

Manažment

OBSAH

Manažment	3
Manažment – veda a umenie	3
Osobnosť manažéra	4
Manažovanie v kontexte národných kultúrnych rozdielov	6
Maskulinita verzus feminita	8
Kultúrne klastre S. Romena a O. Shenkara	9
Prístupy k manažmentu	9
Funkcie manažmentu	12
Japonský manažment	12
Rozhodovací ringi systém	13
Rozhodovanie - rozhodovací proces	14

Manažment

Definícia manažmentu:

- Súbor poznatkov odpozeraných z praxe, formovaných do návodov a predpisov na riadenie

Manažment – veda a umenie

Def. Manažmentu:

- a) Zdôrazňujúce úlohu vedenia ľudí: „Manažment je vykonávanie vecí prostredníctvom ostatných ľudí.“ (E. Dale, J. Hays)
- b) Zdôrazňujúce špecifické funkcie vykonávané riadiacimi pracovníkmi: „Manažment je proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly organizačných činností zameraných na dosiahnutie organizačných cieľov.“ (K.H. Chung)
- c) Zdôrazňujúce predmet štúdia a jeho cieľ: „Manažment je proces optimalizácie využitia ľudských, materiálnych a finančných zdrojov k dosiahnutiu organizačných cieľov.“ (J.A. Pearce, R.B. Robinson)

Manažment je univerzálny a je nevyhnutný pre organizácie všetkých veľkostí (malé, stredné, veľké podniky), pre všetky typy organizácie (ziskové i neziskové), pre všetky úrovne organizácie (vrcholová, stredná, najnižšia úroveň) a pre všetky oblasti organizácie (finančné, personálne, marketingové oddelenie...).

Interdisciplinárnosť manažmentu:

- Sociálny manažment – skúma činnosť ľudí zaoberajúcich sa sociálnou pomocou, službami, poradenstvom a prevenciou
- Politológia – rieši politickú prax, hľadá konsenzus a rieši spoločenské konflikty
- Sociológia – veda o včlenení sa do ľudskej spoločnosti
- Psychológia – skúma duševné javy a odhaľuje konflikty možné v organizácii
- Filozofia – skúma podstatu hodnôt a etiky
- Ekonómia – rieši problém vzácnosti
- Antropológia – veda o spoločenských, ktorá pomáha odhaľovať rozdiely v kultúrach národov
- Kybernetika – veda o informatizácii javov
- Matematika

Manažment je behaviorálna veda.

Úloha manažmentu: synergický efekt (vytvoriť usporiadaný celok, ktorý je väčší než jednotlivé časti)

Znaky manažmentu: interdisciplinárnosť, praxeologickosť, internacionálnosť

Výstupy manažmentu: opisné (deskriptívne) výstupy, empirické (normatívne) výstupy

Význam manažmentu: činnosť, veda = súbor poznatkov, skupina ľudí

Osobnosť manažéra

- Ideálny stav – manažér = vodca
- Vrcholový, stredný a prvostupňový manažment

Klasifikácia manažérov:

Podľa úrovne:

- TOP manažéri
- Strední manažéri
- Prvostupňoví manažéri (manažéri prvej línie)

Podľa rozsahu aktivít:

- Generalisti (manažéri všeobecne)
- Funkční manažéri (línioví manažéri)

Manažérske role:

Podľa Faya:

- Predvídanie a plánovanie
- Organizovanie
- Prikazovanie
- Koordinovanie
- Kontrola

Podľa Mintzberga: upúšťa od Fayovho „plánovača“ a prikláňa sa k manažérovi „vedcovi s talentom“

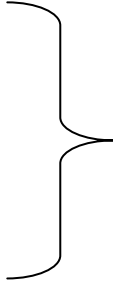
Mintzbergov manažér vykonáva 10 rolí v 3 širokých oblastiach:

- Interpersonálna oblasť (rola reprezentanta, vedúceho, spolupracovníka)
- Informačná oblasť (rola monitora, širiteľa, hovorcu)

- Rozhodovacia oblasť (rola podnikateľa, krízového manažéra, distribútora zdrojov)

Stewartov manažér: spojenie Faylovho a Mintzbergovho manažéra

Role (práca a aktivity) manažéra závisia od:

