

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KIM FPM/ MMA21015/21	<b>Názov predmetu:</b> Manažment informačných technológií (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 1.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KIM FPM/MMA21017/21-Podniková informatika (v anglickom jazyku) alebo KIM FPM/MMA21018/21-Informačný systém podniku (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 15 % priebežná písomná práca, 15 % prezentácia seminárnej práce, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na priebežnú písomnú prácu 15 h, spracovanie seminárnej práce 10 h, príprava na skúšku 53 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na infraštruktúru IT v podniku v nadväznosti na procesy manažmentu IT realizované na jednotlivých úrovniach podniku za účelom dosiahnutia strategického zosúladenia oblasti IT s realizovanými podnikateľskými aktivitami so zohľadnením možností aplikovania koncepčných rámcov v oblasti manažmentu IT vychádzajúcich zo štandardov resp. ISO noriem pre túto oblasť.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• porozumieť infraštruktúre IT v podniku v kontexte existujúceho systému manažmentu IT a meniacim sa požiadavkám reagujúcim na vývoj v oblasti IT, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú využívané koncepty manažmentu IT,</li><li>• aplikovať osvedčené postupy manažmentu IT obsiahnuté v štandardoch a ISO normách v oblasti manažmentu IT tak aby bolo dosiahnuté zosúladenie IT s podnikateľskými aktivitami,</li><li>• kriticky zhodnotiť efektívnosť implementovaných projektov IT, využívaných komponentov IT a procesov v oblasti manažmentu IT z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska ako aj z hľadiska prínosov tejto oblasti k dosiahnutiu stanovených podnikových cieľov a naplňaniu podnikovej stratégie,</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• identifikovať vývojové trendy v oblasti typového aplikačného softvéru,</li><li>• porozumieť filozofii štandardizovaných rámcov a noriem využívaných v oblasti manažmentu IT,</li><li>• aplikovať odporúčané postupy realizácie procesov manažmentu IT,</li><li>• vyhodnotiť efektívnosť projektov IT a efektívnosť prevádzky IT,</li><li>• vytvárať kmeňové a pohybové dáta v ERP systéme,</li><li>• pracovať s účtovnými dokladmi v ERP systéme,</li></ul>	

- samostatne realizovať komplexné finančné, logistické, personálne transakcie v ERP systéme,
- vytvárať prehľady a parciálne a agregované zostavy za jednotlivé podnikové činnosti a štruktúry podniku.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Informačné technológie a informačné systémy v globálnom súčasnom podnikaní
2. IT infraštruktúra a nové technológie, etapy a hnacie sily vývoja IT infraštruktúry, zložky IT infraštruktúry
3. Vývojové trendy IT majúce vzťah k ekonomike, riadeniu a organizácii podniku
4. IT Governance a IT Management
5. Základné oblasti procesov IT Managementu (podľa COBIT)
6. Systémová integrácia
7. Metodika multidimenzionálneho vývoja IS/IT
8. Metodika multidimenzionálneho riadenia a vývoja IS/IT
9. Informačné systémy, organizácie a stratégia
10. Štandardy a normy v oblasti IT Governance a IT Management
11. Outsourcing IS/IT
12. Efektívnosť IS/IT. Výdaje na IS/IT
13. Audit IS/IT

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Informačné technológie v súčasnom globálnom podnikaní
2. Vzťah podnikových procesov a IT
3. Využitie IS v jednotlivých oblastiach podniku a rôznymi manažérskymi skupinami a ich využitie na zlepšenie výkonnosti organizácie
4. Kmeňové dáta modulu Logistika so zameraním na dodávateľov
5. Kmeňové dáta modulu Logistika so zameraním na odberateľov
6. Proces obstarania majetku, materiálu (funkcionalita v oblasti modulov logistiky)
7. Proces obstarania majetku, materiálu (funkcionalita v oblasti finančných modulov)
8. Komplexná prípadová štúdia (moduly v oblasti logistiky)
9. Komplexná prípadová štúdia (moduly vo finančnej oblasti)
10. Procesy v oblasti personalistiky a ich realizácia v prostredí IS SAP R/3
11. Prípadové štúdie zamerané na využitie IT pri realizácii podnikových procesov
12. Prípadové štúdie zamerané na manažment IT v podnikovej praxi
13. Vývojové trendy v informačných systémoch SAP

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. LAUDON, Kenneth C. – LAUDON Jane Price. Management information systems : managing the digital firm. Fourteenth edition, global e. Boston : Pearson, 2016. 670 s. ISBN 9781292094007.

Doplnková literatúra:

1. BRADFORD, Marianne. Modern ERP: select, implement, and use today's advanced business systems. Raleigh : Lulu.com, 2015. 266 s. ISBN 978-1-312-66598-9.
2. GILALA, Godspower. Financial Accounting in Maritime with SAP FI/CO: SAP Consultant, STEP 1 with Certificate. Volume 1. Scotts Valley : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 84 s. ISBN 978-1-9792-3572-3.
3. MURRAY, Martin – KIMMATKAR, Sanil. Warehouse Management with SAP ERP: Functionality and Technical Configuration. Quincy : SAP PRESS, 2016. 666 s. ISBN 9781493213634.

4. OKUNGBOWA, Andrew. SAP ERP Financial Accounting and Controlling. Configuration and Use Management. New York : Apress, 2015. 596 s. ISBN 978-1-4842-0717-8.
5. SCHULZ, Olaf. Using SAP An Introduction for Beginners and Business Users. Quincy : SAP PRESS, 2017. 389 s. ISBN 1493214047.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Informačné technológie a informačné systémy v globálnom súčasnom podnikaní. Aplikačný softvér, typové aplikačné riešenia a ich využitie v podnikovej praxi. Trh podnikových aplikácií so zameraním na riešenie SAP R/3 – vývojové etapy, modulová štruktúra, odvetvové riešenia, procesný prístup a procesné mapy. SAP S/4 Hana.
2. IT infraštruktúra a nové technológie, etapy a hnacie sily vývoja IT infraštruktúry, zložky IT infraštruktúry. Vývojové trendy v oblasti aplikačného softvéru.
3. Vývojové trendy IT majúce vzťah k ekonomike, riadeniu a organizácii podniku. Vývojové trendy v organizácii a riadení IT. Výzvy v oblasti manažmentu IT infraštruktúry, a riešeni riadenia. Etické a sociálne otázky v oblasti podnikových riešení IT.
4. IT Governance a IT Management – základné vymedzenie a rozdiely. IT Governance – štruktúry, procesy, kontrolné rámce. Oblasti záujmu IT Governance - strategické zosúladenie, riadenie rizika, manažment zdrojov, vytváranie hodnoty, riadenie výkonnosti.
5. Základné oblasti procesov IT Managementu (podľa COBIT) – zosúladenie, plánovanie a organizovanie; budovanie, získavanie a realizovanie; dodanie, servis a podpora; monitorovanie, vyhodnocovanie a posúdenie.
6. Systémová integrácia – ciele, princípy, efekty, riziká. Vývojové štádia systémovej integrácie. Úrovně systémovej integrácie. Integrácia IS/IT s podnikovými cieľmi a integrácia komponentov IS/IT. Systémový integrátor.
7. Metodika multidimenzionálneho vývoja IS/IT – používateľské a riešiteľské hľadisko. Dimenzie riešenia – fázy vývoja IS/IT (životný cyklus projektu IS/IT), obsahová a metodicko-organizačná dimenzia.
8. Metodika multidimenzionálneho riadenia a vývoja IS/IT – princípy a modely: model riadenia podnikových procesov, model riadenia podnikových IS/IT, model systémovej integrácie, model tvorby a ďalšieho rozvoja IS/IT, model riadenia informačných procesov v podniku (integrovateľný systém riadenia IS/IT).
9. Informačné systémy, organizácie a stratégie. Informačná stratégia podniku – konceptuálny model tvorby informačnej stratégie, štruktúra dokumentu informačnej stratégie.
10. Štandardy a normy v oblasti IT Governance a IT Management – COBIT, ITIL v4 (IT Infrastructure Library), ISO/IEC 38500 International Standard for Corporate Governance of IT, ISO/IEC 20000 International Standard for IT Service Management.
11. Outsourcing IS/IT – dôvody rozhodnutí pre outsourcing IS/IT, vývoj outsourcingu IS/IT, taxonómia modelov a metódy rozhodovania o outsourcingu, čiastočný alebo komplexný outsourcing IS/IT, životný cyklus projektu outsourcingu IS/IT, stakeholderi a kritériá rozhodovania outsourcingu IS/IT.
12. Efektívnosť IS/IT. Výdaje na IS/IT – časové, druhové a aplikačné hľadisko. Výdaje pri dodávateľskom riešení a vlastnom vývoji. Prínosy IS/IT – finančné, nefinančné, merateľné, nemerateľné atď. Ukazovatele prínosov, proces spevňovania nemerateľných ukazovateľov na merateľné.
13. Audit IS/IT – špecifiká, prístupy a hľadiská auditu IS/IT. Štandardy a metodiky auditu IS/IT. Druhy auditu IS/IT – audit útvarov IS/IT (väzby medzi stratégiou podniku a stratégiou IS/IT, politika a postupy útvarov IS/IT, organizačné štruktúry na úrovni podniku a útvarov IS/IT, automatizované nástroje na podporu riadenia IS/IT), audit outsourcingu IS/IT, audit prevádzky IS/IT (procesy a služby, prvky prevádzky, etapy životného cyklu prvkov prevádzky).

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Informačné technológie v súčasnom globálnom podnikaní. Vplyv IT na podnikanie a ich význam pre realizáciu podnikových procesov a riadenie podniku. Aplikovanie jednotlivých tematických okruhov na príklade riešenia SAP R/3 v jednotlivých funkčných oblastiach podniku a konkrétnych podnikových procesov. Užívateľské prostredie SAP R/3, architektúra riešenia, organizačné štruktúry, základné princípy podnikového scenára a jeho prvky.
2. Vzťah podnikových procesov a IT. Riadiace, organizačné a technologické zložky IS ako vzájomne sa dopĺňajúce aktíva nevyhnutné na zabezpečenie toho, aby informačné systémy poskytovali organizáciám skutočnú hodnotu. Kategórie dát v IS SAP R/3 - kmeňové a pohybové dáta. Transakcie s kmeňovými dátami.
3. Využitie IS v jednotlivých oblastiach podniku a rôznymi manažérskymi skupinami a ich využitie na zlepšenia výkonnosti organizácie. Podpora procesov toku dokladov v systéme. Spôsoby práce s účtovnými dokladmi v SAP R/3. Finančné účtovníctvo. Povinné parametrov a postup ich zadávania.
4. Kmeňové dáta modulu Logistika so zameraním na dodávateľov. Funkcionalita modulov Logistika a Finančné účtovníctvo v časti Dodávateľa s dôrazom na vytvorenie kmeňových záznamov, dokladov a väzieb na ďalšie transakcie modulu.
5. Kmeňové dáta modulu Logistika so zameraním na odberateľov. Funkcionalita modulov Logistika a Finančné účtovníctvo v časti Odberateľa s dôrazom na vytvorenie kmeňových záznamov, dokladov a väzieb na ďalšie transakcie modulu.
6. Proces obstarania majetku, materiálu (funkcionalita v oblasti modulov logistiky) - riešenie komplexného podnikového procesu v systéme IS SAP R/3, s využitím viacerých modulov, so zameraním na proces obstarania investičného majetku.
7. Proces obstarania majetku, materiálu (funkcionalita v oblasti finančných modulov) - riešenie druhej časti procesu obstarania investičného majetku zameraného na transakcie pokrývajúce finančné procesy. Vypracovanie procesného diagramu pozostávajúceho z transakcií modulov z logistickej a finančnej oblasti.
8. Komplexná prípadová štúdia (moduly v oblasti logistiky) - realizovanie komplexnej prípadovej štúdie zameranej na dodávateľské vzťahy v IS SAP R/3. Návrh procesného diagramu pozostávajúceho z transakcií v moduloch z logistickej a finančnej oblasti.
9. Komplexná prípadová štúdia (moduly vo finančnej oblasti) - Realizovanie komplexnej prípadovej štúdie zameranej na transakcie vo finančnej oblasti v IS SAP R/3 (finančná časť). Vytvorenie tlačových zostáv.
10. Procesy v oblasti personalistiky a ich realizácia v prostredí IS SAP R/3. Štruktúra modulu, objektová koncepcia modulu, systém usporiadania personálnych údajov. Prípadová štúdia zameraná na prácu s personálnymi kmeňovými údajmi s dôrazom na infotypy a ich vzájomné prepojenie. Realizácia personálnych opatrení.
11. Prípadové štúdie zamerané na využitie IT pri realizácii podnikových procesov - prípadové štúdie z jednotlivých oblastí podniku.
12. Prípadové štúdie zamerané na manažment IT v podnikovej praxi. Prezentácie prípadových štúdií a seminárnych prác študentov.
13. Vývojové trendy v informačných systémoch SAP - spracovanie dát, procesov v operačnej pamäti (in-memory), kľúčové benefity in-memory technológie, SAP Hana in-memory databáza, in-memory v manažmente dát a big data. Priebežné hodnotenie - overenie znalostí a zručností študentov nadobudnutých počas semestra.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**  
anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 124

A	B	C	D	E	FX
42.74	14.52	21.77	15.32	3.23	2.42
<b>Vyučujúci:</b> doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD., doc. Ing. Anita Romanová, PhD.					
<b>Dátum schválenia:</b> 08.02.2022					
<b>Dátum poslednej zmeny:</b> 26.12.2022					
<b>Schválil:</b> osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.					

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KIM FPM/ MMA21016/21	<b>Názov predmetu:</b> Metódy výskumu v manažmente (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 1.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežná písomná práca, 60 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na zápočtovú písomku 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Študent/ka absolvovaním predmetu získa vedomosti o procesoch, postupoch a metódach používaných v modernom manažérskom výskume, konkrétne o širokom spektre analytických metód, pomocou ktorých následne dokáže riešiť podnikové problémy rôzneho charakteru vyžadujúce analýzu dát.</li><li>• Vedomosť o praktických technikách, nástrojoch, procesoch akými môže manažment získať nové dáta a pomocou analýzy z nich vytvoriť prakticky použiteľné informácie a to z interného (podnikového) alebo externého prostredia.</li></ul> Kompetentnosť: Absolvovaním predmetu študent/tka získa nasledovné kompetentnosti: <ul style="list-style-type: none"><li>• Dokáže vybraný podnikový problém transformovať na štruktúrovaný výskumný problém, ktorý je možné riešiť exaktnými analytickými metódami.</li><li>• Dokáže aplikovať širokú škálu konkrétnych štatistických metód a prakticky interpretovať a správnym spôsobom zapísať výsledky týchto štatistických metód a následne vytvoriť z nich fundovanú správu z výskumu s jednoznačnými podkladmi pre rozhodovací proces.</li><li>• Na základe výsledkov analýzy bude kompetentný navrhnúť dostupné riešenia problému, tieto vedieť obhájiť, diskutovať o prípadných alternatívach a vytvoriť praktické odporúčania, ktoré zvýšia vzhľad manažmentu do stanoveného problému.</li><li>• Vedieť získať zo sekundárnych interných (podnikových) a externých dát nové informácie s pridanou hodnotou a systematickou aplikáciou vytvárať nové znalosti, know-how, čím si podnik následne dokáže vytvoriť informačnú a znalostnú konkurenčnú výhodu.</li><li>• Dokáže fundovane posúdiť kvalitu najrôznejších zdrojov (manažérskych výskumných správ, odborných a vedeckých publikácií alebo databázových zdrojov) a to na základe kvality spracovania</li></ul>	

analýzy, opisu a štruktúry vzorky, spôsobu prezentácie výsledkov a kvality záverov z nich vytvorených.

Zručnosť:

- Navrhnuť a zrealizovať praktický manažérsky výskum na riešenie konkrétneho podnikového problému.
- Nainštalovať opensource štatistický softvér a pripraviť si súbor a dáta v požadovanej štruktúre na analýzu, následne vybrať správnu štatistickú metódu/test, ktorú je potrebné aplikovať na riešenie konkrétneho podnikového problému a potom byť schopný realizovať široké spektrum analytických metód, nastaviť ich konkrétne parametre a podmienky, porozumieť výsledkom, vedieť ich správne interpretovať a zapísať v štandardne uvádzanej forme.
- Hľadať, kriticky porovnávať, vyhodnocovať externé zdroje, získavať z nich informácie a ako následne tvoriť nové znalosti prakticky použiteľné pre manažment podniku.
- Získať kompetenciu vo vytváraní súhrnných výskumných správ, ktoré budú obsahovať návrhy riešení založených na nových informáciách vygenerovaných z procesu analýzy.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Aplikovaný a základný výskum v podnikovom manažmente, jeho charakteristiky a východiská.
2. Proces výskumu a výskumný cyklus.
3. Riešenie konkrétnych podnikových problémov pomocou špecifických výskumných dizajnov.
4. Meranie vo výskume.
5. Deskripcia a opisná analýza kvantitatívnych dát.
6. Porovnávanie skupín.
7. Porovnávanie skupín.
8. Meranie vzťahov medzi premennými (Pearsonovo r, Kendalovo tau).
9. Jednoduchá a viacnásobná regresná analýza.
10. Predpovedanie trendov.
11. Zber dát a charakter dát v kvantitatívnom a kvalitatívnom výskume a ich kvalita.
12. Kvalita merania a kvalita dát.
13. Sumárne interpretovanie a zapisovanie výsledkov, tvorba výskumných správ.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Predstavenie opensource štatistických softvérov: JAMOVI, JASP a PSPP.
2. Vkládanie dát a príprava súboru na analýzu.
3. Pravdepodobnosť výskytu javov a štatistická signifikancia.
4. Skúmanie a testovanie rozloženia dát, frekvenčná analýza, použitie histogramov.
5. Deskripcia a základná analýza kvantitatívnych dát.
6. Parametrické testy.
7. Neparametrické testy.
8. Meranie vzťahov medzi premennými.
9. Jednoduchá lineárna regresná analýza a viacnásobná lineárna regresná analýza.
10. Počítanie trendov.
11. Praktické postupy zberu dát a charakter dát v kvantitatívnom a kvalitatívnom výskume a ich kvalita.
12. Analýza reliability meracích nástrojov Porovnanie metód Cronbachova alfa a McDonaldova omega pre celý dotazník a pre jednotlivé položky.
13. Praktické precvičovanie sumárneho interpretovania a zapisovania výsledkov, tvorba výskumných správ, prezentovanie výsledkov výskumu.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra

1. ZIKMUND, William - CARR Jon - GRIFFIN Mitch. Business Research Methods. London : Cengage Learning, 2013. 696 s. ISBN 9781111826925.
2. SAUNDERS, Mark - LEWIS Philip - THORNHILL Adrian. Research Methods for Business Students. 4th Edition. London : Pearson Custom Publishing, 2011. 728 s. ISBN 978-0273750758.
3. GREENER, Sue. Business research methods. London : BookBoon, 2008. 110 s. ISBN 9788776814212.
4. THARENOU, Phyllis - DONOHUE Ross - COOPER Brian. Management research methods. Cambridge : Cambridge University Press, 2007. 350 s. ISBN 978-0521694285.
5. FIELD, Andy. Discovering statistics using IBM SPSS statistics. London : Sage, 2013. 915 s. ISBN 978-9351500827.

Doplňková literatúra:

1. PERVEZ Ghauri - GRØNHAAUG Kjell - STRANGE Roger. Research methods in business studies. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 300 s. ISBN 978-1108708241.
2. FIELD, Andy - HOLE Graham. How to design and report experiments. London : Sage, 2002. 384 s. ISBN 978-0761973836.

**Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Aplikovaný a základný výskum v podnikovom manažmente, jeho charakteristiky a východiská. Aké typy problémov vyžadujú manažérsky výskum: identifikovanie problémov alebo príležitostí v podniku, následná analýza a posudzovanie problémov a príležitostí, hodnotenie možností riešenia, posúdenie minulých postupov a rozhodnutí, porovnanie stavu v podniku s okolím.
2. Proces výskumu a výskumný cyklus. Tvorba výskumného projektu. Zdroje informácií v odbornej a vedeckej literatúre. Získavanie a vyhľadávanie relevantných literárnych zdrojov, posudzovanie kvality literárnych zdrojov. Opis procesu transformácie hrubých dát na informácie a následne na znalosti. Etika vo výskume.
3. Riešenie konkrétnych podnikových problémov pomocou špecifických výskumných dizajnov. Základná klasifikácia výskumných dizajnov. Plán výskumu. Porovnanie dizajnov výskumu z metodického hľadiska (kvality výstupu, limitov a možných skreslení), ale aj časovej, prácnej a nákladovej náročnosti. Úvod do pravdepodobnosti výskytu javov a štatistická signifikancia.
4. Meranie vo výskume. Premenné a ich typy: nominálne, ordinálne, kardinálne (intervalové, pomerové). Kódovanie a vkladanie dát. Indexy a sumárne ukazovatele. Premenné a ich postavenie nástrojoch merania. Teoretické východiská analýzy. Vytváranie predpokladov, stanovovanie si hypotéz a ich testovanie. Predstavenie procesu tvorby hypotéz a ich overovania.
5. Deskripcia a opisná analýza kvantitatívnych dát. Ukazovatele centrálnej tendencie. Ukazovatele variability. Normalita rozloženia dát. Gaussova krivka. Prezentácia výsledkov v grafickej forme. Štandardne používané typy grafov pre konkrétne výsledky. Interval spoľahlivosti.
6. Porovnávanie skupín. Parametrické testy. Podmienky aplikácie. Kedy zvoliť parametrické a kedy neparametrické testy na porovnanie skupín. Možnosti overenia normality rozloženia dát. Robustnosť parametrických testov, náchylnosť na skreslenia.
7. Porovnávanie skupín. Neparametrické testy. Podmienky aplikácie. Overenie normality rozloženia dát. Robustnosť neparametrických testov.
8. Meranie vzťahov medzi premennými (Pearsonovo r, Kendallove tau). Regresná analýza v porovnaní s koreláciou.
9. Jednoduchá a viacnásobná regresná analýza. Tvorba regresných modelov a posúdenie kvality regresného modelu. Koeficient determinácie.
10. Predpovedanie trendov. Kvantitatívne, založené časových radoch ako aj na regresných modeloch. Kvalitatívne techniky ako možné scenáre vývoja. Kreatívne techniky vychádzajúce z existujúcich dát a očakávaných trendov.



11. Zber dát a charakter dát v kvantitatívnom a kvalitatívnom výskume a ich kvalita. Primárne dáta a sekundárne, ich výhody a limity. Zdroje sekundárnych dát. Otázky v dotazníku a praktická aplikácia (otvorené, nútené odpovede, škály).

12. Kvalita merania a kvalita dát. Reliabilita, validita, objektivita, senzitivita vedeckého merania a konkrétnych meracích nástrojov.

13. Sumárne interpretovanie a zapisovanie výsledkov, tvorba výskumných správ. Etika v manažérskom výskume. Tvorba odporúčaní pre rozhodovanie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Predstavenie opensource štatistických softvérov: JAMOVI, JASP a PSPP. Individuálna inštalácia pre rôzne operačné systémy. Práca zo súbormi, ukladanie, formát, typ súboru. Uloženie výsledkov, dát, grafov a výstupov do MS Wordu, Excelu.

2. Vkládanie dát a príprava súboru na analýzu. Import dát a ich formát, následné uloženie a správa dát. Kopírovanie, hľadanie, agregovanie, rozdeľovanie, váženie, radenie a usporadúvanie dát. Kódovanie a rekódovanie premenných. Výstupy analýzy a ich formát.

3. Pravdepodobnosť výskytu javov a štatistická signifikancia. Jej úroveň, najpoužívanejšie typy a ich interpretácia. Chyby v skúmaní a tvorení záverov a možnosti ako sa im vyhnúť. Chyba prvého rádu  $\alpha$ , chyba druhého rádu  $\beta$ . Veľkosť efektu a dva spôsoby výpočtu. Intervaly pre výsledky, ich interpretácia a praktická použiteľnosť.

4. Skúmanie a testovanie rozloženia dát, frekvenčná analýza, použitie histogramov. Normalita rozloženia dát. Grafické zobrazenie normálnej, platykurtickej, leptokurtickej distribúcie dát. Kontingenčné a frekvenčné tabuľky, Chí kvadrát rozdelenie.

5. Deskripcia a základná analýza kvantitatívnych dát. Výpočty a interpretácie ukazovateľov. Ukazovatele centrálnej tendencie (priemer, modus, medián). Ukazovatele variability (rozptyl a štandardná smerodajná odchýlka). Vzťah k rozloženiu dát a vzťahy medzi nimi.

6. Parametrické testy. Dvojvýberový t – test nezávislých skupín. Párový t – test. Jednovýberový t – test. Analýza rozptylu (ANOVA). Levenov test, normalita rozloženia dát.

7. Neparametrické testy. Mann - Whitneyho test, Wilcoxonov test. Normalita rozloženia dát a jej testovanie pomocou Shapiro–Wilkovho testu, použitie Levenovho testu.

8. Meranie vzťahov medzi premennými. Korelácia (Pearsonovo r). Kendalllovo tau B aj C. Počítanie vzájomných vzťahov pomocou: Pearsonovho korelačného koeficientu a Kendalllovho Tau. Chí-kvadrát test. Vyčíslenie a interpretovanie pomeru šancí (odds ratio).

9. Jednoduchá lineárna regresná analýza a viacnásobná lineárna regresná analýza. Rozdiel oproti korelácii. Postup tvorby a overovania regresných modelov. Interpretovanie výsledkov regresnej analýzy.

10. Počítanie trendov. Kvantitatívne, založené časových radoch ako aj na regresných modeloch.

11. Praktické postupy zberu dát a charakter dát v kvantitatívnom a kvalitatívnom výskume a ich kvalita. Používané spôsoby elektronického zberu dát. Výhody a limity.

12. Analýza reliability meracích nástrojov Porovnanie metód Cronbachova alfa a McDonaldova omega pre celý dotazník a pre jednotlivé položky.

13. Praktické precvičovanie sumárneho interpretovania a zapisovania výsledkov, tvorba výskumných správ, prezentovanie výsledkov výskumu. Vytváranie odporúčaní pre rozhodovanie.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 42

A	B	C	D	E	FX
52.38	19.05	21.43	0.0	0.0	7.14

**Vyučujúci:** doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21028/21	<b>Názov predmetu:</b> Organizačné správanie (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 1.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21040/21-Manažment (v anglickom jazyku) alebo KM FPM/MMB21043/21-Manažérske rozhodovanie (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % aktivita počas semináru, vypracovanie a prezentovanie projektu, 60 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na seminárny projekt 26 h, príprava na zápočtovú prácu 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na organizáciu prostredníctvom porozumenia princípov vzájomného prepojenia jednotlivých oblastí organizačného správania – osobnostných a individuálnych predpokladov zamestnanca, princípov tímovej spolupráce a prvkov organizácie ako celku. Vytváranie praktického pohľadu na efektívne riadenie procesov a vedenie ľudí s rešpektovaním získaných poznatkov.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• vedieť využiť poznatky ako individuálne, skupinové alebo organizačné aspekty ovplyvňujú možnosti dosiahnutia cieľov organizácie</li><li>• zvoliť adekvátny riadiaci prístup, resp. model, vzhľadom na aktuálnu situáciu, zameranú na oblasť motivovania, hodnotenia, vedenia pracovných skupín a delegovania, riešenia konfliktných a problémových situácií s rešpektovaním hodnotovej orientácie, potrieb a rozvoja zamestnancov</li><li>• prepojiť prvky riadenia v procese implementácie zmien prostredníctvom modelov organizačných zmien a rozvoja z pohľadu manažéra a zamestnanca</li><li>• aplikovať znalosti do praktických prípadov manažérskeho prostredia</li><li>• navrhovať riešenia a obhájiť závery</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• diferencovať jednotlivé charakteristiky zamestnancov, adekvátne využiť v procese individuálneho prístupu a zároveň nastavenia tímovej kooperácie</li><li>• interpretovať a využiť teórie motivácie, teórie vodcovstva, teórie tímovej dynamiky, implementácie zmien, riadenia konfliktov a vzťahov</li><li>• rozvíjať zručnosti komunikácie a prezentácie organizačných situácií.</li><li>• rozvíjať zručnosti tímovej práce a zúčastňovať sa na tímových projektoch</li></ul>	

- hodnotiť a analyzovať riešenia ostatných študentov týkajúce sa prípadových štúdií a organizačných problémov.

**Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do teórie organizačného správania.
2. Zamestnanci v organizácii.
3. Hodnotová orientácia zamestnancov, skupiny a organizácie.
4. Výkonová motivácia v organizácii.
5. Rozvoj kariéry zamestnancov.
6. Pracovná skupina v organizácii.
7. Konflikty v organizácii.
8. Komunikácia v organizácii.
9. Manažér v organizácii.
10. Riadenie v organizácii
11. Moc, vzťahy a role v organizácii.
12. Manažment zmien v organizácii
13. Organizačná kultúra a etika.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do teórie organizačného správania.
2. Zamestnanci v organizácii.
3. Hodnotová orientácia zamestnancov, skupiny a organizácie.
4. Výkonová motivácia v organizácii.
5. Rozvoj kariéry zamestnancov.
6. Pracovná skupina v organizácii.
7. Konflikty v organizácii.
8. Komunikácia v organizácii.
9. Manažér v organizácii.
10. Riadenie v organizácii.
11. Moc, vzťahy a role v organizácii.
12. Manažment zmien v organizácii
13. Organizačná kultúra a etika.

**Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra

1. BUCHANAN, A. David., HUCZYNSKI, A. Andrzej. Organizational Behaviour. London : Pearson, 2019. 872 s. ISBN 978-129-2251-58-5.
2. MULLINS, Laurie J. Organisational Behaviour in the Workplace. London : Pearson, 2019. 752 s. ISBN 978-1292245485.
3. MORLEY, Michael – MOORE, Sarah – HERATY, Noreen – LINEHAN, Margaret – McCURTIN, Sarah.: Principles of Organisational Behaviour. London : Gill & Macmillan, 2004. 571 s. ISBN 978-0717136704.

Doplňková literatúra:

1. KING, Daniel - LAWLEY, Scott. Organizational Behaviour. Oxford : Oxford University Press, 2019. 720 s. ISBN 978-0198807780.
2. BROOKS, Ian. Organizational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation. London : Pearson, 2018. 352 s. ISBN 978-1292200682.
3. BRATTON, John. Work and Organizational Behaviour. London : Macmillan Education, 2020. 554 s. ISBN 978-1352010978.
4. FRENCH, Ray - RAYNER Charlotte - REES, Gary - RUMBLES, Sally. Organizational Behaviour. New York : John Wiley, 2016. 480 s. ISBN 978-1118916292.

5. MULLINS, J. Laurie. Management and Organizational Behaviour. London : Pearson, 2016. 680 s. ISBN 978-1292088518.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

#### 1. Úvod do teórie organizačného správania.

Teoretické východiská chápania problematiky organizačného správania. Vývoj názorov na organizáciu a postavenie zamestnancov v organizácii. Determinanty vzniku a formovania organizačného správania z hľadiska organizácie a zamestnanca a ich rozdelenie. Vymedzenie a koncepcia predmetu Organizačné správanie. Prístupy jednotlivých vedných disciplín k organizačnému správaniu. Kategoriálny aparát organizačného správania. Metodológia v organizačnom správaní. Organizačné správanie v praxi.

#### 2. Zamestnanci v organizácii.

Individuálne predpoklady zamestnancov v organizácii. Pracovná a psychická spôsobilosť zamestnancov. Osobnostné dispozície ako jeden z predpokladov výkonnosti, efektivity a formovania interpersonálnych vzťahov v organizácii. Vlastnosti, schopnosti a zručnosti zamestnancov. Formy identifikácie individuálnych osobnostných dispozícií zamestnancov. Metódy rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Aplikácia poznatkov psychológie osobnosti v organizačnom správaní. Význam rozmiestňovania zamestnancov pre formovanie organizačného správania.

#### 3. Hodnotová orientácia zamestnancov, skupiny a organizácie.

Organizačný rozvoj zamestnancov a organizácie prostredníctvom postojov a hodnotovej orientácie. Identifikovanie zložiek hodnotového systému zamestnancov. Definovanie hodnotovej orientácie organizácie. Miera diferencie hodnotového systému organizácie a individuálnych hodnôt zamestnancov. Typológia zamestnancov vzhľadom na ich individuálny rebríček hodnôt. Hodnoty ako motivačný prvok riadenia z hľadiska formovania organizačného správania. Zmeny v hodnotovej orientácii a postojoch.

#### 4. Výkonová motivácia v organizácii.

Vymedzenie pojmu výkonová motivácia. Základné motivačné prvky na zvyšovanie individuálnej a skupinovej výkonnosti. Výkonová spôsobilosť, jej individuálne a organizačné atribúty. Metódy identifikovania psychologických a ekonomických motivačných faktorov. Formulovanie organizačných, skupinových a individuálnych motivačných programov. Modely výkonovej motivácie vzhľadom na individualitu zamestnancov a zameranie organizácie. Motivačné nástroje a ich aplikovanie v organizácii vo vzťahu k organizačným cieľom a organizačnej kultúre.

#### 5. Rozvoj kariéry zamestnancov.

Kariéra ako profesionálna dráha zamestnanca. Kariérový cyklus zamestnanca a jeho dimenzie. Plánovanie a riadenie kariéry v organizácii. Úloha zamestnanca, manažéra a organizácie v procese kariérneho rozvoja. Kariérové typy zamestnancov a ich vedenie v organizácii. Vnútorne a vonkajšie vnímanie kariéry. Kariéra ako motivačný a výkonový prvok. Kariérový rast ako súčasť organizačnej politiky. Kariérové problémy a ich identifikovanie. Talent manažment, cieľový prístup k procesu talent manažmentu v organizácii.

#### 6. Pracovná skupina v organizácii.

Charakteristiky pracovnej skupiny ako východisko pre riadenie jednotlivcov a celej skupiny. Skupinová dynamika a spôsoby zvládania jednotlivých etáp s cieľom efektívnej výkonnosti. Metódy na identifikovanie skupinových interpersonálnych štruktúr a ich využitie v riadení. Základné rozdiely medzi tímom a pracovnou skupinou. Tím dizajn a základné role zamestnancov v tíme. Úloha manažéra v tíme. Základné charakteristiky skupinovej a tímovej práce.

#### 7. Konflikty v organizácii.

Spory, konfliktné a krízové situácie v organizácii. Príčiny a zdroje ich vzniku na úrovni individuálnej rozdielnosti, pracovnej skupiny a organizácie. Identifikovanie, riešenie a eliminovanie konfliktných situácií a konfliktov. Typológia konfliktov. Pozitívny a negatívny

konflikt a ich vplyv na organizačné správanie. Dynamika organizačných vzťahov a formovanie interpersonálnych vzťahov. Klasické a alternatívne modely riešenia konfliktov. Mobbing ako dôsledok nezvládnutých a neriešených interpersonálnych alebo intrapersonálnych konfliktov. Formy, priebeh, dôsledky.

#### 8. Komunikácia v organizácii.

Špecifiká organizačnej komunikácie vzhľadom na charakter organizačnej štruktúry.

Komunikačné nástroje využívané na jednotlivých úrovniach organizačnej štruktúry. Subjekty a nositelia organizačnej komunikácie. Komunikačné štýly a ich identifikácia v organizácii.

Interpersonálna, organizačná, masová komunikácia – subjekty, forma, priebeh, špecifiká. Krízová komunikácia v období plánovaných a neplánovaných zmien, pri ohrození cieľov a existencie organizácie. Virtuálna komunikácia – špecifiká, výhody a riziká. Bariéry a interferencie v organizačnej komunikácii, identifikovanie ich zdrojov a nositeľov.

#### 9. Manažér v organizácii.

Osobnostné dispozície manažéra v súvislosti s efektívnym zvládaním procesov riadenia na jednotlivých úrovniach organizačnej štruktúry. Vlastnosti a riadiace zručnosti úspešného manažéra. Charizma a manažér. Dimenzie vodcovstva. Právomoc a manažérske kompetencie vedúcich vzhľadom na úroveň riadenia. Rozhodovanie na jednotlivých úrovniach riadenia. Manažér a líder v procese formovania organizačného správania. Súčasné trendy požiadaviek na spôsobilosť manažéra.

#### 10. Riadenie v organizácii

Riadiace štýly a ich optimálne využitie v špecifických typoch pracovných skupín a tímov.

Teórie štýlu vedenia. Kontingenčný model vedenia. Transformačný a transakčný model vedenia.

Formálny a neformálny vedúci v pracovnej skupine. Meranie úspešnosti štýlu vedenia. Procesy riadenia pracovnej skupiny. Zadávanie a delegovanie pracovných úloh zamestnancom – postupy, výhody a bariéry. Koučing ako efektívny prístup v riadení. Riadenie v krízových situáciách – špecifiká, možnosti, riziká. Využívanie kreatívnych a inovatívnych postupov v riadení pracovných skupín.

