

ÚROVEŇ SAMOKONTROLY V ZÁVISLOSTI OD STUPŇA RIADENIA

LEVEL OF SELF-CONTROL DEPENDING ON LEVEL OF MANAGEMENT

Juraj Mišún

*Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu,
Katedra manažmentu, Slovenská republika
juraj.misun@euba.sk*

Paulína Paprskárová

*Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu,
Katedra manažmentu, Slovenská republika
paulina.paprskarova@euba.sk*

Abstrakt:

Optimalizácia všetkých podnikových procesov a funkcií riadenia naberá v súčasnosti na dôležitosť. Manažéri by mali zefektívňovať tieto procesy, pomocou čoho môžu zvýšiť prínosy daného procesu a minimalizovať náklady. Zamestnanci by mali prijať podnikovú kultúru a prebrať hodnoty podniku, čo umožňuje efektívne využiť samokontrolu v ich práci. Pomocou samokontroly môžu zamestnanci odbremeniť svojho nadriadeného, čím zefektívnia a zrýchlia celý proces kontrolovania. Dôležitá je však aj angažovanosť zamestnanca voči podniku, keďže je zodpovedný za časť svojej práce výhradne on sám. Z tohto dôvodu sa líši aj miera využitia samokontroly v závislosti od úrovne riadenia. Cieľom príspevku je zdefinovať vzťah medzi úrovňou samokontroly a stupňom riadenia.

Abstract

Optimization of all business processes and management functions become more important in these days. Managers should do these processes more effectively to help maximize the benefits of the process and minimize costs. Employees should adopt corporate culture and business values, which allow them to use effective self-control in their work. By self-control, employees can help their supervisor to make the process of control more efficient and quicker. However, the employee's engagement with the enterprise is also important, as he or she is solely responsible for part of his work. For this reason, the level of self-control is also different depending on the level of management. The aim of the paper is to define the relationship between the level of self-control and the level of management.

Kľúčové slová:

Sebakontrola, kontrola, sebariadenie

Key words:

Self-control; controlling; self-management

JEL: M10, M19

1 ÚVOD

Jedným z trendov posledných desaťročí v manažmente je aj čoraz väčší význam prikladaný zamestnancom a ich podielu na výsledkoch podniku. Ľudskému faktoru sa venuje veľká časť manažérskej literatúry a v súčasnosti sa začína spomínať aj v súvislosti so sebariadením a samokontrolou. Zamestnanec by mal v prvom rade zodpovedať sám za svoj podávaný pracovný výkon a za kvalitu plnenia pracovných úloh a cieľov. Mal by byť schopný motivovať sa, získať dostatočné zručnosti a vedomosti pre výkon svojej práce a v neposlednom rade vedieť tento výkon a jeho výsledky skontrolovať sám. Kompetencie, ako predpoklad správneho vykonania kontroly, sú závislé od rôznych premenných – napríklad pracovná náplň, objektivnosť, motivácia zamestnanca, ale aj úroveň manažmentu, na ktorej sa jeho pracovná pozícia nachádza. Rozdielne kompetencie, ako aj mieru využitia samokontroly vo svojej práci bude mať finančný riaditeľ a marketingový riaditeľ alebo generálny riaditeľ podniku a líniový manažér.

V rámci prebiehajúceho prieskumu samokontroly vo slovenských podnikoch sme zbierali a analyzovali údaje aj z oblasti miery využívania samokontroly v práci zamestnancov na jednotlivých úrovniach riadenia. V súvislosti s danou problematikou zisťujeme aj počet odpracovaných rokov vo vybranom podniku a vplyv tohto ukazovateľa na využitie miery samokontroly v práci zamestnancov.

