

zdravia , vzdel., reag. na miest.trh práce
6 Vedecký manažér: F.W.Taylor-vedúci by mal mať -intelig.,-vzdel.-zvlášť a vrod. užitočné vlast.,-takt.,-energičnosť,-pevná povaha,-pochybnosť -zdravý úsudok,-dobré zdravie

8 McGregor Teoria X: Zamestnan namajú k svojmu podniku vzťah a sú vedení iba snahou uspok. svoje hmot. pot.(Maslow). Vedenie ľudí na krátkom vodítku, hmotná stimul. za konkrétny výkon, výrazné povšívajúce cez odme-ny, ale aj tresty. **Teori Y:** Prístup k zam cko k potenc. tvorcovi hodnot. Význam nepriamej motiv. riad. na krát. vodítku, autonómnosť, podpora iniciatívy, podnikavosť

11 Stýly Moci : št výsledku: 1.súťaž,2 splnenie a prekoč, predsavz. 3 unikátny výron, 4 použitie spätnej väzby, 5 stanoven.cieľa s adekvát. rizikom, 6 zaang. v práci 7 vyuz. expertov 8plánov. ako inštrument na prekonanie prekážok

Š. sociál. -1 manažér sas snaží o súdržnosť skupiny 2sytkať sa s inými ľuďmi 3 znepokoj. nad rušenou reláciou k ľud. 4 starost. o ľudí v prac. situácii, 5 záujem o ľudí počas voľ. času .

Š. moci -1 snaha kontr. druhých, 2 vzbudiť silné pocity u druhých ľudí, 3 manaž. je závislý od povesti, statusu a pozície 4-pokúšajú sa prekonať druhých

Osobný manažerský štýl: Teoria A: aktivitu,mysl.má každý-snaženie a zodpovednosť sú prirodzené-uznanie a trest majú ohraničený význam

Teoria B: každý má nechut' k pracipriame riadenie a kontrola je dôležitú-uznanie a trest sú najdôležitejšou motivaáciou-väčšina sa vyhýba motiv.a zodp

Charakter práce manažéra: -vysoké zaťaženie a tempo-krátko menlivé aktivity-uprednostnenie toho čo je aktuálne,konkrétne,neobvklé-

-slovná informácia dominuje-práva a povinnosti-výkon cez druhých Ulohou je ovplyvniť-podmienky,činn-ost', ľudí Riziko-stať sa povrchným

Manažerské schopnosti a kritéria : Schopnosti-vytváranie vzťahov k obch. partnerom-viesť-riešenia konfliktov-vpracovať dopredu veľký rozsah infor. -rozhodovania-využitia informácii-niesť zodpovednosť

Kritéria mažera: záujem o ľudí-dobry poslucháč-dobré znalosti-otvorený pre argumenty-schopnosť posúdenia-ochota

spolupracovať-spravodlivý-inšpirujúci-povzbudzujúci-sebakritický-zmysel pre humor-dokáže informovať-organizátor-administrátor-tolerantný

Charakterist manaž pre nové tisoc: 1.zákl.kvality pved.osobnosti:-charakter a čestnosť-iniciatíva a preberanie rizika-slúžiť zamestnávateľom,zamestnancom-intelekt-predvídať s rozhladom-vnímanosť,flexibilita,pružnosť,presve

2.koncepcné a strategické myslenie 3.schop.vyspor.sa so soc.-ek.-internými problémami pri riadení ľudských zdrojov

Cieľ a efektív administratívny zmen: Zmenou sa chce ovplyvniť. 1.zvyk jednotlivca,2.mat.sit.jed.3.ohraničenie pohyblivosti jed.4.citová zaangažovanosť v práci 5.soc.droevň zamest.6.predpisy a privilégia 7.autorita a rozdelenie moci 8.sociálna relácia 9.možnosť vzdelania

Efektív, plán-zákl.met.dimenzie pl. 1.skutočný cieľ plánu 2.možnosť predpovede prekážok 3.periodické vyhodnotenie prekážok 4.zaangažovanosť 5.potreba nových cieľov 6.spätná väzba

Osobný rozvoj ako predpoklad blahovtu: výtv.svislosti medzi os. a prac.životom-def.cieľov-odstr.stres-def.dól.cieľ.-sch.odstr.prek.-vylepš.sch.komunikácie-poznať sil.a slab.str.-úloha byť v'ázom-koncentrácia

