

VEDECKY MANAGEMENT TAYLOR = otec moderného manažera, dielo zásady vedeckého riadenia

zaoberal sa účinnosťou práce robotníkov 2 metódami práce 3 technikami skúmania 4 zdokonalovaním manuálnej práce T. odporučuje 1 zaviesť technicky zdôvodnené dielne operácie (pasová výroba) 2 vedecká organizácia práce sa snaží minimalizovať neracionálnu ľubovôľu pracovníkov pri prac. Úkonoch a kladie si za cieľ pre jednotlivé pracovníka, dielne vytvoriť systém pravidiel, ktoré využívajú postupy najlepších pracovníkov HLGANNT diela PRACA MZDY A ZISK a ORGANIZÁCIA PRÁCE = rozpracovanie metód a postupov denného plánovania pracovných operácií GILBERT „APLIKOVANE POHYBOVE STUDIE zkladne metód práce ľudí a disponibilných zariadení a eliminácia zbytočných prestojov GILBERTOVA „PSYCHOLOGIA MANEGERMENTU uplatnenie psychológie pri výbere pracovníkov + dobre social. klíma

PSYCHOLOGICKO SOCIALNY MANAGEMENT MASLOW, FOLLETOVA, MAYO, BARNARD po 20w Maslow „Líker, Herzberg, McGregor Maslo = hierarchia potrieb ľudí 1 fyziologické = základne pre život 2 P. bezpečia a istoty = ochrana v práci 3 P. Sociálne = byť akceptovaný, rovnoprávnym členom kolektívu 4 P uznania osobných kvalít, ocenenie výsledkov práce 5 potreba seberealizácie = naplnenie pocitu životného poslania, splnenie záujmov a práce USPOKOJOVAT POSTUPNE, lebo ak nie su v určitom čase uspokojené všetky potreby, najviac je naliehané na základné VZTAH PLÁNOVANIE A INFORMÁCIE

Plánovanie úzko súvisí s informáciami. Základom plánovania je zber informácií, ktoré predstavujú informácie vstupujú do plánovacieho procesu. Informácie nie sú spoľahlivé preto sme v neistote. ZDROJE INFOR. J. interne o doterajšom priebehu a výsledkoch budúceho obdobia, si z podniku = účtovníctvo štatistika 2 externé z okolia od odberateľov, dodávateľov o podobných výrobkoch, o situácii na svet. trhoch o konkurentoch, o politike vlády ZISKAVANIE INFOR 1 primárne anketky od spotrebiteľov 2 sekundárne od konkurentov, správy veľtrhov STRATEGICKE PLÁNOVANIE ZASADY 1 jednotnosť zákl. Pohľadov na koncepciu 2 koncentrácia sil 3 rozvoj predností, potlačenie slabín 4 využitie šanci trhu a okolia 5 inovácia výroby OBSAH 1 základne podnik rozhodnutia 2 výber smeru podnikania 3 rozdelenie zdrojov na súčasné a budúce potreby 4 formulácia rozvojových a výnosových cieľov ANALYZY podniku okolia odvetvia trhu konkur

ROZPOČTOVANIE JE číselné vyjadrenie všetkých krátkodobých plánov podnikov na určité čas obdobia JE súčasť operatívneho plánovania POSKYTUJE dobré podmienky na kontrolu, môže sa opíerať o rozsiahli infor systém TRI MANAGERSKÉ TYPY STYL VYSLEDKU 1 silná závislosť na vyhratí, dosiahnutí lepší výsledok ako predchádzajúce, schopnosť sáť užť sa sebou 2 splnenie a prekročenie predšavzatia 3 unikátny výkon 4 použitie spätnej väzby 5 stanovenie cieľa s adekvátnym rizikom 6 zaangažovanosť v práci 7 využitie expertov 8 plánovanie ako nástrojom na prekonanie prekážok STYL SOCIALNY 1 snaha o súdržnosť skupiny 2 snaha stykať sa s inými ľuďmi 3 znepokojenosť nad rušenou reakciou k ľuďom 4 starostlivosť o ľudí v pracov. situácii 5 záujem o ľudí počas voľného času STYL MOCI 1 snaha kontrovať druhých 2 vzbudiť silné pocity u druhých 2 manager je závislý od povesti, statusu a pozície 5 snaha o prekonanie druhých 6 neustála snaha rozšíriť svoj vplyv a moc 12 RYSOV PRE DOKONALOST (LEVERING, MOSKNITZ, KAITZE):

