

Interpretácia manažmentu

Manažment ako proces - Neustále sa opak. logický sled činností manažérov – od definovania cieľov, zostavenia stratégií cez ich realizáciu až po kontrolu a hodnotenie. Mimoriadn dynamický proces, ktorý sa chápe ako sústava činností, techník a nástrojov, ktoré manažéri neustále používajú v jednotlivých manažérskych cykloch.

Manažment ako profesia - Generálne aj špeciálne manažérske posty a profesie si najmä v súčasných podmienkach globalizácie, integrácie, informatizácie, či aj značného chaosu a nevídanej rizikovosti, vyžadujú permanentnú výchovu a vzdelávanie manažérov.

Manažment ako vedná disciplína - Integruje poznatky mnohých vedných disciplín – psych, socio, biol, ekonómie, práva, informatiky. Je to teda multidisciplinárna poznatková záležitosť. Hlavnou úlohou je neustále vylepšovať vytvorenú metodológiu manažmentu v záujme rastu efektívnosti, kvality a konkurencieschopnosti podnikov.

Manažment ako umenie - Interpretuje sa ako často vrodené umenie vedieť hľadať, nachádzať a rozmiestňovať správnych ľudí na správne miesta, ako naozajstné umenie dokázať ich optimálne motivovať, vplývať na ich tvorivú sebarealizáciu a tak ďalej.

Princípy strategického myslenia

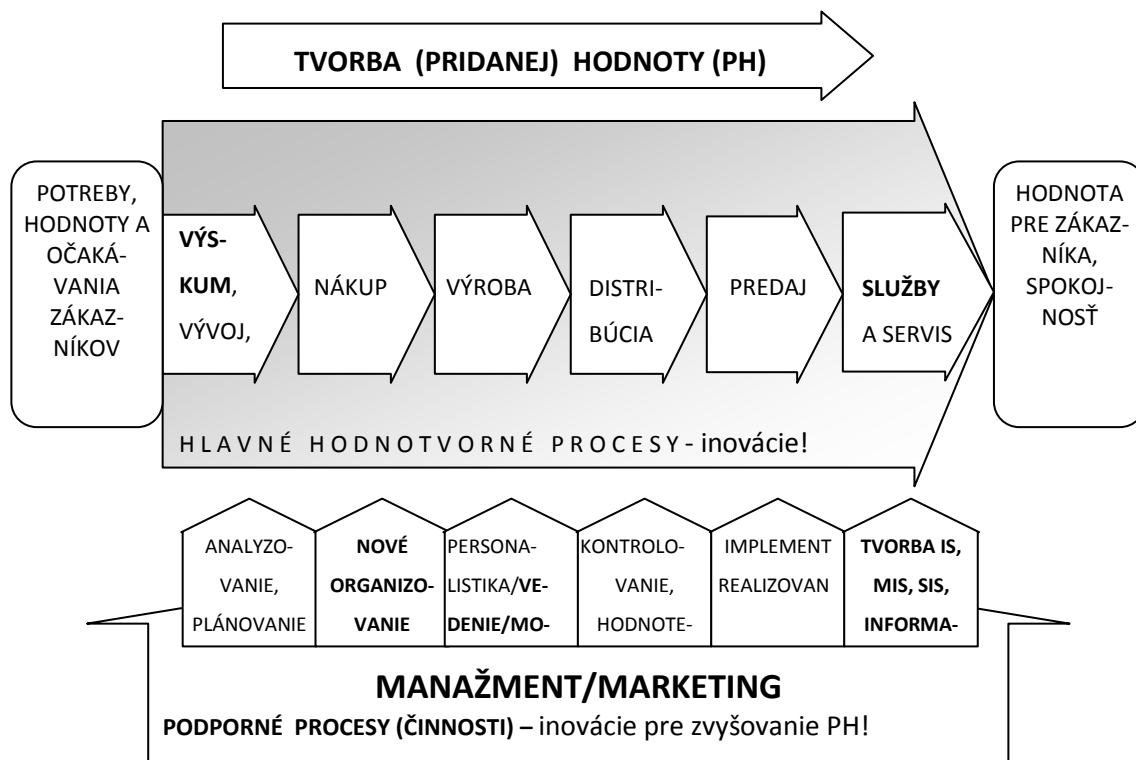
Zmeny paradigiem koncepčného, strategického myslenia v kontexte na líniu: minulosť, prítomnosť a budúcnosť. Staré myslenie vychádzalo z poučenia sa z minulosti, ale budúcnosť sa spravidla predpovedala len extrapoláciou prítomných (súčasných) trendov. Nová paradigma síce tiež rešpektuje poučenia z minulosti (história magistra vitae), ale prítomnosť odvíja od snaživého spoznávania budúcnosti najmä cez vývojové trendy, kvalifikované odborné odhady a iné metódy a nástroje poznávania

- Stratégia (3-15r) ->

Minulosť -> Prítomnosť <---- Budúcnosť

Biznis plán (1-3r)

Procesná organizácia



Podstatný je ucelený proces a jeho priebeh naprieč organizačnou štruktúrou.

