosti XYZ s.r.o.



Zdroj: Interná smernica spoločnosti XYZ s.r.o.

Pri výskume sa zameriavali na manažment podniku vrcholový, stredný a líniový. Medzi vrcholový manažment vieme zaradiť iba pozíciu leader manažér. Stredný manažment sa v spoločnosti skladá z tímu leader manažérov a riaditeľov prevádzok. Za líniových manažérov považujeme tím manažérov na prevádzke a aj pozíciu mentor, pretože má pod sebou určitých podriadených.

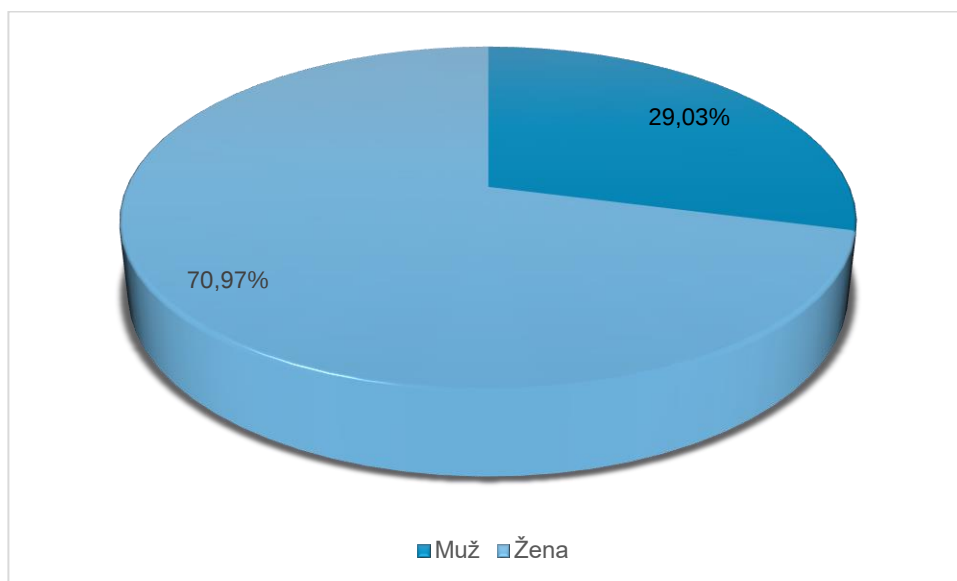
4.2 Vyhodnotenie dotazníka manažérov spoločnosti XYZ s.r.o.

Dotazník, ktorý sme spracovali cez internetovú stránku www.docs.google.com, bol aplikovaný na manažérov spoločnosti XYZ s.r.o.. Dotazníkovou metódou sa zúčastnilo výskumu 31 respondentov z rôznych úrovní manažmentu.

Otázka č.1: *Uved'te Vaše pohlavie*

Zo všetkých respondentov sa nášho výskumu zúčastnilo 22 žien (70,97%) a 9 mužov (29,03%). Z toho vyplýva, že obsadenie riadiacej pozície v spoločnosti XYZ s.r.o. je zväčša ženami.

Graf 1: Pohlavie respondentov

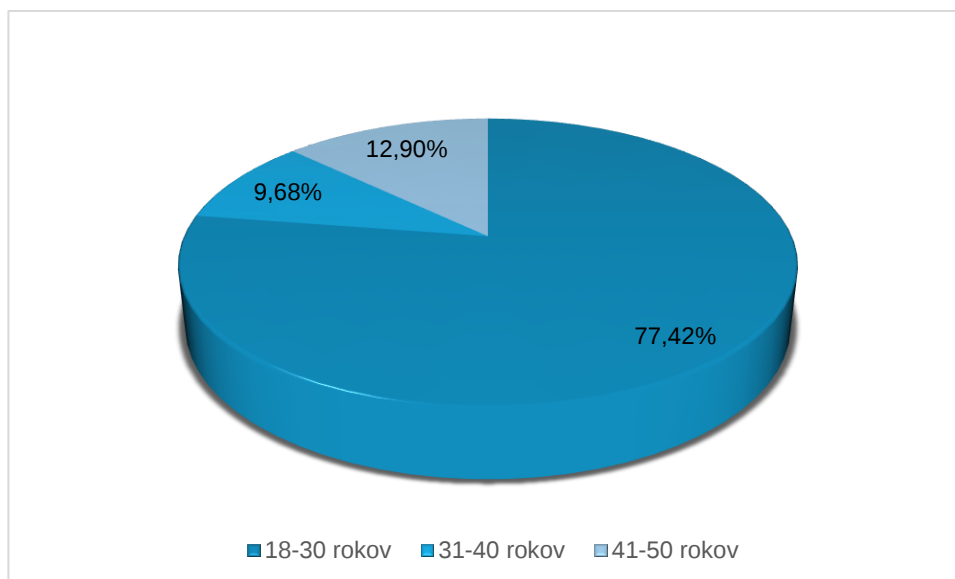


Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.2: *Uved'te Váš vek*

Respondenti odpovedali na otázku nasledovne: 18-30 rokov: 24 respondentov (77,42%), 31-40 rokov: 3 respondenti (9,68%), 41-50 rokov: 4 respondenti (12,90%), 51-a viac rokov: 0 respondentov (0%). Naša výskumná vzorka manažérov bola najčastejšie do 30 rokov.

Graf 2: Vek respondentov

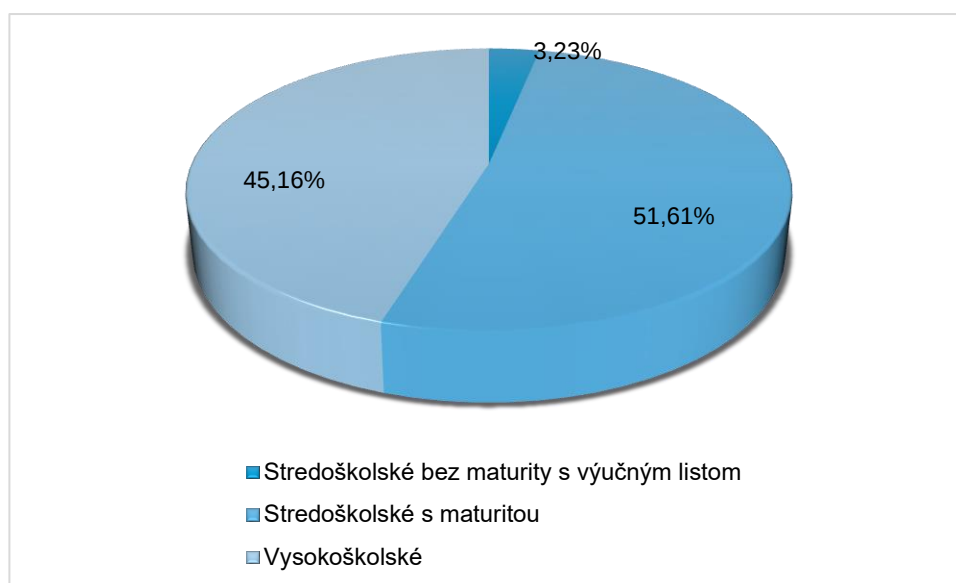


Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.3: Uved'te Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Na manažérskej pozícii sa nachádzali respondenti, ktorí mali všetci ukončenú strednú školu (základné vzdelanie: 0%). Stredoškolské vzdelanie bez maturity s výučným listom uviedol iba 1 respondent (3,23%), avšak stredoškolské vzdelanie s maturitou sme zaznamenali pri 16 respondentov (51,61%), čo je podielovo najviac. Vysokoškolské vzdelanie bolo v zastúpení tesne za stredoškolským vzdelaním s maturitou s rozdielom dvoch respondentov, t.j. 14 manažérov malo ukončené vysokoškolské vzdelanie (45,16%).

Graf 3: Vzdelanie respondentov

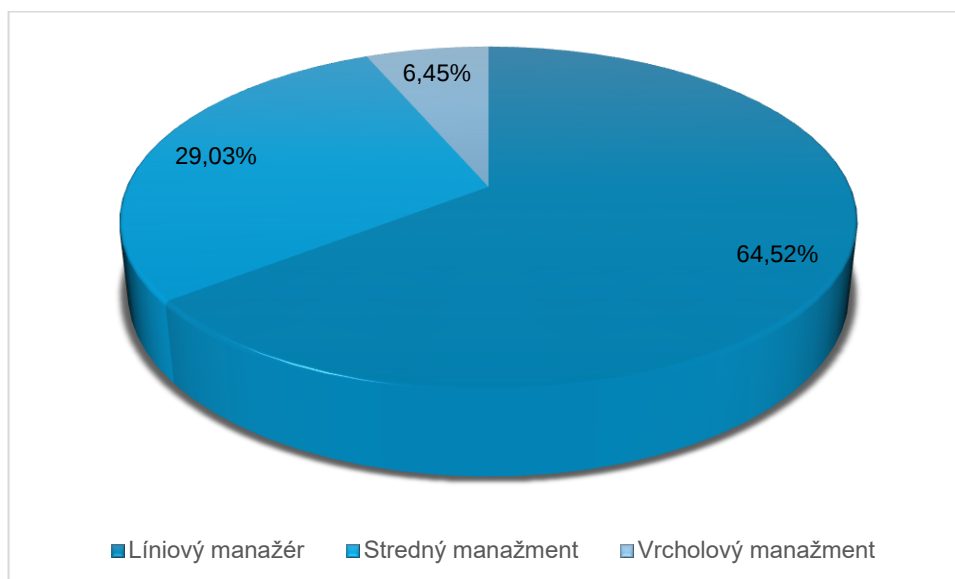


Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.4: Akú úroveň manažmentu zastupujete?

Najpočetnejšia skupina respondentov pochádzala z najnižšieho stupňa manažmentu – líniový manažér: 20 respondentov (64,52%). Respondentov zo stredného manažmentu bolo 9 (29,03%) a z vrcholového manažmentu nám odpovedali iba dvaja respondenti (6,45%). Pri početnosti zamestnancov je bežné pri jednotlivých úrovniach manažmentu, že najpočetnejšou skupinou manažmentu sú línioví manažéri a najmenej početnou skupinou sú vrcholoví manažéri.

Graf 4: Úroveň manažmetu respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

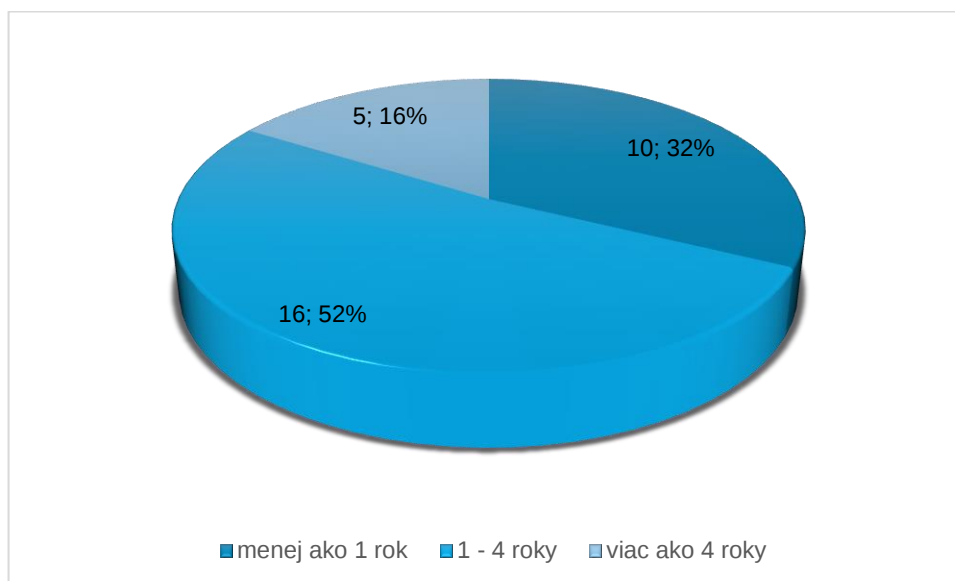
Otázka č.5: Ako dlho pracujete ako manažér?

Pri našom výskume sme sa sústredili na to, aby naša vzorka respondentov nebola tvorená len začínajúcimi manažérmi, ale aj plnohodnotnými a vyškolenými zamestnancami, preto sme sa sústredili na manažérov, ktorí majú viac skúseností v spoločnosti. Náš zámer sa podarilo naplniť, pretože približne dve tretiny respondentov pracujú v spoločnosti XYZ s.r.o. ako manažéri dlhšie ako 1 rok.

Na otázku manažéri odpovedali nasledovne:

- menej ako 1 rok: 10 respondentov (10,32%),
- 1 – 4 roky: 16 respondentov (16,52%),
- viac ako 4 roky: 5 respondentov (5,16%).

Graf 5: Počet odpracovaných rokov ako manažér



Zdroj: Vlastné spracovanie

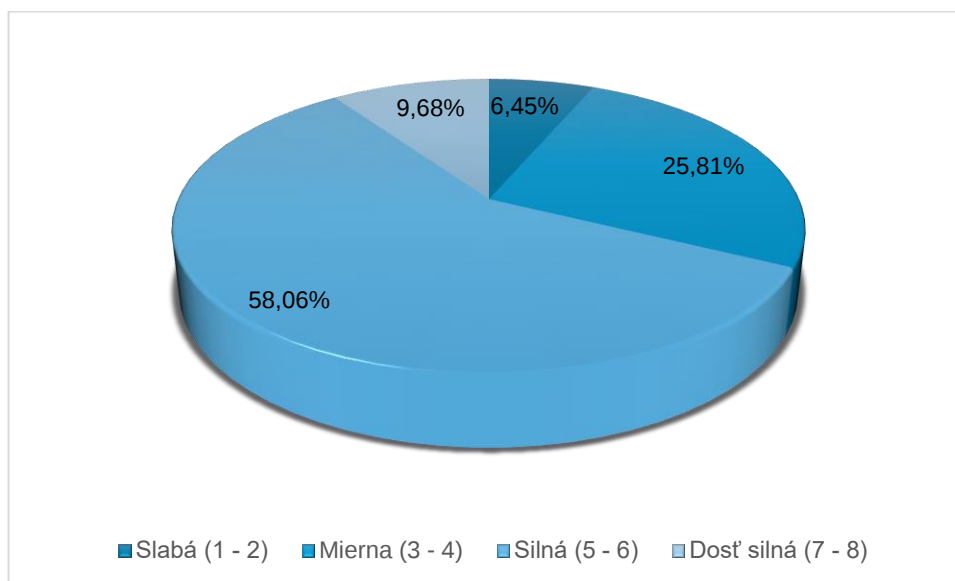
Otázka č.6: *Na škále ohodnoťte, aký veľký priestor máte pri kontrole seba samého bez externých kontrol*

Vo výskume sme zostavili 8 bodovú škálu, kde sme navrhli kategórie pre mieru samokontroly manažérov. Respondenti odpovedali na otázku v bodovom rozpätí 1 – nemám žiadnu voľnosť, kontroluje ma výhradne môj nadriadený – až po 8 – mám úplnú voľnosť.

