

Obsah

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV | 2 |
| 1.1 | Vymedzenie malých a stredných podnikov | 2 |
| 1.1.1 | Typológia podnikov | 2 |
| 1.1.2 | Klasifikácia podnikov podľa veľkosti | 3 |
| 1.1.3 | Charakteristika malých a stredných podnikov | 4 |
| 1.2 | Funkcie malých a stredných podnikov v ekonomike..... | 4 |
| 1.3 | Stav malého a stredného podnikania na Slovensku..... | 5 |
| 1.4 | Vytváranie vhodného prostredia pre malé a stredné podniky | 5 |
| 1.4.1 | Bariéry brzdiace rozvoj malých a stredných podnikov..... | 5 |
| 1.4.2 | Stimuly podnikateľskej aktivity | 6 |
| 1.4.3 | Politika podpory a pomoci malým a stredným podnikom | 6 |
| 1.4.4 | Inštitúcie na podporu malého a stredného podnikania na Slovensku | 7 |
| 1.5 | Výhody a nevýhody malých a stredných podnikov | 8 |
| 1.5.1 | Výhody malých a stredných podnikov | 8 |
| 1.5.2 | Nevýhody malých a stredných podnikov..... | 8 |
| 2 | MANAŽMENT A JEHO FUNKCIE | 9 |
| 2.1 | Podstata pojmu manažment..... | 9 |
| 2.2 | Úrovně manažmentu..... | 10 |
| 2.3 | Manažérske funkcie | 11 |
| 2.3.1 | Plánovanie..... | 11 |
| 2.3.2 | Organizovanie..... | 14 |
| 2.3.3 | Vedenie | 15 |
| 2.3.4 | Rozhodovanie | 17 |
| 2.3.5 | Personálna práca | 17 |
| 2.3.6 | Kontrola | 19 |
| 2.4 | Požiadavky na manažéra..... | 19 |

1 CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

1.1 Vymedzenie malých a stredných podnikov

1.1.1 Typológia podnikov

Národné hospodárstvo je súborom množstva podnikov, firiem, organizácií a inštitúcií s rôznym zameraním a pôsobením v jednotlivých odvetviach. Názory na rozdelenie podnikov sú rôzne, je veľmi ťažké určiť pre ne jedno kritérium. Typologická klasifikácia rozoznáva množstvo znakov, podľa ktorých sa podniky delia. Medzi najčastejšie používané kritériá pre typologickú klasifikáciu podnikov patria:

- charakter konečného výsledku podnikovej činnosti (výrobné podniky, podniky služieb),
- hospodárske odvetvie (poľnohospodárske, lesnícke, vodného hospodárstva, priemyselné, stavebné, dopravné, cestovného ruchu, obchodné, peňažné, poisťovacie a pod.),
- technicko-organizačná charakteristika podniku (podľa typu výroby na hromadnú, sériovú, kusovú),
- veľkosť podniku (malé, stredné a veľké podniky),
- vlastníctvo podniku (súkromné, verejné, zmiešané),
- právna forma podniku (podnik jednotlivca, osobné spoločnosti, kapitálové spoločnosti, družstvá).

Najčastejšie využívaným kritériom pre rozlišovanie podnikov je jeho veľkosť. Veľkosť podniku je ovplyvnená rôznymi činiteľmi, ktoré sa členia na kvalitatívne a kvantitatívne.

Medzi kvantitatívne znaky pre meranie veľkosti podnikov patria:

- počet zamestnancov,
- veľkosť obratu,
- výška kapitálu (celkového a vlastného),
- zisk,
- množstvo vložených výrobných faktorov (strojové a pracovné hodiny, množstvo materiálu).

Kvalitatívne ukazovatele môžu byť merateľné, ako napr. intenzita práce, postavenie podniku na trhu, dominantné postavenie v odvetví a nemerateľné ako typ organizačnej štruktúry a vlastnícka forma, technické charakteristiky, možnosti ovplyvňovania a určovania cien.

Kvalitatívne rozdiely medzi malým, stredným a veľkým podnikom vidíme v nasledujúcej tabuľke:

| | Malé podniky | Stredné podniky | Veľké podniky |
|------------|---|--|---|
| Ciele | trhovo orientované intuitívne improvizované | trhovo orientované intuitívne ad hoc stratégie | dominantné systematické strategické |
| Manažment | autoritatívny priamy | osobné konzultácie malé tímy špecialistov | veľké tímy líniovo-štábna a funkčná štruktúra |
| Plánovanie | minimálne | krátkodobé | dlhodobé |
| Produkt | bez výskumu trhu | nepriavidelný výskum trhu | rozsiahly výskum trhu |
| Financie | vlastné zdroje banky | vlastné zdroje banky | vlastné zdroje, banky finančný trh |

Tab. 1.1 Kvalitatívne znaky podnikov

Prameň: Konečná, M. a kol.: Drobne podnikání. Praha, Vysoká škola ekonomická 1993, s. 20

1.1.2 Klasifikácia podnikov podľa veľkosti

Keďže existuje veľa znakov pre stanovenie veľkosti podniku, nie je možné ich všetky zohľadniť, preto musíme pri opise veľkosti podniku vybrať ten rozhodujúci znak. Za najvhodnejšie meradlo veľkosti podniku sa považuje počet zamestnancov.

Podľa počtu zamestnancov sa v krajinách Európskej únie podniky rozčleňujú do štyroch kategórií¹:

- mikropodniky do 9 zamestnancov
- malé podniky 10 až 99 zamestnancov
- stredné podniky 100 až 499 zamestnancov
- veľké podniky 500 a viac zamestnancov.

¹ Chodasová A., Bujnová: Malé a stredné podniky. Bratislava, Ekonóm 1996

V slovenskej ekonomike sa podľa Zákona č. 100/95 Zb. o štátnej podpore malého a stredného podnikania presadzuje členenie podnikov podľa počtu zamestnancov na tri kategórie:

- malé podniky do 24 zamestnancov,
- stredné podniky do 499 zamestnancov,
- veľké podniky 500 a viac zamestnancov.

Definícia malého a stredného podniku nie je len výrazom kvantity, teda veľkosti ľudského alebo finančného kapitálu. Pri charakterizovaní malého a stredného podnikania musíme brať do úvahy aj jeho obsahovú stránku - podnikateľa, ktorý organizuje reprodukčný proces, obstaráva a zabezpečuje inputy a samotnú kombináciu výrobných faktorov, realizuje inovácie, nesie riziko podnikania a dosahuje zisk, ktorým disponuje podľa vlastného rozhodnutia.

