

Manažment

Úvod do manažmentu

Henri Fayol

- **Manažment zohráva veľmi dôležitú úlohu v správe podnikov každého druhu**
- **Inicioval teoretickú analýzu vhodnú pre širokú sieť organizácií**
- **Všetky činnosti sa dajú rozdeliť do 6 skupín:**
 1. **Technické činnosti** (ťažba, výroba, úprava,...)
 2. **Obchodné činnosti** (nákup, predaj, výmena)

3. Bezpečnostné činnosti (ochrana majetku a osôb)

4. Účtovnícke činnosti (inventúra, bilancovanie, náklady, štatistika)

5. Finančné činnosti (skúmanie optimálneho využitia kapitálu)

6. Manažérske činnosti (plánovanie, organizovanie, vedenie, koordinácia, kontrola

Čo je to manažment ?

5 prvkov manažmentu podľa

Fayola :

1. **Predvídat' a plánovať'** (skúmať budúcnosť a navrhovať plán činností)
2. **Organizovať'** (vytvoriť hmotnú a personálnu štruktúru podniku pre zabezpečenie jednoty príkazov a nariadení, definovať zodpovednosť, presné rozhodovanie, efektívny systém výberu a vzdelávania manažérov)

5 prvkov manažmentu podľa Fayola :

3. Prikazovat' (udržiavať personál v činnosti pomocou príkazov – vzťah manažér/ podriadení)

4. Koordinovat' (spájať, zjednocovať, zosúladiť všetky činnosti a úsilia – činností jednotlivcov, oddelení, odborov,...)

Podmienka : Neustála výmena informácií, porady,...

5 prvkov manažmentu podľa Fayola :

5. Kontrolovať (overovať či všetky 4
predchádzajúce prvky správne fungujú)

Poznámka : Aby riadenie bolo efektívne
musia existovať aj sankcie (snakčný
poriadok kontra odmeňovací poriadok)

Plán

- **Náležité fungovanie organizácie si vyžaduje plán**
- **Charakteristika plánu :**
 - a) jednota** (všetky ciele organizácie musia byť dostatočne prepojené
 - b) kontinuita** (Využitie krátkodobého i dlhodobého predvídania)

Charakteristika plánu

c) flexibilita (prisôsobovať plán meniacim sa okolnostiam

d) presnosť (presne predvídať priebeh činností

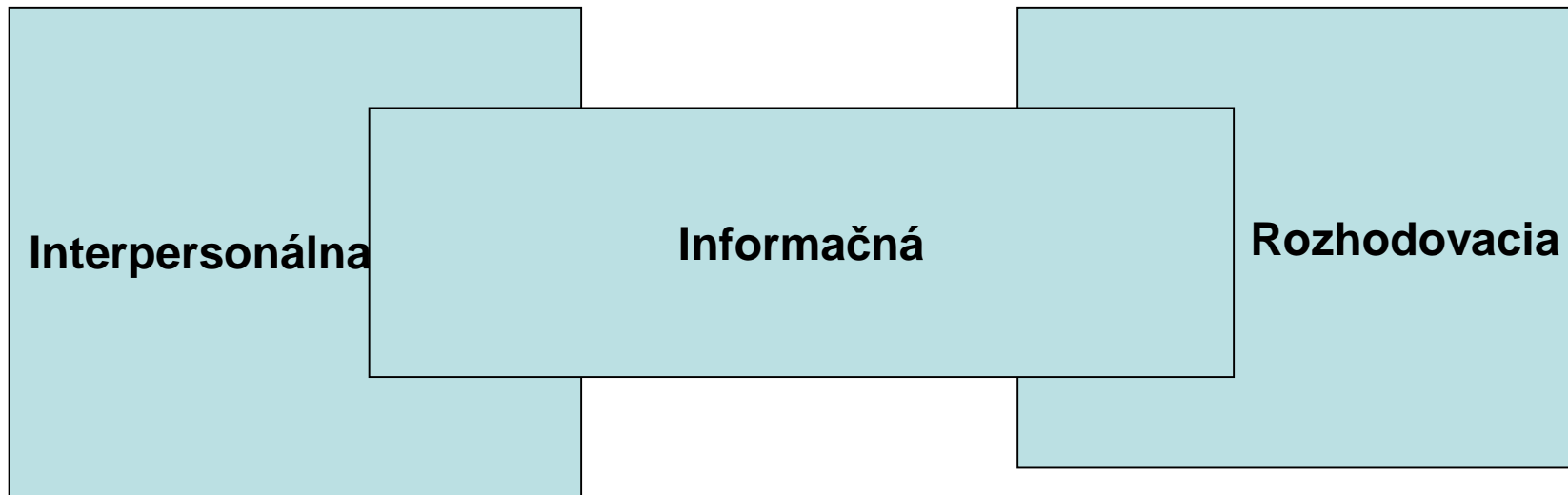
Charakteristika Fayolovho manažéra

- **Dokáže kombinovať intelektuálnu silu s emocionálnym pôsobením, inšpiruje svojich podriadených a dokáže ich nadchnúť pre ciele organizácie. Vychádza z teórie a štruktúry podniku.**

Henry Mintzberg

- Teória vychádza z charakteru manažérskej práce, pre ktorú je charakteristické :
 1. Tempo
 2. Prerušenia
 3. Stručnosť
 4. Rôznorodosť
 5. Fragmentácia činností
 6. Uprednostňovanie verbálnych kontaktov

