

# 1 Identifikácia procesného a poznatk. manažmentu

## 1.1 Podstata, význam, ciele, funkcie a princípy manažmentu

**Manažment** je teória a prax riadenia podnikov či iných učiacich sa organizácií v trhových podmienkach rozvoja ekonomiky a spoločnosti. Manažment je jednou z najdôležitejších cieľavedomých ľudských činností. Je to opakujúci sa proces, ktorý vykonávajú manažéri na jednotlivých úrovniach manažmentu.

**Štvoraká interpretácia manažmentu:**

- **manažment ako proces:** ide o neustále sa opakujúci logický sled činností manažérov (definovanie cieľov, zostavenie stratégií, implementácia, realizácia, kontrola, hodnotenie). Dynamický proces, sústava činností.

- **manažment ako profesia** sa vysvetľuje od čias oddeľovania vlastníkov od manažérskych postov a špecialistov, profesionálov na manažment.

- **manažment ako vedná disciplína** integruje poznatky mnohých vedných disciplín. Hlavnou úlohou je neustále vylepšovať vytvorenú metodológiu.

- **manažment ako umenie** sa interpretuje ako často vrodené umenie vedieť hľadať, nachádzať a rozmiestňovať správnych ľudí na správne miesta, dokázať ich optimálne motivovať.

**Podnikateľský manažment** je vyššia kvalitatívna úroveň riadenia podnikov, firiem, organizácií, ktorú majú dôsledne pripraviť a realizovať jednotlivé zložky subjektu manažmentu.

**Subjektom manažmentu** sú kolektívne orgány (predstavenstvo, dozorná rada, vedenie) a individuálni manažéri.

**Objektom manažmentu** sú výkonné činnosti, riadiace procesy, ktoré sa uskutočňujú v nejakých vnútorných organizačných jednotkách.

**Ciele a úlohy manažmentu:** ciele sú dlhodobé aj krátkodobé anticipované konečné požadované stavy, výstupy či ukazovatele. Dosahujú sa optimálnou kombináciou a efektívnym využívaním všetkých vstupov, ktoré sa transformujú na očakávané výstupy. Úlohy manažmentu: riadenie ľudského kapitálu, vedenie a motivácia ľudí, koordinovanie práce, riadenie organizácie, tvorba organizačnej štruktúry. **3Z ciele:** spokojní zamestnanci, spokojní zákazníci, dosahovanie primeraného zisku.

**Riadenie podľa cieľov (MBO)** je systematický proces plánovania, organizovania, vedenia a motivovania ľudí, kontrolovania a hodnotenia ich výsledkov. Riadiť podľa cieľov znamená poznať princípy, zákonitosti, zákony, priority, ucelený strom cieľov.

**Procesný manažment** je systém základných manažérskych funkcií, činností či čiastkových procesov riadenia.

**Základné manažérske funkcie sú:** plánovanie, organizovanie, vedenie, motivovanie, kontrolovanie, hodnotenie.

**Špeciálne manažmenty:** manažment ľudského kapitálu, strategický manažment, finančný manažment, manažment znalostí, inovácií, manažment kvality. Za generálny manažment zodpovedá najvyššie postavený riadiaci pracovník CEO - generálny manažér.

**Manažment znalostí** je cieľavedomý proces neustáleho získavania, tvorenia, selektovania a používania relevantných poznatkov. Povinnosť neustále si prehĺbovať poznatky. Povinnosťou vodcov je zabezpečiť permanentné vzdelávanie zamestnancov.

**Poznatkový manažment (KM)** je cieľovo-programovo nastavený komplexný model systému manažérskych funkcií. Dosahovať synergické efekty poznania na báze princípu. Manažéri na všetkých úrovniach majú povinnosť transformovať vytýčené ciele na výsledky pomocou permanentného učenia a výchovy ľudí.

*Princípy manažmentu* sú rozhodujúce zásady, základné idey, predstavujú akýsi základný zákon istého riadiaceho postupu.

## 1.2 Rozdiel medzi automatickým/automatizovaným riadením a manažmentom

*Automatické/automatizované riadenie* možno charakterizovať:

- prebieha samočinné počítačové usmerňovanie technicko-technologických procesov a zodpovedajúcich špecifických činností a to najmä vo výrobnom procese
- riadenie procesov a vecí sa uskutočňuje na báze celosvetovej unifikácie, štandardizácie a normalizácie a využívania najmä prírodných, technických a informatizačných vedných disciplín
- dôraz sa kladie na rúcio, rozum, inteligenciu, IQ. Ide spravidla o mechanickú, automatickú činnosť.
- dominuje náročná kreativita na vstupe, exaktné prepočty, programy a rozhodovacie procesy konštruktérov, technológov.
- prevládajú vzťahy typu stroj - stroj, resp. stroj - človek - stroj.

