

Úvod	5
1 Význam, současný stav a vývojové tendence teorie řízení a organizace	7
1.1 Obecný význam a úkoly teorie řízení a organizace	7
1.1.1 Úkoly a význam řízení a organizace při realizaci politiky strany	8
1.1.2 Úkoly a význam řízení a organizace v procesu vědeckotechnického rozvoje	9
1.1.3 Úkoly a význam teorie řízení a organizace při výchově řídicích pracovníků	12
1.2 Vývoj buržoasních teorií řízení a organizace	15
1.2.1 „Klasická“ teorie organizace a řízení	16
1.2.2 Škola „lidských vztahů“ v teorii řízení a organizace	22
1.2.3 „Empirická“ škola teorie řízení a organizace	27
1.2.4 Škola „sociálních systémů“	30
1.2.5 „Nová“ škola teorie řízení	33
1.3 Vznik a vývoj socialistické teorie řízení	36
1.3.1 Socialistické principy řízení	36
1.3.2 Vývojové tendence socialistické teorie řízení	39
2 Předmět a metody teorie řízení	42
2.1 Charakteristika procesu řízení	44
2.1.1 Řízení jako informační působení	44
2.1.2 Řízení ve společenské a hospodářské praxi	47
2.1.3 Struktura procesu řízení	48
2.1.4 Společenská a technická podmíněnost řízení	50
2.1.5 Charakteristika řízení	51
2.2 Předmět teorie řízení	53
2.2.1 Vymezení předmětu teorie řízení	54
2.2.2 Postavení teorie řízení ve vztahu k ostatním vědním oborům	55
2.2.3 Úkoly teorie a praxe řízení v současném rozvoji zemědělství	57
2.3 Metody v teorii řízení	60
2.3.1 Metodologie a metody	60
2.3.2 Metody kybernetických přístupů	61
2.3.3 Metody a techniky organizačních přístupů	62
2.3.4 Sociálně psychologické a sociologické metody a techniky	66
3 Kybernetické základy řízení	71
3.1 Kybernetický přístup ke zkoumání objektivní reality	71
3.2 Základy systémových přístupů	74
3.2.1 Objekty a systémy	75
3.2.2 Typologie systémů	79
3.3 Struktura systémů	82
3.3.1 Prvky a vazby	82

3.3.2	Složitost struktury	88
3.4	Chování systémů	89
3.4.1	Podněty a odezvy	90
3.4.2	Transformace	91
3.4.3	Logické funkce ve spojení prvků v systémech	95
3.4.4	Faktor času v chování systémů	98
3.4.5	Spojení systémů a „přímé“ působení	101
3.4.6	Vlastnosti a parametry v systémech	107
3.4.7	Instrukce v simulaci stochastického chování	109
3.4.8	Analýza chování v systémech	110
3.4.9	Vztahy mezi systémy	115
3.5	Základy teorie informace	16
3.5.1	Pojetí informace	117
3.5.2	Informace a rozhodovací procesy	120
3.5.3	Ekonomické informační vazby	123
3.5.4	Systémy s cílovým chováním	125
3.6	Systémový přístup	128
3.7	Systémová analýza a syntéza	129
4	Sociálně psychologické základy řízení a vedení lidí	131
4.1	Význam sociálně psychologických a sociologických poznatků v řízení	132
4.2	Základy psychologie osobnosti	133
4.2.1	Biologické a společenské determinanty osobnosti	133
4.2.2	Sebekoncepce osobnosti	136
4.2.3	Vývoj a psychologická struktura osobnosti	139
4.2.4	Temperament	142
4.2.5	Schopnosti	146
4.2.6	Motivy a postoje	151
4.2.7	Osobnost a vůle	152
4.2.8	Charakter a typy osobnosti	154
4.3	Osobnost a sociální situace	158
4.3.1	Struktury sociálního systému hospodářských organizací	162
4.3.2	Pozice a role v sociálních systémech	165
4.3.3	Skupina a jednotlivec	167
4.3.4	Proces motivace a jeho faktory	172
4.3.5	Pracovní situace a sociální prostor	178
5	Základní principy socialistického řízení	182
5.1	Princip jednoty ekonomických a politických přístupů v řízení	182
5.2	Demokratický centralismus	184
5.3	Jednota principů jednoho odpovědného vedoucího a účasti pracujících na řízení	185
5.4	Jednota odvětvových a územních přístupů	187
5.5	Princip jednoty hmotné a morální zainteresovanosti	187
5.6	Princip jednoty komplexnosti a hlavního článku	188
5.7	Princip jednoty objektivita a konkrétnosti	189
5.8	Princip jednoty ekonomické a sociální efektivnosti	190
6	Teorie organizace v řízení	192
6.1	Základní pojmy teorie organizace	192