SWOT analýza (TOWS)

Strengths – odborná pripravenosť zakladateľov podniku, aplikácia progresívnych technológií, orientácia na zákazníka, starostlivosť o interného zamestnanca, lojalita zamestnancov

Weaknesses – pre zákazníkov neznáma firma, žiadne renomé, komplikácie pri získavaní úveru, malé skúsenosti s riadením viac ľudí, chýbajúce podrobné analýzy trhu

Opportunities – postupná expanzia do väčších miest, diverzifikovanie portfólia služieb, získanie strategického partnera, získanie stabilnej pozície na trhu, certifikáty kvality

Threats – zväčšenie konkurenčného boja, vstup nových konkurentov, zastaranie technológií, dočasný nedostatok voľného kapitálu, byrokracia, korupcia, nestabilita dolára

TOWS – postup z vonku podniku dovnútra (po novom)

Tradičné riadenie	Procesný Manažment
Funkčné (hierarchické) parciálne riadenie	Celostné, komplexné, ucelené systémové riadenie
Princíp funkcionálky, hierarchická štruktúra	Holistický princíp fungov. a tímový organ. dizajn
Čiastková zodpovednosť (za činnosť útvaru X..)	Úplná zodpovedn. za celok (procesy celej firmy)
Ciele sa vytyčujú a úlohy sa ukladajú per partes pre jednotlivé útvary (VOJ)	Strategické ciele a úlohy – pre firmu ako celok (viacero VPJ/SBU prepojených v systéme)
Napr. Voj výroby zodpovedá za výrobné činnosti, Voj predaja rokuje so zákazníkom atd.	Napr. proces rokovania so zákazníkom sa začína vo VPJ marketingu (oslovenie ponukou), pokračuje VPJ nákupu (zmluva o dodávke) atd..
Jednotlivé Voj nie sú nútené pozerat' sa na firmu ako celok, zaujímajú ich len pridelené úlohy	Centrom pozornosti je proces tvorby PH/hodnoty pre zákazníka. Priebeh procesu naprieč celým organizačným dizajnom.
Finálnou motiváciou je spokojnosť danej Voj a nie zákazník. Chýba tu prístup od JA k MY a ON	Max.motivácia celého tímu firmy k max šitiu na mieru zákazníka (ON).

Leadership

Autoritatívny – vedúci rozhoduje dirigisticky, rozhodnutia presadzuje príkazmi a nariadeniami, tvrdosť vedúceho, byrokratický štýl vedenia ľudí

Participatívny – vedúci sa podieľa na rozhodovaní spolu so spolupracovníkmi, využíva sa ich odbornosť a skúsenosti z praxe, nebyrokratický štýl vedenia ľudí

Demokratický – rozhoduje kolektívne a vedúci pôsobí v úlohe koordinátora a moderátora tímu, empatické počúvanie, nebyrokratický štýl vedenia ľudí

Liberálny – rozhodovanie je kolektívne, koordináciu uskutočňujú iní neformálni vedúci, dominuje mäkkosť

- podiel vedúceho – spolupracovníkov na rozhodovaní: A>P>D>L

Automatické/automatizované riadenie	Manažment marketing
Samočinné usmerňovanie technicko-technologických procesov a zodpovedajúcich činností najmä vo výrobnom procese	Kreatívne, špecifické pôsobenie subjektu riadenia na objekt riadenia v záujme dosahovania cieľov, plnenia konkrétn. úloh v ucelenom repro. procese
Riadenie vecí, technick-technologických procesov na báze celosvetovej unifikácie a využívania prírodných a techn. vedných disciplín	Manažm. - teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trh. ekon. Metóda šitia na mieru, multidisciplinarita, riad. ľudí a interspers. vzťahov
Dôraz na racio, IQ, formálnu organizáciu. Machanická/automatická/automatizovaná činnosť	Symbióza IQ/EQ/MQ. Aj neformálna organizácia a výrazná motivácia/stimulácia ľudí.
Kreativita na vstupe, náročné tvorivé myslenie, exaktné rozhodovanie, prepočty konštrukterov...	Neustála kreativita manažérov, lídrov, koučov, vedúcich tímov. Tvorivé myslenie, predvídanie
Vzťahy/väzby typu stroj - stroj	Človek - človek, človek - stroj - človek

