Spojená škola Pankúchova 6, Bratislava 5, 851 04

Školský vzdelávací program

International Baccalaureate - Diploma Programme

(Gymnázium 4. a 5. ročník)

Biznis manažment (Higher Level - HL, Standard Level - SL)

Názov predmetu	Biznis manažment (HL, SL)
Časový rozsah výučby	I. DP (gymnázium 4. ročník) II. DP (gymnázium 5. ročník) HL: 5 hodín týždenne / 240 hodín SL: 3 hodiny týždenne / 150 hodín
Názov školy	Spojená škola Pankúchova 6, Bratislava 5, 851 04
Názov ŠkVP	IB Diploma Programme
Kód a názov študijného odboru	7902J74 - gymnázium - bilingválne štúdium
Forma štúdia	denná
Vyučovací jazyk	anglický

Charakteristika učebného predmetu Biznis manažment v programe IB Diploma Programme (DP)

Kurz biznis manažmentu je navrhnutý tak, aby zodpovedal súčasným aj budúcim potrebám študentov, ktorí si chcú rozšíriť svoje vedomosti o podnikaní, obchodných konceptoch a nástrojoch podporujúcich rozhodovanie v podnikateľskej praxi. Budúci zamestnanci, manažéri, podnikatelia či sociálni podnikatelia musia byť sebavedomými, tvorivými a empatickými iniciátormi zmien v podnikaní na čoraz viac prepojenom globálnom trhu. Kurz biznis manažmentu je koncipovaný tak, aby podporoval rozvoj práve týchto vlastností.

Prostredníctvom skúmania štyroch interdisciplinárnych konceptov – **kreativity, zmeny, etiky a udržateľnosti** – umožňuje tento predmet študentom analyzovať tieto témy z pohľadu podnikania. Biznis manažment sa zameriava na podnikové funkcie, manažérske procesy a rozhodovanie v súčasnom prostredí strategickej neistoty.

Študenti skúmajú, ako sú podnikateľské rozhodnutia ovplyvňované vnútornými aj vonkajšími faktormi organizácie a aký dopad majú tieto rozhodnutia na rôzne interné a externé zainteresované strany. Dôraz sa kladie na strategické rozhodovanie a na základné podnikové funkcie, ako sú **riadenie ľudských zdrojov, financie a účtovníctvo, marketing a riadenie prevádzky**.

Charakter predmetu

Kurz biznis manažmentu podporuje využívanie miestnych, národných aj globálnych príkladov pri výučbe obsahu a konceptov. Interné hodnotenie (IA) na úrovni **SL** aj **HL** pozostáva z individuálneho výskumného projektu z oblasti podnikania, ktorý umožňuje hlbšiu analýzu a hodnotenie obsahu, konceptov aj kontextu. Študenti si môžu rozvíjať hlbšie porozumenie fungovania organizácie skúmaním jej procesov cez prizmu kreativity, zmeny, etiky a udržateľnosti.

V rámci externého hodnotenia (**Paper 1** na úrovni SL aj HL) budú študenti hodnotení podľa svojich vedomostí o významných súčasných témach z oblasti podnikania prostredníctvom analýzy fiktívnej spoločnosti.

Paper 2 (SL aj HL) sa vo väčšej miere zameriava na rozvoj analytických schopností a kvantitatívnych finančných zručností. Študenti tak budú schopní prepájať kvalitnú písomnú argumentáciu v obchodnej komunikácii s dôkladnejšou finančnou analýzou.

V **Paper 3** (iba pre HL) študenti aplikujú svoje znalosti podnikových nástrojov a obsahu pri riešení situácie inovatívneho a potenciálne prelomového sociálneho podniku. Táto skúška umožňuje študentom preukázať empatiu, tvorivosť, analytické a hodnotiace schopnosti. Zároveň im dáva príležitosť prijímať etické strategické rozhodnutia v prospech zainteresovaných strán pri zavádzaní inovatívneho produktu alebo služby, ktoré môžu pozitívne ovplyvniť životy týchto zainteresovaných strán.

Biznis manažment je náročná a dynamická disciplína, ktorá plne zodpovedá potrebám študentov vyrastajúcich a rozvíjajúcich sa v komplexnom podnikateľskom prostredí. Tento predmet pripravuje študentov na to, aby sa stali globálnymi občanmi schopnými čeliť výzvam a využívať príležitosti neustále sa meniaceho sveta.

