

INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KIM FPM/ MMA21001/21	Názov predmetu: Business Intelligence
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KIM FPM/MMA21008/21-Manažment informačných technológií alebo KIM FPM/MMA21012/21-Podniková informatika alebo KIM FPM/MMA21006/21-Infračinný systém podniku	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 20 h, príprava na písomnú priebežnú prácu 22 h, príprava na skúšku 36 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexný pohľad na Business Intelligence ako aj jeho komponenty, využitie Business Intelligence riešení v podnikovej oblasti pri analýze podnikových dát ako významného nástroja v jednotlivých oblastiach manažmentu podniku a udržateľnosti konkurencieschopnosti podniku. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• identifikovať potrebu implementácie Business Intelligence riešení pre podnik,• navrhnúť uplatnenie Business Intelligence aplikácií na riešenie podnikového problému,• posúdiť relevantnosť dát pre dátovú analýzu,• aplikovať vhodné metódy dolovania dát, analýzy dát a algoritmu riešenia,• posúdiť výsledky dátovej analýzy a zostavených vizualizácií a dashboardov,• zdefinovať požiadavky na projekt implementácie Business Intelligence riešení pre podnik,• navrhnúť projekt implementácie a vyhodnotiť úspešnosť implementácie Business Intelligence riešení podniku. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• extrahovať, transformovať a nahráť dáta do dátového skladu,• pripraviť vhodný dataset pre import do Business Intelligence aplikácie za účelom analýzy dát,• zostaviť dátový model s reláciami,• definovať požiadavky na dátovú analýzu vo väzbe na podnikový problém,• vykonať podnikové dátové analýzy v prostredí Business Intelligence aplikácie,• zostaviť relevantné vizualizácie a dashboardy v prostredí Business Intelligence aplikácie• interpretovať výsledky dátovej analýzy a zostavených vizualizácií a dashboardov.	
Stručná osnova predmetu:	

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Business Intelligence.
2. Zdrojové systémy.
3. Dátová architektúra.
4. Dátové sklady.
5. KPI a požiadavky na analytické služby BI.
6. Dolovanie dát a extrakcia dát.
7. Obohatenie dát.
8. Dopytovanie (querying).
9. Vizualizácia dát a reporting.
10. Interpretácia výsledkov dátovej analýzy.
11. Komplexný pohľad na potrebu využitia Business Intelligence riešení v podniku.
12. Stratégia Business intelligence, ciele a výstupy.
13. Business intelligence a Artificial Intelligence – integrácia BI a umelej inteligencie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Business Intelligence.
2. Získavanie dát z dátových zdrojov.
3. Transformácia dát.
4. Obohatenie dát.
5. Definovanie požiadaviek na dátovú analýzu pomocou BI aplikácie.
6. Analýza dát.
7. KPI.
8. Vizualizácia dát.
9. Vizualizácia dát a analýza trendov.
10. Dashboard.
11. Reporting.
12. Vyhodnotenie dátovej analýzy.
13. Prijímanie manažérskych rozhodnutí.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. DELEN Dursun - TURBAN Efraim - KING David - SHARDA Ramesh. Business Intelligence: A Managerial Approach. London : Pearson Education Limited, 2013. 512 s. ISBN 9781292220543.
2. ASPIN, Adam. Pro Power BI Desktop. New York : APress, 2020. 509 s. ISBN 978-1-4842-1805-1.
3. GROSSMANN Wilfried - RINDERLE-MA Stefanie. Fundamentals of Business Intelligence. Berlin : Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. KG, 2015. 348 s. ISBN 978-3-662-46531-8
4. CHMELÁR, Michal. Kniha Reporting v Power BI, PowerPivot a jazyk DAX. Bratislava : PowerPivot, 2020. 566 s. ISBN: 978-80-9773078-0-6.
5. LACHEV, Teo. Applied Microsoft Power BI: Bring your data to life! 6th Edition. London : Prologika Press, 2021. 556 s. ISBN 978-1-7330461-2-1.
6. POUR Jan - MARYŠKA Miloš - NOVOTNÝ Ota. Business intelligence v podnikové praxi. Průhonice : Professional Publishing, 2012. 276 s. ISBN 9788074310652.
7. SILVA Roger F. Power BI - Business Intelligence Clinic: Create and Learn. Kindle Edition, 2018. 202 s. ISBN 9781726793216.

Doplňková literatúra:

1. LOSHIN, David. Business intelligence: the savvy manager's guide. Burlington : Morgan Kaufmann, 2012. 270 s. ISBN 9781558609167.

2. MOSS, Larissa T. - ATRE, Shaku. Business intelligence roadmap: the complete project lifecycle for decision-support applications. Boston : Addison-Wesley Professional, 2003. 576 s. ISBN 978-0201784206.
3. NEGASH, Solomon - GRAY, Paul. Business intelligence. In: Handbook on decision support systems 2. Berlin, Heidelberg : Springer, 2008. 798 s. ISBN 978-3-662-50101-6.
4. NOVOTNÝ, Ota. - POUR, Jan. - SLÁNSKÝ D. Business Intelligence, Jak využit bohatství ve vašich datech. Praha : Grada, 2005. 256 s. ISBN 80-247-1094-3.
5. PARMENTER, David. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Hoboken : John Wiley & Sons, 2015. 448 s. ISBN 978-1118925102.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Business Intelligence. Identifikovanie potreby implementácie BI v podniku. Funkcie, postavenie BI v architektúre IS/IT, koncepcia BI, väzba na ostatné aplikácie IS. Etapy, procesy a nástroje BI. Kritické faktory úspešnosti BI v podniku, požiadavky na podnikové riešenia BI.
2. Zdrojové systémy. Vrstva pre transformáciu a integráciu údajov. Integrované prístupy údajov, nástroje na integráciu údajov, dosiahnutie úplného dátového integračného potenciálu.
3. Dátová architektúra. Požiadavky na dátovú architektúru, typy a formáty dát, taxonómia dát, dátové modely, podnikový dátový model, podnikový predmetový model, podnikový koncepčný model, podnikový koncepčný model entity, multidimenzionálny dátový model, sémantické modely, modely strojového učenia. Efektívna dátová architektúra. Dátová vs. informačná architektúra.
4. Dátové sklady. Vrstva pre ukladanie údajov. Prostredie dátových skladov, architektúra dátových skladov, požiadavky na dátový sklad, užívateľské výhody dátového skladu Dočasné a operatívne úložiská dát. Integrácia dátových skladov do IS a Cloudu. Aplikácia procesu ETL na čistenie dát v dátových skladoch. Riziká dátových skladov. Bezpečnosť dátového skladu. Dátový trh.
5. KPI a požiadavky na analytické služby BI. Definovanie podnikového problému, stanovenie cieľov, definovanie výskumných otázok a hypotéz, stanovenie požiadaviek na analýzu, vizualizácie a reporting dát.
6. Dolovanie dát a extrakcia dát. Dátová kvalita. Datamining, metódy dolovania dát, softvérové nástroje na dolovanie dát. Extrakcia dát - dôležitosť identifikácie zdroja, techniky extrakcie dát, metódy logickej a fyzickej extrakcie dát. Text a Web Mining.
7. Obohatenie dát. Vrstva pre analýzu dát. Analýza dát – deskriptívna analýza, prediktívna analýza, preskriptívna analýza, nástroje analýzy dát v BI, hierarchizácia a hľadanie závislostí. Pokročilé dátové analýzy a Machine Learning.
8. Dopytovanie (querying) – výber, selekcia, dopytu (dotaz) podľa výberu atribútu, relačné, aritmetické operátory, Vennov diagram operátorov, geografické dopyty. Dopyt v tradičnom procese ETL a flexibilnom ELT procese.
9. Vizualizácia dát a reporting. Vrstva pre prezentáciu dát – význam a úlohy vizualizácií, dashboardov a reportingu v manažmente dát podniku. Pravidlá efektívneho reportingu. Typy a metódy reportingu. Deskriptívny reporting, KPI. Vizualizačné techniky a nástroje ako podpora pre manažment podniku.
10. Interpretácia výsledkov dátovej analýzy. Verifikácia/falzifikácia hypotéz, formulovanie odpovede na výskumné otázky a na podnikový problém. Prijímanie manažérskych rozhodnutí na základe výsledkov z BI analýzy. Posúdenie úspešnosti BI analýzy, hodnotenie spätnej väzby a nastavenie periodicity BI analýzy.
11. Komplexný pohľad na potrebu využitia Business Intelligence riešení v podniku. Projekty implementácie Business intelligence riešení v podniku - plánovanie, realizácia, kontrola a spätná väzba projektov. Faktory ovplyvňujúce implementáciu BI riešení v podniku. Hodnotenie úspešnosti implementácie BI riešení v podniku.

12. Stratégia Business intelligence, ciele a výstupy. Transformačný plán. paralelné vývojové dráhy a vývojové etapy BI riešení. Konceptný rámec BI. Životný cyklus BI – fázy životného cyklu a prvky rámca životného cyklu BI.

13. Business intelligence a Artificial Intelligence – integrácia BI a umelej inteligencie. Strojové učenie – formy strojového učenia, prediktívne analýzy a prediktívne aplikácie. Vzťah a vplyv strojového učenia na Business Intelligence. Nové výzvy a trendy v oblasti BI.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Business Intelligence. Systémové požiadavky BI aplikácie, užívateľské prostredie BI aplikácie a jeho customizácia, nástroje, import/export dát, grafické výstupy.

2. Získavanie dát z dátových zdrojov. Formáty dát, štruktúrované a neštruktúrované dáta.

Pripojenie k dátovým zdrojom. Príprava a čistenie dát, formátovanie dát.

3. Transformácia dát. Manipulácia s dátami, tvorba datasetu pre Business Intelligence aplikáciu. Príprava testovacieho, tréningového a validačného datasetu. Import dát do Business Intelligence aplikácie. Vytváranie dátového modelu, relácie.

4. Obohatenie dát. Aplikovanie systémového prístupu k ETL procesu. Identifikácia štruktúr a prvkov na obohatenie datasetu. Realizácia obohatenia dát.

5. Definovanie požiadaviek na dátovú analýzu pomocou BI aplikácie. Zadefinovanie podnikového problému, stanovenie analytických otázok, hypotéz a požiadaviek na výstupné zostavy ako podklad pre manažérske rozhodnutia.

6. Analýza dát. Výber algoritmu - rozhodovacie stromy, regresie, neurónové siete, Bayesové siete atď. Metódy analýzy dát v aplikácií Business Intelligence Využitie matematických, logických, štatistických funkcií v BI aplikácií.

7. KPI. Výpočet ukazovateľov pomocou pokročilých metód analýzy dát - konštrukcia mierky, samostatných kalkulačných vzorcov, korelácie, regresie, faktorová analýza, detekcia anomálii.

8. Vizualizácia dát. Využitie širokého spektra vizualizačných nástrojov (grafy, mapy, matrice, diagramy) na vytváranie grafických dátových výstupov.

9. Vizualizácia dát a analýza trendov. Využitie vizualizačných nástrojov BI aplikácie na vytváranie grafických dátových výstupov s vizualizáciou trendov a vývoja podnikových ukazovateľov.

10. Dashboard. Vytváranie dashboardov - využitie spektra nástroj na vytvorenie dashboardu, zoskupovanie vizualizácií, filtre, interaktívne dashboardy a dátové príbehy.

11. Reporting. Parametrizácia dátových výstupov a ich export. Konfigurácia periodicity reportov a šablóny. Koncept reportingu v reálnom čase – Real Time reporting.

12. Vyhodnotenie dátovej analýzy. Interpretácia dátových výstupov. Verifikácia/falzifikácia hypotéz, hľadanie odpovedí k stanoveným výskumným otázkam a zadefinovanému podnikovému problému.

13. Prijímanie manažérskych rozhodnutí. Manažérske rozhodovanie na základe analýzy dát z BI aplikácie. Analýza kvality analýzy a dátových výstupov. Hodnotenie spätnej väzby a syntéza získaných poznatkov. Nastavenie periodicity a potreby neustáleho vyhodnocovania dát. Priebežné hodnotenie - overenie znalostí a zručností študentov nadobudnutých počas semestra.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 83

A	B	C	D	E	FX
8.43	15.66	25.3	19.28	19.28	12.05

Vyučujúci: doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., doc. Ing. Anna Hamranová, PhD.

Dátum schválenia: 08.02.2022

Dátum poslednej zmeny: 26.12.2022

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KIM FPM/ MMA21002/21	Názov predmetu: Dátová analýza v manažmente
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KIM FPM/MMA21008/21-Manažment informačných technológií alebo KIM FPM/MMA21006/21-Informačný systém podniku alebo KIM FPM/MMA21012/21-Podniková informatika	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežná písomná práca, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 13 h, príprava na zápočtovú písomku 13 h, príprava na skúšku 42 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Študent získa hlboké vedomosti o postupoch aplikácie a správnom výbere konkrétnych analytických metód, realizovaných prostredníctvom voľne dostupných opensource softvérov, ktoré sú používané v úspešných podnikoch, čo sa prejaví v jeho praktických vedomostiach o aplikovanom manažérskom výskume vnútorného a externého prostredia podniku. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• V poznaní dostupnosti bežných štatistických metód, vie ich aplikovať a byť schopný adekvátne vybrať správnu metódu na daný problém.• V porozumení štruktúre, formáte a obsahu informácií uvedených manažérskych analýzach, vedeckých článkoch, výskumných správach bežne používaných v moderných organizáciách riadených na základe dát, znalostí a know-how.• Vedieť vytvoriť kompletný návrh na získanie nových primárnych dát z interných (podnikových) aj externých zdrojov, tento návrh úspešne prakticky zrealizovať v teréne a priniesť manažmentu požadované štruktúrované informácie ako podklad pre rozhodovanie. Následne navrhnúť kroky a postup odporúčaní na základe výsledkov analýzy.• Získa orientáciu a pochopenie problematiky do takej miery, že si následne aj samostatne dokáže vyhľadať a doštudovať si nové metódy, aplikovať ich a porozumieť ich výsledkom a správnym spôsobom ich interpretovať. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• 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 spustiť široké spektrum aj relatívne	

náročných štatistických analýz, nastaviť ich konkrétne parametre a podmienky, porozumieť výsledkom, vedieť ich správne interpretovať a zapísať v medzinárodne akceptovanej štandardnej podobe.

- Získa zručnosti, ktoré umožnia dohľadať si novú štatistickú/analytickú metódu, naštudovať si jej aplikáciu, interpretáciu výsledkov a následne ju prakticky používať
- Úspešne zvládne postup určenia literatúry, ktorá sa vzťahuje k predmetnému problému.
- Vzťah medzi použitou metodikou a možnosťami následnej analýzy a výstupom analýzy. Kedy je potrebný výskum a kedy sa môžeme spoľahnúť na existujúce informácie.
- Proces identifikovania a správneho stanovenia problému. Určovanie analýzy, určovanie premenných, stanovenie si výskumných cieľov, otázok.

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Význam dát a analýz pre tvorbu informácií a následne znalostí ako podklad pre kvalitné rozhodovanie a pre úspešnosť podniku.
2. Vedecká teória a aplikovateľný praktický význam teórie.
3. Populácia, vzorka, pravdepodobnosť, výber, rozdelenie pravdepodobnosti.
4. Vytváranie nových špecializovaných dotazníkov a iných meracích nástrojov podľa vedeckých princípov a používanie už existujúcich.
5. Predstavenie praktických odporúčaní a zručnosti potrebných na hľadanie dát vo vedeckých databázach a v profesijných databázach.
6. Predpoklady a z nich vytvorené hypotézy.
7. Regresná analýza: hierarchická a logistická, podmienky na aplikáciu, praktické prínosy.
8. Štruktúrne modelovanie (structural equation modelling, SEM).
9. Mediácia ako rozšírenie regresnej analýzy.
10. Moderácia ako rozšírenie regresnej analýzy.
11. Redukcia počtu premenných pomocou exploračnej faktorovej analýzy.
12. Konfirmačná faktorová analýza (CFA).
13. Význam systematických štúdií a meta-analýz ako nositeľov poznania.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Prezentovanie inštalácie aktuálnych verzií opensource softvérov používaných na štatistickú/dátovú analýzu (JAMOVI, JASP a PSPP).
2. Rozloženie dát.
3. Vyčísľovanie veľkosti efektu (effect size) počítaného pomocou Cohenovo d , Personovo r u parametrických i neparametrických testov.
4. Pravdepodobnosť výskytu javov a jej rozdelenie.
5. Meranie vzťahov medzi premennými podľa typu premennej (variácie vzťahov medzi typmi premenných).
6. Regresná analýza a predpoklady pre aplikáciu regresnej analýzy (multikolinearita, homoskedasticita, atď) a celková validácia regresných modelov.
7. Hierarchická regresná analýza tvorba hierarchických regresných modelov.
8. Štruktúrne modelovanie.
9. Mediácia ako rozšírenie regresnej analýzy a jej výpočty.
10. Moderácia ako rozšírenie regresnej analýzy a jej výpočty.
11. Exploračná faktorová analýza (EFA).
12. Konfirmačná faktorová analýza (CFA).
13. Meta-analýza.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. HANÁK, Róbert. Dátová analýza pre sociálne vedy. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016 148 s. ISBN 78-80-225-4345-3.
2. FIELD, Andy. Discovering statistics using IBM SPSS statistics. Thousand Oaks : SAGE, 2013. 952 strán. ISBN 9781446249178.
3. MAREŠ, Petr - RABUŠIC, Ladislav - SOUKUP, Petr. Analýza sociálnovedných dat (nejen) v SPSS. Brno : Masarykova univerzita, 2015. 520 s. ISBN 9788021063624.
4. PERVEZ, Ghauri – GRØNHAUG, Kjell – STRANGE, Roger. Research methods in business studies. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 300 s. ISBN 978-1108708241.
5. ADAMS, John - HAFIZ TA, Khan – RAESIDE, Robert. Research methods for business and social science students. India : SAGE Publications, 2014. 304 s. ISBN 978-8132113669.

Doplňková literatúra:

1. BOWERMAN, Bruce. Business Statistics in Practice: Using Data, Modeling, and Analytics. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2016. 912 s. ISBN 978-1259549465.
2. MOORE, David et al. The practice of statistics for business and economics. New York : WH Freeman, 2016. 767 s. ISBN 978-1319109004.
3. HENDL, Jan. Přehled statistických metod. Praha : Portál, 2012. 736 s. ISBN 9788026202004.
4. ŘEHÁK, Jan - BROM, Ondřej. SPSS – Praktická analýza dat. Brno : Computer Press, 2015. 336 s. ISBN 978-80-251-4609-5.
5. PUNCH, Keith. Úspěšný návrh výzkumu. Praha : Portál, 2008. 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Význam dát a analýz pre tvorbu informácií a následne znalostí ako podklad pre kvalitné rozhodovanie a pre úspešnosť podniku. Tvorba informácií z dát a následne znalostí z informácií a moderný manažment založený na dátových analýzach. Premena ideí na výskumný problém.
2. Vedecká teória a aplikovateľný praktický význam teórie. Kategorizácia výskumov: exploratívny výskum, opisný výskum, príčinný výskum. Sumarizačné výstupy z výskumov ako systematická prehľadová štúdia a meta-analýza. Experimentálny, kvázi-experimentálny a korelačný dizajn výskumu, dizajn prípadových štúdií. Výskum založený na akcii. Plán výskumu. Návrh experimentálneho dizajnu.
3. Populácia, vzorka, pravdepodobnosť, výber, rozdelenie pravdepodobnosti. Základné typy výberu a rozdiely medzi nimi: náhodný výber, zámerný výber, príležitostný výber, kvótny, proporcionálny, a stratifikovaný výber. Distribúcia dát. Centrálna limitná veta. Chyba výberu, systematická chyba. Pravdepodobnosť výskytu javov a jej rozdelenie.
4. Vytváranie nových špecializovaných dotazníkov a iných meracích nástrojov podľa vedeckých princípov a používanie už existujúcich. Kladenie otázok. Interview princípy a možné skreslenia. Skupinové interview a fokusové skupiny. Hĺbkové interview. Telefonické interview. Internetové prieskumy. Kvalitatívny výskum. Obsahová analýza. Pozorovanie. Voľné asociácie. Určenie veľkosti vzorky. Pilotný výskum. Konštruktová, kritériálna, prediktívna, obsahová, ekologická validita. Objektivita pri zbere a objektivita meracieho nástroja.
5. Predstavenie praktických odporúčaní a zručnosti potrebných na hľadanie dát vo vedeckých databázach a v profesijných databázach. Interné a externé dáta. Teoretické ukotvenie problému.
6. Predpoklady a z nich vytvorené hypotézy. Princípy a logika pri overovaní nulovej hypotézy. Praktické odporúčania pri tvorbe a formulácii hypotéz, časté chyby. Hladina významnosti v prípade hypotéz.
7. Regresná analýza: hierarchická a logistická, podmienky na aplikáciu, praktické prínosy. Validácia regresnej analýzy. Porovnávanie regresných modelov.
8. Štruktúrne modelovanie (structural equation modelling, SEM). Vysvetlenie metódy.

9. Mediácia ako rozšírenie regresnej analýzy. Vysvetlenie základných princípov mediácie. Rozdiel medzi mediáciou a moderáciou. Grafické znázornenie mediačných modelov. Priamy, nepriamy a celkový efekt. Uvádzanie a grafická interpretácia výsledkov.
10. Moderácia ako rozšírenie regresnej analýzy. Výber mediácie alebo moderácie podľa teoretických a logických očakávaní a predpokladov. Tvorba samostatných moderačných modelov a ich kombinácií s mediačnými modelmi. Vyhodnotenie modelu a interpretácia modelu.
11. Redukcia počtu premenných pomocou exploračnej faktorovej analýzy. Exploračná faktorová analýza (EFA). Proces identifikácie faktorov, faktorové sýtenie, sutinový graf.
12. Konfirmačná faktorová analýza (CFA). Overovanie už existujúcich meracích nástrojov pomocou konfirmačnej faktorovej analýzy.
13. Význam systematických štúdií a meta-analýz ako nositeľov poznania. Vzájomné porovnanie týchto typov štúdií. Výhody meta-analýzy pred systematickou štúdiou. Príprava dát na meta-analýzu.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Prezentačné inštalácie aktuálnych verzií opensource softvérov používaných na štatistickú/dátovú analýzu (JAMOVI, JASP a PSPP). Deskripcia a opisná analýza kvantitatívnych dát. Kontingenčné tabuľky, chí kvadrát rozdelenie. Grafické zobrazenie.
2. Rozloženie dát. Shapiro-Wilkov test, Kolmogorov Smirnov test, grafické zobrazenie rozloženia dát. Stĺpcové grafy s intervalmi spoľahlivosti, definovanie celého súboru dát a určenie skúmanej vzorky. Skúmanie javov v homogénnych a malých dátových súboroch a naopak vo veľkých a heterogénnych dátových súboroch. Vhodné metódy a ich limity.
3. Vyčísľovanie veľkosti efektu (effect size) počítaného pomocou Cohenovo d, Personovo r u parametrických i neparametrických testov. Interpretácia sily efektu. Vzájomné konvertovanie.
4. Pravdepodobnosť výskytu javov a jej rozdelenie. Praktické vyčísľovanie. Štatistická verzus vecná signifikancia. Chyba prvého rádu α , chyba druhého rádu β .
5. Meranie vzťahov medzi premennými podľa typu premennej (variácie vzťahov medzi typmi premenných: nominálna s nominálnou, ordinálnou, intervalovou atď.) a podľa normality rozloženia dát. Vzťahy merané pomocou nasledovných metód (Cramerovo V, Lambda, Phi, Gamma, Eta, Spearmanovo rho).
6. Regresná analýza a predpoklady pre aplikáciu regresnej analýzy (multikolinearita, homoskedasticita, atď.) a celková validácia regresných modelov. Durbin-Watsonov test, Cookove vzdialenosti, grafy reziduí. Výpočet multikolinearity.
7. Hierarchická regresná analýza tvorba hierarchických regresných modelov. Postup tvorby modelov a následné porovnávanie modelov podľa jednotlivých parametrov. Logistická regresná analýza pre: a) dva výstupy, b) n výstupov, c) s ordinálnym výstupom.
8. Štruktúrne modelovanie. Vysvetlenie princípov, tvorba štruktúrnych modelov, vyhodnocovanie a porovnávanie modelov podľa výsledných parametrov. Návrh a príprava štruktúrneho modelu.
9. Mediácia ako rozšírenie regresnej analýzy a jej výpočty. Grafické znázornenie mediačných modelov. Priamy, nepriamy a celkový efekt, výpočet a zápis. Uvádzanie výsledkov a grafická interpretácia výsledkov.
10. Moderácia ako rozšírenie regresnej analýzy a jej výpočty. Výber mediácie alebo moderácie podľa teoretických a logických očakávaní a predpokladov. Tvorba kombinovaných mediačných a moderačných modelov. Vyhodnotenie modelu a interpretácia modelu.
11. Exploračná faktorová analýza (EFA). Výber parametrov metódy na základe teoretických predpokladov. Výber vhodnej metódy extrakcie faktorov. Možnosti výberu rotácie faktorov (Varimax, Quartimax, Promax, Oblimin, Simplimax) Bartlettov test sféricity, KMO test, sutinový graf.

12. Konfirmačná faktorová analýza (CFA). Rozdiel medzi EFA a CFA. Parametre modelu a ich interpretácia ako: chí kvadrát test, comparative fit index (CFI), Tucker Lewis Index (TLI), Root mean square error of approximation (RMSEA), Akaike's Information Criterion (AIC).

13. Meta-analýza. Spracovanie meta-analýzy a jej interpretácia. Meta-analýza založená na korelačných koeficientoch, priemeroch (rozdieloch priemerov) efektoch účinnosti. Uvádzanie výsledkov meta-analýzy.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 26

A	B	C	D	E	FX
88.46	11.54	0.0	0.0	0.0	0.0

Vyučujúci: Ing. Benita Beláňová, PhD., Ing. Matej Černý, PhD., Ing. Jana Filanová, PhD., doc. Ing. Anna Hamranová, PhD., doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD., Ing. Anikó Törökóvá, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KIM FPM/ MMA21003/21	Názov predmetu: Digitálne inovácie a digitálna transformácia
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KIM FPM/MMA21008/21-Manažment informačných technológií alebo KIM FPM/MMA21006/21-Infračinný systém podniku alebo KIM FPM/MMA21012/21-Podniková informatika	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 20 % priebežné hodnotenia prípadových štúdií, 20 % seminárna práca, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 13 h, príprava seminárnej práce 20 h, príprava na skúšku 19 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexný pohľad digitálne inovácie a digitálnu transformáciu podnikania uvedomujúc si zásadné rozdiely medzi týmito pojmami a ich významom vo väzbe na vyrábané produkty, poskytujúce služby, komplexnú transformáciu podnikania a zmeny biznis modelov. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• kriticky zhodnotiť digitalizáciu podnikových procesov, digitálne inovácie a digitálnu transformáciu uvedomujú si zásadné rozdiely a ich dopad na existujúce podnikanie,• identifikovať potenciál vo vývoji informačných technológií s dôrazom na prevratné zmeny majúce dopad na existujúce biznis modely,• schopnosť aplikovania inovatívnych zmien v nadväznosti na digitalizáciu vybraných oblastí zvyšujúcu konkurencieschopnosť podniku. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• porozumieť digitálnym technológiám,• identifikovať potenciál digitálnych technológií vo väzbe na podnikateľské aktivity,• prepojiť inovácie v digitálnej oblasti s podnikaním, podnikovými procesmi, vyrábanými produktmi a poskytovanými službami,• aplikovať stratégie digitálnej transformácie,• vyhodnotiť úroveň zrelosti digitálnej transformácie aplikovaním vybraného modelu zrelosti.	
Stručná osnova predmetu: Tematické vymedzenie cvičení: <ol style="list-style-type: none">1. Digitálne podnikanie a zmena sveta podnikania prostredníctvom informačných technológií.2. Digitálny ekosystém.	

3. Internet vecí (IoT) .
4. Ambientná inteligencia.
5. Blockchain.
6. Aditívna výroba.
7. Technológie rozšírenej reality.
8. Strategické výzvy v oblasti digitálnych inovácií.
9. Digitálne inovácie, perspektívy digitalizácie, strategické výzvy digitálnych inovácií a transformácie, využitie hodnoty digitalizácie - nevyužitú príležitosť, digitálne platformy.
10. Digitálna transformácia.
11. Aplikovanie rámcov digitálnej transformácie a rozhodovanie na základe dát.
12. Model zrelosti digitálnej transformácie.
13. Problémy, s ktorými môže byť tradičná spoločnosť konfrontovaná na ceste k digitálnej transformácii

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. SIEBEL, Thomas M. Digital transformation: survive and thrive in an era of mass extinction. New York : RosettaBooks, 2019. 256 s. ISBN 1948122480.
2. HERBERT, Lindsay. Digital transformation: Build your organization's future for the innovation age. London : Bloomsbury Publishing, 2017. 264 s. ISBN 9781472940377.
3. NAMBIAN, Satish, et al. Handbook of digital innovation. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2020. 320 s. ISBN 9781788119979.
4. GUPTA, Sunil. Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business Hardcover. Brighton : Harvard Business Review Press, 2018. 288 s. ISBN 163369268X.
5. GREENGARD, Samuel. The internet of things. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 2015. 210 s. ISBN 9780262527736.
6. DŘÍMALKA, Filip. Jak uspět v digitálním světě. Praha : Jan Melvil publishing, 2020. 384 s. ISBN 9788075551016.

Doplnková literatúra:

1. FISCHER, Marcus, et al. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. In: Information & Management 57.5 (2020): 103262.
2. BAIYERE, Abayomi, et al. Digital transformation and the new logics of business process management. In: European Journal of Information Systems 29.3 (2020): 238-259.
3. CORREANI, Alessia, et al. Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. California Management Review 62.4 (2020): 37-56.
4. WESSEL, Lauri, et al. Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. In: Journal of the Association for Information Systems 22.1 (2021).
5. XAVIER Olleros F., †ZHEGU Majlinda. Research Handbook on Digital Transformations. Cheltenham : Edward Elgar Pub, 2016. 455 s. ISBN 9781784717759.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Digitálne podnikanie a zmena sveta podnikania prostredníctvom informačných technológií. Digitálna inovácia verzus digitalizácia. Príklady potenciálnych inovácií a zmien biznis modelov. Podnikateľské vzory ako nástroj na inováciu biznis modelov.
2. Digitálny ekosystém. Technologický vývoj vedúci k digitálnym inováciám. Vybrané technologické trendy ovplyvňujúce modely podnikania.
3. Internet vecí (IoT) - technológia IoT, komponenty IoT, aplikačné oblasti IoT a IIoT, riešenie IoT monitorovania výrobných zariadení, koncept kontroly kvality produktu na

základe monitorovania stavu, koncept IoT kontroly priemyselných aktív, prediktívna údržba a monitorovanie stavu výrobných zariadení, požiadavky na IoT a IIoT, prínosy IoT pre podnik, a prekážky implementácie IoT a IIoT.

4. Ambientná inteligencia – ambientná inteligencia, inteligentné pervazívne technológie, východiská AmI, oblasti záujmu AmI, vlastnosti a prvky AmI, platformy AmI, scenáre AmI, dosahované efekty integrácie inovatívnych technológií do podnikových procesov, bariéry integrácie inovatívnych technológií a budovanie AmI. Vytvorenie ambientného ekosystému podniku.

5. Blockchain - distribuovaná decentralizovaná databáza, princíp blockchainu, verejný a súkromný blockchain, transakcie, ťažobné spoločnosti, decentralizácia, kryptografia, oblasti využitia blockchainu, bezpečnosť blockchainu, riziká a prínosy blockchainu, digitálne meny – platformy, vlastnosti, získanie, platba a predaj kryptomeny, regulácia kryptomeny, legislatíva a kryptomena.

6. Aditívna výroba – aditívne technológie, benefity a riziká aditívnej výroby pre podnik, druhy aditívnych technológií (FDM, SLA, SLS, PolyJet), oblasti uplatnenia aditívnej výroby, patenty a aditívna výroba, práva a povinnosti držiteľov patentového systému, politika vplyvu aditívnej výroby na priemysel.

7. Technológie rozšírenej reality – definícia rozšírenej reality, vlastnosti systémov rozšírenej reality, kontinuum rozšírenej reality (Milgram's Reality-Virtuality continuum), aplikačné oblasti rozšírenej reality.

8. Strategické výzvy v oblasti digitálnych inovácií. Integrácia nových digitálnych technológií do podnikových procesov - prípadová štúdia, projekt využitia IoT v prediktívnej údržbe výroby. Analýza východiskového stavu, požiadavky, analýza podnikových zdrojov, dátová analýza, architektúra systému, implementácia technológie.

9. Digitálne inovácie, perspektívy digitalizácie, strategické výzvy digitálnych inovácií a transformácie, využitie hodnoty digitalizácie - nevyužitie príležitosti, digitálne platformy.

10. Digitálna transformácia. Stratégia digitálnej transformácie. Stakeholdery a ich úloha pri tvorbe stratégie digitálnej transformácie a v samotnom procese transformácie. Fázy a etapy digitálnej transformácie.

11. Aplikovanie rámcov digitálnej transformácie a rozhodovanie na základe dát. Princípy digitálnej biznis stratégie. Prvky digitálnej transformácie podľa MIT Sloan. Kognitívny rámec pre digitálne transformácie.

12. Model zrelosti digitálnej transformácie. Kritické faktory a dôvody zlyhávania projektov digitálnej transformácie. Vzdelávanie zamestnancov v oblasti digitálnych transformácií.

13. Problémy, s ktorými môže byť tradičná spoločnosť konfrontovaná na ceste k digitálnej transformácii. Prezentácia komplexného projektu (plánu) digitálnej transformácie vybranej spoločnosti.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:
slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 57

A	B	C	D	E	FX
63.16	17.54	14.04	5.26	0.0	0.0

Vyučujúci: doc. Ing. Anita Romanová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KIM FPM/ MMA21007/21	Názov predmetu: Manažment informačnej bezpečnosti
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KIM FPM/MMA21008/21-Manažment informačných technológií alebo KIM FPM/MMA21006/21-Infračinný systém podniku	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 30 % priebežná písomná práca, 70 % kombinovaná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na priebežnú písomnú prácu 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexný pohľad na manažment informačnej bezpečnosti podniku prostredníctvom obsahového vymedzenia informačnej bezpečnosti, znalosti legislatívy a modelov viažucich sa na informačnú bezpečnosť, identifikácie informačných aktív, analýza informačných rizík a znalosti účinných bezpečnostných opatrení na zabezpečenie informačnej bezpečnosti podniku. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• efektívne využívať podstatné informácie o manažmente informačnej bezpečnosti na dosiahnutie optimálneho zabezpečenia informačnej bezpečnosti podniku,• posúdiť informačné aktíva podniku,• vyhodnotiť informačné bezpečnostné riziká pre podnik,• navrhnúť riešenia a obhájiť odporúčania na zvýšenie informačnej bezpečnosti podniku,• posúdiť efektívnosť a účinnosť bezpečnostných opatrení a projektu manažmentu informačnej bezpečnosti podniku. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• analyzovať zraniteľnosť informačných aktív podniku,• kvantitatívne a kvalitatívne analyzovať bezpečnostné riziká,• navrhnúť organizačné, kompetenčné a technické bezpečnostné opatrenia na elimináciu bezpečnostných incidentov,• vypracovať projekt informačnej bezpečnosti podniku,• pripraviť podnik na audit manažmentu informačnej bezpečnosti a certifikáciu.	
Stručná osnova predmetu: Tematické vymedzenie cvičení: <ol style="list-style-type: none">1. Manažment informačnej bezpečnosti podniku.2. Legislatíva, normy a štandardy manažmentu informačnej bezpečnosti.	

3. Informačné aktíva podniku.
4. Bezpečnostné incidenty v podnikoch.
5. Riziko informačnej bezpečnosti.
6. Manažment rizika informačnej bezpečnosti.
7. Bezpečnostné opatrenia.
8. Modely manažmentu informačnej bezpečnosti.
9. Projekt informačnej bezpečnosti podniku I.
10. Priebežné hodnotenie - overenie znalostí a zručností študentov nadobudnutých počas semestra.
11. Audit manažmentu informačnej bezpečnosti.
12. Certifikácia manažmentu informačnej bezpečnosti.
13. Prednáška zástupcu praxe.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. TIPTON, Harold F. - NOZAKI, Micki Krause. Information Security Management Handbook. Volume 6. Milton Park, Abingdon : Auerbach Publications, 2016. 504 s. ISBN 9781138199750.
2. Zákon č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
3. Zákon č. 69/2018 Z. z. o kybernetickej bezpečnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
4. STN ISO/IEC 27001: 2014: Informačné technológie – Bezpečnostné metódy – Systémy riadenia informačnej bezpečnosti – Požiadavky.
5. ČERMÁK, Miroslav. Řízení informačních rizik v praxi. Brno : Tribun EU, 2009. s. 136. ISBN 978-80-7399-731-1.
6. ONDRÁK, Viktor – SEDLÁK, Petr – MAZÁLEK, Vladimír. Problematika ISMS v manažerské informatice. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2014. s. 378. ISBN 9788072048724.
7. STRNÁD, Ondrej. Riadenie rizík informačnej bezpečnosti. Ostrava : Amos, 2010. 238 s. ISBN 9788090452398.
8. STRNÁD, Ondrej. Systém riadenia informačnej bezpečnosti. Ostrava : Amos, 2013. 262 s. ISBN 978-80-87691-03-8.
9. STAMP, Mark. Information Security: Principles and Practice. Hodoken : Wiley. 606 p. ISBN 9780470626399.

Doplnková literatúra:

1. CSIRT.SK. Informačná bezpečnosť – Štandardy a legislatíva. Bratislava, 2021. Dostupné na internete: < <https://www.csirt.gov.sk/informacna-bezpecnost/standardy-a-legislativa-813.html>>.
2. CSIRT.SK. Štandardy informačnej bezpečnosti. Bratislava, 2020. Dostupné na internete: <<https://www.csirt.gov.sk/bezpecnostna-studovna/sulad/standardy-informacnej-bezpecnosti-877.html>>.;
3. ENISA. 2015 (a). The ISMS Framework. [online]. 2015 [cit. 2015-12-01]. Dostupné na internete: <<https://www.enisa.europa.eu/activities/risk-management/current-risk/risk-management-inventory/rm-isms/framework>>.
4. KOSTRECOVÁ, Eva. Informačná bezpečnosť. Bratislava : STU, 2013. 83 s. ISBN 9788022739276.
5. WHITMAN, Michael E. – MATTORD, Herbert J. Principles of Information Security. Boston : Cengage Learning, Inc., 2018. 656 p. ISBN 9781337102063
6. KIM, David – SOLOMON, Michael G. Fundamentals of Information Systems Security. Burlington : Jones & Bartlett Learning, 2016. 575 p. ISBN 9781284116458.
7. WHITMAN, Michael E. – MATTORD, Herbert J. Management of Information Security. Boston : Cengage Learning Inc., 2018. 672 p. ISBN 9781337405713
8. NBÚ SR. 2016. Strategické dokumenty. Bratislava: Národný bezpečnostný úrad, 2020. Dostupné na internete: < <https://www.nbu.gov.sk/kyberneticka-bezpecnost/strategicke-dokumenty/index.html> >.

9. VACULÍK, Juraj. Manažment bezpečnosti informačného systému. Žilina : Edis, 2018. 288 s. ISBN 9788055414621.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Manažment informačnej bezpečnosti podniku. Informačná bezpečnosť - východiská, ciele a požiadavky. Atribúty informačnej bezpečnosti. Predmet ochrany informačnej bezpečnosti, aktíva IS, štruktúra a rámec manažmentu informačnej bezpečnosti. Konceptie kybernetickej bezpečnosti v SR.
2. Legislatíva, normy a štandardy manažmentu informačnej bezpečnosti. Národné a medzinárodné normy definujúce manažment informačnej bezpečnosti - Zákon o kybernetickej bezpečnosti, Trestný zákon, Zákon o ochrane osobných údajov, Zákon o informačných systémoch verejnej správy, Normy rady ISO/IEC 27000, procesný rámec COBIT-u, ITIL. Národná stratégia kybernetickej bezpečnosti. Certifikácia v rámci systému manažérstva informačnej bezpečnosti.
3. Informačné aktíva podniku. Analýza informačných aktív podniku, klasifikácia, typy a kategórie informačných aktív. Ohodnotenie informačných aktív. Analýza zraniteľnosti.
4. Bezpečnostné incidenty v podnikoch. Bezpečnostné hrozby, incidenty, kategórie bezpečnostných incidentov. Životný cyklus bezpečnostných hrozieb. Zdroje bezpečnostných incidentov, pravdepodobnosť výskytu bezpečnostných incidentov a hrozieb v podniku. Detekcia bezpečnostných incidentov v podniku. Trendy kybernetických hrozieb.
5. Riziko informačnej bezpečnosti. Zraniteľnosti a riziká informačnej bezpečnosti. Ohodnotenie a posúdenie bezpečnostných rizík - kvalitatívna a kvantitatívna analýza rizík informačnej bezpečnosti. Miera rizika. Metriky rizík.
6. Manažment rizika informačnej bezpečnosti. Vplyv rizika informačnej bezpečnosti na manažment a ekonomické ukazovatele podniku. Plán manažmentu rizika. Mitigácia rizík informačnej bezpečnosti.
7. Bezpečnostné opatrenia. Požiadavky na bezpečnostné opatrenia. Typy a kategórie bezpečnostných opatrení. Organizačné, kompetenčné a technické bezpečnostné opatrenia. Opatrenia pre elimináciu a mitigáciu bezpečnostných rizík. Primeraná bezpečnosť vs. akceptovateľné náklady, efektivita a účinnosť bezpečnostných opatrení.
8. Modely manažmentu informačnej bezpečnosti – model PDCA, Activate-Adapt-Anticipate, Confidentiality-Integrity-Availability, TQISM, Doménový model ISSRM, Všeobecný model faktorov vplyvu, Model BMIS, Procesné mapy systému riadenia informačnej bezpečnosti, Rámec kybernetickej bezpečnosti.
9. Projekt informačnej bezpečnosti podniku I. (úvodná fáza) – obsah, štruktúra a dokumentácia. Plánovanie systému riadenia informačnej bezpečnosti pre podnik. Detekcia a analýza bezpečnostných rizík. Kvantitatívna a kvalitatívna analýza rizík. Priebežné hodnotenie - overenie znalostí a zručností študentov nadobudnutých počas semestra.
10. Projekt informačnej bezpečnosti podniku II. (implementačná fáza) – implementácia a prevádzka systému informačnej bezpečnosti. Monitorovanie a revízia. Spätná väzba, Udržiavanie a zlepšovanie.
11. Audit a certifikácia manažmentu informačnej bezpečnosti. Úloha bezpečnostného auditu, význam a prínosy bezpečnostného auditu pre podnik. Možnosti realizácie bezpečnostného auditu. Certifikácia informačných systémov - typy certifikácie, úloha a význam certifikácie, prínosy certifikácie pre podnik, fázy certifikácie.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 26

A	B	C	D	E	FX
42.31	23.08	23.08	11.54	0.0	0.0

Vyučujúci: Ing. Benita Beláňová, PhD., doc. Ing. Vladimír Bolek, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KIM FPM/ MMA21008/21	Názov predmetu: Manažment informačných technológií
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 6	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 1.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KIM FPM/MMA21012/21-Podniková informatika alebo KIM FPM/MMA21006/21-Informačný systém podniku	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 15 % priebežná písomná práca, 15 % prezentácia seminárnej práce, 70 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• 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. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• 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,• aplikovať osvedčené postupy manažmentu IT obsiahnuté v štandardoch a ISO normách v oblasti manažmentu IT tak aby bolo dosiahnuté zosúladenie IT s podnikateľskými aktivitami,• 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 napĺňaniu podnikovej stratégie, Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• identifikovať vývojové trendy v oblasti typového aplikačného softvéru,• porozumieť filozofii štandardizovaných rámcov a noriem využívaných v oblasti manažmentu IT,• aplikovať odporúčané postupy realizácie procesov manažmentu IT,• vyhodnotiť efektívnosť projektov IT a efektívnosť prevádzky IT,• vytvárať kmeňové a pohybové dáta v ERP systéme,• pracovať s účtovnými dokladmi v ERP systéme,	

- 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 zlepšenia 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.
2. VOŘÍŠEK, Jiří. Principy a modely řízení podnikové informatiky. Praha : Oeconomica, 2008. 328 s. ISBN 978-80-245-1440-6.
3. ROMANOVÁ, Anita – KOKLES, Mojmir – ROMANOVÁ, Terézia. Riadenie IT služieb v kontexte IT Governance. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. 143 s. ISBN 978-80-225-4639-3.
4. ROMANOVÁ, Anita. Manažment informačných systémov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 143 s. ISBN 978-80-225-2321-9.
5. KOKLES, Mojmir - ROMANOVÁ, Anita. Informačný systém podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 183 s. ISBN 978-80-225-2286-1.

Doplňková 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.
6. MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. Praha : Grada Publishing, 2000. 185 s. ISBN 80-7169-410-X.

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 riešení 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/T – 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. Uživatelské 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 813

A	B	C	D	E	FX
20.3	18.33	24.11	26.57	6.64	4.06

Vyučujúci: Ing. Diana Bednarčíková, doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., doc. Ing. Anna Hamranová, PhD., Ing. Peter Zahradník, PhD., doc. Ing. Anita Romanová, PhD.

Dátum schválenia: 08.02.2022

Dátum poslednej zmeny: 26.12.2022

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KIM FPM/ MMA21009/21	Názov predmetu: Manažment podnikových informácií - SQL
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KIM FPM/MMA21008/21-Manažment informačných technológií alebo KIM FPM/MMA21012/21-Podniková informatika	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 30 % písomná práca, 70 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na priebežnú písomnú prácu 10 h, príprava na písomnú skúšku 16 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexné znalosti a zručnosti z oblasti manažmentu a správy informácií, manažmentu relačnej databázy a analýzy dát prostredníctvom jazyka SQL, ktoré sú predpokladom prípravy pripraviteľ podkladov pre manažérske rozhodovanie a kvalifikované zodpovedanie otázok vychádzajúcich z podnikového problému. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• orientovať sa v problematike informačného manažmentu a správy informácií ,• orientovať sa v prostredí databázových platforiem, pochopiť štruktúru a objekty databáz, porozumieť údajom a ich údajovým typom a vlastnostiam,• kompetentne rozhodnúť o využití základných i pokročilých dotazov jazyka na získanie informácií z podnikových databáz pre účely manažérskeho rozhodovania. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• nainštalovať implementovať vybranú databázovú platformu (serverovú i klientsku časť),• ovládať prácu so základnými objektmi vybranej databázovej platformy (napr. MS SQL Server), čím budú vytvorené predpoklady aj pre prácu v prostredí iných databázových platforiem (napr. MySQL) ,• navrhnuť a vytvoriť podnikovú databázu, realizovať import a export údajov do/z databázy,• naformulovať konkrétne rozhodovacie problémy a pomocou analytických dotazov jazyka SQL získať údaje a informácie na ich vyriešenie.• rozumieť základným bezpečnostným opatreniam pre databázu	
Stručná osnova predmetu: Tematické vymedzenie cvičení: 1. Manažment podnikových informácií.	

2. Manažment relačnej databázy.
3. Relačný databázový systém.
4. Návrh databázy.
5. Dopytovanie/Dotazovanie.
6. Agregáčn  a logické funkcie.
7. Pr padov  štúdia.
8. Analýza dát z CRM databázy pomocou SQL.
9. Vnoren  dotazovanie. Poddotazy, vnoren  dotazy.
10. OLAP analýza. Transformácia OLTP databázy na OLAP databázu.
11. Komplexn  pr padov  štúdia z podnikovej praxe. Formulácia podnikového problému a výskumných otázok. Analýza údajov zo zadanej podnikovej databázy.
12. Dopytovanie. Využitie príkazov jazyka SQL. Vytvorenie prehľadov a výstupov.
13. Interpretácia výsledkov analýzy.

Odpor čan  literatúra:

Z kladn  literatúra:

1. DOUCEK, Petr - MARYŠKA Miloř - NEDOMOVÁ Lea a kol. Informa n  manařment v informa n  spoločnosti. Praha : Professional Publishing, 2013. 264 s. ISBN 978-80-7431-097-3.
2. MATIAŠKO, Karol - KVET, Michal - KVET, Marek. Datab zov  systémy - 1. diel. Žilina : EDIS, 2018. 440 s. ISBN 9788055414881.
3. LAUREN IK, Marek. SQL. Podrobn  průvodce uřivatele. Praha : Grada Publishing, 2018. 216 s. ISBN 9788027107742.
4. POUR Jan - MARYŠKA Miloř - STANOVSK  Iva - řEDIV  Zuzana. Self Service Business Intelligence. Praha : Grada Publishing, 2018. 352 s. ISBN 978-80-271-0616-5.
5. GEMIGNANI, Zach - GALENTINO, Richard - SCHUERMANN, Patrick - GEMIGNANI Chris. Efektivn  analýza a využití dat. Praha : Computer Press, 2015. 240 s. ISBN 978802514571.

Doplnkov  literatúra:

1. VALENTA, Michal. Datab zov  systémy. 2. prepracovan  vydání. Praha : řVUT, 2020, 294 s. ISBN 9788001066966.
2. FORTA, Ben. SQL in 10 Minutes a Day. Indianapolis : Sams, 2020. 306 s. ISBN 9780135182796.
3. VIESCAS, John. SQL Queries for Mere Mortals: A Hands-On Guide to Data Manipulation in SQL. Boston : Addison-Wesley, 2018. 960 s. ISBN 0134858333.
4. NIELD, Thomas. Getting Started with SQL: A Hands-on Approach for Beginners. Newton : O'Reilly Media, Inc., 2016. 134 s. ISBN 978-1491938614.
5. SHIELDS, Walter. SQL QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Managing, Analyzing, and Manipulating Data With SQL. ClydeBank Media LLC. 2019. 251 s. ISBN 978-1945051753.
6. TAYLOR, Allen G. SQL All-In-One. For Dummies, 3rd Edition. Hoboken : John Wiley and Sons, 2019. 768 s. ISBN 978-1119569619.
7. DEBARROS, Anthony. Practical SQL: A Beginner's Guide to Storytelling with Data. Cheltenham : William Pollock, 2018. 392 s. ISBN 978-1593278274.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Manařment podnikových informácií. Správa podnikových údajov a informácií. Postavenie a úloha údajov a informácií v informačnom manařmente. Vývoj, ciele a prostriedky informačného manařmentu. Modely informačného manařmentu. Prínosy informačného manařmentu pre podniky.