Respondentov sme rozdelili do kategórií podľa samokontroly nasledovne:

- slabá samokontrola (1-2 body): 2 manažéri,
- mierna samokontrola (3-4 body): 8 manažérov,
- silná samokontrola (5-6 bodov): 18 manažérov,
- dosť silná samokontrola (7-8 bodov): 3 manažéri.

Graf 6: Miera samokontroly manažérov



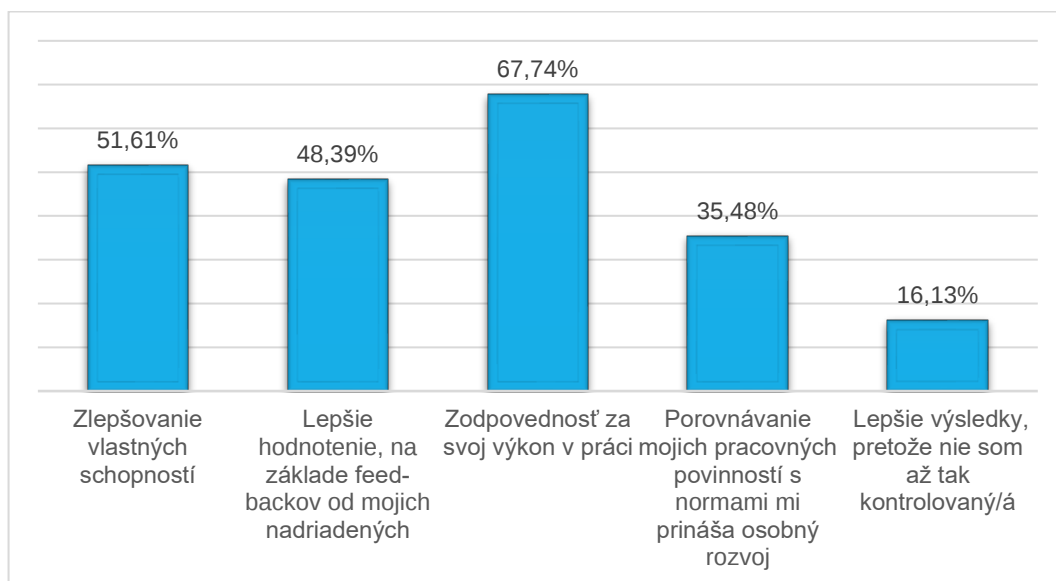
Zdroj: Vlastné spracovanie

Vo výskume sme zistili, že najviac manažérov sa ohodnotilo, že majú silnú mieru samokontroly. Ak by sme však vychádzali podľa úrovni manažérov, výsledky by sa mierne líšili. Líniový manažment má síce najčastejšie volenú hodnotu a strednú hodnotu 5 bodov, ale priemer má 4,65, čo už naznačuje, že najnižší stupeň sa prikláňa k miernej miere samokontroly. Stredný manažment má taktiež strednú hodnotu na úrovni 5 bodov, ale najčastejšie volenú hodnotu už má 6 bodov a priemerná hodnota je 5,11. Preto predpokladáme, že stredný manažment si volil najčastejšie silnú mieru samokontroly. Vrcholový manažment mal iba 2 respondentov, preto pri strednej hodnote, najčastejšej hodnote a aj priemernej hodnote majú 8 bodov. Tým pádom ich môžeme zaradiť priamo do kategórie dost' silná miera samokontroly.

Otázka č.7: Čo považujete za prínos samokontroly vašej práce?

Z nášho výskumu nám vyšlo, že z 31 respondentov viac než polovica berie ako prínos samokontroly zlepšovanie vlastných schopností (51,61%) a o niečo menej ako polovica z 31 respondentov má za prínos samokontroly lepšie hodnotenie, na základe feedbackov od ich nadriadených (48,39%). Najviac manažérov z celkového počtu však považuje za prínos samokontroly to, že majú zodpovednosť za svoj výkon v práci vo vlastných rukách (67,74%). Približne jedna tretina celkového počtu respondentov si zvolila za benefit samokontroly osobný rozvoj vďaka porovnávaniu pracovných povinností s normami (35,48%) a menej ako jedna pätina z 31 respondentov zvolila možnosť lepších výsledkov, pretože nie je až tak kontrolovaná (16,13%).

Graf 7: Percentuálne vyjadrenie manažérov z celkového počtu pre pozitíva samokontroly

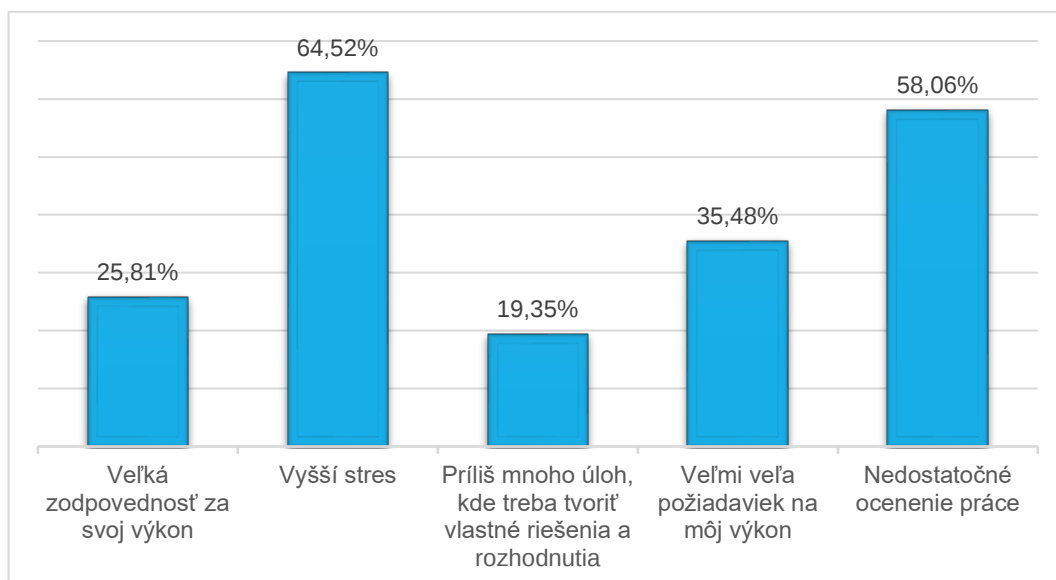


Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.8: Čo považujete za negatívne stránky samokontroly?

Pri prieskume negatív samokontroly jedna štvrtina manažérov z celkového počtu manažérov uviedla veľkú zodpovednosť za svoj výkon (25,81%) a najviac manažérov vidí nevýhodu v samokontrolle pri zvýšení stresu v práci (64,52%).

Graf 8: Percentuálne zastúpenie respondentov z celkového počtu pre negatíva samokontroly



Zdroj: Vlastné spracovanie

Menej ako jedna pätina z celkového počtu respondentov zvolila za negatívum príliš mnoho úloh, kde treba tvoriť vlastné riešenia a rozhodnutia (19,35%) a viac ako jedna tretina

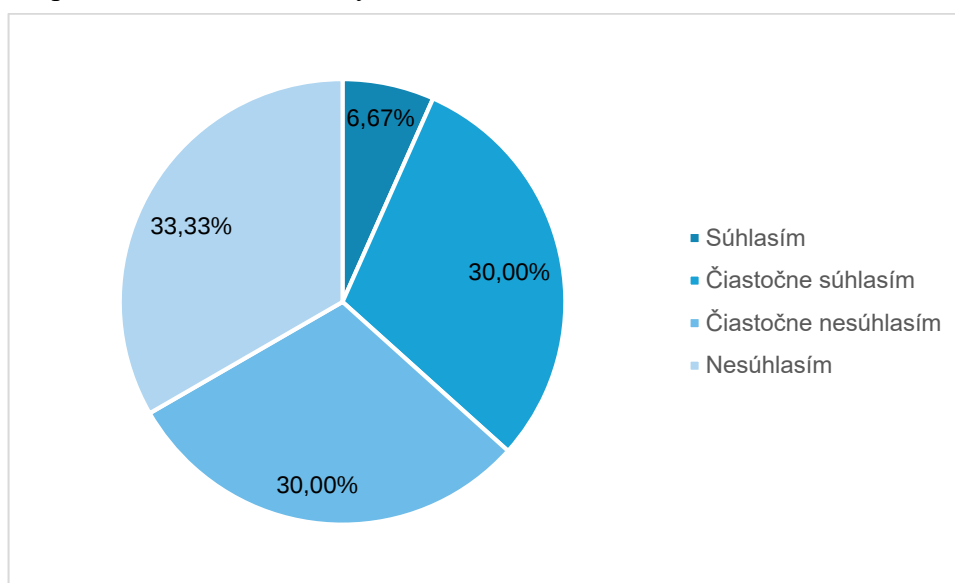
manažérov si myslí, že samokontrola tvorí veľa požiadaviek na ich výkon (35,48%). Nedostatočné ocenenie práce zhodnotilo ako negatívum samokontroly viac ako polovica respondentov z celkového počtu (58,6%).

Otázka č.9: *Ako by ste ohodnotili nasledujúce výroky?*

Jednotlivé výroky v našom výskume obsahujú metódy samokontroly, emočný vplyv na výkon a evidenciu zodpovednosti za svoj výkon.

- Často premýšľam nad situáciami, ktoré sa udiali, ale nesnažím sa ich analyzovať.

Graf 9: Odpovede manažérov na výrok

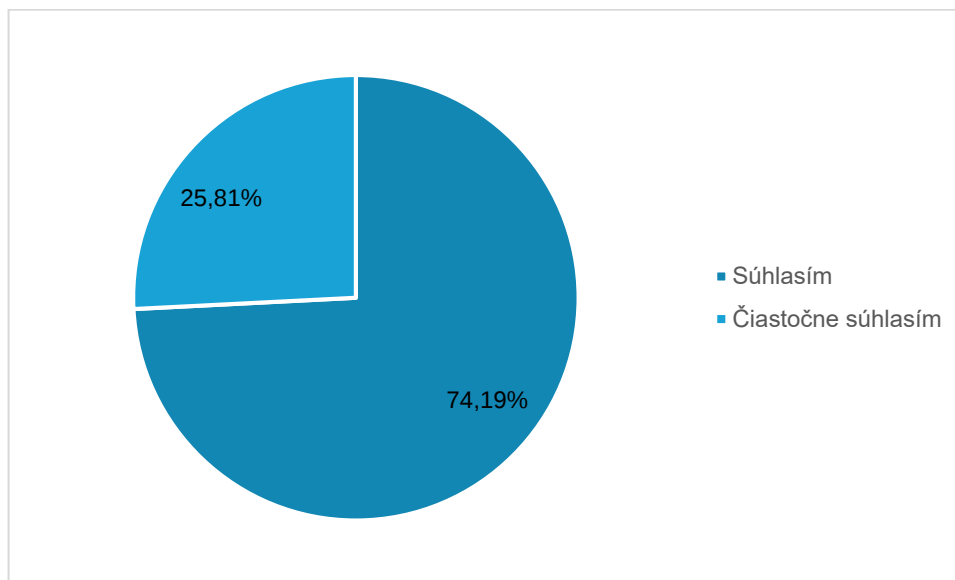


Zdroj: Vlastné spracovanie

S výrokom súhlasili 2 manažéri (6,67%), čiastočne súhlasilo 9 manažérov (30%), čiastočne nesúhlasilo 9 manažérov (30%) a najviac manažérov nesúhlasilo (10 respondentov; 33,33%). Viac ako polovica respondentov nesúhlasila alebo čiastočne nesúhlasila, čo indikuje, že metódu pravidelnej registrácie vlastného správania využíva v spoločnosti XYZ s.r.o. iba približne tretina manažérov.

- Uvažujem nad situáciami, ktoré sa stali a analyzujem, ako by som sa vedel/a v budúcnosti poučiť z nich.

Graf 10: Súhlas manažérov na tvrdenie

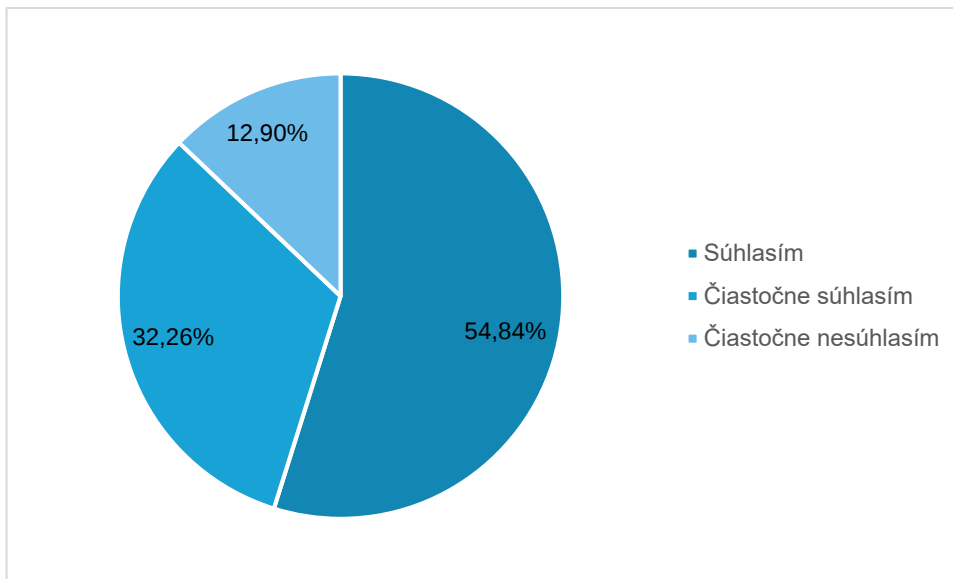


Zdroj: Vlastné spracovanie

Až 23 manažérov s výrokom súhlasilo (74,19%) a čiastočne súhlasilo 8 manažérov (25,81%). Odpoveď čiastočne nesúhlasím a nesúhlasím si nezvolil žiadny respondent (0%), preto predpokladáme, že metóda pravidelnej reflexie je v spoločnosti XYZs.r.o. aktívne využívaná všetkými manažérmi.

