

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1. PODSTATA A VÝZNAM MANAŽMENTU .....</b>	<b>10</b>
1.1 „MANAŽMENT“ VERSUS „RIADENIE“ .....	10
1.2 FUNKCIE MANAŽMENTU.....	12
1.3 MANAŽÉR A LÍDER .....	13
1.4 MANAŽÉR AKO KOUČ A MENTOR .....	14
1.5 SYSTÉMY MANAŽMENTU VO SVETE .....	15
1.5.1 <i>Americký manažment</i> .....	15
1.5.2 <i>Euro americký manažment</i> .....	17
1.5.3 <i>Japonský manažment</i> .....	18
1.6 FORDIZMUS, BATIZMUS A TOYOTIZMUS .....	20
<b>2. ORGANIZOVANIE A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....</b>	<b>23</b>
2.1 ORGANIZÁCIA A ZÁSADY JEJ USPORIADANIA .....	24
2.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....	26
2.2.1 <i>Vlastnosti organizačných štruktúr</i> .....	26
2.2.2 <i>Typy organizačných štruktúr</i> .....	27
2.2.3 <i>Organizačné štruktúry podľa uplatňovania rozhodovacej právomoci a zodpovednosti</i> .....	29
2.2.4 <i>Tímová práca</i> .....	32
<b>3. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>34</b>
3.1 PODOBY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	34
3.2 CIELE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	35
3.3 AKTIVITY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	36
3.4 VÝZNAM PERSONÁLNEJ PRÁCE PRE ORGANIZÁCIU .....	37
3.5 PROCES ZÍŠKAVANIA ZAMESTNANCOV.....	39
3.6 PROSTREDKY ZÍŠKAVANIA ZAMESTNANCOV .....	42
3.7 PREDZMLUVNÉ VZŤAHY.....	45
3.8 PRACOVNÁ ZMLUVA A JEJ NÁLEŽITOSTI .....	47
3.9 SKONČENIE PRACOVNÉHO POMERU.....	51
3.9.1 <i>Skončenie pracovného pomeru výpovedou</i> .....	51
3.9.2 <i>Okamžité skončenie pracovného pomeru</i> .....	54
3.10 SOCIÁLNA POLITIKA ZAMESTNÁVATEĽA .....	55
3.11 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV .....	60
3.12 MZDA V PRACOVNO–PRÁVNÝCH VZŤAHOCHECH .....	61
3.12.1 <i>Funkcie mzdy</i> .....	62

10.3.3	<i>Ukazovatele zadlženosťi</i> .....	183
10.3.4	<i>Ukazovatele rentability</i> .....	184
10.3.5	<i>Ukazovatele trhovej hodnoty podniku</i> .....	186
10.4	SÚSTAVY POMEROVÝCH UKAZOVATEĽOV.....	187
<b>11.</b>	<b>DANE PODNIKU .....</b>	<b>189</b>
11.1	DANE PRIAME A NEPRIAME .....	189
11.1.1	<i>Priame dane</i> .....	192
11.1.2	<i>Nepriame dane</i> .....	198
<b>12.</b>	<b>INOVÁCIE A OCHRANA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA .....</b>	<b>202</b>
12.1	INOVÁCIE, ICH FORMY A INOVAČNÝ PROCES .....	202
12.2	INOVAČNÉ STRATÉGIE.....	207
12.3	DUŠEVNÉ VLASTNÍCTVO .....	209
12.3.1	<i>Autorské práva</i> .....	211
12.3.2	<i>Priemyselné práva</i> .....	212
12.4	RIADENIE INOVAČNÝCH ČINNOSTÍ V PODNIKU .....	217
<b>13.</b>	<b>PODNIKANIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV .....</b>	<b>220</b>
13.1	VÝZNAM MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA .....	220
13.2	PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE A BARIÉRY PODNIKANIA.....	225
13.3	ETIKA PODNIKANIA .....	228
13.4	SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ PODNIKOV .....	230
<b>REGISTER.....</b>		<b>233</b>
<b>LITERATÚRA.....</b>		<b>235</b>

7.1	INTERNÉ ZDROJE FINANCOVANIA .....	135
7.2	EXTERNÉ ZDROJE FINANCOVANIA.....	136
7.2.1	<i>Krátkodobé úvery .....</i>	137
7.2.2	<i>Strednodobé a dlhodobé úvery .....</i>	139
7.3	LÍZING – ČLENENIE A CHARAKTERISTIKA .....	141
7.3.1	<i>Základné druhy lízingu .....</i>	141
7.4	FAKTORING.....	142
7.5	FORFAITING .....	143
7.6	CROWDFUNDING .....	144
7.6.1	<i>Účastníci crowdfundingu.....</i>	145
7.6.2	<i>Modely crowdfundingu .....</i>	146
7.7	RIZIKOVÝ KAPITÁL .....	148
7.8	DOTÁCIE.....	151
<b>8.</b>	<b>MAJETOK PODNIKU .....</b>	<b>153</b>
8.1	ČLENENIE MAJETKU PODNIKU.....	153
8.2	ZÁSOBY A ZÁSOBOVACIA ČINNOSŤ PODNIKU .....	155
8.3	PLÁNOVANIE MATERIÁLOVÝCH VSTUPOV.....	157
8.4	DLHODOBÝ MAJETOK .....	158
8.4.1	<i>Obstarávanie dlhodobého majetku .....</i>	158
8.4.2	<i>Oceňovanie dlhodobého majetku.....</i>	159
8.4.3	<i>Opotrebenie a odpisovanie dlhodobého majetku.....</i>	161
<b>9.</b>	<b>TECHNIKY A METÓDY FINANČNEJ ANALÝZY .....</b>	<b>164</b>
9.1	POJEM A OBSAH FINANČNEJ ANALÝZY .....	164
9.2	UŽÍVATELIA FINANČNEJ ANALÝZY .....	165
9.3	ZÁKLADNÉ INFORMAČNÉ ZDROJE PRE SPRACOVANIE FINANČNEJ ANALÝZY ...	166
9.3.1	<i>Akruálny princíp .....</i>	167
9.3.2	<i>Kvalitatívne charakteristiky účtovníctva .....</i>	167
9.4	ÚČTOVNÉ VÝKAZY.....	168
9.4.1	<i>Súvaha, jej obsah a forma .....</i>	168
9.4.2	<i>Výkaz ziskov a strát.....</i>	172
9.4.3	<i>Výkaz peňažných tokov (Cash flow).....</i>	173
<b>10.</b>	<b>METÓDY, POSTUPY A UKAZOVATELE FINANČNEJ ANALÝZY ....</b>	<b>174</b>
10.1	METÓDY FINANČNEJ ANALÝZY .....	174
10.2	ZÁKLADNÉ METÓDY FINANČNEJ ANALÝZY.....	175
10.2.1	<i>Horizontálna a vertikálna analýza .....</i>	176
10.3	POMEROVÉ UKAZOVATELE.....	179
10.3.1	<i>Ukazovatele likvidity.....</i>	180
10.3.2	<i>Ukazovatele aktivity.....</i>	181

