

PaM – 2. prednáška – 21.2.2012

I. Podstata podnikania

Podnikanie ako špecifický druh činnosti zameranej na využívanie príležitostí s cieľom dosiahnuť úspech, jej uskutočňovanie je vymedzené a usmerňované legislatívnymi ekonomickými a ďalšími pravidlami.

Podnikanie ako hybná sila rozvoja ekonomiky.

Vymedzenie podnikania

Podnikanie sa rozumie „sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku“ (§ 2, ods. 1 Obchodného zákonníka č. 513/1991 Zb.).

Úspech = zisk, ako úspech z podnikania. Predstavuje rozdiel medzi tým, čo som získal z podnikateľskej činnosti a nákladmi.

$$Z = \text{Výnosy} - \text{Náklady}$$

Základné atribúty podnikania:

- sústavná činnosť
- vykonávaná vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť
- za účelom dosahovania zisku.

Zisk – len zo zisku môžem zabezpečiť **rozvoj** a môžem vyplácať **dividendy** pre vlastníkov.

Legislatívne pravidlá podnikania

Základný dokument – Ústava SR – zaručuje súkromné vlastníctvo.

Základnými zákonmi usmerňujúcimi podnikanie sú:

Obchodný zákonník (zákon č. 513/1991 Z.z.) a Živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Z.z.)

Pravidlá pre podnikanie dotvárajú ďalšie zákony napr.:

Zákonník práce (zákon č. 443/2003 Z.z.)

Zákon o dani z príjmov (zákon č. 595/2003 Z.z.)

Zákon o účtovníctve (zákon č. 431/2002 Z.z.)

Nositeľom podnikania je podnikateľ

Podnikateľom je (§2, ods. 2 Obchodného zákonníka):

- a) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia (živnostník ako fyzická osoba)
- b) osoba zapísaná v obchodnom registri
- c) osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov
- d) fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.

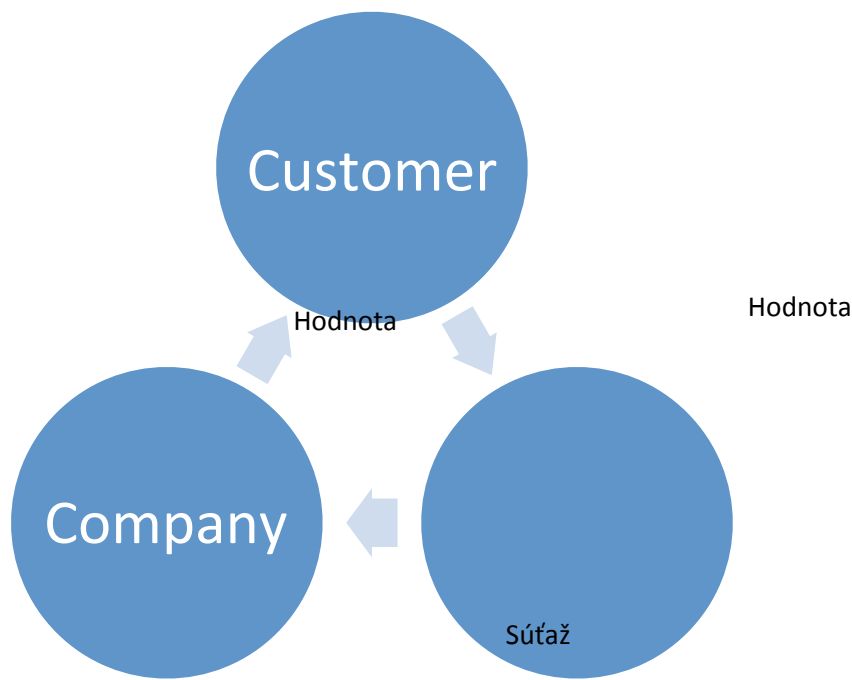
Motívy podnikania

1. Zisk ako finančný efekt z podnikania
bežný zisk ako krátkodobý efekt z podnikania
2. Rast hodnoty firmy
dlhodobé zhodnocovanie investovaného kapitálu
3. Profesionálne, sebarealizačné a emocionálne motívy
záujem byť „podnikateľom“, realizovať schopnosti a myšlienky
4. Sociálne motívy podnikania
riešenie zamestnania, resp. nezamestnanosti (rodinné podnikanie)
5. Externé podnety k rozvoju podnikania
podpora podnikania – finančná, poradenstvo, ...

Základ podnikateľského myslenia

- podnikateľská činnosť má byť zameraná na uspokojovanie potrieb zákazníkov a tak na dosahovanie podnikových cieľov
- podnik si musí okrem zákazníkov všímať aj konkurenciu, aby si vytvoril výhody voči konkurencii a tak získal zákazníka pre svoje produkty.

Produkt – konkrétny výrobok alebo konkrétna služba



Podnikateľský trojuholník – 3C

(konkurencia a súťaž ako hybná sila pre rozvoj)

Vymedzenie podniku

Pre subjekt vykonávajúci podnikateľskú činnosť sa používa v teórii i praxi pojem podnik. Ekonomická teória chápe podstatu podniku ako kombináciu výrobných faktorov so zámerom dosiahnuť vytýčené ciele (E. Gutenberg).

Podnik podľa Obchodného zákonníka

Podľa Obchodného zákonníka §5 ods. 1 sa podnikom „rozumie súbor hmotných a osobných, ako aj nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, právo a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“

Princípy činnosti podniku

Medzi základné princípy na ktorých je založená činnosť podniku podľa Gutenberga patria:

- všeobecné princípy
- špecifické princípy

Všeobecné princípy

Všeobecné princípy činnosti podniku (sú nezávislé od hospodárskeho systému):

1. Princíp kombinácie výrobných faktorov – ciele ako kritérium pri rozhodovaní o výrobných faktorov

2. Princíp hospodárnosti – dosahovanie cieľov pri najlepšom využití vstupov.
3. Princíp finančnej rovnováhy – zabezpečiť rovnováhu medzi potrebami a zdrojmi, platobnú schopnosť.

Špecifické princípy

Špecifické princípy činnosti podniku v trhovom hospodárstve (závislé od hospodárskeho systému):

1. Princíp súkromného vlastníctva – nedotknuteľnosť vlastníctva vloženého kapitálu.
2. Princíp autonómie – sloboda a samostatnosť v podnikaní
3. Princíp ziskovosti – hlavným motívom podnikania je zisk.

Podnik ako cieľovo orientovaný systém

Podnik je systém, ktorého správanie je orientované na dosahovanie vytýčených cieľov.

Ciele vyjadrujú budúce stavy, ktoré podnik chce dosiahnuť. Ciele podniku sú ovplyvňované celým radom subjektov a ich očakávaniami:

- subjektov vo vnútri podniku (interného prostredia)
- ďalších subjektov, ktoré sú v interakcii s podnikom (externého prostredia)

Subjekty interného prostredia

Medzi subjekty interného prostredia podniku patria:

- **vlastníci** – sledujú rast hodnoty investovaného kapitálu (rast trhovej ceny), maximalizáciu zisku na rozdelenie (dividendy)
- **manažéri a zamestnanci** – očakávajú rast miezd a platov, istoty, zlepšovanie pracovného prostredia

Subjekty externého prostredia

- **Štát, miestna samospráva** – očakávajú podporu rozvoja regiónu, tvorbu pracovných miest, dodržiavanie zákonov, platenie daní, poplatkov.
- **Dodávatelia, odberatelia** – od podniku očakávajú plnenie dodacích a platobných podmienok, zodpovedajúcu cenu, kvalitu, servis.
- **Investori, banky** – očakávajú zhodnotenie vkladov do podniku, splácanie poskytnutých úverov, dodržiavanie zmluvných podmienok.

Vlastníci a ciele podniku

Rozhodujúcim subjektom ovplyvňujúcim správanie podniku sú vlastníci:

- ktorí prinášajú a realizujú podnikateľskú myšlienku a majú záujem dosahovať z podnikania výnosy, z ktorých sa vyplatia mzdy, uhradia úroky, platby za dodávky, dane, poplatky a pod. a naplnia tak očakávania ostatných subjektov zainteresovaných na podnikaní daného podniku
- zo zisku sa vyplatí zúčtovanie vkladu pre vlastníkov

Primárny cieľ podniku

Primárnym cieľom v podniku je maximalizácia hodnoty pre vlastníka.

Ukazovateľom, ktorý najlepšie vystihuje maximalizáciu hodnoty pre vlastníkov je MVA (Market Value Added) – trhovú pridanú hodnotu.

MVA – trhovú pridanú hodnotu

MVA (Market Value Added) – trhovú pridanú hodnotu predstavuje rozdiel medzi čiastkou, ktorú by vlastníci získali predajom svojich akcií a tým, čo do podniku vložili, čiže znamená prírastok trhovej hodnoty.

Cieľom v podniku je maximalizácia MVA.

II. Typológia podnikov

Podniky možno charakterizovať z viacerých hľadísk:

- Podniky z hľadiska právnej formy
- Podniky z hľadiska vlastníctva
- Podniky z hľadiska orientácie na zisk
- Podniky z hľadiska veľkosti

Podniky z hľadiska právnych foriem

1. Podnik jednotlivca

- živnosť, samostatne hospodáriaci roľníci, slobodné povolanie

2. Obchodné spoločnosti

- personálne, kapitálové

3. Osobitné formy podnikov

- družstvo, štátny podnik, podnik zahraničnej osoby

1. Podnik jednotlivca – živnosť

Živnosť je (Živnostenský zákon č. 445/1991 Zb., § 2):

- sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne,
- vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť,
- za účelom dosiahnutia zisku,
- za podmienok Živnostenského zákona
 - všeobecné podmienky (dosiahnutie veku 18 rokov, spôsobilosť na právne úkony, bezúhonnosť)
 - osobitné podmienky (odborná a iná spôsobilosť)
 - pri nesplnení podmienok ustanoviť zodpovedného zástupcu

Živnosť

Podnikateľ podniká ako jednotlivец so svojimi vedomosťami a schopnosťami, svojim kapitálom, pri zakladaní nie je povinnosť zložiť základné imanie, za záväzky ručí celým svojím majetkom.

K vlož. do pôd. => základné imanie

vytváram zisk -> vlastné imanie (zdroj financovania podniku)

Druhy živností

- **remeselné** – podmienkou je spôsobilosť získaná vyučením v odbore
- **viazané** – podmienkou je spôsobilosť získaná inak
- **voľné** – ak nie je stanovená podmienka získania spôsobilosti

Prevádzkovanie živnosti

- na základe osvedčenia o živnostenskom oprávnení
- právnym rámcom podnikania je Živnostenský zákon
- pri zakladaní nie je povinnosť zložiť základné imanie
- kapitálové možnosti závisia od zdrojov podnikania
- podnikateľ môže použiť aj vklad tichého spoločníka
- podnikateľ ručí za záväzky všetkých svojím majetkom

Riadenie živnosti

- nie je povinnosť vytvárať štatutárne ani kontrolné orgány
- osoba vlastníka je spojená s riadením živnosti
- jednoduchá organizačná štruktúra

Zisk z podnikania v živnosti

Zisk po zdanení zostáva k dispozícii podnikateľovi na:

- rozvoj podniku
- splátky úveru
- výplatu podielu tichému spoločníkovi
- osobnú spotrebu

Výhody živnosti

- ❖ flexibilná forma podnikania
- ❖ menšia kapitálová náročnosť pre založenie
- ❖ možnosť sebarealizácie, nezávislosť v rozhodovaní
- ❖ zisk po zdanení k dispozícii živnostníkovi

Nevýhody živnosti

- ❖ neobmedzené ručenie
- ❖ obmedzenosť kapitálových zdrojov
- ❖ vyššie riziko riadenia (v osobe podnikateľa býva spravidla spojená úloha vlastníka a manažéra)

2. Obchodné spoločnosti

Personálne spoločnosti

Sú spoločenstvom partnerov s rôznymi vedomosťami a skúsenosťami, ktorí na rozdiel od zamestnancov sú priamo zainteresovaní na podnikaní.

Rozlišujeme dva typy:

A. Verejná obchodná spoločnosť

B. Komanditná spoločnosť

Kapitálové spoločnosti

Sú spoločenstvom partnerov spojených spoločným vkladom kapitálu a jeho zhodnocovaním sú zainteresovaní na podnikaní.

Rozlišujeme:

C. Spoločnosť s ručením obmedzeným

D. Akciová spoločnosť

A. Verejná obchodná spoločnosť

Vzniká ako právnická osoba a má označenie „v.o.s.“ alebo „ver. obch. spol.“.

Prostredníctvom tejto spoločnosti podnikajú:

- minimálne dve osoby pod spoločným obchodným menom, nie je predpísaný kapitálový vklad
- ručia za záväzky spoločnosti spoločne a nerozdielne všetkým svojím majetkom

Návrh na zápis spoločnosti do obchodného registra predpokladajú všetci spoločníci a prikladajú k nemu spoločenskú zmluvu.

Zisk vo verejnej obchodnej spoločnosti

- vytvorený zisk v spoločnosti sa ako celok nezdaňuje
- zisk sa delí medzi spoločníkov rovnakým dielom, pokiaľ spoločenská zmluva nestanovuje inak
- prípadnú stratu znášajú spoločníci rovnakým dielom

Orgány spoločnosti

Oprávnenie viesť spoločnosť má podľa Obchodného zákonníka

- každý spoločník, prípadne
- na základe spoločenskej zmluvy sú poverení len niektorí

Každý spoločník má v spoločnosti jeden hlas pokiaľ sa nedohodnú inak.

Výhody

- ❖ jednoduché riadenie
- ❖ nie je zákonom predpísaná výška základného imania a ani výška vkladu spoločníka
- ❖ osobná zainteresovanosť vlastníkov na riadení

Nevýhody

- ❖ neobmedzené ručenie za záväzky spoločnosti
- ❖ kapitálové zdroje sú obmedzené
- ❖ vystúpenie spoločníka môže znamenať aj zánik podniku

B. Komanditná spoločnosť

Označuje sa ako „k.s.“ alebo „kom. spol.“

Je spoločnosť ako právnická osoba, v ktorej:

- jeden alebo viac spoločníkov – ručia za záväzky spoločnosti do výšky svojho vkladu zapísaného v obchodnom registri – **komanditisti** (s vkladom minimálne 250 €)

- a jeden alebo viac ďalších spoločníkov **ručia celým svojím majetkom – komplementári** (osobná účasť)

K návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra sa prekladá spoločenská zmluva.

Zisk v komanditnej spoločnosti

- zisk v spoločnosti sa ako celok nezdaňuje
- delenie zisku je rovným dielom medzi skupinu komplementárov a komanditistov
- v rámci skupiny komplementárov sa zisk delí rovným dielom
- v rámci skupiny komanditistov sa zisk delí podľa výšky splatených kapitálových vkladov
- iné delenie zisku je potrebné zakotviť v spoločenskej zmluve

Orgány komanditnej spoločnosti

- štatutárnym orgánom (konať v mene spoločnosti) sú všetci komplementári
- komanditisti nie sú štatutárnym orgánom, majú kontrolnú úlohu
- na rozhodovaní sa podieľajú komplementári a komanditisti, každý spoločník má jeden hlas pokiaľ sa nedohodnú inak

Výhody

- zákon nestanovuje výšku základného imania, len vklady komanditistov
- lepšia dostupnosť k finančným zdrojom
- spojenie prvkov kapitálovej a osobnej účasti

Nevýhody

- neobmedzené ručenie komplementárov
- zložitosť delenia zisku
- delba právomocí medzi komplementárov a komanditistov musí byť jasne stanovená

C. Spoločnosť s ručením obmedzeným

Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie „s.r.o.“ alebo „spol. s r.o.“.

Spoločnosť s ručením obmedzeným môže založiť **jedna osoba, najviac 50 spoločníkov**.

Hodnota základného imania **minimálne 5000 € (minimálny vklad jedného spoločníka 750 €)**.

Spoločnosť ručí za záväzky do výšky svojho imania.

K návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra sa prikladá.....

Zisk v spoločnosti

- zisk spoločnosti sa ako celok zdaňuje daňou z príjmu právnických osôb

- zo zisku po zdanení si spoločnosti povinne vytvára rezervný fond
- prípadne odvody do iných fondov, výplata tantiém
- až potom sa určuje suma, ktorá sa rozdelí pre spoločníkov podľa splatených vkladov, prípadne podmienok v spoločenskej zmluve

Orgány spoločnosti

- najvyšším orgánom je valné zhromaždenie spoločníkov
- ak je jediný spoločník, ten vykonáva pôsobnosť valného zhromaždenia
- štatutárnym orgánom je konateľ, prípadne viac konateľov, oprávnených konať samostatne
- konateľov vymenováva valné zhromaždenie
- kontrolným orgánom je dozorná rada volený valným zhromaždením

Výhody

- spoločnosť môže založiť aj jednotliviec
- obmedzené ručenie za záväzky, čo znamená majetkom spoločnosti a nesplateným vkladom spoločníka
- nižšia zákonom stanovená výška základného imania
- kvalita a pružnosť riadenia spoločnosti

Nevýhody

- pri malých spoločnostiach aj menšie kapitálové zdroje
- povinnosť tvoriť rezervný fond, použitie obmedzené v zmysle Obchodného zákonníka

D. Akciová spoločnosť

Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie a.s. alebo akc. spol.

Jej základné imanie je rozvrhnuté na akcie s určitou menovitou hodnotou.

Hodnota základného imania akciovej spoločnosti musí byť aspoň 25 000 €.

Spoločnosť ručí za svoje záväzky celým svojím majetkom, akcionár neručí za záväzky spoločnosti.

Zisk akciovej spoločnosti

- zisk podlieha dani z príjmu právnických osôb
- zo zisku po zdanení je povinnosť vytvárať rezervný fond
- zvyšná časť zisku sa môže používať na tvorbu ďalších fondov, výplatu tantiém, na investície, dividendy

Orgány akciovej spoločnosti

- vrcholovým orgánom je valné zhromaždenie
- štatutárnym orgánom je **predstavenstvo**
 - riadi spoločnosť a koná v jej mene
 - volí si svojho predsedu
- kontrolným orgánom je dozorná rada, dohliada:
 - na činnosť predstavenstva
 - na uskutočňovanie podnikateľskej činnosti

Výhody

- oddelenie vlastníkov od manažmentu
- možnosť získať značné množstvo kapitálu
- ľahší prístup k úverom
- kvalitnejšie riadenie spoločnosti

Nevýhody

- kapitálové a administratívna náročnosť vzniku spoločnosti
- možnosť konfliktov medzi vlastníkmi a manažérmi

3. Osobitné formy podnikov

Družstvo – spoločnosť členov, cieľom nie je vytváranie zisku, ale uspokojovanie spoločných záujmov členov družstva

Štátny podnik - zakladateľom je ústredný orgán štátnej správy alebo obec, na zabezpečenie verejno-prospešných záujmov

Podnik zahraničnej osoby – zahraničné fyzické a právnické osoby môžu podľa zákona podnikáť na území SR v podstate za rovnakých podmienok ako slovenské, zákon môže stanovať ďalšie podmienky

Prednáška 3 – 28.2.2012

Ďalšie formy podnikania

Medzi ďalšie možné formy podnikania fyzických a právnických osôb patria formy

- bez právnej subjektivity
- nezapisujú sa do obchodného registra
- nepreberajú ako celok zodpovednosť za ručenie za záväzky voči tretím osobám

Patrí sem: tiché spoločenstvo, zmluva o združení.

