

ÚVOD.....	11
-----------	----

I. MANAŽMENT: ŠPECIFICKÁ ĽUDSKÁ ČINNOSŤ A VEDA

1. Manažment - organická súčasť organizácie.....	15
1.1 Organizácia ako spoločenský systém.....	15
1.2 Charakteristika manažmentu.....	19
1.2.1 Podstata a významy manažmentu.....	19
1.2.2 Manažment ako praktická činnosť.....	20
1.2.3 Manažment ako veda (vedná disciplína).....	22
2. Formovanie poznatkov manažmentu.....	26
2.1 Korene (faktory) utvárania poznatkov manažmentu.....	26
2.1.1 Racionalizácia - hlavný faktor rozvoja hospodárstva a manažmentu.....	27
2.1.2 Etika - nevyhnutný atribút ekonomiky a manažmentu.....	30
2.1.2.1 Genéza etickosti v ekonomike a manažmente, pojmy etika a morálka.....	30
2.1.2.2 Profilácia etiky v ekonomikách popredných civilizácií (kultúr).....	32
2.1.2.3 Úrovně aplikácie etiky v manažmente ekonomiky.....	36
2.2 Základné systémy manažmentu vo svete.....	37
2.2.1 Vznik a utváranie základných systémov manažmentu.....	37
2.2.2 Počiatky, vývoj a hlavné koncepcie západného manažmentu.....	38
2.2.3 Japonský manažment podnikov.....	41
2.2.3.1 Osobitosti tradičného japonského manažmentu podnikov.....	41
2.2.3.2 Transformácia tradičného japonského manažmentu podnikov.....	44

II. KONCEPCIE („ŠKOLY“) ZÁPADNÉHO MANAŽMENTU

1. Tradičná (klasická) teória manažmentu.....	49
1.1 „Vedecké riadenie“ (taylorizmus).....	49
1.2 Procesný prístup k manažmentu (teória „administratívneho“ riadenia).....	52
1.3 Byrokratický model organizácie.....	55
2. Teória medziľudských vzťahov v manažmente.....	58

3. „Nová“, resp. „moderná“ teória manažmentu.	62
3.1 Rozhodovací prístup k manažmentu.	63
3.2 Matematický (kvantitatívny) prístup k manažmentu.	64
3.3 Systémový prístup a systémová teória manažmentu.	65
4. Empirizmus (pragmatizmus) v manažmente.	68
4.1 Peter F. Drucker - významný predstaviteľ empirizmu.	68
4.2 Empirici zaoberajúci sa stratégiou, podnikovou kultúrou a manažermi.	71
4.3 Pragmatici analyzujúci zdroje úspešnosti firiem.	73

III. KOMPLEXNÁ (SYSTÉMOVÁ) CHARAKTERISTIKA PROCESU MANAŽMENTU

1. Organizácia ako symbióza riadiaceho a riadeného systému.	83
1.1 Podstata a funkcie riadiaceho a riadeného systému v organizácii.	83
1.2 Štruktúra a proces riadiaceho systému.	86
2. Obsah procesu manažmentu.	88
2.1 Prístupy k vymedzeniu obsahu procesu manažmentu.	88
2.2 Proces manažmentu ako systém jeho čiastkových charakteristík.	90

IV. ROZHODOVANIE (ROZHODOVACÍ PROCES)

1. Charakteristika a druhy rozhodovacích procesov a rozhodnutí.	99
1.1 Podstata, hlavné znaky a prvky rozhodovania.	99
1.2 Klasifikácia a druhy rozhodovacích procesov a rozhodnutí.	100
2. Časový priebeh rozhodovania, postupy riešenia problémov a metódy rozhodovania.	106
2.1 Rozhodovanie podľa časového priebehu.	106
2.2 Postupy riešenia problémov.	108
2.3 Metódy rozhodovania.	109
2.3.1 Empirické metódy rozhodovania.	110
2.3.2 Matematicko-štatistické metódy rozhodovania.	113
2.3.3 Heuristické metódy v rozhodovaní.	114

V. INFORMÁCIE A INFORMAČNÝ SYSTÉM

1. Podstata a druhy informácií.	121
1.1 Pojem informácie.	121
1.2 Klasifikácia a druhy informácií.	122
2. Informačný systém organizácie.	127
2.1 Podstata, úlohy a vlastnosti informačného systému.	127

2.2 Zloženie a fungovanie informačného systému	129
2.3 Členenie informačného systému podľa formalizácie	130

VI. PLÁNOVANIE A KONTROLA

1. Funkcia plánovania	137
1.1 Podstata, obsah a druhy plánovania	137
1.2 Plánovanie a plány podľa časového hľadiska	140
1.3 Plánovanie a plány podľa objektov riadenia	142
2. Funkcia kontroly (kontrolovania)	144
2.1 Podstata a charakter kontroly	144
2.2 Klasifikácia kontroly	146
2.3 Fázy kontrolného procesu	148

