

Obsah

ÚVOD.....	11
I. CHARAKTERISTIKA A FORMOVANIE POZNATKOV MANAŽMENTU.....	13
1. Podstata, významy a systémy manažmentu vo svete.....	13
1.1 Podstata a významy pojmu manažment.....	13
1.2 Systémy manažmentu vo svete.....	14
2. Rozvoj manažmentu na Západe.....	17
2.1 Vznik, vývoj a hlavné prístupy.....	17
2.2 Tradičná (klasická) teória manažmentu.....	22
2.2.1 „Vedecké riadenie“ (taylorizmus).....	22
2.2.2 Procesný prístup k manažmentu.....	26
2.2.3 Byrokratický model organizácie.....	30
2.2.4 Spoločné a špecifické znaky tradičnej teórie manažmentu.....	32
2.3 Teória medziľudských vzťahov v manažmente.....	32
2.3.1 Základy teórie medziľudských vzťahov.....	32
2.3.2 Vývoj teórie medziľudských vzťahov.....	35
2.4 „Nová“, resp. „moderná“ teória manažmentu.....	38
2.4.1 Rozhodovací prístup k manažmentu.....	39
2.4.2 Matematický prístup k manažmentu.....	40
2.4.3 Systémový prístup k manažmentu.....	42
2.4.3.1 Podstata a vznik systémového prístupu.....	42
2.4.3.2 Aplikácia systémového prístupu v manažmente.....	43
2.5 Empirizmus (pragmatizmus) v manažmente.....	46
2.5.1 Peter F. Drucker - významný predstaviteľ empirizmu.....	47
2.5.2 Empirici zaoberajúci sa stratégiou, podnikovou kultúrou a manažérmi.....	49
2.5.3 Pragmatici analyzujúci zdroje úspešnosti firiem.....	51
3. Japonský manažment.....	57
3.1 Vývoj japonského hospodárstva po druhej svetovej vojne.....	57
3.2 Tradičný japonský manažment podnikov.....	59
3.2.1 Podstata a zdroje tradičného japonského manažmentu podnikov.....	59
3.2.2 Hlavné znaky tradičného japonského manažmentu podnikov.....	63
3.2.3 Iné praktiky japonského podnikového manažmentu.....	70

3.2.3.1	Rozhodovací „ringi“ systém.....	70
3.2.3.2	KAIZEN - kľúč k japonskému úspechu.....	73
3.2.4	Odlíšnosti tradičného japonského manažmentu od amerického manažmentu podnikov.....	76
3.3	Transformácia tradičného japonského manažmentu podnikov ..	77
3.3.1	Kríza tradičného japonského manažmentu podnikov.....	77
3.3.2	Trendy transformácie japonského manažmentu podnikov.....	84
4.	Manažment ako činnosť (proces) a teória.....	95
4.1	Organizácia ako systém.....	95
4.1.1	Riadiaci a riadený systém v organizácii.....	95
4.1.2	Štruktúra a proces riadiaceho systému.....	97
4.1.3	Proces manažmentu.....	100
4.1.3.1	Prístupy k vymedzeniu obsahu procesu manažmentu.....	100
4.1.3.2	Čiastkové charakteristiky procesu manažmentu . . .	101
4.2	Podstata a obsah teórie (vedy) manažmentu.....	106
4.2.1	Podstata a charakteristické črty teórie manažmentu.....	106
4.2.2	Obsah teórie manažmentu.....	109
n.	ROZHODOVACO-INFORMAČNÝ PROCES.....	115
1.	Rozhodovanie (rozhodovací proces).....	115
1.1	Charakteristika a druhy rozhodovacích procesov a rozhodnutí ..	115
1.1.1	Podstata, hlavné znaky a prvky rozhodovania.....	115
1.1.2	Klasifikácia a druhy rozhodovacích procesov a rozhodnutí.....	117
1.2	Rozhodovanie podľa časového priebehu.....	122
1.3	Postupy a metódy rozhodovania.....	123
1.3.1	Postupy riešenia problémov.....	123
1.3.2	Metódy rozhodovania.....	126
1.3.2.1	Empirické metódy rozhodovania.....	126
1.3.2.2	Matematicko-štatistické metódy rozhodovania. . . .	130
1.3.2.3	Heuristické metódy v rozhodovaní.....	131
2.	Informácie a informačný systém.....	133
2.1	Podstata a druhy informácií.....	133
2.1.1	Pojem informácie.....	133
2.1.2	Klasifikácia a druhy informácií.....	135
2.2	Informačný systém organizácie.....	140
2.2.1	Podstata, úlohy a vlastnosti informačného systému.	140
2.2.2	Obsah informačného systému.....	142
2.2.3	Členenie informačného systému.....	144
2.2.4	Druhy a vývoj informačných systémov.....	146

