

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 9 |
| ČASŤ I ZÁKLADY MANAŽÉRSKEJ TEÓRIE A PRAXE | 11 |
| KAPITOLA 1 • MANAŽMENT A MANAŽÉR | 11 |
| 1.1 Manažment | 13 |
| 1.1.1 Pohľady na manažment | 14 |
| 1.1.3 Funkcie manažmentu | 17 |
| 1.1.4 Úrovne manažmentu | 19 |
| 1.2 Manažér | 26 |
| 1.2.1 Manažérske roly | 28 |
| 1.2.2 Profil manažéra | 32 |
| KAPITOLA 2 • HISTÓRIA MANAŽMENTU | 37 |
| 2.1 Prečo sa zaoberať históriou manažmentu? | 38 |
| 2.2 Prvopočiatky manažmentu ako činnosti | 39 |
| 2.3 Vplyv priemyselnej revolúcie | 41 |
| 2.4 Rozdelenie teórií manažmentu do ucelených celkov | 42 |
| 2.5 Klasická škola manažmentu | 43 |
| 2.5.1 Klasický vedecký manažment | 44 |
| 2.5.2 Klasický administratívny manažment | 51 |
| 2.5.3 Byrokratický manažment a Max Weber | 57 |
| 2.6 Behaviorálna škola | 59 |
| 2.6.1 Hawthornské experimenty, Elton Mayo a škola ľudských vzťahov . | 60 |
| 2.6.2 Organizačné správanie | 62 |
| 2.7 Kvantitatívny prístup k manažmentu | 65 |
| 2.7.1 Veda o manažmente | 69 |
| 2.7.2 Operačný manažment | 69 |
| 2.7.3 Manažment informačných systémov | 70 |
| 2.8 Systémový prístup | 70 |
| 2.9 Kontingenčný (situačný) prístup | 73 |
| KAPITOLA 3 • RIADENIE V GLOBÁLNOM PROSTREDÍ (TERITORIÁLNE ODLIŠNOSTI MANAŽMENTU) | 81 |
| 3.1 Manažment mimo domácej krajiny | 84 |
| 3.2 Rozdiely krajín a ich vplyv na manažment | 87 |

| | | |
|---|---|------------|
| 3.3 | Americký manažment..... | 92 |
| 3.4 | Európsky manažment..... | 95 |
| 3.4.1 | Francúzsky manažment | 97 |
| 3.4.2 | Nemecký manažment | 99 |
| 3.4.3 | Manažment v ďalších európskych krajinách | 101 |
| 3.5 | Ázijský manažment..... | 104 |
| 3.5.1 | Japonský manažment..... | 105 |
| 3.5.2 | Kórejský manažment | 111 |
| 3.5.3 | Čínsky manažment | 114 |
| 3.5.4 | Indický manažment | 116 |
| KAPITOLA 4 • PODNIKATEĽSKÁ A MANAŽÉRSKA ETIKA..... | | 123 |
| 4.1 | Morálka, mravnosť, etika a etiketa..... | 124 |
| 4.1.1 | Morálka a mravnosť..... | 124 |
| 4.1.2 | Etika a etiketa | 126 |
| 4.1.3 | Dôvody ospravedlnovania vlastného neetického správania..... | 129 |
| 4.2 | Podnikateľská etika | 132 |
| 4.2.1 | Historický vývoj podnikateľskej etiky | 132 |
| 4.2.2 | Inštitucionalizácia podnikateľskej etiky..... | 134 |
| 4.3 | Etika v riadení ľudí..... | 141 |
| 4.4 | Manažérska etika..... | 148 |
| 4.4 | Korupcia a lobing v podnikateľskom prostredí..... | 157 |
| ČASŤ II PLÁNOVANIE..... | | 165 |
| KAPITOLA 5 • MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE..... | | 165 |
| 5.1 | Podstata rozhodovania a jeho miesto v manažmente | 166 |
| 5.1.1 | Rozhodovací proces..... | 171 |
| 5.1.2 | Typológia rozhodovania | 184 |
| 5.2 | Metódy rozhodovania | 191 |
| 5.2.1 | Empirické metódy | 191 |
| 5.2.2 | Exaktné metódy | 193 |
| 5.2.3 | Heuristické metódy..... | 194 |
| 5.3 | Manažér ako rozhodovateľ..... | 197 |
| 5.3.1 | Chyby v myslení | 198 |
| 5.3.2 | Štýly rozhodovania | 200 |
| KAPITOLA 6 • PLÁNOVANIE..... | | 205 |
| 6.1 | Úvod do plánovania | 206 |
| 6.2 | Analýza podstaty plánovania..... | 212 |
| 6.3 | Prečo plánujeme?..... | 214 |
| 6.4 | Ako prebieha plánovanie v organizáciách? | 216 |