**Manažment:**

- špecifické náročné tvorivé myslenie a cieľové pôsobenie manažérov aj v ucelenom reprodukčnom procese a to v náročných podmienkach trvalých zmien.
- dominuje prevažná orientácia na človeka, na interpersonálne vzťahy vo všetkých etapách reprodukčného procesu.
- manažéri oslovujú celého človeka, vplývajú na symbiózu a synergiu efektov z pôsobenia súbežne na IQ, EQ, MQ človeka ako zamestnanca, zákazníka, dodávateľa.
- synergické efekty sa dosahujú aj z efektívne nastaveného spolupôsobenia jednotlivých manažérskych funkcií, metód, nástrojov.
- prevláda permanentná kreativita manažérov, tvorivé myslenie, predvídanie, rozhodovanie v podmienkach neurčitosti.
- dominujú vzťahy človek - človek, resp. človek - stroj - človek.

## 1.3 Trendy rozvoja manažmentu a výzvy pre manažérov

1. tlak na inovácie procesov/produktov
2. kreovanie globálnej produkčnej štruktúry a decentralizácia riadenia
3. viac outsourcingu, marketingu tlak na náklady
4. cenové tlaky
5. štíhle, ploché organizačné dizajny a relevantné regulačné opatrenia
6. zvyšovanie rýchlosti, flexibility a adaptability myslenia a konania
7. demografický vývoj smeruje k starnutiu populácie
8. liberalizácia a deregulácia
9. premenlivosť kapitálových trhov
10. digitalizácia trhov

## 2 Stratégia a strategický manažment

### 2.1 Základné pojmy

*Stratégia* je nevyhnutnou podmienkou rozvoja a rastu konkurenčnej sily učiacich sa organizácií.

*Generálna stratégia* je všeobecná a ucelená stratégia zostavená na najvyššej hierarchickej úrovni organizácie.

*Lídri a manažéri* sú prijímateľmi, tvorcami, manažérmi aj urýchlovačmi zmien.

*Desať princípov pozitívneho strategického uvažovania:*

1. holistický princíp
2. princíp globálneho systémového prístupu
3. princíp vedomia práce s časom
4. princíp kreativity
5. princíp alternatívnosti a variantnosti
6. princíp permanentnosti
7. princíp bezpečnosti, vedomia práce s rizikom a prevencie
8. princíp multidisciplinarity
9. princíp koncentrácie zdrojov
10. princíp etiky a morálky

### 2.2 Postup tvorby stratégie

*Rozhodujúcimi faktormi rastu modernej učiacej sa organizácie sú:*

1. kapitálom číslo jeden sú ľudia
2. technológiou číslo jeden je podnikateľský manažment
3. aktívami číslo jeden sú vedomosti, know-how, informácie
4. procesmi číslo jeden sú edukačné, tvorivé procesy
5. Etapami číslo jeden sú predvýrobné etapy (fázy)

*Postup (šesť krokov) tvorby stratégie:*

1. analýza okolia organizácie (podniku)
2. analýza silných a slabých stránok našej organizácie (SWOT)
3. definovanie špecifických predností organizácie
4. formulovanie vízie, misie
5. vymedzenie rozhodujúcich strategických cieľov organizácie
6. formulovanie základných strategických operácií

*Tri úrovne manažmentu a tri úrovne informačnej pyramídy:*

- na 1. stupni riadenia sa uskutočňuje operatívny manažment, ktorý spravidla pracuje s údajmi a dátami.
- na 2. stupni riadenia sa uskutočňuje taktický manažment, tu sa tvoria manažérske informačné systémy.
- na 3. stupni riadenia sa uskutočňuje strategický manažment, pracuje sa tam už so znalosťami (strategické informačné systémy).

