

ZÁKLADY MANAGEMENTU.

1. Prednáška

- Cieľ podnikania: - hlavný
- vedľajší

MANAŽMENT - je uskutočňovanie cieľa prostredníctvom iných osôb - manažérov.

- je vedecké riadenie podniku
- obsahuje typické činnosti: - rozhodovanie
 - organizovanie
 - plánovanie
 - kontrola
 - vedenie
 - koordinovanie
 - motivácia
- je proces v ktorom sa integrujú prvky určitého systému.
- je súhrn špecifických funkcií a manažérskych úloh, ktoré sa uplatňujú zodpovedajúcimi technikami prostredníctvom funkčných miest, ktoré zastávajú manažéri.
- znamená viesť ľudí zapojených do určitého dynamického analyticko-rozhodovacieho a informačného systému takým spôsobom aby sa dosiahlo cieľov.
- je súhrn inštitúcií, procesov a nástrojov, ktoré slúžia k riešeniu problémov prostredníctvom skupiny ľudí.

5 Manažérskych funkcií: - plánovacia

- organizačná
- personálna
- kontrolná
- motivačná

Úrovne manažmentu: - vrcholový (top)

- stredný (prevádzkový)
- nižší (majster, stavbyvedúci,)

MANAŽMENT - je proces tvorby a uplatňovania prostredia v ktorom jednotlivci pracujú v skupinách a

účinne dosahujú vybraný cieľ.

PODNIK AKO EKONOMICKÝ SYSTÉM - Subsystémy: - odbyt

- výroba
- zásobovanie
- financovanie
- ekonomika práce

Vplyv na systém: - vonkajšie podmienky

- legislatíva
- banky
- poisťovne
- dodávatelia
- odberatelia
- odbory
- zamestnanci
- vládne orgány

Subsystém: **ORGANIZÁCIA** **RIADENIE**

- Podnikové štruktúry: - výrobná štruktúra

- organizačná štruktúra
- ekonomická štruktúra
- riadiaca štruktúra

- Kompetenčný plán - vymedzuje právomoc a zodpovednosť pre jednotlivých pracovníkov, podnikové symboly,....

- Podnikové organizačné normy: - **Základné organizačné normy**: štatút podniku, organizačný poriadok,

- **Doplnkové normy**: - normy správneho charakteru:

archívny poriadok, kartačný,..
- normy organizačno-technického
charakteru: knižný, jedálenský,
poriadok

- Spisová služba: - **zabezpečuje tok informácií**

tvoria ju úseky: - spisový plán

- spisová registrácia
- spisové pomôcky
- súbor predpísaných tlačív

2. Prednáška.

Vonkajšie podmienky práce - vytvárajú účelové prostredie pre prácu manažérov.

- usporiadanie pracovísk (dielna, kancelária,..)
- úprava pracovísk (vzhľad z estetického a psychického hľadiska)

Subsystém: **RIADENIE - Plánovanie** - základný cyklus riadenia

Úseky - rozborová činnosť = analytická činnosť

- podniková štatistika a výkazníctvo
- podniková prognostika
- sústava plánov (operatívne, perspektívne,..)
- metódy, postupy a techniky plánovacej činnosti
- analýza odchýliek

ORGANIZOVANIE - zabezpečuje usporiadanie výrobných, pracovných síl, vzťahov a väzieb podľa potrieb cieľov. Usporiadanie funkcií organizačného a riadiaceho systému.

Úseky - permanentné usporiadanie výrobných, pracovných síl podľa cieľov

- permanentná organizačná činnosť pracovníkov
- usporiadava riadiaci systém
- vychádza zo základných noriem - organizačný poriadok

OPERATÍVNE RIADENIE - funkcia zabezpečovanie nepretržitú riadiacu činnosť podľa potrieb ekonomického systému.

- pravidlo operatívneho riadenia
- sústava riadiacich a poradných orgánov
- organizácia porád
- riadenie výroby

INTEGRAČNÉ PRVKY CYKLU RIADENIA - existujú tu **INFORMÁCIE**, ktoré zabezpečujú funkciu všetkých ostatných prvkov a zabezpečujú selekciu a prenos informácií.

ROZHODOVANIE - výber optimálnej varianty vo vzťahu k cieľovému konaniu systému.

- obsah rozhodovania (operatívne, koncepcné,..)
- formy (individuálne,..)
- metódy (okamžité, s prípravou,..)
- technika, štýl,..

PRIKAZOVANIE - prenos príslušnej informácie, ako výsledok rozhodovacieho procesu. A to vhodným kanálom, metódou, štýlom od riadiaceho subjektu k riadenému objektu.

MOTIVÁCIA - týka sa osobností a postojov riadiacich subjektov, má mimoriadny význam pri

stotožnení sa pracovníkov s cieľom systému. Prostredníctvom Motivácie sa vyvoláva záujem, ako spoluúčasť pri zabezpečovaní stanovených cieľov.

- proporcie motivácie materiálnej a morálnej
- nástroje motivácie
- partneri motivácie

KOORDINÁCIA - zabezpečuje vzájomnú v procese riadenia.

Kľúčové prvky - oblasti koordinácie

- metódy koordinácie
- nástroje koordinácie

REGULÁCIA - ide o reguláciu riadiacich, ekonomických, ekologických a iných procesov.

- regulácia energetiky v podniku, informácií, práce,...

KONTROLA - prechádza celým systémom a má ochranný, signalizačný, ... význam.

Vyžaduje riešiť - voľba foriem kontroly

- nástroje
- postavenie a funkcia
- vlastná kontrolná činnosť
- úsek revízie

MANAŽMENT - nevyhnutná súčasť akejkoľvek organizácie.

MANAŽÉRI - zodpovední za riadenie, ktoré umožňuje takú prácu jednotlivcom, ktorá najlepšie uskutočňuje ciele. Ich čas venovaný jednotlivým funkciám riadenia sa líši.

MANAŽÉRSKE SCHOPNOSTI A ORGANIZAČNÁ HIERARCHIA.

- technické znalosti
- ľudské poznanie
- koncepčné poznanie
- projekčné schopnosti

- Manažéri musia vytvárať také prostredie, v ktorom môžu pracovníci dosahovať skupinové ciele pri minime spotreby času, peňazí, materiálu, nespokojnosti, Vytvárať nadhodnotu pomocou disponibilných zdrojov.

TEORETICI - Thomas Peters + Waterman

- identifikovali 40 firiem, ktoré považovali za najlepšie.

- 8 vlastností firiem:

1. Stála inovácia
2. Poznali potreby zákazníkov
3. Presadzovali riadenie autonómne + konkurenčné
4. Dosahovanie vyššej produktivity
5. Vychádzali z filozofie manažérov založenej na hodnotách
6. Zamerané na obchody, ktoré boli najlepšie
7. jednoduchá štruktúra s lojálnymi zamestnancami
8. Centralizácia

PRESADZOVANIE KONKURENCIE

Manažéri by mali byť produktívny. Vzor: 1. Amerika, potom Japonsko

PRODUKTIVITA: pomer medzi vstupom a výstupom za určité obdobie a pri požadovanej kvalite.

Produktivita sa môže zvýšiť:

1. Zvýšiť výstup pri zachovaní vstupu
2. Znížiť vstup pri rovnakom výstupe
3. Zvýšenie výstupu a zníženie vstupu

DRUCKER - najväčšia príležitosť pre zvýšenie produktivity spočíva vo vlastných znalostiach práce, a to v Manažmente.

ÚČINNOSŤ - dosahovanie cieľov

EFEKTÍVNOSŤ - dosahovanie cieľov s minimálnym množstvom zdrojov

PRVKY VEDY - veda zahŕňa jasné koncepcie, teórie a nahromadené znalosti odvodené od určitých hypotéz.

Teória je systém zoskupených vzájomných súvislostí.

ÚLOHA TEÓRIE MANAŽMENTU - v oblasti manažmentu poskytuje prostredie pre klasifikovanie významných a vhodných znalostí.