2. Manažment relačnej databázy. Koncept RDBMS. Štandardný nástroj pre prístup používateľa k databázam - jazyk SQL. Možnosti a dôvody využitia jazyka SQL - využiteľnosť, jednoduchosť používania, bezpečnosť. SQL koncepty.
3. Relačný databázový systém. MS SQL Server Inštalácia, užívateľské prostredie a nástroje MS SQL Server Express (serverová časť). Inštalácia, užívateľské prostredie a nástroje SQL Server Management Studio (klientska časť). Databázové objekty. Databázové diagramy. Bezpečnosť databázy a údajov.
4. Návrh databázy. Prípadová štúdia so zameraním na riešenie konkrétneho podnikového problému. Zadefinovanie problému. Komplexný návrh databázy, možnosti importu dát a následnej úpravy databázy.
5. Dopytovanie/Dotazovanie. Výberové a akčné dotazy – tvorba dotazov, uplatnenie širokého spektra argumentov a operátov pre zadanie kritérií dopytovania. Demonštrácia využitia dotazov pri riešení podnikového problému.
6. Agregáčnne a logické funkcie. Uplatnenie agregáčnych a logických funkcií pri tvorbe dotazov a nových polí. Demonštrácia využitia agregáčnych a logických funkcií pri riešení podnikového problému.
7. Prípadová štúdia. Import pripravenej databázy. Vytváranie a výpočet nových polí. Uplatnenie agregáčnych, textových a logických funkcií. Formátovanie hodnôt. Tvorba dotazov. Vytváranie výstupných prehľadov a zostáv.
8. Analýza dát z CRM databázy pomocou SQL. Aplikovanie agregáčnych a analytických nástrojov, interpretovanie výsledkov.
9. Vnorené dotazovanie. Poddotazy, vnorené dotazy. Typy poddotazov – poddotazy nachádzajúce sa v zozname stĺpcov, poddotazy nachádzajúce sa na mieste názvu tabuľky, poddotazy ako súčasť kritérií.
10. OLAP analýza. Transformácia OLTP databázy na OLAP databázu. Využitie skriptu transformácie v jazyku SQL. Tvorba dátových kociek. Analýza údajov z dátových kociek. Export. Tvorba grafických výstupov.
11. Komplexná prípadová štúdia z podnikovej praxe. Formulácia podnikového problému a výskumných otázok. Analýza údajov zo zadanej podnikovej databázy. Dopytovanie. Využitie príkazov jazyka SQL. Vytvorenie prehľadov a výstupov. Interpretácia výsledkov analýzy.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:
slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 28

A	B	C	D	E	FX
25.0	35.71	28.57	7.14	3.57	0.0

Vyučujúci: doc. Ing. Anna Hamranová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KIM FPM/ MMA21011/21	Názov predmetu: Metódy výskumu v manažmente
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 6	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 1.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KIM FPM/MMA21010/21-Metodika akademickej práce	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežná písomná práca, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• 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.• 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. Kompetentnosť: Absolvovaním predmetu študent/tka získa nasledovné kompetentnosti: <ul style="list-style-type: none">• Dokáže vybraný podnikový problém transformovať na štruktúrovaný výskumný problém, ktorý je možné riešiť exaktnými analytickými metódami.• 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.• 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.• 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.• Dokáže fundovane posúdiť kvalitu najrôznejších zdrojov (manažérskych výskumných správ, odborných a vedeckých publikácií alebo databázových zdrojov) a to na základe kvality spracovania	

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 τ).
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. HANÁK, Róbert. Dátová analýza pre sociálne vedy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 148 s. ISBN 978-80-225-4345-3.
2. PERVEZ Ghauri - GRØNHaug Kjell - STRANGE Roger. Research methods in business studies. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 300 s. ISBN 978-1108708241.
3. FIELD, Andy - HOLE Graham. How to design and report experiments. London : Sage, 2002. 384 s. ISBN 978-0761973836.
4. SOLLÁR, Tomáš - RITOMSKÝ, Alojz. Aplikácie štatistiky v sociálnom výskume. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa. 2002. 253 s. ISBN 80-8050-580-2.
5. HENDL, Jan. Přehled statistických metod. Praha : Portál, 2012. 736 s. ISBN 978-80-2620-200-4.

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 , Kendallovo 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 α , chyba druhého rádu β . 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). Kendallovo tau B aj C. Počítanie vzájomných vzťahov pomocou: Pearsonovho korelačného koeficientu a Kendallovho Tau. Chí-kvadrát test. Vyčísľovanie 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:
slovenský

Poznámky:					
Hodnotenie predmetov					
Celkový počet hodnotených študentov: 490					
A	B	C	D	E	FX
65.31	19.18	10.41	3.27	1.22	0.61
Vyučujúci: doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD., Ing. Benita Beláňová, PhD., Ing. Matej Černý, PhD., Ing. Jana Filanová, PhD., doc. Ing. Anna Hamranová, PhD., Ing. Anikó Töröková, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KIM FPM/ MMA21013/21	Názov predmetu: Sociálne siete v podnikaní
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KIM FPM/MMA21008/21-Manažment informačných technológií alebo KMr OF/MOA21148/21-Marketing alebo KIM FPM/MMA21006/21- Informačný systém podniku	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na projektu 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Prehľad o možnostiach pôsobenia a stratégiách uplatnenia sa podniku na rozličných sociálnych sieťach a tvorba obsahu pre tieto sociálne média pomocou rozličných nástrojov, formátov a spôsobov s cieľom zaujatia potenciálneho zákazníka organizácie. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• Navrhnutie cieľovej skupiny potenciálnych zákazníkov podniku nachádzajúcich sa na sociálnych sieťach pre presné ciele obsahu.• Chápanie možností poskytujúce rozličné sociálne média a schopnosť zvoliť optimálny mix týchto médií pre podnik.• Tvorba stratégie pre uplatnenie sa podniku na sociálnych sieťach.• Pochopenie dát a zákonitostí sociálnych sietí a schopnosť posúdiť a vyhodnotiť efektivitu pôsobenia organizácie na týchto médiách. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• Vytváranie zaujímavého multimediálneho obsahu pre potreby podniku prítomného na sociálnych sieťach.• Posúdenie a vyhodnotenie jednotlivých sociálnych médií a spôsoby vhodnej prítomnosti konkrétnej organizácie na uvedených médiách.• Vytvorenie mixu jednotlivých komunikačných kanálov dostupných na sociálnych sieťach, tak aby vytvorili nákladovo efektívnu kooperatívnu platformu na komunikáciu.• Získavanie, integrácia, analýza a následná interpretácia dát získaných zo sociálnych sietí na vyhodnotenie pôsobenia organizácie na nich.	
Stručná osnova predmetu:	

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné východiská sociálnych sietí v podnikaní.
2. Východisková situácia pred vstupom firmy do sociálnych médií.
3. Analýza možností v oblasti prítomnosti organizácie na sociálnych sieťach.
4. Tvorba stratégie pre sociálne siete.
5. Možnosti prezentácie firmy v prostredí sociálnej siete Facebook, stratégie prístupu k tvorbe obsahu, možnosti platenej propagácie, spôsoby predaja produktov a možnosti získavania dát.
6. Možnosti prezentácie firmy v prostredí sociálnych sietí.
7. Možnosti prezentácie firmy v prostredí sociálnych sietí zameraných na profesionálov.
8. Využívanie sociálnych sietí v oblasti B2B.
9. Možnosti platených reklám na sociálnych sieťach.
10. Vyhodnocovanie úspešnosti pôsobenia organizácie na sociálnych sieťach.
11. Živé vysielanie pomocou sociálnych médií.
12. Copywriting.
13. Právne a etické rámce podnikania na sociálnych sieťach.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Základy ovládania open-source softvéru pre tvorbu grafiky (Inkspace) ako podpora pre vytváranie obsahu pre sociálne siete.
2. Základy ovládania open-source softvéru pre úpravu grafiky (Gimp) ako podpora pre vytváranie obsahu pre sociálne siete.
3. Práca s open-source video editačným softvérom pre rýchlu úpravu krátkych videí pre ich publikovanie na sociálnych sieťach.
4. Prípadová štúdia realizácie auditu prítomností vybranej firmy v online prostredí a na sociálnych sieťach.
5. Vytvorenie profilu fiktívnej organizácií na sociálnej sieti Facebooku, tvorba a možnosti rozličných formátov propagácie vybranej organizácie a možnosti predaja tovaru priamo pomocou uvedenej sociálnej siete.
6. Možnosti propagácie a prezentácie vybranej fiktívnej organizácie pomocou sociálnych sietí zameraných na multimediálny obsah (Instagram, Pinterest, Tiktok a iné).
7. Možnosti propagácie a prezentácie vybranej fiktívnej organizácie pomocou sociálnych sietí zameraných na textový obsah (Twitter a iné).
8. Prípadová štúdia postupu získavania potenciálnych zamestnancov pomocou sociálnych sietí vo všeobecnosti a pomocou špecializovanej sociálnej siete LinkedIn.
9. Postupy pre získavanie potenciálnych zákazníkov v oblasti B2B pomocou rozličných sociálnych sietí so zameraním sa na LinkedIn.
10. Základy práce s open-source streamovacím nástrojom OBS a jeho prepojenie na vysielanie živého obsahu na sociálne siete.
11. Analýza dát získaných z rozličných sociálnych sietí a jej vyhodnotenie pomocou jedného centrálného dashboardu vytvoreného v programe PowerBI.
12. Prezentácia študentských projektov.
13. Prezentácia študentských projektov.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. PERFORMICS a kol., Uspejte v online. Bratislava : Lion Communications Slovakia, 2021. 296 s. ISBN 9788097369408
2. KAWASAKI, Guy. – FITZPATRIKOVÁ, Peg. Umění sociálních médií. Bratislava : Impossible, s.r.o., 2017. 160 s. ISBN 9788087673300.
3. JANOUC, Viktor. Internetový marketing. Brno : Computer Press, 2020. 376 s. ISBN 9788025150160.

4. JAMBOR, Jiří – KYSELÝ, Jan. Social Selling. Future Sales, Praha : Jiří Jambor, 2019. 130 s. ISBN 9788090653115.
5. LOSEKOOT, Michelle – VYHNÁKOVÁ, Eliška. Jak na síť. Praha : Jan Melvil Publishing, 2019. 328 s. ISBN 9788075550842.

Doplnková literatúra:

1. LIPSCHULZ, Harris. Social Media Communication. 3. vyd. London : Routledge, 2021. 388 s. ISBN 978-0367195007.
2. BUTOW, Erik a kol. Ultimate Guide to Social Media Marketing. Entrepreneur Press, 2020. 376 s. ISBN 978-1599186740
3. SOLOMON, Michael. – TUTEN, Tracy. Social Media Marketing. London : Pearson, 2014. 248 s. ISBN 9781292023533.
4. OPRESNIK, Marc. – KOTLER, Philip. – HOLLENSSEN, Svend. Social Media Marketing: A Practitioner Guide. 4. vyd. Hamburg : Opresnik Managment Consulting, 2020. 231 s. ISBN 979-8643250623.
5. QUESENBERRY, Keith. Social Media Strategy. Lanham : Rowman & Littlefield, 2015. 256 s. ISBN 9781442251533.
6. RYAN, Damian. Understanding Social Media. Lonodn : Kogan Page, 2015. 300 s. ISBN 978-0749473563.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné východiská sociálnych sietí v podnikaní – vymedzenie pojmu sociálne siete, typy sociálnych sietí, možnosti prítomností na rozličných typoch sociálnych sietí.
2. Východisková situácia pred vstupom firmy do sociálnych médií, tvorba cieľov, definovanie cieľových skupín potenciálnych zákazníkov, tvorba persón, definovanie rozpočtu a pochopenie možností.
3. Analýza možností v oblasti prítomnosti organizácie na sociálnych sieťach – vytvorenie cesty zákazníka a identifikácia bodov, kde potenciálny zákazník prichádza do styku so sociálnymi sieťami organizácie. Tvorba lieviku sociálnych médií. Hodnotenie a audit aktuálnej prítomnosti.
4. Tvorba stratégie pre sociálne siete – postup návrhu stratégie vrátane auditu aktuálnej situácie, tvorby SWOT analýzy, konkurenčnej analýzy, definovanie cieľovej skupiny, obsahové platformy (blog, webstránky, podcast, webináre, ...), definovanie kanálov na sociálnych sieťach a určenie taktických plánov generovania potenciálnych zákazníkov.
5. Možnosti prezentácie firmy v prostredí sociálnej siete Facebook, stratégie prístupu k tvorbe obsahu, možnosti platenej propagácie, spôsoby predaja produktov a možnosti získavania dát.
6. Možnosti prezentácie firmy v prostredí sociálnych sietí zameraných na multimedialny obsah ako Instagram, Pinterest a iné, stratégie prístupu k tvorbe obsahu, možnosti platenej propagácie, spôsoby predaja produktov a možnosti získavania dát.
7. Možnosti prezentácie firmy v prostredí sociálnych sietí zameraných na profesionálov ako LinkedIn a iné, stratégie prístupu k tvorbe obsahu, možnosti platenej propagácie, spôsoby predaja produktov a možnosti získavania dát.
8. Využívanie sociálnych sietí v oblasti B2B, ich špecifiká v porovnaní s tradičnými sociálnymi sieťami, stratégie uplatnenia sa v oblasti B2B na štandardných sociálnych sieťach.
9. Možnosti platených reklám na sociálnych sieťach a ich prínosy pre firmy v porovnaním s organickými príspevkami, finančné porovnanie na oboch prístupov na základe príkladu.
10. Vyhodnocovanie úspešnosti pôsobenia organizácie na sociálnych sieťach – spôsoby získavanie dát zo sociálnych sietí, integrácia dát, výpočet kľúčových ukazovateľov efektívnosti a posúdenie finančnej efektívnosti.
11. Živé vysielanie pomocou sociálnych médií - možnosti vysielanie cez rozličné streamovacie platformy, ich výhody a nevýhody, spôsoby získavania leadov a generovanie príjmov.

12. Copywriting – efektívne písanie textov pre sociálne a online médiá na zaujatie cieľovej skupiny návštevníkov, možnosti využitia blogových príspevkov a rozličných foriem dokumentov na generovanie leadov.

13. Právne a etické rámce podnikania na sociálnych sieťach – prípadové štúdie na možnosti zneužitia osobných dát dostupných na sociálnych sieťach, právne aspekty ochrany duševného vlastníctva pri publikovaní obsahu na sociálnych sieťach.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Základy ovládania open-source softvéru pre tvorbu grafiky (Inskpace) ako podpora pre vytváranie obsahu pre sociálne siete.

2. Základy ovládania open-source softvéru pre úpravu grafiky (Gimp) ako podpora pre vytváranie obsahu pre sociálne siete.

3. Práca s open-source video editačným softvérom pre rýchlu úpravu krátkych videí pre ich publikovanie na sociálnych sieťach.

4. Prípadová štúdia realizácie auditu prítomností vybranej firmy v online prostredí a na sociálnych sieťach.

5. Vytvorenie profilu fiktívnej organizácií na sociálnej sieti Facebooku, tvorba a možnosti rozličných formátov propagácie vybranej organizácie a možnosti predaja tovaru priamo pomocou uvedenej sociálnej siete.

6. Možnosti propagácie a prezentácie vybranej fiktívnej organizácie pomocou sociálnych sietí zameraných na multimediálny obsah (Instagram, Pinterest, Tiktok a iné).

7. Možnosti propagácie a prezentácie vybranej fiktívnej organizácie pomocou sociálnych sietí zameraných na textový obsah (Twitter a iné).

8. Prípadová štúdia postupu získavania potenciálnych zamestnancov pomocou sociálnych sietí vo všeobecnosti a pomocou špecializovanej sociálnej siete LinkedIn.

9. Postupy pre získavanie potenciálnych zákazníkov v oblasti B2B pomocou rozličných sociálnych sietí so zameraním sa na LinkedIn.

10. Základy práce s open-source streamovacím nástrojom OBS a jeho prepojenie na vysielanie živého obsahu na sociálne siete. Streamovanie na sociálne siete pomocou mobilných zariadení.

11. Analýza dát získaných z rozličných sociálnych sietí a jej vyhodnotenie pomocou jedného centrálného dashboardu vytvoreného v programe PowerBI.

12. Prezentácia študentských projektov – návrh trojmesačného plánu pre sociálne médiá pre vybratú firmu.

13. Prezentácia študentských projektov – návrh trojmesačného plánu pre sociálne médiá pre vybratú firmu.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 27

A	B	C	D	E	FX
59.26	14.81	14.81	7.41	0.0	3.7

Vyučujúci: doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., Ing. Matej Černý, PhD., Ing. Benita Beláňová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KIM FPM/ MMA21014/21	Názov predmetu: Správa podnikovej informatiky
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KIM FPM/MMA21008/21-Manažment informačných technológií alebo KIM FPM/MMA21012/21-Podniková informatika	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 30 % seminárna práca (prezentácia projektu), 70 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 21 h, príprava projektu 18 h, príprava na skúšku 39 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexný pohľad na správu a riadenie informačných technológií podniku, prostredníctvom vymedzenia rozhodnutí, zodpovednosti za rozhodnutia v oblasti IT, procesov riadenia IT, zohľadňujúc aktuálne štandardy a normy aplikovateľné v rámcoch správy a riadenia IT. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• schopnosť aplikovať princípy ekonomiky, ľudských zdrojov, riadenia projektov a štandardizácie v oblasti podnikovej informatiky pri návrhu podstatných častí systému správy IT,• schopnosť identifikovať podstatné procesy z oblasti manažmentu IT na jednotlivých úrovniach,• kriticky zhodnotiť úroveň zrelosti systému správy IT vo vymedzených oblastiach. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• vyhodnotiť zosúladenie informačných technológií s podnikateľskými aktivitami,• určiť kľúčové rozhodnutia v oblasti správy IT, vymedziť ich obsah a zodpovednosť jednotlivých stakeholderov,• vybrať vhodné postupy správy a riadenia IT obsiahnuté v štandardoch správy IT,• poznať obsah jednotlivých noriem aplikovateľných pre oblasť správy a manažmentu IT,• použiť vybraný model zrelosti správy IT a určiť úroveň zrelosti jednotlivých oblastí správy IT.	
Stručná osnova predmetu: Tematické vymedzenie prednášok: <ol style="list-style-type: none">1. Správa a manažment IT.2. Základy správy IT – potreba politik a procesov v oblasti správy IT.3. Strategické zosúladenie IT s podnikateľskými aktivitami.4. Postup pri budovaní koncepcie správy IT.5. Integrovaný rámec správy IT a výhody jeho využívania.	

6. Integrovaný rámec správy IT – COBIT.
7. Koncepcia správy IT podľa normy ISO 38500 Corporate governance of information technology.
8. Riadenie služieb IT (ITSM).
9. Norma ISO/IEC 20000 – Information technology – Service management.
10. Inhibitory a kritické faktory ovplyvňujúce správu a riadenie IT.
11. Modely zrelosti využívané na hodnotenie úrovne správy IT.
12. Riadenie výkonnosti, kontrola a riadenie rizík v oblasti IT.
13. Koncepty správy a riadenia IT v budúcnosti.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Dôležitosť riadenia IT a strategického plánovania.
2. Súčasný stav riadenia IT.
3. Zosúladenie IT stratégie s podnikovou stratégiou.
4. Správa a riadenie IT ako dôležitá súčasť rámca správy a riadenia každej organizácie.
5. Kľúčové rozhodnutia v oblasti IT.
6. Rozhodnutia v oblasti IT aplikovaním matice Weill – Ross.
7. Procesy správy IT so zameraním úroveň strategických rozhodnutí aplikovaním štandardu COBIT.
8. Aplikovanie štandardu COBIT so zameraním na procesy IT Manažmentu.
9. Porovnanie a identifikovanie rozdielov v oblasti správy a riadenia IT medzi štandardom COBIT a ISO normou 38500 podľa jednotlivých úrovní a oblastí.
10. Návrh procesov IT manažmentu pre vybranú oblasť štandardu ITIL.
11. Aplikovanie vybranej časti štandardu ITIL na konkrétnu službu v oblasti IT manažmentu.
12. Zhodnotenie úrovne zrelosti v oblasti IT Governance.
13. Prezentácia projektov návrhu procesov IT Governance v konkrétnej spoločnosti.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. ROMANOVÁ, Anita. IT Governance and the Maturity Level of Strategic Alignment with IT.. 1st Edition. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2019. 80 s. ISBN 978-80-7598-662-7.
2. ROMANOVÁ, Anita. IT Governance and Factors Affecting its Application : In Companies in the Slovak Republic. 1. Edition. Praha : Wolters Kluwer, 2018. 143 s. ISBN 978-80-7598-223-0.
3. WEILL, Peter, – ROSS Jeanne W. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard : Harvard Business Review Press, 2004. 269 s. ISBN 1591392535.
4. MOELLER, Robert. Executive's Guide to IT Governance: Improving Systems Processes with Service Management, COBIT, and ITIL. Hardcover. Hoboken : John Wiley & Sons, 2013. 416 s. ISBN 978-1118138618.
5. WEILL, Peter – ROSS Jeanne W. IT governance on one page. Available at SSRN 664612 2004.
6. ROMANOVÁ, Anita - KOKLES, Mojmír - ROMANOVÁ, Terézia. Riadenie IT služieb v kontexte IT Governance. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. 143 s. ISBN 978-80-225-4639-3.

Doplňková literatúra:

1. WALLACE, Michael – WEBBER, Larry. IT Governance. Policies & Procedures. Riverwoods : Wolters Kluwer, 2019. 1468 s. ISBN 1543810993.
2. SCHINDLWICK, Helmut IT. Governance: How to Reduce Costs and Improve Data Quality through the Implementation of IT Governance. Paperback. Scotts Valley: CreateSpace Independent Publishing, 2017. 158 s. ISBN 978-1539535263.
3. WILKIN, C. L., – CHENHALL, R. H. A review of IT governance: A taxonomy to inform accounting information systems. In: Journal of Information Systems, 2010. 24(2), 107-146.

4. WILKIN, C. L., – CAMPBELL, J., – MOORE, S. Creating value through governing IT deployment in a public/private-sector inter-organisational context: A human agency perspective. In: European Journal of Information Systems, 2013. 22(5), 498-511.
5. WILLSON, P., – POLLARD, C. Exploring IT governance in theory and practice in a large multi-national organisation in Australia. In: Information Systems Management, 26(2), 98-109.
6. WINNIFORD, M. et al. Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. In: Information Systems Management. ISSN 1058-0530, 2009, no. 26. p. 153-163

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Správa a manažment IT – definovanie, účel, rozdiely. Pohľad exekutívnych pracovníkov na význam a postavenie IT v podniku. Kľúčové úlohy, zodpovednosti a rozhodovacie práva v oblasti správy a manažmentu IT
2. Základy správy IT – potreba politik a procesov v oblasti správy IT. Kľúčové zdroje a funkcie, ktoré je potrebné riadiť. Kritické piliere správy IT – organizácia/ľudia, procesy a technológie.
3. Strategické zosúladenie IT s podnikateľskými aktivitami – zásady zosúladovania, integrácia podnikateľského plánu a plánu IT, trojuholník zosúladenia IT s podnikaním a riadením portfólia IT.
4. Postup pri budovaní koncepcie správy IT. Všeobecný model zlepšovania procesov správy a riadenia. Kľúčové rozhodnutia. Modely rozhodovania. Matica Weill – Ross – vzory rozhodovania, oblasti rozhodovania a miera centralizácie.
5. Integrovaný rámec správy IT a výhody jeho využívania. Referenčné modely, rámce a normy v oblasti správy a riadenia IT. COBIT, ITIL, ISO 38500.
6. Integrovaný rámec správy IT – COBIT. Procesy IT Governance - vyhodnocovanie, riadenie a monitorovanie. Procesy IT Manažmentu - zosúladenie, plánovanie a organizovanie; budovanie, získavanie a realizovanie; dodanie, servis a podpora; monitorovanie, vyhodnocovanie a posúdenie.
7. Koncepcia správy IT podľa normy ISO 38500 Corporate governance of information technology – predmet normy, jej použitie a ciele. Rámec modelu IT Governance. Postupy a princípy pre vytváranie modelu IT Governance.
8. Riadenie služieb IT (ITSM). Koncepcia riadenia IT podľa ITIL. Stratégia služby. Návrh služby. Implementácia služby. Prevádzka služby. Kontinuálne zlepšovanie služby. ITIL v4 v ére digitálnych transformácií – dôraz
9. Norma ISO/IEC 20000 – Information technology – Service management (definovanie procesov, aplikovanie odporúčaní, definovanie rozsahu systému riadenia služieb, referenčný model, návod na implementovanie systému riadenia služieb IT). Možnosti využitia ďalších štandardov a metodík – PRINCE, TOGAF.
10. Inhibítory a kritické faktory ovplyvňujúce správu a riadenie IT – oblasť technická, sociálna a manažérska. Nedostatky IT Governance. IT Governance Performance.
11. Modely zrelosti využívané na hodnotenie úrovne správy IT – Luftmanov model zrelosti, model CMMI a ďalšie . Predpoklady na vytvorenie úspešného konceptu správy a manažmentu IT.
12. Riadenie výkonnosti, kontrola a riadenie rizík v oblasti IT. Kľúčové ukazovatele výkonnosti, vyvážený systém ukazovateľov. Kľúčové oblasti kontroly IT. Hodnotenie, riadenie a zmierňovanie rizík v oblasti správy a riadenia IT.
13. Koncepty správy a riadenia IT v budúcnosti – koncepcia Blueprint.. Vplyv digitalizácie na procesy v oblasti IT. Možnosti digitálnych inovácií a digitálnej transformácie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Dôležitosť riadenia IT a strategického plánovania. Hlavné zodpovednosti spojené s riadením IT. Podpora a angažovanosť vedenia v oblasti IT. Strategický význam IT pre podnikanie. Stanovenie zodpovedajúcej stratégie pre oblasť IT.

2. Súčasný stav riadenia IT. Zhodnotenie súčasného stavu riadenia na príklade konkrétnych organizácii. Informačné systémy a informačné technológie ako kľúčový prvok v rôznych organizáciách.
3. Zosúladenie IT stratégie s podnikovou stratégiou – minimalizácia súvisiacich rizík, generovanie hodnoty, zodpovednosť. Zabezpečenie dosahovania požadovaných výsledkov – disponovanie súborom adekvátnych zdrojov a systémové meranie.
4. Správa a riadenie IT ako dôležitá súčasť rámca správy a riadenia každej organizácie. Model riadenia IT – procesy, úlohy a technológie implementované na úrovni strategickej, taktickej a operatívnej.
5. Kľúčové rozhodnutia v oblasti IT – o čom rozhodnúť a kto rozhoduje. Identifikovanie kľúčových rozhodnutí, ktoré a sa majú prijať a kto by ich mal prijímať. Identifikovanie rozhodnutí v jednotlivých prípadových štúdiách a ich komparácia, identifikovanie rozdielov a špecifik v oblasti správy IT v porovnávaných podnikoch.
6. Rozhodnutia v oblasti IT aplikovaním matice Weill – Ross. Miera centralizácie a decentralizácie, oblasti rozhodovania a využívané vzory rozhodovania vo firmách. Aplikovanie na príkladoch konkrétnych podnikov.
7. Procesy správy IT so zameraním úroveň strategických rozhodnutí aplikovaním štandardu COBIT s dôrazom na vyhodnocovanie, riadenie a monitorovanie procesov a činností v oblasti IT na strategickej úrovni.
8. Aplikovanie štandardu COBIT so zameraním na procesy IT Manažmentu - zosúladenie, plánovanie a organizovanie; budovanie, získavanie a realizovanie; dodanie, servis a podpora; monitorovanie, vyhodnocovanie a posúdenie.
9. Porovnanie a identifikovanie rozdielov v oblasti správy a riadenia IT medzi štandardom COBIT a ISO normou 38500 podľa jednotlivých úrovní a oblastí.
10. Návrh procesov IT manažmentu pre vybranú oblasť štandardu ITIL, jej dôkladné analyzovanie, pochopenie a výber najvhodnejších odporúčaní.
11. Aplikovanie vybranej časti štandardu ITIL na konkrétnu službu v oblasti IT manažmentu na príklade konkrétnej spoločnosti a jej procesov.
12. Zhodnotenie úrovne zrelosti v oblasti IT Governance aplikovaním konkrétneho modelu zrelosti na príkladoch konkrétnych spoločností.
13. Prezentácia projektov návrhu procesov IT Governance v konkrétnej spoločnosti so zameraním na tieto časti - kľúčové úlohy, zodpovednosti a rozhodovacie práva; návrh základných oblastí IT Governance, zhodnotenie úrovne na základe zvoleného modelu zrelosti.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 58

A	B	C	D	E	FX
31.03	31.03	22.41	13.79	0.0	1.72

Vyučujúci: Ing. Matej Černý, PhD., doc. Ing. Anita Romanová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21001/21	Názov predmetu: Interkultúrny manažment
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment alebo KM FPM/MMB21021/21-Riadenie ľudských zdrojov	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežná písomná práca, 60 % kombinovaná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• 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.• Zvyšovať konkurencieschopnosti podnikových činností a hodnotových vzťahov ľudského kapitálu prekročením striktnej paradigmy, ktorá zahŕňa okrem ekonomického hodnotenia aj sociálne východiská manažérskoho rozhodovania.• Chápať aktuálne dôsledky globalizácie v meniacej sa európskej i svetovej spoločenskej situácii.• Interdisciplinárne a komplementárne prechádzať od teoretických vymedzení a reflexií, cez interpretáciu existujúcich výskumov až po reflexiu slovenskej manažérskej praxe. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• 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.• Efektívne využívať dimenzionálny prístup kultúrnych paradoxov, ktoré riešia podniky a sociálne inštitúcie na celom svete.• Efektívne využívať proces rekongiliácie, ktorý učí študentov schopnosti odhaľovať protichodné názory, postoje a myšlienky, pátrať po príčinách a permanentne hľadať ekonomicky prijateľné možnosti riešenia.• 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. HOFSTEDE, Geert. Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha : Linde, 2006. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
3. ĎURIGOVÁ, Natália. Medzikultúrna komunikácia. Aktuálne problémy a možnosti riešenia. Bratislava : PEEM, 2004. 154 s. ISBN 80-89197-18-3.
4. 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.

5. JACOB, Nina. Intercultural Management. Londov : Kogan Page Ltd. 2003. 256 s. ISBN 0-7494-3582-8.

6. HOFSTEDE, Geert. Culture's Consequences. Beverly Hills : Sage, 2003. 616 s. ISBN 0803973241.

7. TROMPENAARS, Fons - TURNER Charles. H. Riding the Waves of Culture. London : John Murray Press, 2020. 432 s. ISBN 9781529346183.

8. ADLER, Nancy J. International Dimensions of Organizational Behaviour. South-Western : Thomson Learning, 2002. 398 p. ISBN 978-0324360745.

9. NOVÝ, Ivan a kol. Interkulturní management. Praha : Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

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 interkulturného manažmentu. Koncepcie kultúrneho manažmentu. Teoretické základy interkulturného manažmentu. Modely interkulturného 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. Interkulturné 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 hostiteľskou krajinou. Riadenie environmentálnej závislosti a udržateľnosti. Implementácia stratégií trvalej udržateľnosti. Digitalizácia, umelá inteligencia a interkulturný 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 kolektivistickej spoločnosti?
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 nespoľahlivosť. 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). Kvocient 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 zdržanlivosti.

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 sebecko: 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: vlastníckymi, 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 rokaním 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? Uvedte 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 127

A	B	C	D	E	FX
34.65	18.9	11.02	25.2	10.24	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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21003/21	Názov predmetu: Kontrolovanie
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KPH FPM/MMC21004/21-Nákladový controlling alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 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).	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexný pohľad na funkciu manažmentu kontrolovanie.• 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).• 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.• Znalosti o jednotlivých vonkajších subjektoch, ktoré preverujú rôzne aspekty podnikania, efektívne bránenie sa súvisiacim rizikám a využívanie možných príležitostí, ktoré dané subjekty ponúkajú. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• Využívanie kontrolného procesu pre nápravu chýb, minimalizáciu hrozieb a slabých stránok a maximalizáciu príležitostí a silných stránok oddelenia resp. mikro- a malého podniku.• Navrhnutie kontrolného systému určitého oddelenia resp. mikro- a malého podniku pozostávajúca z personálnych, odborných či technických kapacít.• Optimalizácia zabehnutého kontrolného systému podniku pre lepšie fungovanie. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• 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. MIŠÚN, Juraj – MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. Kontrolovanie v manažmente. Bratislava : KARTPRINT, 2017. 177 s. ISBN 978-80-89553-47-1.
2. MIŠÚN, Juraj – MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. Externé kontrolovanie na Slovensku. Bratislava : EKONÓM, 2015. 160 s. ISBN 978-80-225-4087-2.
3. 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)
4. HUTZSCHENREUTER, Jens. Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises. Wiesbaden : GWV Fachverlage, 2009. 272 s. ISBN 978-3-8349-1990-8.

5. 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.
6. BREDMAR, Krister. Understanding Management Control and Organisational Sense-making. Oxford : Chartridge Books Oxford, 2016. 140 s. ISBN 978-1-911033-12-7.
7. BRENNER, Barbara. Management control in Central and Eastern European subsidiaries. New York : Palgrave Macmillan, 2009. 306 s. ISBN 978-0-230-20140-8.
8. 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. KRÁČMAR, Jan a kol. Kontrolovanie. Bratislava : KARTPRINT, 2013. 193 s. ISBN 978-80-89553-17-4.
2. VÉPYOVÁ, Mária. Kontrola a audit : (z hľadiska právnej úpravy). Bratislava : Sprint vfra, 2005. 144 s. ISBN 80-89085-40-7.
3. LIČKO, Tibor. Kontrola v spoločnosti. Bratislava : IRIS, 2003. 159 s. ISBN 80-89018-00-9.X
4. 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.
5. OMRAN, Kamel Ali. Planning and Controlling. Cairo : Faculty of Engineering – Cairo University, 2005. 46 s. ISBN 977-223-954-X.
6. OTLEY, David – SOIN, Kim. Management Control and Uncertainty. Hampshire : Palgrave Macmillan, 2014. 277 s. ISBN 978-1-349-48319-8.
7. SINHA, Pradip Kumar. Management Control Systems. A Managerial Emphasis. New Delhi : Excel Books India, 2009. 506 s. ISBN 978-81-7446-680-8.
8. 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 stredoeurópskeho 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. Úroveň 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 kontrolného 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. – Vnútny kontrolný systém podniku a jeho prvky. Vnútna kontrola. Controlling/manažérskej účtovníctvo. Riadenie rizík. Balanced Scorecard. Automatická kontrola. Vzájomné vzťahy prvkov vnútorného 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 242

A	B	C	D	E	FX
4.13	16.53	23.97	39.67	14.88	0.83

Vyučujúci: doc. Ing. Juraj Mišún, PhD., doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21005/21	Názov predmetu: Manažérska komunikácia
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21021/21-Riadenie ľudských zdrojov alebo KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment alebo KM FPM/MMB21027/21-Manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežná práca na zadaniach, 60 % kombinovaná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, vypracovanie zadaní 13 h, príprava na skúšku 39 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexné znalosti z oblasti manažérskej komunikácie vo vzťahu k internému aj externému prostrediu podniku vrátane nástrojov, postupov a metód komunikácie, ich optimálnej voľby a zhodnotenia ich efektov. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• profesionálne aplikovať moderné techniky a postupy komunikácie vo vzťahu k základným manažérskym situáciám, ktoré nastávajú v pracovnom procese,• efektívne využívať podstatné informácie z podnikového prostredia pre formuláciu komunikačnej stratégie,• kriticky zhodnotiť špecifiká situácie a voliť primerané komunikačné nástroje, monitorovať priebeh komunikácie a eliminovať prípadné poruchy,• navrhovať riešenia na zvýšenie efektívnosti podnikovej komunikácie. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• analyzovať komunikačnú situáciu, zadefinovať ciele komunikácie,• aplikovať jednotlivé komunikačné nástroje vo vzťahu k zamestnancom, zákazníkom aj externému prostrediu podniku,• poskytovať spätnú väzbu, využívať koučovací prístup v riadení, mediovať pracovné spory• efektívne využívať nástroje marketingovej komunikácie na podporu dosahovania podnikových cieľov.	
Stručná osnova predmetu: Tematické vymedzenie prednášok: <ol style="list-style-type: none">1. Úvod do manažérskej komunikácie.2. Interná manažérska komunikácia.	

3. Transakčná analýza Erica Berneho.
4. Rastový model Virginie Satirovej a jeho aplikácia v riadení ľudí.
5. Persuázia v komunikácii manažéra.
6. Koučovací prístup v riadení zamestnancov.
7. Aletrnatívne prístupy k riešeniu konfliktov.
8. Externá manažérska komunikácia.
9. Marketingová komunikácia a jej špecifiká a ciele.
10. Komunikácia so zákazníkom.
11. Komunikácia s médiami.
12. Komunikácia s verejnosťou.
13. Trendy v marketingovej komunikácii.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Predpoklady pre efektívnu manažérsku komunikáciu.
2. Spätná väzba v komunikácii.
3. Transakčná analýza.
4. Využitie nenásilnej komunikácie v práci manažéra.
5. Uplatnenie koučovania a koučovacieho manažérskeho štýlu v manažmente.
6. Mediácia v manažmente.
7. Maladaptívna komunikácia.
8. Marketingová komunikácia podniku.
9. Teória spotrebiteľského správania ako základné východisko marketingovej komunikácie.
10. Imidž a značka podniku v marketingovej komunikácii.
11. Obchodné rokovanie a vyjednávanie a jeho miesto a úlohy v internej a externej marketingovej komunikácii podniku.
12. Základy protokolu a etikety v komunikácii.
13. Interkultúrnosť v marketingovej komunikácii.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. SZARKOVÁ, Miroslava Reputačný kapitál a marketingová komunikácia podnikov v personálnej politike podnikov v priemyselnej revolúcii 4.0. České Budějovice : VSERS, 2020. 98 s. ISBN 978-80-7556-063-6.
2. PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. Praha : Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 9788027107872.
3. KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace. Praha : Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 9788024757698.
4. FITZPATRICK, Liam. Internal Communications. Kogan Page, 2014. 272 s. ISBN 9780749469320.
5. ROSENBERG, Marshall. B. Nenásilná komunikácia. Praha : Portal, 2016. 224 s. ISBN 978-80-262-1079-5.
6. BERNE, Eric. Ako sa ľudia hrajú. Bratislava : Aktuell, 2019. 205 s. ISBN 978-80-8172-058-1.
7. KUTLÍK, František. Mediácia a riešenie konfliktov v pracovnej oblasti. Bratislava : Simars, 2020. 248 s. ISBN 9788097350611.

Doplnková literatúra:

1. BELCH, George – BELCH, Michael. Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 12th edition. New York : McGraw-Hill, 2021. 848 s. ISBN 1260570991.
2. FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Brno : Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
3. SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Komunikácia v marketingu. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. 164 s. ISBN 80-225-2097-7.

4. SZARKOVÁ, Miroslava. Komunikácia podniku s externým prostredím. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 190 s. ISBN 80-247-0646-6.
5. ŠINDLER, Petr. Event marketing. Ako využívať emócie v marketingovej komunikácii. Praha : Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 8024706466.
6. ANG, Soon - VAN DYNE, Linn. Notebook of cultural intelligence. New York : Routledge, 2015. 420 s. ISBN 978-0-7656-2262-4.
7. BENČÍKOVÁ, Dana. Cultural intelligence. Banská Bystrica: UMB, 2018. 187 s. ISBN 978-80-557-1507-0.
8. HARRIS, Phil - McGRATH, Conor. Political Marketing and Lobbying: A Neglected Perspective and Research Agenda. 1. vyd. Chester : Routledge, 2012. 163 s. ISBN 987-1-4589-7269.
9. KITA, Jaroslav. Nákup a predaj. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 363 s. ISBN 80-88715-70-9.
10. KLUVER, Heike. Lobbying in the European Union. 2. vyd. Oxford : Oxford University Press, 2013. 278 s. ISBN 978-0-019-96574-5.
11. MIKEŠ, Jiří - VYSEKALOVÁ, Jitka. Image a firemná identita. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
12. SZARKOVÁ, Miroslava. Interkultúrna komunikácia v medzinárodných ekonomických vzťahoch. Učebný text k projektu: Iberské a Latinskoamerické štúdie 2003-3676/001-001-SO2 21CIEU. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 124 s. ISBN 80-225-2258-9.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do manažérskej komunikácie.

Teoretické východiská a charakteristika základných pojmov. Interná a externá komunikácia manažéra, ich špecifiká a obsah. Komunikačné schéma, ciele komunikácie. Predpoklady pre efektívnu manažérsku komunikáciu.

2. Interná manažérska komunikácia.

Komunikácia ako aktívne riešenie problémov, ako otvorené poskytovanie informácií a ako spätná väzba. Komunikačné modely, rôzne prístupy k vymedzeniu podstaty komunikácie. Zásady efektívneho fungovania vysielateľa a prijímateľa, úloha spätnej väzby v komunikácii.

3. Transakčná analýza Erica Berneho.

Štruktúrna analýza, identifikácia egostavov jednotlivca a ich úloha v komunikácii. Transakčná analýza, typy transakcií, doplnkový, krížový a skrytý prenos. Životné scenáre – dimenzie prístupu k sebe a iným ľuďom. Analýza hier. Funkcia a pozadie hier v transakčnej analýze.

4. Rastový model Virginie Satirovej a jeho aplikácia v riadení ľudí.

Ingrediencie interakcie. Stresové komunikačné pozície. Zmierovanie, obviňovanie, poučovanie a rušenie ako individuálne couplingové stratégie. Úloha kongruencie v komunikácii manažéra.

Nenásilná komunikácia. Mocenský vs. rešpektujúci vzťah. Zásady a proces nenásilnej komunikácie, empatická reakcia.

5. Persuázia v komunikácii manažéra.

Definícia persuázie, jej etický rozmer. Úloha postojov v persuázii, postojová zmena a jej zdroje. Očkovacia teória. Princípy persuázie a ich aplikácia v manažmente. Neverbálna komunikácia a persuázia.

6. Koučovací prístup v riadení zamestnancov.

Rozdiely koučovania a koučovacieho manažérskeho prístupu. Ciele a podstata koučovania. Vzťah koučovania, mentoringu, konzultovania a psychoterapie. Etika a profesionálne štandardy koučovania podľa ICF (etický kódex, princípy a predpoklady koučovania, kľúčové kompetencie kouča). Proces koučovania, základné fázy koučovacieho rozhovoru. Metódy koučovania (Inner game, model Grow, Solution focused, Ericksonovská metodológia). Základné koučovacie techniky a nástroje (škálovanie a otvorené otázky).

7. Aletnativne pristupy k rieseniu konfliktov.

Mediacia v pracovnom prostredí a podmienky jej uplatnenia. Manažér v role mediátora, mediálne zručnosti. Zásady mediácie, proces a fázy mediácie mediácie, mediálna dohoda.

8. Externá manažérska komunikácia.

Základné komunikačné väzby medzi podnikom, zákazníkmi a konkurenciou. Význam identity podniku pre jej riadenie a komunikáciu. Identita a imidž podniku, definícia imidžu organizácie, teórie imidž-determinantov. Metódy merania imidžu a proces modifikácie imidžu. Vzťah pojmov podniková identita, podnikový imidž, podnikový design, podniková kultúra a podniková komunikácia. Design manuál.

9. Marketingová komunikácia a jej špecifiká a ciele.

Integrovaná marketingová komunikácia. Formulácia komunikačnej stratégie, jej rozpočet a hodnotenie efektívnosti. Sporné otázky komunikácie. Využitie nástrojov marketingovej komunikácie na upevňovanie podnikom preferovaných hodnôt a vzorcov správania zamestnancov. Komunikačné vzorce, ich charakteristika, kultúrna podmienenosť a používanie v marketingovej komunikácii podniku.

10. Komunikácia so zákazníkom.

Kľúčová úloha zákazníka, jeho spoznávanie. Marketingový výskum ako komunikácia so zákazníkom. Stratégia marketingovej komunikácie. Komunikačný marketingový mix ako nástroj komunikácie so zákazníkom a jeho optimalizácia. Propagácia, reklama, podpora predaja, public relation, direct marketing, sponzoring. Elektronická marketingová komunikácia. Nové formy komunikácie. Prezentácia podniku na internete. Komunikačný mix na internete.

11. Komunikácia s médiami.

Masovokomunikačné prostriedky, využívanie masmédií v komunikačnej politike podnikov. Lazarsfeldov dvojstupňový model komunikácie. Vyhodnocovanie komunikačného obsahu, obsahová analýza. Komunikácia s novinármi.

12. Komunikácia s verejnosťou.

Integrovaná marketingová komunikácia vo verejnej správe. Komunikácia s občanmi. Požiadavky na informácie, úroveň informovanosti. Komunikačný audit. Lobing. Charakteristika lobingu. Rozdiely vo vnímaní lobingu v rôznom kultúrnom prostredí. Tvorba lobingových kontaktov. Lobingové kompetencie a lobingové zručnosti. Lobing v marketingovej komunikácii. Zákon o lobingu.

13. Trendy v marketingovej komunikácii.

Product placement, guerillová komunikácia, mobilný marketing, virálny marketing, buzz marketing. Event marketing a sponzoring – špecifiká a perspektíva do budúcnosti.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Predpoklady pre efektívnu manažérsku komunikáciu.

Osobnosť manažéra, prezentovanie hodnôt podniku v komunikácii. Komunikačné zručnosti a komunikačné kompetencie manažéra v komunikácii. Reputačný kapitál manažéra, jeho zložky a jeho využívanie v komunikácii. Interná a externá manažérska komunikácia.

2. Spätná väzba v komunikácii.

Zásady poskytovania a prijímania spätnej väzby. Spätná väzba ako nástroj riadenia, spätná väzba medzi spolupracovníkmi, spätná väzba zo strany zákazníka. Nácvik práce so spätnou väzbou.

3. Transakčná analýza.

Identifikácia egostavov jednotlivca (rodič, dospelý dieťa), rozpoznávanie typov transakcií. Nácvik doplnkových, krížových a skrytých prenosov. Sebapoznávanie – test TA, analýza životného scenára. Prípadová štúdia – analýza manažérskej komunikácie s využitím transakčnej analýzy.

4. Využitie nenásilnej komunikácie v práci manažéra.

Nácvik zásad a procesu nenásilnej komunikácie a empatickej reakcie. Pozorovanie bez hodnotenia, práca s opisom, rozpoznanie a vyjadrovanie emócií v komunikácii. "Ja správa" v komunikácii manažéra. Empatická reakcia.

5. Uplatnenie koučovania a koučovacieho manažérskeho štýlu v manažmente.

Čo je a čo nie je koučovanie. Aplikácia modelu GROW v koučovaní. Základné fázy koučovacieho rozhovoru. Stanovenie a formulovanie cieľa (individuálny a tímový). Základné koučovacie techniky a nástroje (škálovanie a otvorené otázky). Nácvik formulácie koučovacích otázok. Koleso rovnováhy a integrácia hodnôt, ich vplyv na angažovanosť zamestnanca.

6. Mediácia v manažmente.

Nácvik mediálnych zručností. Používanie neutrálneho jazyka, aktívne počúvanie, premena sťažností na neutrálne výroky. Simulácia riešenia konfliktu na pracovisku s využitím mediácie.

7. Maladaptívna komunikácia.

Charakteristika maladaptívnej komunikácie a jej zdroje. Asertívna komunikácia a jej techniky ako protiklad manipulatívnej komunikácie. Druhy maladaptívnej komunikácie.

8. Marketingová komunikácia podniku.

Základné a špecifické metódy používané v komunikácii marketingu. Kritériá výberu a aplikácia jednotlivých metód na identifikovanie marketingovo komunikačných potrieb podniku.

9. Teória spotrebiteľského správania ako základné východisko marketingovej komunikácie.

Identifikovanie a charakteristika vzorcov spotrebiteľského správania v internom ako aj externom prostredí ako nositeľov marketingovej komunikácie podniku.

10. Imidž a značka podniku v marketingovej komunikácii.

Imidžitvorné zložky reputačného kapitálu podniku a ich tvorba. Význam značky podniku, loga podniku v komunikácii v podniku.

11. Obchodné rokovanie a vyjednávanie a jeho miesto a úlohy v internej a externej marketingovej komunikácii podniku.

Charakteristika jednotlivých etáp obchodného rokovania z hľadiska komunikácie. Rokovacie štýly uplatňované v komunikácii a v obchodnom rokovaní. Stratégie obchodného rokovania a ich komunikačné efekty. Hranice medzi obchodným vyjednávaním a vydieraním, zastrášaním, zavádzaním, manipulovaním, zosmiešňovaním, podceňovaním a o statnými manipulatívnymi technikami využívanými v obchodnom vyjednávaní.

12. Základy protokolu a etikety v komunikácii.

Morálka a etika v komunikácii v marketingu. Korupcia, klientelizmus, nepotizmus, protekcia, diskriminácia a iné morálne a etike odporujúce javy v komunikácii v marketingu. Nudge v marketingovej komunikácii.

13. Interkultúrnosť v marketingovej komunikácii.

Kultúrne a interkultúrne vzorce správania a ich podstata. Kultúrne kompetencie a kultúrne zručnosti v interkultúrnej komunikácii v marketingu. Kultúrna inteligencia (CQ) ako základ komunikácie v marketingu v globálnom prostredí a interkultúrnym podnikovom prostredí.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 272

A	B	C	D	E	FX
51.47	33.09	12.87	2.21	0.37	0.0

Vyučujúci: Mgr. Hana Gažová-Adamková, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21007/21	Názov predmetu: Manažérske simulácie
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KM FPM/MMB21025/21-Strategický manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 15 % seminárna práca, 15 % zápočtový test, 70% aktívna realizácia rozhodnutí v simulácii	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na zápočtovú písomku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• 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. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• efektívne získavanie správnych informácií o konkrétnych podnikových aktivitách, ich spracovanie a využitie v rozhodovacom procese,• kriticky zhodnotiť priebeh podnikových činností a vlastných manažérskych rozhodnutí v jednotlivých oblastiach riadenia,• realizovať efektívne tímové rozhodnutia,• na základe správneho získavania a spracovania údajov navrhnúť riešenia na zvýšenie efektívnosti podnikových rozhodnutí. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• 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.• interpretovať finančné výkazy, výkazy predajnosti produktov a kriticky zhodnotiť možnosti ďalšieho smerovania podniku,• analyzovať dopady výrobných, logistických, finančných a cenových rozhodnutí.• realizovať základné podnikové analýzy v oblasti ľudských zdrojov, nákupu surovín, externej výroby, strojového zariadenia vo vzťahu k nákladom.	

Stručná osnova predmetu:

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. VOGL, Michaela. Strategická manažérska simulácia LUDUS. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 112 s. ISBN 978-80-225-4030-8.

2. REMEŇOVÁ Katarína. Manažérske simulácie : manažment tržieb a cien v manažérskej simulácii Ludus. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. 103 s. ISBN 978-80-225-4652-2.

3. 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.

4. DILLER, H. – HERRMANN, Andreas. Handbuch Preispolitik: Strategien — Planung — Organisation — Umsetzung. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2013, s. 838. ISBN 978-3-322-90513-0.

5. 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. BUSHM, Rainer – FUCHS, Wolfgang – UNGER, Fritz. Integriertes Marketing: Strategie - Organisation – Instrumente. Wiesbaden : Springer-Verlag, 2008, s.1004. ISBN 978-3-8349-0991-6.

2. DILLER, Hermann. – KÖHLER, Richard. Preispolitik. Stuttgart : Verlag W. Kohlhammer, 2008, s. 576. ISBN 978-3-17-019492-2.

3. HERDE, Felix. Revenue-Management-Ansatz für eine Annahmesteuerung kundenspezifischer Regenerationsaufträge komplexer Investitionsgüter. Wiesbaden : Springer-Verlag, 2017, s. 269. ISBN 978-3-658-20730-4

4. KRAUSE, Hans-Ulrich – ARORA, Dayanand. Controlling-Kennzahlen - Key Performance Indicators. München : Oldenbour Verlag, 2010, s. 739. ISBN 978-3-486-59690-8

5. KLEIN, Robert – STEINHARDT, Claudius. Revenue Management. Grundlagen und mathematische methoden. Berlin : Springer Verlag, 2008. 251 s. ISBN 978-3-540-68843-3.

6. 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.