10. Manažérskych rolí v 3 kategóriach



10 manažérskych rolí

- **Interpersonálne :**
 1. **Reprezentant** (osobnosť s formálnou autoritou a symbolickou pozíciou reprezentuje organizáciu)
 2. **Vedúci** (zosúladuje potreby organizácie a jednotlivcov, ktorí podliehajú jeho príkazom)
 3. **Spájateľ** (udržiava horizontálne vzťahy – aj mimo organizácie)

10 manažérskych rolí

- **Informačné :**
 1. **Pozorovateľ** (sleduje čo sa deje v organizácii i mimo nej, zhromažďuje údaje, dáta, informácie)
 2. **Šíriteľ** (šíri informácie – faktické i vyhodnocovacie)
 3. **Hovorca** (podáva informácie smerom von – k laickej i odbornej verejnosti

10 manažérskych rolí

- **Rozhodovacia (podľa Mintzberga najdôležitejšia) :**
 1. **Podnikateľ** (rozhoduje o zmenách v organizácii)
 2. **Krízový manažér** (rozhoduje o udalostiach, ktoré sú mimo kontroly)
 3. **Distribútor zdrojov** (disponovanie ľuďmi, peniazmi, technológiou, časom)

10 manažérskych rolí

4. **Vyjednávateľ** (rokovanie s ostatnými manažérmi o využívaní zdrojov
- **Mintzbergov manažér sa opiera o teóriu komunikácie – rozhodujúce sú informácie a informačná báza je osou celého rozhodovania**

Fayol kontra Mintzberg

- **Fayolova schéma poskytuje jasný prehľad o práci**
- **Mintzberg vymenúva činnosti, ktoré manažér bude vykonávať**
- **Fayol kladie dôraz na plánovanie**
- **Mintzberg na prerozdeľovanie zdrojov a uskutočňovanie zmien**

Fayol kontra Mintzberg

- **Fayol aj Mintzberg nám pomáhajú pochopiť prácu manažéra – obaja ukazujú i keď iným spôsobom, čo treba robiť ! Z toho vyplýva, že :**
- **Manažment je činnosť, ktorá predstavuje celú sústavu vedomostí a zručností a túto činnosť možno systematicky študovať. Keďže manažéri do tejto činnosti vnášajú aj svoje vlastné individuálne črty zahŕňa manažment v sebe **VEDU i TALENT !****

Manažérske techniky podľa Armstronga

- **Manažérske techniky sú systematické a analytické metódy používané pri prijímaní rozhodnutí, zlepšovanie výkonnosti a efektívnosti a predovšetkým pri plánovaní a kontrole**
- **Odlišujú sa od :**
 - 1. Manažérskych zručností (vyjednávanie komunikácia, koordinácia...)**

Manažérske techniky podľa Armstronga – pokrač.

- 2. Administratívnych postupov a
návodov na riešenia
administratívnych úloh (štatistika)**
- 3. Administratívnych činností v rámci
ktorých sa riešia administratívne
činnosti tak aby sa dosiahol želaný
výsledok(výber a nábor pracovníkov)**

Manažérske techniky

- **Sú aplikované vo všetkých aspektoch plánovania, vedenia, riadenia, organizovania, kontroly :**
 - 1. Strategický manažment – SWOT analýza, STEP analýza, technika oborovej a konkurenčnej analýzy, technika prognózovania,...**
 - 2. Marketingový manažment – Prieskum trhu, marketingový mix, komunikačný mix,...**

Manažérske techniky

- 3. Prevádzkový manažment – TQM, JIT, krúžky kvality,...**
- 4. Finančný manažment – CVP analýza, výkaz ziskov a strát, využívanie nákladov pri rozhodovaní**
- 5. Personálny manažment – audit ľudských zdrojov, plán rozvoja LZ, analýza pracovných pozícií**

Manažérske techniky

- 6. Vedecký manažment – kvantitatívne techniky používané v operačnom výskume, lineárne programovanie**
- 7. Manažment výkonnosti a efektivity – audit riadenia**
- 8. Manažment riadenia zmien – OR, SIS**

Riadenie a plánovanie

- **Spoločné prvky účinného riadenia :**
 - 1. Základné ciele/zámery organizácie**
 - 2. Špecifické ciele**
 - 3. Kritéria, na základe ktorých možno merať proces**
 - 4. Určenie výkonových cieľov/noríem**
 - 5. Porovnávanie informácií**

