

TEST 1

1. Rysy dokonalých podnikov podľa Petersa a Watermana

- 1) boli vždy orientované k inovačným aktivitám
- 2) poznali veľmi dobre potreby svojich zákazníkov
- 3) vo firmách treba presadzovať riadiacu autonómiu a súťaživosť
- 4) dosahovali zvýšenie produktivity práce, lebo sa veľmi venovali svojim zamestnancom
- 5) riadenie v týchto firmách vychádzalo z časti z filozofie hodnôt, kt. vyznávali vedúci manažéri podniku
- 6) v týchto firmách bolo zameranie na tie obchody, kt. považovali za najlepšie
- 7) tieto firmy mali jednoduchú org. štruktúru, ale aj lojálnych zamestnancov oddaných firme
- 8) niektoré divízie boli centralizované, ale aj decentralizované v závislosti na daných podmienkach

2. produktivita - charakteristika

- podiel výstupov k vstupom za časovú jednotku a v požadovanej kvalite

Drucker „Najväčšia príležitosť pre zvýšenie produktivity spočíva vo vlastnej produktivite práce“. Firmy k zvyšovaniu produktivity využívajú prácu, materiál, kapitál. Produktivita v sebe zahŕňa účinnosť a efektívnosť.

- a) produktivita môže vzrásť
 1. Zvýšením výstupov pri konštantných vstupoch
 2. Znížením vstupov pri konštantných výstupoch
 3. Zvýšením výstupov a súčasne znížením vstupov
 - b) účinnosť znamená dosahovanie cieľa
 - c) efektívnosť znamená dosiahnutie cieľa s najmenším počtom zdrojov
3. Je riadenie veda alebo umenie? Je možné uvedené vysvetlenie aplikovať na inžinierstve alebo účtovníctve?

Riadenie rovnako ako všetky ostatné činnosti: *medicína, účtovníctvo, futbal* je *umenie*. Je to „*vedieť ako robiť vo svete danej situácie*“. Manažéri môžu pracovať lepšie ak používajú *systematické znalosti manažmentu*, teda znalosti, ktoré vychádzajú z *vedy*. Prax v riadení je *umenie*. Organizované znalosti, o ktoré sa opiera môžeme označiť ako *vedomosti, o ktoré sa opiera veda*.

4. Ako sú chápané pojmy „veda“, „princíp“ a „teória“?

Prvky vedy:

- veda je *organizovaná znalosť*

Podstatnou vlastnosťou akejkoľvek vedy je používanie *vedeckých metód*.

Veda zahŕňa *jasné koncepcie, teórie* a ďalšie nahromadené *znalosti* odvodené z *hypotéz* (z *predpokladov že niečo je pravdivé*).

Teória je *systematické zoskupovanie vzájomne súvisiacich koncepcií a princípov*

Princípy v manažmente sú
vysvetľujúce

Princípy môžu byť _____ alebo _____
nikdy nie však _____ . Techniky manažmentu sú v podstate
_____ , ako vykonávať činnosť resp. _____ , ako dosahovať potrebné

výsledky

Medzi manažérske techniky možno zaradiť:

- *rozpočtovanie*
- *účtovanie*
- *plánovanie*
- *techniky riadenia*
- *(metóda sieťovej analýzy*
- *metóda kritickej cesty)*

(((schéma)))

5. Znázornite chématicky systémový prístup k manažmentu:

www.euroekonom.sk

6. Charakterizujte funkcie manažérov.

Plánovanie zahrňuje *vytýčenie cieľov a ciest ako tieto ciele dosiahnúť (atribúty: ciele, stratégie, plány, politiky)*

Organizácia je tá časť riadenia , ktorá zahŕňa určenie štruktúry rolí pre ľudí, ktorí sú v danej organizácii

Personalistika zahŕňa zaplňovanie a udržiavanie zaplnených pozícií v organizácii

To je prevedenie pomocou

- *identifikácie požiadavok na pracovné sily*
- *zoznam disponibilných ľudských zdrojov*
- *nábor*
- *výber, oceňovanie, plánovanie*
- *povolanie, školenie, rozvoj uchádzačov*

Vedenie je ovplyvňovanie ľudí, aby boli presvedčení v organizácii a splňali požiadavky pre skupinové ciele organizácie

Kontrolovanie zahŕňa: *meranie a korekciu aktivít v organizácii s cieľom dosiahnúť aby činnosti organizácie boli v súlade s plánom sledovať postup a včas urobiť opatrenia k náprave.*

Koordinovanie je potrebné pre dosiahnutie medzi úsilím k dosiahnutiu . Každá manažérska funkcia prispieva určitým spôsobom ku koordinovaniu

7. Uveďte podstatné rozdiely v manažérskych praktikách vo vybraných krajinách.

Francúzsko:

Nemecko:

Kórea:

Iné krajiny:

Austrália: moralistický prístup, úspech závisí od podstupeného rizika

Taliansko: vyššia konkurencieschopnosť, skupinové rozhodovanie

Rakúsko: snaha o sebarealizáciu

Anglicko: soc.istota, dostatok zdrojov, adaptabilita, logika

Japonský manažment:

a) charakterizujte manažérsku prax z pohľadu celoživotného zamestnania a konses rozhodovania:

b) Teória „Z“

8. Teoretik manažmentu Schonberg zahrňuje 9 poučení japonského úspěšného riadenia výroby. Uved'te ktoré sú to poučenia a charakterizujte ich:
- 1. technika a technológia a s ním spojené metódy riadiacej práce sú prenositeľné veľká pozornosť by sa mala venovať systému komplexného riadenia: kvality výroby a systému presného časového plánovania výroby bez medziskladov*
 - 2. riadenie výroby systémom presného časového plánovania „Just in time“ odhaľuje rezervy, kľúčové miesto má výrobný proces bez zásob nedokončenej výroby a medziskladov t.j. jeho plná časová synchronizácia*
 - 3. kvalita výroby sa začína z jej organizácie ide o systém zabezpečovania kvality, kľúčové miesto majú prevencie nedostatkov, personál má byť vedený k zvyku považovať kvalitu svojej práce za nevyhnutnú záležitosť svojej cti*
 - 4. zavedenie nových metód riadenia výroby zároveň mení vzťah zamestnancov a jej činnosti*
 - 5. moderná výroba vyžaduje jej účelové projektovanie, ktoré potom zaistí jednoduchú organizáciu*
 - 6. úspech výrobnno-hospodárskej činnosti je do značnej miery podmienený pružnosťou systému riadenia výroby*
 - 7. hospodárne fungovanie systému riadenia výroby rozširuje aj nadväzný systém hmotného zabezpečenia potrebných dodávok, surovín a materiálov, nástrojová príprava*
 - 8. maximálne rozvíjať tvorivú iniciatívu a duch spolupráce všetkých zúčastnených v systéme riadenia výroby*
 - 9. využitie japonských metód riadenia výroby vyžaduje v podmienkach USA predovšetkým „to reálne chcieť a plánovať to zabezpečiť“*

9. Uved'te princípy formovania organizačných štruktúr:

1. *princíp optimálneho počtu riadiacich stupňov*
2. *princíp súladu centralizácie a decentralizácie rozhodovacích procesov v riadiacej štruktúre*
3. *princíp rozpätia riadenia*
4. *princíp súladu štruktúry riadenia divízie s požiadavkami napr. holdingu*
5. *princíp súladu štruktúry s príslušným stupňom inovácie*
6. *princíp súladu štruktúry riadenia s potrebami reprodukčného procesu*
7. *princíp súladu práv a zodpovedností v každom článku riadiacej štruktúry*
8. *princíp súladu štruktúry a procesov riadenia*
9. *princíp súladu štruktúry riadenia s potrebami a účinkami automatizovaných systémov riadenia*

10.

a) Na aký účel slúži v strategickom plánovaní analýza silných a slabých stránok:

b) Aké charakteristiky by ste uplatnili pri analýze odvetvia?