- Povahy organizácie, jeho filozofie, cieľov
 - Typu organizačnej štruktúry
 - Aktivít a úloh organizácie
 - Technológie a organizácie práce
 - Povahy zamestnancov
 - Stupňa, na ktorom manažér pôsobí
- 
- FAKTORY

Efektívny manažér:

- a) Má základné vedomosti a informácie – profesionálne vedomosti a zručnosti
- b) Má špecifické vedomosti a vlastnosti – analytické zručnosti, sociálne zručnosti, emocionálnu pružnosť, proaktivitu
- c) Metavlastnosti („nadkvalita“ manažéra) – kreativita, sebazpoznanie

Nároky na vlastnosti manažéra:

- Telesné a výrazové vlastnosti (kultivovanosť, vyjadrovacie schopnosti)
- Temperament
- Charakterové vlastnosti

Manažovanie v kontexte národných kultúrnych rozdielov

Pracovať v medzinárodnom prostredí znamená pre podnik adaptovať sa na:

- Rôzne ekonomické
- Politické a právne
- Technologické
- Sociálne
- Ale taktiež kultúrno-historické podmienky

Medzinárodný manažment Multikultúrne témy

KULTÚRA = hodnoty, normy či vzory, ktoré sme si behom života osvojili ako členovia určitej skupiny.

Charakteristické znaky:

- **Učenie** – kultúra nie je vrodená, ale získaná v procese učenia
- **Zdieľanie** – kultúra nie je špecifická pre jednotlivca, ale zdieľajú ju jednotliví členovia skupiny
- **Kumulatívnosť** – vytvára sa z generácie na generáciu v procese kumulovania a predávania poznatkov
- **Symbolickosť** – navonok sa dá kultúra vyjadriť symbolmi
- **Vrstevnatosť** – každá kultúra má svoju štruktúru a je vnútorne integrovaná; zmena jednej vrstvy môže narušiť celú kultúru
- **Adaptabilita** – kultúre sa dá prispôbovať, ale tento proces je pomalý; je založená na ľudskej schopnosti prispôbovať sa novým podmienkam

Prístup a výsledky výskumu Geerta Hofstedeho k sledovaniu národných kultúrnych rozdielov:

- Holandský odborník na interkulturálny manažment, Hofstede, založil svoje štúdie (medzinárodný dotazník interkult. rozdielov 94) na modeli so 4 dimenziami, kt. vysvetľujú podstatné rozdiely medzi jednotlivými kultúrnymi systémami:
- 1) Rozpätie moci
 - 2) Individualizmus – kolektivismus
 - 3) Maskulinita – Feminita
 - 4) Vyhýbanie sa neistote

1.Rozpätie moci

vyjadruje mieru, v kt. menej silní členovia spoločnosti očakávajú a sú ochotní akceptovať nerovnomerné rozloženie moci a vplyvu.

Veľké rozpätie moci:

- V podnikoch je centralizovanie moci v jedných rukách s privilégiami pre pracovníkov s vyšším postavením
- Manuálna práca má oveľa nižší status ako administratívna
- Mzdový systém vykazuje veľké rozpätie platov a miezd
- V týchto podnikoch sa vyžaduje lojalita, vernosť, vďačnosť
- „ideálnym vedúcim“ – autokrat
- Viditeľné znaky statusu (drahé auto) sú prijímané bez povšimnutia

Pozn. štátna sféra- plat (verejná sféra...učitelia); podniky (predavačky...) – mzda

Malé rozpätie moci:

- Podriadení a nadradení sa často považujú za seberovných
- Ideálnym vedúcim je „vynaliezavý demokrat“
- Podriadení rešpektujú prirodzenú autoritu

Veľké rozpätie moci: Japonsko, Latinská Amerika, Mexiko, Arabské krajiny, India, Indonézia

Stredné rozpätie moci: Francúzsko, Belgicko, Nemecko

Malé rozpätie moci: Fínsko, Nórsko, Dánsko, Švédsko

2.Individualizmus vz. Kolektivismus

vyjadruje do akej miery sa ľudia učia jednať viac ako nezávislí jedinci alebo ako členovia skupiny.