#### 11. Moc, vzťahy a role v organizácii.

Definovanie moci a právomoci. Formálna a neformálna moc. Hlavné zdroje moci a ich efektívnosť využívania v organizácii. Budovanie moci a prostriedky jej budovania. Osobnosť a moc. Nástroje moci pri riadení z hľadiska formovania organizačného správania. Úroveň a formovanie interpersonálnych vzťahov v organizácii v závislosti od pozícií v organizačnej štruktúre. Formálna a neformálna rola.

#### 12. Manažment zmien v organizácii

Charakteristika organizačných zmien a organizačného rozvoja. Typológia zmien v organizácii a ich špecifiká. Implementácia a riadenie zmien v organizácii. Modely zavádzania zmien z pohľadu manažéra a zamestnanca. Zamestnanci a vnímanie zmien v organizácii. Pripravenosť na zmeny a formy odporu k zmenám. Techniky riadenia odporu k zmenám. Hodnotenie procesu zmien. Úloha manažéra v procese manažmentu zmien.

#### 13. Organizačná kultúra a etika.

Organizačná kultúra ako súčasť strategického rozvoja organizácie. Typológia a formovanie organizačnej kultúry. Prvky organizačnej kultúry – symboly, hodnoty, presvedčenia. Silná a slabá organizačná kultúra. Atribúty zdravej organizačnej kultúry. Organizačná kultúra v medzinárodných organizáciách – dimenzie národných kultúr. Etika ako súčasť organizačnej kultúry. Manažérska etika a etický kódex organizácie ako nástroj zvyšovania jej efektívnosti. Funkcia a dodržiavanie etického kódexu.

Tematické vymedzenie cvičení:

##### 1. Úvod do teórie organizačného správania.

Aplikácia teoretických poznatkov problematiky organizačného správania v organizácii.

Porovnanie jednotlivých prístupov k organizácii a zamestnancom z historického pohľadu –

využitie princípov v súčasnosti. Využitie kvantitatívnych, kvalitatívnych a matematických metód vo výskume pre rozvoj organizačného správania. Komparácia prístupov k organizácii z pohľadu jednotlivých vedných disciplín. Organizačné správanie a aplikácia v manažérskej praxi.

## 2. Zamestnanci v organizácii.

Využitie niektorých metód na identifikovane individuálnych osobnostných dispozícií zamestnancov. Simulácia assessment centra a ďalších spôsobov poznávania individuálnych predpokladov a spôsobilosti zamestnancov – rozhovor, testové techniky, prípadové štúdie, modelové situácie. Aplikácia poznatkov psychológie osobnosti v organizačnom správaní.

Individuálne a skupinové zadania na zoznámenie sa s metódami rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Príprava a spätná väzba v oblasti komunikácie manažéra s uchádzačmi.

Využívanie poznatkov pri efektívnom rozmiestňovaní a adaptácii zamestnancov.

## 3. Hodnotová orientácia zamestnancov, skupiny a organizácie.

Využitie hodnotových a postojoyých škál pri identifikovaní hodnotovej orientácie zamestnancov a organizácie. Postupy pri tvorbe a vyhodnocovaní hodnotových a postojoyých škál v súlade s hodnotami organizácie. Hodnoty ako motivačný prvok riadenia z hľadiska formovania organizačného správania – využívanie praktických poznatkov. Individuálna typológia vzhľadom na individuálny rebríček hodnôt. Spôsoby využitia poznatkov pri individuálnom prístupe k zamestnancom ako aj pri zostavovaní a riadení tímov.

## 4. Výkonová motivácia v organizácii.

Postupy pri identifikovaní základných motivačných prvkov na zvyšovanie individuálnej a skupinovej výkonnosti. Aplikácia motivačných teórií na konkrétne potreby organizácie.

Motivačné nástroje a ich aplikovanie v organizácii vo vzťahu k organizačným cieľom. Riešenie prípadových štúdií zameraných na efektívne motivovanie zamestnancov. Využívanie modelových situácií a simulácia motivačných rozhovorov. Tvorba motivačných programov na základe individuálnych a organizačných cieľov.

## 5. Rozvoj kariéry zamestnancov.

Spôsoby a možnosti identifikovania individuálnych kariérových typov. Zostavovanie schém plánovania a riadenia kariéry zamestnancov na základe konkrétnych atribútov – individuálne a skupinové spracovanie problematiky. Hodnotenie z pohľadu zamestnanca, manažéra a organizácie. Popísanie hlavných problémov pri realizácii kariérového plánu. Príprava a zostavovanie vlastného kariérového plánu. Proces talent manažmentu. Riešenie prípadových a modelových zadaní.

## 6. Pracovná skupina v organizácii.

Overenie a porovnanie práce v pracovnej skupine a tíme z pohľadu riešenia konkrétneho zadania.

Využitie metód na identifikovanie skupinovej a tímovej role. Postupy pri zostavovaní efektívnej skupiny a tímu vzhľadom na individuálnu tímovú rolu a typ pracovnej úlohy. Modelové cvičenia riešenia úloh pri skupinovej a tímovej práci. Nácvik skupinovej komunikácie, interakcie a spoločného riešenia pracovných úloh. Výhody a obmedzenia.

## 7. Konflikty v organizácii.

Rozdiel medzi sporom, konfliktom a krízovou situáciou – atribúty, rozdielnosť vzťahov, komunikácia, riadenie a riešenie. Identifikovanie príčin vzniku konfliktov v pracovnej skupine – intrapersonálnych, interpersonálnych a medziskupinových. Riešenie skupinových zadaní a riadená diskusia. Oboznámenie sa s možnosťami a postupmi riešenia a eliminovania konfliktov. Využitie modelových situácií a hranie rolí pri zvládaní konfliktov. Identifikovanie preferovanej individuálnej stratégie riešenia konfliktov.

## 8. Komunikácia v organizácii.

Komunikačné nástroje a ich využívanie v organizácii. Spôsoby analýzy zdrojov komunikačných bariér v organizačnej komunikácii. Princípy využívania komunikačných štýlov – porovnanie, výhody, obmedzenia, riadená diskusia. Ako komunikovať v krízovom období. Špecifiká virtuálnej komunikácie, online komunikácia. Využívanie online platforiem. Nácvik riešenia

konkrétnych komunikačných situácií v organizácii. Princípy komparácie tímovej a manažerskej komunikácie.

#### 9. Manažér v organizácii.

Identifikovanie role manažéra a lídra v procese formovania organizačného správania. Vlastnosti a riadiace zručnosti úspešného manažéra. Určovanie základných riadiacich štýlov a ich optimálne využitie v špecifických typoch pracovných skupín a tímov. Právomoc a manažerske kompetencie vedúcich vzhľadom na úroveň riadenia. Riešenie prípadových štúdií, individuálne a skupinové riešenia, diskusia. Súčasné trendy požiadaviek na spôsobilosť manažéra.

#### 10. Riadenie v organizácii.

Využitie a nácvik niektorých konkrétnych riadiacich prístupov v pracovnej skupine - klasické prístupy, transformačný a transakčný prístup, formálny a neformálny prístup, koučingový prístup. Aplikovanie metódy sociometria na identifikovanie vnútorných vzťahov v pracovnej skupine, dôležitý pri voľbe riadiaceho prístupu manažéra. Riešenie modelových situácií. Vypracovanie a využívanie SWOT analýzy pri zadávaní konkrétnych úloh. Princípy delegovania úloh – modelové situácie. Princípy krízového riadenia. Princípy inovatívneho riadenia.

#### 11. Moc, vzťahy a role v organizácii.

Spôsoby využívania nástrojov moci pri riadení z hľadiska formovania organizačného správania. Identifikácia konkrétnych foriem mocenských vzťahov v organizácii. Porovnanie prejavov formálnej a neformálnej moci – spôsoby komunikácie, akceptovanie zamestnancami, efektívnosť, riziká. Nástroje moci – prepojenie s pozíciou a rolou v rámci organizačnej štruktúry - ako ich efektívne využívať. Riešenie individuálnych a skupinových zadaní, prípadových štúdií, riadená diskusia.

#### 12. Manažment zmien v organizácii

Identifikovanie atribútov rôznych typov zmien v organizácii – sumarizácia, porovnanie, možnosti prístupu zo strany zamestnancov a manažérov. Oboznámenie sa s možnosťami využívania rôznych modelov zavádzania zmien v organizácii. Spracovanie možností prístupu manažéra k odporu a odmietaniu zmien zamestnancami. Forma komunikácie so zamestnancami v období prípravy a implementácie zmien. Skupinová spolupráca pri riešení modelových zadaní.

#### 13. Organizačná kultúra a etika.

Typológia a formovanie organizačnej kultúry. Ako identifikovať organizačnú kultúru z pohľadu jednotlivých atribútov - symboly, hodnoty, presvedčenia. Špecifiká organizačnej kultúry v medzinárodných organizáciách – dimenzie jednotlivých národných kultúr. Vzorové etické kódexy. Postupy tvorby imidž v nadväznosti na spoločenskú a podnikateľskú etiku. Identifikovanie hlavných nositeľov imidž podniku. Riešenie skupinových zadaní a prípadových štúdií.

### Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

Anglický

### Poznámky:

### Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 46

A	B	C	D	E	FX
54.35	19.57	13.04	8.7	0.0	4.35

**Vyučujúci:** doc. Ing. Jana Blšáková, PhD., prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., Mgr. Natália Matkovčíková, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022



**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21029/21	<b>Názov predmetu:</b> Personálny manažment (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 1.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21041/21-Riadenie ľudských zdrojov (v anglickom jazyku) alebo KM FPM/MMB21043/21-Manažérske rozhodovanie (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 20 % priebežná práca na zadaniach, 20 % vypracovanie a prezentácia projektu, 60 % kombinovaná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, práca na záverečnom projekte 32 h, príprava na skúšku 46 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Študenti získajú poznanie o konceptoch, procesoch a metódach personálneho manažmentu. Po absolvovaní predmetu, študenti budú schopní používať, hodnotiť a rozvíjať systémy riadenia ľudí a stať sa partnerom vrcholového manažmentu pre vedenie a riadenie ľudí.</li><li>• Študenti budú znalostne pripravení uplatniť sa na útvaroch riadenia ľudských zdrojov v podnikoch, organizáciách, personálnych agentúrach, budú pripravení poskytovať konzultačné a poradenské služby.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pripraviť personálnu stratégiu a politiky riadenia ľudí v súlade so stratégiou a hodnotami podniku</li><li>• Skúmať súčasné trendy riadenia ľudí, vysvetliť ich význam a pripraviť ich uplatnenie v personálnej stratégii, procesoch a metódach v podniku.</li><li>• Identifikovať a definovať potrebu zmien v procesoch a metódach riadenia ľudí v súlade so stratégiou a hodnotami podniku, presadiť potrebné zmeny a byť nositeľom ich podstaty</li><li>• Používať procesy a metódy riadenia ľudských zdrojov na úrovni experta v podniku/ organizácií</li><li>• Vnímať a zastávať záujmy zamestnancov, zabezpečovať súlad očakávaní zamestnancov a podniku/organizácie, formovať priaznivú podnikovú kultúru</li><li>• Budovať podniku/organizácii meno atraktívneho zamestnávateľa</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Navrhnuť, používať a hodnotiť procesy a metódy formovania pracovného potenciálu</li><li>• Navrhnuť, používať a hodnotiť procesy a metódy riadenia pracovného výkonu</li><li>• Hodnotiť výkonnosť systému riadenia ľudských zdrojov v podniku vo vzťahu k výsledkom podniku/organizácie</li></ul>	

- Definovať a komunikovať atraktívnu očakávanú hodnotu zamestnania pre súčasných zamestnancov a uchádzačov

**Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. SÚČASNÉ TRENDY VO SVETE PRÁCE A NOVÁ GENERÁCIA ZAMESTNANCOV
2. SÚČASNÉ ROLY PERSONÁLNYCH ŠPECIALISTOV A GENERALISTOV
3. FORMOVANIE PERSONÁLNEJ STRATÉGIE
4. PRACOVNÉ SYSTÉMY A KOMPETENČNÉ MODELY
5. BUDOVANIE ZNAČKY ZAMESTNÁVATEĽA
6. PERSONÁLNY MARKETING A RECRUITING
7. HODNOTENIE UCHÁDZAČOV A SELEKCIA
8. ROZVOJ PRACOVNÉHO POTENCIÁLU
9. RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU
10. NÁKLADY PRÁCE A ODMEŇOVANIE
11. ANALÝZA DAT, HR PLÁNOVANIE A HR DATA REPORTING
12. PRÁVNÁ ÚPRAVA PRACOVNÉHO POMERU
13. ZDRAVIE NA PRACOVISKU A STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do aktuálnych trendov vo svete práce 4.0.
2. Model zmiešaných rolí podľa D. Ulricha.
3. Formovanie personálnej stratégie a substratégií podľa hodnôt podniku/organizácie.
4. Aplikácia metód analýzy práce.
5. Definovanie jedinečnosti zamestnaneckej skúsenosti v súlade so stratégiou a hodnotami podniku.
7. Príprava, priebeh a hodnotenie procesu výberu zamestnancov.
8. Tvorba kariérnych dráh.
9. Formovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti.
10. Využívanie tarifných stupníc pre implementáciu personálnej stratégie.
11. Význam a nástroje merania spokojnosti a angažovanosti zamestnancov v podniku.
12. Pracovno-právna úprava v jednotlivých fázach životného cyklu zamestnanca.
13. Budovanie podnikovej kultúry zameranej na zdravie zamestnancov.

**Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. BLŠTÁKOVÁ, Jana - BEDNÁR, Richard - GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, Hana - JONIAKOVÁ, Zuzana - LJUDVIGOVÁ, Ivana - NÉMETHOVÁ, Ildikó - SKORKOVÁ, Zuzana. Human Resources Management 4.0 : Architecture, Roles, Leadership, and Business Models. 1st Edition. Hamburg : Verlag Dr. Kovač, 2019. 247 s. ISBN 978-3-339-10628-5.
2. ULRICH, David. (2013): Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press, 2013. ISBN 0-87584-719-6..
3. POÓR, József - ENGLE, Allen D. - BLŠTÁKOVÁ, Jana - JONIAKOVÁ, Zuzana. Internationalisation of human resource management : focus on Central and Eastern Europe. 1st ed. New York : Nova Science Publishers, 2018. 354 s. ISBN 978-1-53612-632-7.

Doplňková literatúra:

1. ARNOLD, John a kol. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. Harlow : Pearson Education Limited. 2016, 765 s. ISBN 978-1-2920-6340.
2. Zákonník práce 311/2001 Z.z.

**Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. SÚČASNÉ TRENDY VO SVETE PRÁCE A NOVÁ GENERÁCIA ZAMESTNANCOV

Výzvy riadenia ľudí v podmienkach štvrtej priemyselnej revolúcie. Globálny svet práce a postglobalizačné tendencie. Vplyv technologických inovácií, digitalizácie a hyperkonektivity na svet práce. Demografické zmeny na trhu práce. Nová podoba práce a charakteristika zamestnancov novej generácie. Riadenie diverzity, riadenie ľudí v multikultúrnom a medzinárodnom prostredí. Personalizovaný prístup k zamestnancom, nástroje empowermentu, koncepcia zamestnaneckej slobody.

## 2. SÚČASNÉ ROLY PERSONÁLNYCH ŠPECIALISTOV A GENERALISTOV

Súčasnú rolu personálnych špecialistov z hľadiska orientácie na podnikové procesy a ľudí v dlhodobom a krátkodobom horizonte. Kompetencie a činnosti strategického partnera v podnikaní, nositeľa potrebných zmien, špecialistu na procesy riadenia ľudí a zástancu zamestnancov.

## 3. FORMOVANIE PERSONÁLNEJ STRATÉGIE

Tvorba personálnej stratégie v nadväznosti na podnikovú stratégiu a podnikovú kultúru.

Formulovanie princípov a hodnôt pre riadenie ľudí. Formovanie čiastkových stratégií, koncepcií riadenia ľudí, personálnych postupov, politík a programov. Formalizácia metodologickej podpory personálnych činností, formovanie smerníc a metodických usmernení.

## 4. PRACOVNÉ SYSTÉMY A KOMPETENČNÉ MODELY

Sociálne a ekonomické aspekty pracovných systémov. Workflow a procesná orientácia v pracovných systémoch. Návrh pracovného miesta. Inteligentné pracovné miesta. Princípy flexibility a istoty v pracovných vzťahoch. Tvorba katalógov pracovných pozícií. Identifikácia a definovanie znalostí, zručností a spôsobilostí v súlade s katalógom pracovných pozícií (obsahom pracovných miest). Tvorba kompetenčných modelov, definovanie obsahu kompetenčných modelov. Využitie kompetenčných modelov pre získavania a výber zamestnancov, vo vzdelávaní, riadení výkonu.

## 5. BUDOVANIE ZNAČKY ZAMESTNÁVATEĽA

Metódy budovania jedinečnosti a atraktívnosti zamestnávateľa pre uchádzačov a lojalitu súčasných zamestnancov. Riadenie vzťahov s bývalými zamestnancami. Definovanie obsahu výnimočnosti a očakávanej skúsenosti zo zamestnania pre relevantné skupiny uchádzačov. Definovanie kľúčových zložiek skúsenosti zamestnanca počas zamestnaneckého cyklu v súlade so zamestnávateľskou značkou. Atraktívnosť zamestnávateľa ako nástroj retencie. Vlastníctvo značky a riadenie imidžu zamestnávateľa. Meranie dopadu značky zamestnávateľa na kvalitu ľudských zdrojov v podniku/organizácii.

## 6. PERSONÁLNY MARKETING A RECRUITING

Tvorba náborových stratégií pre jednotlivé skupiny obsadzovaných pozícií. Nástroje personálneho marketingu vo fáze vyhľadávania uchádzačov, zapojenie 4.0. nástrojov (gamifikácia). Výber zdrojov uchádzačov. Využívanie digitálnych platforiem pre sieťovanie, komunikáciu a propagáciu. Recruiting, influencing a práca recruitera. Outsourcing náborových aktivít (headhunting, executive search). Meranie účelnosti a účinnosti náborovej stratégie (náklady na získavanie uchádzačov). GDPR úprava pre zaobchádzanie s údajmi uchádzačov

## 7. HODNOTENIE UCHÁDZAČOV A SELEKCIA

Nastavenie stratégie výberu. Voľba úrovní, diagnostických nástrojov selekcie a zapojenia subjektov do výberového procesu. Typy výberových rozhovorov. Prípava a vedenie assessment centra. Výber a využívanie psychodiagnostiky a analýzy osobnosti. Nastavenie behaviorálnych indikátorov, návrh facilitácia rolových hier. Meranie účinnosti a účelnosti výberového procesu (náklady na výber zamestnanca). Pracovno právna úprava vzniku pracovného pomeru.

## 8. ROZVOJ PRACOVNÉHO POTENCIÁLU

Tvorba adaptačných programov a prepojenie na plán rozvoja zamestnanca. Nástroje identifikácie potrieb vzdelávania. Definovanie a tvorba vzdelávacích aktivít a programov vzdelávania. Špecifiká vzdelávania v on-line priestore. Podnecovanie výkonového potenciálu prostredníctvom koučingu a mentoringu. Koncepcia riadenia talentov. Tvorba plánov nástupníctva,

transferu know-how, budovanie kariérnych dráh. Meranie účinnosti a účelnosti programov vzdelávania (návratnosť nákladov na rozvoj zamestnanca).

#### 9. RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU

Definovanie obsahu výkonu zamestnancov a tímov. Identifikácia kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Prepojenie na biznis ciele a kaskádovanie cieľov. Konceptie riadenia výkonu a nástroje merania výkonnosti. Tvrba formulárov pre riadenie výkonu. Princípy gausovej krivky, škálovania a porovnávaní. Rozhovory o výkone. Identifikácia bariér výkonnosti. Využívanie výsledkov merania výkonnosti pre dizajn a redizajn pracovných miest, pre úpravu kompetenčných modelov, za účelom identifikácie potrieb vzdelávania, riadenia kariéry a variability v odmeňovaní.

#### 10. NÁKLADY PRÁCE A ODMEŇOVANIE

Stratégia celkovej odmeny. Vonkašia konkurencieschopnosť - vymedzenie postavenia na trhu práce. Interná spravodlivosť v odmeňovaní. Tvorba a funkcia mzdových tarifných stupníc – nastavenie vnútornej spravodlivosti. Ekonomická funkcia mzdy, riadenie a úprava miezd. Odmeňovanie výkonnosti. Mzdové rozpočty a celkové náklady práce.

#### 11. ANALÝZA DAT, HR PLÁNOVANIE A HR DATA REPORTING

Modely merania spokojnosti a angažovanosti zamestnancov, analýza výsledkov a ich závislostí, návrhy opatrení. Analýza vývoja a príčin fluktuácie a práceneschopnosti. Nástroje merania výkonnosti systému riadenia ľudských zdrojov v nadväznosti sa podnikové výkonnové ukazovatele. Plánovanie komplexných mzdových nákladov.

#### 12. PRÁVNÁ ÚPRAVA PRACOVNÉHO POMERU

Zmeny pracovnej zmluvy. Disciplinárne konanie. Formy ukončenie pracovného pomeru. Legislatívny rámce pre skončenie pracovného pomeru. Proces ukončenia pracovného pomeru a podporné služby (outplacement). Výstupný rozhovor. Následníctvo, vzťahy s bývalými zamestnancami a budovanie sietí.

#### 13. ZDRAVIE NA PRACOVISKU A STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Starostlivosť o fyzické a duševné zdravie zamestnancov. Koncepty worklife balance a worklife integration. Zdravá dištančná práca a práca v on-line prostredí. Budovanie resiliencie – fyzickej a duševnej odolnosti voči stresu. Prevencia syndrómu vyhorenia.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do aktuálnych trendov vo svete práce 4.0. Charakteristika novej generácie zamestnancov. Generačná diverzita na pracovisku. Zamestnanci znevýhodnených skupín (prípadová štúdia). Pracovné režimy pre aktívne stárnutie.
2. Model zmiešaných rolí podľa D. Ulricha. Obsah rolí a hodnotenie kvality riadenia ľudských zdrojov. Metódy merania kvality obsahu rolí. Práca HR generalistu, organizačné štruktúry personálnych útvarov – príklady dobrej praxe.
3. Formovanie personálnej stratégie a substratégií podľa hodnôt podniku/organizácie. Tvorba štatútov, štandardov a smerníc pre personálnu prácu. Príklady podnikovej praxe.
4. Aplikácia metód analýzy práce. Návrh pracovných miest a tvorba opisov práce. Tvorba kompetenčným modelov podľa opisov prác. Inteligentné pracovné miesta. Príklady z praxe.
5. Definovanie jedinečnosti zamestnaneckej skúsenosti v súlade so stratégiou a hodnotami podniku. Formovanie EVP (employee value proposition). Definovanie cieľových skupín uchádzačov na trhu práce. Prípadová štúdia. Nástroje overovania dopadu značky zamestnávateľa na kvalitu ľudských zdrojov.
6. Tradičné (tvorba inzerátu) a novodobé nástroje náborových aktivít (sociálne siete). Tvorba náborovej stratégie, realizácia a hodnotenie náboru (recruitmentu). Prvky gamifikácie v náborových aktivitách. Prípadová štúdia.
7. Príprava, priebeh a hodnotenie procesu výberu zamestnancov. Simulácia výberového procesu. Tréning behaviorálnych rozhovorov.

8. Tvorba kariérnych dráh. Plány transferu know-how, plány následníctva. Individuálne rozvojové programy. Riadenie talentov. Proces vzdelávania, príprava, realizácie, vyhodnocovanie vzdelávacej aktivity. Prípadová štúdia.
9. Formovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Príprava dohody o pracovnom výkone. Metódy hodnotenia výkonu, pracovného a sociálneho správania. Využívanie výsledkov hodnotenia zamestnancov v nadväzujúcich procesoch riadenia pracovného potenciálu.
10. Využívanie tarifných stupníc pre implementáciu personálnej stratégie. Prepojenie hodnotenia práce a mzdovej tarifnej stupnice. Voľba mzdových foriem pre podporu výkonnosť zamestnancov. Úloha mzdových prieskumov pri rozhodnutiach o mzde. Mzdové náklady.
11. Význam a nástroje merania spokojnosti a angažovanosti zamestnancov v podniku. Gallupov prieskum merania angažovanosti. Nástroje merania výkonu systému riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k výsledkom podniku (HR Balanced Scorecard).
12. Pracovno-právna úprava v jednotlivých fázach životného cyklu zamestnanca. Pracovná zmluva, zmeny pracovnej zmluvy, skončenie pracovného pomeru. Príklady z podnikovej praxe.
13. Budovanie podnikovej kultúry zameranej na zdravie zamestnancov. Nástroje riadenia ľudí pre podporu duševnej a fyzickej odolnosti. Zdravé prostredie, zdravé pracovné vzťahy, zdravý životný štýl – príklady dobrej praxe.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

Anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 30

A	B	C	D	E	FX
30.0	33.33	13.33	16.67	6.67	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Jana Blšťáková, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blšťáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21030/21	<b>Názov predmetu:</b> Projektový manažment (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21040/21-Manažment (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežná písomná práca, 60 % kombinovaná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na zápočtovú písomku 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na podnik a jeho hospodársku činnosť prostredníctvom vymedzenia podstaty projektu, životného cyklu projektu, cieľov projektu a typológie projektu s osobitým zreteľom na analýzu stratégie podniku a podnikateľský postoj, ktorý zahŕňa iniciatívu, proaktivitu, inovácie, motiváciu a odhodlanie dosahovať podnikateľské ciele.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o podniku a jeho projektovom svete ako podnikateľskom subjekte,</li><li>• kriticky hodnotiť priebeh a špecifiká v jednotlivých etapách projektového cyklu, charakterizovať ciele projektu a hodnotiť prínosy projektu s dopadom na hodnotové procesy podniku,</li><li>• prijímať manažérske rozhodnutia a vyhodnocovať ich dosahy na stratégiu podniku a jej perspektívu vrátane návrhov riešenia a obhajoby záverov alebo odporúčaní projektového myslenia a riadenia s cieľom zvýšenia efektívnosti podnikových činností,</li><li>• vykonávať vyššie stredné a vrcholové manažérske funkcie s dôrazom na projektové riadenie v podniku a aplikovať metódy a postupy manažérskej práce v oblasti projektového manažmentu a kancelárie projektového riadenia,</li><li>• dbať na environmentálnu stránku a udržateľnosť projektového manažmentu.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Zabezpečovať súlad zadaní projektov so stratégiou podniku a vypracovávať projektovú dokumentáciu.</li><li>• Nadobúdať a rozvíjať medzinárodné štandardy projektového myslenia v podnikateľskom prostredí ako nutnú podmienkou uplatnenia sa na lokálnom trhu práce.</li><li>• Budovať a udržiavať integrovaný systém nástrojov a metód pre projektové riadenie (softvéry, dokumenty, vedomosti a skúsenosti vrátane riadenia zdrojov a prostriedkov).</li></ul>	

- Viest' projektový tím.

**Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do projektového manažmentu.
2. Organizácia projektového manažmentu.
3. Tímová práca a tvorivosť v projektovom manažmente.
4. Procesný model projektového manažmentu.
5. Príprava a overenie projektu.
6. Projektové plánovanie.
7. Realizácia projektových činností.
8. Projektová kontrola.
9. Metódy a techniky projektového manažmentu.
10. Financovanie projektov.
11. Riadenie projektov v špecifických podmienkach.
12. Agilný projektový manažment.
13. Medzinárodné štandardy projektového manažmentu.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky projektového manažmentu.
2. Organizácia projektového manažmentu.
3. Tímová práca v projektovom manažmente.
4. Príprava projektu.
5. Overenie projektu.
6. Projektové plánovanie.
7. Realizácia projektových činností.
8. Metódy a techniky projektového manažmentu.
9. Riadenie kvality projektu.
10. BATNA. Umenie viesť projektové rokovania na nekonkurujúcom princípe.
11. Záverečná správa projektu.
12. Prezentácia seminárnych prác I.
13. Prezentácia seminárnych prác II.

**Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. LARSON, Eric – GRAY, Clifford. Project Management, the Managerial Process. New York : McGraw-Hill, 2011. 608 s. ISBN 978-0-07-340334-2.

Doplňková literatúra:

1. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the Project Management Body of Knowledge. 5th edition. Norwich : The Stationery Office, 2009. 589 s. ISBN 978-1935589679.
2. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Managing Successful Project with PRINCE2. 5th edition. Norwich : The Stationery Office, 2009. 327 s. ISBN 978-0113310593.
3. PORTNY, Stanley E. Project Management for Dummies. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 464 s. ISBN 978-1119348900.
4. LAYTON, Mark C. Agile Project Management for Dummies. Hoboken : John Wiley & Sons, 2020. 496 s. ISBN 978-1119405696.
5. KERZNER, Harold. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 448 s. ISBN 978-1119427285.
6. DIONISIO, Cynthia. S. Project Manager's Book of Forms: A Companion to the PMBOK Guide. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 272 s. ISBN 978-1119393986.



7. GAMBOA, Marvin M. Project Management Step-by-Step Templates. Tarlac City : Pier Engineering and Consultants. 2015. 194 s. ISBN 978-9719590170.
8. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Norwich: The Stationery Office, 2013. 592 s. ISBN 978-1935589679.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

#### 1. týždeň:

Úvod do projektového manažmentu. Podstata a vývoj projektového manažmentu. Európsky referenčný rámec. Kľúčové spôsobilosti celoživotného vzdelávania. Zmysel pre iniciatívnosť a podnikanie: vedomosti, zručnosti, postoje. Špecifikácia a klasifikácia projektov. Predpoklady úspechu PM a ako hodnotiť úspech projektu: cieľ a účel/prínos projektu. Projektové myslenie. Prostredie projektu. Myšlienková mapa projektového manažmentu. Základná metodológia EÚ: Project Management Cycle. Terminologický slovník.

#### 2. týždeň:

Organizácia projektového manažmentu. Začlenenie projektového manažmentu do organizačnej štruktúry podniku. Základné modely organizačných štruktúr PM. Hierarchická štruktúra organizácie (OBS). Zavedenie projektového riadenia do organizácie. Interné a externé projekty. Mandát projektu. Zadávatel' projektu. Príprava projektu. Spustenie projektu. Vypracovanie návrhu štandardu. Overenie správnosti štandardu na pilotnom projekte. Vydanie finálnej verzie štandardu. Zavedenie jednotného štandardu do podniku – Smernica projektového riadenia.

#### 3. týždeň:

Tímová práca a tvorivosť v projektovom manažmente. Základné subjekty v tímovom manažmente. Tvorba tímu a jeho výkonnosť. Roly v projektovom tíme. Synergický efekt. Inovačný potenciál. Rast kvality tímovej práce. Projektové porady, zápisy a archivácia projektovej dokumentácie, priebeh a usporiadanie projektovej zasadacej miestnosti. Projektové porady v čase neočakávaných situácií (pandémia). Motivácia, komunikácia, stimulácia a stratégie riešenie konfliktov.

#### 4. týždeň:

Procesný model projektového manažmentu. Životný cyklus projektu. Základný procesný model. Systémové aspekty projektového manažmentu. Analýza záujmových/zúčastnených strán projektu. Analýza problému. Analýza cieľov. Strom problémov. Strom cieľov. Logický rámec. Cieľ. Účel. Výsledky. Aktivity. Indikátory. Spôsob overenia/zdroje overenia. Predpoklady. Míľniky. Prostriedky. Princíp zostrojenia matice logického rámca. Hlavný užívateľ, hlavný dodávateľ, expertný tím, podpora projektu (asistent projektového manažéra, PMO, PO, konzultant, kouč, spolupracovníci).

#### 5. týždeň:

Príprava a overenie projektu. Hodnotenie a overenie uskutočniteľnosti projektu (feasibility study). Ciele, stratégia, história a ciele projektu. Očakávané náklady. Stratégia zabezpečenia očakávaných nákladov. Technológia a technické zabezpečenie projektu. Trvalá udržateľnosť projektu. Finančné a ekonomické zabezpečenie projektu. Organizačné usporiadanie a model riadenia. Pracovné sily potrebné na zabezpečenie projektu. Plán implementácie. Predpoklady. Obmedzenia. Kritické činitele úspechu. Iniciácia a začiatok projektu. Typy väzieb medzi úlohami. Začiatky a konce úloh. Sieťový graf. Kritická cesta. Časový plán. Náklady a cena projektu. Nákladové ceny. Pevné ceny.

#### 6. týždeň:

Projektové plánovanie. Podstata a vecný obsah projektového plánovania. Časové plánovanie, plánovanie nákladov (Cost Breakdown Structure CBS), personálneho zabezpečenia – Human Resources Histogram (SBS, Resources Breakdown Structure) a kvality. Kvalita produktu/výstupov (Product Breakdown Structure, PBS). Kvalita riadenia projektu (hierarchická štruktúra prác, WBS). Špecifikácia výstupov. Preberacie kritéria, preberací protokol. Riadenie komunikácie

– model CANVAS v projektovom manažmente. Matica zodpovednosti. Plán komunikácie. Analýza rizika a vplyvov prostredia. Risk breakdown structure. Posúdenie rizík. Preventívne a nápravné opatrenia v operatívnom riadení rizík. Diagram Rybia kosti. Plán bezpečnosti v projekte.

7. týždeň:

Realizácia projektových činností. Obsah realizačných procesov. Pracovný balík. Obsadzovanie projektu. Delegovanie. Koordinácia. Motivovanie. Dohľad. Školenia. Poradenská činnosť. Projektová komunikácia. Zadávanie práce. Preberanie prác. Vstupy a výstupy. Komunikačná stratégia projektu. Komunikačný model. Plán komunikácie. Manažment projektovej komunikácie. Formálna a neformálna komunikácia (Management By Walking Around, MBWA). Tímová práca. Subdodávatelia ako súčasť realizačnej fázy.

8. týždeň:

Projektová kontrola. Kontrola predmetu, časového rozvrhu, rozpočtu a nákladov projektu. Monitoring a hodnotenie. Hlásenia riadenie časom. Hlásenia riadené udalosťami. Grafické sledovanie postupu prác projektu. Metóda operatívneho spätného hodnotenia (AAR). Požiadavky na zmenu. Rozhodovanie o zmene. Autorita pre zmenu. Spôsob uskutočňovania zmien. Riadenie podľa výnimky. Ukončenie projektu. Predčasné ukončenie projektu. Opätovné spustenie projektu. Formálne a neformálne posúdenie. Preberací protokol. Poučenie sa po projekte. Záverečná správa projektu. Záverečná porada projektu. Vyhodnotenie práce členov projektového tímu.

9. týždeň:

Metódy a techniky projektového manažmentu. Metódy sieťovej analýzy. Metóda CPM. Metóda PERT. Analýza zdrojov. Metóda GERT. Metóda MPM a PD. Ganttov diagram. Multiprojektovanie a diagramy WBS. Metóda logického rámca. Softvérová podpora PM. Vybrané stochastické metódy. Metódy generovania nápadov. Analýza a štruktúrovanie problému. Analýza silového poľa. Analýza príčin a následkov. Interpretačné štruktúrne modelovanie.

10. týždeň:

Financovanie projektov. Zdroje financovania. Metódy hodnotenia efektívnosti projektov. Riadenie vytvorenej hodnoty/Earn Value Management(EVM). Plánová hodnota (PV). Vytvorená hodnota (EV). Skutočné náklady (AC). Výkonová odchýlka (SV). Nákladová odchýlka (CV). Časová odchýlka (TV). Úrovne využitia metódy riadenia vytvorenej hodnoty v manažmente projektu/projektovom tíme. Hierarchická štruktúra nákladov (CBS). Súčtové náklady. Potrebné náklady kumulatívne „S“ krivka. Riadenie čerpania financií. Rozpočet.

11. týždeň:

Riadenie projektov v špecifických podmienkach. PM v interkultúrnom prostredí. Strategické zmeny a PM. PM v malých a stredných podnikoch. Nevýrobný sektor, kreatívny priemysel a PM. Grantový systém na podporu projektov v oblasti vedy a výskumu, vzdelávania a športu. PPP projekty. Eurofondy. Agenti zmeny: rozdiel medzi projektovým manažmentom a manažmentom zmien. Schválenie projektových zmien. Základné dokumenty a subjekty finančného riadenia štrukturálnych fondov. Financovanie, verejné obstarávanie, monitorovanie priebehu projektu, publicita a informovanie.

12. týždeň:

Agilný projektový manažment. Modernizácia projektového manažmentu z pohľadu agilného prístupu: prostredie a správanie. Agilné plánovanie. Agilný manažment. Zabezpečenie úspechu agilného projektu. Benefity, zdroje, kľúčové faktory úspechu, ukazovatele výkonnosti. Princípy agilného PM v oblasti zákazníckej orientácie, kvality, tímovej spolupráce, formálnosti a vizualizácie. Lean, scrum, extrémne programovanie. Redukcia neproduktívnych činností. Low-tech a high-tech komunikácia. Role agilného tímu. Vízia produktu. Roadmap. Sprint plánovanie. Škálovateľnosť agilných tímov. 10 prínosov agilného projektového manažmentu.

