



MANAŽMENT

ŠK. ROK 2022/2023

4. ročník

bilov.sk

MANAŽMENT PODNIKU

Význam pojmu manažment

- a) **funkčná podoba** = proces riadenia podniku (manažment ako **praktická činnosť** predstavuje druh práce alebo sústavu aktivít, ktoré manažéri vykonávajú na dosiahnutie cieľa)
- b) **inštitucionálna podoba** = riadiaci **aparát, manažéri podniku** (manažment ako **skupina ľudí** predstavuje označenie ľudí, ktorých poslaním je plniť manažérske funkcie)
- c) **profesia, veda, študijný odbor**

Prostredie podniku

Ovplyvňujúce faktory:

- a) vnútorné – vlastníci, zamestnanci, manažéri
- b) vonkajšie:
 - priame vonkajšie vplyvy: zákazníci, konkurenti, dodávatelia (dodáva zdroje), ľudské zdroje (odborníci)
 - nepriame vonkajšie vplyvy: technológia (oblasť vývoja), ekonomika, politika, legislatíva, kultúrne a sociálne vplyvy

Vývoj manažmentu – prečítaj z učebnice POE 4. ročník

- Taylor, Ford, Baťa – stručne, moderná škola (americký, japonský, európsky MAN - rozdiely)

Funkcie manažmentu/manažérske funkcie

základná činnosť, ktorú vykonávajú manažéri v procese manažmentu

1. rozhodovanie
2. plánovanie
3. organizovanie
4. vedenie
5. motivácia
6. kontrola

1. ROZHODOVANIE

Rozhodovanie:

- ✓ činnosť, ktorá analyzuje problém, určuje možné varianty riešenia problému a podľa určitých kritérií vyberá najvýhodnejší spôsob riešenia problému.

Charakteristické znaky rozhodovania

- 1) existuje možnosť výberu (ten kto rozhoduje, má možnosť vytvoriť niekoľko variantov riešení),
- 2) výber riešenia je vedomý (inštinktívne nie je rozhodovacie),
- 3) výber je cieľavedomý (zameriava sa na 1 alebo viac cieľov),
- 4) výber riešenia sa deje podľa určitých kritérií,
- 5) po rozhodnutí nasleduje realizácia (uskutočnenie riešenia vedúce k požadovaným cieľom).

Druhy rozhodovacích procesov:

- a) rozhodovanie v podmienkach – istoty (poznám všetko, alternatívy riešenia, možné stavy okolia i účinky jednotlivých alternatív),
- b) rozhodovanie v podmienkach neistoty (rizika) – nepoznám okolie, poznám možné alternatívy a ich prípadné účinky) - ale dokážem odhadnúť stav okolia aký nastane, Riziko ohrozuje očakávaný efekt a výsledky podniku. Plánovaním sa však usilujú manažéri riadiť riziko a udržať prijateľnú mieru rizika pre podnik tak, aby nebola ohrozená existencia podniku. Rozlišujeme **riziko poistiteľné a nepoistiteľné**. (Rizikový faktor: materiál – forma rizika: poškodenie, zničenie, preprava, pokles cien, platobná schopnosť zákazníkov a pod.)
- c) rozhodovanie v podmienkach neurčitosti neviem a nedokážem odhadnúť stav okolia (nemám k dispozícii žiadne informácie).

Rozhodovanie podľa významu a obsahu:

- a) strategické rozhodovanie,
- b) taktické rozhodovanie,
- c) operatívne rozhodovanie.

a) Strategické rozhodovanie:

Stratégia = formulácia hlavných cieľov (dlhodobých zámerov) a postupov na dosiahnutie cieľov

Základné typy podnikových stratégií:

- stratégia rastu (rozširovanie podnikania)
- stratégia stability,
- stratégia útlmu (obmedzenie podnikateľských aktivít).

b) Taktické rozhodovanie:

Výber prostriedkov a spôsobov/postupov, aby sa dosiahol čo najlepší výsledok pri uskutočňovaní zvolenej stratégie.

c) Operatívne rozhodovanie:

Bežné rozhodnutia s krátkodobým dosahom orientované na plnenie taktických rozhodnutí.

