

# 2

## VÝVOJ HLAVNÝCH KONCEPCIÍ V MANAŽMENTE

### 2.1 Vybrané koncepcie manažmentu

Manažment vznikol ako praktická činnosť pri prechode z manufaktúrnej výroby na továrenskú (priemyselnú) výrobu. Vznikol ako nový prístup k riadeniu práce a zamestnancov. Historický vývoj skúmania manažmentu vytvára predpoklady na pochopenie rôznorodosti názorov, myšlienok, vedeckých prác, od ktorých sa postupne odvodzovali hlavné koncepcie manažmentu až do súčasnosti. V súčasných akademických prameňoch sa vývoj manažérskych poznatkov člení podľa generácií.

Ako **prvá generácia manažmentu** sa uvádza poznanie v oblasti plánovania, organizovania a kontroly (3. storočie pred Kr.).

**Druhá generácia manažmentu** vznikla na prelome 19. a 20. storočia. Toto obdobie bolo známe rozvojom továrenskej či priemyselnej výroby, presadzovali sa osobné skúsenosti, tradície a národné zvyklosti. V tom čase prevládalo individuálne vlastníctvo, nízka koncentrácia priemyselnej výroby, voľná konkurencia a ďalšie faktory hromadnej výroby. Medzi významných autorov tretej generácie manažérskych poznatkov možno zaradiť vedecké práce klasikov F. W. Taylora, H. Fayola a M. Webera. Literatúra označuje F. W. Taylora za zakladateľa vedeckého riadenia. Postupne sa začína formovať škola medziľudských vzťahov, ktoré sa odvíjali od integrácie poznatkov z psychológie a zo sociológie do manažérskych prístupov. Manažérske poznatky sa začali uplatňovať počas druhej svetovej vojny a boli reprezentované prácami P. F. Druckera<sup>1</sup> a ďalšími publikáciami. Obdobie druhej svetovej vojny sa označovalo aj ako **manažérska revolúcia**.

**Tretia generácia manažmentu** sa označuje ako manažment podniku (*business management*) – riadenie podnikových činností. Jeden z rozhodujúcich ukazovateľov podnikania je zisk. Medzi rozhodujúce ukazovatele manažérskej práce patrilo zveľaďovanie majetku, jeho zúčtovanie, zabezpečenie rastu výnosnosti aktív a rentabilita

<sup>1</sup> DRUCKER, P. F. 2002. *To nedůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002; DRUCKER, P. F. 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha : Management Press, 1994, 215 s.

Kultúrne zvláštnosti v medzinárodnom manažmente nadväzujú na uvedené porovnanie, čo len dokazuje, že americký prístup možno charakterizovať, ako zásadový a principiálny prístup, zatiaľ čo japonský stavia na osobných vzťahoch, neurčitosti, lojalite a seniorite.

### Kultúrne zvláštnosti v medzinárodnom manažmente

Tabuľka 2.2

AMERICKÝ MANAŽMENT	Prístupy	JAPONSKÝ MANAŽMENT
Prednosť rodiny pred prácou	Osobné priority	Hlavná priorita je oddanosť $F_i$
Dôraz kladený na osobnosť a nezávislosť	Osobné vzťahy	Členstvo v pracovnom kolektíve je prvoradé
Jednoznačnosť je potrebná	Štýl komunikácie	Podstatná je neurčitosť a viac značnosť
Dôraz sa kladie na talent, skúsenosti a snahu presadiť sa	Vzťahy v pracovnom procese	Podstatná je znášateľnosť a prispôsobenie sa
Založené na prednostiach, schopnostiach, húževnatosti	Postup a kariéra	Založené na schopnosti k lojalite a seniorite
Rýchly proces zhora nadol	Rozhodovanie	Pomalý proces založený na dohode zdola nahor
Konflikty sú považované za nevyhnutné	Konfliktné situácie	Konfliktom sa treba za každú cenu vyhnúť
Prvoradý je zisk	Časová orientácia	Treba brať do úvahy minulosť, prítomnosť a budúcnosť

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2009, 434 s; MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2009, 405 s; ŠIMO, D. a kol. 2013. *Management*. Elektronická forma dočasné učebné pomôcky. Znojmo : Soukromá vysoká škola ekonomická, 2013, 110 s.