- 1) vytvoriť podmienky aby sa z. cítili ako čisti podnikových tímov
- 2) podnecovať vzájomnú otvorenú komunikáciu zamestnancov, informovať ich o rozvoji podnikových činnosti s cieľom získať ich doporúčania, návrhy, sťažnosti
- 3) personálne presuny, povýšenie vo funkcii uskutočniť v max. miere z vnútorných zdrojov firmy
- 4) klásť doraz na kvalitu všetkej práce, vytvárať podmienky, aby zamestnanci spájali svoju profesionálnu hrdosť s kvalitou nimi vyrobených výrobkov a poskytovaných služieb
- 5) umožniť zamestnancom účesať na zisku firmy podielovými akciám
- 6) pokiaľ možno redukovať prejavy hierarchickej nadradenosti, zistiť neform. oslovovanie krstným menom, organizovať spoločné jedlá a ďalšie zariadenia pre V zím. bez rozdielu funkcií
- 7) venovať pozornosť vytváraniu dobrého pracovného prostredia
- 8) podporovať organizácie a spolky kt. majú záujem a sú členmi
- 9) poskytovať zamestnancom možnosť zvýhodneneho podnikového sporenia

10) pri uvoľňovaní prac. využiť ich kvalifikačné predpoklady predovšetkým v rámci firmy, ak to nie je možné snažiť sa o vhodné umiestnenie v spolupracujúcich externých organizáciách 11) v max. miere zabezpečovať zdravotnú starostlivosť zamestnancov 12) náležitú pozornosť venovať zvyšovaniu kvalifikácie pr. rekol

DOUGLAS Mc GREGOR - LUDSKA STRANA PODNIKU - PSYCHOSKOLA ako v organizácii rozvíjať aktívnu tvorivú činnosť zamestnancov TEORIA "X": zamestnanci nemajú k svojmu podniku vzťah, sú vedení iba snahou uspokojovať svoje hmotne potreby (Maslow) Preto man. jednanie združuje metódu priameho riadenia a kontroly v pevných hierar. štruktúrach organizácie:

- 1) vedenie ľudí na krátkom vodítku
- 2) hmotnou stimuláciou za konkrétny výkon 3) výrazne povyšovanie cez odmeny, ale opäť aj tresty
- TEORIA "Y": prístup k zam. ako potenciálnemu tvorcovi hodnôt. Zvýrazňuje význam nepriamej motivácie ako metódy organizovaného riadenia, kt. vyvoláva u pracovníkov záujem o prácu. Dovoody 60 rokov v USA - priorita uspokojovania hm. potrieb, tieto už dosiahli a metódy priameho riadenia sú neúčinné => 1) riadenie na voľnom vodítku 2) autonómnosť 3) podpora iniciatívy 4) podnikavosť

EMPIRICKÝ PRÍSTUP P. DRUCKER „Umením M je rozumne využiť a harmonizovať 6 cieľ 1 riadiť podnikat. činnosť 2 zvidnúť systém riadenia (riadiť pracovníkov) 3 riadiť prac kolektívu a ich prácu činnosť M 1 Stanovenie cieľov - ich priradenie k podnik. činnostiam - ich priradenie v čase - prenesenie na kolektív, ktorý ich má plniť 2 Organizácia práce - rozdelenie činnosti na dielne operácie - ich priradenie k osobe alebo kolektívu - zabezpečiť predpoklady plnenia org. štruktúru pre plnenie a kontrolu Motivácia a komunikácia - vytvoriť kolektív pracovníkov - obozrnáť ich s cieľmi a zainteresovať na plnení úloh - mať infor. a riadiaci kontakty 3 Zameranie a hodnotenie - posúdenie kvantita a kvality - spravodlivé ohodnotenie Kvalif. Rozvoj pracov. odborní pripravu pracov. - rozvoj a integrácia kolektívov