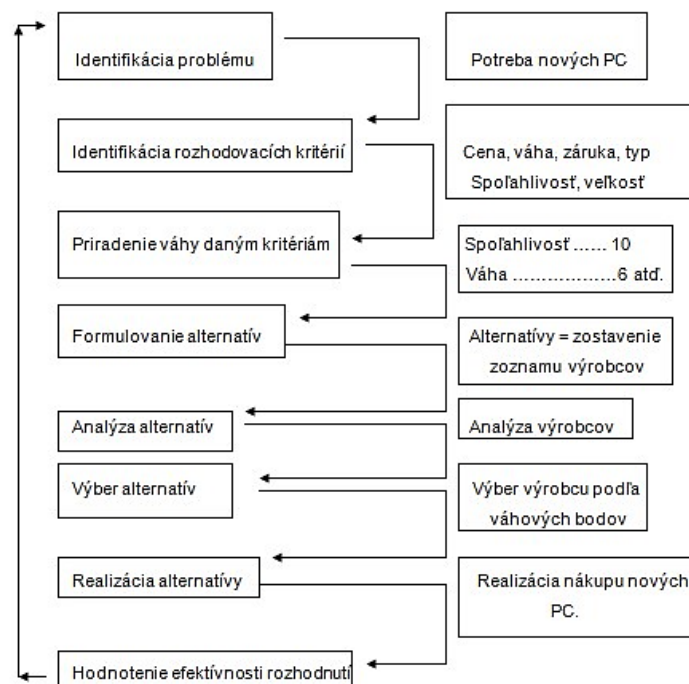
Rozhodovanie podľa subjektu rozhodovania:

a) Individuálne rozhodovanie

- ✓ potreba rýchleho rozhodnutia,
- ✓ jednoduché rozhodovanie,
- ✓ individuálna zodpovednosť,
- ✓ subjektivismus.

b) Kolektívne rozhodovanie

- ✓ zložité problémy,
- ✓ kolektívna zodpovednosť.



Obrázok 1 Príklad rozhodovacích procesov/postup manažéra

2. Plánovanie

Je východisková funkcia, ovplyvňujúca všetky manažérske funkcie.

Plánovanie je:

- a) stanovenie budúcich cieľov podniku,
- b) stanovenie vhodných prostriedkov pre ich dosiahnutie,
- c) určenie ciest a spôsobov na ich dosiahnutie.

a) Stanovenie cieľov: je kľúčovým prvkom pri plánovaní.

Vlastnosti cieľov (SMART):

- S znamená špecifický
- M znamená merateľný
- A znamená dosiahnuteľný
- R znamená realistický
- T znamená termínovaný

Druhy cieľov:

- **z časového hľadiska:** dlhodobé – 5 – 10 rokov, strednodobé – 2 – 3 roky, krátkodobé (operatívne) – do 1 roka.
- **hospodárske ciele:**
 - a) výkonové – štruktúra výrobného programu, odbyt, výrobná kapacita, podiel na trhu, kvalita,
 - b) ekonomické - objem obratu, štruktúra nákladov, zisk, rentabilita, dividendy,
 - c) finančné – platobná schopnosť = likvidita, CF, objem a štruktúra rezerv, finančná štruktúra
- **sociálne ciele** – zamerané na sociálne aspekty (spravodlivé ocenenie práce, lepšie sociálne podmienky)

b) Prostriedky na dosiahnutie cieľov:

- a) pracovné – manažéri, robotníci,
- b) materiálové – suroviny, materiál, polotovary,
- c) kapacitné – stroje, zariadenia, výrobné kapacity,
- d) finančné – úvery, zisk, granty, dotácie.

Druhy plánov a plánovania:

- **Časové hľadisko:**
 - a) Dlhodobé (strategické): východisko činnosti podnikov; viac ako 5 rokov
 - b) Strednodobé (taktické): Časový horizont 1 až 3 roky
 - c) Krátkodobé (operatívne): menej ako jeden rok, špecifické úlohy

Dlhodobé = Strategické plánovanie

Stratégia je vedomé určenie základných dlhodobých cieľov podniku, stanovenie postupu činností, ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele, rozmiestnenie zdrojov potrebných na realizáciu cieľov.