13. týždeň:

Medzinárodné štandardy projektového manažmentu. Riadenie znalostí v projekte. Systém riadenia znalostí. Kategorizácia projektových znalostí: tacitné a explicitné znalosti. Certifikácia v projektovom manažmente. IPMA: medzinárodný štandard projektového riadenia (competence baseline) ICB3, ICB4 (prostredie, ľudia, postupy). Národné asociácie projektového riadenia. Prvky súboru požadovaných spôsobilostí ICB3, ICB4. Hlavné prvky štandardu PMBOK Guide (oblasti, procesy). Hlavné prvky štandardu PRINCE2 (princípy, témy, procesy, techniky).

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky projektového manažmentu. Metodika a obsah predmetu. Podmienky zápočtu. Test overenia vstupných vedomostí a zručností. Ikigai – japonský koncept uspokojovania potrieb ako základ motivácie v projektovom manažmente. Projekty okolo nás a ich charakteristika princípom 8W: what, why, who, when, where, how, for whom, how much. Analýza zainteresovaných strán: podpora, odpor, prečo je dôležité ich poznať a dobre analyzovať ich očakávania. Investor. Užívateľ. Dodávateľ. Manažér projektu a projektový tím. Nepriamo zúčastnené strany.

2. týždeň:

Organizácia projektového manažmentu. Aktuality zo sveta projektového manažmentu.

Stanovenie priorít projektov s ohľadom na strategické plánovanie podniku. Hodnotenie prínosov projektov z hľadiska plnenia stratégie podniku. Prípadová štúdia: „Film“. Model CANVAS pre účely projektového manažmentu: dôvod, prečo sa projekt má realizovať a čo má priniesť; aká je východisková situácia (súčasný stav); aký je želaný stav, popis situácie na konci (čo sa má v rámci projektu dodať); od kedy do kedy sa má projekt realizovať a aké sú hlavné etapy a míľniky; kto bude zadávateľom projektu (bude projekt dozorovať v mene investora); kto má byť manažérom projektu a kto by mal pracovať v projektovom tíme; koho sa projekt týka, kto by mal pracovať v projektovom tíme; koľko bude potrebných finančných prostriedkov; aké sú predpoklady, obmedzenia a hlavné riziká projektu.

3. týždeň

Tímová práca v projektovom manažmente. Aktuality zo sveta projektového manažmentu.

Osobnostný dotazník [www.emiero.sk](http://www.emiero.sk). MBTI matica v projektovom manažmente. Kultúra a cyklus v projektovom manažmente. Prípadová štúdia: „Jeden deň zo života projektového manažéra“. Cieľom je charakterizovať efektivitu činností vykonávaných Rachel z pohľadu denných rutinných činností a projektových špecifických činností. Kultúrne špecifiká projektového manažéra v medzinárodnom kontexte.

4. týždeň

Príprava projektu. Matica logického rámca ako hlavná súčasť metódy riadenia projektového cyklu, vyvinutá v USA a následne prevzatá Európskou komisiou na plánovanie a riadenie grantových projektov. Textový dokument vo forme tabuľky, ktorý popisuje logické väzby medzi cieľmi, podmienkami ich dosiahnutia, spôsobom merania ich dosiahnutia, potrebným časom a prostriedkami na ich dosiahnutie. V súlade s princípom projektového myslenia obsahuje Matica logického rámca všetky prvky projektového trojuholníka, pričom hlavný dôraz je zameraný na previazanosť hierarchie cieľov a ich merateľnosť. Aplikácia logického rámca na vybraný projekt.

5. týždeň

Overenie projektu. Prácnosť a množstvo práce potrebnej na vytvorenie jednej mernej jednotky výstupu. Prácnosť a trvanie. Ne/uskutočniteľnosť s podmienkou. Príklady predbiehania a oneskorovania úloh. Skorý začiatok. Skorý koniec. Neskorý začiatok. Neskorý koniec. Kritická cesta. Prípadová štúdia „Z mosta do prosta“. 1. Na základe informácií, zistiť, či je možné svadbu organizovať 21.1. za daných podmienok a požiadaviek. Vypočítať celkové náklady svadby za daných podmienok. Navrhnuť projektový plán činností z hľadiska zodpovednosti jednotlivých osôb v jednotlivých dňoch. Zohľadniť podmienky vzájomnej závislosti činností a uviesť, ktoré činnosti môžu prebiehať kedykoľvek (bez podmienenosti). Uviesť najdlhšiu a najkratšiu činnosť v projektovom pláne.

## 6. týždeň

Projektové plánovanie. Analýza rizika. Prípadová štúdia: „Expedícia Aljaška“. Projekty sú spojené s vysokou mierou neistoty. Neistota zapríčinená rôznymi vplyvmi prostredia. Riadenie rizík projektu ako skupina úloh manažéra projektu zameraná na zisťovanie hrozieb a príležitostí, na plánovanie a riadenie opatrení na potláčanie hrozieb a na využívanie príležitostí projektu. Riziká pri spúšťaní projektu. Riziká pri plánovaní projektu. Riziká pri kontrole projektu. Riziká pri ukončovaní projektu.

## 7. týždeň:

Realizácia projektových činností. Aktuality zo sveta projektového manažmentu. Prípadová štúdia: „Tom Bray“. Budovanie funkčných projektových vzťahov a vytváranie sociálnych väzieb ešte skôr, ako ich potrebujeme na projekte. Vytváranie a posilňovanie dôvery každodenným stretávaním sa (riadenie každodenným stretávaním sa/management by wandering around). Interaktívnosť neformálneho manažérskeho štýlu projektového manažéra. Benefity plynúce z osobného poznávania členov projektového tímu pred spustením projektu.

## 8. týždeň:

Metódy a techniky projektového manažmentu. Aktuality zo sveta projektového manažmentu. Matica zodpovednosti: jednoznačné vymedzenie zodpovednosti za konkrétne úlohy. Úlohy vykonávané viacerými zamestnancami, jedna zodpovednosť. R-robí alebo zodpovedá (responsible), A – kontroluje a schvaľuje (accountable), C – musí poradiť (consult), I – musí byť informovaný (informed). Plán komunikácie. Kto má s kým komunikovať a kto s kým nemá komunikovať. Kto a komu má odovzdať, akú informáciu, kedy a akým spôsobom. Riadenie virtuálnych projektových tímov. Prípadová štúdia: „Kerzner Office Equipment“.

## 9. týždeň:

Riadenie kvality projektu. Aplikácia na zvolený investičný projekt v tímoch. Prínos, účel a zdôvodnenie investičného projektu. Stupeň splnenia očakávaní odsúhlasených investorom a zúčastnenými stranami vrátane komunikácie. Preberacie kritériá. Verifikácia produktu. Validácia produktu. Spokojnosť investora. Metódy merania preberacích kritérií, prostriedky použité na ich meranie, termíny merania, zodpovedné osoby. Proces odovzdávania a preberania výstupov projektu. Komunikácia, porady, hlásenia. Poučenie pred projektom, v priebehu projektu, po projekte.

## 10. týždeň:

BATNA. Umenie viesť projektové rokovania na nekonkurujúcom princípe. Tendre a výberové konania. Schopnosť oddeliť ľudí od problému. Sústrediť sa na spoločný záujem, nie svoju pozíciu. Hľadať možnosti vzájomnej spokojnosti na projekte. Používať objektívne, transparentné a dostupné kritériá. Prípadová štúdia: Buxton Hall- sieť študentských internátov. Hodnotenie úspešnosti projektu. Využitie dobrých skúseností. Splnenie projektových cieľov.

## 11. týždeň:

Záverečná správa projektu. Prípadová štúdia „Maximum Megahertz Project“. Metóda retrospektívy Hodnotenie projektu v postimplementačnej fáze. Súhrnný prehľad. Analýzy. Odporúčania. Skúsenosti. Dodatky. Hodnotenie výkonnosti jednotlivcov, projektových tímov, projektového manažmentu. Hodnotenie metód a procesov. Spätná väzba od zainteresovaných strán. Oficiálne ukončenie projektových prác stretnutím všetkých členov projektu, uvoľnenie zdrojov na ďalšie projekty, archivácia projektovej dokumentácie.

## 12. týždeň:

Prezentácia seminárnych prác I. Aktuality zo sveta projektového manažmentu. Kvantitatívne hodnotenie seminárnej práce: dodržanie termínu, dosiahnuteľnosť časových limitov, dodržanie formátovania/formálnej stránky a vnútornej logickej štruktúry. Kvalitatívne hodnotenie seminárnej práce: stanovenie cieľu a miera jeho naplnenia. Štylistická úroveň. Vhodnosť použitých metód. Využitie literatúry. Hĺbka a kvalita spracovanej témy. Prínosy práce. Prezentácia záverečných prác, časť I. Udeľovanie zápočtov.

13. týždeň:

Prezentácia seminárnych prác II. Aktuality zo sveta projektového manažmentu. Kvantitatívne hodnotenie seminárnej práce: dodržanie termínu, dosiahnuteľnosť časových limitov, dodržanie formátovania/formálnej stránky a vnútornej logickej štruktúry. Kvalitatívne hodnotenie seminárnej práce: stanovenie cieľu a miera jeho naplnenia. Štylistická úroveň. Vhodnosť použitých metód. Využitie literatúry. Hĺbka a kvalita spracovanej témy. Prínosy práce. Prezentácia záverečných prác, časť II. Udeľovanie zápočtov.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

Anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 49

A	B	C	D	E	FX
59.18	28.57	8.16	0.0	2.04	2.04

**Vyučujúci:** doc. Ing. Juraj Mišún, PhD., Ing. Natália Tarišková, PhD.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21031/21	<b>Názov predmetu:</b> Medzinárodný manažment a podnikanie (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21040/21-Manažment (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežné hodnotenie, 60 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava semestrálneho zadania spojeného s prezentáciou 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na podnikanie a špecifiká manažmentu v medzinárodnom prostredí, získanie prehľadu v jednotlivých formách a stratégiách vstupu na zahraničné trhy, špecifikách manažmentu medzinárodne činných podnikov s prihliadnutím na aktuálne trendy</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o globalizácii a internacionalizácii podnikania,</li><li>• kriticky zhodnotiť vplyv, dopad a efekty globalizácie a internacionalizačných procesov na podnikanie</li><li>• charakterizovať podstatu a zhodnotiť jednotlivé formy vstupu na zahraničné trhy</li><li>• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na riešené témy týkajúce sa vstupu podniku na zahraničný trh</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• interpretovať špecifiká riadenie medzinárodných podnikov v komplexnom meradle, aj prostredníctvom jednotlivých funkčných oblastí</li><li>• analyzovať zahraničné trhy a ich atraktívnosť a vhodnosť na podnikanie</li><li>• vykonať analýzu a syntézu, porovnať a porozumieť základných globálnym procesom a ich vplyvu na podnikanie aj hospodárstvo</li><li>• posilňovať kultúrnu inteligenciu prostredníctvom porozumenia vplyvu kultúry na medzinárodné podnikanie, obchod a manažment v medzinárodnom meradle</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie prednášok: 1. Úvod do predmetu medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie 2. Globalizácia a internacionalizácia podniku 3. Rozhodovanie o internacionalizácii podnikania	

4. Formy vstupu na zahraničné trhy
5. Export
6. Licencie a franchising
7. Kooperatívne formy vstupu na zahraničné trhy
8. Dcérske spoločnosti v zahraničí
9. Multinacionálne spoločnosti
10. Vplyv kultúry na medzinárodný manažment
11. Špecifiká riadenie medzinárodných podnikov (marketing)
12. Etické podnikanie, sociálna zodpovednosť podnikov a udržateľnosť v globálnom svete
13. Medzinárodný obchod a podnikanie vo svete a na Slovensku

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do predmetu medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie
2. Globalizácia a internacionalizácia podniku
3. Rozhodovanie o internacionalizácii podnikania
4. Formy vstupu na zahraničné trhy
5. Export
6. Licencie a franchising
7. Kooperatívne formy vstupu na zahraničné trhy
8. Dcérske spoločnosti v zahraničí
9. Multinacionálne spoločnosti
10. Vplyv kultúry na medzinárodný manažment
11. Špecifiká riadenie medzinárodných podnikov (marketingové stratégie – budovanie globálnej značky)
12. Etické podnikanie, sociálna zodpovednosť podnikov a udržateľnosť v globálnom svete
13. Medzinárodný obchod a podnikanie vo svete a na Slovensku

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. HILL, Charles W. L. International Business. Competing in the Global Marketplace. Global Edition. New York : Mc Graw-Hill, 2014. 747 s. ISBN 978-0-0771-6358-7.

Doplňková literatúra:

1. THEODORE Levitt: Globalization of Markets. Online: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
2. KEEGAN, Warren. J. Global marketing management. The European Perspectives. Harlow : Pearson Education, 2001. 739 p. ISBN 978-0-13-841826-1.
3. BRADLEY, Frank. International marketing strategy. Fifth edition. Essex : Pearson Education Limited, 2005. 438 p. ISBN 978-0-273-68688-8.
4. DUNNING, John H. – LUNDAN, Sarianna. M. Multinational enterprises and the global Economy. Second Edition. Cheltenham : Edward Edgar Publishing, 2008. 920 p. ISBN 978-1-84376-525-7.
5. GILLEPSIE, Kate – HENNESSE, David H. Global Marketing. KY : South-Western Cengage Learning, 2008. 608 p. ISBN 978-1-4390-3943-4.
6. HOLLENSSEN, Svend Global marketing. A decision-oriented Approach. Fifth Edition. New York : Prentice Hall. 2011. 800 p. ISBN 978-0-273-72622-7.
7. RUGMAN Alan M. – COLLINSON Simon. International Business. Sixth Edition. London: Pearson Education, 2012. 800 p. ISBN 978-0-273-76097-9.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do predmetu medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie – Oboznámenie s obsahom a štruktúrou predmetom, formami a metódami výučby. História a súčasnosť

medzinárodného podnikania a obchodu. Medzinárodný manažment – jeho podstata, definícia a postavenie v dnešnom svete

2. Globalizácia a internacionalizácia podniku. Lokálne prispôsobovanie - teoretické základy, faktory, dopady, výhody a nevýhody globalizácie na podnikanie.

3. Rozhodovanie o internacionalizácii podnikania – rozhodovanie pre a proti internacionalizácii, strategické kroky podnikov na zahraničných trhoch. Selekčná analýza trhov – jemná a hrubá selekčná analýza. Metódy výberu atraktívnych zahraničných trhov (tradičné aj online moderné). Lokálna adaptácia – podstata, dôležitosť a význam v globálnom svete podnikania

4. Formy vstupu na zahraničné trhy – teoretické východiská, podstata a formy. Klasifikácia foriem vstupu na zahraničné trhy. Medzinárodné stratégie podnikov zo sveta (spôsoby ako sa podniky internacionalizujú na zahraničných trhoch – príklad na amerických, čínskych, izraelských a škandinávskych podnikoch).

5. Export – definovanie, podstata a rozvoj exportu. Export v Európskej Únii a na Slovensku. Formy exportu. Proexportná politika SR a podpora exportu. Exportéri SR. Vplyv exportu na globálnu ekonomiku. Štruktúra exportu, aktuálne príklady a štatistiky.

6. Licencie a franchising – podstata a význam licencií, efekty licencií, klasifikácia licencií, druhy licencií. Franchising ako efektívna forma vstupu na zahraničné trhy – podstata, význam, zmluvné strany, medzinárodná franchisingová zmluva, druhy franchisingu, franchising ako nástroj internacionalizácie. Zásadne kroky v prípade budovania franchisingovej siete a výberu franchisantov.

7. Kooperačné formy vstupu na zahraničné trhy – Joint Venture, strategické aliancie – definícia, klasifikácia, podstata a fungovanie kooperačných foriem vstupu, rozdiely medzi JV a strategickou alianciou. Proces vytvárania kooperačných foriem na zahraničných trhoch. Základné modely JV a ich definovanie.

8. Dcérske spoločnosti v zahraničí – priame zahraničné investície (greenfield, brownfield), akvizície a fúzie. Klasifikácia, výhody a nevýhody. Proces zakladania DS v zahraničí, akvizičný proces. Akvizičné stratégie. Akvizícia kultúry. Príklady z praxe a rôznych odvetví priemyslu. Príklady úspechu a zlyhania – investície na zelenej lúke vs. akvizície.

9. Multinacionálne spoločnosti – definícia, podstata a význam MNC. Klasifikácia, vývoj a súčasné postavenie MNC v globálnom svete. Pozitívne a negatívne dopady MNC na hospodárstvo, podniky a jednotlivca. Budúcnosť multinacionálnych podnikov. Príklady z praxe (pozitívne vs. negatívne). Kritéria multinacionality (kvalitatívne, kvantitatívne). Perlmutterov koncept riadenia multinacionálnych podnikov

10. Vplyv kultúry na medzinárodný manažment – kultúra a jej vplyv na manažment, aspekty a zložky kultúry. Kultúrne špecifiká (východné vs. západné kultúry). Dimenzie kultúry podľa G. Hofstedeho. Projekt GLOBE a kultúrne klastre a dimenzie. Pochopenie kultúrnych nuáns. Rozvoj interkultúrnej kompetencie. Vplyv kultúry na riadenie podnikov (riadenie multikultúrnych tímov, komunikácia na globálneho zákazníka, existencia podniku v medzinárodnom priestore).

11. Špecifiká riadenie medzinárodných podnikov (marketing) - špecifiká riadenia MNC v oblasti marketingu, marketingových stratégií a budovanie globálnej značky. Špecifiká marketingu v rámci medzinárodných podnikov. Budovanie značky, targeting a positioning v globálnom svete.

12. Etické podnikanie, sociálna zodpovednosť podnikov a udržateľnosť v globálnom svete – etické podnikanie, jeho podstata a význam. Stratégie budovania sociálnej zodpovednosti podnikov, význam a podstata CSR, udržateľnosť a etické správanie sa ako nová hodnota pri budovaní poslania podnikania v dnešnom globálnom svete.

13. Medzinárodný obchod a podnikanie vo svete a na Slovensku – dopady, pozitíva a dôsledky medzinárodného obchodu na ekonomiky. Príklade dobrej praxe zo slovenského a globálneho prostredia. Sociálne, ekonomické, ekologické a hodnotové dopady globálneho obchodu na krajiny, podniky a jednotlivca.

Tematické vymedzenie cvičení:



1. Úvod do predmetu medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie – Diskusia na tému: Aké sú dopady globalizácie na biznis a jednotlivca? (aplikovanie kritického myslenia). Prípadová štúdia zameraná na budovanie globálneho biznisu (Coca-Cola, Ikea, Apple). Vypracovanie eseje na tému: „Porovnanie ekonomických dopadov epidémie COVID-19 na krajiny – porovnať Slovensko vs. jednu krajinu EÚ“ (1800 znakov)
2. Globalizácia a internacionalizácia podniku. Lokálne prispôsobovanie – diskusia o domácom zadaní: esej. Prípadová štúdia: internacionalizácia podnikania: Eset, Walmart. Tímová hra: ZA a PROTI globalizácií.
3. Rozhodovanie o internacionalizácii podnikania – prípadové štúdie: Asos.com, Martinus.sk. Diskusia o možnostiach internacionalizácie podnikania v rámci Európy. Identifikácia atraktívnych trhov na podnikanie na základe uplatnenie vybraných kritérií selekčnej analýzy.
4. Formy vstupu na zahraničné trhy – prezentácie atraktívnych trhov krajín na základe vybraných kritérií (dokončenie úlohy z 3. týždňa). Diskusia o vhodnosti výberu foriem vstupu na zahraničné trhy na základe konkrétnych prípadoch podnikov. Prípady zlyhania (nesprávna forma vstupu na zahraničný trh) a identifikovanie príčin zlyhania.
5. Export – riešenie prípadovej štúdie: Export slovenských výrobkov na vybrané zahraničné trhy. Analýza exportu a exportnej politiky vybranej krajiny v rámci EÚ, diskusia o výhodách a nevýhodách exportu ako formy vstupu na zahraničné trhy.
6. Licencie a franchising – riešenie prípadových štúdií zameraných na franchising: McDonald 's. Fornetti Slovakia. Komparácia franchisingových konceptov v praxi (tímová práca: porovnanie dvoch reálnych konceptov, z následnou diskusiou zameranou na zdôvodnenie výberu atraktívnejšieho konceptu v podmienkach SR).
7. Kooperačné formy vstupu na zahraničné trhy – prípadové štúdie zamerané na akvizície a fúzie: Prípadová štúdia: Rast spoločnosti prostredníctvom medzinárodnej akvizície. Prípadová štúdia: Akvizičné aktivity spoločnosti Walt Disney.
8. Dcérske spoločnosti v zahraničí – prípadové štúdie zamerané na budovanie investícií na zelenej lúke: Automobilky v Slovenskej republike. Súhrnná prípadová štúdia (tímová práca): Výber vhodnej formy vstupu pre slovenské startupy (tímová prezentácia a diskusia).
9. Multinacionálne spoločnosti – Diskusia na tému: Pozitíva a negatíva existencie a fungovania multinacionálnych spoločnosti v súčasnom globálnom svete. Prípadové štúdie zamerané na budovania multinacionálnych spoločnosti: Nintendo – spoločnosť, ktorá sa rada hrá. Procter&Gambler – úspech v znamení spotrebného tovaru (vypracovanie business modelov Canvas pre spoločnosti).
10. Vplyv kultúry na medzinárodný manažment – prípadové štúdie o vplyve kultúry na manažment a podnikanie: Marketingové nástroje v moslimských krajinách. Instantný nápoj Tang na zahraničných trhoch
11. Špecifiká riadenie medzinárodných podnikov (marketingové stratégie – budovanie globálnej značky). Prípadové štúdie zamerané na targeting a positioning: Spoločnosť Tiffany – „bluebox“ ako symbol luxusu. Marketingová stratégia značky „Nivea for men“. Diskusia o nových nástrojov v marketingu: online média, sociálne siete, virálne videá.
12. Etické podnikanie, sociálna zodpovednosť podnikov a udržateľnosť v globálnom svete – etické podnikanie a sociálna zodpovednosť podnikov: prípadové štúdie: Kto vyrába Apple? Spoločnosť Patagónia ako príklad etického podnikania. Diskusia o etickej výrobe v textilnom a odevnom priemysle: Kto vyrobil moje oblečenie?
13. Medzinárodný obchod a podnikanie vo svete a na Slovensku – diskusia na tému: Súčasnosc' a budúcnosť globálneho podnikania. Nové trendy a nástroje, ktoré podnikanie ovplyvňujú. Príklady dobrej praxe zo sveta – úspešné globálne podniky a ich príbeh. (tímové zadanie a stručná prezentácia s prihliadnutím na identifikáciu kľúčových strategických krokov, ktoré úspech zaručili).

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

Anglický					
<b>Poznámky:</b>					
<b>Hodnotenie predmetov</b>					
Celkový počet hodnotených študentov: 50					
A	B	C	D	E	FX
38.0	50.0	6.0	2.0	0.0	4.0
<b>Vyučujúci:</b> Ing. Katarína Procházková, PhD.					
<b>Dátum schválenia:</b> 02.02.2022					
<b>Dátum poslednej zmeny:</b> 14.05.2022					
<p><b>Schválil:</b> osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.</p>					

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21032/21	<b>Názov predmetu:</b> Strategický manažment (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 10 % aktivita na cvičení, 30 % seminárna práca, 60 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, vypracovanie seminárnej práce 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>- nadobudnúť vedomosti o príčinách vzniku a zmysle strategického manažmentu,</li><li>- nadobudnúť vedomosti o teóriách a koncepciách strategického manažmentu,</li><li>- nadobudnúť vedomosti o metódach strategickej analýzy a syntézy,</li><li>- nadobudnúť vedomosti o podnikateľských/business a podnikových/corporate stratégiách,</li><li>- nadobudnúť vedomosti o metódach implementácie stratégie.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>- tvorivo, prierezovo a celistvo vnímať podnik, zdôvodniť zmysel jeho súčasnej a budúcej existencie,</li><li>- tvorivo a kriticky rozmyšľať o cieľoch podniku, jeho pozícii v odvetví, v podnikateľskom prostredí a stratégii ako dosahovať ciele v prítomnosti a budúcnosti,</li><li>- vyvodzovať zo širokého obrazu reality zásadné a dlhodobé závery, ktorých výsledkom bude udržateľné podnikanie spĺňajúce kritériá spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>- nadobudnúť spôsobilosť formulovať víziu, poslanie a ciele podniku,</li><li>- nadobudnúť spôsobilosť vypracovať externú strategickú analýzu a v konkrétnom podniku a identifikovať jeho možné pozície v odvetví,</li><li>- nadobudnúť spôsobilosť vypracovať internú strategickú analýzu v konkrétnom podniku a formulovať jeho konkurenčnú výhodu,</li><li>- nadobudnúť spôsobilosť vypracovať strategickú syntézu a formulovať podnikateľskú a podnikovú stratégiu v konkrétnom podniku,</li><li>- nadobudnúť spôsobilosť vypracovať postup implementácie stratégie v konkrétnom podniku.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie prednášok:	

1. Úvod do strategického manažmentu
2. Cieľová orientácia podniku
3. Analýza externého prostredia podniku
4. Predvídanie vývoja externého prostredia
5. Analýza interného prostredia podniku
6. Strategická syntéza
7. Podnikateľské stratégie
8. Podnikateľské stratégie vo vybraných situáciách
9. Podnikové stratégie
10. Riadenie a hodnotenie podnikového portfólia
11. Implementácia stratégie: komunikácia, organizácia a administratíva.
12. Implementácia stratégie: vodcovstvo, kultúra, moc, vnútropodnikový konflikt.
13. Strategické plánovanie a neformálne koncepty stratégie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Objasnenie základných pojmov strategického riadenia.
2. Strategické rozhodnutia, strategické myslenie, strategickí manažéri.
3. Formulovanie vízie, poslania a cieľov podniku.
4. Skúmanie externého prostredia podniku.
5. Predvídanie vývoja vonkajšieho prostredia podniku.
6. Skúmanie interného prostredia podniku.
7. Strategická syntéza a formulovanie podnikateľských stratégií.
8. Generické koncepty podnikateľských stratégií.
9. Podnikateľské stratégie vo vybraných situáciách.
10. Identifikovanie a formulovanie podnikových stratégií.
11. Metódy hodnotenia podnikového portfólia.
12. Implementácia stratégie.
13. Referovanie a hodnotenie seminárnych prác.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. DESS, Gregory G. – LUMPKIN, G. Tom – EISNER, Alan B. – McNAMARA Gerry. Strategic management. Creating competitive advantages. Ninth edition. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 592 s. ISBN: 978-1259098680.
2. GRANT, Robert M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases. 9th revised edition. Hoboken : John Wiley & Sons, 2016. 848 s. ISBN 9781119941897.
3. ROTHARMEL, Frank T. Strategic management. Concepts and Cases. 3rd Edition. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2016. 526 s. ISBN 978-1259913747.

Doplňková literatúra:

1. BARON, Robert A. – HMIELSKI, Keith M. Essentials of Entrepreneurship. Elgar 2018. 384 s. ISBN 978 1 78811 590 2.
2. BRANDENBURGER, Adam. Strategy needs creativity. HBR March-April 2019.
3. BURNS, Paul. New Venture Creation. London : Palgrave MacMillan, 2014. 484 s. EAN 9781352000504.
4. GANS, Joshua – SCOTT, Erin L. – STERN, Scott. Strategy for start-ups. HBR May-June 2018.
5. MALNIGHT, Thomas W. – BUCHE, Ivy – DHANARAJ, Charles. Put the purpose at the core of your strategy. HBR September-October 2019.
6. MORDEN, Tony. Principles of Strategic Management. Third edition. Ashgate : Routledge, 2017. 640 s. ISBN 9781138297128.
7. NECK, Heidi M. – NECK, Christopher P. – MURRAY, Emma L. Entrepreneurship. The practice and mindset. London : SAGE, 2018. ISBN 9781506376158.

8. SCHMITT, Bernard H. Stratégia odvážnych. Bratislava : Eastone Books, 2010. 171 s. ISBN: 978-80-8109-121-6.
9. VOIGT, Kai I. – BULIGA, Oana – MICHL, Kathrin. Business Model Pioneers. Berlin : Springer, 2017. 215 s. ISBN 978-3-319-38845-8.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

#### 1. Úvod do strategického manažmentu

Vymedzenie pojmu stratégia. Rozvoj teórie a praxe strategického riadenia. Vývojové fázy strategického riadenia. Konceptie strategického riadenia. Proces strategického riadenia. Úrovně strategického riadenia. Vykonaovatelia strategického riadenia. Strategické myslenie.

#### 2. Cieľová orientácia podniku

Vízia. Poslanie. Identifikovanie podnikania. Vzťah poslania a vízie. Zmena poslania. Záujmové skupiny. Poslanie ako dokument. Strategický zámer. Ciele a hierarchia cieľov. Obsah cieľov. Formulovanie cieľov.

#### 3. Analýza externého prostredia podniku

Povaha externého prostredia. Analýza makroprostredia. Analýza odvetvového prostredia. Parametre a hybné sily odvetvia. Konkurenčné sily. Monitorovanie a predvídanie správania sa konkurentov. Hodnotenie celkovej atraktívnosti odvetvia.

#### 4. Predvídanie vývoja externého prostredia

Prognóza a proces prognózovania. Predvídanie a adaptácia v nestálom externom prostredí. Prognostické metódy. Matematicko-štatistické metódy. Heuristické metódy. Cieľovo orientované metódy. Predvídanie strategických prekvapení.

#### 5. Analýza interného prostredia podniku

Klasifikácia prvkov interného prostredia. Konkurenčná výhoda. Podmienky vzniku konkurenčnej výhody. Modely konkurenčnej výhody. Viacrozmerná analýza konkurenčnej výhody. Udržateľnosť konkurenčnej výhody. Proces a metódy internej analýzy.

#### 6. Strategická syntéza

Tabuľka SWOT. Zostavenie stratégie podľa tabuľky SWOT. Ofenzívne a defenzívne stratégie. Zostavenie stratégie podľa metódy SPACE. Stratégia ako napätie medzi cieľmi a zdrojmi. Organizácia práce pri formulovaní stratégie. Vizualizácia stratégie. Výber stratégie.

#### 7. Podnikateľské stratégie

Kontingentná typológia podnikateľských stratégií. Generické typológie podnikateľských stratégií: Porter, Hall, Mintzberg, Miles a Snow, Nelson Valverde. Typológia strategických hodín. Stratégia najlepších nákladov (Porterova typológia + hybridná stratégia).

#### 8. Podnikateľské stratégie vo vybraných situáciách

Stratégie adaptované na štruktúru odvetvia. Stratégie adaptované na životný cyklus odvetvia. Stratégie adaptované na pozíciu podniku v odvetví. Stratégie pre malé podniky. Stratégie pre podniky v kríze. Stratégie v cyklických odvetviach. Stratégie v dynamickom a zložitom prostredí. Stratégia modrého oceánu.

#### 9. Podnikové stratégie

Rast a rozvoj podniku. Koncentrácia na jedno podnikanie a prechod k diverzifikácii. Podniková výhoda. Rastové stratégie. Stratégia koncentrácie. Stratégia vertikálnej integrácie. Stratégia príbuznej diverzifikácie. Stratégia nepríbuznej diverzifikácie. Aliančná stratégia. Akvizičná stratégia. Stabilizačná stratégia. Revitalizačné stratégie. Útlmové stratégie.

#### 10. Riadenie a hodnotenie podnikového portfólia

Charakteristika podnikovej stratégie. Metódy portfóliovej analýzy. Matica BCG a jej modifikácie. Matica GEC. Matica Shell. Matica životného cyklu odvetvia. Rodičovská matica. Hodnotenie strategických parametrov podnikateľských jednotiek. Formulovanie podnikovej stratégie.

Riadenie multi podnikateľského podniku.

#### 11. Implementácia stratégie: komunikácia, organizácia a administratíva.

Štruktúra a podmienky implementácie stratégie. Komunikácia pri implementácii. Tvorba vhodnej organizačnej štruktúry. Zosúladenie organizačnej štruktúry so stratégiou. Stratégiou ovplyvňované prístupy k organizačnej štruktúre. Integrácia a integračné mechanizmy. Administratívne nástroje. Koncepcia Balanced Scorecard. Kontrolné systémy. Odmeňovanie. 12. Implementácia stratégie: vodcovstvo, kultúra, moc, vnútropodnikový konflikt. Strategické vodcovstvo. Podniková kultúra. Záujmy a moc. Vnútropodnikový konflikt. Vodca ako kouč, obratné a pohotové vodcovstvo. Otvorené kultúry. Politické zručnosti. Byrokratické zručnosti. Limity byrokracie. Mocenské základne.

13. Strategické plánovanie a neformálne koncepty stratégie.

Porovnanie formálneho a neformálneho konceptu tvorby stratégie. Neformálne metódy a postupy tvorby stratégie. Účinnosť neformálnych metód a postupov tvorby stratégie. Proces strategického plánovania. Formálna dokumentácia strategického plánovania. Nároky, očakávania a paradoxy strategického plánovania. strategické plánovanie v praxi. Podnikateľské modely.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Objasnenie základných pojmov strategického riadenia.

Rekapitulácia poznatkov z predmetu Manažment, zmysel strategického manažmentu, príčiny vzniku strategického manažmentu, obsah stratégie, stratégia verzus taktika, úloha konkurencie vo formulovaní stratégie, interné a externé predpoklady na uskutočňovanie účinného strategického manažmentu.

Zadanie seminárnej práce.

2. Strategické rozhodnutia, strategické myslenie, strategickí manažéri.

Vykonávatelia strategického manažmentu. Uvažovanie strategických manažérov. Plánovaná a neplánovaná podnikateľská stratégia. Strategické a taktické rozhodovanie. Kap. 1. zbierky prípadových štúdií:

1.1 Generáli v kravatách

1.2 Neplánovaná a spontánna stratégia

1.3 Strategickí manažéri a strategické myslenie

1.4 Strategické a taktické rozhodnutia

3. Formulovanie vízie, poslania a cieľov podniku.

Cieľová orientácia podniku. Súvzťažnosť hodnôt, vízie, poslania a cieľov podniku. Obsah hodnôt, poslania, vízie a cieľov podniku. Kap. 2.:

2.1 Formulovanie hodnôt spoločnosti Henkel

2.2 Steve Jobs – najväčší vizionár IT biznisu

2.3 Formulovanie poslania spoločnosti Virtual Reality Media

2.4 Podnikové ciele

4. Skúmanie externého prostredia podniku.

Analýza makroprostredia. Analýza odvetvového a konkurenčného prostredia. Faktory ovplyvňujúce rozvoj odvetvia. Identifikovanie strategických skupín v odvetví. Kap. 3.:

3.1 Analýza technicko-technologického prostredia

3.2 Odvetvová analýza chemického priemyslu

3.3 Hybné sily podnikania v priemysle

3.4 Odvetvie stavebnej projekcie

5. Predvídanie vývoja vonkajšieho prostredia podniku.

Predvídanie vývoja makroprostredia a odvetvového prostredia podniku na báze identifikovania a predvídania hybných síl a tvorby strategických scenárov. Kap. 4.:

4.1 Podnikanie vo wellnesse

4.2 Predvídanie vývoja potravinárstva

4.3 Budúcnosť elektromobility

4.4 Koniec novín?

6. Skúmanie interného prostredia podniku.

Analýza konkurenčnej výhody, aplikácia metódy VRIO, udržateľnosť konkurenčnej výhody. Dlhodobé metamorfózy vývoja konkurenčnej výhody zrelého podniku. Konkurenčná výhoda malého začínajúceho podniku. Kap. 5.:

5.1 Skúmanie konkurenčnej výhody spoločnosti Beiersdorf

5.2 Štruktúra konkurenčnej výhody Komárňanských tlačiarňí

5.3 Startup Addwork

7. Strategická syntéza a formulovanie podnikateľských stratégií.

Aplikácia syntézy SWOT, SPACE, konceptu modrého oceánu a odvážneho myslenia. Kap. 6.:

6.1 Kofola – ako poraziť Coca-Colu a Pepsi-Colu?

6.2 Formulovanie podnikateľskej stratégie VTS CR

6.3 Formulovanie podnikateľskej stratégie Xiaomi

6.4 Stratégia rozvoja železničnej dopravy

6.5 Rozvíjanie stratégie odvážneho myslenia

8. Generické koncepty podnikateľských stratégií.

Aplikácia generických podnikateľských stratégií. Stratégia nákladového vodcovstva, diferenciacie a špecializácie. Kap. 7.:

7.1 Maloobchodné siete

7.2 Medusa Group

7.3 Aerospool

7.4 Aplikácia vybraných typológií podnikateľských stratégií

9. Podnikateľské stratégie vo vybraných situáciách.

Aplikácia stratégie malého vznikajúceho podniku, stratégie podniku v zrelom odvetví, stratégie podniku v dynamickom a zložitom prostredí a v kríze. Kap. 8.:

8.1 Stratégia malého vznikajúceho podniku

8.2 Bankovníctvo na Slovensku

8.3 Stratégia v dynamickom a zložitom prostredí

8.4 Stratégia pre podniky v kríze

10. Identifikovanie a formulovanie podnikových stratégií.

Aplikácia stratégie príbuznej diverzifikácie, nepríbuznej diverzifikácie, vertikálnej integrácie a akvizičná stratégia. Kap. 9.:

9.1 Matador Holding, a. s.

9.2 Penta Investments, investičná skupina

9.3 Zara, s. a.

9.4 Kofola, a. s.

11. Metódy hodnotenia podnikového portfólia.

Aplikácia matice BCG s viacerými súradnicovými systémami, matice GEC, matice životného cyklu odvetvia a rodičovskej matice. Kap. 10.:

10.1 Matica BCG

10.2 Portfólio spoločnosti Philip Morris

10.3 Matica životného cyklu odvetvia

10.4 Železiarne Podbrezová

Odovzdanie seminárnej práce.