1.1.3 Charakteristika malých a stredných podnikov

Pre drobné podniky môžeme stanoviť tieto spoločné charakteristiky:

- nezávislé vedenie spojené s vlastníctvom podniku,
- relatívne obmedzená členitosť produkcie a technológie,
- kapitál je vlastnený jedným podnikateľom alebo niekoľkými málo vlastníkmi, pričom ide o relatívne obmedzené kapitálové zdroje,
- prevláda zameranie na lokálne trhy a realizácia podnikateľských činností v okolí podniku,
- malý podiel na trhu,
- využíva sa jednoduchý systém riadenia a jednoduchá organizačná štruktúra,
- firma je malá v porovnaní s najväčšími konkurentmi v odbore, nemá dominantné či monopolné postavenie na trhu.

1.2 Funkcie malých a stredných podnikov v ekonomike

Medzi najvýznamnejšie funkcie malých a stredných podnikov v ekonomike štátu patrí:

- výroba špecializovaných produktov, ktorých produkcia je pre veľké podniky neefektívna,
- poskytovanie špecializovaných služieb ignorovaných veľkými spoločnosťami,
- antimonopolizácia ekonomiky,
- udržiavanie cien na prijateľnej úrovni,
- blízkosť k spotrebiteľom a lepšie poznanie ich prianí,
- umožňujú viacerým ľuďom naučiť sa využívať vlastné podnikateľské schopnosti,

- nástroj a forma privatizácie štátnych podnikov,
- dodávatelia vstupov do výrobného procesu veľkých firiem,
- nástroj budovania rozsiahlej distribučnej siete,
- riešenie problémov nezamestnanosti,
- vytváranie vhodného pracovného prostredia.

1.3 Stav malého a stredného podnikania na Slovensku²

Súkromné podnikanie sa na Slovensku začalo v značnej miere rozvíjať až po roku 1989. Kým v roku 1980 bolo v evidencii Štatistického úradu len 1768 živnostníkov, v roku 1991 to bolo viac ako 200 tis. Najvyšší prírastok živnostníkov bol zaznamenaný v roku 1991, kedy dosiahol počet 200 817. V roku 1992 sa počet drobných podnikateľov zvýšil skoro o 90 tis. a dosiahol tak vrchol. V rokoch 1993 až 1996 sa počet fyzických osôb mierne znižoval a v ku koncu roka 1996 dosiahol približne 240 tis. Dynamiku vývoja živnostníkov v rokoch 1991 až 1996 podrobnejšie vidíme na grafe č. 1.1 v prílohe.

Najviac fyzických osôb podniká v obchodnej činnosti a službách, spolu je to 59% všetkých evidovaných fyzických osôb. Za týmito druhmi podnikania nasleduje priemysel so 17% a stavebníctvo sa na celkovom podnikaní podieľa 12%. Štruktúru jednotlivých druhov podnikania vidíme na grafe č. 1.2 v prílohe.

1.4 Vytváranie vhodného prostredia pre malé a stredné podniky

1.4.1 Bariéry brzdiace rozvoj malých a stredných podnikov

Bariéry rozvoja malých a stredných podnikov možno rozčleniť na externé a interné.

Externé bariéry rozvoja

Externé bariéry sú dané podnikateľským subjektom zvonku a patria k nim:

- problematické získavanie finančných zdrojov,
- daňové bariéry,
- legislatívne bariéry,
- informačné a inštitucionálne prekážky,
- vzdelanostné bariéry.

² Stav malého a stredného podnikania v roku 1996. Bratislava, Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania 1997

Interné bariéry rozvoja

Interné bariéry vychádzajú zo samotnej podstaty podnikateľského subjektu a medzi základné patria:

- malé alebo žiadne skúsenosti z podnikania,
- zlý alebo nedostatočný manažment,
- nedostatočná motivácia,
- obava z rizika,
- nízka úroveň znalostí a informácií,
- nedostatok kapitálu.

1.4.2 Stimuly podnikateľskej aktivity

Aj keď bariér, na ktoré podnikatelia narážajú, je veľmi veľa, existujú aj stimuly podporujúce a motivujúce podnikateľské aktivity. Medzi významné stimuly pre založenie podniku patria:

- sloboda, nezávislosť, samostatnosť, operatívnosť a možnosť voľby,
- samotná práca (podnikateľská aktivita), záujem o vykonávanú činnosť, vzťah k práci, radosť z práce, ako aj pocit sebadôvery a sebarealizácie,
- finančná motivácia, zisk, vyššia životná úroveň, ale aj možnosť splatenia dlhov,
- občianske stimuly ako je možnosť styku s ľuďmi, osov pre iných, dôvera a spokojnosť zákazníkov, kontakty s inými podnikateľmi, dobré zázemie,
- existenčné dôvody, možnosť prežitia, obava z nezamestnanosti, snaha zabezpečiť rodinu,
- vlastnícke pohnútky, práca pre seba a na svojom, obnovenie tradície podniku, možnosť byť sám sebe pánom,
- vonkajšie prostredie, nové možnosti a príležitosti k podnikaniu.

1.4.3 Politika podpory a pomoci malým a stredným podnikom

Politika podpory a pomoci malým a stredným podnikom býva súčasťou hospodárskej politiky vlády. Hlavným cieľom správnej vládnej politiky zameranej na rozvoj malých podnikov je predovšetkým vytváranie vhodného podnikateľského prostredia a odstraňovanie bariér, ktoré ho narúšajú. Vládna politika vo vzťahu k malým a stredným podnikom sa zakladá na uznaní faktu, že tento sektor je výkonný vtedy, keď sa mu poskytne sloboda a možnosť využitia všetkých príležitostí, ktoré mu poskytne trh. Táto politika by mala byť preto zameraná na odstránenie bariér, ktoré brzdia rozvoj malých a stredných podnikov a na poskytovanie špecifických druhov pomoci malým a stredným podnikom (poradenstvo, informácie).

1.4.4 Inštitúcie na podporu malého a stredného podnikania na Slovensku

Okrem vládnej podpory a pomoci malým a stredným podnikateľom existujú aj rôzne inštitúcie stimulujúce ich rozvoj. Podpore malého a stredného podnikania na Slovensku sa z roka na rok venuje väčšia pozornosť. Rastie počet a kvalita iniciatív a organizácií na podporu malých a stredných podnikov na medzinárodnej, národnej a miestnej úrovni. Tieto iniciatívy majú rôznu formu – sú to poradenské centrá, školiace centrá, podnikateľské inkubátory, strediská prenosu technológií atď. Slovenskí malí a strední podnikatelia majú možnosť využitia podpory z množstva programov poskytujúcich priamu i nepriamu finančnú pomoc. Iniciátormi sú rôzne organizácie – medzinárodné multilaterálne organizácie ako EC PHARE, bilaterálne organizácie typu Slovensko-americký podnikateľský fond, projekty a programy slovenskej vlády, nevládne iniciatívy, súkromné iniciatívy a nespočetné množstvo kombinácií uvedených aktivít.