Rozdiel medzi úrovňami SL a HL

Predmet biznis manažment na úrovni **SL (Standard Level)** sa od úrovne **HL (Higher Level)** odlišuje najmä v:

- odporúčanom rozsahu výučby (150 hodín pre SL oproti 240 hodinám pre HL),
- väčšej hĺbke a šírke požadovaných vedomostí (rozširujúce učivo je určené iba pre HL),
- charaktere skúškových otázok v testoch **Paper 2** a **Paper 3**.

Paper 2 na oboch úrovniach rozvíja kvantitatívne zručnosti, avšak od študentov HL sa očakáva ich zvládnutie vo väčšej hĺbke.

Paper 3 je určený výlučne pre úroveň HL a je založený na analýze sociálneho podniku. Študenti identifikujú a opíšu určitú spoločenskú potrebu a možné organizačné výzvy, ktorým sociálny podnikateľ čelí. Následne vypracujú dokument podporujúci rozhodovanie, ktorý obsahuje odporúčanie z pohľadu podnikateľského manažmentu.

Ciele predmetu Biznis manažment

Cieľom predmetu **Biznis manažment** na úrovniach **SL (Standard Level)** a **HL (Higher Level)** je umožniť študentom:

1. rozvíjať sa ako sebavedomí, tvoriví a empatickí manažéri, podnikatelia, sociálni podnikatelia a iniciátori pozitívnych zmien;
2. budovať informované porozumenie etickým zásadám a princípom udržateľného podnikania;
3. skúmať vzťahy a prepojenia medzi jednotlivcami, podnikmi a spoločnosťou;
4. rozvíjať schopnosť prijímať rozhodnutia a chápať rozhodovanie ako proces aj ako kľúčovú zručnosť.

Biznis manažment a medzinárodné zmýšľanie

Rozvíjanie **medzinárodného zmýšľania** je neoddeliteľnou súčasťou predmetu **biznis manažment**. Mnohé podniky pôsobia za hranicami jednotlivých štátov a aj zdanlivo lokálne podniky sú ovplyvňované medzinárodnou konkurenciou. Predmet biznis manažment pomáha študentom pochopiť a hodnotiť dôsledky podnikateľskej činnosti v prepojenom globálnom trhu.

Kurz podporuje využívanie bádateľského prístupu, aktuálnych príkladov a prípadových štúdií na rôznych úrovniach – od miestnej až po globálnu, ako aj od malých podnikov až po nadnárodné spoločnosti. Počas výučby si učitelia môžu vyberať prípadové štúdie, ktoré odrážajú prostredie, v ktorom vyučujú, ale aj také, ktoré umožňuje porovnávanie rôznych ekonomických, spoločenských a kultúrnych kontextov.

Štyri kľúčové koncepty, na ktorých je predmet založený, vytvárajú rámec pre tieto diskusie. Kurz je navrhnutý tak, aby študentom poskytol medzinárodnú perspektívu a podporoval ich porozumenie a uznanie kultúrnej rozmanitosti medzi rôznymi typmi podnikateľských organizácií, ako aj medzi jednotlivcami a skupinami, ktoré v nich pôsobia.

Predmet zároveň podporuje ideály **medzinárodnej spolupráce** a **zodpovedného občianstva**. Študenti sú vedení k tomu, aby porozumeli silám a okolnostiam, ktoré v navzájom prepojenom a multikultúrnom svete podnecujú alebo naopak obmedzujú zmeny, a aby dokázali tieto procesy kriticky posudzovať.

Štyri kľúčové koncepty predmetu biznis manažment

Štyri koncepty, na ktorých je predmet **biznis manažment** založený (**zmena, kreativita, etika a udržateľnosť**), sú integrované do konceptuálneho porozumenia všetkých tematických celkov, aby vytvárali jednotnú myšlienkovú líniu prechádzajúcu celým kurzom.

Výučba založená na konceptoch pomáha študentom:

- organizovať nové informácie prostredníctvom zoskupovania faktov, myšlienok, teórií a nástrojov podľa podobností a rozdielov,
- prehlbovať porozumenie zložitému a dynamickému svetu podnikania,
- pristupovať ku konceptom a obsahu z rôznych perspektív,
- vytvárať prepojenia s inými predmetmi a podporovať interdisciplinárne učenie,
- formulovať zastrešujúce bádateľské otázky alebo tvrdenia, ktoré prepájajú koncepty s obsahom a konkrétnym kontextom.