## ÚVOD

Pri rozhodovaní sa o tom, či začať podnikať zvažujeme predovšetkým svoje možnosti a otázky budúcnosti. To znamená, že existuje viacero dôvodov prečo narastá význam znalostí z oblasti manažmentu a podnikania. Manažéri hospodária so zdrojmi spoločnosti, materiálnymi i ľudskými, vytvárajú podmienky pre uplatnenie ľudí, pre rozvoj výroby, v konečnom dôsledku aj pre rozvoj životnej úrovne, životného štýlu a kultúry. Preto je dôležité, aby zvládali osvedčené aj nové a efektívne prístupy pri riadení organizácií. Význam manažmentu v súčasnosti rastie aj preto, lebo stále viac ľudí bez predchádzajúceho manažérskeho vzdelenia sa objavuje na pozíciah v nevýrobných organizáciách a inštitúciách, na ktorých plnia rôzne manažérské funkcie a roly.

Dôležitou súčasťou sú informácie o zásadných povinnostiach a obmedzeniach vyplývajúcich zo založenia spoločnosti, jej personálneho obsadenia a riadenia ako komplexnej činnosti. Rôzny pohľad vnímania na podnikanie je z hľadiska konkrétnej kultúry a krajiny. Podnikanie v Slovenskej republike je definované v Obchodnom zákonníku a Živnostenskom zákone a na základe tohto znenia je podnikanie: "Sústavná činnosť vykonávaná samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku." V zahraničnej literatúre nie je podnikanie spájané s dosahovaním zisku, ale skôr s dosahovaním úspechu. Tým úspechom môže byť aj snaha o sebarealizáciu sa v oblastiach, v ktorých by sa človek v zamestnaní realizovať nemohol, resp. podnikateľ uspokojuje svoje potreby tým, že uspokojuje potreby svojich zákazníkov. Oblasti, v ktorých sa dá podnikať sú nekonečné. Úspech v podnikaní si vyžaduje nielen čas a úsilie, ale predovšetkým dobré znalosti a neustále štúdium nových inovačných trendov, manažérskych prístupov, sledovanie analýz trhov a pod. Dôležitou súčasťou riadiaceho systému podniku je aj finančné riadenie, ktoré predstavuje všetky činnosti podniku spojené s pohybom peňažných prostriedkov, podnikového kapitálu a finančných zdrojov, cieľom ktorých je vytváranie zisku podniku. Súčasťou získania externých finančných zdrojov je vypracovanie dobrého podnikateľského plánu, ktorý považujeme za jeden z najdôležitejších prvkov v procese získavania kapitálu za účelom zrealizovania podnikateľského zámeru alebo rozšírenia podnikateľských aktivít podniku.

Učebnica Základy manažmentu a podnikania vznikla nielen na základe dlhodobých pedagogických skúseností, ale predovšetkým teoretických a

praktických poznatkov autorov z oblasti riadenia podnikov na rôznych úrovniach, finančného riadenia v spoločnostiach so zahraničnou majetkovou účasťou ako aj praktických skúseností autorov s prípravou podnikateľských zámerov s ich následnou úspešnou realizáciou. Predpokladáme, že to nepochybne prispeje k rozšíreniu poznatkov, zvýšeniu erudovanosti a zlepšeniu orientácie študentov technických odborov vo svete manažmentu a podnikania.