Spoločnou iniciatívou programu Európskej únie PHARE a vlády SR vznikla Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, ktorej hlavným cieľom je iniciovať rozvoj a rast existujúcich a novozakladajúcich malých a stredných podnikov. Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania vytvára pre začínajúcich malých a stredných podnikateľov výhodné podmienky pri poskytovaní pôžičiek a záruk za pôžičky. V rámci finančných podporných programov ide o tieto formy: projekt PHARE záruk na úvery, malá pôžičková schéma, podporný úverový program, mikropôžičková schéma a program zárodkového kapitálu. Okrem toho existujú ešte rôzne špecifické podporné programy, programy pre informačné zabezpečenie malých a stredných podnikov, podpora medzinárodnej spolupráce a vyhľadávanie slovenských partnerov pre zahraničné firmy (Subkontrakčná burza Slovenska), program na podporu exportu a importu a programy pre vzdelávanie a poradenstvo (RPIC – Regionálne poradenské a informačné centrá, BIC – Podnikateľské inovačné centrá).

Na podporu drobného podnikania sú v Slovenskej republike vytvorené aj štátne odvetvové programy a iniciatívy centrálnych orgánov štátnej správy (napr. Ministerstvo hospodárstva SR, Ministerstvo výstavby a verejných prác SR, Ministerstvo kultúry SR, Ministerstvo financií SR, Ministerstvo životného prostredia), ale svoje programy majú aj finančné inštitúcie (Slovenská záručná banka, Úver od Európskej banky pre obnovu a rozvoj, Fond malých podnikov, Fond na podporu zahraničného obchodu, Slovensko-americký podnikateľský fond).³

³ bližšie pozri Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike. Bratislava, Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania 1997

1.5 Výhody a nevýhody malých a stredných podnikov

1.5.1 Výhody malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky majú hlavne tieto výhody:

- dynamika, vysoká prispôsobivosť meniacim sa podmienkam dopytu, flexibilita a úzka špecializácia,
- úspora mzdových nákladov v rodinných firmách, dôvera rodinným príslušníkom v prípade zastúpenia,
- bezprostredný kontakt so zákazníkmi,
- jednoduchá a prehľadná organizačná štruktúra, nižšie administratívne náklady,
- centralizácia riadiacich funkcií v rukách podnikateľa, čo umožňuje rýchlosť, podnikavosť a vysokú mobilitu,
- podnikateľ nie je ovplyvňovaný skupinovými záujmami,
- blízky vzťah majiteľa podniku k zamestnancom, stráca sa anonymita, pracovníci viac pociťujú dôležitosť svojich pracovných výkonov, vytvára sa atmosféra malých pracovných skupín,
- vytvárajú nové pracovné miesta s relatívne nižšími nákladmi,
- viac vyhovujú potrebám regionálneho rozvoja,
- ľahšie sa orientujú a operujú v malom priestore.

1.5.2 Nevýhody malých a stredných podnikov

Hlavnými nevýhodami malých a stredných podnikov, ktoré vyplývajú z ich jednoduchosti a malosti sú:

- nedostatok vlastného kapitálu,
- menšia možnosť získania bankových úverov,
- fyzické a psychické vyťaženie podnikateľa,
- vysoké náklady na diferenciaciu produkcie,
- nedostatočné vykonávanie marketingových služieb,
- obmedzené prostriedky na reklamu,
- menšia možnosť získania kvalifikovaných pracovníkov,
- menšia možnosť poskytovania sociálnych výhod zamestnancom,
- nedostatok know-how v oblasti manažmentu,
- nedostatočná infraštruktúra.

2 MANAŽMENT A JEHO FUNKCIE

2.1 Podstata pojmu manažment

Slovo manažment (z anglického management) je v trhovej ekonomike veľmi často používaným pojmom. Je odvodené od slova to manage, čo znamená viesť, riadiť, vládnuť. V tvare manažment sa objavuje až v druhej polovici 19. storočia v USA, v súvislosti so vznikom novej disciplíny zaoberajúcej sa problémami riadenia podnikov.

Manažment sa chápe ako proces, súbor funkcií alebo inštitúcia.

Manažment ako proces

Manažment ako proces znamená usmerňovanie javov, ktoré prebiehajú v spoločenských systémoch (v spoločnosti, národnej ekonomike, v podniku) a od kvality riadenia vo veľkej miere závisí existencia, správanie sa, rozvoj a výkonnosť tohto systému.

Manažment ako funkcia

Pri chápaní manažmentu ako funkcie kladieme dôraz na proces riadenia. Manažmentom potom rozumieme prístupy, metódy a techniky, ktoré sa používajú v riadení podnikov.

Manažment ako inštitúcia

Ak definujeme manažment týmto pojmom, kladieme dôraz na vykonávanie riadiaceho procesu, teda pracovníkov, ktorí sú zodpovední za riadenie podniku a vnútropodnikových útvarov.

Manažment (riadenie) je cyklický, relatívne uzavretý proces, ktorý sa začína vytýčením cieľov a úloh a končí sa ich splnením, dosiahnutím určitého výsledku. Na základe informácií o výsledkoch sa vytyčujú nové úlohy, určuje sa nový cieľ a cyklus začína odznova. Manažment možno chápať ako proces koordinovania činností skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov.

Manažment nie je orientovaný iba na riadenie výrobných podnikov, ale jeho funkcie sa využívajú aj pri riadení obchodov, nemocníc, škôl, divadiel, hotelov, cestovných kancelárií a pod.

Riadenie malých a stredných podnikov je osobitná, špeciálna časť riadenia podnikov. Objektom riadenia sú podniky danej veľkosti podľa veľkostných kritérií, subjektom riadenia je manažment týchto podnikov, najčastejšie to býva vlastník alebo menšia skupina vlastníkov.

2.2 Úrovne manažmentu

Väčšina aktivít organizácie sa realizuje na troch odlišných, ale do určitej miery sa prekrývajúcich úrovniach, ktoré si vyžadujú rôzne manažérske schopnosti. Tieto úrovne sa nazývajú:

- operačná,
- technická a
- strategická.