1. - predstaviteľ operačného manažmentu, jeho dielo

Fayol - zakladateľ myšlienkového prúdu „Správne riadenie“ - dielo „základy správy všeobecne a správy podniku“ - riadenie podniku chápal ako vedenie k vopred zadanému cieľu pri maximálnom využití možností z disponibilných zdrojov

- Funkcie správy
- a) plánovanie - stanovenie cieľov a postupov ako ich dosiahnuť
 - b) organizovanie - zabezpečovanie hmot. a ľudských zdrojov
 - c) príkazovanie - dávanie úloh a inštrukcií podriadeným prac.
 - d) koordinovanie - zladzovanie činností prac.
 - e) kontrola - overovanie súladu plánu a skutočnosti o príprave návrhu

- rozloženie činnosti (6 činností) - riadenie chápal ako zladenie 6 základných činností
- 1) technické (výrobné, technologické)
 - 2) obchodné (získavanie a predajné)
 - 3) finančné (získavanie a využitie kapitálu)
 - 4) ochranné (zabezpečenie vlastníctva a ochrana osôb)
 - 5) poisťovacie
 - 6) účtovné (evidencia-kontrola, štatistika, rozbor hospodárenia)

- 14 princípov
1. zabezpečiť delbu práce
 2. využiť právomoc a zodpovednosť
 3. zabezpečiť dodržiavanie disciplíny
 4. zabezpečiť princíp jediného vedúceho
 5. zabezpečiť jednotnosť riadenia
 6. zabezpečiť podriadenie individuálnych záujmov zamestnancov spoločným záujmom organizácie
 7. dbať na spravodlivé odmeňovanie
 8. dodržať princíp centralizácie
 9. zabezpečiť líniu právomoci
 10. udržiavať poriadok
 11. dbať o rovnosť v jedn
 12. udržiavať stabilitu zamestnancov vo funkcii a práci
 13. podnecovať iniciatívu zamestnancov k dokonalosti organizácie a práce
 14. udržiavať kooperatívneho ducha pre spoločnú prácu

2. etapy vývoja manažmentu

- Vývojové epochy vyvolávajúce zmeny manažérského štýlu:
- a) začiatky industrializácie - ľudská práca: nily, dlane, fyzická sila - motivácia: nálak, zabezpečenie živ. potrieb - riadiaca metóda: rozkaz, stráženie
 - b) začiatok konkurencie (po 2.sv.vojne) - ľud. práca: znalosť, intelektuálna kapacita - motivácia: plat, rozličná životná úroveň - riadmet: plánovanie, kontrola, norma - náš. št. inštrukcie, rozhodovanie v rámci štruktúry - plná konkurencia - ľudská práca: cí, vôľa, totalný záujem - motivácia: uznanie, aktívne spolozechod. - riadiaca metóda: dialóg - riadiaci štýl: decentralizácia, neformálna štruktúra, radar

3. prednosti formálneho plánovania písomne zaznamenaný plán poskytuje menej interpretáčného priestoru, je každému k dispozícii, je motiváčným činiteľom, lebo si v ňom termínované úlohy

1. časťové analýzy okrem analýzy podniku

- analýza podniku (podiel na trhu, kvalita výrobkov, životný cyklus výrobkov, čas potrebný na výrobu jednotky produkcie, vek strojov a zariadení, produktivita práce, intenzita marketingových aktivít, výška disponibilného CF, kvalifikácia pracovníkov, informovaná a komunikačná štruktúra)
- analýza odvetvia (druh vyrábaných výrobkov, rozsah diferenciácie, porovnateľné výrobky, rozsah automatizácie, súvisenosť a z nich vyplývajúce prednosti, nevýhnutná veľkosť výrobných stredísk, náklady na transport a distribúciu, bariéry prístupu na trh, veľkosť produkcie nevyhnutnej pre vstup na trh)
- analýza trhu (fáza životného cyklu výrobku, veľkosť trhu a trhový potenciál, sezónne vplyvy, segmentácia trhu, koncentrácia zákazníkov, elasticita dopytu, početnosť nákapov, koncentrácia ponuky, agresivita konkurencie, stupeň využitia kapacít)
- analýza konkurencie (budúce ciele konkurencie, súčasné stratégie konkurencie, aké sú predpoklady konkurencie, schopnosti (silné a slabé stránky)) konkurencie)
- analýza okolia (technický rozvoj, politický, hospodársky, sociálny-kultúrny vývoj)