### Autori

3.12.2	<i>Štruktúra mzdy</i> .....	62
3.12.3	<i>Mzdové formy</i> .....	65
<b>4.</b>	<b>PODNIK A JEHO CHARAKTERISTIKA</b> .....	<b>66</b>
4.1	CIELE PODNIKATEĽSKÉJ ČINNOSTI .....	67
4.2	FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA EKONOMICKÉ OKOLIE PODNIKU.....	69
4.3	PRÁVNE FORMY PODNIKANIA.....	69
4.4	ZALOŽENIE A VZNIK OBCHODNÝCH SPOLOČNOSTÍ.....	71
4.5	TYPY OBCHODNÝCH SPOLOČNOSTÍ .....	75
4.5.1	<i>Verejná obchodná spoločnosť</i> .....	76
4.5.2	<i>Komanditná spoločnosť</i> .....	78
4.5.3	<i>Spoločnosť s rúčením obmedzeným</i> .....	80
4.5.4	<i>Akcievá spoločnosť</i> .....	83
<b>5.</b>	<b>PODNIKATEĽSKÝ PROCES</b> .....	<b>86</b>
5.1	PODNIKANIE A PODNIKATEĽ .....	86
5.2	TYPICKÉ ZNAKY SPRÁVANIA SA PODNIKATEĽA.....	88
5.3	PODNIKATEĽSKÝ PROCES A JEGO FÁZY .....	91
5.3.1	<i>Hľadanie a hodnotenie podnikateľských príležitostí</i> .....	91
5.3.2	<i>Príprava podnikateľského plánu</i> .....	92
5.3.3	<i>Určenie potreby zdrojov pre podnikanie</i> .....	99
5.3.4	<i>Rozbeh a riadenie činnosti podniku</i> .....	100
5.4	SPÔSoby REALIZÁCIE PODNIKATEĽSKÉHO ZÁMERU.....	100
5.5	UMiestnenie podniku a priestory pre podnikanie .....	101
5.6	POSTUP ZALOŽENIA PODNIKU .....	102
5.6.1	<i>Ziskanie živnostenského oprávnenia</i> .....	102
5.6.2	<i>Založenie bežného podnikateľského účtu a vedenie účtovníctva</i> .....	103
5.6.3	<i>Volba právej formy podnikania</i> .....	104
5.6.4	<i>Ďalšie rozhodnutia podnikateľa</i> .....	107
5.6.5	<i>Povinnosť tvoriť rezervný fond a sociálny fond</i> .....	108
5.6.6	<i>Registrácia na zdravotné poistenie</i> .....	109
5.6.7	<i>Registrácia na sociálne poistenie</i> .....	111
5.6.8	<i>Registrácia na daňovom úrade</i> .....	113
<b>6.</b>	<b>ORIENTÁCIA PODNIKU NA ZÁKAZNÍKA, MARKETING A CENY</b> .....	<b>116</b>
6.1	ANALÝZA KONKURENCIE .....	117
6.2	POSTUP S – T – P A MARKETINGOVÝ MIX .....	119
6.3	MARKETING VZŤAHOV .....	125
6.4	MARKETINGOVÁ STRATÉGIA SPOLOČNOSTI .....	128
6.5	CENA V MARKETINGU .....	129
<b>7.</b>	<b>ZDROJE FINANCOVANIA PODNIKU</b> .....	<b>134</b>

# **1. PODSTATA A VÝZNAM MANAŽMENTU**

---

## **1.1 „Manažment“ versus „riadenie“**

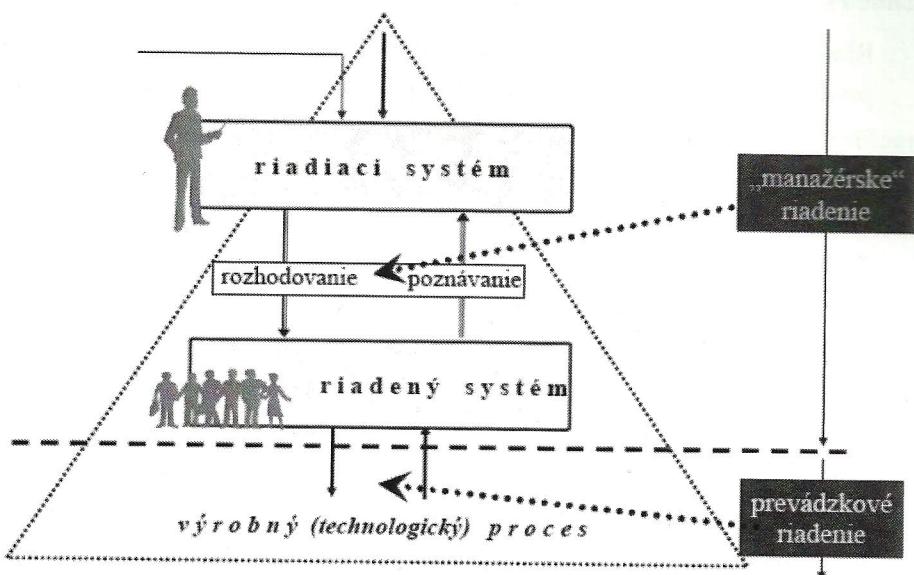
K lepšiemu pochopeniu pojmu manažment je potrebné si v úvode objasniť výrazy „manažment“ a „riadenie“, ktorých význam sa často zamieňa.

**Manažment** je považovaný za módnejší výraz pre riadenie organizácií v podmienkach trhového hospodárstva vyznačujúceho sa pružnou konkurenčnou štruktúrou a nezablokovaným cenovým mechanizmom. Je to umenie riadiť činnosti podniku v záujme dosiahnutia stanovených cieľov. Pojem manažment môžeme charakterizovať z viacerých pohľadov významovosti, s ktorými sa stretávame v odbornej literatúre:

- manažment ako správa organizácie, všeobecnú starostlivosť o podmienky jej fungovania a rozvoja,
- manažment ako proces riadenia operácií (napr. výrobných),
- manažment ako proces ovplyvňovania a usmerňovania ľudí, ako vedenie ľudí,
- manažment ako teória, ako náuka, ako vyučovací predmet, ako súhrn poznatkov, skúseností a odporúčaní,
- manažment ako skupina vedúcich zamestnancov, ako vedenie organizácie,
- manažment sa chápe tiež ako súhrn nástrojov, postupov a opatrení účelovo zameraných na riešenie zvláštnych situácií či špecifických problémov (napr. krízový manažment, manažment rizika, bezpečnostný manažment, manažment kvality a pod.). V niektorých prípadoch sa takto poňatý systém nástrojov a opatrení označuje názvom „manažérstvo“.

