

OBSAH

ZOZNAM TABULIEK	10
ZOZNAM OBRÁZKOV	11
ZOZNAM SKRATIEK	13
PREDHOVOR	15
1 MANAŽMENT – ZÁKLADNÉ VÝCHODISKÁ	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
2 VÝVOJ HLAVNÝCH KONCEPCIÍ V MANAŽMENTE	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
3 KYBERNETICKÝ – SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP K MANAŽMENTU	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
4 INFORMÁCIE A ROZHODOVACÍ PROCES V MANAŽMENTE	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
5 PROCES PLÁNOVANIA	74
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
6 STRATEGICKÝ MANAŽMENT	84
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
7 ORGANIZOVANIE.....	95
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-štábná (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
8	VEDENIE ĽUDÍ.....	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
9	MANAŽÉRSKA KOMUNIKÁCIA	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 vnútro podnikovej 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
10	MOTIVÁCIA V ORGANIZÁCII.....	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
11	KULTÚRA A IDENTITA PODNIKU	182
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
12	MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV	194
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 psychologickéj 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
13 KONTROLA V MANAŽMENTE.....	213
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
14 OSOBNOSŤ MANAŽÉRA A ETIKA V MANAŽMENTE.....	225
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 manažérskych 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
ZÁVER.....	251
LITERATÚRA	253
REGISTER	261