

# OBSAH

<b>ZOZNAM TABULIEK</b> .....	10
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV</b> .....	11
<b>ZOZNAM SKRATIEK</b> .....	13
<b>PREDHOVOR</b> .....	15
<b>1 MANAŽMENT – ZÁKLADNÉ VÝCHODISKÁ</b> .....	17
1.1 Charakteristika manažmentu, obsah základných pojmov .....	17
1.1.1 Podstata, význam a úlohy manažmentu .....	17
1.1.2 Nástroje manažmentu .....	21
1.2 Základné pojmy v manažmente .....	22
Zhrnutie .....	28
Otázky na diskusiu .....	29
<b>2 VÝVOJ HLAVNÝCH KONCEPCIÍ V MANAŽMENTE</b> .....	30
2.1 Vybrané koncepcie manažmentu .....	30
2.1.1 Predklasický manažment .....	31
2.1.2 Klasická (tradičná) škola manažmentu .....	32
2.1.3 Behavioristická (neoklasická) škola manažmentu .....	36
2.1.4 Moderná škola manažmentu .....	39
2.1.5 Pragmatická škola – empirický manažment .....	40
2.2 Teritoriálne charakteristiky manažmentu vo svete .....	42
2.2.1 Americký manažment .....	42
2.2.2 Európsky manažment .....	43
2.2.3 Japonský manažment .....	45
2.3 Vybrané manažérske prístupy v globálnom prostredí .....	47
Zhrnutie .....	50
Otázky na diskusiu .....	51
<b>3 KYBERNETICKÝ – SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP K MANAŽMENTU</b> .....	53
3.1 Systém a jeho charakteristiky .....	53
3.2 Klasifikácia systémov .....	54
3.3 Uplatňované princípy a metódy v kybernetike .....	55
3.4 Systémový prístup k manažmentu .....	56
3.5 Matematicko-štatistický a funkčný prístup .....	58
Zhrnutie .....	59
Otázky na diskusiu .....	60
<b>4 INFORMÁCIE A ROZHODOVACÍ PROCES V MANAŽMENTE</b> .....	61
4.1 Význam a obsah informácií .....	61

4.1.1 Význam informácií v práci manažéra .....	61
4.1.2 Obsah informácií a ich vlastnosti .....	62
4.2 Rozhodovací proces v manažmente.....	66
4.2.1 Prvky rozhodovania.....	67
4.2.2 Štruktúra rozhodovacieho procesu .....	67
4.2.3 Metódy rozhodovania .....	69
4.2.4 Rozhodovacie stratégie a kategórie.....	70
Zhrnutie .....	71
Otázky na diskusiu .....	73
<b>5 PROCES PLÁNOVANIA .....</b>	<b>74</b>
5.1 Plánovanie je nástroj manažmentu.....	75
5.2 Štruktúra v plánovacom procese .....	76
5.3 Plány z hľadiska podnikateľských aktivít .....	77
5.4 Strategické plánovanie .....	79
5.5 Integrovaná sústava plánov .....	80
5.6 Metódy a techniky plánovania .....	82
Zhrnutie .....	82
Otázky na diskusiu .....	83
<b>6 STRATEGICKÝ MANAŽMENT .....</b>	<b>84</b>
6.1 Stratégia a taktika.....	84
6.2 Vývoj teórie a praxe strategického manažmentu .....	85
6.3 Proces strategického manažmentu .....	87
6.4 Formy podnikovej stratégie.....	88
6.5 Formulácia cieľov a stratégie.....	89
6.6 Realizácia – implementácia stratégie .....	91
Zhrnutie .....	91
Otázky na diskusiu .....	94
<b>7 ORGANIZOVANIE.....</b>	<b>95</b>
7.1 Podstata organizovania a organizačné štruktúry .....	95
7.1.1 Teoretické prístupy k podstate organizovania.....	95
7.1.2 Charakteristika organizačných štruktúr .....	97
7.1.3 Základné koncepty organizačného dizajnu .....	99
7.2 Hlavné typy organizačných štruktúr .....	100
7.2.1 Klasické typy organizačných štruktúr.....	105
7.3 Centralizácia a decentralizácia rozhodovania .....	112
7.4 Konfigurácia tradičných organizačných štruktúr .....	115
7.4.1 Klasická – líniová organizačná štruktúra .....	115
7.4.2 Funkčná organizačná štruktúra.....	116
7.4.3 Líniovo-štabna (kombinovaná) organizačná štruktúra .....	116
7.4.4 Cieľovo-programové typy organizačnej štruktúry.....	118