Odborná literatúra používa viacero definícií manažmentu. Ich spoločnými znakmi je, že manažment je chápáný ako proces zameraný na efektívne dosahovanie cieľov, to znamená:

- *vedenie ľudí* - význam a postavenie človeka v riadení,
- *špecifické funkcie* vykonávané vedúcimi pracovníkmi,
- proces zhodnocovania zdrojov.



Obr. 1 Manažment

Zdroj: (Sujová, 2009)

Pojem manažment má tieto významy:

- *Manažment ako praktická činnosť* predstavuje druh práce alebo sústavu aktivít, ktoré manažéri vykonávajú na dosiahnutie cieľa. Manažment znamená koordináciu aktivít iných ľudí.
- *Manažment ako vedný odbor* predstavuje naakumulovaný a logicky usporiadany súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia, vypracovaných na základe abstrakcie a empírie, ktorým sa možno učiť a aj ich vyučovať. Cieľom je porozumieť im a naučiť sa aplikovať ich v praxi.
- *Manažment ako osobitná skupina ľudí*, ktorých poslaním je plniť manažérské funkcie. Vzťahuje sa buď na všetkých manažérov alebo len na ich časť, t.j. na vrcholových manažérov podnikov.

**Riadenie** vo všeobecnosti zahŕňa proces pôsobenia subjektu riadenia na riadený objekt. Riadenie je usmerňovanie javov, ktoré prebiehajú v:

- spoločenských,

- technických a
- spoločenských systémoch.

Riadéním nazývame uvedomelú a aktívnu tvorivú činnosť, pri ktorej riadiaci prvok (subjekt) stanovuje ciele, ovplyvňuje metódy, prostriedky a spôsob správania sa riadených prvkov (objektov) tak, aby celý systém riadenia smeroval najefektívnejším spôsobom k splneniu stanovených cieľov.

## 1.2 Funkcie manažmentu

Základnými funkciemi manažmentu je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola.

**Plánovanie** je charakterizované ako formulovanie cieľov, stratégii, vypracovanie plánov potrebných na koordináciu a integráciu jednotlivých činností a aktivít, za účelom efektívneho dosiahnutia naplánovaných cieľov.

**Organizovanie** je činnosť manažéra, ktorou vytvára efektívnu organizačnú štruktúru vzťahov medzi pracovníkmi v rámci organizácie, ktorá vedie k splneniu cieľov.

**Vedenie** ľudí je funkcia manažmentu, ktorej cieľom je pôsobiť na ľudí v organizáciách smerom k dosiahnutiu cieľov. *Schopnosť viesť ľudí* je schopnosť ovplyvňovať a motivovať ich k zmene ich konania tak, aby vynaložili maximálne úsilie na efektívne dosiahnutie cieľov. Tažiskom efektívneho vedenia ľudí je schopnosť komunikovať a motivovať, pričom efektívne vedenie ľudí je predpokladom realizácie všetkých ostatných funkcií manažmentu.

**Kontrola** je funkcia manažmentu, ktorá zabezpečuje monitorovanie všetkých činností a procesov v organizácii, hodnotenie výkonnosti, analyzovanie podstatných odchýlok a následné prijímanie nápravných opatrení.

Medzi kľúčové faktory manažmentu patria:

- dôveryhodné a efektívne vedenie (cieľavedomé, kompetentné, etické),
- zameranie sa na zamestnancov (úlohy, informácie, rešpekt, tímová práca),
- zameranie sa na zákazníka (identifikácia, definované požiadavky, komunikácia),
- poznanie vykonávanej práce (písomné postupy a dodržiavanie, ciele),
- fungujúci systém kvality (praktický, efektívny, nie byrokratický),

- praktizovať neustále zlepšovanie (systematicky, merateľne, nástroje),
- neplyvovať (kategorizovať, hľadať príčiny, priority, ekonomicky hodnotiť, tímy),
- rozvíjať zdroje ( ľudské, finančné, materiálové),
- meranie výsledkov (ukazovatele - kvalita, produktivita, bezpečnosť-spokojnosť),
- využívanie nových technológií (zvýšenie produktivity, uľahčenie práce).

### **1.3 Manažér a líder**

V odbornej literatúre a praxi sa stretávame s pojмami „manažér“ a „líder“, ktoré je potrebné si objasniť vzhladom k tomu, že osoba lídra a manažéra býva na jednej strane stotožňovaná a na druhej strane extrémom je ich striktné oddelovanie.

**Manažéra** môžeme charakterizovať ako osobu, ktorá pracuje s ľuďmi a koordinuje ich pracovnú činnosť tak, aby boli naplnené ciele organizácie, alebo pracovníka organizácie, ktorý koordinuje činnosť jedného alebo viacerých pracovníkov konkrétneho organizačného útvaru a zodpovedá za výsledky ich práce. Manažér je do svojej funkcie menovaný a je mu delegovaná právomoc vyplývajúca z jeho postavenia v hierarchii organizácie. Koordinuje prácu jednotlivcov alebo tímov a zameriava sa na dosahovanie cieľov, ktoré by malo byť efektívne, teda snažia sa o hospodárne využitie zdrojov a dosiahnutie maximálnych výsledkov.

**Líder** je osoba, ktorá vedie svojich nasledovníkov - pôsobí na nich a ovplyvňuje ich konanie smerom k dosiahnutiu cieľov.

