

1. Podstata a vývoj manažmentu

Manažment – systém princípov, metód, techník a postupov používaný v riadení podnikov a iných inštitúcií ako výsledku spojenia vedy a umenia riadiť.

Vývoj manažmentu môžeme rozdeliť do 4 generácií:

- 1) Potreba plánovania, organizovania a kontroly boli predpokladom výstavby pyramíd (3 000 p. n. l.), Gréci a Rimania podporovali dlažby ulíc a výstavbu vodovodov, v Európe sa budovali kanály, priehrady, prístavy, kostoly a katedrály
- 2) Vznikla okolo roku 1900, kedy prevládala subjektívizmus a individuálna výroba, prevládalo individuálne vlastníctvo a nízka koncentrácia výroby. O prelom sa zaslúžili predstavitelia klasickej školy. Postupne sa začali zaujímať o manažment univerzity (psychológia, sociológia, matematika, ekonómia) 1930 - škola medziľudských vzťahov, ktorej základy vznikli z poznatkov psychológie, sociológie...
- 3) Business management - podniková manažment, zameraný na zisk, dosiahnutý vysokou kvalitou, primeranými cenami a spokojnosťou zákazníkov. Cieľom je maximalizácia zisku, minimalizácia nákladov, výnos a rentabilita.
- 4) Manažment je potrebný vo všetkých organizáciách (univerzity, nemocnice...)

Časové hľadisko rozdelenia manažmentu

- 1) Predklasický manažment
- 2) Novodobé prístupy
 - ✓ klasický manažment - vedecký manažment
 - administratívny manažment
 - byrokratický manažment
 - ✓ behavioristický manažment
 - ✓ moderné prístupy - rozhodovací manažment
 - kvantitatívny manažment
 - systémový manažment
 - ✓ empirický (pragmatický) manažment
 - ✓ integračné prístupy

Územné hľadisko rozdelenia:

1. americký
2. japonský
3. európsky manažment

Predklasický manažment

- Robert Owen (1771 - 1858) bol angl. podnikateľ, ktorý zaviedol stravovanie pracovníkov, skrátenie pracovného času z 13,5 → 10,5 hodiny a zakázal nočnú prácu detí. Jeho myšlienky sa stali podkladom k škole medziľudských vzťahov.

Klasický manažment - vedecký

Frederick Taylor (1856 - 1915) zvyšoval efektívnosť práce na prevádzke. Výkonnosť pracovníkov bola nízka. Pracovný postup rozdelil na pracovné úkony, tie na pracovné pohyby, časovo ich odmeral a vytvoril normy. Riadenie dielní - 1903 a tu uvádzal 9 vlastností manažéra (zdravie, inteligencia, zručnosť, takt a vzdelanosť). 1911 - Základy vedeckého manažmentu. Tvrdil , že 9 vlastností nemôže mať iba 1 manažér, musia byť viacerí.

Henry Ford priniesol inovácie v oblasti veľkovýroby (pásová výroba), znížila sa cena výrobku, kritika odsudzovala monotónnosť práce a odpor robotníkov a nízku kvalitu práce.

Klasický manažment - administratívny

Henry Fayol (1841 - 1925) odlišný od Taylora - 1 manažér. Princíp vyváženia zodpovednosti a právomoci, uznával deľbu práce a pracovnú disciplínu.

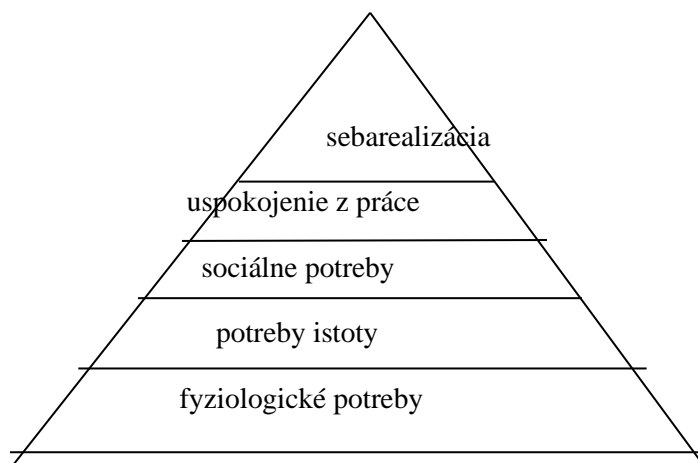
Klasický manažment - byrokratický

Max Weber (1864 - 1920) presadzoval prísne vymedzenie robotníkov, dodržiavanie pravidiel a smerníc, objektívnosť a formálny vzťah.