7. SIMON, Hermann. Preisheiten. Frankfurt : Campus Verlag, 2013, s. 288. ISBN 978-3593-50450-6.

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

9. VITHALA, Rao. Handbook of Pricing Research in Marketing. Glos : Edward Elgar Publishing, 2009, s. 616. ISBN 978-1-84720-240-6
10. YEOMAN, Ian – MCMAHON-BEATTIE, Una. Revenue Management: A Practical Pricing Perspective. Hampshire : Palgrave Macmillan, 2011, s.273. ISBN 978-0-230-24141-1.
11. 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.
12. 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:

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 $f=(\text{cenová optimalizácia, nákladová (marketing, Výskum a vývoj, RLZ, Servis)})$. 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 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 štvrtého 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 194

A	B	C	D	E	FX
27.84	54.12	6.19	9.79	2.06	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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21009/21	Názov predmetu: Manažment zmien
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KM FPM/MMB21025/21-Strategický manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 10 % aktivita na vyučovaní, 30 % seminárna práca, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na cvičeniach 26 h, vypracovanie seminárnej práce 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• nadobudnúť vedomosti o príčinách vzniku a zmysle manažmentu zmien,• nadobudnúť vedomosti o teóriách a koncepciách manažmentu zmien,• nadobudnúť vedomosti o metódach prekonávania odporu proti zmene, utváraní pozitívneho postoja k zmene a vodcovstve v procese zmeny,• nadobudnúť vedomosti o nástrojoch manažmentu zmien,• nadobudnúť vedomosti o vlastnostiach, priebehu a akceptácii kritických a tranzitívnych zmien. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• 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,• tvorivo a kriticky rozmyšľať o zmysle zmien, ktoré sa dotýkajú podniku a voľbe vhodného postoja k týmto zmenám,• 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. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• osvojiť si nástroje na včasné spoznávanie externých a interných príčin vzniku zmien,• osvojiť si nástroje na prekonávanie odporu k zmene a nástroje na adaptáciu podniku na zmenu,• osvojiť si nástroje na identifikovanie motívov konania účastníkov procesu zmeny,• naučiť elementárne spôsobilosti ako sa na zmeny adaptovať a využívať ich v prospech podniku,• naučiť sa elementárne spôsobilosti ako zmeny podnecovať, realizovať a využívať v prospech podniku.	
Stručná osnova predmetu: 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. SLÁVIK, Štefan. Manažment zmien. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 161 s. ISBN 978-80-225-3489-5.
2. 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. ISBN9780749496975.
3. KOTTER, John. P. Accelerate. Harvard : Harvard Business Review Press, 2014. 200 s. ISBN 9781625272546.
4. KOTTER, John. P. – COHEN, Dan S. Heart of Change. Harvard : Harvard Business Review Press, 2012. 214 s. ISBN 978-1422187333.
5. KOTTER, John. P. Vedení procesu změny. Praha : Management Press, 2000. 224 s. ISBN 978-80-7261-314-4.
6. JOHNSON, Spencer. Kam sa podel môj syr? Bratislava : Citadella, 2012. 96 s. ISBN: 978-80-970875-1-7.

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. KOTTER, John. P. – RATHBERGER, Holger. Náš ľadovec sa roztápa. Ako prežiť a uspieť v meniacom sa svete. 2. vydanie. Bratislava : Eastone Books, 2010. 148 s. ISBN 80-89217-78-8.
8. 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.
9. PISANO, Gary. P. The hard true about innovative cultures. HBR January – February 2019.
10. 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 samolúbosti. 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.

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.

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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 130

A	B	C	D	E	FX
18.46	26.92	53.08	1.54	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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21010/21	Názov predmetu: Medzinárodný manažment a podnikanie
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 6	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21027/21-Manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežné hodnotenie, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• 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 Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• efektívne využívať podstatné informácie o globalizácii a internacionalizácii podnikania,• kriticky zhodnotiť vplyv, dopad a efekty globalizácie a internacionalizačných procesov na podnikanie• charakterizovať podstatu a zhodnotiť jednotlivé formy vstupu na zahraničné trhy• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na riešené témy týkajúce sa vstupu podniku na zahraničný trh Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• interpretovať špecifiká riadenie medzinárodných podnikov v komplexnom meradle, aj prostredníctvom jednotlivých funkčných oblastí• analyzovať zahraničné trhy a ich atraktívnosť a vhodnosť na podnikanie• vykonať analýzu a syntézu, porovnať a porozumieť základným globálnym procesom a ich vplyvu na podnikanie aj hospodárstvo• posilňovať kultúrnu inteligenciu prostredníctvom porozumenia vplyvu kultúry na medzinárodné podnikanie, obchod a manažment v medzinárodnom meradle	
Stručná osnova predmetu: 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. PROCHÁZKOVÁ, Katarína – BEDNÁR, Richard. Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. 216 s. ISBN 978-80-225-4495-5.
2. SRŠŇOVÁ, Jana. a kol. Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku. Bratislava : Sprint, 2010. 216 s. ISBN 978-80-89393-22-0.
3. BALÁŽ, Peter a kol. Medzinárodné podnikanie. Bratislava : Sprint, 2010. 546 s. ISBN 978-80-89393-18-3.
4. KOTLER, Peter. a kol. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha : Grada, 2007. 1042 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
5. 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.
6. DVOŘÁČEK, Jiří. Medzinárodné podnikanie. Spoločné a nadnárodné podniky. Žilina : Poradca podnikateľa, 2006. 184 s. ISBN 80-88931-59-2.

Doplňková literatúra:

1. THEODORE Levitt: Globalization of Markets. Online: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
2. BOREC, Tomáš. Manažéri na cudzom parkete. Ako prekonávať nástrahy interkultúrnej komunikácie. Bratislava: Neopublic Porter Novelli, 2009. 224 s. ISBN 978-80-970227-5-4, s. 1192-193.
3. ŠTERBOVÁ, Ludmila. Medzinárodný obchod ve svetové krizi 21. století. Expert edition. Praha : Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-2474-694-4.
4. GULLOVÁ, Soňa. Medzinárodný obchodní a diplomatický protokol. Praha : Grada Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3777-5.

5. KEEGAN, Warren. J. Global marketing management. The European Perspectives. Harlow : Pearson Education, 2001. 739 p. ISBN 978-0-13-841826-1.
6. BRADLEY, Frank. International marketing strategy. Fifth edition. Essex : Pearson Education Limited, 2005. 438 p. ISBN 978-0-273-68688-8.
7. 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.
8. GILLEPSIE, Kate – HENNESSE, David H. Global Marketing. KY : South-Western Cengage Learning, 2008. 608 p. ISBN 978-1-4390-3943-4.
9. HOLLENSSEN, Svend Global marketing. A decision-oriented Approach. Fifth Edition. New York : Prentice Hall. 2011. 800 p. ISBN 978-0-273-72622-7.
10. 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 internacionalizácií, 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. Kooperatívne 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 298

A	B	C	D	E	FX
29.19	34.9	21.81	13.42	0.67	0.0

Vyučujúci: Ing. Katarína Procházková, PhD., 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21011/21	Názov predmetu: Pracovné prostredie a organizácia práce
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 20 % priebežná práca, 20 % priebežná písomná práca, 60 % ústna skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexný pohľad na organizáciu práce v podniku vrátane podrobného popisu pracovných podmienok a pracovných vzťahov, ktoré majú na organizáciu práce zásadný vplyv Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• vedieť, ako možno prácu v podniku organizovať v rámci navrhovania dizajnu pracovného miesta,• chápať pracovné prostredie, ergonomické usporiadanie pracoviska ako dôležité faktory organizácie práce,• preukázať dôležitosť ochrany zdravia a bezpečnosti práce,• vedieť organizovať pracovný čas v súlade s legislatívnymi normami EU a SR,• chápať pracovné vzťahy ako dôležitý aspekt organizácie práce. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• navrhnuť modely efektívneho výkonu práce, vrátane určenia pracovných noriem,• navrhnuť optimálne pracovné prostredie z hľadiska ergonomických parametrov,• ovládať základné paradigmy v oblasti bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci,• navrhnuť optimálnu organizáciu práce z hľadiska časových podmienok práce,• vedieť sa orientovať v kolektívnom vyjednávaní.	
Stručná osnova predmetu: Tematické vymedzenie cvičení: 1. Úvod do organizácie práce. Pracovná úloha, pracovný postup a del'ba práce. 2. Design pracovného miesta 3. Stanovenie noriem spotreby práce. 4. Stanovenie noriem spotreby práce. 5. Práca v klasickej skupine a autonómnej pracovnej skupine (tímová práca). 6. Pracovné prostredie a jeho význam v organizácií práce. Ergonómia. 7. Základné fyzikálne faktory pracovného prostredia.	

8. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.
9. Organizácia pracovného času.
9. Neštandardné pracovné režimy.
10. Časový manažment
11. Individuálne a kolektívne pracovné vzťahy.
12. Medzinárodné organizácie a ich vplyv na organizáciu práce
13. Personálne činnosti líniových manažérov v systéme organizácie práce. Kultúrny a sociálny kontext systému organizácie práce.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. BEROUŠEK, Petr – HÜTTLOVÁ, Eva. Organizace práce v podniku. Praha : Oeconomica, 2004. 113 s. ISBN 80-245-0782-X.
2. ŠTŮSEK, JAROMÍR. Organizace práce a ergonomie. Praha : Credit, 2001. 199 s. ISBN 80-213-0759-5.
3. NACHTMANNOVÁ, Olga. – ZÚBRIKOVÁ, Darina. Organizácia práce. Praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. 95 s. ISBN 80-225-1960-X.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. Zákonník práce – aktuálne znenie.
6. Zákon o kolektívnom vyjednávaní – aktuálne znenie.
7. Nariadenia vlády SR a Vyhlášky MZ SR a MH SR súvisiace s problematikou organizácie práce.

Doplňková literatúra:

1. GRUBER, David. Time management. Praha: Management Press, 2017. 264 s. ISBN 978-80-726-1480-6.
2. KRUSE, Kevin. Moderní time management. Praha : Grada Publishing. 2019. 176 s. ISBN 978-80-271-2452-7.
3. ZEIGLER, Kenneth. Getting Organised at Work: 24 Lessons to Set Goals, Establish Priorities, and Manage Your Time. London : McGraw-Hill, 2008. ISBN 9780077119119.
4. BOERI, Tito – BURDA, Michael – KRAMARZ, Francis. Working hours and Job Sharing in the EU and USA. Oxford : Oxford University Press, 2008. 288 s. ISBN 9780199231027.
5. CONVEY, Neil – BRINER, Rob. Understanding Psychological Contracts at Work. Oxford : Oxford University Press, 2005. 240 s. ISBN 978-0-19-928065-0.
6. PARKER, Sharon – WALL, Toby. Job and Work Design. London : SAGE Publications. 1998. 184 s. ISBN 0-7619-0420-4.
7. BARANCOVÁ, Helena a kol. Pracovné právo v európskej perspektíve. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 384 s. ISBN 978-80-7380-241-7.
8. BLYTON, Paul et al. Industrial Relations. London : SAGE Publications. 2008. 688 s. ISBN 978-1-4129-1154-2.
9. STACHO, Zdenko - STACHOVÁ, Katarína. Organizácia manažérskej práce. Bratislava : Wolters Kluwer. 2017. 304 s. ISBN 978-80-8168-719-8.
10. RUBÍNOVÁ, Dana. Ergonomie. Brno : CERM, 2006. 62 s. ISBN 80-214-3313-2.
11. SHORROCK, Steven - WILLIAMS, Claire. Human Factors and Ergonomics in Practice. London : Taylor & Francis Ltd. 2016. 456 s. ISBN 9781472439253.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do organizácie práce. Pracovná úloha, pracovný postup a deľba práce. Úvodné cvičenie začne krátkym úvodom do organizácie práce. Dostanú úvodné informácie o charakteristike a význame organizácie práce, obsahu a funkciách organizácie práce, o úlohách

a cieľoch organizácie práce – v ekonomickej, v psychofyziologickej a v sociálnej oblasti. O jednotlivých vstupoch a výstupoch pracovného systému a jednotlivých formách deľby práce. Študentom sa priblíži problematika organizácie práce, aby mali bližšiu predstavu, čo môžu od daného predmetu. Rovnako sa študentom ilustruje postupnosť na ďalších cvičeniach. Určia sa podmienky pre úspešné absolvovanie predmetu, ktoré im budú následne zaslané na email adresy. Rovnako dostanú zoznam tém, na ktorých budú následne v dvojiciach pracovať a prezentácia bude v posledných štyroch týždňoch semestra. Na záver prvého stretnutia s pedagógom sa študenti jednotlivo vyjadria, prečo si vybrali práve špecializáciu Personálny manažment.

2. Design pracovného miesta

Študenti budú jednotlivo podľa konkrétneho zadania riešiť pracovný systém, ako základný prvok organizácie. Podrobne rozoberú vstupy a výstupy pracovného systému, ktoré následne niektorí z nich odprezentujú pred ostatnými študentami. Na záver pedagóg zhodnotí rozbor pracovného systému. Študenti budú jednotlivo a následne v tíme projektovať vhodný model, pre určitú pracovnú pozíciu. Rozoberú jeho základné položky a možnosti zostavenia.

3. Stanovenie noriem spotreby práce.

Pracovná zmena, jej štruktúra. Jednotlivé časy v rámci času zmeny – normovateľný čas – čas práce, čas všeobecne nevyhnutných prestávok a podmienne nevyhnutných prestávok; straty času – osobné straty, technicko-organizačné straty a straty pre živelné udalosti. Snímka pracovného dňa a snímka pracovnej operácie, jej jednotlivé formy, príprava snímkovania. Stanovenie denného normovaného výkonu. Nové techniky pre stanovenie noriem spotreby práce. Študenti sa budú na konkrétnych snímkach pracovného dňa učiť označovať jednotlivé činnosti aj nečinnosti počas času zmeny. Správne pochopenie a následne správne označenie je základom pre správny výpočet normovania práce. Po správnom označení budú počítat príklady. Rovnako sa naučia vypočítat aj stupeň zamestnanosti pracovníka. Študenti budú riešiť príklady zo snímky pracovnej operácie. Následne sa spojí v príkladoch snímka pracovného dňa a snímka pracovnej operácie a študenti budú vedieť vypočítat denný normovaný výkon pre konkrétnu prácu.

4. Stanovenie noriem spotreby práce.

Písomná práca - výpočet príkladu denného normovaného výkonu pre konkrétnu prácu. Napísanie písomky je podmienkou na pristúpenie ku skúške – má hodnotu 20 bodov. V prípade neúspechu študent písomku opakuje.

5. Práca v klasickej skupine a autonómnej pracovnej skupine (tímová práca).

Skupina a jednotlivec. Objektívne podmienky pracovného procesu podstatné a určujúce pre vznik pracovnej skupiny. Základné sociologické fenomény v skupine – sociálna facilitácia, sociálna lenivosť, konformita, pluralistická ignorancia, sociálna poslušnosť. Sociálne procesy v skupine, v ktorých sa tieto fenomény prejavujú – skupinová polarizácia, skupinová komunikácia, skupinové myslenie. Základné dimenzie pracovných skupín – veľkosť skupiny, rovnorodosť/ rôznorodosť, autonómnosť s ohľadom na organizáciu práce. Cvičenie bude zamerané na diskusiu o modeli správania sa jednotlivca v pracovnom prostredí. Následne sa budú jednotlivo zaoberať základnými dimenziami pri zostavovaní efektívnej klasickej pracovnej skupiny a autonómnej pracovnej skupiny. V závere cvičenia spoločne zostavia základné faktory pre efektívne fungovanie týchto skupín.

6. Pracovné prostredie a jeho význam v organizácii práce. Ergonómia.

Faktory ovplyvňujúce pracovný výkon. Podstata ergonómie, jej význam pre zamestnanca, podnik a celú spoločnosť. Základné faktory a kritéria vhodného pracovného prostredia. Vytváranie pracovného prostredia s uplatnením poznatkov ergonómie. Usporiadanie pracoviska, typy pracovného miesta. Vplyv legislatívy na pracovné prostredie. Jednotlivé typy kancelárií. Pracovná stolička, pracovný stôl, pracovné prostriedky z ergonómického pohľadu. Cvičenie bude zamerané na prepojenie ergonómie a fyzikálnych faktorov pracovného prostredia. V skupine budú konkretizovať vybrané fyzikálne faktory pracovného prostredia na jednotlivých príkladoch na základných typoch práce – manuálnej, práce administratívnej, práce odborníkov/špecialistov a

práce manažérov. Pri tomto dajú aj návrhy na ergonomické vybavenie a usporiadanie pracoviska. Študenti budú pracovať v štyroch skupinách – prvá skupina bude robiť návrhy pre manuálnu prácu, druhá pre prácu administratívy, tretia pre prácu odborníkov/specialistov a štvrtá pre prácu manažérov. V poslednej časti cvičenia každá skupina vystúpi so svojimi závermi.

7. Základné fyzikálne faktory pracovného prostredia.

Hluk na pracovisku, negatívne účinky hluku na ľudský organizmus a následne na jeho výkon, prípustné limity pre jednotlivé druhy práce. Možnosti eliminácie hluku. Optimálne osvetlenie pracoviska, zásady správneho osvetlenia. Mikroklimatické podmienky na pracovisku – teplota, prašnosť, vlhkosť. Rozsah optimálnej a prípustnej teploty pre obdobia roka (zimné, letné) pre jednotlivé typy prác. Farebná úprava pracoviska – farba z hľadiska medzinárodných bezpečnostných noriem a farba ako psychofyziologický stimul.

8. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.

Faktory pracovného prostredia, ktoré ovplyvňujú bezpečnosť a zdravie zamestnancov. Význam a dôležitosť BOZP a protipožiarnej ochrany na pracovisku. Pracovný úraz, jeho definovanie. Bezpečná práca, princípy predchádzania pracovným nehodám, prevencia voči pracovným nehodám. Stav technológie a strojov. Právne predpisy upravujúce oblasť bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Subjekty zabezpečujúce bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Povinnosti podniku a zamestnancov.

9. Organizácia pracovného času.

Základné dimenzie časových podmienok práce. Zákonné ustanovenia v oblasti časových podmienok práce – zákonný, ustanovený a určený pracovný čas. Pracovný režim, rozvrhnutie pracovného času – rovnomerné, nerovnomerné a fond pracovného času. Režim práce a odpočinku v rámci zmeny – ochrana zamestnancov a dodržiavanie pracovného času. Organizácia zmennosti, jej formy – prekladané a rotačné zmeny. Problémy nočnej práce. Študenti budú robiť rozbor jednotlivých možností rozvrhnutia pracovného času, v rámci ktorého budú akceptovať zákonnú nevyhnutnosť dodržiavania režimu práce a odpočinku v rámci pracovného dňa, týždňa, štvortýždňového pracovného času a referenčného času. Cvičenie bude kolektívne. Vyučujúci bude v role kouča. Následne študenti budú jednotlivito riešiť konkrétny príklad rotačného striedania zmien, svoje riešenie odovzdajú vyučujúcemu, ktorý ich vyhodnotí k nasledujúcemu cvičeniu.

9. Neštandardné pracovné režimy.

Neštandardné pracovné režimy v celosvetovom, európskom a národnom kontexte. Úloha a možnosti neštandardných pracovných režimov pre zvyšovanie flexibility pracovnej sily. Výhody a nevýhody uplatňovania jednotlivých neštandardných pracovných režimov. Ich Jednotlivé možnosti neštandardných pracovných režimov - skrátený úväzok, podielový pracovný čas (job sharing), Home office (Telework, dištančná práca, práca na diaľku), „stlačený“ pracovný týždeň, predĺžené pracovné zmeny, práca na zavolanie (on call contract), flexibilný (pružný) pracovný čas – deň, týždeň, štvortýždňové pracovné obdobie, „životný“ pracovný čas. Vyučujúci zadá konkrétne situácie pre jednotlivé tímy študentov, ktorí zvolia vhodné neštandardné pracovné režimy.

10. Časový manažment

Riadenie času ako dôležitý nástroj v systéme organizácie práce. Hlavné príčiny nedostatku času z nesprávneho riadenia a zlej organizácie práce. Subjektívne príčiny nedostatku času. Techniky časového manažmentu. Paretovo pravidlo, nutnosť určenia priorít. Pohľad z helikoptéry, rozhodovanie o prioritách z nadhľadu. „Eisenhowerov princíp“, dôležitosť má vždy prednosť pred naliehavosťou. Analýza ABC. Študenti na konkrétnych úlohách budú prezentovať jednotlivé možnosti časového manažmentu podľa osobných preferencií.

11. Individuálne a kolektívne pracovné vzťahy.

Partnerstvo a participácia zamestnancov. Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Vplyv Hospodárskej a sociálnej rady (tripartity) na kolektívne vyjednávanie. Princípy, ciele a realizácia kolektívneho

vyjednávania. Postup pri kolektívnom vyjednávaní. Druhy kolektívnych zmlúv – podniková kolektívna zmluva, kolektívna zmluva vyššieho stupňa. Obsah kolektívnej zmluvy. Súlad legislatívy z medzinárodnými normami (normy MOP, nariadenia, smernice ES). Kolektívne vyjednávanie v kontexte organizácie práce. Študenti zahrajú rolovú hru. Bude vybraná skupina študentov za stranu zamestnávateľa (zástupcovia manažmentu) a druhá za stranu zamestnancov (zástupcovia odborovej organizácie). Na konkrétnom postupe v konkrétnom podniku budú prezentovať priebeh kolektívneho vyjednávania.

12. Medzinárodné organizácie a ich vplyv na organizáciu práce

Medzinárodná organizácia práce, jej história a základné dokumenty súvisiace s organizáciou práce. Právny profil a inštitúcie Európskej únie. Európska rada, Európska komisia, Európsky parlament, Rada Európskej únie, jej jednotlivé formácie. Supranacionalita práva EÚ. Sekundárne právo EÚ. Právne záväzné dokumenty pre jednotlivé členské štáty – nariadenia, rozhodnutia, smernice. Nezaväznuté dokumenty – odporúčania a stanoviská orgánov EÚ. Programové nezaväznuté dokumenty EÚ - Zelená kniha EÚ, Biela kniha EU. Cvičenie založené na diskusiách, zisťovanie stupňa vedomostí o náležitostiach, ktoré sa týkajú každého občana EU.

13. Personálne činnosti líniových manažérov v systéme organizácie práce. Kultúrny a sociálny kontext systému organizácie práce.

Úvedenie zamestnanca na pracovisko a jeho zapracovanie, zadávanie pracovných úloh, odovzdávanie informácií, kontrola práce, riešenie konfliktov, priebežné hodnotenie zamestnancov. Ochrana osobných údajov, implementácia GDPR. Rovnaká príležitosť. Riadenie rozdielnosti. Šikanovanie a terorizovanie. Sexuálne obťažovanie. Fajčenie, alkoholizmus a užívanie drog. Prejednávanie sťažností. Disciplinárne konanie – jeho jednotlivé fázy. Základné dôvody pre okamžité ukončenie pracovného pomeru.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 153

A	B	C	D	E	FX
30.72	30.72	30.72	6.54	1.31	0.0

Vyučujúci: doc. Ing. Zuzana Skorková, PhD., Mgr. Oľga Nachtmannová, 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 Blšťáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21012/21	Názov predmetu: Organizačné správanie
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 6	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 1.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KM FPM/MMB21006/21-Manažérske rozhodovanie	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % aktivita počas semináru, vypracovanie a prezentovanie projektu, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"> • 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. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"> • vedieť využiť poznatky ako individuálne, skupinové alebo organizačné aspekty ovplyvňujú možnosti dosiahnutia cieľov organizácie • 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 • prepojiť prvky riadenia v procese implementácie zmien prostredníctvom modelov organizačných zmien a rozvoja z pohľadu manažéra a zamestnanca • aplikovať znalosti do praktických prípadov manažérskeho prostredia • navrhovať riešenia a obhájiť závery Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"> • diferencovať jednotlivé charakteristiky zamestnancov, adekvátne využiť v procese individuálneho prístupu a zároveň nastavenia tímovej kooperácie • interpretovať a využiť teórie motivácie, teórie vodcovstva, teórie tímovej dynamiky, implementácie zmien, riadenia konfliktov a vzťahov • rozvíjať zručnosti komunikácie a prezentácie organizačných situácií. • rozvíjať zručnosti tímovej práce a zúčastňovať sa na tímových projektoch 	

- 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. GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, Hana - SZARKOVÁ, Miroslava - VOLÁR, Jozef. Organizačné správanie v podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM. 2010. 226 s. ISBN 978-80-225-2956-3.
2. RUDY, J. a kol. Manažment a organizačné správanie. Munster : MV-Wissenschaft. 2013. 352 s. ISBN 978-38-699-1913-3.
3. DĚDINA, Jiří - CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. Praha : Grada, Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. BUCHANAN, A. David., HUCZYNSKI, A. Andrzej. Organizational Behaviour. London : Pearson, 2019. 872 s. ISBN 978-129-2251-58-5.
5. MULLINS, Laurie J. Organisational Behaviour in the Workplace. London : Pearson, 2019. 752 s. ISBN 978-1292245485.
6. 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. GREŇČÍKOVÁ, Adriana - NAVICKAS, Valentinas. Správanie sa ľudí v organizáciách. Praha : Aleš Čeněk, 2013. 206 s. ISBN 978-80-7380-481-7.
2. BIRKNEROVÁ, Zuzana. Organizačné správanie. Od teórie k aplikácii v praxi. Pezinok : Via Biblioteka, 2011. 194 s. ISBN 978-80-89527-00-7,
3. DĚDINA, Jiří – ODCHÁZEL, Jiří, Management a moderní organizování firmy. Praha : Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
4. KING, Daniel - LAWLEY, Scott. Organizational Behaviour. Oxford : Oxford University Press, 2019. 720 s. ISBN 978-0198807780.
5. BROOKS, Ian. Organizational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation. London : Pearson, 2018. 352 s. ISBN 978-1292200682.
6. BRATTON, John. Work and Organizational Behaviour. London : Macmillan Education, 2020. 554 s. ISBN 978-1352010978.
7. FRENCH, Ray - RAYNER Charlotte - REES, Gary - RUMBLES, Sally. Organizational Behaviour. New York : John Wiley, 2016. 480 s. ISBN 978-1118916292.
8. 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

processe 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, cielený 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 komunikácie – špecifiká, výhody a riziká. Bariéry a interferencie v organizačnej komunikácii, identifikovanie ich zdrojov a nositeľov.

9. Manažér v organizácii.

Osobnostné dispozičné 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 identifikovanie 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. Návrik 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 stratégií 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. Návrik riešenia konkrétnych komunikačných situácií v organizácii. Princípy komparácie tímovej a manažérskej 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 manažérske 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 návrik 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:

slovenský					
Poznámky:					
Hodnotenie predmetov					
Celkový počet hodnotených študentov: 491					
A	B	C	D	E	FX
23.83	31.57	27.49	14.26	2.65	0.2
Vyučujúci: Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD., prof. Ing. Nadežda Jankelová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21013/21	Názov predmetu: Organizačný dizajn podniku
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KM FPM/MMB21012/21-Organizačné správanie	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežná práca pri vypracovaní projektu, 60 % ústna skúška a obhajoba projektu	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• 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. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• efektívne využívať podstatné informácie o organizačnej štruktúre podniku, jej základných znakoch, tvare, rozpätí riadenia v praxi,• kriticky zhodnotiť výber vhodnej organizačnej štruktúry v podniku,• kriticky zhodnotiť prejavy byrokracie a adhokracie v podniku, ich pozitívnych a negatívnych prejavov,• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania pre zmenu organizačnej štruktúry podniku. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• interpretovať špecifiká organizačných štruktúr podnikov,• kriticky zhodnotiť možnosti výberu organizačnej štruktúry,• analyzovať faktory ovplyvňujúce tvar organizačnej štruktúry,• identifikovať prejavy byrokracie či adhokracie v podniku,• vykonať analýzu vplyvu outsourcingu, offshoringu či zriadenia centra zdieľaných služieb na organizačnú štruktúru podniku	
Stručná osnova predmetu:	

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 útvarevej 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 byrokracii 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. Súčasný a nové trendy v organizovaní podnikov

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. THOMASOVÁ, Elena. Organizovanie : teória a prax organizovania podniku. 1. vydanie. Bratislava : Sprint 2, 2013. 320 s. ISBN 978-80-89393-93-0.
2. SKORKOVÁ, Zuzana. Organizovanie: prípadové štúdie. 2. rozšírené vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. 136 s. ISBN 978-80-225-4526-6.
3. LALOUX, Frederic. Budoucnost organizací, Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. Praha : Peoplecomm, 2016. 377 s. ISBN 978 8087917299.
4. KASSAY, Štefan. Riadenie. Štvrtá časť. Organizačné štruktúry. Bratislava : VEDA, 2013. 177 s. ISBN 978-80-224-1323-7.
5. COVEY, Stephen. Najdôležitejšie veci ako prvé. Bratislava : Eastone Books, 2014. 368 s. ISBN 9788081092572.

Doplňková 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 organizácie 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, manažérsky tím. Súčasné 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 stratégie 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 adhocracia. (Skorková, 2018) Odpovede na otázky – silné slabé stránky byrokracie, silné stránky adhocracie. 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. Súčasné 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 264

A	B	C	D	E	FX
24.62	20.83	29.92	21.21	3.41	0.0

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21014/21	Názov predmetu: Personálny controlling
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežná práca na zadaniach, 60% vypracovanie a prezentácia projektu (skúška)	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, práca na záverečnom projekte 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexný pohľad na efektívnosť systému riadenia ľudských zdrojov• Nástroje personálneho controllingu a personálne ukazovatele• Postup projektu personálneho controllingu a organizačné zabezpečenie controllingových činností• Procesná perspektíva na obsah personálneho riadenia a tvorbu pridanej hodnoty podniku Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• Vnímanie ľudí ako najcennejšie aktívum podniku• Poznávanie súvislostí medzi účelnosťou a účinnosťou personálnych politík, procesov a metód vo vzťahu k cieľom a výsledkom podniku• Tvorba systémov plánovania a koordinácie plnenia cieľov personálnej stratégie v súlade so stratégiou podniku• Personálne výkazníctvo, analýza plnenia podnikových cieľov prostredníctvom personálnych činností, predikcia vývoja Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• formulovať postup personálneho controllingu• vyberať a používať vhodné personálne controllingové ukazovatele• tvoriť sústavu controllingových ukazovateľov podniku• používať controllingové nástroje a realizovať controllingovú analýzu• interpretovať výsledky controllingovej analýzy	
Stručná osnova predmetu: Tematické vymedzenie cvičení: <ol style="list-style-type: none">1. Ľudský kapitál podniku ako nehmotné aktívum.2. Personálny controlling ako nástroj personálneho riadenia – pojem a východiská3. Funkcie a princípy moderného personálneho controllingu4. Zameranie a nástroje personálneho controllingu	

5. Personálne controllingové ukazovatele
6. Sústava personálnych controllingových ukazovateľov
7. Personálny benchmarking
8. Metódy procesnej analýzy personálneho manažmentu
9. Úloha prieskumov v personálnom controllingu
10. Audit personálneho riadenia
11. Štandardný postup controllingovej analýzy
12. Proces implementácie a organizačné zabezpečenie personálneho controllingu.
13. Súčasný trendy v personálnom controllingu.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu. 2. vydanie. Praha : Wolters Kluwer, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
2. KAPLAN, Robert S. - NORTON, David P. - HORVÁTH, Péter - KUHN-WÜRFEL. Beatrix. Balanced Scorecard. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1997. 333 s. ISBN 978-3-7910-12-037.
3. SCHULTE, Christof. Personal-Controlling mit Kennzahlen: Instrumente für eine aktive Steuerung im Personalwesen. München : Vahlen Verlag, 2020. 280 s. ISBN 10- 380-06-604-74.
4. GERLACH, Dieter. Crashkurs Personalcontrolling - inkl. Arbeitshilfen online: Grundlagen, Werkzeuge und Praxisbeispiele. Freiburg : Haufe Fachbuch, 2020. 190 s. ISBN 978-364-81-32-199.
5. URBAN, Jan. Personální controlling I. – jak měřit účinnost' personálního řízení a hodnotit efektivitu investic do lidského kapitálu. Praha : Consilium Group Management Consultants, s.r.o., 2008.

Doplňková literatúra:

1. KOLLÁRIKOVÁ, Marieta. Zamestnanecká perspektíva Balanced Scorecard a Balanced Scorecard pre riadenie ľudských zdrojov. Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene. 2008. 184 s. ISBN 978-80-228-1871-1.
2. URBAN, Jan. Případové studie z managementu lidských zdrojů. Praha : Ústav práva a právní vědy. 2014. 152 s. ISBN 978-80-87974-03-2.
3. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 5. vydání. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
4. NIEDERMAYR, Rita. – WANICZEK, Mirko. et al. Personalcontrolling-Prozessmodell 2.0: Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Prozessen des Personalcontrollings. Wien : Linde Lehrbuch, 2020. 104 s. ISBN 978-371-43-02-999.
5. Zákoník práce 311/2001 Z.z.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Ľudský kapitál podniku ako nehmotné aktívum.
Podniková a personálna stratégia ako východisko pre personálny controlling. Vplyv personálneho controllingu na posilnenie strategického významu personálneho riadenia a na posilnenie postavenia HR útvaru v rámci riadenia podniku. Kľúčové zložky ľudského kapitálu. Investície do ľudského kapitálu.
2. Personálny controlling ako nástroj personálneho riadenia – pojem a východiská
Personálny controlling ako nástroj personálneho riadenia. Dôvody pre zavedenie personálneho controllingu. Hlavné úlohy personálneho controllingu. Východiská personálneho controllingu. Súvislosť s podnikovým controllingom. Organizačné začlenenie personálneho controllingu. Vykonávatelia personálneho controllingu a ich kompetencie.
3. Funkcie a princípy moderného personálneho controllingu

Vymedzenie obsahu a funkcií personálneho controllingu (rentabilita, likvidita, hospodárnosť, riziko). Dimenzie a úrovne personálneho controllingu. Kľúčové úlohy, podnikové funkcie a predmet personálneho controllingu. Úloha personálneho controllera v podniku.

4. Zameranie a nástroje personálneho controllingu

Procesné a cieľové zameranie personálneho controllingu. Kvantitatívne a kvalitatívne nástroje. Personálne ukazovatele a personálne štandardy. Nástroje personálneho controllingu, výsledkovo a procesne orientované nástroje.

5. Personálne controllingové ukazovatele

Personálne controllingové ukazovatele a ich previazanie na ciele podniku. Stanovenie zodpovednosti, spôsobov merania a interpretácie. Ukazovatele celkovej efektivity využitia ľudských zdrojov, ukazovatele efektivity personálnych funkcií, ukazovatele vnútornej efektivity personálneho útvaru. Ukazovatele určené pre vrcholové vedenie podniku. Ukazovatele určené pre kontrolu výsledkov kvality personálnych činností. Najčastejšie chyby v systéme personálnych ukazovateľov.

6. Sústava personálnych controllingových ukazovateľov

Kvantitatívne (účtovné a finančné), kvalitatívne (hodnotové) ukazovatele. Horizontálne (rentabilita a výnosnosť), vertikálne (objasňujúce príčiny vplyvajúce na vrcholový ukazovateľ, zisk). Dosažitá hodnota, súvislosti dosiahnutých hodnôt. Nákladové a výnosové ukazovatele. Porovnávanie ukazovateľov v čase, v priestore, a porovnávanie voči štandardom.

7. Personálny benchmarking

Benchmarkingový projekt. Ciele personálneho benchmarkingu. Interný, externý a funkčný benchmarking. Porovnanie s najlepšou praxou (best practice).

8. Metódy procesnej analýzy personálneho manažmentu

Analýza personálnych činností podniku (dynamika, vsutpy, výstupy). Analýza personálnych nákladov a výnosov (Activity Based Costing). Hodnotenie cieľov a výsledkov (Balanced Scorecard).

9. Úloha prieskumov v personálnom controllingu

Zameranie a ciele dotazníkových zamestnaneckých prieskumov a prieskumov pre manažérov. Základné predpoklady dotazovania. Hodnotenie kvalitatívnych charakteristík zamestnancov. Prieskumy spokojnosti a angažovanosti.

10. Audit personálneho riadenia

Nástroje pre posudzovanie cieľov riadenia ľudských zdrojov, účelnosti a účinnosti personálnych procesov, postupov a metód vo vzťahu k dlhodobým výsledkom podniku. Posudzovanie cieľov, metód a procesov personálneho riadenia. Posudzovanie organizácie, štandardov a automatizácie personálneho útvaru. Hodnotenie silných a slabých stránok personálneho riadenia. Návrh implementácie zmien.

11. Štandardný postup controllingovej analýzy

Voľba a výpočet ukazovateľov, analýza ich vzájomných vzťahov, návrh a realizácia opatrení. Interpretácia výsledkov, komunikácia, nadväzujúce aktivity.

12. Proces implementácie a organizačné zabezpečenie personálneho controllingu.

Projekt zavedenia personálneho controllingu v podniku. Definovanie procesov a tvorba smerníc. Plánovanie, rozpočtovanie, reportovanie. Pravidlá personálneho reportingu. Zodpovednosti líniových manažérov pri plnení kvalitatívnych štandardov personálneho controllingu.

13. Súčasné trendy v personálnom controllingu.

Trendy v personálnom controllingu. Vplyv digitálnych technologických inovácií na personálny controlling. Controllingový informačný systém. Nástroje modernej dátovej analytiky (Big Data, prediktívna analytika, Data Mining).

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:
slovenský

Poznámky:					
Hodnotenie predmetov					
Celkový počet hodnotených študentov: 91					
A	B	C	D	E	FX
26.37	40.66	28.57	3.3	1.1	0.0
Vyučujúci: doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., Ing. Nina Dědečková					
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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21015/21	Názov predmetu: Personálny manažment
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 6	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 1.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21021/21-Riadenie ľudských zdrojov alebo KM FPM/MMB21006/21-Manažérske rozhodovanie	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 20 % priebežná práca na zadaniach, 20 % vypracovanie a prezentácia projektu, 60 % kombinovaná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• 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.• Študenti budú znalostne pripravení uplatniť sa na útvaroch riadenia ľudských zdrojov v podnikoch, organizáciách, personálnych agentúrach, budú pripravení poskytovať konzultačné a poradenské služby. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• Pripraviť personálnu stratégiu a politiky riadenia ľudí v súlade so stratégiou a hodnotami podniku• Skúmať súčasné trendy riadenia ľudí, vysvetliť ich význam a pripraviť ich uplatnenie v personálnej stratégii, procesoch a metódach v podniku.• 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• Používať procesy a metódy riadenia ľudských zdrojov na úrovni experta v podniku/ organizácií• Vnímať a zastávať záujmy zamestnancov, zabezpečovať súlad očakávaní zamestnancov a podniku/organizácie, formovať priaznivú podnikovú kultúru• Budovať podniku/organizácii meno atraktívneho zamestnávateľa Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• Navrhnuť, používať a hodnotiť procesy a metódy formovania pracovného potenciálu• Navrhnuť, používať a hodnotiť procesy a metódy riadenia pracovného výkonu• Hodnotiť výkonnosť systému riadenia ľudských zdrojov v podniku vo vzťahu k výsledkom podniku/organizácie	

- 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. SZARKOVÁ, Miroslava - HLÁSNA, Slávka - GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, Hana - KLIMENTOVÁ, Lenka - MATKOVČÍKOVÁ, Natália. Personálny marketing a personálny manažment. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 265 s. ISBN 978-80-225-3594-6.
2. ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 9788024752587.
3. ULRICH, David. (2013): Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press, 2013. ISBN 0-87584-719-6..
4. BLŠŤÁKOVÁ, Jana - DUBCOVÁ, Gabriela - JONIAKOVÁ, Zuzana. Využitie podnikovej kultúry v personálnom riadení. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 245 s. ISBN 978-80-225-3829-9.
5. BLŠŤÁKOVÁ, Jana - GÁLIK, Rudolf - JONIAKOVÁ, Zuzana - TARIŠKOVÁ, Natália. Zmeny v riadení ľudských zdrojov, riadenie ľudských zdrojov v zmenách. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 234 s. ISBN 978-80-225-4065-0.
6. RAYMOND N., HOLLENBECK J., GERHART B., WRIGHT P., Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, Twelfth Edition : New York, McGraw-Hill Education, 2021. s. 770 ISBN 978-1-260-26257-5

7. MORLEY, M., J., BREWSTER, CH., PARRY, E., The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management. 2021. Oxford University Press, 2021.s. 704 ISBN: 9780190861162
8. BREWSTER, CH., MAYERHOFER, W., Handbook of Research on Comparative Human Resource Management: Cheltenham, United Kingdom, Edward Elgar Publishing, 2013. s. 702, ISBN13 9781781002940
9. PARRY E., TYSON, S.: Managing People in a Contemporary Context: Routledge, London, 2013. s. 238, ISBN13 9780415533126
10. PAAUWE, J., FARNDAL, E.. Strategy, HRM, and Performance: A Contextual Approach: Oxford. Oxford University Press. 2018. s.256. ISBN13 9780198808596

Doplňková literatúra:

1. URBAN, Jan. Případové studie z managementu lidských zdrojů. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2014. 152 s. ISBN 978-80-87974-03-2.
2. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5. vydání. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. ARNOLD, John a kol. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. Harlow : Pearson Education Limited. 2016, 765 s. ISBN 978-1-2920-6340.
4. Lazarova, M., Thomas, D.C., Farndale, E. Essentials of International Human Resource Management : Managing People Globally. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021. s.352. ISBN13 9781788976770
5. BLŠTÁKOVÁ, Jana - GÁLIK, Rudolf - JONIAKOVÁ, Zuzana - TARIŠKOVÁ, Natália. Zmeny v riadení ľudských zdrojov, riadenie ľudských zdrojov v zmenách. 1. vydanie. Bratislava : EKONÓM, 2015. 234 s. ISBN 978-80-225-4065-0.
6. KACHAŇÁKOVÁ, Anna - NACHTMANNOVÁ, Oľga - JONIAKOVÁ, Zuzana. Riadenie ľudských zdrojov : personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava : Sprint v.fra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
7. 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.
8. 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.
9. LENHARD, J. Human Resource controlling. Norderstedt. GRIN Verlag. 2010.s.24. ISBN13 9783640534135
10. 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. Formulácie 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 zamestávateľa 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 (návrh 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. Koncepcie riadenia výkonu a nástroje merania výkonnosti. Tvorba 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 konkrencieschopnosť - 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 výkonné ukazovatele. Plánovanie komplexných mzdových nákladov.

12. PRÁVNA ÚPRAVA PRACOVNÉHO POMERU

Zmeny pracovnej zmluvy. Disciplinárne konanie. Formy ukončenie pracovného pomeru. Legislatívny rámec 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 výkonnosti 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 655

A	B	C	D	E	FX
23.21	21.68	25.34	16.18	12.52	1.07

Vyučujúci: doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., Mgr. Natália Matkovčíková, PhD., doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., Mgr. Oľga Nachtmannová, PhD., Ing. Soňa Ďurišová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21016/21	Názov predmetu: Podnikateľstvo
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21025/21-Strategický manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 10 % aktivita na cvičení, 30 % seminárna práca, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre a vypracovanie seminárnej práce 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• predmet poskytuje súhrnné poznatky o podnikateľskom procese od vzniku nápadu až po predaj hotového produktu,• kľúčovou vedomosťou je transformácia podnikateľského nápadu na minimálne životaschopný produkt a podnikateľský model, ktorý umožní udržateľné a rastúce podnikanie,• podnikateľstvo je predstavené ako profesia svojho druhu, ktorá je kombináciou podnikateľského talentu, osobnostných vlastností, profesionálnej prípravy a v praxi overených postupov. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• osvojiť si zmysel, poslanie a podmienky životaschopného a spoločensky užitočného a zodpovedného podnikania,• nájsť neuspokojenú potrebu, vytvárať a rozvíjať podnikateľský nápad, transformovať neuspokojený dopyt na atraktívnu ponuku stvárnenú minimálne životaschopným produktom,• zostaviť podnikateľský model na realizáciu podnikania,• presvedčiť investorov, aby poskytli finančné zdroje na realizáciu nápadu a rast podniku,• vstúpiť na trh, získať prístup do distribúcie a etablovať podnik na trhu. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• podnikateľské myslenie, ktoré dokáže identifikovať neuspokojené potreby a medzery na trhu alebo utvárať potreby úplne nové,• podnikateľské myslenie, ktoré vníma podnikateľské príležitosti v medzinárodnom až globálnom rozmere,• kombinovať a syntetizovať výsledky osobnej a tímovej intuície a analýzy do podnikateľského nápadu,• 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.
7. SLÁVIK, Štefan. a kol. Podnikateľské modely. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3986-9.

Doplnková 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. – STREBULAIEV, Ilyya. How venture capitalist make decisions. HBR, March-April, 2021.
7. GULATI, Ranjay. Soul of start-up. HBR, July–August 2019.
8. HOLIENKA, Marián. Podnikanie : Podnikavosť, tvorba a rozvoj podnikateľských nápadov a príležitostí. Bratislava : Kartprint, 2018. 135 s. ISBN 978-80-223-4608-5.
9. ONYEMAH, Vincent – RIVERA PESQUERA, Martha – ALI, Abdul. What entrepreneurs get wrong. HBR, May 2013.
10. 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, zmerňovanie 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 atraktívnosť, 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, rizikóvi 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. Vyjednávacie 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 129

A	B	C	D	E	FX
18.6	48.06	32.56	0.78	0.0	0.0

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21017/21	Názov predmetu: Podniková kultúra
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21012/21-Organizačné správanie alebo KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežná práca na projekte a jeho prezentovanie, 60 % kombinovaná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 13 h, spracovanie projektu 13 h, príprava na skúšku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť : <ul style="list-style-type: none">• Predmet poskytuje komplexný pohľad na kultúru podniku a jej jednotlivé zložky, úlohu podnikovej kultúry pri podpore výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku, vrátane možností jej zmeny. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• porozumieť podnikovej kultúre a je súvislosti s úspechom podnikania,• zhodnotiť primeranosť podnikovej kultúry potrebám podniku,• efektívne využívať poznatky na zabezpečenie prepojenia kultúry podniku s jeho personálnymi funkciami,• identifikovať priestor pre zmenu podnikovej kultúry a navrhnúť model jej implementácie,• porozumieť vzťahu národnej a podnikovej kultúry. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• identifikovať prvky podnikovej kultúry v konkrétnom podniku,• diagnostikovať typ podnikovej kultúry,• zhodnotiť vzťah kultúry a identity podniku a ich dopad na podnikový imidž a navrhnúť opatrenia v tejto oblasti,• navrhovať riešenia interkultúrnych situácií.	
Stručná osnova predmetu: Tematické vymedzenie cvičení: <ol style="list-style-type: none">1. Pojem kultúra ako východisko pre formovanie podnikovej kultúry2. Podniková kultúra3. Typológie podnikovej kultúry4. Diagnostika podnikovej kultúry	

5. Možnosti zmeny podnikovej kultúry
6. Podniková kultúra a riadenie ľudských zdrojov
7. Podniková kultúra a imidž podniku
8. Vplyv podnikovej kultúry na výkonnosť podniku
9. Vzťah podnikovej a národnej kultúry
10. Podnikové kultúry v európskom priestore
11. Podnikové kultúry v mimoeurópskom priestore
12. Vplyv podnikovej kultúry na manažérske procesy vo vybranom podniku
13. Prezentácia študentských projektov.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Organizačná kultúra. Bratislava : Iura Edition, 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
2. BLŠTÁKOVÁ, Jana - DUBCOVÁ Gabriela - JONIAKOVÁ Zuzana. Využitie podnikovej kultúry v personálnom riadení. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, 245 s. ISBN 978-80-225-3829-9.
3. LUKÁŠOVÁ, Růžena – NOVÝ, Ivan. Organizační kultura. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 173 s. ISBN 80-247-0648-2.
4. LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
5. ŠAJGALÍKOVÁ, Helena. Organizácia a kultúra. Bratislava : Ofprint. 2013. 241 s. ISBN 9788089037353.
6. HOFSTEDE, Geert - HOFSTEDE, GERT Jan. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha : Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
7. KOTTER, John. Corporate Culture and Performance. Free Press, 2008. 325 s. ISBN 9781439107607.
8. HOFSTEDE, Geert. 2010. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. London : McGraw-Hill, 1991. 549 s. ISBN 978-0-07-166418-9.
9. SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1992. 457 s. ISBN 0-7879-4699-0.

Doplňková literatúra:

1. HOMMA, Norbert – BAUSCHKE, Rafael. Unternehmenskultur und Führung. 2. Auflage. Berlin : Gabler Verlag, 2015. 170 s. ISBN 978-3-8349-4757-4.
2. HERGET, Josef – STROBL, Herbert. Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices. Berlin : Springer Gabler, 2018. 508 s. ISBN 978-3-658-18565-7.
3. WIEN, Andreas – FRANZKE, Normen. Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Berlin : Springer Gabler, 2015. 183 s. ISBN 978-3658059923.
4. SCHEIN, Edgar. The Corporate Culture Survival Guide. Willey, 2009. 346 s. ISBN 9780470494837.
5. ALVESSON, Mats – SVENINGSSON, Stefan. Changing Organizational Culture. New York : Routledge, 2008. 194 s. ISBN 0-203-93596-9.
6. ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha : ASPI, 2004. 88s. ISBN 8073570467.
7. NOVÝ, Ivo – SCHROLL-MACHL, Sylvia. Spolupráce přes hranice kultur. Praha : Management Press, 2005. 320 s. ISBN 8072611216.
8. PRŮCHA, Jan. Interkulturní psychologie: Sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů. Praha : Portál, 2004. 200 s. ISBN 80-7178-885-6.

9. ROHAC, Stephanie. Unternehmenskultur und ihre zielgerichtete Veränderung. Hamburg:

Diplomica Verlag, 2009. 137 s. ISBN 978-3-8366-7601-4.

10. BAŠISTOVÁ, Alena - OLEXOVÁ Cecilia. Organizačná kultúra ako nástroj riadenia

ľudských zdrojov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 222 s. ISBN 978-80-225-3482-6.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Pojem kultúra ako východisko pre formovanie podnikovej kultúry

Vymedzenie pojmu kultúra, jej prvky a znaky. Normatívne a deskriptívne prístupy k ponímaniu kultúry. Etnocentrizmus a kultúrny relativizmus. Prístupy ku skúmaniu kultúry (antropologický, sociologický, psychologický). Úrovne kultúry. Subkultúry. Vznik a vývoj podnikovej kultúry. Prvky, úrovne a obsah podnikovej kultúry. Rôzne teoretické prístupy v vymedzení podnikovej kultúry, jej zdroje a vnútorná štruktúra.

2. Podniková kultúra

Definovanie pojmu podniková kultúra. Vznik a vývoj podnikovej kultúry. Interpretatívny a objektivistický koncept podnikovej kultúry. Prvky, úrovne a obsah podnikovej kultúry. Rôzne teoretické prístupy v vymedzení podnikovej kultúry, jej zdroje a vnútorná štruktúra. Model podnikovej kultúry podľa E. Scheina. Definovanie artefaktov materiálnej a nemateriálnej povahy, noriem a hodnôt, základných predpokladov. Zdroje podnikovej kultúry. Funkcie podnikovej kultúry. Podniková kultúra a životný cyklus podniku.

3. Typológie podnikovej kultúry

Význam typológií, vybrané prístupy k typológii podnikovej kultúry (klasifikačné, komparatívne, metrické). Vývoj typológií, teoretické a empirické prístupy. Všeobecné a špecifické typológie podnikovej kultúry. Typy podnikových kultúr vo vzťahu k organizačnej kultúre, prostrediu a správaniu sa podniku. Obsah vybraných typológií podnikovej kultúry a ich využitie. Špecifické typológie podnikovej kultúry podľa nástrojov kontroly, prístupu k chybám a hodnoteniu. Obmedzenia typológií podnikových kultúr.

4. Diagnostika podnikovej kultúry

Diagnostika podnikovej kultúry ako východisko pre jej formovanie. Kvantitatívne a kvalitatívne prístupy k poznávaniu podnikovej kultúry. Metódy diagnostiky, ich výhody a obmedzenia. Typologické a profilové dotazníky pre diagnostiku podnikovej kultúry, viacdimenzionálna analýza. OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument. Postup pri diagnostike podnikovej kultúry. Organizačné metafory. Vnímanie podnikovej kultúry prostredníctvom metafor, práca s nimi v procese zmeny kultúry. Podnik ako stroj, organizmus, mozog, politický systém a prúdeň.

5. Možnosti zmeny podnikovej kultúry

Potreba zmeny podnikovej kultúry, prístupy k tejto zmene. Typy zmien kultúry a ich realizácia. Vybrané modely zmeny podnikovej kultúry (D. Ulrich, K. Lewin). Predpoklady úspechu zmeny kultúry. Pochopenie a komunikácia zmeny kultúry, alternatívne prístupy k zmene, plán činností. Personalisti ako agenti zmeny kultúry v podniku. Reakcia zamestnancov na zmenu podnikovej kultúry a riziká tejto zmeny. Postup pri formovaní žiadúcej podnikovej kultúry.

