

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE

Fakulta ekonomiky
a manažmentu

Ústav ekonomiky
a manažmentu

Mária Kadlečíková – Zuzana Kapsdorferová
Alexandra Filová – Albín Malejčík

ZÁKLADY MANAŽMENTU

Ôsme nezmenené vydanie

Nitra 2022

Vydala Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
vo Vydavateľstve SPU

Autori: Dr.h.c. prof. h.c.doc. Ing. Mária Kadlečíková, CSc. (1,09 AH)

prof. Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD. (3,61 AH)
Ústav ekonomiky a manažmentu, FEM SPU v Nitre

Ing. Alexandra Filová, PhD. (10,95 AH)
Ústav ekonomiky a manažmentu, FEM SPU v Nitre

doc. Ing. Albín Malejčík, CSc. (2,59 AH)

Recenzenti: prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD.
doc. Ing. Pavol Stehlo, PhD.

Schválila rektorka Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre dňa 17. 10. 2022
ako skriptá pre študentov SPU.

© M. Kadlečíková, Z. Kapsdorferová, A. Filová, A. Malejčík, Nitra 2022

ISBN 978-80-552-2527-2

OBSAH

Strana

1. DEFINÍCIA, PREDMET A METÓDY MANAŽMENTU (A. Malejčíková)	7
1.1. Definícia manažmentu	7
1.2. Manažment a jeho prostredie	11
1.3. Vzťah manažmentu k iným vedným disciplínám	13
1.4. Predmet manažmentu	14
1.5. Základné metódy manažmentu	15
1.5.1. Metódy prieskumu	16
1.5.2. Analýza dotazníkov a ankiet	18
2. VÝVOJ MANAŽMENTU, MANAŽÉRSKE ŠKOLY, PREDSTAVITELIA ICH EÓRIE A PRÍNOSY (Z. Kapsdorferová)	21
2.1. Vývoj manažmentu do roku 1800	21
2.2. Predklasický manažment – predklasická škola	22
2.3. Klasický manažment	24
2.3.1. Vedecký manažment	24
2.3.2. Byrokratický manažment	26
2.3.3. Administratívny manažment	26
2.4. Behavioristický manažment – psychologicko-sociálna škola	29
2.5. Moderný manažment – moderná škola manažmentu	30
2.5.1. Rozhodovacia škola	30
2.5.2. Systémová škola	31
2.5.3. Škola operačnej analýzy	31
2.6. Empirický manažment – pragmatická škola	31
2.7. Vývoj manažmentu v Čechách, na Slovensku a v poľnohospodárstve	33
3. KYBERNETICKÉ ZÁKLADY MANAŽMENTU (A. Malejčíková)	34
3.1. Význam kybernetiky	34
3.2. Vymedzenie pojmu systém a klasifikácia systémov	36
3.3. Definujúce vlastnosti systémov	41
3.4. Transformácia a väzby systémov	42
3.5. Metódy kybernetiky	46
3.6. Teória informácií a typy programov	48
3.7. Riadenie a regulácia	51
4. TEÓRIA ORGANIZÁCIE (A. Malejčíková)	53
4.1. Organizačný systém	53
4.1.1. Organizácia ako systém	54
4.1.2. Organizácia ako miera usporiadania	54
4.1.3. Organizácia ako činnosť, resp. súbor činností	55
4.2. Formálna a neformálna stránka organizačných systémov	56
4.3. Štruktúra organizačných systémov	56
4.4. Postavenie líniových a štábných útvarov	58
4.5. Organizačné stupne, kapacita manažmentu a pyramidálna štruktúra organizácie	59
4.6. Spôsoby vytvárania organizačných jednotiek	62
4.6.1. Vytváranie organizačných jednotiek podľa jednoduchých čísiel	63
4.6.2. Vytváranie organizačných jednotiek podľa času	63
4.6.3. Vytváranie organizačných jednotiek podľa podnikových funkcií	64
4.6.4. Vytváranie organizačných jednotiek podľa územia resp. oblastí	65
4.6.5. Vytváranie organizačných jednotiek podľa zákazníkov	66
4.6.6. Vytváranie organizačných jednotiek podľa procesov alebo zariadení	67
4.6.7. Vytváranie organizačných jednotiek podľa činností alebo výrobkov ...	68
4.6.8. Kombinované organizačné štruktúry	68
4.7. Funkčné aspekty štruktúry	69