6. Manažéri nového tisícročia - sedem charakteristík

- 1) rýchle zmeny, vyplývajúce z neistoty, to vyvolá tlak na adaptabilitu manažerov a je kľúčom k ich ešte vyššiemu postaveniu
 - 2) riešiť problémy, ktoré budú vyvolané rozšírením dokonalejšej techniky a technológie, v dôsledku toho výroba nových výrobkov, narušenie tradičných hraníc medzi sektormi a odvetvami v priemysle, nové formy situácie, využívanie informatiky
 - 3) riešenie potreby zdrojov v závislosti od úpadku a rastu ekonomiky v podnikateľskej sfére
 - 4) dynamický nárast služieb
 - 5) ochrana životného prostredia, vynájatie nových pracovných príležitostí
 - 6) riešenie skupinových konfliktov sociálneho charakteru zamestnancov a odborových organizácií
 - 7) riešenie potreby systémových opatrení štátu a komunity s podnikovými záujmami a rastom životnej úrovne
- vlastnosti manažerov (6 bodov)

- charakter a činnosť, iniciatíva a preberanie rizík, snaha slúžiť zamestnancom, intelekt, predvídať sa rozkladom, výnámovosť, flexibilita, priamosť, presvedčenie čo musia manažéri mať

- základné kvality vedúcej osobnosti, koncepcie a strategické myslenie, schopnosť vyorientovať sa so sociálno-ekonomickými intenzívnymi problémami pri rozdeľovaní ľudských zdrojov

8. personálny manažment - úloha, formy - podľa prednášky JUDr. Martincovej Úloha - žiadať všetky programy RLZ s podnikateľskou stratégiou aby všetky tieto programy zodpovedali jej potrebám. Preto je potrebné plne chápať obchodnú a finančnú situáciu a strategiu podnikáča: (a) spoločný cieľ, (b) organizačný cieľ, (c) funkčný cieľ, (d) osobný cieľ

9. organizačná štruktúra

- čo je to? Je to sústava orgánov a článkov riadiaceho aparátu, ich vzájomné vzťahy a spolupráca.

- vertikálna úseky - závody, odbory - prevádzky, oddelenia - dielne, referáty - čaty

- horizontálna úseky riaditeľa org. jednotky, personálny úsek technický, výrobný, obchodný, ekonomický, technicko-výrobný, obchodno-ekonomický, investičný úsek

10. 11 britských charakteristík dokonalosti

- 1) aktívne jednanie
- 2) využívať autonómnosť a podnikavosť
- 3) rozvíjať vzájomnú komunikáciu medzi vedením a pracovníkmi, aj v rámci skupín nazájom
- 4) využiť zamestnancov zmysel pre vlastnú úlohu a podielovú (ziskovú) zainteresovanosť
- 5) podporovať záujem a úsilie o inovačné riadenie a inováciu vôbec
- 6) dodržiavať jasné stanovenie cieľov
- 7) stanoviť jasné poslanie firmy, zapájať s nimi všetkých zamestnancov a získať ich pre plnenie
- 8) orientovať všetky činnosti na vysoký výkon, resp. produktivitu
- 9) starať sa o rast kvalifikácie pracovníkov
- 10) vedieť nadhľadať zaplatať dobní prácu, a to v porovnaní s ostatnými firmami
- 11) využívať pokladacie metódy pre rozvoj iniciatívy, norivosti, spoločliblej a kvalitej práce