

Manažment (*to manage – riadiť, viesť, spravovať*)

- ↳ nie je len vec podniku, ale vo všetkých sférach života (mama v domácnostiach rozhoduje, riadi čo a ako)
- ↳ vedenie ľudí k vytýčenému cieľu
- ↳ usmerňovanie všetkých podnikových činností

Chápanie manažmentu:

- ⊗ **funkcionálne** – vykonávanie funkcií (organizovanie, plánovanie, riadenie, kontrola);
- ⊗ **inštitucionálne** – chápeme ako riadenie - manažérovanie práce iným (majster nad robotníkmi);
- ⊗ **chápanie manažmentu ako vedy- vedný odbor** – teória riadenia.

Vývoj manažmentu existujú školy:

1. Klasická – tradičná škola manažmentu boli tu TAYLOR, FAYOL, WEBER

Taylor – bol otcom **vedeckého m.**, rozpracoval organizáciu na úrovni dielne (rozobral prácu v dielni na operácie, ďalej na úkony a zmeral čas kt. potrebujú a výsledkom bola norma času, podniku to doteraz využívajú);

Fayol – bol **administratívny m.**, bral do úvahy celý podnik a všimol si deľbu práce čo má robiť každý 1, hovoril, že najdôležitejšie je motivovať a odmeňovať (každý zamestnanec je disciplinovaný);

Weber- zakladateľ **Byrokratického m, spočívala** v tom, že každý mal svoje práva a povinnosti, kládol dôraz na formálne pracovné vzťahy (vykanie, žiadne kamarátstva).

2. Moderná – klasická škola (bola novšia ale pokračovala na 1 školu) predstavitelia:

➤ **HENRY FORD** je známy v **priemyselnej veľkovýrobe automobilov**, presadzoval špecializáciu (každý jedno), vymyslel **hromadnú a pásovú výrobu**.

➤ **TOMÁŠ BAŤA** – 1 podnikateľ v ČSR, vychádzal zo zásad Taylorizmu

- Zaviedol Baťovu sústavu riadenia, celý podnik rozdelil na účtovné jednotky na čele s vedúcimi, kt. každý týždeň si zisťovali výsledok hospodárenia. Ak boli v zisku dostali všetci zamestnanci mali podiel na zisku ak dosiahli stratu zobrali im to z výplaty;
- Časť zo zisku im nedal do ruky, ale na účet (kt. im on sám založil vo svojej vlastnej banke) , tieto € investoval na rozvoj firmy a na konci vyplatil úrok zamestnancom;
- Vystavil tzv. **SATELITY** (napr. SVIT) – mestá, v kt. boli v strede mesta firma BAŤA, vedľa obchodnemocnica-škola-banka, vystaval tam domy pre zamestnancov postupne si ich od neho odkúpili (SR, CZ, Maďarsko, Brazília...)
- Zomrel keď išiel do Švajčiarska otvárať nové SATELITY, padlo lietadlo pre nepriaznivé počasie.
- Jeho teória sa učí po celom svete, Baťovská cena 9,99 €, mal polročné plány, mal luxus pre bohatých ale aj pre chudobných, jeho firmu teraz vedú vnučky/vnuci.

3. Neoklasická škola – ELTON MAYO zameral sa na osobnosť človeka a medziľudské vzťahy (chcel zdokonaľiť vzťahy medzi ľuďmi vo firme.

4. Moderná škola má 3 smery:

- ↳ **1 smer – Americký:** individualizmus, súťaživosť, autoritatívnosť, idú aj cez mŕtvolý, hlavným cieľom je zisk, šéf má najlepšie auto podriadený musí mať horšie.
- ↳ **2 smer – Japonský:** harmónia, tímová práca, kolektív, pomáhajú si, Japonec berie firmu ako rodinu, nekradnú, celý život robí v 1 firme – len výnimočne zmení.
- ↳ **3 smer – Európsky** – zobral základ z amerického, ale s používaním tradičného sociálneho cítenia. Cieľom je spokojnosť zákazníka, kvalita, zisk.