Operačná úroveň (prevádzkový manažment, manažment prvej línie)

Každá organizácia, bez ohľadu na to, či produkuje výrobky alebo služby, má operačnú úroveň. Na operačnej úrovni je pozornosť zameraná na efektívne vykonávanie všetkého, čo organizácia produkuje alebo robí. Operačné funkcie sú základom fungovania akejkoľvek organizácie. Úlohou manažérov na operačnej úrovni je čo najlepšie alokovať disponibilné zdroje pre produkovanie požadovaných výstupov. Manažéri prvej línie zodpovedajú za pridelovanie úloh pracovníkom a za dohliadanie na ich priebežné plnenie. Informácie od personálu získavajú ako prví a plnia tak významné miesto v procese manažmentu. Pracovné označenie je kontrolór, majster, účtovník, úradník a pod.

Technická úroveň (stredný manažment)

Od určitej veľkosti organizácie je potrebné, aby niekto činnosti realizované na operačnej úrovni koordinoval a určoval, ktoré výrobky alebo služby majú byť produkované. Riešenie týchto a podobných problémov sa uskutočňuje na technickej úrovni. Strední manažéri tvoria skupinu manažérov najviac zastúpenú vo veľkých podnikoch. Ide o vedúcich prevádzkových jednotiek, oddelení, odborov. Zodpovedajú za uskutočnenie politiky a plánov vrcholových manažérov. Koordinujú prácu im podriadených pracovníkov, dohliadajú na nich a podieľajú sa na zdokonaľovaní výkonov v podniku.

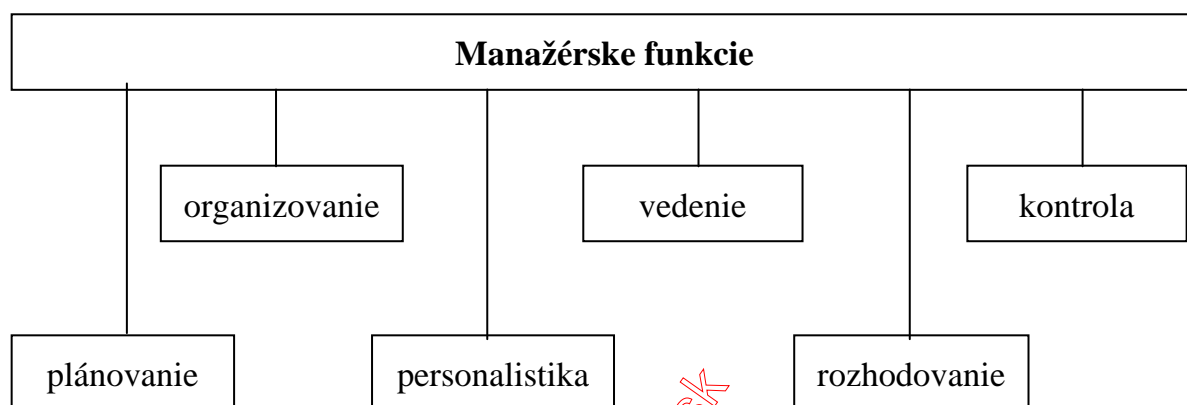
Strategická úroveň (vrcholový manažment)

Každá organizácia funguje v širšom sociálnom prostredí, voči ktorému má určitú zodpovednosť. Strategická úroveň musí mať istotu, že technická úroveň funguje v súlade s všeobecnými požiadavkami spoločnosti. Pretože právomoc organizácie musí byť v súlade s jej zodpovednosťou voči spoločnosti, je potrebné, aby produkovala výrobky a služby sociálne prijateľným spôsobom. V tomto zmysle musí strategická úroveň určovať dlhodobé ciele a smery rozvoja organizácie tak, aby nenarušila jej vzťahy so sociálnym prostredím. Vrcholoví manažéri reprezentujú podnik vo vzťahu k verejnosti, prijímajú rozhodnutia o základnej orientácii a rozvoji podniku, investíciách, personálnej politike, trhu, výstavbe nových prevádzok, vybavenosti. Podstata ich činnosti je v určení a naplňaní cieľov podniku, v stratégii a účinnej politike podniku. Tvorí malú, ale rozhodujúcu skupinu ľudí v podniku. Obyčajne sa označujú funkciami prezident, zástupca prezidenta, riaditeľ a pod.

2.3 Manažérske funkcie

Manažérskymi funkciami sú základné charakteristické úlohy, ktoré sú predmetom činnosti manažérov.

Základnými manažérskymi funkciami sú:



Obr. 2.1 Manažérske funkcie

Prameň: Procházka, J.: Prednášky z predmetu Manažment podniku

2.3.1 Plánovanie

V procese manažmentu podniku má plánovanie kľúčové postavenie. Predurčuje zmysel existencie a účelnosť činností podniku, ako aj manažmentu tohto podniku. Bez stanovenia smerov rozvoja podniku môže podnik stagnovať a zaniknúť. Právom sa teda považuje za najdôležitejšiu funkciu manažmentu. S plánovaním sa stretávame na všetkých úrovniach riadenia podniku, ale každá úroveň plní v rámci plánovania rôzne úlohy, vykonáva iný rozsah prác a vytyčuje ciele pre rôzny časový horizont. Na najvyššej úrovni manažmentu v podniku zaberá plánovanie veľký objem prác, pritom prevláda strategické plánovanie. Naopak na najnižšej úrovni sa manažéri zaoberajú plánovaním najmenej a riešia úlohy, ktoré sa týkajú operatívnych, každodenných činností.

Plánovanie možno zjednodušene definovať ako proces vytyčovania cieľov podniku, ako aj spôsobu ich dosahovania. Z toho je možné odvodiť, že plánovanie zahŕňa:

- vytýčenie cieľov,
- stanovenie prostriedkov na dosiahnutie cieľov,
- určenie ciest a spôsobov na dosiahnutie cieľov.

Ciele sú budúce stavy, ktoré chceme dosiahnuť k určitému časovo vymedzenému okamihu. Na dosiahnutie vytýčených výsledkov by mali byť v budúcnosti smerované všetky podnikové aktivity. Ciele sa musia dať vecne vymedziť, merať a časovo ohraničiť.

Prostriedky na dosahovanie cieľov podniku predstavujú pracovné, materiálové, kapacitné a finančné zdroje, ktoré má manažér k dispozícii a pri stanovení cieľov musí brať do úvahy obmedzenosť týchto zdrojov.

