
14. Manažment

Manažment

- to manage - viesť, riadiť, vládnuť
- teória, veda o riadení
- teória a prax riadenia podniku v krajinách s trhovou ekonomikou
- usmerňovanie činnosti podniku na dosiahnutie (splnenie) cieľov podniku

Riadenie = Manažment
v centr. Riad. EKO v trh. EKO

Manažment - funkčná podoba = riadiaca činnosť
- inštitucionálna podoba = riadiaci pracovníci

Vývoj amerického manažmentu

- vznik - USA - prelom 19. A 20. Storočia
- rozmach - po 1. Svetovej vojne

1. Klasická škola manažmentu

Frederic Winslow Taylor

- zakladateľ teórie riadenia
- cieľ: zvýšiť výkon robotníkov, zvýšiť výrobu a dosiahnuť max. zisk
- teória: robotník je lenivý, preto rast produktivity práce možno dosiahnuť len donútením prostredníctvom normovania práce
- zaviedol časové a pohybové štúdie = rozložil výrobný proces na menšie zložky (operácie, úkony, pohyby), odstránil chybné a neúčelné pohyby, stopkami zisťoval čas trvania u najlepších robotníkov a podľa toho stanovil normy
- každý robotník dostal písomné inštrukcie - popis práce a nástroje
- človeka chápal ako EKO bytosť, ktorú motivujú peniaze
- robotník si nevie zorganizovať prácu sám - funkčná organizácia riadenia (robotník ma nad sebou 8 nadriadených)
- neuznával kolektívnu prácu - spájanie do skupín znižuje výkon jednotlivcov na úroveň najslabšieho človeka v skupine
- prednosti: zvýšenie objemu výroby, produktivity práce, zisku
- nevýhody: nezujem o pracovníkov, monotónna práca, tvrdé normy - odpor robotníkov

Henry Ford

- pásová výroba automobilov
- prijateľná cena - hromadná výroba - spokojnosť zákazníka

Henry Fayol

- riadenie podniku ako celku
- vymedzil 6 činností podniku
 - technická (výrobný proces)
 - obchodná
 - finančná
 - ochranná

- účtovná
- riadiaca
- vymedzil funkcie riadenia
 - predvídanie
 - organizovanie
 - prikazovanie
 - koordinácia
 - kontrola
- 14 zásad riadenia
 - jednota riadenia (1 zodpovedný pracovník), disciplína, poriadok, autorita, slušnosť, deľba práce...

Max Weber

- zakladateľ tzv. byrokratickej organizácie riadenia - prísna deľba práce, dôraz sa kladie na formálne vzťahy

2. Neoklasická škola manažmentu (behavioristická)

Elton Mayo (sociológ) + Merry Folletová (psychológ)

- "Spokojný robotník je výkonný robotník"
- cieľom bolo poľudštiť Taylorovské metódy, človek nie je len nástroj, ktorý plní úlohy, ale aj socialno-psychologická bytosť
- obracia pozornosť na využívanie socialno-psychologických poznatkov v riadení: motivácia k práci, vzťahy v pracovných skupinách, štýl vedenia, konflikty a ich príčiny

3. Moderne teórie - po 2. Svetovej vojne

a) **rozhodovací prístup k riadeniu**

- vyber z viacerých variantov
 - voľba kritéria
- = rozhodovací algoritmus (postup pri rozhodovaní)

b) **matematický princíp**

- využíva matematiku na riešenie rozhodovacích situácií, pri ktorých sa darí vyhnúť správaniu ľudí
- výška zásob, dopravné úlohy, ...

c) **socialno-psychologický**

- Maslow
- hierarchia pri uspokojovaní potrieb

d) **systémový prístup**

- založený na kybernetike - veda o systéme (systém - množina prvkov spojených vzájomnými vzťahmi)

e) **komplexný prístup**

- celok je viac ako súčet jednotlivých častí, to navyše = synergický efekt

4. Pragmatický (empirický) manažment

- umenie riadiť sa nedá naučiť, je to vec intuície a skúsenosti

Peter Drucker

Peters a Waterman

8 zásad úspešného riadenia firmy

- byť aktívny
- byť blízko k zákazníkovi

- autonómnosť a podnikavosť
- zvyšovanie produktivity práce
- držať sa hodnôt, cieľov firmy
- držať sa toho, čo firma vie
- jednoduché riadenie, malý riadiaci aparát
- umenie riadiť s priťahovaním a uvoľňovaním uzdy