6. Podniková kultúra a riadenie ľudských zdrojov

Vzájomný vzťah podnikovej kultúry a jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov. Vplyv podnikovej kultúry na charakteristiky pracovných miest. Prezentácia kultúry podniku v procese nábore zamestnancov, jej vplyv na značku zamestnávateľa. Selekcia uchádzačov s príbuznou hodnotovou orientáciou, prenos prvkov podnikovej kultúry do vedomia zamestnancov v rámci vzdelávania. Súlad štandardov v hodnotení výkonu s požiadavkami kultúry, systém odmeňovania ako nástroj na podporu podnikovej kultúry. Úloha personálnych manažérov pri formovaní a riadení podnikovej kultúry.

7. Podniková kultúra a imidž podniku

Vzájomné vzťahy pojmov kultúra, identita a imidž podniku. Vymedzenie pojmu podniková identita, prístupy k jej definovaniu (ex post a ex ante) a jej vývoj. Funkcie podnikovej identity. Zložky podnikovej identity a prostriedky jej formovania. Význam podnikovej identity pri riadení podniku. Podniková identita a spoločenská zodpovednosť podniku. Imidž podniku a jeho dimenzie. Profily a charakteristiky generácií zamestnancov a ich zohľadňovanie v procese tvorby podnikovej identity a podnikového imidžu.

8. Vplyv podnikovej kultúry na výkonnosť podniku

Teoretické modely podnikovej kultúry vo vzťahu k výkonnosti podniku (kvantitatívne a kvalitatívne štúdie). Charakteristiky podnikovej kultúry, determinujúce výkonnosť podniku. Sila a obsah podnikovej kultúry. Adaptabilita kultúry a jej strategická primeranosť. Konflikt podnikovej kultúry so stratégiou. Participatívnosť ako determinant výkonnosti. Podniková kultúra ako prekážka výkonnosti. Stret kultúr a jeho vplyv na výkonnosť podniku.

9. Vzťah podnikovej a národnej kultúry

Kultúrne štandardy a ich úloha v poznávaní národných kultúr. Dimenzie národnej kultúry a ich vymedzenie podľa vybraných autorov. Hofstedeho model diagnostiky národnej kultúry. Vplyv národnej kultúry na riadenie podniku. Národná kultúra a podniková kultúra v medzinárodných podnikoch. Vznik interkultúrnych situácií a možnosti ich riešenia. Typy regulácie v problémových interkultúrnych situáciách.

10. Podnikové kultúry v európskom priestore

Teoretické vymedzenie pojmu kultúrne štandardy. Kultúrne štandardy jednotlivých európskych kultúr a ich historické a politické pozadie. Národné kultúry v stredoeurópskom priestore (Česko, Slovensko, Poľsko, Maďarsko). Východoeurópske kultúrne štandardy (Rusko, Ukrajina, Bielorusko). Nemecký a rakúsky kultúrny okruh. Francúzske a anglické kultúrne štandardy.

11. Podnikové kultúry v mimoeurópskom priestore

Kultúrne štandardy vybraných mimoeurópskych kultúr a ich historické a politické pozadie. Národné kultúry latinskoamerických krajín (Mexiko, Argentína) a severoamerických krajín (USA, Kanada). Ázijské kultúrne štandardy (Indonézia, India). Vplyv národných kultúr na medzinárodnú spoluprácu. Národné kultúry a procesy globalizácie.

12. Vplyv podnikovej kultúry na manažérske procesy vo vybranom podniku

Identifikácia a analýza podnikovej kultúry vybraného podniku. Prezentácia podnikovej kultúry konkrétneho podniku, realizovaná pozvaným personálnym manažérom vybranej spoločnosti.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 92

A	B	C	D	E	FX
78.26	14.13	3.26	0.0	4.35	0.0

Vyučujúci: 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 Blšťáková,

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

INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21019/21	Názov predmetu: Projektový manažment
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 6	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21027/21-Manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežná písomná práca, 60 % kombinovaná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• 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. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• efektívne využívať podstatné informácie o podniku a jeho projektovom svete ako podnikateľskom subjekte,• kriticky hodnotiť priebeh a špecifiká v jednotlivých etapách projektového cyklu, charakterizovať ciele projektu a hodnotiť prínosy projektu s dopadom na hodnotové procesy podniku,• 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,• 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,• dbať na environmentálnu stránku a udržateľnosť projektového manažmentu. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• Zabezpečovať súlad zadaní projektov so stratégiou podniku a vypracovávať projektovú dokumentáciu.• Nadobúdať a rozvíjať medzinárodné štandardy projektového myslenia v podnikateľskom prostredí ako nutnú podmienkou uplatnenia sa na lokálnom trhu práce.• Budovať a udržiavať integrovaný systém nástrojov a metód pre projektové riadenie (softvéry, dokumenty, vedomosti a skúsenosti vrátane riadenia zdrojov a prostriedkov).	

- 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. MAJTÁN, Miroslav. Projektový manažment. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint2, 2009. 299 s. ISBN 978-80-89393-05-03.
2. VŠETEČKA, Petr. Projektové myslenie. Liptovský Mikuláš : Petr Všetěčka, 2017. 528 s. ISBN 978-80-972683-9-8.
3. LARSON, Eric – GRAY, Clifford. Project Management, the Managerial Process. New York : McGraw-Hill, 2011. 608 s. ISBN 978-0-07-340334-2.
4. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Managing Successful Project with PRINCE2. 5th edition. Norwich : The Stationery Office, 2009. 327 s. ISBN 978-0113310593.
5. PORTNY, Stanley E. Project Management for Dummies. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 464 s. ISBN 978-1119348900.
6. LAYTON, Mark C. Agile Project Management for Dummies. Hoboken : John Wiley & Sons, 2020. 496 s. ISBN 978-1119405696.
7. 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.
8. GAMBOA, Marvin M. Project Management Step-by-Step Templates. Tarlac City : Pier Engineering and Consultants. 2015. 194 s. ISBN 978-9719590170.

Doplňková literatúra:

1. DOLEŽAL, Jan – MÁCHAL, Pavel. Projektový manažment podľa IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 507 s. ISBN 9788024728483.
2. 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.
3. NEMEC, Vladimír. Projektový manažment. Praha : Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
4. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Norwich: The Stationery Office, 2013. 592 s. ISBN 978-1935589679.
5. Kolektív autorov. Projektové řízení pro začátečníky. Brno : Computer Press, 2011. 312 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
6. ROSENAU, Milton D. Řízení projektu. Brno : Computer Press, 2010. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
7. ROBERTS, Paul. The Economist Guide to Project Management: Getting it right and achieving lasting benefit. Profile Books, 2020. 438 s. ISBN 1788166035.

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 štrukturovanie 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. 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 482

A	B	C	D	E	FX
17.43	13.07	21.78	38.59	9.13	0.0

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21022/21	Názov predmetu: Riadenie výkonu a odmeňovania
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21021/21-Riadenie ľudských zdrojov alebo KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 20 % priebežná písomná práca, 20 % práca na projekte, 60 % kombinovaná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 14 h, príprava na zápočtovú písomku 14 h, spracovanie projektu 20 h, príprava na skúšku 30 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: Komplexný pohľad na riadenie výkonu a odmeňovanie na úrovni podniku s ohľadom na súčasné poznatky a trendy v tejto oblasti. Porozumenie problematike tvorby systémov odmeňovania, ich vnútornej štruktúre a funkciám jednotlivých komponentov odmeny. Osvojenie si metód a nástrojov, využívaných pri stanovovaní individuálnej odmeny zamestnanca. Pochopenie vzájomných súvislostí medzi odmeňovaním a riadením výkonu a možnostiach ich praktickej aplikácie s ohľadom na ekonomickú efektívnosť, súlad s legislatívou a motivačný účinok na zamestnanca. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• identifikovať hlavné determinanty výkonu jednotlivca a tímu a efektívne ich využívať pri formulovaní výkonnostných štandardov,• porozumieť podstate a princípom jednotlivých nástrojov a zložiek systému odmeňovania a dokázať ich vhodne kombinovať v systéme odmeňovania podniku,• efektívne získavať a využívať informácie z prieskumov odmeňovania,• kriticky zhodnotiť strategickú primeranosť a ekonomickú účinnosť systému odmeňovania,• aplikovať získané vedomosti pri riešení problémov súvisiacich s návrhom a implementáciou systémov odmeňovania a riadenia výkonu na úrovni podniku Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• identifikovať možné príčiny slabého výkonu, kriticky zhodnotiť možnosti ich riešenia,• analyzovať tarifné systémy podniku, zhodnotiť ich primeranosť a funkčnosť,• vykonať výpočet jednotlivých mzdových foriem• vykonať základné analýzy systému benefitov vrátane návrhu a implementácie ich úprav,	

- zhodnotiť efektívnosť a účinnosť systému odmeňovania, jeho súlad s legislatívou a kultúrnou primeranosť.

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Riadenie pracovného výkonu
2. Motivácia a stimulácia zamestnancov ako východisko pre tvorbu systému odmeňovania
3. Systém odmeňovania a proces jeho tvorby
4. Mzdový systém podniku
5. Hodnotenie práce
6. Prieskumy odmeňovania
7. Tarifný systém podniku
8. Mzdové formy
9. Výkonové odmeňovanie
10. Odmeňovanie vybraných skupín zamestnancov
11. Benefity a ich úloha v systéme odmeňovania
12. Legislatívna úprava odmeňovania
13. Riadenie systému odmeňovania

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Odmeňovanie zamestnancov ako funkcia riadenia ľudských zdrojov.
2. Úloha a charakter systémov riadenia výkonnosti v súčasných podmienkach.
3. Motivačné typy zamestnancov.
4. Rozdiel medzi peňažným a nepeňažným odmeňovaním, podmienky ich implementácie.
5. Práca s prieskumami odmeňovania.
6. Sumárne a analytické metódy hodnotenia práce.
7. Prevod hodnoty práce do mzdovej tarify pri použití sumárnych a analytických metód hodnotenia práce.
8. Základné mzdové formy.
9. Doplnkové mzdové formy.
10. Zamestnanecké výhody, ich funkcia a miesto v systéme odmeňovania.
11. Analýza systému odmeňovania vybraného podniku.
12. Analýza systému odmeňovania vybraného podniku.
13. Analýza systému odmeňovania vybraného podniku.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. JONIAKOVÁ, Zuzana – BLŠTÁKOVÁ, Jana. Odmeňovanie a stimulovanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 148 s. ISBN 978-80-225-3229-7.
2. JONIAKOVÁ, Zuzana – BLŠTÁKOVÁ, Jana. Odmeňovanie a stimulovanie. Praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 110 s. ISBN 80-225-2118-3.
3. ARMSTRONG, Michael. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward. Sixth Edition. London : Kogan Page Publishers, 2019. 392 s. ISBN 9780749484361.
4. ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-289.
5. MILKOVICH, George. Compensation. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2016. 736 s. ISBN 9781259738104.
6. GREENE, Robert, J. Rewarding Performance: Guiding Principles; Custom Strategies. Milton Park : Routledge, 2010. 292 s. ISBN 978-0415802826.
7. ARMSTRONG, M. Armstrong on Reinventing Performance Management. Kogan Page, 2017. 240 s. ISBN 9780749478117.

8. WEAVER, D. Pay Matters: The Art and Science of Employee Compensation. BookBaby, 2020. 211 s. ISBN 9781544516677.
 9. HUTCHINSON, Sue. Performance management. London : CIPD - Kogan Page, 2013. 344 s. ISBN 978-1843983057.
 10. JONIAKOVÁ, Zuzana - GÁLIK, Rudolf - BLŠŤÁKOVÁ, Jana - TARIŠKOVÁ, Natália. Riadenie ľudských zdrojov. 1. vydanie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 455 s. ISBN 978-80-8168-532-3.
 11. Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce
- Doplňková literatúra:
1. MATLOVIČOVÁ, Iveta. Mzdy profesionálne. Bratislava : Wolters Kluwer, 2019. 808 s. ISBN 9788057100065.
 2. ASHDOWN, Linda. Performance Management. Kogan Page, 2018. 224 s. ISBN 9780749483371.
 3. DEMARTINI, Chiara. Performance Management Systems. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014. 215 s. ISBN 978-3-642-44004-5.
 4. BERGER, Lance - BERGER, Dorothy. The Compensation Handbook, A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design. Sixth Edition. New York : McGraw-Hill Professional, 2015. 864 s. ISBN 9780071836999.
 5. MEINE, Hartmut – ROHNERT, Richard – SCHULTE-MEINE, Elke – VETTER, Stephan. Handbuch Arbeit – Entgelt – Leistung. 7. Auflage. Frankfurt am Main : Bund-Verlag, 2018. 510 s. ISBN 9783766366211.
 6. ZANDER, Ernst – WAGNER, Dieter. Handbuch Entgeltmanagement. Wien/München : Vahlen Franz GmbH, 2005. 366 s. ISBN 978-3800627080.
 7. MARTOCCIO, Joseph. Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach 9th Edition. Person, 2016. 416 s. ISBN 978-0134320540.
 8. KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 807261116X.
 9. FUCHSOVÁ, Katarína – KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. Manažment pracovnej motivácie. Bratislava : Iris, 2007. 170 s. ISBN 8089018661.
 10. PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace. Praha : Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 9788024755151.
 11. Zákon č. 553/2003 Z.z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pracujúcich vo verejnom záujme.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Riadenie pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu ako manažérska koncepcia, integrujúca hodnotenie výkonu, odmeňovanie a rozvoj zamestnancov. Zosúladenie individuálnych a podnikových cieľov, dohoda o budúcom výkone zamestnanca. Definovanie strategických výkonnostných cieľov, zámerov a priorít, plánovanie politík a postupov. Využívanie odmeňovania na podporu výkonnosti. Hodnotenie efektívnosti riadenia výkonu.

2. Motivácia a stimulácia zamestnancov ako východisko pre tvorbu systému odmeňovania

Stimulácia zamestnancov, jej podstata a význam pre motiváciu človeka k práci. Motívy a ich klasifikácia. Zdroje motivácie a jej vnútorná dynamika. Frustrácia a konflikt motívov, motivácia a stres. Motivačný profil zamestnancov. Možnosti skúmania pracovnej motivácie. Vzťah motivácie a výkonu zamestnanca. Intrinsická a extrinsická motivácia k práci. Úloha manažéra pri motivovaní a stimulovaní zamestnancov.

3. Systém odmeňovania a proces jeho tvorby

Vývoj odmeňovania v podnikoch na Slovensku. Aktuálne determinanty odmeňovania.

Model celkovej odmeny, jeho význam a výhody. Prístupy k celkovej odmene. Ciele a priority

odmeňovania zamestnancov. Požiadavky kladené na systémy odmeňovania. Spravodlivosť v odmeňovaní – distribučná a procedurálna spravodlivosť a faktory, ovplyvňujúce jej vnímanie. Tvorba a obsah stratégie a politiky odmeňovania. Faktory ovplyvňujúce odmeňovanie na úrovni podniku. Trendy v odmeňovaní zamestnancov, New Pay.

4. Mzdový systém podniku

Úloha mzdy v systéme odmeňovania. Ekonomické determinanty peňažného odmeňovania a ekonomické funkcie mzdy. Kategória mzdy v ekonomickej teórii. Mzdové teórie na makroúrovni, mezoúrovni a mikroúrovni. Vývoj názorov na funkciu a spôsob stanovovania mzdy (predklasické obdobie, klasická a neoklasická škola, keynesiánska teória, model kolektívneho vyjednávanía). Interné a externé mzdovotvorné faktory. Štruktúra individuálnej mzdy zamestnanca – fixná a variabilná zložka mzdy.

5. Hodnotenie práce

Hodnotenie práce ako nástroj na zabezpečenie vnútornej konzistentnosti mzdového systému. Rovnosť v odmeňovaní. Rodové rozdiely v odmeňovaní, rodový mzdový rozdiel a jeho príčiny. Hodnota práce. Dôvody pre realizáciu hodnotenia práce, tradičné a súčasné metódy hodnotenia a ich využitie pri tvorbe mzdového systému. Voľba kritérií hodnotenia práce, faktorový plán. Značkové systémy hodnotenia práce, HAY metóda. Metodický postup hodnotenia práce. Argumenty pre a proti využívaniu hodnotenia práce.

6. Prieskumy odmeňovania

Prieskumy odmeňovania ako nástroj na zabezpečenie vonkajšej konkurencieschopnosti odmeňovania. Faktory zvyšovania miezd. Cieľ a podmienky relevantnosti prieskumu. Kľúčové zamestnania a ich výber. Metódy prieskumu a zdroje údajov. Krivka trhovej mzdovej úrovne. Globálne a lokálne prieskumy odmeňovania na Slovensku. Prieskum Paywell, jeho história, obsah, metodika a spôsoby analýzy odmien. Referenčný bod.

7. Tarifný systém podniku

Štruktúra individuálnej mzdy zamestnanca a jej tarifná zložka. Tarifný systém podniku a jeho nástroje. Tarifné stupnice, metodika vytvárania tarifných stupníc, typy tarifných stupníc. Kritériá diferenciacie tarifnej stupnice (rozpätia tarifných stupníc, prekrývanie a referenčný bod). Tradičné a širokopásmové tarifné stupnice a podmienky ich využívania. Stanovovanie tarifných miezd zamestnancov. Funkcia podnikových kvalifikačných katalógov. Systém tarifných príplatkov a mzdových zvýhodnení.

8. Mzdové formy

Formy miezd a ich stimulačná funkcia pri odmeňovaní zamestnancov podniku. Typy mzdových foriem, predpoklady a obmedzenia ich zaradenia do mzdového systému podniku. Mzdové formy za dosiahnuté a očakávané výsledky práce. Časové mzdy. Úkolové mzdy, ich formy a predpoklady zavedenia do systémov odmeňovania. Doplnkové formy miezd (prémie, odmeny, bonusy, osobné ohodnotenia). Tendencie vo využívaní jednotlivých základných a doplnkových mzdových foriem.

9. Výkonové odmeňovanie

Výkonové odmeňovanie ako kľúčový pojem moderného prístupu k odmeňovaniu. Zmeny vo vnímaní a definovaní výkonu zamestnancov, finalizácia a individualizácia výkonu. Dôvody zavádzania výkonových zložiek do štruktúry individuálnej mzdy zamestnanca. Odmeňovanie závislé od výkonu jednotlivca, skupiny a celého podniku a ich ciele. Formy výkonového odmeňovania. Kultúrne aspekty výkonového odmeňovania. Zamestnanecká participácia a jej využitie v odmeňovaní zamestnancov. Faktory úspechu pri implementácii výkonového odmeňovania a jeho limity.

10. Odmeňovanie vybraných skupín zamestnancov

Špecifiká odmeňovania vybraných skupín zamestnancov. Vymedzenie kategórie tzv. mimotarifných partnerov, jej opodstatnenie a význam. Agentská teória a jej uplatnenie v odmeňovaní. Rozdiely vo vlastníckej, manažérskej a zamestnaneckej motivácii. Odmeňovanie

manažérov, komponenty celkovej odmeny manažéra a jej štruktúra. špecialistov, Odmeňovanie pracovníkov predaja a odmeňovanie v projektových tímoch. Stratégia medzinárodného odmeňovania, odmeňovanie expatriantov.

11. Benefity a ich úloha v systéme odmeňovania

Zamestnanecké výhody a služby (benefity) a ich miesto v systéme odmeňovania podniku. Dôvody využívania benefitov. Ciele, kategórie a typy benefitov. Európsky a angloamerický prístup k poskytovaniu benefitov a rozdiely medzi nimi. Efekty z poskytovania benefitov a ich limity. Systémy flexibilných zamestnaneckých výhod a efekty z ich zavádzania do systému odmeňovania podniku. Financovanie benefitov, tvorba a čerpanie sociálneho fondu. Aktuálna situácia a trendy v poskytovaní benefitov.

12. Legislatívna úprava odmeňovania

Legislatívna úprava odmeňovania v podmienkach SR a EU. Vymedzenie pojmov mzda a plat v podmienkach slovenskej legislatívy. Ochrana mzdy zamestnanca. Inštitút minimálnych mzdových nárokov. Priemerná mzda. Odmeňovanie vo verejnej a štátnej sfére. Zákonná úprava minimálnej mzdy v jednotlivých krajinách EU. Pracovné vzťahy a ich vplyv na tvorbu systému odmeňovania. Úprava odmeňovania v kolektívnej a pracovnej zmluve.

13. Riadenie systému odmeňovania

Riadenie systému odmeňovania a hodnotenie jeho účinnosti. Mzdové rozpočty, porovnávací analýza. Zodpovednosť za odmeňovanie, úloha špecialistov a líniových manažérov. Realizácia individuálnych a všeobecných úprav v systéme odmeňovania. Komunikácia so zamestnancami. Komplexné hodnotenie účinnosti systému odmeňovania a controlling v oblasti odmeňovania. Vplyv životného cyklu podniku a podnikovej kultúry na systém odmeňovania.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Odmeňovanie zamestnancov ako funkcia riadenia ľudských zdrojov. Organizačné zabezpečenie výučby predmetu, podmienky pre jeho absolvovanie. Základné informácie o obsahu predmetu. Informácie o seminárnej práci.
2. Úloha a charakter systémov riadenia výkonnosti v súčasných podmienkach. Príklady z rôznych sektorov a podnikov. Definovanie vhodných výkonnostných štandardov, poskytovanie potrebnej spätnej väzby o výkone, zvyšovanie výkonu.
3. Motivačné typy zamestnancov. Identifikácia motivačného typu podľa teórie vitality organizácie Jiřího Plamínka. Diskusia o diferencovaných prístupoch k motivácii zamestnancov. Práca s nemotivovanými zamestnancami. Charakteristiky problémových zamestnancov a prístup k nim.
4. Rozdiel medzi peňažným a nepeňažným odmeňovaním, podmienky ich implementácie. Prípadová štúdia – rozdeľovanie peňažných odmien, práca s nehmotným odmeňovaním. Oceňovanie a jeho využitie ako súčasť systému odmeňovania. Rolové hry a simulácie riadiacich situácií.
5. Práca s prieskumami odmeňovania. Komerčné prieskumy, ich metodika a práca s ich výsledkami pri tvorbe systémov odmeňovania. Analýza prieskumu PayWell. Zostavenie vlastného prieskumu odmeňovania.
6. Sumárne a analytické metódy hodnotenia práce. Stanovovanie hodnoty prác pre vybrané pracovné pozície. Aplikácia jednotlivých metód hodnotenia práce (metóda poradia, metóda radov poradií, metóda katalógová a bodovacia). Zostavenie faktorovej schémy. Značkové metódy hodnotenia práce. HAY metóda a jej využitie pri tvorbe tarifného systému podniku.
7. Prevod hodnoty práce do mzdovej tarify pri použití sumárnych a analytických metód hodnotenia práce. Aplikácia metód aritmetického a geometrického radu. Riešenie mzdovej rovnice. Tvorba tarifných stupníc a kvalifikačných katalógov. Výpočet príkladov. Diskusia o výhodách a nevýhodách jednotlivých typov tarifných stupníc.
8. Základné mzdové formy. Výpočet mzdy zamestnancov odmeňovaných systémom časových a úkolových miezd. Proporcionálne, progresívne a regresívne úkolové mzdy. Individuálna a kolektívna úkolová mzda. Rozdeľovanie kolektívnych miezd. Penzumové mzdy.

9. Doplnkové mzdové formy. Využitie prémiových systémov, bonusov, odmien v odmeňovaní individuálneho výkonu zamestnancov. Systémy participácie na výsledkoch podniku ako súčasť systémov odmeňovania. Nepeňažná a peňažná participácia. Systémy podieľania sa na výsledkoch podniku. Majetková participácia a podmienky jej uplatnenia.

10. Zamestnanecké výhody, ich funkcia a miesto v systéme odmeňovania. Súčasné trendy v poskytovaní benefitov. Aktuálna situácia v praxi podnikov na Slovensku a v zahraničí, výsledky prieskumov. Financovanie benefitov. Prieskumy spokojnosti zamestnancov, spôsoby ich realizácie a využitie výsledkov.

11. Analýza systému odmeňovania vybraného podniku. Zhodnotenie štruktúry systému odmeňovania a jeho jednotlivých nástrojov. Hodnotenie účinnosti odmeňovania. Prezentácia záverečných projektov študentov.

12. Analýza systému odmeňovania vybraného podniku. Zhodnotenie štruktúry systému odmeňovania a jeho jednotlivých nástrojov. Hodnotenie účinnosti odmeňovania. Prezentácia záverečných projektov študentov.

13. Analýza systému odmeňovania vybraného podniku. Zhodnotenie štruktúry systému odmeňovania a jeho jednotlivých nástrojov. Hodnotenie účinnosti odmeňovania. Prezentácia záverečných projektov študentov.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 91

A	B	C	D	E	FX
32.97	26.37	16.48	12.09	12.09	0.0

Vyučujúci: doc. Ing. Jana Blštáková, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21023/21	Názov predmetu: Rozvoj manažérskych zručností
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežné hodnotenie (individuálny prejav spojený s prezentáciou, tímové zadanie spojené s prezentáciou), 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava individuálneho prejavu a tímového zadania spojeného s prezentáciou 13 h, príprava na skúšku 39 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"> • Získanie komplexného prehľadu o manažérskych zručnostiach súčasnosti a budúcnosti s prihliadnutím na intrapersonálne zručnosti (sebapoznanie, sebauvedomie, manažovanie stresu, podpora kreativity či kritické myslenie) ako aj na interpersonálne a skupinové zručnosti (tímová práca, podporná a efektívna komunikácia, budovanie a riadenie vzťahov, manažment konfliktov, prezentačné zručnosti a rozhovory v manažmente, získavanie moci a vplyvu). Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"> • efektívne využívať podstatné informácie z oblasti manažérskych zručnosti a zručností budúcnosti, porozumenie jednotlivým oblastiam zručnosti (intrapersonálnym, interpersonálnym aj skupinovým) • kriticky zhodnotiť vplyv, dopad a efekty kľúčových manažérskych zručnosti v každodennej praxi na spokojnosť a produktivitu samotného jednotlivca, ako aj na výkon a stabilitu podriadených zamestnancov • charakterizovať pojmy a chápať podstatu a dôležitosť manažérskych zručnosti • osvojiť si možnosti ako vybrané zručnosti osobne rozvíjať a prehľbovať • navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na riešené témy týkajúce kľúčových oblastí rozvoja kľúčových manažérskych zručností • porozumieť celospoločenskému aj osobnému významu rozvoja kľúčových zručnosti a ich potrebe pre pracovnú prax aj osobný život Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"> • interpretovať kľúčové zručnosti manažéra súčasnosti a budúcnosti • získať zručnosť sebareflexie v oblasti sebauvedomenia a sebapoznania 	

- zvládať stres a porozumieť stresovým situáciám, budovať si osobnú rezilienciu
- efektívne prezentovať, kultúrovane vystupovať a inšpirovať verbálnym prejavom
- manažovať efektívne konfliktné situácie
- uplatňovanie kritického myslenia v prípade riešenia úloh spojených s prípadovými štúdiami a seminárnymi úlohami
- rozvíjanie sociálnej a kultúrnej inteligencie prostredníctvom prehĺbenia poznania v oblasti práce v multikultúrnych tímoch a vplyve kultúry na vedenie ľudí

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do predmetu.
2. Sebapoznávanie a personal branding.
3. Rozvoj sebauvedomenia
4. Kritické myslenie.
5. Riadenie osobného stresu.
6. Tvorivé riešenie problémov.
7. Podporná komunikácia.
8. Získavanie moci a vplyvu.
9. Motivovanie ľudí.
10. Riadenie konfliktu.
11. Vytváranie efektívnych tímov.
12. Posilnenie a delegovanie.
13. Prezentačné zručnosti a rozhovory v manažmente.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do predmetu.
2. Testovanie osobnosti, typy osobnosti.
3. Rozvoj sebauvedomenia: štyri základné elementy sebauvedomenia.
4. Kritické myslenie.
5. Riadenie osobného stresu.
6. Tvorivé riešenie problémov.
7. Podporná komunikácia.
8. Získavanie moci a vplyvu.
9. Motivovanie ľudí.
10. Riadenie konfliktov.
11. Vytváranie efektívnych tímov.
12. Posilnenie a delegovanie
13. Prezentačné zručnosti a manažérske rozhovory.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. JAY, Ros – TEMPLAR, Richard. Velká kniha manažerských dovedností. Praha : Grada Publishing, 2006. 516 s. ISBN 8024712792.
2. MARKOŠ, Ján. Sila rozumu v bláznivej dobe. Bratislava : N press, 2019. 255 s. ISBN 9788099925015.
3. KAHNEMAN, Daniel. Myslenie rýchle a pomalé. Bratislava : Aktuell, 2019. 525 s. ISBN 9788081720567.
4. WHETTON, David A. - CAMERON, Kim S. Developing Management Skills, 8th. Prentice Hall : Pearson Education, 2016. ISBN 978-0-13-612100-8.
5. Harvard Business Review Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need to Stand Out, ISBN 1633691241, Harvard Business Review Press, 2017.

Doplňková literatúra:

1. THOMPSON, Carolyn B. Interviewing Techniques for Managers. New York : McGraw-Hill, 2002. 236 s. ISBN 9780071391312.
2. SARMILA, Sarmila. An Expert Guide to Stress Management. Independently published. 2019. 128 s. ISBN 9781688949478.
3. WEST, Michael A. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research (Psychology of Work and Organizations). Hoboken : Wiley-Blackwell, 2004. 232 s. ISBN 1405110570.
4. THOMPSON, Neil. Effective Communication: A Guide for the People Professions. London : Palgrave, 2011. 308 s. ISBN 0230243509.
5. ROUTLEGE, Christopher - CARMICHAEL, Jan. Personal Development and Management Skills. London : CIPD - Kogan Page, 2007. 216 s. EAN 9781843981480.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do predmetu. Charakteristika manažérskej práce. Manažérske kompetencie a kompetentnosti. Kompetenčný model manažéra v súčasnosti. Zmeny v kompetentnostiach a kompetenciách v post-globalizačnej dobe a ére digitalizácie. Uvedomenie súčasných zručností a pripravenosť pre zmeny. Hodnoty, princípy a základné predpoklady správania manažérov v úspešných podnikoch. Etické a spoločensky zodpovedné princípy podnikania.
2. Sebapoznávanie a personal branding. Diagnostické nástroje pre sebapoznávanie. Nástroje sebareflexie a sebahodnotenia. Budovanie osobnej značky, princípy a nástroje formovania osobnej značky. Vonkajšia a vnútorná diverzita. Typy diverzity na pracovisku, riadenie diverzity, koncepty diverzity.
3. Rozvoj sebauvedomenia: EI, hodnoty, kognitívny štýl, postoj k zmene. Seba porozumenie, sebariadenie a sebarozvoj. Plánovanie osobného rozvoja. Formovanie osobnostnej kultúry manažéra. Priebeh zmeny a obsah fáz zmeny. Riadenie zmeny. Kreativita. Tolerancia pochybnosti. Nástroje rozvoja kreativity na pracovisku. Podpora kreatívneho potenciálu. Budovanie kreatívnej podnikovej kultúry..
4. Kritické myslenie. Podstata a dôležitosť kritického myslenia, význam kritického myslenia v súčasnosti. Rozvoj kritického myslenia. Najčastejšie prekážky a bariéry kritického myslenia. Techniky na podporu kritického myslenia, praktické nástroje a akčné stratégie na rozvoj a využívanie kritického myslenia.
5. Riadenie osobného stresu. Riadenie stresu a podpora zdravého pracovného a osobného života. Hlavné zložky mechanizmu stresu. Model mechanizmu stresu. Spúšťače stresu, reakcie na stres, prispôsobivosť stresu. Stratégie reakcie na stres. Konceptie eliminácie stresu na pracovisku. Pravidlá riadenia stresu na pracovisku. Pracovné prostredie ako nástroj eliminácie stresu. Koncept work-life balance a work-life integration. Dlhodobé nástroje a dočasné techniky eliminácie stresu. Motivačné aspekty práce.
6. Tvorivé riešenie problémov. Riešenie problémov, kreativita a inovácie. Identifikácia a definícia problémov, generovanie alternatívnych riešení, hodnotenie a výber alternatívy, implementácia riešení. Typy tvorivosti. Kľúčové typy tvorivosti a prístupy aplikácie tvorivosti pre podporu inovatívnosti. Základné koncepty podnecovania kreatívneho riešenia problémov. Model analytického a kreatívneho riešenia
7. Podporná komunikácia. Budovanie pozitívnych medziľudských vzťahov. Dôležitosť presnosti v efektívnej komunikácii. Atribúty podpornej komunikácie. Princípy podpornej komunikácie. Využitie koučingu v komunikácii. Typy odpovedí a podporné počúvanie. Typy rozhovorov v manažmente. Problémy v komunikácii na pracovisku podporovanie porozumenia. Výzvy manažérskej komunikácie v dobe digitalizácie.
8. Získavanie moci a vplyvu. Poznávanie osobnej moci a význam právomoci. Zdroje osobnej moci. Zdroje formálnej právomoci. Využívanie vplyvu a moci v prospech spoločných pracovných cieľov. Identifikácia a neutralizácia deštruktívneho využívania moci a právomoci. Budovanie

mocenskej základne a zneužitie moci. Model osobného využívania moci a výkonu. Transformácia moci na vplyv. Stratégie získavania vplyvu a moci. Stratégie používania moci.

9. Motivovanie ľudí. Zdroje motivácie. Prieskumy motivácie. Motivácia a vplyv na výkonnosť. Meranie výkonu. Výkon a odmena. Diagnostika problémov pri výkone. Podporovanie zručností a spôsobilostí pre výkonnosť. Vzťah výkonnosti a spokojnosti. Motivačný program. Výkonovo orientované nástroje odmeňovania. Stratégie formovania pozitívne správania. Individualizované odmeňovanie. Model integrácie posilňovania motivácie a výkonu. Problémy motivácie, výkonnosti, nežiadúceho správania na pracovisku.

10. Riadenie konfliktu. Diagnostika, a odhalenie zdrojov konfliktov na pracovisku. Využívanie vhodných stratégií pre riadenie konfliktov. Riešenie interpersonálnych problémov prostredníctvom riadenia spolupráce. Model vplyvu konfliktov a výkonu organizácie. Model konfliktného správania. Typy prístupov manažmentu k riešeniu konfliktov. Model dôsledkov riadenia konfliktov. Fázy konštruktívneho riešenia konfliktov. Model riadenia konfliktu.

11. Vytváranie efektívnych tímov. Diagnostika a facilitácia efektívnych tímov. Budovanie vysoko výkonných tímov. Podpora tímového leadershipu. Efektívne členstvo v tíme. Formovanie tímov, tímová práca, význam tímovej organizácie práce. Efektivita tímu. Fázy vývoja a životného cyklu tímu. Tímové role. Budovanie vzťahov v tíme. Neproduktívne tímové role. Poskytovanie spätnej väzby v tíme.

12. Posilnenie a delegovanie. Podstata empowermentu. Self-empowerment, efektívne posilnenie vplyvu spolupracovníkov. Rozdiel medzi mocou a posilňovaním vplyvu. Vlastná orientácia na efektívnosti. Zmysel, dôvera, dôsledok v práci manažéra. Dimenzie empowermentu. Zveľaďovanie osobnej skúsenosti. Podporovanie spolupracovníkov. Poskytovanie zdrojov, prístupu k výsledkom. Budovanie dôvery. Model rozhodovania o posilňovaní vplyvu spolupracovníkov. Vzťah efektívnosti posilňovania vplyvu a angažovanosti.

13. Prezentačné zručnosti a rozhovory v manažmente. Príprava a realizácia zmysluplnej a pútavej prezentácie. Jasný a presvedčivý písomný prejav. Vedenie diskusie, odpovedanie na otázky, reakcie na výzvy. Zásady efektívnej prezentácie. Fázy tvorby prezentácie. Princíp forma podporuje obsah. Moderné technológie prezentovania, prezentácie bez technológie. Konštrukcia písomného prejavu. Štýly písomného prejavu. Typy rozhovorov v manažmente. Princípy efektívnych rozhovorov v manažmente.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do predmetu. Organizácia seminárov, podmienky získania priebežného hodnotenia. Semestrálne zadania, semestrálna tímová práca. Záverečných projekt

2. Testovanie osobnosti, typy osobnosti. Cvičenie: Testovanie osobnostných črt . Cvičenie: Testovanie typológie osobnosti. Cvičenie: Diagnostika vlastných manažérskych zručností.

3. Rozvoj sebauvedomenia: štyri základné elementy sebauvedomenia. Cvičenie: Aspekty osobnej hodnotovej štruktúry. Cvičenie: Poznávanie ciest učenia sa a seba rozvoja. Simulácia: Tréning poskytovania spätnej väzby

4. Kritické myslenie. Praktická aplikácia vybraných stratégií a techník kritického myslenia v rámci úloh (tlačených správ a videí). Diskusia na tému: Je kritické myslenie dôležité? Prečo ľudia veria poplašným správam? Ako overovať zdroje a podporovať kritické myslenie?

5. Riadenie osobného stresu. Prípadová štúdia: Riadenie dlhodobého a krátkodobého stresu. Sebareflexia: budovanie osobnej reziliencie, typy a triky. Prípadová štúdia: Budovanie pozitívnych vzťahov

6. Tvorivé riešenie problémov. Cvičenie: Diagnostika komunikačných problémov a posilňovania porozumenia

7. Podporná komunikácia. Prípadová štúdia: Posilňovanie vplyvu spolupracovníkov. Diskusia: Ako budovať zdravé a prospešné vzťahy v živote a na pracovisku?

8. Získavanie moci a vplyvu. Cvičenie: Efektívne využívanie moci. Tímová práca: Aktivity pre získanie moci a vplyvu

9. Motivovanie ľudí. Prípadová štúdia: diagnostika problémov vo výkone. Cvičenie: Oplyvňovanie nežiadúceho správania a pracovisku. Simulácia: Motivovanie spolupracovníkov.

10. Riadenie konfliktov. Prípadová štúdia: Príklady interpersonálnych konfliktov. Cvičenie: Identifikácia zdrojov konfliktov. Cvičenie: Výber vhodnej stratégie riešenia konfliktu. Cvičenie: Riešenie osobného sporu. Simulácia: Aktivity pre zdokonalenie zručností riadiť konflikt na pracovisku

11. Vytváranie efektívnych tímov. Prípadová štúdia: Budovanie efektívneho tímu. Cvičenie: Formovanie tímu. Simulácia: Hodnotenie tímovej aktivity.

12. Posilnenie a delegovanie Prípadová štúdia: Posilnenie vplyvu a angažovanosť. Cvičenie: riadenie angažovanosti výkonných riaditeľov. Simulácia: Aktivity empowermentu a posilnenia angažovanosti

13. Prezentačné zručnosti a manažérske rozhovory. Prezentácie tímového zadania. Precvičovanie manažérskeho rozhovorov.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:
slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 237

A	B	C	D	E	FX
45.99	31.22	16.46	4.64	1.69	0.0

Vyučujúci: Ing. Katarína Procházková, PhD., doc. Ing. Jana Blštáková, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21024/21	Názov predmetu: Rozvoj zamestnancov a manažment kariéry
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežná písomná práca, 60 % kombinovaná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre a príprava seminárnej práce 34 h, príprava na zápočtovú písomku 20 h, príprava na skúšku 24 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexný pohľad na potreby rozvoja zamestnancov pre plnenie súčasných a budúcich cieľov podniku. Rozpracovanie možností pracovných kariér zamestnancov, ktoré sú podmienené hodnotením rozvojového potenciálu zamestnancov, kde podstatná je osobnosť zamestnanca, predpoklady a podmienky jeho ďalšieho rozvoja, vplyvom edukačného, poradenského a sociálno-andragogického pôsobenia. Základnou úlohou podniku je zabezpečiť nepretržitý systémový proces vzdelávania zamestnancov, vychádzajúci zo záverov a zásad medzinárodných a európskych inštitúcií. Dokonalá znalosť jednotlivých etáp systémového prístupu vzdelávania umožní rozvíjať zamestnancov a riadiť ich kariéru v súlade s rozvojovými zámermi podniku v súčasných podmienkach hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• harmonizovať jednotlivé skupiny v podniku, participujúce na príprave a realizácii rozvojových aktivít zamestnancov,• efektívne využívať informácie zo systému podnikového plánovania pre stanovenie cieľov rozvoja zamestnancov a jeho obsahu,• vhodne organizovať proces rozhodovania pri výbere dodávateľov vzdelávacích aktivít pre podnik, s prihliadnutím aj na plánovanie kariér zamestnancov,• zabezpečiť realizačnú stránku vzdelávania a rozvoja zamestnancov, kriticky zhodnotiť uplatniteľnosť jednotlivých foriem a zvýšiť dynamizáciu vzdelávacieho procesu správnym rozhodnutím o výbere metód vzdelávania,• monitorovať výsledky vzdelávania a hodnotiť výsledky vzdelávania z pohľadu prínosov a návratnosti vynaložených finančných prostriedkov v podniku. Zručnosť:	

- vykonať analýzu vzdelávacích potrieb, uplatniť rôzne druhy metód zberu údajov pre analýzu, vyhodnotiť získané údaje,
- identifikovať vzdelávacie potreby na základe výsledkov analýzy pri použití špecifických metód,
- interpretovať špecifiká cieľových skupín v podnikovom vzdelávaní a vytvoriť cieľové skupiny pre vzdelávanie (napr. zohľadnenie veku účastníkov vzdelávania, vykonávanej profesie, pracovnej pozície/funkcie, organizačnej štruktúry, pri zohľadnení plánov kariéry a rozpracovaného systému nástupníctva a pod.),
- vypracovať plán kariéry, v súlade s individuálnym plánom pracovného výkonu, plánu vzdelávania a rozvoja,
- vypracovať projekt vzdelávania pri dodržaní požadovanej štruktúry projektov vzdelávania v ďalšom profesijnom podnikovom vzdelávaní.

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Ľudské zdroje v podniku a možnosti rozvoja zamestnancov
2. Profesionálne vzdelávanie zamestnancov, proces výučby a didaktický cyklus v ďalšom vzdelávaní
3. Edukačné potreby zamestnancov a ich odlišnosť vzhľadom na výkon pracovných činností
4. Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb – východisko systému vzdelávania v podniku
5. Plánovanie a projektovanie ďalšieho profesionálneho vzdelávania
6. Formy vzdelávania, ich charakteristika, členenie a význam v procese vzdelávania
7. Metódy vzdelávania a ich uplatnenie v procese realizácie vzdelávania
8. Andragogická diagnostika a hodnotenie vzdelávania
9. Znalosti, ich podstata a význam - potreby a možnosti rozvoja v podniku
10. Trh vzdelávania, subjekty vzdelávania a marketingové aktivity vzdelávacích inštitúcií
11. Kariérne poradenstvo, úlohy pri vzdelávaní a rozvoji kariéry
12. Kariéra a jej východiská
13. Manažment kariéry

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvodný seminár k výkladu základných pojmov a súvislostí v oblasti vzdelávania a kariéry, organizácia seminárov, podmienky pre udelenie zápočtu
2. Profesionálne vzdelávanie, jeho postavenie a význam v systéme celoživotného vzdelávania a kariére
3. Edukačné potreby zamestnancov a ďalšie vzdelávanie v podniku
4. Systémový prístup vo vzdelávaní a identifikácia vzdelávacích potrieb
5. Plánovanie a projektovanie ďalšieho vzdelávania
6. Formy vzdelávania – a ich praktická aplikácia v podniku
7. Metódy vzdelávania, ich charakteristika a členenie
8. Diagnostika a hodnotenie vo vzdelávaní dospelých v podnikovom vzdelávaní
9. Znalosti v podniku, akčné učenie jeho podstata, význam a modifikácie
10. Trh vzdelávania, subjekty vzdelávania a marketingové aktivity vzdelávacích inštitúcií
11. Úlohy a význam poradenstva pri rozvoji kariéry
12. Kariéra a jej východiská
13. Manažment kariéry

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. MATULČÍKOVÁ, Marta - MATULČÍK, Július. Manažment kariéry a vzdelávania. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019, 326 s. ISBN 978-80-225-4623-2.
2. MATULČÍKOVÁ, Marta. Kariéra a predpoklady jej rozvoja. 1. vydanie. Bratislava : Iura Edition, 2013, 96 s. ISBN 978-80-8078-653-3.
3. MATULČÍKOVÁ, Marta - MATULČÍK, Július. Vzdelávanie a kariéra. 2. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 256 s. ISBN 978-80-2253472-7.

4. MATULČÍKOVÁ, Marta - MATULČÍK, Július. Vzdelávanie a kariéra. Príprava edukačného produktu. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 150 s. ISBN 978-80-225-3020-0.
 5. KNOWLES S. Malcom - HOLTON III F. Elwood - SWANSON, A. Richard. Lebenslanges Lernen. Andragogik und Erwachsenenbildung. 6. vydanie. München : Spektrum Akademischer Verlag / Elsevier GmbH, 2007. 341 s. ISBN-13:978-3-8274-1699-5.
 6. PRŮCHA, Jan - VETEŠKA, Jaroslav. Andragogický slovník. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- Doplňková literatúra:
1. CARRETERO, Sonia - VUORIKARI, Riina - PUNIE, Yves. The Digital Competence Framework for Citizens. 4. rozš. vyd. Luxembursko : Publications Office of the European Union, 2017, 48 s. ISBN 978-92-79-68006-9, doi:10.2760/159770, JRC107466.
 2. FERRARI, Anusca. Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks. 1.vyd. Luxembursko : Publications Office of the European Union, 2012, 95 s. ISBN 978-92-79-25093-4 (pdf), ISSN 1831#9424 (online) doi:10.2791/82116.
 3. WEBB, Sue at. al. Conceptualising lifelong learning for sustainable development and education 2030. In International Journal of Lifelong Education, volume 38, issue 3, Pp. 237-240, Routledge Taylor & Francis Group. Melbourne : 2019. Print ISSN: 0260-1370 Online ISSN: 1464-519 X, <https://doi.org/10.1080/02601370.2019.1635353>.
 4. MAINARDES, Jefferson - STREMEL Silvana. Education Policy Research: Epistemological and Theoretical Issues. 1.vydanie. Curitiba : Brazil Publishing, 2020. 270 s. ISBN 978-65-86854-44-21.
 5. MAINARDES, Jefferson - TELLO, César. Research on the field of education policy: Exploring different levels of approach and abstraction. In Education Policy Analysis Archives, 24 (75), Tempe : Arizona State University, 2016. <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2331>, ISSN 1068-2341.
 6. ŠTEFKO, Róbert a kol. Úvod do marketingových služieb. Prešov : Bookman, 2012. 49 s. ISBN 978-80-89569-35-2.
 7. KAPOUN Petr. Marketing ve vzdelávání, Ostrava : Ostravská univerzita, 2014. 54 s. ISBN 978-80-7464-6.
 8. KOLLÁR Vojtech - POLAKOVIČ Peter - GASPEROVÁ Jana. Digitálna gramotnosť občana ako fenomén súčasnej informačnej doby. In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava 4. december 2015. 1. vyd. Žilina : Strix. Edícia ESE-25. Dostupné na internete: https://www.sszp.eu/wp-content/uploads/2015_conference_SES__p-137__Kollar-Polakovic-Gasperova_.pdf, ISBN 978-80-89753-01-7.
 9. KOŠŤÁLOVÁ Helena - CUDLÍNOVÁ Markéta. Praktický průvodce kariérového poradce pro 21. století. 1. vyd. Praha : Evropská kontaktní skupina. 2015. 55 s. ISBN 978-80-87993-01-9.
 10. KARLÍČEK, Miroslav a kol. Základy marketingu. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
 11. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb - efektivně a moderně. 1. vydanie. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
 12. VETEŠKA, Jaroslav - VACÍNOVÁ, Tereza. Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21. století. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 204 s. ISBN 978-80-7452-012-9.
 13. BONTOVÁ, Andrea. Analýza vzdelávacích potrieb podnikových manažérov. 1. vyd. Banská Bystrica : Belianum, 2015. 120 s. ISBN 978-80-557-1032-7.
 14. TAHA, Ali Viktória - TEJ, Juraj - SIRKOVÁ, Michaela. Creative methods in management education from student's perspective. In Journal of Management and Business: Research and Practice. Prešov : Prešovská Univerzita v Prešove, 2015, roč. 4, č. 1, s. 21-29. ISSN 1338-0494.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Ľudské zdroje v podniku a možnosti rozvoja zamestnancov

Úlohy ďalšieho vzdelávania ako faktora dynamizácie ľudských zdrojov v podniku. Spoločensky determinované nároky na ďalšie profesijné vzdelávanie v súvislosti s realizovanými štrukturálnymi zmenami a informatizáciou spoločnosti. Pracovná mobilita – profesijná a geografická mobilita a dosahy na potreby vzdelávania. Pracovná kariéra a úlohy vzdelávania v období digitalizácie. Formovanie európskeho vzdelávacieho priestoru jeho vplyv na inovačné a inkluzívne vzdelávanie. Rozvoj zamestnancov v podniku, význam edukačného, poradenského a sociálno-andragogického pôsobenia. Andragogika ako vedná disciplína a prax ďalšieho vzdelávania, subsystemy andragogiky.

2. Profesijné vzdelávanie zamestnancov, proces výučby a didaktický cyklus v ďalšom vzdelávaní

Ďalšie vzdelávanie a základné smery orientácie ďalšieho profesijného vzdelávania v podniku. Profesijné vzdelávanie dospelých a jeho štruktúra. Vzdelávanie zamestnancov, v členení na adaptačné vzdelávanie, ďalšie kvalifikačné vzdelávanie (zamerané na odborný rast a rozvoj doteraz získanej kvalifikácie, t. j. inovačné vzdelávanie a obnovovanie kvalifikácie), rozširovanie a prehĺbovanie kvalifikácie a rekvalifikáciu (reprofesiu). Zásady ďalšieho profesijného vzdelávania dospelých. Didaktický cyklus v ďalšom vzdelávaní. Androdidaktika a tvorba kurikula vo vzdelávaní dospelých v podnikovom vzdelávaní.

3. Edukačné potreby zamestnancov a ich odlišnosť vzhľadom na výkon pracovných činností

Základné pojmy (charakteristika pracovnej činnosti, zamestnania v zmysle Zákona 5/2004 a jeho novelizácii o Službách zamestnanosti. ISCO – International Standard Classification of Occupations (Národná klasifikácia zamestnaní pre SR SK ISCO – 08 (2012). Charakteristika povolania a štandardy povolání a edukačné potreby. Tvorba štandardov povolání – historické východiská. Integrovaný systém typových pozícií. Národná sústava povolání. Internetový sprievodca trhom práce. Orientácia vzdelávania na skupiny zamestnancov (kategórie zamestnancov), podľa základného obsahu činností, ktoré vykonávajú. Dosahy vzdelávania na úspešnosť zamestnávateľského subjektu na trhu.

4. Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb – východisko systému vzdelávania v podniku

Systémový prístup v ďalšom profesijnom vzdelávaní v podniku. Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb – prvá etapa systémového prístupu vo vzdelávaní a jeho prípravy. Charakteristika a podstata trojúroveňovej analýzy vzdelávacích potrieb: organizačná úroveň analýzy, skupinové potreby (za útvary tímy, funkcie, profesie), individuálne potreby (za jednotlivých zamestnancov). Ide o analýzu zamestnávateľského subjektu, analýzu pracovných miest a pracovných činností, analýzu pracovného výkonu zamestnancov a pracovných úloh. Metódy a techniky uplatňované na rôznych úrovniach (podnik, skupina, jednotlivec) pri získavaní údajov pre analýzu vzdelávacích potrieb. Zásady uplatňované pri získavaní údajov a ich využitie pre identifikáciu vzdelávacích potrieb.