Strategické plánovanie:

1. Vymedzenie poslania podniku (ako dosiahnuť ciele)
2. Skúmanie externého a interného prostredia
3. Výber dlhodobých cieľov, stratégia na úrovni podniku a podnikateľských jednotiek.

Analýza PEST = analýza politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov – pre strategické riadenie

SWOT analýza = skúma interné (silné, slabé stránky) a externé prostredie (príležitosti, ohrozenia) konkurencie a firmy

Skúmanie externého a interného prostredia

Externé prostredie:

- a) *bezprostredné prostredie podniku (odvetvové), sú to moji dodávatelia, konkurenti, zákazníci,*
- b) *makroprostredie podniku (úroková miera, inflácia, menové kurzy, miera nezamestnanosti, hospodársky rast):*

- ✓ *politické a právne prostredie,*
- ✓ *vedecko – technické prostredie,*
- ✓ *sociálne prostredie,*
- ✓ *medzinárodné prostredie,*

Interné prostredie:

- ✓ *aká je kultúra firmy.*

- **Plány podľa funkčného zamerania:**

- plán marketingu,
- plán výroby,
- plán finančný,
- plán ľudských zdrojov (personálny plán),
- plán zásobovania,
- odpisový plán,
- plán nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia,
- plán výskumu a vývoja,
- ďalšie plány.

- **Plány podľa hierarchie riadenia:**

- plán podniku
- plán divízie (závodu)
- plán prevádzky.

Dôležité miesto má podnikateľský zámer a podnikateľský plán. Časti podnikateľského plánu:

- *súhrnná charakteristika (stručná charakteristika, možné riziká, očakávania...),*
- *charakteristika podniku (vznik, právna forma, majetok, štruktúra kapitálu...) ,*
- *ciele podniku,*
- *trhy a konkurencia (PEST, SWOT),*
- *marketing (prieskum trhu, cieľové trhy odbyt. kanály, reklama, tvorba ceny...),*
- *výroba (výrobná kapacita, výr. proces, dodávatelia, výrobné náklady, kalkulácie...),*
- *organizácia a manažment (právomoci, zodpovednosť, riadiace a výkonné orgány, personálne zabezpečenie, rast kvalifikácie...),*
- *finančné hospodárenie (výkazy ZaS, súvaha, CF),*
- *dopad na životné prostredie,*
- *oddatky, prílohy (schémy, prospekty, opisy výrobkov).*

Pozri: [na webnode](#)

3. Organizovanie

nahrádza chaos poriadkom

Organizovanie – proces usporadúvania, ktorého cieľom je

- a) vytváranie nového systému alebo
- b) pretváranie už existujúceho systému

Organizovanie v manažmente vytvára:

1. **organizáciu**,
2. **hierarchické vzťahy** - rôzne stupne riadenia, vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, zodpovednosť a právomoc, priama a spätná väzba,
3. **stabilitu** - prvky rovnovážnosti, pevnosti a zotrvačnosti - kto koho bude riadiť,
4. **synergické efekty** - vyplývajú z predpokladu, že celok je viac ako súčet jednotlivých častí; vyplývajú z delby práce a spolupráce (špecializácia, kooperácia, delegovanie).

Organizácia (nahrádza chaos poriadkom, živelnosť cieľavedomosťou ...) =

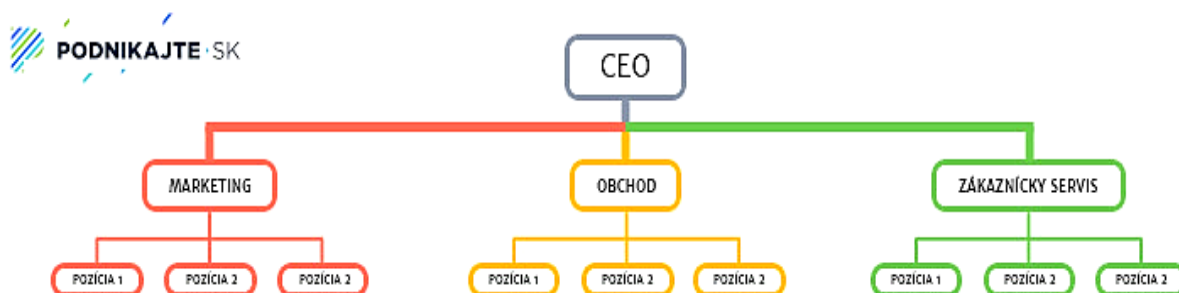
- a) označenie objektu (podnik, družstvo, škola)
- b) vnútorné usporiadanie (štruktúra – prevádzka, dielňa, alebo oddelenie, divízia)