- *druh vyrábaných výrobkov*
- *rozsah diferenciacie výrobkov*
- *porovnateľné výrobky*
- *rozsah automatizácie*
- *skúsenosti a z nich vyplývajúce prednosti*
- *nevyhnutná veľkosť výrobných stredísk*
- *náklady na transport a distribúciu*
- *bariéry prístupu na trh*
- *veľkosť produkcie nevyhnutnej pre vstup na trh*

c) Ako by ste analyzovali konkurenciu

- *budúce ciele konkurencie*
- *súčasnú stratégiu konkurencie*
- *aké sú predpoklady konkurencie*
- *schopnosti (silné a slabé stránky) konkurencie*

TEST 2

1. - predstaviteľ operačného manažmentu, jeho dielo
Fayol - zakladateľ myšlienkového prúdu „Správne riadenie“
- *dielo „zásady správy všeobecne a správy podniku“*

- riadenie podniku chápal ako vedenie k vopred zadanému cieľu pri maximálnom využití možnosti z disponibilných zdrojov
- Funkcie správy
 - a) plánovanie - stanovenie cieľov a postupov ako ich dosiahnuť
 - b) organizovanie - zabezpečovanie hmot. a ľudských zdrojov
 - c) prikazovanie - dávanie úloh a inštrukcií podriadeným prac.
 - d) koordinovanie - zlad'ovanie činností pracovníkov
 - e) kontrola - overovanie súladu plánu a skutočnosti o príprave návrhu
- rozdelenie činností (6 činností) - riadenie chápal ako zladenie 6 základných činností
 - 1) technické (výrobné, technologické)
 - 2) obchodné (nákupné a predajné)
 - 3) finančné (získanie a využitie kapitálu)
 - 4) ochranné (zabezpečenie vlastníctva a ochrana osôb)
 - 5) poisťovacie
 - 6) účtovné (evidencia-kontrola, štatistika, rozborý hospodárenia)
- 14 princípov
 - 1) zabezpečiť del'bu práce
 - 2) vyvážiť 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 jednaní
 - 12) udržiavať stabilitu zamestnancov vo funkcii a práci
 - 13) podnecovať iniciatívu zamestnancov k zdokonaľovaniu organizácie a práce
 - 14) udržiavať kooperatívneho ducha pre spoločnú prácu

2. etapy vývoja manažmentu

Vývojové epochy vyvolávajúce zmeny manažérskeho štýlu:

- a) začiatky industrializácie
 - ľudská práca : ruky, dlane, fyzická sila
 - motivácia : nátlak, zabezpečenie životných potrieb
 - riadiaca metóda: rozkaz, stráženie
 - riadiaci štýl : veliteľská hierarchia, autorita
 - b) začiatok konkurencie (po 2.sv.vojne) - ľud.práca: znalosti, intelektuálna kapacita
 - motivácia: plat, rozličná životná úroveň
 - riad.met: plánovanie, kontrola, norma
 - ria.št: inštrukcie, rozhodovanie v rámci štruktúry
 - c) plná konkurencia - ľudská práca: cit, vôľa, totálny záujem
 - motivácia: uznanie, aktívne spolurozhodovanie
 - riadiaca metóda: dialóg
 - riadiaci štýl: decentralizácia, neformálna štruktúra, radar
3. prednosti formálneho plánovania písomne zaznamenaný plán poskytuje menej interpretačného priestoru , je každému k dispozícii, je motivačným činiteľom, lebo sú v ňom termínované úlohy

4. čiastkové 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, informačná a komunikačná štruktúra)*
- *analýza odvetvia (druh vyrábaných výrobkov, rozsah diferenciacie, porovnateľné výrobky, rozsah automatizácie, skúsenosti a z nich vyplývajúce prednosti, nevyhnutná 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 nákupov, 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, sociálno-kultúrny vývoj)*

5. Znázornenie podnikového plánu (presvietené , popis.schéma)

6. Manažéri nového tisícročia

- *sedem charakteristík*

1. *rýchle zmeny, vyplývajúce z nespokojnosti, to vyvolá tlak na adaptabilitu managerov 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 odvetviami v priemysle, nové formy súťaženia, využívania informatiky*
3. *riešenie potreby zdrojov v závislosti od úpadku a rastu ekonomiky v podnikateľskej sfére*
4. *dynamický nárast služieb*
5. *ochrana životného prostredia, vytváranie nových pracovných príležitostí*
6. *riešenie skupinových konfrontácií sociálneho charakteru zamestnancov a odborových organizácií*
7. *realizovanie systémových opatrení štátu a komúny s podnikovými záujmami a rastom životnej úrovne*

- *vlastnosti manažérov (6 bodov)*

- a) *charakter a čestnosť*
- b) *iniciatíva a preberanie rizík*
- c) *snaha slúžiť zamestnancom*
- d) *intelekt*
- e) *predvídať s rozhl'adom*
- f) *vnímavosť, flexibilita, pružnosť, presvedčenie*

- *čo musia manažéri mať*

A) *základné kvality vedúcej osobnosti*

B) *koncepčné a strategické myslenie*

C) *schopnosť vysporiadať sa so sociálno-ekonomickými internými problémami pri rozdeľovaní ľudských zdrojov*

7. ekonomické prostredie - doplňovať vety - celá strana

Manažéri pracujú v pluralistickej spoločnosti, v ktorej mnoho org. skupín organizuje rôzne skupiny. Ani jedna nemá neobmedzené možnosti. Úlohou manažérov je tieto rozdiely integrovať. Vonkajšie prostredie ekonomické:

Ekonomické prostredie predstavuje prostredie kapitálu vyprodukovaného samostatno v organizácii. Peňažné zdroje pre nákup môžu byť vytvárané v rámci organizácie. Neziskové organizácie podporujú štát prostredníctvom dotácií. Sú závislé na rôznych subdodávateľoch, produkujú rôzne materiálnové a kapitálové položky.

PS - disponibilita, počet, akosť, kvalifikácia, cena, náklady. Nadbytok nekvalifikovaných, nedostatok kvalifikovaných. PS je dôležitým faktorom pre podnik. Autoamatizácia vytvára podmienky pre znižovanie PS v niektorých oblastiach.

Cenová hladina - vstupy do podniku ovplyvňuje cenová úroveň. Keď ceny rastú, rastú aj vstupy, rastú výstupy, krízou podniku je inflácia.

Vládna finančná a daňová politika - predstavuje charakter vládnej politiky. Vláda svojou finančnou politikou ovplyvňuje disponibilitu úveru. Diskontná sadzba ovplyvňuje úvery obchodných bánk, dôležitý spoj vyberania daní.

Zákazníci - ich prania, čo budú kupovať, sú najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim úspešnosť podniku.