Konceptuálne porozumenie tak prispieva k celkovému pochopeniu predmetu a robí štúdium zmysluplnejším. Pomáha študentom preukázať schopnosť syntézy a hodnotenia pri odpovediach na otázky v externom hodnotení, aj keď samotné otázky nie sú výslovne založené na konceptoch. V rámci interného hodnotenia (IA) však študenti musia použiť jeden z konceptov ako analytickú perspektívu pri spracovaní svojho výskumného projektu.

Definícia, význam aj vzájomné vzťahy jednotlivých konceptov v oblasti biznis manažmentu môžu byť predmetom odbornej diskusie. Učitelia by mali so študentmi skúmať, ako možno tieto koncepty chápať a uplatňovať v rôznych kontextoch. Nasledujúca tabuľka poskytuje základné vysvetlenie jednotlivých konceptov vo vzťahu k predmetu.

Kľúčový koncept	Význam v kontexte biznis manažmentu
Zmena (Change)	Tento koncept sa skúma z viacerých perspektív, pretože podniky pôsobia v dynamickom prostredí, ktoré sa neustále mení. Zmena môže predstavovať premenu, transformáciu alebo prechod z jedného stavu, formy či hodnoty do druhej. Skúmanie zmeny zahŕňa pochopenie a hodnotenie jej príčin, priebehu a dôsledkov. V dôsledku rastúcej konkurencie, technologického pokroku, vzniku nových trhov a meniaceho sa správania spotrebiteľov musia podniky prispôsobovať svoje ciele, stratégie a činnosti, aby boli úspešné. Ich úspech závisí od schopnosti identifikovať a správne reagovať na podnety z interného aj externého prostredia.
Kreativita (Creativity)	Kreativita je proces vytvárania nových myšlienok a hľadania nových pohľadov na existujúce riešenia. Zahŕňa schopnosť rozpoznať hodnotu nápadov pri tvorbe inovatívnych odpovedí na problémy. Kreativita sa môže prejavovať samotným procesom tvorby aj jeho výsledkami – produktmi, službami alebo riešeniami. Vytváranie nových nápadov si vyžaduje schopnosť syntetizovať informácie a hodnotiť ich v reakcii na meniace sa podmienky.
Etika (Ethics)	Etika predstavuje morálne princípy, pravidlá a hodnoty, ktoré usmerňujú správanie jednotlivcov alebo skupín. Pri štúdiu etiky je dôležité uvedomiť si, že každé podnikateľské rozhodnutie má morálny rozmer. Rozhodovacie procesy vychádzajú z etických zásad alebo filozofií, ktoré ovplyvňujú spôsob fungovania podniku. Dôsledky týchto rozhodnutí môžu mať významný vplyv na interné aj externé zainteresované

Kľúčový koncept	Význam v kontexte biznis manažmentu
	strany, ako aj na prírodné prostredie.
Udržateľnosť (Sustainability)	Udržateľnosť znamená „uspokojovanie potrieb súčasnosti bez ohrozenia schopnosti budúcich generácií uspokojovať svoje vlastné potreby“ (Organizácia Spojených národov, 1987). Udržateľnosť možno podporovať šetrením zdrojov, efektívnejšími výrobnými postupmi alebo objavovaním nových zdrojov. Pri podnikateľských rozhodnutiach je potrebné zohľadňovať ich vplyv na **ľudí, planétu a zisk** (tzv. *triple bottom line* – trojitý výsledok hospodárenia).

Rozmery udržateľnosti

Sociálna a kultúrna udržateľnosť (ľudia)
Podniky sú vedené k tomu, aby si uvedomovali svoje kultúrne a spoločenské prostredie. Nezameriavajú sa iba na miestnu komunitu, ale berú do úvahy aj kultúrne normy a hodnoty širšieho externého prostredia.

Environmentálna udržateľnosť (planéta)
Podniky sa usilujú minimalizovať svoj negatívny vplyv na životné prostredie prostredníctvom opatrení, ako sú opätovné používanie materiálov, recyklácia alebo znižovanie množstva odpadu.

Ekonomická udržateľnosť (zisk)
Podniky a podnikatelia podstupujú riziko s cieľom dosahovať zisk, čo je súčasťou ich ekonomickej zodpovednosti. Zároveň však vytvárajú pracovné miesta a prispievajú prostredníctvom daňových príjmov k ďalšiemu rozvoju spoločnosti a miestnych komunít.

