

I. Podstata a význam

**I. Podstata a význam
manažmentu**

☺ **Manažment** (management) – od slova To Manage – viesť, riadiť, vládnuť.

☺ V tomto tvare sa používa od 1/2 19 stor. v USA v súvislosti so vznikom vednej disciplíny zaoberajúcej sa problémami riadenia podniku

☺ Spočiatku bol definovaný ako veda a umenie riadiť

Definícia MAN – teória a prax riadenia podnikov (mikroúroveň) vo vyspelých krajinách, fungujúcich na princípoch trhovej ekonomiky

☺ **Podoby manažmentu v súčasnosti:**

a) **Funkčná** (ako riadiť) – proces riadenia, rozumieme ním prístupy, techniky a metódy využívané v riadení

b) **Inštitucionálna** (kto riadi) – riadiaci aparát podniku, dôraz kladený na vykonávateľov riadiaceho procesu – pracov. zodpovedných za riad. podniku

- ☺ Manažment nie je orientovaný len na výrobné podniky, ale na organizácie všeobecne (využíva sa aj v divadle, hoteli, škole, športe...)
- ☺ V príkazovej ekonomike sa skôr používal výraz **riadenie**

Začiatky teórie manažmentu

- ☺ Siahajú do 1/2 19 stor. – nástup priemyselnej revolúcie, rýchly rozvoj priemyselnej výroby, čo si vyžadovalo zmenu prístupov k riadeniu
- ☺ Toto obdobie nazývame **obdobím vedeckého riadenia** a hlavných predstaviteľov považujeme za predstaviteľov **klasickej školy manažmentu** (Taylor, Fayol, Weber, Gant, Gilberth, Ford, Baťa)

1 **Frederic Winslow Taylor** (1856 - 1915) – zakladateľ vedeckého riadenia

- ☺ Vyučený za modelára a strojníka v továrni na výrobu čerpadiel vo Philadelphii, neskôr robotník v Midvale Steel Company, vypracoval sa na predáka, vyštudoval na strojného inžiniera, vypracoval sa až do funkcie hlavného inžiniera
- ☺ Získal veľké skúsenosti z oblasti **riadenia výroby**
Princíp: zdokonaľoval organizáciu práce robotníkov, vychádzal zo strojárskej výroby (kusovej a malosériovej)
Nechcel ponechať pracovný výkon na vôli robotníkov, presadzoval také podmienky, aby im ho mohol určovať zamestnávateľ
- ☺ Zaviedol tzv. **časové štúdie** – zisťoval čas potrebný na vykonanie práce, ktorú rozdelil na **operácie, úkony až pohyby**

- ☺ Tieto časy sa stali základom pre normy pracovného výkonu robotníkov a meral ich najlepším robotníkom

Prínos - zvýšenie produktivity práce

- zníženie nákladov

Negatívne stránky - monotónnosť

- boj o výšku individuálnej mzdy
(normy sa spevňovali)

2 **Henry Fayol** (1841 - 1925) – (francúz)

teória administratívneho riadenia

- ☺ Banský inžinier v bansko – hutníckom podniku, neskôr sa stal jeho generálnym riaditeľom
- ☺ Skúmal, aký vplyv má organizácia a riadenie na dosahované výsledky

- ☺ Upadajúci podnik pod jeho vedením začal prosperovať
- ☺ Na rozdiel od Taylora sa zaoberal problémami riadenia na **úrovni podniku**

Hlavné zásady:

- del'ba práce
- autorita a zodpovednosť
- disciplína
- jednotné riadenie a prikazovanie
- podriadenosť čiastkových záujmov celku
- centralizácia

Činnosti podniku rozdelil do niekoľkých skupín na:

- technické
- obchodné
- finančné
- ochranné
- účtovné
- správne (napr. vedenie ľudí..)