Behavioristický manažment

Elton Mayo (1880 - 1949) skúmal výkonnosť skupiny robotníkov, efektívnosť práce od podmienok (osvetlenie, dĺžka prestávok, dĺžka pracovného času, výška mzdy, benefity..) Zistil, že na zvýšenie výkonnosti vplýva morálka, dobré vzťahy a efektívne riadenie.

Abraham Maslow (1908 - 1970) v roku 1943 vypracoval hierarchiu potrieb.



Marry Parker Follettová (1866 - 1933) ako prvá tvrdila, že je dôležité skúmať psychologické vplyvy riadenia. Jej práci sa nevenovala dostatočná pozornosť.

Novodobé prístupy - moderné prístupy

Rozhodovací prístup - stotožňuje riadenie s rozhodovaním

Kvantitatívny prístup - využíva matematické metódy, napr. grafy, modelovanie

Systemový prístup - chápe podnik ako systém, na ktorý vplýva podniková ekonomika

Empirický manažment

Peter Drucken (1909 - 2005) tvrdil, že manažment je umenie. V roku 1998 vydal dielo Riadenie v období veľkých zmien.

Integračné prístupy - snažia sa komplexne charakterizovať manažment, zovšeobecniť definície aby boli všeobecne platné, ale prichádza na to, že existuje veľa výnimiek.

Situačný prístup - tvrdí, že všetko závisí od situácie, že neexistujú všeobecne platné postupy

Európsky manažment:

- pomaly preberá prvky Japonského manažmentu, založený je na americkom základe
- okrem Fayola a Webera bol úspešným predstaviteľom Tomáš Baťa

Tomáš Baťa (1876 - 1932) v Československu začal uplatňovať americký manažment/ prístup vo svojej obuvníckej firme. Každá dielňa bola samostatnou účtovnou jednotkou, v ktorej sledoval

splňanie stanoveného plánu odmeňovať podielmi na zisku. Polovicu podielov vyplácal a zvyšok venoval na rozvoj podniku.

<u>Americký</u>	<u>EURÓPSKY</u>	<u>JAPONSKÝ</u>
krátkodobé (do 1 roka) a strednodobé plánovanie cieľov a prostriedkov na ich dosiahnutie	strednodobé (1 - 3 roky) a dlhodobé (nad 3 roky)	dlhodobé plánovanie
zisk	zisk aj sociálne zabezpečenie zamestnancov	nielen zisk , ale aj trvalé zvyšovanie kvality (KAIZEN) a znižovanie nákladov
zlepšovacie návrhy od podriadených sa chápu negatívne alebo sa neuplatnia	zlepšovacie návrhy od podriadených sa chápu negatívne alebo sa neuplatnia	RINGI-SEIDO systém predkladania nápadov pre zlepšenie nadriadenému
formálne vzťahy na pracovisku	formálne aj neformálne vzťahy na pracovisku	neformálne vzťahy na pracovisku
pracovník sa stotožňuje s profesiou	pracovník sa čiastočne stotožňuje s profesiou	pracovník sa stotožňuje s firmou
krátkodobé zamestnanie	krátkodobé zamestnanie	vernosť firme (celoživotné zamestnanie)
rýchly postup nahor	relatívne rýchly postup nahor	pomalý pracovný postup (rotácia pracovníkov)
odmeňovanie podľa výkonu a praxe	odmeňovanie podľa výkonu, praxe a vzdelania	odmeňovanie podľa výkonu, praxe, vzdelania a veku
autoritatívny štýl vedenia (vedúci rozhoduje)	kombinácia štýlov (vedúci rozhoduje a je členom skupiny)	vedúci sa zameriava na personálny manažment
manažéri kontrolujú	manažéri kontrolujú	spolupracovníci kontrolujú
kontrola zameraná na individuálny výkon	kontrola zameraná na individuálny aj skupinový výkon	kontrola zameraná na skupinový výkon