- Nad kritikou svojich najbližších sa vždy zamyslím.

Graf 11: Odpovede manažérov na tvrdenie

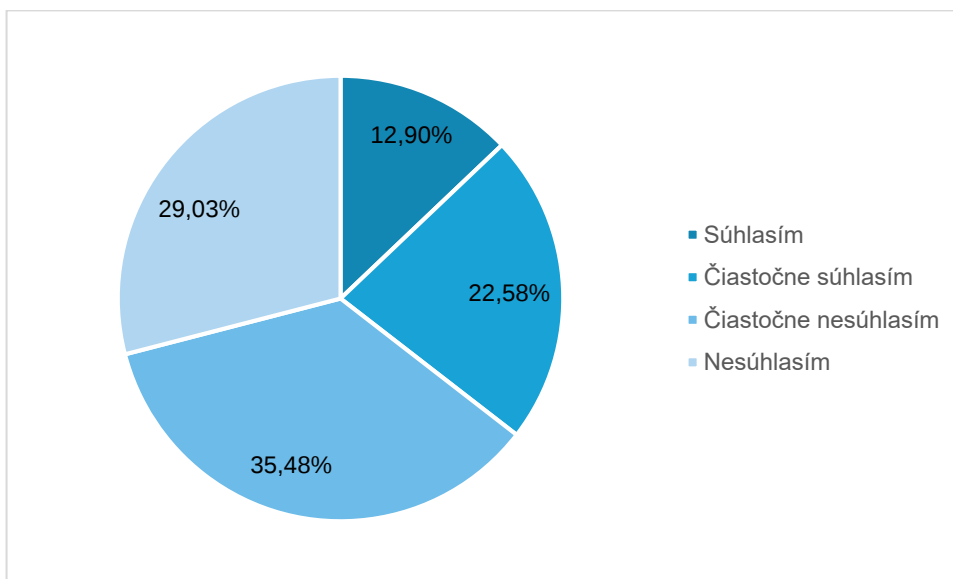


Zdroj: Vlastné spracovanie

Viac ako polovica manažérov, konkrétne 17, súhlasila s výrokom (54,84%), čiastočne súhlasilo 10 manažérov (32,26%) a čiastočne nesúhlasili 4 manažéri (12,90%). Žiadny respondent nezvolil odpoveď nesúhlasím (0%). Na základe výsledkov usudzujeme, že metóda sebahodnotenia na základe kritiky iných ľudí je taktiež používaná manažermi v spoločnosti XYZ s.r.o., avšak približne jedna desatina sa s ňou nestotožňuje.

- Nad svojimi emočnými reakciami voči okoliu vôbec nepremýšľam.

Graf 12 Odpovede manažérov na sentenciu

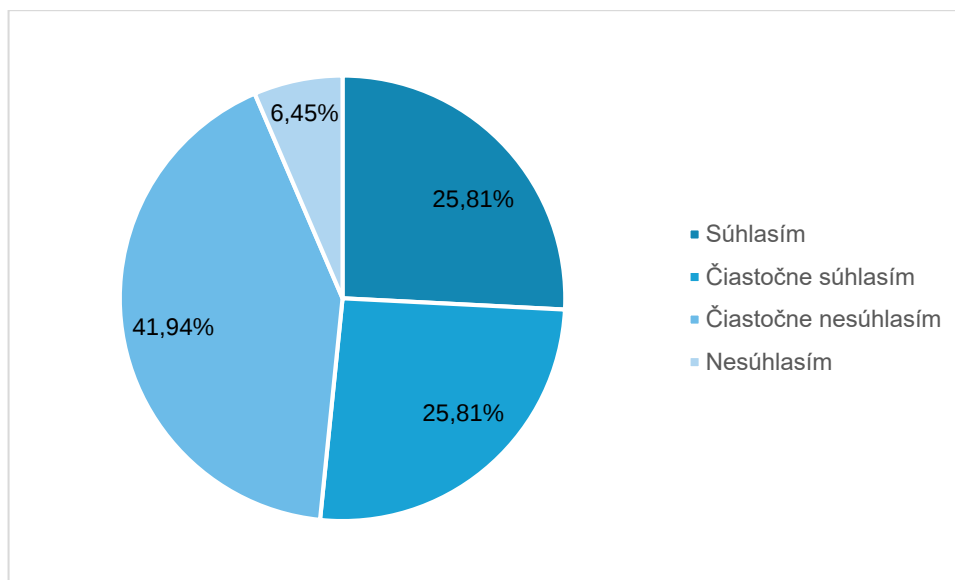


Zdroj: Vlastné spracovanie

Daný výrok evokuje u respondenta súhlas. Avšak metóda sebahodnotenia introspektívou sa zakladá na sebapozorovaní svojich afektov a získavanie kontroly nad nimi, preto by mal respondent nad afektami voči okoliu premýšľať. Súhlasili však 4 manažéri (12,90%) a čiastočne súhlasilo 7 manažérov (22,58%). Čiastočne nesúhlasilo až 11 respondentov (35,48%) a nesúhlas vyjadrilo 9 respondentov (29,03%). Metóda sebapozorovaním vlastných interných myšlienok a správania sa je používaná viac ako zhruba jednou tretinou manažérov spoločnosti XYZ s.r.o., čo dedukujeme z ich súhlasu na daný výrok.

- Moje citové rozpoloženie má vplyv na môj výkon.

Graf 13: Odpovede manažérov k danému tvrdeniu



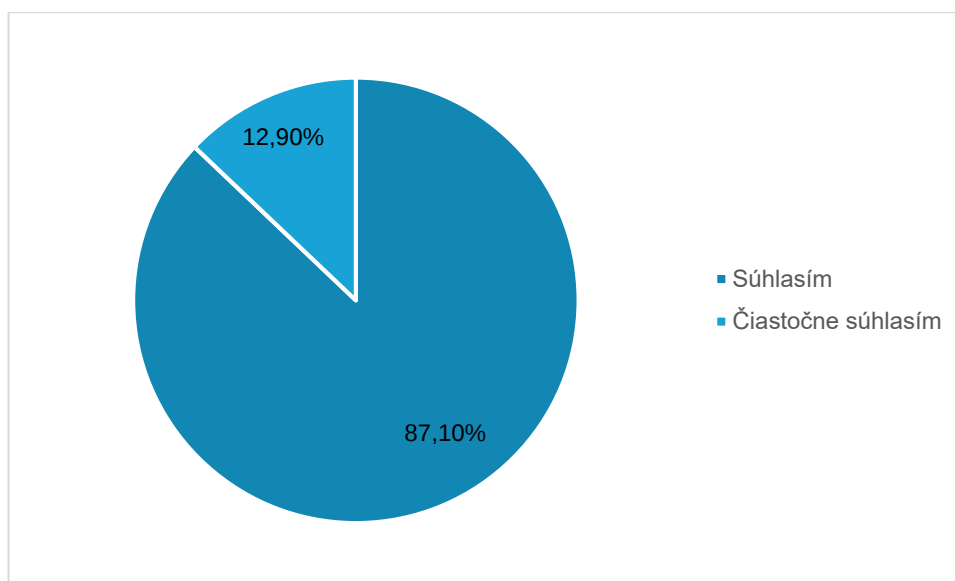
Zdroj: Vlastné spracovanie

Súhlas s tvrdením vyjadrilo 8 respondentov (25,81%) a čiastočne súhlasilo taktiež 8 respondentov (25,81%). Čiastočne nesúhlasilo s citovým vplyvom na prácu 13 manažérov (41,94%) a nesúhlasili 2 manažéri (6,45%). Viac ako polovica manažérov si uvedomuje vplyv emócií na ich pracovný výkon a ostatní manažéri ovplyvňujú svoje emócie, aby dosiahli väčšiu produktivitu, čo nie vždy môže byť pozitívne.

- Som si vedomý/á, že mám plnú zodpovednosť za výsledky svojej práce.

S daným výrokom súhlasilo až 27 manažérov (87,10%) a čiastočne súhlasili 4 manažéri (12,90%). Respondenti neuviedli odpovede čiastočne nesúhlasím (0%) a nesúhlasím (0%), z čoho usudzujeme, že manažéri majú vždy určitú zodpovednosť, ktorú si musia uvedomovať.

Graf 14: Súhlas manažérov s tvrdením



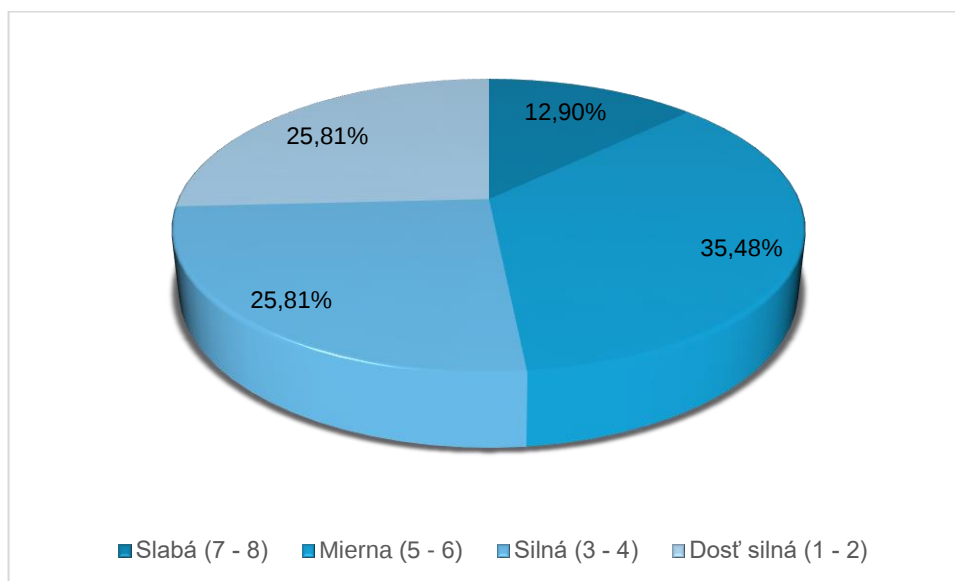
Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.10:*Ako veľmi ovplyvňujete rozhodnutia vašej firmy?*

Pri danej otázke č.10, ale aj otázke č.12 a č.14, sme skúmali mieru kontroly manažéra a zostavili sme 8 bodovú škálu. Podľa nej sme si určili štyri kategórie kontroly presne ako pri miere samokontroly, avšak reverzným vzťahom. To znamená, že ak respondent odpovedal na otázku v škále bodovo 1 (skoro vôbec), je kontrolovaný niekým z vyššej úrovne manažmentu. Podľa tejto logiky nám vyšli vo výskume výsledky:

- slabá kontrola (7-8 bodov): 4 respondenti (12,90%),
- mierna kontrola (5-6 bodov): 11 respondentov (35,48%),
- silná kontrola (3-4 body): 8 respondentov (25,81%),
- dosť silná kontrola (1-2 body): 8 respondentov (25,81%).

Graf 15: Miera kontroly manažérov na základe vplyvu na rozhodnutia spoločnosti

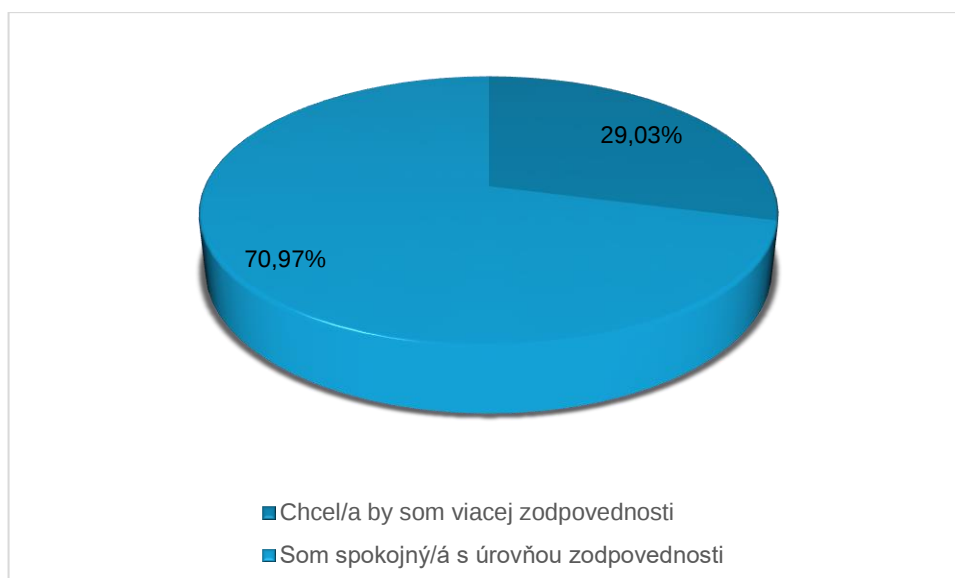


Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.11:Čo si myslíte o vašej zodpovednosti v predošlej otázke?

Názor manažéra na predošlú otázku sme skúmali pre skutočnosť, či je manažér spokojný s úrovňou kontroly alebo by ju chcel zmeniť. Prieskum ukázal, že viac ako dve tretiny manažérov sú spokojní s ich úrovňou zodpovednosti (70,97%) a menej ako jedna tretina manažérov by chcela viac zodpovednosti za vplyv na dôležité rozhodnutia spoločnosti (29,03%). Možnosť menej zodpovednosti nezvolil žiadny respondent (0%).