m. PLÁNOVANIE A KONTROLA.....	147
1. Funkcia plánovania.....	147
1.1 Podstata, obsah a druhy plánovania.....	147
1.2 Plánovanie a plány podľa časového hľadiska.....	150
1.3 Plánovanie a plány podľa objektov riadenia.....	153
2. Strategické plánovanie, implementácia a kontrola stratégie.....	155
2.1 Stratégia, proces strategického manažmentu a ich úrovne v podniku.....	155
2.1.1 Podstata stratégie a procesu strategického manažmentu ...	155
2.1.2 Úrovne strategického manažmentu a stratégie podniku ...	156
2.2 Vymedzenie poslania podniku.....	159
2.3 Skúmanie externého a interného prostredia podniku.....	161
2.3.1 Skúmanie externého prostredia.....	161
2.3.2 Skúmanie interného prostredia.....	164
2.3.3 Metódy strategickej analýzy a strategického výberu.....	168
2.4 Formulácia dlhodobých cieľov a stratégií podniku.....	172
2.4.1 Dlhodobé ciele.....	173
2.4.2 Stratégie na úrovni podniku.....	174
2.4.3 Stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky.....	175
2.5 Implementácia a kontrola stratégie podniku.....	179
2.5.1 Podstata a fázy implementácie stratégie.....	179
2.5.2 Vypracovanie ročných cieľov.....	180
2.5.3 Funkčné stratégie a špecifické politiky.....	180
2.5.4 Inštitucionálne predpoklady implementácie stratégie.....	183
3. Funkcia kontroly (kontrolovania).....	184
3.1 Podstata a charakter kontroly.....	184
3.2 Klasifikácia kontroly.....	187
3.3 Fázy kontrolného procesu.....	189
3.4 Zameranie a predmet kontroly.....	191
IV. ORGANIZOVANIE A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	193
1. Pojem organizácia, organizovanie a organizačná štruktúra.....	193
1.1 Významy (obsah) pojmu organizácia.....	193
1.2 Vymedzenie organizovania a organizačnej štruktúry.....	196
1.2.1 Poslanie a obsah organizovania.....	196
1.2.2 Podstata a účel organizačnej štruktúry.....	197
1.3 Organizačná štruktúra ako výsledok organizačnej diferenciacie a integrácie činností.....	198
2. Konfigurácia (tvar) a členitosť organizačnej štruktúry.....	200
2.1 Konfigurácia (tvar) a typy organizačnej štruktúry.....	200
2.2 Vertikálna členitosť a stupne organizačnej štruktúry.....	203
2.2.1 Druhy a počet stupňov organizácie.....	203
2.2.2 Následky rôznej vertikálnej členitosti organizácie a jej determinovanosť.....	206

2.3	Počet pracovníkov podriadených jednému vedúcemu	207
2.3.1	Skutočný počet podriadených pracovníkov.....	207
2.3.2	Následky rozdielneho počtu podriadených pracovníkov ...	208
2.3.3	Určovanie počtu podriadených pracovníkov.....	210
3.	Vnútorné členenie organizácie (departmentizácia).....	211
3.1	Základné modely organizačného členenia.....	211
3.2	Funkcionálna a objektová (divizionálna) organizačná štruktúra	217
4.	Deľba rozhodovacej právomoci (centralizácia a decentralizácia rozhodovania).....	220
4.1	Podstata, typy a meranie centralizácie a decentralizácie rozhodovania.....	220
4.2	Prednosti a nedostatky centralizácie a decentralizácie rozhodovania.....	223
4.3	Zásady a faktory optimálnej delby rozhodovacej právomoci.....	226
5.	Organizačná štruktúra podľa druhov útvarov a usporiadania ich vzťahov.....	229
5.1	Tradičné organizačné štruktúry.....	230
5.1.1	Hlavné typy tradičných organizačných štruktúr.....	230
5.1.2	Líniové a štábne útvary a vzťahy medzi nimi.....	236
5.1.2.1	Podstata a druhy líniových a štábných útvarov.....	236
5.1.2.2	Vzťahy medzi líniovými a štábnymi útvarmi.....	239
5.1.2.3	Obmedzený funkcionalizmus (obmedzená funkčná organizačná štruktúra).....	241
5.2	Cieľovo-programové organizačné štruktúry.....	243
5.2.1	Podstata a typy cieľovo-programových organizačných štruktúr.....	243
5.2.2	Projektová koordinácia a projektová organizačná štruktúra.....	245
5.2.3	Maticová organizačná štruktúra.....	247
5.2.4	Pružnosť a stabilita organizačnej štruktúry.....	249
6.	Formalizácia organizačnej štruktúry a organizačné normy.....	250
6.1	Formálna a neformálna organizácia.....	250
6.2	Organizačné normy.....	254
7.	Orgány a riadiaci aparát firmy.....	257
7.1	Orgány firmy.....	257
7.1.1	Druhy orgánov firmy.....	257
7.1.2	„Rada“ spoločnosti.....	257
7.2	Riadiaci aparát firmy.....	260
7.3	Príklady riadiaceho aparátu firmy, divízie a závodu.....	263
V.	VEDENIE ĽUDÍ.....	269
1.	Podstata a obsah vedenia ľudí.....	269
2.	Vymedzenie efektívneho vedenia ľudí a štýly ich vedenia.....	272
2.1	Prístup k vedúcim na základe ich vlastností (čŕt).....	272