5. Plánovanie a projektovanie ďalšieho profesijného vzdelávania

Uvedenie a charakteristika jednotlivých prvkov plánovania a projektovania vzdelávania. Účastníci ďalšieho vzdelávania a identifikácia cieľových skupín v ďalšom profesijnom podnikovom vzdelávaní, ich charakteristiky a vzdelávacie potreby. Stanovenie cieľov vzdelávania a príprava obsahu vzdelávania, výber lektorov a organizácia vzdelávania. Projekt vzdelávacieho podujatia a jeho štruktúra. Ciele vzdelávania a kritéria pre ich stanovenie. Základné andragogické dokumenty a ich obsah: učebné plány, vzdelávací program, tematické plány. Náklady na vzdelávanie v členení: náklady na účastníka vzdelávania a náklady na vzdelávací program.

6. Formy vzdelávania, ich charakteristika, členenie a význam v procese vzdelávania

Formy vzdelávania a ich charakteristika. Podstata a význam foriem vzdelávania pri realizácii vzdelávania. Vymedzenie spôsobu organizácie vzdelávania vo vzťahu k počtu účastníkov, k miestu konania, k časovému vymedzeniu a k spôsobu organizácie činnosti vzdelávateľa a

účastníkov vzdelávania. Klasifikácia foriem vzdelávania podľa spôsobu organizácie činnosti vzdelávateľa a účastníkov vzdelávania: riadené formy vzdelávania, otvorené formy vzdelávania, individualizované vzdelávanie, kooperatívne vzdelávanie, participatívne vzdelávanie. Uplatnenie moderných informačných a komunikačných technológií v riadených formách vzdelávania. E – learningové vzdelávanie – podpora neobmedzeného prístupu k informáciám a k možnosti permanentného vzdelávania. Význam a uplatnenie dištančného vzdelávania, zhodnotenie jeho priebehu a špecifik.

7. Metódy vzdelávania a ich uplatnenie v procese realizácie vzdelávania

Charakteristika metód vzdelávania a faktory ich uplatnenia v procese vzdelávania. Základné členenie metód vzdelávania. Vymedzenie metód vzdelávania z hľadiska interakcie medzi lektorom a frekventantom: tradičné (monologické metódy) a aktívne metódy – dialógové vyučovacie metódy, situačné metódy, metódy rozvíjajúce zručnosti a upevňujúce vedomosti a praktické metódy. Výber metód vzdelávania z hľadiska efektívnosti vzdelávacieho procesu vo väzbe na dosiahnutie cieľov vzdelávania. Voľba metód vzdelávania a podpora motivácie frekventantov vzdelávania.

8. Andragogická diagnostika a hodnotenie vzdelávania

Charakteristika andragogickej diagnostiky ako vednej subdisciplíny a praxe zisťovania, rozpoznávania, posudzovania, charakterizovania a hodnotenia úrovne osobnostného rozvoja, osobitne edukačného rozvoja dospelého človeka. Metódy diagnostikovania vo vzdelávaní dospelých. Hodnotenie vzdelávania a jeho charakteristika. Modely hodnotenia vzdelávania. Hodnotenie založené na cieľoch. Úrovne hodnotenia vzdelávania. Dosahy vzdelávania na správanie a konanie frekventantov vzdelávania pri výkone práce. Hodnotenie návratnosti vložených investícií do vzdelávania v podniku. Druhá skupina modelov sa zameriava na modely hodnotenia založených na systémovom prístupe. Systémový prístup hodnotenia vzdelávania núti premýšľať o vzdelávaní v podniku v kontexte jednotlivých fáz vzdelávania.

9. Znalosti, ich podstata a význam - potreby a možnosti rozvoja v podniku

Znalosti a ich význam v podnikovej praxi, premena osobných znalostí na znalosti podniku. Klasifikácia znalostí na explicitné a implicitné. Rozvoj explicitných a implicitných znalostí vo vertikálnej, horizontálnej a diagonálnej komunikácii. Charakteristiky základných úrovní znalostí od vedomostí až po kreatívne konanie. Manažment ideí, totálneho riadenia kvality (TQM), totálne riadenie údržby (TPM) a ostatné techniky efektívneho zvyšovania produktivity. Práca so znalosťami, tímová práca a jej význam pri rozvoji znalostí. Inovácia, rozširovanie a prehľbovanie znalostí. Bariéry rozvoja znalostí. Budovanie učiacej sa organizácie, podmienky a možnosti implementácie manažmentu znalostí.

10. Trh vzdelávania, subjekty vzdelávania a marketingové aktivity vzdelávacích inštitúcií

Skladba vzdelávacích inštitúcií tvoriacich trh vzdelávania dospelých. Spolupráca podnikov a vzdelávacích inštitúcií pri príprave vzdelávacích aktivít. Uplatňovanie marketingu vo vzdelávacích službách, jeho hodnotenie, resp. kritické hodnotenie z pohľadu klienta – podniku. Marketingový výskum vzdelávacích inštitúcií, druhy marketingového výskumu. Marketingové aktivity pri tvorbe vzdelávacích produktov a ich ponuka na trhu vzdelávania. Marketingový mix vo vzdelávacej sfére od marketingového mixu 4 P k marketingovému mixu 7 P. Marketingová komunikácia a cieľové skupiny vo vzdelávaní. Nástroje komunikačného mixu – reklama, podpora predaja, osobný predaj, priamy marketing, public relations. Edukačný marketing a jeho využitie v súčasnosti. Výber dodávateľov vzdelávacích aktivít pre podnik.

11. Kariérne poradenstvo, úlohy pri vzdelávaní a rozvoji kariéry

Podstata a význam poradenstva, typy poradenstva: výchovné poradenstvo, edukačné poradenstvo, psychologické poradenstvo, sociálno-andragogické poradenstvo, informačné poradenstvo, profesijné poradenstvo, kariérne poradenstvo. Historický vývoj poradenstva. Konceptie celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva. Odborné a legislatívne východiska a inštitucionálna podpora poradenstva. Základné rezorty poskytovania poradenských služieb:

Kariérne poradenstvo v rezorte školstva. Kariérne poradenstvo v službách zamestnanosti. Kariérne poradenstvo v súkromnom sektore. Kariérne poradenstvo v neziskovom sektore. Poradenstvo poskytované zamestnávateľmi. Kvalifikačné požiadavky na profil poradcu.

12. Kariéra a jej východiská

Charakteristika kariéry, sociologické a psychologické vnímanie kariéry. Sociálna mobilita a kariéra. Pracovná mobilita – zmena povolania, pracoviska, pracovných pozícií. Vnútorne hľadisko vnímania kariéry jednotlivca a rozvoj osobných dispozícií jedinca. Fázy rozvoja kariéry. Osobný potenciál, osobnosť a jej determinujúce faktory. Typy osobnosti podľa Hollanda – Hollandov hexagón. Plánovanie osobnej kariéry, pracovné aspirácie a osobné podmienky ich dosiahnutia. Rozhodovanie v kariére, preferencie v hodnotových systémoch v kariére. Kariérna kotva a motivačné aspekty v kariére. Zdroje osobného úspechu, kariérne dráhy, modely osobnej kariéry.

13. Manažment kariéry

Manažment kariéry a úlohy podniky pri riadení kariéry zamestnancov. Podstata manažmentu kariéry t. j. úsilie organizácie, v súlade so svojimi cieľmi, víziami a poslaním, umožňovať zamestnancom rozvíjať ich vlastný potenciál. Politika riadenia kariéry ako východisko manažmentu kariéry. Kariérový pohyb a zmena pracovného miesta. Dynamika kariéry – Scheinov, Jenningsov systém hodnotenia kariérnych pohybov. Základné línie rozvoja kariéry: odborná, manažérska a projektová. Plánovanie kariéry v podniku – proces tvorby kariérneho plánu, participácia manažérov pri tvorbe plánu. Kľúčoví zamestnanci v podniku, talent manažment a nástroje talent manažmentu. Rozhodovacie problémy politiky riadenia kariéry, tvorba kariérnej mapy.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvodný seminár k výkladu základných pojmov a súvislostí v oblasti vzdelávania a kariéry, organizácia seminárov, podmienky pre udelenie zápočtu

Charakteristika základných pojmov: vzdelávanie dospelých, ďalšie vzdelávanie, profesijné vzdelávanie, celoživotné vzdelávanie, celoživotné učenie. Vzdelávanie v informačnej spoločnosti a jeho význam v pracovnom živote. Národné a medzinárodné aktivity zabezpečujúce celoživotné vzdelávanie pre potreby rozvoja zamestnancov a ich kariéry. Inštitucionálne zabezpečenie vzdelávania. Príprava a organizácia seminárov:

– Príprava študentov na samostatnú individuálnu prácu.

– Príprava na tímovú prácu na seminároch. Tvorba tímu, určenie vedúceho tímu, postupy tímovej práce na projekte vzdelávania.

2. Profesijné vzdelávanie, jeho postavenie a význam v systéme celoživotného vzdelávania a kariére

Objektívna a subjektívna stránka profesijnej mobility. Externá a interná mobilita a kariéra.

Manažment vzdelávania v podniku, charakteristika vzdelávania ako emočného, kognitívneho tréningového a informačno-komunikačného procesu. Charakteristika účelných vzdelávacích aktivít podľa UNESCO a ich uplatnenie v podnikovej praxi. Produkty vzdelávania: vedomosti, zručnosti, schopnosti, spôsobilosti a postoje. Prístupy ku vzdelávaniu – didaktický, sokratovský, facilitatívny a ich dosahy na výsledky vzdelávania. Diskusia o súčasných problémoch a trendoch vzdelávania v podniku. Jednotlivé súčasti profesijného vzdelávania dospelých.

3. Edukačné potreby zamestnancov a ďalšie vzdelávanie v podniku

Kvalifikačné a rekvalifikačné vzdelávanie zamestnancov a jeho zameranie. Andragogika a jej využitie v praxi vzdelávania v podniku, subsystemy andragogiky, andragogické disciplíny.

Nároky pracovných činností – Integrovaný systém typových pozícií, Národná sústava povolání a potreby vzdelávania. Internetový sprievodca trhom práce, charakteristika internetových portálov poskytujúca informácie o jednotlivých povolaniach a nárokoch kladených na ich výkon.

Prvá etapa tímového projektu zameraná na získanie praktických zručností a upevnenie osvojených, doteraz získaných poznatkov.

4. Systémový prístup vo vzdelávaní a identifikácia vzdelávacích potrieb

Prístupy podniku k podnikovému vzdelávaniu. Systémový prístup v podnikovom vzdelávaní jeho podstata a význam. Identifikácia vzdelávacích potrieb – prvá etapa systémového prístupu.

Východisko identifikácie vzdelávacích potrieb – analýza vzdelávacích potrieb. Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb: bežne dostupné informácie v zamestnávateľskom subjekte; účelovo získané informácie pomocou špecifických metód, ktorými sa zisťujú konkrétne požadované údaje. Podstata trojúrovňovej analýzy vzdelávacích potrieb: organizačná úroveň analýzy, úroveň úloh a ich plnenia („KSA“ úroveň), Knowledge-skill-ability, osobná úroveň analýzy.

Druhá etapa tímového projektu zameraná na získanie praktických zručností a upevnenie osvojených, doteraz získaných poznatkov v rozsahu prebratého učiva.

5. Plánovanie a projektovanie ďalšieho vzdelávania

Charakteristika teoretických východísk plánovania vzdelávania a prípravy projektov vzdelávania.

Parciálne časti projektu vzdelávania. Stanovenie cieľovej skupiny vzdelávania vo vybranom podniku, systém vytvárania cieľových skupín, stanovenie cieľov vzdelávania v členení na kognitívne, afektívne a psychomotorické. Kritéria pre stanovenie cieľov: konkrétnosť cieľov, primeranosť cieľov, kontrolovateľnosť cieľov a konzistentnosť cieľov. Príprava obsahu vzdelávania a tvorba základných andragogických dokumentov: učebné plány, vzdelávací program, tematické plány. Náklady na vzdelávanie v členení: náklady na účastníka vzdelávania a náklady na vzdelávací program.

Tretia etapa tímového projektu zameraná na získanie praktických zručností a upevnenie osvojených, doteraz získaných poznatkov v rozsahu prebratého učiva.

6. Formy vzdelávania – a ich praktická aplikácia v podniku

Definovanie a charakteristika foriem vzdelávania, ich klasifikácia vo vzťahu k počtu účastníkov, k miestu konania, k časovému vymedzeniu. Členenie foriem vzdelávania podľa spôsobu organizácie činnosti vzdelávateľa a účastníkov vzdelávania: riadené formy vzdelávania (prezenčné štúdium, korešpondenčné vzdelávanie, dištančné vzdelávanie, hybridná forma dištančného vzdelávania), otvorené formy vzdelávania, individualizované vzdelávanie, kooperatívne vzdelávanie, participatívne vzdelávanie.

Štvrtá etapa tímového projektu zameraná na získanie praktických zručností a upevnenie osvojených, doteraz získaných poznatkov v rozsahu prebratého učiva.

Diskusia k uplatňovaniu jednotlivých foriem vzdelávania v ďalšom profesijnom vzdelávaní v podniku. E-learningové vzdelávanie jeho možnosti a uplatniteľnosť v ďalšom profesijnom vzdelávaní v podniku. Príprava a realizácia off-line a on-line e-learningu v ďalšom vzdelávaní dospelých. Synchronná a asynchronná verzia on-line e-learningu vo vzdelávaní v podniku.

7. Metódy vzdelávania, ich charakteristika a členenie

Metódy vzdelávania ich charakteristika a základné členenie (tradičné a aktívne metódy vzdelávania). Tradičné (monologické) metódy vzdelávania. Aktívne metódy vzdelávania - dialógové vyučovacie metódy zamerané na jednotlivca a uplatňované v malých a veľkých skupinách. Situačné metódy t. j. metódy komplexného riešenia problémov (vhodné pre tímové učenie), metódy rozvíjajúce zručnosti a upevňujúce vedomosti. Praktické metódy zamerané na pracovnú výučbu – ciele vyučovanie / inštruktáž, zmenu pracovného miesta – pracovná rotácia, prenos konkrétnej zodpovednosti, účasť v projektových tímoch.

Piata etapa tímového projektu zameraná na získanie praktických zručností a upevnenie osvojených, doteraz získaných poznatkov v rozsahu prebratého učiva.

Diskusia o vhodnosti uplatňovania jednotlivých metód v ďalšom podnikovom vzdelávaní, možnosti realizácie vybraných metód vo vzdelávaní

8. Diagnostika a hodnotenie vo vzdelávaní dospelých v podnikovom vzdelávaní

Uplatňovanie andragogickej diagnostiky v oblastiach: edukácia dospelých, odborné, profesijné a záujmové vzdelávanie dospelých; ale aj personálny manažment (riadenie a rozvoj ľudských zdrojov); edukačné poradenstvo; sociálno-edukačná práca a sociálno-andragogické poradenstvo.

Realizácia diagnostiky vo vzdelávaní dospelých a charakteristika diagnostiky ako procesu. Metódy diagnostikovania vo vzdelávaní dospelých a ich prínosy, úskalia – diskusia. Hodnotenie podnikového vzdelávania – záverečná etapa systémového prístupu realizácie vzdelávania. Tvorba metodiky a stanovenie kritérií pre uplatnenie systému hodnotenia podnikového vzdelávania pri využití modelov hodnotenia vzdelávania založených na systémovom prístupe.

Šiesta etapa tímového projektu zameraná na získanie praktických zručností a upevnenie osvojených, doteraz získaných poznatkov v rozsahu prebratého učiva.

Príprava na prezentáciu výsledkov práce jednotlivých tímov na seminároch.

9. Znalosti v podniku, akčné učenie jeho podstata, význam a modifikácie

Znalosti v podniku. Klasifikácia znalostí na explicitné a implicitné. Komunikačné nástroje uplatňované pri explicitnom a implicitnom rozvoji znalostí pri vertikálnej, horizontálnej a diagonálnej komunikácii v podniku (praktické využitie parlamentnej dialógovej metódy vzdelávania).

Rozvoj špecifických znalostí v podniku prostredníctvom akčného učenia. Podstata tímového učenia, charakteristika tímového učenia. Uplatnenie metód v tímovom učení a ich praktická realizácia. Praktiky využívané na vytváranie vhodného prostredia na tvorbu, rozširovanie a využívanie znalostí v podniku. Učiaci sa organizácia, jej podstata a význam a znalostný manažment (praktické využitie metódy vzdelávania: reťazová diskusia).

10. Trh vzdelávania, subjekty vzdelávania a marketingové aktivity vzdelávacích inštitúcií
Analýza trhu vzdelávania a charakteristika inštitúcií tvoriacich trh vzdelávania. Spolupráca zamestnávateľskej sféry a vzdelávacích inštitúcií, ako rozhodujúca súčasť ďalšieho profesijného vzdelávania v podniku.

Diskusia k marketingovým aktivitám uplatňovaných vo vzdelávacích inštitúciách:

– charakteristika vzdelávacej služby z pohľadu marketingu,

– marketingový mix jeho zložky,

– výber komunikačného mixu,

– podmienky a možnosti uplatňovania internetovej komunikácii (analyzovať možnosti využívania propagácii na Facebooku, platenú reklamu na Instagrame, komunikáciu na sieti LinkedIn a iné).

– marketingové monitorovanie vo vzdelávacej inštitúcii, marketingový výskum a jeho realizácia.

Výber dodávateľa vzdelávacej služby pre podnik (hodnotenie a posúdenie ponuky). Využitie dialógovej metódy vzdelávania: panelová diskusia.

11. Úlohy a význam poradenstva pri rozvoji kariéry

Vznik poradenstva, historické východiská poradenstva. Konceptie celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva, odborné a legislatívne východiska a inštitucionálna podpora poradenstva. Základné rezorty poskytovania poradenských služieb: Kariérne poradenstvo v rezorte školstva. Kariérne poradenstvo v službách zamestnanosti. Kariérne poradenstvo v súkromnom sektore. Kariérne poradenstvo v neziskovom sektore. Poradenstvo poskytované zamestnávateľmi. Kvalifikačné požiadavky na profil poradcu.

Modulárne dištančné vzdelávanie kariérnych poradcov pre európsku mobilitu – pilotný projekt Štátneho inštitútu odborného vzdelávania – analýza jednotlivých modulov vzdelávania.

Komparácia prístupov v príprave kariérnych poradcov vo vybraných krajinách a návrhy na doplnenie a zdokonalenie (aplikácia syndikátnej metódy vo vzdelávaní).

12. Kariéra a jej východiská

Pracovná mobilita v znalostnej spoločnosti. Charakteristika pracovných mobilit a ich dôsledky.

Fázy rozvoja kariéry. Osobný potenciál, osobnosť a jej determinujúce faktory. Vnútorne

hľadisko vnímania kariéry jednotlivca a rozvoj dispozícií jedinca vypracovanie SWOT

analýzy. Plánovanie osobnej kariéry, pracovné aspirácie a osobné podmienky ich dosiahnutia.

Rozhodovanie o kariére, preferencie v hodnotových systémoch v kariére. Kariérna kotva a

motivačné aspekty v kariére. Zdroje osobného úspechu, kariérne dráhy, modely osobnej kariéry a vzdelávanie.

13. Manažment kariéry

Manažment kariéry a politika riadenia kariéry. Kariérový pohyb a dynamika kariéry – Scheinov, Jenningsov systém hodnotenia kariérnych pohybov. Základné línie rozvoja kariéry: odborná, manažérska a projektová. Plánovanie kariéry v podniku – proces tvorby kariérneho plánu.

Participácia subjektov na rozvoji kariéry. Kľúčoví zamestnanci v podniku, talent manažment a nástroje talent manažmentu.

Siedma etapa tímového projektu zameraná na získanie praktických zručností a upevnenie osvojených, doteraz získaných poznatkov v rozsahu prebratého učiva. Tvorba kariérneho plánu.

Ukončenie seminárov, záverečné zhrnutie učiva a priebežné hodnotenie.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 91

A	B	C	D	E	FX
15.38	21.98	26.37	30.77	5.49	0.0

Vyučujúci: doc. Ing. Marta Matulčíková, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21025/21	Názov predmetu: Strategický manažment
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 6	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 10 % aktivita na cvičení, 30 % seminárna práca, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">- nadobudnúť vedomosti o príčinách vzniku a zmysle strategického manažmentu,- nadobudnúť vedomosti o teóriách a koncepciách strategického manažmentu,- nadobudnúť vedomosti o metódach strategickej analýzy a syntézy,- nadobudnúť vedomosti o podnikateľských/business a podnikových/corporate stratégiách,- nadobudnúť vedomosti o metódach implementácie stratégie. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">- tvorivo, prierezovo a celistvo vnímať podnik, zdôvodniť zmysel jeho súčasnej a budúcej existencie,- tvorivo a kriticky rozmyšľať o cieľoch podniku, jeho pozícii v odvetví, v podnikateľskom prostredí a stratégii ako dosahovať ciele v prítomnosti a budúcnosti,- vyvodzovať zo širokého obrazu reality zásadné a dlhodobé závery, ktorých výsledkom bude udržateľné podnikanie spĺňajúce kritériá spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">- nadobudnúť spôsobilosť formulovať víziu, poslanie a ciele podniku,- nadobudnúť spôsobilosť vypracovať externú strategickú analýzu a v konkrétnom podniku a identifikovať jeho možné pozície v odvetví,- nadobudnúť spôsobilosť vypracovať internú strategickú analýzu v konkrétnom podniku a formulovať jeho konkurenčnú výhodu,- nadobudnúť spôsobilosť vypracovať strategickú syntézu a formulovať podnikateľskú a podnikovú stratégiu v konkrétnom podniku,- nadobudnúť spôsobilosť vypracovať postup implementácie stratégie v konkrétnom podniku.	
Stručná osnova predmetu: 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. SLÁVIK, Štefan. Strategický manažment. Bratislava : Sprint 2, 2013. 390 s. ISBN 9788089393961.
2. MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana a kol. Strategický manažment. Prípadové štúdie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. 170 s. ISBN 978-80-225-4625-6.
3. 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.
4. GRANT, Robert M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases. 9th revised edition. Hoboken : John Wiley & Sons, 2016. 848 s. ISBN 9781119941897.
5. ROTHAERMEL, Frank T. Strategic management. Concepts and Cases. 3rd Edition. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2016. 526 s. ISBN 978-1259913747.

Doplňková literatúra:

1. SLÁVIK, Štefan a kol. Podnikateľské modely. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 238 s. ISBN 978-80-275-3986-9.
2. BARON, Robert A. – HMIELSKI, Keith M. Essentials of Entrepreneurship. Elgar 2018. 384 s. ISBN: 978 1 78811 590 2.
3. BRANDENBURGER, Adam. Strategy needs creativity. HBR March-April 2019.
4. BURNS, Paul. New Venture Creation. London : Palgrave MacMillan, 2014. 484 s. EAN 9781352000504.
5. GANS, Joshua – SCOTT, Erin L. – STERN, Scott. Strategy for start-ups. HBR May-June 2018.

6. MALNIGHT, Thomas W. – BUCHE, Ivy – DHANARAJ, Charles. Put the purpose at the core of your strategy. HBR September-October 2019.
7. MORDEN, Tony. Principles of Strategic Management. Third edition. Ashgate : Routledge, 2017. 640 s. ISBN 9781138297128.
8. NECK, Heidi M. – NECK, Christopher P. – MURRAY, Emma L. Entrepreneurship. The practice and mindset. London : SAGE, 2018. ISBN 9781506376158.
9. SCHMITT, Bernard H. Stratégia odvážnych. Bratislava : Eastone Books, 2010. 171 s. ISBN: 978-80-8109-121-6.
10. 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. Úroveň strategického riadenia. Vykonávatelia 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 prevapení.

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. Konceptcia Balanced Scorecard. Kontrolné systémy. Odmeňovanie.

12. Implementácia stratégie: vodcovstvo, kultúra, moc, vnútropodnikový konflikt.

Strategické vodcovstvo. Podniková kultúra. Zájmy 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 Stratégie 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 299

A	B	C	D	E	FX
6.69	19.73	32.11	39.13	1.34	1.0

Vyučujúci: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., Ing. Richard Bednár, PhD., doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21026/21	Názov predmetu: Vodcovstvo
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment alebo KM FPM/MMB21021/21-Riadenie ľudských zdrojov	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežné hodnotenie, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• 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. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• efektívne využívať podstatné informácie z oblasti vodcovstva, porozumenie jednotlivým koncepciám a prístupom k vedeniu ľudí• kriticky zhodnotiť vplyv, dopad a efekty vodcovstva v každodennej praxi na výkon, stabilitu, spokojnosť a produktivitu tímov ako aj jednotlivca• charakterizovať pojmy spojené s vodcovstvom a porozumieť podstate vybraných okruhov vodcovstva ako sú emocionálna inteligencia, vodcovstvo in extremis, transformačné vodcovstvo či etické vodcovstvo• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na riešené témy týkajúce kľúčových oblastí efektívneho vodcovstva v praxi• porozumieť celospoločenskému a podnikovému významu vodcovstva Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• interpretovať špecifiká vedenia ľudí vo vzťahu k situácií, správaniu sa, osobnosti lídra, charakteristike podriadených a úloh• získať zručnosť seba-zhodnotenia a sebareflexie vo vybraných oblastiach vodcovstva	

- 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. PROCHÁZKOVÁ, Katarína – LJUDVIGOVÁ, Ivana. 2018. Vodcovstvo. Teória a prípadové štúdie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. s 247. ISBN 978-80-225-4529
2. NORTHOUSE, Peter G. Leadership. Theory and Practice. Seventh Edition. New York : SAGE Publication, 2016. 520 s. ISBN 9781506311166.
3. YUKL, Gary. Leadership in Organizations, Upper Saddle River : Pearson – Prentice Hall, 2010. 528 s. ISBN 978-0-132-77186-3.
4. GOLEMAN Daniel. What makes a leader? In Harvard Business Review. January 2004 (pdf. Article)
5. 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 prístup 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 charizmatiké vodcovstvo – transakčné verzus transformačné vodcovstvo. Faktory transakčného vodcovstva. Nástroje transformačného vodcovstva. Príklad transformačného vodcu – Rudy Giuliani. Charizma a charizmatiké vodcovstvo. Definícia charizmy. Ego verzus charizma (temná stránka charizmy). Porovnanie transformačného a charizmatikého 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 Kaztovhov 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 extremis - Prípadová štúdia Rebecca Kanisovej - riaditeľky inovácií Common Ground a jej vodcovstvo v extrémnej situácii. 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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 129

A	B	C	D	E	FX
18.6	34.11	34.88	9.3	3.1	0.0

Vyučujúci: Ing. Katarína Procházková, PhD., doc. Ing. Zuzana Skorková, PhD., doc. Ing. Jana Blštáková, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21047/21	Názov predmetu: Seminár k záverečnej práci 1
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 2	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: Samostatná práca, písomný projekt záverečnej práce, zápočet	
Pracovné zaťaženie študenta: 52 hodín; účasť na seminároch 26 hodín; spracovanie čiastkových úloh zadaných vedúcim záverečnej práce 26 hodín	
Výsledky vzdelávania: Absolvent predmetu Seminár k záverečnej práci 1 bude schopný: <ul style="list-style-type: none">• na základe verejne dostupných informačných zdrojov uskutočniť – zhromaždenie, triedenie a analýzu, interpretáciu a komentovanie základných teoretických poznatkov, nevyhnutných pre spracovanie rešerše do diplomovej práce;• po obsahovej stránke vytvoriť výskumnú prácu, zachytávajúcu podstatné informácie k riešenému problému (vymedzenému v zadaní záverečnej práce), komparujúci aktuálne vedecké a odborné poznanie;• po formálnej stránke vypracovať text v súlade so štandardmi spracovania záverečnej práce kvalifikačnej úrovne 2. stupňa štúdia;• identifikovať výskumný problém a formulovať výskumnú otázku;• metodicky, formou vymedzenia hlavného a čiastkových cieľov, definovať postupnosť riešenia zadaného problému.	
Stručná osnova predmetu: <ol style="list-style-type: none">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.	
Odporúčaná literatúra:	

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:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 298

NZ	Z
2.35	97.65

Vyučujúci:

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21048/21	Názov predmetu: Seminár k záverečnej práci 2
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 2	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: Samostatná práca, písomný projekt záverečnej práce, zápočet	
Pracovné zaťaženie študenta: 52 hodín; účasť na seminároch 26 hodín; spracovanie čiastkových úloh zadaných vedúcim záverečnej práce 26 hodín	
Výsledky vzdelávania: Absolvent predmetu Seminár k záverečnej práci 2 bude schopný: <ul style="list-style-type: none">• rozpracovať metodický postup spracovania analytickej časti diplomovej práce – identifikácia metód, spracovanie pracovného postupu;• sumarizovať východiskové informácie k objektu skúmania;• realizovať výskumnú prácu, zameranú na hľadanie riešenia vymedzeného problému;• konfrontovať poznanie z rešerše s výsledkami výskumnej práce a diskutovať dosiahnuté výsledky;• formulovať odporúčania ako výsledok vlastnej výskumnej práce.	
Stručná osnova predmetu: <ol style="list-style-type: none">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.	
Odporúčaná literatúra: <ol style="list-style-type: none">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 (aktualizovaný v spolupráci s vedúcim práce).	
Sylabus predmetu:	

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:

slovenský

Poznámky:**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 298

NZ	Z
2.68	97.32

Vyučujúci:**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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave							
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu							
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21500/22		Názov predmetu: Všeobecný manažment					
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: Za obdobie štúdia: Metóda štúdia: prezenčná							
Počet kreditov: 10							
Odporúčaný semester/trimester štúdia:							
Stupeň štúdia: II.							
Podmieňujúce predmety:							
Podmienky na absolvovanie predmetu:							
Pracovné zaťaženie študenta:							
Výsledky vzdelávania:							
Stručná osnova predmetu:							
Odporúčaná literatúra:							
Sylabus predmetu:							
Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:							
Poznámky:							
Hodnotenie predmetov Celkový počet hodnotených študentov: 289							
A	B	C	D	E	FX	npr	pr
44.64	23.53	16.96	6.23	6.92	1.73	0.0	0.0
Vyučujúci:							
Dátum schválenia: 15.08.2022							
Dátum poslednej zmeny:							
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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave									
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu									
Kód predmetu: KM FPM/ MMB21501/22		Názov predmetu: Záverečná práca a jej obhajoba							
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: Za obdobie štúdia: Metóda štúdia: prezenčná									
Počet kreditov: 10									
Odporúčaný semester/trimester štúdia:									
Stupeň štúdia: II.									
Podmieňujúce predmety:									
Podmienky na absolvovanie predmetu:									
Pracovné zaťaženie študenta:									
Výsledky vzdelávania:									
Stručná osnova predmetu:									
Odporúčaná literatúra:									
Sylabus predmetu:									
Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:									
Poznámky:									
Hodnotenie predmetov Celkový počet hodnotených študentov: 289									
A	B	C	D	E	FX	NO	NOd	O	Od
32.53	28.72	25.26	8.65	4.5	0.35	0.0	0.0	0.0	0.0
Vyučujúci:									
Dátum schválenia: 15.08.2022									
Dátum poslednej zmeny:									
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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPH FPM/ MMC21006/21	Názov predmetu: Odbytová stratégia
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 6	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KPH FPM/MMC21007/21-Podnik a podnikanie alebo KMr OF/MOA21148/21-Marketing alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 30 % hodnotenie semestrálnych заданий, 70 % záverečná písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, spracovanie seminárnych prác 34 h, príprava na skúšku 70 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Získanie vedomosti o odbytovej stratégií 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 responzívnych modeloch ale aj semikvantitatívnych a kvalitatívnych.• Osvojenie vedomosti o možnostiach hodnotenia už implementovaných odbytových stratégií tak, pre potreby vytvorenia komplexného podnikového systému, umožňujúceho spätnú väzbu a kontinuálny progres v danej oblasti. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• 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.• Schopnosť identifikovať, analyzovať a kriticky posudzovať problémy podnikovej praxe v oblasti odbytu a odbytových stratégií v súlade so zadanou úlohou.• 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.• 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. 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 manažérskeho rozhodnutí.
- Aplikovať komplexné analytické metódy a špecifické metódy odbytového inžinierstva, najmä, kvantitatívne responzívne modely ale aj semikvantitatívne a kvalitatívne metódy.
- Aplikovať predikčné modely a prehľadujúce 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. MAJTÁN, Štefan a kol.: Odbytová stratégia. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint2, 2013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3.
2. GRANČIČOVÁ, Katarína - HRUŠOVSKÁ, Dana - ŠTETKA, Peter. Odbytová stratégia. Praktikum. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2018. 214 s. ISBN 978-80-225-4560-0.

3. PORTER, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 9780029253601.
4. LILIEN, Gary L. - RANGASWAMY, Arwind, - DE BRUYN, Arnaud. Principles of Marketing Engineering and Analytics, 3rd Edition. DecisionPro, Inc., 2018. 328 s. ISBN 978-0985764821.
5. LILIEN, Gary L. - KOTLER, Philip - MOORTHY, Sridhar. K. Marketing Models. Prentice Hall, 1991. 803 s. ISBN 978-0135446447.

Doplnková literatúra:

1. KOTLER, Philip - KELLER, Kevin L. 2017. Marketing management. 2017. ISBN 978-0-13-385646-0.
2. KOTLER, Philip - KELLER, Kevin L. 2016. Marketing management. India : Pearson India Education Services Pvt. Ltd., 2016. ISBN 978-93-528-6880-3.
3. BÁRTOVÁ, Hilda – BÁRTA, Vladimír – KOUDELKA, Jan. 2007. Chování spotřebitele a výzkum trhu. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomia, 2007. 243 s. ISBN 978-80-245-0778-1.
4. Enginius: Marketing Engineering Online. Dostupné na internete: <https://www.enginius.biz/>
5. ŠLOSÁR, Róbert - MAJTÁN, Štefan - ŠTETKA, Peter - GRISÁKOVÁ, Nora. Vizualne podnety a rezponzívne správanie spotrebiteľov. 1. vydanie. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2019. 213 s. ISBN 978-80-7598-573-6.
6. ŠTETKA, Peter - GRISÁKOVÁ, Nora - KINTLER, Jakub - HRUŠOVSKÁ, Dana. Faktory difúzie produktovej inovácie. 1. vydanie. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2019. 197 s. ISBN 978-80-7598-629-0.
7. ŠTETKA, Peter - MAJTÁN, Štefan. Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 149 s. ISBN 978-80-225-4010-0.
8. EVERETT, Rogers M. Diffusion of Innovations, 5th Edition. Free Press, 518 p. ISBN 978-0743222099.
9. USUNIER, Jean-Claude – LEE, Julie Anne. Marketing Across Cultures, 6th Edition. Pearson, 2012. 478 s. ISBN 978-0273757733.
10. HOJDIK, Vladimír - HRUŠOVSKÁ, Dana - GRANČIČOVÁ, Katarína. Reputácia nielen v kontexte eko-inovácií: možnosti merania a hodnotenia reputácie a online reputácie. 1. vydanie. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálných študií, 2020. 159 s. ISBN 978-80-7556-078-0.

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. Strategie 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 diferenciácie, 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. Strategie zamerané na vývoj a uvedenie nového produktu na trhu. Strategie 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 komunikácie, 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 – trhovú kapacitu, 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 – trhovú pozicioning. Aplikácia softvérového riešenia 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: 462

A	B	C	D	E	FX
9.31	23.59	34.63	26.41	5.63	0.43

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPH FPM/ MMC21016/21	Názov predmetu: Podnikový controlling
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 15% prezentácia na prednáške, 25 % semestrálna písomná práca, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, prezentácia na prednáške 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na zápočtovú písomku 13 h, príprava na skúšku 39 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť <ul style="list-style-type: none">• Komplexný pohľad na podnikový controlling prostredníctvom vymedzenia strategického a operatívneho controlling; nástrojov controllingu; manažérskeho reportingu; parciálneho controllingu. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• porozumieť koncepciám, funkciám a úlohám strategického a operatívneho controllingu,• porozumieť a vyhodnotiť účinnosť nástrojov controllingu a ich vzájomné vzťahy,• zhodnotiť transparentnosť toku nákladov a výnosov v podniku a v podnikových útvaroch,• vyhodnotiť tvorbu výsledku hospodárenia za podnik ako i za jednotlivé podnikové útvary, poprípade analyzovať nepriaznivý vývoj VH,• vyhodnotiť relevantnosť informácií controllingových reportov pre manažment,• schopnosť robiť rozhodnutia o produkcii na základe príspevkového zisku a manažérskych výsledoviek,• aplikovať znalosti pri vypracovaní odporúčení v priebehu nepriaznivého vývoja ekonomických ukazovateľov v podniku. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• zhodnotiť využitie hodnotového, finančného a manažérskeho chápania nákladov v manažérskom účtovníctve (podstatný nástroj controllingu) pre účely rozhodovania v podniku,• samostatne, resp. skupinovo vytvoriť prípadovú štúdiu s využitím nástrojov controllingu a relevantných informácií z podniku a interpretovať výsledky,• odborne zdôvodniť prípadné odchýlky skutočnosti od plánu a navrhnúť relevantné opatrenia na ich elimináciu,	

- preukázať znalosti pri tvorbe jednotlivých foriem vnútropodnikových cien produktov a služieb a zhodnotiť vplyvy správneho ocenenia vstupov a výstupov na výsledok hospodárenia podniku a na daňový základ, s využitím aj zákonných tichých rezerv,
- preukázať znalosti pri tvorbe rôznych druhov reportov (segmentový reporting a manažérske výsledovky), navrhnúť techniky prezentácie reportov a predložiť relevantné informácie manažmentu podniku pre účely rozhodovania.

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Podstata a význam controllingu pre manažment podniku
2. Organizácia controllingu v podniku
3. Cyklus operatívneho plánovania
4. Systém vnútropodnikového zúčtovania
5. Systémové vzťahy v rámci podnikového controllingu
6. Oceňovanie zásob v controllingu
7. Segmentový reporting v controllingu
8. Investičný controlling
9. Projektový controlling
10. Environmentálny controlling
11. Controlling ľudského kapitálu
12. Controlling kvality
13. Controlling CSR

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata a význam controllingu pre manažment podniku
2. Organizácia controllingu v podniku
3. Cyklus operatívneho plánovania
4. Systém vnútropodnikového zúčtovania
5. Systémové vzťahy v rámci podnikového controllingu
6. Oceňovanie zásob v controllingu
7. Segmentový reporting v controllingu
8. Investičný controlling
9. Projektový controlling
10. Environmentálny controlling
11. Controlling ľudského kapitálu
12. Controlling kvality
13. Controlling CSR

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. Schuster, Peter – HEINEMANN, Mareike – CLEARY, Peter. Management Accounting. New York : Springer, 2021. 447 s. ISBN 978-3-030-62022-6.
2. JIAMBALVO, James. Managerial Accounting. Hoboken : Wiley, 2020. 158 s. ISBN 978-1-119-60724-3.
3. WALTHER, Larry. M. Managerial Accounting Solutions. Hamburg : Independently published 2020. 137 s. ISBN 978-1-72946-308-6.
4. FOLTÍNOVÁ, Alžbeta – DUBCOVÁ, Gabriela. Podnikový controlling. Praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 183 s. ISBN 978-80-89393-72-5.
5. DUŠEK, Jiří. Vnitropodnikové účetnictví. Praktický návod s podklady na jeho zavedení. Praha : Grada Publishing, 2019. 136 s. ISBN 978-80-271-2544-9.

Doplňková literatúra:

1. WARREN, Carl – JONES, Jefferson P. – TAYLER, William B. Financial & Managerial Accounting. London : Cengage Learning, 2020. 1552 s. ISBN 978-1-33790-266-3.
2. BEHRINGER, Stefan. Controlling. Berlin : Springer Gabler, 2021. 178 s. ISBN 978-3-658-32744-6.
3. WALTHER, Larry M. Managerial Accounting. Hamburg : Independently published, 2020. 263 s. ISBN 978-1-72946-322-2.
4. DYCKMAN, Thomas R. – HANLON, M L. – MAGEE, Robert P. Financial & Managerial Accounting for Decision Makers. Cambridge : Cambridge Business Publisher, 2018. 173 s. ISBN 978-1-61853-234-3.
5. GARRISON, Ray – NOREEN, Eric – BREWER, Peter. Managerial Accounting. New York : Mc Graw Hill, 2020. 640 s. ISBN 978-1-25996-948-5.
6. MOWEN, Maryanne M. – HANSEN, Don R. – HEITGER, Dan H. Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decision-Making. London : Cengage Learning, 2017. 816 s. ISBN 978-1-33711-600-8.
7. BLOCHER, Edward. Cost Management: A Strategic Emphasis. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2018. 976 s. ASIN B07B4HXX2X.
8. WHITTINGTON, Ray. Principles of Auditing & Other Assurance Services. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2018. 944 s. ASIN B07C3Z8KBZ.
9. HILTON, R. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. New York : McGraw-Hill Education, 2016. 848 s. ISBN 978-1-25956-956-2.
10. BREWER, Peter. Introduction to Managerial Accounting. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2018. 752 s. ISBN 978-1-25991-706-6.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Podstata a význam controllingu pre manažment podniku – téma sa venuje definícii, klasifikácii a kategorizácii systému podnikový controlling. Subsystem controllingu v rámci podnikových systémov. Pozícia controllingu vzhľadom na manažment a relevantné úlohy a funkcie podnikového controllingu. Systematizácia podnikového controllingu – globálny controlling a parciálne controllingy: controlling funkčných oblastí a funkcionálne controllingy.
2. Organizácia controllingu v podniku - téma je orientovaná na identifikáciu, špecifikáciu, klasifikáciu a typológiu organizačných štruktúr aplikovaných pre účely podnikového controllingu. Diferenciácia a komparácia organizačných štruktúr controllingu vzhľadom na typológiu podnikov. Statická a dynamická stránka organizačných štruktúr controllingu. Koncepcie podnikového controllingu determinujúce.
3. Cyklus operatívneho plánovania - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku operatívneho plánovania. Multidisciplinarita operatívneho plánovania. Dimenzionalizácia operatívneho plánovania: statická a dynamická stránka operatívneho plánovania. Flexibilný vzťah ročného plánu a rozpočtu. Princípy rozpočtovania. Účel procesu rozpočtovania a cyklus ročného plánovania. Princíp fungovania podnikového rozpočtu. Základná štruktúra podnikového rozpočtu. Realizácia podnikového rozpočtu.
4. Systém vnútropodnikového zúčtovania - téma sa venuje komplexnej problematike podstaty systému vnútropodnikového zúčtovania. Dimenzionalizácia parametrov controllingu. Kocka controllingu. Analýza príspevkov podľa dimenzií. Klasifikácia nákladov: kategorizácia a typológia nákladov. Klasifikácia stredísk: kategorizácia a typológia nákladových stredísk a ziskových stredísk. Zúčtovanie: systémy vnútroorganizačného zúčtovania na báze postupov, zainteresovaných organizačných útvarov Podnikový zúčtovací hárok.
5. Systémové vzťahy v rámci podnikového controllingu - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku systémových vzťahov v rámci podnikového controllingu. Dimenzionalizácia vzťahu finančného a manažérskeho účtovníctva pre účely podnikového controllingu: finančné účtovníctvo, vnútropodnikové účtovníctvo, nákladové účtovníctvo,

prevádzkové účtovníctvo, manažérske účtovníctvo, controlling. Organizácia vzťahov a subsystémov vnútro podnikového/ vnútro organizačného účtovníctva.

6. Oceňovanie zásob v controllingu - téma sa venuje komplexnej problematike podstaty oceňovania zásob pre účely podnikového controllingu, Relevantné vzťahy controllingu a finančného účtovníctva v oblasti oceňovania zásob druhy zásob. Klasifikácia a kategorizácia podmienok a determinantov spôsobov oceňovania zásob, s návodmi na praktickú aplikáciu. Klasifikácia a kategorizácia podmienok a determinantov metód oceňovania zásob, s návodmi na praktickú aplikáciu.

7. Segmentový reporting v controllingu - téma sa venuje komplexnej problematike aplikácie segmentového reportingu v podniku. Základné princípy reportingu. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému podnikový controlling. Základné atribúty informačného systému podniku (ISP) pre účely reportingu. Proces a cyklus vypracovávania reportov. Segmentový reporting z aspektu obsahu a formy. Problematika stupňovitosti a segmentácie reportu. Problematika relevantnosti a irelevantnosti položiek segmentácie reportu.

8. Investičný controlling - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku systémových vzťahov v investičnom controllingu. Všeobecné charakteristiky investičného controllingu. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému investícií z aspektu investičného controllingu. Metodológia hodnotenia investícií. Metódy a nástroje aplikované v investičnom controllingu. Úlohy controlléra z aspektu investičného controllingu podniku.

9. Projektový controlling - téma sa venuje komplexnej problematike fungovania projektového controllingu v podniku. Všeobecné charakteristiky projektového controllingu podniku. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému projektov. Nástroje a metódy k plneniu úloh projektového controllingu podniku. Životný cyklus projektu. Rozpočtovanie projektu. Úlohy controlléra z aspektu projektového controllingu podniku.

10. Environmentálny controlling - téma sa venuje komplexnej problematike fungovania environmentálneho controllingu. Vymedzenie pojmov environmentálneho controllingu. Všeobecné charakteristiky a základné princípy environmentálneho controllingu. Alternatívy environmentálneho manažérskeho systému. Metódy a nástroje aplikované v environmentálnom controllingu. Úlohy controlléra z aspektu controllingu ľudského kapitálu podniku.

11. Controlling ľudského kapitálu - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku systémových vzťahov v controllingu ľudského kapitálu. Základné rozdiely v manažmente ľudských zdrojov, personalistiky a ľudského kapitálu pre účely podnikového controllingu. Všeobecné charakteristiky a základné princípy controllingu ľudského kapitálu v podniku. Metódy a nástroje aplikované v controllingu ľudského kapitálu. Úlohy controlléra z aspektu controllingu ľudského kapitálu podniku.

12. Controlling kvality - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku systémových vzťahov v controllingu kvality. Všeobecné charakteristiky a základné princípy manažmentu kvality. Manažérstvo kvality podľa noriem ISO. TQM - total quality management. Pozícia controllingu kvality v systéme podnikového controllingu. Metódy a nástroje aplikované v controllingu kvality. Náklady na kvalitu (COQ). Úlohy controlléra z aspektu controllingu kvality podniku.

13. Controlling CSR - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku systémových vzťahov v controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Základné princípy spoločenskej zodpovednosti podnikov. Všeobecné charakteristiky a základné princípy controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Metódy a nástroje aplikované v controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Indexy spoločenskej zodpovednosti podnikov. GRI štandardy. Integrovaný reporting.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata a význam controllingu pre manažment podniku – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na problematiku definícií, klasifikáciu a kategorizáciu systému

podnikový controlling. Subsystem controllingu v rámci podnikových systémov. Pozícia controllingu vzhľadom na manažment a relevantné úlohy a funkcie podnikového controllingu. Systematizácia podnikového controllingu – globálny controlling a parciálne controllingy: controlling funkčných oblastí a funkcionálne controllingy.

2. Organizácia controllingu v podniku – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na problematiku identifikácie, špecifikácie, klasifikácie a typológie organizačných štruktúr aplikovaných pre účely podnikového controllingu. Diferenciácia a komparácia organizačných štruktúr controllingu vzhľadom na typológiu podnikov. Statická a dynamická forma organizačných štruktúr controllingu. Konceptie podnikového controllingu determinujúce.

3. Cyklus operatívneho plánovania – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú a integrálnu problematiku operatívneho plánovania. Multidisciplinarita operatívneho plánovania. Dimenzionalizácia operatívneho plánovania: statická a dynamická stránka operatívneho plánovania. Flexibilný vzťah ročného plánu a rozpočtu. Princípy rozpočtovania. Účel procesu rozpočtovania a cyklus ročného plánovania. Princíp fungovania podnikového rozpočtu. Základná štruktúra podnikového rozpočtu. Realizácia podnikového rozpočtu.

4. Systém vnútropodnikového zúčtovania – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku podstaty systému vnútropodnikového zúčtovania. Dimenzionalizácia parametrov controllingu. Kocka controllingu. Analýza príspevkov podľa dimenzií. Klasifikácia nákladov: kategorizácia a typológia nákladov. Klasifikácia stredísk: kategorizácia a typológia nákladových stredísk a ziskových stredísk. Zúčtovanie: systémy vnútroorganizačného zúčtovania na báze postupov, zainteresovaných organizačných útvarov. Podnikový zúčtovací hárok.

5. Systémové vzťahy v rámci podnikového controllingu – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku systémových vzťahov v rámci podnikového controllingu. Dimenzionalizácia vzťahu finančného a manažérskeho účtovníctva pre účely podnikového controllingu: finančné účtovníctvo, vnútropodnikové účtovníctvo, nákladové účtovníctvo, prevádzkové účtovníctvo, manažérske účtovníctvo, controlling. Organizácia vzťahov a subsystemov vnútropodnikového/ vnútroorganizačného účtovníctva.

6. Oceňovanie zásob v controllingu – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku podstaty oceňovania zásob pre účely podnikového controllingu, Relevantné vzťahy controllingu a finančného účtovníctva v oblasti oceňovania zásob druhy zásob. Klasifikácia a kategorizácia podmienok a determinantov spôsobov oceňovania zásob, s návodmi na praktickú aplikáciu. Klasifikácia a kategorizácia podmienok a determinantov metód oceňovania zásob, s návodmi na praktickú aplikáciu.

7. Segmentový reporting v controllingu – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku aplikácie segmentového reportingu v podniku. Základné princípy reportingu. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému podnikový controlling. Základné atribúty informačného systému podniku (ISP) pre účely reportingu. Proces a cyklus vypracovávania reportov. Segmentový reporting z aspektu obsahu a formy. Problematika stupňovitosti a segmentácie reportu. Problematika relevantnosti a irelevantnosti položiek segmentácie reportu.

8. Investičný controlling – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku aplikácie systémových vzťahov v investičnom controllingu. Všeobecné charakteristiky investičného controllingu. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému investícií z aspektu investičného controllingu. Metodológia hodnotenia investícií. Metódy a nástroje aplikované v investičnom controllingu. Úlohy controlléra z aspektu investičného controllingu podniku.

9. Projektový controlling – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku fungovania projektového controllingu v podniku. Všeobecné

charakteristiky projektového controllingu podniku. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému projektov. Nástroje a metódy k plneniu úloh projektového controllingu podniku. Životný cyklus projektu. Rozpočtovanie projektu. Úlohy controlléra z aspektu projektového controllingu podniku.

10. Environmentálny controlling – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku fungovania environmentálneho controllingu. Vymedzenie pojmov environmentálneho controllingu. Všeobecné charakteristiky a základné princípy environmentálneho controllingu. Alternatívy environmentálneho manažérskeho systému. Metódy a nástroje aplikované v environmentálnom controllingu. Úlohy controlléra z aspektu controllingu ľudského kapitálu podniku.

11. Controlling ľudského kapitálu - prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku fungovania controllingu ľudského kapitálu. Základné rozdiely v manažmente ľudských zdrojov, personalistiky a ľudského kapitálu pre účely podnikového controllingu. Všeobecné charakteristiky a základné princípy controllingu ľudského kapitálu v podniku. Metódy a nástroje aplikované v controllingu ľudského kapitálu. Úlohy controlléra z aspektu controllingu ľudského kapitálu podniku.

12. Controlling kvality – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku systémových vzťahov v controllingu kvality. Všeobecné charakteristiky a základné princípy manažmentu kvality. Manažérstvo kvality podľa noriem ISO. TQM - total quality management. Pozícia controllingu kvality v systéme podnikového controllingu. Metódy a nástroje aplikované v controllingu kvality. Náklady na kvalitu (COQ). Úlohy controlléra z aspektu controllingu kvality podniku.