## 2.3 Vybrané manažérske prístupy v globálnom prostredí

V súčasnom podnikateľskom prostredí je manažment poznačený procesmi globalizácie<sup>26</sup> a internacionalizácie medzi krajinami, spoločnosťami, organizáciami, ale i jednotlivcami tvoriacimi ekonomický systém. Vytvárajú sa nové štruktúry a nové vzťahy podnikateľov vo svete. Pre podnikateľov sa vytvárajú príležitosti, ale pre niektorých aj ohrozenia<sup>27</sup>. Zvyšuje sa konkurencia pre výrobcov, ale aj pre spotrebiteľov. Podniky a ich manažment sa musia pripraviť na boj s konkurenciou a potrebami trhu.

<sup>26</sup> UBREŽIOVÁ, I. a kol. 2012. *Manažment*. Nitra : SPU, 2012, 219 s.

<sup>27</sup> HORSKÁ, E. – UBREŽIOVÁ, I. 2001. *Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2001, 416 s.



## Otázky na diskusiu

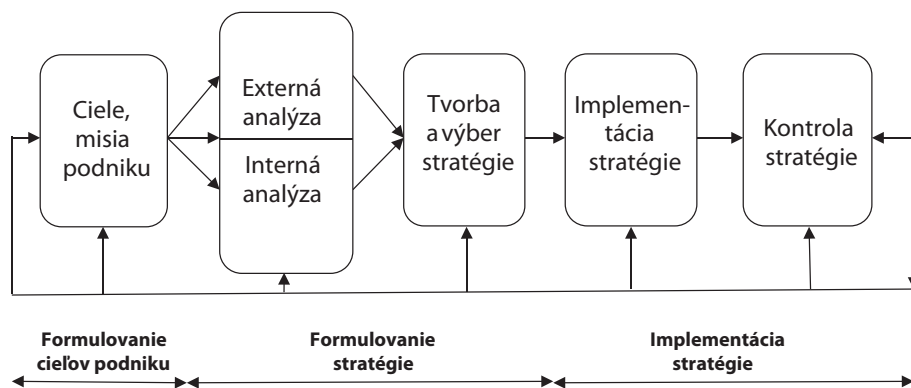
1. *Čo je podstatou kybernetiky a jej využívania v manažerskej práci?*
2. *Ako možno charakterizovať pojem systém?*
3. *Ktoré princípy sa využívajú v kybernetike?*
4. *Ktoré metódy kybernetiky by mohol manažér využiť v rozhodovacom procese?*
5. *Charakterizujte systém ako proces, entropiu a inštitúciu.*
6. *Charakterizujte systém ako trojjedinú kategóriu.*

- **zdrojovo založená koncepcia** – sa začala uplatňovať v 80. rokoch 20. storočia. Výkonné rozdiely medzi organizáciami v rovnakom odbore spôsobujú ich výnimočné schopnosti. Sústreďenie sa na analýzu podnikových zdrojov a ich zoskupení poskytuje pre podniky konkurenčnú výhodu. Stratégia sa formuluje v zmysle prístupu zvnútra von<sup>7</sup>.

Uvedené koncepcie strategického manažmentu považujú za prioritné, ako sa organizácia aktivizuje v konkrétnom podnikateľskom prostredí, či je kreatívna a primerane dravá na trhu, alebo čaká na príležitosť, že ju niekto osloví a priberie do spolupráce, alebo sa manažment len sťažuje na rozličné ohrozenia na trhu. Z uvedených prístupov v ostatnom čase sa vedľa ekonomických rozhodovaní začínajú viac aj v strategickom manažmente uplatňovať poznatky sociológie, psychológie a antropológie (náuka o človeku, o pôvode, vývoji a zákonitostiach fyzických zmien človeka)<sup>8</sup>.

### 6.3 Proces strategického manažmentu

Strategický manažment sa môže posudzovať z horizontálneho a vertikálneho prístupu v organizácii. Horizontálne prístupy sa orientujú na strategický manažment ako systém aktivít od formulovania cieľov až po implementáciu či realizáciu stratégie. Vertikálny prístup sa viaže na stupne rozhodovania a riadenia procesov a s tým spojené povinnosti (úlohy) a právomoci funkčných pozícií v organizácii. Na názornejšie priblíženie procesu strategického manažmentu je uvedený na obr. 6.1.