4.8. Ekonomické aspekty štruktúry	71
4.9. Organizačné schémy	72
4.10. Proces delegovania v organizačných systémoch	73
4.11. Centralizácia a decentralizácia v organizácii	76
4.12. Pracovná skupina v organizácii.....	79
4.12.1. Sociálna skupina.....	79
4.12.2. Pracovná skupina.....	80
4.12.3. Sociálne normy.....	81
4.12.4. Tím a tímová práca.....	81
4.12.5. Klasifikácia pracovných skupín.....	82
4.13. Komunikácia v organizácii	83
4.14. Zásady tvorby organizačnej štruktúry	85
5. PODNIK V TRHOVEJ EKONOMIKE A PRINCÍPY MANAŽMENTU (A. Malejčíková).....	87
5.1. Charakteristika podniku	87
5.2. Životný cyklus podniku.....	89
5.2.1. Zakladanie a vznik podniku	90
5.2.2. Rast podniku.....	92
5.2.3. Stabilizácia podniku	93
5.2.4. Kríza podniku.....	94
5.2.5. Zánik podniku.....	95
5.3. Typy podnikov	96
5.3.1. Delenie podnikov podľa vlastníckych vzťahov	96
5.3.2. Delenie podnikov podľa charakteru podnikania	96
5.3.3. Delenie podnikov podľa finančného režimu hospodárenia	98
5.3.4. Delenie podnikov podľa rozsahu podnikania	99
5.3.5. Združovanie podnikov	99
5.4. Právne formy podnikov.....	100
5.4.1. Družstvo.....	101
5.4.2. Akciová spoločnosť.....	103
5.4.3. Spoločnosť s ručením obmedzeným.....	107
5.4.4. Komanditná spoločnosť.....	109
5.4.5. Verejná obchodná spoločnosť.....	111
5.4.6. Živnosť.....	112
5.5. Základné podmienky fungovania trhového hospodárstva	113
5.6. Charakter ekonomickej politiky	117
5.7. Sociálna dimenzia a základné princípy manažmentu	118
5.8. Zvláštnosti manažmentu v poľnohospodárstve	122
6. ROZHODOVACÍ PROCES (A. Malejčíková).....	124
6.1. Podstata a vývoj teórie rozhodovania	124
6.2. Typy manažérskych rozhodnutí.....	124
6.3. Rozhodovací proces, jeho prvky a štruktúra.....	126
6.4. Skupinové vs. Individuálne rozhodovanie.....	128
6.5. Kvantitatívne metódy pre implementáciu a podporu rozhodovania.....	131
6.6. Rozhodovanie za podmienok istoty.....	132
6.7. Rozhodovanie za podmienok neistoty.....	132
6.8. Rozhodovanie za podmienok rizika.....	133
6.9. Rozhodovacie stromy.....	134
6.10. Rozhodovacia analýzy.....	134
6.11. Rozhodovacie kategórie.....	135
6.12. Paralýza rizika pri rozhodovaní.....	135
7. PLÁNOVANIE, AKO FÁZA MANAŽMENTU (M. Kadlečíková).....	136
7.1. Podstata plánovania.....	136
7.2. Súvislosti plánovania a strategického manažmentu.....	138
7.3. Druhy plánov.....	140
7.4. Vytyčovanie cieľov v organizácii.....	142
7.5. Hodnotenie v manažmente	144
7.5.1. Manažment podľa cieľov.....	144