Graf 16: Spokojnosť manažérov s úrovňou zodpovednosti

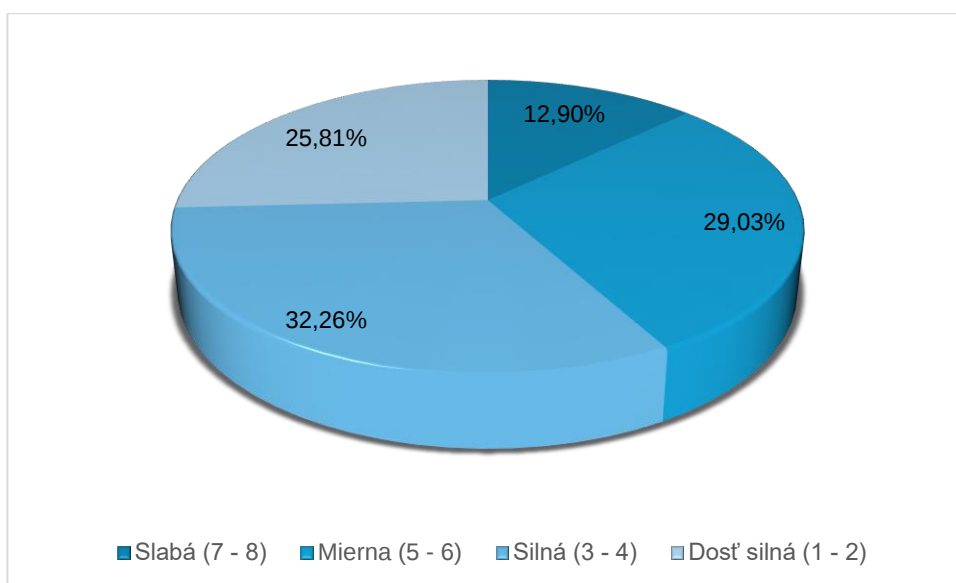


Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.12: *Vzhľadom na vašu zodpovednosť tvoríte svoje ciele sami alebo vás usmerňujú vaši nadriadení?*

Z osem bodovej škály sme vytvorili kategórie, ako sú manažéri kontrolovaní na základe tvorby cieľov svojho výkonu. Slabú kontrolu sme zaznamenali v našom výskume u 4 manažérov, ktorí tvoria svoje ciele sami (12,90%) a miernu kontrolu u 9 manažérov (29,03%). Silná kontrola prevládala až u 10 respondentov (32,26%) a dosť silná kontrola u 8 respondentov (25,81%), čo znamená, že ich nadriadení tvoria ciele, ktoré musia manažéri splniť.

Graf 17: Miera kontroly manažérov pri tvorbe ich cieľov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.13: *Čo si myslíte o vašej zodpovedosti v predošlej otázke?*

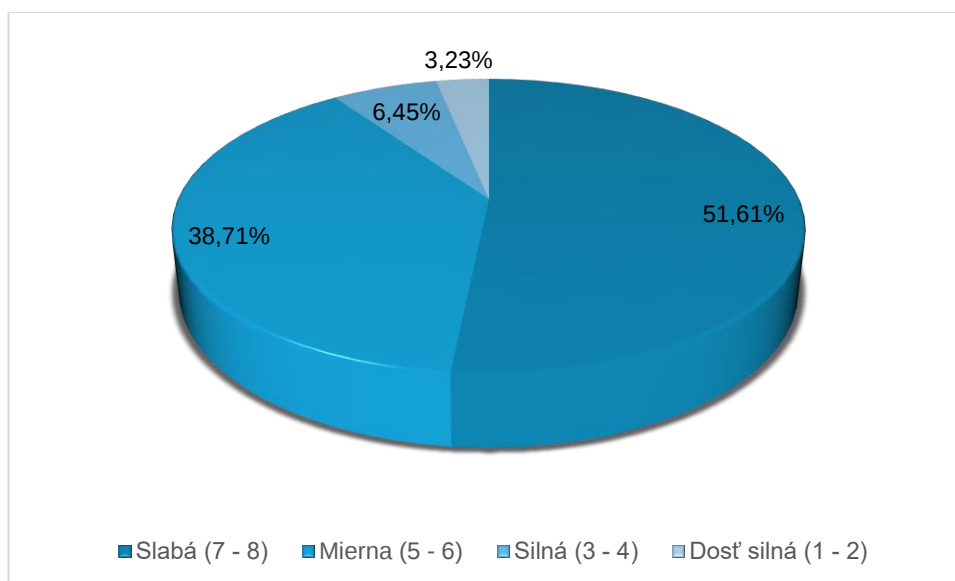
Rovnako ako pri otázke č.11 sme sa zaujímali o stanovisko manažérov v rámci ich spokojnosti s ich zodpovednosťou v predošlej otázke. Vyšli nám v prieskume totožné výsledky ako v otázke č.11, t.j. menej ako tretina manažérov by si želala viac zodpovednosti za tvorbu cieľov (29,03%) a viac ako dve tretiny manažérov sú spokojní s ich úrovňou zodpovednosti (70,97%).

Otázka č.14: *Ak nastane situácia, ktorá vyžaduje rýchle riešenie.*

Väčšina manažérov odpovedala, že dokáže pohotovo reagovať a smie vyriešiť problém sama, preto až 16 manažérov sa umiestnilo v kategórii slabá kontrola (51,61%). Mierna kontrola sa vyskytuje u 12 manažérov (38,71%) a silná kontrola iba u 2 manažérov

(6,45%). Dost' silnú kontrolu zvolil iba 1 respondent (3,23%), ktorý si radšej privolá na pomoc niekoho, kto problém dokáže efektívnejšie vyriešiť.

Graf 18: Miera kontroly zamestnancov pri rýchlom riešení problémovej situácie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.15:Čo si myslíte o vašej zodpovedosti v predošlej otázke?

Totožne ako pri otázke č.11 a č.13 sme chceli vedieť mienku manažéra, či by rád zmenil úroveň svojej zodpovednosti, tým pádom aj mieru kontroly od svojich nadriadených. Približne štyri pätiny respondentov sú spokojní s momentálnou úrovňou ich zodpovednosti (80,65%). Menej ako jedna pätina by chcela viac zodpovednosti (16,13%), ale 1 respondent uviedol, že by si prial dokonca menej zodpovednosti pri rýchlom riešení problémových situácií (3,23%).

Graf 19: Spokojnosť respondentov s úrovňou zodpovednosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.16: *Ako často interpretujete výsledky vašej práce vašim nadriadeným?*

Výskum ukázal, že najčastejšie manažéri interpretujú výsledky ich práce každý týždeň až každý mesiac (48,39%), o jedného respondenta sa líši možnosť viackrát za deň až každý deň (45,16%). Iba dvaja respondenti interpretujú výsledky svojej práce kvartálne až ročne (6,45%).

Graf 20: Interpretácia záverov výkonu manažérov v spoločnosti XYZ s.r.o.

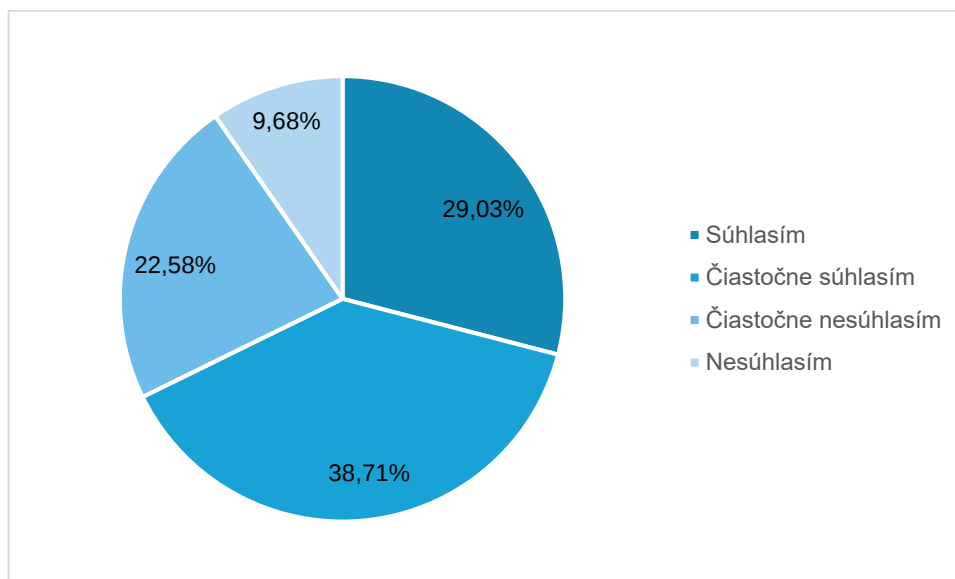


Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.17: *Vyjadrite súhlas alebo nesúhlas k nasledujúcim tvrdeniam:*

- Uvítal/a by som vyšší stupeň pri kontrolovaní vlastnej práce

Graf 21: Názor manažérov na rozvoj samokontroly

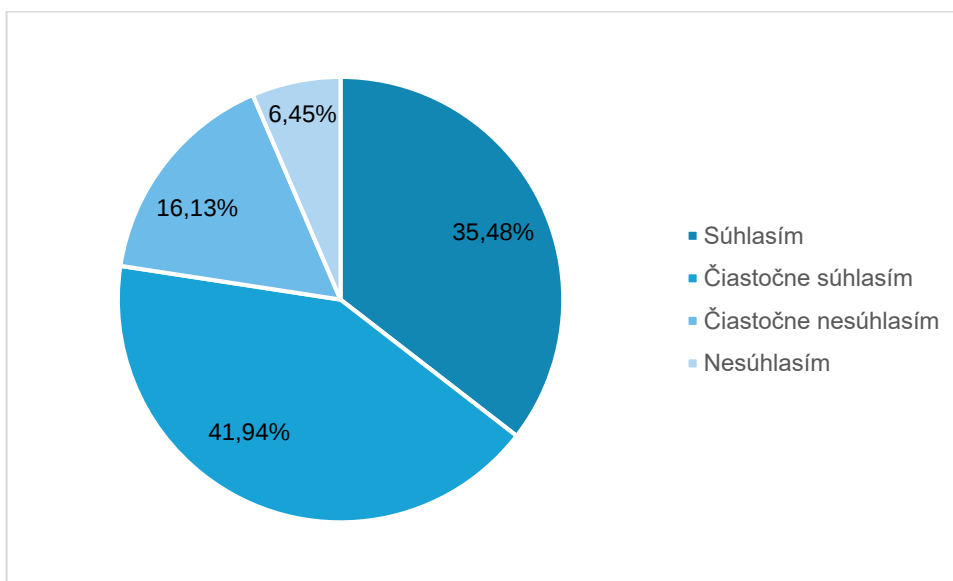


Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa výsledkov nášho výskumu predpokladáme, že manažéri sú ochotní v budúcnosti rozvíjať svoje schopnosti v oblasti samokontroly, lebo viac ako polovica manažérov s výrokom súhlasila (29,03%) alebo čiastočne súhlasila (38,71%). Čiastočne nesúhlasila zhruba jedna pätina respondentov (22,58%) a nesúhlasili 3 respondenti (9,68%).

- Nadriadený mi dáva možnosť preberať väčšiu zodpovednosť za kontrolu vlastného výkonu

Graf 22: Mienka manažérov na zvyšovanie zodpovednosti

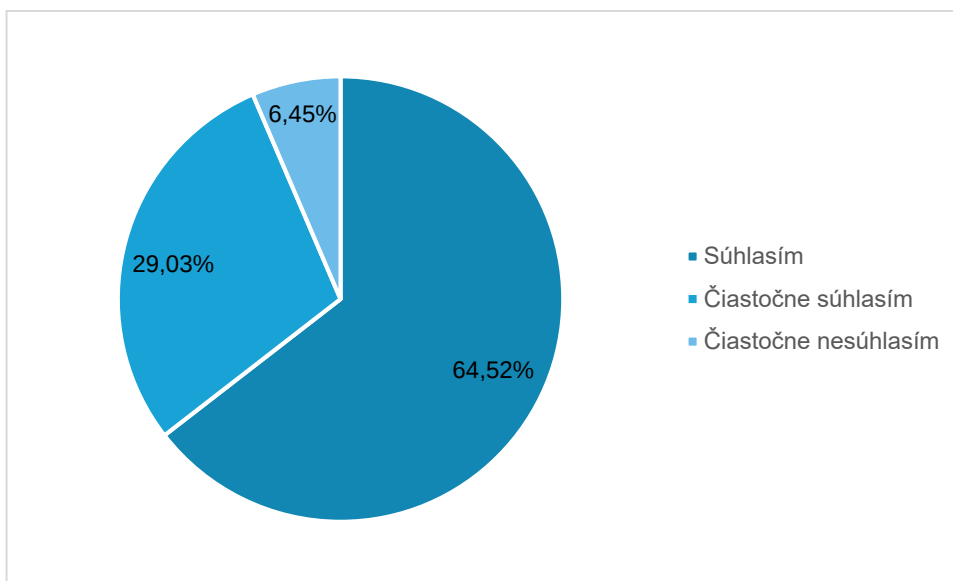


Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri prieskume sme sa sústredili aj na názor manažérov, či je ich nadriadený schopný prenechávať viac zodpovednosti za vlastnú kontrolu zamestnancov. S tvrdením súhlasilo 11 manažérov (35,48%) a čiastočne súhlasilo až 13 manažérov (41,94%). Čiastočne nesúhlasilo 5 respondentov (16,13%) a nesúhlasili iba 2 respondenti (6,45%).

- Preventívne kontrolujem svoj výkon, aby som predišiel/predišla problémovým situáciám

Graf 23: Názor respondentov na preventívnu kontrolu

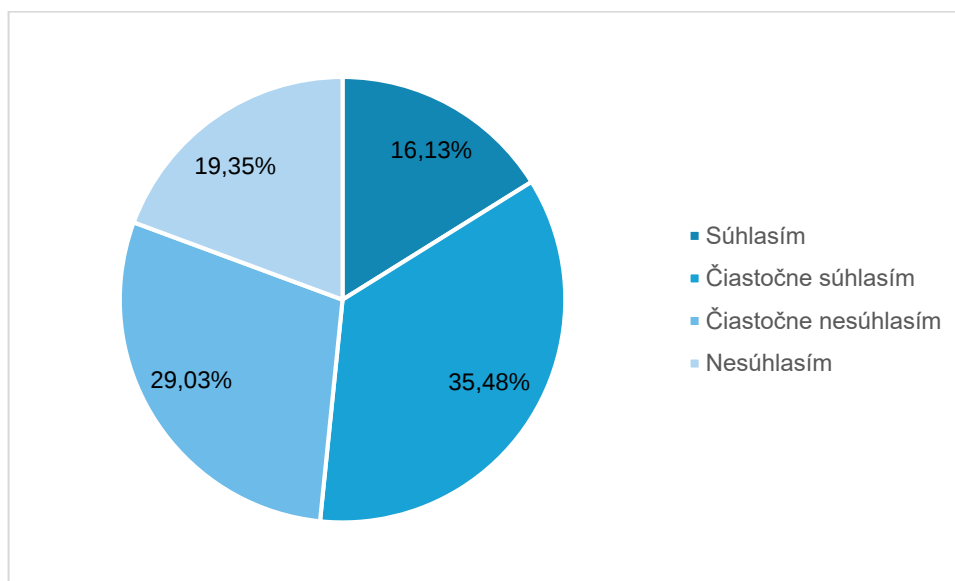


Zdroj: Vlastné spracovanie

Viac ako polovica manažérov súhlasila (64,52%), že preventívna kontrola je opatrenie, ktorým predchádzame problémovým situáciám. Čiastočne súhlasilo 9 respondentov (29,03%) a čiastočne nesúhlasili dvaja respondenti (6,45%) . Nesúhlas nevyjadril žiadny respondent (0%).