V tejto súvislosti vymedzil 5 zák. funkcií riadenia:

- predvídanie
- koordinovanie
- organizovanie
- kontrola
- prikazovanie

3 **Max Weber** (1864 - 1920) – (nemecký sociológ) tvorca byrokratického modelu organizácie

- ☺ Tento model je chápaný ako **system pevných noriem pravidiel a povinností**
- ☺ Vychádza z **pruskej filozofie poriadku**
- ☺ Išlo o vytvorenie tzv. **ideálnej administratívnej organizácie**

Základné princípy:

- základom je del'ba práce
- presne stanovené práva a povinnosti pracovníka

- musí pôsobiť sústava pravidiel – normy, opisy činnosti ako pracovať a tieto pravidlá sa musia dodržiavať
- ☺ Vedúci pracovník musí vytvárať také podmienky, aby celá organizácia fungovala
- ☺ Vyzdvihuje sa **význam a úloha formálnych vzťahov** (príkazy nadriadených, pracovné povinnosti...)
- ☺ **Neformálne vzťahy** chápe ako **nepodstatné** (napr. diskusia v kolektíve, informácie od spolupracov....)

- **Henry Ford** (1863 - 1947) – (američan írskeho pôvodu) – **úspešný realizátor teórie manažmentu**
- ☺ Pracoval na farme svojho otca, neskôr sa vyučil za strojníka, pracoval v Detroite (Edisonova továreň), neskôr založil **Ford motor company**
- ☺ Úspech získal výrobou jednoduchého univerzálneho vozidla – **model T** (1908 -1927, 15 miliónov ks)

- ☺ Zaviedol **hromadnú výrobu** – rozčlenil pracovné operácie na úkony až pohyby, tak mohol zamestnávať aj nekvalifikovaných robotníkov (vykonávali len pár úkonov)
- ☺ Veľká pozornosť venovaná **doprave materiálu k robotníkovi**, čo zabezpečovali tzv. konvejery (dopravníkové pásy, koľajnice, reťaze...), čím sa znížili stratové časy
- ☺ **Fordova filozofia** – vyrobiť, čo ľudia potrebujú, za prijateľnú cenu a robotníkom dať také platy, aby si tento výrobok mohli dovoliť

Prínos: - zníženie nákladov

- rast produktivity práce

- rast miezd

Negatívna stránka - monotónnosť

Neoklasická teória

- tzv. teória medziľudských vzťahov

- 😊 Vznikla v 3 desaťročí 20 stor.
- 😊 Klasická skôr podceňovala **subjektívny ľudský faktor** – presadzovala mechanický pohľad na človeka
- 😊 Teória ľudských vzťahov väčšiu pozornosť venuje **ľudskému činiteľu – psychologickej stránke riadenia**
- 😊 Zaoberá sa vzťahmi v pracovných skupinách, štýlmi vedenia ľudí, komunikáciou v kolektíve...
Hlavný predstaviteľ – Elton Mayo (1880 – 1949)
- 😊 Napísal knihu „**Ľudské problémy priemyselnej civilizácie** (1933). Dokázal v nej, že na výsledky práce majú vplyv aj fyzické potreby ľudí a sociálne a psychologické faktory

Hlavné smery moderného manažmentu

1. Vývoj amerického manažmentu

prístupy k riadeniu: - procesný
- psychologicko – sociologický
- systémový
- kvantitatívny
- pragmatický

Procesný

- ☺ nadväzuje na teóriu administratívneho a byrokratického riadenia, využíva už aj ľudský faktor
- ☺ Tento prístup má zabezpečiť zvýšenie efektívnosti manažérskej práce a to **zdokonaľovaním manažérskejších funkcií**:
 - plánovania
 - organizovania
 - evidovania a rozpočtovania
 - personálneho zabezpečenia
 - prikazovania a koordinácie