Obr. 6.1 Proces strategického manažmentu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SZARKOVÁ, M. 2009. *Psychológia pre manažerov a podnikateľov*. Bratislava : Sprint, 2009.

<sup>7</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2009, 405 s.

<sup>8</sup> ŠIMO, D. a kol. 2013. *Management*. Elektronická forma dočasné učebný pomůcky. Znojmo : Soukromá vysoká škola ekonomická, 2013, 110 s.

**kov** či štruktúrnych jednotiek organizácie a **vzťahov medzi nimi**<sup>5</sup>. Za **prvok** označuje vnútropodnikové organizačné jednotky ako prevádzku, útvar, pracovisko, ale aj úseky, oddelenia a iné relatívne samostatné jednotky. **Vzťahy medzi nimi** sa realizujú prostredníctvom informačných väzieb, ktoré sú nevyhnutné pri plnení realizácie podnikových cieľov, ako je výroba hmotných produktov, ale aj služieb ponúkaných na trhu.

## 7.2 Hlavné typy organizačných štruktúr

Pri rozhodovaní o konceptoch konfigurácie (tvare) organizačných štruktúr treba zohľadniť viaceré situácie<sup>6</sup>:

- **stratégia organizácie** – možno ju hodnotiť na základe viacerých situácií či ide o stratégiu na dlhodobý rozvoj (vyhľadávateľ stratégií) alebo udržanie súčasného stavu (*defender* – obranca stratégie),
- **veľkosť organizácie** – sa definuje na základe viacerých ukazovateľov<sup>7</sup>, napr. počet zamestnancov, ročné tržby, hodnota aktív či majetku, nezávislosť (vzťahy, ktoré má s inými organizáciami) a iné,
- **technológie, systémy** – sú používané vo výrobnom procese, (zložitú, ekonomicky náročné technológie, systémy, kvalifikovaní zamestnanci, know-how, ...),
- **koncept organizačného dizajnu** by mal zohľadniť aj faktory miesta trhu podniku (konkurencia, trhy, iné makroekonomické faktory, ...).

Organizačné štruktúry podnikov sú logicky usporiadané sústavy podnikových a vnútropodnikových organizačných jednotiek a nadväzne ich zamestnancov. Majú spravidla pyramídový charakter. Základňu pyramídovej štruktúry na prvom stupni riadiacej štruktúry tvoria zamestnanci ako priami tvorcovia produktov a služieb (výrobné, pracovné a technologické procesy). Riadenie prevádzok zabezpečujú manažéri na prvom stupni. Druhý stupeň riadiacej štruktúry tvorí málo početná skupina manažérov, ktorí priamo riadia podriadených na prvom stupni riadenia. Na vrchole pyramídy je vrcholový manažér organizácie.

Na názornejšie pochopenie pyramídovej štruktúry je uvedená schéma na obr. 7.2.

Ako sa uvádza na obr. 7.2 v podmienkach súčasného podnikateľského prostredia sa pri malých a stredných podnikoch v prevažnej miere uplatňuje práve trojstupňová organizačná štruktúra riadenia organizácií. Iná organizačná štruktúra bude u podni-

<sup>5</sup> SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2007, 364 s.

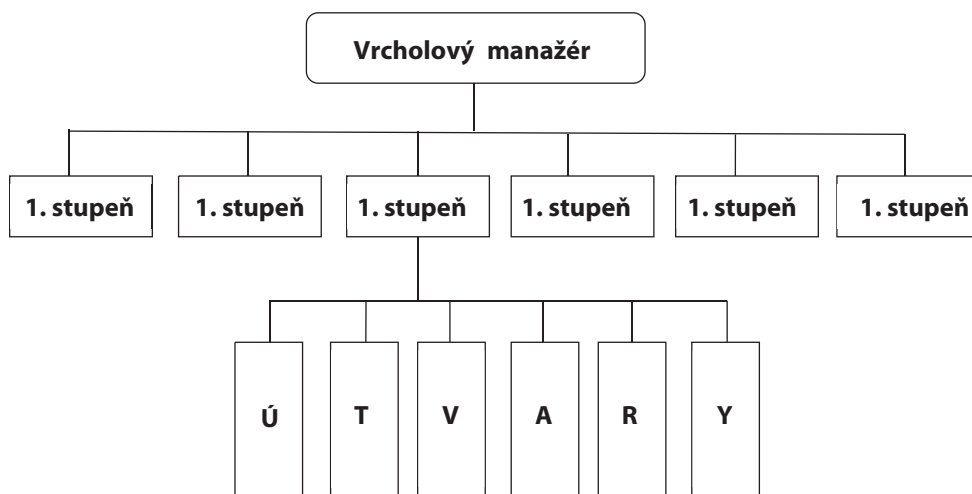
<sup>6</sup> MIŽIČKOVÁ, L. – ŠIMO, D. – UBREŽIOVÁ, I. 2004. *Základy manažmentu*. Nitra : SPU, 2004, 95 s; MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2009 , 364 s; SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2009, 434 s.