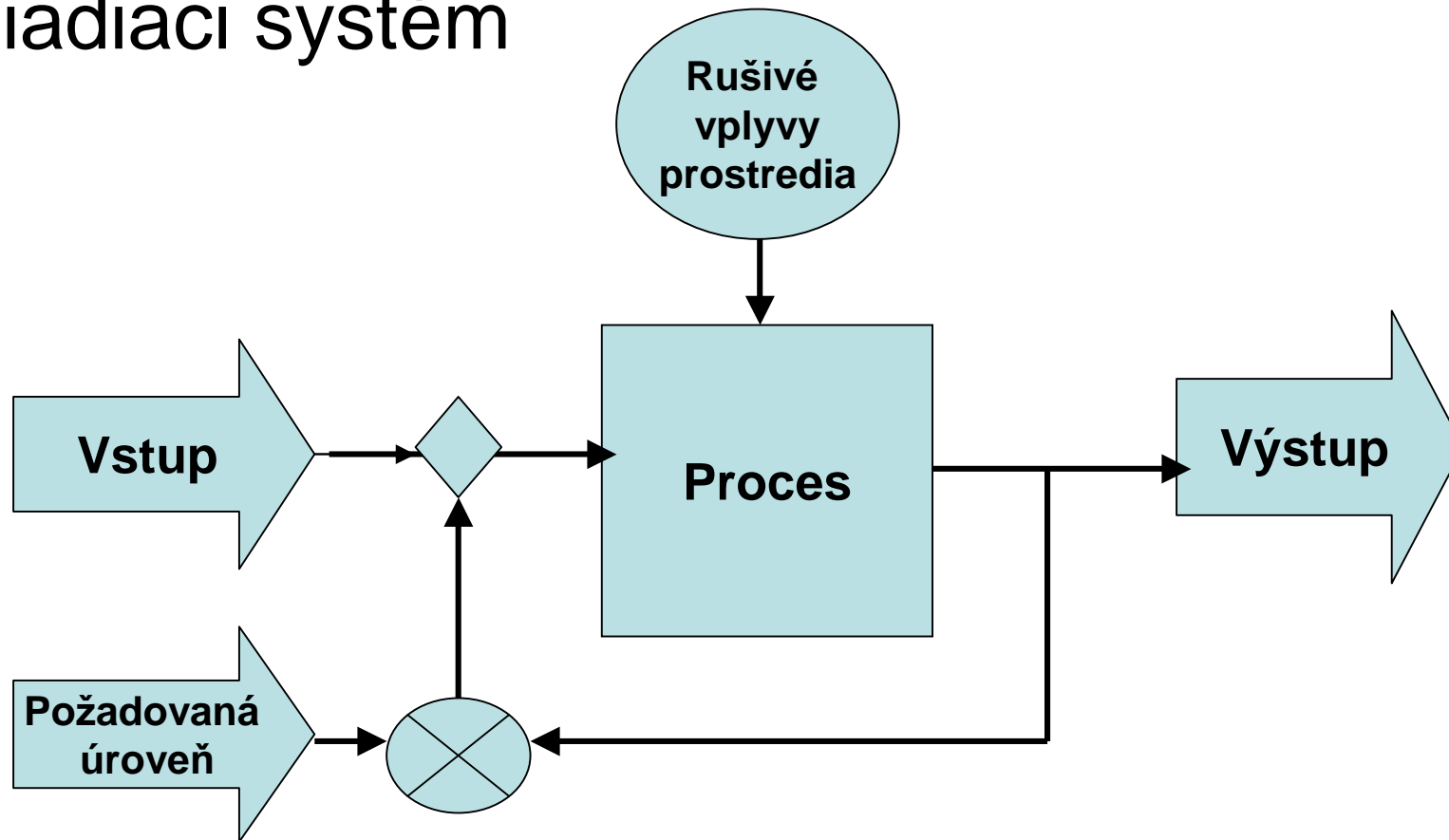
Riadenie a plánovanie

- 6. Posúdenie vhodných opatrení a ich uplatnenie**
- 7. Monitorovanie výsledkov opatrení**
- 8. Prehodnocovanie cieľov, noriem,...**