INDIVIDUALIZMUS

- Zamestnanec jedná viac ako individualista
- Riadenie = riadenie jednotlivcom
- Vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom predstavujú akúsi zmluvu medzi kupujúcim a predávajúcim na trhu práce
- Slabý výkon alebo lepšia ponuka zo strany inej organizácie sú bežne akceptovateľné na uvoľnenie pracovníka

KOLEKTIVIZMUS

- Človek sa stáva členom pracovnej skupiny a jedná v jej záujme
- Vzťahy na pracovisku majú podobu morálneho zväzku, v kt. je povinnosťou navzájom sa podporovať a byť lojálny
- Riadenie je výrazne zamerané na demokraciu

Individuál. Krajiny – USA, Austrália, priemyselne vyspelé EU krajiny, najmä VB a Holandsko

Kolektív. Krajiny – japonsko, Ázia, Latinská Amerika

Maskulinita verzus feminita

Maskulinita :

- Preferuje sa hrdinstvo, rozhodnosť, výkonnosť, súťaživosť
- Cení sa asertivita
- Manažér sa rozhoduje výlučne na základe analýzy faktorov
- Deti sú vedené k ambicióznosti, súťaživosti a presadzovaniu sa

Feminínne – preferuje sa starostlivosť o slabých, záujem o medziľudské vzťahy, manažér jedná intuitívne, podniky vedú svojich zamestnancov k solidarite, deti sú vedené k solidarite.

Krajiny maskulínnej kultúry: Japonsko, Nemecko, Švajčiarsko, Rakúsko, Taliansko, USA

Krajiny feminínnej kultúry: Severské krajiny (Švédsko, Nórsko, Dánsko, Fínsko), Holandsko.

Miera vyhýbania sa neistote : vyjadruje do akej miery ľudia emocionálne potrebujú určité pravidlá a normy, ktorými by sa mohli v neistých situáciách riadiť.

Manažovanie v kontexte nár. kultúrnych rozdielov:

- Kultúry silne brániace sa neistote
- Kultúry slabo sa brániace neistote

Kultúry silne sa brániace : snažia sa vyhýbať nejednoznačným situáciám, neustále vytvárajú určité pravidlá, štruktúry a vzťahy, ktoré im pomáhajú veci interpretovať a predvídať. Vzniká tu typická potreba ľudí byť zaneprázdnený a tvrdo pracovať.

Grécko, Portugalsko, Belgicko, Španielsko, Francúzsko, Nemecko, Švajčiarsko, Rakúsko, Japonsko.

Kultúry slabo brániace sa : nepotrebujú toľko formálnych predpisov a pravidiel, zistila sa tu väčšia miera tolerancie, dokážu strieďať vysokú mieru relaxu s relaxom.

Veľká Británia, Švédsko, Dánsko, USA

Kultúrne klastre S. Romena a O. Shenkara

Na základe ich štúdia boli skúmané 4 kategórie faktorov:

- Dôležitosť pracovných cieľov
- Potreba uspokojenia z práce
- Manažérske a organizačné premenné
- Internacionálna orientácia a pracovná rola

Skúmaním identifikovali 8 klastrov (sú to krajiny, ktoré sú si kultúrne podobné) a 4 nezávislé krajiny, ktoré nebolo možné zaradiť do žiadnej skupiny (Izrael, Japonsko, Brazília, India)

1. Nemecká skupina : Nemecko, Rakúsko, Švajčiarsko
2. Nordická skupina : Švédsko, Nórsko, Fínsko, Dánsko
3. Blízkovýchodná skupina : Irán, Turecko, Grécko
4. Ďalekovýchodná skupina : Malajzia, Čína, Singapur, Hongkong, Vietnam, Indonézia, Filipíny.
5. Arabská skupina : Saudská Arábia, Spojené arabské emiráty, Kuvajt, Omán, Bahrajn
6. Latinskoamerická skupina : Mexiko, Argentína, Venezuela, Chile, Columbia
7. Latinskoeurópska skupina : Španielsko, Portugalsko, Taliansko, Francúzsko, Belgicko
8. Anglo skupina : USA, Kanada, Veľká Británia, Írsko, Austrália, Nový Zéland, Juhoafrická republika

Prístupy k manažmentu

- A. Klasická teória
- B. Neoklasická teória
- C. Nová teória
- D. Pragmatický (empirický) prístup

A. Klasická teória sa delí na :

I. inžiniersko – ekonomický prístup (Taylor, Gilbreth, Ford)

II. administratívny pr. (Fayol, Moony)

III. byrokratický pr. (Weber, Michels)

IV. fyziologicko – psychologický (Wundt, Stern)



PRIEMYSELNÁ PSYCHOLÓGIA - Psychotechnika : Cestou plánovitého, systematického zohľadňovania psychologických faktorov pracovníkov možno dosiahnuť rýchlejšie a úplnejšie uspokojovanie potrieb.