12. Implementácia stratégie.

Aplikácia nástrojov implementácie stratégie. Komunikácia, organizačná štruktúra, podniková kultúra, metóda BSC. Kap. 11.:

11.1 Komunikácia ako nástroj implementácie stratégie

11.2 Samsung Corporation – adaptácia na zmeny v podnikateľskom prostredí

11.3 Podniková kultúra ako nástroj implementácie stratégie

11.4 Aplikácia metódy Balanced Scorecard pri realizácii stratégie v podniku osobnej železničnej dopravy

13. Referovanie a hodnotenie seminárnych prác.

Udeľovanie zápisu do AIS.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

Anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 49

A	B	C	D	E	FX
10.2	20.41	12.24	20.41	12.24	24.49

**Vyučujúci:** prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21033/21	<b>Názov predmetu:</b> Organizačný dizajn podniku (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21040/21-Manažment (v anglickom jazyku) alebo KM FPM/MMB21028/21-Organizačné správanie (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežná práca pri vypracovaní projektu, 60 % ústna skúška a obhajoba projektu	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na finálnu obhajobu projektu 13 h, príprava projektu 39 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pochopenie podstaty organizovania a organizačného dizajnu a jeho miesta v systéme riadenia podniku. Poznanie procesu organizovania, tvorby organizačnej štruktúry podniku a ich jednotlivých dimenzií – centralizácie, formalizácie, hierarchie a špecializácie. Poznanie vplyvu nových trendov ako vznik centra zdieľaných služieb, outsourcingu či offshoringu na organizačnú štruktúru podniku, co-working. Poznanie rozdielov medzi byrokratickým a adhokratickým systémom organizovania podniku. Pochopenie vplyvu informačných technológií na organizačnú štruktúru podniku – virtuálne organizácie, práca z domu.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o organizačnej štruktúre podniku, jej základných znakoch, tvare, rozpätí riadenia v praxi,</li><li>• kriticky zhodnotiť výber vhodnej organizačnej štruktúry v podniku,</li><li>• kriticky zhodnotiť prejavy byrokracie a adhokracie v podniku, ich pozitívnych a negatívnych prejavov,</li><li>• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania pre zmenu organizačnej štruktúry podniku.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• interpretovať špecifiká organizačných štruktúr podnikov,</li><li>• kriticky zhodnotiť možnosti výberu organizačnej štruktúry,</li><li>• analyzovať faktory ovplyvňujúce tvar organizačnej štruktúry,</li><li>• identifikovať prejavy byrokracie či adhokracie v podniku,</li><li>• vykonať analýzu vplyvu outsourcingu, offshoringu či zriadenia centra zdieľaných služieb na organizačnú štruktúru podniku</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b>	

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Organizovanie a organizácia, podnik ako otvorený systém
2. Organizačná štruktúra a jej dimenzie I. Dimenzia formalizácie a dimenzia centralizácie v organizačnej štruktúre podniku.
3. Organizačná štruktúra a jej dimenzie II. Dimenzia hierarchie a dimenzia špecializácie v organizačnej štruktúre podniku.
4. Procesná organizačná štruktúra ako určujúci faktor útvarovej štruktúry.
5. Byrokratická organizácia a jej prejavy v podniku.
6. Holokratická organizácie a jej prejavy v podniku.
7. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr I. Klasický (mechanický) prístup k tvorbe organizačných štruktúr. (Funkcionálna a divizionálna štruktúra).
8. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr II. Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr – organické štruktúry. Projektová štruktúra, maticový štruktúra.
9. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr III. Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr
10. Sieťová štruktúra. outsourcing, offshoring, Centrá zdieľaných služieb a ich vplyv na organizačnú štruktúru podniku
11. Virtuálna organizácia a virtuálny tím v podniku.
12. Práca na diaľku ako inovatívna forma organizácie práce v podniku. Coworking a coworkingové centrá.
13. Nové trendy v organizačnom dizajne podnikov.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky organizovania.
2. Organizačná štruktúra a jej dimenzie I.
3. Organizačná štruktúra a jej dimenzie II.
4. Delegovanie – ako základná manažérska zručnosť.
5. Prezentácia čiastkových výsledkov študentských projektov a ich diskusia.
6. Byrokratická organizácia.
7. Holokracia – ako alternatíva voči byrokrácii v podniku.
8. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr I.
9. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr II.
10. Prezentácia čiastkových výsledkov študentských projektov a ich diskusia.
11. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr III.
12. Virtuálna organizácia a virtuálny tím.
13. Súčasné a nové trendy v organizovaní podnikov

#### **Odporúčaná literatúra:**

1. AQUINAS, Chadha P. Organization Structure and Design, applications and challenges. New Delhi : Wxcel Books, 2008. 524 s. ISBN 978-81-7446-682-2.
2. BURTON, M. Richard – OBEL, Borge – DESANCTIS, Gerardine. Organizational Design: A Step-by-Step Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2011. 258 s. ISBN 978-1-107-00448-1.
3. DAFT, Richard L. - MURPHY, Jonathan - WILLMOTT, Hugh. Organization Theory & Design: An International Perspective. 3rd Edition. Hampshire : Cengage Learning EMEA, 2018. 588 s. ISBN 978-1-4737-2638-3.
4. DIEFENBACH, Thomas. Hierarchy and organisation – Toward a general theory of herarchical social systems. London : Taylor & Francis, 2015. 301 s. ISBN 978-0-415-84392-8.
5. DIEFENBACH, Thomas – TODNEM, Run. Reinventing Hierarchy and Bureaucracy. Bingley : Emerald Group Publishing Limited, 2012. 252 s. ISBN 978-1-78052-782-6.
6. HATCH, Mary Jo. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. 4th Edition. Oxford : Oxford University Press, 2018. 408 s. ISBN 978-0-19-872398-1.

7. CHILD, John Organization Contemporary principles and practice. 2nd edition. Hoboken : Wiley, 2015. 536 s. ISBN 978-1-119-95183-4.
8. KING, Daniel - LAWLEY, Scott. Organizational Behaviour. 3rd Edition. Oxford : Oxford University Press, 2019. 690 s. ISBN 978-0-19-880778-0.
9. ROBERTSON, B. J. Holacracy – The revolutionary management system that abolishes hierarchy. Bungay : Clays Ltd., St Ives plc., 2015. 225 s. ISBN 978-0-241-20586-0.
10. WORREN, Nicolay. Organization Design: Simplifying Complex Systems. 2nd Edition. Abingdon : Routledge, 2018. 309 s. ISBN 978-1-138-50286-4.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

#### 1. Organizovanie a organizácia, podnik ako otvorený systém

Zmysel existencie organizácií. História vzniku podnikov ako i dôležitých míľnikov – jednotlivé technologické objavy, či priemyselné revolúcie, ktoré podmienili vznik podnikov v ich súčasnej podobe. Definícia základných pojmov - organizácia, organizovanie, rozdiely medzi organizáciou a podnikom. Organizovanie ako manažérska funkcia a jej postavenie v manažmente. Znak organizácií – inštrumentálnosť, formálnosť, kultúra organizácie a štruktúra organizácie.

#### 2. Organizačná štruktúra a jej dimenzie I. Dimenzia formalizácie a dimenzia centralizácie v organizačnej štruktúre podniku.

Dimenzia formalizácie organizačnej štruktúry, stupeň organizovanosti v podniku a organizačné normy. Sústava organizačných noriem v podniku - organizačný poriadok, smernice, príkazy, pokyny, postupy. Dimenzia centralizácie v organizačnej štruktúre. Vzájomný vzťah centralizácie a formalizácie v podniku. Dimenzie centralizácie a formalizácie v podniku – podnik typu stroj (Walmart), typu klan (IKEA) a mozaika (UNILEVER), typu rodina (Disney Corporation) a typu trh. Výhody a nevýhody jednotlivých organizačných usporiadaní.

#### 3. Organizačná štruktúra a jej dimenzie II. Dimenzia hierarchie a dimenzia špecializácie v organizačnej štruktúre podniku.

Dimenzia hierarchie v organizačnej štruktúre – rozpätie riadenia a jeho vplyv na tvar organizačnej štruktúry. Úzke a široké rozpätie riadenia. Prístupy k určeniu optimálneho rozpätia riadenia. Vysoká a plochá organizačná štruktúra, ich výhody a nevýhody. Zoštíhľovanie organizačnej štruktúry – Lean management a jeho dopady na organizačnú štruktúru v podniku. Organizačná pamäť a strata organizačnej pamäte v dôsledku lean managementu. Dimenzia špecializácie v organizačnej štruktúre podniku, výhody a nevýhody špecializácie.

#### 4. Procesná organizačná štruktúra ako určujúci faktor útvarovej štruktúry.

Identifikácia rozdielov medzi procesnou a útvarovou štruktúrou. Organizačné grafy a procesné diagramy využívané v podniku. Základné časti organigramov – set, reťazec, hub a web. Procesné mapy podnikov. Komparácia procesnej a útvarovej organizačnej štruktúry a spôsoby ich zobrazenia. Náležitosti organigramov, organigramy pre súčasný a želaný stav.

#### 5. Byrokratická organizácia a jej prejavy v podniku.

Historický pohľad na byrokráciu a jej definície z pohľadu manažmentu, sociológie a politológie. Byrokrácia v súčasnosti – jej prejavy a dopady na podnik a jeho organizačnú štruktúru, alternatíva voči byrokrácii v podniku. Pozitíva a negatíva byrokracie v podniku. Kritika byrokracie v minulosti a súčasná kritika byrokracie. Weber, Crozier, Merton, Simon, Hamel a ich kritika byrokracie. Bureaucracy Mass Index (BMI), a analýza súčasnej situácie, prečo sa byrokrácii tak veľmi darí, prečo sa rozrastá a prekvitá. Byrokratizácia a železná klietka byrokracie.

#### 6. Holokratická organizácia a jej prejavy v podniku.

Holokracia ako alternatíva voči byrokrácii v podniku. Teoretické vymedzenie holokracie, porovnanie holokracie a byrokracie. Horizontálna špecializácia, transparentná spoločnosť, decentralizácia v rámci samotného tímu ako aj v rámci viacerých pracovných tímov. Holokracia a jej porovnanie s hierarchiou a heterarchiou. Hlavné princípy holokracie: Dynamické plánovanie,

Iteratívne organizačné učenie sa, Integračné prijímanie rozhodnutí, Evolučná a účelovo orientovaná organizácia, Fraktálna seba-organizácia organizačnej hierarchie...Príklady podnikov, ktoré sú postavené na princípoch holokracie – Zappos, JumpSoft, Arca, Precision Nutrition, David Allen Company, Morning Star.

7. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr I. Klasický (mechanický) prístup k tvorbe organizačných štruktúr. (Funkcionálna a divizionálna štruktúra).

Klasický prístup k organizačným štruktúram a súčasný prístup ku konfigurácii organizačných štruktúr. Jednoduchá štruktúra, líniová štruktúra, líniovo – štábná organizačná štruktúra.

Výhody a nevýhody jednotlivých organizačných usporiadaní. Vzťahy vertikálne, horizontálne, diagonálne. Závod, prevádzka, dielňa v podniku. Útvarová a procesná organizačná štruktúra.

8. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr II. Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr – organické štruktúry. Projektová štruktúra, maticový štruktúra.

Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr – mechanický a organický model. Funkcionálna a divízna organizačná štruktúra. Výhody a nevýhody funkcionálneho usporiadania. Produktová divízia, jej výhody a nevýhody. Geografická divízia, jej výhody a nevýhody. Divízia podľa zákazníkov, jej výhody a nevýhody. Príklady firiem s divíznym organizačným usporiadaním – Henkel, Siemens, Electricité de France. Duplicita funkcií v divíznej štruktúre a jej vplyv na náklady spoločnosti. Porovnanie funkcionálnej a divíznej štruktúry.

9. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr III. Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr – organický model. Horizontálna štruktúra, tímová štruktúra. Organický prístup ku konfigurácii organizačných štruktúr – projektové štruktúry – projektová koordinácia, čistá projektová organizácia, projektová integrácia. Projekt a jeho základné znaky. Výhody a nevýhody projektových štruktúr. Maticová štruktúra – jej výhody a nevýhody. Tímové a horizontálne štruktúry, ich výhody a nevýhody. Sieťové štruktúry, ich výhody a nevýhody. Príklady podnikov s organickým prístupom ku konfigurácii svojej štruktúry.

10. Sieťová štruktúra. outsourcing, offshoring, Centrá zdieľaných služieb a ich vplyv na organizačnú štruktúru podniku

Využívanie centier zdieľaných služieb (Shared Service Centers), outsourcingu (Business Process Outsourcing) a offshoringu a ich vplyv na organizačnú štruktúru podniku. Porovnanie výhod a nevýhod využívania centier zdieľaných služieb a outsourcingu. Dôvody využívania offshoringu. Definície pojmov ako offshoring, nearshoring, onshoring, reshoring, outsourcing, insourcing. Súčasná situácia vývoja centier zdieľaných služieb a outsourcingu na Slovensku. Centrá podnikových služieb – ich časový vývoj, generácie, vplyv na hospodárstvo Slovenskej republiky. Budúcnosť organizačných štruktúr – trend splošťovania, virtualizácie a flexibility. Fórum pre centrá podnikových služieb a ich činnosť na Slovensku.

11. Virtuálna organizácia a virtuálny tím v podniku.

Základné znaky virtualizácie v organizácii. Rozdiel medzi virtuálnou a sieťovou organizačnou štruktúrou. Výhody a nevýhody virtuálnej organizácie. Typy virtuálnej organizácie. Životný cyklus virtuálnej organizácie. Budúcnosť virtuálnej organizácie. Virtuálny tím verus klasický tím. Typy virtuálnych tímov – sieťový tím, paralelný tím, projektový tím, funkčný tím, servisný tím, akčný tím, manažerský tím. Súčasný výzvy virtuálnych tímov – budovanie dôvery, komunikácia, jazyková bariéra, časové zóny.

12. Práca na diaľku ako inovatívna forma organizácie práce v podniku. Coworking a coworkingové centrá.

Definícia pojmov ako – home office, homeworking, teleworking, telecommuting. Výhody a nevýhody práce na diaľku. Význam coworkingových centier pri realizácii práce na diaľku.

Coworkingové centrá na Slovensku a ich história. Hodnoty coworkingu – spolupráca, komunita, udržateľnosť, otvorenosť, prístupnosť. Typy coworkingových centier – veľké, stredné a malé centrá, univerzitné coworkingové centrá, pop-up coworkingové centrá. Prejavy práce na diaľku

– kombinácia kancelárie a práce z domu, stelitná kancelária, telecentrum, práca doma, mobilný teleworking, telecottages.

13. Nové trendy v organizačnom dizajne podnikov.

Vplyv globalizácie a Industry 4.0 na organizačný dizajn podnikov. Učiaca sa organizácia, agilná organizácia, jej princípy a vplyv na organizačnú štruktúru podnikov. Samo-organizačné a samoriadiace tímy, tlak na horizontálne usporiadanie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky organizovania.

Metodika a obsah predmetu. Podmienky k udeleniu zápočtu a skúšky. Rozdelenie seminárnych prác medzi študentov a vysvetlenie podmienok absolvovania predmetu. Organizovanie a organizácia. Prípadová štúdia s názvom Organizácia a podnik – prípadová štúdia spoločnosti Cadillac. (Skorková, 2018) Diskusia na tému čo je dnes cieľom podniku – je to maximalizácia zisku alebo dlhodobá udržateľnosť. Prečo práve cieľ a stratégia ovplyvňujú organizačnú štruktúru podniku.

2. Organizačná štruktúra a jej dimenzie I.

Dimenzia formalizácie organizačnej štruktúry, stupeň organizovanosti v podniku a organizačné normy. Vertikálna členitosť organizačnej štruktúry – Stupne riadenia v spoločnosti Morning Star company (Skorková, 2018). Stupeň organizovanosti na oddelení učtárne a Prípadová štúdia Stupeň organizovanosti v reštaurácii rýchleho občerstvenia (Skorková, 2018). Centralizácia v spoločnosti Wal-mart v Nemecku a decentralizácia v spoločnosti Lidl na Slovensku. (Skorková, 2018). Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

3. Organizačná štruktúra a jej dimenzie II.

Dimenzia hierarchie v organizačnej štruktúre – rozpätie riadenia a jeho vplyv na tvar organizačnej štruktúry. Prípadová štúdia Rozpätie riadenia, Rozpätie riadenia podľa Graicunasa, Rozpätie riadenia podľa Stieglitz, Rozpätie riadenia v tíme autídorov. (Skorková, 2018) Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

4. Delegovanie – ako základná manažérska zručnosť.

Prípadové štúdie o delegovaní (Skorková, 2018). Mriežka delegovania. Bariéry delegovania – omnipotencia, nedôvera, nevedomosť o znalosti podriadených. Výhody delegovania pre podnik, podriadených i manažérov. Postup pri delegovaní. Motivačná komunikácia v delegovaní. Demotivačná komunikácia v delegovaní. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

5. Prezentácia čiastkových výsledkov študentských projektov a ich diskusia. (Študenti počas celého semestra vypracúvajú tímový projekt optimalizácie organizačnej štruktúry vybraného podniku podľa vopred určených bodov a harmonogramu.) V tomto týždni realizujeme prvú kontrolu čiastkových výstupov.

6. Byrokratická organizácia.

Prípadová štúdia Byrokracia, meritokracia a adhokracia. (Skorková, 2018) Odpovede na otázky – silné slabé stránky byrokracie, silné stránky adhokracie. Prípadová štúdia Alaska Airlines – môžu spolu dobre fungovať sloboda a kontrola? a Kríza dôvery v spoločnosti RHD (Skorková, 2018). Zamyslenie nad tým, ako hodnoty, ciele a vízia spoločnosti ovplyvňujú organizačnú štruktúru podniku.

7. Holokracia – ako alternatíva voči byrokracii v podniku.

Prípadová štúdia spoločnosti Zappos, FAVI a Buurtzorg (Skorková, 2018). Porovnanie klasickej organizácie a holokracie. Klady a zápory oboch organizačných usporiadaní. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

8. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr I.

Klasický prístup k organizačným štruktúram a súčasný prístup ku konfigurácii organizačných štruktúr. Prípadová štúdia Rozpätie riadenia v spoločnosti Dun and Bradstreet (Skorková, 2018). Diskusia na tému budúcnosť rozpätia riadenia. Nové výrazy v téme rozpätie riadenia – rozpätie vplyvu, rozpätie informovanosti. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

9. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr II.

Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr – mechanický model. Prípadová štúdia – Schémy organizačných štruktúr (Skorková, 2018) Porovnanie jednotlivých typov štruktúr, ich výhod, modifikácií. Prípadová štúdia – Divízna organizačná štruktúra v spoločnosti HENKEL. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

10. Prezentácia čiastkových výsledkov študentských projektov a ich diskusia. (Študenti počas celého semestra vypracúvajú tímový projekt optimalizácie organizačnej štruktúry vybraného podniku podľa vopred určených bodov a harmonogramu.) V tomto týždni realizujeme druhú kontrolu čiastkových výstupov.

11. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr III.

Organický prístup ku konfigurácii organizačných štruktúr. Prípadové štúdie – SBU v spoločnosti Matador a v spoločnosti Prútik, s.r.o., prípadová štúdia Fraktálna organizácia v spoločnosti ŠKODA (Skorková, 2018) Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

12. Virtuálna organizácia a virtuálny tím.

Prípadová štúdia – Tímová práca, Nástrahy tímovej práce – abilenský paradox a skupinové myslenie. Rozdiel medzi abilenským paradoxom a skupinovým myslením. Príklady z praxe. Tímové roly podľa Belbina a Kto zbalil tvoj padák? – (Skorková, 2018). Porovnanie skupín a tímov. Špecifiká virtuálnych tímov. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

13. Súčasný a nové trendy v organizovaní podnikov – Prípadová štúdia – Čo je lepšie outsourcing alebo centrum zdieľaných služieb? Porovnanie offshoringu a outsourcingu, prípadová štúdia – Etika offshoringu, Prečo Zappos nevyužil outsourcing (Skorková, 2018). Prezentácia študentskej práce. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia. Odovzdávanie finálnych projektov a prípravy ich obhajoby.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

Anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 23

A	B	C	D	E	FX
43.48	21.74	13.04	13.04	0.0	8.7

**Vyučujúci:** doc. Ing. Zuzana Skorková, PhD., doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21034/21	<b>Názov predmetu:</b> Kontrolovanie (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21040/21-Manažment (v anglickom jazyku) alebo KPH FPM/MMC21027/21-Nákladový controlling (v anglickom jazyku) alebo KPH FPM/MMC21025/21-Podnikové hospodárstvo (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežná práca počas semestra (prezentácia noviniek, vypracovanie a prezentácia seminárnej práce v podmienkach konkrétneho podniku, priebežný test vedomostí, týždenný test vedomostí, aktivita na seminároch), 60 % kombinovaná skúška (písomná časť skúšky otvorenými otázkami resp. testovou formou, ústne otázky a dialóg o problematike medzi skúšajúcim a študentom).	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na cvičeniach 26 h, príprava na cvičenia 13 h, príprava a spracovanie semestrálnej práce 13 h, príprava na týždenné overenie znalostí 13 h, príprava na semestrálnu písomnú prácu 13 h, príprava na kombinovanú záverečnú skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> <b>Vedomosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na funkciu manažmentu kontrolovanie.</li><li>• Znalosť o tom, ako každý manažér musí postupovať, aby udržal svoju oblasť pôsobnosti „pod kontrolou“, a to prostredníctvom jednotlivých krokov kontrolného procesu, či už s pomocou podriadených a partnerov (kontrolórov a kontrolérov) alebo samostatne (ako nižší, stredný či vyšší manažér alebo ako majiteľ podnikateľskej jednotky).</li><li>• Vedomosti o terminálnej funkcii, ktorá uzatvára cyklus manažmentu a umožňuje podniku učiť sa zo svojich chýb respektíve využívať príležitosti a jej väzieb na ostatné funkcie manažmentu.</li><li>• Znalosti o jednotlivých vonkajších subjektoch, ktoré preverujú rôzne aspekty podnikania, efektívne bránenie sa súvisiacim rizikám a využívanie možných príležitostí, ktoré dané subjekty ponúkajú.</li></ul> <b>Kompetentnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Využívanie kontrolného procesu pre nápravu chýb, minimalizáciu hrozieb a slabých stránok a maximalizáciu príležitostí a silných stránok oddelenia resp. mikro- a malého podniku.</li><li>• Navrhnutie kontrolného systému určitého oddelenia resp. mikro- a malého podniku pozostávajúca z personálnych, odborných či technických kapacít.</li><li>• Optimalizácia zabehnutého kontrolného systému podniku pre lepšie fungovanie.</li></ul> <b>Zručnosť:</b>	

- Kritické zhodnotenie kontrolného systému oddelenia, mikro- respektíve malého podniku.
- Navrhnutie vhodných štandardov pre meranie a porovnávanie skutočného výkonu v rôznych oblastiach podnikania.
- Určenie povolených limitov pri porovnávaní štandardov so skutočným výkonom pre aktiváciu nápravných opatrení.
- Navrhnutie a implementácia korekčných opatrení pri zistených nedostatkoch a naopak využitie objavených príležitostí a silných stránok.
- Vhodná reakcia na zistenie odchýlok externých subjektov, ktoré kontrolujú konkrétny aspekt podnikania.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné pojmy v kontrolovaní, historické aspekty.
2. Prístupy k pojmu kontrolovanie.
3. Kontrolovanie a sekvenčné a paralelné funkcie manažmentu.
4. Subjekt, objekt a predmet kontrolovania.
5. Klasifikácia druhov kontroly.
6. Úrovne kontrolovania.
7. Proces kontrolovania – prvý a druhý krok.
8. Proces kontrolovania – tretí a štvrtý krok.
9. Metódy a techniky kontrolovania.
10. Formy kontrolovania.
11. Interný a externý audit.
12. Ďalšie aspekty interného kontrolovania.
13. Externé kontrolovanie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky predmetu.
2. Riadiaci systém a riadiaci proces.
3. Charakteristiky kontrolovania.
4. Systém kontrolovania v podniku.
5. Klasifikácia druhov kontroly.
6. Osobnosť kontrolujúceho, etické a psychologické aspekty kontrolovania.
7. Kontrolovanie v projektovom manažmente.
8. Kontrolovanie v projektovom manažmente.
9. Kontrolovanie v strategickom manažmente.
10. Princípy kontrolovania.
11. Interný audit.
12. Externá kontrola podniku z komerčnej sféry a tretieho sektora.
13. Externá kontrola podniku z verejnej správy.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. FLAMHOLTZ, Eric G. Effective Management Control : Theory and Practice. Norwell : Kluwer Academic Publishers, 1996. 174 s. ISBN 978-1-4612-8586-1. (dostupné pre študentov v knižnici SEK)
2. HUTZSCHENREUTER, Jens. Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises. Wiesbaden : GWV Fachverlage, 2009. 272 s. ISBN 978-3-8349-1990-8.
3. MERCHANT, Kenneth A. – VAN DER STEDE, Wim A. Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Second Edition. Essex : Pearson Education Limited, 2007. 850 s. ISBN 978-0-273-70801-8.



4. BREDMAR, Krister. Understanding Management Control and Organisational Sense-making. Oxford : Chartridge Books Oxford, 2016. 140 s. ISBN 978-1-911033-12-7.
5. BRENNER, Barbara. Management control in Central and Eastern European subsidiaries. New York : Palgrave Macmillan, 2009. 306 s. ISBN 978-0-230-20140-8.
6. BERRY Anthony J. – BROADBENT, Jane – OTLEY, David. Management Control. Theories, Issues and Practices. Hampshire : MACMILLAN PRESS, 1995. 374 s. ISBN 978-0-333-57243-6.

Doplňková literatúra:

1. SITKIN, Sim B. – CARDINAL, Laura B. – BIJLSMA-FRANKEMA, Katinka M. Organizational Control. Cambridge Companions to Management. Cambridge : Cambridge University Press, 2016. 541 s. ISBN 978-0-5117-7789-9.
2. OMRAN, Kamel Ali. Planning and Controlling. Cairo : Faculty of Engineering – Cairo University, 2005. 46 s. ISBN 977-223-954-X.
3. OTLEY, David – SOIN, Kim. Management Control and Uncertainty. Hampshire : Palgrave Macmillan, 2014. 277 s. ISBN 978-1-349-48319-8.
4. SINHA, Pradip Kumar. Management Control Systems. A Managerial Emphasis. New Delhi : Excel Books India, 2009. 506 s. ISBN 978-81-7446-680-8.
5. GHOSH, Asoke K. Management Control Systems. New Delhi : Prentice-Hall of India, 2005. 233 s. ISBN 81-203-2844-2.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné pojmy v kontrolovaní, historické aspekty. – Kontrola, kontrolovanie, controlling, manažérske účtovníctvo, riziká stredo európskeho smerovania pre globálne teórie. Vývoj pojmov a ich obsahu v histórii, najväčšie míľniky vo vývoji, aktuálne výzvy a budúcnosť v súvislosti s Industry 4.0 a umelou inteligenciou.
2. Prístupy k pojmu kontrolovanie. – Regulačný, negačný, profesijný, informačný, represívny a výchovný prístup, ich pozitíva a negatíva. Úloha partnerov a podriadených v jednotlivých prístupoch. Perspektívy kontrolovania sociologická, organizačného výkonu a informačného manažmentu. Prístupy ako ku funkcii manažmentu a možný presun medzi paralelné funkcie.
3. Kontrolovanie a sekvenčné a paralelné funkcie manažmentu. – Väzby kontrolovania a plánovania, organizovania, personálneho manažmentu, vedenia ľudí, rozhodovania. Zdieľané informácie, činnosti a vzájomné efekty. Analýza ako súčasť jednotlivých krokov kontrolného procesu a implementácia v podobe nápravného opatrenia.
4. Subjekt, objekt a predmet kontrolovania. – Rôzne prístupy k pojmom. Interné a externé subjekty kontrolovania, ich viditeľnosť a preferované vlastnosti. Objekt kontrolovania podľa východného, západného prístupu a prístupu založenom na informáciách. Rôzne predmety kontrolovania v rámci určitého objektu.
5. Klasifikácia druhov kontroly. – Formálne druhy kontrol podľa rôznych hľadísk, predovšetkým východného prístupu. Neformálne kontrolovanie z pohľadu západného prístupu. Samokontrola a jej postavenie v modernej podnikovej praxi. Kontrolovanie výsledkov verzus kontrolovanie procesu.
6. Úrovne kontrolovania. – Zásadné rozdiely a vzťahy medzi úrovňami. Prístupy k strategickému kontrolovaniu, jeho jednotlivé typy. Manažérske kontrolovanie, jeho účel a zameranie, prechod z vyhodnocovania kvantitatívnych údajov na kvalitatívne zdôvodňovanie zmien. Operatívne kontrolovanie, možnosti jeho zefektívnenia v ére Industry 4.0 a umelej inteligencie.
7. Proces kontrolovania – prvý a druhý krok. – Štvorfázový a trojfázový proces, úloha plánovania v procese, nemecký prístup PuK. Určenie štandardov výkonov manažérom, vyššie postaveným a externým subjektom. Druhy štandardov, metódy ich určovania, požiadavky na štandardy. Meranie skutočných výkonov (výsledok a proces). Ako, čo a kedy v organizácii merať (dochádzka a reálny výkon).

8. Proces kontrolovania – tretí a štvrtý krok. – Porovnanie štandardov a výkonov, úloha manažéra, partnerov a podriadených. Odchýlky a ich prijateľná úroveň. Kontrolná rovnica. Vykonanie korekčnej aktivity ako kľúčová úloha manažéra v kontrolovaní. Žiadna aktivita, korekcia vo výkone, zmena štandardov. Výhodný prístup k procesu kontrolovania a jeho čiastkové fázy.

9. Metódy a techniky kontrolovania. – Všeobecné metódy poznania, ich aplikácia v kontrolovaní a vo vede. Komparácia ako kľúčová metóda kontrolovania. Techniky, metódy a postupy kontrolovania. Kvalitatívne a kvantitatívne kontrolné techniky.

10. Formy kontrolovania. – Výhodný prístup a jednotlivé formy kontroly. Previerka, kontrolný prieskum, dozor, inšpekcia, revízia, audit, operačný výskum, anketa. Západný prístup a jeho jednotlivé formy. Byrokratická, klanová, trhová kontrola. Kontrola a revízia v nemeckej teórii.

11. Interný a externý audit. – Historické aspekty. Vymedzenie, zmysel, prvky, ciele, druhy interného auditu. Úzke a široké oprávnenie oddelenia interného auditu. Externý audit a jeho najdôležitejší druh. Rozdiely a súvislosti medzi interným a externým auditom.

12. Ďalšie aspekty interného kontrolovania. – Možnosti zníženia a až eliminácie potreby kontroly automatizáciou, centralizáciou rozhodovania, zdieľaním rizika či ukončením činnosti. Vzдор voči kontrole pri prílišnej kontrole, jej nesprávnom zameraní, odmeňovaní za neefektívnosť, prílišnej zodpovednosti či obavy z trestu. Prekonávanie vzdoru. Reakcia zamestnancov na kontrolovanie. Príčiny problémov v kontrolovaní.

13. Externé kontrolovanie. – Subjekty kontroly pochádzajúce z verejnej správy (ústredné a ostatné orgány štátnej správy a im podriadené kontrolné orgány), súkromného (ratingové agentúry, certifikačné orgány, auditorské spoločnosti) a tretieho sektora. Najdôležitejšie subjekty z pohľadu podnikov a ich právomoci. Trendy v kontrolovaní podľa rôznych autorov.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky predmetu. – Vysvetlenie metodiky, obsahu a foriem cvičení. Plán cvičení. Podmienky aktívnej formy výučby a skúšky. Seminárne práce – témy, obsah, forma. Novinky – témy, možnosti prezentácie.

2. Riadiaci systém a riadiaci proces. – Sociálne systémy, ich štruktúra, riadený a riadiaci prvok. Systém riadenia, jeho model a jednotlivé stránky. Riadiaci proces, jeho charakteristiky a informácie v ňom. Prezentácia noviniek.

3. Charakteristiky kontrolovania. – Podstata, poslanie a zmysel kontrolovania. Funkcie kontrolovania podľa spoločenských sfér a podľa obsahu ľudskej činnosti. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

4. Systém kontrolovania v podniku. – Vnútorň kontrolný systém podniku a jeho prvky. Vnútorň kontrola. Controlling/manažérskej účtovníctvo. Riadenie rizík. Balanced Scorecard. Automatická kontrola. Vzájomné vzťahy prvkov vnútorň kontrolného systému. Limitujúce faktory. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

5. Klasifikácia druhov kontroly. – Kritériá klasifikácie kontroly z rôznych hľadísk. Prípadové štúdie. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

6. Osobnosť kontrolujúceho, etické a psychologické aspekty kontrolovania. Diskusia. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

7. Kontrolovanie v projektovom manažmente. – Úvod do problematiky. Prípadová štúdia. Prezentácia seminárnych prác. Priebežná kontrola znalostí – písomná práca.

8. Kontrolovanie v projektovom manažmente. – Hodnotenie efektívnosti projektov. Prípadová štúdia. Prezentácia seminárnych prác.

9. Kontrolovanie v strategickom manažmente. – Formy strategickej kontroly, jej potreba, proces a organizácia v podniku. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

10. Princípy kontrolovania. – Princípy podľa rôznych autorov. Dôležitosť jednotlivých princípov podľa jednotlivých úrovní manažmentu. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

11. Interný audit. – Ciele a úlohy interného auditu, miesto v organizačnej štruktúre podniku. Druhy interného auditu, jeho program, realizácia a efektívnosť. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

12. Externá kontrola podniku z komerčnej sféry a tretieho sektora. - Audítorské spoločnosti. Certifikačné orgány. Ratingové agentúry. Subjekty z tretieho sektora. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

13. Externá kontrola podniku z verejnej správy. - Štruktúra orgánov a subjektov v systéme externej kontroly podniku. Aktuálne zloženie Vlády SR. Subjekty externej kontroly pochádzajúce z verejnej správy a verejného života. Vyhodnotenie písomných a seminárnych prác.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

Anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 16

A	B	C	D	E	FX
18.75	43.75	31.25	0.0	6.25	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21035/21	<b>Názov predmetu:</b> Manažérske simulácie (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 3	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21046/21-Manažment (v anglickom jazyku) alebo KM FPM/MMB21032/21-Strategický manažment (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 15 % seminárna práca, 15 % zápočtový test, 70% aktívna realizácia rozhodnutí v simulácii	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na zápočtovú písomku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na riadenie podniku a jeho hospodársku činnosť získaný prostredníctvom riadenia fiktívneho podniku, ktorý podniká na viacerých trhoch a predáva diferencované výrobky. Praktickou aplikáciou vedomostí získaných z doposiaľ absolvovaných odborných predmetoch na prvom a druhom stupni štúdia a rozšírením o poznatky z manažmentu tržieb študent získa reálnu predstavu o vzájomnom komplementárnom ako aj konkurenčnom pôsobení manažérskych rozhodnutí vo všetkých funkčných oblastiach riadenia.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne získavanie správnych informácií o konkrétnych podnikových aktivitách, ich spracovanie a využitie v rozhodovacom procese,</li><li>• kriticky zhodnotiť priebeh podnikových činností a vlastných manažérskych rozhodnutí v jednotlivých oblastiach riadenia,</li><li>• realizovať efektívne tímové rozhodnutia,</li><li>• na základe správneho získavania a spracovania údajov navrhnúť riešenia na zvýšenie efektívnosti podnikových rozhodnutí.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Predmet rozvíja zručnosti v tvorbe a riadení podnikovej stratégie podniku, prostredníctvom súboru taktík v oblasti personálneho riadenia, podnikových financií a investícií, marketingu, podnikového plánovania, riadenia výroby a produktového manažmentu.</li><li>• interpretovať finančné výkazy, výkazy predajnosti produktov a kriticky zhodnotiť možnosti ďalšieho smerovania podniku,</li><li>• analyzovať dopady výrobných, logistických, finančných a cenových rozhodnutí.</li><li>• realizovať základné podnikové analýzy v oblasti ľudských zdrojov, nákupu surovín, externej výroby, strojového zariadenia vo vzťahu k nákladom.</li></ul>	

## **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie cvičení:

### 1. Testovacie kolo 1:

Vytvorenie firemných kont, predstavenie manažérskej simulácie a opis základných rozhodnutí v kontexte na podnikové výsledky. Popis výstupnej štvrťročnej správy. Podmienky k zápočtu. Rozdelenie študentov do manažérskych rolí – marketing, výroba a doprava, personalistika.