**IDE O RIADENIE SO SPATNOU
VAZBOU**

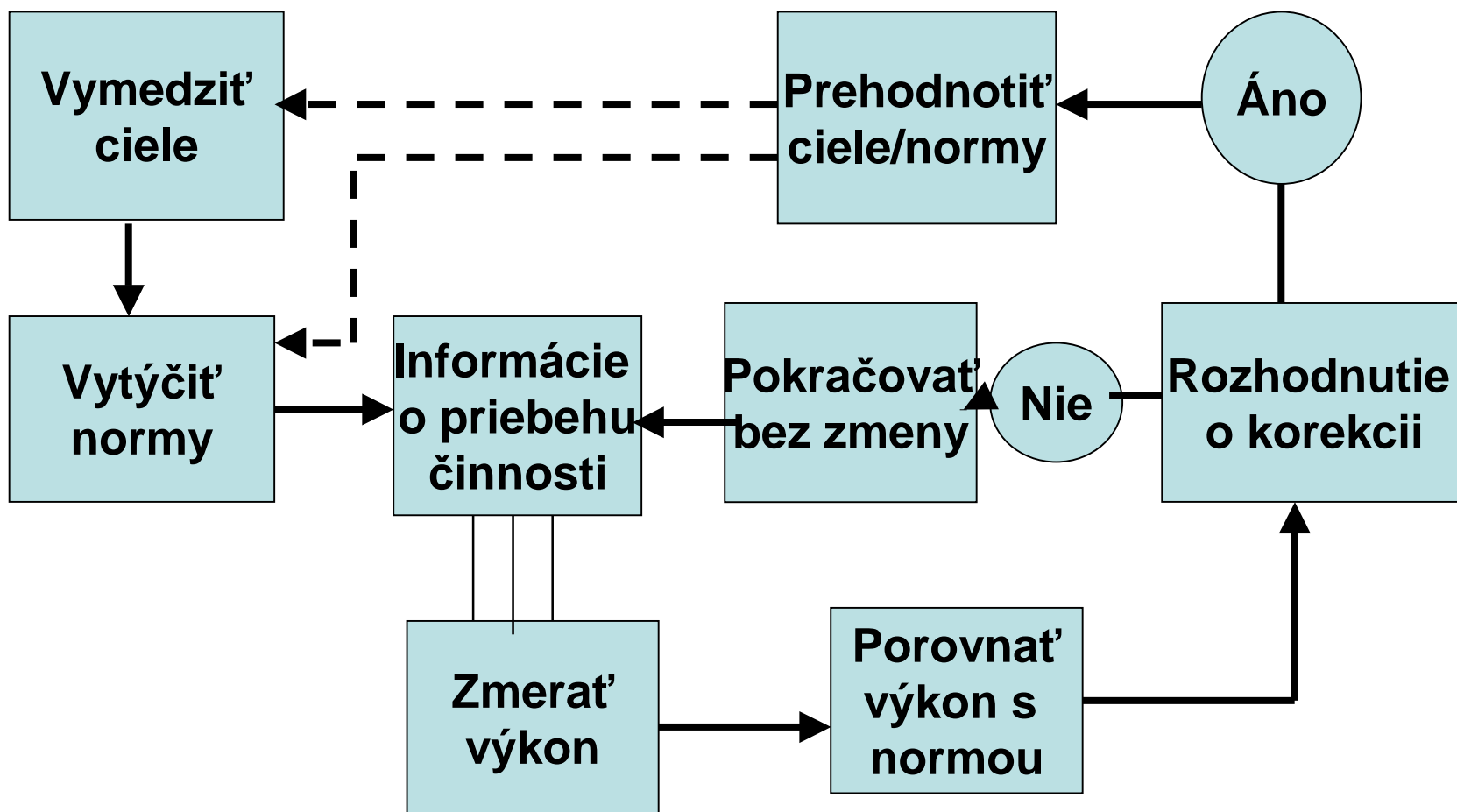
Riadenie so spätnou väzbou

Riadiaci systém



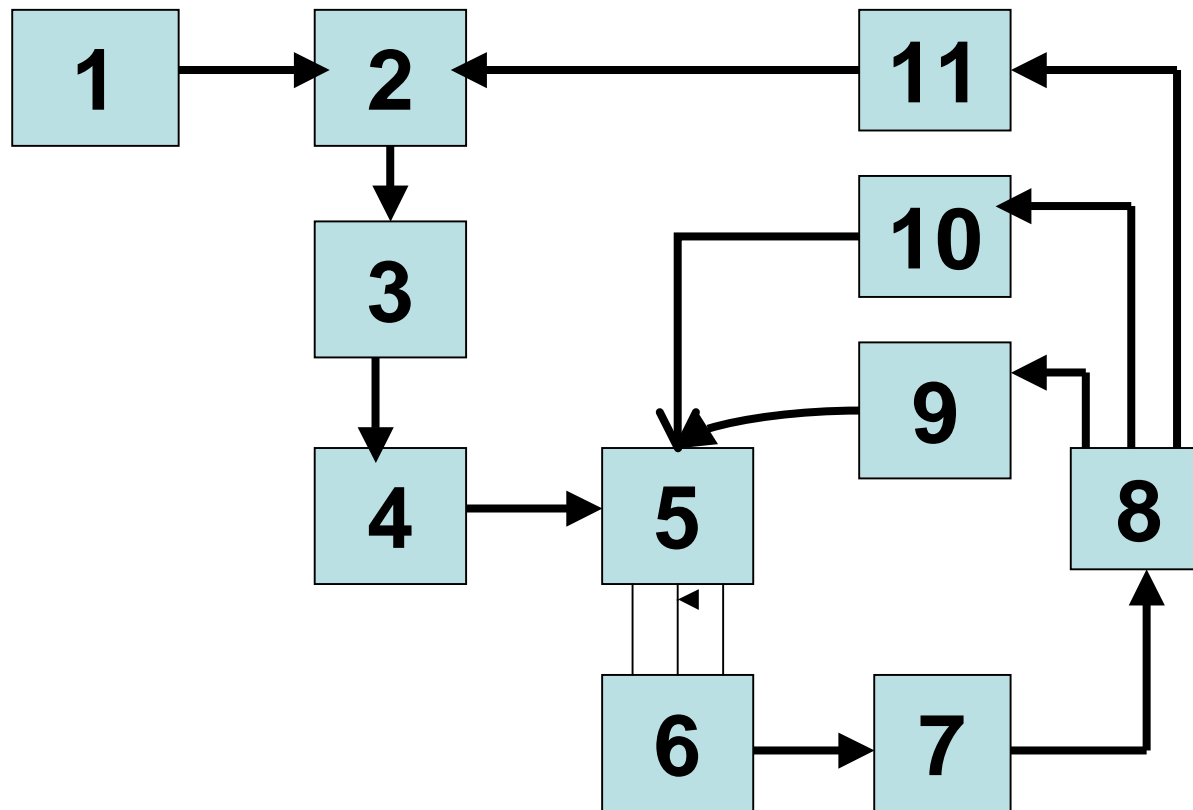
Vytvorenie cyklu riadenia

Jednoduchý cyklus



Vytvorenie cyklu riadenia

Komplexný systém riadenia



1. Poslanie organ.

2. Vymedziť ciele

3. Metrika cieľov

4. Normy

5. Informácie o
činnosti

6. Meranie výkonu

7. Porovnanie výkonu

8. Rozhodnutie o
korekcii

9. Ak nie je potreba –
bez zmeny

10. Ak áno – korekcia
sankciami/inštrukcia
mi

11. Alebo –
prehodnotenie
cieľov/metriky/noríem

Riadenie je nevyhnutné lebo :