Rozhodovanie = 1 funkcia

- ★ výber najlepšej **varianty** z viacerých možných variant
- ★ musíme mať k dispozícii **kritéria** podľa ktorých sa rozhodneme
- ★ **cieľavedomosť** výberu

Druhy rozhodovacích procesov:

- **proces v podmienkach istoty** – málo procesov na krátky čas rozhodnutia; rozhodnutia na nižšej úrovni riadenia, (robotníci vykopú jamu 5x 5 m – majster im prikáže)
- **proces v podmienkach rizika** – na základe pravdepodobnosti
- **proces v podmienkach neistoty** - dlhé obdobie, strategické rozhodovania (na N dopredu 3 rokov vo firme)

Plánovanie = 2 funkcia

- vytýčenie cieľov, zdrojov, prostriedkov a postupov na ich dosiahnutie

Ciele: budúce stavy. **SMART** – metóda pri cieľoch.

- ✓ jasné, presné, zníženie nákladov, zvyšovanie výnosov (znižovanie nákladov)
- ✓ merateľnosť (o 3%)
- ✓ termínovanosť (za rok)
- ✓ realnosť

Zdroje: finančné – premietajú sa v rozpočte (rozpočet domácnosti, príjmy a výdavky)

Prostriedky:

- **finančné** – sú vlastné, cudzie (úver)
- **materiálové** – zásoby (ktoré potrebujeme na výrobu) (kancelársky papier, šróby...)
- **pracovné** -počet a štruktúra zamestnancov
- **kapacitné** – kapacita strojov výrobných liniek; technológia, ktorú používame (automatické a ručné)

Druhy plánov:

- z hľadiska času:
 - ✓ krátkodobé 1 a menej rok
 - ✓ strednodobé 3-5
 - ✓ dlhodobé 5 a viac
- podľa úrovne riadenia:
 - ✓ celopodnikový plán – plán prevádzok, plán dielne
- z hľadiska dôležitosti:
 - ✓ plán strategický – o existencii, živote – firmy
 - ✓ plán operatívny – rozhodíť na drobné (nájdeme odberateľov, hodinový plán, konkrétny výkon robotníka, rozpis čo na najnižšie časy)

○ podľa funkcie:

- ✓ plán nákupu (zásobovania) - čiastkový
- ✓ plán predaja (odbytu) na základe objednávky - čiastkový
- ✓ plán výroby - čiastkový
- ✓ plán miezd - čiastkový
- ✓ finančný plán – súhrny (najskôr sčítam prvé 4)

Stratégia – rieši zásadné otázky existencie podniku

- dlhodobý zámer firmy
- udržať si miesto na trhu
- udržať si stabilitu

Stratégia útlm – zužovanie výroby, znižovanie zamestnancov
Stratégia stability
Stratégia rastu – zvyšovanie výnosov

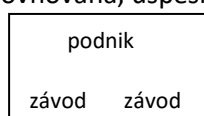
Taktika – krátkodobý nástroj na dosiahnutie stratégie.

Organizovanie = 3 funkcia

- opak chaosu
- usporiadanie systémov v podniku
- vytváranie nového systému alebo pretváranie už existujúcej firmy v systéme
 - ✓ **CHANGE MANAŽMENT** – zmena systému riadenia v podniku
- organizácia určuje: kompetencie (povinnosti a právomoci)
presné úlohy každého zamestnanca
koordináciu medzi nimi (spolupracovať)

Organizovanie vytvára:

- ★ **organizácia** (podnik, činnosť, vlastnosť – dobrá, zlá)
- ★ **hierarchia** – úroveň riadenia (vzťahy k nadriadenosti a podriadenosti)
- ★ **synergia** – tímová práca (viac hláv viac rozumu)
- ★ **stabilita** – rovnováha, úspešnosť firmy, harmónia



Organizačná štruktúra:

vertikálna (I)

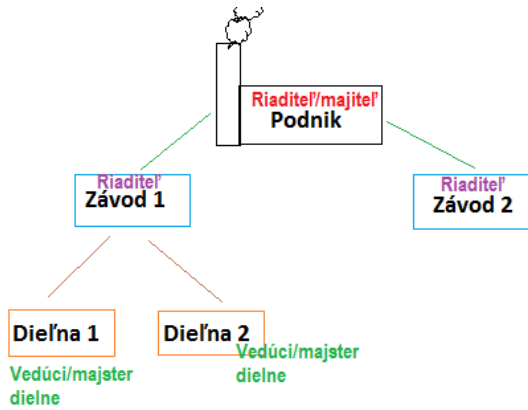
horizontálna (–) len 1 úroveň riadenia (personalistika – odbyt – ekonomika)