Európsky manažment

= **Tomáš Baťa**

- nadväzoval na americký manažment - na klasikov (Taylor, Ford)
- hromadná výroba obuvi - "obuť lacno celý svet"
- zásady
 - každá dielňa bola samostatnou hospodárskou jednotkou = nakupovala materiál, predávala zhotovené výrobky a zisk rozdelila medzi podnik, správcu, predákov a robotníkov
 - pracovná doba: 5 dní, 8 h denne
 - vedúci - aj sobota doobeda - konferencie
 - vyplácanie miezd - týždenne
 - časť - hotovosť
 - časť - povinne na účet
 - materiál nakupoval vo veľkých množstvách priamo u výrobcu - lacno
 - stroje a zariadenia odpisoval 1, 3, 6 - 10 rokov; budovy 40 r.
 - predával len za hotovosť
 - objednávky získaval na veľkých pracovných cestách
 - plánovanie - polročné - rozpis na jednotlivé dni - operatívny denný plán
 - kalkulácie - veľký význam
 - prijímanie pracovníkov
 - dôkladná lekárska prehliadka
 - psychologické testy
 - zaškolenie v dielni so spomaleným tempom pasu
 - starostlivosť o pracovníkov
 - primerané mzdy
 - podnikové byty - nižšie nájomné
 - závodné stravovanie
 - vlastne obchody - nižšie ceny
 - výchova mládeže - "Baťove školy práce"

Japonský manažment

- vznik - 70. Roky
- základ - opiera sa o ľudí:
 1. lojalita k firme - kladný vzťah k firme, firemné záujmy nad osobnými
 2. zmysel pre plnenie povinností - celoživotný pracovný pomer
 - nie pre ženy
 - pre mužov do 55 r.
 - nie pre tých, ktorí menili zamestnanie
 3. prijímanie rozhodnutí - ringi systém (od najnižšej vrstvy v podniku) - prijímanie rozhodnutí je dlhé, realizácia je rýchla

"Ázijské tigre" - Taiwan, Hongkong, Singapur, Juž. Kórea

Prenikanie japonského manažmentu do Európy a Ameriky je pomalé, pretože je budovaný na silnom historickom a kultúrno-sociálnom zázemí.

Funkcie manažmentu

1. Základná - určuje charakter organizácie - výrobná, obchodná, poradenská, vzdelávacia, dopravná, ...
2. Odvodene funkcie - predstavujú tie činnosti, bez ktorých by sa základná funkcia nemohla plniť - technická, marketingová, personálna, investičná, ...
3. Hospodárska - zisk
4. Sociálna - starostlivosť o pracovníkov
5. Ekologická - ochrana životného prostredia
6. Manažment
 - má zladit' súčinnosť všetkých funkcií podniku
 - súhrn vzájomné súvisiacich funkcií, ktoré tvoria jeden celok, všetky sú vzájomne späté, úzko súvisia, doplňujú sa a prekrývajú
7. Riadiaca - relatívne oddelená časť pracovnej činnosti v riadení, ktorá ma svoju špecifickú úlohu

Fayol - 5 funkcií riadenia:

1. plánovanie
2. organizovanie
3. vedenie ľudí
4. regulovanie
5. kontrola

Plánovanie

Strategické (dlhodobé) plány

- formulujú ciele organizácie a rámcové postupy - ako ich dosiahnuť
- odpovedajú na otázku kam smeruje firma (budúcnosť firmy)
- vypracúva ho vrcholové vedenie firmy - top manažment
- vychádzajú:
 - orientácia na zákazníka
 - pozorovanie, hodnotenie konkurencie
 - analýza slabých a silných stránok
- ciele
 - zvýšiť podiel na trhu
 - inovácia výrobného programu
 - zlepšenie pracovných podmienok
 - zvýšiť produktivitu práce
 - zvýšiť kvalitu (tým aj konkurencieschopnosť) výrobu
 - modernizácia technológie

Strednodobý (business) plán

- ciele podniku (tržby, obrat, zisk, náklady, ...)
- pracovníci, ich počet, štruktúra
- manažment
- marketingové stratégie
- rizika
- financovanie - analýza, predpoklady do budúcnosti
- silne a slabé stránky

Krátkodobé (taktické) plány - na 1 rok - podrobne, podľa jednotlivých činností

Operatívne plány

- rozpis krátkodobého plánu na jednotlivé vnútro podnikové útvary - závody, prevádzky, dielne a na kratšie časové obdobia - 1/4 rok, mesiac, dekáda, deň, smena