### 2. Testovacie kolo 2:

Teória: Riadenie tržieb podniku (podstata, oblasti použitia - cena, produkcia, náklady)  
Simulácia: Odbyt  $f=($ cenová optimalizácia, nákladová (marketing, Výskum a vývoj, RLZ, Servis). Skúšobné rozhodnutia bez znalostí.  
Zobrazenie časovej osi rozhodnutí a pôsobenia ich dôsledkov.  
Simulácia štvrťroka, generovanie správ a ich analýza.

### 3. KOLO 1:

Teória: Model tržieb podniku v konkrétnom odvetví - model tržieb s ďalšími komponentmi, ako sú návrh hodnoty pre zákazníka a vzťahy s partnermi vytvárajú koncept podnikateľského modelu. Model tržieb špecifikuje riadenie toku tržieb a spôsob, akým sa jednotlivé zložky podnikateľského modelu podieľajú na jeho tvorbe.

Simulácia:

U1: Prepočet potreby pracovníkov,

U2: vplyv sociálnych výdavkov na fluktuáciu,

U3: Prepočet objemu výroby

Simulácia štvrťroka, generovanie správ a ich analýza

### 4. KOLO 2:

Teória: Manažment tržieb - prístupy k riadeniu cien. Cenová optimalizácia – dopytová krivka, Pascheho index, index konjunktúry.  
Cenový benchmarking, ktorý predstavuje manažérsku techniku určenú na analýzu konkurenčného cenového prostredia

Nákladová cenotvorba - krátkodobá, dlhodobá spodná hranica ceny, základná cena

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrťroka, generovanie správ a ich analýza

### 5. KOLO 3:

Teória: Manažment tržieb - prístupy k riadeniu nákladov.

Výroba - plánovanie objemu produkcie, externá výroba, plánovanie potreby strojov, surovín.

Cenová elasticita dopytu, prepočet prostredníctvom údajov zo Správ.

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrťroka, generovanie správ a ich analýza

### 6. KOLO 4:

Teória: Manažment tržieb - prístupy k riadeniu nákladov.

Výroba - plánovanie objemu produkcie vo vzťahu k potrebe pracovníkov, prepočet potreby surovín s využitím informácií zo znalostnej krivky.

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrťroka, generovanie správ a ich analýza.

### 7. KOLO 5:

Teória: Manažment tržieb - prístupy k riadeniu produkcie.

Výroba - plánovanie objemu produkcie, externá výroba, plánovanie potreby strojov, surovín

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrťroka, generovanie správ a ich analýza

### 8. KOLO 6:

Teória: Finančné investície, Manažment pohľadávok a záväzkov, Cenový controlling – krycí príspevok, bezpečnostná marža.

Simulácia: vlastné rozhodnutia v danej oblasti

Simulácia štvrťroka, generovanie správ a ich analýza.

9. KOLO 7:

Teória: Hodnotiace ukazovatele rozhodnutí (cenový controlling, krycí príspevok, cenové rozpätie, prevádzkový zisk)

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrťroka, generovanie správ a ich analýza.

10. KOLO 8:

Teória: Hodnotiace ukazovatele manažmentu tržieb

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrťroka, generovanie správ a ich analýza.

11. Prezentácie dosiahnutých výsledkov za všetky hracie kolá so zameraním sa na kľúčové dobré ako aj chybné rozhodnutia aj s ich dopadmi – skupiny 1 až 3.

12. Prezentácie dosiahnutých výsledkov za všetky hracie kolá so zameraním sa na kľúčové dobré ako aj chybné rozhodnutia aj s ich dopadmi – skupiny 4 až 6.

13. Sumarizácia špecifických znakov simulačných modelov a simulačných prístupov.

**Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. CROSS, G. Robert. Revenue management : Hard-Core Tactics for Market Domination. New York: Bantam Doubleday Dell Publisher Group, 1997. 124 s. ISBN 0-553-06734-6.

2. HINTSCHES, André – SPENGLER, Thomas – VOLLING, Thomas – WITTEK, Kai – PRIEGNITZ, Gerald. Revenue Management in Make-To-Order Manufacturing: Case Study of Capacity Control at ThyssenKrupp VDM. In Business Research, Berlin : Springer International Publishing, 2010, roč. 3, č.2, s.173-190. ISSN 2198-2627.

Doplňková literatúra:

1. MEEHAN, M. Julie – SIMONETTO, G. Michel – MONTAN, Larry – GOODIN, CHristopher. Pricing and Profitability management. Singapore : Wiley Publishing, 2011, s. 320. ISBN 978-0-470-82527-3.

2. TALLURI, Kalyan – VAN RYZIN, Garrett. The Theory and Practice of Revenue Management. New York : Springer, 2004. 713 s. ISBN 978-0-387-27391-4

3. VITHALA. Rao. Handbook of Pricing Research in Marketing. Glos : Edward Elgar Publishing, 2009, s. 616. ISBN 978-1-84720-240-6

4. YEOMAN, Ian – MCMAHON-BEATTIE, Una. Revenue Management: A Practical Pricing Perspective. Hampshire : Palgrave Macmillan, 2011, s.273. ISBN 978-0-230-24141-1.

5. ZATTA, Danilo. Revenue Management in Manufacturing. State of the Art, Application and Profit Impact in the Process Industry. Munich : Springer International Publishing, 2016, s. 129. ISBN 978-3-319-30239-3.

6. LEE, May – NEPAL, Brian. Analyzing cost-to-serve quantification methodologies in a wholesale industry setting. In: International Annual Conference of the American Society for Engineering Management : ASEM, USA, 18 October 2017. Huntsville : American Society for Engineering Management, 2017, s. 1-10. ISBN 978-1-5108-5160-3.

**Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Testovacie kolo 1:

Vytvorenie firemných kont, predstavenie manažérskej simulácie a opis základných rozhodnutí v kontexte na podnikové výsledky. Popis výstupnej štvrťročnej správy. Podmienky k zápočtu. Rozdelenie študentov do manažérskych rolí – marketing, výroba a doprava, personalistika.

2. Testovacie kolo 2:

Teória: Riadenie tržieb podniku (podstata, oblasti použitia - cena, produkcia, náklady)

Simulácia: Odbyt  $f$ =(cenová optimalizácia, nákladová (marketing, Výskum a vývoj, RLZ, Servis). Skúšobné rozhodnutia bez znalostí.

Zobrazenie časovej osi rozhodnutí a pôsobenia ich dôsledkov.

Simulácia štvrtého roka, generovanie správ a ich analýza.

### 3. KOLO 1:

Teória: Model tržieb podniku v konkrétnom odvetví - model tržieb s ďalšími komponentmi, ako sú návrh hodnoty pre zákazníka a vzťahy s partnermi vytvárajú koncept podnikateľského modelu. Model tržieb špecifikuje riadenie toku tržieb a spôsob, akým sa jednotlivé zložky podnikateľského modelu podieľajú na jeho tvorbe.

Simulácia:

U1: Prepočet potreby pracovníkov,

U2: vplyv sociálnych výdavkov na fluktuáciu,

U3: Prepočet objemu výroby

Simulácia štvrtého roka, generovanie správ a ich analýza

### 4. KOLO 2:

Teória: Manažment tržieb - prístupy k riadeniu cien. Cenová optimalizácia – dopytová krivka, Pascheho index, index konjunktúry.

Cenový benchmarking, ktorý predstavuje manažérsku techniku určenú na analýzu konkurenčného cenového prostredia

Nákladová cenotvorba - krátkodobá, dlhodobá spodná hranica ceny, základná cena

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrtého roka, generovanie správ a ich analýza

### 5. KOLO 3:

Teória: Manažment tržieb - prístupy k riadeniu nákladov.

Výroba - plánovanie objemu produkcie, externá výroba, plánovanie potreby strojov, surovín.

Cenová elasticita dopytu, prepočet prostredníctvom údajov zo Správ.

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrtého roka, generovanie správ a ich analýza

### 6. KOLO 4:

Teória: Manažment tržieb - prístupy k riadeniu nákladov.

Výroba - plánovanie objemu produkcie vo vzťahu k potrebe pracovníkov, prepočet potreby surovín s využitím informácií zo znalostnej krivky.

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrtého roka, generovanie správ a ich analýza.

### 7. KOLO 5:

Teória: Manažment tržieb - prístupy k riadeniu produkcie.

Výroba - plánovanie objemu produkcie, externá výroba, plánovanie potreby strojov, surovín

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrtého roka, generovanie správ a ich analýza

### 8. KOLO 6:

Teória: Finančné investície, Manažment pohľadávok a záväzkov, Cenový controlling – krycí príspevok, bezpečnostná marža.

Simulácia: vlastné rozhodnutia v danej oblasti

Simulácia štvrtého roka, generovanie správ a ich analýza.

### 9. KOLO 7:

Teória: Hodnotiace ukazovatele rozhodnutí (cenový controlling, krycí príspevok, cenové rozpätie, prevádzkový zisk)

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrtého roka, generovanie správ a ich analýza.

### 10. KOLO 8:

Teória: Hodnotiace ukazovatele manažmentu tržieb

Simulácia: vlastné rozhodnutia

Simulácia štvrt'roka, generovanie správ a ich analýza.

11. Prezentácie dosiahnutých výsledkov za všetky hracie kolá so zameraním sa na kľúčové dobré ako aj chybné rozhodnutia aj s ich dopadmi – skupiny 1 až 3.

12. Prezentácie dosiahnutých výsledkov za všetky hracie kolá so zameraním sa na kľúčové dobré ako aj chybné rozhodnutia aj s ich dopadmi – skupiny 4 až 6.

13. Sumarizácia špecifických znakov simulačných modelov a simulačných prístupov.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 25

A	B	C	D	E	FX
76.0	16.0	0.0	0.0	8.0	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21036/21	<b>Názov predmetu:</b> Vodcovstvo (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21040/21-Manažment (v anglickom jazyku) alebo KM FPM/MMB21029/21-Personálny manažment (v anglickom jazyku) alebo KM FPM/MMB21041/21-Riadenie ľudských zdrojov (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežné hodnotenie, 60 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava semestrálneho zadania spojeného s prezentáciou 13 h, príprava na skúšku 39 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> <b>Vedomosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na vodcovstvo, jeho premeny v minulosti a súčasnosti ako aj výzvy do budúcnosti. Získanie detailného prehľadu o jednotlivých konceptoch a prístupoch k vodcovstvu, ako aj vytvorenie vedomostnej bázy o vybraných kľúčových oblastiach vodcovstva ako je mužský a ženský pohľad na vedenie ľudí, dôležitosť emocionálnej a kultúrnej inteligencie, vodcovstvo v kríze a extrémnych podmienkach či vplyv kultúry na vedenie ľudí.</li></ul> <b>Kompetentnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie z oblasti vodcovstva, porozumenie jednotlivým koncepciám a prístupom k vedeniu ľudí</li><li>• kriticky zhodnotiť vplyv, dopad a efekty vodcovstva v každodennej praxi na výkon, stabilitu, spokojnosť a produktivitu tímov ako aj jednotlivca</li><li>• charakterizovať pojmy spojené s vodcovstvom a porozumieť podstate vybraných okruhov vodcovstva ako sú emocionálna inteligencia, vodcovstvo in extremis, transformačné vodcovstvo či etické vodcovstvo</li><li>• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na riešené témy týkajúce kľúčových oblastí efektívneho vodcovstva v praxi</li><li>• porozumieť celospoločenskému a podnikovému významu vodcovstva</li></ul> <b>Zručnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• interpretovať špecifiká vedenia ľudí vo vzťahu k situácií, správaniu sa, osobnosti lídra, charakteristike podriadených a úloh</li><li>• získať zručnosť seba-zhodnotenia a sebareflexie vo vybraných oblastiach vodcovstva</li></ul>	

- uplatňovanie kritického myslenia v prípade riešenia úloh spojených s prípadovými štúdiami a seminárnymi úlohami
- rozvíjanie kultúrnej inteligencie prostredníctvom prehĺbenia poznania v oblasti práce v multikultúrnych tímoch a vplyve kultúry na vedenie ľudí
- posilňovanie vlastnej úrovne emocionálnej inteligencie, ktorá sa javí ako zručnosť budúcnosti

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do vodcovstva
2. Prístup k vodcovstvu zameraný na vlastnosti
3. Prístup k vodcovstvu zameraný na zručnosti
4. Prístup k vodcovstvu zameraný na správanie
5. Situačný prístup k vodcovstvu
6. Teórie vedenia ľudí: cesta
7. Transformačné a charizmatické vodcovstvo
8. Vedenie tímov
9. Vodcovstvo a emocionálna inteligencia
10. Vodcovstvo a kultúra
11. Mužský a ženský pohľad na vodcovstvo
12. Etické teórie vodcovstva
13. Vodcovstvo in extremis

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do vodcovstva
2. Prístup k vodcovstvu zameraný na vlastnosti
3. Prístup k vodcovstvu zameraný na zručnosti
4. Prístup k vodcovstvu zameraný na správanie
5. Situačný prístup k vodcovstvu
6. Teória vedenia ľudí cesta
7. Transformačné a charizmatické vodcovstvo
8. Vedenie tímov
9. Vodcovstvo a emocionálna inteligencia
10. Vodcovstvo a kultúra
11. Mužský a ženský pohľad na vodcovstvo
12. Etické teórie vodcovstva
13. Vodcovstvo in extremis

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. NORTHOUSE, Peter G. Leadership. Theory and Practice. Seventh Edition. New York : SAGE Publication, 2016. 520 s. ISBN 9781506311166.
2. YUKL, Gary. Leadership in Organizations, Upper Saddle River : Pearson – Prentice Hall, 2010. 528 s. ISBN 978-0-132-77186-3.
3. GOLEMAN Daniel. What makes a leader? In Harvard Business Review. January 2004 (pdf. Article)
4. EAGLY Alice – CARLI, Linda. Women and the Labyrinth of Leadership. In Harvard Business Review. September 2007 (pdf. Article)

Doplňková literatúra:

1. AVEY, James. B. - WERNISING, Tara. S. - PALANASKI, Michael. E. 2012. Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. In Journal of Business Ethics. 2012, č. 107, s. 21–34. ISSN 1573-0697.

2. ROWE, Glen. W. – GUERRERO, Laura. Cases in Leadership. New York : SAGE publication, 2010. s. 440. ISBN 978-1412980197.
3. GOLEMAN, Daniel. Emocionálna inteligencia. Bratislava : Citadella, 2017. 432 s. ISBN 978-80-8281-086-1.
4. SANDBERG, Sheryl. Lean in. Women, work and the will to lead. 1 edition. Wien : Knopf, 2013. 240 s. ISBN 978-0385349949.
5. LIVERMORE, D. Leading with cultural intelligence. The real secret to success. Second edition. New York : AMACOM, 2015. 272 s. ISBN 978-0814449172.
6. KATZ, Robert L. Skills of an Effective Administrator. Online: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
7. WONG, Jehn-Yih - LEE, Wen-Hwa. Leadership through Service: An Exploratory Study of the Leadership Styles of Tour Leaders. In Tourism Management, č. 33, s. 1112-1121. ISSN 0261-5177.
8. Hofstede cultural dimensions: Webpage: <https://www.hofstede-insights.com/>

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do vodcovstva – definície a vývoj vodcovstva a pohľadov na vedenie ľudí. Prienik a rozpor vodcovstva a manažmentu: funkcie manažmentu a vodcovstva. Základné prístupy, teórie a úrovne vodcovstva. Úrovne konceptualizácie procesov vodcovstva. Čo robí efektívny vodca?
2. Prístup k vodcovstvu zameraný na vlastnosti – teoretické východiská vodcovských vlastností cez prístupy v minulosti a súčasnosti. Osobitosti a charakteristiky mužov a žien pri vedení ľudí. Komparácia vodcovských charakteristík. Sumarizácia štúdií o vodcovských vlastnostiach. Prínosy a kritika prístupu zameraného na vlastností vodcu.
3. Prístup k vodcovstvu zameraný na zručností – teoretická východiská vodcovských zručností, prístupy a modely vodcovských zručností (Katzov model zručností, Mumfordov kompetenčný model). Štruktúru vodcovských zručností z pohľadu aktuálnych štúdií. Klasifikácia a prehľady zručností z pohľadu realizovaných výskumov.
4. Prístup k vodcovstvu zameraný na správanie – teoretické východiská prístupu zameraného na správanie vodcu (the Ohio State University, the University of Michigan Studie, manažérska mriežka), klasické štýly vedenia a ich uplatňovanie v praxi, Likertové štýly vedenia.
5. Situačný prístup k vodcovstvu – definícia a teoretické vymedzenie situačného prístupu k vedeniu ľudí, vplyv pracovanej situácie na voľbu štýlu vedenie ľudí. Model premenného správania a Fiedlerov kontingenčný model, model Hersey a Blanchard. Vplyv externého prostredia a konkrétnej situácie na vodcovstvo v pohľadu súčasných štúdií.
6. Teórie vedenia ľudí: cesta – cieľ a LMX teória – definícia a podstata teórie „cesta – cieľ“, štruktúru a zložky teórie cesta – cieľ, znaky a praktické využitie teórie v praxi, prínosy a kritika teórie. Podstata a definícia teórie Leader – member exchange, podstata dyadického vzťahu, fungovanie modelu LMX v práci (in-group, out-group), využitie v praxi. Vytváranie procesu vodcovstva v zmysle LMX teórie.
7. Transformačné a charizmatické vodcovstvo – transakčné verzus transformačné vodcovstvo. Faktory transakčného vodcovstva. Nástroje transformačného vodcovstva. Príklad transformačného vodcu – Rudy Giuliani. Charizma a charizmatické vodcovstvo. Definícia charizmy. Ego verzus charizma (temná stránka charizmy). Porovnanie transformačného a charizmatického leadershipu. Výhody a nevýhody oboch prístupov.
8. Vedenie tímov – Hillovej model tímového vodcovstva, Tradičné verzus zdieľané tímové vodcovstvo. Interné, na úlohu orientované vodcovské opatrenie – zamerané na schopnosť vykonať prácu. Interné, vzťahovo orientované vodcovské opatrenia zamerané na zlepšenie interpersonálnej zručnosti členov tímu a vzťahy vo vnútri tímu. Externé vodcovské opatrenie – potrebné pre udržanie tímu a jeho ochrany pred externým prostredím. Tímová efektívnosť.

9. Vodcovstvo a emocionálna inteligencia – rozvoj a súčasná koncepcia emocionálnej inteligencie, definícia emocionálnej inteligencie, štruktúra emocionálnej inteligencie, porovnanie EQ a IQ, merania a možnosti rozvíjania a budovania EQ, pohľad D. Golemana na EI, dôležitosť a význam emocionálnej inteligencie na pracovisku, aktuálne štúdie ako dôkazy dôležitosti a významnosti EI v riadení a manažmente.

10. Vodcovstvo a kultúra - základné aspekty kultúry a kultúrnych odlišností, budovanie kultúrnej a interkultúrnej kompetencie, , interkultúrne rozdiely podľa Lewisa a Hofstedeho, vedenie multikultúrnych tímov (etnocentrizmus, stereotypy, predsudky, diskriminácia). Kultúrna inteligencia ako kľúčová zručnosť súčasných vodcov, štruktúra kultúrnej inteligencie, rozvoj a budovanie CQ. Dôležitosť CQ v rámci efektívneho vodcovstva.

11. Mužský a ženský pohľad na vodcovstvo – vodcovské štýly mužov a žien, kľúčové oblasti rozdielov pri uplatňovaní mužského a ženského vodcovstva, prehľad štýlov vedenia využívaných mužmi a ženami. Postavenie žien vo vedení a manažmente v súčasnosti, labyrint vodcovstva a jeho aspekty, fenomén skleneného stropu a skleneného útesu. Situácia na Slovensku a vo svete (bariéry a prekážky, motivácia, uplatňované nástroje z pohľadu podnikov a národnej ekonomiky na podporu žien vo vedení).

12. Etické teórie vodcovstva – slúžiace, spirituálne a autentické vodcovstvo. Faktory rastúceho záujmu o etické teórie vodcovstva, Servant (slúžiace) vodcovstvo – základná charakteristika a znaky, Spiritual (duchovné) vodcovstvo - základná charakteristika a znaky, Authentic (autentické) vodcovstvo - základná charakteristika a znaky. Definícia pokory. Význam etických teórií vodcovstva pre podnik.

13. Vodcovstvo in extremis - vodcovstvo v extrémnych situáciách. Definícia extrémnej situácie. Prístup zobrazujúci správanie sa vodcu a nasledovníka v rámci špecifickej skupiny kontextov. Porovnanie krízového vodcovstva a vodcovstva in extremis. Kľúčové charakteristiky in extremis vodcov - kompetencia, dôvera a lojalita. Motivácia nebezpečnou situáciou. Kontinuálne učenie sa počas extrémnej situácie. Zdieľanie rizika, vzájomná lojalita. In extremis vodca v podnikaní. Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do vodcovstva – študenti získajú povedomie o základoch vodcovstva a postate vodcovstva, opíšu vlastnú definíciu vodcovstva, riešia prípadové štúdie o efektívnych vodcoch zo slovenského a medzinárodného prostredia. Definujú základné znaky vodcovstva podľa subjektívneho zvažovania. Uplatňovanie kritického myslenia: hľadanie odpovede na otázku: Kto je to efektívny vodca?

2. Prístup k vodcovstvu zameraný na vlastnosti – študenti riešia prípadové štúdie zamerané na identifikáciu kľúčových vlastností vodcu: prípadová štúdia: Výber kandidáta na pozíciu generálneho manažér, prípadová štúdia: Michal Truban, prípadová štúdia: Sandrino rozhodnutie.

3. Prístup k vodcovstvu zameraný na zručnosti – testovanie v oblasti základných vodcovských zručností, aplikácia Kaztovhovho a Mumfordovho modelu zručností v rámci riešenia prípadových štúdií: Výskumný tím a jeho problémy, Andyho recept na úspech, Vodcovské a manažérske zručnosti. Diskusia o kľúčových zručnostiach vodcu súčasnosti a pochopenie rozdielov medzi lídrom a manažérom.

4. Prístup k vodcovstvu zameraný na správanie – prípadová štúdia Amundsen vs. Scott, na ktorej študenti aplikujú vedomosti a znalosti s oblasti vodcovských vlastností, zručností a správania sa vodcu. Prípadové štúdie: Porovnanie štýlov vedenia, Aplikovanie manažérskej mriežky na štýl vedenia, Výber štýlu vedenia v rôznych situáciách.

5. Situačný prístup k vodcovstvu - praktická aplikácia situačného štýlu vedenia pri riešení prípadových štúdií: Aký štýl má Bruce použiť?, Povodeň v autoservise, Študentský parlament. Študenti chápu a rozumejú ako strategicky môže situácia ovplyvniť štýl vedenia a samotný koncept vodcovstva. Uvádzajú aj vlastné príklady z praxe.

6. Teória vedenia ľudí cesta – cieľa a LMX teória – praktická aplikácia teória cesta- cieľ na prípadových štúdiách: Traja rozdielni vedúci a Problémy v bratislavskom SSC. Riešenie

prípadových štúdií zameraných na aplikáciu LMX teórie: Ako byť úspešný a hrať férovo, Zvýhodňovanie tímov v reklamnej agentúre.

7. Transformačné a charizmatiké vodcovstvo – Dánsky kráľ Kristián ako príklad transformačného vodcu. Študenti diskutujú o príkladoch charizmatikých vodcov – Adolf Hitler, Steve Jobs, Che Gevara. Historické súvislosti a prejavy charizmy u jednotlivých osobností. Vplyv charizmatikého vodcu na podnik.

8. Vedenie tímov - Prípadová štúdia o tímovom vodcovstve: Mount Everest – hora, kde je výstup dobrovoľný, ale návrat povinný. Konkurenčný boj - Adventure Consultants vs. Mountain Madness. Zlyhanie tímových vodcov – vytváranie pohyblivých cieľov, strata vízie. Predpoklady zlyhania tímových vodcov na príkladoch Scotta Fishera a Roberta Halla. Príčiny zlyhania tímových vodcov. Predpoklady pre zvládnutie tímového vodcovstva.

9. Vodcovstvo a emocionálna inteligencia – testovanie emocionálnej inteligencie a jej zložiek, diskusia o možnostiach rozvoja jednotlivých zložiek emocionálnej inteligencie. Prípadová štúdia: Sir Alex Ferguson – praktická aplikácia vedomostí o EI na príbehu a živote pána Fergusona. Príklady dobrej praxe z globálneho prostredia – ako EI pozitívne ovplyvňuje motiváciu, angažovanosť, produktivitu a kreativitu zamestnancov (s prihliadnutím na využívanie konceptu Pozitívnej psychológie). Práca s emóciami – cvičenie na rozpoznávanie emócií.

10. Vodcovstvo a kultúra – Praktické príklady a úlohy na pochopenie a aplikáciu kultúrnych špecifik v praxi. Prípadová štúdia zameraná na efektívne riadenie multikultúrneho tímu. Cvičenie zamerané na eliminovanie etnocentrizmu a zbavovania sa predsudkov. Spoznávanie iných kultúr – diskusia o kultúrnom šoku a zážitkoch s ľuďmi s iných kultúru.

11. Mužský a ženský pohľad na vodcovstvo – prípadová štúdia: Vedieť akceptovať ženský názor? – pochopenie rozdielov medzi mužským a ženským pôsobením a správaním sa v rámci tímu. Prípadová štúdia. Margaret Thatcherová (prvá britská premiérka), Jacinda Ardern (súčasná premiérka Nového Zélandu) – ženské vodcovstvo v čase krízy.

12. Etické teórie vodcovstva – Ježiš Kristus ako príklad slúžiaceho vodcu. Obraz kľáčiaceho Ježiša umývajúceho nohy svojim učeníkom. Metafora a porovnanie so súčasnými slúžiacimi vodcami. Joel Spolsky a jeho štýl slúžiaceho vodcovstva. Má význam pokora v podnikaní? Rozdiel medzi etikou a morálkou.

13. Vodcovstvo in extrémis - Prípadová štúdia Rebecca Kanisovej - riaditeľky inovácií Common Ground a jej vodcovstvo v extrémnej situácií. Hľadanie paralel s podnikaním. Situácie, kde extrémna hrozba pre podnik alebo pre životy jednotlivcov odkýva skutočný charakter vodcov a nasledovníkov. Prípadová štúdia - Hurikán Katrina a vedenie nemocnice v New Orleans.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

Anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 40

A	B	C	D	E	FX
35.0	40.0	17.5	2.5	2.5	2.5

**Vyučujúci:** Ing. Katarína Procházková, PhD., doc. Ing. Zuzana Skorková, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič,

PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková,  
PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného  
programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21037/21	<b>Názov predmetu:</b> Interkultúrny manažment (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21040/21-Manažment (v anglickom jazyku) alebo KM FPM/MMB21029/21-Personálny manažment (v anglickom jazyku) alebo KM FPM/MMB21041/21-Riadenie ľudských zdrojov (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežná písomná práca, 60 % kombinovaná skúška Pracovné zaťaženie študenta (v hodinách): pracovné zaťaženie študenta:	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na zápočtovú písomku 13 h, príprava na skúšku 39 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na podnik a jeho ekonomické procesy, ktorými je manažér schopný objavovať, identifikovať, analyzovať, hodnotiť a komunikovať kultúrny kontexte celého podniku v medzinárodnom prostredí vďaka pripravenosti na realizáciu variantných manažérskych riešení.</li><li>• Zvyšovať konkurencieschopnosti podnikových činností a hodnotových vzťahov ľudského kapitálu prekročením striktnnej paradigmy, ktorá zahŕňa okrem ekonomického hodnotenia aj sociálne východiská manažérskoho rozhodovania.</li><li>• Chápať aktuálne dôsledky globalizácie v meniacej sa európskej i svetovej spoločenskej situácii.</li><li>• Interdisciplinárne a komplementárne prechádzať od teoretických vymedzení a reflexií, cez interpretáciu existujúcich výskumov až po reflexiu slovenskej manažérskej praxe.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Efektívne rozvíjať kultúrno-ekonomické myslenie, ktoré pracuje v sociálno-historických súvislostiach a chápe kultúru ako nekonečný, efektívny a opakovateľný proces riešenia aktuálnych sociálno-ekonomických situácií v interkultúrnom kontexte.</li><li>• Efektívne využívať dimenzionálny prístup kultúrnych paradoxov, ktoré riešia podniky a sociálne inštitúcie na celom svete.</li><li>• Efektívne využívať proces rekonciliácie, ktorý učí študentov schopnosti odhaľovať protichodné názory, postoje a myšlienky, pátrať po príčinách a permanentne hľadať ekonomicky prijateľné možnosti riešenia.</li></ul>	

- Navrhnuť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na zvýšenie efektívnosti podnikových činností.

Zručnosť:

- Analyzovať kulturologické a sociálno-ekonomické procesy prebiehajúce v súčasnej etape migrácie i inklúzie.
- Nadobúdať a rozvíjať interkultúrnu komunikačnú kompetenciu, ktorá tvorí jadro zručností aktívnych manažérov nielen v multikultúrnom podnikateľskom prostredí, ale v súčasnosti je aj nutnou podmienkou uplatnenia sa na lokálnom trhu práce.
- Interpretovať kultúrne špecifiká podnikateľských subjektov.
- Kriticky zhodnotiť možnosti výberu podnikovej kultúry.
- Vykonať základné podnikové analýzy v oblasti podnikovej kultúry.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do interkultúrneho manažmentu.
2. Interkultúrne sociálne prostredie manažéra.
3. Interkultúrne hodnoty.
4. Pochopenie úlohy kultúry v manažmente.
5. Stratégia a interkultúrny manažment.
6. Riadenie ľudských zdrojov a interkultúrny manažment.
7. Organizačné štruktúry a interkultúrny manažment.
8. Riadenie vedomostí a interkultúrny manažment.
9. Kultúrou vedená inteligencia manažéra.
10. Manažér a kultúrne stretnutia.
11. Štúdium kultúrnych rozdielov pre manažérske účely.
12. Prieskum „well-beingu/mať sa dobre“ a interkultúrne prieskumy vo svete.
13. Interdisciplinarita interkultúrneho manažmentu.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do kurzu.
2. Prostredie globálneho manažéra.
3. Hofstedeho kultúrny kontext.
4. Trompenaarsov kultúrny kontext.
5. Stratégia a interkultúrny manažment.
6. Riadenie ľudských zdrojov a interkultúrny manažment.
7. Organizačná štruktúra a interkultúrny manažment.
8. Manažment expatriotov a interkultúrny manažment.
9. Motivácia a vedenie.
10. Manažéri a kultúrne stretnutia.
11. Integrovaný projekt.
12. Prezentácia seminárnych prác I.
13. Prezentácia seminárnych prác II.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. HOFSTEDE, Geert. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. London : McGraw-Hill, 2010. 549 p. ISBN 978-0-07-166418-9.
2. HAMPDEN-TURNER, Charles M. - TROMPENAARS, Fons. Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values. Yale: Yale University Press, 2000. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/euba/ebooks/detail.action?docID=3420235>.



3. JACOB, Nina. Intercultural Management. Londov : Kogan Page Ltd. 2003. 256 s. ISBN 0-7494-3582-8.
4. HOFSTEDE, Geert. Culture's Consequences. Beverly Hills : Sage, 2003. 616 s. ISBN 0803973241.
5. TROMPENAARS, Fons - TURNER Charles. H. Riding the Waves of Culture. London : John Murray Press, 2020. 432 s. ISBN 9781529346183.
6. ADLER, Nancy J. International Dimensions of Organizational Behaviour. South-Western : Thomson Learning, 2002. 398 p. ISBN 978-0324360745.

Doplňková literatúra:

1. BARMAYER, Christopher – FRANKLIN, Peter. Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy. London: Red Globe Press, 2016. 360 p. ISBN 978-1137027375.
2. DERESKY, Helen. International Management: Managing Across Borders and Cultures, (9th edition). London: Pearson, 2017. 504 s. ISBN 9781292153537.
3. HILL, Charles W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace (8th ed.). New York : McGraw-Hill, 2012. 747 s. ISBN 9780077140656.
4. BARLETT, Christopher - GHOSHAL, Sumantra. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Brighton : Harvard Business School Press, 2002. 416 s. ISBN 978-1578517077.
5. DUNNING, John H. Multinational Enterprises and the Global Economy (2nd ed.). Boston : Addison-Wesley, 2008. 960 s. ISBN 978 1 84376 525 7.
6. GHEMAWAT, Pankaj. World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It. Brighton : Harvard Business School Publishing, 2011. 400 s. ISBN 978-1422138649.
7. GHEMAWAT, Pankaj. Redefining Global Strategy: Crossing Border in a World Where Differences Still Matter. Brighton : Harvard Business School Publishing, 2007. ISBN 9781591398660.
8. JONES, Geoffrey. Multinationals and Global Capitalism. Oxford : Oxford University Press, 2005. 352 p. ISBN 9780199272105.
9. PENG, Mike W. Global Business. 2nd Edition. Boston : South Western Cengage Learning, 2011. 656 p. ISBN 978-1305500891.
10. VERBEKE, Alain. International Business Strategy. Cambridge : Cambridge University, 2009. 611 s. ISBN 1107683092.

**Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do interkultúrneho manažmentu. Koncepcie kultúrneho manažmentu. Teoretické základy interkultúrneho manažmentu. Modely interkultúrneho manažmentu. Pravidlá sociálnej interakcie v manažmente. Kultúra ako mentálne programovanie. Kultúrny relativizmus. Vrstvy kultúry. Zmena kultúry: menia sa procesy, hodnoty zostávajú. Príčiny rozmanitosti a zmien v kultúre. Rozdiely v národných kultúrach manažmentu, národné kultúry alebo národné inštitúcie. Dimenzie kultúr a klasifikácia národných kultúr. Organizačné kultúry.
2. Interkultúrne sociálne prostredie manažéra. Posúdenie politickej, hospodárskej, právnej a technologickej kultúry. Riadenie vzájomnej závislosti: sociálna zodpovednosť, etika, udržateľnosť. Globálne podnikateľské prostredie. Úloha globálneho manažéra. Globálne elektronické podnikanie. Od CSR k zdieľanej hodnote. Etika pri používaní technológií. Riadenie vzájomnej závislosti medzi dcérskou a hosťiteľskou krajinou. Riadenie environmentálnej závislosti a udržateľnosti. Implementácia stratégií trvalej udržateľnosti. Digitalizácia, umelá inteligencia a interkultúrny manažment.
3. Interkultúrne hodnoty. Kultúrny kontext Hofstede. Asertivita. Orientácia do budúcnosti. Orientácia na výkon. Ľudská orientácia. Kultúrne zoskupenia. Hodnotové dimenzie spoločnosti podľa Hofstedeho: výkonová vzdialenosť, vyhýbanie sa neistote, individualizmus, mužskosť, dlhodobá orientácia. Kritické rozdiely v hodnote: čas, zmena, materiálne faktory,

individualizmus. Internet a kultúra. Rozvíjanie kultúrnych profilov. Ako môže medzinárodný manažér s individualistickou ideológiou riadiť zahraničnú spoločnosť v kolektivistickú spoločnosť?

4. Pochopenie úlohy kultúry v manažmente. Kultúrny kontext Trompenaarsa. Univerzalizmus verzus špecifickosť. Povinnosť. Neutrálne versus afektívne. Emocionálna orientácia vo vzťahoch. Ochrana osobných údajov vo vzťahoch. Úspech verzus očakávanie. Zdroj moci a postavenia. Dôsledky alebo príčina. Kultúrne a manažérske štýly po celom svete. Výsledky výskumu a osobné pozorovania s cieľom vytvoriť design/portrét charakteru (kultúrneho profilu), ktorý môže pomôcť predvídať, ako motivovať ľudí a koordinovať pracovné procesy v konkrétnom interkultúrnom kontexte.

5. Stratégia a interkultúrny manažment. Interkultúrne rokovania a rozhodovanie. Porovnávanie kultúrnych profilov. Kontext v rokovaní. Rozvíjanie kultúrnej citlivosti. Vytváranie kultúrnych kódov. Selektívny prenos informácií. Vplyv kultúry na rozhodovanie. Časovanie a plánovanie. Vplyv kultúry na strategické rozhodnutia. Kultúrne vplyvy na strategické vykonávanie. Diabol je v detailoch: čo sa stane, keď sa business „manželstvo“ uzavretie v ideálnych technických (hard side) podmienkach dostane do neočakávaných problémov (soft side), ako sú kultúrne konflikty a vládne obmedzenia.

6. Riadenie ľudských zdrojov a interkultúrny manažment. Nábor a výber zamestnancov do interkultúrneho prostredia – vysielanie zamestnancov do zahraničia. Expatrioti a riadenie výkonnosti. Výkonnosť interkultúrnych tímov. Vzdelávanie a rozvoj expatriotov. Tréningy interkultúrnych komunikačných kompetencií. Odmeňovanie expatriotov. Kariérny rozvoj expatriotov. Rola manželiek/partneriek a rodiny v profesionálnej kariére a osobnom živote expatriota. Návrat expatriotov do domovskej kultúry. Odovzdávanie vedomostí expatriotov. Model role ženy v interkultúrnom prostredí. Hierarchia potrieb v interkultúrnom kontexte. Interkultúrny výskum a leadership.