Cesty a spôsoby na dosiahnutie cieľov predstavujú variantné riešenia. Môžu sa tvoriť kombináciou využitia jednotlivých disponibilných zdrojov tak, aby sa dosiahli vrcholové aj čiastkové ciele podniku.

Výsledkom plánovacieho procesu podniku je sústava plánov podniku. V sústave plánov rozlišujeme:

- podnikové plány podľa hierarchických úrovní riadenia (napr. plán podniku, plán divízie, plán prevádzky),
- podľa funkčného zamerania (napr. plán marketingu, výroby, finančný plán),
- podľa časového horizontu (strategický plán, strednodobý alebo krátkodobý plán).

Strategický plán vytyčuje ciele najčastejšie na obdobie 5 – 10 rokov. Jeho cieľom je určiť hlavnú riadiacu smernicu, ktorú podnik sleduje a stanoviť globálnu politiku a stratégiu ako tieto ciele dosiahnuť.

Proces tvorby strategického plánu sa skladá z týchto krokov:

- skúmanie externého a interného prostredia,
- stanovenie poslania firmy,
- stanovenie cieľov firmy,
- formulácia variantov stratégie,
- výber najvhodnejšej stratégie,
- prevod strategického plánu do realizačných plánov – implementácia stratégie,
- kontrola.

Ak má organizácia sformulované poslanie a stanovené ciele, vie, čo chce dosiahnuť. Nasledujúcou úlohou manažérov je určiť, akým spôsobom sa dajú ciele dosiahnuť, to znamená musia určiť stratégiu. Vytváranie stratégie zahŕňa voľbu hlavných smerov a postupov zameraných na dosiahnutie vytýčených cieľov. Vytýčené ciele možno dosiahnuť dvoma spôsobmi:

- lepším riadením existujúcich aktivít organizácie alebo
- vyhľadávaním a realizovaním nových aktivít.

Pri zvažovaní týchto možností sa musia manažéri organizácie rozhodnúť, či sústredia pozornosť na existujúcich zákazníkov alebo budú vyhľadávať nových zákazníkov. V tabuľke 2.2 sú schematicky zobrazené rôzne strategické voľby, ktoré môže organizácia použiť pre dosiahnutie cieľov. Vidíme, že organizácia sa môže zamerať na rozvoj existujúcich alebo nových produktov a sústrediť sa pritom na starých alebo nových zákazníkov.

| | | |
|----------|----------------------|--------------------------|
| Produkty | Existujúce produkty | Nové produkty |
| Trhy | Existujúci zákazníci | Prenikanie na trh |
| | Noví zákazníci | Rozvoj trhu |
| | | Rozvoj produktu |
| | | Diverzifikácia |

Tab. 2.2 Matica produkt - trh

Prameň: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management. Praha, Grada 1997, s. 239

Stratégia prenikania na trh – je charakteristická tým, že organizácia sa zameriava na zdokonaľovanie svojej pozície u existujúcich výrobkov a súčasných zákazníkov. Súčasťou tejto stratégie môže byť navrhnutie takeho marketingového plánu, ktorý bude zameraný na presvedčovanie zákazníkov, aby si kúpili väčšie množstvo produktov, ktoré ponúka organizácia na trhu. Tento plán môže zahŕňať cenové zľavy, výraznejšiu propagáciu, väčší sortiment veľkosti balenia, zabezpečenie lepšej dostupnosti produktov pre zákazníkov. Táto stratégia je zameraná na efektívnejšie vykonávanie existujúcich podnikateľských aktivít organizácie.

Stratégia rozvoja trhu – je zameraná na vyhľadávanie nových zákazníkov pre existujúce produkty organizácie. Pri tejto stratégii je nutné venovať pozornosť predajným technikám, baleniu, propagácii a vytvoriť pre predaj tovaru na nových trhoch „vhodný štýl“.

Stratégia rozvoja produktu – je zameraná na vyhľadávanie nových podnikateľských aktivít. Pomocou nej organizácia vyvíja a prezentuje zákazníkovi nové produkty.

Diverzifikácia – je taká stratégia, pri ktorej organizácia vyhľadáva celkom nový produkt, ktorým by mohla uspokojovať zákazníkov.

Výsledkom strednodobého plánovania je dokument určujúci ciele na obdobie 1 – 5 rokov a považuje sa za proces, ktorý spojuje funkčné plány vypracované v presných bodoch na určitý počet rokov tak, aby pomáhali dosiahnuť dlhodobé ciele a splniť úlohy podnikov. Obsahom krátkodobého plánu sú úlohy určené na obdobie jedného roka a tento plán sa zameriava na organizáciu presných smerníc činností a určenia operatívnych rozpočtov.

Všetky druhy plánov vypracované v podniku sa musia skoordinať, ciele krátkodobých plánov musia vyplývať z cieľov dlhodobých a musí sa zaistiť následnosť týchto plánov.

2.3.2 Organizovanie

Organizovanie je funkciou manažmentu, prostredníctvom ktorej sa do riadeného objektu alebo jeho časti zavádzajú pravidlá, ktoré umožňujú realizovať úlohy a ciele stanovené v plánoch.

Organizovanie zabraňuje nekoordinovanému správaniu sa prvkov riadeného objektu a súčasne vytvára podmienky na ich harmonizované správanie sa. Stretávame sa tu s dvoma pojmami: so štruktúrou procesov a štruktúrou vzťahov. Pod pojmom vytvárania štruktúry procesov chápeme cieľavedomé úsilie manažérov zamerané na určenie spôsobov, ako majú pracovníci vykonávať dané práce. Štruktúra vzťahov vyjadruje relatívne stabilnú organizačnú štruktúru. Mnoho odborníkov chápe organizačnú štruktúru ako chrbticu organizácie poskytujúcu základňu pre jej fungovanie.

Pomocou funkcie organizovania je možné rozdeliť celkové úlohy na jednotlivé práce spojené s určitými povinnosťami, delegovať právomoci pre ich plnenie a priradzovať jednotlivé pracovné činnosti do špecifických oddelení a útvarov. Takto možno charakterizovať funkciu organizovania ako členenie pracovných úloh na čiastkové pracovné úkony, delegovanie právomocí, vytváranie špecifických organizačných jednotiek a určovanie ich vhodnej veľkosti.

Členenie úloh, delegovanie právomocí, charakter a veľkosť oddelení ovplyvňujú zásadným spôsobom rozhodovanie manažérov. Priradené úlohy môžu byť viac alebo menej špecializované, oddelenia môžu plniť úlohy, ktoré sú podobné alebo veľmi odlišné a môžu zahrňovať málo alebo veľa pracovníkov.