Súbor nástrojov biznis manažmentu (Business Management Toolkit)

Súbor nástrojov biznis manažmentu predstavuje súbor analytických, plánovacích a rozhodovacích nástrojov. Študenti ich využívajú na analýzu a hodnotenie učiva predmetu a môžu ich aplikovať v rôznych odborných aj interdisciplinárnych súvislostiach. Učitelia by mali tieto nástroje prirodzene začleňovať do výučby počas celého kurzu.

Odporúčania na ich využitie sú uvedené v tabuľke nižšie a pri každej tematickej jednotke.

Poznámka: Navrhované tematické oblasti, v ktorých sa jednotlivé nástroje používajú, sú iba orientačné. Učitelia ich môžu zaradiť aj do iných tematických celkov, ak je to vhodné.

Poznámka: Všetky nástroje sú určené pre úroveň **SL aj HL**, pokiaľ nie je uvedené inak. Nástroje určené **iba pre HL** sú označené tučným písmom.

Súbor nástrojov biznis manažmentu

Nástroj biznis manažmentu	Odporúčané tematické jednotky (orientačne)
SWOT analýza	1, 2, 3, 4, 5
Ansoffova matica	1, 4

Nástroj biznis manažmentu	Odporúčané tematické jednotky (orientačne)
STEEPLE analýza	1, 2, 4
Matica Boston Consulting Group (BCG)	3, 4
Podnikateľský plán	1, 2, 3, 4, 5
Rozhodovacie stromy	1, 5
Deskriptívna štatistika, zahŕňajúca: • aritmetický priemer • modus • medián • stĺpcové grafy • koláčové grafy • infografiky • kvartily • smerodajnú odchýlku	2, 3, 4, 5
Cirkulárne obchodné modely, zahŕňajúce: • modely cirkulárnych dodávateľských reťazcov • modely obnovy zdrojov • modely predlžovania životného cyklu výrobkov • modely zdieľania • modely produkt ako služba (*Product-Service System*)	1, 5
Analýza silového poľa (Force Field Analysis) *(iba HL)*	2, 5
Ganttov diagram *(iba HL)*	4, 5
Hofstedeho kultúrne dimenzie *(iba HL)*	2, 4, 5
Porterove generické stratégie *(iba HL)*	1, 4
Príspevok na úhradu (Contribution) *(iba HL)*, zahŕňa: • analýzu „vyrobiť alebo kúpiť“ (*Make or Buy Analysis*) • kalkuláciu príspevku na úhradu (*Contribution Costing*) • kalkuláciu úplných nákladov (*Absorption Costing*)	3, 4, 5
Analýza kritickej cesty (Critical Path Analysis) *(iba HL)*, zahŕňa: • doplnenie a analýzu diagramu kritickej cesty (nevyžaduje sa jeho zostrojenie) • identifikáciu kritickej cesty • výpočet voľnej časovej rezervy (*free float*) a celkovej časovej rezervy (*total float*)	4, 5

Nástroj biznis manažmentu	Odporúčané tematické jednotky (orientačne)
Jednoduchá lineárna regresia (Simple Linear Regression) *(iba HL)*, zahŕňa: • bodové (rozptylové) diagramy (*scatter diagrams*) • priamku najlepšieho priblíženia (*line of best fit*) • koreláciu a extrapoláciu	1, 4, 5

Obsah učebného predmetu Biznis manažment v programe IB Diploma Programme (DP)

Predmet **Biznis manažment** je vyučovaný podľa aktuálneho kurikula **IB Diploma Programme Economics (First assessment 2024/ Prvá skúška 2024)**. Obsah predmetu je organizovaný do piatich tematických oblastí (Units).

Pre predmet **Biznis manažment SL/HL** je v programe IB DP určených približne:

- **150/240 hodín obsahového kurikula**, rozdelených medzi päť tematických oblastí

