

# 14. PODNIKOVÝ MANAŽMENT

## Podstata a význam manažmentu.

Podniky pôsobiace v trhovej ekonomike dosahujú rozdielne výsledky. Je to výsledok riadenia podniku a práce jeho manažérov.

Trhová ekonomika vo svojej súčasnej rozvinutej podobe je charakteristická nepredvídateľnými zmenami prostredia. Riadenie je tu mimoriadne náročné.

Teória, ktorá sa zaoberá otázkami riadenia podnikov v trhovej ekonomike, sa nazýva **teória manažmentu**.

Slovo manažment / z anglického management / je odvodené od slova "to manage", čo znamená viesť, riadiť, vládnuť.

V súčasnosti sa s pojmom **manažment** stretáme v dvoch podobách, a to 1. ako proces riadenia

- manažment v tomto chápaní predstavuje proces riadenia, prostredníctvom ktorého dosahuje podnik svoje ciele.

2. ako riadiaci aparát podniku

- respektíve nositeľ funkcií.

## Manažérske funkcie

Základné charakteristické úlohy, ktoré sú predmetom činnosti manažérov sú **manažérske funkcie**.

Poznáme 4 základné funkcie:

### 1. plánovanie

- strategický plán podniku
- ročný plán

### 2. organizovanie

- tvorba organizačnej štruktúry
- zásobovanie

### 3. regulovanie

- operatívne riadenie
- dispečing

### 4. kontrola

- mesačné rozbor
- ročné rozbor

#### **A: PLÁNOVANIE**

Plánovanie sa považuje za východiskovú a najdôležitejšiu funkciu manažmentu.

Plánovanie je proces vytyčovania cieľov podniku, ako aj spôsobu ich dosahovania.

Plánovanie **zahŕňa**:

1. vytyčovanie cieľov
2. stanovenie prostriedkov na dosiahnutie cieľov
3. určenie ciest a spôsobov na dosiahnutie cieľov

**Ciele** sú budúce stavy, ktoré chceme dosiahnuť k určitému časovo vymedzenému okamihu.

Z **časového** hľadiska rozlišujeme **ciele**:

1. dlhodobé / napr. na obdobie 5-10 rokov/
2. strednodobé / napr. na obdobie 2-3 roky/
3. krátkodobé / napr. na obdobie do 1 roka/

Medzi **najčastejšie ciele** podniku zaraďujeme napríklad:

#### 1. prežitie

- v trhovej ekonomike nie je prežitie v každom podniku zaručené. Prežitie znamená predovšetkým udržanie si dlhodobej platobnej schopnosti.

#### 2. efektívnosť

- vyjadruje pomer medzi výstupmi a vstupmi podniku.

#### 3. podiel na trhu

- vychádza z toho, že ak podnik získa výrazné postavenie na trhu získava tým možnosť ovplyvňovať situáciu na trhu, ovplyvňovať úroveň cien, rozsah a intenzitu inovačných zmien výrobkov a pod.

**Prostriedky na dosahovanie cieľov podniku:**

#### 1. pracovné

- napr. manažéri, robotníci, štábni pracovníci

#### 2. materiálové

- napr. suroviny, materiál, polovýrobky

- 2 -

### 3. kapacitové

- napr. stroje, zariadenia, výrobné kapacity

### 4. finančné

- napr. úvery, zisk, akciový kapitál

## **B: ORGANIZOVANIE**

- je zavádzanie takých vzťahov, ktoré umožňujú realizovať plánované úlohy v zmysle vytýčených cieľov.

### **Organizovanie v manažmente vytvára:**

#### 1. organizáciu

- organizovanie vytvára **organizáciu**, nahradzuje neusporiadanosť /chaos/ poriadkom, živelnosť cielavedomosťou a neurčitost' určitost'ou.

#### 2. hierarchické vzťahy

- organizácia vytvára **hierarchické vzťahy**, rozlišuje rôzne úrovne riadenia / nadriadené a podriadené úrovne/.

