

1. Vedenie ľudí porovnať 2 postupy:

Autoritatívny resp. autokratický

- + presadzovanie vôle a názorov manažéra

Demokratický resp. konzultatívny alebo participatívny

- + ústretový prístup manažéra, obojsmerná komunikácia

Voľný štýl vedenia

- + založený na voľnosti zamestnancov

2. Subjekt a objekt kontroly:

Je charakterizovaný *vstupmi* a *výstupmi*, ktoré majú *informačný charakter*.

Vstupy: ● okolie (normy, vyhlášky, smernice)

- sústava podnikových plánov
- príkazy manažérov
- skutočný priebeh procesov

Výstupy:

- hlásenia (opisujú priebeh kontrolovaných procesov)
- opatrenia (smerujú k odstráneniu odchýlok)

Subjekt:

Manažéri sú povinní vykonávať kontrolu :

- Vlastných príkazov a rozhodnutí
- Vnútorných noriem podniku
- Smerníc a príkazov
- Rôznych iných právnych predpisov

Táto kontrola smeruje ku:






- Kontrole technických výrobných systémov (*Kontrola ich chodu, funkcie, kvality operácií a vyrábaných dielov*)
- Kontrole spolupracovníkov (*Vzájomná kontrola*)
- Seba samých (*Sebakontrola*)

Objekt: *Ide o objekty , na ktoré sa kontrolná činnosť v podnikoch zameriava.*



- Predmetom vrcholovej úrovne riadenia je :
 - Napĺňanie prijatej filozofie riadenia
 - Dosahovanie stratégie podniku
 - Výsledok hospodárenia
- Predmetom strednej úrovne riadenia je :
 - Kontrola špeciálnych činností
 - Priebehom jednotlivých procesov
 - Fungovanie podnikových systémov
- V rámci skúmania kontrolných činností sú rôzne objekty kontroly , medzi ktoré patria :
 - Ľudský faktor , jeho plnenie úloh a povinností
 - Ciele a úsilia objektov kontroly
 - Stavy a deje objektov kontroly
 - Používané prostriedky a spôsob ich použitia
 - Činitele , ktoré ovplyvňujú ciele a výsledky objektov , ich voľba a množstvo

3. Fázy rozhodovania:


1. Diagnostická Fáza

-  Identifikovanie problému
-  Stanovenie cieľa
-  Zber informácií
-  Určenie kritérií
-  Zhodnotenie východiskového stavu


2. Analytická Fáza

-  Analýza a tvorba alternatív
-  Hodnotenie alternatív

3. Optimalizačná Fáza

-  Výber optimálnej alternatívy riešenia podľa zvolených kritérií.