6.1.1	Organizační systém	194
6.1.2	Struktury organizačních systémů	194
6.2	Řídící struktura	199
6.2.1	Formální, neformální a politická stránka řídicí struktury	199
6.2.2	Typy formálních skupin a jejich neformální rysy	200
6.2.3	Liniové a štábní řídicí jednotky	202
6.2.4	Stupně řízení	202
6.2.5	Základní typy řídicích struktur	203
6.3	Charakteristika lidského činitele v organizačním systému	208
6.3.1	Charakteristika lidského činitele při zpracování informace	208
6.3.2	Charakteristika lidského činitele v přenosu informace	209
6.3.3	Charakteristika lidského činitele z hlediska chování v organizačním systému	210
6.3.4	Zvyšování spolehlivosti chování lidského činitele	213
6.3.5	Řídící kapacita vedoucích pracovníků	218
6.3.5.1	Optimální řídicí kapacita vedoucích pracovníků	218
6.3.5.2	Zjišťování řídicí kapacity vedoucích pracovníků	220
6.3.6	Kvalifikace vedoucích pracovníků	222
6.3.6.1	Měření kvalifikace vedoucích pracovníků	223
6.3.6.2	Kvalifikační struktura v organizačním systému	224
6.3.7	Proces delegování	226
6.3.8	Analýza procesu delegování	228
6.3.9	Rozhodovací procesy v organizačním systému	231
6.4	Chování organizačního systému	235
6.4.1	Chování hmotné energetické výměny v organizačním systému	236
6.3.2	Analýza chování organizačního systému	238
6.5	Projektování organizačního systému	244
6.5.1	Zásady projektování organizačního systému	244
6.5.2	Volba vhodné organizační formy	245
6.5.3	Výběr účelné varianty změn	250
6.6	Tvorba modelu řídicí struktury	255
6.7	Tvorba modelu chování organizačního systému	259
6.8	Dynamika organizačních systémů	263
6.9	Adaptační cyklus organizačního systému	264
7	Cyklus řízení	268
7.1	Prvky a vztahy v cyklu řízení	268
7.2	Informační proces	268
7.2.1	Řízení jako komunikační proces	268
7.2.2	Obsah informačního procesu v zemědělském podniku	269
7.2.3	Systém informace v zemědělském podniku	271
7.3	Rozhodovací proces	275
7.3.1	Podstata rozhodovacího procesu a jeho fáze	275
7.3.2	Rozhodovací místo	278
7.3.3	Metody řešení rozhodovacích procesů	281
7.4	Ovlivňovací proces	285
7.4.1	Obsah ovlivňovacího procesu	285
7.4.2	Přikazování jako způsob ovlivňování lidí	286
7.4.3	Odpovědnost za motivování a vedení lidí	289
7.5	Kontrolní proces	290
7.5.1	Pojetí a funkce kontroly	290