#### 3. stabilitu

- organizácia vytvára **stabilizačný účinok**, stabilizuje činnosť podniku. Vnáša do podniku prvok rovnovážnosti, pevnosti, ale aj zotrvačnosti, a to v pozitívnom i negatívnom zmysle.

#### 4. synergické efekty

- organizácia vytvára podmienky pre vznik **synergických efektov**, ktoré vyplývajú z predpokladu, že celok je viac ako súčet jednotlivých častí.

### **C: REGULOVANIE / rozhodovanie /**

- hlavnou úlohou regulovania je zabezpečiť bežný chod riadených procesov. Zameriava sa na odstraňovanie odchýlok od plánu.

Pri regulačnom pôsobení zohráva dôležitú úlohu **regulátor**, ktorý sústavne hodnotí dosahované výstupy riadeného systému a porovnáva ich s plánovanými výstupmi. V prípade vzniku odchýlok koriguje správanie sa riadeného systému.

V podniku plní funkciu regulátora útvar **dispečing**. Dispečerské útvary na všetkých výrobných stupňoch tvoria tzv. **dispečerský systém**. Dispečerský systém podniku je súčasťou **operatívneho riadenia**.

### **D: KONTROLA**

- je hodnotenie javov alebo procesov, ktoré v riadenom objekte alebo jeho častiach už prebehli, prebiehajú, alebo očakávame, že nastanú.

Kontrola môže plniť túto funkciu vtedy, ak máme:

- dostatok informácií na kontrolovanie javov,
- stanovené objektívne kritéria na hodnotenie javov,
- schopnosť odhaľovať príčiny vzniku odchýlok od požadovaných stavov a možnosť odovzdať včas informácie zodpovedným pracovníkom na korekciu týchto stavov.

### **Kontrolu rozlišujeme:**

#### 1. predbežná

- napr. kontrola, či sú stále aktuálne predpoklady, z ktorých sme vychádzali pri tvorbe plánu

#### 2. priebežná

- napr. kontrola priebežných výsledkov v priebehu plánovacieho obdobia / mesiaca, štvrťroka, roka /

#### 3. výsledná

- napr. kontrola konečných výsledkov dosiahnutých po skončení plánovacieho obdobia / mesiaca, štvrťroka, roka /

### **Nepretržitosť procesu manažmentu**

- manažment je súhrnom vzájomne súvisiacich funkcií, ktoré tvoria jeden celok.

Dôležité je rozlišovanie stratégie a taktiky v manažmente podniku.

### **STRATÉGIA**

- pod stratégiou v manažmente rozumieme formuláciu strategických cieľov podniku a ciest, ktorými chceme tieto ciele dosiahnuť.

Poslaním stratégie je uskutočňovať "životne dôležité" rozhodnutia.

### **TAKTIKA**

- pod taktikou rozumieme výber spôsobov použitia prostriedkov a zdrojov podniku tak, aby sme sa dopracovali k výsledkom zodpovedajúcim stanovenej stratégii.

Poslaním taktiky je reagovať na vznikajúce problémy.

**Manažment je postupným a nepretržitým procesom** so vzájomným prepojením stratégie a taktiky, pričom kontrola v procese manažmentu plní dôležitú funkciu spätnej väzby. Tým umožňuje v prípade potreby uskutočňovať korektúry nielen v taktike podniku, ale aj zmeny v rámci stratégie podniku. Kontrola týmto dáva procesu manažmentu charakter stále prebiehajúceho nepretržitého procesu.