- Ak sú príliš vysoké nároky na moju prácu cítim sa demotivovaný/á

Graf 24: Názor respondentov na demotiváciu



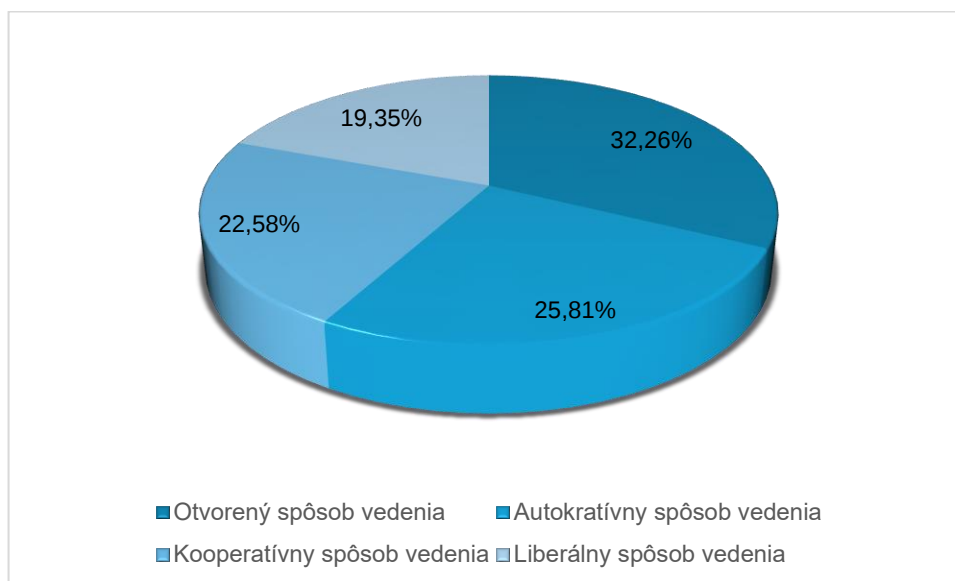
Zdroj: Vlastné spracovanie

O niečo viac ako polovica respondentov súhlasí, že viac požiadaviek na ich výkon vytvára negatívny pocit z vlastnej práce, konkrétne súhlasilo 5 manažérov (16,13%) a čiastočne súhlasilo 11 manažérov (35,48%). Čiastočne nesúhlasilo 9 manažérov (29,03%) a nesúhlasilo 6 manažérov (19,35%). Nesúhlas mohol zapríčiniť názor manažérov, že vyššie nároky na výkon môže vyvolávať u manažérov pocit výzvy, t.j. prekonanie samého seba.

Otázka č.18: *Akým štýlom Vás vedie Váš nadriadený podľa Vás?*

Výskum ukázal, že každý manažér odpovedal na danú otázku zaujatým subjektívnym názorom, preto sa nám získané výsledky líšia. Otvorený spôsob vedenia v spoločnosti XYZ s.r.o. zvolilo 10 manažérov (32,26%), autokratický spôsob vedenia 8 manažérov (25,81%), kooperatívny spôsob vedenia 7 manažérov (22,58%) a liberálny spôsob vedenia zvolilo iba 6 manažérov (19,35%).

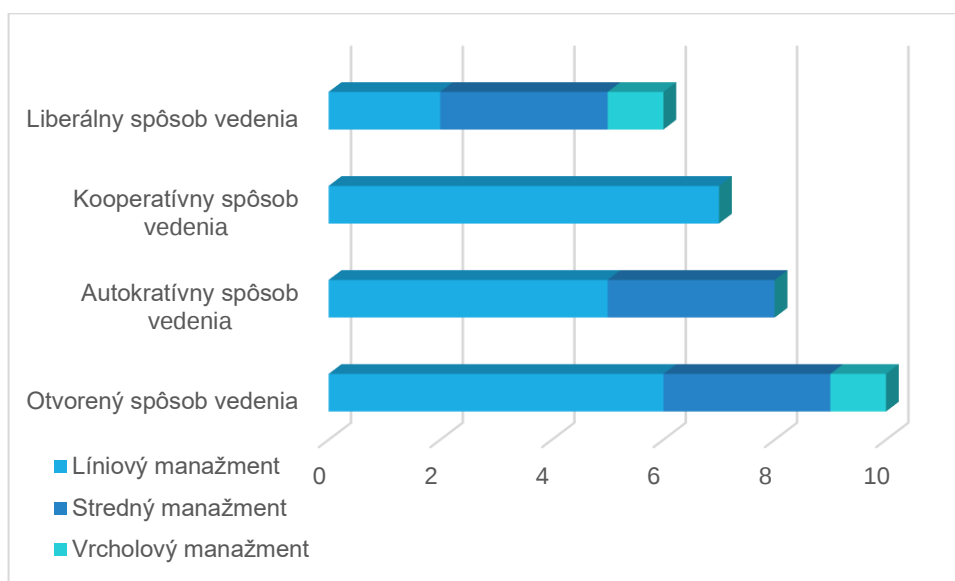
Graf 25: Spôsob vedenia nadriadených v spoločnosti XYZ s.r.o.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ak si rozoberieme odpovede na úrovne manažmentu, najčastejšie odpovede najnižšieho manažmentu bol kooperatívny spôsob (7 respondentov), 6 respondentov si zvolilo otvorený spôsob vedenia, 5 respondentov autokratický spôsob vedenia a liberálny spôsob vedenia iba 2 respondenti. Manažéri stredného manažmentu volili liberálny spôsob vedenia (3 manažéri), 3 manažéri zvolili otvorený spôsob vedenia a 3 manažéri autokratický spôsob vedenia. Prvý vrcholový manažér si vyvolil liberálny spôsob vedenia svojho nadriadeného a druhý manažér otvorený spôsob vedenia.

Graf 26: Spôsob vedenia nadriadených podľa úrovne manažmentu



Zdroj: Vlastné spracovanie

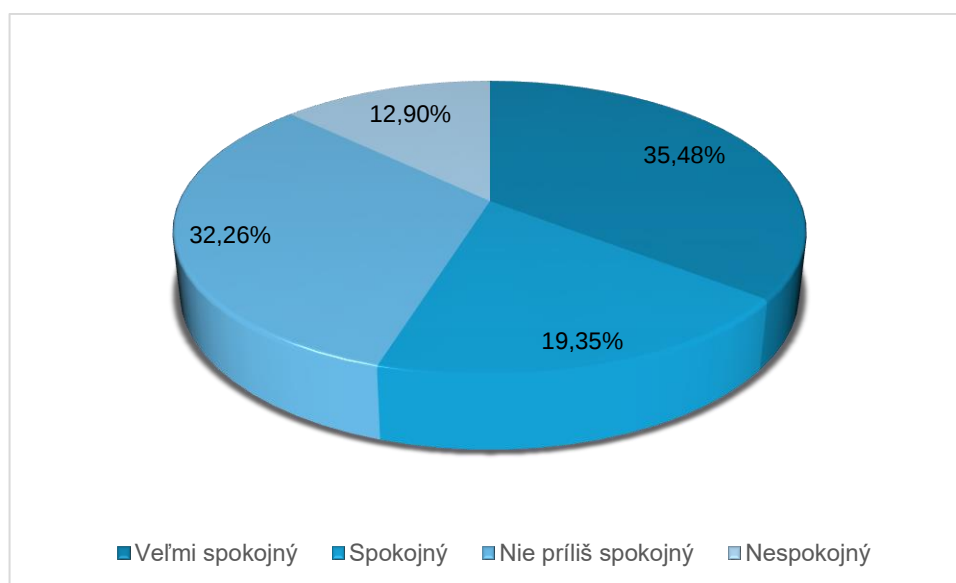
Otázka č.19:*Ako ste spokojný/á s týmto štýlom riadenia?*

Otázku sme stanovili manažérom, aby sme mali prehľad, či sú **spokojní** s priestorom, ktorý im ich nadriadený na základe spôsobu vedenia poskytuje. Podľa osem bodovej škály sme si vytvorili kategórie spokojnosti manažérov v spoločnosti XYZ s.r.o.:

- veľmi spokojný: 11 respondentov (35,48%),
- spokojný: 6 respondentov (19,35%),
- nie príliš spokojný: 10 respondentov (32,26%),
- nespokojný: 4 respondenti (12,90%).

Pri spokojnosti manažérov so spôsobom vedenia ich nadriadeného sme sledovali aj mieru samokontroly. Zistili sme, že čím sú viac manažéri spokojní so štýlom riadenia, tým väčšiu registrujeme mieru samokontroly.

Graf 27: Spokojnosť manažérov so spôsobom vedenia svojich nadriadených

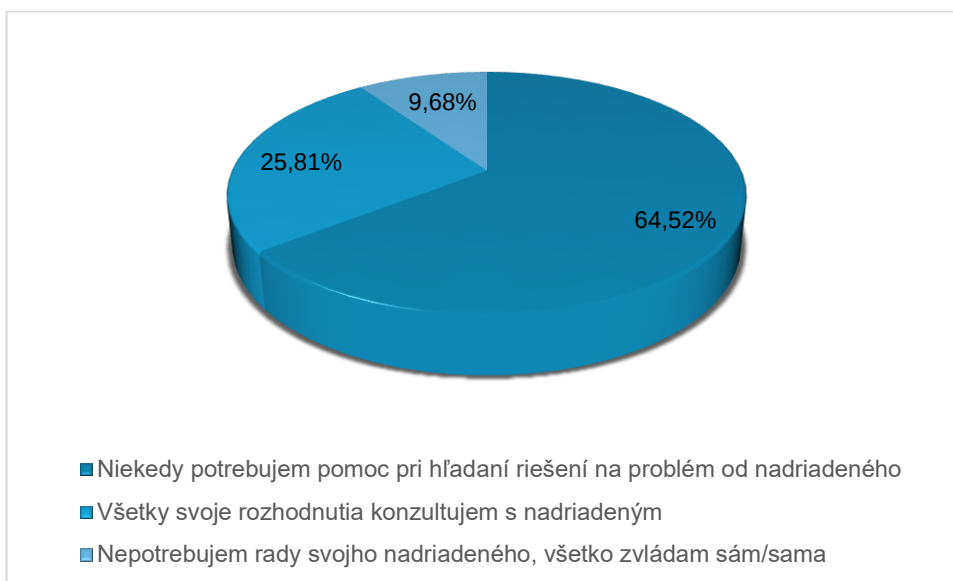


Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.20:*Vyberte možnosť, ktorá najlepšie vystihuje Váš postoj.*

Možnosti, z ktorých si respondenti vyberali, mali zistiť ako sú manažéri previazaní so svojimi nadriadenými a ako majú rozvinutú samostatnosť. Až 20 respondentov potrebuje občas pomôcť pri hľadaní riešenia od svojho nadriadeného (64,52%), 8 respondentov konzultuje všetky svoje rozhodnutia s nadriadeným (25,81%) a iba 3 respondenti sú plne samostatní a odviazaní od svojich nadriadených (9,68%).

Graf 28: Samostatnosť manažérov



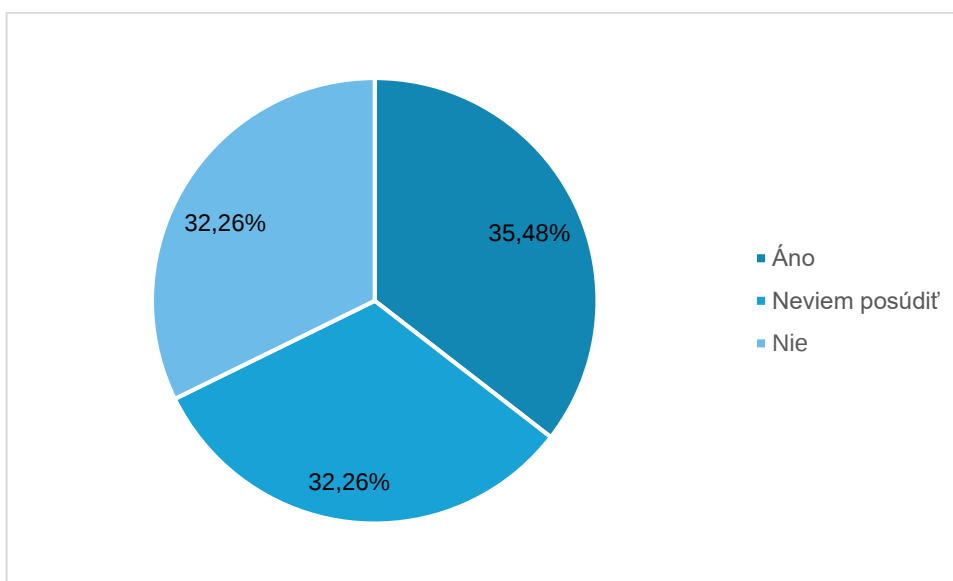
Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.21: Označte, či platia o Vašich nadriadených nasledujúce tvrdenia:

Pri daných tvrdeniach sme skúmali, či nadriadení manažérov vykonávajú alebo nevykonávajú najčastejšie chyby nadriadených, ktoré sú uvedené v teoretickej časti tejto bakalárskej práce.