Organizovanie

organon - poriadok, disciplína

= usmerňovanie, usporiadanie jednotlivých činností podniku do určitého organizovaného celku

organizovať

- prvky organizácie = podnikové útvary
- vzťahy medzi prvkami = hierarchické vzťahy
- typ organizácie
- centralizácia a decentralizácia
- oživenie organizácie

Riadené útvary

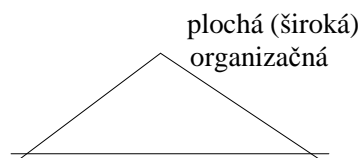
1. Dielňa - najnižšia organizačná jednotka, v ktorej prebieha časť výrobného procesu; vedie ju majster
2. Prevádzka - súhrn dielni; vedie ju vedúci prevádzky
3. Závod - špecializuje sa na určitý výrobok (divízia - viac samostatnosti, väčšia právomoc, zodpovednosť ako závod)
4. Podnik

Tvorba organizačnej štruktúry

- vymedzenie prvkov organizácie a definovanie vzťahov medzi nimi
 - ide o riešenie 2 otázok:
 1. **organizačná diferenciácia** - jednotlivé čiastkové činnosti, úlohy, sa pridelujú nižším organizačným útvarom s vymedzenou zodpovednosťou
 - a) vertikálna diferenciácia = stupne riadenia; vzťahy nadriadenosti a podriadenosti
 - b) horizontálna diferenciácia = rozpätie riadenia; počet útvarov na jednom stupni riadenia
 2. **organizačná integrácia** - zhrnovanie, spájanie útvarov v zaujme splnenia cieľov podniku
- Výsledkom organizačnej diferenciácie a integrácie sú **pyramídové organizačné štruktúry**



štíhla (úzka)
organizačná
štruktúra



plochá (široká)
organizačná

Úzke Oš

- viac stupňov riadenia a malé rozpätie riadenia
- **výhody:**
 - del'ba práce (väčšia)
 - lepšie riadenie (menej podriadených)
 - bezprostrednejšie vzťahy medzi podnikovými strediskami
- **nevýhody:**
 - veľký riadiaci aparát = vysoké mzdové náklady
 - zdĺhavý informačný systém
 - prevláda písomná komunikácia
 - príliš detailne riadenie - vedúci zasahuje do práce podriadených

Široké Oš

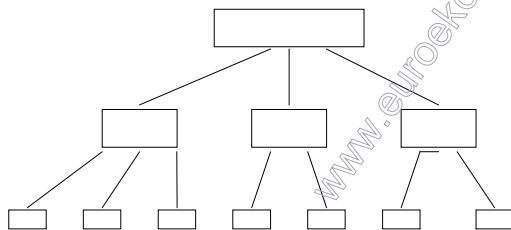
- menej stupňov riadenia a väčšie rozpätie riadenia
- **nevýhody:**
 - vzťahy sú formálnejšie
 - menšia deľba práce
 - ak sa prekročí určitá hranica počtu podriadených, vedúci nie je schopný účinne riadiť
- **výhody:**
 - menší riadiaci aparát
 - kratší informačný tok
 - deleguje sa právomoc, zodpovednosť za podriadených
 - zvýšenie pracovnej motivácie

Typy Oš

1. klasické
 - líniová OS
 - funkčná OS
 - líniovo - štábná
2. moderné (cieľovo - programovane)

Líniová OS

- najstaršia a najjednoduchšia
- malé podniky



Výhody

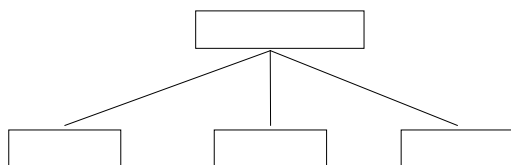
- 1 zodpovedný vedúci = jednoznačnosť riadenia