A. Tiché spoločenstvo

- pôsobí na základe zmluvy o tichom spoločenstve, ktorú upravuje Obchodný zákonník
- tichým spoločníkom môže byť fyzická osoba alebo právnická osoba (aj zamestnanec, spoločník, rodinný príslušník)
- zmluva definuje účastníkov (podnikateľ, tichý spoločník)
- tichý spoločník sa v zmluve zaväzuje poskytnúť podnikateľovi vklad
- podnikateľ sa zaväzuje vyplatiť časť zisku ako podielu tichého spoločníka na výsledkoch (zisku) z podnikania, v zmluve aj podiel na strate

B. Zmluva o združení

- združenie sa vytvára z fyzických i právnických osôb za konkrétnym účelom a za určitý čas
- účastníci vkladajú peňažné a nepeňažné vklady
- vklady a majetok sa stávajú spoluvlastníctvom účastníkov
- voči tretím stranám sú účastníci združenia viazaní spoločne a nerozdielne
- nedelí sa zisk, ale príjmy a výdavky rovným dielom medzi účastníkov a každý sám odvedie daň z príjmu

Podniky z hľadiska vlastníctva

A. Súkromné podiely – v súkromnom vlastníctve

B. Verejno-právne podniky

- vo vlastníctve štátu, územno-správných celkov
- zabezpečovanie verejného záujmu (poštové služby, doprava, rozvod elektrickej energie a pod.)

C. Zmiešané – kombinácia predchádzajúcich foriem vlastníctva

Podniky z hľadiska orientácie na zisk

A. Podniky ziskovo orientované

- zisk používajú na svoj rozvoj a aj
- na prospech svojich majiteľov

B. Podniky neziskovo orientované – zisk používajú výlučne na svoj rozvoj

$$\text{Výnosy} - \text{náklady} = \text{zisk} \Rightarrow \text{rozvoj}$$

Podniky z hľadiska veľkosti

Podniky z hľadiska veľkosti (SŠÚ pre štatistické účely):

- malé podniky – do 24 zamestnancov
- stredné podniky – od 25 do 499 zamestnancov
- veľké podniky – od 500 zamestnancov

Podniky podľa klasifikácie v EÚ

Klasifikácia na základe smernice č. 2003/161/EC:

Počet zamestnancov	Typ podniku s ročným obratom
0 – 9	mikropodnik (do 2 mil. €)
10 – 49	malý podnik (do 10 mil. €)
50 – 249	stredný podnik (do 50 mil. €)
250 a viac	veľký podnik (nad 50 mil. €)

Štruktúra podnikov v ekonomike

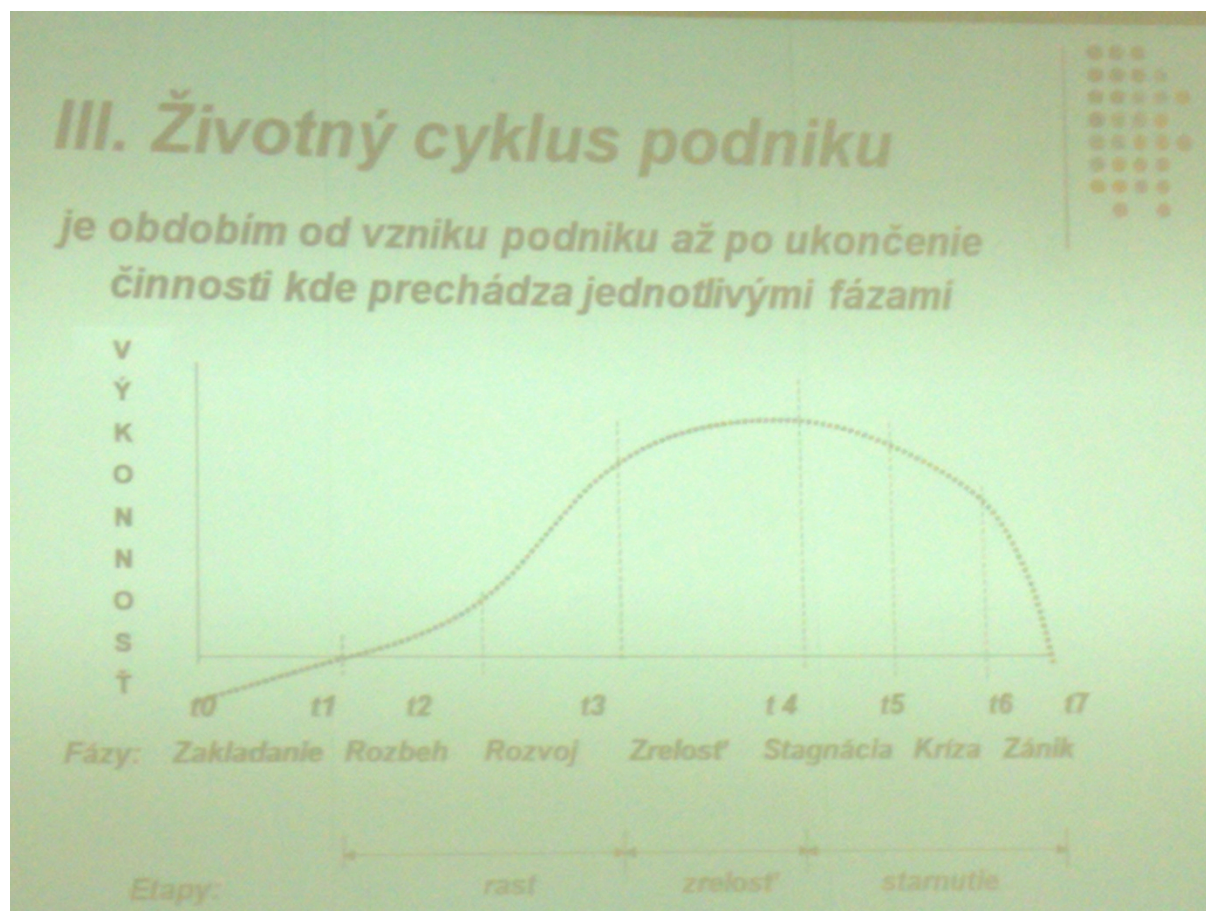
V európskom hospodárskom priestore

- približne 93% týchto podnikov sú tzv. mikropodniky,
- 6% tvoria malé podniky,
- 0,8% sú stredne veľké podniky a
- iba 0,2 % je veľkých podnikov s viac ako 250 zamestnancami.

V Japonsku MSP tvoria 99% z celkového počtu podnikov a ich podiel na HDP je 80%. V USA MSP vytvárajú polovicu pracovných miest a ich podiel na HDP je 80%.

III. Životný cyklus podniku

je obdobím od vzniku podniku až po ukončenie činnosti, kde prechádza jednotlivými fázami



1. Zakladanie podniku

Začína od vzniku nápadu rozpracovaného do vízie – obraz o budúcnosti podniku.

Vízia sa ďalej rozpracuje do:

- podnikateľského zámeru (stratégia podniku)
- zakladateľského rozpočtu (finančné zabezpečenie)

Výsledkom je vznik podniku. V prípade, ak nepríde k úspešnému zavŕšeniu prvej fázy, výsledkom sú získané poznatky a skúsenosti.

Podnikateľský zámer

Podnikateľský zámer je podrobnejším rozpracovaním podnikateľskej myšlienky (vízie) do krokov vedúcich k jej naplneniu.

a) Podnikateľská idea (vília)

je dôležitým podnetom a základným predpokladom založenia podniku. Vyjadruje predstavu (obraz) o podniku, jeho zameraní, účel a zmysel vzniku podniku.

Pri formovaní vízie vznikajú otázky:

Existuje pre uvažované výrobky a služby trh? Aký veľký je trhový potenciál?

Zodpovedá podnikateľský nápad potrebám budúcich zákazníkov? Aké cieľové skupiny zákazníkov je potrebné osloviť.

Áká je konkurencia na danom trhu a kto sú hlavní konkurenti? Je uvažovaný produkt (výrobok, či služba) konkurencieschopný?

Aký prístup možno očakávať zo strany dodávateľov?

Ďalšie otázky pri formovaní vízie

Aké ciele si v podnikaní kladieme?

Aké budú požadované ceny pre dané výroby a služby? Akú podporu predaja predpokladáme? Aké volíme odbytové cesty?

Akých pracovníkov (profesia, kvalifikácia) budeme zamestnávať? Aké výrobné kapacity je potrebné vybudovať? Aký kapitál bude potrebný?

Je podnikateľská idea zlučiteľná s existujúcimi prírodnými, technickými, spoločenskými a právnymi podmienkami? Aký prínos sa z realizácie ideí očakáva?

b) Podnikateľský zámer

Na základe vízie pristupujeme k vypracovaniu podnikateľského zámeru.

Podnikateľský zámer obsahuje predstavu o podnikateľských aktivitách, ktoré majú novovznikajúcemu podniku zabezpečiť úspešný rozvoj a dlhodobú prosperitu.

Obsah podnikateľského zámeru

Podnikateľský zámer pri zakladaní podniku rieši tri stránky podnikania:

- prevádzkovo-technickú
- organizačno-právnu
- finančno-ekonomickú

A. Prevádzkovo-technická stránka

- oblasť podnikania, do ktorej podnik chce vstúpiť:
 - aké výrobky a služby chce poskytovať

- na akých zákazníkov a trhy sa chce zamerať
 - akej kvality a s akými úžitkovými vlastnosťami produktov chce súťažiť
- technológie, pracovné sily, výrobné kapacity, materiál a suroviny potrebné pre zabezpečenie podnikania.

B. Organizačno-právna stránka

- výber právnej formy podnikania (podniku)
 - podnik jednotlivca (živnosť)
 - obchodná spoločnosť
 - iné formy (družstvo)
- tvorba organizačnej štruktúry podniku
 - tvorby útvarov a definovanie vzťahov spolupráce a podriadenosti medzi nimi
 - centralizácia a decentralizácia právomoci

Rozhodovanie o type podniku

- Či máme dostatok vlastného kapitálu ako jednotlivec alebo potrebujeme spoločníkov.
- Či chceme ručiť celým svojím majetkom alebo iba vkladom do podniku.
- Či chceme využívať iba svoje vlastné schopnosti alebo zapojiť a zainteresovať spoločníkov.
- Či naším prvoradým záujmom je zisk alebo realizácia projektu spoločnými silami a zainteresovaním.

C. Finančno-ekonomická stránka podnikania

- Aký budeme potrebovať majetok v podniku
- Aká bude potreba kapitálu
- Aký bude spôsob zabezpečenia kapitálu (vlastné a cudzie zdroje)
- Aké je predpokladané zhodnocovanie kapitálu
- Aké sú riziká investovania kapitálu do podniku
- Aké sú predstavy o rozdeľovaní dosahovaných efektov
- Aké sú možnosti získavania úverov
- Akú sú predpoklady daňového zaťaženia a pod.

Zakladateľský rozpočet

Finančno-ekonomická stránka podnikania sa rozpracováva do zakladateľského rozpočtu.

Zakladateľský rozpočet predstavuje predbežný obraz o:

- nákladoch spojených so zabezpečením podnikateľskej činnosti
- očakávaných tržbách z predaja, ostatných výnosov, ziskovosti
- výške potrebného kapitálu

Obsah zakladateľského rozpočtu

Zakladateľský rozpočet ako súčasť procesu zakladania podniku zahŕňa:

A. Rozpočet nákladov a výnosov

B. Rozpočet

A. Rozpočet nákladov a výnosov

Rozpočet nákladov a výnosov predstavuje obraz o veľkosti a štruktúre predpokladaných nákladov a výnosov na plánovaný rozsah podnikania na daný rok.

Výpočet nákladov

Náklady vychádzajú zo spotrebovaných vstupov (materiálové, mzdové, odpisy, ostatné náklady).

- pri výpočte materiálových a mzdových nákladov sa vychádza z kalkulácie materiálových a mzdových nákladov na jednotku produkcie a plánovaného ročného objemu produkcie
- pri výpočte odpisov sa vychádza z nadobúdacej ceny majetku a metódy odpisovania
- ostatné náklady sú režijné náklady (náklady na osvetlenie, vykurovanie a pod.)

Výpočet výnosov

Pri výpočte výnosov sa vychádza z plánovaného objemu predaja produkcie a ceny za jednotku produkcie. (objem predaja * cena)

B. Rozpočet kapitálu

Rozpočet kapitálu rieši potrebu zdrojov na financovanie majetku potrebného na podnikanie

- Vychádza z toho, aké stroje, zariadenia, budovy, materiály a ďalší majetok bude potrebné obstaráť na podnikanie
- Aký bude spôsob získania kapitálu (vlastné zdroje, cudzie zdroje)
- Aké bude hodnotenie kapitálu (pomer zisku k vloženému kapitálu, t.j. ukazovateľ rentability)

Postup založenia podniku

1. Výber predmetu činnosti, názvu a sídla spoločnosti
2. Výpis z registra trestov
3. Spísanie spoločenskej zmluvy (obchodná spoločnosť)
4. Vyhlásenie správcu vkladu (kapitálová spoločnosť)
5. Registrácia na živnostenskom úrade
6. Otvorenie podnikateľského účtu
7. Podnikanie návrhu na zápis do obchodného registra (práv. osoba)
8. Registrácia na daňovom úrade, v Sociálnej poisťovni, v Zdravotnej poisťovni

Podnikateľský plán

Vypracovaný podnikateľský zámer, ktorý sa zostavuje pri zakladaní podniku sa konkretizuje do podnikateľského plánu.

Podnikateľský plán je formalizovaný dokument, ktorý obsahuje informácie ako bude prebiehať podnikanie.

Funkcia podnikateľského plánu

- * Je radiaci dokument
 - Predstavuje podnikateľské zámery, ciele a stratégie na obdobie 2-5 rokov a logický rámec postupnosti krokov pri ich dosahovaní
 - Podáva jasný, pochopiteľný opis príležitostí, predpokladov, postupov, očakávaných efektov
- * Podklad pre investora, banku pre rozhodovanie o kapitálovom vstupe, financovaní
- * Dokument pre ostatné subjekty prostredia

Dobre spracovaný podnikateľský plán

- Vychádza zo skúmania trhu, jeho veľkosti, potrieb zákazníkov, odhadu možností predaja
- Podáva pohľad do budúcnosti z hľadiska príležitostí a rizík z prostredia, ako aj silných a slabých stránok podniku
- Obsahuje analýzy a argumenty, ktoré podporujú a zdôvodňujú podnikateľský plán
- Prezентuje zodpovedajúcu formálnu úpravu, rozsah by nemal mať viac ako 40 strán

Titulný list

- Názov dokumentu: Podnikateľský plán
- Názov a adresa podniku
- Telefón, fax, adresa webovej stránky podniku
- Kontaktná osoba a jej postavenie a číslo telefónu, faxu a emailová adresa
- Dátum vypracovania a predloženia
- Poznámka: „Tento podnikateľský plán obsahuje dôverné informácie, ktoré nesmú byť zverejňované bez súhlasu podniku.“

I. Súhrnná časť

Súhrnná časť – Management Summary

- Stručná charakteristika produktov, trhov, zákazníkov
- Charakteristika podniku, jeho schopnosti
- Kľúčové aspekty podnikateľského plánu
- Finančné požiadavky na zabezpečenie plánu, možné riziká spojené s podnikaním (sumarizácia podnikateľského plánu v rozsahu max. 2 strán)

II. Hlavná časť

1. Identifikácia a postavenie podniku

- Názov podniku, adresa, IČO, DIČO, rok založenia, právna forma
- Vývoj podniku od vzniku až po súčasnosť, zameranie a charakteristikapodnikateľskej činnosti, vývoj dopytu, zabezpečenie podnikateľskej činnosti
- Trh na ktorom podnik pôsobí, podiel na trhu, rozhodujúci dodávatelia, konkurenčné výhody
- Vývoj ekonomických ukazovateľov

2. Ciele podniku

Ciele by mali vychádzať z dlhodobých zámerov a stratégie rozvoja podniku a mali by vymedziť:

- Objem produkcie, obrat z predaja, ziskovosť, očakávanú výnosnosť a návratnosť kapitálu
- Výhody podniku v porovnaní s konkurenciou
- Prednosti produktov z pohľadu zákazníka

- Ocenenia produktov, podniku, najdôležitejšie úspechy

3. Trhy a konkurencia

- Súčasný stav na domácom a zahraničnom trhu, predpokladané zákazky
- Ďalší vývoj na trhoch, očakávané príležitosti a možné riziká
- Silné a slabé stránky podniku a jednotlivých výrobkov a služieb
- Špecifikácia trhových segmentov
- Charakteristika existujúcich a potenciálnych
 - Významných konkurentov
 - Dodávateľov
 - Odberateľov

4. Marketing

- Marketingová stratégia
- Cieľové trhy a segmenty zákazníkov
- Odbytové kanály, organizácia a formy predaja
- Ceny výrobkov a služieb
- Reklama na podporu predaja (Informácie o tom aký je trh a aké sú možnosti umiestniť produkty na tomto trhu)

5. Výroba

- Výrobný proces a jeho organizácia
- Potreba zákazníkov, výrobné kapacity, materiálové zabezpečenie, hlavní dodávateľia
- Technológie a inovácie
- Kvalita produkcie, servis
- Výrobné náklady, kalkulácie a cena produkcie

6. Organizácia a manažment

Charakteristika podniku z hľadiska:

- Organizácie podniku a organizačnej štruktúry
- Kvality manažmentu
- Personálneho zabezpečenia

7. Finančný plán

- Finančný plán sa zostavuje v rozsahu
 - Výkazu ziskov a strát (plán nákladov, výnosov, zisku)
 - Finančnej bilancie (plánovaná potreba majetku a jeho finančného zabezpečenia)
 - Výkazu cash flow (prehľad tokov príjmov a výdavkov)
- U existujúceho podniku sa zostavuje v nadväznosti na doterajší vývoj, údaje za posledných 3-5 rokov
- Pri zakladaní podniku sa zostavuje v nadväznosti na zakladateľský rozpočet

III. Prílohy

- Dokumenty potvrdzujúce totožnosť podniku, dobu jeho existencie
- Dokumenty potvrdzujúce významné úspechy a dosahované výsledky podniku
- Katalóg základných produktov, cenník produktov
- Nadobudnuté ocenenia, vlastníctvo patentov a licencií
- Dokumenty o výkonnosti a finančných výsledkoch
- Trhové analýzy a ďalšie štúdie

Prednáška 4 – 6.3.2012

2. Rozbeh podniku

Založený podnik je nový, nemá skúsenosti, zručnosti, preto ohrozujú ho i tie najjednoduchšie problémy v oblasti výroby, marketingu, nákupu, predaji, finančnej oblasti.

Z hľadiska presadzovania sa na trhu je taktiež potrebné neustále sledovať potreby a požiadavky trhu, zmenu prostredia a hľadať účinné spôsoby ako na ne reagovať.

3. Rozvoj podniku

Je fázou rastu a súťaže podniku.

Rast podniku možno dosiahnuť:

- a. **Interným rastom** – účinnnejším využívaním existujúcich zdrojov podniku (ľudí, majetku, finančných zdrojov), ďalším investovaním vytvoreného zisku do rozvoja podniku.
- b. **Externým rastom** – cestou úverov, fúzií, zakladaním spoločných podnikov

Výsledkom sú konkurenčné výhody a zaujaté pozície.

4. Zrelosť podniku

Dosahovanie najlepšieho postavenia na trhu, výsledkov. Je fázou výkonnosti a úspešnosti.

V dôsledku pôsobenia konkurencie dĺžku tejto fázy nemožno vopred zaručiť (nezaspať na vavrínoch).

Sledovať trendy v prostredí a prispôsobovať sa zmenám, manažment môže podporiť relatívne dlhšiu fázu zrelosti a úspešnosti podniku.

5. Stagnácia

Je fázou uspokojenia sa s úspechmi, preto aj prevládajúcich stereotypov a zotrvačnosti v myslení a konaní.

Fáza stagnácie:

- signalizuje vyčerpanie vnútorných síl a schopností, čo vedie od konkurenčných ambícií k obranným postojom
- jej zvládnutie vyžaduje oživenie a reštrukturalizáciu podniku, jej podcenenie môže znamenať nástup krízy.