8. personálny manažment - úloha, formy - podľa prednášky JuDr. Martinovej

Úloha - zladit' všetky programy RLZ s podnikateľskou stratégiou aby všetky tieto programy zodpovedali jej potrebám. Preto je potrebné plne chápať obchodnú a finančnú

situáciu a stratégiu podniku

a) spoločenský 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 *úsek riaditeľa org. jednotky, personálny úsek, technický, výrobný, obchodný, ekonomický, technicko-výrobný, obchodno-ekonomický, investičný úsek*

10. 11 britských charakteristík dokonalosti

1) aktívne jednať

2) využívať autonómnosť a podnikavosť

3) rozvíjať vzájomnú komunikáciu medzi vedením a pracovníkmi, aj v rámci skupín navzájom

4) využiť zamestnancov zmysel pre vlastnícku či podielovú (ziskovú) zainteresovanosť

5) podporovať záujem a úsilie o inovačné riadenie a inováciu vôbec

6) dodržiavať jasné stanovenie cieľov

7) stanoviť jasné poslanie firmy, zoznámiť 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 nadmerne zaplatiť dobrú prácu, a to v porovnaní s ostatnými firmami
11) využívať pobádacie metódy pre rozvoj iniciatívy, tvorivosti, spoľahlivej a kvalitnej práce

TEST 3

1. vedecké riadenie - zásady Taylora (dielo „zásady vedeckého riadenia“)

zaoberal sa - účinnosťou práce zamestnancov

- metódami práce
- technikou skúmania
- zdokonaľovaním manažérskej práce

Podstata jeho názorov a doporučení:

- systém pravidiel, predpisov
- kvalita vedúcich výroby
- čo, ako treba spraviť, čas práce

2. etické teórie - utility

- zákl. práva
- práva

3. organizovanie, postupka, schéma

fázy organizačného procesu :

- a) zadanie org. problému - prvky - ciele, vymedzenie oblastí organizovania a riešenia
- rozpočtové a časové údaje
 - kompetencia riešiteľov org. prieskumu
 - podanie správ
- b) prieskum - zhromažďovanie info - metódy

- analýza dokladov
- dotazovanie (písomné, ústne)
- porovnanie
- vlastný písomný záznam
- vedecké metódy

c) analýza a kritické hodnotenie - techniky

d) návrh riešenia

e) hodnotenie a výber

f) zavedenie, realizácia

g) kontrola

4. predstavitelia behaviorizmu a ich význam: Mayo, Folletová, Weber, Maslow

Mayo : a) spôsoby jednania vedenia s pracovníkmi a pracovnou skupinou

b) miesto jednotlivca v pracovnej skupine

c) spôsob hodnotenia práce

d) vyjadrenie formou uznania

e) sociálna stabilita

Weber: pozri

Maslow: pozri

5. 10 princípov kontroly

- a) *musí zodpovedať povahe a potrebám činností*
- b) *musí rýchlo informovať o odchyľkach*
- c) *musí sa dávať dopredu*
- d) *musí upozorňovať na strategicky dôležité odchyľky*
- e) *musí byť operatívna*
- f) *musí byť pružná*
- g) *musí byť v súlade s organizáciou podniku*
- h) *musí byť hospodárna*
- i) *musí byť zrozumiteľná*
- j) *musí poukazovať na chybné akcie*

6. personalistika - pracovno-právne vzťahy

■ *individuálne (vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom)*

- a) *pracovný pomer*
- b) *pracovný čas a dovolenka*
- c) *pracovná disciplína*
- d) *mzda*
- e) *prekážky v práci*
- f) *pracovné podmienky*
- g) *náhrada škody*

■ *kolektívne - vzťahy medzi zamestnávateľom a odbormi*

- a) *kolektívne vyjednávanie*
- b) *kolektívne zmluvy*
- c) *účasť odborov v pracovno-právnych vzťahoch*
- d) *tripartita*

7. 10 manažérskych úloh

interpersonálne

- a) *reprezentant*
- b) *vedúci*
- c) *spojovateľ*

informačné

- a) *prijímateľ*
- b) *šíriteľ*
- c) *hovorca*

rozhodovacie

- a) *podnikateľ*
- b) *krízový manažér*
- c) *alokátor zdrojov*
- d) *vyjednávač*

8. 12 princípov efektívnosti práce - Emerson

- 1) *mať jasne definované ciele riadených činností*
- 2) *triezvo využívať zdravý rozum a kriticky hodnotiť rozhodovacie situácie*
- 3) *využívať poradcov a skúsenosti druhých*
- 4) *zabezpečiť pracovnú disciplínu a morálku*
- 5) *zabezpečiť spravodlivé odmeňovanie a vhodné pracovné podmienky*
- 6) *viest' spoľahlivú a včasnú evidenciu nákladov a výsledkov práce*
- 7) *vytvoriť pružné operatívne riadenie prebiehajúcich výrobných a nevýrobných procesov*
- 8) *správne voliť, umiestňovať, plánovať a organizovať činnosť pracovníkov*

- 9) vytvárať vhodné podmienky pre výkon práce, vrátane štandardizácie výrobkov a dielov
- 10) štandardizovať výkon pracovných operácií
- 11) štandardizovať pracovné inštrukcie a výrobnú dokumentáciu
- 12) zabezpečiť spravodlivé odmeňovanie a motiváciu k efektívnosti práce každého zúčastneného pracovníka podľa jeho konkrétnej účasti

9. Weber , jeho dielo, 6 princípov byrokratických org. noriem, pravidiel, povinností
Predstaviteľ nemeckej racionálnej byrokracie. Tento sociologicky orientovaný směr silne ovplyvnil administratívnu organizáciu amerického priemyslu. Podstata jeho učenia bola, že označoval pojem „byrokracia“ ako systém fungujúci na základe pevných noriem, pravidiel a povinností.

Princípy byrokratickej spoločnosti:

- 1) *deľba práce založená na funkčnej špecializácii s prísnyim vymedzením úloh a povinností každého článku organizácie*
- 2) *presné definovanie práv a povinností, kde každý pracovník je zodpovedný nielen za svoje rozhodnutia, jednanie, výsledky práce, ale aj za všetkých jemu podriadených spolupracovníkov*
- 3) *činnosť organizácie dodržiava sústavou pravidiel a jej fungovanie je založené na pravidlách (normy, inštrukcie, popisy činnosti)*
- 4) *vedúci riadi svoj aparát spolupracovníkov na základe objektívnych pravidiel a postojov, neosobne a spravodlivo voči všetkým osobám*
- 5) *práca v byrokratickej organizácii je službou, kde je nutné dodržiavať pravidlá súladu kvalifikácie ľudí s nárokmi na ich zastávané miesta. Pracovníci musia cítiť nielen nároky, ale aj sociálne istoty, mať zabezpečený služobný postup podľa úspešnej práce, pracovať lojálne voči organizácii a v korporatívnom duchu*
- 6) *vytvárať podmienky poriadku, stabilitu fungovania byrokratickej organizácie, zabezpečovať jej efektívnosť*

Jeho doporučenia sú v knihe „Teória sociálnej a ekonomickej organizácie“

10. stupne hodnotenia - napríklad: *neuspokojivý (potreba vymeniť)*
dobry (nemá perspektívu postupu)
veľmi dobrý (o jeden stupeň)
vynikajúci (funkciu o 2 stupne vyššie)