TECHNIKY MANAŽMENTU - sú to zásady ako vykonávať činnosti, resp. metódy dosiahnutia požadovaných výsledkov.

Celá rada techník - účtovné, sieťové plánovanie,.....

■ **MANAŽMENT A SPOLOČNOSŤ**

■ **SOCIÁLNA ZODPOVEDNOSŤ**

■ **ETIKA**

■ každá skupina vplyva na iné skupiny - úlohou manažérov je rozdielne ciele skupín zosúlďovať.

VONKAJŠIE EKONOMICKÉ PROSTREDIE - predstavuje prostredie - **KAPITÁLU** (všetky organizácie). Kapitál - stroje, budovy, zásoby, pracovné sily, finančná hotovosť.

- peňažné zdroje na kapitál - ziskové organizácie - **ZISK** (sú ešte závislé na rôznych subdodávateľoch)
 - neziskové organizácie - **DOTÁCIE, SUBVENCIE,..**
- **PRACOVNÁ SILA** - vplýva na ňu pre podnik disponibilita, počet, akosť a cena.
 - môže byť - kvalifikovaná, nadbytok - a opačne.
 - Cena pracovnej sily - dôležitý faktor.
- **CENOVÁ HLADINA** - ak ceny stúpajú, alebo klesajú - nastáva najväčší problém **INFLÁCIA**.
- **VLÁDNA FINANČNÁ A DAŇOVÁ POLITIKA** - ovplyvňuje disponibilitu úveru, a rôzne segmenty (skupiny) spoločnosti cez dane.
- **ZÁKAZNÍCI** - najdôležitejší faktor, ktorý ovplyvňuje úspešnosť podniku.
- **TECHNOLÓGIA** - najrozšírenejší faktor v podniku. Veda poskytuje znalosti a tie sú využívané v praxi. **TECHNOLÓGIA** - znalosti ako niečo robiť (techniky, znalosti, prístup,...). Výsledkom novej technológie je vyššia produktivita. Úžitky musia vyvážiť problémy. Výsledkom je tiež - tvorba nových materiálov.
 - zvýšenie mechanizácie a automatizácie.
- **SOCIÁLNE FAKTORY** - vytvárajú postoje a túžby spoločnosti na podnik.
- **POLITIKA A LEGISLATÍVA** - nariadenia a rôzne zákony a aktivita úradov.
 - koncepcia sociálnej starostlivosti vyžaduje od firiem sledovanie nových zákonov a nariadení vlády v tejto oblasti.
- **ETICKÉ PROSTREDIE** - môže byť chápané ako sociálne, a však zahŕňa súbor noriem, štandardov, ktoré sú potrebné z hľadiska chovania sa. Môžu ale nemusia byť podchytené zákonom. Ale pre každú skupinu majú niekedy potenciálnu silu zákona.
- pochopiť prvky prostredia je ťažké vzhľadom na ich vzájomnú previazanosť.
- Manažéri sa musia vždy a v čas pripraviť na budúce zmeny (nové zákony,...)
- rôzne tlaky (sociálne) môžu vyvolať vznik zákonov.
- veľké množstvo má za následok vznik noviel a revízií existujúcich zákonov.
- Manažéri sú kritizovaní že nie sú vnímaví k sociálnym otázkam.
- **SOCIÁLNE POSTOJE** - 1. Že existuje príležitosť pre ľudí, ktorí sú schopní a ochotní pracovať za určitý úžitok.
 2. existencia dôvery v podnik, vo vedúcich,...
 3. byť presvedčený, že existuje konkurencia a súťaživosť medzi ľuďmi
 4. úcta k jednotlivcovi
 5. úcta k právomoci, pochádzajúca z vlastníctva majetku
 6. úcta k odborným znalostiam, k funkcii
 7. dôvera a úcta k vzdelaniu
 8. dôvera vo vedu a technológiu

VPLYV PROSTREDIA POLITICKÉHO A LEGISLATÍVNEHO - je tesne prepojené so sociálnym prostredím.

POLITICKÉ PROSTREDIE - politické postoje a aktivita politických a vládnych

vodcov.

- mení sa v dôsledku prílivu alebo odlivu sociálnych požiadaviek a zdrojov.
- ovplyvňuje každú stránku života
- **VLÁDA** - ochraňuje a udržuje podnik v určitých medziach.

LEGISLATÍVNE PROSTREDIE - mnoho nariadení a zákonov vzniklo pre potreby manažmentu, alebo zamestnancov.

- od manažmentu sa očakáva, že zákony sa budú aplikovať pri ekonomických aktivitách.
- vzhľadom na veľké množstvo noriem a zákonov sú jednotliví experti v oblasti zákonov.

SOCIÁLNA ZODPOVEDNOSŤ MANAŽMENTU - vzrástla zo sociálnou zodpovednosťou podniku.

- spoločnosť vyžaduje viac sociálnych výhod, a zodpovednosti podniku.
- Manažéri riešia, čo a ako robiť pre riešenie sociálnych problémov
- Sociálna zodpovednosť firmy predstavuje vážne zvažovanie vplyvu podnikových aktivít na spoločnosť

- *Sociálna citlivosť* - schopnosť firmy vzťahovať svoje operácie a taktiku k sociálnemu prostrediu, takým spôsobom, ktorý je vzájomne prospešný pre podnik aj spoločnosť.
- **ROZDIEL** medzi sociálnou zodpovednosťou a citlivosťou je, že citlivosť v sebe zahŕňa aktivitu, a to ako podnik reaguje na podnety svojich pracovníkov.

POSLANIE PODNIKU - skvalitňovanie života, chrániť prostredie.

SOCIÁLNY AUDÍT - sociálne chovanie a vyhodnocovanie. Vytvorenie koncepcie sociálneho auditu -
- Závazok k systematickému vyhodnocovaniu a referovaniu o nejakej významných definovateľných aktivít, ktoré majú sociálny vplyv.

ETIKA V RIADENÍ - je disciplína, ktorá sa zaoberá tým čo je dobré a čo je zlé, a tým čo je morálnou povinnosťou a svedomím.

- **OSOBNÁ ETIKA** - závisí od každého manažéra osobne (jeho správanie sa k ľuďom).
- **ETICKÉ TEÓRIE** - *Normatívna etika* - 1. *Utility* - plány a činnosti boli zvažované z hľadiska ich dôsledkov (najväčší úžitok pre najviac ľudí).
2. *Základného práva* - každý človek má základné práva - sloboda prejavu, vyznania,
3. *Teória práva* - požaduje aby tí ktorí rozhodujú boli pri svojom rozhodovaní a konaní vedení k poctivosti, spravodlivosti a nestrannosti.
- **ISTITUCIONALIZÁCIA ETIKY** - tieto inštitúcie majú dbať o to aby sa etické zásady vyvodzovali a realizovali v každodennom živote.
 - Vypracovať zásady a kontrolovať ich pomocou etických komisíí.
 - **ÚLOHY** - diskusie o etických otázkach, zaoberať sa problémovými oblasťami, zoznamovať členov s etickými zásadami.
 - **FAKTORY** - verejné odhalenie a publicita
 - vytvárať podmienky pre zvýšený záujem - informovať verejnosť.
 - zodpovednosť manažérov.

CELOSVETOVÝ A KOMPARATÍVNY MANAŽMENT.

- Medzinárodný manažment a nadnárodné spoločnosti.
- zamerané na medzinárodné operácie firiem v hostiteľských krajinách.
- pôsobenie faktorov pre zahraničné firmy je intenzívnejšie než pre domáce.
- vznik manažérskych problémov, ktoré súvisia s tým aby sa lepšie riadili ľudia, robili finančné operácie, ...
- Manažér musí jednat' so zamestnancami, ktorí majú iné vzdelanie, iný hodnotový systém. Manažéri musia poznať politické a ekonomické faktory, ktoré pôsobia na ekonomiku v danej krajine.