6. Kríza

Ak nezareagujeme na varovné signály stagnácie:

- rýchlo nastupuje fáza vážnych problémov a znižovanie výkonnosti
- vzniknuté krízové stavy možno riešiť ale nie dlho.

Príčiny krízy podniku prichádzajú z:

- **externého prostredia** – vplyvy ekonomické, sociálne, rastúca konkurencia a pod.
- **interného prostredia** – kvalita výrobkov, manažment podniku, technológie a pod.

Riešenie krízy

A. Konsolidácia

- v situácii platobnej neschopnosti podniku; snahou je odhaľovať vnútorné rezervy, ktoré ju spôsobujú, spravidla pri zachovaní doterajšieho predmetu podnikania
- vypracováva sa konsolidačný program, konsolidácia je za chodu podniku a býva preto náročná.

B. Sanácia

- hľadajú sa možnosti ako prekonať dlhodobo zhoršujúcu sa pozíciu na trhu, pokles tržieb, zisku, ktoré vedú k platobnej neschopnosti
- vypracováva sa projekt ozdravenia zahrňujúci stratégiu ozdravenia a opatrenia ako menovité a adresné úlohy a ich kontrola, ozdravenia podniku býva dlhodobý proces.

C. Reštrukturalizácia

- zámerom je odstrániť neefektívne produkty a činnosti, ktoré vedú k stratovosti a platobnej neschopnosti podniku
- vypracováva sa projekt reštrukturalizácie, ktorý zahrňuje rozhodnutia o novej štruktúre aktivít a produktov a tým aj o novej organizačnej štruktúre reštrukturalizovaného podniku.

D. Predĺženie

- osobitný spôsob riešenia zlej hospodárskej situácie a odvrátenia zániku podniku
- podnik na ochranu pred veriteľmi potrebuje získať záruky od štátu, že v rámci zákonnej lehoty (predĺženia) môže riešiť zlú hospodársku situáciu bez toho, aby veritelia uvalili na podnik konkurz.

7. Zánik podniku

- ak kríza naruší rovnováhu podniku tak, že k jej riešeniu neprispieje žiaden z predchádzajúcich spôsobov, podnik sa dostáva do úpadku
- úpadok podniku je situácia, kedy dlhy podniku prevýšili aktuálnu hodnotu majetku.

Spôsoby riešenia úpadku

A. Transformácia podniku

- podnik sa mení z doterajšej právnej formy na inú
- alebo sa rozčleňuje na viacero podniku, ktoré sa stávajú jeho právnymi nástupcami
- predstavuje len formálny zánik podniku

B. Fúzia

- splynutie s iným podnikom alebo podnikmi
- dochádza k majetkovému spojeniu podnikov s cieľom vytvoriť silnejší podnik, s lepším postavením na trhu a lepšou finančno-ekonomickou pozíciou
- predstavuje len formálny zánik podniku

C. Konkurz (na základe Zákona č. 353/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii)

- úlohou je speňažiť majetok dlžníka a použiť ho na uspokojenie nárokov veriteľov pri dodržaní zákonom stanoveného poradia
- pod dohľadom správcu konkurznej podstaty a veriteľov

D. Likvidácia¹

- materiálne i právne ukončenie podnikateľskej činnosti
- zámerom je speňaženie majetku podniku na úhradu dlhov podniku a zvyšok sa rozdelí medzi vlastníkov, dochádza tak k likvidácii imania
- v súlade s Obchodným zákonníkom, pod dohľadom likvidátora.

Majetok podniku

Majetkom podniku rozumieme hmotné a nehmotné zložky podnikania, ako stroje, budovy, materiály, peniaze a ďalšie zložky slúžiace k podnikaniu.

Majetok z hľadiska funkcia v podnikovom procese:

- Dlhodobý (neobežný) majetok
- Krátkodobý (obežný) majetok

Dlhodobý majetok podniku

V podnikovom procese svoju formu nemení a podnik ho môže používať **dlhšie ako jeden rok**:

- Dlhodobý hmotný majetok
- Dlhodobý nehmotný majetok
- Dlhodobý finančný majetok

¹ Na prezentácii bol tento bod uvedený ako „E“, bod D za záhadných okolností nebol odprezentovaný.

A. Dlhodobý hmotný majetok

- budovy, stavby, pozemky, pestovateľské celky bez ohľadu na ich obstarávaciu cenu
- samostatné hnuteľné veci a ich súbory, ktorých cena je vyššia ako 1700 € a prevádzkovo-technické funkcie dlhšie ako 1 rok

B. Dlhodobý nehmotný majetok

- práva priemyselného vlastníctva, autorské práva, licencie, patenty, softvér, projekty, výrobné a technologické postupy, marketingové štúdie a všetky výdavky so založením podniku
- jeho cena je vyššia ako 2400 Eur a doba používania dlhšia ako 1 rok

C. Dlhodobý finančný majetok

- cenné papiere a vklady v iných podnikoch s dobou držania na jeden rok
- pôžičky poskytnuté iným subjektom s dobou držania nad jeden rok
- umelecké diela a zbierky, drahé kovy a nehnuteľnosti za účelom dlhodobého uloženia finančných prostriedkov a obchodovania

Oceňovanie majetku

- obstarávacía cena – za ktorú sa majetok obstaral, pri dlhodobom hmotnom majetku sa zahŕňajú aj náklady vynaložené na uvedenie majetku do prevádzky
- vlastné náklady – náklady na výroby ak majetok podnik získal vlastnou činnosťou
- reprodukčná cena – cena, za ktoré by bolo možné príslušný majetok nakúpiť v momente oceňovania
- menovitá hodnota – uvedená na peňažných prostriedkoch, ceninách alebo pohľadávkach v okamihu ich vzniku

Obstaranie dlhodobého majetku

- Obstaranie dlhodobého majetku je formou peňažných výdavkoch, ktoré nazývame investíciami
- Obstarávanie môže byť:
 - Kúpou (strojov, zariadení)
 - Výstavbou (budov)
 - Vlastnou činnosťou a získavaním práv na výsledky
 - Prenajatím (leasingom)
 - Darovaním

- Vložením do podnikania

Leasing (lízing)

- Z vecného hľadiska predstavuje prenájom tovaru dlhodobej spotreby zákazníkom, ktorí ho používajú za leasingovú platbu podľa zmluvných podmienok
- Je vzťah medzi nájomcom a prenajímateľom (leasingovou organizáciou)
- Podľa dĺžky obdobia prenájmu:
 - A. Operatívny leasing
 - B. Finančný leasing

Operatívny leasing

- Predmetom leasingu sú štandardné tovary ako osobné auto, počítač, na kratší čas ako je životnosť prenajímaného majetku
- Po uplynutí doby prenájmu predmet neprechádza do vlastníctva nájomcu (je vo vlastníctve prenajímateľa)
- Všetky riziká vyplývajúce z vlastníctva znáša prenajímateľ
- Zmluvné strany môžu odstúpiť od zmluvy spravidla bez finančných sankcií

Finančný leasing

- Doba prenájmu zahŕňa celú alebo podstatnú časť životnosti prenajímaného majetku a spravidla končí prevodom do vlastníctva nájomcu
- Riziká sa prenášajú na nájomcu
- Leasingovú zmluvu nemožno jednostranne zrušiť bez sankcií

Leasingová platba zahrňuje

- Splátku obstarávajúcej ceny predmetu leasingu
- Leasingovú maržu, ktorá zahrňuje
 - náklady leasingovej spoločnosti
 - úrok (zisk leasingovej spoločnosti)
 - rizikovú prirážku (riziko, ak sa nepodarí už čiastočne opotrebovaný majetok znovu prenajať)

Funkcia dlhodobého majetku

- Pôsobí v podnikovom procese dlhodobo, nespotrebováva sa naraz, postupne sa opotrebováva
- Svoju hodnotu postupne prenáša do hodnoty vyrábaných produktov
- Výšku opotrebovania vyjadrujú odpisy
- Odpisuje sa dlhodobý hmotný majetok (s výnimkou pozemkov) a nehmotný majetok, neodpisuje sa dlhodobý finančný majetok

Odpisy

- Sú peňažným vyjadrením finančného a morálneho opotrebovania dlhodobého majetku
- Sú vyjadrením hodnoty majetku, ktorá sa prenáša do nákladov produktov
- Cez kalkuláciu vstupujú do ceny a podnik ich cez tržby z predaja získava ako interný zdroj financovania majetku

Predmet odpisovania

- Dlhodobý nehmotný majetok (vstupná cena > 2400 Eur, doba použiteľnosti > ako 1 rok)
- Dlhodobý hmotný majetok (vstupná cena > 1700 Eur, doba použiteľnosti > ako 1 rok)
- Odpisuje sa najviac do výšky vstupnej predmetu odpisovania

Výška odpisov závisí od

- Vstupnej ceny majetku
- Doby životnosti majetku
- Metódy odpisovania
 - Lineárne
 - Degresívne
 - Progresívne

Metódy odpisovania

- Lineárna – počas doby životnosti sa odpisuje zo vstupnej ceny vždy rovnaká čiastka
- Degresívna – výška odpisov sa počas životnosti majetku postupne znižuje, rýchlejšia tvorba zdrojov
- Progresívna – výška odpisov sa postupne zvyšuje, vo svete sa používa len zriedkavo

Odpisové metódy u nás

- Rovnomerné a degresívne (zrýchlené) odpisovanie
- Dlhodobý hmotný a nehmotný majetok je rozdelený do odpisových skupín (zákon č. 595/2003 Z.z. - o dani z príjmu)

Odpisová skupina	Doba odpisovania
1	4 roky
2	6 rokov
3	12 rokov
4	20 rokov

Rovnomerné odpisovanie

Ročný odpis sa určí ako podiel vstupnej ceny hmotného majetku a doby odpisovania pre príslušnú odpisovú skupinu:

Odpisová skupina	Doba odpisovania
1	$\frac{1}{4}$
2	$\frac{1}{6}$
3	$\frac{1}{12}$
4	$\frac{1}{20}$

Degresívne odpisovanie

Pri degresívnom (zrýchlenom) odpisovaní sa odpisovým skupinám priradujú tieto koeficienty pre zrýchlené odpisovanie:

Odpisová skupina	V prvom roku	V ďalších rokoch
1	4	5
2	6	7
3	12	13
4	20	21

Výpočet degresívnych odpisov

V prvom roku = Vstupná cena/koeficient pre zrýchlené odpisovanie v prvom roku

V ďalších rokoch

Kde:

o - ročné odpisy

Vc – vstupná cena

Op – oprávky (doteraz uskutočnené odpisy)

k – koeficient odpisovania v ďalších rokoch

r – počet rokov za ktoré sa majetok už odpisoval

Príklad na odpisy majetku

Podnik kúpil stroj v cene 155 000 eur. Stanovte priebeh odpisovania

- a) Lineárnou metódou
- b) Degresívnou metódou (zrýchleným spôsobom odpisovania)

Výpočet lineárnych odpisov

Lineárna (rovnomerná) metóda odpisovania (majetok v 1. Odpisovej skupiny)

1. Rok = $155\,000 \cdot 0.25 = 38\,750$ Eur
2. Rok = $155\,000 \cdot 0.25 = 38\,750$ Eur
3. Rok = $155\,000 \cdot 0.25 = 38\,750$ Eur
4. Rok = $155\,000 \cdot 0.25 = 38\,750$ Eur

155 000 Eur

Výpočet zrýchlených odpisov

Degresívna metóda odpisovania

1. Rok Eur
2. Rok Eur
3. Rok Eur
4. Rok Eur

Tri druhy odpisov v podniku

V podniku sa využívajú tri druhy odpisov:

- A. Daňové odpisy
 - Využívajú sa pri výpočte dane z príjmu

- Predstavujú nákladový limit, ktorý znižuje základ dane, podľa zákona o dani z príjmov
- Počítajú sa zo vstupnej ceny dlhodobého majetku

B. Účtovné odpisy

- Pre účely výpočtu výsledku hospodárenia
- Úlohou je vyjadriť skutočné opotrebenie majetku, nemôžu ovplyvniť základ dane a preto o rozdiel medzi účtovnými a daňovými odpismi je potrebné upraviť daňový základ
- Podľa zákona o účtovníctve

Prednáška 5 – 13. 3. 2012

Tri druhy odpisov v podniku

V podniku sa využívajú tri druhy odpisov:

A. Daňové odpisy

- využívajú sa pri výpočte dane z príjmu
- predstavujú nákladový limit, ktorý znižuje základ dane, podľa zákona o dani z príjmov
- počítajú sa zo vstupnej ceny dlhodobého majetku

B. Účtovné odpisy

- pre účely výpočtu výsledku hospodárenia
- úlohou je zabezpečiť obnovu dlhodobého majetku z odpisov
- vychádzajú z aktualizovanej obstarávacej ceny majetku ku dňu zostavovania kalkulácie, aktualizácia je na základe indexu cien podľa informácií Štatistického úradu

C. Kalkulačné odpisy

- využívajú sa pre účely kalkulácie nákladov a ceny
- úlohou je zabezpečiť obnovu dlhodobého majetku z odpisov
- vychádzajú z aktualizovanej obstarávacej ceny majetku ku dňu zostavovania kalkulácie, aktualizácia je na základe indexu cien podľa informácií Štatistického úradu

Investícia v podniku

Investície predstavujú sumu kapitálových výdavkov vynaložených na získanie konkrétneho druhu dlhodobého majetku.

Investície v podniku sú peňažné výdavky vynaložené na získanie dlhodobých aktív podniku, ktoré sa zhodnocujú a vracajú podniku formou peňažných príjmov v časovom úseku dlhšom ako 1 rok.

$$V - N (MAT, MZD, ODP, O) = Z$$

Členenie investícií

- hmotné investície – výsledkom je hmotný investičný majetok
- nehmotné investície – výsledkom je nehmotný investičný majetok
- finančné investície – výsledkom je finančný majetok

Parametre hodnotenia investícií

- a) kapitálové výdavky – na obstaranie hmotného a nehmotného investičného majetku a na nákup dlhodobého finančného majetku
- b) očakávané peňažné príjmy z investície počas životnosti

- c) životnosť investičného majetku získaného investíciou

Hodnotenie efektívnosti investícií

Základné ukazovatele efektívnosti investícií:

- 1) Rentabilita investícií – ziskovosť investície
- 2) Doba návratnosti investícií
- 3) Doba úhrady jednorazových investícií – kapitálových výdavkov (pri porovnávaní variant)

1. Rentabilita investícií

Ukazovateľ rentability investícií:

Ukazovateľ

- sa vypočíta ako pomer ročného zisku k priemernej ročnej hodnote dlhodobého majetku
- vyjadruje mieru výnosnosti (ziskovosti) dlhodobého majetku podniku

Kritériá:

$$\text{Cieľ (rentabilita)} \leq R_{DM}$$

2. Doba návratnosti

Ukazovateľ doby návratnosti investícií

Ukazovateľ

- sa vypočíta ako pomer jednorazovo vynaložených nákladov a cash flow (ročný zisk + odpisy)
- vyjadruje čas, za ktorý sa investícia splatí z peňažných príjmov (zisk a odpisy)

3. Doba úhrady jednorazových investícií

Investičné náklady (I) – jednorazovo vynakladané

Variant 1, Variant 2

Prevádzkové náklady (N) – vynaložené v priebehu životnosti

Ukazovateľ doby úhrady E – vyjadruje čas, za ktorý sa splatia vyššie jednorazové náklady u druhého variantu z úspor z nižších prevádzkových nákladov.

Krátkodobý majetok podniku

Doba používania do jedného roka, postupne sa premieňa z jednej formy na druhú – kolobeh majetku.

Majetok v evidencií – krátkodobý (do 1 roka, obežný majetok) a dlhodobý (1 rok, má fixný charakter, je stály).

Jeden obrat kolobehu krátkodobého majetku minimálne 1x do roka.

Charakteristika krátkodobého majetku

- vecná spotreba majetku sa započítava do nákladov a predajných cien produktov
- výdavky spojené s obstaraním majetku sa vracajú v tržbách z predaja

Zložky krátkodobého majetku

Zložky krátkodobého (obežného) majetku:

- zásoby – výrobné zásoby, zásoby nedokončených výrobkov, polotovary vlastnej výroby, hotové výrobky vlastnej výroby a tovary nakúpené za účelom predaja
- pohľadávky – dlhodobé a krátkodobé pohľadávky
- krátkodobý finančný majetok – peniaze v hotovosti a na účtoch, krátkodobé cenné papiere, ceniny.

Potreba obežného majetku

- Úlohou obežného majetku je zabezpečiť plynulý priebeh podnikateľského procesu.
- Potreba obežného majetku vyvoláva potrebu zdrojov financovania.

Potreba zdrojov financovania

Potreba zdrojov financovania závisí od

- výšky výdavkov na kúpu majetku
- obdobia, ktoré plynie od zaplatenia príslušných výdavkov do ich návratnosti v tržbách, čiže od doby ich viazanosti v zásobách, vo výrobe, v pohľadávkach.

Potrebu zdrojov môžeme stanoviť ako súčin priemerných denných výdavkov a priemernej doby viazanosti obežného majetku vo fáze skladovania, výroby, odbytu až po zaplatenie pohľadávok.

Využitie obežného majetku

Ukazovatele využitia obežného majetku

- rýchlosť obratu (obratovosť)
- doba obratu

Rýchlosť obratu

Ukazovateľ rýchlosti obratu obežného majetku

= tržby / priemerný stav zásob

- vyjadruje koľkokrát za sledované obdobie prechádza obežný majetok štádiami kolobehu (počet obrátok)
- čím bude rýchlejší obrat, tým bude menšia potreba príslušného obežného majetku a aj nižšia potreba finančných zdrojov na jeho zabezpečenie

Doba obratu

Ukazovateľ doby obratu zásob

= (priemerný stav zásob * 360) / tržby

Ukazovateľ vyjadruje čas, za ktorý sa uskutoční jedna obrátka, t.j. priemerný čas, za ktorých prechádza obežný majetok jednotlivými fázami kolobehu.

Hodnotenie využívania celkového majetku

1. Ukazovateľ účinnosti aktív (majetku)

- vypočíta sa ako podiel ročných tržieb k priemernému stavu majetku
- vyjadruje mieru, akou sa majetok transformuje do výstupov (tržieb) podniku

2. Ukazovateľ rentability aktív (majetku)

- vyjadruje výnosnosť celkového majetku podniku, t.j. akou mierou majetok prispieva k tvorbe zisku
- jeho výška je ovplyvnená rentabilitou tržieb z predaja a účinnosťou majetku podniku.

VI. Financovanie majetku

Majetok podniku

- predstavuje všetky dlhodobé a krátkodobé aktíva podniku
- pomer medzi jednotlivými zložkami majetku charakterizuje jeho majetkovú štruktúru
- ako aktíva je zachytený vo finančnej bilancii podniku

Kapitál podniku

- súhrn finančných zdrojov vynaložených na získanie podnikového majetku
- štruktúra jednotlivých zložiek kapitálu charakterizuje finančnú štruktúru podniku
- ako pasíva je zachytený vo finančnej bilancii

Aktíva a pasíva podniku

Finančná bilancia

Majetok (aktíva)	Kapitál (pasíva)
Majetok	Kapitál
Dlhodobé aktíva	Vlastné imanie
- dlhodobý nehmotný majetok	- základné imanie
- dlhodobý hmotný majetok	- fondy a nerozdielny zisk
- dlhodobý finančný majetok	
Krátkodobé aktíva	Cudzie zdroje
- zásoby	- dlhodobé záväzky
- pohľadávky	
- finančný majetok	- krátkodobé záväzky

Majetok z hľadiska likvidnosti

Majetok podniku z hľadiska likvidnosti, čiže schopnosti premeny na finančné prostriedky

- takmer nelikvidný – dlhodobý hmotný a dlhodobý nehmotný majetok
- dlhodobo likvidný – dlhodobý finančný majetok

- menej likvidný – zásoby
- v krátkom čase likvidný – splatné pohľadávky
- najlikvidnejší krátkodobý finančný majetok

Zdroje financovania majetku

Na nadobudnutie majetku podnik potrebuje finančné zdroje

- Vlastné zdroje
- Cudzie zdroje

A. Vlastné zdroje

V súvahe sú zoradené pod položkou vlastné imanie a pozostáva z položiek:

- a) Základné imanie podniku
 - Základný vklad do spol. s r.o. (minimálne 5000 Eur)
 - Nominálna hodnota akcií v a.s. (minimálne 25 000 Eur)
- b) Nerozdelený zisk
 - Nerozdelený zisk z minulých období (po zaplatení daní a výpláte dividend)
 - Nerozdelený zisk z bežného obdobia

Zvyšovanie vlastných zdrojov

- A. Vkladmi do podniku v závislosti od typov podnikov (podnik jednotlivca, obchodné spoločnosti, družstvá)
- B. Vyššou tvorbou zisku a ponechaním zisku v podniku (obmedzenie vyplácania dividend)

Zisk podniku

Zisk ako hospodársky výsledok (rozdiel medzi výnosmi a nákladmi podniku).