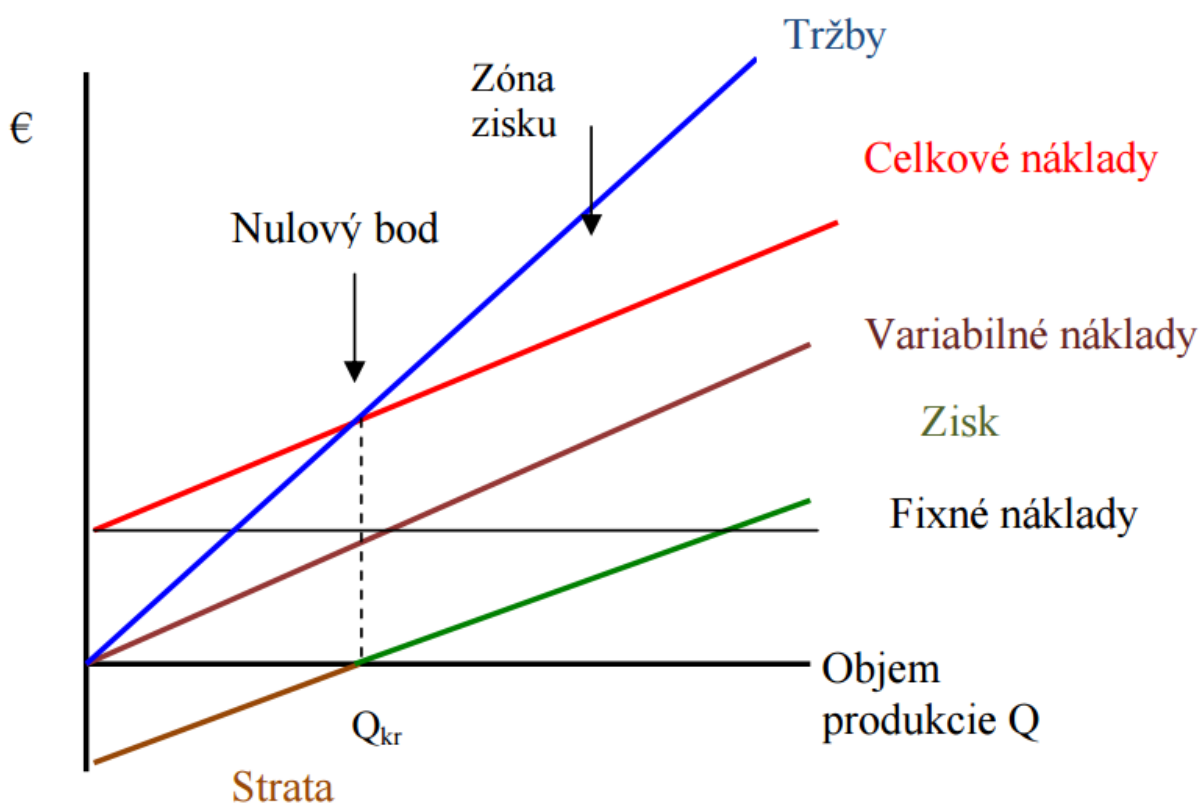
4. Realizačná Fáza

-  Implementácia vybranej alternatívy

4. Čo je podnikanie :

Je to cieľavedomá činnosť za účelom zisku, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť.

5. Nulový bod-definícia:



6. Transformačný proces podniku:

Poslaním transformačného procesu podniku je premeniť (zhodnotiť) vstupy na trhom žiadané výstupy. Úlohou podniku je zabezpečovať transformáciu vstupov na výstupy v rôznych formách. Tento transformačný proces označujeme aj ako výrobu, ktorej výsledkom sú výrobky, služby, informácie atď.

7. Rozdiel medzi cudzím a vlastným zdrojom financií:

Cudzie: Patria sem rezervy, dlhodobé záväzky, krátkodobé záväzky, bankové úvery. Riešenie problému pomocou cudzieho kapitálu.

Vlastné: Patria sem vlastné imanie, kapitálové fondy, fondy zo zisku, výsledok hospodárenia minulých rokov. Sú to financie ktoré sú isté, nie si zadlžený.

8. Popis autoritatívneho (autokratického) manažéra-výhody nevýhody:

- presadzovanie vôle a názorov manažéra za pomoci strachu, psychického nátlaku
- + rýchle vyriešenie problému

9. Vonkajšie okolie podniku:

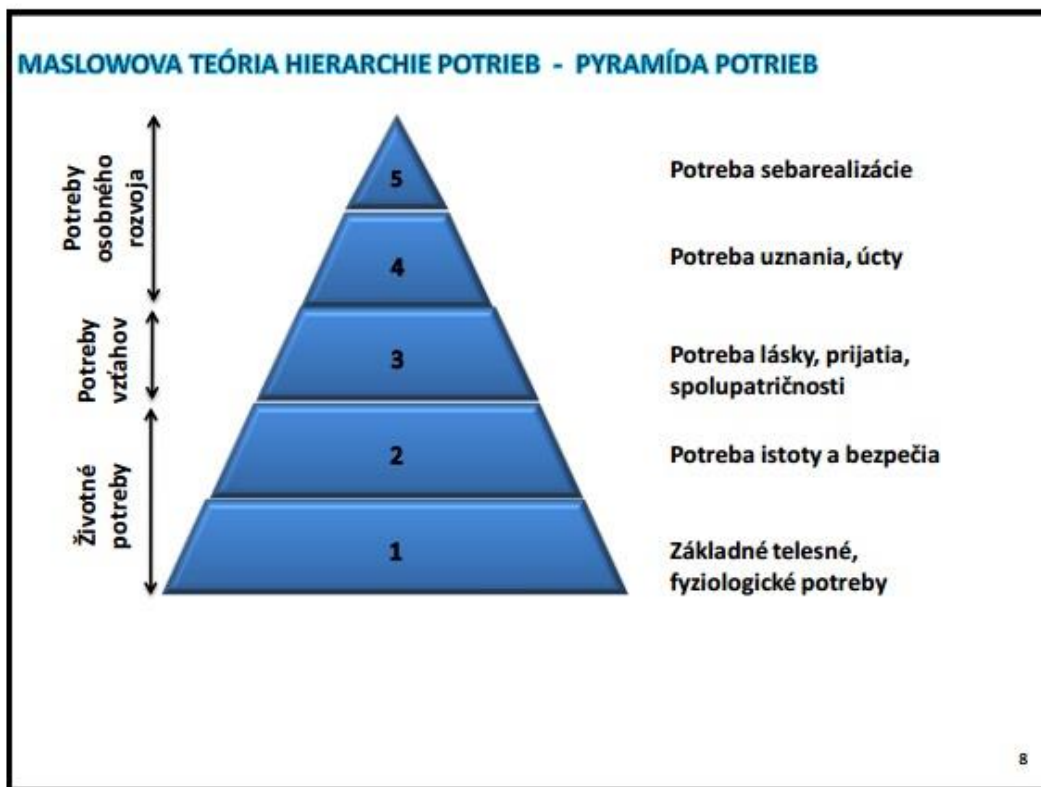
*Medzi najdôležitejšie **priame vonkajšie vplyvy** patria:*