PROSTREDIA	DOMÁCI PODNIK	MEDZINÁRODNÝ PODNIK
VZDELANIE		
■ jazyk	jeden	viac
■ systém školstva		
SOC.- KUL. A ETICKÉ		
■ hodnoty, postoje	homogénne	heterogénne
■ sociálne usporiadanie	podobné	rozdielne
POLITICKO LEGISL.		
■ politická orientácia	na vlastnú krajinu	adaptabilné
■ legislatíva	jednotná	rozdielna

■ vládna politika	?	rozdielna
EKONOMICKÉ		
■ ekonomický rozvoj	podobné štádia	rozdielne štádia
■ ekonomický systém	podobný	rozdielny

- Medzinárodný obchod sa týka transakcií, ktoré prekračujú hranice štátu - transfer tovaru, služieb, peňazí, know-how, ...
- Kontakty medzi materskou a hosťiteľskou sú ovplyvnené faktormi:
 - a) **ZJEDNOCUJÚCE** - keď materské spoločnosť poskytuje a spolu používa manažérsky know-how, pomáha rozvíjať ľudské a materiálne zdroje.
 - b) **ZDROJE KONFLIKTU** - nacionalistické záujmy, a iné ktoré vedú k narušeniu vzťahov.

Veľké spoločnosti môžu mať akoby v područí malé krajiny. Pri vytvorení zisku veľká časť odčerpaná z krajiny. Rozdiel medzi sociálnou politikou doma a v hosťiteľskej krajine.

MEDZINÁRODNÉ NADNÁRODNÉ SPOLOČNOSTI

- majú svoje riaditeľstvá (holdingy) v jednej krajine a ich operácie zasahujú do mnohých krajín.
- z 10 celosvetových spoločností je 6 najväčších v USA.

VÝVOJ

- a) najprv boli **ETNOCENTRICKÉ**, ktoré sa orientovali na zahranično - obchodné operácie. Vychádzali z materskej spoločnosti.
- b) **POLICENTRICKÁ ETAPA** - vychádzalo sa z toho, že najlepšie výsledky v zahraničných pobočkách sa dosiahnu vtedy ak sa zamestnávajú iba miestny pracovníci, ktorí majú značnú manažérsku voľnosť. Poznajú lepšie materské podmienky.
- c) **REGIONÁLNO - CENTRICKÁ** - pracovníci, ktorí mali oblasť prístup poznali nielen materské ale aj iné prostredie.
- d) **GEOCENTRICKÁ ORIENTÁCIA (MODERNÁ)** - systém ktorý operuje v mnohých krajinách. Vzťahy medzi ústredím a pobočkami sa vyznačujú spolupracou, ktorá nieje ovplyvňovaná nacionalistickým hľadiskom.

VÝHODY NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTÍ

- využíva sa obchodná príležitosť v mnohých krajinách.
- budujú sa zariadenia v krajinách kde je to najefektívnejšie - dobré podmienky prírodné, pracovné, ...

PROBLÉMY NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTÍ

- vývoj speje od nadnárodných k celosvetovým (transnacionálnym) spoločnostiam. Svet sa chápe ako jeden trh.

MEDZINÁRODNÝ MANAŽMENT VO VYBRANÝCH KRAJINÁCH.

FRANCÚZSKO - hlavná črta **PLÁN A MANAŽÉRSKA ELITA**. Vo Francúzsku je plánovanie v **NADNÁRODNOM MERÍTKU** - vychádzame z faktora legislatívno- politického prostredia. Francúzsko pomáha koordinovať plány v jednotlivých spoločnostiach a odvetviach prostredníctvom manažmentu.

CIEĽ VLÁDY - využiť čo najefektívnejšie národné zdroje (ľudské, prírodné, ...)

- na túto koordináciu vytvára určité vládne odbory.
- tento plán je revidovaný každý 4 rok.
- chce aby dochádzalo k ekonomickému rastu, cenovej stabilite, vyrovnanosti salda zahraničného obchodu, vysokej zamestnanosti.
- tento plán **NEOBMEDZUJE**, ale **POMÁHA** podnikateľom

MANAŽÉRSKA ELITA - vláda kladie dôraz, aby sa na univerzitách formovalo manažérske myslenie ako základ riadenia, aby školy ktoré filtrujú manažérsku elitu, dosahovali úspech v prostredí samostatnosti, analytických úspechov.

NEMECKO - hlavná črta nemeckého manažmentu: **PRÁVOMOC A**

SPOLUROZHODOVANIE. Pôsobí tu funkcia vedenia. V minulosti: náklonnosť k autokracii - zdôrazňovanie právomocí pri riadení pracovných síl. V súčasnosti: manažéri vyžadujú poslušnosť od svojich podriadených.

Jedna strana - význam právomocí.

Druhá strana - pracovná sila ako aktívna súčasť riadenia (zo zákona).

Vo firme - zákon 51, ktorý zabezpečuje **SPOLUROZHODOVANIE**, a ktorý vyžaduje aby vo veľkých spoločnostiach boli pracujúci zastúpení v Dozornej rade a v Predstavenstve, a aby riaditeľ pre personálne záležitosti bol **VOLENÝ** a členom predstavenstva.

KÓREJSKÝ MANAŽMENT.

- japonský manažment získal popularitu a pozornosť vo veľkých svetových firmách, ale aj kórejský sa vyznačuje ekonomickým rastom. Kórejské manažérske praktiky sú však menej známe, a kórejský manažment sa nerovná japonskému.
 - Japonci zdôrazňujú skupinovú súdržnosť a harmóniu **WA**
 - Kórejci približujú sa skupinovej harmónii ale s menším dôrazom na skupinové hodnoty = **IMHWA**
- kľúčové pozície - členovia rodiny prisudzujú veľký význam absolvovaniu určitej školy, ktorú musí absolvovať TOP manažér. Riadenie umožňuje rýchlu reakciu na požiadavky, prostredníctvom vydaných príkazov. Štýl celoživotného zamestnania neprevláda. Výmena zamestnania ale nie z uvoľnenie ale z vlastného rozhodnutia.

AUSTRÁLIA - riadenie je ovplyvnené moralistickým postojom. Dôraz na sociálne hodnoty, úspech, podstúpenie rizika.

TALIANSKO - málo znášajú riziko - obľúbené je skupinové rozhodovanie.

RAKÚSKO - dosiahnutie vedúceho postavenia - sebarealizácia. Málo ochoty preberať riziko.

JAPONSKO - hlavná črta: **TEÓRIA Z**.

- vo veľkých firmách - celoživotné zamestnanie = zamestnanie pre trvale zamestnaných pracujúcich
- silné zameranie manažérskeho praktík na kladenie dôrazu na služobné roky = zamestnaný celý život v jednom podniku = firma poskytuje zamestnancom pocit istoty = praktiká harmónie **WA** (ide teda o vernosť zamestnancov, ktorí sa stotožňujú s cieľmi firmy. Tento systém je však veľmi nákladný, lebo firma dáva plat aj keď neje vyťažená. V poslednom období sa ozývajú hlasy, aby nastali zmeny. Systém pracovných istôt je však aplikovaný iba v 1/3 firiem.
- **ROZHODOVANIE** - vychádza z toho že zmeny a nové myšlienky prichádzajú predovšetkým zdola. Pracovníci na nižších stupňoch pripravujú návrhy pre vyššie postavených. Ale TOP manažment drží rozhodnutie pri dôležitých otázkach. Chcú dosiahnuť konsenzus pri rozhodovaní.
- **TEÓRIA Z** - vyberá japonské praktiky, ktoré sú adaptované do USA firiem
 - dôraz na skupinové rozhodovanie, na neformálne demokratické vzťahy, ktoré sú založené na dôvere a disciplinovanom spoločnom chovaní.

PLÁNOVANIE V NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTIACH.

- vyžaduje stanovenie cieľov, taktiku, programy postupu potrebné pre dosiahnutie cieľa. V nadnárodných spoločnostiach sa kladie dôraz na stanovenie príležitostí, ale aj rizík, ktoré môžu plynúť s vonkajšieho prostredia.