## 2.3 Proces strategického manažmentu a implementácia stratégie

*Proces strategického manažmentu* je zmysluplný systém cieľov zameraných a opakujúcich sa riadiacich činností, ktoré možno rozčleniť do 4 etáp:

1. monitorovanie, štúdium a analyzovanie prostredia
2. formulovanie stratégie
3. implementácia, realizácia stratégie
4. kontrola a hodnotenie realizácie stratégie

*Stratégia* je dlhodobý nástroj riadenia, strategického plánovania, ktorý je pomerne všeobecný, menej adresný a zostavuje sa na 3-20 rokov dopredu.

*Podnikateľský plán* je krátkodobejší, takticko-operatívny nástroj riadenia, ktorý je viac konkrétnej, adresnej. Zostavuje sa na 1-3 roky.

## 2.4 Inkulturácia a subsidiarita v manažmente

*Inkulturácia* znamená prienik, spolupôsobenie viacerých kultúr, tradícií na riadení príslušných organizácií.

*Subsidiarita* znamená, že rozhodnutia, ktoré sa prijímu na úrovni najvyššieho riadiaceho orgánu, musia byť prijateľné zločkám najnižšieho stupňa riadenia.

# 3 Plánovanie ako funkcia manažmentu

## 3.1 Postup a ciele plánovania

*Plánovanie* je významný proces, ktorý vychádza z neustáleho zberu a selektovania informácií, ich transformácie na relevantné poznatky a následného rozhodovania o alternatívach a potom o variantoch v rámci vybranej optimálnej alternatívy. Vykonávateľmi procesu sú plánovači. Obsah plánovania tvorí všeobecné zaoberanie sa budúcnosťou, tvorba generálnej stratégie.

**Základné atribúty plánovania:** vecnosť, tvorivosť, permanentný zber poznatkov, orientácia na budúcnosť, orientácia na problémy, odborná kompetentnosť, poznanie vývojových trendov, predvídateľnosť, flexibilita a adaptibilita na zmeny, celostné myslenie.

**Nedostatky plánovania:** plány zostavené na báze nepresných informácií, nevyhnutnosť častého korigovania plánov.

**Postup (algoritmus) a rámcové ciele plánovania:**

1. Uvedenie si príležitostí z aspektu trhu, konkurencie, prania zákazníkov
2. Stanovenie cieľov a úloh (kde, ako, kedy)
3. Zvažovanie plánovacích predpokladov
4. Stanovenie alternatív
5. Hodnotenie alternatív
6. Rozhodovanie a výber alternatívy (objektívne postupy výberu)
7. Formulovanie podporných plánov
8. Kvantifikácia plánov (prepočty, kalkulácie)

## 3.2 Druhy/typy plánov a metódy plánovania

- a) Plány z časového hľadiska: dlhodobé, strednodobé, krátkodobé
- b) Plány z aspektu úrovne manažmentu: strategické, taktické, operatívne
- c) Plány z hľadiska funkcií organizácie: plány vzdelávania, výskumu a vývoja, marketingu, výroby, predaja
- d) Z aspektu funkčného zloženia plánu: finančný, plán ľudských zdrojov, investičný plán
- e) Plány z aspektu špecifickej orientácie či projektovej vecnosti: projektové, podnikateľské plány.

### *Metódy a techniky plánovania*

- expertné metódy: v etape analýzy a prípravy plánu
- metóda scenárov: v strategickom plánovaní
- benchmarking: plánovanie cieľovej hodnoty, porovnávanie výkonnostných a iných parametrov organizácie s jej najsilnejšími konkurentmi.

## 3.3 Postup tvorby, forma, obsah a hlavné zložky podn. plánu

*Podnikateľský plán* plní v podniku dve základné úlohy:

- je významným nástrojom vnútrojedn. man. podniku vo vymedzených oblastiach
- je významným presvedčovacím dokumentom pre investorov, pre banky atď.

### *Forma podnikateľského plánu:*

**1. Sumár** - dve strany za účelom rámcovo predstaviť podnik, jej vlastníkov, podnikateľský zámer.

- a) Opis manažérskeho tímu
- b) Stručné charakteristiky cieľového trhu a opis ponúkaných výrobkov a služieb
- c) Predpokladaný objem kapitálu a investori
- d) Základné finančné prepočty a ukazovatele

### **2. Hlavná časť podnikateľského plánu - jadro:**

- a) Vlastníci, manažéri, organizačná štruktúra podniku
- b) Postavenie firmy v trhovom ekonomickom prostredí
- c) Opis podnikateľskej činnosti
- d) Sústava cieľov podniku
- e) Marketingové zložky biznis plánu
- f) Prognóza predaja, vývoja obratu a vývoja trhov
- g) Plán nákladov
- h) Finančná časť
- i) Riziká, hrozby
- j) Akčné plány podniku