7. Organizačné štruktúry a interkultúrny manažment. Integrované globálne štruktúry. Organizácia je globálna, koná na lokálnej úrovni. Tímy ako globálno-lokálna štruktúra. Výber organizačnej formy. Zmena a dizajn. Premenné organizačného usporiadania. Prijímanie skúseností verzus rigidita. Svedomie verzus nespôľahlivosť. Extrovertnosť versus introvertnosť. Neuroticismus versus citová stabilita. Usporiadanosť. Autoritárstvo. Osobná potreba výsledkov. Odcudzenie. Metafory organizačných štruktúr v interkultúrnom manažmente: záhrady, kytice a kvety (makro, mezzo, micro).

8. Riadenie vedomostí a interkultúrny manažment. Manažment znalostí a interkultúrny manažment. Integrácia a výhody zo skúseností a zručností, ktoré sa zamestnanci učia. Manažéri repatriácie z hostiteľskej krajiny. Nástroje a metódy. Úlohy a zodpovednosti. Partnerstvo, správa vecí verejných, vedenie. Legislatívny rámec riadenia znalostí. Hlavné zásady. Požiadavky na zdroje. Monitorovanie, hodnotenie, využívanie. Prekážky v implementácii riadenia znalostí. Udržateľnosť systému riadenia znalostí.

9. Kultúrou vedená inteligencia manažéra. Kultúrna inteligencia (CI). Kvociet kultúrnej inteligencie (CIQ). Odhodlanie, vedomosti, stratégia, akčnosť. Dôvera a zdatnosť pri práci v rámci kultúry. Premýšľanie o myslení. „Myslím, že to dokážem“. Kultúrna inteligencia v praxi. Budúcnosť kultúrnej inteligencie. Rozdiely v kultúrnej inteligencii oproti ostatným inteligenciám. Poznanie. Metapoznanie. Seba-účinnosť. Zásady kultúrnej inteligencie. Kultúrny, medzikultúrny, intrakultúrny, multikultúrny.

10. Manažér a kultúrne stretnutia. Jazyk a humor. Etnocentrizmus a xenofília. Interkultúrne rokovania. Nadnárodné obchodné korporácie. Koordinácia multinacionálnych spoločností: štruktúra sa musí riadiť kultúrou. Marketing, reklama a spotrebiteľské správanie. Medzinárodná politika a stretnutia na medzinárodnej úrovni. Ekonomický rozvoj bez rozvoja a spolupráca pri rozvoji. Prístupy vo výučbe interkultúrneho manažmentu. Kultúrna konvergencia a divergencia.

11. Štúdium kultúrnych rozdielov pre manažérske účely. Merateľnosť hodnôt. Použitie korelácií. Replikácia výskumu IBM. Prieskum čínskej hodnotovej orientácie. Overenie skóre kultúry krajiny iným ukazovateľom. Skóre krajiny a skóre osobnosti: dôvody stereotypizácie aj v manažmente. Rozšírenie modelu Hofstedeho dimenzií: Minkovov prieskum hodnotových rebríčkov vo svete. Kultúrne rozdiely podľa regiónu, etnicity, náboženstva, rodovej citlivosti, generácie, triedy. Čítanie mentálnych programov/softvérov myslenia: návrhy pre výskumných pracovníkov.

12. Prieskum „well-beingu/mať sa dobre“ a interkultúrne prieskumy vo svete. Oddávanie sa záľubám verzus zdržanlivosť ako spoločenský rozmer. Záľuby verzus zdržanlivosť ako subjektívne blaho v medzinárodných štúdiách. Záľuby verzus zdržanlivosť a zdravie, optimizmus a zvyšovanie natality. Záľuby verzus zdržanlivosť, potreba priateľstva a spotrebiteľské správanie. Záľuby verzus zdržanlivosť na pracovisku a v štáte. Príčiny spoločenských rozdielov v záľubách verzus zdržanlivosť.

13. Interdisciplinarita interkultúrneho manažmentu. Vývoj kultúr v historickom kontexte. Digitalizácia a umelá inteligencia. Veľké civilizácie: pred 5 miliónmi rokov, pred 7500 rokmi a teraz. Zdroje kultúrnej rozmanitosti a zmeny. Podstata evolúcie. Evolúcia je viac ako gény. Evolúcia predbieha sebestvo: skupiny sú nad jednotlivcami. Jednotlivci a inštitúcie v prúde života. Vývoj kultúry v práci dnes. Budúcnosť kultúry.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do kurzu. Stanovenie pravidiel a očakávaní. Globalizácia: Ettenson, R. & Klein, J. (2000). Značky minulosti. Harvard Business Review. Vydanie november/december. Interkultúrne podnikateľské prostredie: Moss, D. (2011). Nerovnosť a globalizácia (HBS 705-040).

Identifikovať niektoré zo základných trendov v distribúcii príjmov (na národnej aj globálnej úrovni) a vyzdvihnúť hlavné argumenty o príčinách a dôsledkoch nerovnosti.

2. Prostredie globálneho manažéra. Etika v globálnom manažmente. Robertson, C.: Morálna filozofia medzikultúrnej spoločenskej etiky. Správanie založené na systéme kultúrnej hodnoty a všeobecne akceptovaných spôsoboch podnikania v každej krajine alebo spoločnosti. Normy sú založené na všeobecne akceptovaných usmerneniach náboženstva, filozofie, profesijných organizácií a právneho systému. Zložitosť kombinácie rôznych národných a kultúrnych faktorov je konkrétne hosťiteľské prostredie, ktoré sa kombinuje pri určovaní etických a neetických spoločenských noriem. Ako môžu manažéri vyslaní do zahraničia udržať kultúrnu rovnováhu zodpovednosti s rôznorodými kultúrne založenými zúčastnenými stranami: vlastníkmi, veriteľmi, spotrebiteľmi, zamestnancami, dodávateľmi, vládami a spoločnosťami? Prípadová štúdia: Levi Strauss - odmeny súvisiace s celkovým cieľom udržateľnosti spoločnosti. Experimentálne cvičenie: „Ethics in the Trenches“.

3. Hofstedeho kultúrny kontext. Environmentálne premenné ovplyvňujúce riadiace funkcie: Harris, P.: Zvládanie kultúrnych rozdielov. Prípadová štúdia: Catlin, L. (2017): Austrálsky manažér v americkej spoločnosti. Pomocou Hofstedeho kultúrnych charakteristík porovnať Austráliu a USA z rôznych merateľných veličín. Vytvoriť akčný plán, ktorý by spoločnosti mohli použiť pri príprave vedúcich pracovníkov a ich rodín na vyslanie do zahraničia.

4. Trompenaarsov kultúrny kontext. Diskutujte o typoch prevádzkových konfliktov, ktoré by sa mohli vyskytnúť v medzinárodnom kontexte z dôvodu rôznych postojov k času, zmenám, materiálnym faktorom a individualizmu. Uveďte príklad týkajúci sa konkrétnych krajín: Mexiko, Francúzsko, India. Ako internet a kultúra vzájomne súvisia. Experimentálne cvičenie: Britský štátny príslušník pracujúci v Šanghaji. Pokúste sa identifikovať problémy a poskytnúť mu možné odporúčania.

5. Stratégia a interkultúrny manažment. Zainteresované strany v oblasti interkultúrneho manažmentu. Konflikty vyjednávania medzi kultúrami s nízkym a vysokým kontextom. Experimentálne cvičenie: Diodati, E.: Pochopenie rozmanitosti. „Multikultúrne rokovania“. Identifikácia a vyhodnotenie problémov spojených s rokovaním s ľuďmi z iných kultúr.

Prípadová štúdia: „Rozhodovanie o internetových vyhľadávačoch“. Porovnajete päť vyhľadávacích nástrojov v globálnom podnikaní.

6. Riadenie ľudských zdrojov a interkultúrny manažment. Príbeh: „Ženy v manažmente obývajú svet“. Aké sú príčiny malého počtu žien vysielaných do zahraničia? Čo viac môžu spoločnosti urobiť, aby využili ženy ako zdroj pre medzinárodné riadenie? Vietnam: Úloha odborov pri dosahovaní udržateľnosti výroby a globálnej konkurencieschopnosti. Pracovné vzťahy v Nemecku. Diskusia o dôvodoch rastúcej konvergencie a vzájomnej závislosti odborových zväzov po celom svete.

7. Organizačná štruktúra a interkultúrny manažment. Vzťahy medzi strategickým riadením, organizačnými premennými a zameraním sa na zamestnancov. Príbeh: „Procter and Gamble's Think Globally-Act Locally Structure“. Tímy ako globálno-lokálna štruktúra. Príbeh: „Zmena organizačných štruktúr spoločností rozvíjajúcich sa trhov“. Globálna sieťová štruktúra e-korporácie. Organizačné alternatívy a rozvoj pre globálne spoločnosti. Štrukturálne premenné s vplyvom na implementáciu globálnych stratégií. Zmeny, ktoré si môžu vyžadovať nový organizačný dizajn. FIFA: Nezávislý riadiaci výbor.

8. Manažment expatriotov a interkultúrny manažment. Prípadová štúdia: „The Expat Life“. Premenné ovplyvňujúce úspech prenosu vedomostí od repatriovaného manažéra. Prípadová štúdia: „Úloha Kelly v Japonsku“. Vysvetlite konflikty v kultúre, zvykoch a očakávaníach, ktoré sa vyskytli. Aké štádium kultúrneho šoku zažívajú rodiny Kelly? Otočte hodiny späť, keď bola Kelly ponúknutá pozícia v Tokiu. Čo, ak vôbec, sa malo urobiť inak a kto to mal vykonať? Čo by sa malo urobiť, ak by ste boli v Kellynej situácii?

9. Motivácia a vedenie. Kultúrna podmienenosť vo vodcovskom procese: integračný model. Ako môžeme využiť štyri Hofstedove dimenzie - mocenskú vzdialenosť, vyhýbanie sa neistote, individualizmus a mužskosť - na získanie prehľadu o podriadených vzťahoch po celom svete? Uveďte niekoľko konkrétnych príkladov. Opíšte premenné obsahu a kontextu vo vodcovskej situácii. Aké ďalšie premenné sú súčasťou interkultúrneho vedenia? Vedenie nepredvídaných udalostí a jeho význam.

10. Manažéri a kultúrne stretnutia. Prípadová štúdia: Voda, R. : Carlo D'Asaro Biondo, šéf stratégie EÚ spoločnosti Google v oblasti útoku na jeho dobré meno. História stretnutí spoločnosti Google s európskymi autoritami a ľuďmi. Kultúrne faktory, ktoré ovplyvnili tieto stretnutia. Vysvetlite: Môžem koláč zväčšiť pre všetkých. Čo sa stalo od vzniku tohto prípadu v roku 2015? Ako sa darí Biondovi?

11. Integračný projekt. Výskumné oblasti interkultúrneho manažmentu. Projekt si vyžaduje výskum, predstavivosť a logiku s využitím obsahu tohto kurzu. Skupina od troch do piatich študentov vytvára imaginárnu spoločnosť, ktorá už nejaký čas pôsobí na domácej scéne. Skupina študentov predstavuje vrcholový manažment, ktorý sa rozhodol, že je čas ísť na medzinárodný trh. Úlohou je opísať kultúru spoločnosti. Uviesť dôvod, prečo ísť do zahraničia. Rozhodnúť sa pre krajinu, zdôvodniť túto voľbu. Uviesť kultúrny, ekonomický a sociálny profil oblasti, v ktorej bude pôsobiť. Vypracovať organizačnú štruktúru. Rozhodnúť sa o spôsobe výberu vrcholových manažérov. Diskutovať o problémoch s komunikáciou. Vysvetliť riziká spojené s legislatívou a plán riešení.

12. Prezentácia seminárnych prác I. Výskumné oblasti interkultúrneho manažmentu. Prezentácia záverečných prác, časť I. Udeľovanie zápočtov. Kvantitatívne hodnotenie seminárnej práce: dodržanie termínu, dosiahnuteľnosť časových limitov, dodržanie formátovania/formálnej stránky a vnútornej logickej štruktúry. Kvalitatívne hodnotenie seminárnej práce: stanovenie cieľu a miera jeho naplnenia. Štylistická úroveň. Vhodnosť použitých metód. Využitie literatúry. Hĺbka a kvalita spracovanej témy. Prínosy práce.

13. Prezentácia seminárnych prác II. Výskumné oblasti interkultúrneho manažmentu. Prezentácia záverečných prác, časť I. Udeľovanie zápočtov. Kvantitatívne hodnotenie seminárnej práce: dodržanie termínu, dosiahnuteľnosť časových limitov, dodržanie formátovania/formálnej stránky

a vnútornej logickej štruktúry. Kvalitatívne hodnotenie seminárnej práce: stanovenie cieľu a miera jeho naplnenia. Štylistická úroveň. Vhodnosť použitých metód. Využitie literatúry. Hĺbka a kvalita spracovanej témy. Prínosy práce.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**  
anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 41

A	B	C	D	E	FX
63.41	29.27	7.32	0.0	0.0	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Natália Tarišková, PhD., doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21038/21	<b>Názov predmetu:</b> Manažment zmien (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 3	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21040/21-Manažment (v anglickom jazyku) alebo KM FPM/MMB21032/21-Strategický manažment (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 10 % aktivita na vyučovaní, 30 % seminárna práca, 60 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 78 h (účasť na cvičeniach 26 h, vypracovanie seminárnej práce 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• nadobudnúť vedomosti o príčinách vzniku a zmysle manažmentu zmien,</li><li>• nadobudnúť vedomosti o teóriách a koncepciách manažmentu zmien,</li><li>• nadobudnúť vedomosti o metódach prekonávania odporu proti zmene, utváraní pozitívneho postoja k zmene a vodcovstve v procese zmeny,</li><li>• nadobudnúť vedomosti o nástrojoch manažmentu zmien,</li><li>• nadobudnúť vedomosti o vlastnostiach, priebehu a akceptácii kritických a tranzitívnych zmien.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• identifikovať a rozlišovať zmeny v ich početnosti, hĺbke a šírke, a podľa toho stanoviť ich vplyv na vnútorné procesy podniku a jeho pozíciu v externom prostredí,</li><li>• tvorivo a kriticky rozmyšľať o zmysle zmien, ktoré sa dotýkajú podniku a voľbe vhodného postoja k týmto zmenám,</li><li>• orientovať sa v zložitom a dynamickom podnikateľskom prostredí, vhodne reagovať na prúd zmien rôznej predvídateľnosti a rozhodovať sa medzi akceptáciou, korektúrou, inováciou, vyčkávaním a čiastočným alebo úplným odmietnutím zmien.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• osvojiť si nástroje na včasné spoznávanie externých a interných príčin vzniku zmien,</li><li>• osvojiť si nástroje na prekonávanie odporu k zmene a nástroje na adaptáciu podniku na zmenu,</li><li>• osvojiť si nástroje na identifikovanie motívov konania účastníkov procesu zmeny,</li><li>• naučiť elementárne spôsobilosti ako sa na zmeny adaptovať a využívať ich v prospech podniku,</li><li>• naučiť sa elementárne spôsobilosti ako zmeny podnecovať, realizovať a využívať v prospech podniku.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie cvičení:	

1. Typológia zmien.
2. Príčiny vzniku zmien.
3. Procesy plánovanej zmeny.
4. Procesy neplánovanej zmeny.
5. Adaptácia na zmenu.
6. Utváranie pozitívneho postoja k zmenám.
7. Vedenie ľudí v procese zmien.
8. Vybrané nástroje manažmentu zmien.
9. Manažment kritických zmien. (kríza) I.
10. Manažment kritických zmien. (turnaround) II.
11. Manažment tranzitívnych zmien. (TQM, reinžiniering) I.
12. Manažment tranzitívnych zmien. (fúzie a akvizície) II.
13. Prezentácia seminárnych prác.

### **Odporúčaná literatúra:**

#### Základná literatúra:

1. CAMERON, Esther – GREE, Mike. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. London : Kogan Page; 5 edition, 2019. 544 s. ISBN 9780749496975.
2. KOTTER, John. P. Accelerate. Harvard : Harvard Business Review Press, 2014. 200 s. ISBN 9781625272546.
3. KOTTER, John. P. – COHEN, Dan S. Heart of Change. Harvard : Harvard Business Review Press, 2012. 214 s. ISBN 978-1422187333.

#### Doplňková literatúra:

1. ANTHONY, Scott D. – COBBAN, Paul – NAIR, Rahul – PAINCHAUD, Natalie. Breaking down the barriers to innovation. HBR November – December 2019.
2. CASCIARO, Tiziana - EDMONDSON, Amy C. – JANG, Sujin. Cross-Silo Leadership. HBR May-June 2019.
3. FRICK, Walter. How to survive a recession and thrive afterward. HBR May-June 2019.
4. GIBBSON, Paul. The Science of Successful Organizational Change. Pearson 2015.
5. HAYES, John. The theory and practice of change management. 5 edition, Macmillan Education UK, 2018.
6. CHRISTENSEN, Clayton M. – RAYNOR Michael – McDONALD Rory. What is disruptive innovation? HBR December 2015.
7. SALERNO, ANN – BROCK, Lillie. The change cycle. How people can survive and thrive in organizational change. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2008. 216 p. ISBN 978-1576754986.
8. PISANO, Gary. P. The hard true about innovative cultures. HBR January – February 2019.
- MOLDOVEANU, Mihnea – NARAYANDAS, Das. The future of leadership development. HBR March – April 2019.

### **Sylabus predmetu:**

#### Tematické vymedzenie cvičení:

1. Typológia zmien.  
Organizácia ako objekt a subjekt zmeny. Organizačná a strategická zmena. Hĺbka, zložitosť a difúzia zmeny. Obsah zmien. Typologické koncepcie: pasivita a aktivita, originalita a kvalita, stabilita a transformácia, hĺbka a trvanie, evolúcia a revolúcia.  
Prípadová štúdia: Kam zmizol môj syr.  
Zadanie seminárnej práce.
2. Príčiny vzniku zmien.

Nestálosť vonkajšieho prostredia. Príčiny a prejavy turbulencie. Krátkodobé a dlhodobé vplyvy. Externé a interné vplyvy. Stratifikácia príčin zmien.. Prekonávanie organizačných stereotypov. Príčiny zmien: Zmena v záujme zmeny. Naštartovanie zmeny: Zdroje sebauspokojenia a samoľúbosti. Navodenie stavu potreby, naliehavosti a nevyhnutnosti zmeny. Vnútropodnikové a prevádzkové príčiny vzniku zmien.

Prípadová štúdia: Adaptácia na digitálnu fotografiu v Kodaku.

Pracovný list: Čo podnecuje zmeny vo vašej organizácii? Elektronická zdravotná dokumentácia.

3. Procesy plánovanej zmeny.

Osobitosti manažmentu zmien. Cyklické modely. Lineárne modely. Integrovaný štvorfázový model (Bullock – Batten). Päťfázový model (Donnelly – Gibson – Ivancevich). Šesťfázový model EASIER (Hussey). Osemfázový model (Kotter). Metamorfovanie. Budovanie organizačnej spôsobilosti na zmeny (zmenová agenda, metodológia procesu zmeny, infraštruktúra zmeny, excelentné centrum strategickej zmeny, kancelária strategickej zmeny)

Prípadová štúdia: Zdroje uspokojenia a naliehavosť potreby zmeny.

4. Procesy neplánovanej zmeny.

Charakteristika a faktory procesu neplánovanej zmeny. Trojfázový model zvyšovania výkonu zdola nahor (Orgland). Komplexný prístup k riadeniu zmien. Účastníci procesu zmien. Agent, advokát, sponzor, nositeľ. Role účastníkov procesu organizačnej zmeny. Intervencie na uľahčovanie zmeny

Prípadová štúdia: Reforma podnikového vzdelávania. Zavedenie študijného programu MBA v PBS.

5. Adaptácia na zmenu.

Príčiny odporu proti zmene. Individuálny a skupinový odpor. Metódy prekonávania odporu.

Adaptačné skupiny. Adaptačné vzorce. Adaptačné cykly. Príčiny neúspešnej zmeny.

Dekódovanie odporu voči zmene. Chyby a pasce v procese adaptácie na zmenu.

Prípadová štúdia: Dekódovanie odporu voči zmene. Prežil som to ja, prežijete to aj vy. Čo s problematickým nadriadeným?

6. Utváranie pozitívneho postoja k zmenám.

Organizačný rozvoj. Budovanie tímu. Hodnotenie prostredníctvom spätnej väzby. Matica organizačného rozvoja. Tréning citlivosti. Pružnosť organizácie. Podniková kultúra podporujúca zmenu. Učiacia sa organizácia. Identifikácia učiacej sa organizácie. Spolupráca ako nástroj riadenia zmeny.

Prípadová štúdia: Zmena podnikovej kultúry v British Airways. Zákony učiacej sa organizácie.

7. Vedenie ľudí v procese zmien.

Charakteristika vodcovstva. Podmienky vzniku vodcovstva. Teoretické koncepcie vodcovstva.

Výchova a výcvik k vodcovstvu. Vodcovské zručnosti. Vodcovstvo veľkých zmien. Vodcovský rozmer manažérskej práce. Manažment verzus vodcovstvo. Charizmatické a funkčné vodcovstvo.

Prípadová štúdia: Roztápajúci sa ľadovec. Deväť princípov vlády Alžbety I.

Prípadová štúdia: Roztápajúci sa ľadovec. Deväť princípov vlády Alžbety I.

8. Vybrané nástroje manažmentu zmien.

Komunikácia zmeny. Explicitný a implicitný prístup k manažmentu zmien. Tvrdé aspekty manažmentu zmien. Spolupráca medzi iniciátormi a realizátormi zmien. Manažment

kontinuálnych zmien. Motívy a dôvody k trvalému zlepšovaniu. Teória E a O.

Prípadová štúdia: Revitalizácia britskej maloobchodnej siete ASDA.

Prípadová štúdia: Revitalizácia britskej maloobchodnej siete ASDA.

9.-10. Manažment kritických zmien. (Kríza, turnaround).

Nástroje krízového manažmentu. Časový a obsahový postup revitalizácie. Financovanie

nápravných opatrení. Nositelia revitalizácie v podniku. Podmienky aplikácie turnaroundu.

Nástroje turnaroundu. Redukcia nákladov, zásob, nadbytočného majetku, zamestnancov,

organizačnej nadmernosti, dlhov. Zmena produktu, imidžu, etiky. Vykonávatelia turnaroundu.

Prípadová štúdia: Kríza v Obuvexe.

11.-12. Manažment tranzitívnych zmien. (TQM, reinžiniering, fúzie a akvizície).



Zásady TQM. Formy aktivizácie pracovníkov ku kvalite. Kľúčové charakteristiky reinžinieringu. Revízia výrobných a prevádzkových procesov. Identifikácia reinžinieringových príležitostí. Reinžinieringové zmeny. Vykonávatelia reinžinieringu. Fúzie a akvizície. Reinžiniering prevádzkových procesov.

Prípadová štúdia: Akvizícia Daimler – Chrysler.

13. Prezentácia seminárnych prác

Aplikácie konceptov a metód manažmentu zmien na praktické situácie a príklady.

Prezentácia a diskusia k seminárnym prácam.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

Anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 14

A	B	C	D	E	FX
57.14	42.86	0.0	0.0	0.0	0.0

**Vyučujúci:** prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., Ing. Natália Tarišková, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21039/21	<b>Názov predmetu:</b> Podnikateľstvo (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 3	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21032/21-Strategický manažment (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 10 % aktivita na cvičení, 30 % seminárna práca, 60 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre a vypracovanie seminárnej práce 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• predmet poskytuje súhrnné poznatky o podnikateľskom procese od vzniku nápadu až po predaj hotového produktu,</li><li>• kľúčovou vedomosťou je transformácia podnikateľského nápadu na minimálne životaschopný produkt a podnikateľský model, ktorý umožní udržateľné a rastúce podnikanie,</li><li>• podnikateľstvo je predstavené ako profesia svojho druhu, ktorá je kombináciou podnikateľského talentu, osobnostných vlastností, profesionálnej prípravy a v praxi overených postupov.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• osvojiť si zmysel, poslanie a podmienky životaschopného a spoločensky užitočného a zodpovedného podnikania,</li><li>• nájsť neuspokojenú potrebu, vytvárať a rozvíjať podnikateľský nápad, transformovať neuspokojený dopyt na atraktívnu ponuku stvrnenú minimálne životaschopným produktom,</li><li>• zostaviť podnikateľský model na realizáciu podnikania,</li><li>• presvedčiť investorov, aby poskytli finančné zdroje na realizáciu nápadu a rast podniku,</li><li>• vstúpiť na trh, získať prístup do distribúcie a etablovať podnik na trhu.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• podnikateľské myslenie, ktoré dokáže identifikovať neuspokojené potreby a medzery na trhu alebo utvárať potreby úplne nové,</li><li>• podnikateľské myslenie, ktoré vníma podnikateľské príležitosti v medzinárodnom až globálnom rozmere,</li><li>• kombinovať a syntetizovať výsledky osobnej a tímovej intuície a analýzy do podnikateľského nápadu,</li></ul>	

- koordinovať prácu v tíme, riešiť názorové, záujmové a odborné konfrontácie na tému rozvoj nápadu, prežitie a rast podniku,
- presvedčivé a argumentačne podložené prezentovanie podnikateľského nápadu pred investorom,
- založenie vlastného podniku alebo uplatnenie podnikateľského štýlu manažérskej práce v existujúcom podniku.

### **Stručná osnova predmetu:**

1. Podnikateľstvo a podnikateľ.
2. Podnikateľská príležitosť a podnikateľský nápad
3. Hodnotenie podnikateľského nápadu I: Analýza ponúkanej hodnoty a jej súlad s neuspokojenou potrebou.
4. Hodnotenie podnikateľského nápadu II: Analýza realizovateľnosti
5. Minimálne životaschopný produkt a trhové testovanie
6. Zostavenie a vizualizácia podnikateľského modelu.
7. Reálna aplikácia podnikateľského modelu.
8. Druhy finančných zdrojov.
9. Obstarávanie finančných zdrojov.
10. Rozvíjanie partnerstiev na podporu nového podnikania.
11. Vstup na trh.
12. Realizácia distribúcie.
13. Právne aspekty podnikania.

### Úlohy na cvičeniach:

1. Zadanie seminárnej práce - podnikateľského projektu.
2. Formulovanie podnikateľského nápadu.
3. Identifikácia neuspokojenej potreby a analýza obsahu ponúkanej hodnoty.
4. Analýza realizovateľnosti ponúkanej hodnoty.
5. Zostavenie minimálne životaschopného produktu a jeho trhové overovanie.
6. Zostavenie podnikateľského modelu na báze analyzovanej ponúkanej hodnoty.
7. Konfrontácia podnikateľského modelu so štandardizovanými podnikateľskými modelmi.
8. Voľba vhodného druhu financovania podnikateľského nápadu.
9. Vyjednávanie s poskytovateľmi finančných zdrojov.
10. Vzťah podnikateľského modelu a partnerskej siete.
11. Propagácia, vstup na trh a predaj produktu.
12. Voľba a rozvoj distribučnej siete.
13. Prezentácia podnikateľského projektu.

### **Odporúčaná literatúra:**

#### Základná literatúra:

1. BARON, Robert. A. – HMIELSKI, Keith. M.: Essentials of entrepreneurship. Changing the world, one idea at a time. Cheltenham : EE Edward Elgar, MA, 2018. 384 s. ISBN 978-1-78811-590-2.
2. FELD, Bred – MENDELSON, Jason. Venture deals. 2nd Edition. Hoboken : Wiley, 2013. 272 s. ISBN: 978-1118443613.
3. KURATKO, Donald F. Entrepreneurship. Theory, process, practice. Tenth edition. London : Cengage Learning, 2017. 465 s. ISBN 978-1-305-57624-7.
4. NECK, Heidi M. – NECK, Christopher P. – MURRAY, Emma L. Entrepreneurship. The practice and mindset. Los Angeles : SAGE Publishing, 2018. 530 s. ISBN 9781506376158.
5. OSTERWALDER, Alexander – PIGNEUR, Yves – BERNARDA, Gregory – SMITH, Alan. Value proposition design. Hoboken : Wiley, 2014. 320 s. ISBN 978-1-118-96805-5.
6. SCARBOURGH, Norman M. – CORNWALL, Jeffrey R. Essentials of entrepreneurship and small business management. London : Pearson, 2019. ISBN 9780136879664.

#### Doplňková literatúra:

1. BURNS, P. New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. London : Palgrave MacMillan 2014. 528 s. ISBN 978-1137332899.
2. BUSSGANG, Jeffrey. Are you suited for a start-up. HBR, November-December 2017.
3. BUTLER, Timothy. Hiring entrepreneurial leader. HBR, March-April 2017.
4. FISHER Steven. – DUANE, Ja-Nae. The start-up equation. New York : McGraw-Hill, 2016. 320 s. ISBN 978-0071832366.
5. GASSMANN, Oliver – FRANKENBERG, Karolin – CSIK, Michaela. The business model navigator. London : Pearson, 2014. 400 s. ISBN 978-1292065816.
6. GOMPERS, Paul A. – GORNALL, Will – KAPLAN, Steven N. – STREBULAEV, Ilyya. How venture capitalist make decisions. HBR, March-April, 2021.
7. GULATI, Ranjay. Soul of start-up. HBR, July–August 2019.
8. ONYEMAH, Vincent – RIVERA PESQUERA, Martha – ALI, Abdul. What entrepreneurs get wrong. HBR, May 2013.
9. STESKAL, Milan – BONDAREVA, Alexandra. Idea to funding. Vienna : Milan Steskal, 2017. 140 s. ISBN 978-8097265915.

#### Sylabus predmetu:

##### 1. Podnikateľstvo a podnikateľ.

Evolúcia podnikateľstva. Podnikateľské koncepcie (druhy, myšlienkové školy, procesy).

Podnikateľské mýty. Kognitívne základy podnikateľstva. Podnikateľské rozmýšľanie. Nároky na osobu podnikateľa. Negatívne stránky podnikateľstva. Podnikateľská etika a etické dilemy.

##### 2. Podnikateľská príležitosť a podnikateľský nápad

Identifikácia podnikateľských príležitostí. Objavovanie a vynachádzanie neuspokojenej alebo úplne novej potreby. Podnikateľská predstavivosť a tvorivosť. Proces vzniku podnikateľského nápadu. Inovačný proces a kreatívne experimentovanie. Variácie a zvraty (pivoty) vo formovaní podnikateľského nápadu.

##### 3. Hodnotenie podnikateľského nápadu I: Analýza ponúkanej hodnoty a jej súlad s neuspokojenou potrebou.

Profil zákazníka: identifikovanie požiadavky/neuspokojenej potreby, nedostatkov a prínosov.

Hodnotenie profilu zákazníka. Hodnotová mapa: identifikovanie výrobkov a služieb, zmierňovanie nedostatkov a tvorba prínosov. Hodnotenie zložiek hodnotovej mapy. Hľadanie zhody (problém-riešenie, produkt-trh, škálovateľný a ziskový podnikateľský model)

##### 4. Hodnotenie podnikateľského nápadu II: Analýza realizovateľnosti

Obmedzená objektívnosť hodnotenia. Hodnotiace kritériá (originalita, investície, rast predaja, pripravenosť produktu a zákazníkov). Tradičný proces hodnotenia (technická a trhová realizovateľnosť). Novšie metódy hodnotenia (funkčná realizovateľnosť, spotrebiteľská atraktivnosť, finančná životaschopnosť, metriky štíhleho startupu).

##### 5. Minimálne životaschopný produkt a trhové testovanie

Prototypovanie. Koncepcia štíhleho startupu. Minimálne životaschopný produkt. Pochopenie potrieb zákazníkov. Testovanie ponúkanej hodnoty. Trakcia. Validácia. Trhové experimentovanie.

##### 6. Zostavenie a vizualizácia podnikateľského modelu.

Účel podnikateľského modelu. Koncepcie RCOV, NICE, pozitívna špirála. Vizualizácie podnikateľských modelov: canvas (deväť blokov), trojuholník - business model navigator (štyri bloky). Náklady, výnosy a iné kľúčové ukazovatele výkonu (KPI).

##### 7. Reálna aplikácia podnikateľského modelu.

Inovácie podnikateľských modelov. Zhuková typológia reálnych modelov na báze vizualizácie canvas: A. Produkty a/verzus riešenia. B. Zdroje a procesy. C. Obchod. D. Komunity. E. Ceny a platby. Typológia na báze vizualizácie trojuholník - business model navigator (súbor 55 štandardizovaných modelov).

##### 8. Druhy finančných zdrojov.

Osobné úspory, FFF (rodina, priatelia, priaznivci), podnikateľskí anjeli, rizikovní kapitalisti (VCs), fondy súkromného kapitálu (private equity funds), davové financovanie (crowdfunding/ bootstrapping), mezanínový kapitál, verejné zdroje, dlhové financovanie. Podnikateľské dilemy. 9. Obstarávanie finančných zdrojov.

Dôvody a zmysel externého financovania. Valuácia podniku. Investície do základného imania. Finančné výkazy a projekcie pre startupy. Proces vyjednávania medzi podnikateľom a investorom. Vyjednávacie taktiky. Motivácie investorov a podnikateľov. Prezentovanie podnikateľského nápadu. Rola investorov po poskytnutí kapitálu.

10. Rozvíjanie partnerstiev na podporu nového podnikania.

Rola partnerstiev/sietí v budovaní sociálneho kapitálu. Užitočnosť partnerstiev/sietí pre podnikateľov. Metódy budovania partnerstiev/sietí. Virtuálne sieťovanie. Udržiavanie sietí. Sieťovanie za účelom zostavenia zakladateľského tímu.

11. Vstup na trh.

Budovanie značky. Získanie prvého zákazníka. Od perspektívneho zákazníka k vernému zákazníkovi. Komunikačné linky s potenciálnym zákazníkom. Rozvoj komunikačných kampaní. Utváranie povedomia o produkte. Rozvoj predajných zručností. Motivácia zákazníka ku kúpe produktu. Penetrácia trhu.

12. Realizácia distribúcie.

Výber lokality, dispozícia a vzhľad podniku. Vstup do distribučných sietí a kanálov. Elektronický obchod. Virálny marketing. Marketing v sociálnych médiách. Globálne aspekty podnikateľstva.

13. Právne aspekty podnikania.

Ochrana intelektuálneho vlastníctva. Nástupníctvo (Faktory a postupy). Exit (IPO alebo predaj). Sériové podnikateľstvo. Podnikateľské zlyhanie a konkurz.

Úlohy na cvičeniach:

1. Zadanie seminárnej práce - podnikateľského projektu.

Obsah podnikateľského projektu bude vypracovaný v súlade s obsahom prednášok a cvičení a bude aplikáciou konkrétneho podnikateľského nápadu. Podnikateľský projekt bude vypracovaný priebežne a postupne na cvičeniach.

2. Formulovanie podnikateľského nápadu.

Pozorovanie vybraného trhu a odvetvia, generovanie, oponovanie a syntetizovanie námetov do podnikateľského nápadu, rešeršovanie konkurenčných nápadov. Pivotovanie nápadu.

3. Identifikácia neuspokojenej potreby a analýza obsahu ponúkanej hodnoty.

Aplikácia metódy profil zákazníka verzus hodnotová mapa.

4. Analýza realizovateľnosti ponúkanej hodnoty.

Aplikácia sústav výberových kritérií, syntéza viackriteriálneho hodnotenia a posúdenie objektívnosti hodnotenia.

5. Zostavenie minimálne životaschopného produktu a jeho trhové overovanie.

Návrh konceptu minimálne životaschopného produktu a metód trhového testovania, posúdenie objektívnosti návrhu trhového testovania. Návrh cenových relácií produktu.

6. Zostavenie podnikateľského modelu na báze analyzovanej ponúkanej hodnoty.

Vizualizácia podnikateľského modelu na báze metódy canvas, variantné zobrazenia modelu, oponovanie modelu a jeho korektúra.

7. Konfrontácia podnikateľského modelu so štandardizovanými podnikateľskými modelmi.

Komparácia navrhnutého modelu so štandardizovanými podnikateľskými modelmi podľa konceptu business model navigator. Oponovanie modelu a jeho korektúra.

8. Voľba vhodného druhu financovania podnikateľského nápadu.

Výber, kombinácia a objem zdrojov potrebných na financovanie prevádzky a investícií.

9. Vyjednávanie s poskytovateľmi finančných zdrojov.

Prezentácia podnikateľského nápadu pred investorom vo formáte elevator pitch.

10. Vzťah podnikateľského modelu a partnerskej siete.

Identifikácia chýbajúcich zdrojov a procesov a špecifikácia dodávok od partnerov a komplementárov.

11. Propagácia, vstup na trh a predaj produktu.

Voľba obsahu a štýlu propagácie, miesta a termínu vstupu na trh, vzťahov so zákazníkmi, korektúra cenových relácií produktu.