TEST 4

1. manažérske funkcie v domácich a zahraničných podnikoch, vymenujte a charakterizujte rozdielnosť

Manažérske funkcie

1. plánovanie

Domáci podnik

národný podnik

Zahraničný podnik

svetový trh

2. organizovanie	
2.1 organizačná štruktúra	štruktúra pre domáce operácie
2.2 právomoci	podobne
3. personalistika	
3.1 zdroje manažmentu	národné zdroje
3.2 orientácia manažmentu	často etnocentrické
4. vedenie	
4.1 vedenie a motivácia	ovplyvňované podobnou kultúrou
4.2 komunikačné spojenie	relatívne krátke
5. kontrola	
5.1 spravodajský systém	podobné požiadavky

2. Charakterizujte medzinárodný obchod (čoho sa týka)
Týka sa transakcií, ktoré prekračujú hranice štátu

3. Aké formy medzinárodného obchodu poznáme

Transfer tovaru, služieb, financií, know-how, PS, technológií
interakcie fy s hositeľskou krajinou:

-vývoz z materskej kr. do host'ovskej

-vývoj licenčných dohôd z mat do host'. a to zmlúv o licenciách a manažmente

4. Charakterizujte Baťov systém organizácie a riadenia vnútro podnikových útvarov

- *budoval riadenie „za pochodu“ nie pomocou teórie, vychádzal z pragmatických skúseností*

Plánovanie - progmatický prístup, dlhodobé záujmy (trojročné plány) na základe detailných polročných predpokladov pre výrobu tovaru a na základe viacročných plánov pre výstavbu závodu, základné plánovacie obdobie 1/2 rok, jar-let, jeseň-zima, potom týždenné a denné plány

Organizácia - neexistuje štruktúra organizácie, podnik bol dôsledne riadený ako podnik jednotlivca, všetci pracovníci začali pracovať na najnižších miestach, podľa schopností boli zaradení na vyššie miesta, od pracovníkov sa vyžadovala vysoká iniciatíva, neexistoval organizačný poriadok, organizačná schéma bola nahradená zoznamom jednotlivých oddelení (dielne).

Priame riadenie vrcholového vedenia - často rozhodovali operatívne a detailné, nič zo svojej právomoci nedelegoval.

Kontrola - týždenná-konferencie, denné sledovanie tržieb, dôraz na kontrolu kvality

Ďalšie zásady riadenia - operatívnosť, pružnosť, jednoduchosť, riadenie rozhodnutí, dôraz na efektívnosť.

Dielenská samospráva a účasť na zisku a strate :

- vyúčtovanie zisku týždenne

- dielne mali značnú hospodársku samostatnosť

- hmotná zainteresovanosť

Nákupná činnosť - najdôležitejší článok, najväčšia pozornosť cenám, zásobám, plynulému zásobovaniu výroby

5. Rozlišujeme základné modely vymedzenia kompetencie

a) charakteristika (líniová, líniovo-štábná, funkčná)

- b) nakresliť org. schému
 - c) podstatné výhody a nevýhody líniovo-štábného systému
- nebude
6. Aké org. členenie v org. štruktúre podľa odborov a činností na úseku pers. manažmentu by ste vytvorili vo veľkom podniku?
 Personálny úsek:- pers. útvar, výchova a vzdelávanie, starostlivosť o prac., mzdové...
7. Určte objekty plánovania, ktoré podľa vášho názoru prislúchajú vedeniu podniku
- a) zabezpečenie dodávok polotovarov - obchodný resp zásobovanie, nákup
 - b) zmena v systéme spracovania info celého podniku - obchodno-ekonomický
 - c) krátkodobé zvýšenie objemu produkcie- výrobný
 - d) dlhodobé zabezpečenie využitia kapacít - technicko-výrobný

TEST 5

VEDECKY MANAGEMENT

TAYLOR =otec moderného managem a vedeckej org. práce dielo zasady vedeckého riadenia zaoberal sa 1 účinnosť práce robotníkov 2 metodami práce 3 technikami skumania 4 zdokonaľovaním manualnej práce **T.doporočuje** 1 zaviesť technicky zdôvodnené dielče operácie(pasová výroba) 2 vedecka organizacia práce sa snaži minimalizovať neracionálnu ľubovôľu pracovníkov pri prac. Úkonoch a kladie si za cieľ pre jednotlivé pracoviska ,dielne vytvoriť system pravidiel, ktore využívaju postupy najlepších pracovníkov

H.L.GANNT diela PRACA MZDY A ZISK a ORGANIZACIA PRACE = rozpracovanie metod a postupov denného planovania pracovných operácií

GILBERTH „APLIKOVANE POHYBOVE ŠTUDIE rozpracoval postupy 1.pohybových štúdií, 2.zladienie metod prace ľudí a disponibilných zariadení, 3.eliminácia zbytočných prestojov

GILBERTHOVA „PSYCHOLOGIA MANEGEMENTU" priekopníčka v oblasti psychológie riadiacej práce Prínos:1.uplatnenie psychologie pri výbere pracovníkov 2.zaškoľovanie v prac. postupoch 3.dobre social.klíma

EMERSON pozri 12 princ. efekt práce

PSYCHOLOGICKO SOCIALNY MANAGEMENT MASLOW, FOLLETOVA, MAYO, BARNARD po 2ww Maslow ,Likert, Herbegr, McGregor Maslow =**hierarchia potrieb ľudí** 1 fyziologické = základné pre život 2 P.bezpečia a istoty =ochrana v práci 3 P.Socialne =byť akceptovaný, rovnoprávnym členom kolektívu 4 P uznania osobných kvalít ,ocenenie výsledkov práce 5 potreba sebarealizácie =naplenie pocitu životného poslania , splnutie záujmov a práce **USPOKOJOVAT POSTUPNE** ,lebo ak niesu v určitom čase uspokojené všetky potreby , najviac je naliehané na základné

VZTAH PLANOVANIE A INFORMACIE Planovanie uzko súvisí s informaciami.Zakladom planovania je zber informácií, ktore predstavuju informačne vstupy planovacieho procesu.Informacie niesu spoahlive preto sme v neistote,ZDROJE INFOR.1 interne o doterajšom priebehu a výsledkoch budúceho obdobia , su z podniku=účtovníctvo štatistika 2 externé z okolia od odberateľov, dodavateľov o podobných výrobkoch, o situácii na svet. trhoch o konkurentoch, o politike vlady **ZISKAVANIE INFOR** 1 primarne ankety od spotrebyateľov 2 sekundárne od konkurentov, spravy veľtrhov

STRATEGICKE PLANOVANIE ZASADY 1 jednotnosť zakl. Pohľadov na koncepciu 2 koncentracia síl 3 rozvoj predností, potlačenie slabín 4 využitie šanci trhu a okolia 5 inovácia výroby **OBSAH** 1 základne podnik rozhodnutia 2 vyber smeru podnikania 3 rozdelenie zdrojov na súčasne a budúce potreby 4 formulácia rozvojových a výnosových cieľov **ANALYZY** podniku okolia odvetvia trhu konkur

ROZPOCTOVANIE JE ciselné vyjadrenie všetkých krátkodobých plánov podnikov na určite čas obdobia JE súčasť operatívneho plánovania POSKYTUJE dobré podmienky na kontrolu, môže sa opierať o rozsiahly infor system