2 STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Kontrola je v odbornej literatúre spravidla rozdeľovaná na internú a externú. Východný prístup chápe internú kontrolu ako kontrolu, kedy subjekt aj objekt pochádzajú z toho istého systému a pri externej kontrole subjekt aj objekt sú z rozličných systémov. Západný prístup považuje za internú kontrolu taký typ kontroly, kedy je subjektom aj objektom kontroly ten istý systém alebo jednotliviec. Z pohľadu západného prístupu k deleniu kontroly teda pri internej kontrole hovoríme o pojme samokontrola („self-control“) (Mišún, J., Mišúnová-Hudáková, I., 2016).

V domácej literatúre je rozdiel pri preklade pojmu „self-control“, zatiaľ čo niektorí autori pojem prekladajú ako sebakontrola, iní používajú pojem samokontrola. Nakoľko je pojem sebakontrola využívaný aj v súvislosti so psychológiou, z dôvodu odlišenia pojmov považujeme za vhodnejšie využívať pojem samokontrola v súvislosti s manažmentom, čiže kontrolou seba samého pri plnení pracovných úloh a dosahovaní cieľov, ale aj ako kontrolou vlastnej pracovnej činnosti.

Podľa Oláha, Šidelského a Cibáka (2011) patrí samokontrola ku každej činnosti, ktorú človek vykonáva, ku každému rozhodnutiu, ktoré má vykonať, ako spätná väzba každého procesu a jeho efektivity. Uplatňovanie samokontroly zvyšuje zodpovednosť človeka v danom procese, zvyšuje kvalitu riadenia a minimalizuje náklady na riadenie.

Samokontrola môže byť z pohľadu zamestnancov vnímaná rôzne. Niektorí podriadení môžu samokontrolu považovať za možnosť rozvíjať sa, stanovovať si vlastné ciele a plánovať si vlastnú prácu. Vďaka samokontrole môžu získať v práci väčšiu voľnosť. Pre iných môže byť samokontrola stresujúca kvôli väčšej zodpovednosti za vlastnú prácu a jej výsledky.

Kračmár a kol. (2013) uvádzajú, že samokontrola je neoddeliteľnou súčasťou samohodnotenia, čo je zložka autoregulácie, čiže riadenia seba samého a vlastného pracovného výkonu či plnenia cieľov alebo úloh. Dôležitým predpokladom pre úspešnú autoreguláciu je objektívny vzťah k sebe samému a nepretržité porovnávanie svojho správania s požadovaným správaním či porovnávanie vlastných hodnôt a noriem s hodnotami a normami spoločnosti. Podľa Bezákovej (2003) je teória zaoberajúca sa autoreguláciou, pomocou ktorej je možné neustále zvyšovať profesionalitu pracovníkov, postavená na modeli 6S. Ten má nasledujúce zložky: sebareflexia, sebahodnotenie, sebavedomie, samokontrola, sebariadenie a sebatvorba. Keď sa pracovníci zamerajú na všetky jednotlivé zložky tohto modelu a ich zlepšovanie, tak sa budú zlepšovať aj ich celkové zručnosti pri autoregulácii a budú postupne zlepšovať aj sami seba ako človeka.

Pojem „samokontrola“ je súčasťou oblasti sebariadenia (osobného manažmentu) a ako uvádza Porvazník (2014) sebariadenie je schopnosť človeka určovať si vlastné ciele a úlohy, plniť ich a usilovať o ich zhodnotenie tak, aby sa daný človek stal lepším a užitočnejším. Takýto človek potom má väčšie predpoklady na riešenie náročnejších úloh a cieľov.

Podľa Collinsa (2001) všetky spoločnosti majú podnikovú kultúru, niektoré disciplínu, ale len zopár spoločností má kultúru disciplíny. To znamená situáciu, kedy má spoločnosť disciplinovaných zamestnancov, ktorí nepotrebujú formálnu štruktúru či byrokráciu. Rovnako ako nepotrebujú nadmernú kontrolu zo strany svojho nadriadeného či vedenia podniku.

Sebariadenie a sebakontrola tak môže byť alternatívou pre formálne štruktúry a byrokráciu, kedy si členovia tímu stanovujú vlastné štandardy, merajú ich výkon a na základe hodnotení stanovujú nápravné opatrenia. Sebariadenie je jedným z najbežnejších a základných foriem správania a práve vďaka samokontrolu ho môžeme využívať efektívne.