- Časté zmeny v rozhodovaní

Graf 29: Súhlas manažérov k tvrdeniu

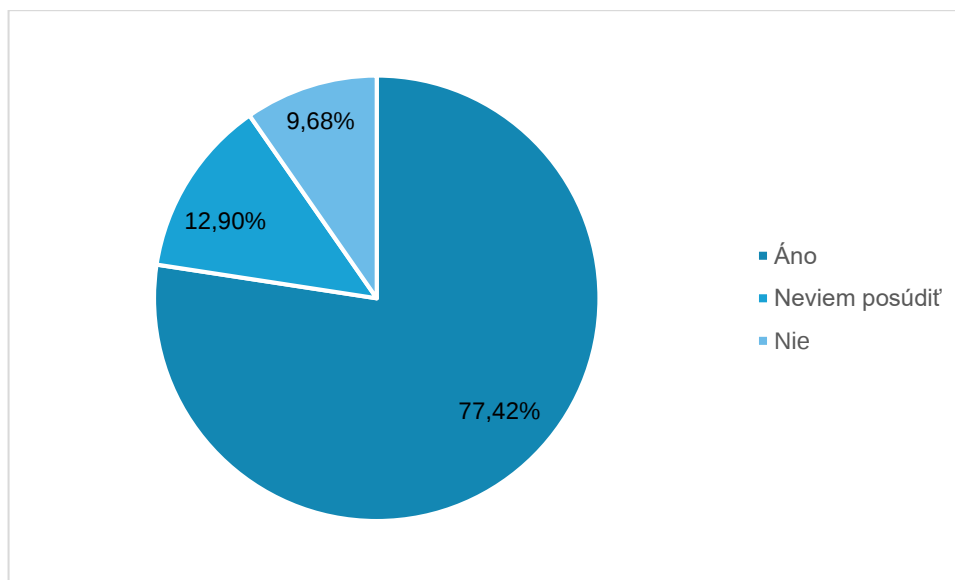


Zdroj: Vlastné spracovanie

Prieskum ukázal, že manažéri najčastejšie súhlasili s výrokom (11 manažérov; 35,48%), avšak 10 manažérov nesúhlasilo (32,26%) a 10 manažérov nevedelo chybu posúdiť (32,26%). Na základe výsledkov predpokladáme, že časté zmeny v rozhodovaní neplatí ako chyba pre všetkých manažérov v spoločnosti XYZ s.r.o.. Pri prieskume úrovne manažérov najčastejšie súhlasili línioví manažéri (8 manažérov) a manažéri stredného manažmentu (3 manažéri). Vrcholový manažment (2 respondenti) a niektorí manažéri stredného manažmentu (3 respondenti) chybu nevedeli posúdiť. Z tohto hľadiska teda vieme iba konštatovať, že pre línový manažment sú ich nadriadení nedostatočne dôslední.

- Pomôže v problémových situáciách

Graf 30: Súhlas respondentov s výrokom

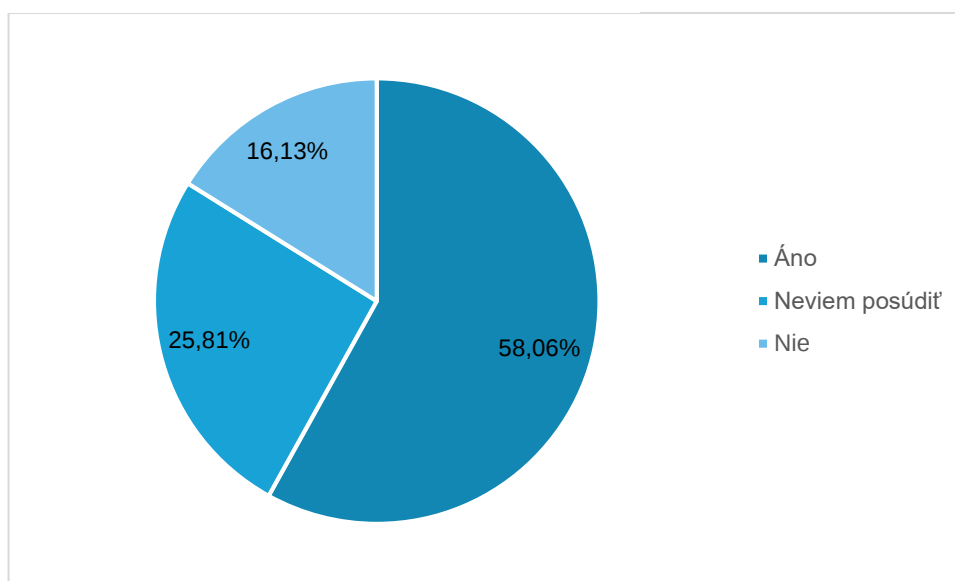


Zdroj: Vlastné spracovanie

Na nasledujúcom výroku sa zhodlo až 24 manažérov (77,42%), že im ich nadriadený pomôže, ak sa vyskytne problém. Tvrdenie nevedeli posúdiť 4 manažéri (12,90%) a nesúhlasili s ním 3 manažéri (9,68%). Môžeme iba konštatovať, že v podniku sa vyskytuje dôvera vo svojho nadriadeného, že pomôže ak to situácia vyžaduje, preto sa nevyskytuje v podniku tak často chyba neschopnosti nadriadených pomôcť pri problémoch.

- Dobre pozná moje pracovné podmienky, vie koľko zodpovednosti môžem niesť

Graf 31: Mienka manažérov na výrok

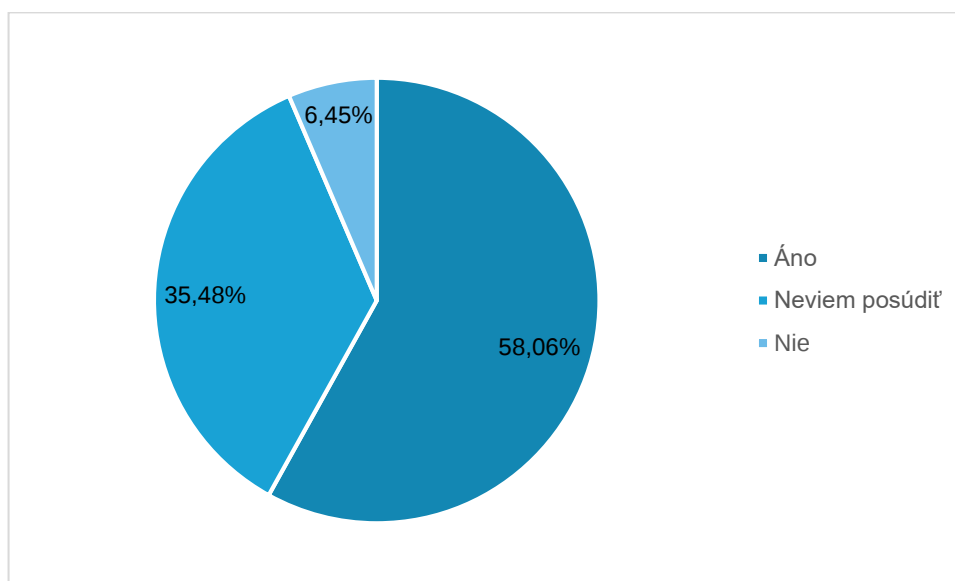


Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výskumu vyplýva, že manažéri prevažne súhlasili s výrokom, až 18 respondentov (58,06%). Tvrdenie nevedelo posúdiť 8 respondentov (25,81%) a nesúhlasilo 5 respondentov (16,13%). Na základe kladnej odpovede môžeme predpokladať, že častá chyba nadriadených – neznalosť pracovných podmienok svojich podriadených – sa v spoločnosti XYZ s.r.o. nevyskytuje.

- Robí viacero vecí naraz

Graf 32: Názor manažérov na výrok

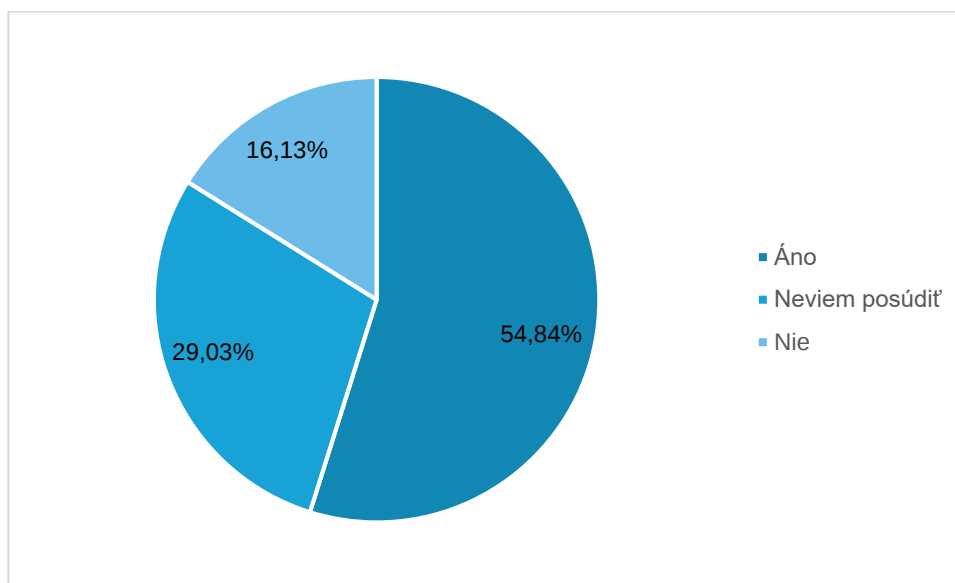


Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri tvrdení sme zabudli doplniť pre respondentov, že tvrdenie je negatívneho charakteru, t.j. chceli sme ním posúdiť neschopnosť organizácie práce. Avšak z momentálneho znenia môže aj vyplývať, že nadriadený si vie aj dobre zorganizovať prácu, preto tento výrok posudzovať z hľadiska chýb nebudeme.

- Často vie vyriešiť každú situáciu

Graf 33: Súhlas respondentov s tvrdením



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tvrdenie nabáda respondenta, že nadriadený berie seba samého za neomylného a vševediaceho. S týmto tvrdením súhlasilo 17 manažérov (54,84%), nevedelo ho posúdiť 9 manažérov (29,03%) a nesúhlasilo s ním 5 manažérov (16,13%). Na základe výpovedí respondentov predpokladáme, že táto chyba neomylnosti nadriadeného v podniku sa vyskytuje.

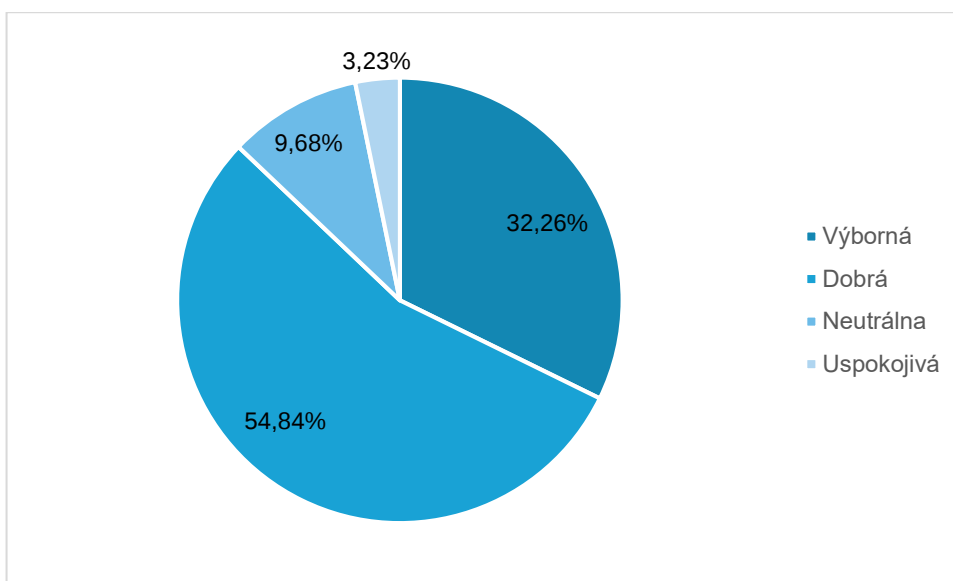
Otázka č.22: *Ohodnoťte sa v jednotlivých kategóriách:*

Pri sledovaných otázkach č.22 až č.26 sme skúmali, či je manažér spokojný so svojim výkonom, či má vôľu pracovať v spoločnosti XYZ s.r.o. pri jeho pracovných podmienkach.

- Celková miera samostatnosti

10 manažérov sa ohodnotilo na výbornú pri miere samostatnosti (32,26%), 17 manažérov zvolilo možnosť dobrá (54,84%), neutrálnu 3 manažéri (9,68%) a uspokojivú iba 1 manažér (3,23%). Možnosť nedostatočnej miery samostatnosti si nevybral žiadny respondent (0%).

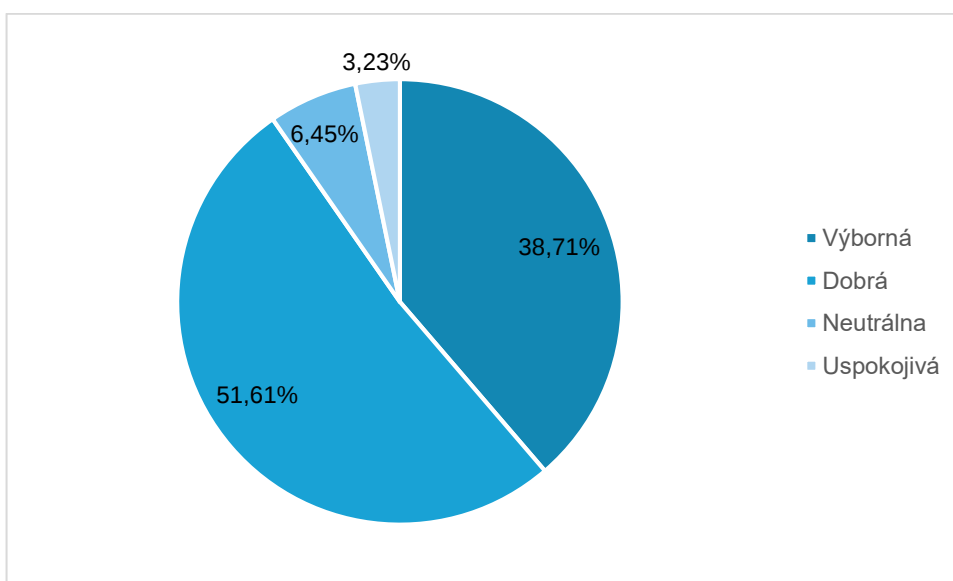
Graf 34: Miera samostatnosti manažérov



Zdroj: Vlastné spracovanie

- Celková miera produktivity

Graf 35: Miera produktivity manažérov

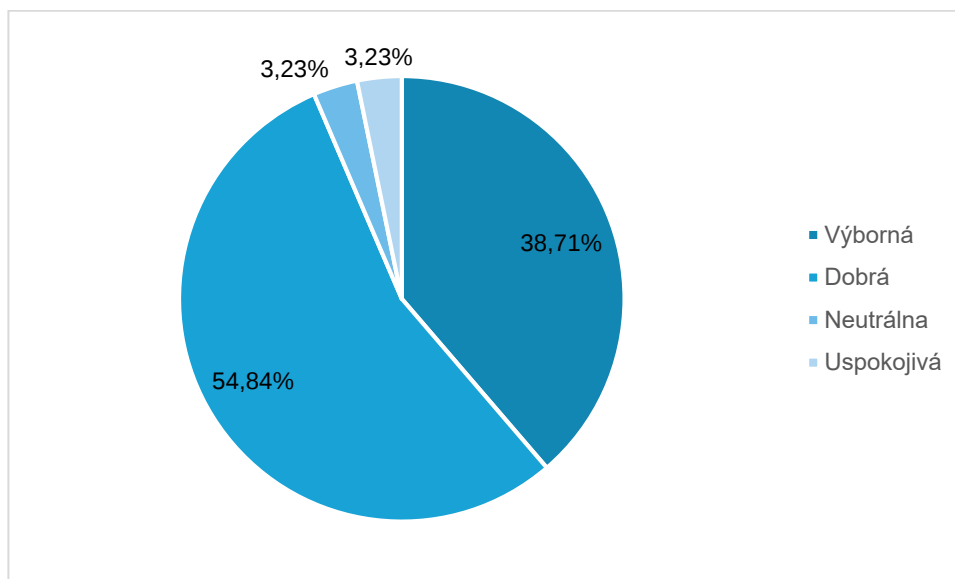


Zdroj: Vlastné spracovanie

12 manažérov sa ohodnotilo, že majú výbornú mieru produktivity (38,71%), najpočetnejšie si vybralo až 16 manažérov možnosť dobrá (51,61%), neutrálnu si zvolili 2 manažéri (6,45%) a uspokojivú mieru produktivity 1 manažér (3,23%). Žiadny manažér neohodnotil svoju mieru produktivity pre spoločnosť XYZs.r.o. ako nedostatočnú (0%).