Kontrolný subsystém

Zákl. prvky	Subjekt	Objekt	predmet	
Char. Prvk	Ciele	Kritériá	Metódy	prostriedky
Zákl.pros.K	Ekonomické	Technické	Právne	iné
Funkcie	Poznávacía	Ovplyvňovacia	výchovná	
Formy	Priama	nepriama		
Typy	Sebakontrola	Vonkajšia kont	Vnúť. kontr	
Druhy	Preventívna	Bežná	následná	
Etapy K procesu	Vlastná K akcia	Vyhodnotenie K	K regulácia	
Smery pôsob K	Horizontálna	Vertikálna	diagonálna	

Podnikateľský plán

- univerzálny typ plánu podnikateľského subjektu, zostavuje sa spravidla na jeden rok, resp. v niektorých odvetviach na jeden až tri roky. Významný nástroj riadenia podniku, ktorý sa zostavuje najmä pri založení firmy, resp. pri zmene či rozširovaní podnikateľských aktivít.

- je významným nástrojom vnútro podnikového manažmentu vo vymedzených oblastiach,

- je „presvedčovacím“ dokumentom pre investorov, pre banky a podobné subjekty

Stručný opis projektu – zhrnutie podnikateľského plánu, sumarizácia hlavných bodov plánu (ciele, výroba, odberatelia, zákazníci, požadovaná suma finančných prostriedkov)

Charakteristika firmy – história firmy a jej zameranie a právna forma, výhody oproti konk, súčasný stav (počet zamestnanc, zisk), charakterist spoluvlastníkov, schopnosti vedenia firmy

Produkty, výrobky alebo služby – použitie produktu alebo služby, čo je najdôležitejšie pre zákazníka (cena, záruka, kvalita), ak patent tak treba uviesť druh ochrany

Trh (odberatelia) – definovanie odberateľov, prečo by mal zákazník kúpiť môj produkt, spôsob výberu zákazníkov, odhadnutie veľkosti trhu a mieru rastu, reakcia trhu na produkt

Konkurencia – súčasná konkurencia (v čom je dobrá a v čom som lepší ja), očakávaná konkurencia (ako jej budem čeliť), dôvody schopnosti efektívne konkurovať (aj v budúcn)

Predaj a marketing – definícia zákazníkov, spôsob dostania sa do povedomia, reklama, spôsob distribúcie, spôsob predaja, spôsob uvedenia výrobku na trh

Výrobný proces – proces výroby produktu od dodania materiálu až po predaj, zhrnúť vybavenie a zaradenie a materiál

Finančné údaje – odhad finančnej budúcnosti firmy, finančné plány

Prílohy – základné výkazy (súvaha, výkaz z/s, cash flow), zmluvy o dodávkach, nájomné zmluvy, znalecké posudky, projekty

Organizačné štruktúry:

Projektová – z existujúcej organizačnej štruktúry podniku sa vyčlení jeden/viac špeciálnych projektových tímov, za účelom riešenia projektu/projektov. Každá projektová skupina má na čele vedúceho projektu a preberá komplexnú zodpovednosť za daný projekt. Vedúci projektu má líniovú právomoc a zodpovednosť za daný projekt, a teda má zverené aj všetky relevantné funkcie a finančné i materiálové náležitosti na splnenie projektu (programu). Pracovníci každej projektovej skupiny (útvaru) sa zaoberajú iba daným projektom XY a sú podriadení iba vedúcemu projektu, ktorý má voči ním prikazovaciú právomoc. Ostatné štábne útvary sa do riešenia/realizácie projektu nezapájajú. Výhody: úplná koncentrácia členov tímu na daný projekt, kooperácia viacerých špecialistov, jednoznačná podriadenosť členov tímu vedúcemu projektu.

