

ÚVOD DO MANAŽMENTU

OSNOVA

- základné pojmy
- manažér
- základné teórie manažmentu

ZÁKLADNÉ POJMY

- manažment
- organizácia
- riadenie
- manažment

ZÁKLADNÉ POJMY

- **manažment**
 - riadenie
 - organizácia
 - manažér
-

MANAGE → riadiť, viesť, vládnuť

- praktická činnosť (súhrn nástrojov pre riadenie operácií, zdrojov a ľudí)
- osobitná skupina osôb (správa organizácie, vedúci pracovníci)
- teória / vedná disciplína (teória, náuka)

ZÁKLADNÉ POJMY

- **manažment ako praktická činnosť**
 - riadenie
 - organizácia
 - manažér
-

Sústava princípov, metód, techník a postupov, ktorú vykonávajú manažéri pri výkone svojej profesie.

Práca alebo sústava aktivít pre dosiahnutie zadaného cieľa.

- každá teória má svoju vlastnú definíciu
- aktivizácia základných zdrojov organizácie (finančné, informačné, ľudské, materiálne)

ZÁKLADNÉ POJMY

- **manažment ako osobitná skupina osôb**
 - riadenie
 - organizácia
 - manažér
-

Skupina osôb zabezpečujúca proces manažmentu a zodpovedajúca za priebeh celého procesu.

- 40-te roky 20.storčia
- oddeľovanie vlastníckych vzťahov a riadiacich funkcií organizácie
- viacvrstvový systém (vrcholový, stredný manažment)

ZÁKLADNÉ POJMY

- **manažment ako teória / vedná disciplína**
 - organizácia
 - riadenie
 - manažment
-

Naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia.

- interdisciplinárny a globálny charakter
- spoločensko-vedný odbor

ZÁKLADNÉ POJMY

- **manažment**
 - riadenie
 - organizácia
 - manažér
-

Súbor prístupov, metód a odporúčaní, ktoré napomáhajú vedúcemu pracovníkovi plniť jeho funkcie zamerané na dosiahnutie určených cieľov.

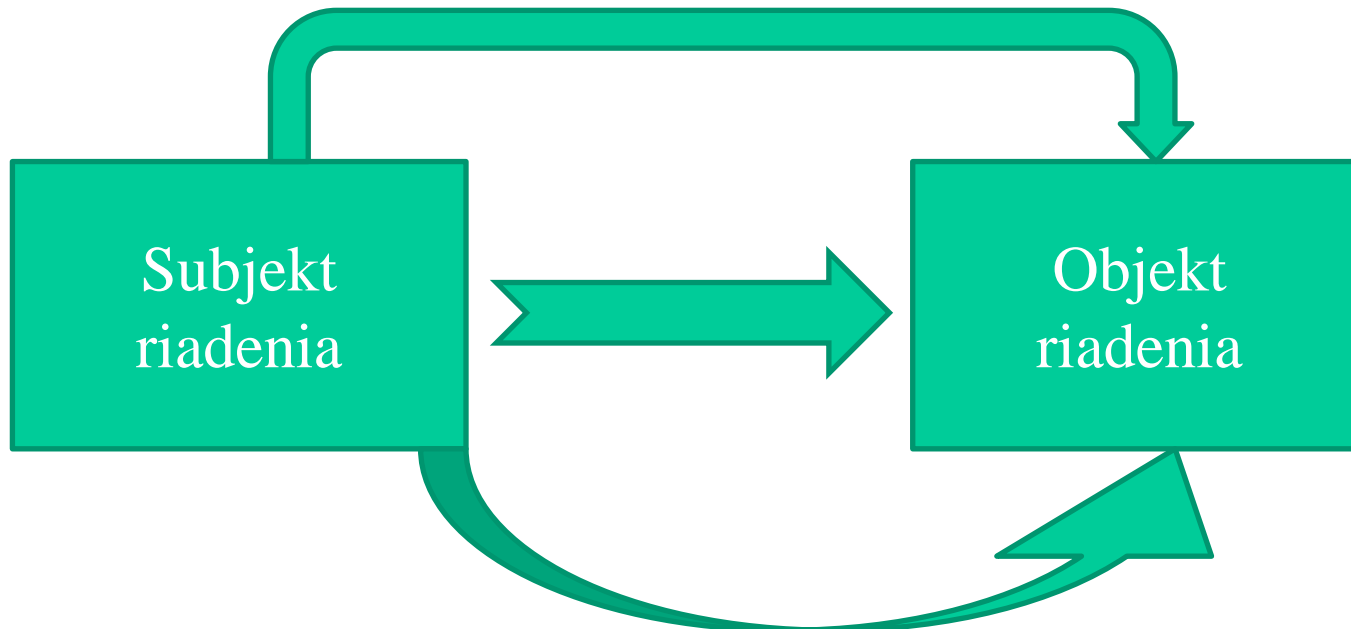
Podoby manažmentu:

- funkčná (proces riadenia)
- inštitucionálna (riadiaci aparát)

ZÁKLADNÉ POJMY

- manažment
- **riadenie**
- organizácia
- manažér

Proces pôsobenia subjektu riadenia na riadený objekt



ZÁKLADNÉ POJMY

- manažment
 - riadenie
 - **organizácia**
 - manažér
-

Vnútorne štruktúrovaná skupina osôb vytvorená so zámerom dosiahnuť určitý, konkrétne špecifikovaný cieľ

Chápanie organizácia:

- funkčná (súbor procesov riadenia)
- inštitucionálna (súbor prvkov riadenia)

ZÁKLADNÉ POJMY

- manažment
 - riadenie
 - organizácia
 - **manažér**
-

Vykonávateľ procesu manažmentu, kde sa spája funkcia riadenia a vedenia

MANAŽÉR

Vykonávateľ procesu manažmentu, kde sa spája funkcia riadenia a vedenia

podľa úrovne riadenia:

- vrcholoví manažéri (strategické riadenie a vedenie)
- strední manažéri (koordinácia)
- prvostupňoví manažéri (výkonné riadenie a vedenie)

podľa špecifikácie riadenia:

- generalisti (komplexná zodpovednosť)
- funkční (špecializovaní) manažéri (špecializovaná zodpovednosť)

MANAŽÉR

Role manažéra tvoria sústavu správania sa manažéra na určitom poste / pozícii:

- interpersonálne
 - predstaviteľ
 - vedúci/vodca
 - spojovateľ
- informačné
 - pozorovateľ/monitor
 - šíriteľ
 - hovorca
- rozhodovacie
 - podnikateľ
 - riešiteľ narušení
 - distribútor zdrojov
 - vyjednávač

MANAŽÉR

Základné požiadavky na schopnosti manažéra:

- pochopiť nastolený problém
- navrhnúť možné spôsoby riešenia
- vybrať najvhodnejšie riešenie
- vedieť uskutočniť rozhodnuté

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- klasická teória
- behavioristická teória
- moderná teória
- empirická teória
- integračný prístup

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- **klasická teória**
 - behavioristická teória
 - moderná teória
 - empirická teória
 - integračný prístup
-
- vedecký manažment
 - administratívny manažment
 - byrokratický manažment

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- **klasická teória** **vedecký manažment** (operačný prístup)
 - behavioristická teória
 - moderná teória
 - empirická teória
 - integračný prístup
-

Vyznačuje sa snahou zvyšovať efektívnosť práce pomocou vedeckých metód na najnižších úrovniach podnikovej štruktúry a zaviedol úlohovú mzdu namiesto časovej.

Predstavitelia: Frederic Winslow Taylor, Henry Ford, H. Emerson, H. Gantt

Prínosy:

- vytvorenie vedy o riadení
- vedecký výber a výcvik pracovníkov
- dosiahnutie harmónie spolupráce medzi vedúcimi a robotníkmi
- rozdelenie práce a zodpovednosti medzi vedenie a robotníkov

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- **klasická teória** **administratívny manažment** (procesný prístup)
 - behavioristická teória
 - moderná teória
 - empirická teória
 - integračný prístup
-

Koncept celostného riadenia podniku (na rozdiel od vedeckého manažmentu), ktorý jednostranne akcentoval na technické prístupy a prostriedky.

Dôraz na manažérov a na organizáciu manažérskeho procesu, ktorý skúma objekt riadenia a subjekt riadenia z hľadiska prebiehajúcich činností.

Podstatou je vypracovanie hlavných manažérskych funkcií, ktoré tvoria obsah manažmentu.

Predstavitelia: Henry Fayol, L. Urwick, L. Gulick, R. C. Davis

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- **klasická teória** **administratívny manažment** (procesný prístup)
 - behavioristická teória
 - moderná teória
 - empirická teória
 - integračný prístup
-
- rozdeľuje činnosti podniku do 6 celkov (technická činnosť (výroba); obchodná činnosť (nákup a predaj); finančná činnosť (práca s peniazmi); účtovnícka činnosť (presná evidencia); ochranná činnosť (ochrana majetku); správna činnosť (vedenie, riadenie))
 - určuje 5 zásad riadenia (deľba práce; autorita a zodpovednosť; disciplína na pracovisku; jednotné riadenie a prikazovanie; centralizácia)
 - určuje 5 funkcií riadenia (predvídanie; organizovanie; prikazovanie; koordinácia; kontrola)
 - určuje 14 princípov organizovania (deľba práce, autorita, disciplína, jednota prikazovania, jednota vedenia, podriadenosť individuálnych záujmov spoločným, odmeňovanie, centralizácia, reťaz nadriadenosti, poriadok, spravodlivosť, stabilita zamestnancov, iniciatíva, jednotný duch)