Úlohou manažérov zaoberajúcich sa organizovaním je prostredníctvom rozhodnutí o pracovných úlohách, právomociach a oddeleniach vytvoriť čo najvhodnejšiu organizačnú štruktúru.

Organizačná štruktúra dáva ľuďom v organizácii možnosť, aby organizovane vykonávali svoju prácu a umožňuje odlišovať pozíciu manažérov a pracovníkov, formulovať pravidlá a postupy a delegovať právomoci. V tomto zmysle umožňuje organizačná štruktúra redukovať neurčitost' chovania jednotlivých zamestnancov.

Rozoznávame množstvo modelov organizačných štruktúr. Medzi najčastejšie využívané patria tieto typy organizačnej štruktúry:

- funkcionálny model – firma je rozdelená do jednotlivých úsekov podľa rôznych funkčných oblastí,
- výrobný model – podnik je rozdelený do jednotlivých útvarov podľa činností súvisiacich s určitým výrobkom alebo skupinou výrobkov,
- územný model – útvary v podniku sa vytvárajú podľa toho, kde sa uskutočňuje hlavná činnosť organizácie,
- odberateľský model – útvary organizácie sa formujú podľa stálych odberateľov, ktorým podnik poskytuje výrobky alebo služby.

Poslaním organizovania je:

- vytvoriť organizáciu, t. j. nahradiť neusporiadanosť (chaos) poriadkom, živelnosť cieľavedomosťou a neurčitosť určitou. Organizovaní ľudia vedia čo, kde, kedy majú robiť, akú odmenu majú dostať za prácu, s kým majú spolupracovať, kto ich riadi, aké majú práva a povinnosti.
- vytvárať podmienky pre vznik synergických efektov, ktoré vyplývajú z predpokladu, že celok je schopný dosiahnuť vyššie výkony a pracovať hospodárnejšie ako jednotlivci. Synergické efekty možno dosiahnuť za určitých predpokladov, a to vhodnou deľbou práce, koordinovanou súčinnosťou práce, dokonalou organizáciou práce, správnu motiváciou a stimuláciou.
- vytvoriť hierarchické vzťahy, kde na najvyššej hierarchickej úrovni je najvyšší stupeň riadenia, zameraný na koncepčné strategické aktivity podniku. Smerom k nižšej hierarchickej úrovni postupne narastá podiel operačných činností v podniku.

2.3.3 Vedenie

Vedenie patrí medzi najdôležitejšie manažérske funkcie. Od schopnosti, umenia a spôsobu práce s ľuďmi závisia nielen výsledky práce manažéra, ale aj výsledky práce celého kolektívu.

Vedením ľudí v užšom zmysle rozumieme bezprostredné pôsobenie manažéra na podriadených, ktorým chce dosiahnuť ich želané správanie sa. Má pritom možnosť využívať rôzne štýly vedenia.

Pod štýlom vedenia ľudí rozumieme spôsob vedenia pracovníkov, ktorý motivuje ich správanie sa v rôznych situáciách. Štýl vedenia možno chápať ako formu pracovného vzťahu vedúceho k podriadenému. Ide o výraz postoja vedúceho k podriadeným, prejavovaný jeho dôverou, resp. nedôverou, tolerantnosťou, resp. netolerantnosťou, veľkorysnosťou, resp. malichernosťou, presadzovaním samého seba, resp. odlišnej mienky druhých. Silne závisí od osobnosti vedúceho a jeho postoja k ľuďom. Štýl vedenia môže byť ovplyvnený aj prístupom podriadených, tým ako reagujú na určité podnety. Niektorí napríklad potrebujú rozkazy a prikazovanie, iní presvedčovanie. Pri presadzovaní rôznych štýlov je potrebné vychádzať aj z okamžitej situácie. Iné štýly vedenia sú vhodné pre bežné situácie, iné pre prípad vzniknutých krízových stavov, porúch či havárií.

Podľa podielu vedúceho a podriadených na riešení problémov rozlišujeme tieto štýly vedenia:

- a) autoritatívny štýl vedenia je charakteristický tým, že manažér za všetkých okolností trvá na svojich rozhodnutiach a príkazoch. Svoje názory presadzuje aj proti mienke a názorom svojich podriadených. Uznáva iba prísny organizačný postup, hierarchiu funkcií, postup zhora, podriadenie na základe moci.

b) participatívny štýl vedenia je založený na aktívnej účasti všetkých pracovníkov na riadení a rozhodovaní. Medzi manažérom a pracovníkmi prevláda atmosféra vzájomnej dôvery na základe vymedzenej kompetencie. Do rozhodovania sú zapájaní pracovníci podľa ich odbornosti. Atmosféra podnecuje aktivitu a iniciatívu pracovníkov.

c) demokratický štýl vedenia – v tomto prípade sa vedúci pracovník pri rozhodovaní radí s podriadenými, vie vypočúť ich mienku a názory. Podriadení majú priestor na uplatnenie svojich názorov a iniciatívy. Vedenie je založené na dobrovoľnej podriadenosti a sebadisciplíne podriadených.

d) liberálny štýl vedenia je charakteristický mäkkosťou prístupu vedúceho, ktorý má spravidla nízku autoritu, ale určitú prestíž. Vedúci sa vyhýba zodpovednosti za uskutočnenie zásahov. Nepopulárne zásahy, kritiku, sankcie a pod. presúva na iných pracovníkov, často tzv. neformálnych vedúcich. Vedúci pracovník býva spravidla tolerantný k chybám a nedostatkom podriadených.

V širšom zmysle rozumieme pod vedením bezprostredné pôsobenie na pracovníkov, ktoré ich má usmerňovať v smere dosahovania očakávaných výsledkov a vytváranie prostredia, v ktorom sú pracovníci ochotní podriaďovať svoje záujmy a ciele cieľom pracovného kolektívu, t. j. zahŕňa aj motiváciu a stimuláciu pracovníkov.

Vedenie ľudí možno uskutočňovať tromi spôsobmi:

- osobným príkladom (napr. svojimi vlastnosťami, konaním a vystupovaním),
- nepriamym pôsobením (motivácia, stimulácia, priaznivá podniková klíma),
- priamym usmerňovaním (príkazy, úlohy, nariadenia).