Totálna efektívita v práci závisí: -ef.schódze,telef.možnosti deleg.zodp., moz.rozdel.zodp.,sch.pirority.komunikácia cieľ,kapacity rozhodnúť al.nerozh.,riade-nia počas krízy,povedať nie,zaangažovanosti,ukončiť úlohy,sebadisciplíny,

zvl.nepredpokl.návštevy,shaviť sa rutiny,odstrániť papierovanie,čítať nové materiály,mať syst.v práci

Technika schódze **Problém:** cieľ schódze je nejasný-účastníci bez úlohy-pričasté sch.-malý al.ziadny protokol-všoebebná diskusia-ziadne závery-ziad.napojenie na predch.sch.-neschopnosť rozhodnutia -sch.nezačne včas-priveľa rušenia z vonku-nedodrž progr.sch.-dlžka schódze sa nedorží

Riešenie problému: -urob program sch.-zavolaj nevyhnutných-vyhodnot' výsledok vzh'l.k dlžkr sch. -vytvor štan dartny protokol-ved sch.ako predsedana-pts,čo sa na sch.očakáva-napiš v protokole kto,kedy,ako-pozvi toho kto môže rozhodnúť-začni načas-neakceptuj rušenie-nauč významu programu-naplňuj čas potrebn na každý bod progr

Technika telefonovania- Problém: dlhé rozhovory-ambícia otvorenosti-plánovaná prítomnosť-rozhovor bez štruktúry-rozh.s cieľom ozvi sa-neschopnosť ukončiť rozh.-neschop.určiť dlžku rozh.-nedostatok sekretárskej kapacity

Riešenie problému: -rziľš medzi inf.a rozprávaním-vysvetli sekr.,kt.rozh.ne-choeš-zatvor telefon.planuj čas-pl.rozh. a definuj cieľ rozh.-nekomentuj všeob.

skutočnosť-postav hranicu času na rozhv.-postav si hodinky k telef.-výchova sekr.,kt.rozh.sú dôlež.a kt.nie

Vonkajšie prostredie organizácie: tech.-etické-pol.a leg.-soc.-ekonomické Ek.-:kapitál-prac.sila-cen.hl.-vládna a fin.politika - zákazníci

Vplyv technológie: 1.zvyšš sch.ovlád.čas-2-//tvorby a uch.E3-//tvorby nových mat.4.automatizácia 5rozšír.ľudsk.schop.vnímať veci 6. vyuz.nástr.v psycholog 7zvšš.poznania nemoci.liečby

Postoje: 1.viera.že ex.prílež.pre ľudf,kt.sú ochot.prac. 2.mať dôveru v pod.a ved 3.presvedč.že vš.ex.konkur. 4.úcta k jed notlivcovi 5.úcta k právomoci poch.z vl.majetku. 6.ú.k vzd. 7.dôvera v log. postupy. 8.döv.v dôležitosť zmien

Sociálna zodpovednosť manažerov 1.soc.zodp.a soc.citlivosť 2.argumenty „za a proti“zapoj.pod.do soc.aktivít 3.poslanie podnikov vzh'l.k spoločnosti 4.úloha vлады 5.vplyv hodnotových a výkonnost.kritérií na chov manaž. 7.soc.audit

3 zákl.morálne teorie 1.t.utility2.t.zákl.práv3.teoria práva-vedeny poct.sprav.,nestran.

Zásady etiky - komisie majú úlohy: 1.uskutoč.prav.diskus. o etic.otazkach 2zaobr.sa et.probl.oblast. 3.zoznamoval' vš prac.set.o.4kontrolovať dôlež. et.o.5presadzovať6odmeňovať 7revidovať8poskyt.správ.o svojej čin

Gelman-etické zásady: 1.treba poskyt.jasné zásady pre et.spravenie2vyučovať et.z.3zdržovať sa sporných et.z.4zaviesť nezávislú kontr 5vykonávať časté a neočak.kontroly 6dôsledne trestaťz previnilcov-výchovn pôsobit7zdôrazňovať,že vernosť firme neospredelňuje pre zlé konanie

