

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 ospravedlňovania 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
12.2.1	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