#### **PODNIKOVÉ PLÁNOVANIE:**

- výsledkom plánovacieho procesu podniku je **sústava plánov podniku**, kde rozlišujeme podnikové plány:

1. podľa hierarchických úrovní riadenia
  - napr. plán podniku, plán divízie, plán prevádzky
2. podľa časového horizontu
  - napr. dlhodobý plán, strednodobý plán, krátkodobý plán
3. podľa funkčného zamerania
  - napr. plán marketingu, plán výroby, finančný plán

**Podľa hierarchických úrovní riadenia** rozlišujeme plány:

1. plány podniku ako celku
2. plány vnútro podnikových organizačných celkov/závodov, divízií, prevádzok a podobne/.

**Podľa časového horizontu, na ktoré je plánovanie zamerané,** rozlišujeme:

1. dlhodobé plány /nad 5 rokov/
2. strednodobé plány / 3-5 rokov /
3. krátkodobé plány / do 1 roka /

Stanovenie dĺžky plánovacieho obdobia závisí jednak od hierarchickej úrovne riadenia a jednak od charakteru odvetvia, v ktorom podnik pôsobí.

Dĺžka obdobia súvisí s otázkou nutného časového predstihu pre zásadné rozhodnutia podniku.

**Podľa funkčného zamerania** rozlišujeme čiastkové plány:

1. plán marketingu
2. plán výroby
3. finančný plán
4. plán ľudských zdrojov
5. plán zásobovania
6. plán výskumu a vývoja
7. ďalšie plány

#### **A: PODSTATA A OBSAH ROZHODOVANIA**

**R O Z H O D O V A N I E** ako činnosť:,ktorá

1. odhaľuje a analyzuje problém ako predmet riešenia
2. stanovuje varianty riešenia a
3. vyberá najvýhodnejší z nich

**Základné charakteristické znaky rozhodovacieho procesu** sú tieto:

1. existuje možnosť výberu, to znamená, že ten, kto rozhoduje, má možnosť vytvoriť niekoľko variantov riešenia.
2. výber riešenia je vedomý, t. j. zakladá sa na myšlienkovom procese. Inštinktívny akt alebo nepremyslenú, oúíúúévnú činnosť nemožno považovať za rozhodovanie.
3. výber je cielavedomý, t. j. zameriava sa na jeden alebo niekoľko cieľov.
4. výber riešenia sa deje podľa určitých kritérií, čomu zodpovedá aj výber prostriedkov na dosiahnutie cieľa.
5. po rozhodnutí nasleduje realizácia, t. j. rozhodnutie vyvoláva reťaz cielavedomých činností, ktoré smerujú k uskutočneniu vybraného riešenia a vedú k požadovaným výsledkom.

## B: ZÁKLADNÉ DRUHY ROZHODOVACÍCH PROCESOV

Medzi základné druhy rozhodovacích procesov patria:

1. rozhodovanie za podmienok istoty
2. rozhodovanie za podmienok rizika
3. rozhodovanie za podmienok neurčitosti

**Pri rozhodovaní v podmienkach istoty** rozhodovateľ pozná všetky tri dôležité podmienky rozhodovania:

- a, alternatívy riešenia, medzi ktorými môže vyberať tie najvýhodnejšie, t. j. má možnosť voľby
- b, možné stavy okolia, t. j. stavy, ktoré môžu nastať a ovplyvniť výber najvýhodnejšieho riešenia
- c, účinky jednotlivých alternatív pri rôznych stavoch okolia, ktoré slúži rozhodovateľovi na hodnotenie najvýhodnejšieho riešenia.

S rozhodovaním v podmienkach istoty sa v podnikovom plánovaní stretávame pomerne zriedkavo. / napr. na úrovni dielní /.

### **Rozhodovanie v podmienkach rizika**

- ak poznáme možné alternatívy, aj ich prípadné účinky, ale nevieme, aký stav okolia skutočne nastane. Rozhodujeme sa potom na základe p r a v d e p o d b n o s t i výskytu každého z možných stavov okolia.

Na stanovenie pravdepodobnosti využívame údaje o výskyte javov v minulosti, ktoré získame najčastejšie zo štatistiky.