- 1. Je prostriedkom pre zabezpečenie realizácie cieľov**
- 2. Znižuje pravdepodobnosť nedorozumení**
- 3. Varuje pred neočakávanými, alebo skrytými vplyvmi zmien z vnútra i z vonku**
- 4. Udržiava stabilitu a reaguje na zmeny**
- 5. Je nutným predpokladom pre dosiahnutie cieľov**

Riadenie je nevyhnutné lebo :

- 6. Pomáha hospodárne využívať zdroje**
- 7. Umožňuje pracovníkom sledovať a rozvíjať ich vlastný výkon**

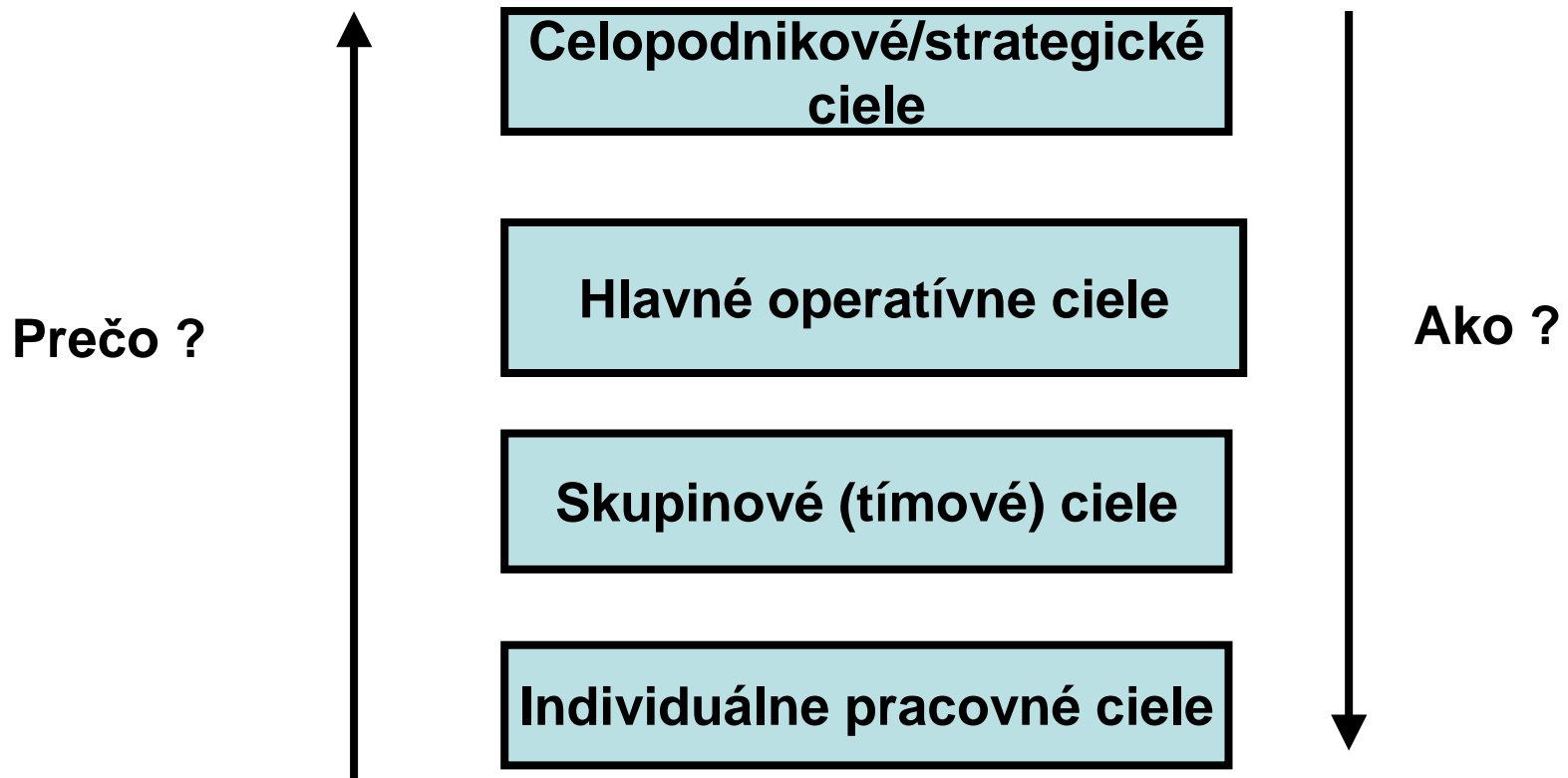
Dôležitou zložkou riadenia je komunikácia !