13. Controlling CSR – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na praktické fungovanie controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Základné princípy spoločenskej zodpovednosti podnikov. Všeobecné charakteristiky a základné princípy controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Metódy a nástroje aplikované v controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Indexy spoločenskej zodpovednosti podnikov. GRI štandardy. Integrovaný reporting.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:
slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 189

A	B	C	D	E	FX
28.04	29.63	28.04	7.94	1.59	4.76

Vyučujúci: doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Ing. Ľubica Foltínová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KMVaL FPM/ MMD21003/21	Názov predmetu: Manažment inovácií v podniku
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KMVaL FPM/MMD21011/21-Manažment výroby alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 30 % priebežná písomná práca, 70 % kombinovaná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na priebežné hodnotenie 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Prehľad o teoretických prístupoch a metódach využívaných v manažmente inovácií. Praktická aplikácia metód ako prognózovanie, metóda určenia najlepšej hodnoty (benchmarking), metód stanovenia ceny inovovaného produktu resp. služieb, využívaných pri riadení inovácií, osvojenie si postupov pri vyhodnocovaní ekonomickej efektívnosti inovačných akcií. Aplikáciou metód tvorivého myslenia ako sú Brainstorming, Mind Mapping, Delfí, Diskusia 66, Morfológická analýza, Strom významnosti a inými metódami podporiť kreativnosť, kolektívnosť, inšpiráciu, kvantitu aj kvalitu myšlienok študentov. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• charakterizovať a vymedziť základné kroky inovačného manažmentu, ich teoretické princípy, obsahovú náplň a postupy• definovať a aplikovať metódy prognózovania inovácií a určenie spoľahlivosti prognóz• určiť špecifiká kvality budúcej inovácie a stanovenie ceny inovovaného produktu• charakterizovať základné prístupy vyhodnocovania ekonomickej efektívnosti inovačných akcií a aplikovať plán inovácií v podnikateľskom subjekte• riadenie inovačných procesov v spojitosti s environmentálnymi požiadavkami Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• efektívne využívať a aplikovať postupy vybraných prognostických metód, určovania inovačného zámeru produktov prostredníctvom benchmarkingovej metodológie• zhodnotiť a interpretovať výsledky prognostických metód, benchmarkingovej metodológie a vybraných metód tvorivého myslenia• aplikovať metodológiu porovnávania konkurenčných produktov a využívať metodický komplex hodnotovej analýzy na určenie obsahu novej inovácie, postupov aplikácie metód tvorivej činnosti	

- prakticky aplikovať metódy tvorivého myslenia ako sú Brainstorming, Mind Mapping, Delfi, Diskusia 66, Morfológická analýza, Strom významnosti a iné intuitívne a normatívne metódy tvorivého myslenia

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné koncepcie, subjekty a zdroje inovácií a ich význam v podnikateľskom prostredí
2. Klasifikácia a diferenciacia inovácií a základné princípy inovačného manažmentu v podniku
3. Špecifikácia fáz životného a inovačného cyklu úspešného výrobku, dynamika životných cyklov produktov a faktory úspechu inovácií na trhu
4. Inovačná stratégia podniku a proces tvorby nového produktu v procese riadenia inovácií
5. Určenie doby nástupu novej inovácie – prístupy, metódy prognózovania inovácií produktov a spoľahlivosť prognóz
6. Benchmarkingové porovnanie ako metóda špecifikácie kvality existujúcich produktov – podstata aplikácie metódy „najlepšej hodnoty“
7. Určovanie ceny inovovaného produktu
8. Aplikácia tvorivých metód v inovačnom procese
9. Metodický komplex hodnotovej analýzy ako spôsob určovania inovačného zámeru (parametrov) produktu
10. Komplexnosť inovačného procesu – Open innovation
11. Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovácií
12. Využitie práv duševného vlastníctva v rozhodovacom procese pri manažmente inovácií v podniku – prednáška z praxe
13. Riadenie inovačných procesov v spojitosti s environmentálnymi požiadavkami. Tri imperatívy riadenia inovácií v podmienkach cirkulárnej ekonomiky

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata riadenia inovácií doma i v zahraničí
2. Všeobecná charakteristika inovácií a ich klasifikácia
3. Metódy prognózovania inovácií a spoľahlivosť prognóz ako prvý krok riadenia inovácií
4. Extrapoláčne a expertízne metódy prognostickej analýzy
5. Benchmarking ako nástroj špecifikácie kvality budúcej inovácie
6. Stanovenie ceny inovovaného produktu na základe využitia metodológie kvadrátov podielov
7. Aplikácia tvorivých metód v inovačnom procese
8. Morfológická matica ako metóda normatívnej tvorivej činnosti
9. Strom významnosti ako cieľovo orientovaná metóda tvorivej činnosti
10. Komplexnosť inovačného procesu
11. Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovácií
12. Licenčné obchodovanie v manažmente inovácií
13. Súhrn a syntéza získaných poznatkov riadenia inovácií v podniku

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. GUBOVÁ, Klaudia. Manažment inovácií v podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 122 s. ISBN 978-80-225-4374-3.
2. MOLNÁR, Pavol - DUPAL, Andrej. Manažment inovácií podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 170 s. ISBN 978-80-225-2483-4.
3. MOLNÁR, Pavol - JACHYMOVIČ, Viliam. Manažment inovácií podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 207 s. ISBN 978-80-225-3206-8.
4. DUPAL, Andrej - BARÁNEK, Ivan - FÜZYOVÁ, Ľuba. Manažment inovácií podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 1997. 262 s. ISBN 80-225-0841-1.

5. HITTMÁR, Štefan – HRNČIAR, Miroslav – LENDEL, Viliam. Riadenie inovačných procesov v podniku. Teoretické a praktické otázky tvorby a uplatňovania inovačných procesov v podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EDIS, 2017. 139 s. ISBN 9788055414140.

Doplnková literatúra:

1. AFUAH, A. Innovation management. Oxford: Oxford University Press, 2003. 390 s. ISBN 978-0-19-514230-3.
2. ARNOLD, Heinrich - ERNER, Michael - MÖCKEL, Peter - SCHLÄFFER, Christopher. Applied Technology and Innovation Management. Springer Heidelberg, Dordrecht, London, New York, 2010. ISBN 978-3-540-88826-0.
3. DODGSON, Mark – GANN, David. M. – PHILLIPS, Nelson. The Oxford Handbook of Innovation Management. United Kingdom: Oxford University Press, 2015. 700 p. ISBN 978-0-19-969494-5.
4. HILTUNEN, Elina. Foresight and Innovation. How companies are Coping with the Future. New York : Palgrave Macmillan, 2013. 254 p. ISBN 978-1-137-33769-6-X.
5. JÁČ, Ivan – RYDVALOVÁ, Petra – ŽIŽKA, Miroslav. Inovace v malém a středním podnikání. Brno : Computer Press, 2005. 180 s. ISBN 80#251#0853#8.
6. MOLNÁR, Pavol. International Business I., Innovation management. Vol. 2. Nitra : ForPress Nitrianske tlačiarne, 2014. 126 p. ISBN 978-80-89731-18-3.
7. RICHNÁK, Patrik – PORUBANOVÁ, Klaudia. Innovations in Logistics: Digitalization Challenges in Logistics. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2019. 144 s. ISBN 978-80-7598-627-6.
8. THIEL, Peter. Zero To One. London : Virgin Books, 2014. 210 s. ISBN 9780753555200.
9. TIDD, J. – BESSANT, J. 2011. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. 4th Edition. England : John Wiley & Sons. Ltd. 622 p. ISBN 978-0-470-99810-6.
10. YORDANOVA, Zornitsa. The Business Innovation Book. 1st Edition. Zornitsa Yordanova©, 2018. 344 p. ISBN 978-619-91152-3-7.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné koncepcie, subjekty a zdroje inovácií a ich význam v podnikateľskom prostredí
Priblíženie základných koncepcií riadenia inovácií, typov inovácií a zmien, ktoré ich vyvolávajú.
Základný rozdiel medzi inováciou, biznis inováciou a manažmentom inovácií. Vymedzenie subjektov, ktoré tvoria dopyt po inováciách a ich prínos. Hlavné hnacie sily tvorby inovácií, určenie faktorov vyvolávajúce vznik inovácií a ich význam v podnikateľskom prostredí.
2. Klasifikácia a diferenciacia inovácií a základné princípy inovačného manažmentu v podniku
Zadefinovanie pojmu inovácia, invencia a objav. Vymedzenie vzťahu medzi invenciami a inováciami počas životného cyklu výrobku. Priblíženie základných inovačných rádov (Valentovo inovačné spektrum) za účelom diferenciacie a klasifikácie inovácie z hľadiska ich obsahu a významnosti. Určenie inovačných vln produktov podľa inovačných stupňov, frekvencie ich výskytu, faktorov ovplyvňujúcich dĺžku inovačných vln produktu na trhu.
3. Špecifikácia fáz životného a inovačného cyklu úspešného výrobku, dynamika životných cyklov produktov a faktory úspechu inovácií na trhu
Za účelom riadenia inovačných procesov je potrebné uskutočňovať analýzu predchádzajúcich i súčasných životných cyklov výrobkových inovácií a zdefinovať rozdiel a podstatu životného a inovačného cyklu. Určenie faktorov vplyvujúcich na dĺžku a priebeh inovačnej vlny a obsah jednotlivých fáz životného cyklu výrobkovej inovácie. V súvislosti s permanentným nástupom novej inovácie tej istej úžitkovej hodnoty výrobku je potrebné hovoriť o dynamike životných cyklov úspešných výrobkov a faktoroch úspechu inovácií.
4. Inovačná stratégia podniku a proces tvorby nového produktu v procese riadenia inovácií
Manažment inovácií pozostáva zo 4 základných krokov riadenia inovácií. Pri uvedených krokoch prostredníctvom príslušných metód a techník sa hľadá doba nástupu inovácie s

najvyššou pravdepodobnosťou. Za účelom najspoľahlivejších prognózovaných výsledkov sa žiada vypracovať komplexné prognózy – výrobné prognózy. Vymedzenie pojmov prognóza a prognostika a vzhľadom na úlohy strategických útvarov podnikov je nutné vypracovať komplexnú podnikovú prognózu.

5. Určenie doby nástupu novej inovácie – prístupy, metódy prognózovania inovácií produktov a spoľahlivosť prognóz

Základné prognostické prístupy ako exploratívny a normatívny je možné využiť pri inovovaní rôznych prvkov a oblastí komplexnej podnikovej prognózy, najmä však pri určovaní budúceho vývoja parametrov príslušného výrobku. Vymedzenie využitia základných metód prognózovania závisí od kvality a kvantity získaných informácií a údajov o danom parametri. Zostavenie prognózy vyžaduje uplatnenie kombinácie viacerých prognostických metód. Tým sa zvyšuje kvalita a spoľahlivosť výsledku prognózovaného parametra.

6. Benchmarkingové porovnávanie ako metóda špecifikácie kvality existujúcich produktov – podstata aplikácie metódy „najlepšej hodnoty“

Definovanie pojmu benchmarking podľa rôznych autorov, vymedzenie algoritmu aplikácie benchmarkingu, určenie možností získavania údajov na benchmarkingové porovnávanie, aplikácia benchmarkingovej metodológie v kombinácii s metódou najlepšej hodnoty a určenie inovačného zámeru produktu.

7. Určovanie ceny inovovaného produktu

Určenie ceny inovovaného produktu je jednou z najvýznamnejších aktivít v procese tvorby inovácií. Grafické znázornenie a ekonomická interpretácia kvadratickej závislosti ceny a kvality výrobku je základom pre aplikáciu metódy „kvadrátov podielov“. Praktická aplikácia a postup uplatnenia uvedenej metódy vychádza z benchmarkingovej metodológie a znázorňuje rozdiel medzi lineárnou a kvadratickou závislosťou medzi kvalitou a cenou produktu.

8. Aplikácia tvorivých metód v inovačnom procese

Tvorivé metódy v inovačnom procese tvoria intuitívne metódy, systematické a metódy normatívnej tvorivej činnosti. Uvedené inovačné metódy slúžia na generovanie nových inovácií a zvyšovanie ľudského potenciálu. Tvorivosť a invencie vznikajú kombináciou nových myšlienok a pôsobením základných troch Aristotelových zákonov ako zákon asociácie, zákon analógie a zákon kontrastu.

9. Metodický komplex hodnotovej analýzy ako spôsob určovania inovačného zámeru (parametrov) produktu

Z osvedčených nástrojov na dosiahnutie naplánovaných cieľov je uplatnenie metodológie metodického komplexu hodnotovej analýzy. Po porovnávacej analýze parametrov produktu pomocou benchmarkingu nasleduje určenie inovačných cieľov jednotlivých parametrov na základe expertného určovania a percentuálneho určovania cieľov. Určenie troch základných princípov uplatňovaných v hodnotovej analýze a piatich základných variantov vývoja ukazovateľa miery efektívnosti je obsahom uvedenej prednášky.

10. Komplexnosť inovačného procesu – Open innovation

Vychádzajúc zo skutočnosti, že žiadna čiastková inovácia nie je izolovaná od svojho okolia a popri podnetnej inovácii vznikajú inovácie aj v iných oblastiach vznikla teória komplexnej inovácie a princípu reťazenia komplexnej inovácie na vertikálnej i horizontálnej úrovni produkčného systému. Akčný rádius vymedzuje oblasť inovácií vyvolaných podnetnou inováciou.

11. Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovácií

Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovačného rozvoja je dôležitou aktivitou v procese rozhodovania o zaradení plánu do inovačného rozvoja podniku. Rozoznávame hodnotenie neinvestičných inovačných akcií, ktorého súčasťou je základný model efektívnosti neinvestičných inovačných akcií a hodnotenie inovačných akcií investičného charakteru, ktorý

vychádza z dvoch prístupov a to statického a dynamického prístupu k procesu hodnotenia inovačných akcií investičného charakteru.

12. Využitie práv duševného vlastníctva v rozhodovacom procese pri manažmente inovácií v podniku – prednáška z praxe

Veľmi významnou možnosťou realizovať inovačné procesy získania nových riešení zo zdrojov cudzieho duševného vlastníctva je licenčné obchodovanie, ktoré má formu aktívnych a pasívnych licencií. Predmetom licenčného obchodovania môžu byť vynálezy, dizajn, úžitkový vzor, ochranná známka a know-how. V rozhodovacom procese o realizovaní inovačných procesov na základe licenčného obchodovania alebo vlastného výskumu a vývoja je podstatné určenie efektívnosti uvedených dvoch spôsobov.

13. Riadenie inovačných procesov v spojitosti s environmentálnymi požiadavkami. Tri imperatívy riadenia inovácií v podmienkach cirkulárnej ekonomiky

Riadenie inovačných procesov vo väzbe na požiadavky zákazníka – „CRM“, „B2C“ spolupráca pri tvorbe inovácií, kustomizácia a kustomerizácia, „B2B“ spolupráca pri tvorbe inovácií pomocou aplikácie „lead user“ koncepcie chápaná ako využitie „hlavného odberateľa“ na spoluprácu pri tvorbe inovácií a pomocou aplikácie „lead user“ koncepcie ako analógia s progresívnejším odvetvím, riadenie inovačných procesov vo väzbe na environmentálne požiadavky „ERM“, zákaznícka požiadavka na včasné uvedenie inovácie do predaja „JIT“.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata riadenia inovácií doma i v zahraničí

Koncepcie a zdroje inovácií a ich vymedzenie na základe spracovania prípadových štúdií.

Vymedzenie podstaty inovácie a imitácie v praxi, strategickej výhody manažmentu inovácií a definovanie štyroch dimenzií inovácií. Určenie štyroch krokov riadenia inovácií a na základe uvedených krokov spracovanie praktických projektov na určené témy.

2. Všeobecná charakteristika inovácií a ich klasifikácia

Klasifikácia inovácií na základe Valentovo inovačného spektra a vymedzenia frekvenčných vlín. Na základe uvedeného členenia prezentovanie a vysvetlenie praktických príkladov inovácií na základe inovačných stupňov. Detailné prezentovanie nových faktorov vplyvujúcich na dĺžku inovačných vlín a prepojenie na obsah životného a inovačného cyklu produktov.

3. Metódy prognózovania inovácií a spoľahlivosť prognóz ako prvý krok riadenia inovácií

Praktické využitie prognostických metód vo forme spracovania projektovej časti seminárnej práce. Grafické znázornenie vybraného parametra prognózovania a následná jeho ekonomická interpretácia. Vymedzenie základných rozdielov medzi prognostickými prístupmi a metódami prognózovania.

4. Extrapoláčne a expertízne metódy prognostickej analýzy

Grafické spracovanie vybraných extrapoláčnych metód ako obalová krivka, vedúci trend, metóda rozkladu faktorov a ich ekonomická interpretácia. Praktické vysvetlenie a poukázanie na základné rozdiely expertíznych metód. Prepojenie využitia extrapoláčnych a expertíznych metód v praxi a následne určenie spoľahlivosti prognóz daného prognózovaného parametra.

5. Benchmarking ako nástroj špecifikácie kvality budúcej inovácie

Metodológia kvantifikácie kvality vybraných parametrov určitého produktu resp. služby zvolených konkurentov. Určenie poradia významnosti vybraných parametrov, určenie ich tendencie, jednotky a výpočet váhy dôležitosti parametrov. Následná kvantifikácia kvality parametra vybraného produktu, kvantifikácia kvality celého produktu resp. služby a určenie inovačného zámeru nového inovovaného produktu.

6. Stanovenie ceny inovovaného produktu na základe využitia metodológie kvadrátov podielov

Výpočet ceny inovovaného produktu použitím metodológie kvadrátov podielov. Vymedzenie základného rozdielu medzi metodológiou najlepšej hodnoty a kvadrátov podielov v praxi.

Grafické znázornenie a ekonomická interpretácia kvadratickej závislosti ceny a kvality produktu resp. služby v praxi.

7. Aplikácia tvorivých metód v inovačnom procese

Využitie tvorivých metód a to intuitívnych metód, systematických metód v praxi. Spracovanie prípadových štúdií, názorných ukážok vybraných metód a vysvetlenie ich základných rozdielov v teórii a v praxi. Vymedzenie prínosov a nedostatkov použitých metód v procese riadenia inovácií.

8. Morfológická matica ako metóda normatívnej tvorivej činnosti

Charakteristika podstaty morfológickej matice ako náuke o štruktúre. Praktické využitie morfológickej matice na základe zvoleného produktu a jeho parametrov. Vysvetlenie zvolených variantov, systémov a subsystémov tvoriacich morfológickú maticu analyzovaného produktu a jeho parametrov. Následné vyčíslenie počtu kombinácií zvolených variantov riešenia inovácie.

9. Strom významnosti ako cieľovo orientovaná metóda tvorivej činnosti

Aplikácia algoritmu metódy Stromu významnosti vybraného cieľovo orientovaného, dynamického problému a následne určenie poradia významnosti navrhovaných inovácií a ekonomická interpretácia zvoleného riešenia.

10. Komplexnosť inovačného procesu

Využitie akčného rádia ako riešenia komplexnosti inovačného procesu, ktorý zabezpečuje všetky inovácie vývoja v jeho oblasti. Určenie podnetnej inovácie v určitom inovačnom stupni a oblasti podnikateľskej jednotky. Následné určenie horizontálneho a vertikálneho reťazenia vyvolaného podnetnou inováciou a jeho vplyv na jednotlivé oblasti organizačného systému v podniku.

11. Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovácií

Grafické znázornenie hodnotenia a porovnania investičných a neinvestičných variantov inovačných akcií. Ide o zdokonalenie súčasného stavu na základe hľadania využitia existujúcich rezerv v daných oblastiach. Vzhľadom na úspešnosť investičných akcií je ekonomická efektívnosť chápaná ako účinnosť vynaložených nákladov do prípravy a realizácie inovačného rozvoja.

12. Licenčné obchodovanie v manažmente inovácií

Charakteristika práv duševného vlastníctva a vymedzenie základných rozdielov použitia práv duševného vlastníctva v praxi. Ochrana duševného vlastníctva a jeho morálny aspekt v podnikaní. Spracovanie domácich a zahraničných prípadových štúdií. Možnosti komercializácie a využitia duševného vlastníctva. Grafické znázornenie výhodnosti využitia licencií v porovnaní s vlastným výskumom a vývojom v podniku a jej následná ekonomická interpretácia.

13. Súhrn a syntéza získaných poznatkov riadenia inovácií v podniku

Syntéza a sumarizácia výsledkov riešených projektov riadenia inovácií v podniku. Vymedzenie základných atribútov, faktorov vplývajúcich na manažment inovácií v podniku. Vymedzenie a určenie základných nedostatkov a prínosov vzniknutých v rámci životného a inovačného cyklu určitého produktu.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 324

A	B	C	D	E	FX
27.47	29.94	25.31	13.27	2.47	1.54

Vyučujúci: doc. Ing. Klaudia Gubová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KMVaL FPM/ MMD21004/21	Názov predmetu: Manažment kvality
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KMVaL FPM/MMD21011/21-Manažment výroby alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 20 % vypracovanie seminárnej práce, 80 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, spracovanie seminárnej práce 26 h, prezentovanie seminárnej práce 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Študenti si osvoja základné teoretické poznatky z oblasti manažmentu kvality. Ako budúci pracovníci podnikov sa oboznámia s komplexným pohľadom na manažérstvo kvality vrátane postupov jeho zabezpečovania, ktoré budú pri svojej budúcej profesijnej činnosti využívať. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• efektívne využívať podstatné informácie o manažmente kvality, jeho historickom vývoji, osobnostiach, základných a nových nástrojoch, procesnom prístupe, koncepciách manažmentu kvality, systému manažmentu kvality, realizácii a certifikácii manažmentu kvality,• kriticky vysvetliť postupy zabezpečenia kvality,• charakterizovať podstatu a zhodnotiť využitie komplexného manažérstva kvality,• navrhnúť zmeny v podnikateľských subjektoch smerujúce k uplatneniu metód riadenia kvality. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• vedieť interpretovať dôležité termíny a pojmy súvisiace s manažmentom kvality, kriticky zhodnotiť prehľad faktorov rozvoja kvality,• analyzovať základné a nové nástroje a techniky manažmentu kvality,• analyzovať koncepcie manažmentu kvality,• analyzovať systém manažmentu kvality,• analyzovať realizáciu a certifikáciu manažmentu kvality.	
Stručná osnova predmetu: Tematické vymedzenie prednášok: <ol style="list-style-type: none">1. História, vývoj a podstata manažmentu kvality2. Komparácia manažmentu kvality vo svete3. Základné metódy a nástroje manažmentu kvality	

4. Nové metódy a nástroje manažmentu kvality
5. Nástroje zlepšovania manažmentu kvality
6. Ochranné známky a ich úloha v manažmente kvality
7. Procesný prístup v manažmente kvality
8. Medzinárodná normalizácia a ISO normy
9. Metrológia v manažmente kvality
10. Komplexné manažérstvo kvality (TQM)
11. Systém manažérstva kvality
12. Certifikácia v manažmente kvality
13. Postavenie ochrany spotrebiteľa pred nekvalitou

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Manažment kvality v 21. storočí
2. Osobnosti v manažmente kvality
3. Zmeny v manažmente kvality
4. Konceptie manažmentu kvality
5. Normatívne zabezpečenie systémov manažérstva kvality
6. Štruktúra noriem ISO
7. Metrológia, posudzovanie zhody v systéme kvality
8. Zabezpečovanie kvality v zmysle TQM
9. Modely komplexného manažérstva kvality
10. Ekonomické aspekty manažmentu kvality
11. Integrácia systému manažmentu kvality
12. Trendy a smerovanie manažmentu kvality
13. Manažment kvality a Industry 4.0

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. LEŠČIŠIN, Michal. Manažment kvality. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 262 s. ISBN 978-80-225-3290-7.
2. DŽUBÁKOVÁ, Martina. Manažment kvality: príručka pre interný audit systému manažérstva kvality. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 106 s. ISBN 978-80-225-4243-2.
3. DŽUBÁKOVÁ, Martina - KAPUSTA, Ján - LICHNEROVÁ, Linda. Manažment kvality : vybrané metódy zlepšovania kvality. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 140 s. ISBN 978-80-225-3198-6.
4. PAULOVÁ, Iveta. Komplexné manažérstvo kvality. 3. dopln. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. 160 s. ISBN 978-80-8168-834-8.
5. NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-1561-2.
6. NENADÁL, Jaroslav. a kol. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

Doplňková literatúra:

1. LUDVÍK, Filip. Efektivní řízení kvality. Praha : Pointa, 2019. 238 s. ISBN 978-80-907530-5-1.
2. NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit? Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.
3. MATEIDES, Alexander. Manažérstvo kvality : história, koncepty, metódy. Bratislava : EPOS, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.
4. DONEY, Jeffry A. Total Quality Management (TQM): Concepts, Implementation and Applications. New York : Nova Science Publishers, Inc. 2019. 111 p. ISBN 978-1-53615-601-0.

5. SUNIL Sharma. Total Quality Management: Concepts, Strategy and Implementation for Operational Excellence. New Dehli : SAGE Publications Pvt. Ltd, 2018. 478 p. ISBN 978-9351502814.
6. DALE, B. G. - BAMFORD, David R, VAN, Anthony. Managing Quality : An Essential Guide and Resource Gateway. Chichester, West Sussex, United Kingdom : Wiley. 2016. 352 p. ISBN 978-1-119-13092-5.
7. KIRAN, D. R. Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies. Oxford : Butterworth Heinemann. 2016. 496 p. ISBN 978-0128110355.
8. GOETSCH, David L. - DAVIS, Stanley. Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality. Harlow, Essex, England: Pearson. 2014. 448 p. ISBN 978-1292022338.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. História, vývoj a podstata manažmentu kvality

Jednotlivé organizácie sa od seba odlišujú spôsobom ako sú v nich jednotlivé procesy riadené. To má vplyv na celkovú efektivitu každej organizácie. Na udržanie konkurencieschopnosti organizácie je dôležité venovať sa otázkam kvality a implementovaniu manažérstva kvality, čo by malo byť prirodzenou súčasťou manažmentu každej organizácie.

2. Komparácia manažmentu kvality vo svete

Medzi americkým a japonským manažmentom kvality existujú rozdiely. Tieto hlavné smery rozvoja sú späté s významnými míľnikmi v manažmente kvality, pretože položili základy viacerých metód a nástrojov, ktoré sa implementujú v podnikoch aj v súčasnosti. Cieľom problematiky je prehľadná komparácia manažmentu kvality s ohľadom na rozdelenie podľa hlavných smerov rozvoja vo svete.

3. Základné metódy a nástroje manažmentu kvality

Manažment kvality musí zabezpečiť, aby boli jednotlivé činnosti vykonávané objektívne a jeho princípy boli efektívne a účinné. Dosiahne sa to za pomoci uplatňovania metód a nástrojov v manažmente kvality. Neodmysliteľnou súčasťou metód a nástrojov v manažmente kvality je sedem základných nástrojov: vývojový diagram, diagram príčin a následkov, histogram, bodový diagram, tabuľka na zber informácií, pareto diagram, regulačný diagram.

4. Nové metódy a nástroje manažmentu kvality

Rozvoj manažmentu kvality podnietil vznik nových metód a nástrojov manažmentu kvality. Nové metódy a nástroje manažmentu kvality (afinitný diagram, diagram vzájomných vzťahov, systematický (stromový) diagram, maticový diagram, analýza údajov v matici, diagram PDPC, sieťový graf) nenahradzujú sedem základných metód a nástrojov, ale pomáhajú komplexnému manažérstvu kvality s cieľom skvalitniť plánovanie kvality.

5. Nástroje zlepšovania manažmentu kvality

Nevyhnutnou a prirodzenou súčasťou manažmentu kvality je jeho zlepšovanie prostredníctvom vhodných nástrojov zlepšovania kvality produktov a procesov. Medzi nástroje zlepšovania manažmentu kvality zaradujeme: Lean management, Lean production, Six Sigma, Poka – Yoke, PDCA cyklus, 5 Whys, 8D, FMEA, QFD, Reengineering.

6. Ochranné známky a ich úloha v manažmente kvality

Ochranné známky sa zaradujú do skupiny priemyselných práv, ktoré sa neviažu len na výsledky duševnej činnosti jednotlivca, ale ide o práva viazané na používanie výsledkov tvorivej činnosti v podnikovom prostredí, pretože majú potenciálnu majetkovú hodnotu a zvyšujú pridanú hodnotu podniku. V súčasnom podnikaní je dôležité si uvedomiť, že začiatočná informácia o kvalite výrobku je daná už v jeho ochrannej známke.

7. Procesný prístup v manažmente kvality

Procesný prístup v manažmente každej organizácie je založený na princípe riadenia a vzájomného pôsobenia všetkých procesov v organizácii s cieľom splniť stanovené ciele. Každý

proces sa musí napláňovať, zrealizovať, kontrolovať a zlepšovať. Systém manažmentu kvality a prístup k nemu obsahuje oblasť procesov, ktorých význam neustále rastie z dôvodu neustálych zmien, ktoré vedú k nepretržitému zlepšovaniu procesov.

8. Medzinárodná normalizácia a ISO normy

Medzinárodná normalizácia predstavuje zabezpečenie, stanovenie a regulovanie najvhodnejších riešení pre opakujúce sa úkony z pohľadu bezpečnosti, kvality a hospodárnosti. V medzinárodnej normalizácii majú nezastupiteľné miesto medzinárodné a národné organizácie v oblasti normalizácie – Medzinárodná organizácia pre normalizáciu, Medzinárodná elektrotechnická komisia, Európska komisia pre normalizáciu, Európska komisia pre normalizáciu v elektrotechnike, Slovenský ústav technickej normalizácie.

9. Metrologia v manažmente kvality

Metrologické aktivity, kalibrácia, skúšanie a meranie umožňujú vytváranie výrobkov, služieb a súčasne poskytujú dôveru vo výrobky a procesy v každodennom živote a obchodných vzťahoch. Fungovanie trhov vyžaduje, aby kupujúci a predávajúci boli vzájomne presvedčení o spoľahlivosti obchodných partnerov. Jedným zo spôsobov je implementovanie technických štandardov/noriem v oblasti posudzovania zhody a overovanie/certifikácie/skúšanie pre preukázanie súladu.

10. Komplexné manažérstvo kvality (TQM)

Komplexné manažérstvo kvality predstavuje systémový prístup manažmentu v organizácii. Jej hlavným prínosom je neustále zvyšovanie hodnoty pre zákazníka. Komplexné manažérstvo kvality je systém, ktorý sa skladá z organizačných, administratívnych a technických postupov a metód.

11. Systém manažérstva kvality

Systém manažérstva kvality predstavuje komplexný súbor noriem, predpisov a štandardizovaných postupov, ktorých zámerom je riadiť a organizovať všetky výrobné i podporné procesy v organizácii tak, aby výsledkom bola trvalo a opakovane štandardne vysoká kvalita všetkých produktov a služieb.

12. Certifikácia v manažmente kvality

Certifikácia predstavuje činnosť subjektu nezávislého od výrobcu a spotrebiteľa, ktorej zmyslom je objektívne posúdiť, či výrobok, ale najmä, či celý systém tvorby kvality spĺňajú stanovené požiadavky a či sú s nimi v zhode. Certifikácia sa od tradičnej funkcie skúšobníctva odlišuje tým, že sa neposudzuje len kvalita výsledného produktu (výrobku, služby), ale hodnotí sa celková úroveň všetkých výrobných podmienok, v ktorých kvalita vzniká.

13. Postavenie ochrany spotrebiteľa pred nekvalitou

Rozvoj kvality je prednostne smerovaný na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Ich ochrana pred nekvalitou tvorí zväčšenie starostlivosti o spotrebiteľa. Ochrana spotrebiteľov pred nekvalitou je nevyhnutnou súčasťou moderného manažmentu kvality.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Manažment kvality v 21. storočí

Manažment kvality v 21. storočí je ovplyvňovaný zosilňujúcim konkurenčným prostredím, zánikom prirodzených monopolov, digitalizáciou spoločnosti, racionálnym využívaním prírodných zdrojov, náročnejšími požiadavkami zákazníkov, ktorí kladú dôraz na bezpečnosť, inovačným tlakom, prepojenosťou informačných systémov medzi dodávateľom a odberateľom. Na základe týchto skutočností je nevyhnuté zadefinovať postavenie a vývoj manažmentu kvality v 21. storočí.

2. Osobnosti v manažmente kvality

V manažmente kvality majú nezastupiteľné miesto osobnosti, ktoré majú významný podiel na vývoji a rozvoji manažmentu kvality. Mnohí americkí odborníci svoje poznatky a prístupy implementovali v Japonsku. K výrazným osobnostiam patrí Deming – PDCA cyklus, Juran – Juranova trilógia kvality, Crosby - model PAF, Feigenbaum – TQM a ďalší.

3. Zmeny v manažmente kvality

Pod tlakom konkurenčného prostredia a vedecko-technologického rozvoja sa postupne menili požiadavky na kvalitu produktov, procesov a podnikov, čím dochádzalo aj k rozvoju princípov a nástrojov zabezpečovania kvality. Zámerom problematiky je priblížiť vývoj zabezpečovania kvality so zameraním a identifikovaním zmien a faktorov, ktoré v manažmente kvality s postupným vývojom nastali a podmienili rozvoj nových metód a nástrojov.

4. Konceptie manažmentu kvality

Ako dôsledok vývoja sa v manažmente kvality vyprofilovali tri základe konceptie manažmentu kvality. Tieto konceptie môžeme ponímať ako strategické prístupy, ktoré v rozdielnom prostredí a s rôznou intenzitou rozvíjajú manažment kvality.

5. Normatívne zabezpečenie systémov manažérstva kvality

Norma manažérstva kvality sa definuje súbor pravidiel, postupov a požiadaviek na manažment organizácie s cieľom zabezpečiť kvalitu výsledného produktu. Normy môžeme považovať za základný metodologický nástroj, ktorým sa organizácia môže kvalitnejšie pripraviť na proces implementácie a následnej certifikácie.

6. Štruktúra noriem ISO

V posledných rokoch sa za základnú formu organizovania kvality považuje budovanie a realizácia systému manažérstva kvality na základe noriem ISO. Rad noriem STN EN ISO 9000 predstavuje jeden z možných systémov manažérstva kvality, ktorý sa musí prispôbovať meniacim sa podmienkam trhu, meniacim sa požiadavkám zákazníkov, či už odberateľov, alebo konečných spotrebiteľov produktov organizácie.

7. Metroológia, posudzovanie zhody v systéme kvality

Kvalita výrobkov má dominantné postavenie a je rozhodujúcim faktorom rozvoja spoločnosti. Základným predpokladom pre zabezpečenie kvality výrobkov a služieb je správne, presné a jednotné hodnotenie základných parametrov, voľba správnych a presných meradiel a metód, zabezpečenie základných podmienok kvality merania na požadovanej odbornej úrovni. Odborná úroveň pracovníkov je rozhodujúci faktor, ktorému je potrebné venovať prvoradú a zvýšenú pozornosť. Dané aspekty, spolu s legislatívou a organizačnými opatreniami, zastrešuje pojem metrologické zabezpečenie.

8. Zabezpečovanie kvality v zmysle TQM

TQM (Komplexné manažérstvo kvality) predstavuje komplexnú metódu riadenia, ktorá kladie dôraz na riadenie kvality vo všetkých dimenziách organizácie. Týmto prekračuje rámec riadenia kvality a stáva sa metódou strategického riadenia a manažérskej filozofiou celej organizácie.

9. Modely komplexného manažérstva kvality

Modely komplexného manažérstva kvality sú po celom svete. Konkurenčný boj sa odzrkadľuje aj v snahe organizácií o sústavné zlepšovanie kvality a výkonnosti s cieľom verejného uznania. Tak ako v iných oblastiach aj v manažmente kvality sú ocenenia na nadnárodnej a národnej úrovni. Za najvýznamnejšie sa považujú Demingova cena, Cena za kvalitu Malcolma Baldrigea, Európska cena za kvalitu, Národná cena SR za kvalitu.

10. Ekonomické aspekty manažmentu kvality

Ekonomické aspekty manažmentu kvality predstavujú širokú problematiku od výrobkovej ekonomickej analýzy a jej rozličných metód až po celkový vplyv kvality na ekonomickú efektívnosť výroby a celej organizácie. Východiskom k ekonomickej syntéze kvality sú nákladové a cenové rozbory.

11. Integrácia systému manažmentu kvality

Integrácia systému manažmentu kvality predstavuje záväzok voči udržateľnému rozvoju v oblasti vzťahu k zákazníkovi, ako aj vo vzťahu k životnému prostrediu a ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci, manažérskej informačnej bezpečnosti.

12. Trendy a smerovanie manažmentu kvality

Súčasné trendy a smerovanie manažmentu kvality sa zameriava nielen na vytvorenie kvalitného produktu, ktorý by mal uspokojiť narastajúce požiadavky zákazníkov, ale prioritou je ošoh na všetkých zainteresovaných stranách v podobe trvalo udržateľného rozvoja, kedy môžeme hovoriť o posune kvality produktov na kvalitu organizácie.

13. Manažment kvality a Industry 4.0

Industry 4.0 v spojení s manažmentom kvality je cesta nových a moderných technológií a inovácií, ktoré budú predstavovať ojedinelý spôsob, ako čo najefektívnejšie reagovať na neustále meniace sa požiadavky trhu a bude to spôsob, ako udržať konkurencieschopnosť voči rýchlorastúcim svetovým ekonomikám. Manažment kvality pod vplyvom Industry 4.0 bude prijímať zmeny, bude využívať technológie Industry 4.0, bude sa neustále rozvíjať a meniť.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 316

A	B	C	D	E	FX
12.03	22.15	31.33	16.14	14.87	3.48

Vyučujúci: doc. Ing. Patrik Richnák, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MME21005/21	Názov predmetu: Finančná analýza a finančné plánovanie
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 6	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment alebo KPF FPM/MME21015/21-Podnikové financie	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 30 % seminárna práca – vypracovanie finančnej analýzy a finančného plánu vybraného podniku, 70 % ústna skúška – teoretické otázky a obhajoba seminárnej práce	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: 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. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"> • efektívne aplikovať postupy spracovania finančnej analýzy z voľne dostupných podkladov ako sú účtovné závierky a výročné správy podniku, • komplexné zhodnotenie finančnej situácie podniku a navrhnúť opatrenia pre potreby finančného rozhodovania pre plánované obdobie, • implementovanie stanovených cieľov a opatrení v jednotlivých plánovaných finančných oblastiach za účelom dosahovania lepších podnikových výsledkov, • posúdiť možnosti na prijatie investičných rozhodnutí, ako súčasť tvorby finančného plánu, rozpočtovanie jednotlivých výnosových a nákladových položiek, 	

- 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. Preverenie 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:

Základná literatúra:

1. HYRÁNEK, Eduard - NAGY, Ladislav. Finančné plánovanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 201 s. ISBN 978-80-225-4171-8.
2. KRÁĽOVIČ, Jozef. Finančné plánovanie podniku. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint dva, 2010. 208 s. ISBN 978-80-893-9320-6.
3. FARKAŠ, Richard. Účtovná závierka obchodných spoločností. 1. vydanie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. 1224 s. ISBN 978-80-571-0247-2.

4. ZALAI, Karol a kol., Finančno-ekonomická analýza podniku. 9. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint dva 2016. 482 s. ISBN 978-80-897-1022-5.
5. BREALEY, Richard, MYERS Stewart, ALLEN, Franklin. Teorie a praxe firemních financí. Praha : Vydavatelství Bizbooks, 2014. 1072 s. ISBN 978-80-265-0028-5.

Doplňková literatúra:

1. LEVY, Haim - SARNAT, Marshall. Kapitálové investice a finanční rozhodování. Praha : Grada Publishing, 1999. 924 s. ISBN 978-80-716-9504-1.
2. ŠLOSÁROVÁ, Anna. Prehľad peňažných tokov. Bratislava : Wolters Kluwer. 2011. 216 s. ISBN 978-80-807-8381-5.
3. ČERVENÝ, Radim - FICBAUER, Jiří - HANZELKOVÁ, Alena. Business plán. Praha : Vydavatelství C.H.BECK, 2014. 240 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
4. HYRÁNEK, Eduard - GRELL, Michal. Přípravné etapy tvorby finančního plánu v podniku. In Podnikové finance vo vede a praxi - 2016 : zborník vedeckých statí Katedry podnikových financií. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4308-8, s. 77-82.
5. Zákon 595/2003 Z.z. o dani z príjmov.
6. Zákon 431/2002 Z.z. o účtovníctve.

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. Previerka 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:
slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 677

A	B	C	D	E	FX
23.04	12.85	16.4	14.03	26.74	6.94

Vyučujúci: doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., Ing. Lenka Kalusová, PhD., Ing. Miroslav Kmeťko, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MME21007/21	Názov predmetu: Finančné investície
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 10 % seminárna prezentácia, 20 % priebežná písomná práca z príkladov, 70 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 10 h, príprava na zápočtovú písomku 15 h, spracovanie seminárnej prezentácie 6 h, príprava na skúšku 53 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Nadobudnutie teoretických a praktických vedomostí a poznatkov o finančných trhoch s využitím základných modelov teórie portfólia modelu CAPM. Aké sú základné prístupy k predikcii budúcich cien akcií v podobe fundamentálnej, technickej a tiež psychologickéj analýzy. Možnosti a produkty kolektívneho investovania v podobe druhého a tretieho piliera dôchodkového sporenia a tiež vo forme samostatného investovania do podielových fondov. Aký je rozdiel medzi kolektívnym a portfóliovým investovaním a možnosti hodnotenia výkonnosti manažmentu portfólia. Aj keď je predmet zameraný hlavne na cenné papiere, venuje sa aj iným formám investícií ako sú drahé kovy, nehnuteľnosti, komodity. Pre analýzu vývoja cien jednotlivých aktív sú tiež uvedené hlavné makroekonomické indikátory, ktoré môžu výrazne zmeniť ich ceny. Okrem tradičných foriem investovania sú rovnak prezentované formy investovania vo forme derivátov a ako iné formy investovania s využitím kolaterálu. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• efektívne využívanie informácií z finančného trhu,• ako pristupovať k minulej a očakávanej budúcej výnosnosti,• využitie derivátov pre riadenie zaistenia rizika,• výber investičných možností pre zaistenie hodnoty investovaného kapitálu, Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• analýza stavu finančného trhu na základe informácií o spoločnosti a tiež stavu ekonomiky,• kvantifikácia rizika a výnosnosti jednotlivých produktov finančného trhu a následne rozhodnutie o následnej investícií do týchto produktov,• prehľad o investičných produktoch, v rámci finančného trhu, ktoré sú poskytované finančnými sprostredkovateľmi,• pochopenie rizika použitia derivátov v porovnaní s klasickou priamou formou investovania.	

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Charakteristika finančných investícií
2. Výnos a miera výnosu investície
3. Charakteristika efektívnych trhov
4. Výnosnosť a riziko portfólia
5. Model CAPM
6. Prístupy k predikcií cien akcií
7. Prístupy k predikcií cien akcií
8. Behaviorálne financie
9. Informácie na finančnom trhu
10. Kolektívne a portfóliové investovanie
11. Prístupy k hodnoteniu výkonnosti portfólia
12. Alternatívne finančné investície
13. Charakteristika búrz

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Riešenie príkladov a prípadových štúdií
3. Výnos a výnosnosť finančnej investície
4. Výnos a výnosnosť
5. Celková miera výnosu dlhopisu
6. Očakávaný výnos a miera výnosu portfólia
7. Výpočet rizika portfólia
8. Výpočet beta koeficientu alternatívnou formou
9. Výpočet miery výnosu do splatnosti kupónového a diskontného dlhopisu
10. Použitie dividendových modelov
11. Základné prístupy pre hodnotenie výkonnosti manažmentu podielových fondov
12. Výpočet miery zhodnotenia ETF
13. Zápočtová písomka.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. BIKÁR, Miloš – KMEŤKO, Miroslav. Finančné investície. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. 135 s. ISBN 978-80-225-4628-7.
2. BODIE, Zvi – KANE, Alex – MARCUS, Alan. Investments – Standalone Book. 11. edition. New York: McGraw Hill Education, 2017. 1 040 pp. ISBN 1-259-27717-8.
3. ZIEMBA, William T. Handbook Of Applied Investment Research. Singapore: World Scientific Publishing Company Pte Ltd, 2020. 816 s. ISBN 978-98-112-1672-5.
4. KOLLER, Tim – GOEDHART, Marc – WESSELS, David. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 7th edition. New York: Wiley John, 2020. 896 s. ISBN: 978-11-196-1181-3.
5. MARTIN, Frederick – HANSEN, Nick – LINK, Scott – NICOSKI, Rob, Benjamin Graham and the Power of Growth Stocks: Lost Growth Stock Strategies from the Father of Value Investing. New York: McGraw-Hill Education-Europe, 2011. 304 s. ISBN 978-00-717-5380.
6. JÍLEK, Jozef. Finanční a komoditní deriváty v praxi. Praha: Grada Publishing, 2005. 630 s. ISBN 80-247-1099-4.
7. SHIPMANN, Mark. Komodity: jak investovat a vydělat. Brno: Computer Press, 2007. 133 s. ISBN 978-80-251-1866-5
8. CIPRA, Tomáš. Finanční matematika v praxi. 1. vydanie. Praha: Vydavateľstvo HZ, 1993. 166 s. ISBN 80-901495-1-0.

9. MUSÍLEK, Petr. Trhy cenných papírů. 2. vydání. Praha: EKOPRESS, 2010. 520 s. ISBN 80-86929-70-1.
 10. MLYNAROVICĚ, Vladimír. Finančné investovanie – Teória a aplikácie. 1. vydanie. Bratislava: IURA Edition, 2001. 293 s. ISBN 80-89047-16-5.
- Doplnková literatúra:
11. GARNER, Carley. Komodity - Úvod do investování na najrychleji rostoucím trhu. Brno: BIZBOOKS, 2014. 296 s. ISBN 80-265-0019-9.
 12. ROGERS, Jim. Žhavé komodity – Jak může kdokoliv investovat se ziskem na světových trzích. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2342-6.
 13. ŠIROKÝ, Jan. Praktický průvodce opčním obchodováním. Tetčice: IMPOSSIBLE, 2018. 136 s. ISBN 80-87673-31-X.
 14. EXELOVÁ, Jana. Začínáme s obchodováním CFDs. Bratislava: Magnet Press, 2010. 103 s. ISBN 80-89169-19-8.
 15. HARTMANN, Ondřej. Začínáme na burze – Jak uspět při obchodování na finančních trzích. Brno: BIZBOOKS, 2018. 248 s. ISBN 80-265-0780-0.
 16. REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 768 s. ISBN 80-247-3671-3.
 17. VESELÁ, Jitka – OLIVA, Martin. Technická analýza na akciových, měnových a komoditních trzích. Praha: EKOPRESS, 248 s. ISBN 80-87865-22-7.
 18. GLADIŠ, Daniel. Akciové investice. Praha: Grada Publishing, 2015. 176 s. ISBN 80-247-5375-8.
 19. SYROVÝ, Petr. Investování pro začátečníky. 3. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 128 s. ISBN 80-271-0092-5.
 20. ÁRENDÁŠ, Peter – CHOVANCOVÁ, Božena – GACHOVÁ, Katarína. Investovanie na trhu komodít a reálnych aktív. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. 368 s. ISBN 80-7598-186-3.
 21. CHOVANCOVÁ, Božena – ÁRENDÁŠ, Peter – KOTLEBOVÁ, Jana. Analýzy na akciových trhoch. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 344 s. ISBN 80-7552-796-8.
 22. ÁRENDÁŠ, Peter – CHOVANCOVÁ, Božena – GVOZDJÁK, Vladimír. Dôchodkové fondy vo svete a na Slovensku. Bratislava : Wolters Kluwer, 2017. 216 s. ISBN 80-8168-663-0.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Charakteristika finančných investícií. Charakteristika a úloha finančného trhu. Vymedzenie základných kritérií finančného investovania. Vzájomné vzťahy medzi kritériám investovania. Regulácia a dohľad na finančnom trhu.
2. Výnos a miera výnosu investície. Aký je rozdiel medzi meraním výnosu a mierou výnosu finančnej investície a porovnanie ich časovej hodnoty. Ako sa počíta výnos a miera výnosu. Meranie rizika finančnej investície a likvidita finančnej investície.
3. Charakteristika efektívnych trhov. Čo znamená efektívny kapitálový trh a jeho predpoklady na to aby táto teória bola použiteľná v praxi. Aké sú jeho charakteristiky a ako sa testuje jeho forma. Charakteristika rôznych foriem efektívneho trhu.
4. Výnosnosť a riziko portfólia. Ako sa meria výnosnosť portfólia, zloženého hlavne z akcií, pričom meranie rizika portfólia je výrazne odlišné, z dôsledku ďalšieho faktora a to korelačného koeficientu. Špecifiká portfólií s pevným príjmom.
5. Model CAPM. Ako je tento model koncipovaný a jeho odlišnosť oproti pôvodnej teórii portfólia. Zavedenie koeficientu beta pre zjednodušenie pohľadu na riziko akcií. Ako pristupovať k riziku portfólia s využitím koeficientu beta. Alternatívna možnosť merania beta koeficientu cez P/E ukazovateľ.
6. Prístupy k predikcií cien akcií. Fundamentálna analýza je zameraná na historické finančné údaje, akciovej verejne obchodovanej, spoločnosti. Fundamentálna analýza využíva viacero

možností ako je zhora nadol tak aj história v čase. Prezentované sú formy fundamentálnej analýzy, založené na dividendách ako aj komparatívna metóda.

7. Prístupy k predikcii cien akcií. Iný prístup je založený, oproti fundamentálnej analýze, je technická analýza. Aké grafy sú používané a tiež aké je ich využitie, v rámci technickej analýzy. Porovnanie troch rôznych prístupov a vysvetlenie ich rozdielov. Prezentácia ekonomických indikátorov a ich interpretácia.

8. Behaviorálne financie. Tento prístup je založený hlavne psychologickéj analýze. Skúma sa ako investori reagujú na aktuálnu situáciu na trhu, pričom sa do rozhodnutia zapájajú rôzne časti mozgovej kôry. Na základe výskumu boli definované tie časti mozgu, ktoré sú, za investičné rozhodnutia, zodpovedné.

9. Informácie na finančnom trhu. Informácie sa členia na konkrétne spoločnosti a tiež na makroekonomické informácie. Pre akciové spoločnosti sú hlavne dôležité klasické fundamentálne informácie, ale tieto sú výrazne ovplyvňované stavom ekonomiky. Charakteristika ekonomických indikátorov a ich vplyv na akciové spoločnosti.

10. Kolektívne a portfóliové investovanie. Rozdiel medzi kolektívnym a portfóliovým investovaním. Aké sú investičné stratégie, v rámci investovania. Vysvetlenie právneho rámca medzi rôznymi formami kolektívneho investovania. Aktuálny stav kolektívneho investovania.

11. Prístupy k hodnoteniu výkonnosti portfólia. Výkonnosť portfólia je možné hodnotiť z hľadiska kvantitatívnych hľadísk ako aj kvalitatívnych hľadísk. Rozdiel je v tom ako sa na výkonnosť portfólia. Poukázanie na ich základné rozdiely a ako to využiť pre investovanie.

12. Alternatívne finančné investície. Okrem cenných papierov je možné investovať aj do iných finančných nástrojov. Tieto sú prezentované hlavne vo forme virtuálnych mien, zbierok, drahých kovov, prípadne komodít.

13. Charakteristika búrz. Čo znamená burza, aký sú jej účastníci a ako funguje jej systém. Účastníci burzy. Aké sú možnosti obchodovania na burze. Burzový systém. Druhy komoditných obchodov a komoditné index, aké najvýznamnejšie burzy.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Riešenie príkladov a prípadových štúdií, vysvetlenie ako sa budú jednotlivé príklady riešiť a aký bude postup riešenia, tiež bude zadané získať nejakú informáciu z uvedenej webovej stránky a ju doplniť do tabuľky

3. Výnos a výnosnosť finančnej investície. Rozpoznanie pojmu výnos a výnosnosť. Ako je vypočítať rôzne výnosy (v absolútnej forme) a tiež rôzne výnosnosti (v relatívnej forme) ktoré sú uvedené v percentách.