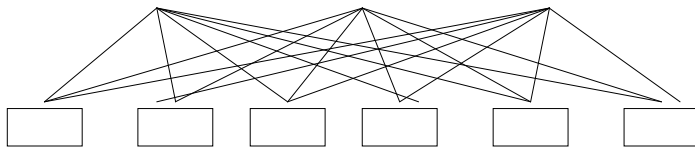
Nevýhody

- pri zväčšovaní podniku to jeden vedúci nemôže zvládnuť

Funkčná OS

- Taylor





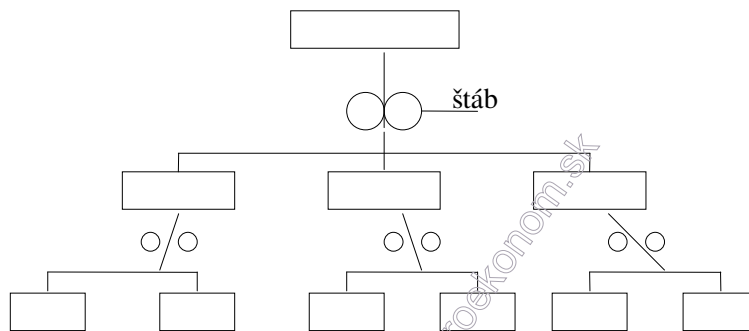
■ **výhody:**

- každý z riadiacich pracovníkov je špecializovaný = špecializácia práce = vyššia odbornosť riadenia
- priame vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými

■ **nevýhody:**

- porušenie zásady jednotného riadenia

Lineárno - štábna OS



Základom je líniová štruktúra, odbornosť riadenia sa zabezpečuje vytvorením štábu. Štábne útvary nemajú rozhodovaciu právomoc, vypracovávajú len podklady pre líniového vedúceho. Rozhodnutie môže vydať len líniový vedúci. Štábne útvary sa vytvárajú na všetkých stupňoch riadenia.

Moderné OŠ

- na riešenie konkrétnej úlohy sa vyčlení určitá skupina pracovníkov (pracovný tím), po vyriešení úlohy sa tím rozpadne a pracovníci sa zaradia do pôvodného útvaru.

Delegovanie kompetencii

delegovať = previesť kompetencie na nižšie organizačné jednotky

deleguje sa:

- úlohy (povinnosti)
- zodpovednosť
- rozhodovacia právomoc

2 typy OŠ

- podľa miery delegovania
 1. centralizovaná OŠ - centrum rozhoduje o všetkom = autoritatívne riadenie

2. decentralizovaná OŠ - chaos

Centralizácia

■ **výhody**

- jednotne riadenie, predpisy, príkazy

■ **nevýhody**

- potláča sa iniciatíva, samostatnosť, motivácia
- zdĺhavý prenos informácii
- prevláda písomný styk

■ **činnosti**

- personalistika
- odbyt
- zásobovanie
- kontrola
- financovanie

Decentralizácia

- **výhody**

- vyššia motivácia
- kvalifikovanejšie rozhodovanie

■ **nevýhody**

- nejednotnosť v riadení

■ **činnosti**

- skladovanie
- odbyt (ak je viac druhov)
- účtovníctvo

Problémy delegovania

■ **vedúci**

- boja sa delegovať
- nekomplexne delegovanie

■ **podriadení**

- boja sa zobrať na seba zodpovednosť

Riadiaci aparát a organy podniku

Riadiaci aparát

- výkonný manažment
- rozsah - veľkosť, sortiment, predmet podnikania, územné rozdelenie

Organy podniku

- vyplývajú z vlastníckych vzťahov
- právna forma podnikania - upravuje OZ

A. s. - valne zhromaždenie

- predstavenstvo
- dozorná rada

S. r. o. - valne zhromaždenie

- konatelia

K. s. - komplementári

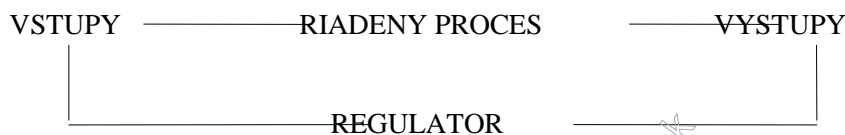
V. o. s. - spoločníci

Š. p. - vedenie
- dozorná rada

Družstvo - členská schôdza
- predstavenstvo
■ kontrolná komisia

Regulovanie

- hlavným poslaním je zabezpečiť plynulý chod riadiacich procesov
- zamerané na odstraňovanie odchýlok od plánu



Vo výrobe funkciu regulátora plní **dispečing**.

Dispečingové služby sú na všetkých stupňoch riadenia a sú napojené na centrálny dispečing podniku.