Hospodársky výsledok má formu:

- zisku (výnosy sú vyššie ako náklady) alebo
- straty (výnosy sú nižšie ako náklady)

Je rozdielom medzi výnosmi a nákladmi podniku. Charakterizuje efektívnosť používania podnikového kapitálu (ukazovateľ rentability = zisk/vložený kapitál).

Je zdrojom dôchodkov vlastníkom (vypláca sa z neho úročenie vlastníckeho kapitálu). Dôležitým zdrojom financovania rozvoja podniku.

Dôležitým zdrojom financovania rozvoja podniku.

Výška zisku závisí od faktorov:

- objem realizovanej produkcie
- štruktúra realizovanej produkcie
- cena jednotky realizovanej produkcie
- náklady na jednotku realizovanej produkcie

Model tvorby zisku

Vykázaný zisk v danom roku

- daň
 - prídely do rezervného fondu zo zisku
 - prídely ostatným fondom zo zisku
 - úhrada tantiém (členov dozornej rady)
 - výplata dividend, resp. podielov na zisku
- nerozdelený zisk bežného roka
+ nerozdelený hospodársky výsledok z minulých rokov
nerozdelený zisk koncom roka

B. Cudzie finančné zdroje podniku

Cudzie finančné zdroje predstavujú pre podnik dlh a patria sem:

a) Úvery

- krátkodobé úver (úvery splatné do 1 roka)
- dlhodobé úvery (úvery splatné v období viac ako 1 rok)

b) Záväzky

- krátkodobé záväzky – záväzky splatné v rámci roka (záväzky voči dodávateľom, zamestnancom, štátu)
- dlhodobé záväzky – záväzky splatné v období dlhšom ako 1 rok

a) Úvery

Úver je návratnou formou získania cudzích zdrojov na základe úverovej zmluvy medzi dlžníkom a veriteľom, kde

- veriteľ na základe úverovej zmluvy dáva k dispozícii zdroje (dlh) a spravuje tento dlh
- dlžník sa zaväzuje splatiť dlh a uhradiť úroky v dohodnutej výške a čase
- medzi ustanovenia úverovej zmluvy patrí spôsob ručenia dlžníka, výška úrokovej sadzby, lehota splatnosti, spôsob poskytovania a splácania úveru

6. prednáška – 20.3.2012

Zdroje financovania

a) Úvery

Úver je návratnou formou získania cudzích zdrojov na základe úverovej zmluvy medzi dlžníkom a veriteľom, kde

- veriteľ na základe úverovej zmluvy dáva k dispozícii zdroje (dlh) a spravuje tento dlh
- dlžník sa zaväzuje splatiť dlh a uhradiť úroky v dohodnutej výške a čase
- medzi ustanovenia úverovej zmluvy patrí spôsob ručenia dlžníka, výška úrokovej sadzby, lehota splatnosti, spôsob poskytovania a splácania úveru

b) Záväzky

Záväzky sú „automaticky“ vznikajúcim dlhom, ktorý ako úverový zdroj má podnik bezplatne (bezúročne) k dispozícii na krytie svojich potrieb a patria sem:

- záväzky voči zamestnancom – zúčtovanie miezd je koncu mesiaca, ale výplatný termín je neskôr
- záväzky voči štátnemu, resp. miestnemu rozpočtu – napr. pri oneskorenej platbe daní
- záväzky voči dodávateľom – termín dodávky sa nekryje s termínom platby za dodávku

Zlaté pravidlo financovania

Dlhodobý majetok podniku by mal byť krytý dlhodobými zdrojmi podniku, t.j.:

- vlastnými zdrojmi a
- dlhodobými cudzími zdrojmi (*dlhodobými úvermi a záväzkami*)

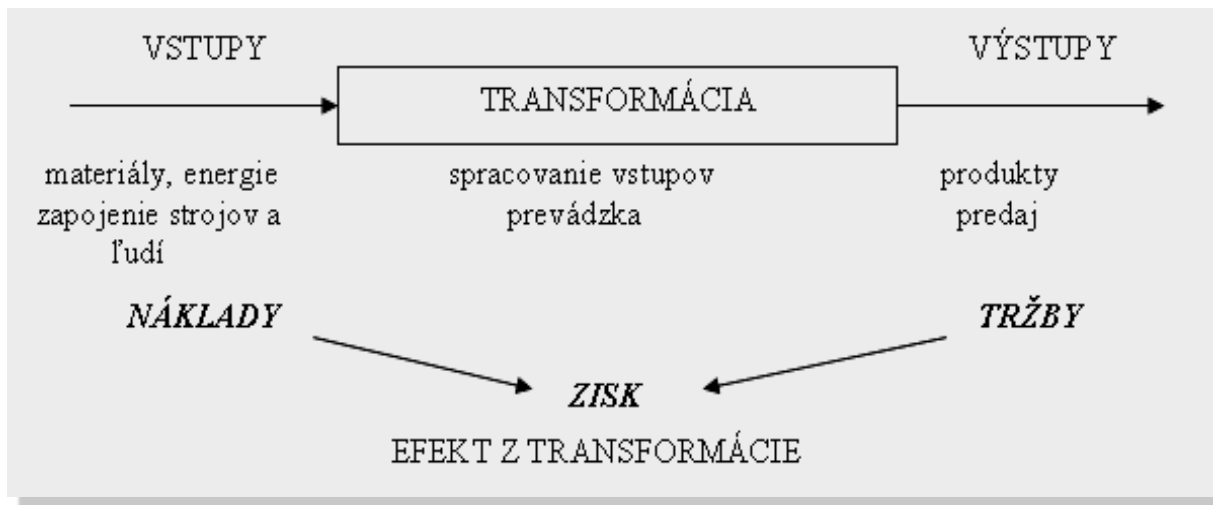
Dlhodobý majetok
Krátkodobý majetok

Vlastné zdroje
dlhodobé c.z.
Cudzie zdroje (krátkodobé c.z.)

Podľa tohto pravidla nemôžeme výstavbu budov alebo zakúpenie nových technológií, ktorých životnosť je niekoľko rokov finančne pokrývať z krátkodobých úverov (úverov splatných v priebehu 1 roku).

VII. Náklady v podniku

Náklady zobrazujú celkovú spotrebu produkčných faktorov (vstupov) na zabezpečenie podnikového procesu.



Riadenie nákladov v podniku

- Náklady zobrazujú celkovú spotrebu produkčných faktorov
- Vystupujú ako syntetický ukazovateľ kvality podnikateľských aktivít a manažmentu podniku
- Nižšie náklady umožňujú:
 - pri nezmenených cenách zvyšovať zisk
 - znižovať ceny a tým zvyšovať konkurencieschopnosť

Typológia nákladov

Pri riadení nákladov vychádzame z ich členenia:

- druhové členenie nákladov
- kalkulačné členenie nákladov
- členenie nákladov podľa závislosti od objemu výroby

A. Druhové členenie nákladov

- zoskupovanie nákladov do ekonomicky rovnorodých druhov podľa produkčných faktorov, vypovedá o tom, čo bolo spotrebované
- používa sa v účtovníctve, vo výkaze ziskov a strát

Základné nákladové druhy

- materiálové náklady (suroviny, materiál, energie)

- služby (opravy a udržovanie, cestovné)
- osobné náklady (mzdové, náklady na sociálne zabezpečenie)
- iné náklady na hospodársku činnosť (odpisy dlhodobého majetku, manká a škody, daň z nehnuteľností, poplatky)
- finančné náklady (nákladové úroky, kurzové straty)
- mimoriadne náklady (tvorba rezerv)

B. Kalkulačné členenie nákladov

Ide o rozhodovanie nákladov na jednotlivé výkony (výrobky a služby).

Podľa spôsobu rozvrhovania nákladov na výkony:

- náklady priame (jednotkové), priamo súvisia s produktom, bezprostredne sa priradujú k výkonom
- náklady nepriame (režijné), s produktom súvisia sprostredkovane, nemožno bezprostredne ich priradiť, je nutné ich rozpočítavať (rozvrhovať)

Kalkulačné členenie nákladov



Priame náklady

Priamy materiál – spotreba materiálu, ktorý tvorí podstatu produktu a možno ho priradiť k produktu priamo.

Priame mzdy – mzdy výrobných robotníkov zabezpečujúcich technologický postup a možno ich priamo priradiť k produktu.

Ostatné priame náklady – nezahrnuté v predchádzajúcich položkách a možno ich priradiť k produktu priamo.

Stanovenie priamych nákladov

Priame náklady sa stanovujú na základe noriem spotreby materiálu, spotreby času na výrobok a ceny materiálu a práce.

Nepriame náklady

Výrobná réžia – všetky spoločné náklady prevádzky, dielne ako odpisy, mzdy pomocných a riadiacich pracovníkov, energie

Správna réžia – náklady súvisiace s riadením podniku, prípadne menšej organizačnej jednotky, ako mzdy riadiacich pracovníkov, náklady na odpisy, vykurovanie, osvetľovanie

Odbytová réžia – náklady súvisiace s odbytom výkonov, ako náklady predajných oddelení, na reklamu, skladovanie a dopravu

Stanovenie nepriamych nákladov

Nepriame náklady sa stanovujú na základe režijnej prirážky, ktorá vychádza z pomeru celkových nepriamych nákladov k rozvrhovej základni, ktorou môžu byť veličiny:

- peňažné, ako priamy materiál, priame mzdy
- naturálne, ako počet výrobkov, normohodín

Pomocou režijnej prirážky sa nepriame náklady rozvrhujú do jednotlivých produktov (režijná prirážka x priame náklady u daného produktu = nepriame náklady).

Všeobecný model kalkulácie:

Všeobecný model kalkulácie:

1. Priamy (jednotkový) materiál
2. Priame (jednotkové) mzdy
3. Ostatné priame (jednotkové) náklady
4. Prevádzková (výrobná) réžia

Prevádzkové (výrobné) náklady

5. Správna réžia
6. Odbytová réžia

Vlastné náklady výkonu

7. Zisk (strata)

Predajná cena

C. Členenie nákladov v závislosti od objemu výroby

V závislosti od objemu výkonov sa náklady členia:

- A. Náklady fixné
- B. Náklady variabilné

Náklady fixné

- * súvisia so zabezpečením prevádzkovej schopnosti podniku (kapacity), napr. mzdy radiacích pracovníkov, odpisy, náklady na opravy, prenájom
- * vo svojej absolútnej výške sa so zmenou objemu výroby v rámci danej kapacity nemenia
- * v prepočte na jednotku produkcie majú pri zvyšovaní objemu výroby klesajúcu tendenciu (menia sa)

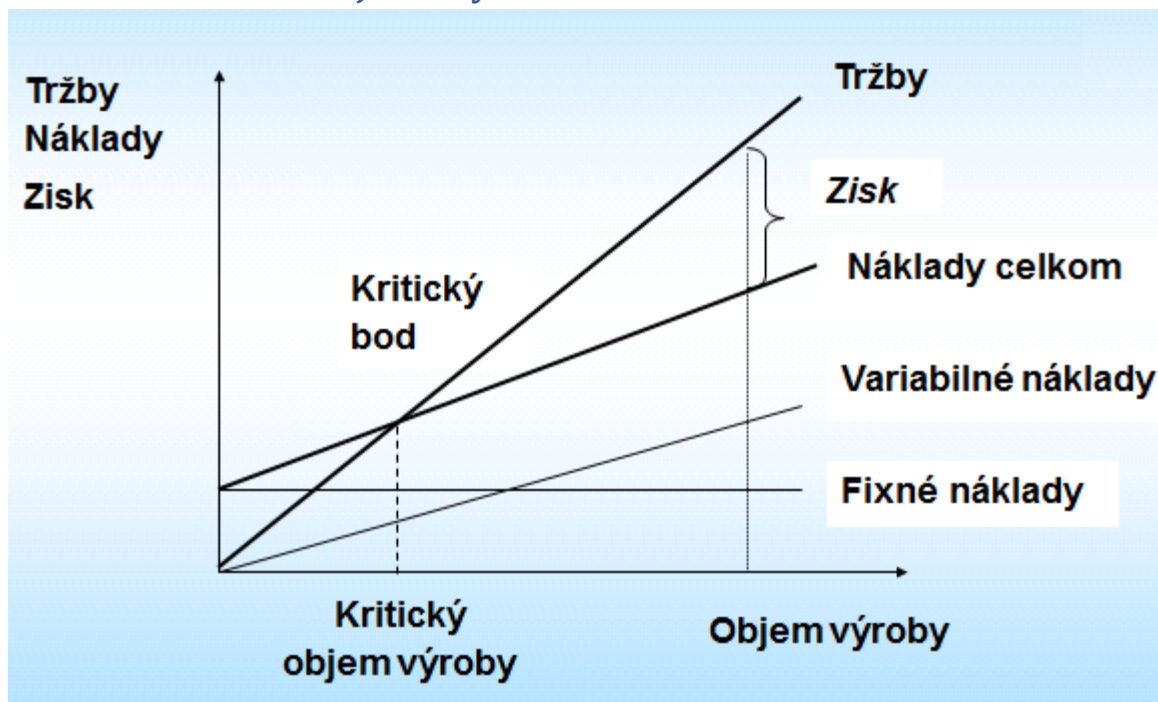
Náklady variabilné

- * pružné, priamo súvisia s danou produkciou, napr. mzdy výrobných robotníkov, spotreba základného materiálu, pomocného materiálu a pod.
- * náklady sa vo svojej absolútnej výške menia so zmenou objemu výroby
- * v prepočte na jednotku výroby sa pri zmene objemu výroby nemenia

Kritický objem výroby

Kritický objem výroby predstavuje taký objem výroby, pri ktorom sú uhradené všetky náklady a podnik začína dosahovať zisk.

Model kritického objemu výroby



Výpočet kritického objemu výroby

Pri výpočte kritického objemu výroby vychádzame zo vzťahu:

$$Z = T - N$$

$$Z = P \cdot Q - F - V \cdot Q$$

Kde: Z je zisk, P je cena jednotky výroby, T sú tržby

Za podmienky, že $Z = 0$ platí kritický objem výroby:

$Q_k =$ kde Q_k je kritický objem výroby

Príklad rozhodovania na základe metódy kritického objemu výroby

Fixné náklady sú 40 000 Eur. Cena jedného výrobku je 2 eurá a variabilné náklady na kus sú 1,20 eura. Vypočítajte:

- pri akom objeme výroby je v podniku kritický bod (BEP)
- pri akom objeme výroby by podnik dosiahol zisk 40 000 eur
- kritický bod, ak podnik zvýši fixné náklady na 50 000 eur
- kritický bod, ak podnik zníži variabilné náklady na kus na 1 euro
- kritický bod, ak sa cena výrobkov zníži na 1,80 eura.

Výpočet:

a) kritický objem výroby v podniku $Q = = = 50\,000$ ks

b) podnik dosiahne zisk vo výške 40 000 eur pri objeme výroby 100 000 ks

$$Z = T - N = 100\,000 \cdot 2 - (40\,000 + 100\,000 \cdot 1,20) = 200\,000 - 160\,000 = 40\,000 \text{ Sk}$$

c) kritický objem výroby v podniku $Q = = = 62\,500$ ks

d) kritický objem výroby v podniku $Q = = = 40\,000$ ks

e) kritický objem výroby v podniku $Q = = = 66\,667$ ks

VIII. Výnosy, náklady, hospodársky výsledok podniku

Podnik podľa Obchodného zákonníka je „sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia ZISKU.“

Zisk je ekonomickým výsledkom, vyjadruje rozdiel medzi výnosmi (tržby a ostatné výnosy) a nákladmi.

Náklady a výnosy patria popri zisku k základným ekonomickým ukazovateľom podniku.

Tržby a výnosy podniku

Výkony predstavujú celkové výstupy podnikovej činnosti v podobe hodnoty produktov, t.j. výrobkov a služieb, ktoré poskytuje odberateľom – zákazníkom.

Tržby a výnosy sú ukazovateľom vyjadrujúcim výstupy zisťované pomocou metodiky účtovníctva.

Podstata tržieb a výnosov

- * **tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb**
- * **tržby z predaja tovaru** (nakúpeného za účelom ďalšieho predaja)
- * **výnosy z predaja majetku** (tržby z odpredaja nepotrebných strojov a zariadení, nepotrebného materiálu, predaj budov a pozemkov)
- * **výnosy z finančných investícií** (z odpredaja cenných papierov, ostatného finančného majetku)
- * **mimoriadne výnosy** (náhrada škôd)

Podstata vzniku zisku

Zisk je rozdielový ukazovateľ, ktorý vzniká ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi

Výnosy	
Náklady	Zisk

Zisk je ukazovateľ, pomocou ktorého je možné kvantifikovať dosahovaný efekt z podnikovej činnosti.

Hospodársky výsledok podniku

Hospodársky výsledok (má formu zisku alebo straty)

- * vyjadruje efektívnosť používania podnikového kapitálu
- * je zdrojom dôchodkov vlastníkov
- * je zdrojom financovania rozvoja podniku (samofinancovanie)

Zisk ako výsledok podniku zahrňuje

- * Prevádzkový hospodársky výsledok
- * Hospodársky výsledok z finančných operácií
- * Mimoriadny hospodársky výsledok

Prevádzkový hospodársky výsledok

Prevádzkový hospodársky výsledok je rozdiel medzi prevádzkovými výnosmi (tržby z predaja a ostatné výnosy) a prevádzkovými nákladmi (spotreba materiálu, osobné náklady, ostatné náklady hospodárskej činnosti)

Hospodársky výsledok z finančných operácií

Hospodársky výsledok z finančných operácií je rozdiel medzi finančnými výnosmi (výnosy predaja cenných papierov, výnosové úroky, výnosy z predaja ostatného finančného majetku) a finančnými nákladmi (nákladové úroky, poistenie, kurzové straty)

Mimoriadny hospodársky výsledok

Mimoriadny hospodársky výsledok je rozdiel mimoriadnych výnosov (náhrady za škody, ostatné mimoriadne výnosy) a mimoriadnych nákladov (škody na majetku, tvorba rezerv)

Výkaz ziskov a strát

1. Prevádzkové výnosy
2. - Prevádzkové náklady
3. Výsledok hospodárenia z prevádzkových činností
4. Finančné výnosy
5. – Finančné náklady
6. Výsledok hospodárenia z finančných činností
7. $(3 + 6) - \text{daň z bežnej činnosti} = \text{Výsledok hospodárenia bežnej činnosti}$
8. Výnosy z mimoriadnej činnosti

9. Náklady na mimoriadnu činnosť
10. $(8 - 9)$ – daň z príjmov z mimoriadnej činnosti = Výsledok hospodárenia z mimoriadnych činností
11. $7 + 10$ = Výsledok hospodárenia za bežné obdobie

Výkaz ziskov a strát

- * poskytuje prehľad o výnosoch a nákladoch za určité časové obdobie
- * zachytáva výnosy a náklady podniku v súlade s princípom aktuálneho účtovníctva (keď výnosy vznikli a náklady sa vynaložili)

Výkaz cash flow

PREHĽAD O PEŇAŽNÝCH TOKOCH (CASH-FLOW)

- * zachytáva skutočný pohyb peňažných prostriedkov v danom období
- * od výkazu ziskov a strát sa líši v dôsledku rozdielov medzi výnosmi a peňažnými príjmami a rozdielmi medzi nákladmi a peňažnými dávkami

Peňažné príjmy a výdavky

- * sumy, ktoré za určité obdobie podnik v peňažnej forme prijal a ktoré boli v peňažnej forme vydané
- * zachytávajú sa vo výkaze peňažných príjmov a výdavkov, ktoré ktorý poskytuje prehľad o peňažných tokoch podniku

7. prednáška – 27.3.2012

Rozdiely medzi príjmami a výdavkami

Rozdiely z časového hľadiska:

- tržba vzniká momentom realizácie
- peňažný príjem získa predávajúci momentom zaplatenia
- peňažný výdavok vzniká vtedy, keď podnik za inputy platí
- náklad vzniká pri vynakladaní inputov v reprodukčnom procese

Rozdiely medzi príjmami a výdavkami

Obsahové rozdiely vyplývajú z peňažných vzťahov súvisiacich s rozdeľovaním hospodárskeho výsledku podniku (výplata dividend je v podniku peňažným výdavkom, ale neobjaví sa medzi položkami výkazu ziskov a strát).