**3. Prílohy podnikateľského plánu** (štruktúra, patenty, zmluvy, životopisy, certifikáty, objednávky)

### *Klasifikácia/kategorizácia cieľov:*

- a) ciele podľa časového kritéria
- b) ciele z obsahovo-vecného hľadiska
  - sociálne a morálno-etické ciele
  - ekologicko-environmentálne ciele
  - ochranné-bezpečnostné ciele
  - technicko-technologické a kvalitatívne ciele
  - výrobné-výkonové a predajné ciele
  - ekonomicko-finančné ciele

## 4 Organizovanie a organizačná štruktúra

### 4.1 Význam pojmov

#### *Interpretácia organizácie:*

- organizácia ako objekt
- organizácia ako činnosť
- organizácia ako atribút
- organizácia ako vnútorné usporiadanie

**Organizovanie** je manažérska funkcia, ktorá sa cieľovo orientuje na vnútorné usporiadanie útvarov v rámci nejakej organizácie so základným cieľovým zámerom vytvoriť efektívnu organizačnú štruktúru. Poslaním je optimálne zaradiť ľudí do vnútorných organizačných jednotiek.

#### *Obsahová náplň organizovania:*

- určenie sústavy činností, ktoré sú nevyhnutné na sfunkčnenie riadených jednotiek
- racionálna deľba práce
- delegovanie úloh, zodpovednosti, právomoci a relevantných povinností
- cieľová koordinácia a integrácia všetkých manažérskych aj výkonných činností

**Organizačná štruktúra** sa skladá z množiny elementov, vzťahov a väzieb medzi nimi. Prvkami tohto systému sú organizačné jednotky a väzbami sú informačné, finančné, poznatkové, materiálové a iné toky. Má dva podsystémy:

1. riadiaci podsystém - tvoria ho riadiace orgány.
2. riadený podsystém - výkonné zložky organizácie, ktoré majú iné ako riadiace zameranie.

### 4.2 Riadiace orgány a výkonné zložky podnikov

1. Valné zhromaždenie: vrcholový orgán spoločnosti, rozhoduje o zásadných otázkach fungovania spoločnosti.
2. Predstavenstvo: riadiaci orgán, ktorý riadi hospodársky život danej spoločnosti.
3. Dozorná rada: kontrolný orgán, ktorý kontroluje hospodárenie spoločnosti.
4. Predseda predstavenstva
5. Prezident, generálny riaditeľ spoločnosti: najvyšší výkonný manažér spoločnosti.
6. Viceprezidenti, riaditelia spoločnosti
7. Ostatné zložky riadiaceho aparátu spoločnosti.
8. Výkonné zložky spoločnosti: zamestnanci

### 4.3 Príklad tvorby a fungovania divízií v Matsushita E. C.

Celá firma je rozdelená na N divízií, z ktorých každá vyrába nejaký finálny produkt, predáva ho a dosahuje nejaké výsledky. Jednou z divízií je aj vnútropodniková banka. Jej úlohou je finančne vypomáhať najslabším článkom firmy ako celku. Rentabilita celkového disponibilného kapitálu sa považuje za najdôležitejší ukazovateľ hodnotenia jednotlivých divízií. Vedenie najhoršej divízie N dostane pokyny, že za určité časové obdobie musí urobiť manažérske a ostatné zmeny, ktoré budú smerovať k zvýšeniu efektívnosti a rentability. Navyše dostane vnútropodnikovú finančnú pomoc v podobe veľmi výhodného úveru (2 %). Každá divízia odvádza 60 % zisku do VPB. Divízie sú zaradené do štyroch skupín podľa vopred známych kritérií.

## 5 Personalistika a personálny manažment

### 5.1 Priorita ľudského kapitálu, ciele a úlohy personalistiky

**Personalistika** je práca s ľuďmi, resp. jedna z čiastkových manažérskych funkcií. Obsahová náplň personalistiky predstavuje komplexné personálne zabezpečenie a s ním súvisiace sociálno-kultúrne a morálno-etické fungovanie podniku. Personálne útvary sú organizačné jednotky s osobitným postavením v organizácii. Rozlišuje sa na centralizované, decentralizované alebo kombinované zaradenie týchto útvarov do organizačnej štruktúry podniku.