Ak porovnáme manažéra a lídra, môžeme povedať, že manažér plánuje, organizuje, zameriava sa na operatívne činnosti, kontroluje, realizuje ciele správnym spôsobom. Kladie si otázky typu „kedy a ako“.

Na druhej strane líder inovuje, rozvíja, inšpiruje, zameriava sa na koncepcné činnosti, tvorí, stanovuje správne ciele, kladie si otázky typu „čo a prečo“.

Členenie manažérov:

Manažérov môžeme členiť podľa viacerých hľadísk. Prvoradým hľadiskom členenia manažérov v organizáciách je úroveň (stupeň) manažmentu, na ktorej pôsobia. Podľa toho sa najčastejšie rozoznávajú tieto skupiny manažérov:

- vrcholoví (top) manažéri,
- manažéri strednej úrovne,
- prvostupňoví manažéri.

**Vrcholoví manažéri** tvoria pomerne malú časť vedúcich organizácií. V podnikoch k nim patria predovšetkým členovia predstavenstva (správnej rady, resp. riaditeľskej rady), prezident (riaditeľ) a pod. Vrcholový manažment ovláda strednú úroveň riadenia organizácie a na základe toho stanovuje ciele organizácie, jej celkovú stratégiu a politiku.

**Manažéri strednej úrovne** tvoria veľký počet vo väčšine organizácií. Patria k nim predovšetkým manažéri divízii a závodov a pod., ktorí zodpovedajú na implementáciu plánov a politiky vypracovaných vrcholovým manažmentom. Zároveň dozerajú na aktivity manažérov prvého stupňa manažmentu a koordinujú ich. V poslednom období začali strední manažéri hrať v mnohých organizáciách úlohu inovátorov.

**Prvostupňoví manažéri** dozerajú na výkonných pracovníkov a koordinujú ich činnosti. Do tejto skupiny patria napr. majster, vedúci útvaru a pod. V porovnaní s vrcholovými a strednými manažérmi predstavuje prevažná časť ich pracovného času dozeraním na prácu svojich podriadených.

## 1.4 Manažér ako kouč a mentor

Manažéri v súčasnosti musia plniť dve kľúčové úlohy:

- dosahovať ciele, za ktoré zodpovedajú
- a súčasne rozvíjať svoj tím tak, aby boli jeho členovia schopní napĺňať svoje osobné plány, udržať si spokojnosť v práci a zároveň plniť náročné úlohy.

Existuje viacero nástrojov na rozvoj jednotlivcov a tímu. Ako najefektívnejšie sa v súčasnej dobe java *koučing a mentoring*. Trendy v biznise vyžadujú, aby sa každý manažér, ktorý chce kvalitne napĺňať požiadavky svojej pozície, stal mentorom aj koučom. Schopnosť manažéra využívať tieto dva nástroje výrazne posilňuje jeho manažérsky štýl. Musí však vedieť zachovať vyváženú proporciu medzi orientáciou na členov tímu, ich rozvojom a rešpektovaním ich priorit a dosahovaním výsledkov.

**Kouč** je osoba, ktorá vykonáva koučing. Je to proces, podporujúci hľadanie individuálnych riešení a rozvoj človeka v ním zvolenej oblasti. Kouč nie je tréner ani poradca, ale hľadá riešenie spoločne s klientom. Termín pochádza z anglického slovesa coach (trénovať, viesť). **Koučing** je individuálny rozvojový nástroj, pri ktorom sú využívané špeciálne metódy vedenia rozhovoru. Vďaka kvalitnému koučovi sa dokáže posunúť pracovník v krátkom čase tak, ako mu žiadna iná metóda neumožní. Kouč musí mať nadhľad nad situáciou. Jeho úlohou je predovšetkým vyprovokovať klienta, aby sám prišiel s nápadom, ako by sa jeho situácia dala riešiť. Následne kouč cielenými otázkami klienta podporuje v tom, aby si vypracoval stratégii. To znamená, že je osobou, ktorá situáciu riadi, ale nehrá hlavnú úlohu. Kladie krátke, vecné otázky, nesmie manipulovať a hlavné slovo má koučovaný človek. Inak sa proces koučingu zmení na mentoring alebo poradenstvo.

**Mentor** je obvykle skúsenejší alebo starší človek, ktorý sa stará o mladšiu a menej skúsenú osobu (mentee). Je jej oporou i radcom, pomáha jej lepšie poznať seba samu, svoj potenciál a svoje schopnosti. Mentor sa snaží svojim chovaním dať dobrý príklad, rešpektuje názory svojich klientov, aktívne počúva, drží slovo, je dôsledný a chápavý. Poskytuje podporu, vedenie a objektívny pohľad na to, ako a kam sa môže klient vyvíjať a čoho môže dosiahnuť vo svojom prirodzenom prostredí.

## 1.5 Systémy manažmentu vo svete

Zaujímavé názory by sme našli už v práciach antických filozofov akými boli napr. Aristoteles, Platón a ī. Napriek tomu teoretickými predchodcami klasikov manažmentu boli filozofovi, ktorí boli zameraní na problematiku riadenia spoločnosti a ďalší predstavitelia ovplyvnení najmä priemyslovou revolúciou v Európe. Veľa zaujímavých skúseností poznáme taktiež z riadenia hromadných procesov v dejinách ľudstva – vedenie vojen, stavebné činnosti, ale aj riadenie štátu.