Manažérske funkcie v MO	domáci podnik	zahraničný podnik
PLÁNOVANIE		
■ prostredie z hľadiska		
rizika a príležitostí	národný trh	svetové trhy
ORGANIZOVANIE		
■ organizačná štruktúra	stanovené na domov	celosvetová štruktúra
■ hľadisko právomocí	podobne	rozdielne
PERSONALISTIKA		
■ zdroje mana. Talentu	národné zdroje	svetové zdroje
■ mana. Orientácie	často etnocentrické	geocentrické
VEDENIE		

■ motivácia zamestnancov	ovplyvňovanie zamestnancov	ovplyvňovanie
	s podobnou kultúrou	s rozdielnou kultúrou
■ komunikácia	1 jazyk	viac jazykov; dlhšie trvá
KONTROLOVANIE		
■ spravodajský systém	menej obťažne	viac obťažne

STANOVENIE PODNIKOVÝCH CIEĽOV.

- ktoré ciele sú sledované v podnikovej praxi.
- načo podnik potrebuje ciele.
- čo rozumieme pod systémom cieľov.
- základné väzby existujúce v systéme cieľov.
- ako majú byť formulované ciele.
- ako vznikajú podnikové ciele.

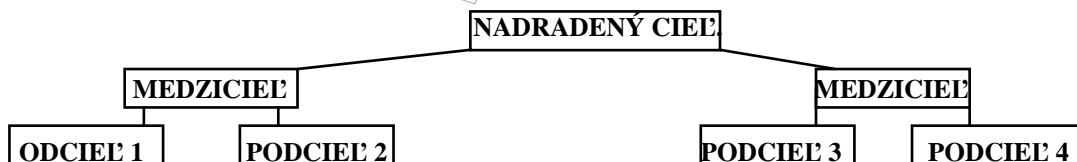
CIELE - najvyšší zisk nie je jediný cieľ. Ale býva zväčša dominantný.

- a) krátkodobé alebo dlhodobé sledovanie zisku.
- b) čo najväčší obrat.
- c) ovládnutie trhu. Dosiahnutie pozície.
- d) dlhodobé zabezpečenie podniku z hľadiska zvýšenia majetku.
- e) zabezpečenie pracovných miest.
- f) udržanie nezávislosti podniku.
- g) rozvíjanie tradícií podniku
- h) zabezpečenie služieb podniku pre obyvateľstvo.
- i) zabezpečenie ochrany životného prostredia.

- monetárne a nemonetárne ciele.

- monetárne - také ciele, ktoré možno vyjadriť v peňažných jednotkách (zisk pred zdanením má byť 1,5 mil., obrat v nasledujúcich 5 rokoch sa má zdvojnásobiť, rentabilita zvýšiť o 20 %.)

SYSTÉM CIEĽOV.



- **KONKRÉTNOSŤ CIEĽOV** - sa zväčšuje zhora nadol, teda od top manažmentu na nižšie stupne riadenia. Je tu potrebná správna motivácia pracovníkov aby sa stotožnili s cieľmi.
- **VZŤAHY MEDZI CIEĽMI** - existujú rôzne vzťahy - zisk - ekológia
 - zisk - zamestnanosť.
 - môže existovať - **KOMPLEMENTARITA**
 - **KONKURENCIA**
 - **INDIFERENCIA**
 - **KOMPLEMENTARITA** - keď sledovanie cieľa zároveň pozitívne ovplyvňuje druhý cieľ. (ak sa podarí znížiť náklady, tak sa zvýši zisk)
 - **KONKURENCIA** - nastáva vtedy, keď dosiahnutie jedného cieľa, sťažuje dosiahnutie druhého cieľa. (lepšie služby, a minimalizácia nákladov)
 - **INDIFERENCIA** - keď sa dosiahnutie dvoch cieľov navzájom neovplyvňuje.
- ako musia byť ciele formulované, aby boli meradlom práce podniku.
- mali by byť hodnotené z hľadiska ich prínosu k dosiahnutiu cieľa
- ciele sú pohnútkou k dosiahnutiu určitého cieľa a meradlom na posudzovanie výkonu.
- cieľ je operacionálne definovaný vtedy, keď jeho plnenie je kontrolovateľné.
- **OBSAH CIEĽA** - musí byť definovaný jasne aby mu všetci porozumeli.

- **ROZSAH CIEĽA** - ohraničený alebo neohraničený.
 - *ohraničený* - konkrétne prahové a cieľové hranice
 - *neohraničený* - dosiahnutie čo najväčšieho **MAXIMA** alebo **MINIMA**.
- **ČASOVÝ HORIZONT** - dosiahnutie cieľa - stanovenie časového obdobia na dosiahnutie cieľa. (čím väčší časový horizont, tým neistejšie je dosiahnutie stanoveného cieľa.)

PRÍKLADY SPRÁVNE FORMULOVANÝCH MEDZICIEĽOV.	
NADRADENÝ CIEĽ	MEDZICIEĽ
■ dlhodobý zisk	v 5 ročnom období dosiahnutie zisku 5 % z hodnoty vlastného majetku.
■ finančná nezávislosť	celkový cudzí kapitál maximálne 120 % vlastného kapitálu pričom dlhodobý môže dosiahnuť maximálne 100 % vlastného kapitálu.
■ ekologicky nezávadná produkcia	nová výroba, orientovaná tak, aby znečistenie bolo o 20 % nižšie ako zákonom stanovená norma, v deň začatia výroby.
■ zabezpečenie pracovných miest	s postupujúcou automatizáciou výroby môže znížiť o 10 % pracovníkov, ale nikoho neprepustiť.
■ ovládanie trhu	dosiahnutie 50 % podielu na svetovom trhu v segmente, v budúcich 3 rokoch.
■ operacionálne formulovanie cieľov sa vyznačuje presným určením obsahu, rozsahu, a časového horizontu cieľov. Operacionálne ciele je možné kontrolovať.	

- **PROCES STANOVENIA CIEĽOV** - je zodpovedný nie len majiteľ, ale aj tí ktorí sa podieľajú na plnení cieľov.

AKÉ CIELE SLEDUJÚ JEDNOTLIVÉ SKUPINY	
■ zamestnanci	vysoký príjem, sociálne istoty, ...
■ poskytovatelia kapitálu	vysoké úročenie, včasné platenie, ...
■ dodávatelia	výhodné dodacie podmienky, platobná schopnosť
■ zákazníci	kvalitné výrobky, dobré ceny, servis, ...
■ odbory	rešpektovanie, veľa členov, ...
■ štátne inštitúcie	zákonnosť, dane, ekológia, ...

PLÁNOVANIE.

- myšlienkové sledovanie rozličných alternatív konania, ktoré sa budú realizovať v budúcnosti.
 - plánovací horizont (obdobie).
 - hrubé a detailné plánovanie.
 - súhrnný plán
 - čiastkový plán
 - kvantitatívny plán
 - kvalitatívny plán.
 - formálne (písomné) a neformálne plánovanie.
- plánovanie ako proces spracovania informácií - je zber a spracovanie informácií o budúcnosti.
 - kvalita plánovania je závislá od informácií.
 - *flexibilné plánovanie* - môžeme dosiahnuť - *rezervami*
 - *alternatívami*
 - *subscesívne plánovanie*

■ systém včasného varovania

- preverka plánu je vždy potrebná ak sa základné veličiny vyvíjajú inak ako na začiatku plánu.
 - **REZERVY** v pláne - ak si podnik necháva nejaké kapacity (rezervy) voľné.
 - **ATERNATÍVNE** plánovanie - vyvíja sa v závislosti od konkrétneho vývoja. Je to dobré plánovanie, lebo detailné plánovanie je spojené s veľkými nákladmi.
 - **SUBSCESÍVNE** - postupné prispôbovanie plánu. Vo vopred stanovených termínoch sa kontroluje či sa plán plní. Ak sú odchýlky tak sa pristúpi k zmene plánu.
 - **VČASNÉ VAROVANIE** - oznamuje sa odchýlka od plánu v okamihu vzniku.
- **ÚROVNE PLÁNOVANIA.**
- Strategické - dlhodobo orientované, časový horizont 1 - 5 rokov, koncepčný charakter.
 - Rámcové - strednodobé, časový horizont 1 - 4 rokov, konkretizuje sa strategické, zisťujú sa kapacity a investičný plán.
 - Detailné - doplnenie rámcového, obsahuje kvantifikovateľné údaje.

STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE.

- **ZÁSADY** - jednotnosť základných pohľadov.
- koncentrácia síl
 - rozvoj predností
 - potlačanie slabín
 - využitie techniky a okolia
 - inovácie

ANALÝZA SITUÁCIE PODNIKU - 1. Analýza podniku

2. analýza odvetvia
3. analýza trhu
4. analýza konkurencie
5. analýza okolia

■ **ANALÝZA PODNIKU** - čo sa posudzuje - podiel na trhu

- kvalita výroby
- životný cyklus výrobkov
- čas potrebný na výrobu jednotky produkcie
- vek strojov a zariadení
- produktivita práce
- intenzita marketingových aktivít
- výška disponibilného cash - flow.
- kvalita pracovníkov
- informačná a komunikačná štruktúra.

Výkonný potenciál	Hodnotenie			Poznámky
	dobrý	stredný	zlý	
	-			
Podiel na trhu	0			
Koncepcia marketingu	0			
Výskum a vývoj		0		žiadny základný výskum
Lokalita podniku		0		nie je priame napojenie na letisko
Kvalita vedúcich pracovníkov		0		existuje program ďalšieho vzdelávania

ANALÝZA ODVETVIA - sa analyzuje situácia a vývojový potenciál odvetvia v ktorom podnik pôsobí.

- a. druh vyrábaných výrobkov
- b. rozsah diferenciacie výrobku
- c. porovnateľné výrobky
- d. rozsah automatizácie
- e. skúsenosti a z nich vyplývajúce prednosti
- f. nevyhnutná veľkosť výrobných stredísk
- g. náklady na transport a distribúciu
- h. bariéry prístupu na trh
- i. veľkosť produkcie nevyhnutná pre vstup na trh.

ANALÝZA TRHU - 1. Fáza životného cyklu výrobku

2. veľkosť trhu a trhový potenciál
3. sezónne vplyvy
4. segment trhu
5. koncentrácia zákazníkov
6. elasticita dopytu
7. početnosť nákupov
8. koncentrácia ponuky
9. agresívnosť konkurencie
10. stupeň využívania kapacít

ANALÝZA KONKURENCIE - zistiť a prognózovať tie údaje o konkurencii, ktoré majú význam pre vlastné potreby podniku.

- A. budúce ciele konkurencie
- B. súčasná stratégia konkurencie
- C. predpoklady konkurencie (súčasný a budúci stav na trhu)
- D. schopnosti konkurencie (silné a slabé stránky konkurencie)

ANALÝZA OKOLIA - technický rozvoj

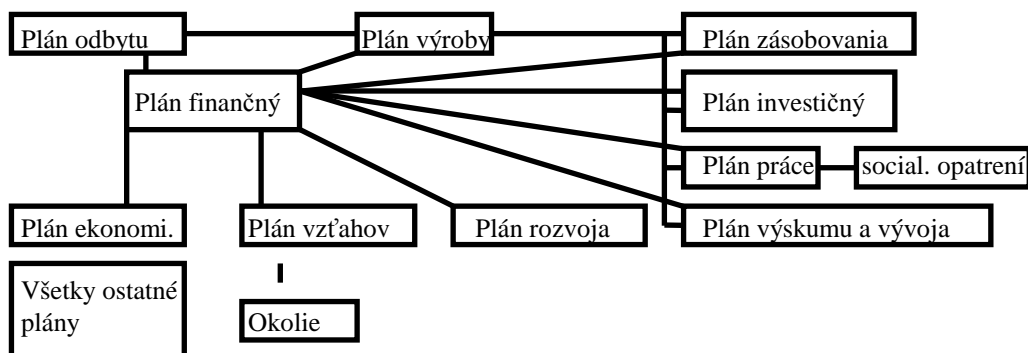
- politický vývoj
- hospodársky vývoj
- sociálno - kultúrny vývoj

CIELE STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA je vypracovanie dlhodobých pôsobiacich stratégií, ktoré majú zabezpečiť zachovanie existencie podniku.

OPERATÍVNE PLÁNOVANIE - zahŕňa strednodobú a krátkodobú oblasť plánovania podniku, teda rámcové a detailné plánovanie.

Podnikateľský zámer = business plán. (väčšinou určené pre banku). Vychádza z marketingového prieskumu. Po prvé odbytový plán, 2. Plán výroby, 3. Plán zásobovania, 4. Investície, 5. Pracovná sila, 6. Výskum a vývoj.

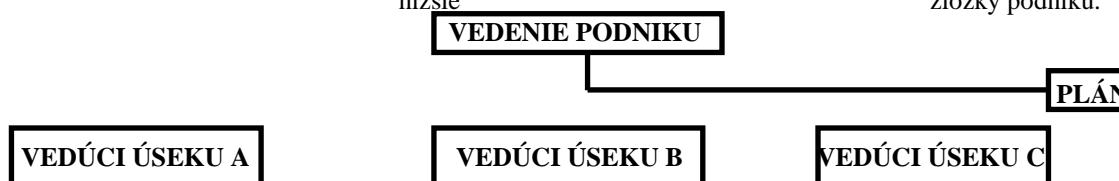
ZÁKLADNÉ ČASTI PODNIKOVÉHO PLÁNU.



ROZPOČTOVANIE - je číselné vyjadrenie všetkých krátkodobých plánov podniku za určité časové obdobie.

ÚČASTNÍCI PLÁNOVANIA - 1. Centrálne - keď funkcia plánovania je úplne sústredená vo vedení podniku.

2. Decentralizované - keď funkcia plánovania je delegovaná aj na nižšie zložky podniku.



■ vo väčších podnikoch - **ŠTÁBNE ÚTVARY** - plánovači odbytu, výroby, zásobovania, ...

PROCES PLÁNOVANIA - zber informácií (štatistika, dodávatelia, odberatelia)

- predpovede budúceho vývoja
- vývoj alternatívnych plánov (prihliadnutie na ciele podniku)
- rozhodnutie o výbere jednej alternatívy.

SMER PLÁNOVANIA - Zhora nadol, alebo Zdola nahor

Zhora nadol - vychádza sa zo súhrnného plánu podniku a jednotlivým zložkám sa udávajú rámcové veličiny.

Zdola nahor - plány najprv na nižších úrovniach podniku, ktoré sa potom zhrnú a integrujú do celkového plánu.

Problémy - zdola nahor - plány sa nedostatočne orientujú na podnikové ciele.

- zhora nadol - môže vzniknúť plán, ktorý nie je možné realizovať.

KONTROLA PLÁNOVANIA - v priebehu roka, slúži na dosahovanie cieľov.

Nástroj - kontrola či vývoj prebieha podľa predpokladaného smeru. Iba pri kontrole môžeme určiť či sa plánované predpoklady splnia. Určiť v čom spočíva problém, a ako sa dá zdokonaľiť plánovací systém.

- kontrola sa týka určitých úrovní a oblastí.

ZLÝ PLÁN MOŽE MAŤ NIEKOJKO PRÍČIN.

- a.) nedostatočná kvalifikácia plánovačov
- b.) metodické nedostatky
- c.) nedostatok informácií
- d.) neúčinná organizácia podnikového plánovania
- e.) nedostatok flexibility
- f.) nedostatočná koordinácia
- g.) nerealizovateľnosť plánu

RIADENIE PODNIKU sa skladá: 1. Stanovenie cieľov

2. Plánovanie
3. Organizovanie
4. Rozhodovanie
5. Kontrola

■ problém spätnej väzby v plánovaní a organizovaní - echo v závislosti od zmeny plánu (keď sa zmení plán, tak sa zmení aj organizácia)

■ **IDENTITA PODNIKU** ako uzavretého celku.