Vykazovanie cash flow

Metóda vykazovania cash flow:

A. Priama metóda

B. Nepriama metóda

Priama metóda výpočtu CF

Priama metóda

je založená na priamom sledovaní všetkých peňažných príjmov a peňažných výdavkov podniku za určité obdobie (v peňažnom denníku pri jednoduchom účtovníctve).

Nepriama metóda

Zisk pred zdanením a odpisy z dlhodobého hmotného a nehmotného majetku sa upravujú

- o výnosy, ktoré v sledovanom období nevyvolali peňažný príjem
- o náklady, ktoré v sledovanom období neznamenal peňažné výdavky a
- o ďalšie peňažné príjmy a výdavky, ktoré sa v danom období neprejavili vo výnosoch ani nákladoch podniku

Manažment

Manažment a manažéri

I. Podstata manažmentu

II. Manažéri v organizácii

III. Manažérske roly a manažérske zručnosti

I. Podstata manažmentu

Manažment je proces zameraný na efektívne dosahovanie cieľov, obsahom ktorého je plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola.

Plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola predstavujú kľúčové manažérske aktivity, ktoré označujeme za manažérske funkcie.

Plánovanie

Plánovanie ako manažérska funkcia je zameraná na:

- vytýčenie cieľov
- stanovenie postupov a vytvorenie podmienok na dosiahnutie cieľov
- vytvorenie systému plánovania v organizácii

Organizovanie

Organizovanie ako manažérska funkcia:

- definovanie pracovných miest a vytvorenie útvarov
- definovanie štruktúry vzťahov medzi pracovníkmi a útvarmi, koordinácia činností
- vytvorenie organizačnej štruktúry

Vedenie ľudí

Vedenie ľudí ako manažérska funkcia

- štýl vedenia ľudí
- motivovanie pracovníkov
- komunikácia s ľuďmi

Kontrola

Kontrola ako manažérska funkcia

- monitorovanie súčasného stavu plnenia cieľov
- hodnotenie úloh a výkonnosti jednotlivcov a kolektívov
- korekcie smerom k zabezpečeniu cieľov

II. Manažéri v organizácii

Organizácia je vnútorne štruktúrovaná skupina ľudí, ktorá je vytvorená so zámerom dosiahnuť určitý, konkrétne špecifikovaný cieľ.

Pracovníkov v organizácii

- Manažérov – riadia aktivity ostatných, ich primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie
- Výkonných pracovníkov – priamo zabezpečujú (vykonávajú) produkciu výrobkov a služieb

Typológia manažérov

Manažérov v organizácii členíme z pohľadu:

1. Úrovne manažmentu
2. Rozsahu aktivít, ktoré riadia
3. Či sú nositeľmi líniovej alebo štábnej moci

1. Úroveň manažmentu

A. Vrcholoví manažéri

- celkové riadenie a činnosť organizácie
- strategické ciele, ktoré sú kľúčové pre prežitie a rast
- ciele v agregovanej forme, na dlhší horizont

B. Manažéri strednej úrovne

- riadenie menších organizačných jednotiek vytváraných podľa kľúčových produktov a špecifických oblastí organizácie
- špecifické ciele a stratégie pre tieto jednotky
- ciele k strednodobému horizontu

C. Manažéri prvého stupňa (nižší manažéri)

- riadenie najmenších jednotiek a výkonných pracovníkov

- konkrétne ciele a úlohy, ktoré je potrebné zabezpečiť
- ciele špecifické, viac na kratší časový horizont

2. Rozsah aktivít, ktoré riadia

A. Manažéri univerzalisti (generalisti)

- zodpovední za celkovú činnosť ucelenej jednotky, ako je podnik, závod, prevádzka, dielňa
- komplexnú právomoc a zodpovednosť za jednotku

B. Manažéri špecialisti (funkčne špecializovaní)

- zodpovední za určitú špecializovanú oblasť činnosti v organizácii, ako marketing, výroba, predaj
- právomoc a zodpovednosť za danú špecializovanú oblasť v organizácii

3. Líniová a štábna moc

A. Línioví manažéri

- zodpovední za dosiahnutie cieľov celej organizácie alebo menšej ucelenej jednotky
- zapojení do línie príkazov a kontroly vo vzťahu k nižším úrovniam, majú túto právomoc

B. Štábni manažéri

- zodpovední za určitú špecializovanú oblasť, čím vytvárajú podmienky pre dosahovanie cieľov organizácie
- nie sú zapojení do línie dávania príkazov a kontroly v hierarchii organizácie, majú právomoc len vo vzťahu k tejto špecializovanej oblasti

Manažérska verzus nemanadžérska práca

- manažérska práca zahŕňa celý proces manažmentu, všetky manažérske funkcie, pri nemanadžérskej práci sa činnosti vzťahujú len k určitej manažérskej funkcii
- manažéri majú podriadených, výkonní pracovníci nemajú
- manažérska práca sa vykonáva nad výkonnou úrovňou, nemanadžérska práca na výkonnej úrovni
- manažérska práca by nemala byť rutinnou, ale tvorivou činnosťou, spojená s rozhodovaním, špecifickými zručnosťami manažéra, nemanadžérska práca skôr smeruje k implementácii rozhodnutí

III. Manažérske roly

Manažérske roly vyjadrujú požadované správanie, postoje, konanie manažéra v organizácii. Manažér by mal vedieť zastávať nasledovnú tri skupiny rolí:

A. Interpersonálne roly

- **reprezentant** – oficiálny predstaviteľ organizácie
- **vodca** – usmerňovanie a koordináciu činnosti podriadených
- **koordinátor** – vytváranie kontaktov v externom prostredí na podporu cieľov

B. Informačné roly

- **monitor** – získavanie informácií pre rozhodovanie
- **šíriteľ informácií** – výmena informácií medzi manažérom a spolupracovníkmi, či podriadenými
- **hovorca** – poskytovanie informácií o organizácii externému prostrediu

C. Rozhodovacie roly

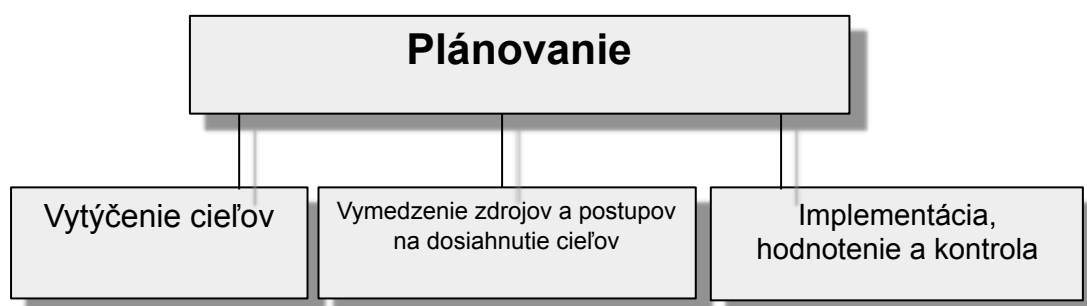
- **podnikateľ** – schopnosť vyhľadávať nové príležitosti
- **riešiteľ problémov** – ktoré vznikajú bežne i ako krízové situácie
- **alokátor zdrojov** – rozmiestňovanie a využívanie zdrojov
- **vyjednávač** – komunikovať so subjektmi externého prostredia a hľadať vzájomnú dohodu

Manažérske zručnosti (schopnosti)

- **odborné (technické)** – využívať špecifické metódy a postupy v manažérskej práci
- **interpersonálne** – viesť ľudí, motivovať ich, komunikovať, riešiť pracovné konflikty
- **konceptné** – vidieť organizáciu ako celok, vzťahy vo vnútri i s externým prostredím
- **projekčné** – nachádzať praktické riešenia na realizáciu rozhodnutí v manažérskej práci

Plánovanie ako východisková manažérska funkcia

Plánovanie ako proces:



Význam plánovanie:

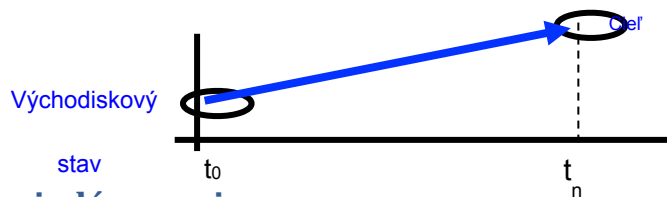
- udáva smer činnosti organizácie
- koordinácia umožňuje predchádzať plytvaniu
- zamýšľaním sa nad budúcnosťou redukovať neistotu
- poskytuje štandardy pre hodnotenie

Vytýčenie cieľov

Cieľ je určitý bod v budúcnosti ku ktorému organizácia smeruje a plán vymedzuje cestu k jeho dosiahnutiu

Ak má cieľ splniť túto funkciu, musí mať:

- jasnú „hodnotovú“ orientáciu s vymedzenými prioritami
- možnosť merateľnosti a hodnotenia
- časové vymedzenie



Vývoj plánovania

Plánovanie do II. sv. vojny

- Ťažisko na krátkodobom plánovaní
- Riešenie operatívnych úloh výroby a predaja na formulujúcich sa trhoch

Plánovanie v 50. a 60. rokoch

- prechod k dlhodobému plánovaniu (podrobnejšie plánovanie na dlhší časový horizont)
- využívajú sa kvantitatívne metódy, modely, počítače
- orientácia do vnútra podniku, na využitie vnútorných zdrojov
- plánovanie založené na raste dopytu, lojalite zákazníkov

Plánovanie v 70. a 80. rokoch

- prechod k strategickému plánovaniu na strategických cieľoch, ktoré sú dôležité z hľadiska prežitia a rastu
- zameranie na hodnotenie vonkajšieho prostredia
- plánovanie založené na systéme MBO

Plánovanie od polovice 80. rokov

- prechod k strategickému riadeniu
- plánovanie ako súčasť strategického riadenia (zahrňuje strategické ciele, skúmanie prostredia, výber stratégie, implementácia, kontrola)
- strategické myslenie – zamerané na komplexné chápanie budúcnosti, jej trendov a na základe toho skúmať miesto a úlohu organizácie v budúcom vývoji

Strategický manažment

Strategický manažment je zameraný na formuláciu základných a dlhodobých zámerov a cieľov organizácie i rámcových postupov a ciest na ich dosiahnutie

Proces strategického manažmentu

Proces strategického manažmentu zahrňuje

1. Formuláciu cieľov
2. Skúmanie prostredia
3. Tvorba a výber stratégie
4. Implementácia stratégie
5. Hodnotenie a kontrola

1. Formulácia cieľov

Vízia – obraz budúcnosti, na základe myšlienok predbiehajúcich dobu, ktorý ako hnacia sila ťahá dopredu ďalšie generácie.

Poslanie – vyjadruje zmysel existencie firmy, predstavuje „kto sme“ a „kým sme“. Zahrňuje predmet činnosti, výrokovú a trhovú orientáciu, vzťah k zákazníkom, zamestnancom, akcionárom a ostatným subjektom, k inováciám, zmenám a pokroku.

Strategické ciele – sú míľnikmi na ceste k naplňaniu vízie, vytýčené pre určitú etapu na ceste k vízií.

2. Skúmanie prostredia

Proces skúmania prostredia zahrňuje analýzu

- a) Externého prostredia
- b) Interného prostredia

A. Externé prostredie

- globálne prostredie (makroprostredie) – trendy politické, ekonomické, sociálne, technologické
- konkurenčné prostredie (odvetvové) – konkurenčné sily ako zákazníci, dodávatelia, súčasní i potenciálni konkurenti, substitučné produkty

Skúmanie externého prostredia

- *všeobecná charakteristika externého prostredia*
- *skúmanie trendov globálneho prostredia a ich vplyvu na organizáciu*
- *odvetvová analýza konkurenčného prostredia*
- *hodnotenie výsledkov analýzy*
 - *nových príležitostí (opportunities)*
 - *možných ohrození z okolia (threats)*

Metódy skúmania

Metódy skúmania externého prostredia

- A) Analýza PEST
- B) Porterova analýza (Porterov model piatich síl)

8. prednáška – 3.4.2012

Analýza PEST

Analýza PEST – skúma trendy vo vývoji makroprostredia na základe pôsobenia faktorov

- **Ekonomické faktory** – HDP, úrokové miery, inflácia, nezamestnanosť, vývoj krízových kurzov, dane
- **Politicko-právne faktory** – stabilita vlády, zákonov, sociálna politika, regulačné opatrenia vlády
- **Sociálne faktory** – demografický vývoj, životná úroveň, vzdelanosť, životný štýl a hodnoty
- **Technologické faktory** – technologické trendy, výdavky na výskum, vládna podpora výskumu

Porterova analýza

Porterov model piatich síl – skúma päť síl ovplyvňujúcich konkurenčné prostredie v odvetví:

- **súčasní konkurenti v odvetví** – stupeň súťaže medzi podnikmi umiestnenými v odvetví
- **potenciálni konkurenti** – riziko vstupu nových konkurentov
- **kupujúci** – obchodná sila kupujúcich
- **dodávatelia** – obchodná sila dodávateľov
- **substitučné produkty** – hrozba substitučných výrobkov a služieb

Pravidlá hodnotenia modelu

- čím silnejší je vplyv každej zo síl, podnik má obmedzenejšiu možnosť zvyšovať ceny a dosahovať väčší zisk, je menšia atraktivita odvetvia
- silné konkurenčné sily možno považovať za hrozby, ktoré pôsobia na znižovanie zisku podniku
- slabé konkurenčné sily možno považovať za príležitosti, dovoľujú podniku zvyšovať zisk
- vplyv síl sa môže časom meniť, vývoj vplyvov
- vplyv silných konkurenčných síl možno vhodnou stratégiou eliminovať, využiť vo svoj prospech

B. Interné prostredie

Interné prostredie – skúmanie zamerané na hodnotenie vnútorných schopností a zdrojov podniku

Interné prostredie podniku

- **štruktúra podniku** – aktivít, produktov, organizačná štruktúra

- **zdroje podniku** – ľudské, materiálové, kapacitné, finančné
- **podniková kultúra** – postoje, systém hodnôt

Postup skúmania

- inventarizácia zdrojov, stav v štruktúre, kultúre
- skúmanie vzťahov medzi zdrojmi, štruktúrou, kultúrou
- porovnávacia a proporcionálna analýza
- hodnotenie výsledkov
 - silných stránok podniku (strengths)
 - slabých stránok podniku (weaknesses)

Metóda kritických faktorov úspešnosti

- Výber faktorov, ktoré sú významné z hľadiska úspešnosti podniku – 20 až 30 faktorov.
- Z faktorov úspešnosti sa vyberú tie, ktoré sú kritické (najdôležitejšie) z hľadiska úspešnosti – 5 až 7.
- Porovnávanie podniku z dvomi až tromi najvýznamnejšími konkurentmi z hľadiska kritických faktorov úspešnosti.
- Výsledkom porovnávanie je odhalenie, v čom sú silné a v čom slabé stránky podniku v porovnaní s konkurenciou.

Metóda kritických faktorov úspešnosti

Kritické faktory úspešnosti	Stupne hodnotenia faktorov								
	slabý			priemerný			dobrý		
	4	3	2	1	0	1	2	3	4
Kvalita		A			B		C		
Servis		A	B				C		
Pružnosť		C					A	B	
Dostupnosť		B	A	C					
Cena		A					B	C	

Hodnotenie strategického profilu

- Tabuľka obsahuje informácie o hodnotení nášho podniku – A, aj podnikov konkurencie – B, C.
- Priaznivo hodnotíme strategický profil nášho podniku, ak urobíme spojnicu bodov a táto je čo najviac vyrovnaná a umiestnená v pravom krajnom stĺpci tabuľky.

- Čím viac je krivka lomená a inklinuje viac k stĺpcom vľavo, tým slabšie je hodnotený strategický profil podniku.
- Pri analytickom pohľade na jednotlivé faktory, môžeme odhaliť v čom sú silné a slabé stránky podniku.

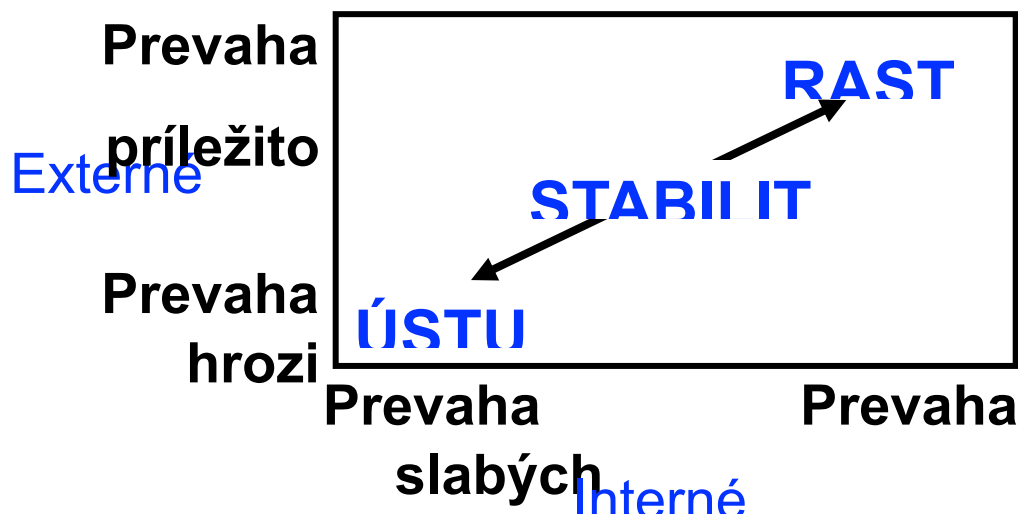
3. Výber a formulácia stratégie

- Stratégia je cesta k naplneniu cieľov, východiskom sú informácie z predchádzajúcich analýz.
- Výsledky predchádzajúcich analýz sa syntetizujú pomocou metódy SWOT.