<sup>7</sup> KLIMENTOVÁ, A. – MURA, L. 2013. *Komparatívna analýza organizačno-právnych foriem malého a stredného podnikania*. Brno : Tribun EU , 2013, 92 s.

kateľov – živnostníkov, rodinných podnikov, spoločností s ručením obmedzeným, ale aj iných foriem podnikania podľa platnej legislatívy. Pri tvorbe organizačných štruktúr by sa mala dodržať zásada, že organizačné štruktúry sú prostriedkom na efektívne dosiahnutie podnikových cieľov.

Organizačné štruktúry podnikov môžu mať väčší či menší počet stupňov (úrovní) riadenia. Podľa toho možno členiť organizačné štruktúry<sup>8</sup> na dva základné typy:

- **plochá (široká) organizačná štruktúra** podniku – charakteristická menším počtom stupňov (úrovní riadenia). Príklad takejto štruktúry je uvedený na obr. 7.3.



Obr. 7.3 Plochá organizačná štruktúra

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pri horizontálnom členení organizačnej štruktúry sa označuje počet podriadených jednému nadriadenému ako **rozpätie** či kapacita riadenia.

Môžu byť dva druhy kapacity riadenia:

- **úzka kapacita riadenia** – malý počet podriadených, spája sa s centralizovaným riadením (vrcholovým manažmentom) a kontrolou. Prednosťou je, že vytvára väčší priestor i čas na plánovanie, rozhodovanie, koordináciu, kontrolu, poznanie výkonu podriadených, vytvárajú sa bezprostredné, neformálne ľudské vzťahy;
- **široká kapacita riadenia** – väčší počet podriadených jednému vedúcemu manažérovi, umožňuje zrýchliť a skvalitniť rozhodovací proces pri plnení skupinových úloh. Široká kapacita riadenia sa spája s decentralizovaným systémom riadenia. Je

<sup>8</sup> ŠIMO, D. a kol. 2013. *Management*. Elektronická forma dočasné učebné pomůcky. Znojmo : Soukromá vysoká škola ekonomická, 2013, 110 s; DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2005, 339 s.

**spolupráce** (vzájomne hľadať východiská na uspokojenie potrieb), **stratégia kompromisu** (každý z účastníkov konfliktu čiastočne ustúpi, aby sa dosiahlo primerané riešenie), **stratégia vynucovania** (vysoký stupeň sebaapresadzovania a nízky stupeň kooperácie)<sup>26</sup>.

Pri riešení konfliktov sa ďalej môžu využiť:

- **autoritatívne spôsoby** (rozhodnutie autoritou – rozhoduje manažér, mediátor poradca, ...), presadenie silou (silnejšia strana), súdne rozhodnutie (sudca, senát, zákony) rozhodcovské konanie, arbitráž (arbiter).
- **alternatívne spôsoby – vyjednávanie** – je spôsob riešenia konfliktov priamou komunikáciou strán dospieť k spoločnej dohode; medzi alternatívne spôsoby patria:
  - **facilitácia** (sprostredkovanie či uľahčenie komunikácie a procesov) – ovplyvňuje správanie skupiny tak, že skupina je schopná efektívne fungovať a robiť kvalitné rozhodnutia,
  - **zmierovanie** – stranám v spore pomáha tretia osoba, zmierovacia rada,
  - **mediácia** – taký spôsob riešenia sporu, keď **mediátor ako tretia**, nezávislá osoba pomáha stranám, aby hľadali riešenia problémov, ktoré spôsobili konflikt.