- virtuálny obraz
- jednotná komunikácia vo vnútri aj na vonok
- jednotné správanie sa voči zákazníkom aj konkurencii

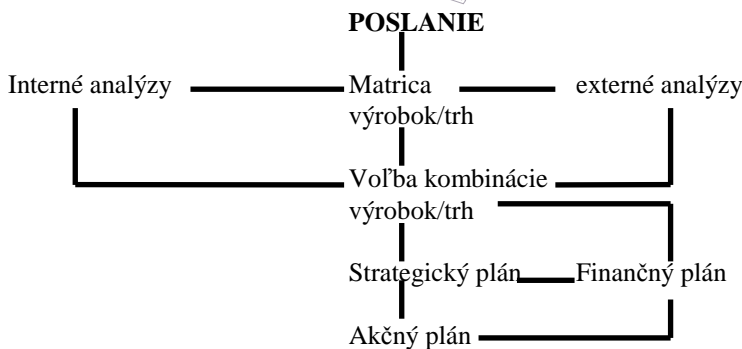
■ **VZOROVÝ OBRAZ PODNIKU.**

1. riadenie sa rámcovými faktormi krajiny

2. riadenie sa pravdou (základné pravidlá pravdy), objektivita a čestné jednanie.
 3. rešpektovanie kultúrnych zvláštností všetkých partnerov.
 4. vždy sa postupuje ako vzorní a zodpovední členovia spoločnosti.
 5. dlhodobé partnerstvo so zákazníkom
 6. ekologická starostlivosť
 7. spolupráca s úradmi a inštitúciami.
- Kultúra podniku - dlhodobá aktivita zameraná na image podniku.
 - Čo predstavujú ciele - predstavujú požadovaný stav, ktorý chceme dosiahnuť. Ciele sú pohnútkou a zároveň inšpiráciou za to že chceme dosiahnuť požadovaný stav. Musia byť kontrolovateľné.
 - Charakterizujte vlastnosti súhrnného plánu. Aký stupeň ?
Relatívne vysoký stupeň komplexnosti, neistoty a dlhodobej orientácie.
 - Čím sa vyznačujú prvotné riadiace rozhodnutia ?
Nemôžu byť delegované na nižší stupeň riadenia
Je potrebný vysoký stupeň zodpovednosti, samostatnosti a rozhodovacej kompetentnosti.
 - Informácie potrebné na zriadenie pobočky.
 1. politika
 2. konkurencia (výrobné náklady)
 3. transportné kapacity
 4. využitie kapacít
 5. kvalifikovanosť pracovníkov.
 6. finančné zdroje
 - Predmet organizačných rozhodnutí.
 - A. ako rozdeliť ľudí, zdroje, vecné prostriedky.
 - B. prenos organizačných kompetencií.
 - Z akých osobností pozostáva vedúca skupina podniku ?
 1. Najprv sú vždy MAJITELIA
 2. Potom sú to MANAŽÉRI.
 - PLÁN MUSÍ BYŤ FLEXIBILNÝ (najmä strednodobý a dlhodobý).
 - ZÁKON O VYROVNANÍ PLÁNU - pri existencii úzkeho miesta v dosahovaní cieľov (napríklad vo výrobe), plán sa mu musí prispôbiť.

ORGANIZÁCIA.

Graf spôsobu dochádzania k činnosti stratégie organizácie.



Organizácia je jeden z funkčných plánov podniku.

Organizácia zapadá do funkčných plánov, ako napríklad účtovníctvo, personalistika.

Pri rozhodovaní v oblasti organizačných štruktúr, pri tvorbe podnikových jednotiek (business unit) je potrebné zohľadniť nasledovné funkcie stratégie: 1. Identita

2. Diferenciácia

3. Rámec plánovania.

V organizácii je mnoho neurčitostí, ktoré sa riešia: A. Individuálne, t.j. riadením.

B. Systémom, t.j. organizovaním

niektoré veci sú: a. formálne organizované

b. neformálne organizované

Celkový rozsah neurčitosti.

Opakujúce sa neurčitosti
(typovo riešené)
ORGANIZOVANIE (procesov)

jednorázové neurčitosti
(vyžadujúce špecifické riešenie)
RIADENIE (procesov)

ORGANIZOVANIE - druh procesu riadenia, pri ktorých vychádza rozhodovací proces s trvalou platnosťou rieši situácie a problémy, ktorí sa opakujú v čase.

- sú relatívne trvalé vzťahy medzi prvkami systému, a medzi jeho prvkami a okolím, t.j. relatívne trvalé usporiadanie alebo štruktúra.
- opakujúce sa situácie ako napríklad: 1. Pracovné - definujem akým spôsobom kúpim materiál. Situácie pri ktorých možno dôjsť k stratám.
2. akým spôsobom bude fungovať informačný systém.

OBLASTI, ktoré rieši organizovanie: 1. Definovanie štruktúry.

2. Definovanie noriem, ktoré upresní prvky ako majú v štruktúre fungovať.

NORMY = pravidlá, ktoré riešia (vymedzujú) určité väzby medzi prvkami v rámci spoločnosti.

ZÁKLADNÉ NORMATÍVNE AKTY.

Konštitutívne

- zakladateľské zmluvy (s.r.o.)
- zakladateľské listiny (a.s.)
- stanovy obchodných spoločností.

Deklaratívne

- organizačné poriadky
- štatúty

- **konštitutívne** - z obchodného zákonníka.
- **deklaratívne** - vyjadruje sa v nich celá filozofia spoločnosti, definuje metodiku akým spôsobom sa definujú prvky podniku, väzby medzi prvkami, riadenie, normy.
- **štatúty** - definovanie určitých rozsiahlejších činností v rámci spoločnosti.

ZÁKLADNÉ AKTY RIADENIA (organizovanie)

Normy

Individuálne akty riadenia

- príkazy
- metodické pokyny

NORMA - taký akt, ktorý dlhodobým spôsobom rieši určitú situáciu (nejde o jednorázovú skutočnosť)

- popisujú čo je dôležité v organizácii, napríklad - akým spôsobom sa narába s písomnosťami.
 - ako sa riešia veci kde môže dôjsť k strate pre podnik, alebo porušenie zákona.
- musí mať určitý kolobeh, ktorý musí prejsť cez spoločnosť. Do prípravy zainteresovať ľudí z rôznych organizačných jednotiek, aby vyjadrovala potreby všetkých.
- Dôležité - *gestorstvo normy* = jeden útvar (**GESTOR**) je zodpovedný za plnenie normy a zato či stále zodpovedá zákonom.

INDIVIDUÁLNE AKTY RIADENIA - nemajú dlhodobú platnosť, nesmie byť viac ako jeden rok.

- *Príkaz* - nato aby sa podnik dostal do polohy ktorú chce dosiahnuť. Ale na konci roka dochádza k zániku platnosti príkazu ak to chceme trvalo prijme na to normu.

PRÍKAZ - používa sa z úrovne najvyššieho pracovníka organizácie, a vzťahuje sa na všetkých pracovníkov.

METODICKÝ POKYN - pokyn námestníka (viceprezidenta), pre pracovníkov ktorí pracujú priamo pod ním.

ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY.

1. **PREZIDENT** - okrem toho že riadi viceprezidentov, má na starosti aj najdôležitejšie jednotky.
2. **VICEPREZIDENT** - majú podriadené spoločnosti (činnosti).

- 1. Krát nakreslená v 19. Storočí. 1854.

- **DEFINÍCIA** - organizačná štruktúra = rámec riadenia, ktorý definuje postup informácií medzi prvkami v rámci organizácie. Môže podporovať alebo brzdiť procesy riadenia.

- Delenie: A. organizačná jednotka

- B. organizačný útvar (štáb).

A. **ORGANIZAČNÁ JEDNOTKA** - líniová časť v rámci organizácie. Tie časti ľudí ktorí priamo pracujú na hlavnom výstupe v organizácii. Od riadiacich až po majstra a robotníka.

Funkcie v rámci línie: 1. Robotník

2. predák
3. majster
4. vedúci prevádzky
5. vedúci závodu

Týmto pozíciám zodpovedajú organizačné časti..