Metóda SWOT analýzy

- systematicky analyzuje a hodnotí silné a slabé stránky v porovnaní s konkurenciou, príležitosťami a hrozbami v prostredí
- ak podnik pôsobí iba v jednom odvetví, výsledky sa vzťahujú k celému podniku
- ak podnik pôsobí vo viacerých odvetviach analýza sa uskutočňuje podľa odvetví

Základná typy stratégií



Tvorba stratégie

- A. Stratégia podniku – za celý podnik, tvorba portfólia aktivít
- B. Strategickkej podnikateľskej jednotky – jednotky sa vytvárajú podľa produktov, zákazníkov, území, sú s vyššou mierou samostatnosti
- C. Funkčné stratégie – na rozvoj funkčnej oblasti

Stratégia podniku

1. stratégia rastu zameraná na rozvoj v odvetví, cestou interného a externého rastu, rast
 - a) zvyšovaním podielu na stabilnom trhu
 - b) udržiavaním postavenia alebo zvyšovaním podielu na rastúcom trhu
 - c) pri klesajúcom trhu vstupom na nové trhy
2. stratégia stability na udržiavanie existujúcich pozícií
3. stratégia útľmu (konsolidácia – odhalenie rezerv, sanácia – ozdravenie podniku a jeho oblastí, reštrukturalizácia – produktov, likvidácia – ukončenie)
4. stratégia kombinovaná

Stratégia podnikateľskej jednotky

1. Nákladového vodcovstva
 - konkurenčné výhody cez minimalizáciu nákladov, skôr štandardná kvalita
 - súčasné trhové ceny umožnia nadpriemerný zisk
2. Diferenciačná stratégia
 - konkurenčné výhody cez najvyššiu kvalitu, odlišnosť
 - kupujúci budú ochotní zaplatiť vyššiu cenu
3. Špecializačná stratégia (u malých podnikov)
 - špecializácia na určitý segment, trhovou medzeru
 - konkurenčné výhody cez minimalizáciu nákladov alebo vysokú kvalitu

Funkčné stratégie

- a) Marketingová stratégia
 - o presadení sa na trhu
 - ako podporiť minimalizáciu nákladov alebo vysokú kvalitu pomocou marketingových nástrojov
 - produkt a jeho kvalita
 - cena
 - podpora predaja (reklama)
 - distribučné (odbytové cesty)
- a) Stratégia materiálového a kapacitného zabezpečenia

- ako postupovať v zabezpečení produkcie
- na podporu minimalizácie nákladov alebo diferenciácie

b) Stratégia výroby

- ako postupovať v transformačnom procese
- ako kritériá uplatňovať pri tvorbe objemu a sortimentu produkcie minimalizácia nákladov alebo vysoká kvalita

c) Personálna stratégia

- ako postupovať pri získavaní, ďalšom rozvoji, starostlivosti, motivácii a odmeňovaní pracovníkov
- aké požiadavky bude klásť stratégia minimalizácie nákladov alebo diferenciácie na ľudské zdroje

d) Finančná stratégia

- ako postupovať pri získavaní, alokácii a využívaní zdrojov a pri rozdeľovaní výsledkov hospodárenia
- súčasťou je projekcia finančnej bilancie, výkazu ziskov a strát a výkazu cash flow

4. Implementácia stratégie

Implementácia stratégie

- cieľavedomé uvádzame stratégie do života
- podpora implementácia tvrdými (plány, rozpočty, postupy) a mäkkými nástrojmi (vedenie ľudí, motivácia, komunikácia)

5. Kontrola v SM

- **strategická** – na strategické rozhodnutia, kontrolu východísk, strategických cieľov, na napĺňanie stratégie podniku, zodpovednosť vrcholového manažmentu
- **taktická** – na taktické rozhodnutia o produktoch a funkčných oblastiach, na napĺňanie stratégie na úrovni podnikateľských jednotiek, zodpovednosť stredného manažmentu
- **operačná** – na úrovni funkčných oblastí, na napĺňanie stratégie až na úrovni najmenších útvarov a jednotlivcov, zodpovednosť stredného a nižšieho manažmentu

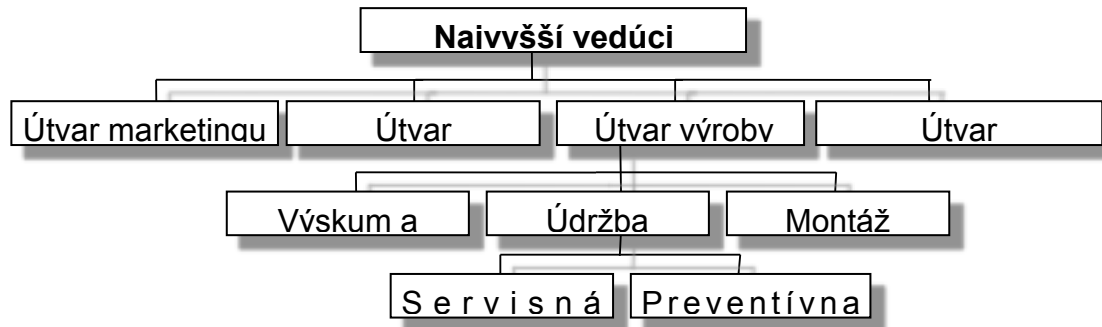
Organizovanie ako manažérska funkcia

ORGANIZOVANIE je proces vytvárania prvkov organizácie a formovania vzťahov medzi nimi, aby bolo možné koordinovať činnosti a plniť ciele. Výsledkom organizovania je organizačná štruktúra.

Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra je vymedzený systém prvkov organizácie a vzťahov medzi nimi, ktorý umožňuje efektívnu koordináciu činností v organizácii za účelom naplňovania úloh plánu a dosahovania cieľov organizácie.

Funkcionálna organizačná štruktúra



- z del'by práce a špecializácie činností
- útvary na základe zoskupovania rovnakých alebo rovnorodých prác podľa ich funkcií pri zabezpečovaní úloh organizácie
- útvary podľa funkčných oblastí zodpovedajú za uskutočňovanie prác v týchto oblastiach

Uplatnenie funkcionálnych štruktúr

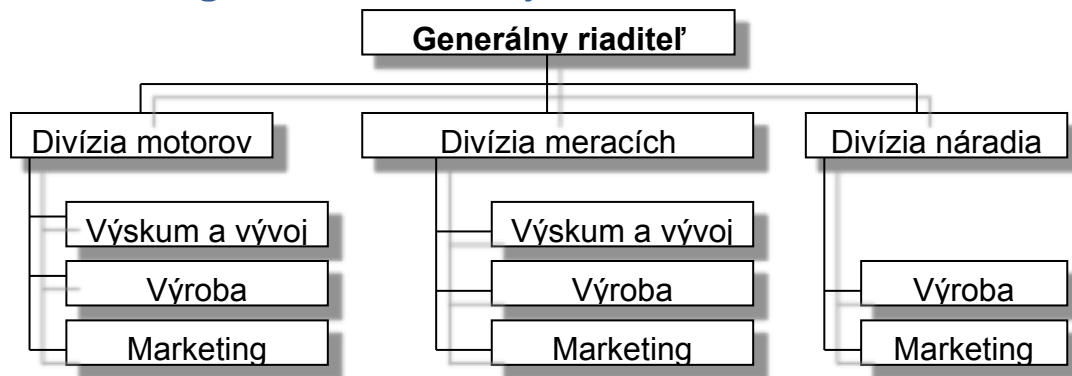
Výhody

- sústredenie zdrojov vytvára predpoklad pre efektívnosť
- jednota riadenia, obmedzuje sa duplicita prác
- del'ba práce podporuje kvalitu prác, zníženie nákladov

Problémy

- tendencie k centralizácii na zabezpečenie súladu medzi cieľmi funkčných útvarov a celkovými cieľmi podniku
- najvyššie vedenie býva zaťažené operatívnymi úlohami
- problémy vo veľkých a diverzifikovaných podnikoch

Divizionálne organizačné štruktúry



- zoskupovanie prác do útvarov na základe príslušnosti k jednotlivým výrobkom, zákazníkom alebo územiu
- vytvárajú sa relatívne samostatné jednotky – divízie
- komplexne riadiť celý proces výroby a predaja produktov

Uplatnenie divizionálnych štruktúr

Výhody

- útvary s veľkou mierou samostatnosti pri rozhodovaní, decentralizácia rozhodovania, flexibilita
- vedenie podniku sa môže sústrediť na koncepčné otázky

Problémy

- s rastúcou samostatnosťou a nezávislosťou divízií často rastie objem duplicitných prác
- väčšie požiadavky na vedúcich divízií
- môže viesť k presadzovaniu lokálnych záujmov

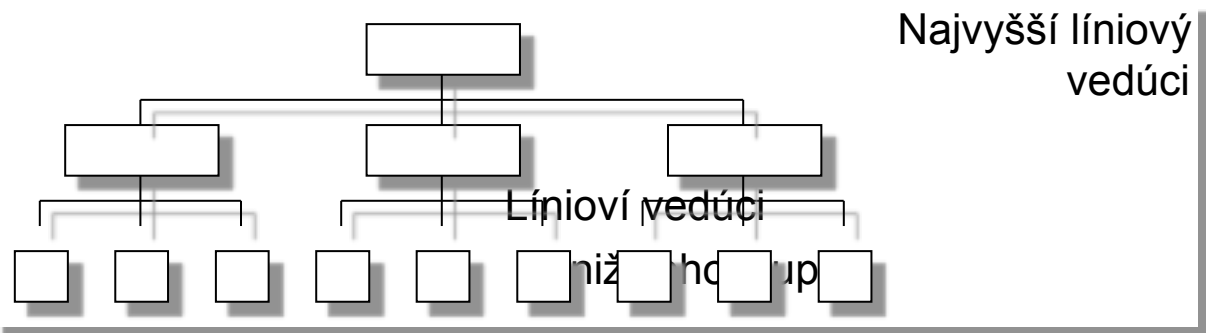
9. prednáška – 17.4.2012

Rozhodovacia právomoc v organizačných štruktúrach

Prístupy k riešeniu rozhodovacej právomoci:

1. Líniový prístup – líniové organizačné štruktúry
2. Funkčný prístup – funkčné štruktúry
3. Líniovo-štábný prístup – líniovo-štábne organizačné štruktúry

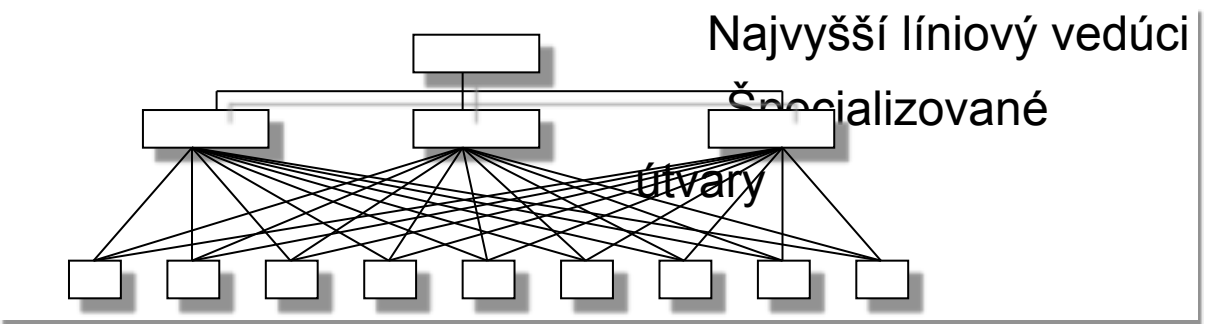
1. Líniový prístup



Podstata líniového prístupu

- prvý vývojový typ, spočiatku je manažérom spravidla vlastník, s rozvojom podniku ďalšie líniové stupne
- línioví vedúci vykonávajú vertikálne líniové riadenie
- základom je podriadenosť nižších líniových útvarov jednému vyššiemu vedúcemu
- riziko – náročnosť na riadenie, líniový vedúci by mal poznať detailne oblasť, ktorú riadi
- vhodná v malých podnikoch, vo väčších pri rovnorodej výrobe a jednoduchšej technológii

2. Funkčný prístup

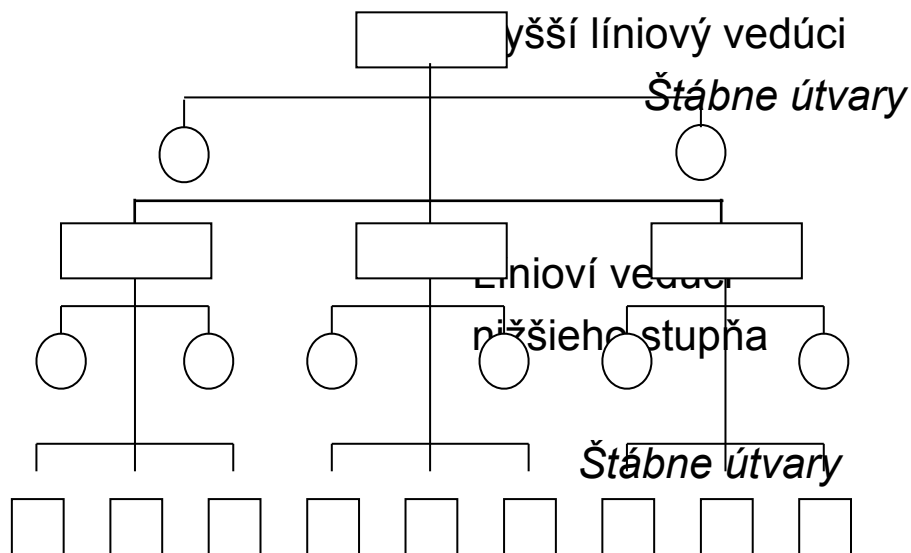


Podstata funkčného prístupu

- diferenciácia riadenia, riadenie špecializovanými odbornými útvarmi

- najvyššiemu líniovému vedúcemu sú podriadené funkčné útvary, výkonné pracoviská sú súčasne podriadené niekoľkým funkčným vedúcim
- každé pracovisko má súčasne niekoľko nadriadených, ktorí ho usmerňujú v rámci svojej špecializácie
- riziko - možnosť protichodných príkazov

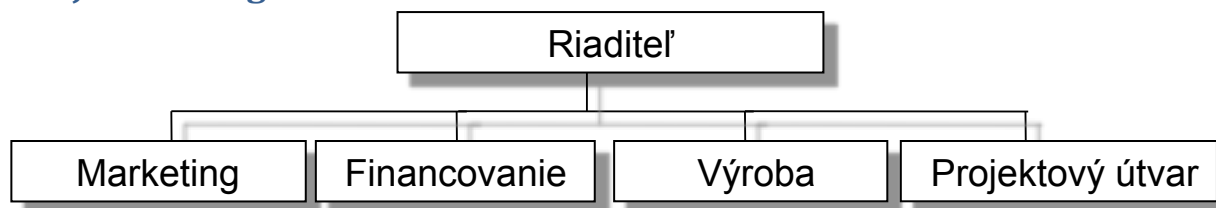
3. Líniovo-štábny prístup



Podstata líniovo-štábného prístupu

- kombinácia líniového riadenia so špecializáciou a odbornosťou štábných útvarov
- základom sú líniové útvary s komplexnou právomocou a zodpovednosťou (vedúci podniku, závodu, prevádzky, dielne)
- štábne útvary sú priradené k líniovým útvarom:
 - osobný štáb (sekretárka, osobný šofér)
 - všeobecný štáb (asistent vedúceho, poradca)
 - špecializovaný štáb (funkčné útvary)
- štábne útvary nemajú prikazovaciu právomoc, iba pomocnú a poradenskú funkciu líniovému vedúcemu, majú právo rozhodovať len vo svojej funkčnej oblasti, rozhodnutia uvádzajú do praxe cez líniového vedúceho

Projektová organizačná štruktúra



- z existujúcej organizačnej štruktúry sa vyčlení tím pracovníkov – projektový útvar zriadený na dobu riešenia projektu (úlohy)
- vedúci projektového útvaru má líniovú právomoc voči pracovníkom tohto útvaru
- komplexná zodpovednosť vedúceho za projekt
- projektový útvar je tímom špecialistov

Uplatnenie projektových štruktúr

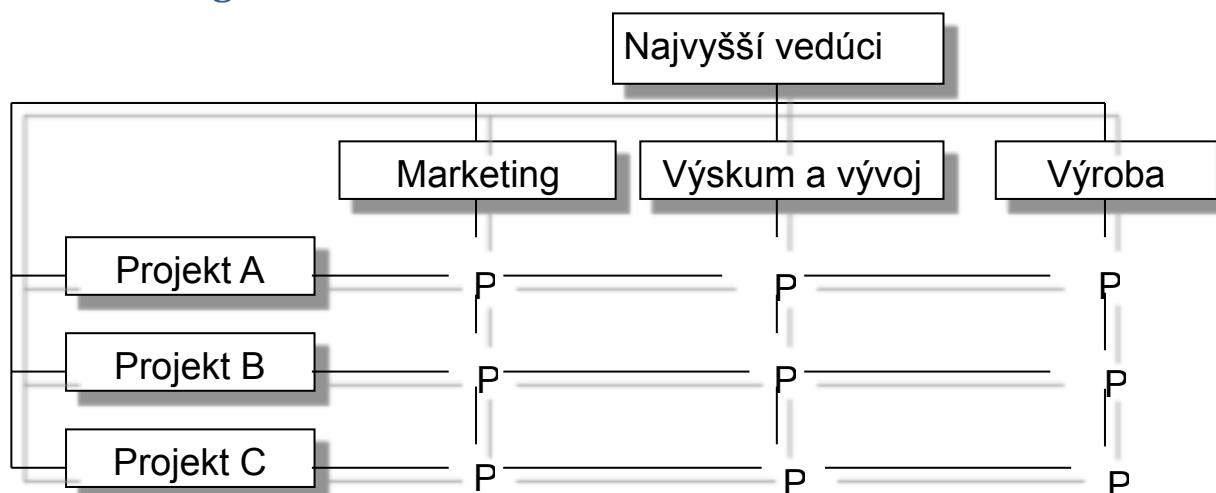
Výhody

- predpoklady pre úspešné vypracovanie a realizáciu projektu
- pre riešenie náročných a jednorazových úloh
- projektový útvar na dobu riešenia projektu

Problémy

- môžu nastať ťažkosti pri spätnom zaradovaní pracovníkov do materských útvarov

Maticová organizačná štruktúra



- kombinácia funkčnej a projektovej štruktúry
- prepojenia medzi útvarmi pomocou vertikálnych a horizontálnych vzťahov vytvárajúcich maticu

Uplatnenie maticových štruktúr

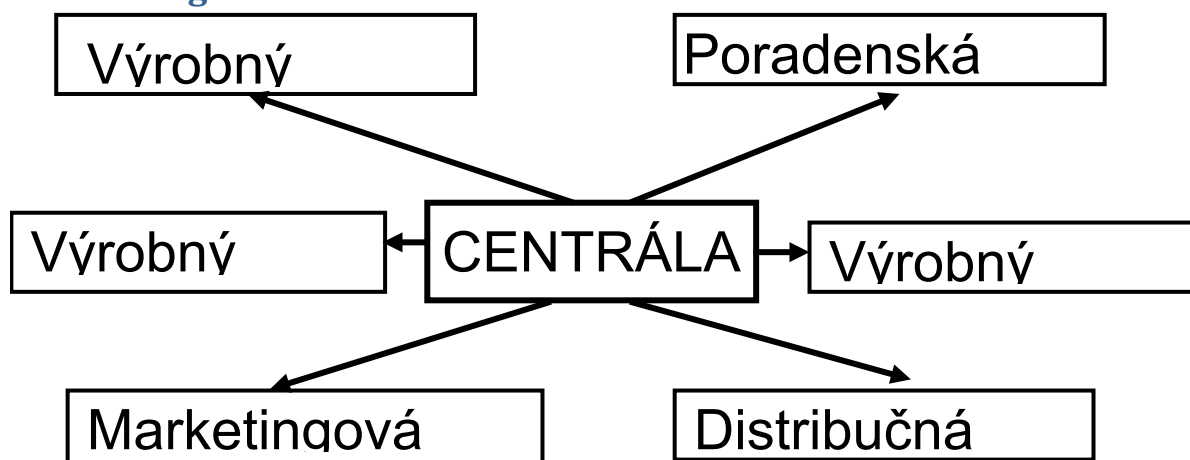
Výhody

- pružnosť a prispôsobivosť útvarov úlohám
- vysoká kvalita prác, skrátenie času a nákladov

Problémy

- podriadenosť pracovníkov dvom vedúcim
- vysoké nároky na najvyššieho vedúceho pre celkovú koordináciu prác a ľudí v podniku

Sieťová organizačná štruktúra



- forma organizovania medzipodnikovej kooperácie, na základe dohôd
- vzájomná dôvera je podmienkou stability siete
- väčšina podnikov v sieti sú špecializované, len malá časť samostatne uskutočňuje odbyt, dávajú prednosť subdodávateľským vzťahom
- kľúčovým v sieti je vedúci podnik (centrála) zodpovedný za plánovanie, financovanie a komplexné dodávky
- spájanie dvoch zásad – konkurencie a kooperácie
- vysoká pružnosť, prispôsobivosť a efektívnosť

Riadenie ľudských zdrojov

- ľudské zdroje sú strategické pre zvyšovanie výkonnosti a tvorbu konkurenčných výhod
- riadenie ľudských zdrojov (personalistika) je súčasťou manažérskej práce

Organizácia personalistiky

A. V malých podnikoch – za personálnu prácu je zodpovedný každý manažér

B. Vo veľkých podnikoch sa vytvára ešte aj špecializovaný útvar, ktorý vykonáva:

- koncepcnú prácu, tvorbu personálnej stratégie a plánu riadenia ľudských zdrojov
- metodické usmerňovanie personálnej práce
- zabezpečovanie, koordinovanie a kontrolu

Proces riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov zahŕňa:

1. Stanovenie potreby pracovníkov
2. Získanie pracovníkov
3. Výber pracovníkov
4. Rozvoj a starostlivosť o pracovníkov
5. Hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov

1. Stanovenie potreby pracovníkov

Rieši sa v rámci plánu ľudských zdrojov.