4. Výnos a výnosnosť. Výpočet výnosnosti ex post a ex ante pochopenie rozdielu medzi týmito dvoma výpočtami. Upozornenie na možnú kolíziu, v riešení príkladu s použitím váženého priemeru, a potom aritmetického priemeru.

5. Celková miera výnosu dlhopisu. Celkovú mieru výnosu je jednoduché vypočítať pre dlhopis s nulovým kupónom. Z toho dôvodu je výsledok upravený na odhad, kde sa má nahrádza reálna hodnota diskontného faktora.

6. Očakávaný výnos a miera výnosu portfólia. Výpočet miery výnosu portfólia ako výnosnosť akcie a následne výnosnosť portfólia ako vážený aritmetický priemer výnosností jednotlivých akcií z ktorých sa portfólio skladá.

7. Výpočet rizika portfólia. Výpočet rizika portfólia s použitím korelačného koeficientu a beta koeficientu. Výpočet očakávanej výnosnosti akcie s použitím beta koeficienta. Zostavenie priamok SML a CML a pochopenie ich rozdielov.

8. Výpočet beta koeficientu alternatívnou formou, oproti metóde najmenších štvorcov a kovariancie, cez maximálne a minimálne hodnoty ukazovateľa P/E spoločnosti v porovnaní s hodnotami ukazovateľa P/E kapitálového trhu (indexu).

9. Výpočet miery výnosu do splatnosti kupónového a diskontného dlhopisu. Výpočet durácie kupónových dlhopisov a ich premenlivosť (zmena ceny dlhopisu pre zmenu požadovanej miere výnosu o 1%). Zostavenie priamky pre dlhopisy s použitím durácie a miery výnosu do splatnosti.

10. Použitie dividendových modelov (klasické a dvojstupňový model) pre zistenie nožnej ceny akcie. Vysvetlenie použitia komparatívnej metódy a jej využitie pre ocenenie akcií spoločnosti, ktoré sa zatiaľ na kapitálovom trhu neobchodujú.

11. Základné prístupy pre hodnotenie výkonnosti manažmentu podielových fondov: Sharpeho ukazovateľ, Treynorov ukazovateľ, Jensen alfa a ukazovateľ RAP. Výpočet Famovej dekompozície pre aktuálnu výnosnosť fondu a jej alternatívny výpočet.

12. Výpočet miery zhodnotenia ETF (exchange trading fund) a tiež výpočet výnosnosti s použitím CFD (contract for difference) kontraktu. Výpočet zmeny indexu kapitálového trhu s použitím rôznych foriem výpočtu indexov (aritmetický priemer, geometrický priemer a trhovú kapitalizácia).

13. Zápočtová písomka.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 144

A	B	C	D	E	FX
6.25	12.5	25.0	22.92	25.0	8.33

Vyučujúci: Ing. Miroslav Kmeťko, PhD., doc. Ing. Miloš Bikár, 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 Blšťáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.

INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MME21008/21	Názov predmetu: Finančné inžinierstvo
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 30 % priebežná písomná práca, 70 % ústna skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na cvičeniach 26 h, príprava na cvičenia 26 h, príprava na zápočtovú písomku 13 h, príprava na skúšku 39 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexné rozpracovanie identifikácie, analýzy, usmerňovania a monitoringu finančných rizík podniku, s dôrazom na cenové riziká, úverové riziká a riziká likvidity/likvidnosti. Na základe kvantifikácie finančného rizika navrhnuť stratégiu zameranú na maximalizáciu zisku, elimináciu vybraného finančného rizika alebo riadenia hodnoty finančnej investície, pričom podpornými nástrojmi budú finančné a komoditné deriváty. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• schopnosť popísať jednotlivé kroky procesného prístupu k manažmentu finančného rizika,• charakterizovať podstatu finančných (komoditných) derivátov a identifikovať kauzálne dôsledky využitia derivátov pri usmerňovaní vybraného finančného rizika,• efektívne nastaviť východisko a sledovať priebeh realizácie zabezpečovacej stratégie,• identifikovať dosahy využitia derivátových kontraktov na finančné výsledky podniku a podnikové výkazníctvo,• schopnosť navrhnuť, prezentovať a obhájiť opodstatnenosť zvolenej stratégie externým používateľom podnikových informácií. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• vykonať základnú identifikáciu finančného rizika; vyčísliť maximálnu stratu, pravdepodobnosť nastania a dobu expozície; následne prepojiť s vhodným derivátovým nástrojom,• roztriediť využiteľnosť derivátových nástrojov pri rôznych rizikových situáciách,• vyčísliť východiskovú hodnotu, spravodlivú (teoretickú, rovnovážnu) cenu, reálnu hodnotu a znaleckú cenu derivátového kontraktu,• účtovne zobrazíť nadobudnutie, vykazovanie a ukončenie derivátovej operácie vo finančnom účtovníctve, s dôrazom na SAS a IFRS/IAS,	

- vykonať základné dosahové analýzy v oblasti nasadenia derivátových kontraktov – aplikácia grafických a výpočtových techník.

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do finančného inžinierstva
2. Svetové financie a finančné revolúcia
3. Forwardové kontrakty
4. Futuritné kontrakty
5. Opčné kontrakty
7. Swapové kontrakty
8. Kreditné (úverové) deriváty
9. Osobitné formy derivátových kontraktov
10. Stanovenie reálnej hodnoty nepodmienených termínových kontraktov
11. Stanovenie reálnej hodnoty podmienených termínových kontraktov
12. Účtovné zachytenie a bilancovanie derivátových kontraktov podľa SAS a IFRS/IAS
13. Procesný a inštitucionálny prístup k manažmentu finančného rizika

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Finančné riziko
2. Finančná revolúcia a jej dosahy na deriváty
3. Stratégie finančného investovania
4. Forwardy 1
5. Forwardy 2
6. Futurity 1
7. Futurity 2
8. Opcie 1
9. Opcie 2
10. Swapy
11. Aplikácia oceňovacích prístupov kreditných derivátov pri predikcii úverového zlyhania
12. Stanovenie reálnej hodnoty burzových a mimoburzových derivátov
13. Účtovanie derivátov

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. MARKOVIČ, Peter a kol. Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov. Bratislava : Iura Edition, 2007. 383 s. ISBN 978-80-8078-132-3.
2. VLACHYNSKÝ, Karol – MARKOVIČ, Peter. Finančné inžinierstvo. Bratislava : Iura Edition, 2001. 294 s. ISBN 80-8904-7084.
3. BLOSS, Michael et al. Financial Engineering. München : Oldenbourg Verlag, 2011. 608 s. ISBN 978-3-486-59650-2.
4. FARKAŠ, Richard. Účtovná závierka obchodných spoločností. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. 1224 s. ISBN 978-80-571-0247-2.
5. JÍLEK, Josef. Finanční a komoditní deriváty v praxi. Praha : GRADA Publishing, 2005. 632 s. ISBN 80-247-1099-4.

Doplňková literatúra:

1. ALBRECHT, Peter – HUGGENBERGER, Markus. Finanzrisikomanagement. Methoden zur Messung, Analyse und Steuerung finanzieller Risiken. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2015. 584 s. ISBN 978-3-7910-3412-6.
2. DEUTSCH, Hans-Peter. Derivate und Interne Modelle. 4. Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2008. 686 s. ISBN 978-3-7910-2786-9.

3. HULL, John C. Optionen, Futures und andere Derivate. Hallbergmoos : Pearson Deutschland GmbH, 2019. 1064 s. ISBN 978-3-86894-349-8.
4. HULL, John C. Optionen, Futures und andere Derivate. Das Übungsbuch. Hallbergmoos : Pearson Deutschland GmbH, 2019. 356 s. ISBN 978-3-86894-350-4.
5. JÍLEK, Josef. Deriváty, hedžové fondy, offshorové společnosti. Praha : GRADA Publishing, 2006. 260 s. ISBN 80-247-1826-X.
6. WIEDEMANN, Arnd. Financial Engineering. Bewertung von Finanzinstrumenten. Frankfurt am Main : Frankfurt School Verlag, 2018. 578 s. ISBN 978-3-95647-127-8.
7. WITZANY, Jiří. Financial Derivates. Valuation, Hedging and Risk Management. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2013. 374 s. ISBN 978-80-245-1980-7.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do finančného inžinierstva – všeobecný model rizika; vymedzenie finančného rizika; členenie finančných rizík z hľadiska ovplyvniteľnosti; životný cyklus finančného rizika; vymedzenie podstaty a foriem finančných inovácií; základné úlohy a poslanie finančného inžinierstva.
2. Svetové financie a finančné revolúcia – vymedzenie disruptívnych zmien, ktoré viedli k intenzifikácii využitia derivátových nástrojov; členenie derivátov prvej generácie; charakteristické znaky finančných a komoditných derivátov.
3. Forwardové kontrakty – všeobecná charakteristika; odvodenie ziskovo-stratového profilu (motívy kupujúceho a predávajúceho); členenie forwardov podľa podkladového nástroja (úrokové, menové, akciové, komoditné). Stanovenie rovnovážnej ceny forwardu.
4. Futuritné kontrakty – všeobecná charakteristika; odvodenie ziskovo-stratového profilu (motívy kupujúceho a predávajúceho); členenie futurít podľa podkladového nástroja (úrokové, menové, akciové, komoditné, indexové). Stanovenie rovnovážnej ceny futurity.
5. Opčné kontrakty – všeobecná charakteristika; odvodenie ziskovo-stratového profilu (motívy kupujúceho a predávajúceho) pre kúpnu a predajnú opciu; členenie opcií podľa podkladového nástroja (úrokové, menové, akciové, komoditné, iné deriváty). Stanovenie realizačnej ceny kúpnej a predajnej opcie.
6. Modely stanovenia opčnej prémie pre európske opcie – Coxov-Rossov-Rubinsteinov model; Blackov-Scholesov model a jeho variácie. Ukazovatele citlivosti opčnej prémie a ich využitie pri modelovaní zmeny časovej a vnútornej hodnoty opcie.
7. Swapové kontrakty – predchodcovia (paralelná pôžička a spätný úver); všeobecná charakteristika swapov; rozpracovanie využitia kupónových a bázických swapov; kombinácia podkladových nástrojov (menové a menovo-úrokové swapy).
8. Kreditné (úverové) deriváty – vymedzenie foriem úverového rizika a možností zabezpečenia; charakteristika podstaty kontraktov – credit default swap, total return swap, kreditná opcia. Stanovenie hodnoty kreditného derivátu.
9. Osobitné formy derivátových kontraktov – opčné listy (warranty), deriváty na počasie, kombinované a syntetické štruktúry (reštrukturalizácia stavebných prvkov, vzájomná kombinácia derivátov, hybridné konštrukcie).
10. Stanovenie reálnej hodnoty nepodmienených termínových kontraktov – identifikácia derivátovej pohľadávky a derivátového záväzku; stanovenie reálnej hodnoty derivátovej pohľadávky a záväzku; odvodenie reálnej hodnoty derivátu; transformácia reálnej hodnoty burzového a mimoburzového derivátu na znaleckú cenu derivátu.
11. Stanovenie reálnej hodnoty podmienených termínových kontraktov – identifikácia opčnej pohľadávky a opčného záväzku; modelovanie pravdepodobnosti potenciálneho plnenia opcie; stanovenie reálnej hodnoty opčnej pohľadávky a záväzku; odvodenie reálnej hodnoty opcie; transformácia reálnej hodnoty burzovej a mimoburzovej opcie na znaleckú cenu opcie.

12. Účtovné zachytenie a bilancovanie derivátových kontraktov podľa SAS a IFRS/IAS – deň nadobudnutia, súvahový deň, deň vysporiadania/vyrovnaní. Súvahová a podsúvahová evidencia. Aplikácia poznatkov vybraných štandardov – IAS 32, IAS 39, IFRS 7, IFRS 9 a IFRS 13. Daňové dosahy derivátových operácií.

13. Procesný a inštitucionálny prístup k manažmentu finančného rizika – prepojenie na interný audit. Rozpracovanie metodického postupu pri formulácii auditovateľnej zabezpečovacej stratégie (identifikácia, analýza, usmerňovanie a monitoring) – koncentrácia na finančné riziká podniku.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Finančné riziko – vymedzenie podstaty, kvantifikácia jeho parametrov (maximálna strata, pravdepodobnosť nastania a doby expozície); členenie finančných rizík z hľadiska dosahov na finančné toky podniku. Cenové (úrokové, menové, akciové, komoditné) riziká, úverové riziká, riziko likvidity a likvidnosti.

2. Finančná revolúcia a jej dosahy na deriváty – internacionalizácia, globalizácia, glokalizácia, deglobalizácia, deregulácia, sekuritizácia, intelektualizácia, nové technológie. Rozvoj finančných inovácií.

3. Stratégie finančného investovania – trading (singulárny, kombinovaný), arbitráž (riziková a bezriziková), hedging (poistenie, manažment aktív a pasív, derivátové zabezpečenie), portfóliové stratégie (tvorba optimálneho portfólia, hedging hodnoty portfólia).

4. Forwardy 1 – pozícia kupujúceho a predávajúceho, grafické zobrazenie správania účastníkov kontraktu; vymedzenie špecifických znakov a zákonitostí forwardov na úrokovú sadzbu (FRA, FRA-BBA), menových a komoditných forwardov.

5. Forwardy 2 – model nákladov prenosu a model očakávania pri oceňovaní forwardov; stanovenie súčasnej a budúcej hodnoty forwardu; využitie forwardu pri hedgingových operáciách; špecifiká forwardov na slovenskom trhu.

6. Futurity 1 – pozícia kupujúceho a predávajúceho; grafické zobrazenie správania účastníkov kontraktu; marking to market; kvantifikácia bázy a jej foriem (teoretická a hodnotová); komparácia realizačnej ceny a reálnej hodnoty futurity.

7. Futurity 2 – model nákladov prenosu a model očakávania pri oceňovaní forwardov; stanovenie súčasnej a budúcej hodnoty forwardu; báza a jej formy; využitie futurít pri arbitrážnych a hedgingových operáciách.

8. Opcie 1 – pozícia kupujúceho a predávajúceho; grafické zobrazenie správania účastníkov kontraktu; kúpna a predajná opcia (long a short pozícia); vnútorná a časová hodnota opcie; finančné výsledky opčných obchodov pri rôznych stratégiách.

9. Opcie 2 – stanovenie ceny opcie (opčnej prémie); identifikácia determinantov časovej hodnoty opcie; mechanizmus aplikácie binomického modelu pri oceňovaní európskej opcie; Blackov-Scholesov model pre európske opcie, v závislosti od podkladového nástroja.

10. Swapy – mechanizmus fungovania swapov (pozície partnerov); prvotné posúdenie vhodnosti swapu; stanovenie súčasnej a budúcej hodnoty pre kupónový a bázický swap; hodnotenie efektívnosti a účinnosti swapových operácií pri úrokových a menových plneniach.

11. Aplikácia oceňovacích prístupov kreditných derivátov pri predikcii úverového zlyhania – komparácia opčných modelov a ich aplikácia v podmienkach neistých udalostí. Identifikácia ďalších oblastí použitia.

12. Stanovenie reálnej hodnoty burzových a mimoburzových derivátov – riešenie príkladov so zameraním na stanovenie trhovej ceny, resp. kvalifikovaný odhad (oceňovací model).

Transformácia reálnej hodnoty na znaleckú cenu.

13. Účtovanie derivátov – vymedzenie účtovného rozvrhu (373, 376, 377, 414, 567, 667); rozpracovanie podsúvahovej evidencie a následné riešenie príkladov z účtovania forwardov, futurít, opcií a swapov – v deň obstarania, v súvahový deň, v termíne expirácie.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský					
Poznámky:					
Hodnotenie predmetov					
Celkový počet hodnotených študentov: 49					
A	B	C	D	E	FX
22.45	36.73	24.49	12.24	4.08	0.0
Vyučujúci: Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, Ing. Jakub Lukáč, 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 Blšťáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.					

INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MME21009/21	Názov predmetu: Finančné riadenie holdingu
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 10 % priebežná seminárna práca na zadanú tému a aktivita, 10 % priebežná písomná práca z príkladov, 80 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 10 h, príprava na zápočtovú písomku 10 h, spracovanie seminárnej práce 8 h, príprava na skúšku 50 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Nadobudnutie teoretických a praktických vedomostí a poznatkov o finančnom riadení podnikov podnikajúcich skupine, podnikanie skupiny podnikov a obsah finančného riadenia holdingu, financovanie holdingu (interné, externé a vnútroholdingové zdroje financovania), vnútroholdingové vzťahy, toky a transfery, ceny v skupine podnikov, finančná analýza a finančné plánovanie holdingu, meranie výkonnosti holdingu-strategické východiská merania výkonnosti holdingu, základné prístupy k meraniu výkonnosti holdingu, daňové plánovanie holdingu. stanovenie hodnoty holdingu, konsolidácia výsledkov hospodárenia v holdingu a ich vykazovanie. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• Predpoklad úspešného zvládnutia funkcie finančného manažéra v holdingu,• Efektívne využívať podstatné informácie z hľadiska manažovania holdingu,• Zhodnotenie finančnej situácie holdingu na základe finančnej analýzy,• Schopnosť posúdenia špecifických možností daňového plánovania v holdingu,• Možnosť merania efektívnosti a riadenia hodnoty holdingu, Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• Vedieť analyzovať finančnú situáciu v holdingu v materskej a dcérskych spoločnostiach,• Vedieť kvantifikovať potreby zdrojov financovania, náklady na kapitál a využiť špecifické podmienky financovania holdingu,• Získať základné manažérske zručnosti vypracovania finančných pokynov k riadeniu dcérskych spoločností na základe stanovených pravidiel holdingu pre vnútroholdingové vzťahy, toky a transfery a ceny v skupine podnikov,• Využiť získané poznatky pri finančnom plánovaní holdingu, meraní efektívnosti a riadení hodnoty holdingu,	

- Poznať pravidlá transferového oceňovania a ich aplikáciu pre medzinárodné aj tuzemské holdingy.

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do predmetu Finančné riadenie holdingu.
2. Právna úprava holdingu.
3. Podnikové kombinácie.
4. Finančné toky a transfery v holdingu.
5. Pravidlá a princípy transferového oceňovania v holdingu.
6. Konsolidácia podnikov v holdingu.
7. Daňové plánovanie v holdingu.
8. Prístupy k finančnej analýze holdingu.
9. Meranie výkonnosti holdingu.
10. Zdroje financovania holdingu.
11. Finančné plánovanie v holdingu.
12. Riadenie hodnoty holdingu.
13. Nadnárodné formy podnikania.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Informovanie študentov o požiadavkách na absolvovanie predmetu Finančné riadenie holdingu.
2. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
3. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
4. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
5. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
6. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
7. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
8. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
9. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
10. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
11. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
12. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
13. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. HARUMOVÁ, Anna. Teória finančného riadenia holdingu. 1. vydanie. Lewes : Ecoletra.com, 2019. 420 s. ISBN 978-1-64467-138-2.
2. HARUMOVÁ, Anna. Finančný manažment nadnárodných korporácií. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 242 s. ISBN 978-80-7552-451-5.

3. HARUMOVÁ, Anna. Finančné riadenie holdingu. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint dva. 2011. 341 s. ISBN 978-80-89393-64-0.
4. HARUMOVÁ, Anna. Stanovenie hodnoty I : stanovenie hodnoty podniku. 1. vyd. Lewes : Ecoletra.com, 2016. 477 s. ISBN 978-1-63535-596-3.
5. HARUMOVÁ, Anna - KUBÁTOVÁ, Květa. Dane podnikateľských subjektov. Žilina : Poradca podnikateľa ; Bratislava : Bratislavská vysoká škola práva, 2006. 296 s. ISBN 80-88931-55-X.

Doplňková literatúra:

1. HARUMOVÁ, Anna. The economic function of deferred taxes. 1st ed. Newcastle upon Tyne : Cambridge Scholars Publishing, 2016. 123 s. ISBN 978-1-4438-1708-0.
2. BREALEY Richard A. – MYERS Stewart C. – ALLEN Franklin. Principles of Corporate Finance. 2th Edition. New York : McGraw Hill, 2016. 896 s. ISBN 9781259253331.
3. DAMODARAN, Aswath. Applied. Corporate Finance. Hobokne : John Wiley & Sons, 2014. 656 s. ISBN 9781118808931.
4. DAMODARAN, Aswath. The Little Book of Valuation: How to Value a Company, Pick a Stock and Profit. Hardcover – Illustrated, 2011. 256 s. ISBN 101118004779.
5. DAEMS Herman P. Holding Company and Corporate Control. New York : Springer Verlag, 2013. 145 s. SBN13 (EAN) 9781461340584.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do predmetu Finančné riadenie holdingu. Definovanie podstaty holdingu a jeho fungovania. Základné finančné politiky holdingu. Princípy a nástroje, ktoré uplatňuje materský podnik pri riadení dcérskych podnikov na dosiahnutie stanovených cieľov. Organizačná štruktúra holdingu, ktorá je tvorená množinou prvkov a vzťahov medzi nimi. Základné ciele vzniku holdingu a výhody veľkých podnikov. Špecifikácia jednotlivých druhov holdingu podľa zamerania ich činnosti. Formy podnikových združení.
2. Právna úprava holdingu. Existencia holdingových zoskupení a ich právne a ekonomické aspekty. Úprava podnikania holdingu v právnych predpisoch a to národných aj nadnárodných. Výpočet priamych a nepriamych podielov v podnikoch v skupine. Základná terminológia subjektov, práv a povinností jednotlivých podnikov v holdingu. Holding ako forma podnikania Európskej spoločnosti. Podnikové kombinácie, zlúčenie, splynutie, rozdelenie. Akvizícia podniku alebo jeho častí a vklad do podniku. Druhy akvizícií (metódy nadobudnutia, predaja) podniku. Fúzie podnikov.
3. Podnikové kombinácie. Štruktúry podnikových kombinácií po zlúčení, splynutí a rozdelení. Cezhraničné zlúčenie alebo splynutie na území štátov EHP. Skupina podnikov a ich kompetencie. Kombinácia a vzťahy podnikov v skupine na základe podielu hlasovacích práv (dcérska spoločnosť, spoločný podnik, pridružený podnik, rozhodujúci vplyv, spoločný vplyv a podstatný vplyv). Kompetencie materskej spoločnosti voči dcérskym spoločnostiam vymedzené v holdingovej zmluve.
4. Finančné toky a transfery v holdingu. Riadenie tokov a transferov v holdingu, na základe ktorého vznikajú vnútroskupinové vzťahy. Základné druhy vzťahov v holdingu (právne, finančné, obchodné, technické, pracovno-právne). Základné druhy tokov v holdingu (toky na základe výplaty dividend, úrokov, licenčných poplatkov, toky na základe transakcií s obchodnými podielmi, obchodných transakcií). Analýza holdingových vzťahov a transferov.
5. Pravidlá a princípy transferového oceňovania v holdingu. Oceňovanie vzájomných obchodných vzťahov patrí k významným problémom v účtovnej a daňovej oblasti. Jeho význam najmä medzi vzájomne prepojenými spoločnosťami a je jedným z kľúčových problémov aj pri preverovaní základu dane správcom dane. Teoretické východiská metód transferového oceňovania. Praktické aplikácie metód transferového oceňovania (metód porovnávania cien a

metód delenia zisku). Reziduálna analýza a analýzy porovnateľnosti. Povinná dokumentácia pri transferovom oceňovaní.

6. Konsolidácia podnikov v holdingu. Povinnosť zostavenia konsolidovanej účtovnej závierky pre podniky v skupine. Medzinárodné štandardy pre finančné vykazovanie (IFRS) v holdingu. Zásady zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky. Obsah výkazov konsolidovanej účtovnej závierky. Postup konsolidácie účtovnej závierky. Metódy konsolidácie účtovnej závierky (metóda úplnej konsolidácie, metóda podielovej konsolidácie, metóda vlastného imania).

7. Daňové plánovanie v holdingu. Daňové plánovanie pre holdingy tuzemské. Efektívna sadzba dane z príjmov. Výpočet efektívnej sadzby dane z príjmov. Možnosti optimalizácie tuzemských príjmov. Medzinárodné daňové plánovanie. Zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia. Využívanie daňových rajov pri daňovom plánovaní. Dôvody využívania daňových rajov holdingom. Spôsoby a metódy medzinárodných daňových únikov. Eliminácia agresívneho daňového plánovania. Medzinárodná regulácia daňového plánovania.

8. Prístupy k finančnej analýze holdingu. Východiská finančnej analýzy v holdingu. Horizontálna a vertikálna analýza výkazov v holdingu. Analýza vzťahov majetku a zdrojov v holdingu. Pomerové finančné ukazovatele v holdingu. Predikcia finančnej situácie holdingu. Analýza vnútroholdingových transakcií. Analýza uplatňovania cien. Analýza využívania obchodného úveru. Analýza uplatňovania úrokov z vnútroholdingových pôžičiek. Pravidlá nízkej kapitalizácie.

9. Meranie výkonnosti holdingu. Strategické východiská merania výkonnosti holdingu. Prístupy k meraniu výkonnosti holdingu. Metóda EVA (ekonomická pridaná hodnota). Metóda MVA (hodnota pridaná trhom). Economic profit (ekonomický zisk). Metóda CF ROI (výnosnosť investícií). Metóda CVA (peňažná pridaná hodnota). Metóda SVA (Pridaná hodnota pre akcionárov). Metóda RONA (Výnosnosť čistých aktív). Metóda NPV (Čistá súčasná hodnota). Model INFA (strom tvorby hodnoty). Systémy merania výkonnosti holdingu. Balanced scorecard ako systém merania výkonnosti holdingu. Model EFQM ako systém merania výkonnosti holdingu. Six Sigma ako systém merania výkonnosti holdingu. BI ako systém merania výkonnosti holdingu.

10. Zdroje financovania holdingu. Finančná stratégia financovania holdingu. Štruktúra finančných zdrojov v holdingu. Interné zdroje financovania holdingu. Externé zdroje financovania holdingu. Náklady na kapitál holdingu. Špecifické formy financovania holdingu. Riadenie cash flow v holdingu (reálny cash pooling, fiktívny cash pooling). Dividendová politika v holdingu.

11. Finančné plánovanie v holdingu. Centralizované plánovanie (tvorba plánu zhora). Decentralizované plánovanie (tvorba plánu zdola). Strategické plánovanie v holdingu. Proces strategického plánovania holdingu. Proces finančného plánovania v holdingu. Metódy tvorby finančného plánu. Metódy finančného manažmentu. Tvorba finančných plánov dcérskych spoločností. Konsolidovaný finančný plán holdingu. Plánovanie kapitálovej štruktúry holdingu.

12. Riadenie hodnoty holdingu. Základné legislatívne metódy ohodnocovania majetku (majetková metóda, podnikateľská metóda, kombinovaná metóda, likvidačná metóda, porovnávacia metóda). Majetkové metódy hodnotenia majetku. Výnosové metódy hodnotenia majetku. Metóda ekonomickej pridanej hodnoty. Metóda CF ROI. Základné východiská pri stanovení hodnoty holdingu. Hodnota goodwillu a iného nehmotného majetku holdingu.

13. Nadnárodné formy podnikania. Právna úprava vzniku a podnikania nadnárodných spoločností. Európske spoločenstvá. Európske zoskupenie hospodárskych záujmov. Európska spoločnosť. Európske družstvo. Medzinárodné holdingy. Podstata a ciele vzniku nadnárodných korporácií. Pojem korporácia. Korporátna identita a stratégia. História vzniku nadnárodných korporácií. Ciele a podmienky vzniku nadnárodných korporácií. Druhy nadnárodných korporácií. Tematické vymedzenie cvičení:

1. Informovanie študentov o požiadavkách na absolvovanie predmetu Finančné riadenie holdingu. Diskusia rozdeleným témam seminárnych prác (obsahová náplň, čerpanie poznatkov práce, formálne náležitosti a iné). Riešenie príkladov na tému Nízka kapitalizácia.
2. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Fúzie (zlúčenie splynutie, rozdelenie), zisk z fúzie, náklady fúzie, čistá súčasná hodnota, Odhad nákladov fúzie, Odhad nákladov fúzie v prípade financovania akciami).
3. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Cvičenie: Riešenie príkladov na tému Akvizície, Goodwil vznikajúci pri akvizícii a výpočet priamych a nepriamych podielov v dcérskych spoločnostiach.
4. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Akvizície, Goodwil vznikajúci pri akvizícii a výpočet priamych a nepriamych podielov v dcérskych spoločnostiach.
5. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Podnikové kombinácie. Nakreslenie štruktúry a určenie (zdôvodnenie) podielu na dcérskej spoločnosti podnikových kombinácií po zlúčení, splynutí a rozdelení. Cezhraničné zlúčenie alebo splynutie na území štátov EHP.
6. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Konsolidácia podnikov v holdingu. Metódy konsolidácie účtovnej závierky (metóda úplnej konsolidácie, vznik goodwilu, vznik nekonrolného podielu).
7. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Konsolidácia podnikov v holdingu. Metódy konsolidácie účtovnej závierky (metóda podielovej konsolidácie, metóda vlastného imania, prvá a nasledujúca konsolidácia).
8. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Medzinárodné zdanenie (Metóda vyňatia zo zdanenia, Metóda zápočtu).
9. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému transferového oceňovania v holdingu. Praktické aplikácie metód transferového oceňovania (metód porovnávania cien). Analýza porovnateľnosti.
10. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému transferového oceňovania v holdingu. Praktické aplikácie metód transferového oceňovania (metód delenia zisku). Reziduálna analýza.
11. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Finančné plánovanie v holdingu. Metódy tvorby plánov v dcérskych spoločnostiach a Konsolidovaný finančný plán holdingu.
12. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Finančná analýzy v holdingu. Analýza vnútroholdingových transakcií. Analýza uplatňovania cien. Analýza využívania obchodného úveru. Analýza uplatňovania úrokov z vnútroholdingových pôžičiek.
13. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Priebežná písomná práca.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 154

A	B	C	D	E	FX
25.32	35.06	21.43	14.94	3.25	0.0

Vyučujúci: doc. Ing. Anna Harumová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MME21010/21	Názov predmetu: Finančné riadenie v krízových podmienkach
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment alebo KPF FPM/MME21017/21-Finančná analýza a finančné plánovanie (v anglickom jazyku)	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 20 % priebežná seminárna práca na zadanú tému s prezentáciou, 10 % priebežná písomná práca formou testu a príkladov, 70 % ústna skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na cvičeniach 26 h, príprava na semináre 13 h, príprava na priebežnú písomnú prácu 13 h, spracovanie seminárnej práce 8 h, príprava na skúšku 28 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: Nadobudnutie teoretických a praktických vedomostí a poznatkov o finančnej kríze podniku a jeho najčastejších príčinách. Prehľad o varovných signáloch a predikciách nepriaznivých finančných situácií. Získanie poznatkov o príčinách úpadku ako platobnej neschopnosti a predĺženia nefinančných podnikov a možnostiach ich predchádzaniu a riešeníach formou súdnej a mimosúdnej reštrukturalizácie. Osvojenie si princípov finančného riadenia podniku vo finančnej kríze, najmä riadenie peňažných tokov. Základné princípy konkurzu, reštrukturalizácie a likvidácie podniku a postup jednotlivých krokov v konaní. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• zhodnotenie finančnej situácie podniku, najmä zadlženého, z hľadiska krízy, platobnej neschopnosti a predĺženia,• riadenie zadlženého podniku a eliminovanie krízovej situácie,• prístupy veriteľa ku podniku v úpadku a vymáhanie svojich pohľadávok z konkurznej a reštrukturalizovanej firme,• riešenie nepriaznivej finančnej situácie formou osobného bankrotu,• navrhnúť riešenia a postupy v súvislosti s likvidáciou podniku z preventívnych dôvodov . Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• analyzovať finančnú situáciu podniku v kríze v súlade s právnymi normami,• postup v konkurznom a reštrukturalizačnom konaní,• spracovanie žiadosti úpadcu o vyhlásenie konkurzu a reštrukturalizácie, spracovanie veriteľského návrhu na vyhlásenie konkurzu dlžníka,	

- získať základné zručnosti prihlasovania pohľadávok voči dlžníkom v kríze, v konkurze a reštrukturalizácii,
- spracovanie postupov v súvislosti s likvidáciou podniku.

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Svetová finančná kríza a jej dopad na podniky v SR.
2. Stupne finančných problémov podniku.
3. Povinnosti podniku v súvislosti s predchádzaním krízy, dôsledky v prípade porušovania povinností.
4. Charakteristika konkurzu na návrh dlžníka a veriteľa.
5. Účinky vyhlásenia konkurzu na majetok dlžníka, súdne a exekučné konania po vyhlásení konkurzu.
6. Odporovanie ukracujúcim, zvýhodňujúcim a neprimeraného protiplnenia právnym úkonom v konkurze.
7. Majetok úpadcu v konkurze.
8. Charakteristika a splnenie podmienok na uplatňovanie reštrukturalizácie.
9. Kontrola podniku v reštrukturalizácii veriteľmi.
10. Charakteristika oddženia fyzickej osoby podnikateľa formou konkurzu.
11. Likvidácia podniku.
12. Osobitosti krízového riadenia vo vybraných krajinách EÚ I.
13. Osobitosti krízového riadenia vo vybraných krajinách EÚ II.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. ĎURICA, Milan. Konkurzné právo na Slovensku a v Európskej únii /. - 1. vyd. - Žilina : Poradca podnikateľa, 2006. 480 s. ISBN 80-88931-42-8.
2. ĎURICA, Milan. Zrušenie, likvidácia a zánik obchodných spoločností (3. časť) / In Justičná revue : časopis pre právnu prax / Ministerstvo spravodlivosti, Právnický ústav, Bratislava. - Bratislava : 2004. - ISSN 1335-6461. - Roč. 56, č. 1 (2004), s. 12-37.
3. DUJAVA, Daniel. Ekonomická kríza a ekonomická veda. Bratislava : Vydavateľstvo Wolters Kluwer, 2016, 188 s. ISBN 978-80-8168-442-5.
4. ZUZÁK, Roman, KONIGOVÁ, Martina. Krízové řízení podniku. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 978-8024-731-56-8.
5. KISLINGEROVÁ, Eva. Podnik v čase krizy. Praha : Grada Publishing, 2009. 208 s. ISBN 978-8024-731-36-0.
6. Zákon č. 7/2004 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii.
7. Zákon č. 513/1991Zb. Obchodný zákonník.

Doplňková literatúra:

1. BECKER Joachim – LESAY, Ivan. Život na úver. Bratislava : Vydavateľstvo Inaque, 2012. 160 s. ISBN 978-80-970-9063-0.
2. KRUGMAN, Paul. Návrat ekonomické krize. Praha : Vyšehrad, 2009, 176 s. ISBN 978-80-7021-984-3.
3. KOHOUT, Pavel. Finance po krizi. 3. rozšířené vydanie. Praha : Grada, Publishing, 2011. 328 s. ISBN 9788024740195.
4. WORKIE, T. Menbere. Globálna finančná a hospodárska kríza. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2009. 275 s. ISBN 978-80-7144-175-5.
5. BURÁK, Emil. Kríza ako šanca, výzva a príležitosť. Bratislava : Vydavateľstvo Eugenika: 2009. 376 s. ISBN 978-80-8100-150-5.

6. ONDROVIČ, Adrián. Inštitucionálne príčiny globálnej ekonomickej krízy. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2018. 112 s. ISBN 978-80-7144-286-8.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Svetová finančná kríza a jej dopad na podniky v SR. Symptómy a príčiny finančných problémov nefinančných podnikov. Finančná kríza podniku a jej dôsledky na podnik a ekonomiku krajiny, HDP, zamestnanosť, infláciu atď. Opatrenie vlády a centrálnej banky na zníženie rizika vzniku finančnej krízy.
2. Stupne finančných problémov podniku. Hodnotenie finančnej situácie postupmi finančnej-ekonomickej analýzy. Nekalá súťaž a jej formy, možnosti ochrany pred nekalou súťažou. Možnosti eliminácie finančnej krízy podniku. Princípy a spôsoby krízového riadenia podniku s dôrazom na riadenie peňažných tokov.
3. Povinnosti podniku v súvislosti s predchádzaním krízy, dôsledky v prípade porušovania povinností. Charakteristika platobnej neschopnosti a predĺženia pre posúdenie krízy a úpadku, charakteristika a spôsob výpočtu v súlade s aktuálnou legislatívou.
4. Charakteristika konkurzu na návrh dlžníka a veriteľa. Povinnosti dlžníka a práva veriteľa v súvislosti s úpadkom a konkurzom. Postup pri podávaní žiadostí na vyhlásenie konkurzu z pozície dlžníka a veriteľa. Základné fázy a postup konkurzného konania. Náležitosti dlžníckeho a veriteľského návrhu na vyhlásenie konkurzu.
5. Účinky vyhlásenia konkurzu na majetok dlžníka, súdne a exekučné konania po vyhlásení konkurzu. Postup pri prihlasovaní veriteľov a ich pohľadávok do konkurzu, zisťovanie, evidencia a popieranie pohľadávok. Zisťovanie, spisovanie a zabezpečenie majetku v konkurze a stanovenie jeho hodnoty.
6. Odporovanie ukracujúcim, zvýhodňujúcim a neprimeraného protiplnenia právnym úkonom v konkurze. Finančné postihy štatutárnych orgánov dlžníka za nepodanie návrhu na vyhlásenie konkurzu. Trestná zodpovednosť za podvodný a zavinený úpadok, náhrada spôsobenej škody.
7. Majetok úpadcu v konkurze – členenie, spisovanie súpisu, spôsoby stanovenia hodnoty, postupy a spôsoby speňažovania hnutel'ného, nehnuteľného a majetku a iných majetkových hodnôt. Poradie a spôsob peňažného uspokojovania veriteľov z konkurzného majetku. Ukončenie konkurzu.
8. Charakteristika a splnenie podmienok na uplatňovanie reštrukturalizácie. Postupy konania v reštrukturalizácii. Ochrana dlžníka pred veriteľmi. Obsah reštrukturalizačného posudku. Prihlasovanie veriteľov do reštrukturalizácie.
9. Kontrola podniku v reštrukturalizácii veriteľmi. Účinky začatia reštrukturalizačného konania. Povolenie reštrukturalizácie súdom. Časový harmonogram reštrukturalizačného procesu. Obsah reštrukturalizačného plánu a jeho plnenie. Výhody a nevýhody reštrukturalizácie. Miera uspokojenia veriteľov.
10. Charakteristika oddĺženia fyzickej osoby podnikateľa formou konkurzu.. Typy uspokojovaných pohľadávok, nedotknuté pohľadávky. Účinky začatia oddĺženia. Poctivý a nepoctivý zámer dlžníka. Majetok podliehajúci konkurzu a jeho speňažovanie. Ukončenie konkurzu. Oddĺženie formou splátkového kalendára, lehoty a postup pri jeho zostavovaní. Ochrana dlžníka pred veriteľmi.
11. Likvidácia podniku. Podmienky a postupy pri likvidácii v súlade s právnymi normami, ustanovenie likvidátora, prihlasovanie pohľadávok, uspokojenie veriteľov, postup pri nedostatku majetku na uspokojenie veriteľov, účtovné závierky ku dňu vstupu do likvidácie a jej ukončenia, výmaz podniku z obchodného registra.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:
slovenský

Poznámky:					
Hodnotenie predmetov Celkový počet hodnotených študentov: 50					
A	B	C	D	E	FX
0.0	18.0	18.0	44.0	20.0	0.0
Vyučujúci:					
Dátum schválenia: 08.02.2022					
Dátum poslednej zmeny: 14.05.2022					
<p>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.</p>					

INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MME21011/21	Názov predmetu: Finančný manažment
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 6	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 1.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 10 % priebežné plnenie zadaných úloh, 20 % priebežná písomná práca, 70 % ústna skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 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)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• 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). Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• identifikovať základné politiky tvoriace súčasť finančnej stratégie podniku, formulácia a implementácia finančnej stratégie v interakcii s ostatnými funkčnými stratégiami podniku,• efektívne riadiť finančné procesy – od identifikácie finančnej potreby, cez získanie vhodného zdroja až po finančné vyrovnanie v momente splatnosti zdroja,• kriticky vyhodnotiť investičné zámery podniku (z hľadiska finančných dosahov) a navrhnúť vhodný spôsob financovania,• schopnosť nasadiť vhodné finančné nástroje pri strategickom riadení podniku ako aj pri riadení denných finančných procesov,• 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. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• vyčíslieť základné finančné premenné tvoriace východiskové inštrumentárium finančného manažéra,• vykonať základné finančné analýzy, zamerané na minulosť a predikciu budúcnosti, a nadobudnuté výsledky pretaviť do procesu finančného plánovania podniku,	

- 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 manažerských 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. KRÁLOVIČ, Jozef – VLACHYNSKÝ, Karol. Finančný manažment. Bratislava : Iura Edition, 2011. 468 s. ISBN 978-80-8078-356-3.
2. KRÁLOVIČ, Jozef et al. Finančný manažment. Bratislava : Iura Edition, 2011. 236 s. ISBN 978-80-8078-431-7.
3. BREALEY, Richard A. – MYERS, Stewart C. – ALLEN, Franklin. Teorie a praxe firemních financí. Brno : BizBooks, 2014. 1096 s. ISBN 978-80-265-0028-5.
4. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 3. vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
5. 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 antidividendová 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 poskytovateľa platobných služieb. Dokumentárne platobné nástroje. Tuzemské a zahraničné platobné operácie. Banková záruka, zmenka, šek ako súčasť 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-scóre, Index bonity, Model IN, ekonomický normál.

6. Kvantifikácia nákladov vlastného kapitálu – prístup β -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, trhová, 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.

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).

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.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 1969

A	B	C	D	E	FX
17.17	19.81	24.48	15.64	20.98	1.93

Vyučujúci: doc. Ing. Marián Smorada, PhD., Ing. Alena Tóthová, PhD., Ing. Magdaléna Kubranová, PhD., Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, prof. Dr. Ing. Anna Polednáková, Ing. Katarína Vavrová, PhD., doc. RNDr. Zuzana Hajduová, PhD., MSc.

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MME21012/21	Názov predmetu: Medzinárodné zdanenie
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 2.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment alebo KPF FPM/MME21015/21-Podnikové financie	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 20 % priebežná seminárna práca na zadanú tému, 20 % priebežné riešenie príkladov a prípadových štúdií, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 h (účasť na seminároch/cvičeniach 26 h, príprava na semináre/cvičenia - spracovanie seminárnej práce a vypracovanie domácich zadaní 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: Nadobudnutie teoretických a praktických vedomostí a poznatkov z problematiky medzinárodného zdanenia. Študenti sa oboznámia s medzinárodnými aspektmi zdanenia vo svete – s vplyvom globalizácie na medzinárodné a vnútroštátne zdanenie, s harmonizačnými procesmi v EÚ – súčasným stavom, problémami a tendenciami tak v oblasti priameho aj nepriameho zdanenia. Nadobudnú prehľad o kľúčových problémoch medzinárodného zdanenia – o základných princípoch medzinárodného zdanenia, o príčinách medzinárodného dvojitého zdanenia a opatreniach na jeho odstránenie, osvoja si metódy zamedzenia dvojitého zdanenia (metódu vyňatia, metódu zápočtu, metódu zahrnutia zahraničnej dane do nákladov), oboznámia sa s vývojom uzatvárania daňových zmlúv, s ich cieľmi, procesom uzatvárania, s Modelovou zmluvou OECD, Modelovou zmluvou OSN, Modelovou zmluvou USA a Multilaterálnym nástrojom ako súčasťou iniciatívy BEPS zameranej na boj proti agresívnemu daňovému plánovaniu. Oboznámia sa tiež so smernicami ATAP a ATAD a ďalšími opatreniami, ktoré majú eliminovať resp. zabrániť vyhýbaniu sa daniam, daňovým podvodom, daňovým únikom a daňovým rajom vo svete a v EÚ. Študenti nadobudnú tiež vedomosti o problematike transferového oceňovania – o základných princípoch v transferovom oceňovaní, o legislatívnej úprave a metódach transferového oceňovania, o dokumentácii k transferovému oceňovaniu, o formách podnikania a stálej prevádzkarni v medzinárodných daňových vzťahoch, o zdaňovaní jednotlivých príjmov a kapitálu (neobmedzené zdaňovanie príjmov a kapitálu v štáte zdroja, obmedzené zdaňovanie príjmov a kapitálu v štáte zdroja, zdaňovanie príjmov a kapitálu v štáte rezidencie), o ekonomickom dvojitém zdanení, atď. Kompetentnosť:	

- efektívne využívať podstatné informácie získané na základe štúdia Modelovej zmluvy OECD, uzatvorených bilaterálnych zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia (platných pre SR) a domácej daňovej legislatívy týkajúcej sa otázok medzinárodného zdanenia,
- využívať znalosť legislatívnych noriem (OECD, EÚ, bilaterálnych medzinárodných zmlúv a domácej daňovej legislatívy)
- uplatňovať metódy zamedzenia dvojitého zdanenia (metódu vyňatia, metódu zápočtu),
- uplatňovať metódy transferového oceňovania, atď.

Zručnosť:

- schopnosť aplikovať medzinárodné aspekty zdanenia vo svete v konkrétnych situáciách pri zdanení podnikateľských subjektov, ktorí sú rezidentmi SR a zahraničných subjektov podnikajúcich na Slovensku,
- schopnosť riešiť základné problémy medzinárodného zdanenia podnikateľských subjektov v medzinárodných daňových vzťahoch,
- aplikovať Modelovú zmluvu OECD v medzinárodnom zdanení príjmov a kapitálu,
- orientovať sa v medzinárodných daňových zmluvách o zamedzení dvojitého zdanenia a dodatkom k nim, ktoré vyplývajú z multilaterálneho inštrumentu, atď.

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie seminárov/cvičení:

1. Úvod do predmetu
2. Zdaňovanie v podmienkach globalizácie ekonomiky
3. Problémy medzinárodného zdanenia
4. Medzinárodné zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia
5. Modelová zmluva OECD o zamedzení dvojitého zdanenia, praktické aplikácie medzinárodných zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia
6. Transferové oceňovanie, praktické aplikácie zamerané na transferové oceňovanie
7. Formy podnikania a stála prevádzkareň v medzinárodných daňových vzťahoch
8. Prezentácia seminárnych prác na tému: Brexit – vplyv na daňovú sústavu SR (na spotrebné dane a DPH)
9. Zdaňovanie dividend, licenčných poplatkov ako objekt zdanenia v medzinárodných daňových vzťahoch
10. Zdaňovanie príjmov a kapitálu len v štátoch rezidencie a príjmy z nezávislých povolání –
11. Určovanie zdanenia príjmov a majetku v jednotlivých krajinách podľa Zákona č. 595/2003 v z. n. p. o dani z príjmov a medzinárodných zmlúv
12. Ekonomické dvojité zdanenie
13. Záverečné hodnotenie študentov

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. LÉNÁRTOVÁ, Gizela - DOPIRIAK, Rastislav - PODOLINSKÝ, Vladimír. Medzinárodné zdanenie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. 236 s. ISBN 80-225-1692-9.
2. LÉNÁRTOVÁ, Gizela. Medzinárodné zdanenie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 268 s. ISBN 978-80-225-3772-8.
3. LÉNÁRTOVÁ, Gizela. Harmonizácia daní v Európskej únii. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2012. 114 s. ISBN 978-80-225-3501-4.
4. Modelová zmluva OECD a Zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia SR s vybranými krajinami vo svete (napr. SRN, Rakúsko, Maďarsko, ČR, USA a iné)
5. Zákon o dani z príjmov č. 595/2003 Z. z. v znení neskorších predpisov
6. Odporúčané legislatívne normy a dokumenty EÚ a OECD
7. Aktualizované študijné materiály zaslané študentom prostredníctvom e-mailu v priebehu semestra

Doplnková literatúra:

1. DOERNBERG, R. L. International Taxation in a nutshell. St. Paul, MN : WEST PUBLISHING CO. Thomson Reuters. 2012. 546 s. ISBN 978-0-314-27531-8.
2. OATS, Lynne - MULLIGAN, Emer. Principles of International Taxation. Eighth Edition. Bloomsbury Professional, Tax, 2021. 712 s. ISBN 9781526519559.
3. GARCIA-BERNARDO, Javier - JANSKÝ, Petr. Profit Shifting of Multinational Corporations Worldwide. ICTD Working Paper 119. First published by the Institute of Development Studies in March 2021. ISBN: 978-1-78118-783-8.
4. ROHATGI, Roy. Roy Rohatgi on International Taxation – Volume 1: Principles. Amsterdam : IBFD. 2018. 492 s. ISBN 978-90-8722-494-3.
5. BRAUNER, Yariv. Research Handbook on International Taxation. Edward Elgar PUBLISHING. 2020. 416 s. ISBN 978 1 78897 536 0.
6. KOČIŠ, Michal. Úvod do práva transferového oceňovania. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 246 s. ISBN 978-80-8168-226-1.
7. LÉNARTOVÁ, Gizela. Zdaňovanie korporácií a ich akcionárov – ekonomické dvojité zdanenie. In: Ekonomika a manažment: vedecký časopis FPM EUBA. Bratislava, 2010, roč. 7, č. 2, s. 19-36. ISSN 1336-3301.
8. HYRÁNEK, Eduard - ĎURINOVÁ, Ivona. Konkurencia vs. harmonizácia daní z príjmov spoločností v Európskej únii. In 11th Annual International Scientific Conference COMPETITION. Conference. Proceedings of the 11th Annual International Scientific Conference COMPETITION. Jihlava : College of Polytechnics Jihlava, 2019. ISBN 978-80-88064-44-2, pp. 130-143 online.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie seminárov/cvičení:

1. Úvod do predmetu, organizačné pokyny, rozdelenie seminárnych prác, domácich zadaní a príkladov, opakovanie - daň z príjmov, definovanie príjmov, zmeny v zákone č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov a všetky ustanovenia zákona vo väzbe na medzinárodné zdanenie, určovanie rezidencie daňovníkov.
2. Zdaňovanie v podmienkach globalizácie ekonomiky. Prezentácia prác na tému: Špecifické dane vo svete. Aktuálne problémy harmonizácie nepriameho zdanenia v Európskej únii. Diskusia k prácam a k prebranému učivu.
3. Problémy medzinárodného zdanenia. Medzinárodné dvojité zdanenie: ekonomické a právne dvojité medzinárodné zdanenie, metódy zamedzenia medzinárodného dvojitého zdanenia – riešenie čiastkových príkladov. Prezentácia prác na tému: Aktuálne problémy harmonizácie korporatívnych daní v Európskej únii (model CCCTB). Harmonizácia daní vs. daňová konkurencia. Diskusia k prácam a k prebranému učivu.
4. Medzinárodné zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia - druhy, ciele, obsah zmlúv a postup uzatvárania zmlúv. Riešenie komplexných príkladov (daňovník - rezident SR s domácimi a zahraničnými príjmami) s využitím metód zamedzenia dvojitého zdanenia – vyplňovanie e-formulárov k dani z príjmov fyzickej osoby typ A a typ B.
5. Modelová zmluva OECD o zamedzení dvojitého zdanenia, praktické aplikácie medzinárodných zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia. Multilaterálny inštrument – jeho podstata a význam. Porovnanie starej a novej medzinárodnej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia uzatvorenej medzi dvomi krajinami (napr. zmluva SR s Holandskom)
6. Transferové oceňovanie, praktické aplikácie zamerané na transferové oceňovanie. Prezentácia seminárnych prác na tému: Boj proti vyhýbaniu sa daniam vo svete a v EÚ (BEPS, ATAP, ATAD). Boj proti daňovým podvodom, daňovým únikom a daňovým rajom vo svete, EÚ a v SR.
7. Formy podnikania a stála prevádzkareň v medzinárodných daňových vzťahoch. Daňové prípady určovania rezidencie právnických osôb a stálej prevádzkarne. Zadanie seminárnych prác.