### **Rozhodovanie v podmienkach neurčitosti**

- ak rozhodovateľ nemá k dispozícii žiadne informácie. Aj v tomto prípade existujú alternatívy, možné stavy i účinky jednotlivých alternatív. Neurčitosť je v tom, že **nepoznáme pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia.**

### **Podnikateľské riziko**

Čím je vyššie riziko podnikania, tým vyššie efekty možno očakávať od podnikateľskej činnosti.

Podnikatelia a manažéri sa preto riziku nevyhýbajú, je súčasťou ich činnosti. Svojou plánovacou činnosťou sa snažia udržať prijateľnú mieru rizika tak, aby nebola ohrozená existencia samotného podniku.

V tejto súvislosti v rámci manažmentu hovoríme o tzv. **podnikovom rizikovom manažmente. / RISK MANAŽMENT /**.

Jeho úlohou je hodnotiť pravdepodobnosť výskytu rizík v manažmente podniku a riadiť, resp. obmedzovať negatívne dôsledky podstupovaných rizík.

Z pohľadu podnikateľov a manažérov rozlišujeme dva druhy rizík:

#### **1. poistiteľné**

- napr. poistenie zásob, poistenie pracovníkov, poistenie strojov, zariadení...

#### **2. nepoistiteľné**

- riziko získania zákazníkov pre nové výrobky, riziko presadenia na nových trhoch, riziko súťaže s konkurenciou na domácom trhu.

Pri hodnotení rizík podniku postupujeme podľa základných rizikových faktorov.

---

RIZIKOVÝ FAKTOR	FORMA RIZIKA
* základný majetok	- poškodenie, zničenie
- pozemky, budovy, stroje	- živelné pohromy
	- pokles hodnoty na burze
* obežný majetok	- poškodenie, zničenie, strata
- suroviny, materiály, tovary, pohľadávky	- riziká spojené s prepravou
	- pokles cien
	- platobná neschopnosť zákazníkov
* kapitál	- riziko finančných investícií
- vlastný, cudzí	- bankrot veriteľov

* personál	- úraz, nemoc, absencie, výpoved'
* výrobky	- kvalita, inovácia, náklady, ceny
* zákazníci	- požiadavky, solventnosť
* dodávatelia	- kvalita, cena, dodacie termíny
* konkurenti	- cenová politika, reklama
- súčasní, noví	- kvalita a inovácia výrobkov
* spoločenské prostredie	- politické vplyvy
	- legislatívne podmienky

Manažment podniku pri **analýze rizík** postupuje nasledujúcimi krokmi:

- odhaľovanie rizík
- hodnotenie príčin a pravdepodobnosti ich výskytu/hodn.príč./
- hodnotenie vzniku možných dôsledkov a škôd
- hodnotenie možností znižovania rizík
- hodnotenie vplyvu rizika na náklady a zisk podniku

#### **Organizácia a organizačná štruktúra**

Pojem **organizovanie** vyjadruje činnosť, resp. proces usporadúvania, organizátorskú činnosť. Pritom môže ísť o dva druhy činností, odlišujúcich sa cieľom, ktorý chcú dosiahnuť, a to:

1. vytváranie nového systému
  - prvotné vytváranie organizácie, čiže budovanie novej organizácie
2. pretváranie už existujúceho systému
  - zlepšovanie existujúcej organizácie

Pojem **organizácia** sa používa v dvoch významoch, a to:

1. vo význame označenia objektu
  - ktorého základnými prvkami sú ľudia
2. vo význame vnútorného usporiadania
  - vnútornej štruktúry organizácie /systému/. Organizácia sa chápe ako určitý statický jav, zloženie objektu, v rámci ktorej sa uskutočňujú činnosti riadenia.

#### **Organizačná štruktúra podniku**

Pojem **organizačná štruktúra** sa používa vo význame štruktúry prvkov organizácie / útvarov, resp. pracovísk/ s dôrazom na vzťahy medzi nimi.