7.5.2	Kontrolní systém v socialistické společnosti	292
7.5.3	Organizace a nástroje kontroly	293
7.5.4	Druhy kontroly	295
7.5.5	Kontrolní proces a vedení lidí	296
7.6	Technické prostředky v cyklu řízení	297
8	Postavenie človeka v procese riadenia	298
8.1	Pozície a roly v organizačných systémoch	298
8.2	Sociálna klíma	300
8.2.1	Vecné faktory	301
8.2.2	Organizačné faktory	301
8.2.3	Psychosociálne faktory	302
8.2.4	Človek v pracovnom kolektíve poľnohospodárskeho podniku	303
8.3	Predpoklady úspešného vedenia ľudí	315
8.3.1	Osobnosť vedúceho pracovníka	315
8.3.2	Vonkajšie podmienky úspešného vedenia ľudí	322
8.4	Štýl a technika riadiacej práce	323
8.5	Hlavné oblasti vedenia ľudí (uplatnenie štýlu riadiacej práce)	328
8.5.1	Poznávanie a výber ľudí	328
8.5.2	Prijatie a adaptácia nového pracovníka	330
8.5.3	Zaobchádzanie s podriadenými a so spolupracovníkmi (vlastné vedenie ľudí pri práci)	332
8.5.4	Kontrola činnosti a výsledkov práce podriadených a spolupracovníkov	334
8.5.5	Hodnotenie ako nástroj kontroly, výchovy a v konečnom dôsledku vedenia ľudí	335
8.5.6	Účasť pracujúcich na rozhodovaní a riadení	336
8.6	Sociálne plánovanie a riadenie	338
8.6.1	Úlohy sociálnych analýz	339
8.6.2	Úlohy sociálnych prognóz	339
8.6.3	Sociálne plány a riadenie ich realizácie	340
9	Racionalizácia a efektívnosť riadenia	346
9.1	Racionalizácia riadenia a riadiacej práce	346
9.2	Aktivizácia limitujúcich faktorov výkonnosti riadiaceho subjektu — hlavný predpoklad racionalizácie riadenia a riadiacej práce	348
9.2.1	Rast kvalifikácie riadiaceho subjektu vo vzťahu k racionalizácii riadenia a riadiacej práce	348
9.2.2	Zvyšovanie motivácie vedúcich pracovníkov vo vzťahu k racionalizácii riadenia a riadiacej práce	349
9.2.3	Spoločenské a organizačné podmienky pre racionalizáciu riadenia a riadiacej práce	350
9.3	Faktor času v racionalizácii riadenia a riadiacej práce	352
9.3.1	Hlavné metódy prieskumu a rozboru spotreby času	353
9.3.2	Využitie výsledkov prieskumu a rozboru spotreby času	354
9.3.3	Základné predpoklady úspor času v riadiacej práci	355
9.4	Základné oblasti a smery racionalizácie riadiacej práce	356
9.4.1	Racionalizácia osobného styku vedúceho pracovníka	356
9.4.2	Racionalizácia schôdzi a porad	357
9.4.3	Racionalizácia prehliadok a previerok pracovísk	358
9.4.4	Racionalizácia služobných cest	359
9.4.5	Racionalizácia výkonu sekretariátu	360

9.5	Racionalizácia práce s informáciami	360
9.5.1	Nástroje racionalizácie práce v oblasti organizačných noriem a dokumentov (aktov)	361
9.5.2	Racionalizácia práce s vedecko-technickými informáciami	362
9.5.3	Materiálno-technické smery racionalizácie riadiacej práce	363
9.6	Hygiena riadiacej práce	365
9.6.1	Príčiny prepracovanosti a duševnej únavy vedúcich pracovníkov	366
9.6.2	Prejavy psychickej únavy vedúcich pracovníkov	367
9.6.3	Spôsoby prekonávania duševnej únavy vedúcich pracovníkov	367
9.7	Ekonomická a sociálna efektívnosť riadenia	369
9.7.1	Ukazovatele ekonomickej efektívnosti riadenia a riadiacej práce	370
9.7.2	Ukazovatele sociálnej efektívnosti riadenia a riadiacej práce	372