Organizačná štruktúra (OŠ) = súbor prvkov (útvarov) organizácie a vzťahov medzi nimi (riadiaci a riadený systém).

Riadiaci systém = riadiace orgány = vlastník, spoločníci, štatutárne orgány...(zopakuj orgány jednotlivých právnych foriem podnikania).

Riadený systém = organizačná štruktúra podniku

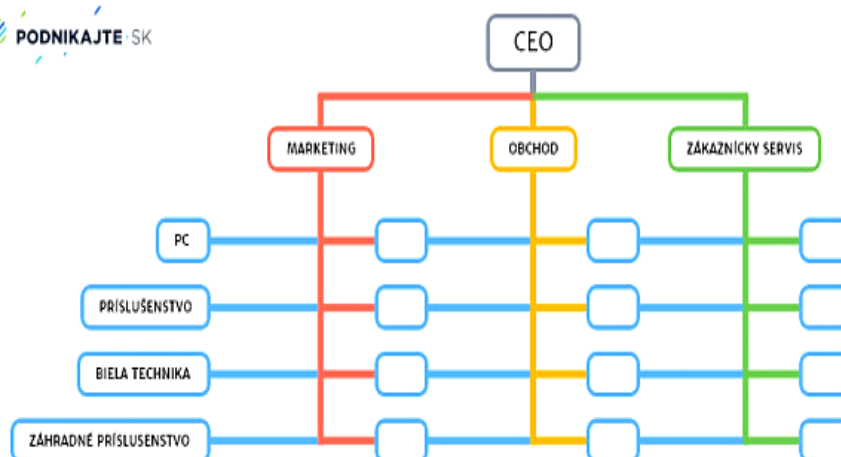
Typy organizačných štruktúr (ukážky konkrétnych firiem sú uvedené v prílohe)



Obrázok 2 Funkčná organizačná štruktúra



Obrázok 3 Divizionálna štruktúra



Obrázok 4 Maticová štruktúra

Tendencie zdokonaľovania OŠ

- zoštieňovanie podnikov, znižovanie počtu stupňov riadenia,
- decentralizácia a miniaturizácia,
- vytváranie vnútropodnikových podnikateľských jednotiek,
- vytváranie podmienok pre sústavné „prelievanie“ zamestnancov do akcieschopných tímov.

Organizačná štruktúra vychádza aj z orgánov podniku (závisí od právnej formy). **Orgány podniku:**

Podnik jednotlivca = živnostník	Vlastník
Osobné spoločnosti (v. o. s., k. s.)	Spoločníci podľa spoločenskej zmluvy
Kapitálová spoločnosť – s. r. o.	VZ spoločníkov, konatelia, dozorná rada
Kapitálová spoločnosť – a. s.	VZ akcionárov, predstavenstvo, dozorná rada
Družstvá	Členská schôdza, predstavenstvo, dozorná rada
Verejné podniky / ostatné formy podnikania	Vedenie podniku, dozorná rada/kontrolná komisia

Organizačné normy vymedzujú:

- ✓ systém riadenia firmy (formálna stránka),
- ✓ postavenie podniku a vzťahy k okoliu,
- ✓ organizačnú štruktúru podniku (organizácia, štruktúra riadenia),
- ✓ činnosti a vzťahy jednotlivých organizačných prvkov,
- ✓ začlenenie jednotlivých druhov noriem do systému riadenia podniku,
- ✓ konkretizujú práva a povinnosti,
- ✓ upravujú správanie zamestnancov.

Druhy organizačných noriem:

- štatút (respektíve stanovy): vymedzuje poslanie,
- organizačný poriadok: vymedzuje štruktúru riadenia,
- etický kódex zamestnanca,
- smernice,
- registratúra a ďalšie postupy – napr. ISO 9000.