- **Outsourcingová personalistika:** externé agentúry, špecializované interné servisné útvary

- **Virtuálne personálne útvary:** nemajú reálne organizačné znaky, má svoje vedenie, vlastné zdroje a mediálne prepojených zamestnancov v rôznych odborných útvaroch.

- **E-personalistika:** vykonávanie personálnych činností prostredníctvom elektronických systémov.

**Personálni manažéri a personalisti:** ich úlohou je vytvoriť systémovú personálnu koncepciu, príslušné cieľové programy personálneho manažmentu.

**Vrcholoví manažéri (CEO):** komplexne a dlhodobo strategicky riadia organizáciu, formulujú jej víziu, ciele.

**Línioví manažéri:** komplexne zodpovedajú za efektívny chod zverenej líniovej organizačnej jednotky.

**Personálny manažment (MLK)** prispieva k dosahovaniu synergického efektu fungovania a riadenia každej organizácie a významne ovplyvňuje plnenie cieľov organizácie.

**Systém personálneho manažmentu** tvoria najdôležitejšie personálne funkcie:

- strategické plánovanie a riadenie personálneho rozvoja
- analyzovanie mapy procesov, prác a pracovných miest
- hľadanie, výber a prijímanie zamestnancov, ukončovanie pracovného pomeru
- permanentná edukácia manažérov a zamestnancov
- plánovanie pracovnej kariéry
- kontrolovanie a hodnotenie pracovného výkonu
- stimulovanie a motivovanie manažérov a zamestnancov
- formulovanie etického kódexu
- tvorba sociálnych, zdravotných, kultúrnych a iných programov

### 5.2 Stimulovanie, motivovanie, odmeňovanie

**Stimulovanie** je organizačná zložka personalistiky, ktorá v podobe manažérskej činnosti znamená vonkajšie podnecovanie a navigovanie ľudí smerom k ich cieľovému konaniu (flexibilný pracovný čas, funkčné povyšovanie, služobný byt, automobil, počítač).

**Motivovanie** je čiastkovou činnosťou manažmentu. Cieľovo podnecuje vnútorné pohnútky konať v konečnom záujme dosahovania vytýčených cieľov organizácie ako celku.

**Systém odmeňovania:**

- peňažné odmeňovanie: mzdy, platy, prémie, odmeny, nepriame (zamestnanecké akcie, stravovanie, ošatenie)
- nepeňažné odmeňovanie: služobné auto, pohonné hmoty, byt, mobilný telefón, rekreačné zariadenia, podujatia

## 6 Vedenie, komunikovanie a motivovanie ľudí

### 6.1 Obsah vedenia ľudí

*Vedenie ľudí* je mimoriadne významná manažérska činnosť, ktorá znamená cieľavedomé ovplyvňovanie a presvedčovanie ľudí v záujme efektívneho konania a plnenia cieľov organizácie. Obsahovú náplň vedenia ľudí tvoria tieto schopnosti manažérov:

- zodpovedne a efektívne využívať mocenské postavenie
- cieľavedome inšpirovať ľudí pre vec
- vytvárať optimálnu a priaznivú motivačnú klímu, nepremotivovať ľudí
- dobre počúvať ľudí a správne s nimi komunikovať
- zvoliť si najvhodnejší štýl vedenia ľudí

#### *Typické črty vodcov a vedúcich:*

- rešpektovať Maslowovu pyramídu potrieb človeka
- porozumieť psychike spolupracovníkov
- získať lojalitu vedených ľudí
- naplniť hmotné aj morálne očakávania spolupracovníkov

### 6.2 Základné štýly vedenia ľudí a druhy vedúcich

*Štýl vedenia* je tradičný vertikálny vzťah manažéra k spolupracovníkom.

#### *Autokratický štýl vedenia*

- vedúci rozhoduje, diriguje
- presadzuje diktatúristicky
- jednosmerná komunikácia smerom zhora nadol

#### *Liberálny štýl vedenia*

- kolektívne rozhodovanie
- koordinácie uskutočňuje iní vedúci
- dominuje mäkkosť

#### *Participatívny (demokratický) štýl vedenia*

- vedúci sa podieľa spolu so spolupracovníkmi
- využíva sa odbornosť a skúsenosť z praxe
- obojsmerná komunikácia
- rozhoduje kolektív, vedúci je moderátor
- empirické počúvanie