TRI MANAGERSKE TYPY

STYL VYSLEDKU 1 súťaž -dôležité ju vyhrať , dosiahnuť lepší výsledok ako predchádzajúce , schopnosť súťažiť so sebou 2 splnenie a prekročenie predsavzatia 3 unikátny výkon 4 použitie spätnej väzby 5 stanovenie cieľa s adekvátnym rizikom 6 zaangažovanosť v práci 7 využitie expertov 8 plánovanie ako inštrument na prekonanie prekážok

STYL SOCIALNY 1 snaha o súdržnosť skupiny 2 snaha stykať sa s inými ľuďmi 3 znepokojenosť nad rušenou reláciou k ľuďom 4 starostlivosť o ľudí v pracov situácii 5 zaujem 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,KATZE):

- 1)vytvoriť podmienky aby sa z.citili ako časti podnikových tímov
- 2)podnecovať vzajomnú otvorenú komunikáciu zamestnancov, informovať ich o rozvoji podnikových činností s cieľom získať ich odporúčania,navrhý,staznosti
- 3)personalne presuny,povysenie vo funkcii uskutočniť v max.miere z vnútorných zdrojov firmy
- 4)klast doraz na kvalitu vsetkej prace,vytvarat podmienky, aby zamestnanci spajali svoju profesionalnu hrdost s kvalitou nimi vyrobených výrobkov a poskytovaných služieb
- 5)umožniť zamestnancom účasť na zisku firmy podielovými akciami
- 6)pokiaľ možno redukovat prejavy hierarchickej nadradnosti, zaistiť neform. oslovenie krstnym menom,organizovat spoločne jedálne a ďalšie zariadenia pre V zam. bez rozdielu funkcii
- 7)venovat pozornosť vytváraniu dobrého pracovného prostredia
- 8)podporovat organizacie a spolky,o kt. maju z.zaujem a su clenmi
- 9)poskytovat zamestnancom možnosť zvyhodného podnikového sporenia
- 10)pri uvolnovani prac. vyuzit ich kvalifikacne predpoklady predovsetkym v rámci firmy,ak to nie je mozne snazit sa o vhodne umiestnenie v spolupracujucich externych organizaciach
- 11)v max.miere zabezpecovat zdravotnu starostlivosť zamestnancov
- 12)nalezitu pozornosť venovat zvysovaniu kvalifikacie pr.+rekval

DOUGLAS Mc.GREGOR-"LUDSKA STRANA PODNIKU"-PSYCH-SOC.SKOLA

ako v organizácii rozvíjať aktívnu tvorivú činnosť zamestnancov

TEORIA "X":zamestnanci nemajú k svojmu podniku vzťah,su vedeni iba snahou uspokojovat svoje hmotne potreby(Maslow)Preto man.jednanie zdoraznuje metodu priameho riadenia a kontroly v pevných hierar.

strukturach organizacie: 1)vedenie ludi na kratkom voditku
2)hmotnou stimulaciou za konkretny vykon 3)vyrazne povysovanie
cez odmeny,ale opacne aj tresty

TEORIA "Y":prístup k zam.ako potencialnemu tvorcovi hodnot
Zvyraznuje vyznam nepriamej motivacie ako metody organizovaneho
riadenia,kt.vyvolava u pracovníkov zaujem o pracu.

Dovody:60roky v USA-priorita uspokojovania hm.potrieb,tieto uz
dosiahly a metody priameho riadenia su neucinne.=>1)riadenie na
volnom voditku 2)autonomnost 3)podpora iniciative 4)podnikavost

EMPIRICKY PRISTUP P.DRUCKER „Umenim M je rozumne vyvažit' a harmonizovat'
f-cie 1 riadiť podnikat činnosť 2 zvladnúť system riadenia (riadiť pracovníkov) 3 riadiť prac
kolektivy a ich pracu

činnosť M 1 **Stanovenie cieľov** -ich priradenie k podnik činnostiam -ich priradenie v čase -
prenesenie na kolektív, ktorý ich ma plniť 2 **Organizacia prace** - rozdelenie činnosti na dielče
operácie -ich priradenie k osobe alebo kolektívu- zabezpečiť predpoklady plneniaa org
štruktúru pre plnenie a kontrolu **Motivácie a komunikacia** - vytvorit' kolektív pracovníkov-
oboznamit' ich s cieľmi a zainteresovat' na plnení uloh- mať infor a riadiaci kontakt **Meranie
a hodnotenie** -posudenie kvantity a kvality -spravodlivé ohodnotenie**Kvalif. Rozvoj pracov-**
odborná príprava pracov - rozvoj a integrita kolektivov

TEST 6

BATA dopln 1 kalkulacie 2 rozpočet 3 plan,počnúc denným končiac ročným počnúc plánom
pracoviska končiac planom továrne 4 starostlivosť o zamestancov 5 rozvoj podnikateľských
aktivít 6 racionalizácia organizácie riadenia

BATA TEORIA filozofia PLANOVAČIE OBDOBIE JE POLROK 1 Pri svojej práci som
nemal na mysli vybudovať zavod,ale človeka, aby bol výkonnejší lepšie slúžil zakazníkom a
on potom vybuodoval závod 2 Najväčšie straty v obchode vznikajú nesprávnym stanoviskom
k práci, spolupracovníkom a zakazníkom 3 Hl.úloha organizatora je aby vytvoril morálne a
psychologické zázemie, ak chce vybudovať veľký podnik 4 Podnikatelia vyrabajú draho, lebo
vyrabajú málo a vyrabaju draho lebo vyrabajú malo 5 Zamestane zamestnavateľ musia
vychadzat' z moralnej zasady, že len za vykonanú prácu možno brať plat a že tato praca by
mala slúžiť čo najväčšiemu počtu ľudí.6 Ulohou podnikania je hľadanie nových ciest
k obohcovaniu tisícov a milionov ľudí.To sa dá dosiahnuť len tak ak každý výrobok bude
vyrabaný na tom mieste kde su na to naj podmienky **tezy 1** vytvaranie a vyuzivanie
príležitostí pre výrobu (ročne sa vyrobí 900 mil parov a na svete je 2 mld ľudí , ked ma každý
aspoň 2 páry topanok to je príležotost') **2** bod 1 vyžaduje obchodno-výrobnou strategiu -obuv
pre široké vrstvy obyvateľstva lacne a kvalitne - znižovanie výrobných nakladov - byť stále
prvý a najlepší **3** prenikanie na svetový trh , treba sa usilovať o monopolizáciu široké
uplatnenie vo svete vo všetkých sortimentoch **BONUS** vychádzal z FORDA- vzzíval predpisi
a vyvíjal tlak na orgány aby mu povolili výnimky

LINIOVY A VIACLINIOVY SYSTEM **výhody L** -jediná a jednoznačná komunikačná
cesta -jasné kompetencie -lepšia koordinacia pracovníkov -lepšia kontrola pracovníkov
nevýhody L - preťaženie najvyššieho stupňa vedenia - dlhá komunikačná cesta -klesa kvalita
rozhodovania **výhody V** -kratke komunikačné cesty- specializacia riadiacich f-cií **nevýhody V**
-kompetenčné konflikty- neistota u pracovníkov vo veci nadradenosti a podradenosti

