

Ú v o d	7
I. CHARAKTERISTIKA MANAŽMENTU AKO TEÓRIE A PRAXE RIADENIA VYSPELÝCH KRAJÍN	8
1. Podstata, vznik, vývin a hlavné prístupy manažmentu	8
1.1 Podstata a systémy manažmentu	8
1.2 Vznik, vývin a hlavné prístupy v americkom manažmente	10
2. Hlavné koncepcie amerického manažmentu	15
2.1 Tradičná /klasická/ teória manažmentu	15
2.1.1 "Vedecké" riadenie (taylorizmus)	15
2.1.2 Teória "administratívneho" riadenia	17
2.1.3 Byrokratický model organizácie	20
2.1.4 Hodnotenie tradičnej teórie manažmentu	22
2.2 Teória medziludských vzťahov (behavioristická, resp. neokla- sická teória manažmentu)	23
2.3 Moderná teória manažmentu	29
2.3.1 Rozhodovací prístup k riadeniu	30
2.3.2 Matematický prístup k riadeniu	31
2.3.3 Systémový prístup k riadeniu	32
3. Empirizmus (pragmatizmus) v manažmente	38
3.1 Názory a odporúčania empirikov manažmentu po druhej svetovej vojne	39
3.1.1 P.F.Drucker - významný predstaviteľ empirického prístupu ...	39
3.1.2 Názory a odporúčania niektorých ďalších predstaviteľov empi- rického prístupu	41
3.2 Názory a odporúčania pragmatikov 80-tych rokov analyzujúcich zdroje úspešnosti firiem	44
3.2.1 Pragmatizmus T.J.Petersa a R.H.Watermana v prácach o manažmente	44
3.2.1.1 Kritika manažmentu spočívajúceho na úzkej racionalite	45
3.2.1.2 Charakteristické znaky (vlastnosti, atribúty) vynikajúcich spoločností	47
3.2.2 Pragmatizmus v iných prácach o manažmente	52
3.2.3 Zhodnotenie pragmatického prístupu k "dokonalosti" firiem....	54
4. Komplexná systémová (viacdimenzionálna) charakteristika manažmentu	55
4.1 Základné prístupy k vymedzeniu obsahu manažmentu (riadenia)..	55
4.2 Podstata a vzájomné vzťahy čiastkových charakteristík manažmentu /riadenia/	57

II.	ORGANIZÁCIA A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU	61
1.	Podstata a obsah organizácie a organizačnej štruktúry podniku	61
1.1	Význam (obsah) pojmu organizácia	61
1.2	Podstata, úloha a obsah organizačnej štruktúry podniku ...	65
1.2.1	Podstata a úloha organizačnej štruktúry podniku	65
1.2.2	Obsah organizačnej štruktúry podniku	67
2.	Typy organizačnej štruktúry podniku	69
2.1	Konfigurácia (tvar) a členitosť organizačnej štruktúry podniku	69
2.1.1	Konfigurácia (tvar) organizačnej štruktúry podniku	69
2.1.2	Vertikálna členitosť a stupne organizačnej štruktúry.....	71
2.1.2.1	Druhy a počet stupňov riadenia podniku	71
2.1.2.2	Následky rôznej vertikálnej členitosti organizačnej štruktúry podniku a faktory, ktoré ju podmieňujú	73
2.1.3	Počet podriadených pracovníkov jednému vedúcemu v podniku	75
2.1.3.1	Počet podriadených pracovníkov jednému vedúcemu	75
2.1.3.2	Následky rozdielneho počtu podriadených jednému vedúcemu	76
2.1.3.3	Určovanie počtu podriadených jednému vedúcemu	78
2.2	Organizačná štrukturalizácia (organizačné rozčlenenie) podniku	79
2.2.1	Základné modely organizačnej štrukturalizácie (organizačného členenia) podniku	80
2.2.2	Funkcionálna a objektová organizačná štruktúra podniku	86
2.3	Deľba rozhodovacej právomoci - centralizácia a decentralizácia rozhodovania v podniku	90
2.3.1	Podstata, typy a meranie centralizácie a decentralizácie rozhodovania v podniku	90
2.3.2	Prednosti a nedostatky centralizácie a decentralizácie rozhodovania v podniku	92
2.3.3	Zásady a faktory optimálnej deľby rozhodovacej právomoci v podniku	95
2.3.4	Uplatňovanie decentralizácie rozhodovacej právomoci v amerických firmách	99
2.3.4.1	Postoje k uplatňovaniu decentralizácie rozhodovania a niektoré jej princípy v amerických firmách	99
2.3.4.2	Skúsenosti s decentralizáciou a divizionálnou organizáciou v amerických firmách	101
2.4	Organizačná štruktúra podniku podľa druhov útvarov a usporiadania vzťahov medzi nimi	103
2.4.1	Tradičné organizačné štruktúry podnikov	104
2.4.1.1	Hlavné typy tradičných organizačných štruktúr podnikov	104