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- **klasická teória** **byrokratický manažment**
 - behavioristická teória
 - moderná teória
 - empirická teória
 - integračný prístup
-

Zdôrazňuje význam formálnej organizácie, v ktorej je jednoznačne deklarovaná hierarchia právomocí a pravidiel fungovania. Predstaviteľ: Max Weber.

Základné princípy:

- deľba práce
- každý pracovník musí mať presne definované práva a povinnosti
- v organizácii musia existovať presné pravidlá a normy práce
- práca je služba
- vedúci pracovník musí vytvárať také podmienky, aby boli dodržané všetky predchádzajúce pravidlá

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- klasická teória
 - **behavioristická teória**
 - moderná teória
 - empirická teória
 - integračný prístup
-

V 20-tych a 30-tych rokoch 20. storočia prebiehali v priemyselne vyspelých krajinách hlboké sociálne a ekonomické zmeny.

Hromadná výroba, prudký rast produktivity práce a skracovanie týždenného pracovného času menili správanie robotníkov (nespokojnosť a konflikty).

Manažéri, výskumníci aj teoretickí pracovníci v oblasti manažmentu začali sústreďovať pozornosť na ľudské zdroje, medziľudské vzťahy a správanie ľudí.

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- klasická teória
- **behavioristická teória**
- moderná teória
- empirická teória
- integračný prístup

Závery:

- firma nie je len ekonomická, technická jednotka, ale aj sociálna jednotka
- človeka motivujú nie len ekonomické stimuly, ale aj psychologické a sociálne faktory
- významnú úlohu pripisoval neformálnym vzťahom
- namiesto autoritatívneho štýlu vedenia požadoval uplatňovať participatívny štýl vedenia
- produktivita práce závisí od spokojnosti pracovníkov
- vytvorenie racionálnych komunikačných kanálov
- manažéri majú mať nie len odbornú, ale aj sociálnu spôsobilosť

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- klasická teória
- behavioristická teória
- **moderná teória**
- empirická teória
- integračný prístup

Kvalitatívny prelom v manažérskych teóriách spôsobil obdobie po druhej svetovej vojne. Vedecko-technický rozvoj, konštrukcia počítačov, vznik nových vedných disciplín a uplatnenie operačného výskumu spôsobili, že teória manažmentu získala interdisciplinárny charakter.

Postupne sa v manažmente sformovali tri hlavné prístupy:

- rozhodovací prístup
- kvantitatívny prístup
- systémový prístup

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- klasická teória
 - behavioristická teória
 - **moderná teória** **rozhodovací prístup**
 - empirická teória
 - integračný prístup
-

Predstavitelia tohto prístupu tvrdia, že rozhodovanie je podstata riadenia a niekedy dokonca stotožňovali rozhodovanie s riadením.

Snažili sa zdokonaľiť proces rozhodovania vypracovaním racionálneho postupu rozhodovania a hľadaním takých spôsobov rozhodovania, ktoré by umožnili najlepšie riešenia v rámci možných variantov.

Predstavitelia: Herbert Simon - nositeľ Nobelovej ceny za využitie kvantitatívnych metód v rozhodovaní

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- klasická teória
- behavioristická teória
- **moderná teória** **kvantitatívny prístup**
- empirická teória
- integračný prístup

Podstatou tohto prístupu je využívanie matematiky, operačnej analýzy a operačného výskumu na rozhodovanie manažéra.

Patria sem teórie, napríklad: **teória zásob**, teória obnovy, **teória obsluhy** a ďalšie.

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- klasická teória
- behavioristická teória
- **moderná teória** **systemový prístup**
- empirická teória
- integračný prístup

teória otvorených systémov, publikovaná ako Všeobecná teória systémov

Predstavitel': Ludwig von Bertalanffy

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- klasická teória
 - behavioristická teória
 - moderná teória
 - **empirická teória** **pragmatická teória**
 - integračný prístup
-

Veľmi rozšírená v americkom manažmente.

Založená na analýze a zhodnotení skúseností z manažérskej práce.

Ide o rozbor skúseností a návrhy riešenia reálnych problémov, spravidla bez výrazných teoretických základov a interpretáciu svojich názorov.

Prínosom je snaha vypracovať a na základe praktických skúseností formulovať odporúčania pre manažérske činnosti.