Williams (2012) uvádza, že výsledkom samokontroly by nemala byť anarchia alebo to, aby každý zamestnanec podával pracovný výkon kedy a ako chce. Pri samokontrolu alebo sebariadení by manažéri a lídri mali nastaviť svojim podriadeným presné hranice, v rámci ktorých by ich mali viesť tak, aby pomocou samokontroly boli podriadení schopní kontrolovať vlastné správanie a dosahovanie cieľov. Zároveň by sa manažéri a podriadení mali vzájomne učiť a snažiť sa zlepšiť systém samokontroly, aby maximalizovali svoje výkony a kontrolovali svoju prácu efektívnejšie. Jednotlivci by mali mať dostatočné vedomosti a zručnosti na to, aby vedeli efektívne:

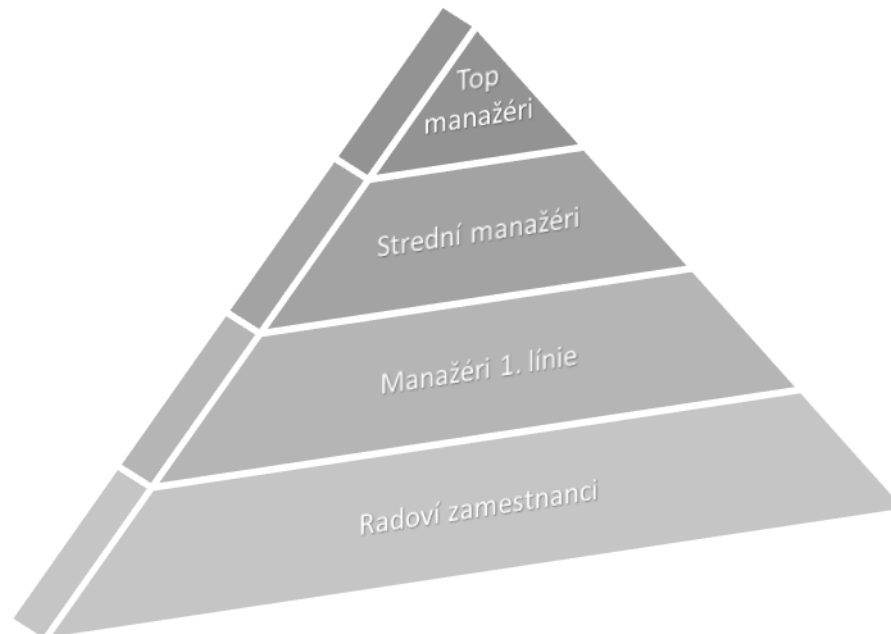
- stanoviť si vlastné ciele,
- viesť samých seba pri realizácii týchto cieľov,
- zvoliť vhodné prostriedky na monitorovanie priebehu jednotlivých pracovných činností,
- vyvodiť nápravné opatrenia v prípade nesplnenia stanovených cieľov,
- určiť odmenu alebo trest pri plnení alebo neplnení vlastných cieľov,
- vytvárať spätnú väzbu na samotný proces samokontroly.

Podľa Porvazníka a Ladovej (2010) by mal byť kompetentný manažér ten, ktorý má potrebné sociálne vlastnosti, odborné vedomosti a praktické zručnosti. Majerčák a Farkašová (2005) majú iný názor a za súčasné požiadavky manažéra považujú aj vysokú profesionalitu, schopnosť byť samostatný, spoľahlivosť, sebamotiváciu, kreativitu, podnikavosť, zvládnutie riadenia a vedenia ľudí na základe získaných znalostí a skúseností, schopnosť správne sa orientovať v sociálnom prostredí a vytvárať dobré pracovné podmienky.

Jackson a Schuler (2003) zadefinovali kompetencie ako zručnosti, vedomosti, schopnosti a ďalšie individuálne charakteristiky jednotlivca, ktoré jednotlivec potrebuje pre efektívne vykonávanie svojej práce.