Súčasť učebných osnov	Odporúčaný počet hodín (SL)		
1. tematický celok: Úvod do biznis manažmentu	**20**		
1.1 Čo je podnik?			
1.2 Typy podnikateľských subjektov			
1.3 Ciele podniku			
1.4 Zainteresované strany (stakeholderi)			
1.5 Rast a vývoj podniku			
1.6 Nadnárodné spoločnosti (MNC)			
2. tematický celok: Riadenie ľudských zdrojov	**20**		
2.1 Úvod do riadenia ľudských zdrojov			
2.2 Organizačná štruktúra			
2.3 Vodcovstvo a manažment			
2.4 Motivácia a demotivácia			
2.5 Organizačná (firemná) kultúra *(iba HL)*			
2.6 Komunikácia			
2.7 Priemyselné/pracovnoprávne vzťahy *(iba HL)*			
3. tematický celok: Financie a účtovníctvo	**30**		
3.1 Úvod do financií			
3.2 Zdroje financovania			
3.3 Náklady a výnosy			
3.4 Finančné výkazy			
3.5 Analýza rentability a likvidity			
3.6 Analýza efektívnosti ukazovateľov *(iba HL)*			
3.7 Cash flow (peňažné toky)			
3.8 Hodnotenie investícií			
3.9 Rozpočty *(iba HL)*			
4. tematický celok: Marketing	**30**		
4.1 Úvod do marketingu			
4.2 Marketingové plánovanie			
4.3 Prognózovanie predaja *(iba HL)*			
4.4 Marketingový výskum			
4.5 Sedem P marketingového mixu			
4.6 Medzinárodný marketing *(iba HL)*			
5. tematický celok: Riadenie prevádzky (Operations Management)	**15**		
5.1 Úvod do riadenia prevádzky			
5.2 Prevádzkové metódy			
5.3 Štíhla výroba a manažment kvality *(iba HL)*			
5.4 Lokalizácia podniku			
5.5 Analýza bodu zvratu			
5.6 Plánovanie výroby *(iba HL)*			
5.7 Krízový manažment a plánovanie mimoriadnych situácií *(iba HL)*			
5.8 Výskum a vývoj *(iba HL)*			
5.9 Manažérske informačné systémy *(iba HL)*			
Súbor nástrojov biznis manažmentu (Business Management Toolkit)	**10**		
Čas vyhradený na výskum k vopred zverejnenému zadaniu pre Paper 1	**5**		
Interné hodnotenie (Internal Assessment)	**20**		

Spojená škola Pankúchova 6, Bratislava 5, 851 04

Tematický celok 1: Úvod do biznis manažmentu

Konceptuálne východiská

Po absolvovaní tematického celku by mal študent porozumieť, že:

- zmena je nevyhnutnou podmienkou na dosahovanie cieľov podniku,
- tvorivé podnikateľské plánovanie môže viesť k úschu organizácie,
- etické správanie podniku posilňuje jeho dobré meno a lojalitu zákazníkov,
- udržateľné podnikateľské postupy podporujú dlhodobú existenciu a rozvoj podniku.

Odporúčané nástroje biznis manažmentu

- SWOT analýza
- Ansoffova matica
- STEEPLE analýza
- Podnikateľský plán
- Rozhodovacie stromy
- Cirkulárne obchodné modely
- Porterove generické stratégie *(iba HL)*
- Jednoduchá lineárna regresia *(iba HL)*

Názov tematického celku	Obsahový štandard	Výkonový štandard
1.1 Čo je podnik?	Podstata a charakteristika podniku. Primárny, sekundárny, terciárny a kvartérny sektor hospodárstva. Podnikavosť (entrepreneurship). Príležitosti a výzvy pri zakladaní podniku.	Žiak vysvetlí podstatu podnikania, rozlíši jednotlivé sektory hospodárstva, charakterizuje podnikavosť a posúdi príležitosti a riziká spojené so založením podniku.
1.2 Typy podnikateľských subjektov	Rozdiel medzi súkromným a verejným sektorom. Charakteristika živnosti, verejnej obchodnej spoločnosti, komanditnej spoločnosti, spoločnosti s ručením obmedzeným a akciovej spoločnosti. Charakteristika ziskových sociálnych podnikov (podniky súkromného sektora, podniky verejného sektora, družstvá). Charakteristika neziskových sociálnych podnikov – mimovládnych organizácií (NGO).	Žiak rozlíši jednotlivé právne formy podnikania, porovná ich výhody a nevýhody a posúdi ich vhodnosť pre rôzne podnikateľské situácie. Charakterizuje sociálne podniky a vysvetlí ich význam v spoločnosti.
1.3 Ciele podniku	Vízia a poslanie podniku. Hlavné podnikové ciele (rast, zisk, ochrana hodnoty pre akcionárov, etické ciele). Strategické a taktické ciele. Spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR).	Žiak vysvetlí rozdiel medzi víziou, poslaním a cieľmi podniku. Rozlíši strategické a taktické ciele. Posúdi význam spoločenskej zodpovednosti podnikov pri dosahovaní podnikových cieľov.
1.4 Zainteresované strany (Stakeholderi)	Interné a externé zainteresované strany. Konflikty záujmov medzi zainteresovanými stranami.	Žiak identifikuje interných a externých stakeholderov, vysvetlí ich záujmy a analyzuje možné konflikty medzi jednotlivými