Maticová - skladá sa z líniových, štábnych aj projektových útvarov, resp. pracovníkov z týchto útvarov. Ide teda o sieť vertikálne, horizontálne aj diagonálne sa prelínajúcich vzťahov, práv a povinností. Pracovníci jednotlivých projektových tímov majú dvojitú – vertikálnu aj horizontálnu – podriadenosť. Sleduje sa cieľový zámer – zjednotiť úsilie rozličných odborníkov na riešenie projektu XY, a to ich sústredením do dočasne fungujúceho a pružného tímu XY. Takto sa má zabezpečiť vysoká kvalita práce.

Divízie – Celá firma je rozdelená na N divízií, z ktorých každá vyrába nejaký finálny produkt, predáva ho a dosahuje nejaké ekonomicko-finančné výsledky. Jednou z divízií je aj vnútro podniková banka (VPB). Jej úlohou je finančne vypomáhať najslabším článkom firmy ako celku. Finančnú výpomoc uskutočňuje z vlastných zdrojov firmy, ktoré do VPB „pritekajú“ z odvodov zo zisku každej divízie, ktorá zisk dosahuje. Rentabilita celkového disponibilného kapitálu sa považuje za najdôležitejší ukazovateľ hodnotenia jednotlivých divízií. Opatrenia vrcholového manažmentu tejto korporácie sú v takomto prípade vo vzťahu k najslabšej divízii N nasledovné: Vedenie divízie N dostane pokyny, že za určité časové obdobie (pol roka, rok) musí urobiť manažérske a ostatné zmeny, ktoré budú smerovať k zvýšeniu efektívnosti, kvality, a teda rentability tejto divízie. Ak sa za určený čas nedosiahnu požadované zmeny, dôjde k odvolaniu vedenia divízie. Divízia N navyše dostane vnútro podnikovú finančnú pomoc v podobe veľmi výhodného úveru z VPB s výhodným úrokom 2%

Etické princípy v manažmente

Teória úžitku	Prijímať rozhodnutia, ktoré prinášajú prospech čo najväčšiem počtu ľudí v organizácií
Osvietený vlastný záujem	Maximaliz svoj prospech tak, aby ste úmyselne nepoškodili iných
Profesijná etika	Mali by ste robiť len to, čo môžete obhájiť pred profesijnými partnermi
Zlaté pravidlo	Nerobte druhým to, čo nechcete, aby oni robili vám.
Etika odhalenia	Ak sa rozhodujete pre určité konanie, pýtajte sa samých seba, či by s vašim rozhodnutím súhlasili vaši profesijní partneri, priatelia a rodina.
Podniková etika	Konajte tak, aby ste boli lojálny voči organizácií. Konajte v záujme organizá, bez ohľadu na následky
Konvenčná etika	Konajte tak, aby ste uspokojili vlastné záujmy a neporušili predpisy a zákony
Etika zodpovednosti	Pri rozhodovaní zvažujte následky a dôsledky rozhodnutí a konania a preberajte zodpovednosť za dôsledky
Intuitívna etika	Pri rozhodnutiach sa spoľahnite na intuíciu, ktorá napovie, čo je dobré

Maslowova hierarchia potrieb

Klasická alebo obrátená pyramída ľudských potrieb, ktoré má rešpektovať každý manažér. Logic. stupňovanie potrieb človeka/ľudí:

- fyziologické potreby – zákl potreby človeka (jesť, piť, spať), ktoré sa zakresľujú na najnižšom (na prvom) poschodí danej pyramídy,
- potreba istoty a bezpečnosti – potreby sociál. a bezpeč. zabezpečenia (pitný režim, WC, ochranné pomôcky na výkon práce),
- potreba prijatia kolektívom – adekvátne prijatie nového člena tímu
- potreba úcty od iných – človeku dôstojné, úctivé správanie vedúcich, rešpektovanie statusových symbolov, udeľovanie titulov a pod.,
- potreba sebarealizácie – kľúčová či najdôležitejšia ľudská potreba pracovného sebaapredania, sebarealizovania, sebaaktualizácie a pod.