- a. majster riadi stredisko
- b. viacero stredísk so spoločným charakterom = prevádzka.
- c. Závod = vyrába výrobky, ktoré sa dajú predávať.
- d. Divízia = plní aj strategické úlohy (na rozdiel od závodu)

B. **ŠTÁB** - podporné organizačné útvary - vytvárajú priestor aby línia zabezpečila svoje funkcie.

- zabezpečujú funkčné plány
- zameriava sa na metodiku = odbornosť.
- pripravuje návrh metodík, stanovísk, ktoré sú platné iba ak sú schválené vedením.

Funkcie v rámci štábov: 1. Referent

2. vedúci referátu
3. vedúci oddelenia
4. vedúci odboru
5. vedúci úseku (námestník, zástupca, viceprezident).

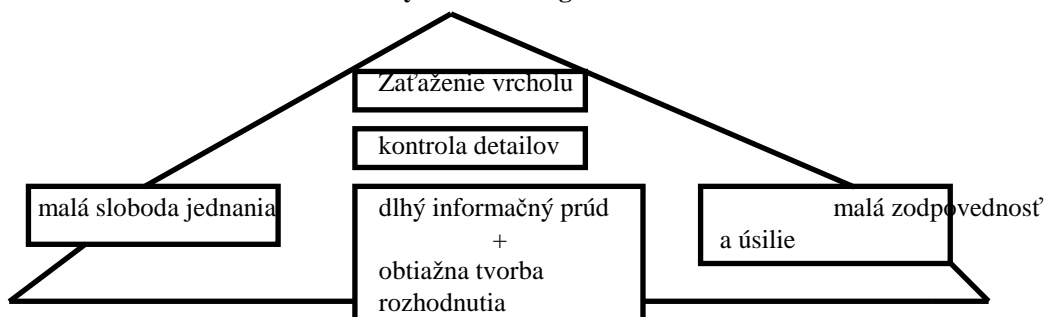
počty stupňov riadenia v organizácii - definujú hierarchickú štruktúru riadenia.

Teórie: počty podriadených jednému pracovníkovi sa líšia. Buď po A. 4 - 9 pracovníkov

B. 7 - 18 pracovníkov.

Pri zložitom riadení - 4, pri jednoduchšom - 9.

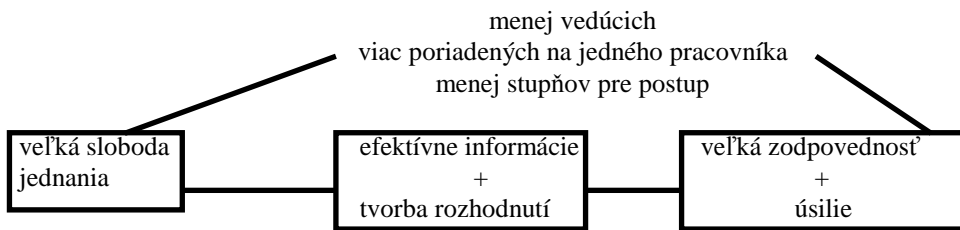
Pyramídová organizačná štruktúra.



Z hľadiska reakcie požiadaviek od zákazníkov - keď je hierarchia široká = nepružnosť - kým príde požiadavka až k vrcholu, môže byť už neskoro.

Plochá organizačná štruktúra





Organizačné štruktúry - vývoj POZRI POLONČÁK STRANA 90, ALEBO PÝTAJ NA OFOTENIE.

Projektová koordinácia - pre riešenie určitého problému. Pracovník popri svojich povinnostiach pracuje aj na zabezpečení špeciálneho problému.

Projektové riadenie - na zabezpečenie tohto problému vytvoríme špeciálny team z organizačnej štruktúry.

PROCES ORGANIZOVANIA.

Štúdia vykonania a spätná väzba.

1. ciele podniku
2. podporné ciele, taktiky a plány.
3. identifikácia a klasifikácia požadovaných činností.
4. zoskupovanie činností z hľadiska zdrojov a situácií
5. delegovanie úloh (právomocí)
6. horizontálna a vertikálna koordinácia právomocí a informačných vzťahov.
7. personalistika.
8. vedenie.
9. kontrola.

Zodpovednosť musí byť v rovnováhe s právomocou.

Centralizácia - oblasť financovania, personalistiky, obchodu.

Decentralizácia - všetky ostatné oblasti = musí sa dostať rozhodovanie na ten stupeň riadenia, ktorý má najviac informácií o tom ktorom smere.

Prílišná centralizovanosť - stráca sa zainteresovanosť najnižších stupňov riadenia.

Stupeň vzťahov medzi štábom a línou.

Zodpovedný: za metódy - štáb, a za výrobu - lúnia, = najlepšie.

Pružnosť a stabilita organizačnej štruktúry.

zmena organizačnej štruktúry: - tzv. orezanie stromu - každý rok, ale len neoperatívne časti (v malom množstve).

- zásadné orezanie - len raz za čas.

Formálna organizácia - organizačná štruktúra, postupy, normy.

Neformálna organizácia - tak ako to v skutočnosti je. (vzťah medzi ľuďmi sú iné ako vo formálnej organizácii).

POSTAVENIE ORGANIZOVANÝCH FORIEM NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTÍ V 90 ROKOCH.

- prvé nadnárodné spoločnosti vznikajú už v 60 rokoch (Nestlé, Bayer, ...), z hľadiska formy zmedzinárodného výroby.
- 90 roky - trendy - 1. Globalizácia
 2. individualizácia
 3. literalizácia - medzi štátmi vznikali (colné) únie (po 1. Svet. Vojne)
 4. internacionalizácia
 5. transnacionalizácia

■ to sú dynamické charakteristiky.

MULTINACIONÁLNA SPOLOČNOSŤ = spoločnosť ktorej kapitál pochádza minimálne z 2 krajín.

TRANSNACIONÁLNA SPOLOČNOSŤ = spoločnosť ktorej kapitál pochádza z 1 krajiny.

NADNÁRODNÉ SPOLOČNOSTI = spoločnosť ktorá má svoje filiálky minimálne v 2 krajinách a má minimálne 10 % svojho obratu v týchto krajinách.

Podľa slovníka:

MULTINACIONÁLNE KORPORÁCIE - podnikateľské subjekty, ktoré (na rozdiel od transnacionálnych spoločností) disponujú kapitálom rozličnej národnej príslušnosti.

TRANSNACIONÁLNE KORPORÁCIE - súkromné podnikateľské subjekty prístupujúce k priamym investíciám a majúce výrobné zariadenia v cudzine. Prevažná časť z nich je v USA. Kapitál mnohých z nich prevyšuje ročnú výšku HNP nejedného vyspelého štátu.

SPOLČNÉ ČRTY MK A TK : medzinárodné ekonomické komplexy skladajúce sa z 3 vrstiev:

1. stupeň - centrum = vedúca, najväčšia spoločnosť
2. stupeň - pobočky, filiálky nachádzajúce sa v materskej krajine (pri MK v krajinách)
3. stupeň - pobočky, filiálky nachádzajúce sa po celom svete.

Ekonomické vzťahy vo vnútri týchto komplexov sa opierajú o účastinnú formu podnikania.

Nadnárodné spoločnosti mali rôzne formy organizovania: A. kartely

B. syndikáty

C. trusty

D. koncerny

Súčasná štatistika OSN eviduje okolo 40 000 materských nadnárodných spoločností.

5 najväčších nadnárodných automobilových firiem ovláda 60 % trhu.

5 najväčších nadnárodných elektronických firiem ovláda 50 % trhu.

Delenie NS: 1. Malé (do 25 000 zamestnancov)

2. stredné (do 100 000 zamestnancov)

3. veľké (nad 100 000 zamestnancov.)

a. štátne

b. súkromné

A. podľa výšky ovládaných aktív.

■ ekonomická sila NS spočíva v diverzifikácii.

■ najrozšírenejšia forma NS = **KONCERN**.