Názov tematického celku	Obsahový štandard	Výkonový štandard
		skupinami zainteresovaných strán.
1.5 Rast a vývoj podniku	Interné a externé úspory a neúspory z rozsahu. Interný a externý rast podniku. Dôvody rastu podniku. Dôvody zachovania malej veľkosti podniku. Formy externého rastu: fúzie a akvizície, prevzatia, spoločné podniky (joint ventures), strategické aliancie a franchising.	Žiak vysvetlí faktory ovplyvňujúce rast podniku, porovná interný a externý rast a posúdi vhodnosť jednotlivých foriem rastu v konkrétnych podnikateľských situáciách.
1.6 Nadnárodné spoločnosti (MNC)	Vplyv nadnárodných spoločností na hostiteľské krajiny.	Žiak analyzuje ekonomické, sociálne a environmentálne dôsledky pôsobenia nadnárodných spoločností na hostiteľské krajiny a hodnotí ich pozitívne aj negatívne dopady.

Odporúčané bádateľské otázky

- Ako môže spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR) podporovať kreativitu v podnikaní?
- Prečo sa ciele podniku môžu v priebehu času meniť?
- Ako etické správanie prispieva k udržateľnosti podniku?
- Prečo môže zmena vyvolávať konflikty medzi zainteresovanými stranami?
- Ako môžu podniky profitovať zo zavádzania cirkulárnych obchodných modelov?

Tematický celok 2: Riadenie ľudských zdrojov

Konceptuálne východiská

Po absolvovaní tematického celku by mal študent porozumieť, že:

- efektívne riadenie ľudských zdrojov je jedným z rozhodujúcich faktorov úspechu organizácie,
- organizačné zmeny ovplyvňujú zamestnancov aj výkonnosť podniku,
- etické zaobchádzanie so zamestnancami prispieva k ich motivácii, angažovanosti a lojalite,
- organizačná kultúra a štýl vedenia významne ovplyvňujú pracovné prostredie a dlhodobú udržateľnosť organizácie,
- kvalitná komunikácia podporuje spoluprácu a efektívne rozhodovanie.

Odporúčané nástroje biznis manažmentu

- SWOT analýza
- STEEPLE analýza
- Podnikateľský plán
- Analýza silového poľa *(iba HL)*
- Hofstedeho kultúrne dimenzie *(iba HL)*

Názov tematického celku	Obsahový štandard	Výkonový štandard
2.1 Úvod do riadenia ľudských zdrojov	Význam riadenia ľudských zdrojov. Strategické a operatívne riadenie ľudských zdrojov. Interné a externé faktory ovplyvňujúce personálny manažment. Plánovanie pracovných síl. Analýza pracovných miest.	Žiak vysvetlí význam riadenia ľudských zdrojov, rozlíši strategické a operatívne personálne riadenie, analyzuje faktory ovplyvňujúce potrebu pracovnej sily a vysvetlí význam plánovania ľudských zdrojov.
2.2 Organizačná štruktúra	Organizačné štruktúry podniku. Centralizácia a decentralizácia. Delegovanie právomocí. Rozpätie riadenia. Stupne riadenia. Organizačné schémy.	Žiak charakterizuje jednotlivé organizačné štruktúry, porovná ich výhody a nevýhody a posúdi ich vhodnosť vzhľadom na typ organizácie a jej ciele.
2.3 Vodcovstvo a manažment	Rozdiel medzi manažmentom a vodcovstvom. Štýly vedenia. Situačné vodcovstvo. Funkcie manažmentu. Rozhodovanie manažérov.	Žiak rozlíši manažéra a lídra, porovná štýly vedenia, vysvetlí ich vhodnosť v rôznych situáciách a posúdi význam efektívneho vedenia pre úspech organizácie.
2.4 Motivácia a demotivácia	Teórie motivácie (Maslow, Herzberg, Taylor, McClelland). Finančné a nefinančné motivačné faktory. Spôsoby odmeňovania. Faktory demotivácie zamestnancov.	Žiak vysvetlí hlavné motivačné teórie, porovná ich využitie v praxi, navrhne vhodné motivačné nástroje a posúdi ich vplyv na výkonnosť zamestnancov.
2.5 Organizačná kultúra *(iba HL)*	Charakteristika organizačnej kultúry. Typy organizačnej kultúry. Faktory ovplyvňujúce firemnú kultúru. Význam organizačnej kultúry pri realizácii stratégie podniku.	Žiak charakterizuje organizačnú kultúru, analyzuje jej vplyv na správanie zamestnancov a hodnotí jej význam pri dosahovaní strategických cieľov podniku.
2.6 Komunikácia	Proces komunikácie. Interná a externá komunikácia. Formálne a neformálne komunikačné kanály. Bariéry komunikácie. Digitálna komunikácia.	Žiak vysvetlí význam komunikácie v organizácii, rozlíši jednotlivé formy komunikácie, identifikuje komunikačné bariéry a navrhne spôsoby ich prekonávania.
2.7 Pracovnoprávne vzťahy *(iba HL)*	Pracovnoprávne vzťahy. Odborové organizácie. Kolektívne vyjednávanie. Konflikty na pracovisku. Riešenie pracovných sporov.	Žiak vysvetlí význam pracovnoprávnych vzťahov, analyzuje úlohu odborových organizácií, posúdi príčiny pracovných konfliktov a navrhne vhodné spôsoby ich riešenia.