4. Vedenie

Je schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa manažér snaží o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov.

Musíme odlišiť vlastníkov, podnikateľov a manažérov (každý má iné záujmy a ciele):

- vlastníci – zhodnocovanie investovaného kapitálu, vyplácanie dividend v rámci rozdeleného zisku, rast hodnoty majetku - vlastníci finančného kapitálu ho zverujú podnikateľom,
- manažéri – rast veľkosti podniku, vysoké právomoci a možnosti rozhodovať, prestížne postavenie a spoločenské uznanie - podnikatelia poverujú výkonom manažérskych funkcií profesionálnych manažérov,
- zamestnanci – rast miezd, stabilita v zamestnaní, možnosť uplatnenia vedomostí a zručností.

Manažérom je každý, kto riadi prácu iných a preberá za ňu zodpovednosť, jeho úlohou je vykonávať základné funkcie manažmentu.

Manažéri = riadiaci pracovníci v podniku

- a) v širšom chápaní – riadiaci pracovníci v rôznych útvaroch podniku,
 - b) v užšom chápaní – top – manažéri, vedúce, vrcholové osobnosti,
-
- a) manažéri univerzalisti – na čele líniových útvarov – vedúci prevádzky, majster,
 - b) manažéri špecialisti – vedúci oddelení, námestníci, viceprezidenti,
-
- a) vrcholoví manažéri – top – manažéri, vlastníci, orgány podniku - riadia činnosť podniku ako celku,
 - b) manažéri strednej línie – manažéri odborných útvarov,
 - c) manažéri prvej línie – majstri, vedúci dielní - priamy kontakt s výkonným personálom podniku.

Získavanie manažérov - **vnútorné zdroje (interné), vonkajšie zdroje (externé)**

Štýly vedenia (forma pracovného vzťahu vedúceho manažéra k svojim podriadeným)	
Autoritatívny = direktívny spôsob vedenia	• uplatňovanie vôle manažéra bez ohľadu na názory podriadených • využívanie moci • malá dôvera podriadeným, iniciatíva podriadených je nežiaduca • <u>jednostranná komunikácia formou príkazov</u>
Participatívny	• svojpomocný spôsob vedenia • vyšší stupeň dôvery k podriadeným • vyžaduje vysoký stupeň samostatnosti zamestnancov • <u>aktívna účasť všetkých zamestnancov na rozhodovaní</u> • základom je vytvorenie výbornej pracovnej klímy, atmosféry dôvery, priateľských vzťahov
Demokratický	• ústretový prístup k podriadenému • otvorený spôsob vedenia voči podriadeným • <u>rozhodovanie za účasti podriadených</u> (konzultácia, spolurozhodovanie) • berie do úvahy názory a rady podriadených • obojstranná komunikácia • úspešnosť závisí od sebadisciplíny podriadených
Liberálny= mäkký spôsob vedenia	• <u>prenechanie veľkej voľnosti v konaní podriadených</u> • úplná dôvera podriadeným • podriadený sami riešia ciele, postupy činností a postupy ich realizácie • nevyužíva sankcie pri neplnení úloh • vyhýbanie sa zodpovednosti • zo všetkých štýlov má najnižšiu účinnosť

Vlastnosti manažéra:

samostatnosť, rozhodnosť, cieľavedomosť, zodpovednosť, disciplinovanosť, zásadovosť, vytrvalosť, iniciatívnosť, kreativnosť, emocionálna a citová vyrovnanosť, optimizmus, zmysel pre riziko a ďalšie.

Pre výkon funkcie manažéra **je dôležitá aj autorita**, ktorá môže byť:

- *formálna* – vyplýva z postavenia v organizačnej štruktúre
- *prirodzená* – vyplýva z jeho osobných vlastností a schopností. Sú manažéri, ktorí majú nižšie postavenie, ale napriek tomu ich názory rešpektujú i manažéri na vyšších hierarchických úrovniach. Títo manažéri majú prirodzenú, neformálnu autoritu.