Typy organizačnej štruktúry: líniová, funkčná, štábno-líniová

- iné sú zložitejšie, robia sa pri nadnárodných firmách
- (Maticové – manažér stredné SR, západ SR, juh SR, ale hlavný je v BA)

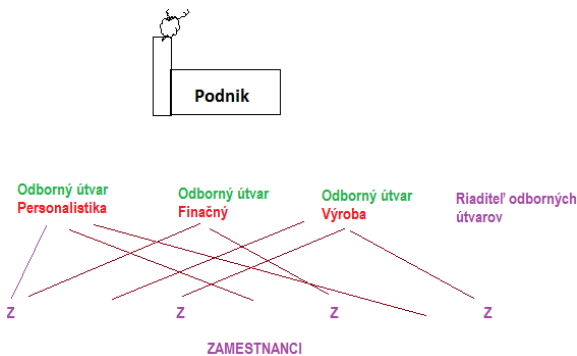
LÍNIOVÁ:



LÍNIOVÁ:

- najjednoduchšia v praxi
- prehľadná
- používajú ju menšie firmy
- riaditeľ - majiteľ
- **Výhoda** - každý zamestnanec má len 1 priameho nadriadeného
- **Nevýhoda**: manažéri, riaditelia, vedúci musia poznať komplexne chod firmy

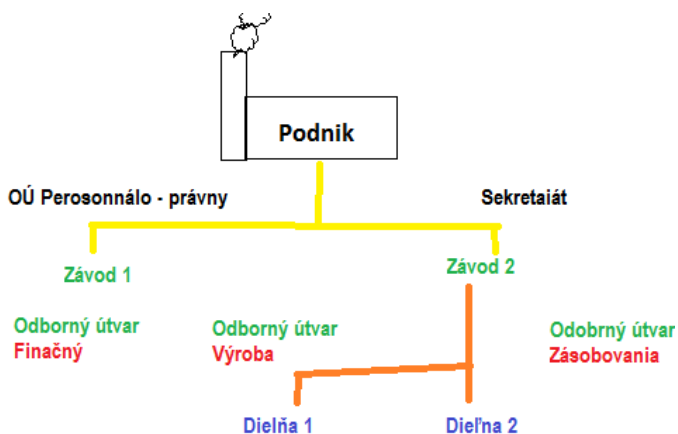
Funkčná



FUNKČNÁ

- používa sa vo väčších firmách
- podstata vytvárajú odborné útvary
- **Výhoda**: OÚ majú úzku špecializáciu
- **Nevýhoda**: zamestnanci – majú viacero priamych nadriadených

Štábno-líniová: kombinácia prvých 2



V poslednom období sa používa koncepcia **Štíhleho podniku**. Snažíme sa znižovať **straty na minimum** a to tak, že sa zameriavame na aktivity dôležité pre zákazníka – **KOR BIZNIS** a ostatné si objednávame u iných podnikoch. (nebudem mať vl. Účtovníkov, reklamy nám budú robiť reklamné agentúry, autá – špedičné firmy, fax na pošte) ide o **OUTSORCING**.

Orgány podniku – o okú právnu formu ide:

- podnik jednotlivca – riadiace činnosti vykonáva majiteľ/vlastník (žiadne útvary)
- obchodné spoločnosti:
 - **osobné**:
 - komanditné = komplementári
 - VOS = v spoločenskej zmluve sa určí (aj všetci/len 1)
- družstvá = vymedzuje obchodný zákonník:

- **kapitálové**: s. r. o., a. s.
 - predstavenstvo
 - valné zhromaždenie
 - dozorná rada
 - v s. r. o. aj konatelia

- členská schôdza
- predstavenstvo
- kontrolná komisia
- **verejné/štátne podniky** – vedenie podniku a zákon, dozorná rada

Organizačné normy:

- **Organizačný poriadok** – obsahuje organizačnú štruktúru, zodpovednosť, vnútorné a vonkajšie vzťahy podniku
- **Pracovný poriadok** – konkretizuje Zákonník práce – podrobnejšie všetko
- **Smernice** – napr. 04/2012 vnútorný pokyn na vykonávanie podnikovej činnosti