12. Voľba a rozvoj distribučnej siete.

Stanovenie hlavného a vedľajších distribučných kanálov, špecifikácia cenových, termínových a technických podmienok distribúcie

13. Prezentácia podnikateľského projektu.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

Anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 17

A	B	C	D	E	FX
64.71	29.41	0.0	0.0	0.0	5.88

**Vyučujúci:** prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., Ing. Richard Bednár, PhD.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21049/21	<b>Názov predmetu:</b> Seminár k záverečnej práci 1 (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 2	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> Samostatná práca, písomný projekt záverečnej práce, zápočet	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 52 hodín; účasť na seminároch 26 hodín; spracovanie čiastkových úloh zadaných vedúcim záverečnej práce 26 hodín	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Absolvent predmetu Seminár k záverečnej práci 1 bude schopný: <ul style="list-style-type: none"><li>• na základe verejne dostupných informačných zdrojov uskutočniť – zhromaždenie, triedenie a analýzu, interpretáciu a komentovanie základných teoretických poznatkov, nevyhnutných pre spracovanie rešerše do diplomovej práce;</li><li>• po obsahovej stránke vytvoriť výskumnú prácu, zachytávajúcu podstatné informácie k riešenému problému (vymedzenému v zadaní záverečnej práce), komparujúci aktuálne vedecké a odborné poznanie;</li><li>• po formálnej stránke vypracovať text v súlade so štandardmi spracovania záverečnej práce kvalifikačnej úrovne 2. stupňa štúdia;</li><li>• identifikovať výskumný problém a formulovať výskumnú otázku;</li><li>• metodicky, formou vymedzenia hlavného a čiastkových cieľov, definovať postupnosť riešenia zadaného problému.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifikácia, zber a triedenie dostupných informačných zdrojov – odborná literatúra, internetové zdroje, výskumné štúdie, kvalifikačné práce obdobného zamerania.</li><li>2. Sumarizácia poznania, selekcia podporných argumentov, odvodenie ďalších analytických krokov.</li><li>3. Vypracovanie obsahovej štruktúry (kapitolové členenie) diplomovej práce.</li><li>4. Formulácia výskumnej otázky / výskumného problému.</li><li>5. Odvodenie hlavného a čiastkových cieľov diplomovej práce.</li><li>6. Príprava východiskových bodov metodiky diplomovej práce.</li></ol>	
<b>Odporúčaná literatúra:</b>	

1. Interná smernica o záverečných, rigorózných a habilitačných prácach, vrátane všetkých príloh. (<https://euba.sk/student/zaverecne-prace>).
2. Usmernenie dekana k spracovaniu a predkladaniu záverečných prác (<https://fpm.euba.sk/verejnost/aktuality-novinky>).
3. Zoznam používanej literatúry (kreovaný v spolupráci s vedúcim práce).

**Sylabus predmetu:**

1. Identifikácia, zber a triedenie dostupných informačných zdrojov – odborná literatúra, internetové zdroje, výskumné štúdie, kvalifikačné práce obdobného zamerania.
2. Sumarizácia poznania, selekcia podporných argumentov, odvodenie ďalších analytických krokov.
3. Vypracovanie obsahovej štruktúry (kapitolové členenie) diplomovej práce.
4. Formulácia výskumnej otázky / výskumného problému.
5. Odvodenie hlavného a čiastkových cieľov diplomovej práce.
6. Príprava východiskových bodov metodiky diplomovej práce.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 10

NZ	Z
0.0	100.0

**Vyučujúci:** Ing. Brigita Boorová, PhD., doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21050/21	<b>Názov predmetu:</b> Seminár k záverečnej práci 2 (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 2	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> Samostatná práca, písomný projekt záverečnej práce, zápočet	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 52 hodín; účasť na seminároch 26 hodín; spracovanie čiastkových úloh zadaných vedúcim záverečnej práce 26 hodín	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Absolvent predmetu Seminár k záverečnej práci 2 bude schopný: <ul style="list-style-type: none"><li>• rozpracovať metodický postup spracovania analytickej časti diplomovej práce – identifikácia metód, spracovanie pracovného postupu;</li><li>• sumarizovať východiskové informácie k objektu skúmania;</li><li>• realizovať výskumnú prácu, zameranú na hľadanie riešenia vymedzeného problému;</li><li>• konfrontovať poznanie z rešerše s výsledkami výskumnej práce a diskutovať dosiahnuté výsledky;</li><li>• formulovať odporúčania ako výsledok vlastnej výskumnej práce.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Precizácia hlavného cieľa a dopracovanie čiastkových cieľov projektu záverečnej práce.</li><li>2. Charakteristika objektu skúmania a vymedzenie pracovného postupu.</li><li>3. Sumarizácia základných metód vedeckej práce a identifikácia ich použitia v konkrétnych častiach projektu záverečnej práce.</li><li>4. Spracovanie analytickej časti práce a odvodenie rozhodujúcich výsledkov.</li><li>5. Diskutovanie poznatkov a výsledkov práce, s cieľom odvodenia odporúčaní.</li><li>6. Zhrnutie podstatných záverov projektu záverečnej práce a preukázanie naplnenia formulovaných cieľov.</li></ol>	
<b>Odporúčaná literatúra:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Interná smernica o záverečných, rigorózných a habilitačných prácach, vrátane všetkých príloh. (<a href="https://euba.sk/student/zaverecne-prace">https://euba.sk/student/zaverecne-prace</a>).</li><li>2. Usmernenie dekana k spracovaniu a predkladaniu záverečných prác (<a href="https://fpm.euba.sk/verejnost/aktuality-novinky">https://fpm.euba.sk/verejnost/aktuality-novinky</a>).</li><li>3. Zoznam používanej literatúry (aktualizovaný v spolupráci s vedúcim práce).</li></ol>	
<b>Sylabus predmetu:</b>	

1. Precizácia hlavného cieľa a dopracovanie čiastkových cieľov projektu záverečnej práce.
2. Charakteristika objektu skúmania a vymedzenie pracovného postupu.
3. Sumarizácia základných metód vedeckej práce a identifikácia ich použitia v konkrétnych častiach projektu záverečnej práce.
4. Spracovanie analytickej časti práce a odvodenie rozhodujúcich výsledkov.
5. Diskutovanie poznatkov a výsledkov práce, s cieľom odvodenia odporúčaní.
6. Zhrnutie podstatných záverov projektu záverečnej práce a preukázanie naplnenia formulovaných cieľov.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

anglický

**Poznámky:****Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 5

NZ	Z
0.0	100.0

**Vyučujúci:** Ing. Brigita Boorová, PhD., doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.**Dátum schválenia:** 02.02.2022**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave							
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu							
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21502/22		<b>Názov predmetu:</b> Všeobecný manažment (v anglickom jazyku)					
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> Za obdobie štúdia: <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná							
<b>Počet kreditov:</b> 10							
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b>							
<b>Stupeň štúdia:</b> II.							
<b>Podmieňujúce predmety:</b>							
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b>							
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b>							
<b>Výsledky vzdelávania:</b>							
<b>Stručná osnova predmetu:</b>							
<b>Odporúčaná literatúra:</b>							
<b>Sylabus predmetu:</b>							
<b>Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:</b>							
<b>Poznámky:</b>							
<b>Hodnotenie predmetov</b> Celkový počet hodnotených študentov: 5							
A	B	C	D	E	FX	npr	pr
80.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Vyučujúci:</b>							
<b>Dátum schválenia:</b> 15.08.2022							
<b>Dátum poslednej zmeny:</b>							
<b>Schválil:</b> osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.							

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave									
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu									
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21503/22		<b>Názov predmetu:</b> Záverečná práca a jej obhajoba (v anglickom jazyku)							
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný: Za obdobie štúdia:</b> <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná									
<b>Počet kreditov:</b> 10									
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b>									
<b>Stupeň štúdia:</b> II.									
<b>Podmieňujúce predmety:</b>									
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b>									
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b>									
<b>Výsledky vzdelávania:</b>									
<b>Stručná osnova predmetu:</b>									
<b>Odporúčaná literatúra:</b>									
<b>Sylabus predmetu:</b>									
<b>Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:</b>									
<b>Poznámky:</b>									
<b>Hodnotenie predmetov</b> Celkový počet hodnotených študentov: 5									
A	B	C	D	E	FX	NO	NOd	O	Od
60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Vyučujúci:</b>									
<b>Dátum schválenia:</b> 15.08.2022									
<b>Dátum poslednej zmeny:</b>									
<b>Schválil:</b> osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blšťáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.									

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21023/21	<b>Názov predmetu:</b> Odbytová stratégia (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPH FPM/MMC21024/21-Podnik a podnikanie (v anglickom jazyku) alebo KPH FPM/MMC21025/21-Podnikové hospodárstvo (v anglickom jazyku) alebo KMr OF/MOA21149/21-Marketing (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % hodnotenie semestrálnych zadaní, 70 % záverečná písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, spracovanie seminárnych prác 34 h, príprava na skúšku 70 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Získanie vedomostí o odbytovej stratégii v nadväznosti na stratégiu podniku, variantoch, príčinných súvislostiach, dôsledkoch a postupe jej tvorby a implementácie v podniku; o komplexných analytických metódach využívaných v procese tvorby odbytovej stratégie podniku, ako aj o špecifických metódach odbytového inžinierstva, najmä, kvantitatívnych rezponzívnych modeloch ale aj semikvantitatívnych a kvalitatívnych.</li><li>• Osvojenie vedomostí o možnostiach hodnotenia už implementovaných odbytových stratégií tak, pre potreby vytvorenia komplexného podnikového systému, umožňujúceho spätnú väzbu a kontinuálny progres v danej oblasti.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Schopnosť syntetizovať poznatky z jednotlivých vymedzených oblastí študijného programu a následne ich aplikovať pri riešení konkrétneho vybraného problému podnikovej praxe v oblasti odbytu a odbytových stratégií, najmä prostredníctvom riešenia čiastkových ale aj komplexných prípadových štúdií či seminárnych prác.</li><li>• Schopnosť identifikovať, analyzovať a kriticky posudzovať problémy podnikovej praxe v oblasti odbytu a odbytových stratégií v súlade so zadanou úlohou.</li><li>• Schopnosť v súlade so zadanou úlohou z oblasti odbytu a odbytových stratégií: stanoviť ciele praktického riešenia, systematizovať potrebné dáta a informácie pre riešenie, použiť vhodné metódy pre riešenie, formulovať svoje návrhy a závery pre riešenie.</li><li>• Vytvorenie prezentácie pre riešenie zadanej úlohy v oblasti odbytu a odbytových stratégií s podporou zobrazovacej informačnej technológie a schopnosť kvalifikovane a samostatne odpovedať na otázky.</li></ul>	

Zručnosť :

- Definovať trhovú pozíciu podniku a na jej základe vybrať pre podnik vhodný typ odbytovej stratégie.
- Manažovať vypracovanie vybraného typu odbytovej stratégie (od analýzy východísk až po formulovanie úloh v jednotlivých nástrojoch marketingových aktivít).
- Využívať progresívne softvérové riešenia pre podporu kvalifikovaných strategických manažerských rozhodnutí.
- Aplikovať komplexné analytické metódy a špecifické metódy odbytového inžinierstva, najmä, kvantitatívne responzívne modely ale aj semikvantitatívne a kvalitatívne metódy.
- Aplikovať predikčné modely a prehlbujúce analytické nástroje, umožňujúce nie len analyzovať minulý vývoj a súčasný stav, ale aj analyzovať súčasné trendy a predikovať budúci vývoj predaja.
- Vyhodnotiť efektívnosť implementovaných marketingových stratégií.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Definovanie podstaty a základných súvislostí odbytovej stratégie. Základná klasifikácia odbytových stratégií. Postup tvorby odbytovej stratégie.
2. Odbytové inžinierstvo a trhové analýzy ako východisko úspešnej odbytovej stratégie podniku.
3. Kúpne správanie zákazníkov na spotrebiteľskom trhu ako faktor ovplyvňujúci odbytovú stratégiu.
4. Kúpne správanie zákazníkov na trhoch organizácií ako faktor ovplyvňujúci odbytovú stratégiu.
5. Odbytové stratégie zamerané na zákazníka.
6. Konkurenčné analýzy a typy konkurenčných odbytových stratégií.
7. Typy konkurenčných odbytových stratégií.
8. Odbytové stratégie zamerané na produkt.
9. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu I.
10. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu II
11. Odbytové stratégie zamerané na distribúciu I.
12. Odbytové stratégie zamerané na distribúciu II.
13. Možnosti hodnotenia marketingových stratégií.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Metodika základného prístupu k marketingovým analýzám - SWOT.
2. Základné ukazovatele kvantitatívnej analýzy trhu a možnosti ich využitia.
3. Modely spotrebiteľovho výberu výrobku určitej značky a ich aplikácia.
4. Stratégie prístupu podniku k zákazníkovi – praktické aplikácie.
5. Analýzu odvetvia, ukazovatele hodnotenie atraktivity trhu/ odvetvia a obchodnej sily.
6. Prezentácie seminárnych prác z marketingovej analýzy.
7. Stratégie trhového podielu.
8. Analýza prípadovej štúdie uvedenia nového produktu na trh.
9. Situačná analýza pre potreby stratégie marketingovej komunikácie.
10. Návrh komunikačného mixu a tvorba rozpočtu – praktické aplikácie.
11. Výber distribučnej cesty, voľba distribučnej stratégie, modifikácia distribučných ciest – praktické aplikácie.
12. Prezentácie seminárnych prác z marketingovej komunikácie.
13. Hodnotenie zadaní, sumarizovanie a udeľovanie priebežného hodnotenia.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. PORTER, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 9780029253601.

- LILIEN, Gary L. - RANGASWAMY, Arwind, - DE BRUYN, Arnaud. Principles of Marketing Engineering and Analytics, 3rd Edition. DecisionPro, Inc., 2018. 328 s. ISBN 978-0985764821.
- LILIEN, Gary L. - KOTLER, Philip - MOORTHY, Sridhar. K. Marketing Models. Prentice Hall, 1991. 803 s. ISBN 978-0135446447.

Doplňková literatúra:

- KOTLER, Philip - KELLER, Kevin L. 2017. Marketing management. 2017. ISBN 978-0-13-385646-0.
- KOTLER, Philip - KELLER, Kevin L. 2016. Marketing management. India : Pearson India Education Services Pvt. Ltd., 2016. ISBN 978-93-528-6880-3.
- Enginius: Marketing Engineering Online. Dostupné na internete: <https://www.enginius.biz/>
- USUNIER, Jean-Claude – LEE, Julie Anne. Marketing Across Cultures, 6th Edition. Pearson, 2012. 478 s. ISBN 978-0273757733.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Definovanie podstaty a základných súvislostí odbytovej stratégie. Základná klasifikácia odbytových stratégií. Postup tvorby odbytovej stratégie.

Interdisciplinárne väzby odbytovej stratégie. Vývoj obsahového chápania odbytovej stratégie.

Určenie pozície odbytovej stratégie v štruktúre podnikových stratégií. Postup tvorby odbytovej stratégie. SWOT analýza ako širokospektrálna metóda základného prístupu k marketingovým analýzám. Prehľad nadväzujúcich metód marketingových analýz – prehlbujúcich výsledky SWOT analýzy. Dimenzie moderných marketingových prístupov a stratégií (napr. holistický/ celostný).

2. Odbytové inžinierstvo a trhové analýzy ako východisko úspešnej odbytovej stratégie podniku. Manažérske rozhodovanie v kontexte odbytových stratégií, softvérová podpora pri tvorbe a rozhodovaní o odbytových stratégiách, analytické nástroje a možnosti ich využitia, kvantitatívne a kvalitatívne metódy, typy modelov, rezponzívne modely, ich prínosy a možnosti využitia, predikčné modely, základné princípy a príklady využitia prehlbujúcich metód odbytového inžinierstva a trhových analýz.

3. Kúpne správanie zákazníkov na spotrebiteľskom trhu ako faktor ovplyvňujúci odbytovú stratégiu.

Špecifiká spotrebiteľského trhu. Faktory ovplyvňujúce správanie zákazníkov na spotrebiteľskom trhu. Typy kúpneho správanie zákazníkov a kúpne rozhodovanie zákazníkov na spotrebiteľskom trhu. Súčasný trendy v oblasti kúpneho správania zákazníkov na spotrebiteľskom trhu. Rozdiely v kúpnom správaní spotrebiteľov na globálnych a lokálnych trhoch.

4. Kúpne správanie zákazníkov na trhoch organizácií ako faktor ovplyvňujúci odbytovú stratégiu. Všeobecné špecifiká trhov organizácií. Členenie trhov organizácií. Špecifiká správania zákazníkov na čiastkových trhoch organizácií – priemyselnom trhu, obchodnom trhu, štátnom trhu. Preferencie zákazníkov, atribúty produktu/značky, binárne a multinomiálne modely voľby, analýza elasticity preferencií zákazníkov. Súčasný trendy v oblasti kúpneho správania zákazníkov na trhu organizácií. Neuromarketing a jeho využitie v oblasti stratégií orientovaných na zákazníka – prednáška zabezpečovaná odborníkom z praxe.

5. Odbytové stratégie zamerané na zákazníka.

Stratégie prístupu podniku k zákazníkovi z hľadiska umiestňovania. Stratégie vzťahov so zákazníkmi. Potreby zákazníkov, nákupný proces, prístupy k meraniu hodnoty pre zákazníka (objektívne, percepčné a behaviorálne), vzťah náklady – cena – hodnota, metódy ohodnocovania zákazníkov, najmä CLV analýza (Customer Lifetime Value), RFM (Recency, Frequency, Monetary Value) model.

6. Konkurenčné analýzy a typy konkurenčných odbytových stratégií.

Konkurenčná analýza ako východisko tvorby konkurenčnej stratégie. Základné konkurenčné stratégie - stratégia nákladového vodcovstva, stratégia diferenciacie, stratégia koncentrácie. Konkurenčné spravodajstvo.

7. Typy konkurenčných odbytových stratégií.

Niektoré ďalšie vybrané typy konkurenčných odbytových stratégií – stratégie trhového podielu, stratégie diferencované podľa trhovej pozície, stratégie vychádzajúce z matice výrobok/trh, stratégie vychádzajúce z faktora času a z faktora globalizácie. Možnosti využitia softvérových riešení v tvorbe konkurenčných stratégií, percepčná mapa trhu, preferenčná mapa trhu, JointSpace mapa trhu, zmena trhového podielu vyvolaná zmenou vnímanej úrovne atribútov produktu / značky.

8. Odbytové stratégie zamerané na produkt.

Produktový dizajn. Stratégie zamerané na vývoj a uvedenie nového produktu na trhu. Stratégie v ostatných fázach životného cyklu produktu. Modely predikcie spotrebiteľskej reakcie na nový produkt (Conjoint analýza). Uvádzanie nového produktu na trh. Predikčné modely predaja nových produktov: Model ASSESSOR, Bassov model. Využitie analógie pri predikcii budúceho predaja.

9. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu I.

Rozhodovanie o prvkoch marketingovej komunikácie – špecifiká odbytových stratégií reklamy, podpory predaja, public relations, priameho marketingu a osobného predaja. Zmeny v marketingovom prostredí a ich vplyv na podobu marketingovej komunikácie. Zložky marketingovej komunikácie s rastúcim významom v komunikačnom mixe.

10. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu II

Proces tvorby stratégie marketingovej komunikácie. Súčasný trendy a špecifické formy marketingovej komunikácie. Online marketingová komunikácia, možnosti merania a hodnotenia jej účinnosti z pohľadu praxe – prednáška zabezpečovaná odborníkom z praxe.

11. Odbytové stratégie zamerané na distribúciu I.

Charakteristika distribučných ciest a distribučných subjektov. Rozhodovanie o distribučných cestách.

12. Odbytové stratégie zamerané na distribúciu II.

Systémy organizácie distribučných ciest podnikov. Typy distribučných stratégií a ich charakteristika. Súčasný trendy a očakávané zmeny v distribučných cestách a stratégiách. Priamy (Direct) Marketing. E-commerce.

13. Možnosti hodnotenia marketingových stratégií.

Prístupy v oblasti merania marketingovej výkonnosti. Marketingový audit a jeho využitie v oblasti tvorby marketingových stratégií. Aktuálne prístupy a rozvoj v oblasti hodnotenia marketingovej výkonnosti. KPI's (Key Performance Indicators).

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Metodika základného prístupu k marketingovým analýzám - SWOT. Zadanie seminárnej práce z marketingovej analýzy. Variovanie seminárnej práce na rozdielne podmienky – podľa typov podnikov, odvetví, trhov (napr. podniky slovenské, zahraničné; odvetvia – priemysel, obchod, služby; zelená ekonomika)

2. Základné ukazovatele kvantitatívnej analýzy trhu a možnosti ich využitia – trhový potenciál, trhová kapacita, nasýtenosť trhu. Prehľadujúce metódy marketingových analýz. Aplikácia prehľadujúcich metód marketingovej analýzy s využitím softvérového riešenia Marketing Engineering for Excel a Enginius.

3. Modely spotrebiteľovho výberu výrobku určitej značky a ich aplikácia. Analýza elasticity preferencií s využitím Multinominálneho Logit Modelu s využitím softvérového riešenia ME for Excel.

4. Stratégie prístupu podniku k zákazníkovi – praktické aplikácie. CLV (Customer Lifetime Value) analýza s využitím ME for Excel a (Recency, Frequency, Monetary Value) model.



5. Analýzu odvetvia, ukazovatele hodnotenie atraktivity trhu/ odvetvia a obchodnej sily. Metodika vyhľadania konkurenčnej výhody založenej na odlišnostiach . Segmentácia trhu – praktické aplikácie (opis, výber segmentov...) a klasifikácia zákazníkov, up-selling, cross-selling. Aplikácia problematiky segmentácie spotrebiteľov a klasifikácie zákazníkov s využitím softvérového riešenia ME for Excel, voľba optimálneho počtu segmentov s využitím dendogramu.
6. Prezentácie seminárnych prác z marketingovej analýzy – z dôrazom nielen na obsahové zvládnutie problematiky, ale aj rozvíjanie prezentačných a komunikačných zručností študentov.
7. Stratégie trhového podielu - využitie portfóliových analýz v marketingovom rozhodovaní. Stratégia umiestňovania ponuky na trhu – trhový pozicioning. Aplikácia softvérového riešenie ME for Excel/Enginius pre model umiestňovania, percepčná mapa, preferenčná mapa, JointSpace mapa, zmena trhového podielu vyvolaná zmenou vnímanej úrovne atribútov, GE matica.
8. Analýza prípadovej štúdie uvedenia nového produktu na trh. Možnosti využitia softvérového riešenia ME for excel/Enginius pre model Conjoint analýzy, Bassov model, model ASSESSOR, využitie riešiteľa MS Excel.
9. Situačná analýza pre potreby stratégie marketingovej komunikácie. Základné zložky komunikačného mixu a ich využitie. Zadanie seminárnej práce/projektu zameraného na rozhodovanie o komunikačnom mixe. Diskusia k trendom v MK.
10. Návrh komunikačného mixu a tvorba rozpočtu – praktické aplikácie. Možnosti využitia softvérového riešenia ME for Excel/Enginius pre model ADBUG pre rozhodovanie (kvalitatívna optimalizácia) o rozpočte na marketingovú komunikáciu.
11. Výber distribučnej cesty, voľba distribučnej stratégie, modifikácia distribučných ciest – praktické aplikácie. Možnosti využitia softvérového riešenia ME for Excel/Enginius pre systém CALLPLAN pre optimalizáciu zdrojov na predaj.
12. Prezentácie seminárnych prác z marketingovej komunikácie – z dôrazom nielen na obsahové zvládnutie problematiky, ale aj rozvíjanie prezentačných a komunikačných zručností študentov.
13. Hodnotenie zadaní, sumarizovanie a udeľovanie priebežného hodnotenia.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 42

A	B	C	D	E	FX
59.52	28.57	9.52	2.38	0.0	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Bc. Peter Štetka, PhD., Ing. Dana Hrušovská, PhD., doc. PhDr. Peter Dorčák, PhD., Ing. Katarína Grančičová, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KMVaL FPM/ MMD21013/21	<b>Názov predmetu:</b> Logistika (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KMVaL FPM/MMD21012/21-Manažment výroby (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na písomnú priebežnú prácu 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na logistiku a jej procesy prostredníctvom vymedzenia podstaty logistiky, obstarávania v podniku, vzťah logistiky a manažment výroby, materiálový manažment, materiálovú dispozíciu v podniku, skladové hospodárstvo v podniku, na dopravu a možnosti jej optimalizácie v podnikovej logistike, teóriu radenia zásob, logistický informačný systém, distribučnú logistiku, metodické modelové a informačné prístupy, organizačné aspekty logistického systému v podniku, manažment podnikového logistického reťazca, udržateľný rozvoj a environmentálne orientovanú logistiku, na ekonomické aspekty v podnikovej logistike.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o logistike so zameraním na podnikovú logistiku, jej základných znakov, cieľoch, ohraničení jej jednotlivých oblastí, strategickom a koncepčnom riadení logistického systému,</li><li>• kriticky zhodnotiť procesy a špecifiká podnikovej logistiky,</li><li>• charakterizovať podstatu a zhodnotiť využitie materiálového manažmentu s dopadom na hodnotové procesy podniku,</li><li>• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na zvýšenie efektívnosti logistických podnikových činností.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• interpretovať špecifiká logistických procesov podnikateľských subjektov, kriticky zhodnotiť možnosti výberu metód a nástrojov na ich optimalizáciu,</li><li>• vykonať základné podnikové analýzy v oblasti logistiky obstarávania, výroby, skladovania, distribúcie, logistických nákladov,</li><li>• vykonať základné podnikové analýzy v oblasti logistických činností,</li></ul>	

- vykonať základné podnikové analýzy v oblasti logistického informačného systému.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Podstata, obsah a ciele logistiky
2. Nákupná a zásobovacia logistika
3. Výrobná logistika v podniku
4. Logistika a materiálový manažment v podniku
5. Logistika v skladovom hospodárstve v podniku
6. Doprava v podnikovej logistike
7. Logistika a teória riadenia zásob
8. Podnikový logistický informačný systém
9. Distribučná logistika podniku
10. Metodické modelové a informačné prístupy na podporu logistiky v podniku
11. Organizačné aspekty logistického systému podniku
12. Manažment podnikového logistického reťazca
13. Udržateľný rozvoj a environmentálne orientovaná logistika v podniku

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata logistiky doma i v zahraničí
2. Materiálová dispozícia podniku
3. Objednávanie materiálu
4. Zásobovacia logistika a metódy riadenia zásob
5. Skladové hospodárstvo, sklady a metódy skladovania
6. Stratégia skladovania
7. Outsourcing logistiky
8. Doprava v logistike
9. Použitie dopravných úloh v logistike
10. Vogelova aproximačná metóda
11. Indexová metóda a Maďarská metóda
12. Zelená logistika
13. Súhrn a syntéza získaných poznatkov z logistiky

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. LAMBERT, Douglas et al. Fundamentals of Logistics Management. First European Edition. New York : McGraw-Hill, 2006. 512 pp. ISBN 0077108949.
2. BAUDIN, Michel. Lean Logistics. The Nuts and Bolts of Delivering Materials and Goods. London : Taylor & Francis Books, 2005. 400 pp. ISBN 9781563272967.
3. CHRISTOPHER, Martin. Logistics & Supply Chain Management. 5th edition. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 495 pp. ISBN 978-1-292-08379-7.
4. RICHNÁK, Patrik – PORUBANOVÁ, Klaudia. Modern Trends in Business Logistics: Corporate Logistics in the 21st Century. Praha : Wolters Kluwer, 2018. 133 s. ISBN 978-80-7598-183-7.
5. RICHNÁK, Patrik – PORUBANOVÁ, Klaudia. Innovations in Logistics: Digitalization Challenges in Logistics. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2019, 144 s. ISBN 978-80-7598-627-6.

Doplňková literatúra:

1. MANGAN, John – LALWANI, Chandra – BUTCHER, Tim. Global Logistics and Supply Chain Management. Chippenham, Wiltshire : Antony Rowe Ltd, 2008. 372 pp. ISBN 978-0-470-06634-8.
2. RUDD, Jerry. A Practical Guide to Logistics: An Introduction to Transport, Warehousing, Trade and Distribution. London : Kogan Page, 2019. 384 pp. ISBN 978-0749498818.

3. MYERSON, Paul. Lean Supply Chain and Logistics Management. Ebook USA : The McGraw-Hill Companies, 2012. 334 pp. ISBN 978-0071766265.
4. MYERSON, Paul. Supply Chain and Logistics Management Made Easy: Methods and Applications for Planning, Operations, Integration, Control and Improvement, and Network Design. Old Tappan : Pearson Education, Inc. 2015. 353 p. ISBN 978-0-13-399334-9.
5. RICHARDS, Gwynne – GRINSTED, Susan. The Logistics and Supply Chain Toolkit. 2nd edition. London : Kogan Page, 2016. 400 p. ISBN 9780749475574.
6. BOWERSOX, Donald, J. Supply Chain Logistics Management. New York : McGraw-Hill, 2012. 544 pp. ISBN 9780071326216.
7. VAN WEELE, Arjan J. Purchasing and Supply Chain Management. London : Cengage Learning EMEA, 2014. 250 p. ISBN 9781408088463.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Podstata, obsah a ciele logistiky Definícia a vývoj logistiky, logistického manažmentu, ciele logistiky. Ohraničenie jednotlivých oblastí podnikovej logistiky. Stratégie a koncepčné riadenie logistického systému podniku. Aktuálne úlohy, trendy a smery v podnikovej logistike.
2. Nákupná a zásobovacia logistika Úloha nákupu a zásobovania v podniku – logistika obstarávania v podniku, voľba stratégie v obstarávacej logistike, prieskum, plánovanie v obstarávacej logistike, výber dodávateľa v obstarávacej logistike, riadenie vzťahov s dodávateľmi.
3. Výrobná logistika v podniku Vzťah logistiky a manažmentu výroby, funkcie, štruktúra a obsah plánovania a riadenia výroby, operačný manažment výroby a logistika v podniku, novšie logistické koncepcie v riadení výroby.
4. Logistika a materiálový manažment v podniku Úlohy logistiky a materiálového manažment v podniku, tradične orientovaný materiálový manažment v podniku, jeho vymedzenie a ciele, inštitucionálne ohraničenie materiálového manažmentu v podniku, materiálová dispozícia v podniku.
5. Logistika v skladovom hospodárstve v podniku Podstata, druhy a organizácia skladového hospodárstva v podniku, riadiaci, technický a operačný systém v logistike skladovania, správa a riadenie skladov, produktivita skladových operácií, tendencie logistiky skladovania v podniku.
6. Doprava v podnikovej logistike Ciele dopravy v podnikovej logistike, manažment dopravy v podniku, vnútropodnikové dopravné systémy, trendy v dopravnej logistike, možnosti optimalizácie dopravy v podnikovej logistike.
7. Logistika a teória riadenia zásob Spojitosť logistiky so základnými koncepciami riadenia zásob v podniku, zásady riadenia zásob, náklady spojené so zásobami, príznaky zlého riadenia zásob, optimalizácia procesov a riadenie zásob.
8. Podnikový logistický informačný systém Budovanie logistického informačného systému v podniku, členenie logistického informačného systému v podniku, obsah informačného systému v základných oblastiach logistiky podniku, modularita v logistickom informačnom systéme podniku.
9. Distribučná logistika podniku Úlohy a funkcie distribučnej logistiky v podniku, manažment dodávateľského reťazca, štruktúra a varianty distribučných reťazcov, implementácia integrovaného dodávateľského reťazca podniku.
10. Metodické modelové a informačné prístupy na podporu logistiky v podniku Všeobecný metodický aparát v logistike podniku, metodický aparát v logistike obstarávania, metodická podpora výroby, metodický aparát v logistike skladovania, metodická podpora distribúcie.
11. Organizačné aspekty logistického systému podniku Organizačná podpora logistického manažmentu v podniku, kritériá a funkčný rozsah logistickej organizácie, líniovo-štábná organizácia, divízne organizačné usporiadanie, maticová štruktúra a ďalšie možnosti organizačného usporiadania.

12. Manažment podnikového logistického reťazca Podstata, úlohy a ciele integrácie logistického reťazca, synergické aspekty podnikovej logistiky a integrácie logistického reťazca, logistika a riadenie dodávateľského reťazca, trendy rozvoja integrovaného logistického reťazca v podniku.

13. Udržateľný rozvoj a environmentálne orientovaná logistika v podniku Udržateľný rozvoj logistiky, environmentálne orientovaná logistika v podniku, logistika a životné prostredie v súčasnom rozvoji podnikov, zelená a reverzná logistika v stratégii udržateľného rozvoja.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata logistiky doma i v zahraničí Konceptcie a podstata logistiky a jej vymedzenie na základe spracovania prípadových štúdií. Dôležitosť a potreba logistiky podniku v praxi, strategická výhoda aplikácie optimálnych logistických činností v podniku. Určenie a definovanie častí projektu a na základe uvedených krokov spracovanie praktických projektov na určené logistické témy.

2. Materiálová dispozícia podniku Určenie potreby materiálu v podniku vybranými metódami pomocou príkladov zo základných tematických celkov logistiky, týkajúcich sa materiálovej dispozície podniku. Deterministická prognóza potreby materiálu. Optimalizácia a určenie veľkosti dodávok.

3. Objednávanie materiálu Na určenie optimálnych objemov objednávok sa používa niekoľko metód. Predstavíme vybrané metódy pomocou príkladov zo základných tematických celkov logistiky, týkajúcich sa objednávania materiálu. Prostredníctvom dynamickej optimalizácie porovnaním kombinácie nákladov na obstaranie na určité budúce obdobia (ex-ante) vybrať najvhodnejší, optimálny variant objednávania materiálu v podniku.

4. Zásobovacia logistika a metódy riadenia zásob Predstavenie hlavných metód riadenia zásob a ich praktického využitia v podniku pomocou prípadových štúdií a vo forme spracovania seminárnej práce. Iná metóda sa hodí pre iné druhy materiálov a iný typ výrob a logistických činností. Praktické vysvetlenie a poukázanie na možnosti využívania konkrétnych metód riadenia zásob vo vybranej oblasti logistiky podniku.

5. Skladové hospodárstvo, sklady a metódy skladovania Praktické využitie skladového hospodárstva, skladov a metód skladovania vo forme spracovania seminárnej práce. Popísanie a znázornenie vybraného typu skladu a jeho riadenia a metód skladovania. Vymedzenie základných rozdielov medzi skladmi, prístupmi a metódami skladovania.

6. Stratégia skladovania Stanovenie pri riadenej spotrebe materiálu množstvá a termíny objednávok na doplnenie skladu. Obsah tvoria vybrané typy príkladov týkajúcich sa stratégie skladovania. Stanovenie počtu skladovacích jednotiek a výpočet veľkosti užitočného (čistého) skladovacieho priestoru.

7. Outsourcing logistiky Charakteristika outsourcingu logistických činností. Fázy procesu outsourcingu. Popísanie jednotlivých stupňov outsourcingu logistiky, výhody, nevýhody a riziká outsourcingu. Insourcing vs. outsourcing logistiky. Praktické využitie outsourcingu logistiky vo forme spracovania seminárnej práce.

8. Doprava v logistike Charakteristika dopravy v logistike a vymedzenie jej základných rozdielov použitia. Konkrétne, praktické využitie jednotlivých druhov dopravy na základe spracovania domácich a zahraničných prípadových štúdií. Trendy v logistike dopravy v kontexte Industry 4.0. Externalita nákladnej dopravy a jej možnosti znižovania.

9. Použitie dopravných úloh v logistike Predstavenie jednotlivých typov deterministických alokačných metód. Určenie optimálneho množstva prepravovaného materiálu medzi dodávateľmi a spotrebiteľmi s ohľadom na kapacity dodávateľov a uspokojenie požiadaviek spotrebiteľov tak, aby náklady na prepravu boli minimálne. Metóda severozápadného rohu a Modifikovaná metóda (metóda riadkových a stĺpcových čísel). Podstata, postup a riešenie uvedených metód dopravných úloh v logistike. Použitie uvedených metód vo vybraných typov príkladov. Určenie hodnoty účelovej nákladovej funkcie.

10. Vogelova aproximačná metóda Podstata, postup a riešenie uvedenej metódy dopravných úloh v logistike. Identifikovanie plánu prepravy od určeného množstva dodávateľov k určenému množstvu spotrebiteľov s ohľadom na ich kapacity a požiadavky. Použitie uvedenej metódy vo vybraných typov príkladov. Určenie, či je riešenie touto metódou konečné, alebo východiskové pre Modifikovanú metódu. Určenie hodnoty účelovej nákladovej funkcie.

11. Indexová metóda a Maďarská metóda Podstata, postup a riešenie uvedených metód dopravných úloh v logistike. Identifikovanie plánu prepravy od určeného množstva dodávateľov k určenému množstvu spotrebiteľov s ohľadom na ich kapacity a požiadavky, aby náklady na prepravu boli minimálne. Použitie uvedených metód vo vybraných typov príkladov.

12. Zelená logistika Charakteristika zelenej logistiky a jej dôležitosť v rámci dopadov logistických podnikových aktivít na životné prostredie. Vymedzenie 5 hlavných štandardov zelenej logistiky. Definovanie environmentálnych účinkov a možností redukovania dopadov logistických činností v podniku, ako aj v rámci logistických reťazcov smerom vpred, ale aj v spätočnom smere.