Pre vykonávanie manažérskych funkcií sú potrebné **predpoklady a zručnosti**:

- vrodené predpoklady – hlavne temperament čiže štýl práce manažéra a inteligencia čiže schopnosť klásť otázky, objavovať a riešiť problémy, súvisí aj s predstavivosťou, zdravým úsudkom, schopnosťou účinnej komunikácie atď.,
- získané predpoklady – získané výchovou, výcvikom, vzdelávaním, ide teda o vedomosti, skúsenosti atď.,
- technické zručnosti – schopnosť uplatňovať špecifické metódy a postupy, napr. metóda tvorby plánov, rozhodovania atď.,
- interpersonálne zručnosti – schopnosť pracovať s ľuďmi – viesť ich, motivovať, komunikovať, riešiť konflikty, podporovať tímovú prácu a pod.,
- koncepčné zručnosti – schopnosť rozlišovať priority, chápať veci vo vzájomných vzťahoch,
- projekčné zručnosti – schopnosť nachádzať praktické riešenia a realizovať ich.

Komunikácia

- *proces prenášania informácií od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine),*
- *proces vzájomného porozumenia pomocou symbolov,*
- *proces odovzdávania a priznania informácií pri vzájomnom styku medzi ľuďmi,*
- *cesta, ktorou sa myšlienky, informácie dostávajú z miesta určenia do cieľa.*

Prvky komunikácie:

- a) verbálna komunikácia – napr. slovná zásoba, spisovná/slangová, familiárnosť, vulgárnosť, štylizácia, plynulosť, deformovanie slov, nedokončené vety, vety s neusporiadanou stavbou, dodatočných pripájanie slov, opakovania, zakoktanie, prerieknutie, používania ukazovacích zámen/vlastne, príliš pomaly/rýchlo, dialekt, poruchy reči.
- b) neverbálna komunikácia
 - očný kontakt: 30 % - ný
 - mimika (reč tváre)
 - kinetika (reč tela)
 - gestika (pohyby rúk)
 - proxemika: vzdialenosť pri komunikácii 0,5 až 3 m (priestor a čas), (neliezt' nikomu do osobnej zóny)
 - teritorialika: rozmiestnenie pri komunikácii
 - haptika: podávanie rúk
 - paralingvistika: tempo reči (rýchlosť, plynulosť, intonácia, členenie reč. prejavu, chyby reči...)

V komunikácii môžu existovať	Pomer činností efektívneho manažéra
• bariéry (tréma, hanblivosť, antipatia, spoločenské, politické, náboženské a iné rozdiely...) • zlozvyky (prerušovanie, skákanie do reči, nepočúvanie, preháňanie informácií, nepresnosť, odbiehanie od témy, obrátenie chrbtom...).	52 % počúvanie 30 % hovorenie 11 % čítanie 7 % písanie

5. MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA (pozri 3. ročník odmeňovanie)

(Nemusí byť samostatná manažérska funkcia)

Výkon zamestnancov je výsledok mnohých faktorov

$$\text{Výkon} = \text{motivácia} * \text{schopnosti} + \text{podmienky}$$

Motivácia: je súbor vnútorných faktorov, ktoré vo forme pohnútok k správaniu (motívu) podnecujú človeka k činnosti a zameriavajú túto činnosť na určitý cieľ.

Motív: je vnútorná pohnútku určitého správania a konania človeka (túžby, potreby, záujmy, povinnosti, ideály)

Stimul: je (motivátor: vonkajší podnet aktivujúci motívy človeka a ovplyvňujúci jeho správanie, napríklad vyšší plat, titul, vlastná kancelária)

6. KONTROLA

Je proces hodnotenia javov alebo činností v riadenom podniku.

Subjekt kontroly: ten kto kontroluje

Objekt kontroly: kontrolovaný

Fázy kontroly:

- zisťovanie skutočného stavu,
- porovnávanie skutočného stavu s plánovaným,
- zistiť odchýlky v riadenom procese, rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou, ich rozbor a na základe výsledkov,
- prijatie záverov pre ďalšie rozhodovanie.