TAYLOR:

- zaviedol chronometráž
- Normoval prácu, ale za výkon bral výkon najlepšieho robotníka a tak človeka postavil na úroveň stroja stroja
- Vytvoril vedu o riadení
- Vytvoril systém motivácie a stimulácie

H. FORD:

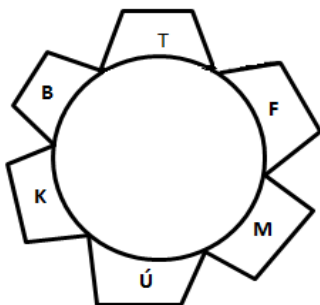
- zaviedol pasovú výrobu a pevnú cenu pri predaji
- Namiesto toho, aby sa usiloval o dosiahnutie nižšej ceny prostredníctvom regulácie nákladov, cenu najprv stanovil a potom zmenil organizáciu práce tak, aby dosiahol dodatočne nízke náklady, ktoré by tejto cene zodpovedali.

GILBRETH :

- Časové a pohybové štúdie

FAYOL :

- tvorca konceptu európskeho manažmentu
- v knihe GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT sformuloval 14 princípov manažmentu
- rozdelil činnosti na 4 oblasti:



T – Technické (konštrukčná a technologická výroba)

F – Finančné (získavanie a alokácia kapitálu)

M – Manažérske (predvídanie, plánovanie, organizovanie, koordinácia, kontrola, vedenie a prikazovanie)

Ú – Účtovné (štatistika)

K – Komerčné (kúpa, predaj, výmena tovaru)

B- Bezpečnostné (ochrana majetku a osôb)

B. Neoklasická teória – Teória medziľudských vzťahov

(Elton Mayo, Mary Parker Folletova, A.H. Maslow, Herzberg)

- E.Mayo a M. Parker Follerová sú zakladateľmi behaviorizmu (r. 1927 – Howtornské štúdie)
- Človek sa podľa tejto teórie stáva sociálnou bytosťou
- Maslowova hierarchia potrieb
- Hezberg – pracovné teórie X a Y

Moderný interdisciplinárny prístup

- Heurista - Herbert A. Simon
- Predstaviteľ operačnej analýzy – M. Miller
- Kybernetik – N. Wiener

Hlavné smery:

- **Rozhodovací prístup** – charakteristický tým, že jeho zástancovia sa sústreďujú na racionálny postup v rozhodovaní, čo súvisí najmä s vypracovávaním variantov rozhodovania, kt. nám umožňujú prijať efektívne riešenia
- **Matematický prístup** – uplatňujú sa rôzne matemat. vedy, poznatky operačnej analýzy a kybernetiky
- **Systémový prístup** – predstavitelia tohto prúdu sú považovaní za zakladateľov všeobecnej teórie systémov – Ludvig von Bertalauffy

•

WEBER :

zaviedol mechanickú organizáciu – byrokratická inštitúcia, ktorá racionálne smeruje dopredu na základe pravidiel (presnosť, rýchlosť, organizovanosť, presnosť)

Funkcie manažmentu

H. Fayol v r. 1916 definoval 5 funkcií štátnej správy:

- **Plánovanie** – stanovenie budúcich cieľov a postupov ako tieto ciele dosiahnuť
- **Organizovanie** – zabezpečovanie potrebných zdrojov a vytváranie podmienok pre uskutočňovanie neplánovaných činností
- **Prikazovanie** – nariadenia podriadeným pracovníkom
- **Koordinácia** – zladenie činností spolupracovníkov
- **Kontrola** – overenie, či je skutočnosť v súlade s plánom

Japonský manažment

Japonská vláda sa po 2 sv. vojne snažila zvýšiť medzinárod. konkurencieschopnosť krajiny, preto stanovila 2 úlohy priemyselnej politiky:

- Postupná liberalizácia obchodu a kapitálu
- Ďalšia industrializácia krajiny pomocou ťažkej chémie

Korene jap. manažmentu:

Konfucionizmus

- Dôraz sa kladie na skupinu nie na individuum

Budhizmus

- Prekonanie „ja“
rodokmeň

Šintoizmus

- orientácia na spoloč.