Hlavní predstavitelia – Gulick, Terry, Koontz

Psychologicko - sociologický

- ☺ nadväzuje na teóriu medziľudských vzťahov
Hlavný predstaviteľ: **Abraham Maslow** – vytvoril tzv. koncepciu ľudských vzťahov
- ☺ človeka chápe ako psychologický organizmus, ktorý sa snaží uspokojovať svoje potreby, tieto majú rôznu váhu a môžu sa rôznym spôsobom využívať pri **motivácii ľudí**
- ☺ Potreby rozdelil od **základných po najvyšší stupeň** (základné – potreba jesť, bývať, obliekať sa, najvyššie – potreba sebarealizácie)

Systémový

- ☺ vychádza z teórie systémov, založenej na **princípe celistvosti** – celok nie je len súčtom jednotlivých častí, ale viac – v dôsledku vzájomnej prepojenosti a nadväznosti týchto častí

- ☺ vytvárajú sa tzv. **synergické efekty** ($2+2>4$)
- ☺ Hlavný predstaviteľ modernej teórie systémov – Ludvig Von Bertalanffy
- ☺ **Rozhodujúce prínosy:**
 - systémové usporiadanie vzťahov medzi základ. man. funkciami – plánovaním, organizovaním...
 - modelovanie rozhodovacích procesov – vytváranie variantov
 - rozvoj informačných systémov – využívanie výpočtovej techniky

Kvantitatívny

- ☺ Prvý krát sa využil pri vedení vojenských operácií v 2. svet. vojne
- ☺ Nadväzuje na teóriu systémov a využívanie VT
- ☺ Používa sa názov **operačný výskum** – predstavuje metódy a prístupy, zamerané hlavne na **rozhodovanie v manažmente** (napr. optimalizácia výšky zásob, dodávkových cyklov, sortiment výroby...
Predstavitelia – Dantzig, Gass

Pragmatické prístupy

- ☺ Založené na využívaní praktických skúseností manažérov z riešenia konkrétnych problémov amerických firiem
- ☺ Manažment chápu ako vedu a umenie riadiť

Hlavný predstaviteľ – Peter Drucker

- ☺ V r. 1954 vydal knihu „Prax manažmentu“
- ☺ Prínos – perspektívny pohľad v riadení
- ☺ Vymedzil 5 základných činností manažéra:

- stanovenie cieľov
- organizácia práce
- motivácia a komunikácia
- meranie a hodnotenie
- kvalifikačný rozvoj pracovníkov

- ☺ Každý manažér musí zvládnuť:
 - a) riadenie podnikateľskej činnosti
 - b) riadenie spolupracovníkov
 - c) riadenie kolektívov a ich prácu

- ☺ Ďalší prínos: riadenie podľa cieľov – MBO (management by objectives). Princíp – na stanovených cieľoch sa podieľajú aj podriadení pracovníci a takto stanovené ciele sú záväzné i pre nich (na ich splnenie je napojený aj systém odmeňovania)

Ďalší predstavitelia:

- ☺ **Henry Mintzberg, John Kotler** – najväčší dôraz kladú na medziľudské vzťahy a tímovú prácu nielen pri plnení cieľov, ale aj pri ich stanovovaní
- ☺ **Thomas Peters, Robert Waterman** – pracovníci poradenskej firmy Mc Kisney. V 80-tych rokoch 20.stor. vytvorili tzv. „**konceptiu dokonalosti**“ – zisťovali príčinu úspechu 62 úspešných firiem. Zistili, že medzi **rozhodujúce charakteristiky** dokonalých podnikov patrí:
 - manažéri sa majú zameriavať na tie činnosti, ktoré vedú k plneniu cieľov firmy, dôležitá je tímové riešenie problémov
 - sústavne sledovať a vyhodnocovať potreby zákazníkov
 - výkonným pracovníkom prípadne vnútropodnikovým útvarom ponechať určitú samostatnosť, podnecuje to ich aktivitu a iniciatívu

- produktivitu práce zvyšovať zdokonalením organizácie, motiváciou a zlepšením pracovných podmienok, nielen novou drahou technikou
- nevzdávať sa pri prvom neúspechu a neustúpiť konkurencii, ale hľadať možnosti riešenia situácie
- jednoduchá organizácia s nevelkým riadiacim aparátom
- umenie zosúladiť centralizáciu a decentralizáciu v podniku na jednotlivé úrovne riadenia (delenie rozhodovacej právomoci na jednotlivé úrovne riadenia)

2. Vývoj japonského manažmentu

😊 obrovský rozvoj v 70-tych rokoch 20.stor.