Vedenie ľudí

- bezprostredne pôsobenie riadiaceho pracovníka na podriadených, ktorým chce dosiahnuť žiaduce pracovné správanie

Pôsobenie

1. priame usmerňovanie - príkazy, pridelované úlohy
2. nepriame usmerňovanie - vytváranie vhodných podmienok (stimuly)
3. osobným príkladom - vlastnosti, správanie

Vedúci

- psychológia - veda o psychike človeka
- sociológia - vzťahy medzi ľuďmi

Psychológia

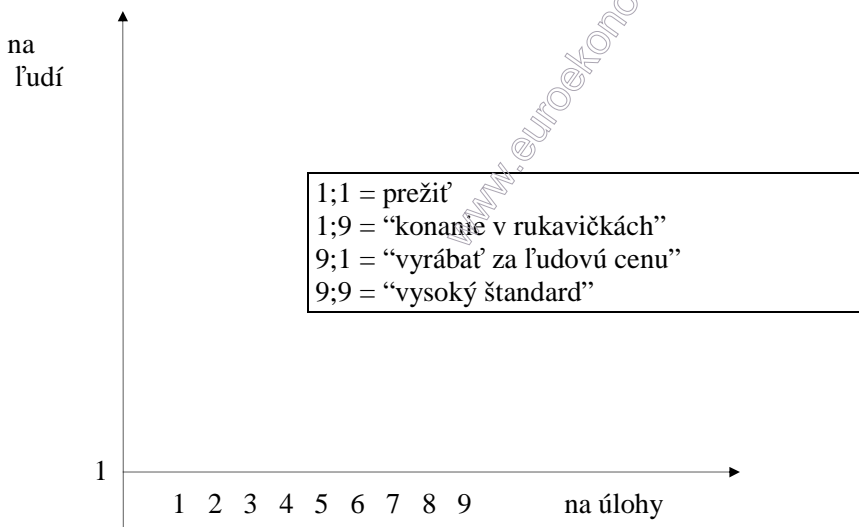
- osobnosť - súhrn fyzických a duševných vlastností, usporiadaných do jedinečného, neopakovateľného celku
- vlastnosti
 - vrodené
 - získané
 - výchovou

■ vzdelávaním

1. Čo môže?
= schopnosti (vedomostne, zručnosti, vlohy)
2. Čo chce?
= motivácia (potreby, záujmy, návyky, ideály)
3. Aký je?
= vlastnosti (temperament, postoje, charakter)

Štýly vedenia

- forma pracovného vzťahu medzi vedúcim a podriadeným
- podľa spôsobu rozhodovania
 1. **autoritatívny** - nadriadený rozhoduje o všetkom a svoje rozhodnutia presadzuje príkazmi, nariadeniami
 2. **demokraticky** - vedúci sa radi s podriadenými, rozhoduje kolektív a vedúci pôsobí v úlohe koordinátora
 3. **participatívny** - aktívna účasť podriadených na riadení a rozhodovaní v rámci svojich kompetencií
 4. **liberálny** - vedúci je mäkký, ma nízku autoritu, rozhodovanie ponecháva na podriadených
- podľa zamerania vedúceho pracovníka
 - a) na ľudí
 - b) na úlohy



Kontrola

- funkcia riadenia zameraná na hodnotenie javov, ktoré v riadenom objekte nastali, prebiehajú alebo už prebehli

Fázy kontrolného procesu

1. zistenie skutočného stavu
2. porovnanie zo stavom žiadaným, vyčíslenie odchýlok, hľadanie príčiny
3. návrh opatrení

Subjekty

- špeciálne kontrolne útvary - vstupná aj výstupná kontrola
- vedúci pracovníci
- každý pracovník samostatne
- vonkajšie kontrolne orgány - daňovníci, protimonopolný úrad, hygienici, slovenská obchodná inšpekcia

Druhy

1. **pôvod**
 - a) vonkajšia
 - b) vnútorná
2. **rozsah**
 - a) komplexná
 - b) čiastková
3. **čas**
 - a) predbežná
 - b) priebežná
 - c) následná
4. **miesto**
 - a) priama - priamo na mieste
 - b) nepriama - prostredníctvom dokladov
5. **podľa toho, čo sa kontroluje**
 - a) rozpočtová - peňažná, finančná
 - b) fyzická - v merných jednotkách
6. **pravidelnosť**
 - a) pravidelná
 - b) nepravidelná

Problémy

- formálna kontrola
- nadmerná kontrola
- bez kontroly
- nepravdivé informácie
- správnosť kritérií