

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
nikdy nie však

alebo

. Techniky manažmentu sú v podstate

zásady , ako vykonávať *činnosť* resp.
výsledky

, ako *dosahovať potrebné*

Medzi manažérske techniky možno zaradiť:

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

(((*schéma*)))

5. Znázornite chématicky systémový prístup k manažmentu:

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 zahrňuje *určenie štruktúry rolí pre ľudí, ktorí sú v danej organizácii*

Personalistika zahrňuje *zaplnovanie a udržovanie 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 zahrňuje: *meranie a korekciu aktivít v organizácii s cieľom dosiahnúť aby činnosti organizácie bli v súlade s plánom sledovať postup a včas urobiť opatrenia k náprave.*

Koordinovanie je potrebné pre dosiahnutie k dosiahnutiu prispieva určitým spôsobom ku koordinovaniu

medzi úsilím

. Každá manažérska funkcia

7. Uved'te podstatné rozdiely v manažérskych praktikách vo vybraných krajinách.

Francúzsko:

Nemecko:

Kórea:

Iné krajiny:

Austrália: moralistický prístup, úspech závisí od podstúpeného 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 úspešného riadenia výroby. Uvedte 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 výroby 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 plánovite to zabezpečiť“

9. Uveďte 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*
- *súčasné stratégie 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 - zladžovanie 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, rozborov hospodárenia)
 - 14 princípov
 - 1) zabezpečiť delbu 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. *čiasťkové 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 syklu 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) koncepcné a strategické myslenie

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

7. ekonomické prostredie - doplňovať vety - celá strana

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) 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 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

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

zaoberal sa - účinnosťou práce zamestnancov

- metódami práce
- technikou skúmania
- zdokonaľovaním manažérskej práce
- systém pravidiel, predpisov
- kvalita vedúcich výroby
- čo, ako, 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 jednaní vedenia s pracovníkmi a pracovnou skupinou
 - b) miesto jednotlivca v pracovnej skupine
 - c) spôsob hodnotenia práce
 - d) vyjadrenie formou uznania
 - e) sociálna stabilita

5. 10 princípov kontroly

- a) musí zodpovedať povahe a potrebám činností
- b) musí rýchlo informovať o odchýlkach
- c) musí sa dávať dopredu
- d) musí upozorňovať na strategicky dôležité odchýlky
- 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

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 prísny m 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)*
dobrý (nemá perspektívu postupu)
veľmi dobrý (o jeden stupeň)
vynikajúci (funkciu o 2 stupne vyššie)

TEST 4

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

Manažérske funkcie

1.

Domáci podnik
 národný podnik

Zahraničný podnik
 svetový trh

2.

2.1

štruktúra pre domáce
 operácie

2.2

podobne

3.

3.1

národné zdroje

3.2

často etnocentrické

4.

4.1

ovplyvňované podobnou
 kultúrou

4.2

relatívne krátke

5.

podobné požiadavky

2. Charakterizujte medzinárodný obchod (čoho sa týka)

3. Aké formy medzinárodného obchodu poznáme

4. Charakterizujte Baťov systém organizácie a riadenia vnútropodnikových útvarov
- *budoval riadenie „za pochodu“ nie pomocou teórie, vychádzal z pragmatických skúseností*

Plánovanie - pragmatický 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-letno, 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 - operatívnoť, pružnosť, jednoduchosť, riadenie rozhodnutí, dôraz na efektívnoť.

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

b) nakresliť org. schému

c) podstatné výhody a nevýhody líniovo-štábného systému

6. Aké org. členenie v org. štruktúre podľa odborov a činností na úseku pers. manažmentu by ste vytvorili vo veľkom podniku?

7. Určte objekty plánovania, ktoré podľa vášho názoru prislúchajú vedeniu podniku

a) zabezpečenie dodávok polotovarov

b) zmena v systéme spracovania info celého podniku

c) krátkodobé zvýšenie objemu produkcie

d) dlhodobé zabezpečenie využitia kapacít

www.euroekonom.sk