TRI CIELE NAD - MEDZI - POD GRAF -definovanie cieľov je stálym nadväzným cyklickým procesom, ulohou ved.prac je zladíť exter a inter ciele a vytvoriť podmienky pre realizáciu v politike porogramoch čas rozvrhoch postupoch a rozpočtoch organizovaním koordinovaním personalistikov, rozhodovaním a kontrolou

SATELIT SK A RIADICI PRAC

SS: 1Zamestnanci - prijem, soc istoty, dobre prac podm
2Poskytovatelia cudz kapit. - zúročenie, včasné splatenie
3Dodávateľia - výh. dod. podm., plat. schop. odb.
4Zákazníci - kvalitná výroba, ceny, servis
5Odbory - rešpektovanie zást. odborov
6Št. inštitúcie - dodrž. zák, ekológia, prac. miesta
RIADENIE: 1Vlastníci podniku
2Vedúci podniku, manažéri(vrch-stred-najniž)

10 KRITERII ABY NEDOSLO KU STRESOM:

- 1)Praca musi byt organizovana tak,aby prac.mal pocit zaujimavosti v tom pripade sa vytvori pocit uspokojenia,ktory znizi obrat zam
- 2)Musia byt jasne definovane predpoklady prace,aby sa vyhlo konfliktom medzi rozlicnymi rolami
- 3)Praca mesmie obsahovat prively rutiny a chronickeho pretazenia
- 4)Treba najst rovnovahu medzi potrebou zmeny a kontinuity
- 5)Vytvorenie systemu na povzbudenie a styk medzi managementom a jednotlivcom predpoklada planovanie momentu zatazenia a potrebu podpory
- 6)Management musi v ramci plnej produktivity povolit zam-ncom vytvorit vlastne dynamicke prac.podmienky(prac.poloha..)
- 7)Musia byt vytvorene real.podmienky na ovplyvnenie managementu
- 8)Management musi neustale pozorovat signaly stresu a aktivne eliminovat faktory,ktore stres vytvaraju
- 9)Ludia,kt.sa citia stresovany musia dostat aktivnu podporu v ramci vytvorenej organizacie
- 10)Management musi zabezpecit potrebne vzdelanie zamestnancov v oblasti stresu a vytvorit atmosferu vzajomnej pomoci

ABY BOLA PRACA EFEKTIVNA LUDIA MUSIA 1 -rozdeliť svoje životné ciele podľa času kedy ich chceš dosiahnuť 2 najdi merateľne hodnoty v každom celi 3 rozhodni čo terba robiť prave teraz na dosiahnutie najbližšieho ciela

BEHAVIORIZMUS Maslow Mayo Folletová mcGregor 1 Maslow chape človeka ako psychologicky organizmus uspokojuci si svoje potreby

Maslow =hierarchia potrieb ľudí 1 fyziologické = základné pre život 2 P.bezpečia a istoty =ochrana v práci 3 P.Socialne =byť akceptovaný, rovnoprávnym členom kolektívu 4 P uznania osobných kvalít ,ocenenie výsledkov práce 5 potreba sebarealizácie =naplenie pocitu životného poslania , splynutie záujmov a práce **USPOKOJOVAT POSTUPNE** ,lebo ak niesu v určitom čase uspokojené všetky potreby , najviac je naliehané na základné

MAYO výskumom socialnej organizácie a sociologických výrobných vzťahov vo vnútri skupiny dokázal význam psychologických faktorov na výsledky práce s ľuďmi Samá práca ma menší vplyvna vysledok ako social a psycholog faktory

FAYOL chapal riadenie podniku ako ako vedenie k vopred zadanému cieľu, pri max využití možnosti a disponib.zdrojov. riadeni = 6 druhov činnosti technické obchodne finančné ochranné poisťovacie účtovné

DOUGLAS Mc.GREGOR-"LUDSKA STRANA PODNIKU"-PSYCH-SOC.SKOLA

ako v organizácii rozvíjať aktívnu tvorivú činnosť zamestnancov

TEORIA "X": zamestnanci nemajú k svojmu podniku vzťah, sú vedení iba snahou uspokojovať svoje hmotné potreby (Maslow) Preto man.jednanie zdorazňuje 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 opacne aj tresty

TEORIA "Y": prístup k zam. ako potencialnému tvorcovi hodnot Zvýrazňuje význam nepriamej motivácie ako metódy organizovaného riadenia, kt. vyvoláva u pracovníkov záujem o prácu.

Dovody: 60 rokov v USA - prioritou uspokojovania hm.potrieb, tieto už dosiahly a metódy priameho riadenia sú neúčinné. => 1) riadenie na voľnom vodítku 2) autonómnosť 3) podpora iniciatívy 4) podnikavosť

TEST 7

DEF.M-1 je uskutočnenie cieľov prostredníctvom iných osôb **2**, je vedecké riadenie podniku **3** obsahuje typické činnosti, kt. realizujú manažeri **4** je proces v ktorom sa integrujú prvky určitého systému **5** je súhrn špecifických funkcií a úloh, ktoré sa uplatňujú technikami prostredníctvom funkčných miest, ktoré zastávajú vhodný manažery. **6** je vedenie ľudí zapojených do určitého dynamického analytického rozhodovacieho systému, takým spôsobom, aby sa dosiahlo cieľov **7** je súhrn inštitúcií procesov a nástrojov, ktoré slúžia na riešenie problémov skupiny ľudí.

ŠTRUKT.SYSTEMU.PRAC. MOTIVACIE a) vonkajšie 1 organizačné, právne, sociálne **2** riadenie, organizácia **3** práca a život. Podmienky **4** osobnosť nariadeného **5** štruktúra kvality práce kolektívu **6** charakter vykonávanej práce **7**. podmienky pre sebarealizáciu a osob. Rozvoj **b) vnútorné** 1 potreby 2 záujmy 3 postoje 4 aspirácia 5 uspokojenie z práce 6 štruktúra cieľov 7, vnímanie práce situácie 8 kvalifikácia 9 osob.morálna vyspelosť **c) pracovné jednanie a správanie** 1 kvalita práce 2 množstvo práce 3 iniciatíva 4 zodpovednosť 5 práce disciplína 6 stabilizácia 7 účasť na riadení 8 úspora energie a surovín 9 Pracov.tvorivosť účasť na zlepšovaní, na novatorstve

STUPNE ORGANIZ. STRUKT. RIADIACEHO APARATU 0 - organizačná jednotka spol. všeobec. Označenie komplex, celku na čele je riaditeľ **1 úsek** organiz. útvar na vyššom stupni riadenia, posláním je dosiahnuť jednotné a ucelené riadenie komplexného okruhu hlavných oblastí v danom systéme riadenia. na čele je namestník riaditeľa = vedúci úseku **2 odbor** špecializovaný útvar zriadený pre ľahšie riadenie úseku . má dosiahnuť jednotné a ucelené riadenie určitého okruhu hlavných činností, na čele vedúci odboru **3 oddelenie** jeho poslaním je jednotné riadenie jednej rozsiahlej činnosti, člení sa na referáty, ak nie tak môže byť zriadené len ak združuje najmenej tri odborné funkčné miesta **4 referát** poslaním je jednotné riadenie špecificky vymedzenej činnosti , ktorú nemôže pre svoj rozsah alebo charakter vykonávať jeden pracovník , úlohy pre tento útvar sú stanovené z vyššieho stupňa, na čele je vedúci , referát je aj jednotlivá f-čia v prípade, keď nadriadenému vedúcemu priamo podliehajú ešte ďalšie útvary **5 funkčné miesto** pracovné miesto pre jednu alebo viac prac.