Ciele

- **V reálnom svete máme dočinenia s mnohými, často protirečiacimi si požiadavkami a cieľmi a nemôžeme si dovoliť luxus perfektného riadenia v jednej sfére s vylúčením uspokojenia požiadaviek vo sfére druhej. Vždy sa vyžaduje uspokojujúci prístup.**

Ciele podľa Herberta Simona – rebríkový prístup

- Ciele na všetkých úrovniach sú vlastne ich obmedzenia



Ciele podľa Herberta Simona

- **Celopodnikové ciele :**
 - a) **krátkodobé (do roka)**
 - b) **dlhodobé (5 a viac rokov)**

- **Charakter cieľov :**
 - a) **pochoopené ako závažné**
 - b) **dosiahnuteľné**

Ciele podľa Herberta Simona

c) spojené s primeranými odmenami a postihmi

d) pevne určené, ale v prípade potreby prispôsobiteľné

e) spravodlivé

Určovanie noriem pri formálnom plánovaní

- **Časová štúdia**
- **Analytický odhad**
- **Porovnateľný odhad (podobné úlohy)**

Riadenie podľa cieľov – MBO
(Management by Objectives)

MBO

- **Ciele musia byť SMART :**

S – specific – špecifické (v množstve, kvalite a čase)

M – measurable – merateľné (metrika)

A – agreed – akceptovateľné (je s nimi súhlas)

R – realistic – realistické (dosiahnuteľné)

T – trackable – sledovateľné (z pohľadu plnenia)

MBO

Technika MBO je postavená na dosahovaní dohody medzi manažérmi a ich podriadenými

Vznikla v 50. rokoch na základe prác Druckera a Mc Gregora

Proces MBO začína u vrcholového manažmentu

MBO

Účelom tejto techniky je motivovať pracovníkov tým, že sa podieľajú na tvorbe cieľov

Začína sa SWOT analýzou a analýzou STEP faktorov

Po oboznámení pracovníkov so strategickými cieľmi sa začnú prejednávať individuálne ciele v diskusii, z ktorej vyplynie :

MBO

- **Ako môžu prispieť k dosiahnutiu cieľa**
- **Čo je podľa nich prekážkou**
- **Aké prekážky majú z hľadiska vyššej organizačnej úrovne**
- **Aké zmeny by sa mali uskutočniť**
- **Ako by mohli pomôcť svojmu nadriadenému**
- **Ako by mohli zdokonalit' svoju činnosť**

MBO

Postup individuálnych cieľov by mal zahŕňať všetkých pracovníkov organizácie, mal by mať písomnú podobu a je záväzný !

Časové hľadisko je dôležité –príliš krátke obdobie neumožňuje realizovať rozsiahle projekty, príliš dlhé je málo motivačné !

Kroky pri MBO

- **Zoznámenie s MBO** – angažovanosť top manažérov
- **Stanovenie cieľov** – ciele nesmú byť vnucované
- **Hodnotenie výkonu** – spätná väzba ku každému pracovníkovi (porady, hodnotiace analýzy)
- **Organizácie podpory MBO** – top manažéri musia vynaložiť dostatočný čas a prispôbiť organizačné systémy potrebám

Kroky MBO

- **Monitorovanie MBO** – pravidelne ročne sa kontroluje :
 - a) postoje**
 - b) vzťahy**
 - c) výkony – porovnávanie jednotlivých jednotiek (efektivita organizácie)**

Výhody MBO

- **Zdokonalenie riadenia**
- **Vyjasnenie úlohy organizácie**
(organizačný poriadok a organizačná štruktúra)
- **Stotožnenie sa s cieľmi** (motivácia ľudí)
- **Vývoj účinnej kontroly**

Nedostatky MBO

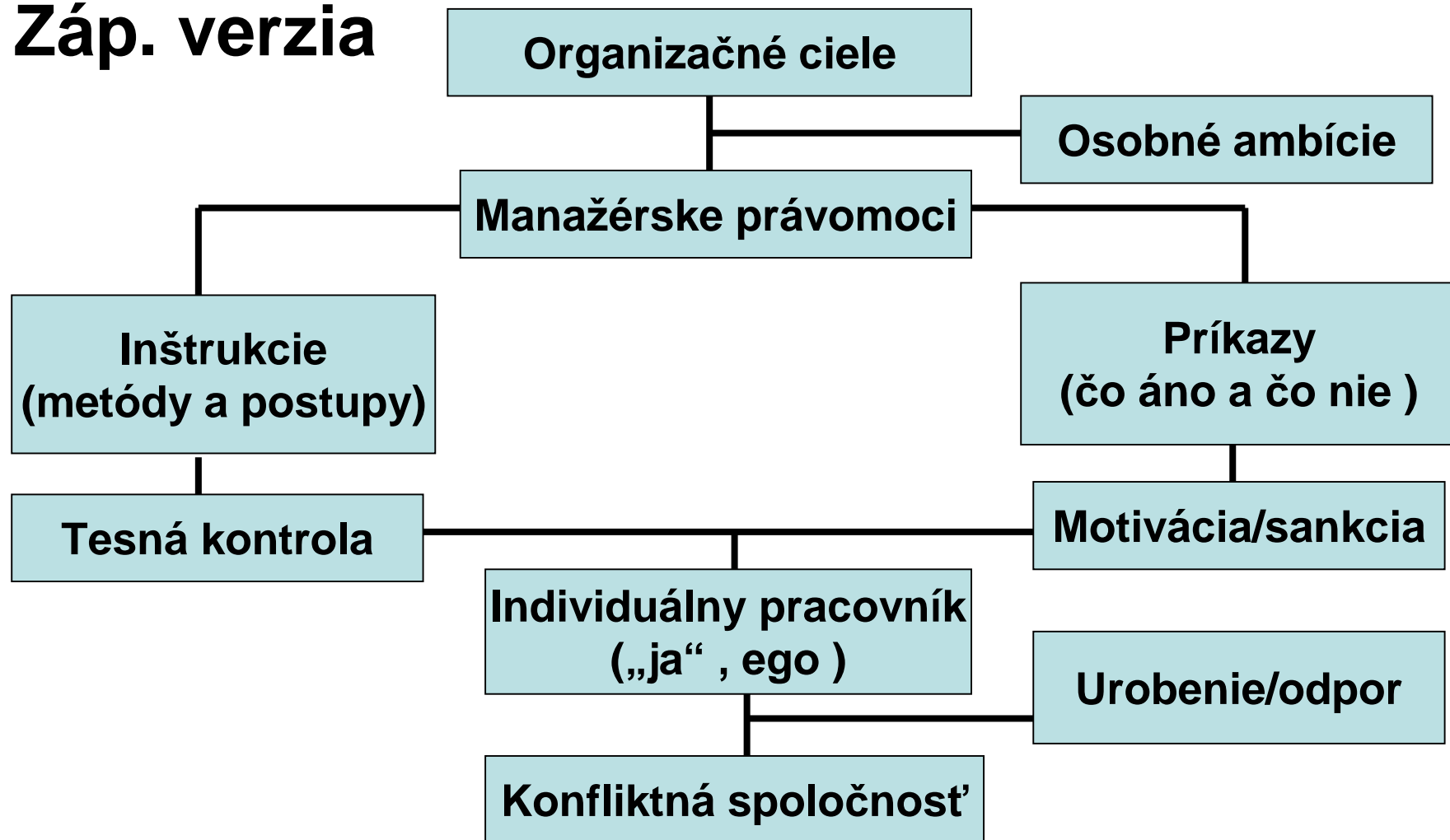
- **Časová náročnosť** (implementácia môže trvať 3 -5 rokov)
- **Veľa papierovania** (administratíva spojená s dohodami a hodnotením)
- **Problémy s určovaním cieľov** (často je ťažké určiť termín dosiahnutia výsledku a tiež prílišné sústredenie sa na ekonomické výsledky vyvoláva neprimeraný tlak na jednotlivcov, ktorí môžu negatívne reagovať