Faktory vonkajšieho prostredia pôsobiace na činn.a funkcie manaž. Faktory: 1.vzd.2soc.kultúry a etika 3leg.-politika 4ekonom.prostredie Funkcie činnosti:pl.,ciele,strateg.taktik-ogr.-person-ved-kontrola

Najčastejšie sledované ciele: zisku,obratu,ovladnutie trhu,dlh.zabespečenie pod.,nezavislosť pod,rozv.tradicií, ochrana životného prostredia

Ciele satelitných skupín: Zamest.:výš.príjem,soc.istoty,dobré pr.p Poskyt.úverov:vys.zúročenie,včas.sp.. Dodávateľa:výh.dod.podm.plat.sch.odbe Zákazníci:kval.výr.,ceny.servis.. Odbory:rešpektovanie zástupcov odboro Státne inšt.:dodrž.zák.,ekol.,prac.miesta

Plánovanie -mysl sledovanie rozličný alternatív konania,kt.sa bude realiz.v budúcnosti **Flexibilitu je možné dosiahnuť.** -rezervami v pl.-alternatív.pl.-sukcesívne postupy-system včas.varova

Urovne pl.: Strateg.-Rámcové-Kratkod **Strateg.pl.:** Zásady: -jednotnosť zákl.phľadov...sil-rozvoj predností,potlač.slabin.-využitie šancí trhu a okolia-inovácie

Analýza podniku: posudzuje sa -podiel na trhu-kvalita výrobkov-životný cyklus výr.-čas na výr.jednotky-vek strojov a zariadení-produktívita práce-intenzita marketing.aktivít-výška disponibilného CF -kvalifikovanie praco

-informačná a komunikačná štruktúra **Analýza odvetvia** - druh vyrábaný výrobkov-rozsah diferenciacie výrobkov-porovnateľné výr.-rozsah automatizácie -skúsenosti s prednosťmi-nehnutna veľkosť výr.stredisk-náklady na trnsport-bariéry pri vstupe na trh-veľkosť produkcie potrebnej pre vstup na trh

Analýza trhu - fáza živ.cyklu výrobku -veľkosť trhu a trhový potenciál-sezon. vplyvy-segment trhu-koncentrácia zaka zníkov-elasticita dopytu-početnosť nák upov-koncentrácia ponuky-agresivita konkuren.-stupeň využitia kapacít

Analýza konkurencie: zisk.a prognoz -budúce ciele konkurencie-súčasná stratégia konkur.-predpoklady konkur.-schop. **Analýza okolia:** tech.rozvoj-politický vývoj-hospod.výv.-soc.kultur.vývoj

Štruktúra osobnosti: schopnosti-charakter-temperament(f.ch,s,m)-postoje,zaujmy,motívy **Špecifické schop manažer:** akademické.org.a riad.-komunik.-výrazové

Psych.predpoklady: afiliácia,asertivita,empatia,i nterperson.percepcia **John Adair Efekt manaž.:** -zorg.svoj čas-kvalifikačné predpokl.-vie správne delegovať-právomoc s zodp.-je dobre motivovaný-vonk.prostr.nie je ruš.elem

Chyby: neporiadok v písomnostiach-ne efekt.porady-odsvá riešenia priorit na ne skôr-neef.deleg.pr.a zodp.-nikdy nie je spokojný s hmotnou stimuláciou

Vedenie : usmerňovaní ľudí na zabezpečenie cieľov Zložky vedevia: 1.osobný príklad2.nepriamy spôsob. 3.priamy spôsob **Štýl vedenia:** Autokratický-Demokrati -liberálny-participatívny

Motivovanie: aktiv.psych.a fyzických síl vedúcich k splneniu vytýčeného cieľa **Riadenie:** Planov:úct.,stat.prognoz Organiz. Inform.Rozhodovanie.Prikazov Motívacia,Koordin.Regulácia,Kontrola

Teorie manaž: Klas.-ved.r.(Taylor) -teor.adm.riad.(Fayol)-byr.mod.(Weber) Behavior.(m.m.f.mc)Moderné:-rozhodo(Simon),matem(Miller),systém(Barnart, Simon) Empir(Drucker,Peters,Waterma

Plán obdbytu--výroby---zasob---inves--prace Finančný (person) výsk.a výv.--ochr.živ.prost.-soc-rozvr.ri

www.euroekonom.sk