Zvyšovaním zručností a schopností sa sčasti zaoberá aj kariérny manažment („career management“), vďaka ktorému zamestnanci môžu byť efektívnejší v pracovnom procese a postupne si budovať kariéru. Rádový zamestnanec začne pracovať na sebe samom, postupne získava potrebné praktické skúsenosti, vedomosti a zručnosti, popri čom tento jav sprevádza kariérny rast, až sa dostane vyššiu úroveň riadenia a bude nutná jeho menšia kontrola a vyššia miera samokontroly (Bridgstock, R., 2009). Čím vyšší stupeň v riadení, tým by mal mať manažér väčšie kompetencie v úrovniach potrebných pre danú úroveň riadenia.

Obrázok 1: Úrovne riadenia podľa Robbinsa a Coulterovej (2012)



Bates a kol. (2005) definujú top manažment ako pomerne malú skupinu ľudí, ktorá je zodpovedná za všeobecné úlohy manažmentu a vykonáva strategické plánovanie pre podnik, preberá zodpovednosť za smerovanie podnikanie a stanovuje dlhodobé ciele a úlohy pre podnik. Neustále monitoruje prostredie podniku a stanovujú víziu a smerovanie do budúcnosti. Stredný manažment má za úlohu riadiť špecifické funkčné oblasti, často sa jedná o väčšiu skupinu ľudí ako pri top manažmente. Stredný manažment implementuje rozhodnutia vrcholového manažmentu a je zodpovedný za strednodobé plánovanie spoločnosti. Transformuje stratégie od top manažmentu na čiastkové ciele a akčné plány pre nižšie úrovne manažmentu. Sleduje prostredie podniku, ktoré ovplyvňuje funkčnú oblasť. Manažment 1. línie spravidla riadi malé segmenty v špecifickom oddelení alebo funkcii. Zameriava sa na plnenie denných úloh a krátkodobých cieľov pridelených vyšším stupňom riadenia.

2.1 METODOLÓGIA

V príspevku bolo využitých viacero metód skúmania ako analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, metóda abstrakcie a generalizácia. Prezentované čiastkové výsledky boli získané dotazníkovým prieskumom, ktorý prebiehal počas troch mesiacov koncom roka 2017, pričom údaje boli zbierané formou elektronického dotazníku na webovej stránke GOOGLE. Dotazník vyplňali len respondenti, ktorí dostali webovú adresu, nebol teda prístupný širšej verejnosti.

Na základe skúmania danej problematiky a analyzovania výsledkov dotazníkového prieskumu sme si stanovili nasledovné vedecké otázky týkajúce sa danej problematiky:

1. Ovplyvňuje stupeň riadenia mieru využitia samokontroly v práci manažérov a zamestnancov?
2. Ak áno, do akej miery a prečo stupeň riadenia ovplyvňuje mieru využitia samokontroly v práci manažérov a zamestnancov?
3. Aké úlohy a činnosti na danom stupni riadenia manažéri a zamestnanci kontrolovali sami?

Dotazník bol zameraný na zistenie miery využívania samokontroly v práci manažérov ako aj nemanadžerských pracovníkov v spoločnostiach pôsobiach v Slovenskej republike. Dotazník mal 22 otázok, pričom 10 otázok bolo identifikačných, slúžiacich na zatriedenie respondentov, 12 otázok bolo zameraných priamo na prieskum samokontroly, mieru a stupeň využitia a dopĺňujúce odpovede

k hodnotiacim otázkam. Hodnotiace škály boli stanovené v celom dotazníku od 1-6 bodov, aby sme sa vyhli udávaniu stredných hodnôt pri kvantitatívnych odpovediach.