Rozdiely medzi manažmentom I a II generácie

Hierarchická byrokracia	Tlak inovácií – eliminovanie byrokr.pyramíd
Formálne štruktúry, central.riad,	Neformálne štruktúry, decentr. manažmentu
Vertik.riadenie a kontrola zhora-nadol	Horizont.manažment, nové podnikat.modely
Tvrdé prostriedky riadenia, dôraz na IQ	Mäkké manažérske prostriedky, IQ+EQ+MQ
Krátko a stredodobé horizonty, tradičné riade	Dlhodob.vízie a stratégie, procesné riadenie
Orientácia na lokálne trhy	Globálny marketingový záber
Klasické modely podnikania a komercie	e-commerce, e-business modely riadenia
Bez internetu	internet
Manažment-ekonómia, politika, financovanie	manažm.- inter a multidisciplinárna veda
Postupné odlúčenie etiky, sociol, ekológie od ekonómie a riadenia	Integrovanie etiky, ekológie... Znalosti = interný faktor rastu č.1
Väzby na cudzie zdroje v modeli financovaní	Vlastné zdroje na bežné i investič. financov.
Útlm zodpovednosti vlastníkov. Orientácia len na práva. Pokles kompetentnosti v riadení	Posilnenie zodpov. práv a povinností. Nárast kompetentnosť v riadení počnúc edukáciou
Lojalita zamestnancov k firme sa oslabil	Posilniť vzťah manažér-zamestnanec
Orientácia na krátkodobé ekonomické hrozby	Včasné identifikovanie dlhodobých rizík
Nekvalitné SWOT analýzy	Od SWOT k TOWS, pohľad zvonku dnu
Dominantný prakticismus vodcov	Sústavná edukácia manažérov
Zanedbávanie IKT	Integrovanie manažmentu s webom2
Orient.na rýchle zisky, výnosy,	Postupné dosah. zisku/rentability
Klasická konkurencia na lokálnych trhoch	Superkonkurenčné tlaky na glob.trhoch
Dlhé inovač. cykly, slabý manažment zmien	Krátke inovačné cykly výrobkov, služieb

Euromanažment a euromanažéri (desatoro)

Euromanažment – cieľavedomá riadiaca činnosť, ktorá sa programovo tvorí a prakticky realizuje v súlade s typickými európskymi štandardmi – plánovacími, organizačnými, motivačnými, kontrolnými a ostatnými funkciami (činnosťami)

Euromanažér – vodca, kt. má prirodzený talent, vodcovské schopnosti, komplexnú kultúru, etické návyky, štandardnú európsku kvalifikáciu, globálne a prevažne strategické myslenie, dostatočnú prax, adekvátne manažérske zručnosti a profesijnú ale aj neuropsychyckú zdatnosť

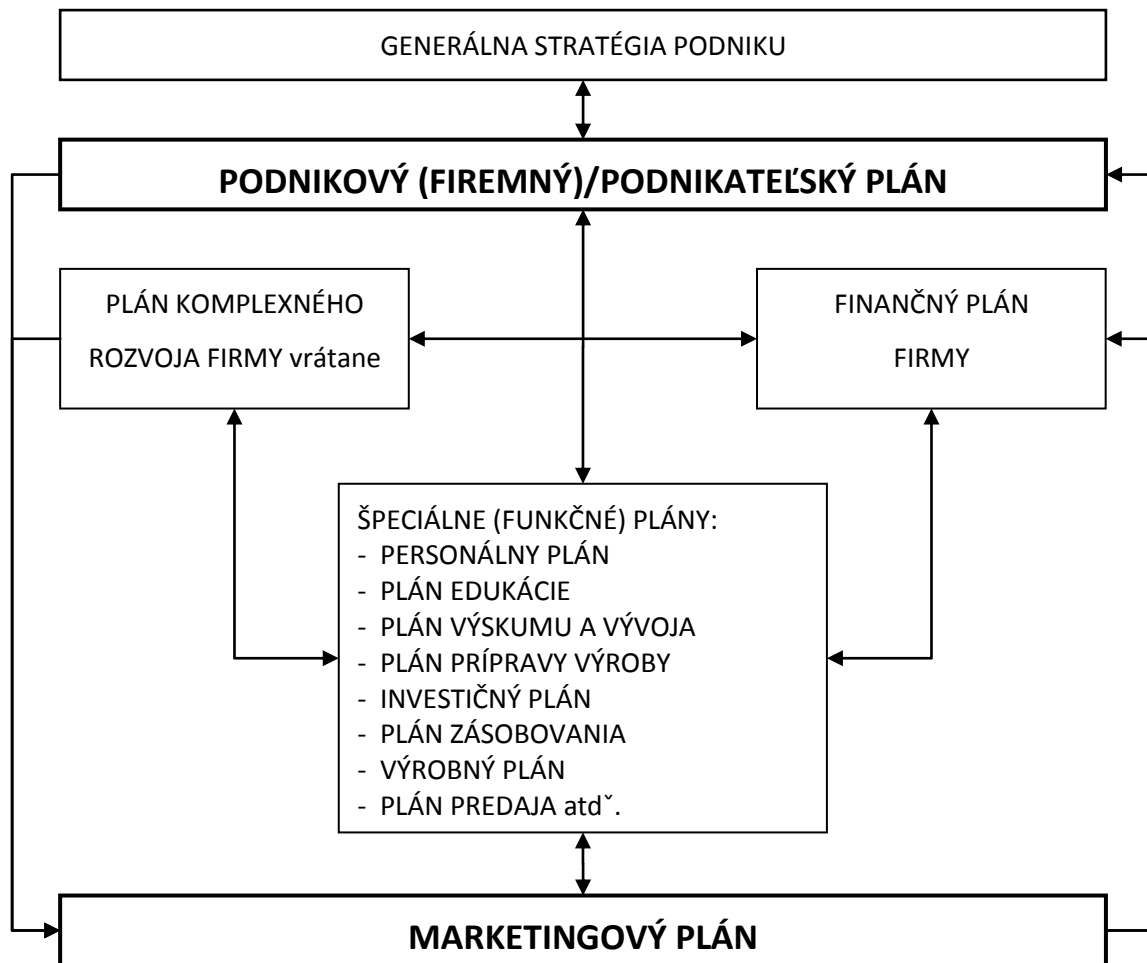
- formulovať víziu misiu, prognózy, stratégiu, biznisplány
- riadiť ľudí (manažovať HR), riadiť tímy kooperantov
- rešpektovať a rozvíjať poznatky vedy, výskumu, edukácie
- celý život sa individuálne vzdelávať
- vedieť rokovať, vyjednávať, komunikovať a pružne rozhodovať
- ovládať základy marketingu a predaja E-commerce
- mať rozhľad v oblasti ekon., politiky, hist, kultúry, účtovn, financií
- rozumieť väzbám predvýrob výrobn a povýrobn procesov a operácií
- pracovať s modernými telekomunik. technológiami, PC, internetom
- ovládať 1-2 svetové jazyky