Znaky jap. manažmentu:

1. Celoživotné vzdelávanie
2. Odmeňovanie a služobný postup
3. Postavenie odborov

Príčiny úspechov japon. firiem:

Japonci sa vo všeobecnosti riadia Cicerovou myšlienkou: „9/10 mudrosti je byť múdrom v pravý čas.“

Záujem o tzv. „Japonský zázrak“ je motivovaný najmä dlhodobou dosahovanými ekonom. efektmi, akými sú:

1. Vysoký rast a optimálna štruktúra HDP
2. Minim. a dobre kontrolovateľná miera nezamestnanosti
3. Veľmi aktívna platobná a obchodná bilancia
4. Neustály rast konkurencieschopnosti výrobkov
5. Najrýchlejšia inovácia výrobkov
6. Kontolov. a dobre riadená inflácia

Rozhodovací ringi systém

Rin – predložiť návrh nadriadenému a získať jeho súhlas

Gi – uväzovanie a rozhodovanie

Kaizen – kľúč k japon. úspechu

Jap. zamestnanci predložia ročne 230 – krát viac zlepšovacích návrhov ako nemeckí zamestnanci 87% z nich sa v Japonsku realizuje, v Nemecku je to iba 39%

V stratégii Kaizen:

Manažment 2 úlohy:

- **Udržať sa**
- **Zlepšiť sa**

Úlohou Kaizenu je vytvoriť manažment pre zmeny.

Zmena je v Japonsku súčasťou spôsobu života. Preto je podstatou Kaizenu snaha o zvýšenie kvality, zníženie nákladovosti a zlepšenie plánovania výroby. Existuje názor, že oneskorenie západného manažmentu za japon. je spôsobené absenciou filozofie zlepšovania.

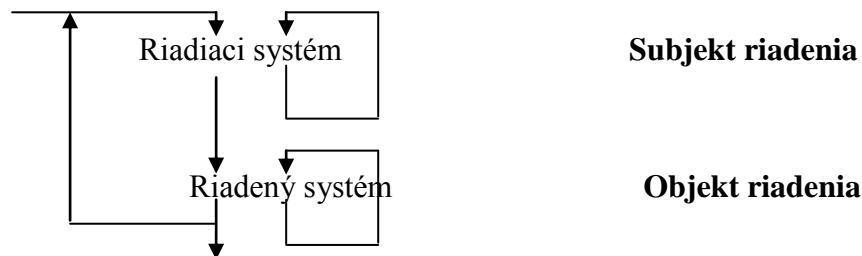
Teória Z:

- Predstavuje vybrané japon. manaž. praktiky adaptované do prostredia USA
- Tento spôsob manažmentu používa napr. firma IBM

- Dôraz je položený na medziľudské vedomosti, ktoré sú nutné na primeranú skupinovú interakciu
- Napriek tomu, že dôraz je kladený na skupinové rozhodovanie, zodpovednosť leží na jednotlivcovi
- Ľudia sú chápaní komplexne z hľadiska ich ľudského bytia a nie iba ako výrobný faktor

Rozhodovanie - rozhodovací proces

Riadiaci a riadený systém a vzťahy medzi nimi



Základ sociálno – ekonomických objektov tvorí riadený systém, pretože v ňom sa realizuje hlavná činnosť

Riadiaci systém je tá časť podniku, ktorého poslaním je riadiť jeho riadený systém

Vypracúva cieľ a program vývoja riadeného systému

Charakterizujeme ho z 2 hľadísk:

1. Riadiaci systém v statike t.j. jeho štruktúru
2. Riadiaci systém v dynamike, t.j. proces manažmentu
 - Zo skutočnosti, že OŠ tvorí organizačnú bázu na uskutočnenie procesu riadenia, vyplýva prvotnosť procesu riadenia a druhotnosť OŠ
 - Rozhodovanie patrí medzi neoddeliteľné súčasti manažmentu podniku