Predstavitelia: Peter Drucker

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Časové hľadisko:

- klasická teória
 - behavioristická teória
 - moderná teória
 - empirická teória
 - **integračný prístup**
-

Existujú rozličné prístupy, ale ani jeden z nich neposkytol ucelenú teóriu manažmentu, preto existujú snahy vypracovať integračné teórie manažmentu.

V súčasnosti sa za integrované teórie manažmentu pokladajú:

- operačný prístup
- situačný prístup
- systémový prístup

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Priestorové hľadisko:

- americký systém manažmentu
- európsky systém manažmentu
- japonský systém manažmentu

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Priestorové hľadisko:

- **americký systém manažmentu**
 - európsky systém manažmentu
 - japonský systém manažmentu
-
- prelína sa procesný, psychologicko-sociálny, kvantitatívny, systémový a empirický prístup
 - krátkodobé a strednodobé plánovanie
 - nepriame pôsobenie vlády vo väčšine odvetví
 - formálna organizačná štruktúra
 - individuálne rozhodovanie a zodpovednosť
 - krátkodobé zamestnanie
 - odmeňovanie závisí od výkonnosti a vyžadovaná je prax
 - pracovníci sú vedení autoritatívne
 - komunikácia je predovšetkým zhora nadol

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Priestorové hľadisko:

- americký systém manažmentu
 - **európsky systém manažmentu**
 - japonský systém manažmentu
-
- má veľa spoločného s vývojom amerického manažmentu
 - strednodobé a dlhodobé plánovanie
 - kooperácia medzi vládou a podnikmi,
 - rozhodovanie na úrovni vrcholového manažmentu,
 - zodpovednosť je ako individuálna tak aj kolektívna,
 - organizačná štruktúra aj formálna aj neformálna
 - postup zamestnancov je na základe výkonnosti, možností a potrieb.
 - odmeňovanie závisí od charakteru práce, vzdelania a výkonov.
 - štýly vedenia sú kombinované.
 - prevažuje komunikácia zhora nadol ale je tu snaha o komunikáciu zdola nahor
 - kontrola individuálnych ale aj kolektívnych výsledkov.

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Priestorové hľadisko:

- americký systém manažmentu
 - európsky systém manažmentu
 - **japonský systém manažmentu**
-
- dlhodobé plánovanie,
 - značná regulácia zo strany vlády,
 - kolektívna zodpovednosť,
 - neformálna organizačná štruktúra,
 - vernosť podniku a celoživotné zamestnanie, pomalý pracovný postup,
 - obojsmerná vertikálna komunikácia,
 - jednotlivec je hodnotený na základe vzťahov s prostredím ako člen skupiny,
 - prevažuje kontrola spolupracovníkmi

ZÁKLADNÉ TEÓRIE MANAŽMENTU

Americký systém manažmentu	Japonský systém manažmentu
<ul style="list-style-type: none">• individualizmus	<ul style="list-style-type: none">• kolektivismus
<ul style="list-style-type: none">• krátkodobé zamestnanie	<ul style="list-style-type: none">• celoživotné vzdelávanie
<ul style="list-style-type: none">• mzdový systém založený na schopnostiach a výkonoch	<ul style="list-style-type: none">• mzdový systém založený na veku
<ul style="list-style-type: none">• postup závislý od schopností	<ul style="list-style-type: none">• celostný záujem o zamestnanca ako o človeka
<ul style="list-style-type: none">• systém riadenia „top – down“	<ul style="list-style-type: none">• systém riadenia „bottom up“
<ul style="list-style-type: none">• tendencia k decentralizácii právomoci	<ul style="list-style-type: none">• tendencia k takej centralizácii právomoci
<ul style="list-style-type: none">• individuálne rozhodovanie	<ul style="list-style-type: none">• kolektívne rozhodovanie
<ul style="list-style-type: none">• individuálna zodpovednosť	<ul style="list-style-type: none">• kolektívna zodpovednosť
<ul style="list-style-type: none">• explicitné (jednoznačne dané) mechanizmy kontroly	<ul style="list-style-type: none">• implicitné (nejasné, nedefinované) mechanizmy kontroly
<ul style="list-style-type: none">• zásadné inovačné zmeny	<ul style="list-style-type: none">• postupné zmeny na základe neustáleho zlepšovania
<ul style="list-style-type: none">• horizontálne organizované odbory	<ul style="list-style-type: none">• vertikálne organizované odbory

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
BĚLOHLÁVEK František, KOŠŤAN Pavol, ŠULEŘ Oldřich	Management	80-251-0393-X	1, 2
POPRENDA Ján	Základy manažmentu		1

Vaše
otázky
prosím ?!?