😊 Zdroje úspechu

- systém riadenia založený na kladnom vzťahu pracovníkov k firme
- zmysel pre plnenie povinností
- dôkladná kvalifikačná príprava
- ľudské vzťahy medzi nadriadenými a podriad.

Hlavné rozdiely medzi americkým a japonským MAN:

a) AM – rozvoj vnútornej súťaživosti

JM – preferovanie harmónie v kolektíve (spolupráca, odovzdávanie skúseností a poznatkov)

b) AM – autoritatívne rozhodovanie vedúcich

JM – spolurozhodovanie. Zaujímavý je tu tzv.

Ringi-systém – iniciatívne návrhy sa predkladajú od najnižších riadiacich úrovní, potom odovzdávajú na vyššiu, až do vrcholového vedenia. Pretože sú už prediskutované, dajú sa rýchlo zrealizovať

- c) **AM** – autorita vedúceho
JM – vedenie na základe neformálnej autority – získať ľudí na plnenie úloh silou svojej osobnej autority
- d) Prednosť **JM** – dôraz na vysokú kvalitu
- ☺ **JM** mal veľký vplyv na rozvoj ďalších ázijských krajín, hlavne tzv. „ázijských tigrov“ – Južná Kórea, Tchaj-wan, Singapur, Hongkong.
- ☺ Prenikanie prvkov **JM** do **AM** alebo európskeho je pomalšie, vyplýva to z toho, že **JM** je budovaný na silnom kultúrno-sociálnom a historickom zázemí

3. Vývoj európskeho manažmentu

- ☺ Veľa spoločného s vývojom amerického MAN
- ☺ Okrem spomínaných klasikov (francúz Fayol a nemeц Weber) bol významným predstaviteľom klasickej školy **Tomáš Baťa** (1876-1932)
- ☺ Uplatňoval Taylorove zásady riadenia – 2x navštívil USA, kde sa oboznámil s jeho zásadami riadenia
- ☺ V 20 rokoch min. stor. položil základy tzv. „**Baťovej sústave riadenia**“. Princíp:
 - Rozdelil podnik na **samostatné účtovné jednotky** (boli nimi dielne, oddelenia, predajne)
 - Materiál a polovýrobky si vzájomne predávali po uskutočnení potrebných úkonov
 - Pri splnení plánu – **podiel na zisku**. Pri nesplnení musela účtovná jednotka nasledujúcej zaplatiť **penále**
 - Podiely na zisku sa robotníkovi vyplácali spravidla v 1/2 sumách, zvyšok išiel na tzv. **osobný účet**

- Tieto účty predstavovali „**podiel robotníka na kapitáli závodu**“ a Baťa tieto zdroje využíval na financovanie rozvoja podniku
- Veľký dôraz kládol na plánovanie – polročné, týždenné a denné plány, dôležité boli kalkulácie
- Stimulácia prac. založená na samostat. a zodpov.
- Vyžadoval **vysokú kvalitu práce**

Ďalší vývoj európskeho MAN:

- ☺ Vzájomne sa ovplyvňovali spolu s americkým MAN.
- ☺ Čiastočné odlišnosti vyplývajú z rozdielnych kultúrno-sociálnych podmienok
- ☺ V Európe dominujú otázky podnikového hospodárenia, kontroly, účtovníctva a evidencie, plánovania a organizovania
- ☺ Významnou osobnosťou – **Kurt Nagel**, napísal knihu **6 kľúčov úspešnosti podniku** a to: **stratégia, organizácia, štýl riadenia, ľudské zdroje, informačné systémy a orientácia na zákazníkov**