V organizačných štruktúrach rozlišujeme:

1. organizačná štruktúra riadiaceho systému
  - napr. organizačná štruktúra riadiacich orgánov a riadiaceho aparátu podniku
2. organizačná štruktúra riadeného systému
  - napr. organizačná štruktúra výrobnotechnického systému/prevádzky/

**Funkciou organizačnej štruktúry** v riadení podniku je organizačne vymedziť základné prvky organizačného celku a definovať vzťahy medzi nimi tak, aby vytvorená štruktúra zodpovedala charakteru procesu riadenia.

**Poslaním organizačnej štruktúry** je vytvárať podmienky na účinné riadenie.

**Pri tvorbe organizačných štruktúr** je potrebné riešiť dve vzájomne súvisiace otázky, a to:

#### **1. organizačná diferenciacia**

- napr. rozčleňovanie činností, rozlišovanie činností
  - pri o r g a n i z a č n e j d i f e r e n c i á c i i rozlišujeme dva spôsoby rozčleňovania podniku na útvary, resp. pracoviská, a to:
- a, vertikálna diferenciacia** činností, znamená, že sa vytvára niekoľko úrovní / stupňov / riadenia v podniku s delbou právomoci a zodpovedností medzi jednotlivými stupňami riadenia.

Výsledkom tejto činnosti je vytvorenie stupňov riadenia / podnik, závod, prevádzka, dielňa /.

**b, horizontálna diferenciacia** činností znamená, že nastáva delba práce na rovnakom stupni riadenia, a to podľa jednotlivých špecializovaných oblastí, resp. činností, t. j. vytváranie útvarov s jedným zodpovedným vedúcim. Výsledkom je vytváranie špecializovaných útvarov. / závod 01, závod 02, závod 03 - v rámci podniku /.

- 6 -

## 2. organizačná integácia

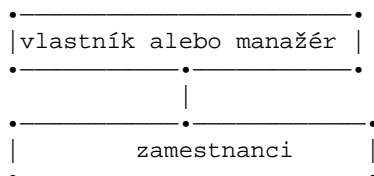
- napr. spájanie, činností, zlučovanie činností  
 - úlohou organizačnej integrácie je zjednocovať organizačné útvary vytvorené organizačnou diferenciaciou. Integrácia nastáva zlučovaním, koordináciou a zosúladovaním činností jednotlivých organizačných útvarov v záujme plnenia spoločných cieľov.

**Typy organizačných štruktúr podniku** rozlišujeme:

- jednoduchú štruktúru malého podniku
- funkčnú štruktúru podniku
- divizionálnu štruktúru
- maticovú štruktúru
- holdingovú štruktúru

### A: Jednoduchá štruktúra malého podniku

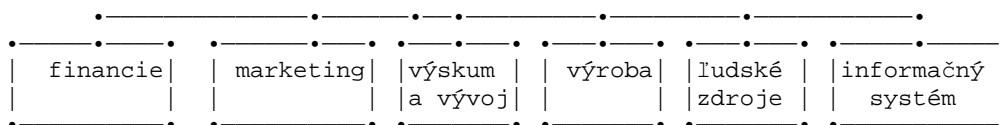
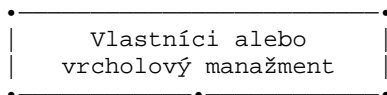
- najjednoduchším typom organizačnej štruktúry
- štruktúra malých firiem
- má iba dve hierarchické úrovne:
  1. podnikateľskú úroveň, ktorú tvorí vlastník, plniaci aj funkciu manažéra
  2. operačnú úroveň, ktorú tvoria zamestnanci podniku



- používa sa v malých podnikoch s malým počtom pracovníkov, ktorý vyrábajú úzky sortiment výrobkov, určených na obmedzený lokálny trh, / napr. miestne pekárne, oprávarne a pod. /.