### 1.5.1 Americký manažment

Vznikol v USA, príčinou čoho boli predovšetkým 1. a 2. svetová vojna v Európe, Indočíne a v Japonsku. Od svojich počiatkov až dodnes má charakteristiku veľkej autority doma aj vo svete. Jeho príťažlivosť sa zintenzívnila predovšetkým po 2. svetovej vojne. Moderná americká

priemyselná výroba uplatňuje rôzne metódy, napr. pružnú automatiku a robotiku /CAD, CAM/, horizontálnu organizáciu výroby, totálne riadenie akostí /TQM/, logistiku. Niektoré z týchto metód vznikli pôvodne v USA, ale dlho nenašli uplatnenie. Takmer absolútny vplyv USA na trhu po 2. svetovej vojne ich nenútilo k inováciám a tvorivému úsiliu. Umožňovalo im to pohodlne „zbierať“ veľké zisky. Bolo to len dovtedy, kým sa nespamätnala európska a japonská konkurencia. Pod jej tlakom sa americký priemysel vracia k vymoženosťiam, ktoré niekedy proklamoval, a tak v poslednom čase znova nachádzajú „cestu domov“, keď sa inde overili a zdokonalili. Ako príklady môžeme uviesť **metódy: just in time a totálneho riadenia kvality.**

*Empirický prístup.* V americkom manažmente je veľmi rozšírený empirický prístup, ktorý je založený na analýze a následnom zhodnotení a zovšeobecnení kladných a záporných skúseností manažérskej praxe.

Za najvýznamnejšieho empirika po 2. svetovej vojne je považovaný Peter Drucker, ktorý viac ako 40 rokov výrazne ovplyvňuje manažérské myšlenie. Charakteristický je jeho široký záber skúmania a rozpracovania praktických otázok manažmentu. Ako prvý formuloval „konceptu manažmentu ako umenia a ako súboru poznatkov, ktoré vplývajú na riadenie podnikovej činnosti“, podľa ktorej manažéri musia vykonávať 5 základných činností:

1. stanovenie cieľov,
2. organizovanie práce,
3. motivovanie ľudí,
4. meranie a hodnotenie výsledkov práce,
5. zabezpečenie kvalifikačného rastu pracovníkov.

Drucker zdôrazňuje význam tímovej práce pre riadenie, nevyhnutnosť väzieb stratégie a organizačných štruktúr, riešenie vzťahu centralizácie a decentralizácie, účelnej diverzifikácie a inovácie. Okrem toho hovorí, že „organizácia je prostriedkom na dosiahnutie cieľa, a nie cieľom samotným“. Vychádza z tézy, že „štruktúru podmieňuje stratégia“, a nie naopak. Upozorňoval na nevyhnutnosť zmeny manažérského myšlenia a konania v turbulentnom období vedecko-technického pokroku. Za jeden z rozhodujúcich manažérskych kľúčov k úspechu považuje umenie riadiť v podmienkach stálych zmien, riadiť inovatívne a s rýchloou realizáciou inovačných stratégii. Jedinečné udalosti nemožno plánovať, môžu sa však predvídať, či skôr možno sa na ne pripraviť a využiť ich.

K ďalším predstaviteľom empirizmu v tomto období patria: Alfred Chandler, Paul R. Lawrence a Jay W. Lorsch.

*Chandler* dokázal na príklade významných amerických firiem, že sústava cieľov a zvolená trajektória ich realizácie je pre voľbu organizačných foriem zabezpečovania podnikových činností rozhodujúca. Uvedené závery svojim výskumom potvrdili aj *Paul Lawrence a Jay Lorsch*, ktorí dokázali výhody vnútropodnikovej právomoci a zodpovednosti.

V 80-tych rokoch je venovaná veľká pozornosť otázkam strategického riadenia a jeho spojeniu s kultúrou riadenia organizácie ďalšími predstaviteľmi empirizmu ako napr. *Craig R. Hickman a Michael A. Silva*. Uvedení empirici za kritické chyby riadiaceho myslenia a konania v súčasnom období pokladajú:

- orientáciu na krátkodobé ciele,
- sústredovanie sa na riešenie denných operatívnych problémov,
- snahu o rýchly zisk a okamžitý výsledok.

Podľa ich názoru, činnosť vrcholových manažérov by sa mala zakladať:

- na strategickom myslení,
- na stratégii, ktorou sa rozumie vytvorenie usporiadanej sústavy dlhodobých významných cieľov firmy,
- a následnom stanovení účelných nástrojov (línie) na ich dosiahnutie.

Ďalší z predstaviteľov empirizmu *Kenichi Ohmae* tvrdí, že strategické mysenie a konanie vrcholových manažérov sa má sústrediť predovšetkým na zákazníkov, konkurentov a vlastný podnik. *Stratégia podnikateľského úspechu je nevyhnutne spojená s inováciami*.

*Za podnikovú kultúru* Hickman a Silva pokladajú pozornosť, akú firma venuje potrebám a záujmom a sklonom svojich zamestnancov. Na vytvorenie priaznivej podnikovej kultúry navrhujú rešpektovať ďalšie podmienky: *spolupatričnosť, podporu schopných a súdržnosť*.

### 1.5.2 Euro americký manažment

Po 2. svetovej vojne vyspelosť amerického priemyslu upútala pozornosť celého sveta. Európske krajinu sa po 2. svetovej vojne museli zameriavať na obnovu národného hospodárstva. Západná Európa, Japonsko a tzv. novoindustrializované krajinu sa amerikanizovali, rýchlo prebrali americkú

technológiu a osvojovali si americký manažment. Na druhej strane však, v každej krajine sa prejavili určité národné odlišnosti. Napriek tomu má manažment západoeurópskych krajín podobné princípy, preto sa zvykne označovať ako euroamerický alebo západný manažment.