7.5 Formalizácia organizačnej štruktúry .....	120
7.6 Organizačné normy.....	121
7.7 Nové tendencie organizovania .....	123
Zhrnutie .....	125
Otázky na diskusiu .....	127
<b>8 VEDENIE ĽUDÍ</b> .....	129
8.1 Podstata a obsah vedenia ľudí.....	129
8.2 Prvky vedenia a ovplyvňovania ľudí.....	130
8.2.1 Prvky vedenia ľudí.....	130
8.2.2 Ovplyvňovanie ľudí .....	132
8.3 Efektívne vedenie ľudí a štýly ich vedenia .....	133
8.3.1 Prístup, ktorý sa odvíja od základných vlastností manažéra .....	133
8.3.2 Prístup orientovaný na správanie a štýly vedenia manažéra .....	134
8.3.3 Situačný prístup k vedeniu ľudí .....	136
8.4 Integrovaný model vedenia ľudí.....	137
8.5 Faktory ovplyvňujúce efektívnosť vedenia ľudí.....	140
8.6 Tvorba skupín a spoločenská kultúra.....	142
8.7 Štýl správania podriadených.....	143
Zhrnutie .....	144
Otázky na diskusiu .....	145
<b>9 MANAŽÉRSKA KOMUNIKÁCIA</b> .....	147
9.1 Obsah pojmu komunikácia.....	147
9.2 Charakteristika komunikácie .....	148
9.3 Komunikácia v prostredí organizácie.....	153
9.4 Formy a prostriedky manažérskej komunikácie.....	154
9.4.1 Verbálna a neverbálna komunikácia .....	155
9.4.2 Druhy manažérskej komunikácie .....	157
9.5 Funkcie vnútropodnikovej komunikácie.....	158
9.6 Komunikačné kompetencie a zručnosti .....	159
9.6.1 Komunikačné kompetencie .....	159
9.6.2 Komunikačné zručnosti .....	159
9.7 Bariéry v manažérskej komunikácii.....	161
9.8 Zásady efektívnej manažérskej komunikácie .....	162
9.9 Konflikty a ich riešenie.....	163
Zhrnutie .....	164
Otázky na diskusiu.....	166
<b>10 MOTIVÁCIA V ORGANIZÁCIÍ</b> .....	168
10.1 Význam motivácie v manažérskej práci.....	168
10.2 Správanie ľudí v organizácii .....	168
10.3 Podstata a obsah motivácie.....	170

10.3.1	Podstata motivácie .....	170
10.3.2	Proces motivácie .....	172
10.4	Teória motivácie ľudského správania.....	172
10.4.1	Obsahové teórie motivácie .....	173
10.4.2	Procesné teórie motivácie .....	175
10.5	Vybrané súčasné motivačné programy .....	179
	Zhrnutie .....	179
	Otázky na diskusiu.....	181
<b>11</b>	<b>KULTÚRA A IDENTITA PODNIKU .....</b>	<b>182</b>
11.1	Obsah a princípy podnikovej kultúry .....	182
11.2	Znaky a symboly podnikovej kultúry.....	183
11.3	Prvky podnikovej kultúry a kategorizácia ľudí v podniku .....	183
11.3.1	Prvky podnikovej kultúry .....	183
11.3.2	Kategorizácia prejavov zamestnancov v podniku .....	184
11.4	Faktory a typy podnikovej kultúry .....	185
11.4.1	Faktory podnikovej kultúry .....	185
11.4.2	Typy podnikovej kultúry .....	186
11.5	Globálna podniková kultúra.....	187
11.6	Identita podniku.....	188
11.6.1	Prvky a dimenzie podnikovej identity .....	188
11.7	Podnikový dizajn .....	190
	Zhrnutie .....	191
	Otázky na diskusiu.....	193
<b>12</b>	<b>MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>194</b>
12.1	Stručná charakteristika .....	194
12.2	Personálne aktivity a hodnotenie pracovných činností .....	195
12.2.1	Personálna práca .....	195
12.2.2	Hodnotenie pracovných činností.....	200
12.2.3	Základné typy psychologickej záťaže pri práci .....	201
12.3	Analýza funkčných pozícií .....	202
12.3.1	Stručná charakteristika profesiografie.....	202
12.3.2	Profesiogram – opis funkčného miesta .....	202
12.4	Hodnotenie zamestnancov .....	203
12.4.1	Predmet hodnotenia.....	203
12.4.2	Úlohy hodnotenia.....	204
12.4.3	Kritériá hodnotenia výsledkov práce .....	205
12.4.4	Kto hodnotí zamestnanca.....	205
12.4.5	Oznamovanie výsledkov hodnotenia.....	206
12.4.6	Využívanie výsledkov hodnotenia zamestnancov .....	206
12.5	Personálny rozvoj zamestnancov.....	206

12.6 Odmeňovanie zamestnancov.....	207
Zhrnutie .....	210
Otázky na diskusiu.....	212
<b>13 KONTROLA V MANAŽMENTE.....</b>	<b>213</b>
13.1 Podstata, význam a úlohy kontroly v manažmente.....	213
13.1.1 Podstata kontroly .....	213
13.1.2 Význam kontroly.....	215
13.1.3 Úlohy kontroly.....	215
13.2 Predmet kontrolnej činnosti.....	216
13.3 Typy kontrol a ich zameranie.....	219
13.4 Obsahové zameranie, techniky a metódy kontrolnej činnosti.....	221
13.4.1 Obsahové zameranie kontrolnej činnosti .....	221
13.4.2 Techniky a metódy kontroly.....	221
13.5 Efektívny kontrolný systém.....	222
Zhrnutie .....	222
Otázky na diskusiu.....	223
<b>14 OSOBNOSŤ MANAŽÉRA A ETIKA V MANAŽMENTE.....</b>	<b>225</b>
14.1 Funkcie manažéra.....	225
14.2 Osobnosť manažéra.....	229
14.2.1 Faktory úspešnosti manažérskej práce .....	230
14.2.2 Temperament osobnosti .....	231
14.2.3 Charakterové vlastnosti .....	232
14.3 Úlohy manažérov .....	234
14.4 Manažérske schopnosti a ich zdroje získania.....	237
14.4.1 Manažérske schopnosti .....	237
14.4.2 Zdroje získania manažérskeho schopností .....	238
14.5 Sociálna zodpovednosť .....	239
14.5.1 Vnútorne a vonkajšie spoločenské prostredie organizácie .....	239
14.5.2 Sociálna zodpovednosť organizácií .....	241
14.6 Etika v manažérskej práci.....	243
14.6.1 Princípy manažérskej etiky .....	244
14.6.2 Manažérske kódexy.....	245
Zhrnutie .....	247
Otázky na diskusiu.....	250
<b>ZÁVER.....</b>	<b>251</b>
<b>LITERATÚRA .....</b>	<b>253</b>
<b>REGISTER .....</b>	<b>261</b>