F-cíí pre ktoré sú určené požiadavky na kvalifikáciu. **UTVAR** všeobecný názov pre organizačný celok, bez ohľadu na rozsah činnosti a podriadenosti.

VLASTNOSTI PRVOTNYCH ROZHODNUTÍ

1 koncentrujú sa na úrovni vedenia podniku 2 nie sú delegovateľné t.j nemožno ich vydať na strednej úrovni 3 vyžadujú vysoký stupeň zodpovednosti 4 vytyčujú základnú líniu rozvoja podniku

ROZDELENIE CIELOV PODLA ROZSAHU

1 ohraničené = konkrétna kvantifikovateľná hodnota % , Sk , interval

2 neohraničené = nemožnosť kvantifikovať kontrolovať =najvyššie/níž hodnoty MAX./MIN

DEFIN CIEL NA HOSP PODNIKU PODLA OBSAHU

1 max. zisk z kratkodob aj dlhodo hľadiska 2 čo najväčší obrat 3 ovladnutie trhu, dosiahnutie pozície na trhu 4 dlhodob. zabezpečenie podniku z hľadiska hodnoty majetku a zdroju príjmov 5 zabezpečenie pracovných miest (soc. zodpovednosť podniku) 6 udržanie nezávislosti podniku 7 rozvíjanie tradícií podniku, poskytovaním služieb 8 zabezpečenie služieb pre obyvateľstvo 9 ochrana život.prostredia pri využívaní výr. postupov

VLASTNOSTI (SCHOPNOSTI) MANAGERA A) 1 akademicke 2 organizačne a riadiace 3 komunikačné 4 výrazové 5 koncepčné 7 realizačné a) **analytické** b) **túžba riadiť** = 1 komunikačné vedomosti a schopnosti 2 čestnosť a poctivosť 3 vysoká výkonnosť

B)SCHOP. 1 vytváranie vzťahov k obchodným partnerom 2 S. veduceho pracovníka viesť 3 S. riešenia konfliktov 4 S. si vypracovať dopredu veľký rozsah informácií 5 S.rozhodovania v ťažkých situáciách 6 S. optimalizácie vkladania kapitálu 7, S.podnikania

ZNALOSTI MANAGERA 1 technické =metody procesy postupy =praca s nástrojmi , špecifické techniky 2 ľudské = praca s ľuďmi , tvoriť skupinové úsilie, uskutočňovať tímovú prácu , tvoriť podmienky pre bezpečnosť a slobodu názoru 3 koncepčné = schopnosť vidieť do budúcnosti mať predstavu 4 Projekčné = zistiť problémy spôsobom ktorým firme prinesú úžitok

KRITERIA, FORMY PRI PRIJÍMANÍ PRAC **kriteria** 1 manager.scopnosti a socialna komplexnosť 2 odborné predpoklady 3 jazyk. Znalosti 4 vykonnosť 5 fyzicka a psych.zdatnosť 6 špecifické požiadavky 7 ovládanie PC 8 spôsobilosť odborného rastu **formy** 1 výber 2 riadený výber 3 konkurz **zdroje** 1 interne žiadosti 2 príbuzní a priatelia 3 pracovné urady 4 inzerovanie 5 školy a VŠ

ANALÝZA PODNIKU -podiel na trhu- kvalita výrobkov- životný cyklus výrobkov -čas potreby na výrobu jednotky produkcie -vek strojov a zariadení - PP -intezita marketingových aktivít- výška disponibilného CASH FLOW-kvalita pracovníkov -informačná a kvalifikačná štruktúra

TEST 8

1. Čo tvorí politické a legislatívne prostredie?

a) - komplex rôznych zákonov a predpisov prostredníctvom vládnych orgánov sa vytvárajú rôzne aktivity, ktoré ovplyvňujú činnosť podnikov

b) Väčšinu krajín ovplyvňuje možnosť predaja cestou zákonodarstva. Ktoré zákony podľa Vás môžu podnikanie ovplyvňovať z hľadiska legislatívnych predpokladov trhu?

1. **Zákony, ktoré regulujú možnosť podniku pôsobiť na trhu vzhľadom na štátnu príslušnosť podniku.**
2. **Zákony, ktoré ovplyvňujú možnosť voľby distribučného kanálu**
3. **Zákony, ktoré ohraničujú možnosť voľného predaja výrobku**
4. **Zákony, ktoré regulujú formu výrobku (štandard)**
5. **Zákony, ktoré ovplyvňujú obsah výrobku (kvalita)**
6. **Zákony, ktoré regulujú povinnosť výrobu na špecifikáciu tovaru (deklarácia)**
7. **Zákony, ktoré ovplyvňujú možnosť reklamy**
8. **Zákony o garancii a reklamácii**
9. **Zákony o balení a značení**
10. **Zákony o servise**
11. **Zákony o osobnej a majetkovej zodpovednosti**
12. **Zákony, ktoré regulujú možnosť prevodu peňazí za tovar alebo služby do zahraničia**
13. **Zákony o možnosti vlastného colného priznania**

2. Vláda môže ovplyvňovať každú stránku života. Ktoré úlohy má vláda z hľadiska politického a legislatívneho VP.

- ochranné podmienky
- udržiavať podniky v určitých medziach
- podporuje podniky v exporte
- podporuje niektoré odvetvia prostredníctvom subvencií
- podporuje výskum a vývoj
- najväčší zákazník nakupujúci tovar a služby

3. Sociálna zodpovednosť za zamestnancov

- zváženie vplyvov podnikových aktivít na spoločnosť

Sociálna citlivosť

- schopnosť podniku vzťahovať svoje operácie a taktiku k sociálnym prostriedkom a to takým spôsobom, ktoré je vzájomne prospešný pracovným podmienkam aj spoločnosti. Zahŕňa aktivitu – ako podnik reaguje na požiadavky sociálnych zmien.

4. Morálne teórie

1. Teória utility – navrhuje, aby plány a činnosti boli zvažované z hľadiska ich dôsledkov.
2. Teória základných práv – všetci ľudia majú základné práva
3. Teória práva – požaduje, aby tí, ktorí rozhodujú boli pri svojom konaní vedení, poctivosťou, spravodlivosťou, nestrannosťou.

5. Organizačné štruktúry

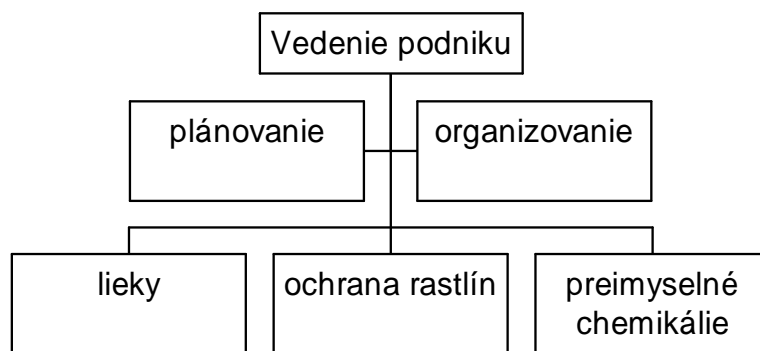
- organizačné štruktúry pre celý podnik (funkcionálna, divizionálna)
- organizačné štruktúry pre časť podniku (maticová, tímová, projektová)

ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY PRE CELÝ PODNIK

1. Funkcionálna organizačná štruktúra

Funkčná organizácia spája úkony v činnosti s líniovou-štábnym systémom. Dochádza k hierarchickému členeniu, ktoré sa orientuje podľa funkcií = tradičná štruktúra, ktorá sa aj teraz vyskytuje, je to štruktúra pe strednú a menšie podniky.