## Zhrnutie

Pojem komunikácia sa charakterizuje a definuje viacerými spôsobmi, napr.:

- *communicare* (lat. osvojovať) znamená prenášať informácie, radiť sa s niekým, alebo niekoho ovplyvňovať,
- *komunikácia, ako všeobecný jav* s fyzikálnymi, biologickými, psychickými, sociálnymi a kultúrnymi aspektmi,
- *komunikácia, ako vzťah – kontakt* medzi jedincom a prostredím a jedincami navzájom, ktorého obsahom je výmena informácií.

Každá komunikácia sa spája s nejakou funkciou, ktorá má pre komunikujúcich istý zmysel či význam. Komunikácia má **funkcie**, napr.: **informatívna, inštruktážna, presvedčovacia, posilňovacia, zábavná, vzdelávacia a výchovná, socializačná, spoločensky integrujúca funkcia, osobná identita, poznávacia, zdôverovacia**, ale i **úniková funkcia a funkcia vytvárania vzťahov medzi ľuďmi**.

Komunikáciou vyjadrujeme svoje názory, myšlienky, pocity, ale aj to, čo nám komunikáciou odovzdávajú iní. Komunikáciou riešime problémy či konflikty v spoločnosti,

<sup>26</sup> VIŠŇOVSKÝ, J. 2005. Manažérske stratégie pri riešení konfliktných situácií v organizácii. In *Zborník vedeckých prác*. Nitra : SPU, 2005; NOVOTNÝ, J. – ŠTEFÁNEK, R. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. 2010. *Využitie teórie hier na elimináciu komunikačných rizík v projektoch. Ekonomika a manažment podnikov 2010*. Zvolen : Technická univerzita, 2010, s. 260-267.

		<b>Poctivosť k záujmom podniku</b>	
		<b>Vysoký</b>	<b>Nízky</b>
<b>Spôsobilosť k práci</b>	<b>Vysoký</b>	<p><b>Sovie prejavy</b></p> <p>Spolahlivosť, dôveryhodnosť, múdrosť, samostatnosť, vysoká miera kritickosti, vysoké nároky a tolerancia.</p>	<p><b>Líščie prejavy</b></p> <p>Profesionálny výkon s dávkou vypočítavosti a nespoľahlivosti, vlastný záujem.</p>
	<b>Nízky</b>	<p><b>Ovčie prejavy</b></p> <p>Oddanosť, dôvera, napodobňovanie autorít, nízka miera iniciatívy, samostatnosti, kreativity.</p>	<p><b>Oslie prejavy</b></p> <p>Nevypočítateľnosť nespoľahlivosť, svojhlavosť, slabé vedomosti a schopnosti.</p>

Obr. 11.1 **Kategorizácie zamestnancov v podniku**

Zdroj: ŠIMO, D. a kol. 2013. *Management*. Elektronická forma dočasné učební pomůcky. Znojmo : Soukromá vysoká škola ekonomická, 2013, 110 s.

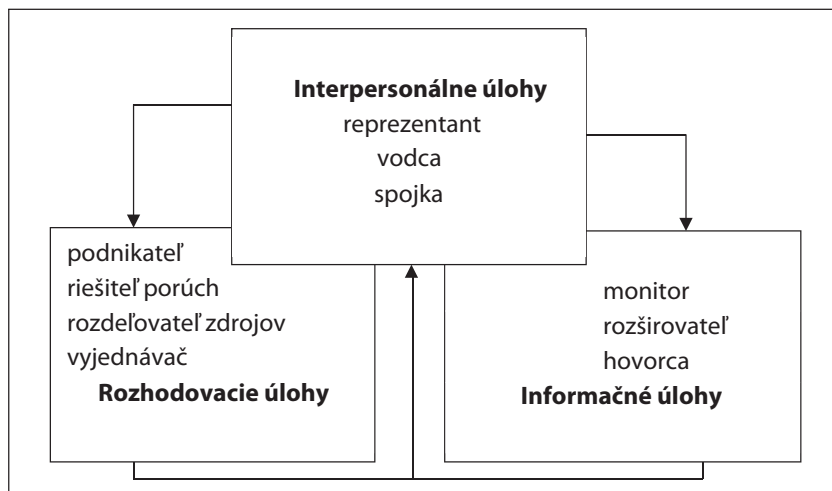
## 11.4 Faktory a typy podnikovej kultúry