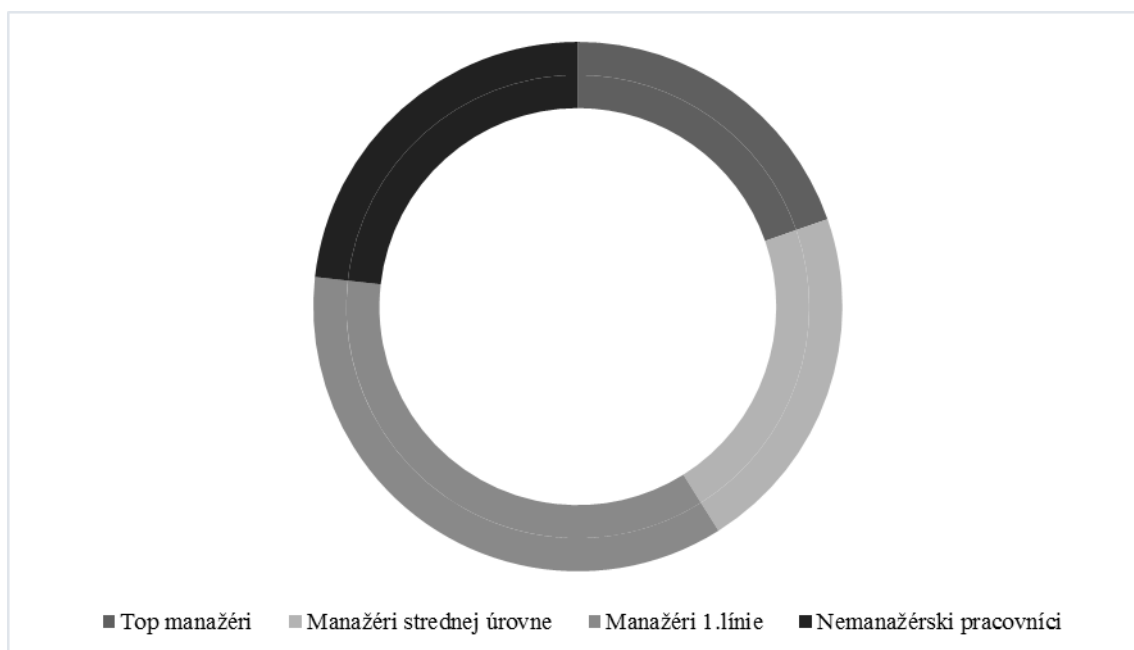
Výskumná vzorka má v súčasnosti 106 respondentov, pričom v zbere dát budeme ďalej pokračovať. Pri vyhodnocovaní dotazníkov boli využité metódy: analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia a výskumný rozhovor.

Ako prvá bola analyzovaná otázka týkajúca sa úrovne manažmentu pracovnej pozície respondenta vo vybraných podnikoch. Z oslovených respondentov sú:

- 21,69% top manažéri,
- 27,37% strední manažéri,
- 33,96% manažéri 1. línie,
- 16,98% nemanadžérski pracovníci.

V dotazníku tak mali zastúpenie všetky skúmané úrovne manažérov, ako aj nemanadžérskych pracovníkov, pričom v najväčšom počte boli zastúpení manažéri 1. línie a najmenej boli zastúpení top manažéri.

Obrázok 2: Úroveň manažmentu



V prípade nemanadžérskych pracovníkov patrila dominantná časť podľa veku do kategórie 21-30-ročných. Pri manažéroch 1.línie najväčšia časť respondentov patrila podľa veku do kategórie 31-40-ročných. Väčšina manažérov strednej úrovne sa nachádzala vo vekovej kategórii 31-40-ročných. Pričom pri top manažéroch najväčšia časť patrila do kategórie 41-50-ročných.

Vek manažérov smerom k vyššej úrovni manažmentu stúpa vzhľadom na potrebné vyššie praktické zručnosti a skúsenosti, ako aj odborné vedomosti a ďalšie kompetencie, ktoré sú pre výkon funkcie vrcholového manažéra kritické a súvisia so spomínaným postupným kariérom rastom a riadením kariéry.