2.2	Prístup k vedúcim na základe ich správania a štýly vedenia.....	273
2.2.1	Vedenie orientované na úlohu a na osobu.....	274
2.2.2	Štýly vedenia podľa správania.....	275
2.2.2.1	Štýly vedenia založené na využívaní právomoci.....	275
2.2.2.2	Likertove štýly vedenia.....	276
2.2.2.3	Teória manažérskej mriežky (matice).....	278
2.3	Situačný prístup k vedeniu ľudí.....	280
2.3.1	Teória premenného správania.....	280
2.3.2	Fiedlerova teória efektívneho vedenia.....	281
2.3.3	Prístup k efektívnosti vedenia na základe vzťahu „cesta - cieľ“.....	282
2.3.4	Zhrnutie situačného prístupu k vedeniu.....	283
2.4	Integrovaný model vedenia ľudí.....	283
3.	Komunikácia (komunikovanie).....	285
3.1	Podstata komunikácie a model komunikačného procesu.....	285
3.1.1	Podstata, funkcie a druhy komunikácie.....	285
3.1.2	Model komunikačného procesu.....	286
3.2	Organizačná komunikácia.....	288
3.2.1	Formálna organizačná komunikácia.....	288
3.2.1.1	Vertikálna komunikácia.....	289
3.2.1.2	Horizontálna a diagonálna komunikácia.....	291
3.2.2	Neformálna organizačná komunikácia.....	292
3.3	Interpersonálna komunikácia.....	292
3.3.1	Verbálna komunikácia.....	293
3.3.2	Neverbálna komunikácia.....	294
3.4	Riadenie komunikačného procesu.....	294
3.4.1	Bariéry komunikácie.....	294
3.4.2	Zdokonaľovanie komunikačného procesu.....	295
4.	Motivácia (motivovanie).....	296
4.1	Podstata a teórie motivácie.....	296
4.1.1	Vymedzenie motivácie a model procesu motivácie.....	297
4.1.2	Teórie motivácie - zásobník poznatkov o motivácii.....	301
4.2	Teórie potrieb.....	301
4.2.1	Maslowova teória hierarchie potrieb.....	302
4.2.2	Alderferova teória ERG.....	304
4.2.3	Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie.....	305
4.2.4	McClellandova teória (motivačná teória úspechu).....	308
4.2.5	Porovnanie motivačných teórií potrieb.....	310
4.3	Teórie motivačného procesu.....	312
4.3.1	Teória ekvity (rovnosti, spravodlivosti).....	313
4.3.2	Teória očakávania.....	316
4.3.3	Teória posilnenia.....	321
4.4	Záver k teóriám motivácie.....	325
5.	Manažéri a vedenie ľudí.....	326

5.1 Charakteristika a klasifikácia manažérov.....	326
5.1.1 Manažéri a proces manažmentu.....	326
5.1.2 Druhy (typy) manažérov.....	327
5.2 Roly a schopnosti manažérov.....	333
5.2.1 Roly manažéra (manažérske roly).....	333
5.2.2 Manažérske schopnosti.....	336
5.2.3 Predpoklady na získanie manažérskych schopností.....	339
LITERATÚRA.....	341
MENNÝ REGISTER.....	351
VECNÝ REGISTER.....	354