### 11.4.1 Faktory podnikovej kultúry

Faktory (používa sa aj pojem determinanty) sú všetky vplyvy, od ktorých sa podniková kultúra odvíja alebo pôsobí na podnikovú kultúru<sup>8</sup>. Široký rozsah faktorov umožňuje porovnávať či hodnotiť organizácie, ale aj realizovať inovácie, organizačné zmeny vybraných manažérskych prístupov. Medzi najvýznamnejšie možno zaradiť personálnu politiku, motiváciu, komunikáciu, štýl vedenia, kontrolu, informovanosť zamestnancov, pracovné podmienky, vhodnú organizačnú štruktúru, ale aj internacionalitu (intenzita kontaktov so zahraničím, poznanie zahraničných trhov, výrobcov, vzťahy so zahraničnými partnermi, komunikácia s nimi a ďalšie), estetickosť, miera centralizácie a iné.

<sup>8</sup> HOFSTEDE, G. H. 1996. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 1996, 420 p.





Obr. 14.5 Úlohy manažéra ako integrovaný celok

Zdroj: Vlastné spracovanie.

## 14.4 Manažérske schopnosti a ich zdroje získania

### 14.4.1 Manažérske schopnosti

Manažér prostredníctvom svojich schopností a predpokladov plní manažérske funkcie, ktoré sú často dané istou charizmou človeka, ale môžu sa získať aj vedomím štúdiom a manažérskym tréningom. Práca s ľuďmi je náročná a závislá od množstva faktorov. Preto časť autorov označuje manažment aj ako umenie. Manažérske schopnosti možno členiť na:

- **klúčové** (základné) schopnosti, ktoré by mal mať každý manažér. Do tejto skupiny sa zaraďujú:
  - **odborné (profesijné) schopnosti** – v danom odbore predmetu podnikania, či výrobných, pracovných a technologických procesov, ale aj schopnosti v oblasti plnenia štábných funkčných špecifických činností a ďalšie,
  - **interpersonálne schopnosti** – ovládanie práce s ľudskými zdrojmi v organizácii, ale i s verejnosťou, obchodnými partnermi, kvalifikovaná komunikácia aj s verejnou správou, na poradách, odborných podujatiach a inde,
  - **koncepcné schopnosti** sú dôležité najmä u vrcholových a stredných manažérov, aby vedeli formulovať jednotlivé politiky, stratégie a iné dôležité rozhodnutia s cieľom trvalo úspešného podnikania, či spokojnosti zákazníkov a ďalšie skupiny, ľudí alebo jednotlivcov,
  - **diagnostické schopnosti** – pojem diagnostika sa prevzal z medicínskych vied. Je viac názorov, ako sa tento pojem dostal do oblasti manažmentu. Používajú

# REGISTER

## B

benchmarking 48, 198

## E

efektívnosť 133

– kontrolného systému 222

– vedenia ľudí 140

etika 243

– v manažérskej práci 243

## F

formalizácia organizačnej štruktúry 120

## H

hodnotenie 203

–, kritériá 205

–, oznamovanie výsledkov 206

–, pracovných činností 200

–, predmet 203

–, úlohy 204

–, zamestnancov 203

## I

identita 188

– podniková 188

– –, dimenzie 189

– –, prvky 188

informácia 61

–, obsah 62

–, vlastnosti 64

–, význam 61

internet 64

intranet 65

## K

komunikácia 147

–, externá 154

–, formálna 154

–, interná vnútropodniková 153

–, interpersonálna 158

–, manažérska 147

– –, ako proces 149

– –, druhy 150

– –, funkcie 148

– –, obsah 147

– –, realizácia prvkov 152

–, masová 158

–, neformálna 154

–, verbálna 156

kontrola 213

–, etapy 217

–, podstata 213

–, predmet 216

–, techniky a metódy 221

–, typy 219

–, úlohy 215

–, význam 215

kódex 245

–, etický 246

–, manažérsky 245

kultúra 182

–, podniková 182

– –, faktory 182

– –, globálna 187

– –, prvky 183

– –, symboly 183

– –, typy 186

– –, znaky 183

kybernetika 53

–, metódy 56

–, princípy 55

## L

Likertove štýly vedenia ľudí 135

## M

manažér 225

–, funkcie 225