Vyvinula sa v priebehu 2. Svetovej vojny v nemeckom riadení a Európa ho prebrala po 2.

Svetovej vojne. Zo slovníka: určitá forma podnikovej koncentrácie právne samostatných

podnikov rôznych odvetví, ktoré sú previazané určitou kapitálovou centrálou a to je buď

kapitálovo najsilnejší zo združených podnikov, alebo podnik poverený všetkými

zúčastnenými podnikmi. Znakom koncernu je jednotné riadenie celku. U veľkých koncernov,

tzv. divizionálna vnútorná organizačná štruktúra, t.j. vytvorenie menších, ekonomicky dost

samostatných jednotiek = **DIVIZII**.

4 TYPY KONCERNU: 1. Vnútorne integrovaný koncern

2. strategicky a decentralizovane riadení koncern

3. koncernové konglomeráty

4. finančný holding.

TRUST = zoskupovanie podnikových jednotiek v horizontálne (vertikálna koncentrácia rovnakých)

príbuzných výrobkov. Zo slovníka: kapitálové združenie podnikov, pri ktorých združujúce sa podniky

strácajú svoju obchodnú a výrobnú samostatnosť a podriaďujú sa jednému spoločnému vedeniu.

SYNDIKÁT = kapitálové združenie podnikov zamerané na spoločný predaj výrobkov, alebo na

spoločný nákup surovín.

KARTEL = dohoda medzi právne samostatnými podnikmi o obmedzení, alebo vylúčení vzájomnej

konkurencie v určitých sférach činností.

HOLDING = forma koncernu. Pre koncern platí : koncernová forma organizovania výroby má

podstatu v diverzifikácii výrobných činností.

Typ holdingu - finančný, strategicko - manažérsky, operatívny.

Nároky na riadenie	Finančné	Finančné, strategické	Finančné, strategické, operatívne
Typické funkcie	financovanie	financovanie	financovanieň
	fir. Plánovanie	fir. Plánovanie	fir. Plánovanie
	stratégia	stratégia	stratégia
	kontroľing	kontroľing	kontroľing
	aktivizácia	aaktivizácia	aktivizácia
	a fúzie	a fúzie	a fúzie
		spoločné služby	spoločné služby
		personalistika	personalistika

	právne riadenie	právne riadenie	právne riadenie
	daňové riadenie	daňové riadenie	daňové riadenie
	kontrola	kontrola	kontrola
			výskum a vývoj
			marketing
			účtovníctvo a bilancie
počet riadiacich	10 - 30	30 - 100	100 - 300
náklady na riadenie	0,1 - 0,25 %	0,25 - 0,7 %	0,7 - 2 %
	z aktív	z obratu	z obratu.

Determinanty sily podnikania.

Veľkosť	pozícia v technológii	pozícia	pracovníci
rast	ziskovosť	silné, slabé stránky	
trhový podiel	sadzba výnosov	image.	

ORGANIZÁCIA.

DEFINÍCIA - je cieľovo orientované, sústavné utváranie (usporadúvanie) podnikových a iných sociálnych systémov.

ÚLOHA - usporiadať ľudí, vecné prostriedky a informácie.

CIEĽ - je vopred upraviť vzťahy medzi úlohami, ľuďmi, vecnými prostriedkami a informáciami, tak účelne aby ciele podniku boli splnené čo najlepšie.

DISPOZÍCIA - rozumieme jednorazovo platné usporiadanie.

INPROVIZÁCIA - rozumieme dočasne platné usporiadanie.

STABILITA - rozumieme trvalú vlastnosť reagovať na rovnaké alebo podobné impulzy - štandarizované = vždy rovnakým spôsobom.

PRUŽNOSŤ - je schopnosť podniku reagovať diferencovane na rôzne impulzy.

Možné výhody STABILITY

hospodárnosť
lepšia koordinácia
menšia závislosť od vykonávateľa
určitých pracovných funkcií
lepšie a rýchlejšie spracovanie.

Možné výhody PRUŽNOSTI

adaptácia na zmenené podmienky
adaptácia na špeciálne požiadavky
motivácia pracovníkov

Všeobecné **ZÁSADY** pri aplikácii pružnosti alebo stability

1. čím dynamickejšie je okolie, tým väčší dôraz na Pružnosť.
2. čím menšia je početnosť opakovania úkonov, tým väčšie množstvo Pružných úprav je potrebné uskutočniť.
3. čím väčší je podnik, tým väčšia by mala byť stabilita, pretože s pribúdajúcou veľkosťou stúpa potreba koordinácie.

ORGANIZAČNÉ OPATRENIA - ak sa v podniku vytvorí útvar pre oblasti a úlohy ktoré doteraz neexistovali hovoríme o novej organizácii.

■ za **REORGANIZÁCIU** označíme vytvorenie takých úsekov, ktorými boli doterajšie organizačné úpravy nahradené novými.

■ pri vytváraní organizačnej štruktúry treba dať odpoveď na tieto otázky:

1. Aké práce treba vykonávať a ktorí pracovníci ich majú robiť ?
2. Ktoré vecné prostriedky by mohli pracovníkom pomáhať na jednotlivých pracovných miestach ?
3. Ktoré informácie musia byť k dispozícii, aby ich pracovník na určitom mieste mohol použiť ?
4. Aké sú riadiace vzťahy ?

5. Aké komunikačné vzťahy sa musia vytvoriť ?

PROCES ORGANIZOVANIA

FÁZY ORGANIZAČNÉHO PROCESU.

1. zadanie organizačného problému.
2. prieskum
3. analýza, kritické hodnotenie.
4. návrh riešenia
5. zhodnotenie a výber
6. zavedenie
7. kontrola

ZADANIE ORG. PROBLÉMU

- a. ciele organizačného prieskumu
- b. vymedzenie oblastí organizovania
- c. vymedzenie oblastí riešenia
- d. rozpočtové a časové údaje
- e. kompetencia riešiteľov
- f. podávanie správ

PRIESKUM - zhromažďovanie informácií o organizačných skutočných podstatách.

ÚLOHA - poskytnúť údaje o minulosti, súčasnosti a budúcnosti.

1. Kto uskutočňuje určité činnosti alebo úkony ?
2. Čo sa na určitých predmetoch uskutočňuje ?
3. Kde sa tieto činnosti vykonávajú ?
4. Kedy sa určité činnosti alebo úkony vykonávajú ?
5. Čím a ako sa určité úlohy vytvárajú ?
6. Ako sa tieto činnosti vykonávajú ?
7. Prečo sa tieto činnosti alebo úkony vykonávajú ?

METÓDY ZÍSKAVANIA INFORMÁCIÍ

- a. analýza dokladov - poskytuje existujúce podklady a záznamy o organizačných úpravách, ktoré už boli vykonané.
- b. dotazovanie = Interview = osobné pohovory.
- c. dotazník
- d. pozorovanie
- e. osobný záznam
- f. časové snímky

ANALÝZA, KRITICKÉ HODNOTENIE.

ANALÝZA - dynamické usporiadanie, triedenie a úprava údajov o skutočnostiach, ktoré sú dôležité pre organizačnú činnosť.

Techniky znázornenia popisu.

NÁVRH RIEŠENIA - sústreďujú a spracúvajú možné riešenia zadaného organizačného problému. Pri to sa ráta s návratom k slabým miestam, ktoré je potrebné na základe skúseností odstrániť.

ZHODNOTENIE A VÝBER - *Úloha* - je zvoliť taký variant riešenia, ktorý umožní najefektívnejšie dosiahnuť požadované ciele.

ZAVEDENIE - realizujú sa vybrané organizačné úpravy v podniku.

KONTROLA - zisťuje sa či nové realizované úpravy sú prínosom alebo nie.

1. Dosiahnú sa zadané ciele ? (analýza odchýlok)
2. Sú disponibilné zdroje vyťažené ?
3. Dodržujú sa zavedené riešenia aj počas normálnej prevádzky ?
4. Je možné zistené odchýlky odstrániť krátkodobými opatreniami ?