| | | |
|---|---|------------|
| 6.4.1 | Proces plánovania | 217 |
| 6.4.2 | Stanovenie cieľa | 217 |
| 6.4.3 | Druhy a integrácia plánovania..... | 221 |
| 6.5 | Metódy plánovania | 224 |
| 6.5.1 | Plánovacie metódy a techniky..... | 226 |
| 6.5.2 | Moderné metódy..... | 230 |
| 6.6 | Druhy plánov v podniku..... | 231 |
| 6.6.1 | Strategický plán..... | 232 |
| 6.6.2 | Podnikateľský plán | 232 |
| 6.6.3 | Projektový plán | 233 |
| 6.6.4 | Marketingový plán..... | 234 |
| 6.6.5 | Plán výroby..... | 235 |
| 6.6.6 | Plán ľudských zdrojov..... | 235 |
| 6.6.7 | Finančný plán..... | 236 |
| KAPITOLA 7 • STRATEGICKÉ RIADENIE..... | | 240 |
| 7.1 | Vývoj strategického riadenia..... | 242 |
| 7.2 | Základné pojmy v strategickom riadení | 244 |
| 7.2.1 | Stratégia..... | 244 |
| 7.2.2 | Taktika..... | 247 |
| 7.2.3 | Vízia | 248 |
| 7.2.4 | Poslanie..... | 249 |
| 7.2.5 | Ciele..... | 250 |
| 7.3 | Proces strategického riadenia | 251 |
| 7.3.1 | Fázy strategického riadenia | 251 |
| 7.3.1.1 | Formulácia vízie, poslania a cieľov | 252 |
| 7.3.1.2 | Analýza prostredia..... | 252 |
| 7.3.1.3 | Formulácia stratégie | 253 |
| 7.3.1.4 | Implementácia stratégie..... | 255 |
| 7.3.1.5 | Kontrola a zmeny v stratégii | 256 |
| 7.3.2 | Metódy a techniky analýzy prostredia | 257 |
| 7.3.2.1 | SWOT analýza..... | 257 |
| 7.3.2.2 | Analýza VRIO..... | 261 |
| 7.3.2.3 | Porterova analýza piatich síl..... | 262 |
| 7.3.2.4 | PEST analýza | 264 |
| 7.4 | Podnikové a podnikateľské stratégie..... | 266 |
| 7.4.1 | Úrovne stratégií podniku | 266 |
| 7.4.2 | Vybrané stratégie | 268 |
| 7.4.2.1 | Stratégia diferenciacie | 268 |
| 7.4.2.2 | Stratégia nákladového vodcovstva | 269 |
| 7.4.2.3 | Stratégia modrého oceánu..... | 270 |
| 7.4.2.4 | Cenová stratégia..... | 271 |
| 7.4.2.5 | Krížový predaj produktov | 272 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 7.4.2.6 | Stratégia neustálej inovácie | 272 |
| 7.4.2.7 | Stratégia úspor z rozsahu | 272 |
| 7.4.2.8 | Stratégia jadra podnikania a stratégia štíhleho manažmentu | 273 |