Počet rokov odpracovaných vo vybranom podniku, za ktorý respondenti vyplňali dotazník bol v priemere nasledovný:

- nemanadžérski pracovníci – 3,22 roka,
- manažéri 1.línie – 6,7 roka,
- manažéri strednej úrovne – 8,29 rokov,
- top manažéri – 11,32 roka.

Pri súčasnom stave na trhu práce nie je nezvyčajné, že aj manažéri vyšších úrovní striedajú pracovné pozície ako aj podnik, v ktorom pracujú, čo môže byť spôsobené aj politickými zmenami či ekonomickými výsledkami podniku a ich vplyvom na stredný a vrcholový manažment podniku a pracovné miesta. Pri nižších úrovniach manažmentu je striedanie pracovných pozícií či podniku bežné, nakoľko v súčasnom turbulentnom podnikateľskom prostredí často dochádza k organizačným zmenám či zmenám v preferenciách pracovníkov a rekvalifikácii.

3 DISKUSIA

Hodnotiacia stupnica na určenie súčasného stupňa samokontroly bola stanovená od 1 (nekontrolujem žiadne vlastné úlohy/činnosti) do 6 (len ja sám/sama kontrolujem plnenie vlastných úloh/činností). Po hodnotiacej stupnici v dotazníku nasledovali doplňujúce otázky ohľadom toho, aké pracovné činnosti a úlohy kontrolujú výhradne respondenti sami vo svojej práci, vďaka čomu sme získali množstvo kvalitatívnych odpovedí doplňujúcich ich hodnotenie.

Obrázok 3: Hodnotenie úrovne samokontroly pomocou hodnotiacej stupnice na jednotlivých úrovniach riadenia



V ďalšom texte hlbšie analyzujeme jednotlivé úrovne.

3.1 Nemanažérski pracovníci

Stupeň samokontroly v práci nemanažérskych pracovníkov bol v priemere bodovo ohodnotený 3,27, z kvalitatívnych odpovedí môžeme zhrnúť úlohy či činnosti do nasledovných kategórií, ktoré kontroloval výhradne samotný respondent:

- chod kancelárie (rezervácia zasadacích miestností, kontrolovanie pošty, organizácia stretnutí, evidencia faktúr);
- spokojnosť a obsluhu zákazníkov, dozor nad predajňou;
- chod prevádzky (doplňovanie tovaru, triedenie tovar a oceňovanie tovaru, poriadok na prevádzke);
- prácu s peniazmi (evidenciu úhrad a zodpovednosť za hotovosť);
- kontrolu správnosti údajov (na faktúrach, v systémoch, údaje zákazníkov);
- plnenie pridelených úloh nadriadeným manažérom.

Z kvalitatívnych odpovedí nemanadžérskych pracovníkov vyplýva, že síce majú pocit, že vo svojej práci uplatňujú priemerný stupeň samokontroly, sami kontrolujú prevažne menej významné úlohy, ktoré nemusia mať výrazne negatívne dopady pri ich nesplnení alebo nedostatočnej miere plnenia a kontroly.

3.2 Manažéri 1. línie

Stupeň samokontroly v práci manažérov 1. línie bol bodovo ohodnotený v priemere 4,11 a z kvalitatívnych odpovedí môžeme zhrnúť činnosti a úlohy do nasledovných kategórií, ktoré respondenti kontrolovali výhradne sami:

- vybrané manažérske funkcie (plánovanie, personalistika, organizovanie, kontrolovanie podriadených);
- informovanosť zákazníkov, zamestnancov a nadriadených o vybraných informáciách z činnosti podniku či z vlastnej pracovnej činnosti;
- riadenie a vedenie ľudí a ich kontrolovanie (rozdeľovanie zmien, kontrola dochádzky, kontrola pracovnej činnosti podriadených);
- funkčnosť pridelených systémov a procesov, ich bezproblémový chod.