- **zákazníci** – ich požiadavky a prania musí podnik uspokojovať,
- **konkurenti** – voči nim musí podnik dosahovať konkurenčnú výhodu,
- **dodávatelia** – dodávajú podniku potrebné zdroje,
- **ľudské zdroje** – predstavujú významný zdroj pracovných síl.

*Medzi najvýznamnejšie **nepriame vonkajšie vplyvy** patria:*

- **technológia** - zahŕňa všetky znalosti a vedomosti o tom, ako robiť „veci“,
- **ekonomické prostredie** - sledovať a analyzovať vývoj makroekonomických ukazovateľov
- **politika a legislatíva** - regulovať činnosť podnikov
- **kultúrne a sociálne vplyvy** - výrazne môžu ovplyvňovať správanie podnikov
- **medzinárodné vplyvy** - potreby a prania zahraničných trhov, konkurencieschopnosť

10. **Maslowova pyramída-charakteristika:**



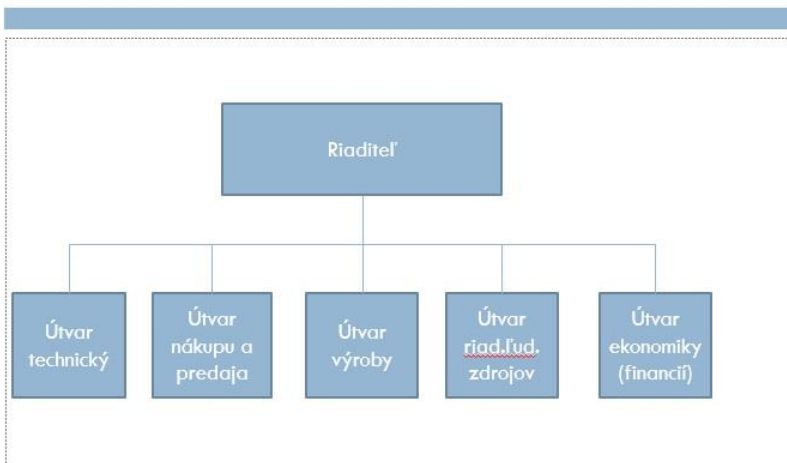
11. **Organizačné štruktúry riadenia podniku (OŠR):**

Nepriame:

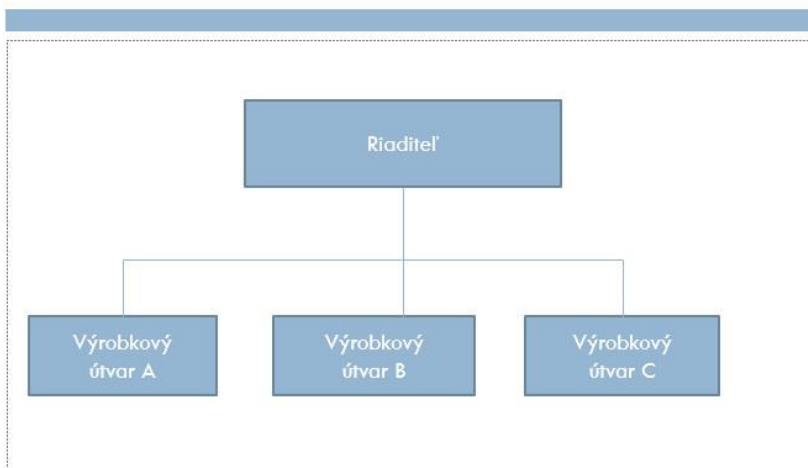
- a.) konfigurácia – široké a vysoké
- b.) spôsob organizačného členenia – objektové a funkčné
- c.) del'ba rozhodovacej právomoci – centralizované a decentralizované
- d.) druhy útvarov a usporiadanie vzťahom medzi nimi:
 - 1. líniové – má právo prikazovať a rozhodovať
 - 2. štábne – nemá právo prikazovať a rozhodovať
 - 3. projektové – má právo prikazovať, obmedzené právomoc
 - 4. rozdelenie podľa OŠR:
 - 1. líniové
 - 2. štábne
 - 3. kombinované – líniovo štábne a cieľovo programové : a tie sú projektové a maticové
- e.) podľa formalizácie – formalizované a neformalizované

Priame: konkurencia, zákazníci, dodávatelia a ľudské zdroje

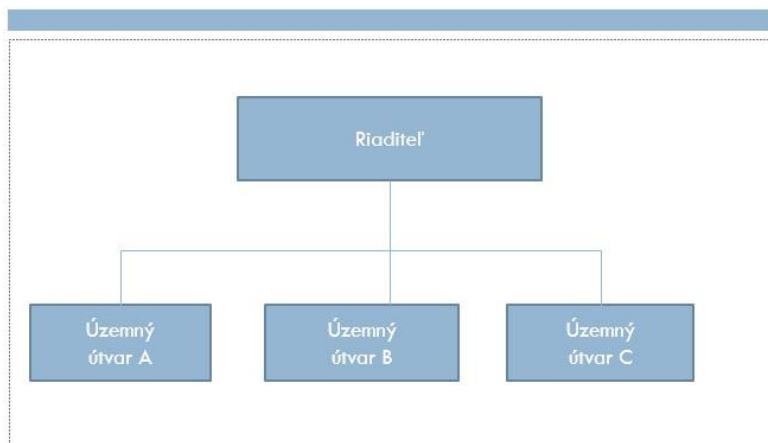
Funkcionálny model organizačnej štruktúry riadenia



Výrobný model organizačnej štruktúry riadenia



Územný model organizačnej štruktúry riadenia



Funkcionálna organizačná štruktúra riadenia

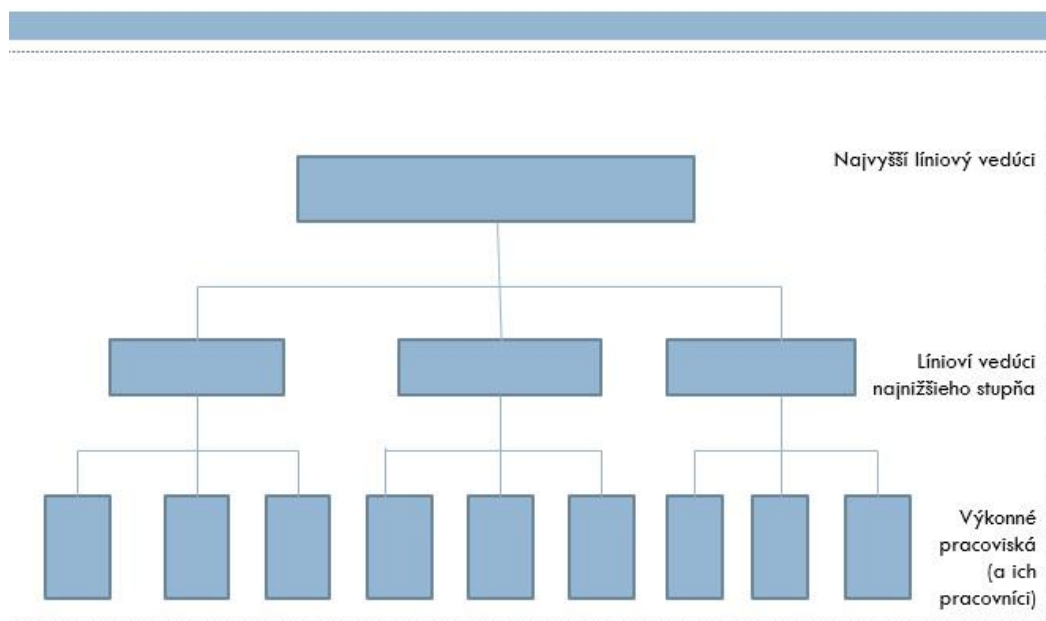
- ☐ Charakterizuje ju rozdelenie organizácie na útvary, v ktorých sa zoskupujú rovnaké alebo príbuzné funkcie
- ☐ Výhody:

- ▣ Zabezpečuje dôslednú deľbu práce podľa činností
- ▣ Umožňuje jednotnosť riadenia príslušnej funkcie
- ▣ Vytvára dobré predpoklady na unifikáciu vykonávaných prác
- Nevýhody:
 - ▣ Treba zabezpečiť úzku vzájomnú súčinnosť medzi útvarmi
 - ▣ Vyžaduje koordináciu najvyšším vedúcim

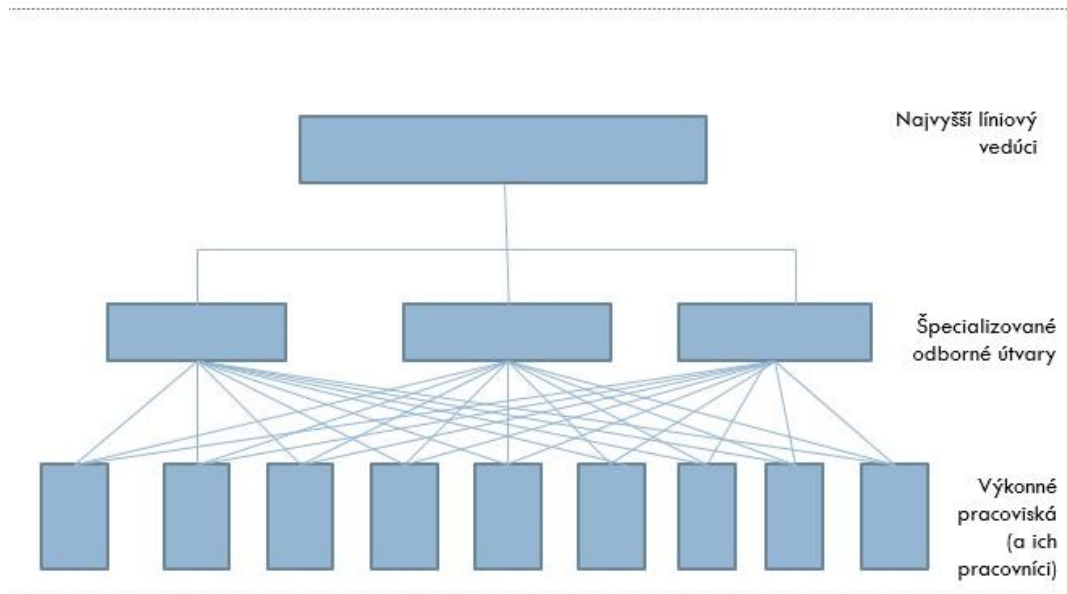
Objektová organizačná štruktúra riadenia

- Organizácia sa člení na útvary podľa objektov, najmä podľa výrobkov a územia
- Výhody:
 - ▣ Útvary sú relatívne uzavreté a navzájom od seba nezávislé
 - ▣ Umožňuje decentralizáciu rozhodovania v organizácii
 - ▣ Zrýchľuje sa reakcia na zmeny dopytu a prispôsobivosť organizácie
- Nevýhody:
 - ▣ Väčšie požiadavky na líniových vedúcich
 - ▣ Sťažuje koordináciu a unifikáciu rovnakých činností
- **Základné typy organizačnej štruktúry riadenia**