ČASŤ III ORGANIZOVANIE 277

KAPITOLA 8 • ORGANIZOVANIE A ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY 277

| | | |
|---------|--|-----|
| 8.1 | Definovanie základných pojmov organizácia a organizovanie | 277 |
| 8.1.1 | Zmysel existencie organizácií | 282 |
| 8.1.2 | Podnik ako otvorený systém | 282 |
| 8.2 | Organizačná štruktúra a jej dimenzie | 287 |
| 8.3 | Hlavné typy organizačných štruktúr | 297 |
| 8.3.1 | Organizačné štruktúry podľa uplatňovania rozhodovacej právomoci | 297 |
| 8.3.1.1 | Líniová organizačná štruktúra | 298 |
| 8.3.1.2 | Líniovo-štábná organizačná štruktúra | 299 |
| 8.3.2 | Organizačné štruktúry podľa uplatňovania zásad departmentizácie | 301 |
| 8.3.2.1 | Funkcionálna organizačná štruktúra..... | 303 |
| 8.3.2.2 | Divízna organizačná štruktúra..... | 305 |
| 8.3.2.3 | Maticová organizačná štruktúra | 307 |
| 8.4 | Nové trendy v organizovaní | 310 |
| 8.4.1 | Sieťová organizačná štruktúra..... | 312 |
| 8.4.2 | Virtuálna organizácia | 312 |

ČASŤ IV RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV 320

KAPITOLA 9 • RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV 320

| | | |
|---------|--|-----|
| 9.1 | Podstata riadenia ľudských zdrojov a jeho miesto v manažmente podniku | 321 |
| 9.1.1 | Ciele, subjekty a obsahová náplň riadenia ľudských zdrojov..... | 324 |
| 9.1.2 | Aktuálne zmeny v charakteristikách pracovnej sily a vo svete práce..... | 333 |
| 9.1.2.1 | Digitalizácia sveta práce..... | 333 |
| 9.1.2.2 | Demografický vývoj..... | 338 |
| 9.1.2.3 | Nástup nových generácií zamestnancov a zmena hodnôt... | 340 |
| 9.2 | Úloha manažéra pri výkone funkcií riadenia ľudských zdrojov | 343 |
| 9.2.1 | Analýza práce a návrh pracovného miesta | 343 |
| 9.2.2 | Personálne plánovanie..... | 345 |
| 9.2.3 | Získavanie a výber zamestnancov | 347 |
| 9.3 | Vzdelávanie a rozvoj..... | 354 |
| 9.4 | Hodnotenie a riadenie výkonu | 357 |