Úlohou je stanoviť počet pracovníkov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre i z hľadiska jednotlivých pracovísk, potrebných na zabezpečenie cieľov.

Metódy stanovenia potreby pracovníkov:

A. Empirické – založené na poznatkoch, praktických skúsenostiach, intuícii, využití expertov

B. Exaktné – na matematických, ekonomicko-štatistických metódach

C. Analýza pracovných miest

Analýza pracovných miest skúma

- aká je povaha úloh na danom pracovnom mieste, výsledkom je popis pracovného miesta z hľadiska úlohy
- aké vedomosti, zručnosti a zodpovednosť musí mať zamestnanec na danom pracovnom mieste, výsledkom je špecifikácia pracovného miesta z hľadiska schopností zamestnanca

2. Získavanie pracovníkov

A. Získavanie z vnútorných zdrojov (vedie k vyššej motivácii, obmedzovaniu fluktuácie, obsahovanie miest býva spojené s menším rizikom).

- z uvoľnenia v dôsledku organizačných zmien
- z úspor zo zavádzania novej techniky, inovácií

- z pracovníkov so záujmom prejsť na inú prácu

B. Získavanie z vonkajších zdrojov (noví pracovníci vnášajú nové názory, skúsenosti, je širšia škála výberu, často je to rýchlejší spôsob získania).

- inzeráty, inzercia na webových stránkach
- odporúčania pracovníkmi organizácie
- dni otvorených dverí, prezentácie na školách
- služby personálnych agentúr, personálny lízing
- dočasná výpomoc
- úrady práce

3. Výber pracovníkov

Ide o posúdenie a výber uchádzačov o určitú prácu s cieľom prijatia najvhodnejších

- hodnotenie uchádzačov (žiadosť o prijatie, dotazník, životopis, doklady o vzdelaní, referencie)
- výberový pohovor (doplňujúce informácie)
- testovanie pracovnej spôsobilosti
- rozhodnutie o prijatí (skúšobná doba)

4. Rozvoj a starostlivosť o pracovníkov

A. Systém podnikového vzdelávania

- informovanie pracovníkov už pri nástupe o pravidlách a postupoch v organizácii a na danom pracovisku
- výchova a vzdelávanie
 - výcvikové a doškoľovacie programy (zaškolenie, pomoc poverenej osoby, simulačné cvičenia)
 - rozvojové programy pre manažérov (semináre, rotácia, asistovanie, koučing ako cieľavedomá výchova na podporu zrelosti pre danú úlohu)

B. Vytvorenie pracovných podmienok

Tvorba optimálnych pracovných podmienok z hľadiska

- časových podmienok
 - dĺžka a štruktúra pracovného času
 - striedanie práce a oddychu v rámci smeny, týždňa a roka
- faktorov pracovného prostredia

- fyzikálne faktory (osvetlenie, hluk, teplota)
- sociálno-psychologické faktory (tímová práca, spolurozhodovanie v skupine, vzťahy v skupine)

5. Hodnotenie a odmeňovanie

Hodnotenie pracovníkov – efektívnosť systému hodnotenia závisí na kvalite troch prvkov:

- norma výkonu – vopred stanovené charakteristiky požadovanej úrovne pracovného výkonu
- informácie o skutočnom výkone – k dispozícii pre účely hodnotenia výkonu
- nápravné opatrenia na zlepšenie výkonu – ak pracovný výkon nesplňuje požiadavky

Systém hodnotenia pracovníkov

Systém hodnotenia pracovníkov by mal byť zameraný na tri oblasti:

- hodnotenie vstupov – rysy zamestnanca, vedomosti, schopnosti
- hodnotenie činnosti – pracovný výkon, aktivity, správanie
- hodnotenie výstupov – dosahované pracovné výsledky, produkovanie výrobky, služby

Metódy hodnotenia

- pozorovanie – súčasť manažérskej práce
- písomná správa – pravidelné, nepravidelné
- porovnávanie výkonu – vzájomné porovnávanie pracovníkov
- plnenie stanovených úloh a cieľov
- grafické stupnice na hodnotenie
 - pomocou predtlačených formulárov zameraných na hodnotenie oblasti výsledkov práce, aktivít v pracovnej činnosti a osobných predpokladov
 - pre každú oblasť sú stanovené hodnotiace kritéria a stupnice, ktoré kvantifikujú výsledky hodnotenia

Prednáška 10 - 24.4.2012

Odmeňovanie pracovníkov

- Mzdou rozumieme peňažné plnenie, alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálne plnenie) poskytované zamestnancovi za prácu (Zákon o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o priemernom zárobku č.1/1992 Z.z.)
- Dve skupiny mzdových foriem
 - základné formy miezd
 - doplnkové formy miezd

Základné formy miezd

- Časová mzda (závislá na odpracovanom čase)

= skutočne odpracovaný čas x mzdová tarifa (práce sú zaradené v rámci kvalifikačného katalógu prác do tarifných tried, každej tarifnej triede je priradená mzdová tarifa na hodinu)

- Úkolová mzda (závislá na výkone)

= vyrobené množstvo x úkolová sadzba (na jednotku výkonu)

Úkolová sadzba na jednotku výkonu

= (mzdová tarifa/60 x norma času v minútach)

Doplnkové formy miezd

- prémie a odmeny (za plnenie konkrétnych úloh, prémie bývajú opakované ako mesačné, štvrťročné, odmeny ako jednorázové za mimoriadne výsledky)
- osobné ohodnotenie (viazané na osobné pracovné schopnosti, na základe kritérií stanovených v podniku)
- podiel na hospodárskom výsledku (podiel na zisku, za kolektívne výsledky)

Zamestnanecké výhody (benefity)

Organizácie môžu okrem ekonomických odmien poskytnúť zamestnanecké výhody pracovníkom a ich rodinám

- príspevok na stravovanie, ošatenie, rekreáciu a ďalšie aktivity
- zdravotnícka starostlivosť
- služobný byt, automobil, mobilný telefón
- výhodný nákup podnikových produktov a pod.

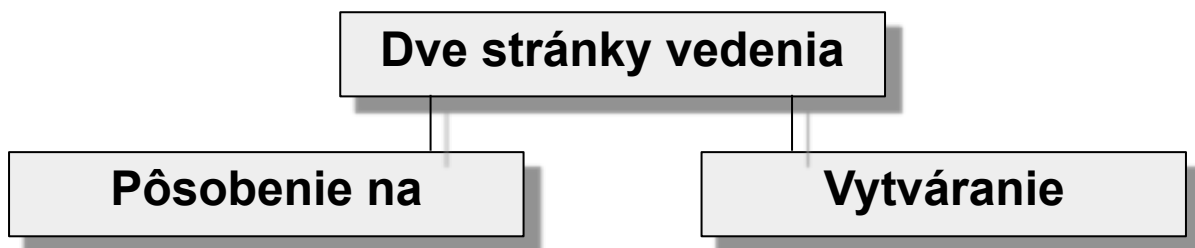
Vedenie ľudí

Vedenie ľudí je manažérska funkcia, v ktorej manažér ovplyvňuje správanie ľudí za účelom dosiahnutia vytýčených cieľov.

Vymedzenie podstaty vedenia ľudí

Vedením ľudí v „užšom zmysle“ rozumieme bezprostredné pôsobenie vedúceho na podriadených, ktorým chce dosiahnuť u nich žiaduce správanie.

V „širšom zmysle“ vedenie ľudí zahŕňa dve stránky:



↳ Pôsobenie na pracovníkov, aby usmernil ich konanie a správanie v smere naplňania stanovených cieľov.

↳ Vytváranie prostredia, v ktorom budú pracovníci ochotní podriaďovať svoje osobné záujmy záujmom organizácie.

Teória X

- **Douglas McGregor (University of Michigan) – teória X a Y**
- **Správanie ľudí v organizácií**
 - priemerný človek nemá k podniku osobný vzťah, nemá rád svoju prácu, vyhýba sa zodpovednosti
 - potreba pracovať pre zabezpečenie existencie
- **Motivácia**
 - na prepojení pozitívnej a negatívnej motivácie
 - odmeny a výhody pri plnení úloh, kritika a možnosť straty zamestnania pri neplnení úloh
- **Vedenie ľudí**
 - *direktívny štýl (priame riadenie a kontrola)*

- *autoritatívny prístup k podriadeným*

Teória Y

- **Správanie ľudí**
 - optimistický pohľad na človeka, má rád svoju prácu, práca je súčasťou jeho života
 - chce niesť zodpovednosť, chce sa realizovať
- **Motivácia**
 - na prepojení priamej a nepriamej motivácie
 - vyvolať a podporiť záujem o prácu a vyšší výkon
- **Vedenie ľudí**
 - vytvoriť tvorivé prostredie pre sebarealizáciu a iniciatívu, podpora neformálnych vzťahov
 - participatívny štýl a demokratická atmosféra

Zdroje moci

Aby vedúci mohol ovplyvňovať ľudí potrebuje moc, môže využívať niekoľko zdrojov moci, ako je moc:

donucovacia – na negatívnej odmene pri neplnení úloh

odmeňovacia – na pozitívnej odmene pri plnení úloh

legitímna – na postavení v hierarchii organizácie

odborná – na vedomostiach, skúsenostiach a osobitných schopnostiach vedúceho

osobitná – na charizme, hodnotách a správaní vedúceho

Štýly vedenia

Štýl vedenia popisuje správanie vedúceho k podriadeným. Medzi hlavné teórie štýlov vedenia patria:

A. Teória klasických štýlov

B. Teória Likertových štýlov

C. Štýly vedenia na základe manažérskej mriežky

A. Klasické štýly vedenia

Vychádzajú z delenia moci medzi vedúcich a podriadených:

- Autokratický – sila pôsobenia je na strane vedúceho, ktorý sám rozhoduje, dáva príkazy, ich plnenie na kontrole, diferencované odmeňovanie
- Demokratický – vedúci diskutuje s podriadenými o úlohách, rozhodnutiach a postupoch, koordinuje a pomáha, účasť podriadených využíva aj pri hodnotení

- Liberálny – vedúci vedome prenáša moc na skupinu, vysoká voľnosť v konaní skupiny, vedúci je pripravený pomáhať skupine

B. Likertove štýly vedenia

Vychádzajú z využívania dôvery k podriadeným

- exploatačno-autoritatívny - vysoko autoritatívny vedúci, malá dôvera v podriadených
- benevolentne-autoritatívny - prevaha autoritatívneho prístupu, snaha delegovať niektoré právomoci
- Konzultatívny - značná dôvera v podriadených, strategické rozhodnutia na vrcholovej úrovni, ostatné delegovať
- participatívno-skupinový - autonómnosť nižších úrovní, vysoká dôvera v podriadených, participatívnosť v rozhodovaní

C. Štýly na báze manažérskej mriežky

Na základe výskumov dva typy správania:

- Správanie orientované na výrobu – úlohy, technickú stránku, ľudia ako prostriedok na dosiahnutie cieľa = vedie skôr k nižšej spokojnosti a produktivite
- Správanie orientované na pracovníkov – dobré medziľudské vzťahy, dôvera, záujem o potreby ľudí = skôr k vyššej spokojnosti a produktivite

Manažérska mriežka vychádza z orientácie vedúceho na ľudí a na výsledky a skúma päť základných štýlov – spôsobov v správaní vedúceho



Päť štýlov vedenia

(1. 1) Neefektívny manažment - nezáujem o ľudí, úlohy, minimálne úsilie, necháva sa veciam voľný priebeh

(9.1) Autoritatívny manažment - priame riadenie a kontrola úloh, malá pozornosť očakávaniam ľudí

(1.9) Manažment vidieckeho klubu - primárna pozornosť ľuďom, ústretovosť, priateľská atmosféra, malá pozornosť plneniu úloh, pohodlné pracovné tempo

(5.5) Manažment strednej cesty - kompromis, umiernený prístup vedie k zotrvaní na súčasných pozíciách

(9.9) Tímový manažment - spojiť plnenie úloh a cieľov s požiadavkami ľudí, na dôvere, angažovanosti ľudí, zdieľaní spoločného zámeru a hodnôt

Transakčné vedenie

- moc viac na legitímnej autorite vedúceho, odmenách
- vedenie na výmene - transakcii medzi vedúcim a podriadenými
- vedúci stanovujú ciele, úlohy, ich splnenie je previazané s odmenami
- vedúci dosahuje plnenie úloh pomocou odmien, diferencované odmeňovanie
- štýl je efektívny a odmeny motivujú
 - ak má vedúci nad odmenami kontrolu a môže významnejšie diferencovať ich výšku
 - ak pracovníci danú formu odmeny preferujú, obávajú sa postihov
- v praxi vedie skôr k plneniu stanovených úloh, častejšie k priemernosti

Transformačné vedenie

- moc – viac na odbornosti a charizme vedúceho
- vedúci sú zameraní na transformáciu – zmenu ľudí, prípravu na nové meniace sa prostredie

Transformačný vedúci využíva

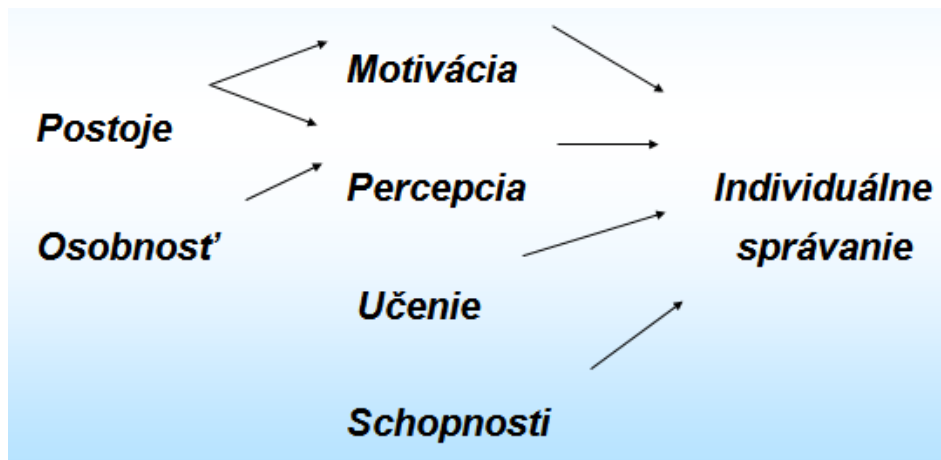
- charizmu (dáva víziu, zmysel pre poslanie)
- inšpiráciu (silné presvedčenie v danú víziu)
- správanie, ktoré je iné než je zvykom (získavajú obdiv)
- individuálny prístup (berie ohľad na každého jednotlivca)
- vieru v ľudí (sú mocní a posilňujú ostatných)
- svoje silné hodnoty
- intelektuálnu stimuláciu (dáva nové pohľady na staré problémy)
- schopnosť budovať si povesť človeka spravodlivého, rozhodného, vytrvalého, čestného

Motivácia v organizácii

1. Správanie jednotlivcov v organizácii a model individuálneho správania
2. Podstata motivácie
3. Teórie motivácie
4. Súčasné prístupy pri tvorbe motivačných programov

1. Individuálne správanie

Individuálnym správaním chápeme akékoľvek pozorovateľné konanie jednotlivcov v organizácii. Správanie jednotlivcov je ovplyvnené radou faktorov.



2. Podstata motivácie

Motivácia je ochota človeka vynaložiť potrebné úsilie so zámerom dosiahnuť ciele a naplniť si tak svoje individuálne potreby.

Kľúčovými prvkami v motivácii:

- úsilie (intenzita práce)
- ciele (očakávané stavy)
- redukcia napätia

Proces motivácie

Proces motivácie možno vo všeobecnosti skúmať na základe nasledovného modelu motivácie.

Neuspokojená potreba -> napätie -> vnútorná hnacia sila -> hľadanie správania -> uspokojenie potreby -> redukcia napätia.

Motivácia v práci

V záujme vyvolať žiaduce správanie jednotlivca v práci možno využiť dva aspekty:

- motív ako vnútorná pohnútk

- je potrebné odhaliť vnútornú hnaciu silu jednotlivca vedúcu k určitému správaniu
- stimul ako vonkajší podnet, ekonomický, neekonomický
 - pomocou ktorého možno vyvolať, usmerniť, podporiť motív a správanie jednotlivca

Podstata pracovnej motivácie

Podstata pracovnej motivácie spočíva v schopnosti integrovať vnútorný motív s objektívnym vonkajším stimulom, aby to viedlo k žiadúcemu správaniu zameranému na stanovený cieľ.