- Celková kvalita práce

Graf 36 Kvalita výkonu manažérov



Zdroj: Vlastné spracovanie

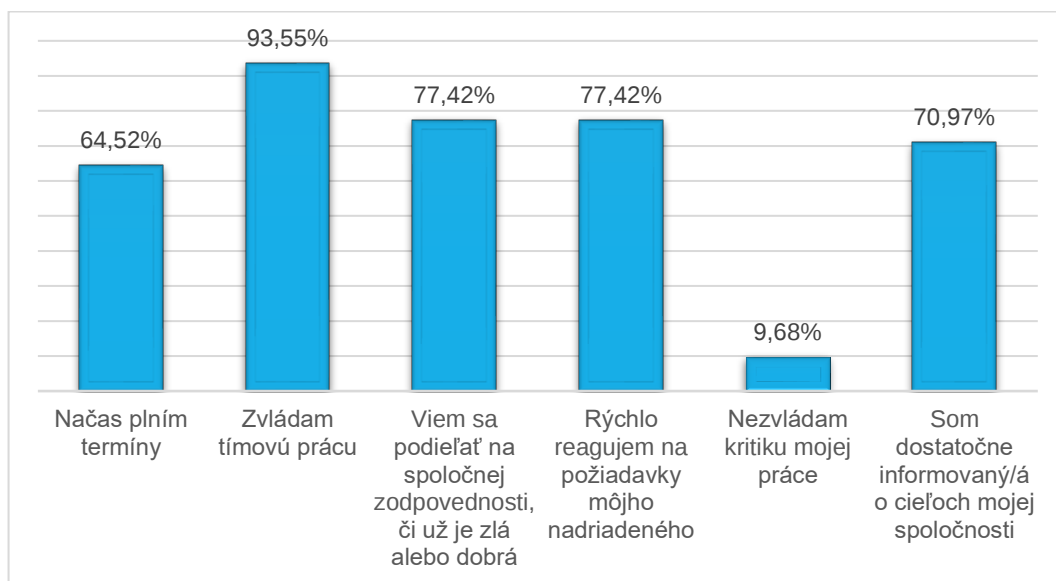
Zo všetkých respondentov si 12 zvolilo možnosť výborná kvalita práce (38,71%), až 17 respondentov dobrá (54,84%), len 1 respondent si zvolil neutrálnu kvalitu svojho výkonu (3,23%) a 1 respondent uspokojivú (3,23%). Žiadny respondent neuviedol nedostatočnú kvalitu svojej práce (0%).

Pri celkovom hodnotení výkonu manažérov sme pozorovali aj mieru samokontroly, pričom sme zistili, že čím viac sú manažéri spokojní s ich výkonom, tým pozorujeme väčšiu mieru samokontroly.

Otázka č.23: Vyberte možnosti, ktoré o Vás platia ako o zamestnancovi

Z celkového počtu respondentov 31 si zvolilo 20 respondentov, že si dokážu načas vykonať prácu (64,52%). Až 29 respondentov zvláda tímovú prácu (93,55%) a 24 respondentov zo všetkých sa vie podieľať na spoločnej zodpovednosti spoločnosti, pričom nezáleží, či je dobrá alebo zlá (77,42%). Taktiež 24 manažérov z 31 dokáže rýchlo reagovať na pripomienky svojho nadriadeného (77,42%), iba 3 manažéri nedokážu prijať kritiku svojej práce (9,68%) a 22 manažérov je dostatočne informovaných o cieľoch spoločnosti XYZs.r.o. (70,97%).

Graf 37: Percentuálne zastúpenie odpovedí manažérov z celkového počtu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.24: *Myslíte si, že odmena za vašu prácu zodpovedá vášmu výkonu?*

K danej otázke sme zostavili osem bodové hodnotenie, kedy respondenti volili počet bodov od 1 (nie nezodpovedá) až po 8 (áno zodpovedá). Neskôr sme zostavili štyri kategórie po dvoch bodoch a výskum ukázal zaujímavé výsledky.

Až 12 respondentov nie je spokojných s ohodnotením svojej práce (38,71%), 6 respondentov si zvolilo, že čiastočne nezodpovedá ich výkonu daná odmena (19,35%), 9 respondentov sa zhodlo, že odmena čiastočne zodpovedá (29,03%) a len 4 respondenti si myslia, že ich odmena zodpovedá výkonu ich práce v spoločnosti XYZ s.r.o. (12,90%).

Graf 38: Spokojnosť manažérov s odmenou za ich výkon

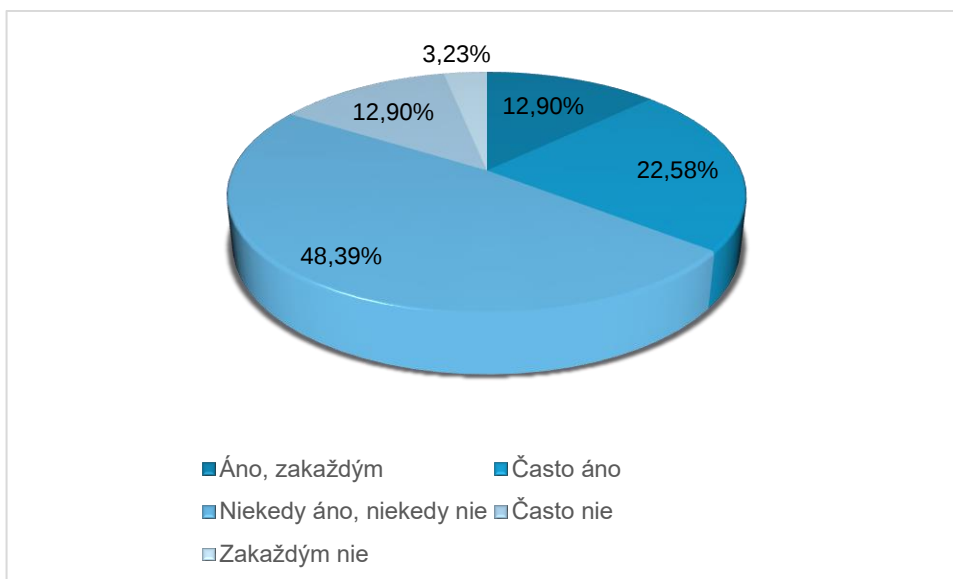


Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.25: Máte dostatok času na vykonanie svojej práce?

Iba 4 manažéri súhlasili, že zakaždým majú dostatok času na vykonanie svojej práce (12,90%), 7 manažéri vybrali možnosť často áno (22,58%) a až 15 manažérov uviedlo možnosť niekedy áno, niekedy nie (48,39%). Možnosť často nie uviedli 4 respondenti (12,90%) a zakaždým nie iba 1 respondent (3,23%).

Graf 39: Dostatok času manažérov pri vykonávaní ich práce

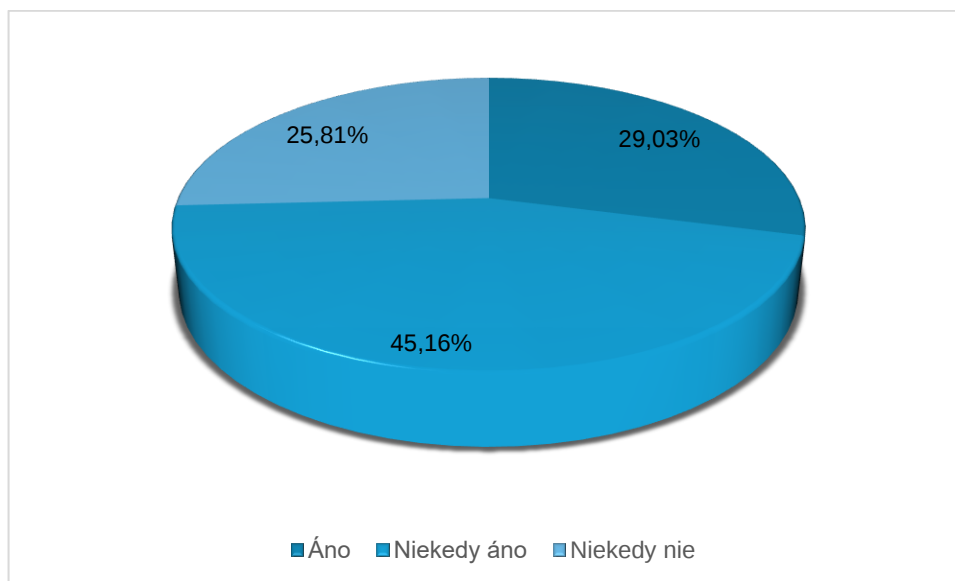


Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.26: Je predávanie informácií medzi Vami a Vašími kolegami dobré?

Pri otázke sme vychádzali z osem bodovej stupnice, na základe ktorej sme vytvorili štyri kategórie po dvoch bodoch pre výskum. 9 respondentov súhlasilo (29,03%), že ich predávanie informácií s kolegami je na dobrej úrovni, až 14 respondentov uviedlo niekedy áno (45,16%) a 8 respondentov zvolilo možnosť niekedy nie (25,81%). Odpoveď nie neuviedol žiadny respondent (0%).

Graf 40: Názor manažérov na komunikáciu v spoločnosti XYZ s.r.o.



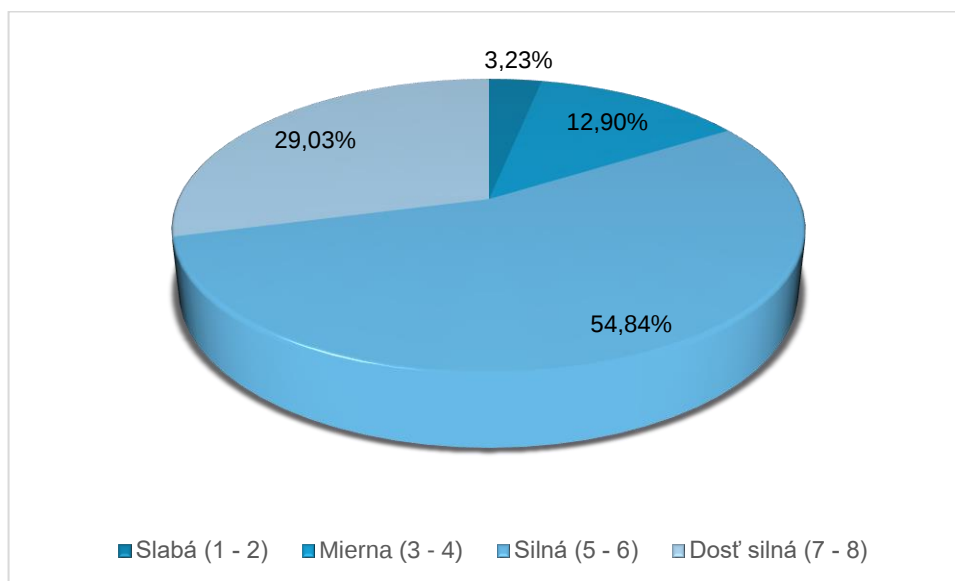
Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.27: Ako by ste ohodnotili na stupnici mieru Vašej samokontroly?

Otázka, ktorú sme položili na konci dotazníka bola spomenutá už na začiatku, avšak spýtali sme sa respondentov po vyplnení dotazníka, či na ňu budú odpovedať inak. Otázka sa skladala opäť z osem bodovej škály a vytvorili sme si nasledujúce kategórie:

- slabá samokontrola (1-2 body): 1 manažér (3,23%),
- mierna samokontrola (3-4 body): 4 manažéri (12,90%),
- silná samokontrola (5-6 bodov): 17 manažérov (54,84%),
- dosť silná samokontrola (7-8 bodov): 9 manažéri (29,03%).

Graf 41: Miera samokontroly manažérov po vyplnení dotazníka



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3 Zhrnutie výsledkov výskumu

Zámerom našej práce bolo zlepšiť vzájomné vzťahy medzi pracovným výkonom podriadených v súvislosti s mierou využívania ich samokontroly. Tento výskum sme uskutočnili v nemenovanej spoločnosti XYZ s.r.o., ktorá zamestnáva 350-400 zamestnancov na Slovensku a naša vzorka sa skladala z 31 manažérov v tejto spoločnosti. Náš výskumný súbor sa skladal väčšinou z manažérov ženského pohlavia, manažérov do 30 rokov a s ukončeným stredoškolským vzdelaním. Najviac oslovených respondentov pracuje v najnižšom manažmente spoločnosti ako manažéri v rozmedzí jedného až štyroch rokov.

Prostredníctvom prieskumu sme analyzovali mieru samokontroly manažérov a vyplynulo nám z výsledkov, že najčastejšie volená možnosť manažérmi bola silná miera samokontroly. Náš výskum potvrdil, že manažéri majú dostatočne veľký priestor na samokontrolu od svojich nadriadených, čo v budúcnosti môže poskytnúť vývoj samokontroly v podniku. Za prínos samokontroly najviac manažérov zvolilo zodpovednosť za ich výkon v práci a za najväčšie negatívum považujú manažéri vyšší stres pri samokontrole. Pri výskume nás zaujímalo či manažéri využívajú aj metódy samokontroly, či ich výkon ovplyvňujú emócie, a či sú si vedomí svojej zodpovednosti. Na základe ich súhlasu s výrokmami sme odvodili využitie metód, emočnej kontroly a evidencie zodpovednosti v spoločnosti XYZ s.r.o.. Podľa výsledkov výskumu metódu pravidelnej registrácie vlastného správania využíva

iba tretina manažérov v podniku, metóda pravidelnej reflexie svojho správania je aktívne využívaná takmer všetkými manažermi v organizácii, metóda sebahodnotenia na základe kritiky okolia je používaná viac ako troma štvrtinami manažérov v spoločnosti XYZ s.r.o. a metóda sebahodnotenia introspektívou je využívaná iba viac-menej jednou tretinou manažérov. Približne na polovicu manažérov v podniku majú vplyv emócie na ich výkon v práci a všetci manažéri sú si vedomí svojej zodpovednosti.