Medzi hlavné zásady efektívneho vedenia ľudí patria:

- vedúci by mal prejavovať dôveru v schopnosti a kompetentnosť podriadených,
- vedúci by mal byť prístupný k sťažnostiam a problémom podriadených,
- pokyny vedúceho by mali byť stručné, jasné a zrozumiteľné,
- vzniknuté naliehavé problémy by mal vedúci riešiť bezprostredne a spravodlivo,
- podriadení by mali vedieť, čo môžu od vedúceho očakávať,
- vedúci by mal vytvoriť priestor na sebarealizáciu spolupracovníkov a pocit spoluúčasti na riešení problémov,
- vedúci by mal ako osobnosť prevyšovať ostatných pracovníkov, pričom by mal viesť ostatných k zvyšovaniu kvalifikácie,
- vedúci by mal považovať kontrolu za nevyhnutnú súčasť svojej činnosti.

2.3.4 Rozhodovanie

Všetci manažéri na všetkých riadiacich úrovniach musia robiť rozhodnutia. Konečný vplyv týchto rozhodnutí môže mať značný rozsah. Niektoré z nich majú strategický charakter a zásadne ovplyvňujú prosperitu alebo prežitie organizácie, iné môžu byť bezvýznamné. Ale všetky rozhodnutia majú na výkonnosť organizácie určitý vplyv.

Poznáme dva druhy manažérskych rozhodnutí:

- a) programované rozhodnutia,
- b) neprogramované rozhodnutia.

Hovoríme, že rozhodnutie je programované, ak sa pri riešení problému použije opakovaný, bežný postup. V dennej praxi robia manažéri mnoho programovaných rozhodnutí. Na ich dosiahnutie by manažéri nemali vynakladať nadbytočné úsilie ani nadbytočný čas.

Občas sa manažéri stretávajú so špecifickými problémami, ktoré sa nevyskytli v minulosti, príp. sú mimoriadne zložité alebo extrémne významné. Tieto problémy vyžadujú odlišné a niekedy aj ojedinelé riešenia. Výsledky riešenia ojedinelých a neštrukturovaných problémov sa nazývajú neprogramované rozhodnutia.

Problémy strategického charakteru spojené so značnou mierou neurčitosti sa najčastejšie objavujú v oblasti vrcholového manažmentu. Na nižších úrovniach manažmentu vznikajú naopak jasne definované problémy s jednoznačnými požiadavkami na ich riešenie. Manažéri na strednej úrovni manažmentu sa najčastejšie stretávajú s rozhodnutiami programovanými.

Rozhodovanie je dynamický proces, ktorý sa skladá z týchto krokov:

- identifikácia a špecifikácia problému,
- stanovenie alternatívnych riešení,
- hodnotenie alternatívnych riešení,
- výber vhodnej alternatívy,
- implementácia rozhodnutia,
- kontrola a vyhodnotenie.

2.3.5 Personálna práca

Organizácia môže pracovať efektívne len vtedy, ak v nej pracujú efektívni ľudia, preto je úlohou podniku zabezpečiť potrebných kvalifikovaných pracovníkov. Úlohy súvisiace so získavaním, výberom, prijatím, zaradením pracovníkov na pracovné miesto, ale aj ich vzdelávaním, hodnotením a odmeňovaním zabezpečuje personálny manažment.

Pri získavaní pracovníkov sa postupuje dvoma základnými krokmi:

1. vyhľadávanie pracovníkov – zahrňuje vyhľadávanie zdrojov, nadväzovanie prvých kontaktov a motiváciu potenciálnych uchádzačov. Pri vyhľadávaní pracovníkov využívame interné a externé zdroje.

Interné zdroje pracovníkov predstavujú pracovníci podniku, ktorých môžeme zaradiť na nové pracoviská v dôsledku reorganizácie, zvyšovania kvalifikácie a pod. Vyhľadávanie pracovníkov z vlastných zdrojov má niektoré prednosti:

- pracovníci vlastného podniku majú skúsenosti, poznajú podmienky a predpokladá sa ich rýchlejšia adaptácia na novú funkciu,
- je lepšia informovanosť o ich vlastnostiach a schopnostiach,
- s ich vyhľadávaním i adaptáciou sú spojené nižšie náklady.

Externé zdroje predstavujú trh práce, absolventi škôl a pracovníci z iných organizácií. Pri vyhľadávaní pracovníkov z externých zdrojov najčastejšie využívame tieto spôsoby:

- inzercia,
- informácie z úradov práce,
- odporúčania pracovníkov vlastného podniku,
- spolupráca so školami,
- súkromné kancelárie,
- náhodní žiadatelia.

Proces vyhľadávania pracovníkov umožňuje vytvoriť súbor uchádzačov o zamestnanie, príp. konkrétne pracovné miesta. Na základe toho pristupujeme k druhému kroku, a to výberu pracovníkov.

2. Výber pracovníkov môžeme rozložiť do dvoch krokov, a to:

- a) predbežnej selekcie, t. j. roztriedenia pracovníkov na tých, ktorí prichádzajú do úvahy pre príslušné pracovné miesta a tých, ktorí nezodpovedajú základným kritériám,
- b) interview, t. j. pohovor s vybranou skupinou pracovníkov, ktorí zodpovedajú základným kritériám. V tomto kroku, zameranom na získanie ďalších potrebných informácií pre výber vhodných pracovníkov, môžeme použiť viaceré metódy, napr. osobný pohovor, psychologické testy, testy zručnosti, osvedčenia z predchádzajúcich zamestnaní a pod.

Proces výberu sa končí rozhodnutím o výbere pracovníka zo strany podniku, ako aj rozhodnutím uchádzača o prijatí pracovného miesta v podniku. Potom nasleduje vyplňanie nástupných dokladov so stanovením dĺžky trvania skúšobnej doby, uvedenie pracovníka na pracovisko a jeho zoznámenie sa so spolupracovníkmi.

2.3.6 Kontrola

Kontrola je funkciou manažmentu zameranou na hodnotenie javov a procesov, ktoré v riadenom objekte alebo jeho častiach už prebehli, prebiehajú alebo očakávame, že nastanú. Kontrolovanie zahrňuje všetky aktivity, pomocou ktorých manažéri zisťujú, či dosahované výsledky zodpovedajú výsledkom plánovaným.

Úlohou kontroly je:

- zisťovať skutočný stav vývoja riadeného objektu,
- porovnávať skutočný stav s vývojom, ktorý určoval plán, zisťovať prípadné odchýlky skutočnosti od plánu, ako aj príčiny vzniku odchýlok,
- vyvodzovať závery pre ďalšie rozhodovanie.