Sekvenčné funkcie: organizovanie, plánovanie, vedenie, kontrola

Priebežné funkcie: informačné a rozhodovacie procesy

Rozhodovanie - činnosť, ktorá odhaľuje a analyzuje problém, stanovuje možné varianty riešenia problému a podľa reálnych kritérií vyberá najvýhodnejší spôsob riešenia problému.

charakteristické znaky rozhodovacieho procesu:

- existuje možnosť výberu z niekoľkých variantov riešení
- výber riešenie je vedomí proces
- výber riešenia podľa určitých kritérií
- po rozhodnutí nasleduje realizácia vybraného riešenia

základné prvky:

- problém a cieľ rozhodovania
- subjekt rozhodovania – človek-rozhodovateľ : má právo vybrať jedno riešenie
- rozhodovacia stratégia
- podmienky rozhodovania (použitie vhodných informácií, podiel istoty alebo neistoty v rozhodovaní, metódy rozhodovania)

Na rozhodovanie sú potrebné informácie o troch základných skutočnostiach:

1. ALTERNATÍVA (stratégia)- t.j. opisy možných volieb pri rozhodovaní
2. STAVY OKOLIA- súbor navzájom sa vylučujúcich situácií (vonkajších vplyvov, napr. zákazky zákazníkov)
3. ÚŽITKOVOSŤ- t.j. výsledky alternatív pri jednotlivých stavoch okolia (napr. dobre realizácie zákaziek)

Hľadiská členenia rozhodovania:

1. podľa miery informovanosti - rozhodovanie v podmienkach: istoty
neistoty (rizika)
neurčitosti
2. podľa postupu rozhodovania - programové rozhodovanie a rozhodnutia
neprogramové rozhodovanie a rozhodnutia
3. podľa závažnosti významu rozhodovania - strategické
taktické
operatívne
4. podľa subjektu rozhodovania - individuálne
kolektívne

Spôsoby riešenia problémov:

- základ rozhodnutia – predstava
- úloha procesu rozhodovania- hodnotenie alternatív rozhodovania

Skupiny metód:

EMPIRICKÉ - empiricko-intuitívne (skúsenosť - skúška a omyly, intuícia- vnuknutie
- empiricko-analytické (skúsenosti, intuícia + analytické informácie)
- operatívne metódy rozhodovania (brainstorming, synectics, delfská)

MATEMATICKO-ŠTATISTICKÉ - exaktné metódy rozhodovania (matematické analýzy, štatistiky a lineárnej algebry, operačnej analýzy)

ostatné s **HEURISTICKÝM ZÁKLADOM** (algoritmické úlohy)

Expertné metódy rozhodovania

podstata: experti vyjadrujú predstavy a názory o problémoch s viacerými koreláciami, preventívnou tendenciou

sú to metódy založené na: princípe zisťovania (ankety, metóda advokáta diabla, Delfská)
princíp kolektívneho vybavovania myšlienok
(brainstorming, brainwriting, synectics)

Exaktné metódy - osvedčujú sa v opakovateľných situáciách, keď je možné kvantitatívne vyjadriť prvky modelu
- vychádzajú z poznatkov klasickej matematiky, štatistiky a poznatkov operatívneho výskumu

Heuristický základ

- výskumy správania sa a myslenie človeka viedli k záveru, že existujú dva druhy úloh:

1. algoritmické (nevyhnutne sa opakujúce situácie)
2. neúplne štruktúrované (nie sú presne vymedzené východiskové dáta, ani cieľ, ani prostriedky)

Hlavný význam informácií v riadení : prijímanie odôvodnených (optimálnych) rozhodnutí
zabezpečenie splnenia prijatých úloh

Dve stránky informácie: **KVANTITATÍVNA** (syntaktická úroveň – usporiadanosť)

KVALITATÍVNA (významová stránka)

-sémanticky chápaná informácia (vyjadruje zmyslu odrazu a zobrazenie skutočnosti)

-pragmatický obsah informácií (skúma sa vzťah informácií k príjemcovi)

Podľa obsahu odzrkadľovaných procesov:

-ekonomické (ekon. ukazovatele) – národohospodárske (súhrnné a čiastkové)

- podnikovohospodárske (súhrnné a čiastkové) - vnútorné

-mimoekonomické (výsledky výskumu a vývoja, technické, ekologické, sociálne informácie)

Druhy informácií:

-podľa pôvodu- vonkajšie

vnútorné

-podľa dôsledkov-