**MANAŽMENT**

1. Nová **disciplína**, zaoberajúca sa riadením podnikov sa nazýva manažment a **vzniká** (kedy, kde) v pol. 19. stor. v USA
2. Manažment sa **pôvodn**e definuje ako umenie riadiť podnikovú činnosť, neskôr **umenie** dosiahnuť vytýčené ciele podniku
3. Manažment je **proces činností**: 1. plánovanie, 2. organizovanie , 3. vedenie ľudí a 4. kontrola.
4. **Základy** teórie a praxe manažmentu sa položili **pod vplyvom** priemyselnej revolúcie, kedy **sa mení** domáca kusová výroba na továrenskú priemyselnú veľkovýrobu, ktorej základom je deľba práce a **rozvoj kooperácie**.
5. Uveďte **štyri princípy Taylorovho** vedeckého riadenia
* Vytvorenie vedecky podloženého postupu pre každú prácu. Odporúčal najprv rozčleniť výrobný proces na jednotlivé operácie, každú na menšie úkony a tie až na pohyby robotníka pri práci za účelom zracionalizovať postupy prác. Zdôrazňoval potrebu špecializovať robotníkov na výkon jednej alebo len niekoľkých operácií. Zaviedol časové štúdie prác, pri ktorých sa pomocou stopiek zisťoval čas trvania jednotlivých pohybov, úkonov a operácií na základe výkonov najlepších robotníkov. Takto získaný čas sa stal základom stanovenia noriem pracovného výkonu a odmeňovania. Viazanie odmeňovania na plnenie výkonových noriem pracovného výkonu sa stalo základom tzv. úkolového odmeňovania, t. j. odmeňovania za dosiahnuté výkony.
* Odborný výber a vyškolenie robotníkov Zdôrazňoval potrebu výberu vhodných ľudí pre danú prácu a nevyhnutnosť ich odborného vyškolenia.
* Spolupráca medzi robotníkmi a vedúcimi Je nevyhnutná na zabezpečenie koordinácie prác a ich vykonávanie podľa stanovených postupov.
* Rozdelenie zodpovednosti medzi robotníkov a vedúcich Teda určiť práce, ktoré budú zabezpečovať vedúci a za ostatné práce budú niesť zodpovednosť robotníci.
1. Taylorov prístup priniesol **tvorivosť a priaznivé** dopady na robotníkov nie
2. Henry **Fayo**l rozpracoval teóriu administratívneho riadenia, uveďte aspoň tri jej zásady:
* Deľba práce
* Autorita a zodpovednosť
* Disciplína
1. **Max** Weber vytvoril byrokratický model organizácie.
2. Podľa tejto teórie, akákoľvek **odchýlku od formálnych** vzťahov vedie k zníženiu efektívnosti organizácie.
3. Popíšte prínos Henryho Forda

Zaviedol nový typ výroby – hromadná výroba (Jej zavádzanie umožňovalo rozčleniť pracovnú operáciu na najjednoduchšie úkony a tým aj špecializáciu strojov aj robotníkov na jeden, poprípade niekoľko týchto úkonov. Takto bolo možné maximálne využiť stroje, ale aj nekvalifikovaných pracovníkov, ktorí sa naučili vykonávať iba niektoré operácie a tieto stále opakovali.) Uplatňoval zásadu, že materiál musí prichádzať k pracovníkovi a nie opačne. Podľa neho je potrebné najprv uspokojiť zákazníka t.j. najprv vyrobiť to, čo ľudia požadujú, a to za prijateľnú cenu.

1. Označte, znakom ktorej **súčasnej koncepcie** manažmentu je:
* kolektívne rozhodovanie a kolektívna zodpovednosť - Japonské
* dôraz na kvalitu a zlepšovanie - Japonské
* formálna autorita vedúceho založená na jeho postavení v hierarchii organizácie - Americké
1. Základom **Baťovho** systému riadenia bolo rozdelenie podniku na **samostatné** účtovné jednotky
2. Vysvetlite **osobné účty** robotníkov v Baťových firmách

Predstavovali podiel robotníka na kapitáli závodu

1. Uveďte **Baťov prínos** do teórie riadenia podniku

Plánovanie (polročné, týždenné, denné), ekonomické kalkulácie, zavedenie pasovej výroby vyžadovalo plnenie skupinových úloh, koordináciu

1. Medzi **základné funkcie** manažmentu patrí (správne ich zoraďte):

3-prikazovanie 5-kontrola 2-organizovane 4-koordinovanie 1-predvídanie

1. **Funkční manažéri** resp. manažéri špecialisti zabezpečujú jednu z funkcií – útvar, plánovania, útvar kontroly

**generálny manažér** – generálny riaditeľ, riaditeľ závodu

**Manažérske funkcie** sú: 1. plánovanie 2. Organizovanie 3. Vedenie ľudí 4. Kontrola

1. Plánovanie je proces, súčasťou ktorého je **vytýčenie cieľov** – stručne popíšte **charakteristiky cieľov**
2. Uveďte **3 druhy plánov** a stručne ich charakterizujte

strategické plány – na 3 až 5 rokov zamerané na základné smery a oblasti aktivity organizácie podnikateľské plány – na 1 až 2 roky predstavujú transformáciu a konkretizáciu strategických plánov

operatívne plány – sú zostavované na obdobie v rámci roka – štvrťrok, mesiac, dekáda