VII. STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE, IMPLEMENTÁCIA A KONTROLA STRATÉGIE

1. Stratégia, proces strategického manažmentu a ich úrovne v podniku .	153
1.1 Podstata stratégie a procesu strategického manažmentu	153
1.2 Úrovne strategického manažmentu a stratégie podniku	155
2. Vymedzenie poslania podniku	157
3. Skúmanie externého a interného prostredia podniku	160
3.1 Skúmanie externého prostredia	160
3.2 Skúmanie interného prostredia	162
3.3 Metódy strategickej analýzy a strategického výberu	165
4. Formulácia dlhodobých cieľov a stratégií podniku	168
4.1 Dlhodobé ciele	169
4.2 Stratégie na úrovni podniku	169
4.3 Stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky	171
5. Implementácia a kontrola stratégie podniku	175
5.1 Podstata a fázy implementácie stratégie	175
5.2 Vypracovanie ročných cieľov	175
5.3 Funkčné stratégie a špecifické politiky	176
5.4 Inštitucionálne predpoklady implementácie stratégie a jej kontrola ..	179

VIII. ORGANIZOVANIE A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

1. Vymedzenie organizovania a organizačnej štruktúry	183
1.1 Poslanie a obsah organizovania	183
1.2 Podstata, účel a hlavné stránky organizačnej štruktúry	184

2. Konfigurácia (tvar) a vertikálna členitosť organizačnej štruktúry... ..	187
2.1 Konfigurácia (tvar) a typy organizačnej štruktúry podľa členitosti...	187
2.2 Vertikálna členitosť a stupne organizačnej štruktúry.	190
2.2.1 Druhy a počet stupňov organizácie.	190
2.2.2 Následky rôznej vertikálnej členitosti organizácie a jej determinovanosť.	191
3. Spôsoby členenia organizácie (departmentizácie).	193
3.1 Základné modely organizačného členenia.	193
3.2 Funkcionálna a objektová (divizionálna) organizačná štruktúra.	199
4. Deľba rozhodovacej právomoci (centralizácia a decentralizácia rozhodovania).	201
4.1 Podstata a typy centralizácie a decentralizácie rozhodovania.	201
4.2 Prednosti a nedostatky centralizácie a decentralizácie rozhodovania .	204
4.3 Zásady a faktory optimálnej deľby rozhodovacej právomoci.	207
5. Organizačná štruktúra podľa úlohy (poslania) útvarov a ich vzťahov.	210
5.1 Tradičné organizačné štruktúry.	211
5.1.1 Hlavné typy tradičných organizačných štruktúr.	211
5.1.2 Líniové a štábne útvary a vzťahy medzi nimi.	217
5.1.2.1 Podstata a druhy líniových a štábnych útvarov.	217
5.1.2.2 Vzťahy medzi líniovými a štábnymi útvarmi.	219
5.1.3 Riadiaci aparát (štruktúra štábnych útvarov) firmy.	221
5.2 Cieľovo-programové organizačné štruktúry.	223
5.2.1 Podstata a typy cieľovo-programových organizačných štruktúr.	223
5.2.2 Projektová koordinácia a projektová organizačná štruktúra . . .	226
5.2.3 Maticová organizačná štruktúra.	228
5.2.4 Pružnosť a stabilita organizačnej štruktúry.	230
6. Formalizácia organizačnej štruktúry.	231
6.1 Formálna a neformálna organizácia.	231
6.2 Organizačné normy.	235

IX. VEDENIE IUDÍ

1. Podstata a obsah vedenia ľudí.	241
2. Vymedzenie efektívneho vedenia ľudí a štýly ich vedenia.	243
2.1 Prístup k vedúcim na základe ich osobných vlastností (črt).	244
2.2 Prístup k vedúcim na základe ich správania a štýly vedenia ľudí	245
2.2.1 Vedenie orientované na úlohu a na osobu.	246
2.2.2 Štýly vedenia podľa správania.	247
2.2.2.1 Štýly vedenia založené na využívaní právomoci. . . .	247

2.2.2.2	Likertove štýly vedenia	249
2.2.2.3	Teória manažerskej mriežky (matice).	251
2.3	Situačný prístup k vedeniu ľudí	253
2.4	Integrovaný model vedenia ľudí	256
3.	Komunikácia (komunikovanie).	257
3.1	Podstata komunikácie a model komunikačného procesu.	257
3.1.1	Podstata, funkcie a druhy komunikácie.	257
3.1.2	Model komunikačného procesu	259
3.2	Organizačná komunikácia	261
3.2.1	Formálna organizačná komunikácia	261
3.2.1.1	Vertikálna komunikácia	261
3.2.1.2	Horizontálna a diagonálna komunikácia	263
3.2.2	Neformálna organizačná komunikácia.	264
3.3	Interpersonálna komunikácia.	264
3.3.1	Verbálna komunikácia.	265
3.3.2	Neverbálna komunikácia	266
3.4	Riadenie komunikačného procesu.	266
4.	Motivácia (motivovanie).	267
4.1	Podstata a teórie motivácie.	267
4.1.1	Vymedzenie motivácie a model procesu motivácie.	268
4.1.2	Teórie motivácie - zásobník poznatkov o motivácii.	272
4.2	Motivačné teórie potrieb.	273
4.2.1	Maslowova teória hierarchie potrieb.	273
4.2.2	Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie.	276
4.3	Teórie motivačného procesu.	278
4.4	Záver k teóriám motivácie.	283
X. MANAŽÉRI - VYKONÁVATELIA PROCESU MANAŽMENTU		
1.	Prístupy k vymedzeniu pojmu manažér a obsahu jeho práce	289
2.	Charakteristika manažérov podľa manažerských funkcií a ich klasifikácia	290
3.	Manažerske roly.	295
4.	Manažerske schopnosti a zdroje ich získania	300
4.1	Manažerske schopnosti.	300
4.2	Zdroje na získanie manažerských schopností.	302
LITERATÚRA.		305