Vedenie ľudí – pôsobenie nadriadeného na podriadeného. Snaží sa ovplyvniť ich správanie:

- **osobným príkladom** (nefajčím)
- **priamym ovplyvňovaním** (príkazy a zákazy)
- **nepriamym ovplyvňovaním** – prostredníctvom **stimulácie** (vonkajšie podnety, odmeny v €) a **motivácie** (vnútorné potreby, pochvala)

Štýly vedenia ľudí:

- ✓ **autoritatívny (autokratický)** – direktívny, vedúci riadi svojich podriadených príkazmi a zákazmi, rozhoduje o všetkom sám, nechce počuť názory podriadených
- ✓ **demokratický** – otvorený šéf, ktorý sa radí so svojimi zamestnancami, má poradnú funkciu, príjemnú atmosféru vytvára šéf
- ✓ **liberálny** – voľné, šéf nemá rád keď ho vyrušujem, nízka autorita, nezodpovedný šéf

Motivačné teórie:

- ✓ **X** – založená na pesimistickom prístupe, tzn. ľudia sú od prírody leniví, pracujeme len pre e. Nízky stupeň zodpovednosti a preto je treba ľudí kontrolovať a využívať pozitívne (€, pochvala) a negatívne (tresty) podnety
- ✓ **Y** – optimistická, ľudia chcú pracovať, dobrý vzťah k podniku. Radi aktívny, zodpovedný, samostatný. Dobré pracovné podmienky – auto, odmeny, pochvaly
- ✓ **Z** – východné teórie berie do úvahy (Japonská, Čínska) na dôvere je založená (nadriadený k podriadenému)

Kontrola = 4 funkcia

- záverečná fáza riadenia
- zisťovanie skutočného stavu, v porovnaní s plánom, v prípade zistenej odchylky, prijatie dobrého určitého opatrenia

Funkcie kontroly:

- **poznávacia** – získavanie informácií
- **preventívna** (výchovná) – robím kontroly každý deň
- **ovplyvňovacia** – prímanie opatrení

Druhy kontroly:

- podľa vplyv k okoliu:
 - **vnútorná** – v podniku, nadriadený kontroluje, väčšie firmy majú kontrolný útvar
 - **vonkajšia** – daňový úrad, ministerstvo školstva, hygiena
- podľa toho ako často sa robí:
 - **systematická** – stála
 - **náhodná** – ukončí výroba a vyberiem pár kusov
- podľa fáz:
 - **predbežná** – pred začatím výroby
 - **priebežná** – počas výroby
 - **výsledná** – kontrolujem už výslednú vec

Menežéri podniku – riadiaci pracovníci:

- **v užšom slova zmysle** – top menežment (riaditelia)
- **v širšom slova zmysle** – každý zodpovedný pracovník za výkony svojich podriadených

Členenie menežérov:

- podľa úrovne riadenia:
 - **top menežment** (vrcholový) – menujú ich majitelia alebo orgány podniku.
 - **strená úroveň riadenia** – vedúci odborných útvarov. Veľmi odborne zdatný. Predkladajú podklady na riadenie celej firmy a odborne radia top menežmentu.
 - **najnižšia úroveň riadenia** –majster dielne. Ich úloha je vykonávať podnikové činnosti aby to bolo v súlade s podnikovým plánom (chodom firmy).
- podľa právomocí:
 - **univerzalisti** – riadi celý podnik, všetky oblasti, generálny riaditeľ – jeho názor, príkaz je dôležitý
 - **špecialista** – riadenie len určitej oblasti (riaditeľ marketingu – len predaj)

Vlastnosti menežéra:

- ✓ **vrodené** – inteligencia, temperament, charizma
- ✓ **získané** – zodpovednosť, samostatnosť, organizačné schopnosti, realnosť, kreativita

Zručnosti:

- ✓ **odborné** – škola
- ✓ **odborná prax**
- ✓ **komunikačné schopnosti** – nebyť hrubý, slušný
- ✓ **emocionálna inteligencia** – mäkké, jemné zručnosti (žiadne problémy, pomoc druhým, citovo naviazaná na rodičov, som rada keď sa druhým darí)

FER PLAI – čestnosť, svedomitosť, nepodvádzat'