Rozlišujeme tri druhy kontroly:

- predbežná (preventívna) kontrola – je zameraná na kontrolu východísk, resp. kontrolu pripravenosti riadeného objektu na realizáciu plánovaných úloh,
- priebežná kontrola – je uskutočňovaná v priebehu realizácie plánovaných úloh. Jej úlohou je hodnotiť priebežné plnenie plánovaných úloh s cieľom uskutočniť operatívne zásahy v prípade vzniku odchýlok a tak zabrániť nesprávnemu vývoju. Môžeme ju nazvať aj operatívnu kontrolou,
- výsledná kontrola – je uskutočňovaná po realizácii plánovaných úloh. Umožňuje uskutočniť súhrnné hodnotenie dosiahnutých výsledkov a poskytovať dôležité informácie pre manažment podniku.

Kontrola je procesom, ktorý môžeme rozdeliť do niekoľkých fáz:

- získavanie a výber informácií,
- overovanie pravdivosti získaných informácií,
- kritické hodnotenie kontrolovaných javov a procesov pomocou získaných informácií (odhaľovanie kladov a záporov),
- návrhy opatrení,
- spätná väzba, t. j. kontrola realizácie navrhovaných opatrení.

2.4 Požiadavky na manažéra

Manažér je:⁴

- osoba zodpovedná za aktivity pracovníkov, organizačné zdroje podniku a svoje vlastné rozhodnutia. Pred prijatím rozhodnutia musí zbilancovať ciele a možnosti, stanoviť priority, všetko prerátať.

⁴ Kelemen, V., Longauerová, I., Šulek, M.: Manažment podniku I.. Bratislava, Edičné stredisko Vysoké školy ekonomickej 1992

- osoba, ktorá robí s ľuďmi. Pracuje s každým, ktorého informácie potrebuje k splneniu úloh. Je komunikačným kanálom vnútri podniku a mimo podnik. Jedná s pracovníkmi, zákazníkmi, obchodnými partnermi, zástupcami rôznych spolkov, inštitúcií, masovo-komunikačných prostriedkov a pod.
- diplomat. Má niekoľko oficiálnych povinností, akými sú reprezentácia podniku, reprezentácia vlastných nápadov a myšlienok, získanie iných pre svoje názory a postoje. V jednaniach s partnermi vystupuje ako diplomat, taktik a stratég.
- politik. Vzájomnú spoluprácu buduje presvedčovaním a kompromismi, aby dosiahol vytýčené ciele.
- osoba, ktorá myslí a koná analyticky a koncepčne. Vyznačuje sa schopnosťou rozdeliť problém do častí, analyzovať ich a prijať riešenie. Rovnako má koncepčné myslenie a predvída dopad prijatých rozhodnutí, stanovuje strategické ciele.

Manažér vykonáva v spolupráci s pracovníkmi aktivity, ktoré sú časťou procesu manažmentu. Plánuje a robí rozhodnutia, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné, materiálne a informačné zdroje. S ohľadom na právomoc a zodpovednosť akú má v podniku, rieši jednotlivé úlohy a problémy, ktoré sa dotýkajú bežných operatívnych, koncepčných a interpersonálnych vzťahov.

Vykonávanie manažérskych funkcií si vyžaduje špecifické vlastnosti, vlohy, vedomosti, zručnosti a schopnosti, ktorými sa manažéri odlišujú od ostatných pracovníkov. Medzi základné vlastnosti manažéra, ktoré sú dôležitým predpokladom jeho úspešnosti patria iniciatívnosť, samostatnosť, rozvážnosť, rozhodnosť, cieľavedomosť, zodpovednosť, zásadovosť, disciplinovanosť, vytrvalosť, optimizmus, fantázia, emocionálna vyrovnanosť, spravodlivosť, ovládanie, schopnosť komunikácie, predpoklady k timovej práci, asertívne jednanie, rétorické schopnosti, organizačné schopnosti.

Pre výkon práce manažéra sú dôležité určité predpoklady, ktoré môžu mať dvojaký charakter:

- predpoklady, ktoré možno získať výchovou, výcvikom a vzdelaním.
- vrodené predpoklady, ku ktorým patria najmä temperament a inteligencia a autorita. Inteligencia sa prejavuje najmä schopnosťou klásť otázky, objavovať a riešiť problémy, schopnosťou účinnej komunikácie, zdravým úsudkom a predstavivosťou. Tieto vlastnosti ovplyvňujú celkový štýl práce manažéra.

Bez ohľadu, akú pozíciu zastáva manažér v organizačnej štruktúre, musí mať manažér určité manažérske schopnosti. Veľkosť podielu týchto schopností závisí na tom, na ktorom stupni manažmentu sa manažér nachádza. Na obrázku 2.3 je uvedený podiel manažérskych schopností – ľudských, technických a koncepčných na jednotlivých stupňoch manažmentu.

| Manažéri na prevádzkovej úrovni | Manažéri na strednej úrovni | Manažéri na vrcholovej úrovni |
|--|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Koncepčné schopnosti – schopnosť riadiť celú organizáciu ako systém. | | |
| Ľudské schopnosti – schopnosť vedenia ľudí. | | |
| Technické schopnosti – schopnosť používať špecifické znalosti, techniky, metódy a postupy. | | |

Obr. 2.3 Základné manažérske schopnosti

Prameň: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management. Praha, Grada 1997, s. 75

Manažéri musia realizovať väčšinu prác, za ktoré zodpovedajú, prostredníctvom iných ľudí. Z tohto dôvodu sú pre nich nevyhnutné ľudské schopnosti. K tomu, aby mohol viesť podriadených pracovníkov, musí byť predovšetkým schopný s nimi efektívne komunikovať a účelne ich motivovať.

Technické schopnosti predstavujú schopnosť používať špecifické znalosti, techniky, metódy a postupy pre realizáciu výkonných činností a procesov. Vedúci učtárni, technickí riaditelia a vrchné sestry z nemocníc musia mať špecifické technické schopnosti ľudí, ktorých riadia, aby dokázali efektívne zabezpečovať vykonávanie rôznych prác.

Koncepčné schopnosti znamenajú schopnosť vidieť firmu ako systém, ktorý je treba usmerňovať tak, aby boli dosahované jeho strategické ciele. Manažéri s koncepnými znalosťami a schopnosťami musia poznať všetky podstatné aktivity organizácie a užitočne ich koordinovať.

Dôležitým prvkom v práci manažéra je celoživotné vzdelávanie, v rámci ktorého manažéri využívajú samoštúdium literatúry, odborné stáže v zahraničí, jednorázové formy kurzov a školení, konferencie a semináre, podiplomové alebo doktorantské štúdium.