O nemeckom výrobnom systéme, ktorý je rovnocenný americkej a japonskej produktivite práce pri najkratšom povinnom pracovnom čase a má najmenej narušovaný pracovný režim štrajkmi a poruchami, sa hovorí málo. Nemecko prevzalo po 2. svetovej vojne americké poznatky a uplatnilo ich vo svojich podmienkach. Americký systém výroby sa najviac opiera o techniku a nemecký o ľudi.

### 1.5.3 Japonský manažment

Po 2. svetovej vojne sa urýchliло preberanie poznatkov amerického manažmentu v Japonsku so zohľadňovaním domácich podmienok pri jeho uplatňovaní. Japonský manažment vznikol ako výsledok svojráznosti historického vývoja a kultúry Japonska. Vytvoril sa ako protiváha amerického či západného manažmentu. Odlišnosti medzi japonským a americkým manažmentom predovšetkým v tom, že pre firmy v USA je primárny maximálny zisk a pre firmy v Japonsku je „dobytie trhu“ najprv s malými ziskami. Systém japonského manažmentu reaguje na zmeny rýchlejšie a energickejšieho, čo má následne vplyv na úspešný rozvoj hospodárstva v Japonsku. Práve táto skutočnosť bola príčinou snahy odborníkov z USA a západnej Európy využiť japonské poznatky v iných krajinách. Hlavné vlastnosti japonského systému riadenia:

- maximálna efektívnosť,
- vysoká intenzita zavádzania moderných technológií do výroby,
- vysoká starostlivosť o pracujúcich,
- orientácia na zákazníka.

Princípy uplatňované v japonských firmách sú nasledovné:

**Ringi** je rozhodovací systém, ktorý je charakteristický ako „systém riadenia bottom-up alebo systém založený na konsenzuálnom rozhodovaní.“ Je súčasťou motivačného systému a zahŕňa dva dôležité prvky a to *koordináciu a komunikáciu*. Právomoc vo firmách je centralizovaná, čo vychádza z tradičných pomerov v japonských rodinách.

**Stratégia Kaizen** znamená neustále zlepšovanie sa a je to neustály proces, má stupňovitý priebeh. Slovo Kaizen je zložené zo slov KAI – zmena a ZEN – dobrý, lepší. Ide o zlepšovanie v osobnom, sociálnom ale aj pracovnom živote. Táto stratégia je dôležitou súčasťou japonského manažmentu v podnikoch, ktorý má len dva úlohy a to: udržať a zdokonaliť. Pod „Kaizen“ rozumieme ďalšie unikátnе manažérskе praktiky ako TQC (kontrola kvality všetkej práce), QC (kontrola kvality) a pod. Kaizen vyžaduje myslenie orientované na postup (proces) a súčasne sa orientuje na pracovníkov, pretože závisí od ich úsilia.

Princíp **Just in Time** (JIT) je metóda riadenia výroby, kde sa pracuje bez zásob. Materiál a ďalšie komponenty pre výrobu sú zabezpečované v čase a množstve, keď sú potrebné vo výrobe, čím sa znižujú náklady vzhľadom k minimálnej potrebe zásob.

Na druhej strane je potrebné zdôrazniť, že tak ako preniká japonský manažment do amerického a európskeho manažmentu, je to aj opačne. Napr. Japonci sa snažia svoju kariéru budovať vo viacerých firmách a nie celý život pracovať len v jednej fírme. Postupne sa menia viaceré tradičné japonské princípy, ktoré sú pomaly nahradzane príncípmi typickými pre západné krajiny.

**Tabuľka 1 Rozdiely amerického a japonského manažmentu**

AMERICKÝ MANAŽMENT	JAPONSKÝ MANAŽMENT
individualizmus	kolektivizmus (tímová práca)
fluktuácia (krátkodobé zamestnanie)	celoživotné zamestnanie
postup závislý od výkonnosti a schopností	postup závislý od veku a kvalifikácie
väčší záujem o tržby a podiel na trhu	záujem firmy o človeka
rozhodovanie zhora nadol	Ringi systém - každý podáva návrhy na zlepšovanie
záasadné inovačné zmeny	veľa malých zmien
Individuálne rozhodovanie	kolektívne rozhodovanie
výška mzdy závislá od výkonov	výška mzdy závislá od veku
decentralizácia riadenia	centralizácia riadenia

Význam a chápanie manažmentu sa vyvíjalo spolu s vývojom jednotlivých teórií manažmentu. Manažment ako sústava poznatkov sa začína formovať v novodobých dejinách po nástupe priemyselnej revolúcie, keď vzniká a začína sa rozvíjať industriálna spoločnosť. V súčasných akademických kruhoch sa doterajšie poznatky o manažmente klasifikovali v rámci nasledujúcich škôl:

1. **klasický manažment** (procesná škola),
  - vedecký manažment (Frederic W. Taylor)
  - byrokratický manažment (M. Weber)
  - administratívny manažment (H. Fayol)
2. **behavioristický** (neoklasický) manažment (psychologicko-sociálna škola) – 20.-30. r., 20storočie – Maslow, Mayo, Folletová, McGregor,
3. **moderný manažment** (rozhodovacia, systémová, matematická škola) – Simon, Miller,
4. **empirický manažment** (pragmatická škola) – Drucker, Peters a Watermann.

## 1.6 Fordizmus, Batizmus a Toyotizmus

**Fordizmus** je systém priemyselnej hromadnej výroby známy od počiatku 20. storočia pochádzajúci z USA. Henry Ford, majiteľ automobilovej fabriky Ford Motor Company (založená 16. júna 1903), zaviedol tzv. Fordov systém, známy a neskôr označovaný ako fordizmus, ktorý sa vyznačuje hromadnou, masovou výrobou, schopnou dodať na trh veľký objem štandardných a pomerne lacných výrobkov, nie vždy najvyššej kvality. Princíp hromadnej výroby normalizovaných výrobkov na základe pásovej výroby sa v americkom priemysle rozvíjal ako nový prvk organizačie práce a riadenia priemyselnej veľkovýroby a v tom období bol inovačný.