1. Súčasťou organizovania je **synergický efekt**, popíšte ho

Aby efekty vytvorené za celok boli väčšie ako je súčet čiastkových efektov – efekt 2 2 5, Je to možné dosiahnuť vhodnou deľbou práce, koordinovanou súčinnosťou práce, dokonalou organizáciou práce, správnou motiváciou a stimuláciou

1. Popíšte **4 zásady efektívneho** vedenia ľudí
* vedúci by mal prejavovať dôveru v schopnosti a kompetentnosť podriadených
* pokyny vedúceho by mali byť stručné, jasné, zrozumiteľné
* podriadení by mali vedieť, čo môžu od vedúceho očakávať
1. Byrokratický štýl vedenia ľudí sa vyznačuje **prikazovaním**, formálnymi vzťahmi, organizovanými diskusiami, kontrolou. Vedúci pracovník sa zameriava hlavne na plnenie administratívnych funkcií. Má svoje opodstatnenie iba v kritických či mimoriadnych situáciách.
2. **Participatívny š**týl vedenia - je založený na účasti všetkých pracovníkov na riadení a rozhodovaní, medzi manažérom a podriadeným prevláda atmosféra vzájomnej dôvery na základe vymedzenej kompetencie, do rozhodovania sa zapájajú pracovníci na základe odbornosti, takáto atmosféra podnecuje aktivitu a iniciatívu pracovníkov
3. Nízka autorita, no určitá prestíž, **populistická politiku** vedúceho, vyhýbanie sa zodpovednosti. Nepopulárne rozhodnutia, kritiku, sankcie presúva na iných, často neformálnych vodcov, ktorí majú prirodzenú autoritu to sú znaky liberálny štýlu vedenia.
4. Stručne popíšte úlohu **kontroly**

zisťovať skutočný stav, patrí sem aj určenie spôsobu zisťovania skutočného stavu, napr. pozorovanie, štatistické výkazy, písomné správy, ústne hlásenia, vyvodzovať závery, predkladať návrhy na zmeny výkonov, štandardov, ktoré už nevyhovujú realite. - ak je zistená odchýlka v rámci vymedzenej tolerancie, nie je potrebné robiť nápravné opatrenia

1. Vstupná kontrola sa sústreďuje na kvalitu a parametre vstupov, ktoré **budú vchádzať** do transformačného procesu
2. **Výstupná** kontrola - sa sústreďuje na kontrolu kvality, kvantity a ďalších parametrov výstupov, ktoré sú výsledkom celého riadiaceho procesu
3. **Preventívna** kontrola - sa zameriava na kontrolu východísk či pripravenosti na realizáciu plánovaných úloh.
4. V začiatkoch vývoja manažmentu boli spravidla **úzko spojené** funkcia manažéra s vlastníkom či výkonným pracovníkom
5. **Oddeľovanie** vlastníkov, podnikateľov a manažérov súvisí s ich **záujmami a cieľmi**:

 – vlastníci –

zhodnocovanie investovaného kapitálu, vyplácanie dividend v rámci rozdeleného zisku, rast hodnoty majetku

– manažéri –

rast veľkosti podniku, vysoké právomoci a možnosti rozhodovať, prestížne postavenie a spoločenské uznanie

– zamestnanci –

rast miezd, stabilita v zamestnaní, možnosť uplatnenia vedomostí a zručností

1. Vrcholoví manažéri sú na **najvyššej** hierarchickej úrovni manažmentu podniku. Ich úlohou je….
2. Manažéri **prvej línie** – stoja na čele útvarov a vnútropodnikových jednotiek napr. oblasť výroby, predaja, marketingu, financií, … Vyberajú si ich spravidla vrcholoví manažéri a ich podriadenými sú manažéri nižších hierarchických úrovní.
3. **Porovnajte** úlohu manažérov generalisti a špecialistov

Generalisti (sú to riaditelia podnikov, závodov, vedúci prevádzok, majstri dielní) zodpovedajú komplexne za chod celej organizačnej jednotky

Špecialisti (sú manažérmi s užšou špecializáciou zameraní na určité činnosti) Nemajú spravidla kompetencie a rozhodovacie právomoci manažérov-generalistov, ale majú vedomosti a schopnosti riešiť špeciálne problémy a usmerňovať činnosti vo vymedzených oblastiach.

 Manažéri-generalisti a manažéri-špecialisti sa v rámci manažmentu podniku vzájomne dopĺňajú.

1. Sú vhodné **aj neformálne vzťahy** manažéra s ostatnými zamestnancami?

Záleží od práce, určite existujú situácie kedy by sa dali takéto vzťahy využiť ale vo všeobecnosti a väčšine prípadov vedú k znižovaniu efektívnosti

1. Analyzujte 3 vlastnosti, ktoré musí mať dobrý manažér

iniciatívnosť – schopnosť vynaliezavo a tvorivo vytyčovať ciele a vyhľadávať cesty na ich dosiahnutie, v opačnom prípade hovoríme o pasivite a ľahostajnosti

disciplinovanosť – schopnosť ovládať sa, regulovať svoje správanie v záujme vytýčených cieľov, opakom je nedisciplinovanosť

samostatnosť – schopnosť rozhodovať a konať na základe vlastných úvah, opakom je nesamostatnosť