Nedostatky MBO

- **Nebezpečenstvo nepružnosti** (neskorá reakcia na zmenu podmienok)
- **Dôraz na krátkodobé ciele** (dlhodobé sú málo motivujúce a tak sa môže stať, že krátkodobé nie sú konzistentné s dlhodobými)

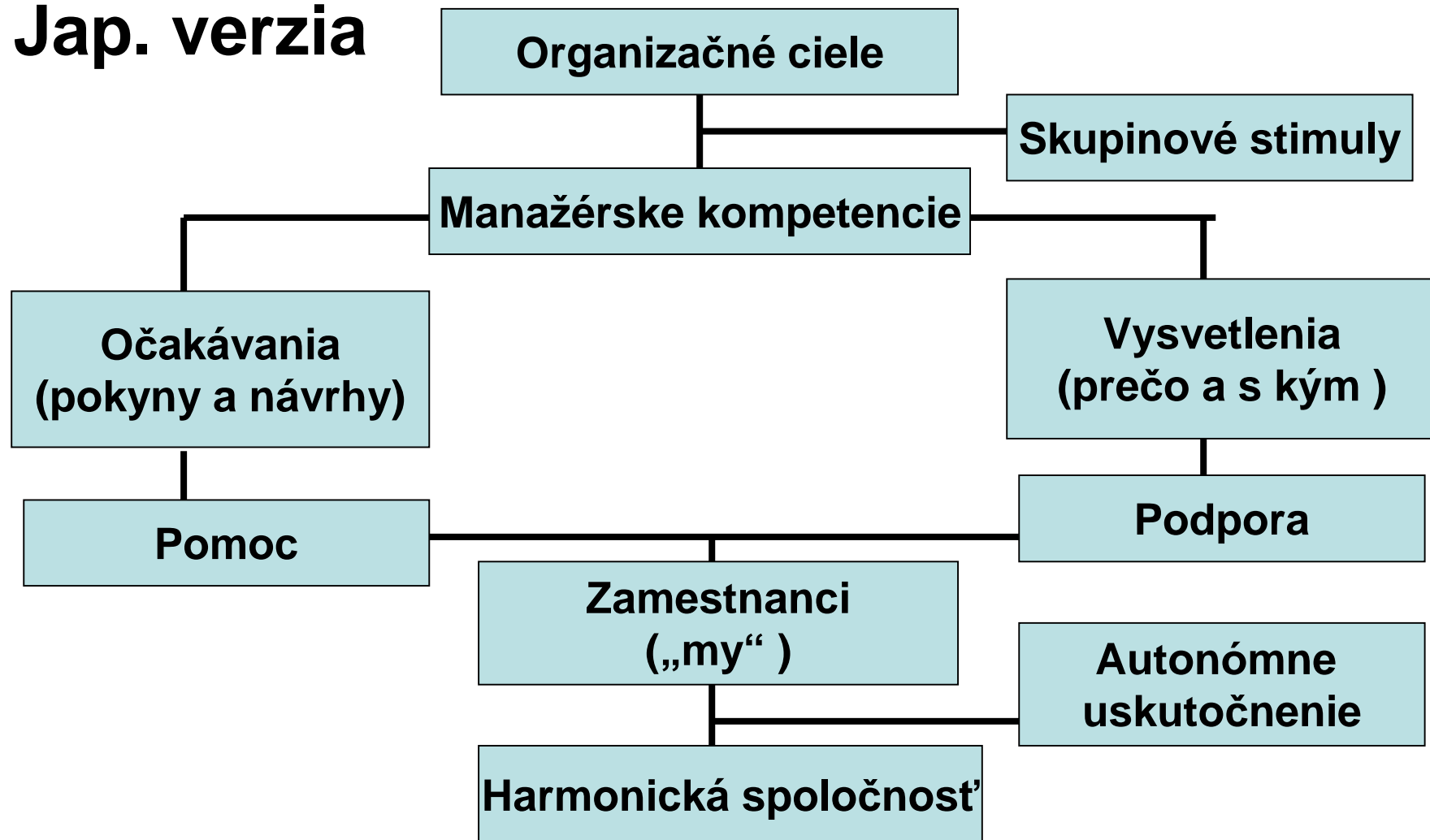
Aplikácie MBO v západnej a japonskej verzii podľa Inoharu