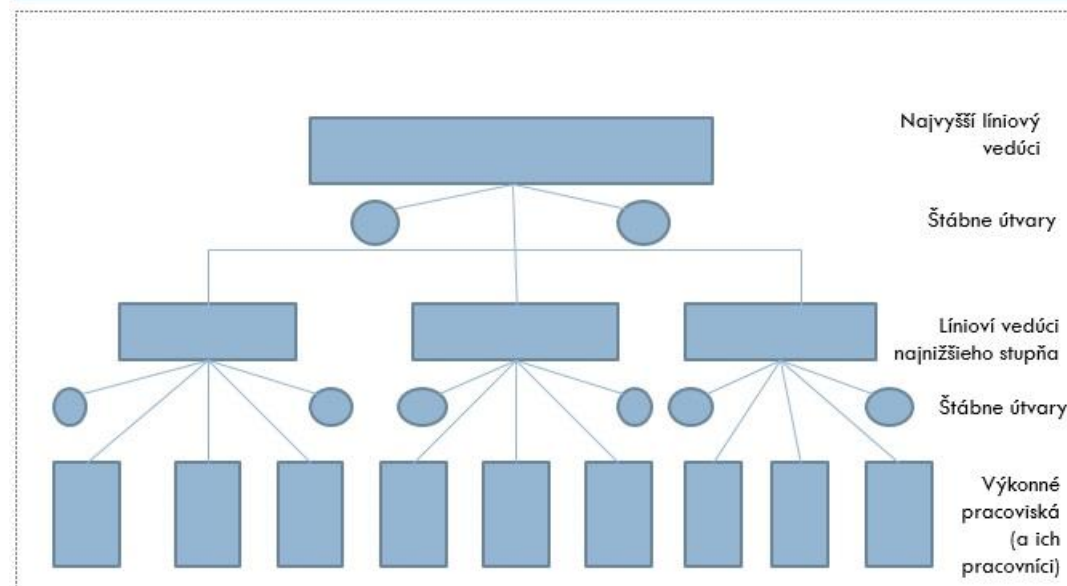
Líniová organizačná štruktúra



Funkčná organizačná štruktúra



Líniovo-štábná organizačná štruktúra riadenia



12. Priame a nepriame dane a konkrétne 2 príklady:

Priame: daň z príjmu a z majetku, nehnuteľností, za psov

Nepriame: spotrebiteľské dane (daň z alkoholu, cigariet), DPH

13. Procesy v podniku a jeho činitele:

Nákup, predaj a výroba – popísať

14. Rozdiel medzi bankovým úverom a lízingom:

Bankový úver: úrok sa pripisuje zo zostatkovej ceny (anuita, istina)

Úver alebo **kredit** je poskytnutie peňažných prostriedkov zo strany jednej osoby (tzv. veriteľa) do určitej sumy v prospech inej osoby (tzv. dĺžníka) s podmienkou, že dĺžník poskytnuté peňažné prostriedky (presnejšie: peňažné prostriedky v rovnakej nominálnej hodnote) po čase vráti a prípadne aj zaplatí úroky alebo inú náhradu.

Lízing: Na začiatku splácania sa zaplatí akontácia, t.j. 20% z obstarávacej ceny a následne na to sa rozpočítajú rovnomerne splátky lízingu na počet rokov.

15. Rozdiel medzi obežným a neobežným majetkom:

Obežný: Poznáme krátkodobý finančný, pohľadávky, zásoby (tovar, peniaze na ceste, peňažná hotovosť a materiál do 1700€)

Neobežný: DHM – stavby, pozemok, DNM – softvér, know-how, DFM – cenné papiere

16. Kroky plánovania:

Definovanie cieľov

Generovanie a vyhodnotenie možností

Identifikácia činností

Zoradenie činností

Zaistenie zdrojov

Vyhodnotenie návrhu plánu

Príprava harmonogramu plánu

Kontrola

17. Porovnaj podvojné a jednoduché účtovníctvo

Rozdiely	Jednoduché účtovníctvo	Podvojné účtovníctvo
Účtovné knihy používané pri vedení účtovníctva	peňažný denník, kniha pohľadávok, kniha záväzkov.	denník (účtovné prípady zaznamenané v časovom slede), hlavná kniha (účtové prípady zaznamenané vecne a systematicky)
Účtovný zápis	jednoduchý účtovný zápis	podvojný účtovný zápis
Výkazy pri zostavovaní účtovnej závierky	účtovná závierka v jednoduchom účtovníctve (výkaz o príjmoch a výdavkoch, výkaz o majetku a záväzkoch)	účtovná závierka podnikateľov v podvojnom účtovníctve (súvaha, výkaz ziskov a strát, poznámky)

Jednoduché účtovníctvo

Cieľ - podať prehľad o príjmoch a výdavkoch z hľadiska daňového základu, informácie o majetku, o stave a pohybe hospodárskych prostriedkov a umožniť evidenciu o ochrane majetku.

JÚ - zvláštna forma podvojného účtovníctva.

Nevýhoda - nesystémovosť a neucelený kontrolný systém.