8. Prezentácia seminárnych prác na tému: Brexit – vplyv na daňovú sústavu SR (na spotrebné dane a DPH). Diskusia k prácam a k prebranému učivu.
9. Zdaňovanie dividend, licenčných poplatkov ako objekt zdanenia v medzinárodných daňových vzťahoch. Praktické príklady na zdaňovanie dividend a licenčných poplatkov. Prezentácia seminárnej práce na tému: Vplyv pandémie na ekonomiku a daňové systémy EÚ. Diskusia k prácam a k prebranému učivu.
10. Zdaňovanie príjmov a kapitálu len v štátoch rezidencie a príjmy z nezávislých povolání – riešenie daňových prípadov. Prezentácia seminárnej práce na tému: Zdaňovanie nehnuteľností v Európskej únii, kde vlastníkom je právnická osoba SR. Diskusia k prácam a k prebranému učivu.
11. Určovanie zdanenia príjmov a majetku v jednotlivých krajinách podľa Zákona č. 595/2003 v z. n. p. o dani z príjmov a medzinárodných zmlúv. Riešenie daňových prípadov.
12. Ekonomické dvojité zdanenie. Prezentácia seminárnej práce na tému: Možnosti obchodovania na kapitálovom trhu v EÚ a zdanenie ziskov z obchodovania. Diskusia k prácam a k prebranému učivu.
13. Záverečné hodnotenie študentov - zhodnotenie domácich zadaní a príkladov – získané body sa započítavajú do hodnotenia na skúške.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:
slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 70

A	B	C	D	E	FX
41.43	41.43	14.29	2.86	0.0	0.0

Vyučujúci: Ing. Ivona Ďurinová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MME21013/21	Názov predmetu: Medzinárodný finančný manažment
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Prednáška / Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 / 2 Za obdobie štúdia: 26 / 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 5	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 3.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment alebo KPF FPM/MME21015/21-Podnikové financie	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 10 % prezentácia seminárna práca na zadanú tému, 30 % priebežná písomná práca z príkladov, 60 % ústna skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 130 - účasť na prednáškach 26 h, účasť na cvičeniach 26 h, príprava na cvičenia 12 h, príprava na zápočtovú písomku 10 h, spracovanie seminárnej práce na prezentáciu 4 h, príprava na skúšku 52 h	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Výsledkom vzdelávania bude nadobudnutie a rozšírenie si znalostí a poznatkov ale i metód a nástrojov z finančného riadenia medzinárodných spoločností pri získavaní finančných prostriedkov na medzinárodných finančných trhoch, či už ide o majetkové cenné papiere, alebo dlhové cenné papiere, ako aj využívanie alternatívnych zdrojov financovania materskej spoločnosti ako aj dcérskych spoločností, o možnostiach investovania finančných prostriedkov prostredníctvom investičných projektov alebo portfóliového investovania s využitím analýzy menového rizika, úrokového rizika a politického rizika, o spôsoboch predikcie menových kurzov a o možnostiach zaistenia sa proti rizikám využitím finančných derivátov na rôznych finančných trhoch. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• posúdiť vývoj menových kurzov z hľadiska možnosti získania a investovania finančných prostriedkov,• efektívne riadiť menové riziká podnikov v rámci finančného rozhodovania,• posúdiť možnosti zahraničné investovanie z hľadiska politického rizika,• navrhnúť spôsob riadenia pracovného kapitálu medzinárodných spoločností aplikovaním centralizovaného cash manažmentu a optimalizáciou cash flow,• posúdiť kapitálovú štruktúru dcérskych spoločností z hľadiska možnosti získania kapitálu na medzinárodných finančných trhoch. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• analyzovať faktory ovplyvňujúce riadenie medzinárodných spoločností, najmä vývoj platobnej bilancie, medzinárodného toku peňazí, medzinárodných finančných trhov,• kvantifikovať transakčnú, ekonomickú a účtovnú expozíciu, ako aj spôsoby jej zmiernenia,	

- získať zručnosti v aplikáciu menových derivátov na termínovom a opčnom trhu,
- uplatňovať jednotlivé techniky predikcie menových kurzov na odhad vývoja menových kurzov vybraných mien,
- vyhodnotiť jednotlivé medzinárodné finančné trhy z hľadiska získania a investovania finančných prostriedkov medzinárodných spoločností.

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Globálne finančné okolie.
2. Medzinárodné toky peňazí.
3. Medzinárodné finančné trhy, ich história.
4. Menový kurz a jeho determinanty.
5. Vplyvy vlád na menový kurz.
6. Vzťah medzi infláciou, úrokovými sadzbami a menovým kurzom.
7. Predikcia menových kurzov a jej význam pre spoločnosti.
8. Meranie citlivosti fluktuácie menových kurzov.
9. Cezhraničné fúzie a akvizície.
10. Priame zahraničné investovanie.
11. Medzinárodná kapitálová štruktúra a náklady kapitálu.
12. Financovanie medzinárodného obchodu, platobné metódy v medzinárodnom obchode, agentúry pre uľahčenie zahraničného obchodu.
13. Medzinárodné riadenie hotovosti.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Stanovenie podmienok pre zápočet a skúšku.
2. Medzinárodné menové trhy/menový kurz, krížový kurz
3. Meranie zmeny v pohotových menových kurzoch
4. Medzinárodné podmienky parity
5. Transakčná expozícia/riadenie pohľadávok
6. Transakčná expozícia/riadenie záväzkov
7. Ekonomická expozícia
8. Účtovná expozícia
9. Úroková expozícia a úrokové riziko
10. Medzinárodné investovanie
11. Manažment pracovného kapitálu
12. Sekuritizácia aktív
13. Zápočtová písomka.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. BIKÁR, Miloš - KMEŤKO, Miroslav - POLEDNÁKOVÁ, Anna. Medzinárodný finančný manažment. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4254-8.
2. BIKÁR, Miloš - KMEŤKO, Miroslav. Medzinárodný finančný manažment : zbierka príkladov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. ISBN 978-80-225-4425-2.
3. BIKÁR, Miloš - KMEŤKO, Miroslav. Finančné trhy a modely ich predikcií.. 1. vydanie. Praha : Wolters Kluwer, 2018. 128 s. [6,39 AH]. VEGA 1/0007/16. ISBN 978-80-7598-155-4.
4. BIKÁR, Miloš - KMEŤKO, Miroslav. Finančné trhy a modely ich predikcií. 2. rozšírené vydanie. Praha : Wolters Kluwer, 2019. [148 s.] [7,68 AH]. VEGA 1/0007/19. ISBN 978-80-7598-254-4.
5. POLEDNÁKOVÁ, Anna - MATKOVČÍKOVÁ, Natália. Ľudské zdroje a synergický efekt v procese fúzií a akvizícií. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2020. 70 s. [5,16 AH]. VEGA 1/0447/19, VEGA 1/0007/19. ISBN 978-80-225-4779-6.

6. BIKÁR, Miloš - KALUSOVÁ, Lenka. Asset Allocation in the Financial and Non-Financial Companies. Reviewers: 1st Edition. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2021. ISBN 978-80-7676-015-8. Doplňková literatúra:
1. EITEMAN, K. D. – MOFFETT, H. M. – STONEHILL, I. A. Multinational Business Finance. Pearson International, 14 vydanie, 2016. ISBN 978-1-292-09787-9
 2. MADURA, J.: International Financial Management. CENGAGE. 14 Edition. 2021 ISBN 978-0-357-13054-4.
 3. BERK, J.-De Marzo,P,. 2020. Corporate Finance. Pearson,Education, Global Edition, ISBN 978-1292-30415-1.
 4. SUDARSANAM, S, 2010. Creating value from mergers and Acquisitions. Harlow, England, Pearson Education limited, ISBN 978-0-273-71539-9.
 5. MOFFETT, H. M. – STONEHILL, I. A. -EITEMAN, K. D,2021. Fundamentals of Multinational Finance. Pearson,Education, Global Edition, ISBN 978-1-292-21521-1.
 6. SHAPIRO, A. C. 2013. Multinational Financial Management. 10th edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. 736 s. ISBN 978-1-11-857238-2.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Globálne finančné okolie. Medzinárodný finančný manažment – prehľad. Riadenie medzinárodných spoločností, štruktúra riadenia medzinárodných spoločností, problém agentstva. Teória komparatívnych výhod. Trhové nedokonalosti. Metódy podnikania v medzinárodnom obchode.
2. Medzinárodné toky peňazí. Platobná bilancia, jej význam pre riadenie menového kurzu. Bežný, finančný a kapitálový účet platobnej bilancie. Globalizácia a rast medzinárodného obchodu. Faktory ovplyvňujúce medzinárodné toky peňazí. Medzinárodné toky kapitálu. Faktory ovplyvňujúce PZI, portfóliové investície.
3. Medzinárodné finančné trhy, ich história. Úrokové sadzby na medzinárodnom peňažnom trhu. Riziko cenných papierov na peňažnom trhu. Medzinárodný úverový trh a syndikovaný úver. Medzinárodný trh obligácií. Trh euroobligácií a ich riziko. Medzinárodný trh akcií. Emisia akcií na zahraničných finančných trhoch.
4. Menový kurz a jeho determinanty. Meranie pohybov menových kurzov. Faktory ovplyvňujúce menový kurz. Vplyv inflácie, úrokových sadzieb, príjmov, vládnych kontrol a očakávania investorov na menový kurz. Vzájomný vzťah jednotlivých faktorov. Vplyv likvidity na menový kurz. Pohyby krížového menového kurzu..
5. Vplyvy vlád na menový kurz. Systémy menových kurzov. Charakteristika fixného systému, voľne plávajúceho kurzu, riadeného plávajúceho kurzu, viazaného výmenného kurzu. Jednotná európska mena. Monetárna politika Eurozóny
6. Vzťah medzi infláciou, úrokovými sadzbami a menovým kurzom. Interpretácia parity kúpnej sily. Využitie PKS na odhad menových kurzov. Medzinárodný Fisherov efekt, a dôsledky medzinárodného Fisherovho efektu. Medzinárodná arbitráž a úroková parita. Parita úrokovej miery a jej dodržanie. Proces krytej úrokovej arbitráže. Porovnanie rôznych typov arbitráže..
7. Predikcia menových kurzov a jej význam pre spoločnosti. Techniky predikcie menových kurzov. Technická analýza, jej podstata a limity. Fundamentálna predikcia menových kurzov. Využitie parity kúpnej sily na predikciu. Limity fundamentálnej predikcie. Predikcia na základe trhu. Dôsledky medzinárodného Fisherovho efektu na predikciu menových kurzov.
8. Meranie citlivosti fluktuácie menových kurzov. Meranie transakčnej expozície. Meranie ekonomickej expozície. Meranie účtovne expozície. Využitie nástrojov hedgingu pri riadení transakčnej expozície. Riadenie ekonomickej expozície prostredníctvom stability cash flow, znížením nákladov kapitálu a rizika. Riadenie účtovnej expozície prostredníctvom hedgingu bilancie a termínových kontraktov.

9. Cezhraničné fúzie a akvizície. Historický prehľad vývoja fúzií a akvizícií v USA, UK a EÚ. Formy fúzií a ich charakteristiky. Motivácia medzinárodných spoločností uskutočňovať fúzie a akvizície vplyvom zmeny v globálnom okolí, makromotivácia a mikromotivácia. Dve úrovne procesu fúzií a akvizícií. Stratégie a manažment. Finančná analýza a stratégia.

10. Priame zahraničné investovanie. Motívy pre priame zahraničné investovanie. Medzinárodné portfóliové investovanie. Výhody medzinárodnej diverzifikácie. Bariéry priamych zahraničných investícií. Meranie politického rizika. Tri dimenzie politického rizika- mikroriziká, makroriziká a globálne. Spôsoby riadenia politického rizika na úrovni podniku, štátu a globálnej ekonomiky.

11. Medzinárodná kapitálová štruktúra a náklady kapitálu. Komponenty kapitálu. Rozhodovacie procesy o kapitálovej štruktúre v medzinárodných spoločnostiach. Dcérske spoločnosti verzus materská spoločnosť. Medzinárodné náklady kapitálu. Náklady kapitálu a ich rozdiely v jednotlivých krajinách.

12. Financovanie medzinárodného obchodu, platobné metódy v medzinárodnom obchode, agentúry pre uľahčenie zahraničného obchodu. Exportno-importné banky a ich úloha v medzinárodnom obchode. Súkromné exportné spoločnosti. Zahraničné privátne investičné spoločnosti.

13. Medzinárodné riadenie hotovosti. Riadenie medzinárodného pracovného kapitálu. Náklady a výnosy dcérskych spoločností, dividendové platby dcérskych spoločností, riadenie hotovosti. Centralizovaný manažment hotovosti, jeho výhody. Optimalizácia hotovosti, minimalizácia nákladov konverzie. Riadenie transferu hotovosti medzi dcérskymi spoločnosťami.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Stanovenie podmienok pre zápočet a skúšku. Riešenie príkladov a prezentácia referátov/ seminárnych prác na každom cvičení.

2. Medzinárodné menové trhy/menový kurz, krížový kurz (Výpočet kurzového rozpätia, vybraných mien, výpočet menového kurzu, výpočet diskontu a prémie vybraných mien výpočet krížového kurzu vybraných mien, výpočet výnosu z menovej arbitráže)

3. Meranie zmeny v pohotových menových kurzoch (výpočet percentuálnej zmeny kurzu pri priamej a nepriamej kótácii mien, výpočet veľkosti percentuálneho zhodnotenia, resp. znehodnotenia vybraných mien).

4. Medzinárodné podmienky parity (výpočet menového kurzu vplyvom parity kúpnej sily, výpočet úrokovej sadzby pomocou Fisherovho efektu, výpočet očakávaného menového kurzu, výpočet zisku / straty krytej a nekrytej arbitráže, výpočet termínového menového kurzu).

5. Transakčná expozícia/riadenie pohľadávok (zaistenie zmeny menového kurzu prostredníctvom hedgingu na peňažnom trhu, zaistenia sa na termínovanom trhu prostredníctvom vybraných nástrojov, zaistenie sa na opčnom trhu prostredníctvom kúpnej alebo predajnej opcie).

6. Transakčná expozícia/riadenie záväzkov (zaistenie zmeny menového kurzu prostredníctvom hedgingu na peňažnom trhu, zaistenia sa na termínovanom trhu prostredníctvom vybraných nástrojov, zaistenie sa na opčnom trhu prostredníctvom kúpnej alebo predajnej opcie)

7. Ekonomická expozícia (Výpočet cash flow a čistej súčasnej hodnoty pri rôznych alternatívach zmeny menového kurzu a vzájomné porovnanie jednotlivých alternatív)

8. Účtovná expozícia (Výpočet translačného zisku alebo straty bežnou metódou a metódou temporal, využitie termínových kontraktov na elimináciu menového rizika)

9. Úroková expozícia a úrokové riziko (výpočet úrokovej sadzby podľa jednotlivých metód, výpočet termínových úrokových sadzieb, výpočet zisku/ straty FRA kontraktov, použitie swapu a mimoburzových opčných kontraktov na zmiernenie rizika)

10. Medzinárodné investovanie (výpočet menového výnosu zahraničných cenných papierov, výpočet celkového výnosu zahraničných cenných papierov- akcií, obligácií, výpočet výnosu a rizika medzinárodného portfólia

11. Manažment pracovného kapitálu (výpočet peňažných prostriedkov využitím/ nevyužitím centrálného depozitáru, výpočet vzájomných peňažných tokov multilaterálneho nettingu, výpočet nákladov pri predĺženej obchodnej úvere,
12. Sekuritizácia aktív (príklady využitia bilančnej a mimobilančnej sekuritizácie, príklady sekuritizácie vybranými kreditnými derivátmi, swapmi.).
13. Zápočtová písomka.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 49

A	B	C	D	E	FX
10.2	16.33	46.94	20.41	6.12	0.0

Vyučujúci: doc. Ing. Miloš Bikár, PhD., prof. Dr. Ing. Anna Polednáková

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MME21014/21	Názov predmetu: Platobná politika a platobné služby
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 3	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety: KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežná seminárna práca na zadanú tému s prezentáciou, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 78 hodín (účasť na seminároch 26 h, spracovanie seminárnej prezentácie 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Rozšírenie vedomostí v oblasti definovania a kreovania platobnej politiky nefinančného podniku, modernizácia procesov a trendov cash manažmentu a pri realizácii platieb výber možností na zefektívnenie peňažných tokov využitím inovatívnych platobných služieb elektronického bankovníctva a platobných produktov. Získanie poznatkov o aktuálnych trendoch systému zúčtovania a vyrovnaní obchodov s finančnými nástrojmi, úhrad, inkás, platobných kariet a elektronických peňazí v nadväznosti na štandardy európskeho platobného systému. Teoretické poznatky a aktuálne legislatívne opatrenia podporujú skvalitnenie zmluvných vzťahov v obchodných zmluvách pri aplikácii platobných a dodacích podmienok a praktickom využití platobných nástrojov na elimináciu finančných rizík podnikov. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• špecifikovať platobnú politiku nefinančného podniku,• vymedziť procesy a metódy záväzného rozhodovania smerujúceho k dosiahnutiu cieľa bezporuchovej a bezchybnej realizácie platobných transakcií,• orientovať sa v aktualizovaných legislatívnych opatreniach v oblasti európskeho platobného systému,• optimalizovať využitie možností platobných nástrojov na elimináciu rizikových faktorov v obchodných transakciách,• získať prehľad o elektronických peniazoch a nástrojoch v elektronických transakciách, ochrane údajov a alternatívnom riešení sporov. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• analyzovať proces riadenia peňažných prostriedkov podniku,• zhodnotiť efektívnosť platobnej politiky podniku a postupy pri jej naplňaní,	

- kvantifikovať náklady na platobné služby analýzou obchodných podmienok a výberom poskytovateľa platobných služieb,
- navrhnúť platobné podmienky v obchodnej zmluve na základe analýzy obchodného partnera, nákladovosti a rizikovosti platobných transakcií,
- definovať a navrhnúť procesy v súvislosti so zákonnými povinnosťami účastníkov platobných služieb.

Stručná osnova predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Interakcie finančného riadenia a platobnej politiky podniku v trhovom prostredí
2. Obchodné a platobné vzťahy podnikateľských subjektov
3. Možnosti efektívneho využitia nástrojov obchodného financovania v platobnom styku podnikov
4. Procesy spravovania hotovosti podniku bankou
5. Platobné systémy a spoločná politika platobných služieb EÚ
6. Zákonné povinnosti a práva pri poskytovaní a používaní platobných služieb podnikmi a spotrebiteľmi
7. Kategórie poskytovateľov platobných služieb v platobnom systéme SR
8. Význam všeobecných obchodných podmienok na trhu poskytovateľov platobných služieb
9. Záväzné zákonné opatrenia účastníkov platobných služieb
10. Elektronické nástroje v platobných službách
11. Riešenie rizikových situácií
12. Prezentácie študentských projektov I.
13. Prezentácie študentských projektov II.

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. KUBRANOVÁ, Magdaléna. Platobná politika a platobné služby. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. 112 s. ISBN 978-80-225-4476-4.
2. KUBRANOVÁ, Magdaléna. Cash manažment podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 107 s. ISBN 978-80-225-3420-8.
3. MARKOVIČ, Peter - TÓTHOVÁ, Alena - KUBRANOVÁ, Magdaléna. Finančný manažment na prahu 21. storočia. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 267 s. ISBN 978-80-225-3721-6.
4. MACHKOVÁ, Hana - ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva - SATO, Alexej. Mezinárodní obchodní operace. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2014, 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
5. SCHLOSSBERGER, Otakar. Platební služby. Praha : Management Press, s.r.o, 2012. 325 s. ISBN 978-80-7261-238-3.

Doplňková literatúra:

1. BRAGG, Steven M. Corporate Cash Management. Second Edition. Colorado : Published by AccountingTools, Inc., Centennial, 2014. 245 s. ISBN 978-1-938910-37-1.
2. JÍLEK, Josef. Finance v globální ekonomice I: peníze a platební styk. Praha : Grada Publishing, 2013, 660 s. ISBN 978-80-247-3893-2.
3. PENNING, Aubrey, FARDON, Michael. Cash management. Worcester : Published by Osborne Books Limited, 2010, 190 s. ISBN 978-1905777-303.
4. MADURA, Jeff - FOX, Roland. International Financial Management. Second Edition. Hampshire UK : Published by Centage Learning EMEA, 2011, 680 s. ISBN 978-1-4080-3229-9.
5. TENNENT, John. Guide to Cash Management. London : Publishshed by Profile Books Ltd., 2012. 211 s. ISBN 978-1-84668-597-2.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Interakcie finančného riadenia a platobnej politiky podniku v trhovom prostredí. Úloha platobnej politiky a treasury aktivít vo finančnom manažmente podniku. Teoretické aspekty riadenia peňažných prostriedkov v podniku a rozhodovanie o krátkodobých formách ich zhodnotenia v praxi.
2. Obchodné a platobné vzťahy podnikateľských subjektov. Stanovenie atribútov obchodných, dodacích a platobných podmienok v obchodných zmluvách. Medzinárodné pravidlá pre označenie dodacích podmienok a platobné metódy. Identifikácia rizikových faktorov v obchodných a platobných operáciách.
3. Možnosti efektívneho využitia nástrojov obchodného financovania v platobnom styku podnikov. Aplikácia bankových produktov obchodného financovania, účinok na elimináciu platobných rizík pri zabezpečení bezporuchových platobných vzťahov a ich dopad na finančné náklady podnikov.
4. Procesy spravovania hotovosti podniku bankou, systém koncentrácie hotovosti, optimalizácia peňažného cyklu. Využitie bankových služieb pri riadení a optimalizácii likvidity v prepojených skupinách podnikov cez cash pooling. Implementácia cash poolingingu v podnikoch a základné kritériá rozhodovania o centrálnom riadení hotovosti.
5. Platobné systémy a spoločná politika platobných služieb EÚ v kontexte európskej regulácie a legislatívy. Prevádzkovatelia a účastníci platobných systémov v členských štátoch EÚ. Pravidlá platobného systému a princípy vysporiadania platieb. TARGET2, TARGET2-Securities, SIPS. Dohľad nad fungovaním európskych platobných systémov.
6. Záonné povinnosti a práva pri poskytovaní a používaní platobných služieb podnikmi a spotrebiteľmi, podmienky porovnateľnosti poplatkov, podmienky presunov platobných účtov, štruktúra platobných operácií, autentifikácia používateľa platobných služieb, citlivé platobné údaje.
7. Kategórie poskytovateľov platobných služieb v platobnom systéme SR. Kompetencie bánk, platobných inštitúcií, inštitúcií elektronických peňazí, Štátnej pokladnice, Exportno-importnej banky, poštového podniku, NBS, ECB, poskytovateľov služieb informovania o platobnom účte, ktoré majú v bankovom povolení poskytovanie platobných služieb a zúčtovanie.
8. Význam všeobecných obchodných podmienok na trhu poskytovateľov platobných služieb. Náležitosti zmluvy o poskytnutí jednorazovej platobnej služby. Úloha poskytovateľa platobných iniciačných služieb. Kritériá rámcovej zmluvy medzi poskytovateľom a používateľom platobných služieb.
9. Záväzné záonné opatrenia účastníkov platobných služieb. Prevencia legalizácie príjmov z trestnej činnosti. Identifikácia neobvyklých obchodných operácií a úlohy povinných osôb finančných a nefinančných podnikov. Zákon o obmedzení platieb v hotovosti. Miera ochrany vkladov v EÚ.
10. Elektronické nástroje v platobných službách, elektronické peniaze, podmienky pre vydávanie elektronických peňazí a poskytovanie služieb inštitúciami elektronických peňazí. Zákon o dôveryhodných službách pre elektronické transakcie. Ochrana a dohľad nad elektronickým spracúvaním a uschovávaním údajov.
11. Riešenie rizikových situácií, podanie reklamácií a rozhodovanie sporov medzi používateľom a poskytovateľom platobných služieb prostredníctvom alternatívneho riešenia sporov. Ochrana údajov, informácií a dokladov týkajúcich sa používateľov platobných služieb a ich obchodných a platobných transakcií.

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 50

A	B	C	D	E	FX
28.0	34.0	26.0	12.0	0.0	0.0

Vyučujúci: Ing. Magdaléna Kubranová, 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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/ MVPB22904/22	Názov predmetu: Talent manažment – trendy v praxi
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 2	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % aktívna účasť na seminároch, 60 % vypracovanie a prezentácia projektu	
Pracovné zaťaženie študenta: 52 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 6 h, spracovanie záverečného projektu na skúšku 20 h)	
Výsledky vzdelávania: Hlavným cieľom je zvýšiť praktické porozumenie kľúčových oblastí talent manažmentu so zameraním na trendy a ich uplatnenie v praxi formou zopakovania a doplnenia teoretických vedomostí, riešenia praktických príkladov a tréningovania nadobudnutých zručností. Praktické zručnosti a kompetencie: <ul style="list-style-type: none">• Porozumenie trendov v oblasti talent manažmentu, požiadaviek v praxi a prístupov a metód, ktoré sa využívajú pri ich adresovaní, s výslednou schopnosťou študenta navrhnutia riešenia na 'mieru'• Rozvoj komunikačných zručností s ohľadom na rolu manažéra v spoločnosti s cieľom zvýšenia efektívnosti talent manažmentu• Prezentačné zručnosti Vedomosti: <ul style="list-style-type: none">• Pochopenie Business chemistry metódy a jej aplikácia v praxi• Osvojenie si spôsobov rozvíjania všímavosti v každodennom živote• Pochopenie výberového procesu kandidátov, vedomosť o vedení interview s kandidátom• Schopnosť pripraviť a zrealizovať onboardingový proces• Osvojenie si GROW koučingového modelu• Získanie vedomostí s ohľadom na podporu procesu učenia sa a rozvoja zamestnancov• Pochopenie analytických metód pri analýze dát v HR pre prijímanie informovaných manažérskych rozhodnutí.	
Stručná osnova predmetu: <ol style="list-style-type: none">1. Predstavenie a očakávania (bingo hra)2. Pochopenie samého seba a ostatných (business chemistry)3. Globálne trendy v oblasti ľudských zdrojov4. Všímavosť5. Výber talentu	

6. Rozvoj talentu a jeho onboarding
7. Growth mindset prístupu pri individuálnom rozvoji
8. Manažovanie výkonu –
9. Koučing
10. Benefit
11. Spojenie csr a benefitov
12. Analytika v HR
13. Prezentácie záverečných projektov

Odporúčaná literatúra:

1. 2021 Global Human Capital Trends – Deloitte Insights
2. Harvard Business Review – Reinventing Performance Management by Markus Buckingham and Ashley Goodall – April 2015
3. The essential guide to managing talent – Kaye Thorne and Andy Pellant

Sylabus predmetu:

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský, anglický

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 41

A	B	C	D	E	FX
60.98	31.71	7.32	0.0	0.0	0.0

Vyučujúci:

Dátum schválenia: 22.05.2022

Dátum poslednej zmeny: 23.05.2022

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPH FPM/ MVPD22906/22	Názov predmetu: Finančné procesy Henkel
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 4	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: účasť a aktivita na seminároch 40 %, záverečná prezentácia 60 %	
Pracovné zaťaženie študenta: 52 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 6 h, príprava na skúšku 20 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: • Komplexné pochopenie finančných procesov v nadnárodnej spoločnosti Kompetentnosť: • Prehľad a pochopenie jednotlivých aktivít v oblasti controllingu, účtovníctva, nákupu a obstarávania Zručnosť: • Prezentačné zručnosti • Orientovanie vo finančných procesoch • Výpočet finančných ukazovateľov	
Stručná osnova predmetu: BLOK 1-2: Controllingové aktivity v spoločnosti BLOK 3-4: Source To Pay (platby zo strany Henkel) BLOK 5-6: Order To Cash (platby zo strany zakazníkov) BLOK 7-8: General Accounting (účtovné aktivity v rámci čiastkových oblastí) BLOK 9-10: Finance Trade BLOK 11-13: Záverečné prezentácie študentov	
Odporúčaná literatúra: Interné materiály spoločnosti	
Sylabus predmetu:	
Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu: slovenský	
Poznámky:	
Hodnotenie predmetov	

Celkový počet hodnotených študentov: 37

A	B	C	D	E	FX
62.16	21.62	10.81	5.41	0.0	0.0

Vyučujúci:

Dátum schválenia: 22.05.2022

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.

INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPH FPM/ MVPD22907/22	Názov predmetu: Henkel: Ako sa robí HR?
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 2	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: účasť a aktivita na seminároch 40 %, záverečná prezentácia 60 %	
Pracovné zaťaženie študenta: 52 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 6 h, príprava na skúšku 20 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: • Poskytnúť prehľad o základných HR procesoch v medzinárodnej spoločnosti prostredníctvom teoretických aj praktických ukážok. Kompetentnosť: • Prezentácie • Prípadové štúdie • Ukážky fungovania interných systémov Zručnosť: • Lepšia orientácia v HR procesoch • Detailný prehľad o jednotlivých aktivitách v oblasti talent managementu, náboru, rozvoja zamestnancov, odmeňovania, zahraničnej mobility, motivácie a iných • Prezentačné zručnosti	
Stručná osnova predmetu: 1. HR procesy. 2. Interné systémy spoločnosti 3. Recruitment aktivity v medzinárodnej firme 4. Metódy náboru zamestnancov 5. Úspešný a neúspešný osobný pohovor 6. HR Business Partner 7. Zahraničná mobilita zamestnancov 8. Data management v HR a informačné systémy 9. Legislatívne požiadavky 10. Životný cyklus tímu 11. Budovanie značky zamestnávateľa 12. Riadenie vzdelávania zamestnancov	

13. Záverečné prezentácie študentov					
Odporúčaná literatúra: Interné materiály spoločnosti					
Sylabus predmetu:					
Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu: slovenský					
Poznámky:					
Hodnotenie predmetov Celkový počet hodnotených študentov: 42					
A	B	C	D	E	FX
95.24	4.76	0.0	0.0	0.0	0.0
Vyučujúci:					
Dátum schválenia: 22.05.2022					
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 Blšťáková, PhD., garant prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD.					

INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MVPE22902/22	Názov predmetu: Kurz podnikateľských zručností
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 2	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % písomné zadania, 60 % kombinovaná skúška, prezentácia	
Pracovné zaťaženie študenta: 104 hodín (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 14 h, príprava na priebežné hodnotenie a prípadové štúdie 32 h, príprava na skúšku 32 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Nadobudnutie teoretických a praktických vedomostí o založení a prevádzke vlastného podniku. Prehĺbenie vedomostí v oblasti marketingu, daní, financií a legislatíve. Učenie sa z praktických skúseností lektorov. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• Zorientovanie sa v legislatívnom prostredí SR v oblasti podnikania. Získanie kompetencií v daňovej oblasti.• Kompetencie na prípravu marketingového plánu a vykonania prieskumu trhu.• Využitie kreativity pri založení vlastného podnikania. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• Založenie vlastného podniku.• Príprava zakladateľského rozpočtu a plánu peňažných tokov na začatie podnikania a prekonania hladovej fázy podnikania.• Zručnosti v oblasti biznis protokolu a podnikateľskej etikety.	
Stručná osnova predmetu: Tematické vymedzenie cvičení: <ol style="list-style-type: none">1. Biznis zručnosti2. Príprava podnikateľského plánu3. Špecifické právne zručnosti4. Finančné zručnosti5. Zakladateľský rozpočet a plán peňažných tokov6. Formy financovania podnikania7. Účtovné zručnosti8. Odvodové zručnosti	

9. Marketingové zručnosti
10. Biznis protokol
11. Podnikateľská etiketa
12. Komunikačné zručnosti
13. Prezentácia, diskusia

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANNOVÁ, Anna. Podnik a podnikanie. Bratislava : Sprint2, 2014. 214 s. ISBN 978-80-8971-004-1.
2. KOTLER, Philip - KELLER, Kevin L. 2017. Marketing management. 2017. ISBN 978-0-13-385646-0.
3. MAJTÁN, Štefan a kol.: Odbytová stratégia. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint2, 2013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3.
4. MARCUS, Alfred A – HARGRAVE, Timothy J. Managing Business Ethics: Making Ethical Decisions. London : SAGE Publications, 2020. 448 s. ISBN 978-1-50638-859-5.

Doplňková literatúra:

1. MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ, Daniela. Podnikové hospodárstvo pre manažérov. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. 272 s. ISBN 9788057100355.

Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Biznis zručnosti
2. Príprava podnikateľského plánu
3. Špecifické právne zručnosti
4. Finančné zručnosti
5. Zakladateľský rozpočet a plán peňažných tokov
6. Formy financovania podnikania
7. Účtovné zručnosti
8. Odvodové zručnosti
9. Marketingové zručnosti
10. Biznis protokol
11. Podnikateľská etiketa
12. Komunikačné zručnosti
13. Prezentácia, diskusia

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 18

A	B	C	D	E	FX
100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Vyučujúci:

Dátum schválenia: 22.05.2022

Dátum poslednej zmeny: 23.05.2022

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MVPE22903/22	Názov predmetu: Finančné poradenstvo a finančné sprostredkovanie
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 2	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % priebežné zadania, 60 % písomná skúška	
Pracovné zaťaženie študenta: 52 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre a samoštúdium 6 h, príprava na skúšku 20 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Komplexný prehľad finančných produktov určených pre bežného spotrebiteľa finančných služieb• Prehľad finančných produktov určených pre privátnu klientelu• Pripravenosť na samostatné rozhodovanie pri výbere finančných produktov• Dostatočná úroveň finančnej gramotnosti pre kúpu bežných finančných produktov• Racionálne rozhodovanie pri selekcii ponuky finančných inštitúcií• Stanovovanie kritérií konečného výberu,• Zostavenie osobného finančného plánu• Nastavenie finančného produktu podľa vlastných potrieb• Osvojenie postupov pri predaji a nákupe finančných produktov a systémov práce ich distribúcie. Kompetentnosť : <ul style="list-style-type: none">• Efektívne využívať podstatné informácie z ponúk produktov finančných inštitúcií,• Charakterizovať a zmysluplne nastaviť relevantné parametre finančných produktov• Zorientovanie sa v systéme práce a fungovania sprostredkovania finančných produktov, jeho základných znakov, cieľoch, formách združení a právnych formách podnikania• Racionálne riešiť bežné i netradičné situácie pri tvorbe a realizácii finančného plánu Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• Identifikovať spôsoby predaja, s ktorými je spotrebiteľ bežne konfrontovaný v praxi.• Interpretovať špecifiká poskytovateľa alebo sprostredkovateľa finančného produktu• Analyzovať ponuky pozostávajúce z finančných produktov do osobného finančného plánu• Vykonať základné analýzy a komparáciu v oblasti investícií, vkladov, úverov, poistenia a dôchodkového sporenia	
Stručná osnova predmetu: <ol style="list-style-type: none">1. Legislatívne vymedzenie finančného poradenstva a finančného sprostredkovania,2. História distribúcie finančných produktov, Aktuálna situácia na trhu	

3. Poistenie a zaistenie – neživotné poistenie
4. Poistenie a zaistenie – životné poistenie
5. Kapitálový trh – jednorazové a pravidelné investovanie
6. Kapitálový trh – akciový a dlhopisový trh
7. Kapitálový trh – investičný trojuholník, garančné schémy, inflácia
8. Dôchodkové sporenie – II. a III. dôchodkový pilier, individuálne sporiace schémy
9. Osobná finančná analýza a finančné plánovanie – potreby a požiadavky klienta
10. Osobná finančná analýza – identifikácia potrieb a požiadaviek klienta – praktický príklad
11. Úvery – základné parametre, splátkové plány a ich vplyv na finančný plán
12. Riešenie otázky vlastného bývania
13. Dohľad nad finančným trhom – úloha Národnej banky Slovenska na trhu

Odporúčaná literatúra:

1. Zákon o finančnom poradenstve a finančnom sprostredkovaní č.186/2009 z. z.v znení neskorších predpisov
2. Zákon o sprostredkovaní poistenia a sprostredkovaní zaistenia č. 340/2005 v znení neskorších predpisov
3. Zákon o Národnej banke Slovenska č. 566/1992 z. z. v znení neskorších predpisov
4. Zákon o ochrane spotrebiteľa č. 250/2007 z. z. v znení neskorších predpisov
5. Zákon o bankách č.483/2001 z.z. v znení neskorších predpisov
6. Zákon o ochrane vkladov 118/1996 z. z. v znení neskorších predpisov
7. Zákon o poisťovníctve 39/2015 z. z. v znení neskorších predpisov
8. Zákon o povinnom zmluvnom poistení č. 381/2001 z. z. v znení neskorších predpisov
9. Zákon o starobnom dôchodkovom sporení č. 43/2004 z. z. v znení neskorších predpisov
10. Zákon o doplnkovom dôchodkovom sporení č. 650/2004 z. z. v znení neskorších predpisov
11. Zákon o kolektívnom investovaní č. 203/2011 z.z. v znení neskorších predpisov
12. Zákon o spotrebiteľských úveroch č. 129/2010 z. z. v znení neskorších predpisov
13. Zákon o stavebnom sporení č. 310/1992 z.z. v znení neskorších predpisov
14. Zákon o burze cenných papierov č. 429/2002 z. z v znení neskorších predpisov
15. Zákon o dlhopisoch č. 530/1990 z.z. v znení neskorších predpisov
16. Zákon o cenných papieroch č. 566/2001 Z. z. v znení neskorších predpisov
17. Zákon zmenkový a šekový č. 191/1950 z.z. v znení neskorších predpisov
18. Zákon o dani z príjmu č. 595/2003 z. z. v znení neskorších predpisov
19. Zákon o platobnom styku č. 510/2002 z.z. v znení neskorších predpisov
20. Zákon o platobných službách č. 492/2009 z.z. v znení neskorších predpisov
21. Zákon o konkurze a reštrukturalizácii č. 7/2005 Z. z. v znení neskorších predpisov

Doplnková literatúra:

1. Baláž, Vladimír, Riziko a neistota: Úvod do behaviorálnej ekonómie a financií, Bratislava, VEDA, 2009. 451 s. ISBN 9788022410823
2. Piketty, Thomas, Kapitál: v 21. storočí, Bratislava, Ikar, 2015, 752 s. ISBN 9788055142487
3. Housel, Morgan, Psychológia peňazí: Nadčasové lekcie o bohatstve, chamtivosti a šťastí, Bratislava, Aurora, 2021. 256 s. ISBN 9788097372712
4. Bačová, Viera, Rozhodovanie a usudzovanie, Bratislava, Ústav experimentálnej psychológie, 2010. 207 s. ISBN 978-80-88910-30-5
5. Chovan, Pavel, Poisťovníctvo v kocke, Bratislava, Slovenská asociácia poisťovní, 2006. 359 s. ISBN 8096741012
6. Černožský, Jan - Teplý, Petr, Základy financií, Praha, Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-7463-3
7. Tyl, Tomáš, 10 zpusobu, jak se (ne)nechat připravit o peníze, Praha, Grada Publishing, 2013, 224 s. ISBN 9788024744674

8. Syrový, Peter – Tyl, Tomáš, Osobní finance: Řízení financí pro každého, 2. vyd., Praha, Grada Publishing, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4832-0
9. Ulčin, Petr, Jak prodávat, aby od vás kupovali, Praha, Grada Publishing, 2016, 176 s. ISBN 978-80-247-5727-8
10. Karpiš, Juraj, Ako na zlato: Peniaze pre neveriacich, Bratislava, Bajkal, 2021, 144 s. ISBN 978-80-99975-06-5

Sylabus predmetu:

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

Slovenský

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 42

A	B	C	D	E	FX
78.57	19.05	0.0	0.0	2.38	0.0

Vyučujúci: Ing. Pavel Škriniar, PhD., MBA

Dátum schválenia: 22.05.2022

Dátum poslednej zmeny: 23.05.2022

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MVPE22904/22	Názov predmetu: Finančné riadenie podniku - prípadové štúdie
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 2	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % aktívna účasť pri riešení úloh zadaných v jednotlivých prípadových štúdiách, 60 % skúška (kolokvium)	
Pracovné zaťaženie študenta: 52 h (26 h účasť na seminároch, príprava na semináre, 26 h príprava na semináre a riešenie prípadových štúdií)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosti: - Komplexné pochopenie finančných procesov podniku - prepojenie strategickej a operatívnej úrovne. - Komplexná analýza externých a interných faktorov ovplyvňujúcich finančné riadenie podniku. Zručnosti: - Schopnosť identifikovať finančné problémy a orientácia v produktoch. - Schopnosť uplatňovať rôzne nástroje pri finančnom riadení. Kompetentnosť: - Využitie analytického a kritického myslenia pri hodnotení vybraných stránok financovania podnikov. - Navrhovať riešenia, založené na výsledkoch interných analýz a súčasne zohľadnenia externých produktov.	
Stručná osnova predmetu: 1. Financie a stratégia firmy 2. Financie a digitalizácia 3. Informačné technológie - integrálna súčasť práce finančného manažéra 4. Riadenie podnikových rizík (1) - opatrenia proti praniu peňazí a kybernetická bezpečnosť podniku 5. Riadenie podnikových rizík (2) - úloha poistenia 6. Právny rámec práce finančného manažéra 7. Finančná analýza firmy – finančné ukazovatele 8. Finančná analýza firmy – využitie verejne dostupných údajov o podnikateľských subjektoch na získanie komplexného obrazu o finančnej situácii firmy	

9. Finančné rozhodovanie a rozhodovanie reálnej podnikovej praxi
10. Praktické aspekty finančného plánovania, ako správne porozumieť finančným výkazom, ako optimalizovať zdroje financovania
11. Riadenie pohľadávok a platobná morálka zákazníkov
12. Stratégia a aktívne riadenie pohľadávok, výber medzi tlakom na zaplatenie a udržaním zákazníka
13. Náklady vymáhania pohľadávok, špecifiká vymáhania zahraničných pohľadávok

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra

1. BIKÁR, M. – KMEŤKO, M. – POLEDNÁKOVÁ, A. 2016. Medzinárodný finančný manažment. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4254-8
2. SLÁVIK, Š. 2013. Strategický manažment. Bratislava : Sprint 2, 2013. ISBN 978-80-8939-396-1.
3. MAJDUCHOVÁ, H. a kol. 2018, Podnikové hospodárstvo, Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-806-5
4. GRANČIČOVÁ, K. a kol. 2013. Odbytová stratégia. Praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3592-2
5. MARKOVIČ, P. a kol. 2007. Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov. Bratislava : IURA EDITION, 2007. ISBN 978-80-8078-132-3.
6. HVOŽDAROVÁ, J. – SAPARA, J. – UŽÍK, J. 2012. Konsolidovaná účtovná závierka. Zostavenie a analýza. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3509-0

Doplnková literatúra:

1. HANZELKOVÁ, A. – KAŘKOVSKÝ, M. – ODEHNALOVÁ, D. – VYKYPĚL, O. 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha : C. H. BECK, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
2. HARUMOVÁ, A. 2011. Finančné riadenie holdingu. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint dva, 2011. ISBN 978-80-89393-64-0.
3. HORNICKÁ, R. a kol. 2012. Konsolidácia účtovnej závierky v príkladoch. 2012. Bratislava : IURA EDITION, 2012. ISBN 978-80-8078-452-2..
4. HVOŽDAROVÁ, J. 2009. Konsolidácia účtovnej závierky a jej analýza. Praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2804-7.
5. KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. Informačný systém podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2286-1.
6. MAJTÁN, Š. a kol. 2013. Odbytová stratégia. Bratislava : Sprint 2, 2013. ISBN 978-80-89393-92-3.
7. SLÁVIK, Š. 2012. Manažment zmien. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012.
8. SZARKOVÁ, M. 2011. Komunikácia v manažmente. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3251-8.
9. SZARKOVÁ, M. 2007. Komunikácia podniku s externým prostredím. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007.
10. THOMASOVÁ, E. 2013. Organizovanie. Teória a prax organizovania podniku. Bratislava : Sprint 2, 2013, ISBN 978-80-89393-93-0.
11. TÖPFER, A. 2008. Six Sigma. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1766-8.
12. TUMPACH, M. 2006. Medzinárodné štandardy pre zostavenie účtovnej závierky IFRS/IAS. Bratislava : IURA EDITION, 2006. ISBN 978-80-8078-72-2.
13. RUGMAN, A.M. - COLLINSON, S. 2012. International Business (6th edn), Harlow: FT Prentice-Hall
14. MCGEE, J. - THOMAS, H. - WILSON, D. 2010. Strategy: Analysis and Practice (2nd edn), Maidenhead: McGraw-Hill

Sylabus predmetu:

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu: slovenský					
Poznámky:					
Hodnotenie predmetov Celkový počet hodnotených študentov: 32					
A	B	C	D	E	FX
50.0	31.25	3.13	12.5	3.13	0.0
Vyučujúci: Ing. Jakub Lukáč, PhD.					
Dátum schválenia: 22.05.2022					
Dátum poslednej zmeny: 23.05.2022					
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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KPF FPM/ MVPE22905/22	Názov predmetu: IBM Finančné centrá
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 2	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: 40 % písomné zadania, 60 % kombinovaná skúška, prezentácia	
Pracovné zaťaženie študenta: 104 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 14 h, príprava na priebežné hodnotenie a prípadové štúdie 32 h, príprava na skúšku 32 h)	
Výsledky vzdelávania: Vedomosť: <ul style="list-style-type: none">• Zvýšenie povedomia o kľúčových oblastiach financií a manažmentu v medzinárodnom finančnom centre nadnárodnej koreporácie. Pochopenie potreby všeobecného prehľadu o fungovaní v spoločnosti v návaznosti na rôzne vnútropodnikové ukazovatele a ich využitie pri tvorbe rozhodnutí. Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none">• Kombinácia praktických zručností pri práci s dátami, analytických a prezentačných schopností. Získavanie informácií z verejne prístupných zdrojov, ich zhodnotenie a analýza.• Využitie kritického myslenia založeného na racionálnom uvažovaní na základe poskytnutých informácií. Využitie existujúce teoretické poznatky na príkladoch z praxe nadnárodnej spoločnosti.• Navrhnuť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na zvýšenie efektívnosti podnikových činností. Jasná a stručná komunikácia výsledkov a odporúčaní. Zručnosť: <ul style="list-style-type: none">• Interpretovať a analyzovať rentabilitu jednotlivých zložiek sortimentu na základe objemu, skladby a marže výrobkov.• Interpretovať životný cyklus kontraktu od podpísania zmluvy po kvantifikáciu výnosov počas trvania kontraktu. Vykonať základné analýzy v oblasti predpovede výnosov• Vykonať základné analýzy kategorizácie nákladov v rámci výkazu ziskov a strát. Interpretovať typy výnosov a nákladov• Vykonať základné podnikové analýzy v oblasti cenotvorby• Pripraviť a prezentovať tzv 'Executive summary' pre manažment spoločnosti	
Stručná osnova predmetu: IBM základné informácie a strategické zameranie 2. Analýza hlavných finančných ukazovateľov	

3. Objem predaja / mix produktov / marža a ich vplyv na rozhodovanie (Prípadová štúdia)
4. Finančný plán organizačnej zložky
5. Plán výnosov a nákladov pre produkty a regióny (Prípadová štúdia)
6. Životný cyklus kontraktu od podpisu po plnenie zmluvy
7. Odhad výnosov počas plnenia zmluvy, vytvorenie plánu výnosov (Prípadová štúdia)
8. Ciele a úlohy oddelenia cenotvorby (Pricing)
9. Základné princípy cenotvorby (Prípadová štúdia)
10. Finančné riadenie spoločnosti
11. Prezentácia prípadových štúdií, diskusia
12. Prezentácia prípadových štúdií, diskusia
13. Prezentácia prípadových štúdií, diskusia

Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra

1. BIKÁR, M. – KMEŤKO, M. – POLEDNÁKOVÁ, A. 2016. Medzinárodný finančný manažment. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4254-8
 2. SLÁVIK, Š. 2013. Strategický manažment. Bratislava : Sprint 2, 2013. ISBN 978-80-8939-396-1.
 3. MAJDUCHOVÁ, H. a kol. 2018, Podnikové Hospodárstvo, Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-806-5
 4. GRANČIČOVÁ, K. a kol. 2013. Odbytová stratégia. Praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3592-2
 5. MARKOVIČ, P. a kol. 2007. Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov. Bratislava : IURA EDITION, 2007. ISBN 978-80-8078-132-3.
 6. HVOŽDAROVÁ, J. – SAPARA, J. – UŽÍK, J. 2012. Konsolidovaná účtovná závierka. Zostavenie a analýza. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3509-0
- Doplňková literatúra:
1. HANZELKOVÁ, A. – KAŘKOVSKÝ, M. – ODEHNALOVÁ, D. – VYKYPĚL, O. 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha : C. H. BECK, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
 2. HARUMOVÁ, A. 2011. Finančné riadenie holdingu. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint dva, 2011. ISBN 978-80-89393-64-0.
 3. HORNICKÁ, R. a kol. 2012. Konsolidácia účtovnej závierky v príkladoch. 2012. Bratislava : IURA EDITION, 2012. ISBN 978-80-8078-452-2..
 4. HVOŽDAROVÁ, J. 2009. Konsolidácia účtovnej závierky a jej analýza. Praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2804-7.
 5. KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. Informačný systém podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2286-1.
 6. MAJTÁN, Š. a kol. 2013. Odbytová stratégia. Bratislava : Sprint 2, 2013. ISBN 978-80-89393-92-3.
 7. SLÁVIK, Š. 2012. Manažment zmien. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012.
 8. SZARKOVÁ, M. 2011. Komunikácia v manažmente. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3251-8.
 9. SZARKOVÁ, M. 2007. Komunikácia podniku s externým prostredím. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007.
 10. THOMASOVÁ, E. 2013. Organizovanie. Teória a prax organizovania podniku. Bratislava : Sprint 2, 2013, ISBN 978-80-89393-93-0.
 11. TÖPFER, A. 2008. Six Sigma. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1766-8.
 12. TUMPACH, M. 2006. Medzinárodné štandardy pre zostavenie účtovnej závierky IFRS/IAS. Bratislava : IURA EDITION, 2006. ISBN 978-80-8078-72-2.
 13. RUGMAN, A.M. - COLLINSON, S. 2012. International Business (6th edn), Harlow: FT Prentice-Hall

14. MCGEE, J. - THOMAS, H. - WILSON, D. 2010. Strategy: Analysis and Practice (2nd edn), Maidenhead: McGraw-Hill

Sylabus predmetu:

Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský, anglický

Poznámky:

Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 33

A	B	C	D	E	FX
72.73	27.27	0.0	0.0	0.0	0.0

Vyučujúci: doc. Ing. Marián Smorada, PhD.

Dátum schválenia: 22.05.2022

Dátum poslednej zmeny: 23.05.2022

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

Vysoká škola: Ekonomická univerzita v Bratislave	
Fakulta: Fakulta podnikového manažmentu	
Kód predmetu: KM FPM/MVP22900/22	Názov predmetu: Praktická stáž II.
Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností: Forma výučby: Cvičenie Odporúčaný rozsah výučby (v hodinách): Týždenný: 2 Za obdobie štúdia: 26 Metóda štúdia: prezenčná	
Počet kreditov: 2	
Odporúčaný semester/trimester štúdia: 4.	
Stupeň štúdia: II.	
Podmieňujúce predmety:	
Podmienky na absolvovanie predmetu: Potvrdenie o absolvovaní praktickej stáže v podniku; Vypracovanie Správy z praktickej stáže; Záverečný hodnotiaci pohovor	
Pracovné zaťaženie študenta: 52 h (účasť na stáži v podniku – 48 h, spracovanie záverečnej správy – 2 h, záverečný pohovor 2 h)	
Výsledky vzdelávania: 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).	
Stručná osnova predmetu: 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.	
Odporúčaná literatúra:	
Sylabus predmetu: 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: 69

A	B	C	D	E	FX
81.16	15.94	2.9	0.0	0.0	0.0

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