#### *Manažérska mriežka*

- orientácia manažéra na úlohy: horizontálne 9-timi bodmi
- orientácia vedúceho na ľudí: vertikálne 9-timi bodmi
- vzniknutá mriežka symbolizuje 81 typov vedúcich
- vedúci voľného priebehu: (1,1)
- autoritatívny vedúci: (9,1)
- vedúci spolku záhradkárov: (1,9)
- kompromisný vedúci: (5,5)
- tímový vedúci: (9,9)

#### *Maslowova hierarchia potrieb* (obrátená pyramída)

1. Seberealizácia a metapotreby
2. Ocenenie
3. Spolupatričnosť lásky
4. Bezpečie
5. Fyziologické potreby



### 6.3 Komunikovanie, model komunikačného procesu

**Komunikácia** predstavuje nevyhnutnú zložku interakčných procesov aj v rámci organizácie a aj mimo nej. Ide o čiastkový proces oznamovania a prijímania určitých informácií, ktoré sú potrebné na plnenie pracovných úloh a dosahovanie cieľov organizácie.

**Komunikačný proces** je súbor cieľavedomých činností, ktoré sa spájajú s odosielaním, sprostredkúvaním, zašifrovaním, prenosom, prijímaním a dešifrovaním relevantných informácií nevyhnutných pre riadenie.

**Model komunikačného procesu:**

odosielateľ správy - zakódovanie správy - komunikačný kanál - príjemca - spätná väzba - elementy šumu

**Špecifické druhy manažérskej komunikácie:**

- vyjednávacie, rokovacie techniky: menšia skupina ľudí, uzavretie zmluvy
- lobing: cieľom je účelovo sprostredkovať informácie, požiadavky nejakej skupiny a tak získať výhody
- koučovanie: poradenská komunikácia, cieľom je previesť človeka celým procesom analýzy vlastného výkonu, plánovania nových postupov a prevzatie vyššej zodpovednosti za dosahovanie vytýčených cieľov
- obchodné rokovanie: základný cieľový zámer je dosiahnuť požadovaný kúpno-predajný akt pri najlepších podmienkach

### 6.4 Pravidlá efektívneho vystupovania pred ľuďmi

1. vopred sa dobre pripraviť
2. začať predstavením sa a uvedením témy
3. hovoriť vecne a pre zlatý stred
4. používať vhodné názorné prostriedky
5. vystupovať s nadšením, s empatiou
6. motivovať počúvajúcich
7. zdravo si veriť a zaujať počúvajúcich
8. hovoriť zrozumiteľne, ľahko, prirodzene
9. používať krátke vety, adekvátny štýl hovorenia, robiť krátke pauzy
10. vyhýbať sa monotónnosti
11. zrakový kontakt
12. byť asertívny
13. primerané oblečenie
14. zachovať si vlastný štýl a imidž
15. prijímať aj spätnú väzbu
16. na záver zhrnúť výklad
17. kriticky vyhodnotiť svoje vystúpenie
18. vždy a všade chodiť s otvorenými ušami

### 6.5 Pravidlá efektívneho počúvania

1. aktívne počúvať
2. počúvať ucelené myšlienkové celky
3. počuté správne pochopiť a interpretovať
4. vnímať čo a aj ako partner hovorí
5. koncentrovať sa na obsah počutého
6. robiť si poznámky len podstatných info
7. neskákať partnerovi do reči
8. nerozptyľovať sa
9. formulovať si vlastné závery z počutého
10. pri počúvaní podporovať hovoriaceho
11. otázky klásť vo vymedzenom čase
12. udržiavať si jasnú a triezvy myseľ
13. počúvať bez predsudkov
14. pozor na ľudí s extrémnymi názormi
15. počúvať ušami, očami aj srdcom

## 6.6 Riešenie konfliktov v tímovej práci

### *Hlavné príčiny vzniku konfliktov*

1. odlišný názor členov tímu
2. predchádzajúce nezhody členov tímu
3. osobné antipatie členov tímu
4. zdvojené roly v tíme

### *Päť spôsobov riešenia konfliktov*

1. presadenie sa
2. podriadenie sa
3. spolupráca
4. kompromis
5. vyhnutie sa

## 6.7 Motivovanie ako manažérska funkcia

**Motivácia** sa považuje za vnútorný agregát, ktorý dáva do pohybu spravidla pozitívne konanie človeka. **Subjektívna motivácia** je sebamotivácia k určitému konaniu človeka. **Objektívna motivácia** je schopnosť motivovať iných ľudí k vykonávaniu určitej jedno-razovej či opakovanej činnosti.