Účtovné prípady sa nezachytávajú na dvoch účtoch ako v podvojnom účtovníctve.

Podvojné účtovníctvo

všetky subjekty zapísané v obchodnom registri

charakteristické podvojný zápis - každá operácia sa musí zúčtovať na dvoch účtoch na opačných stranách.

(Účty na ktorých sa účtuje rovnaká hospodárska operácia, sa označujú ako súvzťažné účty a zápisy o nej súvzťažné zápisy. Na MÁ DAŤ sa účtuje vždy prírastok aktív, úbytok pasív a náklady. Na strane DAL sa účtuje úbytok aktív, prírastok pasív a výnosy.)

18. Čo je to účtovná jednotka

Jednotlivý podnik (podnikateľský subjekt) predstavuje účtovnú jednotku.

- Veľkostné skupiny účtovných jednotiek:
 - mikro účtovná jednotka
 - malá účtovná jednotka
 - veľka účtovná jednotka

19. Právne formy podnikov

1. Podnik jednotlivca - osoba podniká na základe osvedčenia o živnostenskom podnikaní, podľa osobitných predpisov alebo podniká v poľnohospodárstve. Podnik jednotlivca vzniká na základe zápisu do živnostenského registra alebo do evidencie podľa osobitných predpisov.

2. Obchodné spoločnosti - zakladajú sa spoločenskou zmluvou uzatvorenou medzi spoločníkmi alebo zakladateľskou listinou. **V Obchodnom zákonníku sú právne vymedzené tieto formy obchodných spoločností:**

- ☐ **verejná obchodná spoločnosť (v.o.s.),**
- ☐ **komanditná spoločnosť (k.s.),**
- ☐ **spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.),**
- ☐ **akciová spoločnosť (a.s.),**
- ☐ **družstvo** ako osobitná forma obchodnej spoločnosti,

3. Štátny podnik právne vymedzený v Zákone o štátnom podniku. Jednotlivé obchodné spoločnosti a štátne podniky vznikajú dňom zápisu do obchodného registra.

20. Klasifikácia rozhodovania

1. Podľa miery informovanosti

- *Rozhodovanie v podmienkach istoty*

Rozhodovateľ pozná všetky alternatívy, účinnosť, dôsledky ako aj stav okolia, ktorý nastane. Rozhodovanie vychádza z istoty.

- *Rozhodovanie v podmienkach neistoty*

Rozhodovateľ pozná všetky alternatívy, účinnosť, dôsledky, ale nepozná, ktorý z jednotlivých stavov okolia v budúcnosti nastane. Rozhodovanie vychádza z pravdepodobnosti výskytu jednotlivých stavov. V praxi je najčastejšie využívaným spôsobom rozhodovania.

- *Rozhodovanie v podmienkach neurčitosti*

Rozhodovateľ pozná všetky alternatívy, účinnosti, dôsledky, ale nevie určiť výskyt jednotlivých stavov okolia, pravdepodobnosť a nevie ju ani odhadnúť.

Cit, odhad a skúsenosti rozhodovateľa môžu do určitej miery zmierniť danú neurčitost.

2. Rozhodovanie podľa postupu (programu)

- *Programové rozhodovanie*

Pre toto rozhodovanie je známi program (algoritmus riešenia). Jedná sa o rutinné opakovateľné rozhodnutia typické predovšetkým na nižších stupňoch riadenia.

- *Neprogramové rozhodovanie*

Pre toto rozhodovanie nie je známi žiadny program (algoritmus riešenia), keďže sa jedná o nový jedinečný rozhodovací problém dosiaľ neriešený.

Takéto rozhodovanie je typické predovšetkým pre vyššie stupne riadenia, kde sa vyžaduje tvorivosť, intuícia, prehľad a skúsenosti rozhodovateľa.

3. Rozhodovanie podľa závažnosti a zložitosti

– *Strategické (konceptné) rozhodovanie*

Je to formulácia postupov ako dosiahnuť vopred určené ciele. Obsahom sú najdôležitejšie rozhodnutia týkajúce sa celého podniku, ktoré sú jedinečné neopakovateľné sprevádzané možným neúspechom. Preto rozhodovanie tohto typu náleží najvyššiemu vedeniu v podniku.