Pohľad na zákazníka

75 percent potenciálneho (lokálneho aj globálneho) trhu teoreticky predstavujú nepreskúmané príležitosti, možnosti podnikania. Analogicky približne podobné, spriemerované čísla a relácie platili v čase nášho skúmania aj z hľadiska internetových vzťahov k trhu, predaja prostredníctvom internetu. Avšak v tomto kontexte môže platiť napríklad aj *Paretov zákon* (20 : 80), ktorý vypovedá, že napr. 20 % podstatných a dobre obsluhovaných cieľových zákazníkov môže priniesť firme XYZ až 80 % obratu (pozri aj inú odbornú literatúru).

*

Väzby marketingového plánu s firemným plánom



- Strategické plánovanie** sa realizuje v horizonte 5 až 15 rokov
- týka sa celkového dlhodobého smerovania organizácie (firmy),
 - vytvára vlastne dlhodobý rámec pre relevantné firemné aktivity,
 - jednotl ciele a špec stratégie sa hodnotia z celkového pohľadu
 - primeranosť či relevantnosť strategických cieľov a cieľových zámerov sa teda kontroluje a hodnotí v dlhodobom časovom zábere.
- Marketingové plánovanie** sa zaoberá strednodobými a krátkodobými (spravidla 1 až 3 roky), ale aj polročnými, štvrtročnými, mesačnými, týždennými či každodennými výkonmi/ výsledkami
- ciele sa delia a rozpracúvajú na príslušné špecifické úlohy, ktorých adekvátnosť a plnenie možno posudzovať operatívne, bezprostredne, systémovo aj v strednodobom aj v dlhodobom horizonte,
 - prevažuje v ňom najmä funkčná a profesionálna orientácia, pričom je nevyhnutné rešpektovať celostný kontext plánovania

14) Trendy vývoja organizovania

16) Schéma riadiacich orgánov

5) Diagram manažérskych činností

8) Model strategického riadenia

23) model kontroly

Plán, Skutočnosť, Eliminácia, Analýza, Regulácia, Hodnotenie

25) Manažment predvýrobných procesov

26) Manažment inovácií

procesov, produktov, ostatných elementov reprodukčného procesu

27) klasifikácia základných druhov noriem

Etika, zákony, STN, EN, ISO

29) Elektronické podnikanie/obchod/internetový obchod

30) Súvaha a výkaz ziskov a strát

32) Vvnútrofiremný manažment

Natur-vecné nástroje

Ekonom-finančné nástroje