Prednáška 11 – 10.5.2012

3. Teórie motivácie

Východisková teória motivácie:

- ľudské správanie nie je náhodné, môže byť ovplyvnené radou faktorov
- správanie jednotlivcov v organizácii by malo smerovať k dosiahnutiu vytýčeného cieľa a snahe uspokojiť si tak svoje potreby
- východiskom v motivácii sú neuspokojené potreby

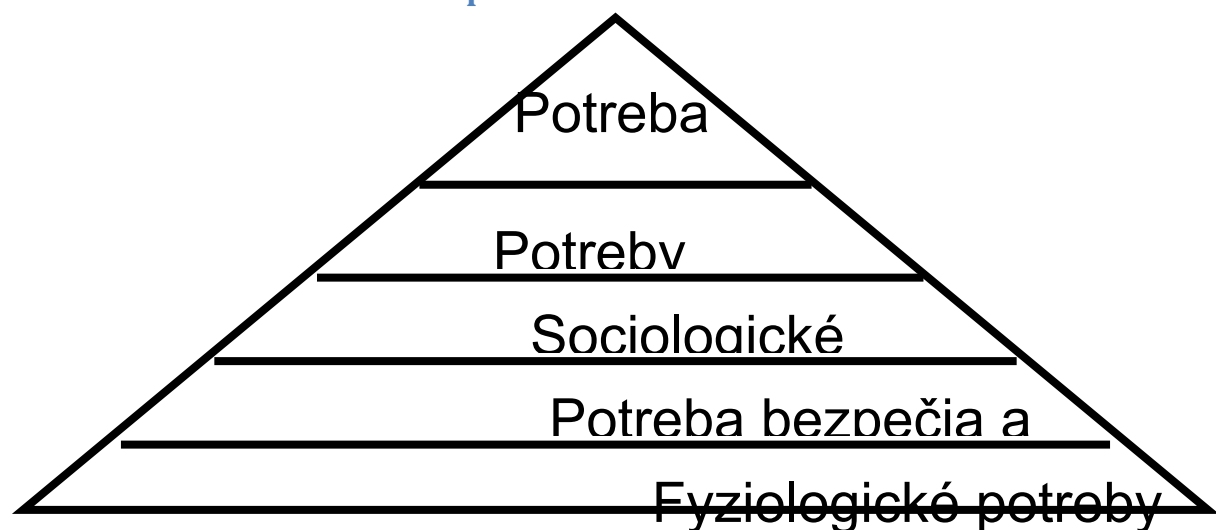
Základné teórie motivácie

- A. Maslowova teória potrieb (čo – teórie obsahové)
- B. Herzbergova teória (čo – teórie obsahové)
- C. Adamsova teória (ako – teórie procesné)
- D. Stimulačná teória (ako – teórie procesné)

A. Maslowova teória potrieb

- najznámejšia teória motivácie je teória Abrahama Maslowa
- človeka motivujú neuspokojené potreby
- potreby sú podľa významu pre jednotlivca hierarchicky usporiadané do piatich úrovní

Maslowova teória hierarchie potrieb



Základné úrovne potrieb

1. Fyziologické potreby

- odlievania, jedla, bývania
- ich zabezpečenie cez mzdy a platy a vytvorenia základných pracovných podmienok

2. Potreba bezpečia a istoty

- ochrany pred nemocou, úrazmi, nedostatkom
- ich zabezpečenie cez istotu v zamestnaní, zdravotné a sociálne zabezpečenie

3. Sociálne potreby

- priateľstva, vzťahov
- ich zabezpečenie cez vytvorenie podmienok pre spoluprácu, pracovné vzťahy, uplatnenie

4. Potreby osobnosti

- uznania od ostatných, vážnosti a prestíže
- ich zabezpečenie cez osobné uplatnenie sa, možnosť rozhodovať a niesť zodpovednosť, hmotné a morálne ocenenie

5. Potreby sebarealizácie

- byť viac a viac
- ich zabezpečenie cez priestor na rozvoj, práca sa stáva doslova „koníčkom“ a človek je schopný podriaďovať osobné záujmy kolektívu

Prínosy pre manažérov

- uvádza faktory, ktoré motivujú človeka a oblasti pôsobenia manažérov
- kritika – je statická, existuje odlišnosť ľudí, situácií a prekrývanie potrieb

B. Herzbergova teória

Dva faktory pracovnej motivácie:

1. Motivátory (*satisfactory*)

- sú to vnútorné faktory súvisiace s potrebami osobnosti a charakterom práce
- patrí sem úspech, uznanie, náplň práce, osobný rast, zodpovednosť
- pôsobia dlhodobo, ak sú na pracovisku, vyvolávajú vysokú mieru spokojnosti s prácou a motiváciu

2. Udržiavacie faktory (*dissatisfactory*)

- sú to vonkajšie faktory, spojené s prostredím
- patrí sem podniková politika, vzťahy s nadriadeným, plat, istota práce, pracovné podmienky

- ich absencia na pracovisku vyvoláva nespokojnosť, čo môže brzdiť pôsobenie motivátorov
- naopak, ak sú na pracovisku, potom prispievajú k udržiavaniu nespokojnosti na akceptovateľnej úrovni a vedia podporiť pôsobenie motivátorov

Prínosy pre manažérov

- je jednoduchá, zdôrazňuje potrebu v prvom rade budovať udržiavacie faktory na pracovisku a odstrániť tak nespokojnosť
- až následne ak je situácia je akceptovaná budovať motivačné faktory a prispievať tak k podpore spokojnosti a motivácii

C. Adamsova teória

Je založená na tom, že zamestnanci v organizácii majú tendenciu vzájomne sa porovnávať z pohľadu vloženéj práce a získanej odmeny.

$$\frac{O_z}{I_z} \leq \frac{O_{iz}}{I_{iz}}$$

O – odmena zamestnanca (ekonomická, neekonomická, ostatné zamestnanecké výhody)

I – vložená práca zamestnanca (intenzita, vedomosti, zručnosti, ostatné mimoriadne schopnosti)

Podstata teórie

- výsledky porovnávania a hodnotenia vedú k rovnosti alebo nerovnosti (nadhodnoteniu, či podhodnoteniu)
- ak výsledky subjektívneho hodnotenia vedú k rovnosti, vyvoláva to pocit spravodlivosti
- ak výsledky hodnotenia vedú k nerovnosti, vyvoláva to pocit nespravodlivosti (pracovníci majú záujem vo svojom správaní podniknúť kroky na odstránenie nespravodlivosti)
 - nadhodnotenie k pozitívnej nespravodlivosti
 - podhodnotenie k negatívnej nespravodlivosti

Kroky riešenia nespravodlivosti

A. Nadhodnotenie – v záujme mať vyššiu odmenu i v budúcnosti je tendencia pridať na vstupe

B. Podhodnotenie – v záujme nastolenia pocitu spravodlivosti tendencia

- znížiť vstupy
- požiadať vedúceho o vyššiu odmenu
- prehodnotiť pomer medzi odmenou a vloženou prácou v snahe odhaliť ďalšie výhody danej práce

- riešiť odchodom zo zamestnania v očakávaní, že na novom mieste to bude lepšie

Prínosy pre manažérov

- upriamuje pozornosť manažérov na potrebu jasne stanoviť úlohy a ich plnenie vo vzťahu k odmenám, transparentné odmeňovanie
- manažéri majú vnímať situáciu na pracovisku, efektívne komunikovať s ľuďmi, robiť opatrenia na odstraňovanie subjektívneho pocitu nespravodlivosti

D. Stimulačná teória

- motivácia sa spája s odmeňovaním, použitie pozitívnych alebo negatívnych stimulov na motivovanie ľudí
- opiera sa o zákon efektu (E.L.Thorndike) podľa ktorého správanie, ktoré má za následok príjemnú skutočnosť sa pravdepodobne bude opakovať, správanie, ktoré má za následok nepríjemnú skutočnosť sa pravdepodobne nebude opakovať
- odmena má nasledovať ihneď po podanom výkone, zvyšuje sa tak pravdepodobnosť požadovaného výkonu v budúcnosti

Stimulácia

1. Pozitívna stimulácia – na povzbudenie požadovaného správania, zahrňovať odmeny, ako pochvaly, uznanie, peňažná odmena
2. Negatívna stimulácia – na povzbudenie požadovaného správania, negatívna odmena v podobe kritiky, aby sa zamestnanec v budúcnosti usiloval vyhnúť nežiadúcim dôsledkom
3. Odobratie niečoho – neposkytnutie pozitívneho stimulu, aby sa zamestnanec odnaučil nežiadúcemu správaniu
4. Trest - extrém, silné vyjadrenie nespokojnosti s výsledkami, znížiť výskyt nežiadúceho správania

Prínosy pre manažérov

Stimulácia: 1, 2 - na posilnenie žiadúceho správania
3, 4 - na oslabenie nežiadúceho správania

4. Súčasne motivačné programy

Súčasne motivačné programy sú viac postavené na týchto pilieroch:

1. Odmeňovanie vo vzťahu k výkonu

- prémie za individuálny, či skupinový výkon merateľný kvantifikovateľnými výsledkami
- odmeny za mimoriadne schopnosti vedúce k výsledkom
- zámerom je zvýrazniť previazanosť výkonu s odmenou

2. Podiel na zisku

- za dosiahnutie stanovených úloh daného útvaru, či organizačnej jednotky

- úlohy sú špecifikované z hľadiska produktivity, nákladov, kvality, alebo zisku
- podporiť previazanosť odmen s úspechom organizácie

3. Poskytovanie zamestnaneckých akcií

- dáva možnosť vlastniť akcie podniku
- zamestnanci majú účasť na majetku organizácie, právo hlasovať, podieľať sa na ziskoch a stratách
- so zámerom podporiť hrdosť na podnik, zvyšovať kvalitu a výkonnosť

4. Odmeňovanie podľa vedomostí a charakteru práce

- odmeňovanie je prepojené s motivujúcim obohacovaním práce (job enrichment), rozširovaním práce (job enlargement) a rotáciou na pracovných miestach a funkciách (job rotation)
- výška odmeny rastie s počtom a náročnosťou úloh, právomocou a zodpovednosťou úlohy riešiť

5. Flexibilný pracovný režim

- dáva možnosť pružne usporiadať si pracovnú dobu, zladiť pracovné povinnosti s osobnými potrebami
- aj ako práca doma, kde spojenie s pracoviskom je cez počítač a informačné technológie

Manažment v globálnom prostredí

Dva prístupy k manažmentu za podmienky

- Rovnaké manažérske praktiky uplatňovať vo všetkých zahraničných jednotkách alebo
- Adaptovať manažérske prístupy na podmienky lokálnej kultúry
 - Odlišnosti v kultúre – tradície, vzdelanie
 - História – udalosti v minulosti
 - Politický systém – systém moci, záujmy
 - Geografické podmienky – územie, obyvateľstvo
 - Náboženstvo – systém viery

Dva základné štýly manažmentu

Vzhľadom na odlišnosti kultúry prevládajú dnes v manažmente organizácie dva základné prístupy – štýly manažmentu

- Manažment v USA a v severozápadnej Európe
- Manažment v južnej Európe, v Ázii (vrátane Japonska), v Južnej Amerike

A. Manažment v USA a v severozápadnej Európe

Manažérska prax viac preferuje

- Analýzy – skúmanie faktov
- Racionalita – myslenie a uvažovanie na dôvodoch, príčinách, princípoch

- Logika – myslenie na formálnych metódach
- Systémy – postupy uskutočňovania činnosti
- Individualizmus – individuálne práva, očakávania
- Vysoká tolerancia pre riziko – k vyššiemu zisku

Manažment v USA

- Maximalizácia zisku – kritérium v rozhodovaní
- Vysoká tolerancia pre riziko – orientácia na rizikovejšie aktivity
- Demokratické vodcovstvo
 - na autorite vedúceho a osobnosti ostatných
 - sloboda, demokracia, participácia a zodpovednosť ostatných pri rozhodovaní

Manažment v Nemecku

- Preferovanie autority vedúcich – vedúci ako silné vodcovské osobnosti
- Produktivita prostredníctvom ľudí – starostlivosť o ľudí
- Vžitý rešpekt k perfekcionizmu

Manažment vo Francúzsku

- Vládne plánovanie – vláda stanovuje kľúčové trendy v ekonomike ako rámec
- Úzky vzťah medzi vládnyim plánovaním a plánovaním organizácií
- Dôraz na hierarchiu – charakteristické pre spoločnosť i pre organizácie

12. prednáška – 15.5.2012

Manažment v južnej Európe, v Ázii (vrátane Japonska) a v Južnej Amerike

- **viac personálne vzťahy** – vzťahy medzi ľuďmi, očakávania, správanie
- **intuícia** – schopnosť vnímania na vnútornom cítení
- **emócie** – práca s citmi ľudí
- **senzitivita** – schopnosť vnímať, vidieť a vyjadriť niečo
- **kolektivismus** – kolektívne práva a očakávania
- **služobný postup na základe seniority** – postup v hierarchii organizačnej štruktúry na základe veku a skúsenosti

Japonský manažment

- **celoživotné zamestnanie** (ako status)
 - riadni pracovníci (kľúčoví a mid-karier)
 - sezónni pracovníci
- **system seniority** (služobný postup ovplyvňuje vek, vzdelanie, status)
- **system odmeňovania** – výkon, významnú váhu má aj vek, vzdelanie, skúsenosti a status pracovníka
- **kolektivismus** ovplyvňuje manažérke metódy
 - rozhodovanie na základe konsenzu – ringi systém
 - nešpecializovaný kariérny tréning na základe rotácie
 - systém komplexného riadenia kvality (W.D.Deming)
 - kvalitu treba zabudovať do produktu
 - na štatistických metódach merania odchýlok a zisťovaní ich príčin (6% odchýlok predstavujú špeciálne príčiny zavinené pracovníkom, 94% ako bežné príčiny spočívajúce v procesoch – zlepšovať)

Podiel Japonska na HDP USA

V roku 1960	27%
1970	70%

= úspech Japonska, japonské firmy sa stali významným konkurentom amerických firiem

Teória Z

- rozpracoval ju začiatkom 80. rokov Američan japonského pôvodu Villiam G. Ouichi
- predstavuje odporúčania, ako môžu americkí manažéri lepšie súťažiť s japonskými firmami:
 - stabilita kolektívu na dlhodobejšom zamestnaní
 - zvyšovanie miezd v závislosti od dĺžky zamestnania vo firme, kvalifikácie a dosahovania výsledkov
 - sústavná kvalifikačná príprava prepojená so služobným postupom, rotáciou
 - podniková kultúra na hodnotách podporujúcich aktivizáciu všetkých pracovníkov k plneniu cieľov

Súčasný trendy v manažmente organizácie

- turbulentne sa meniace prostredie
- dokážu prežiť organizácie, ktoré sa dokážu prispôbiť zmenám
- riadenie zmien – riadenie adaptácie organizácie na zmeny

Čo vyvoláva zmeny

- problém typu porucha ako negatívny jav vedúci k nerovnováhe v organizácii
- problém typu ohrozenie ako signalizácia, že v blízkej budúcnosti môže nastať porucha
- problém typu príležitosť ako šanca pre ďalší rozvoj často spojená s rizikami

Trojfázový model riadenia zmien

- prezentovali ho Lewin-Schein

1. fáza
Rozmrazenie

2. fáza
Uskutočnenie zmeny

3. fáza
Zamrazenie

Podstatou je:

- odstrániť zaužívané stereotypy a pochopiť potrebu zmeny
- implementovať zmenu
- zastabilizovať dosiahnuté zmeny ako nové status quo v organizácii

1. fáza: Rozmrazenie

- rozpoznanie zmeny (možno využiť metodológiu a postup skúmania externého a interného prostredia zo strategického manažmentu)
 - monitorovanie vonkajšieho prostredia
 - monitorovanie vnútorného prostredia

- uvedomenie si potreby zmeny
 - rozpoznanie problému (porucha, príležitosť, riziko)
 - projekcia očakávaných efektov
- prekonávanie odporu voči zmenám – na zmenu postojov a konania ľudí, aby akceptovali zmeny

2. fáza: Uskutočňovanie zmeny

- zmeny v oblasti ľudí – cez programy vzdelávania, skvalitnenie pracovných vzťahov
- zmeny produktov – cez inovácie na zlepšenie existujúcich, či zavedenie nových výrobkov
- technologické zmeny – cez nové pracovné postupy, inovácie
- štrukturálne zmeny – wtf???

3. fáza: Zamrazenie

- posilnenie výstupov – podpora manažmentom cez motiváciu, vedenie ľudí, komunikáciu
- hodnotenie výsledkov – získavanie informácií o výstupoch, analýza ukazovateľov
- aktuálne modifikácie – ak pritom dochádza k ďalším, nepredvídaným zmenám

Príčiny bariér voči zmenám

- vlastné záujmy – ekonomické, istota v zamestnaní, príležitosti postupu, moc, prestíž
- neistota – obava z vplyvu zmeny na prácu, život
- nedostatok porozumenia a dôvery – neefektívna komunikácia, zlé skúsenosti
- rozdielne vnímanie – rozdielne názory na potrebu zmeny, prínosy
- nedostatok tolerancie – zotrvačnosť, neochota niečo meniť

Taktiky prekonávania bariér

- komunikácia a vzdelávanie – keď je nedostatok informácií, alebo nepresné informácie
- participácia a zapojenie – keď iniciátor zmeny ma nedostatok informácií k príprave zmeny, a keď ostatní majú značnú moc odolávať zmene
- uľahčenie a podpora – keď ľudia odmetajú zmenu pretože im prináša problémy

Ďalšie taktiky

- vyjednávanie a dohoda – keď niekto, alebo nejaká skupina zmenou stratí a má značnú moc odolávať zmene
- manipulácia – keď iné techniky nemožno uplatniť, alebo sú príliš drahé

- donútenie – keď rýchlosť je kľúčová a iniciátori majú značnú moc

Manažérske rozhodovanie a informácie

Manažérske rozhodovanie je proces definovania problému, stanovenia kritérií, tvorby možných alternatív riešenia, voľby najvýhodnejšej alternatívy vrátane zhodnotenia efektívnosti prijatého rozhodnutia

Rozhodovací proces

1. Identifikátor problému
 - Identifikátory (nesúlady medzi existujúcim stavom a štandardom, možné alebo nastávajúce zmeny prostredia)
 - Definovanie problému
2. Stanovenie kritérií – čo je dôležité v riešení problému
3. Tvorba variantov – generovanie možných riešení
4. Projektovanie dôsledkov variantov – dopady rozhodnutí na cieľ
5. Vyhodnotenie variantov
 - Analýza variantov, zhodnotenie silných a slabých stránok
 - Výsledky analýzy sú porovnateľné s prijatými kritériami
6. Prijatie rozhodnutia – na základe výberu najlepšieho variantu
7. Formulácia rozhodnutia vrátane realizácie a kontroly

Metódy rozhodovania

- A. Empirické
 - a. Empiricko-intuitívne (odhady, skúsenosti, intuícia)
 - b. Empiricko-analytické (analýzy, prepočty)
 - c. Expertné (na zisťovanie – metóda delphi), alebo vybavovanie myšlienok (brainstorming, metóda nominálnej skupiny)

Brainstorming

1. Príprava brainstormingového sedenia
 - Vymedziť problém a časový limit (30 až 60 minút)
 - Zabezpečiť zapisovanie nových nápadov

- Stanoviť základné pravidlá
 - * Nekritizovať nápady ostatných
 - * Neupravovať, čo už bolo povedané
 - * Podporovať čo najviac nápadov
 - * Neobmedzovať kreativitu
- 2. Určenie postupu brainstormingu
 - Organizovaná diskusia – podľa poradia
 - Voľná diskusia – podľa vzniku nápadov
- 3. Generovanie myšlienok
 - Podporujeme vytvorenie čo najviac nápadov
 - Nápadu sú zaznamenané
 - Koniec diskusie až sa všetci vyjadria
- 4. Stanovenie „filtrov“ pre hodnotenie nápadov
 - Filtrami sú kritéria alebo obmedzenia, ktoré umožnia posudzovať prijateľnosť alternatív a redukovať ich počet
- 5. Aplikácia filtrov
 - Každý nápad sa posudzuje pomocou filtrov
 - Selekcia nápadov
 - Zostanú nápady, ktoré neboli vyradené
- 6. Ukončenie brainstormingu
 - Zopakujeme a objasníme nápady, ktoré zostali

Metóda nominálnej skupiny

- Skupina je oboznámená s problémom, neprebíha diskusia
- Účastníci si pripravujú vlastný návrh na riešenie
- Po tejto tichej fáze nasleduje prezentácia návrhu každého z členov skupiny
- Po prezentácii diskusia a zhodnocovanie návrhov
- Každý z účastníkov navrhne poradie prezentovaných riešení
- Riešenie s celkovým najvyšším umiestnením sa považuje za rozhodnutie prijaté skupinou

Metoda Delphi

- riešenie pomocou vyplnenia pripravených dotazníkov
- každý nezávisle vyplní anonymný dotazník, kde vysloví svoj názor na problém
- odpovede sa vyhodnotia a vytvorí sa druhý dotazník
- postup sa opakuje, kým nedôjde k zblíženiu názorov

B. Exaktné

- ekonomicko-štatistické – analýza časových radov, indexy, stredné hodnoty, teória pravdepodobnosti
- metódy operačnej analýzy – lineárne a nelineárne programovanie, stochastické a dynamické programovanie
- systémy na podporu rozhodovania

~~~~~  
~~ KONIEC ~~  
~~~~~