8. POSTAVENIE ČLOVEKA V PROCESSE MANAŽMENTU (A. Malejčík).....	147
8.1. Ľudský potenciál a jeho využitie	147
8.1.1. Pojem a štruktúra ľudského potenciálu	147
8.1.2. Reakcia organizmu na zaťaženie mechanickou prácou	147
8.1.3. Reakcia organizmu na zaťaženie duševnou prácou	149
8.1.4. Typy prác	149
8.1.5. Pracovná výkonnosť a pracovné krivky	150
8.1.6. Ergonomické základy manažmentu.....	150
8.2. Človek ako osobnosť	154
8.2.1. Charakteristika osobnosti a podstata ľudského správania	154
8.2.2. Štruktúra osobnosti	155
8.2.3. Vlastnosti osobnosti	156
8.3. Potreby	159
8.4. Motivácia	161
8.4.1. Vymedzenie problematiky motivácie a jej faktory	161
8.4.2. Teórie motivácie	163
8.4.3. Faktory motivácie k práci	165
8.4.4. Teórie motivácie pracovného jednania	166
8.4.5. Motivačný mechanizmus	168
8.4.6. Účinnosť faktorov pracovnej motivácie	169
8.4.7. Vplyv motivácie na pracovnú výkonnosť	171
8.5. Procesy percepcie	172
9. OSOBNOSŤ MANAŽÉRA, ŠTÝLY VEDENIA, ETIKETA MANAŽÉRSKEJ PRÁCE	175
(Z. Kapsdorferová)	
9.1. Vymedzenie pojmu manažér.....	175
9.2. Funkčné úlohy manažéra.....	177
9.3. Odborná a charakterová vyspelosť manažéra	178
9.4. Štýl manažérskej práce	179
9.5. Tímová práca.....	182
9.6. Oblasť personálneho pôsobenia manažéra	184
9.6.1. Poznávanie a výber ľudí	184
9.6.2. Prijatie a adaptácia nového pracovníka	185
9.6.3. Zaobchádzanie s podriadenými a spolupracovníkmi	185
9.6.4. Kontrola a hodnotenie podriadených	186
9.6.5. Etika a etiketa zaobchádzania s ľuďmi	188
10. PROCES KONTROLY (Z. Kapsdorferová).....	192
10.1. Funkcie a znaky kontroly	192
10.2. Fázy kontrolného procesu	193
10.3. Kritické kontrolné body a štandardy	195
10.4. Klasifikácia kontroly	196
10.5. Metódy a techniky kontroly	198
11. POUŽITÁ LITERATÚRA	200

Predhovor

Základné poznatky o správaní organizácie v rôznych oblastiach a situáciách poskytuje manažment ako veda už niekoľko desiatok rokov a ako činnosť už stáročia. Potreba poznatkov z manažmentu je u nás naliehavá v dôsledku nového ekonomického systému. Vznikajú nové väzby medzi ľuďmi a organizáciami. S prekvapením však zisťujeme, že každý reformný krok prináša nové krízy a nové problémy. Otázka dnes znie, ako musí byť hospodársky systém konštruovaný, aby voľná hra trhovými silami viedla k najlepším výsledkom. Pritom je dôležité, aby každý účastník trhu vedel, že keď sleduje svoj vlastný záujem slúži i všeobecnému blahu.

Skutočne široká sloboda a demokracia je dnes jedinou rozumnou alternatívou na riešenie problémov fungovania podnikateľských organizačných jednotiek. V tomto duchu sú koncipované jednotlivé kapitoly publikácie. Pozorný čitateľ pochopí, že na uplatnení navrhovaných riešení, ktoré sú uvedené v publikácii sa môže podieľať aj sám. Publikácia mu dáva návod iba na určité všeobecné koncepčné riešenia, konkrétnu situáciu z problematiky manažmentu musí však už vyriešiť sám na základe svojich schopností, intuície a za prispenia myšlienok tejto učebnej pomôcky.