Manažéri 1. línie v porovnaní s nemanadžérskymi pracovníkmi majú pridelené vyššie právomoci a zodpovednosť, ako aj náročnejšie a komplikovanejšie úlohy a činnosti, na plnenie ktorých je potrebné mať vyšší stupeň kompetencií aj využitia samokontroly v ich práci.

3.3 Manažéri strednej úrovne

Stupeň samokontroly v práci stredných manažérov bol v priemere bodovo ohodnotený 4,31 a na základe kvalitatívnych odpovedí môžeme zhrnúť úlohy a činnosti do nasledovných kategórií, ktoré oslovení respondenti kontrolujú výhradne sami:

- všetky manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, kontrolovanie, personalistika, vedenie ľudí);
- dlhodobé rozhodnutia, plány a ich plnenie;
- riadenie a rozvoj podriadených, ich kvartálne hodnotenia;
- delegovanie úloh podriadeným a kontrola ich plnenia;
- príprava reportov a prezentácií výsledkov podriadených;
- plnenie stanovených cieľov, predajných plánov a následné korekčné opatrenia.

Pracovné činnosti a úlohy manažérov strednej úrovne majú skôr strednodobý význam ako pri nižších úrovniach manažmentu. Sami kontrolujú dosahovanie stanovených cieľov významných pre podnik ako napríklad plnenie predajného plánu, strategické plánovanie či prezentáciu dosahovaných výsledkov nadriadeným a členom predstavenstva či dozornej rady.

3.4 Top manažéri

Stupeň samokontroly v práci top manažérov bol v priemere bodovo ohodnotený 5,39 a na základe kvalitatívnych odpovedí môžeme zhrnúť pracovné úlohy a činnosti do nasledovných kategórií, ktoré kontrolujú výhradne sami respondenti:

- vyhľadávanie nových príležitostí na trhu a rozvoj spoločnosti;
- vývoj nových produktov a služieb uvádzaných na trh;
- uzatváranie zmlúv a dohadovanie detailov kontraktov;
- vedenie a riadenie podriadených vedúcich úsekov alebo oddelení;
- ekonomické ukazovatele spoločnosti a ich plánovanie, tvorba rozpočtov a finalizácia ponúk;
- kontrola všetkých činností spoločnosti podľa potreby.

Top manažéri a ich pracovné úlohy a činnosti podliehajúce výhradne ich vlastnej kontrole majú strategický a dlhodobý charakter. Pri pracovnej činnosti sa snažia o dosahovanie vyššej pozície na trhu,

minimalizáciu nákladov, vyhľadávajúce nových obchodných príležitostí a celkové napredovanie podniku. Vzhľadom na povahu úloh je potrebná vysoká angažovanosť podniku, vnútorná motivácia, ale aj väčšie kompetencie potrebné pre plnenie náročnejších úloh a činností bez podrobného vedenia a kontroly nadriadenými.

4 Záver

Z čiastkových výsledkov prieskumu sme získali odpovede na všetky stanovené výskumné otázky. Stupeň riadenia ovplyvňuje mieru využitia samokontroly v práci manažérov a zamestnancov. Najvyššiu mieru kontroly zo strany nadriadeného alebo spolupracovníkov by mali mať radoví zamestnanci, pričom čím vyššie v organizačnej štruktúre sa manažér nachádza, tým nižšiu mieru kontroly zo strany svojho nadriadeného by mal mať. Top manažéri by mali mať najvyššiu mieru samokontroly vo svojej práci, keďže externá kontrola ich pracovného výkonu a plnenia pracovných úloh je vykonávaná v menšej miere.

Náročnosť a komplikovanosť úloh a činností, ktoré sú kontrolované samokontrolou, rastú s úrovňou manažmentu a úrovňou manažéra. Top manažéri spravidla sami kontrolujú aj náročnejšie úlohy a činnosti, ktoré majú častokrát strategický a dlhodobý charakter. Zároveň tieto úlohy a činnosti súvisia mnohokrát aj so samotnou prosperitou podniku a sú zamerané na zvyšovanie alebo udržanie trhového podielu a konkurenčnej výhody podniku či na hľadanie nových podnikateľských príležitostí. Čím nižšie sa v úrovniach manažmentu posúvame, tým sú úlohy a činnosti kontrolované samokontrolou krátkodobejšie, rutinnejšie a bez výrazného vplyvu na fungovanie podniku.