*Henry Ford* patrí ku klasickej (tradičnej) škole manažmentu a je predstaviteľom vedeckého manažmentu. Vedecký manažment býva niekedy označovaný aj ako operačný prístup k manažmentu. Vyznačuje sa snahou zvyšovať efektívnosť práce pomocou vedeckých metód na najnižších úrovniach podnikovej organizácie (prevádzka, dielňa, pracovné miesto). K hlavným predstaviteľom vedeckého manažmentu ďalej patria: F. W. Taylor, H. Gannt, F. B. Gilbreth, L. M. Gilbrethová, H. Emersom a ďalší.

Klasická škola manažmentu sa začala rozvíjať v druhej polovici 19. storočia, keď dochádzalo aj k rýchlemu rozvoju priemyselnej výroby. V dôsledku nedostatku pracovnej sily a nízkeho pracovného tempa vznikala potreba racionálneho riadenia výroby. Začali sa rozpracúvať teoretické a praktické otázky riadenia. Ich protagonistami boli praktici a výsledkom ich práce je suma poznatkov, ktorá bola neskôr označená ako klasická, resp. tradičná škola manažmentu.

Henry Ford využil normalizáciu a hromadnú výrobu. Rozdelil pracovné operácie na najjednoduchšie úkony, ktoré mohol vykonávať nekvalifikovaný robotník. Jeho princípy pri výrobe automobilov sú:

- robotníci a súčiastky musia byť zoradené tak, ako to vyžaduje technológia a každá súčiastka vo výrobe musí vykonávať čo najkratšiu cestu,
- pre presun rozpracovaných častí použiť dopravníky,
- dopravník určí tempo práce.

Ford používal medzivýrobnú dopravu, pomocou ktorej ovplyvňoval prácu robotníkov, využíval priestor v továrni a dobu potrebnú od prísunu materiálu k zhōtovaniu konečného výrobku. Zabezpečoval tak plynulosť výroby a nadväznosť operácií. Jeho základné poznatky môžeme sformulovať do 3 princípov:

- hromadná výroba,
- technická normalizácia (zjednotenie rozmerov a tvarov),
- pásová výroba.

V roku 1899 založil Detroit Automobile Company a v roku 1901 Henry Ford Company (podnik sa neskôr zmenil na značku luxusných automobilov Cadillac Automobile Company). Do tretice založil Ford Motor Company - s touto spoločnosťou si naplnil svoju víziu o výrobe automobilov pre širokú verejnosť. The Ford Motor Company začala vyrábať automobily v továrni na Mack Avenue v Detroite. Bol prvý, ktorý začal vyrábať autá na montážnej linke, čo umožňovalo masovú produkciu cenovo výhodných automobilov. Týmto ľudovým automobilom bol legendárny Ford T, ktorého sa od roku 1908 do roku 1927 vyrabalo a predalo 15 007 034 kusov. Nástupca tohto legendárneho modelu, ktorý mal označenie „Ford A“ dosiahol taktiež až 4 mil. predaných kusov. Tento úspech znamenal nielen revolúciu v priemysle, ale tak veľký vplyv

na modernú kultúru, že práve preto mnohí teoretici nazývajú toto obdobie ekonomickej a sociálnej histórie ako „*Fordizmus*“.

**Batizmus.** Tomáš Baťa bol ďalším predstaviteľom klasickej (tradičnej) škole manažmentu a prvým v Československu. V roku 1924 zaviedol svoj systém samosprávy dielní a účasti na zisku (rozšíril tak 3 základné Fordove princípy o štvrtý aspekt). V jeho samospráve dielní mohol každý zamestnanec ovplyvňovať riadenie prácou, ktorej rozumel a tým mohol ovplyvniť výsledok celého výkonu. Každý robotník musel šetriť časom, energiou, materiálom, ako keby bol on sám majstrom. Tým došlo k zvýšeniu produktivity práce a k zníženiu nákladov. Podnik bol rozdelený na stovky oddelení, každé z nich malo svoje finančné prostriedky, viedlo si účtovníctvo a bolo samostatnou jednotkou.

Baťa zaviedol účasť zamestnancov na zisku, a tým dosiahol väčšiu snahu pracovníkov. Pracovná morálka bola v Baťových závodoch veľmi dôležitá. Bola požadovaná disciplína, dobré vzťahy medzi kolegami a od toho závisel aj ich postup v zamestnaní.

**Toyotizmus** sa začal uplatňovať namiesto fordizmu v japonskej automobilke Toyota, keď táto automobilka ako prvá formulovala tzv. „štíhlu“ výrobu“, t. j. spojila intelektuálnu prácu s manuálnou. Zaviedol sa tu pojem „úzka“ štruktúra organizácie, t.j. čo najmenšia administratíva (lean production). Rozumie sa tým súbor zásad na vedenie podniku, ktorých cieľom je vylúčiť akékoľvek plyntranie pri výrobných vstupoch a výstupoch, pričom sa rovnako zdôrazňuje množstvo a akosť. Spája prednosti remeselnej zručnosti a Fordovej masovej výroby.

Výsledkom tohto prístupu je, že potrebuje oveľa menej ľudského úsilia, výrobného priestoru a nástrojov a zároveň umožňuje znížiť počet nepodarkov na minimum a spestiť paletu výrobkov na maximum.