– *Taktické rozhodovanie*

Obsahom je rozhodovanie v súčasných situáciách, alebo situáciách v blízkej budúcnosti za použitia dostupných prostriedkov, čo najlepšie dosiahnuť vopred určené ciele. Je to rozhodovanie s kratším dosahom, opakovateľné, rutinné a prináleží nižším zložkám riadenia podniku.

– *Operatívne rozhodovanie*

Sú bežné každodenné rozhodnutia s krátkodobým dosahom s nepretržitým tokom operatívnych rozhodnutí.

4. Rozhodovanie podľa subjektu

– *Individuálne rozhodovanie*

Zahŕňa potrebné rýchle, jednoduché rozhodnutia, kde je dôležitá individuálna zodpovednosť jednotlivca. Výhodou je rýchlosť, pružnosť v prijímaní rozhodnutí. Nevýhodou je subjektivita jednotlivca.

– *Kolektívne (skupinové) rozhodovanie*

Rieši zložité problémy, kde obtiažnosť riešenia presahuje možnosti jednotlivca alebo rozhodovanie určuje legislatíva (valné zhromaždenie akcionárov).

Výhodou je dostupnosť množstva informácií, viac názorov zúčastnených rozhodovateľov na riešenie daného problému, čím sa vylučuje subjektivita rozhodovania. Nevýhodou je zložitnosť a náročnosť prijímaných kolektívnych rozhodnutí.

21. Charakterizuj fixné a variabilné náklady

variabilné náklady (premenlivé, nestále) – vznikajú pri každej jednotke výkonu, preto sa výška variabilných nákladov mení v závislosti od zmeny objemu produkcie. Priebeh variabilných nákladov je spravidla lineárny, teda proporcionálny. (pod proporcionálny resp. nad proporcionálny) Príkladom variabilných nákladov môže byť spotreba komponentov pri výrobe finálnych produktov, napr. materiál, energie a priame mzdy a pod.,

fixné náklady (pevné, stále) – vznikajú v dôsledku jednorazového vkladu nedeliteľných výrobných faktorov umožňujúcich meniť objem produkcie. Napr. odpisy za budovy pri zvýšení kapacitného využitia strojov, nájom, náklady na riadenie a správu.

22. Motivačné teórie

1. teórie zamerané na poznanie motivačných príčin

Základné znaky:

- ľudia sú pri práci vedome alebo podvedome motivovaní svojimi potrebami, ktoré ovplyvňujú ich myslenie a správanie
- rozlišujú skupiny faktorov (ľudských potrieb)
- Každá zo skupín má na rôznych ľuďoch rôzny vplyv
 - **Maslowova teória hierarchie potrieb**
 - **Herzbergova teória dvoch faktorov**
 - **Alderferova teória troch kategórií**
 - **McClellandova teória potreby dosiahnuť úspech**

2. teórie zamerané na priebeh motivačného procesu

- sústreďujú pozornosť na problémy a odporúčania na vyvolanie, priebehy, usmerňovanie, udržiavanie a ukončenie motivačného správania
- oproti teóriám na poznanie motivačných príčin majú menšiu aplikačnú frekvenciu
- pri vhodnej aplikácii pozitívne ovplyvnenie motivačného procesu
 - **Vroomova teória očakávania**
 - **Porterov a Lawlerov rozšírený model teórie očakávania**
 - **Adamsova teória spravodlivej odmeny**
 - **Skinnerova teória zosilnených vnemov**

3. teórie zamerané na špeciálne účely

priraduje prístupy:

- **participácia zamestnancov na rozhodovaní**
- aktivizácia zamestnancov ich spoluúčasťou na riadení a rozhodovaní
 - **sebamotivácia manažérov**
- vytvorenie si podmienok pre vlastnú zainteresovanosť na manažérskej práci

- stimulácia k tímovej práci
- potreba aktívnej spolupráce medzi jednotlivými zamestnancami
- stimulácia k tvorivosti a iniciatíve
- zastúpenie tvorivosti pre pôsobenie na predmet práce tak, aby sa dosiahol lepší celkový výsledok

23. Prvky správnej komunikácie:

Vnímanie, spätná väzba, aktívne počúvanie, artikulácia, neverbálna komunikácia.

Komunikácia je dôležitou časťou manažérskej funkcie vedenia ľudí. Väčšina manažérskych činností zahŕňa komunikáciu, pričom manažéri ňou trávajú väčšinou viac ako polovicu pracovného času. Výskumy ukazujú, že vrcholoví manažéri jej venujú viac ako 75% svojho času.