V súvislosti s úlohami a činnosťami, ktoré manažéri sami kontrolujú je potrebné spomenúť aj potrebné kompetencie pre efektivitu kontrolného procesu, ako aj plnenie samotných úloh a činností. Tieto kompetencie sa taktiež líšia v závislosti od úrovne manažmentu – čím nižšia úroveň, tým nižšia miera komplexných kompetencií je potrebná a naopak. Rovnako čím je vyššia úroveň riadenia, tým je potrebný vyšší stupeň sebariadenia v práci manažéra.

Dotazníkový prieskum budeme dopĺňať o ďalších vybraných respondentov a v budúcnosti opätovne porovnáme zistené závery s ďalšími výsledkami prieskumu. Zber dotazníkov ukončíme koncom januára 2018.

V budúcnosti plánujeme venovať vybranej problematike väčšiu pozornosť:

- vytvoriť teoretickú bázu vedomostí z oblasti samokontroly a sebariadenia na základe domácej a zahraničnej literatúry a ich porovnanie;
- výskum využívania samokontroly a miery využitia u pracovníkov a manažérov v slovenských spoločnostiach, ako aj dopad využívania samokontroly na samotnú spoločnosť;
- štatistické spracovanie získaných údajov, vytvorenie hypotéz a ich testovanie;
- výskum ďalších trendov v internom kontrolovaní slovenských spoločností a ďalšie skúmanie zistených trendov a zmien v internom kontrolovaní.

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0135/17 „Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev.“ v rozsahu 100%.

5 Literatúra

- [1] BATES, B. a kol. (2005). *Business Management: fresh perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa Ltd. 2005. 328 s. ISBN 1-86891-286-8
- [2] BRIDGSTOCK, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *In Higher Education Research & Development* 28:1, s. 31-44. DOI: 10.1080/07294360802444347
- [3] COLLINS, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: Harper-Collins Publishers. 324 s. ISBN 978-07-12676-09-0

- [4] JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. (2003). *Managing human resources through strategic partnerships*. Mason: Thomson Learning. 766 s. ISBN 978-03-24152-65-4
- [5] KRAČMÁR, J. a kol. (2013). *Kontrolovanie*. Bratislava: KARTPRINT. 2013. 193 s. ISBN 978-80-89553-17-4
- [6] MAJERČÁK, P., FARKAŠOVÁ V. (2005). Osobnosť riadiaceho pracovníka v súčasných podmienkach modernej trhovej ekonomiky. In *Manažment v teórii a praxi online odborný časopis o nových trendoch v manažmente*. Roč. 1, č. 2 (2005), Košice : Katedra manažmentu PHF EU, 2005. s.13-22 ISSN 1336-7137
- [7] MIŠÚN J., MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ I. (2017). *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava: KARTPRINT, 2017. 178 s. ISBN 978-80-89553-47-1
- [8] OLÁH M., ŠIDELSKÝ Ľ., CIBÁK Ľ. (2011). *Finančná kontrola*. Bratislava: Sprint Dva. 240 s. ISBN 978-80-89393-40-4
- [9] PORVAZNÍK, J. (2014). *Celostný manažment v globálnom prostredí*. Bratislava: IRIS. 2014. 362 s. ISBN 978-80-8153-029-6
- [10] PORVAZNÍK J., LADOVÁ J. (2010). *Celostní manažment*. Štvrté vydanie. Bratislava: IBIS. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8
- [11] ROBBINS S. P., COULTER M. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall. 2003. 643 s. ISBN 978-0-13-216384-2
- [12] WILLIAMS, CH. (2012). *Management*. 7th Edition. Mason, South-Western: CENGAGE Learning. 821 s. ISBN 978-1-111-96981-3