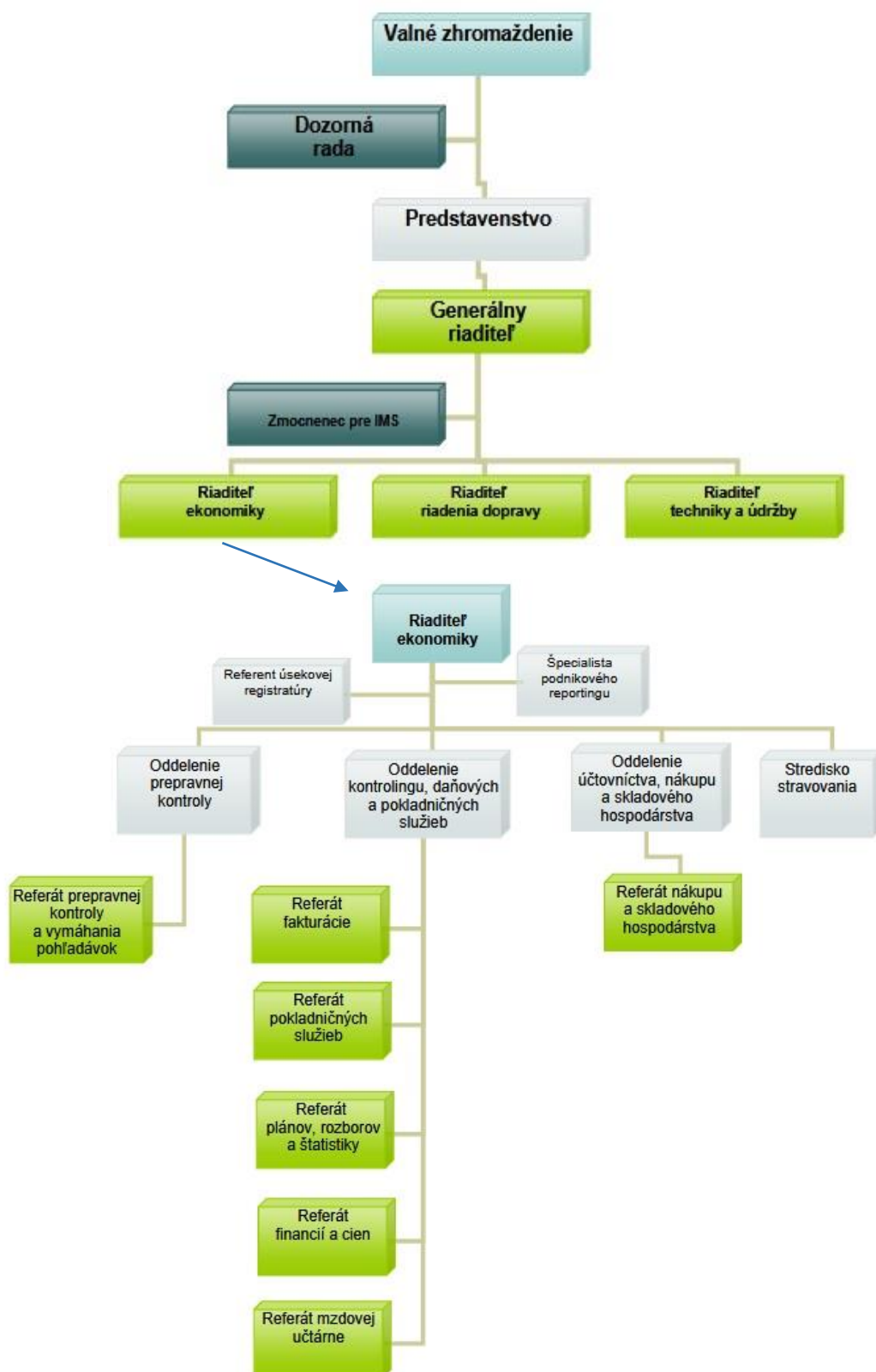
Druhy kontroly:

- **predbežná** – kontrola reálnosti plánov, pripravenosti podniku,
 - **priebežná (operatívna)** – kontrola priebežného plnenia plánov (mesačná, štvrťročná),
 - **výsledná (výstupná)** – kontrola konečných výsledkov, informácie pre vedenie podniku,
-
- **vnútorná,**
 - **vonkajšia,**
-
- **úplná,**
 - **Čiastočná.**