Odporúčané bádateľské otázky

- Aký vplyv má štýl vedenia na motiváciu zamestnancov?
- Ako môže organizačná kultúra podporovať inovácie?
- Akým spôsobom ovplyvňuje digitalizácia komunikáciu v organizáciách?
- Je etické monitorovať výkonnosť zamestnancov prostredníctvom digitálnych technológií?
- Ako možno zosúladiť záujmy zamestnancov a zamestnávateľa počas organizačných zmien?
- Ako ovplyvňujú kultúrne rozdiely riadenie medzinárodných tímov?

Tematický celok 3: Financie a účtovníctvo

Konceptuálne východiská

Po absolvovaní tematického celku by mal študent porozumieť, že:

- finančné riadenie patrí medzi základné predpoklady úspešného fungovania podniku,

- rozhodovanie o financovaní a investovaní si vyžaduje analýzu údajov a zohľadnenie rizika,
- etické finančné rozhodovanie prispieva k dôveryhodnosti podniku a ochrane záujmov zainteresovaných strán,
- dlhodobá finančná stabilita podniku závisí od efektívneho hospodárenia so zdrojmi a udržateľného riadenia financií,
- účtovné informácie poskytujú základ pre strategické aj operatívne rozhodovanie.

Odporúčané nástroje biznis manažmentu

- SWOT analýza
- Podnikateľský plán
- Deskriptívna štatistika
- Matica Boston Consulting Group (BCG)
- Príspevok na úhradu (Contribution) *(iba HL)*

Názov tematického celku	Obsahový štandard	Výkonový štandard
3.1 Úvod do financií	Úloha finančného manažmentu. Ciele finančného riadenia podniku. Potreba finančných zdrojov počas životného cyklu podniku.	Žiak vysvetlí význam finančného riadenia, identifikuje jeho hlavné ciele a objasní potrebu financovania v jednotlivých etapách rozvoja podniku.
3.2 Zdroje financovania	Interné a externé zdroje financovania. Krátkodobé a dlhodobé financovanie. Vlastné a cudzie zdroje kapitálu. Akcie, dlhopisy, bankové úvery, leasing, rizikový kapitál, crowdfunding.	Žiak rozlíši jednotlivé zdroje financovania, porovná ich výhody a nevýhody a odporučí vhodný spôsob financovania pre konkrétnu podnikateľskú situáciu.
3.3 Náklady a výnosy	Fixné a variabilné náklady. Priame a nepriame náklady. Celkové náklady. Výnosy a zisk. Bod zvratu.	Žiak rozlíši druhy nákladov a výnosov, vypočíta základné ekonomické ukazovatele a analyzuje ich význam pri rozhodovaní podniku.
3.4 Finančné výkazy	Súvaha. Výkaz ziskov a strát. Základné princípy účtovníctva. Interpretácia finančných výkazov.	Žiak vysvetlí obsah základných finančných výkazov, interpretuje údaje zo súvahy a výkazu ziskov a strát a posúdi finančnú situáciu podniku.
3.5 Analýza rentability a likvidity	Ukazovatele likvidity. Ukazovatele rentability. Interpretácia finančných ukazovateľov.	Žiak vypočíta ukazovatele likvidity a rentability, interpretuje ich výsledky a zhodnotí finančné zdravie podniku.
3.6 Analýza efektívnosti ukazovateľov *(iba HL)*	Ukazovatele efektívnosti využívania aktív. Obrat zásob. Obrat pohľadávok. Obrat záväzkov.	Žiak vypočíta ukazovatele efektívnosti, analyzuje ich význam a hodnotí hospodárnosť využívania podnikových zdrojov.
3.7 Cash flow (Peňažné toky)	Príjmy a výdavky. Výkaz cash flow. Význam riadenia peňažných tokov. Príčiny problémov s likviditou.	Žiak vysvetlí význam cash flow, analyzuje peňažné toky podniku a navrhne opatrenia na zlepšenie likvidity.
3.8 Hodnotenie investícií	Metódy hodnotenia investícií. Doba návratnosti investície (Payback Period). Priemerná miera výnosnosti (ARR). Čistá súčasná hodnota (NPV).	Žiak aplikuje metódy hodnotenia investícií, porovná ich výsledky a odporučí najvhodnejšiu investičnú alternatívu.
3.9 Rozpočty *(iba HL)*	Význam rozpočtovania. Typy rozpočtov. Variančná analýza. Kontrola plnenia rozpočtu.	Žiak vysvetlí význam rozpočtovania, analyzuje odchýlky medzi plánovanými a