### B: Funkčná podnikateľská štruktúra

- je vyšším typom podnikateľskej štruktúry.
- popri vrcholovom manažmente sa vytvárajú odborné útvary pre jednotlivé funkčné oblasti manažmentu / financie, marketing, výrobu.../. Na čele odborných funkčných útvarov sú funkční manažéri.
- je charakteristická dvojstupňovým riadením
  1. stupeň tvoria vlastníci alebo vrcholový manažment
  2. stupeň riadenia tvorí funkční manažment.



výrobok A

výrobok B

výrobok C

výrobok D

### C: Divizionálna štruktúra

- v divizionálnej podnikovej štruktúre rozlišujeme tri hierarchické úrovne:
  - úroveň podniku
  - úroveň divízií
  - funkčnú úroveň

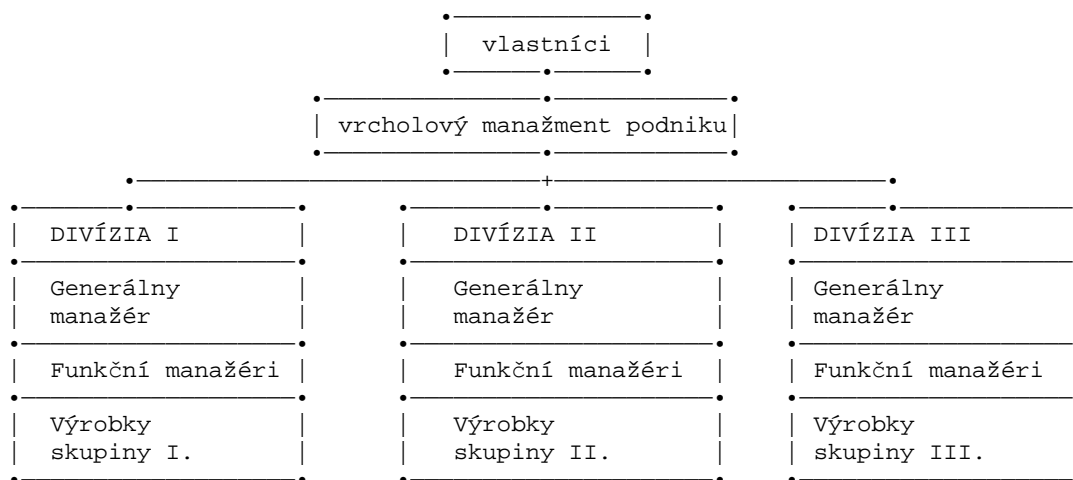
Podnik sa člení na:

1. podnikateľské jednotky - divízie / závody /, ktoré sa vyznačujú

rozsiahlou právomocou a zodpovednosťou za vymedzenú podnikateľskú oblasť.

2. na úrovni vrcholového vedenia stojí vrcholový manažment, ktorý rozhoduje o otázkach rozvoja podniku ako celku.

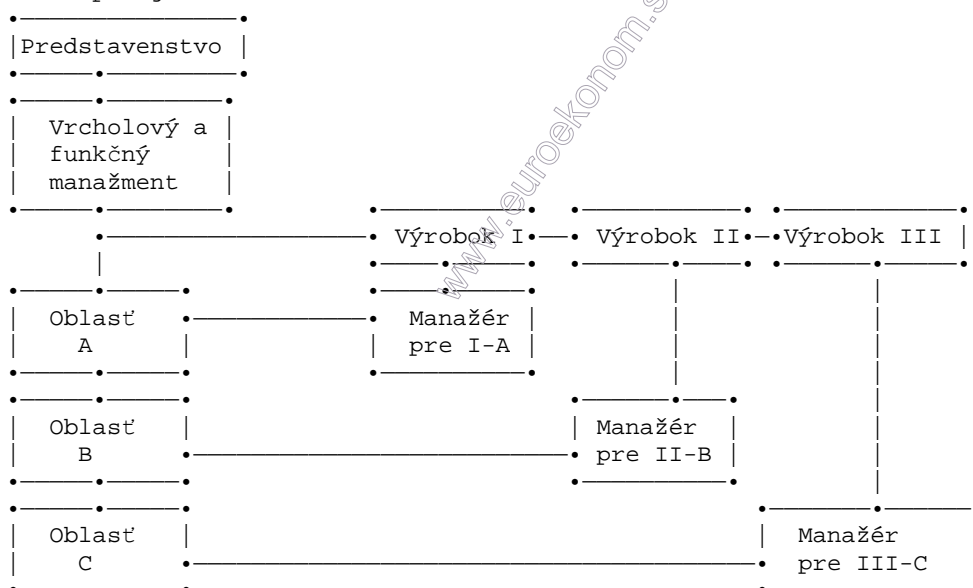
divizionálna štruktúra:



### C: Maticová štruktúra

Rozlišujeme tri úrovne riadenia:

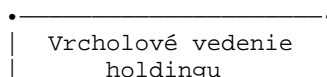
1. úroveň podniku, na ktorej sa rozhoduje o rozvoji podnikateľských aktivít vo výrobe a v predaji podniku
2. podnikateľskú úroveň, ktorú realizujú manažéri špecializovaní na vybrané výrobky a oblasti trhov
3. funkčnú úroveň, orientovanú na funkčné oblasti manažmentu, ktorú zabezpečujú funkční manažéri

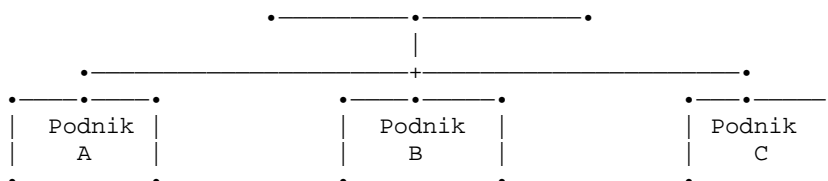


### D: Štruktúra holdingovej spoločnosti

- holding je voľným združením samostatných podnikov, ktoré sú spojené prostredníctvom finančného kontrolného systému.

- je to kapitálová spoločnosť vlastniaca určitý balík akcií viacerých spoločností. Právna subjektivita týchto spoločností sa zachováva ale ekonomická samostatnosť sa čiastočne obmedzuje.





- 8 -

## Orgány a riadiaci aparát podniku

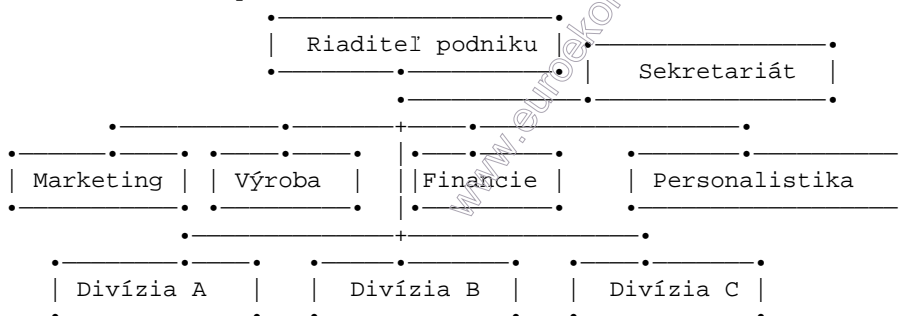
### **A: Orgány podniku**

V procese transformácie ekonomiky vznikajú rôzne podnikateľské subjekty, a to:

1. Podnik jednotlivca
  - malé firmy podnikateľov, ktoré sú charakteristické tým, že vlastník vykonáva riadiace funkcie samostatne a nevytvára iné orgány
2. Spoločné podnikanie prostredníctvom osobných spoločností /verejných obchodných spoločností a komanditných spoločností / .Podiel spoločníkov na riadení sa zakotvuje v spoločenskej zmluve.
3. Kapitálové spoločnosti / s.r.o. , a. s./
  - ich orgány sú vymedzené Obchodným zákonníkom. Orgány s. r. o. tvoria valné zhromaždenie, konatelia a dozorná rada. Orgány a.s. sú valné zhromaždenie, predstavenstvo, dozorná rada.
4. Družstvá
  - spoločenstvá osôb, ktoré sa zakladajú s cieľom podnikat
  - Ich základnými orgánmi sú: členská schôdza, predstavenstvo, kontrolná komisia.
5. Štátne podniky
  - rozhodujúcim vlastníkom je štát. Ich riadiacimi orgánmi sú vedenie podniku a dozorná rada.

### **B: Riadiaci aparát / manažment / podniku zahŕňa:**

- riaditeľa podniku
- sekretariát
- štábne odborné útvary
- líniové útvary



#### **a, Riaditeľ podniku/resp.generálny riaditeľ,prezident,predseda,.. /**

- stojí na čele riadiaceho aparátu podniku.
- je štatutárnym orgánom, a preto má právo vystupovať a konať v mene podniku. Komplexne riadi činnosť podniku a zodpovedá za jeho výsledky.

#### **b, Sekretariát**

- má za úlohu vykonávať bežné administratívne a technické záležitosti podniku / prijímanie návštev, vybavovanie bežnej korešpondencie,.. /

#### **c, Štábne odborné útvary**

- vytvárajú sa v podniku na výkon odborných činností.
- v organizačnej štruktúre podniku vystupujú ako úseky na čele s odborovým riaditeľom. Vnútorne sa môžu členiť na odbory, oddelenia a referáty.

#### **Odbor**

- je organizačný útvar, v ktorom sa zoskupuje väčší rozsah úzko súvisiacich skupín činností.

#### **Oddelenie**



- je organizačný útvar, ktorý sa zameriava na určitú skupinu činností.

#### **Referát**

- je organizačný celok, ktorý zlučuje a zabezpečuje nadväzné alebo rovnorodé činnosti.
- referát môže zabezpečovať jeden alebo viacerí pracovníci.
- pracovník, ktorý vykonáva túto funkciu sa nazýva **referent**.

- 9 -

#### **d, Líniové útvary**

- vytvárajú sa v podniku po vertikálnej osi riadenia. Sú odvodené od jednotlivých úrovní riadenia. Na čele týchto útvarov stoja línioví vedúci / riaditeľ závodu, vedúci prevádzky, majster dielne /.

##### **C: Manažéri - kategória riadiacich pracovníkov v podniku**

Za manažéra považujeme pracovníka podniku, ktorý spĺňa tieto charakteristiky:

1. riadi prácu a preberá zodpovednosť za výsledky práce iných
2. jeho náplňou práce je vykonávať riadiace činnosti

Pod manažérom podniku rozumieme vedúce manažérske osobnosti podniku, tzv. vrcholových manažérov podniku - **top manažment**.

- Rozlišujeme tri úrovne manažérov:
- vrcholový manažéri
  - manažéri strednej línie
  - manažéri prvej línie

##### **\* Manažéri prvej línie / majstri, vedúci dielní /**

- sú v priamom kontakte s výkonnými pracovníkmi podniku.
- sú zodpovední za zadávanie úloh a kontrolu ich plnenia.

##### **\* Manažéri strednej línie**

- vedúci rôznych útvarov

##### **\* Vrcholový manažéri / top manažment /**

- usmerňujú a koordinujú činnosť podniku ako celku.

\* Manažéri podľa charakteru činností:

#### **1. Univerzalisti**

- sú manažéri, ktorí stoja na čele líniových, t.j. priamych riadiacich útvarov.

#### **2. Špecialisti**

www.euroekonom.sk