13. Súhrn a syntéza získaných poznatkov z logistiky Syntéza a sumarizácia výsledkov riešených projektov vybraných logistických tém. Vymedzenie základných atribútov, faktorov vplývajúcich na logistiku v podniku. Vymedzenie a určenie základných prínosov v rámci optimalizácie logistických procesov v podniku.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 151

A	B	C	D	E	FX
40.4	24.5	23.84	6.62	1.99	2.65

**Vyučujúci:** doc. Ing. Klaudia Gubová, PhD.

**Dátum schválenia:** 21.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPF FPM/ MME21016/21	<b>Názov predmetu:</b> Finančný manažment (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 1.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 10 % priebežné plnenie zadaných úloh, 20 % priebežná písomná práca, 70 % ústna skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na cvičeniach 26 h, príprava na cvičenia 26 h, príprava na zápočtovú písomku 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na finančné procesy stredne veľkého až veľkého podniku, počínajúc formuláciou finančnej stratégie, cez zodpovedanie základných finančných otázok (koľko kapitálu, odkiaľ, kam alokovať, ako rozdeľovať finančný výsledok), až po riešenie vybraných finančných transakcií, spadajúcich do kompetencie finančného manažéra (internacionalizácia finančných transakcií, ohodnocovanie podniku, riešenie krízových situácií).</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• identifikovať základné politiky tvoriace súčasť finančnej stratégie podniku, formulácia a implementácia finančnej stratégie v interakcii s ostatnými funkčnými stratégiami podniku,</li><li>• efektívne riadiť finančné procesy – od identifikácie finančnej potreby, cez získanie vhodného zdroja až po finančné vyrovnanie v momente splatnosti zdroja,</li><li>• kriticky vyhodnotiť investičné zámery podniku (z hľadiska finančných dosahov) a navrhnúť vhodný spôsob financovania,</li><li>• schopnosť nasadiť vhodné finančné nástroje pri strategickom riadení podniku ako aj pri riadení denných finančných procesov,</li><li>• schopnosť navrhnúť finančné riešenia, prezentovať a obhájiť závery z finančných analýz a následne prispieť k prijatiu finančných rozhodnutí, stabilizujúcich hodnotu podniku a zabezpečujúcich udržateľnosť podnikania.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• vyčíslieť základné finančné premenné tvoriace východiskové inštrumentárium finančného manažéra,</li><li>• vykonať základné finančné analýzy, zamerané na minulosť a predikciu budúcnosti, a nadobudnuté výsledky pretaviť do procesu finančného plánovania podniku,</li></ul>	

- vyčíslit' finančné dosahy vybraných finančných rozhodnutí podniku, vo väzbe na alokáciu kapitálu do dlhodobého a krátkodobého majetku podniku,
- pripraviť podnik na uskutočnenie expanzie, resp. riešenie krízy/úpadku podniku,
- interpretovať dosahy manažérskych rozhodnutí na finančnú pozíciu podniku a efektívne komunikovať finančnú kondíciu podniku voči rozhodujúcim stakeholderom.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Finančný manažment
2. Vlastnícky a participačný prístup pri formulácii podnikateľského a základného finančného cieľa podniku
3. Základné východiská finančnej analýzy podniku
4. Finančné plánovanie
5. Finančný trh
6. Manažment podnikového kapitálu
7. Dlhodobý nehmotný a hmotný majetok
8. Investičné rozhodovanie a riziko
9. Finančné nástroje a finančné riziko
10. Krátkodobý (obežný) majetok
11. Politika rozdeľovania čistého zisku
12. Platobné služby a platobné operácie
13. Príčiny a formy zapájania podnikov do medzinárodných finančných vzťahov

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Analýza súčasnej finančnej situácie podniku
2. Identifikácia východiskových informácií pre potreby formulovania finančnej stratégie
3. Analýza finančnej situácie podniku
4. Tvorba finančného plánu podniku na základe vybraných metód I.
5. Tvorba finančného plánu podniku na základe vybraných metód II.
6. Kvantifikácia nákladov vlastného kapitálu
7. Modelovanie kapitálovej štruktúry a ukazovateľ EVA (ekonomická pridaná hodnota)
8. Hodnotenie preferencie investičných projektov
9. Stanovenie výnosnosti majetkového a dlhového finančného nástroja (dôchodok a kapitálový výnos)
10. Portfóliové investovanie
11. Manažment pohľadávok a ich ohodnocovanie
12. Riadenie peňažných prostriedkov a krátkodobých záväzkov
13. Fúzie a akvizície

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. ATRILL, Peter. Financial Management for Decision Makers. 9th edition. Harlow : Pearson, 2019. 736 s. ISBN 978-1-2923-1143-2.

Doplňková literatúra:

1. ARNOLD, Glen. Corporate Financial Management. 6th Edition. Harlow : Pearson Education Limited, 2019. 1128 s. ISBN 978-1-2921-4044-5.
2. GUSERL, Richard – PERNSTEINER, Helmut. Finanzmanagement. Grundlagen – Konzepte – Umsetzung. München : Gabler Verlag, 2011. 620 s. ISBN 978-3-8349-0278-8.
3. KRUSCHWITZ, Lutz – HUSMANN, Sven. Finanzierung und Investition. 6. Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2010. 528 s. ISBN 978-3-486-59100-2.
4. WATSON, Denzil. Corporate Finance: Principles and Practice. Harlow : Pearson, 2019. 520 s. ISBN 978-1-2922-4431-0.



5. ZANTOW, Roger. Finanzwirtschaft der Unternehmung. Grundlagen des modernen Finanzmanagements. 2. aktualisierte Ausgabe. München : Pearson Studium, 2007. 574 s. ISBN 978-3-8273-7278-9.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Finančný manažment – základné vymedzenie, nevyhnutné vedomosti a zručnosti finančného manažéra. Úlohy a činnosti finančného manažéra. Postavenie finančného manažmentu v organizačnej štruktúre podniku (zohľadnenie veľkostných kritérií, právnej formy podnikania). Vplyv makro- a mikroprostredia na finančný manažment. Špecifické otázky finančného manažmentu – agentstvo, spoločenská zodpovednosť a udržateľnosť podnikania.
2. Vlastnícky a participačný prístup pri formulácii podnikateľského a základného finančného cieľa podniku. Čiastkové finančné ciele. Finančná stratégia – podstata, formulácia a väzby na ostatné funkčné stratégie podniku. Zložky finančnej stratégie – dlhová politika, úverová politika, daňová politika, politika v oblasti likvidity, politika rozdeľovania hospodárskeho výsledku, politika finančného výkazníctva.
3. Základné východiská finančnej analýzy podniku – informačné vstupy a finančné výkazníctvo, konštrukcia finančných ukazovateľov, interpretácia výsledkov. Trendová, časová a priestorová (odvetvová) analýza, pyramidálne rozklady. Bonitné, bankrotné a bonitno-bankrotné modely. Predikcia finančného zdravia podniku komplexnými sústavami ukazovateľov.
4. Finančné plánovanie – hlavné úlohy a princípy, organizácia procesu plánovania, prepojenie na finančnú analýzu. Periodické a projektové plánovanie. Základné výstupy dlhodobého a krátkodobého finančného plánu. Metódy používané pri tvorbe plánu – klasické, komplexné, prognózovanie cieľových hodnôt. Hodnotenie kvality zostaveného finančného plánu (finančné zdravie, udržateľnosť, ekonomický normál).
5. Finančný trh – miesto získavania kapitálu. Segmenty finančného trhu – peňažný, kapitálový, devízový, poisťový, drahých kovov, derivátový. Organizátor a účastníci finančného trhu. Konštrukcia burzového indexu a jeho výpovedná hodnota. Formy podnikového kapitálu – vlastný (externé a interné zdroje), cudzí (externé a interné zdroje).
6. Manažment podnikového kapitálu – kvantifikácia nákladov vlastného a cudzieho kapitálu, stanovenie nákladov kapitálu. Optimalizácia kapitálovej štruktúry podniku – východiskové predpoklady, determinanty a teoretické prístupy – klasický, tradičný, Miller-Modigliani, kompromisná teória a špecifické prístupy. Väzba agentstva na procesy optimalizácie kapitálovej štruktúry podniku.
7. Dlhodobý nehmotný a hmotný majetok – charakteristika investičného rozhodovania a základné parametre investičného projektu. Interakcie medzi dvojicami investičných projektov a možnosti riešenia prípadných problémov. Postup kvantifikácie kapitálových výdavkov projektu, peňažných tokov projektu. Statické metódy hodnotenie preferencie investičných projektov. Dynamické metódy hodnotenie preferencie investičných projektov.
8. Investičné rozhodovanie a riziko – technické (vnútorné, vonkajšie), komerčné (vnútorné, vonkajšie) a finančné riziko. Aplikácia prístupu reálnych opcí pri rozhodovaní o dlhodobých projektoch. Vplyv inflácie na parametre investičného projektu, dosahy na metódy hodnotenia preferencie projektov. Ďalšie špecifické metódy hodnotenie preferencie investičných projektov.
9. Finančné nástroje a finančné riziko – obsah finančného investovania z časového hľadiska, portfólio finančných nástrojov a motívy k jeho tvorbe, vymedzenie vrcholov magického trojuholníka finančného investora. Postupy kvantifikácie a formy výnosnosti finančného nástroja, rizikovosti finančného nástroja a likvidity finančného nástroja (finančného trhu). Optimalizácia procesu tvorby a riadenia hodnoty portfólia. Základné stratégie finančného investovania.
10. Krátkodobý (obežný) majetok – štruktúra a kolobeh, prevádzkový a peňažný cyklus. Hlavné metódy optimalizácie výrobných zásob a výrobkov podniku. Základné postupy manažmentu pohľadávok podniku. Modely optimalizácie pohotových peňažných prostriedkov.

11. Politika rozdeľovania čistého zisku – dividendová politika podniku, členenie dividend podľa druhov a foriem. Prodividendová a ant dividendová politiku podniku. Politika dividendovej neutrality. Legislatívne a finančné faktory, objektívne a subjektívne faktory determinujúce dividendovú politiku podniku.

12. Platobné služby a platobné operácie – výber metód (foriem) a nástrojov platobného styku, platobný systém a poskytovatelia platobných služieb. Dokumentárne platobné nástroje. Tuzemské a zahraničné platobné operácie. Banková záruka, zmenka, šek ako súčasti platobných nástrojov.

13. Príčiny a formy zapájania podnikov do medzinárodných finančných vzťahov. Motívy vedúce k rozhodnutiu o fúzii alebo akvizícii podnikov. Formy fúzií podľa produkčného zamerania a spôsobov spojenia podnikov. Stanovenie predpokladaných výsledky fúzie a očakávané náklady fúzie. Spôsoby finančného vyrovnania fúzie zlúčením a fúzie prevzatím. Hodnotenie výsledkov fúzie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Analýza súčasnej finančnej situácie podniku – základná dokumentácia (účtovná závierka).

Vymedzenie vzájomných vzťahov v rámci tribilančného systému. Identifikácia podnikateľského subjektu na základe vybraných finančných a výkonnostných ukazovateľov. Horizontálna a vertikálna analýza

2. Identifikácia východiskových informácií pre potreby formulovania finančnej stratégie.

Interpretácia zámerov vybraných podnikov na základe zverejnených finančných stratégií.

Prístupy k formulovaniu finančných cieľov podniku.

3. Analýza finančnej situácie podniku – pomerové finančné ukazovatele. Likvidity, aktivita, zadlženosť, rentabilita a tržová hodnota podniku. Trendová a časová analýza ukazovateľov.

Identifikácia vzájomných vzťahov vybraných ukazovateľov.

4. Tvorba finančného plánu podniku na základe vybraných metód I. – metóda percentuálneho podielu na tržbách, pomerových finančných ukazovateľov, analýzy nulového bodu. Identifikácia problémov a nesúlady medzi jednotlivými výstupmi finančného plánovania.

5. Tvorba finančného plánu podniku na základe vybraných metód II. – prognózovanie cieľových hodnôt. Identifikácia problémov a nesúlady medzi jednotlivými výstupmi finančného plánovania.

Hodnotenie kvality zostaveného finančného plánu – Altmanovo Z-score, Index bonity, Model IN, ekonomický normál.

6. Kvantifikácia nákladov vlastného kapitálu – prístup  $\beta$ -koeficientom, stavebnicová metóda, dividendový prístup. Kvantifikácia nákladov cudzieho kapitálu – úročený a neúročený kapitál.

Vplyv úrokového daňového štítu na náklady kapitálu. Náklady kapitálu v absolútnej a relatívnej výške.

7. Modelovanie kapitálovej štruktúry a ukazovateľ EVA (ekonomická pridaná hodnota). Prístupy vedúce k premietnutiu determinantov kapitálovej štruktúry do nákladov kapitálu – finančná páka, náklady finančných ťažkostí, agentské náklady. Bod indiferencie.

8. Hodnotenie preferencie investičných projektov – čistá súčasná hodnota, vnútorná miera výnosnosti. Vplyv inflácie a rizika na parametre investičného projektu. Stanovenie diskontného faktora. Vplyv spôsobov financovania na efektívnosť investičného projektu.

9. Stanovenie výnosnosti majetkového a dlhového finančného nástroja (dôchodok a kapitálový výnos). Spôsoby hodnotenia rizikovosti finančného nástroja a dosahy na cenu finančného nástroja (emisná, menovitá, tržová, vnútorná, reálna hodnota).

10. Portfóliové investovanie – procesný prístup (kroky). Hodnotenie výnosnosti portfólia, kvantifikácia rizikovosti portfólia. Využitie prístupov CAPM pri vylepšovaní výkonnosti portfólia. Využitie derivátových nástrojov pri riadení hodnoty portfólia.

11. Manažment pohľadávok a ich ohodnocovanie – stanovenie postupu rozhodovania o poskytnutí obchodného úveru. Hodnotenie prínosov poskytnutia obchodného úveru.

Kvantifikácia úverového zlyhania dlžníka a dosahy na hodnotu pohľadávky.

<p>12. Riadenie peňažných prostriedkov a krátkodobých záväzkov – Baumolov model, Miller-Orrov model. Parametre krátkodobej investície – výnos, transakčné náklady, čas konverzie. Stále a nestále pasíva, obchodné úvery a RPMN (ročná percentuálna miera nákladov).</p> <p>13. Fúzie a akvizície – stanovenie nákladov fúzie a finančných prínosov pre účastníkov transakcie. Finančné otázky riešenia finančného vyrovnania fúzie. Prezentácia predností a nedostatkov vybraných vertikálnych, horizontálnych a konglomerátnych fúzií.</p>					
<p><b>Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:</b> anglický</p>					
<p><b>Poznámky:</b></p>					
<p><b>Hodnotenie predmetov</b> Celkový počet hodnotených študentov: 57</p>					
A	B	C	D	E	FX
36.84	15.79	14.04	8.77	12.28	12.28
<p><b>Vyučujúci:</b> Ing. Miroslav Kmeťko, PhD., Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, doc. Ing. Miloš Bikár, PhD., doc. RNDr. Zuzana Hajduová, PhD., MSc.</p>					
<p><b>Dátum schválenia:</b> 02.02.2022</p>					
<p><b>Dátum poslednej zmeny:</b> 14.05.2022</p>					
<p><b>Schválil:</b> osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blšťáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.</p>					

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPF FPM/ MME21017/21	<b>Názov predmetu:</b> Finančná analýza a finančné plánovanie (v anglickom jazyku)
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II., N	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPF FPM/MME21016/21-Finančný manažment (v anglickom jazyku) alebo KPF FPM/MME21018/21-Podnikové financie (v anglickom jazyku)	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % seminárna práca – vypracovanie finančnej analýzy a finančného plánu vybraného podniku, 70 % ústna skúška – teoretické otázky a obhajoba seminárnej práce	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, spracovanie seminárnej práce 52 h, príprava na skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> <b>Vedomosť:</b> Nadobudnutie nových poznatkov v postupe pri tvorbe finančného plánu nefinančných podnikov. Opakovanie teoretických vedomostí a poznatkov získaných v predchádzajúcich predmetoch na bakalárskom a inžinierskom stupni štúdia z viacerých finančných oblastí podniku za účelom ich využitia a overenia najmä pri spracovaní finančnej analýzy, SWOT analýzy, hodnotenia investičných projektov a finančného plánu vo vybraných nefinančných podnikoch. Získanie vedomostí a uplatňovanie praktických znalostí z finančného rozhodovania financovania dlhodobého a krátkodobého majetku a jeho plánovania. Súvislosti a väzby jednotlivých častí finančného plánu s ostatnými čiastkovými plánmi podniku. Tvorba plánu zisku, nákladov, investícií, odpisov a oprávok, finančnej bilancie, peňažných tokov, plánu rozdelenia dosiahnutých výsledkov na základe stanovených cieľov vychádzajúcich z výsledkov retrospektívnej a predikčnej finančnej analýzy a ďalších analýz umožňujúcich zhodnotiť reálnu finančnú situáciu právnických a fyzických osôb podnikateľov. <b>Kompetentnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne aplikovať postupy spracovania finančnej analýzy z voľne dostupných podkladov ako sú účtovné závierky a výročné správy podniku,</li><li>• komplexné zhodnotenie finančnej situácie podniku a navrhnúť opatrenia pre potreby finančného rozhodovania pre plánované obdobie,</li><li>• implementovanie stanovených cieľov a opatrení v jednotlivých plánovaných finančných oblastiach za účelom dosahovania lepších podnikových výsledkov,</li><li>• posúdiť možnosti na prijatie investičných rozhodnutí, ako súčasť tvorby finančného plánu, rozpočtovanie jednotlivých výnosových a nákladových položiek,</li></ul>	

- navrhnuť riešenia v súvislosti s budúcim krytím majetku príslušnými zdrojmi a peňažnými tokmi.

Zručnosť:

- analyzovať finančnú situáciu všetkými bežnými a aj novými metódami,
- kvantifikovať potreby majetku a zdrojov jeho financovania,
- odhaľovať nežiadúce tendencie a navrhnuť ciele a opatrenia na ich elimináciu,
- zapracovať zistené požiadavky do jednotlivých častí finančného plánu, konkrétne do plánu výnosov, nákladov, zisku, finančnej bilancie, peňažných tokov a rozdelenia zisku,
- posúdiť úroveň a kvalitu vytvoreného finančného plánu vybraného podniku kontrolou zapracovaných cieľov, predikčnej analýzy, komparáciou s podobnými podnikmi alebo odvetvím a ďalšími dostupnými metódami.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Obsah finančnej analýzy a finančného plánovania
2. Časový a vecný harmonogram tvorby finančného plánu
3. Opis spôsobov, metód a informačné zdroje kvantifikácie očakávanej skutočnosti bežného roka
4. Ciele pre tvorbu finančného plánu
5. Kategórie a druhy investičných projektov podniku
6. Tvorba dlhodobého finančného plánu a jeho základné črty
7. Dlhodobý plán zisku
8. Postupy v tvorbe krátkodobého finančného plánu
9. Postup v uplatňovaní trojbilančného systému v tvorbe finančného plánu
10. Postup pri tvorbe rozpočtov ako podkladu pre plán výnosov a nákladov
11. Postup pri tvorbe ročného plánu finančnej bilancie
12. Postupy pri hodnotení tvorby, úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu
13. Postup pri tvorbe finančného plánu fyzických osôb podnikateľov

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Kontrola a schvaľovanie výberu podniku pre tvorbu finančného plánu
2. Kontrola a konzultácie k časovému a vecnému harmonogram tvorby finančného plánu
3. Konzultácie ku kvantifikácii očakávanej skutočnosti bežného roka ako východisko pre tvorbu krátkodobého a dlhodobého finančného plánu
4. Kontrola navrhnutých všeobecných a špecifických cieľov pre tvorbu finančného plánu
5. Posudzovanie vhodnosti výberu investičných projektov
6. Kontrola spracovaného návrhu dlhodobého finančného plánu v základných položkách
7. Tvorba dlhodobého plánu zisku
8. Kontrola dodržania postupov pri tvorbe krátkodobého finančného plánu
9. Previerka postupov v uplatňovaní trojbilančného systému v tvorbe finančného plánu
10. Spracovanie rozpočtov pre plán výnosov a nákladov
11. Kontrola vypracovaného návrhu ročného plánu finančnej bilancie s prihliadnutím na zásady bilančných pravidiel
12. Zhodnotenie postupov tvorby, úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu
13. Predloženie finálnej verzie spracovaného finančného plánu

### **Odporúčaná literatúra:**

ALEXANDER, J. Financial Planning & Analysis and Performance Management. New York : Wiley, 2018. 640 pp. ISBN 978-1119491484.

FRIDSON, M. S. Financial Statement Analysis: A Practitioner's Guide. New York : Wiley, 2011. 400 pp. ISBN 978-0470635605.

LEE, C. F. Financial Analysis, Planning and Forecasting: Theory and Application. Tokyo : World Scientific Publishing Company, 2016. 1392 pp. ISBN 978-9814723848.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Obsah finančnej analýzy a finančného plánovania. Vymedzenie finančného plánu ako dôležitého nástroj finančného rozhodovania v podniku, jeho význam a miesto v rámci podnikového komplexného plánu a v rámci funkcií manažmentu. Základné a doplnkové súčasti finančného plánu. Základný cieľ a súčasné trendy v procese finančného plánovania. Stanovenie a opis požiadaviek na výber podniku pre praktickú tvorbu finančného plánu. Určenie obsahových a formálnych kritérií pre spracovanie seminárnej práce.
2. Časový a vecný harmonogram tvorby finančného plánu. Finančno – ekonomická retrospektívna analýza, metódou pomerových ukazovateľov, metódou vertikálnej a horizontálnej analýzy. Predikčná analýza metódou Altmanovho Z-skóre, rýchleho testu, indexom bonity, HGN modelom a ďalšími metódami. Možnosti využitia nefinančnej analýzy podniku pomocou SWOT analýzy a PEST analýzy.
3. Opis spôsobov, metód a informačné zdroje kvantifikácie očakávanej skutočnosti bežného roka ako východisko pre tvorbu krátkodobého a dlhodobého finančného plánu. Analýza jednotlivých finančných oblastí podniku. Stručný výhľad a zámery do budúcnosti.
4. Ciele pre tvorbu finančného plánu vyplývajúce z poslania a strategických zámerov podniku a na základe výsledkov finančnej a nefinančnej analýzy. Charakteristika cieľov pre dlhodobý a krátkodobý finančný plán a spôsoby ich implementácie. Eliminovanie duplicitných a vzájomne sa vylučujúcich cieľov.
5. Kategórie a druhy investičných projektov podniku a ich charakteristika a výber. Základné finančno-ekonomické parametre investičných projektov. Kvantifikácia kapitálových výdavkov investičného projektu. Kvantifikácia peňažných tokov - príjmov a výdavkov z investičného projektu. Kvantifikácia nákladov kapitálu na investičný projekt, cudzie a vlastné náklady na kapitál, priemerné náklady kapitálu, metódy stanovenia vlastných a cudzích nákladov na kapitál. Hodnotenie efektívnosti investičného projektu, statické a dynamické metódy hodnotenia - doba návratnosti, čistá súčasná hodnota, vnútorná miera výnosu, analýza citlivosti. Vplyv finančných rozhodnutí na prijatie optimálneho variantu investičného projektu. Zdôvodnenie prijatia optimálneho variantu investičného projektu.
6. Tvorba dlhodobého finančného plánu a jeho základné črty, časový horizont, kľzavý spôsob tvorby. Variantné riešenia – v stálych a bežných cenách. Plán investícií podniku a jeho vecná a finančná stránka. Rozdelenie investícií z rôznych hľadísk. Postupy pri tvorbe plánu investícií ako podkladu pre zostavenie dlhodobého finančného plánu., Odpisové plány budúcich investícií a existujúceho neobežného majetku, výpočet zostatkovej hodnoty neobežného majetku na jednotlivé roky.
7. Dlhodobý plán zisku, metódy jeho tvorby. Dlhodobý plán finančnej bilancie a metódy jeho tvorby. Metóda percentuálneho podielu na tržbách. Plánovanie finančnej a kapitálovej štruktúry podniku na základe doterajšieho vývoja, metódy optimalizácie. Výpočet jednotlivých zložiek kapitálu a priemerných nákladov kapitálu podniku. Plánovanie obežného majetku v dlhodobom časovom horizonte. Plán dividendovej politiky, resp. podielov na zisku. Rozhodovanie o prijatí dlhu pre plán finančnej bilancie. Zapracovanie do finančného plánu lízingovej formy financovania a financovania bankovým úverom.
8. Postupy v tvorbe krátkodobého finančného plánu na aktuálne ročné obdobie. Pravidla väzieb medzi jednotlivými základnými časťami finančného plánu – plánom zisku, finančnej bilancie, peňažných tokov a rozdelenia zisku. Požiadavky na konkretizáciu stanovených cieľov na základe minulého vývoja, spôsoby ich dosiahnutia a implementácie do jednotlivých položiek a dopady na ostatné absolútne a pomerové ukazovatele.

9. Postup v uplatňovaní trojbilančného systému v tvorbe finančného plánu podľa účtovných štandardov SR a IFRS. Základné informačné zdroje na čerpanie údajov pre tvorbu ročného plánu výnosov – tržieb z predaja vlastných výrobkov, služieb a tovaru. Informačné zdroje pre tvorbu plánu jednotlivých položiek druhových nákladov.

10. Postup pri tvorbe rozpočtov ako podkladu pre plán výnosov a nákladov v závislosti na organizačnej štruktúre podniku. Tvorba rozpočtu nákladov na kúpu a predaj tovaru, spotrebu materiálov a energií, služieb. Opis všeobecných a špecifických interných a externých faktorov ovplyvňujúcich tvorbu ročného plánu nákladov. Postupy pri tvorbe plánu mzdových nákladov, odvodov do zdravotných poisťovní a sociálnej poisťovne, sociálnych nákladov. Vplyv zvyšovania minimálnej mzdy, spôsoby premietnutia valorizácie miezd a práceneschopnosti do finančného plánu. Implementácia odpisového plánu do plánu nákladov.

11. Postup pri tvorbe ročného plánu finančnej bilancie pri zachovaní zásad bilančných pravidiel a zohľadnením stanovených cieľov. Tvorba ročného plánu zásob, pohľadávok a záväzkov. Plánovaná finančná bilancia z pohľadu čistého pracovného kapitálu a likvidity. Postup pri tvorbe priamej a nepriamej metódy plánovania peňažných tokov. Vzťah plánu finančnej bilancie a plánu peňažných tokov. Tvorba plánu rozdelenia výsledkov hospodárenia, t.j. vytvoreného bežného zisku a nerozdeleného zisku z minulých období na rozvoj podniku, podnikových fondov, sociálnych fondov a ostatných potrieb.

12. Postupy pri hodnotení tvorby, úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu. Kontrola implementácie stanovených cieľov vo finančnom pláne, zhodnotenie plánovaných finančných pomerových ukazovateľov a ich komparácia s porovnateľnými podnikmi. Kontrola vypracovaného finančného plánu pomocou predikčných metód z plánovaných ukazovateľov a ich komparácia so skutočne dosiahnutými výsledkami minulých období, t. Altmanovo Z-skóre a HGN model. Možnosti vyhodnotenia pomocou ekonomických normálov. Hodnotenie častých nedostatkov pri tvorbe finančného plánu v praxi slovenských podnikov.

13. Postup pri tvorbe finančného plánu fyzických osôb podnikateľov a jeho špecifiká vychádzajúceho z typu účtovania. Plán príjmov a výdavkov, majetku a záväzkov. Plánovanie paušálnych výdavkov, miezd, odvodov, výpočet základu pre výpočet dane ako rozdiel skutočných príjmov a výdavkov.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Kontrola a schvaľovanie výberu podniku pre tvorbu finančného plánu podľa stanovených kritérií. Spracovanie charakteristiky vybraného podniku, t.j. právna forma, predmet činnosti, história, základné ekonomické údaje a výsledky, organizačná štruktúra. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

2. Kontrola a konzultácie k časovému a vecnému harmonogram tvorby finančného plánu. Spracovanie finančno – ekonomickej retrospektívnej analýzy, metódou pomerových ukazovateľov, metódou vertikálnej a horizontálnej analýzy. Spracovanie predikčnej analýzy metódou Altmanovho Z-skóre, rýchleho testu, indexom bonity, HGN modelom a ďalšími metódami. Vypracovanie návrhu nefinančnej analýzy podniku pomocou SWOT analýzy – t.j. silné a slabé stránky, hrozby a príležitosti a PEST analýzy. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

3. Konzultácie ku kvantifikácii očakávanej skutočnosti bežného roka ako východisko pre tvorbu krátkodobého a dlhodobého finančného plánu vybraných podnikov. Kontrola reálnosti výpočtov. Analýza jednotlivých finančných oblastí podniku. Stručný výhľad a zámery do budúcnosti. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

4. Kontrola navrhnutých všeobecných a špecifických cieľov pre tvorbu finančného plánu vyplývajúce z poslania a strategických zámerov podniku a na základe výsledkov finančnej a nefinančnej analýzy. Posúdenie cieľov pre dlhodobý a krátkodobý finančný plán a spôsoby ich implementácie s prihliadnutím na charakter a problémy vybraného podniku. Eliminovanie

duplicitných a vzájomne sa vylučujúcich cieľov. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

5. Posudzovanie vhodnosti výberu investičných projektov a ich variant zodpovedajúcich charakteru a predmetu činnosti vybraných podnikov. Kvantifikácia kapitálových výdavkov investičného projektu. Kvantifikácia príjmov a výdavkov z investičného projektu. Kvantifikácia nákladov kapitálu na investičný projekt, cudzie a vlastné náklady na kapitál, priemerné náklady kapitálu, metódy stanovenia vlastných a cudzích nákladov na kapitál, určenie diskontnej sadzby pre potreby výpočtov. Hodnotenie efektívnosti investičného projektu, statické a dynamické metódy hodnotenia - doba návratnosti, čistá súčasná hodnota, vnútorná miera výnosu, analýza citlivosti. Zhodnotenie a odporúčania na prijatie optimálneho variantu investičného projektu. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

6. Kontrola spracovaného návrhu dlhodobého finančného plánu v základných položkách. Tvorba plánu investícií, odpisových plánov budúcich investícií a existujúceho neobežného majetku, výpočet zostatkovej hodnoty neobežného majetku na jednotlivé roky. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

7. Tvorba dlhodobého plánu zisku použitím odborným odhadom a indexovou metódou. Tvorba dlhodobého plánu finančnej bilancie metódou percentuálneho podielu na tržbách. Tvorba plánu finančnej a kapitálovej štruktúry podniku na základe doterajšieho vývoja a jej optimalizácia pre obdobie dlhodobého plánu. Kontrola výpočtu jednotlivých zložiek kapitálu a priemerných nákladov kapitálu podniku. Kontrola návrhu plánu obežného majetku v dlhodobom časovom horizonte. Naplánovanie dividendovej politiky, resp. podielov na zisku podniku. Rozhodovanie o prijatí dlhu pre dopracovanie plánu finančnej bilancie. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

8. Kontrola dodržania postupov pri tvorbe krátkodobého finančného plánu na aktuálne ročné obdobie. Kontrola pravidiel dodržiavania väzieb medzi jednotlivými základnými časťami pri tvorbe finančného plánu – plánom zisku, finančnej bilancie, peňažných tokov a rozdelenia zisku. Kontrola splnenia požiadaviek na konkretizáciu stanovených cieľov na základe minulého vývoja, spôsoby ich dosiahnutia. Implementácia jednotlivých položiek vyplývajúcich s cieľov, vyhodnocovanie dopadov na ostatné absolútne a pomerové ukazovatele. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

9. Preverka postupov v uplatňovaní trojbilančného systému v tvorbe finančného plánu podľa účtovných štandardov SR a IFRS vo vybraných podnikov s prihliadnutím na ich špecifiká. Používanie informačných zdrojov údajov a výpočet jednotlivých položiek ročného plánu tržieb z predaja vlastných výrobkov, služieb a tovaru a položiek druhových nákladov.

10. Spracovanie rozpočtov pre plán výnosov a nákladov v závislosti na konkrétnej organizačnej štruktúre vybraných podnikov. Tvorba rozpočtu nákladov na kúpu a predaj tovaru, spotrebu materiálov a energií, služieb. Zapracovanie všeobecných a špecifických interných a externých faktorov ovplyvňujúcich tvorbu ročného plánu nákladov. Kvantifikácia mzdových nákladov, odvodov do zdravotných poisťovní a sociálnej poisťovne, sociálnych nákladov a ich zapracovanie do plánu nákladov. Premietnutie vplyvu zvyšovania minimálnej mzdy, valorizácie miezd a práceneschopnosti do finančného plánu. Implementácia odpisového plánu do plánu nákladov.

11. Kontrola vypracovaného návrhu ročného plánu finančnej bilancie s prihliadnutím na zásady bilančných pravidiel, kontrola zapracovania stanovených cieľov. Realizácia postupu pri tvorbe ročného plánu zásob, pohľadávok a záväzkov. Plánovanie čistého pracovného kapitálu a likvidity. Postup pri tvorbe čistej priamej a modifikovanej priamej a nepriamej (bilančnej) metódy plánovania peňažných tokov, prevádzkových, investičných a finančných činností. Kontrola dodržania previazanosti plánu finančnej bilancie a plánu peňažných tokov.

12. Zhodnotenie postupov tvorby, úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu. Kontrola implementácie stanovených cieľov vo finančnom pláne, zhodnotenie plánovaných finančných



pomerových ukazovateľov a vyhodnotenie komparácie s porovnateľnými podnikmi. Kontrola vypracovaného finančného plánu pomocou predikčných metód z plánovaných ukazovateľov a ich komparácia so skutočne dosiahnutými výsledkami minulých období, t.j. Altmanovo Z-skóre a HGN model. Vyhodnotenie pomocou ekonomických normálov. Odstraňovanie nedostatkov v spracovanom finančnom pláne. Hodnotenie a diskusia k častým nedostatkom pri tvorbe finančného plánu v praxi slovenských podnikov.

13. Predloženie finálnej verzie spracovaného finančného plánu za účelom vyhodnotenia požadovaných kritérií z hľadiska obsahovej a formálnej úpravy, komplexnosti a priebežnej realizácie práce a obhajoby vyhodnotenej práce na ústnej skúške.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 21

A	B	C	D	E	FX
33.33	28.57	23.81	9.52	0.0	4.76

**Vyučujúci:** Ing. Miroslav Kmeťko, PhD., doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/MVP22900/22	<b>Názov predmetu:</b> Praktická stáž II.
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 2	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> Potvrdenie o absolvovaní praktickej stáže v podniku; Vypracovanie Správy z praktickej stáže; Záverečný hodnotiaci pohovor	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 52 h (účasť na stáži v podniku – 48 h, spracovanie záverečnej správy – 2 h, záverečný pohovor 2 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: - verifikácia poznatkov z inžinierskeho štúdia a doplnenie nových poznatkov, rezultujúcich z podmienok a potrieb hospodárskej praxe. Zručnosť: - identifikácia a aplikácia poznatkov pri riešení konkrétnych problémov a pracovných úloh; - prepojenie nadobudnutého poznania s konkrétnym zadaním záverečnej (diplomovej) práce. Kompetentnosť: - schopnosť vymedziť pracovný problém, resp. pracovnú úlohu; - schopnosť navrhnúť možné riešenie, vysvetliť postup a dôvody (argumenty); - schopnosť začlenenia sa do práce tímu (možnosť výkonu pracovných úkonov).	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Po prvotnom stretnutí s vedúcim záverečnej práce, na ktorom sa dohodne konkrétny priebeh a očakávané výsledky praktickej stáže, študent odchádza do podniku, z ktorého dostal akceptáciu na praktickú stáž. Na mieste sa oboznámi s pracovnými podmienkami, vnútornými predpismi a s konzultantom (zástupcom podniku) prediskutuje rozsah pracovných úloh, charakter práce, oboznámi sa s organizačnou štruktúrou podniku ako aj s ďalšími skutočnosťami, nevyhnutnými pre výkon praktickej stáže. Počas celej praktickej stáže je v kontakte s vedúcim záverečnej práce, čím dochádza k priebežnému riešeniu prípadných problémov. Po ukončení praktickej stáže študent spracuje správu, ktorú následne prediskutuje (počas záverečného hodnotiaceho pohovoru) s vedúcim záverečnej práce a konzultantom z podniku.	
<b>Odporúčaná literatúra:</b>	
<b>Sylabus predmetu:</b> Po prvotnom stretnutí s vedúcim záverečnej práce, na ktorom sa dohodne konkrétny priebeh a očakávané výsledky praktickej stáže, študent odchádza do podniku, z ktorého dostal akceptáciu	

na praktickú stáž. Na mieste sa oboznámi s pracovnými podmienkami, vnútornými predpismi a s konzultantom (zástupcom podniku) prediskutuje rozsah pracovných úloh, charakter práce, oboznámi sa s organizačnou štruktúrou podniku ako aj s ďalšími skutočnosťami, nevyhnutnými pre výkon praktickej stáže. Počas celej praktickej stáže je v kontakte s vedúcim záverečnej práce, čím dochádza k priebežnému riešeniu prípadných problémov. Po ukončení praktickej stáže študent spracuje správu, ktorú následne prediskutuje (počas záverečného hodnotiaceho pohovoru) s vedúcim záverečnej práce a konzultantom z podniku.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský, anglický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 35

A	B	C	D	E	FX
82.86	14.29	2.86	0.0	0.0	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA

**Dátum schválenia:** 18.05.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 22.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Anita Romanová, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.