| | | |
|--|--|------------|
| 9.5 | Odmeňovanie | 361 |
| 9.6 | Uvoľňovanie zamestnancov | 367 |
| ČASŤ V VEDENIE | | 375 |
| KAPITOLA 10 • MOTIVÁCIA..... | | 377 |
| 10.1 | Podstata motivácie a jej úloha v práci manažéra | 378 |
| 10.1.1 | Motivácia a stimulácia..... | 378 |
| 10.1.2 | Vzťah motivácie a výkonu..... | 385 |
| 10.2 | Motivačné teórie a ich využiteľnosť v manažérskej praxi..... | 390 |
| 10.2.1 | Obsahové motivačné teórie..... | 390 |
| 10.2.2 | Procesné motivačné teórie..... | 396 |
| 10.3 | Nástroje na podporu motivácie – motivačné programy | 398 |
| KAPITOLA 11 • KOMUNIKÁCIA V MANAŽMENTE..... | | 409 |
| 11.1 | Komunikácia v riadení..... | 411 |
| 11.1.1 | Informácie ako základ manažérskej komunikácie | 413 |
| 11.1.2 | Komunikačný proces a komunikačné modely v organizácii | 418 |
| 11.2 | Komunikačné prostredie v organizácii..... | 423 |
| 11.2.1 | Interná komunikácia | 423 |
| 11.2.2 | Externá komunikácia..... | 427 |
| 11.3 | Komunikácia a manažér | 431 |
| 11.3.1 | Komunikačné kompetencie a zručnosti manažéra..... | 431 |
| 11.3.2 | Formy komunikácie | 433 |
| 11.4 | Špecifické komunikačné situácie..... | 440 |
| 11.4.1 | Krízová komunikácia v organizácii | 441 |
| 11.4.2 | Elektronická komunikácia v organizácii a práca z domu | 445 |
| KAPITOLA 12 • VODCOVSTVO..... | | 451 |
| 12.1 | Úvod do vodcovstva | 453 |
| 12.1.1 | Vodcovstvo a manažment..... | 453 |
| 12.1.2 | Obsah a podstata vodcovstva..... | 457 |
| 12.2 | Prístupy k vedeniu ľudí a teórie vodcovstva..... | 461 |
| 12.2.1 | Prístup zameraný na vlastnosti a charakteristiky | 463 |
| 12.2.2 | Prístup zameraný na zručnosti..... | 466 |
| 12.2.3 | Prístup zameraný na správanie vodcu..... | 468 |
| 12.2.4 | Situačný prístup | 471 |
| 12.2.5 | Transformačné a transakčné vedenie..... | 475 |
| 12.3 | Aktuálne trendy a pohľady na vodcovstvo..... | 478 |
| 12.3.1 | Aktuálne koncepty vodcovstva | 478 |
| 12.3.2 | Zmeny vo vodcovstve vyvolané pandemickou krízou..... | 483 |

| | |
|--|-----|
| ČASŤ VI KONTROLA | 489 |
| KAPITOLA 13 • KONTROLOVANIE | 489 |
| 13.1 Charakteristika kontrolovania | 490 |
| 13.1.1 História kontrolovania a kontroly | 492 |
| 13.1.2 Prístupy ku kontrolovaniu | 493 |
| 13.2 Druhy kontroly | 497 |
| 13.3 Úrovne kontroly | 503 |
| 13.4 Kontrolný proces | 504 |
| 13.4.1 Určenie štandardov výkonov | 507 |
| 13.4.2 Meranie skutočných výkonov | 510 |
| 13.4.3 Porovnanie štandardov a výkonov | 514 |
| 13.4.4 Vykonanie nápravných opatrení | 516 |
| 13.5 Metódy a techniky kontrolovania | 520 |
| 13.6 Ďalšie aspekty kontrolovania | 526 |
| 13.6.1 Možnosti zníženia alebo eliminácie potreby kontroly | 526 |
| 13.6.2 Behaviorálne zameranie a problémy s tým spojené | 528 |
| 13.7 Trendy v kontrolovaní | 529 |
| | |
| ČASŤ VII MANAŽMENT V 21. STOROČÍ | 535 |
| KAPITOLA 14 • MANAŽMENT V 21. STOROČÍ | 535 |
| 14.1 Prístupy v riadení | 536 |
| 14.1.1 Manažment diverzity | 536 |
| 14.1.2 Zelený manažment | 538 |
| 14.1.3 Organizácia ako učiaci sa systém | 540 |
| 14.1.4 Manažment 4.0 | 541 |
| 14.1.5 Participatívny manažment | 543 |
| 14.1.6 Manažment podľa cieľov | 544 |
| 14.2 Nástroje a metódy v riadení | 545 |
| 14.2.1 Outsourcing | 546 |
| 14.2.2 Benchmarking | 546 |
| 14.2.3 Just In Time (JIT) | 547 |
| 14.2.4 Re-engineering podnikových procesov (BPR) | 547 |
| 14.2.5 Kaizen | 548 |
| 14.2.6 CRM | 549 |
| 14.2.7 Organizačná agilita | 550 |