**Motív:** vnútorná pohnútka v záujme dosiahnutia cieľov.

**Stimul:** vonkajšia pohnútka v záujme dosiahnutia krátkodobých cieľov.

### **Motivačná teória X:**

- lenivosť, vrodená nechúť pracovať
- motivujú ich najmä peniaze
- väčšina zamestnancov má negatívny vzťah k svojej práci
- dominuje pasivita, formalizmus, individualizmus
- nemotivuje ani rast miezd ani zlepšovanie pracovných podmienok
- direktívny štýl vedenia ľudí, centralizovaný spôsob riadenia
- najmenej vhodná teória

### **Motivačná teória Y:**

- zamestnanci sa aktívne zapájajú do pracovného procesu
- radi preberajú zodpovednosť
- pracovné ambície sú vysoké
- obsahová náplň práce ich pozitívne motivuje
- pozitívny vzťah k práci
- rast miezd motivuje, aktivizuje
- nepriame metódy vedenia, decentralizácia práv a povinností smerom nadol
- pozitívna metóda pracovnej motivácie

### **Motivačná teória Z:**

- orientácia na dôveru zamestnancov
- kladný a optimistický prístup k práci
- snahou je kreatívne myslieť a konať
- demokraticko-participatívny štýl vedenia ľudí
- najviac osvedčená metóda

## 7 Kontrolovanie a hodnotenie ako funkcie manažmentu

### 7.1 Podstata, subjekt, ciele, úlohy a obsah kontrolného procesu

**Kontrola** predstavuje poslednú fázu reprodukčného cyklu. **Kontrolovanie** sa sústreďuje na konfrontovanie skutočne dosiahnutých výsledkov s plánmi či vopred stanovenými normami, rozpočtami. **Kontrolovanie v širšom slova zmysle** zahŕňa aj regulovanie stavu a prijímanie konkrétnych opatrení. **Subjektom kontrolovania** a hodnotenia sú najmä manažéri na všetkých stupňoch riadenia. Cieľom kontrolovania je zisťovať, merať, porovnávať kvalitu aj kvantitu dosiahnutých výsledkov danej činnosti, robiť korekčné opatrenia a tak napomáhať dosahovanie cieľov organizácie ako celku. Úlohou je teda zistiť podstatné odchýlky dosahovanej skutočnosti od plánu, analyzovať ich a prijímať regulačné opatrenia.

**Obsahová náplň kontrolovania:**

- určenie oblasti, objektu alebo predmetu kontrolovania
- stanovenie kontrolných kritérií
- meranie skutočne dosiahnutého výkonu
- porovnávanie skutočného výkonu so štandardom
- zistenie a analyzovanie odchýlok
- regulovanie ďalšieho vývoja

**Hodnotenie** sa zameriava na posudzovanie parciálnych, resp. celkových výkonov alebo oblastí fungovania organizácie. Hodnotenie ľudí, procesov, produktov.

**Členenie systému kontroly:**

- základné prvky kontroly: subjekt (manažér), objekt (kontrolovaná oblasť), predmet (časť objektu)
- charakter prvkov: ciele, kritériá, metódy a prostriedky kontroly
- hlavné metódy: priama a nepriama kontrola
- základné prostriedky kontroly: spoločensko-právne, ekonomické, organizačno-riadiace, technicko-technologické, iné
- druhy kontroly: sebakontrola, vonkajšia, vnútorná
- typy kontroly: preventívna, bežná, následná
- etapy kontrolného procesu: vlastná kontrolná akcia, vyhodnotenie výsledkov, kontrolná regulácia
- smery pôsobenia kontroly: vertikálna, horizontálna
- funkcie kontroly: poznávací, ovplyvňovacia, výchovná

## 8 Manažment predvýrobných procesov

### 8.1 Klasifikácia PVP v širšom slova zmysle

**Základný výskum:** bádateľstvo, nové princípy, rozvoj vedy, doména škôl, univerzít, legislatíva, vízia, edukácia, učiace sa tímy

**Aplikovaný výskum:** zúžitkovanie ZV pre pragmatické aplikácie, využívanie licencií, inovačné centrá, technologické parky