Záp. verzia



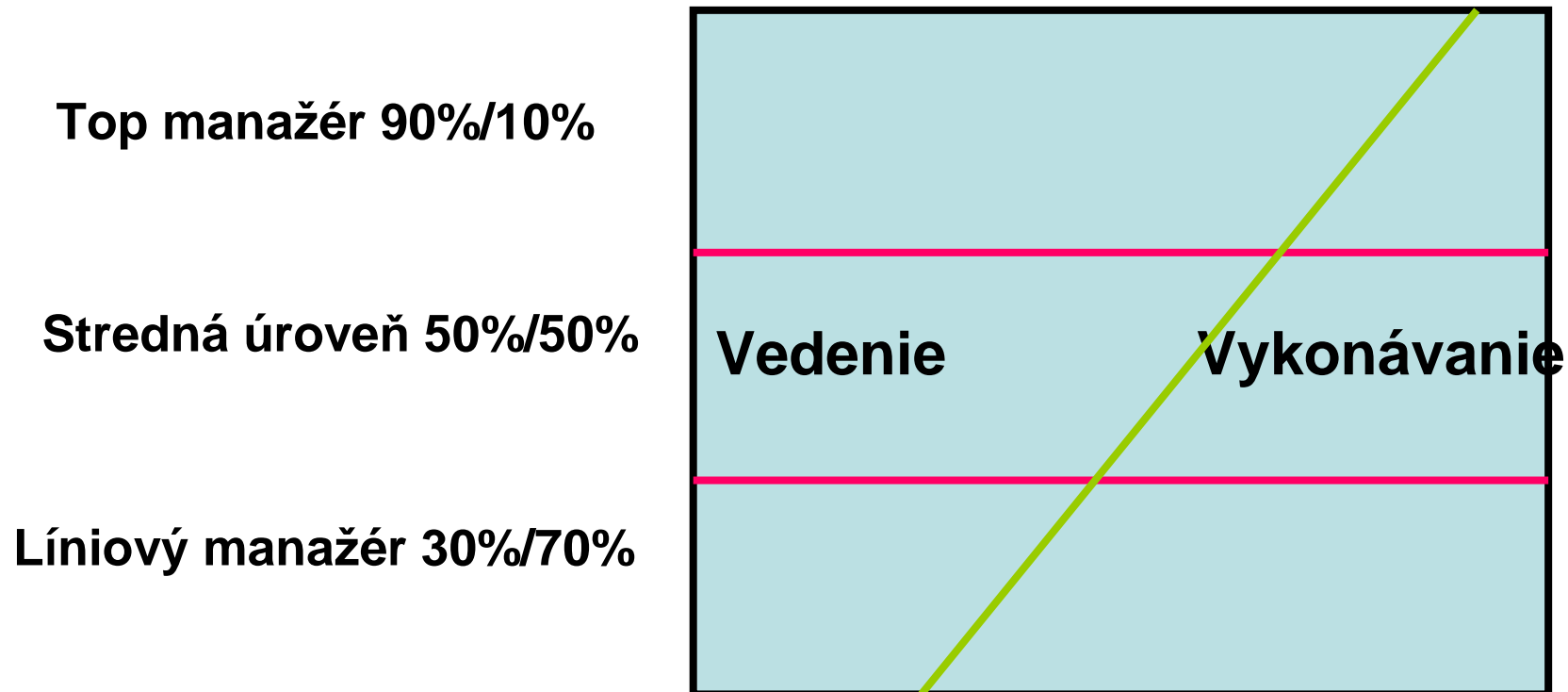
Aplikácie MBO v západnej a japonskej verzii podľa Inoharu

Jap. verzia



Podiel vedúcej a výkonnej práce manažéra

Maddux (1990)



Paretovo pravidlo 80/20

Wilfredo Pareto (19. stor.) – zistil, že 20% obyvateľstva vlastní 80% majetku. Tento stav vecí sa ukázal ako platný aj v ďalších oblastiach života :

- **20% zákazníkov, alebo výrobkov znamená 80% tržby**
- **20% zákazníkov sú autormi 80% sťažností**
- **20% pracovníkov urobí 80% práce**
- **20% priorít má za následok 80% ziskovej produktivity**
 - **20% úsilia vyprodukuje 80% efektu, lebo výsledky sú spôsobené robením správnych vecí a nie robením vecí správne !!!**