Predložená publikácia je určená pre poslucháčov SPU v Nitre, ktorí študujú problematiku manažmentu ako aj pracovníkov v podnikateľských subjektoch zaoberajúcich sa touto činnosťou. Jej úlohou je z hľadiska teoretickej a čiastočne z praktickej oblasti oboznámiť poslucháčov ako aj ďalších čitateľov a záujemcov so súčasnými problémami v oblasti manažmentu. Učebná pomôcka nie je komplexným návodom na riešenie riadiacich situácií, ale iba podnetom na ich riešenie. Ďalšie informácie a poznatky získajú z ďalších publikácií o manažmente a aj v iných nadväzujúcich disciplínach. Napriek tejto danosti môžu poslucháči a ďalší záujemcovia, získať dostatočný obraz o problematike manažmentu. Na uvedenú disciplínu nadväzujú ďalšie, ktoré budú rozvíjať všeobecný základ a preto nie je možné v tejto učebnej pomôcke predostrieť celý problém manažmentu.

Všeobecne možno konštatovať, že záujem o problematiku manažmentu prudko narastá nielen medzi poslucháčmi Fakulty ekonomiky a manažmentu, ale aj poslucháčmi iných fakúlt na SPU, ako aj pracovníkmi z praxe. Túto skutočnosť potvrdzuje narastajúci počet študentov na fakulte a záujem iných doplniť si vzdelanie z tejto oblasti. Vzhľadom na uvedenú realitu dochádza k vydaniu príslušných skrípt.

V učebných textoch chceme predložiť relatívne komplexný pohľad na oblasť organizácie všeobecne a podniku zvlášť, ale aj na oblasť plánovania, osobnosť človeka a manažéra, a preto je v skriptách týmto problémom venovaná najväčšia pozornosť. Zvyšným funkciám manažmentu venujeme menšiu pozornosť nie preto, že sú menej dôležité, ale z dôvodov ich štúdia v iných špeciálnych predmetoch vyučovaných na katedre manažmentu alebo fakulte.

Študujúci musia však pamätať na to, že táto učebná pomôcka nie je jedinou publikáciou zaoberajúcou sa problematikou manažmentu, ale pravý opak je pravdou, je jednou z mnohých. Nevyhnutné je preto študovať a zamýšľať sa nad všetkými závažnými materiálmi z tejto oblasti, objasňujúcimi zmeny, ku ktorým sa dospelo v hospodárstve, ale aj v politike nášho štátu. Je tiež nutné počítvať s tým, že budú vychádzať ďalšie podnetné knižné publikácie a texty, ktoré by mohli byť pripojené do súboru predpísanej literatúry pre tento učebný predmet. Ich znalosť môže byť rovnako nevyhnutná, pretože od poslucháčov je žiaduce pre úspešné zvládnutie učebnej látky požadovať, aby sami iniciatívne sledovali najdôležitejšie udalosti nášho hospodárskeho života, ale predovšetkým poznatky z teórie a praxe tohto vedného odboru.

Autori

Autori	Dr. h. c. prof. h.c.doc. Ing. Mária Kadlečíková, CSc. prof. Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD. Ing. Alexandra Filová, PhD. doc. Ing. Albín Malejčík, CSc.
Názov	ZÁKLADY MANAŽMENTU
Určené	Pre študentov SPU
Vydavateľ	Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
Vydanie	Ôsme nezmenené
Vytlačené	Október 2022
Náklad	150 kusov
Počet strán	204
AH – VH	18,24 – 18,53
Tlač	Vydavateľstvo SPU v Nitre
ISBN 978-80-552-2527-2	Cena 3 €

Rukopis neprešiel redakčnou úpravou vo vydavateľstve.
Za odbornú náplň vydania zodpovedajú autori.