**Vývoj:** vývoj produktov, procesov, služieb, zásadné inovácie, bezpečnosť procesov, technológií, výrobkov, služieb

**Komplexná príprava výroby:** aspekt komplexnosti, projektová PV, konštrukčná PV, materiálová, ekologická, ekonomická PV

### ***Research & Development v EÚ:***

1. Základný výskum: rozšírenie všeobecných poznatkov
2. Priemyselný výskum: cieľom je získanie nových poznatkov alebo lepšie pochopenie vedeckých zákonov a spôsobu ich aplikácie
3. Aplikovaný výskum: výskumné alebo pokusné práce, ktoré môžu uľahčiť realizáciu praktických cieľov
4. Aplikovaný vývoj: činnosti, ktoré smerujú k vytvoreniu vylepšených výrobkov alebo nových služieb

## **8.2 Klasifikácia inovačných stratégií**

- A: Vyvážená stratégia - najúspešnejšia
- B: Stratégia opierajúca sa o progresívnosť technického riešenia - veľmi nákladná
- C: Stratégia overených technických/technologických postupov
- D: Konzervatívna stratégia nízkeho rozpočtu
- E: Stratégia diverzifikovaných vysokých rozpočtov

## **8.3 Prípadová štúdia: Manažment inovácií, SONY Corporation**

1. každoročne uvádza na trh okolo 1000 postupne inovovaných výrobkov
2. celkové výdavky na výskum a vývoj: 6 % z ročného obratu vo fiskálnom roku
3. firmu založilo 7 zamestnancov
4. Jadro manažmentu inovácií (4 podsystémy)
  - a) Ľudia, znalosti, VTEEI a proinovačné koncepcie
  - b) budovanie konkurencieschopnosti
  - c) inovačné stratégie
  - d) podsystém proinovačnej organizačnej štruktúry firmy
5. preferujú sa univerzalisti pred špecialistami
6. tímovú tvorivú prácu začíname definovaním cieľov
7. proinovačnú dimenziu musia mať všetky manažérske funkcie
8. podľa reálnych podmienok tvorivo aplikovať fuzzy množiny
9. podľa konečných efektov zvažovať centralizáciu/decentralizáciu
10. automatizácia inžinierskych prác

## **8.4 Certifikácia podnikových systémov riadenia kvality**

### ***Koncepcia:***

1. vypracovanie smerníc kvality spolu s vedením podniku
2. zistenie skutočného stavu
3. návrh príručky riadenia kvality
4. doplnky a zmeny
5. definitívne znenie
6. katalóg opatrení pre implementáciu príručky RK

### ***Realizácia:***

1. zhrnutie predpisov platných v podniku
2. vyhodnotenie existujúcich podkladov
3. úprava príručky RK do metodických pokynov
4. vnútropodnikové schválenie MP
5. schválenie príručky RK certifikačným orgánom
6. vnútropodnikové školenie pre implementáciu SRK
7. certifikácia nestranným orgánom

## **8.5 Ekologický manažment**

### ***Princíp pôvodcu:***

- škody na životnom prostredí na účet znečisťovateľa
- viac využívať normy
- motivovať producentov k zlepšeniu pomocou interných zdrojov
- regulačnú funkciu má mať štát

### ***Princíp prevencie:***

- ex ante manažment
- pristupovať systémovo, komplexne, adresne
- preventívny ekologický manažment
- ekologické myslenie

### ***Princíp kooperácie a koordinácie:***

- spoluúčasť štruktúr na ochrane a tvorbe životného prostredia
- medzinárodná spolupráca, kompatibilita noriem

## **9 Manažment povýrobných procesov**

### ***Nová technika myslenia a konania:***

- doteraz: od techniky k ekonomike
- odteraz: od ekonomiky k technike

### **9.1 Desatoro euromanažéra**

1. formulovať víziu, misiu, stratégiu, biznis plán
2. riadiť ľudí, riadiť tímy
3. rešpektovať a rozvíjať poznatky vedy, edukácie, ochraňovať a zdieľať know-how
4. celý život sa vzdelávať
5. vedieť rokovať, vyjednávať, komunikovať, rozhodovať
6. ovládať základy marketingu a predaja
7. mať rozhľad v oblasti ekonomiky, politiky, histórie, kultúry
8. rozumieť väzbám predvýrobných, výrobných, povýrobných procesov
9. moderné info-komunikačné technológie
10. ovládať cudzie jazyky

*Vypracoval: dawnermeister@gmail.com*

*15. decembra 2007*