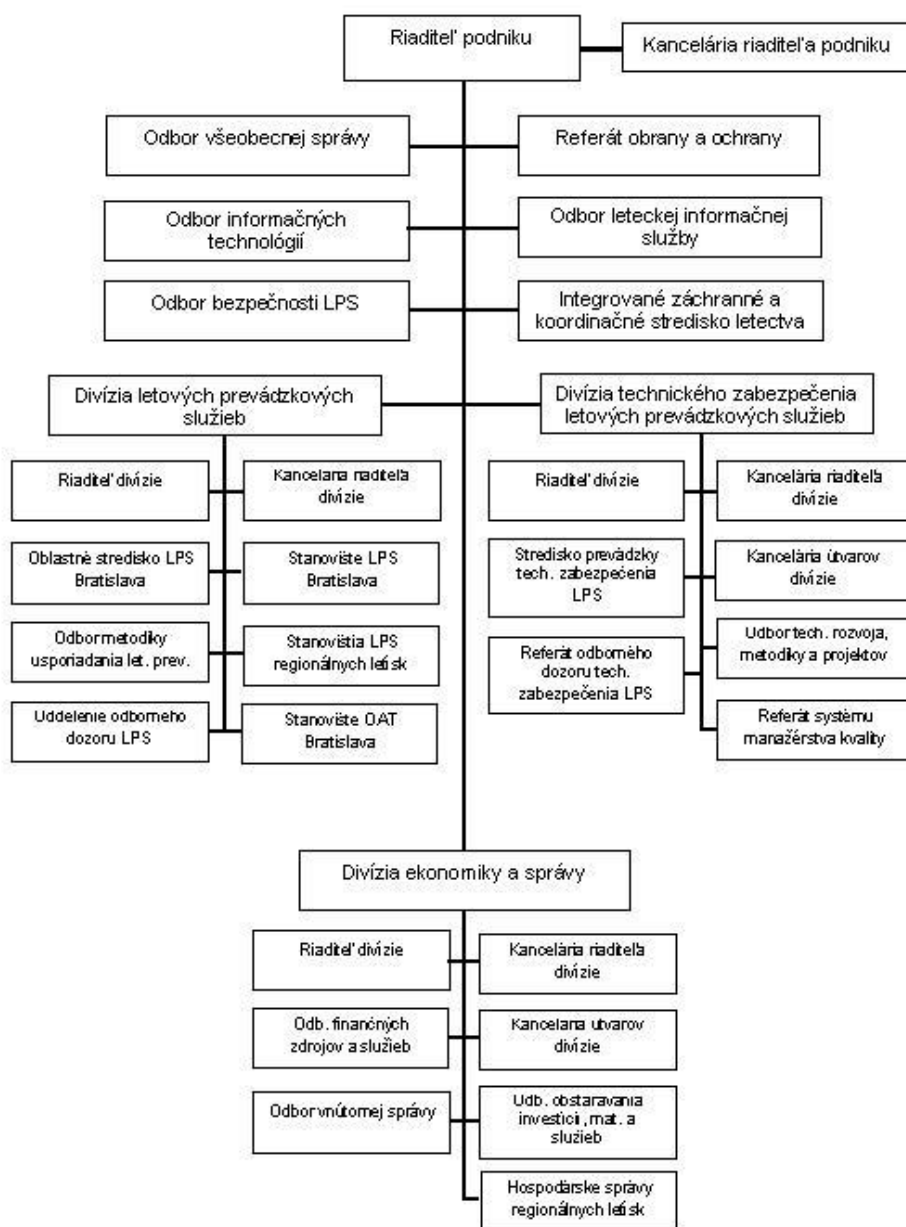
Kontrolu môžu vykonávať

- kontrolóri špecialisti, resp. útvary špecializované na kontrolu,
- manažéri – na všetkých úrovniach v rámci svojich kompetencií,
- výkonní zamestnanci – a to formou samokontroly.

PRÍLOHY



Obrázok 5 Líniová a funkčná organizačná schéma - Dopravný podnik Košice



Obrázok 6 Divizionálna organizačná schéma - Letové prevádzkové služby SR