Pri prieskume lineárneho vzťahu medzi úrovňou manažmentu a mierou samokontroly sme zistili, že vzťah existuje, ale pri našom počte respondentov nedokážeme presne určiť predpoklad čím vyššia úroveň manažmentu, tým vyššia samokontrola.

Výsledky výskumu ukázali, že manažéri spoločnosti XYZ s.r.o. majú v priemere miernu mieru kontroly od svojich nadriadených a veľká časť manažérov je s touto úrovňou kontroly spokojná. Úroveň kontroly sme sledovali, aby sme mohli overiť reverzný vzťah medzi samokontrolou a kontrolou manažéra od nadriadeného.

Tabuľka 3: Porovnanie opačného vzťahu kontroly a samokontroly

Priemerná miera kontroly			Reverzne otočené		Priemerná miera samokontroly		
	počet	percento	počet	percento		počet	percento
Slabá (7 - 8)	8	25,81%	6	18,28%	Slabá (1 - 2)	2	4,84%
Mierna (5 - 6)	11	34,41%	7	21,51%	Mierna (3 - 4)	6	19,35%
Silná (3 - 4)	7	21,51%	11	34,41%	Silná (5 - 6)	18	56,45%
Dost' silná (1 - 2)	6	18,28%	8	25,81%	Dost' silná (7 - 8)	6	19,35%

Zdroj: Vlastné spracovanie

V podniku XYZ s.r.o. sme analyzovali mieru kontroly, ktorá mala najväčšie percentuálne zastúpenie pri úrovni mierna (5-6 bodov) a mieru samokontroly, ktorá mala najväčšie percentuálne zastúpenie pri úrovni silná (5-6 bodov). V tabuľke 3 vidíme reverzné otočenie úrovne kontroly a náš predpoklad opačného vzťahu samokontroly a kontroly je teda pozitívny. To potvrdzuje, že čím viac je manažér kontrolovaný svojím nadriadeným, tým je pri jeho výkone menší priestor pre samokontrolu. Pri prieskume sme analyzovali aj priestor manažérov pre samokontrolu na základe výrokov a výsledky ukázali, že manažéri majú veľký priestor pre samokontrolu v spoločnosti XYZ s.r.o..

Najčastejšie volená možnosť pri spôsobe vedenia manažérov ich nadriadenými je otvorený štýl vedenia, pričom bola zvolená každou úrovňou manažmentu. Spokojnosť manažéra so spôsobom vedenia je v spoločnosti XYZ s.r.o. najviac pri otvorenom štýle a najnespokojnejší boli manažéri s autokratickým štýlom vedenia. Pri našom prieskume sme

zistili, že miera samokontroly súvisí aj so spokojnosťou zamestnanca s nadriadeným, pretože manažéri, ktorí boli nespokojní so spôsobom vedenia svojho nadriadeného mali aj slabú mieru samokontroly. Z chýb nadriadených manažérov v spoločnosti XYZ s.r.o. sa vyskytovali iba časté zmeny v rozhodovaní a chyba neomylnosti nadriadeného.

Spokojnosť manažérov s ich výkonom v podniku bola zakaždým pozitívna, avšak manažéri neboli spokojní s ich odmenou za podaný výkon. Najviac manažérov pri spokojnosti ich výkonu odpovedalo, že zvláda tímovú prácu, čo vyplýva z hodnôt podniku a najmenej manažérov pri svojom výkone nezvláda kritiku svojej práce. Komunikácia v podniku je prevažne na dobrej úrovni a manažéri odpovedali na dostatok času pre vykonanie svojej práce najčastejšie neurčito – niekedy áno, niekedy nie. Prieskum ukázal, že existuje súvis medzi spokojnosťou manažéra s jeho výkonom a výškou miery samokontroly, pretože čím viac bol manažér spokojný so svojím výkonom, tým sme spozorovali väčšiu mieru samokontroly.

Posledná otázka bola položená s kontrolným charakterom, kde sme sledovali zmenu odpovedí oproti prvej otázke o samokontrole. Zmena výpovede manažérov bola najviac pri miernej a dosť silnej miere samokontroly po vyplnení dotazníka. Počet respondentov, ktorí si zvolili miernu úroveň samokontroly sa v poslednej otázke znížil o polovicu oproti prvej otázke a počet respondentov, ktorý si vybrali dosť silnú úroveň v poslednej otázke sa strojnásobil oproti prvej otázke.

Tabuľka 4: Porovnanie prvej a poslednej otázky o samokontrole

Prvá otázka	počet	percento	Posledná otázka	počet	percento
Slabá (1 - 2)	2	6,45%	Slabá (1 - 2)	1	3,23%
Mierna (3 - 4)	8	25,81%	Mierna (3 - 4)	4	12,90%
Silná (5 - 6)	18	58,06%	Silná (5 - 6)	17	54,84%
Dosť silná (7 - 8)	3	9,68%	Dosť silná (7 - 8)	9	29,03%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe výsledkov výskumu predpokladáme priemerné percento zmeny 23,61%, čo naznačuje, že manažéri vykonávajú samokontrolu intuitívne.

Na záver by sme radi podali návrhy na zlepšenie samokontroly pre spoločnosť XYZ s.r.o., keďže sme si všimli pár nedostatkov, ktoré by sa dali odstrániť. Väčšina manažérov pociťuje pri samokontrole stres, preto odporúčame podniku, aby dbal na 12 hodinový odstup medzi zmenami a vytváranie nadčasov zamestnancami v minimálnej forme, keďže oddych a spánok pôsobí na redukciiu stresu. Taktiež strava a vitamíny podporujú odbúranie stresu, preto by podnik, respektíve kolektív na prevádzke mohol zaviesť rutinu, že každý týždeň

niekto prinesie niečo zdravé, napríklad ovocie, do práce. Ak dochádza k nedostatočnému oceneniu práce manažéra, len ťažko môže samokontrolovať svoj výkon, keď sa cíti demotivovane. Najlepšie v takom prípade je rozdeliť povinnosti medzi viacerých pracovníkov, aby si uvedomili hodnotu, ktorú spolu vytvorili. Zväčša metódy samokontroly boli v podniku využívané, no našli sa aj také, ktoré využívala iba hrstka manažérov. Väčší dôraz by manažéri spoločnosti mohli mať pri registrácii vlastného správania, hoci využívali reflexiu vlastného správania, ale registrácia nám umožňuje zopakovať si obraz celého dňa, čo sa využíva napríklad pri meditáciách a odbúrava taktiež stres. V registrácii vlastného správania ide najmä o všímanie si všetkých momentov, aj tých pozitívnych, pretože pri reflexii vlastného správania manažér najčastejšie analyzuje negatívne skúsenosti. Metóda samokontroly introspektívou vlastného správania je jednou z najťažších metód samokontroly, preto ak by sa zahrnula do školení manažérov v podniku, manažéri by sa mohli v nej zlepšiť a tak zefektívniť a zlacniť spôsob riadenia zamestnancov. Ďalej by sme spoločnosti odporúčali zmeniť nespokojnosť zamestnancov s odmenou za ich výsledky práce. Prínosom by bolo vytvoriť podmienky, ktoré keď manažéri splnia, budú na základe dohody odmenení.

Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo skúmať efektivitu samokontroly, identifikovať možné nedostatky pri jej fungovaní a pokúsiť sa navrhnúť riešenia pre jej zefektívnenie. Predpokladáme, že uvedený cieľ sme splnili, predovšetkým vďaka dotazníkovej metóde, pomocou ktorej sme získali údaje pre náš výskum a stanoveniu si výskumných otázok, ktoré náš výskum posunuli ku konečným záverom. Hlavný cieľ sme splnili aj na základe našich čiastkových cieľov, ktoré boli podmienené na splnenie hlavného cieľa. Bakalárska práca a jej vytváranie nám rozšírilo naše vedomosti o téme samokontrola a poskytlo lepší pohľad do problematiky témy.

Z výsledkov nášho výskumu usudzujeme, že manažéri majú potenciálny priestor pre vývoj samokontroly v budúcnosti, hoci už momentálne majú silnú mieru samokontroly, čo im umožňuje ich nadriadení. Úroveň kontroly manažérov spoločnosti XYZ s.r.o. od ich nadriadených je mierna, čo zabezpečuje voľnosť manažérom pre ich samokontrolu a sebarealizáciu. Na základe porovnania miery samokontroly manažéra a miery kontroly manažéra nadriadeným sme zistili, že medzi nimi existuje reverzný vzťah. Z nášho prieskumu je jasné, že štýl, akým nadriadený vedie svojich ľudí dokáže ovplyvniť samokontrolu manažéra, pretože tí manažéri, ktorí sa cítili nespokojní, boli demotivovaní využívať samokontrolu. Rovnako sme porovnávali jednoduchým spôsobom aj spokojnosť manažéra s jeho výkonom a mierou samokontroly a výsledky ukázali, že čím viac bol manažér spokojný s jeho výsledkami práce, tým väčšiu mieru samokontroly sme spozorovali. Výskum taktiež ukázal, že manažéri vykonávajú samokontrolu intuitívne, pretože sa ich odpovede v rovnakých dvoch otázkach pomerne líšili.

Pri samokontrole manažéri najčastejšie pociťujú stres, čo môže výrazne ovplyvniť ich výkon v práci, preto by sa podnik mal zamerať najmä na redukciu stresu u svojich zamestnancov. Najlepším prostriedkom pre zníženie stresu je najmä oddych, preto by podnik mal dbať na správny rozostup medzi zmenami a minimálne vytváranie nadčasov. Pri ocenení manažérov by tiež mal podnik dbať na správne prejavenu úctu k ich práci a dať manažérovi pocítiť, že jeho práca má význam, aby sa v nej sám dokázal zlepšovať. Najlepším nástrojom v tomto prípade je, že podpora podniku pri solidarite pracovníkov, ktorí taktiež vedia oceniť manažéra a na základe spätnej väzby mu dať pocit, že odvedol dobrú prácu. Ďalšie odporúčanie, ktoré by sme chceli vyzdvihnúť pre spoločnosť XYZ s.r.o. sa týka odmeňovania, pretože zamestnanci prejavili v prieskume veľkú nespokojnosť s odmenou za ich výkon. Podnik by mal v takomto prípade vytvoriť presné a jasné podmienky, za ktorých

vie zamestnanec byť lepšie ohodnotený. Tým pádom sa zvýši nielen pocit motivácie, ale aj miera samokontroly, keďže sa manažér bude snažiť prekonať stále väčšie prekážky, ktoré mu budú brániť v úspechu. Motivácia je totiž základný pilier, prečo by sa mal zamestnanec snažiť o dosiahnutie niečoho a najlepším nástrojom na dosiahnutie odmeny je správna miera samokontroly.

Zoznam citovanej použitej literatúry:

DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. Revised ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2007, 355 s. The classic Drucker collection. ISBN 978-0-7506-8504-7.

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of management techniques*. 2. ed. London: Kogan Page, 1993, 617 s. ISBN 0-7494-1205-4.

KENNETH, A. Merchant, Wim A. Van der Stede. *Management Control Systems*. 2. ed. London: Pearson Education, 2007, 850 s. ISBN 978-0-273-70801-8.

ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. Přeložil Vlasta ŠAFAŘÍKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

IMAI, Jun. *The Transformation of Japanese Employment Relations*. 1. ed. London: Palgrave Macmillan, 2011, 231 s. ISBN 978-1-349-30268-0.

STAEHLE, Wolfgang H. *Handbuch Management: Die 24 Rollen der excellenten Führungskraft*. 1. ed. Wiesbaden: Gabler, 1991, 535 s. ISBN 978-3-322-96348-2.

BLEIS, Christian a Helpup Anje. *Management Die Kernkompetenzen*. 1. ed. München: Oldenbourg, 2009, 256 s. ISBN 978-3-486-58701-2.

JAKOBI, Jan P. *Vorteile von Selbstkontrolle am Arbeitsplatz. Auswirkungen auf Arbeitsleistung und Transaktionskosten*. 1. ed. München: GRIN, 2017, 20 s. ISBN 978-3-668-58875-2.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. [24,05 AH]. ISBN 978-80-89256-48-8.

VÉPYOVÁ, Mária. *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2001, 133 s. ISBN 80-225-1490-X.

MIŠÚN, Juraj a Ivana MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava: KARTPRINT, 2017, 177 s. [11,57 AH]. ISBN 978-80-89553-47-1.

SEDLÁK, Mikuláš a Caroline LÍŠKOVÁ. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, 387 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-296-4.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Přeložil Václav DOLANSKÝ. Praha: EAST PUBLISHING, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

MAJTÁN, Miroslav, Miroslav GRZNÁR, Marta MATULČÍKOVÁ, Emília PAPULOVÁ, Štefan SLÁVIK, Ľuboslav SZABO, Miroslava SZARKOVÁ a Elena THOMASOVÁ. *Manažment*. 6. preprac. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016, 408 s. [24,60 AH]. Economics. ISBN 978-80-89710-27-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

MIŠÚN, Juraj a kol. *Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev*. České Budejovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2018, 115 s. ISBN 978-80-7556-027-8.

KRÁČMAR, Ján a kol. *Kontrolovanie*. Bratislava: KARTPRINT, 2013, 193 s. [11,35 AH]. ISBN 978-80-89553-17-4.

Odborné časopisecké a elektronické zdroje:

THALER, R. H. – SHEFRIN, H. M. 1981. An Economic Theory of Self-Control. *Journal of Political Economy*. ISSN 0022-3808, 1981, roč. 89, č. 2 (April, 1981), s. 392-406.

MIŠÚN, Juraj a Paulína PAPRSKÁROVÁ. Postavenie samokontroly v kontrolovaní podľa domácich autorov: Position of self-control in controlling according to domestic authors. *Ekonomika, financie a manažment podniku XI.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2017, 238-244.

ISBN

978-80-225-4462-7.

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1

Dotazník