2.4.1.2	Líniové a štábne útvary v podnikoch	108
2.4.1.3	Vzťahy medzi líniovými a štábnymi útvarmi podniku	112
2.4.2	Cieľovo-programové organizačné štruktúry podniku	117
2.4.2.1	Problémy líniovo-štábnej organizačnej štruktúry a pod- stata cieľovo-programových organizačných štruktúr podniku	117
2.4.2.2	Typy cieľovo-programových organizačných štruktúr podniku	119
2.5	Formalizácia organizačnej štruktúry a organizačné normy podniku	124
2.5.1	Formálna a neformálna organizácia podniku	124
2.5.2	Organizačné normy podniku	127
3.	Orgány a riadiaci aparát amerických firiem	130
3.1	Orgány amerických firiem	130
3.2	Prezident a riadiaci aparát amerických firiem	133
III.	PROCES RIADENIA PODNIKU	141
1.	Proces riadenia podniku ako systém funkcií riadenia ...	141
1.1	Plánovanie a plánovací systém podniku	141
1.1.1	Podstata a obsah plánovania a plánu podniku	141
1.1.2	Druhy plánovania a plánov podniku podľa časového hľadiska	143
1.1.3	Druhy plánovania podľa objektov riadenia v podniku	146
1.2	Regulovanie a regulačný systém podniku	148
1.2.1	Podstata a cyklus regulovania podniku	148
1.2.2	Formy a druhy regulovania podniku	150
1.3	Kontrola a kontrolný systém podniku	153
1.3.1	Podstata a obsah kontroly	153
1.3.2	Klasifikácia kontroly	154
1.3.3	Organizácia kontroly v podniku	155
2.	Rozhodovanie a rozhodovací systém podniku	157
2.1	Obsah, hlavné znaky a prvky rozhodovania v podniku	157
2.2	Klasifikácia a druhy (typy) rozhodovacích procesov a rozhodnutí	159
2.3	Štruktúra rozhodovacieho procesu z hľadiska časového priebehu /fázy rozhodovacieho procesu/	164
2.4	Metódy a postupy pri rozhodovaní	165
2.4.1	Spôsoby riešenia problémov (prípravy a prijatia rozhod- nutia) a klasifikácia metód rozhodovania	165
2.4.2	Empirické metódy rozhodovania	168
2.4.3	Matematicko-štatistické metódy rozhodovania	172
2.4.4	Heuristické modely v rozhodovaní	173

ot. 1

3.	Informácie a informačný systém podniku	176
3.1	Podstata pojmu informácie	176
3.2	Klasifikácia a druhy informácií	178
3.3	Informačný systém podniku	183
3.3.1	Podstata, obsah a vlastnosti informačného systému	184
3.3.2	Informačné činnosti, prvky a správanie informačného systému podniku	186
3.3.3	Členenie a podsystémy informačného systému podniku	188
3.3.4	Druhy informačných systémov podniku	190
<u>IV. STRATÉGIA A TAKTIKA V MANAŽMENTE</u>		193
1.	Podstata stratégie a strategického manažmentu podniku ..	193
1.1	Postavenie a poslanie stratégie v manažmente podniku ...	193
1.1.1	Špecifické črty stratégie a taktiky v riadení podniku ..	193
1.1.2	Vývoj strategického plánovania	195
1.1.3	Podstata strategického manažmentu podniku	196
1.2	Hierarchia stratégií podniku	199
1.3	Základné typy stratégií podniku	201
2.	Tvorba stratégie podniku	204
2.1	Tvorba stratégie ako iteratívny proces	204
2.2	Podstata a postup skúmania prostredia	207
2.2.1	Štruktúra prostredia podniku	207
2.2.2	Analýza externého prostredia	209
2.2.3	Analýza interného prostredia	210
2.3	Vymedzenie poslania podniku a strategických cieľov	213
2.3.1	Podstata a význam vymedzenia poslania podniku	213
2.3.2	Špecifikácia strategických cieľov	214
2.4	Stratégia rozvoja podniku	216
2.4.1	Variantnosť v tvorbe stratégie	216
2.4.2	Výber najvhodnejšieho variantu stratégie	220
2.4.3	Politika stratégie	220
3.	Implementácia a kontrola v strategickom manažmente	221
3.1	Implementácia stratégie	221
3.1.1	Podstata a význam implementácie stratégie	221
3.1.2	Programy, rozpočty a procedúry ako súčasť implementácie stratégie	222
3.2	Hodnotenie a kontrola v strategickom manažmente	223
3.2.1	Funkcia hodnotenia a kontroly v strategickom manažmente	223

3.2.2	Základné typy strategickej kontroly	225
3.2.3	Hodnotenie v strategickom manažmente	227
3.3	Účast' manažérov rôznych úrovní na strategickom manaž- mente podniku	230
V. MANAŽÉRI A VEDENIE ĽUDÍ		232
1.	Manažérska práca a manažéri	232
1.1	Charakteristika a klasifikácia manažérov	232
1.2	Požiadavky na manažérov, ich príprava a výchova	235
1.3	Manažéri a podniková kultúra	239
2.	Vedenie ľudí	243
2.1	Podstata vedenia ľudí	243
2.1.1	Zásady vedenia ľudí	244
2.1.2	Participatívno-motivačný štýl vedenia ľudí	245
2.2	Základné personálne činnosti vedúceho (manažéra) pri vedení ľudí	248
2.2.1	Výber a prijímanie pracovníkov	248
2.2.2	Adaptácia pracovníkov	250
2.2.3	Hodnotenie pracovníkov	252
2.3	Zásady efektívnej komunikácie pri vedení ľudí	254
2.3.1	Verbálna a neverbálna komunikácia	254
2.3.2	Zásady efektívnej komunikácie	257
2.4	Konflikty na pracovisku a spôsoby ich riešenia	258
3.	Motivácia k práci	260
3.1	Základné teoretické otázky a ciele motivácie	260
3.2	Teórie motivácie k práci	263
3.3	Motivačný program v organizácii	268
3.4	Zásady motivácie podriadených	271
Literatúra		273