Výhody: centralizácia úkonov, činností



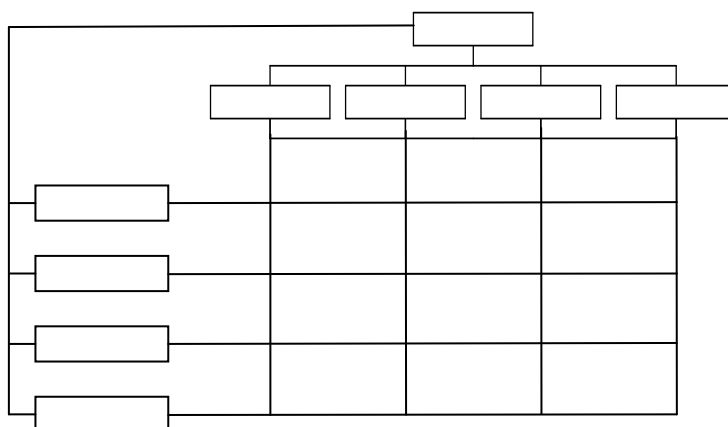
2. Divizionálna organizácia



Predstavuje novšiu organizačnú štruktúru, vychádza z uplatnenia princípu centralizácie predmetu v kombinácii spravidla s líniovo-štábnym systémom. Vytvárajú sa tu autonómne oblasti, ktoré môžu byť doplnené centralizovanými činnosťami: plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola, pričom jednotlivé časti (závod, divízie) sú organizované funkčne = predstavujú malé podniky so základnými funkciami. Zmyslom takeého členenia je – lepšie priblíženie predmetu k trhu.
 – Dochádza k lepšej koordinácii úloh.

ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY PRE ČASŤ PODNIKU

1. Maticová organizačná štruktúra

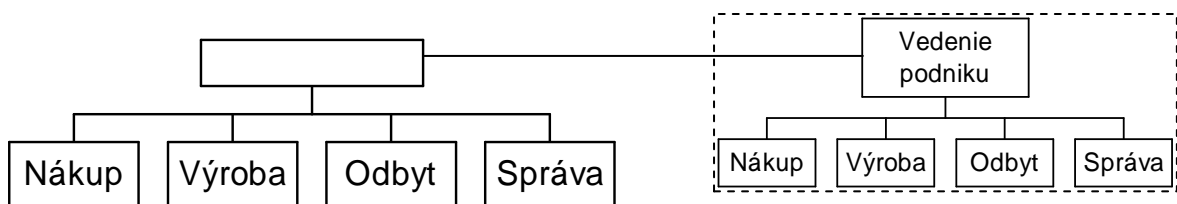


Moderný typ organizačnej štruktúry. Pri tejto štruktúre sa predmetovo a funkčne orientované riadiace línie, ktoré sa prekrývajú, pričom predmetový a funkčný manažér sa navzájom dopĺňajú (sú rovnoprávny)
 Nevýhody: -je tu viac líniový systém (možnosť konfliktov)

2. Projektová organizačná štruktúra

Je určená pre časovo ohraničené úlohy. Projektom sa označuje jednorázový zámer, pri ktorom možno stanoviť termín začatia a ukončenia. Ide o riešenie zložitých projektov, ktoré nemajú rutinný charakter, ide o vybudovanie oddelenia pobočného závodu a pod.

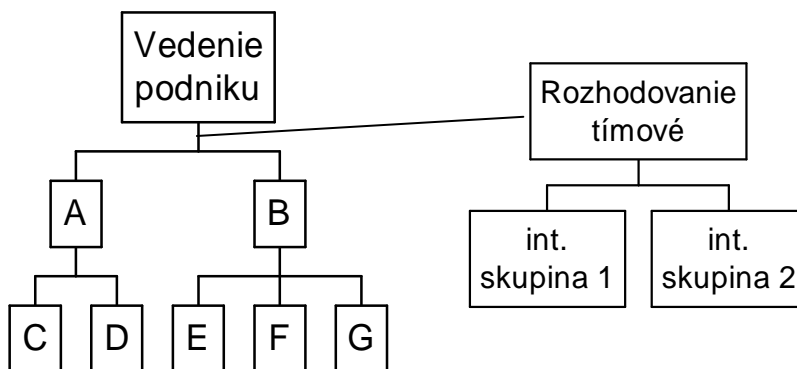
Vedúci tohoto projektu má stanovený termín, do kedy to má uskutočniť, vyberie si niekoľkých pracovníkov a robia spolu na tom projekte.



- len pre špecifické úlohy, dobre vyhovuje nárokom na vysoko-kvalifikovaných pracovníkov
- pre časový termín úlohy, ktorý predstavujú riešenia úloh presahujúcich rámec bežných úloh

3. Tímová organizácia

Úlohy a rozhodnutia sa zadávajú v skupinách nie jednotlivým osobám. Je vhodná pre úlohy so stúpajúcou zložitosťou a komplexnosťou.



- je vhodná pre úlohy, ktoré nemôžu byť ekonomicky plnené miestami obsadenými jednou osobou a nie je ohraničená časom.

6. Navrhните vhodnú štruktúru pre

- a) veľkého výrobcu dámskych odevov - tímová

- b) cementáreň - funkcionálna
- c) oblasť výskumu a vývoja – výrobcu liečiv - maticová
- d) zavedenie nového systému pre automatické spracovania rozpočtov - projektová
- e) veľké knižné nakladateľstvo – divizionálna

7. Aké kritéria pri výbere a prijímaní pracovníkov sa uplatňujú

Kritériá výberu

1. manažérske schopnosti a sociálna komplexnosť
2. odborné predpoklady
3. jazykové znalosti
4. výkonnosť
5. fyzická a psychická zdatnosť
6. špecifické požiadavky
7. práca s počítačom
8. spôsob odborného rastu

Formy výberu:

- výber
- riadený výber
- konkurz

Zdroje výberu

- interné žiadosti v evidencii
- príbuzní a priatelia
- pracovné úrady
- inzerovanie
- školy a vysoké školy

8. Koordinácia sa uskutočňuje prostredníctvom využitia kvantitatívnych metód. Existujú aj nástroje, ktoré nie sú technicky a odborne náročné. Vymenujte ich.

- výber schopných podriadených a ich výchova
- dostatočne účinná kontrola činnosti podriadených
- zoznámenie podriadených s plánom, programom a ďalšími nástrojmi manažmentu
- vytvorenie prostriedkov k sledovaniu a plneniu plánov a programov
- systém inštrukcií a príkazov vo vertikálnych vzťahoch
- systém motivácie v horizontálnych vzťahoch