Názov tematického celku	Obsahový štandard	Výkonový štandard
		skutočnými výsledkami a navrhne opatrenia na zlepšenie finančného plánovania.

Odporúčané bádateľské otázky

- Aké riziká sú spojené s využívaním cudzích zdrojov financovania?
- Je maximalizácia zisku vždy hlavným cieľom finančného riadenia?
- Ako ovplyvňuje etické správanie dôveru investorov a veriteľov?
- Akým spôsobom môže podnik zabezpečiť dlhodobú finančnú udržateľnosť?
- Prečo je cash flow často dôležitejší ukazovateľ ako samotný zisk?
- Ako ovplyvňujú investičné rozhodnutia budúcu konkurencieschopnosť podniku?

Tematický celok 4: Marketing

Konceptuálne východiská

Po absolvovaní tematického celku by mal študent porozumieť, že:

- marketing je strategická podniková funkcia zameraná na identifikáciu a uspokojovanie potrieb zákazníkov,
- úspešné marketingové stratégie si vyžadujú neustále prispôsobovanie sa zmenám na trhu a v správaní spotrebiteľov,
- kreativita podporuje vznik inovatívnych produktov, služieb a marketingových kampaní,
- etické marketingové rozhodnutia posilňujú dôveru zákazníkov a dobré meno organizácie,
- udržateľný marketing vytvára hodnotu nielen pre podnik, ale aj pre zákazníkov, spoločnosť a životné prostredie.

Odporúčané nástroje biznis manažmentu

- SWOT analýza
- Ansoffova matica
- STEEPLE analýza
- Matica Boston Consulting Group (BCG)
- Podnikateľský plán
- Ganttov diagram *(iba HL)*
- Hofstedeho kultúrne dimenzie *(iba HL)*
- Porterove generické stratégie *(iba HL)*
- Príspevok na úhradu *(Contribution – iba HL)*
- Jednoduchá lineárna regresia *(iba HL)*

Názov tematického celku	Obsahový štandard	Výkonový štandard
4.1 Úvod do marketingu	Podstata marketingu. Marketingová orientácia podniku. Potreby, želania a dopyt zákazníkov. Úloha marketingu pri vytváraní hodnoty pre zákazníka.	Žiak vysvetlí podstatu marketingu, objasní jeho význam pre podnik a analyzuje úlohu marketingu pri uspokojovaní potrieb zákazníkov.
4.2 Marketingové plánovanie	Marketingové ciele. Marketingové stratégie. Segmentácia trhu. Cieľový trh. Pozicionovanie produktu. Konkurenčná výhoda.	Žiak charakterizuje proces marketingového plánovania, segmentuje trh, identifikuje cieľové skupiny zákazníkov a navrhne vhodnú marketingovú stratégiu.
4.3 Prognózovanie predaja *(iba HL)*	Metódy prognózovania predaja. Kvantitatívne a kvalitatívne prognózy. Analýza trendov.	Žiak využíva metódy prognózovania predaja, interpretuje výsledky analýz a hodnotí ich význam pri marketingovom rozhodovaní.
4.4 Marketingový výskum	Primárny a sekundárny výskum. Metódy zberu údajov. Dotazník. Rozhovor. Pozorovanie. Vzorkovanie. Interpretácia výsledkov výskumu.	Žiak rozlíši jednotlivé druhy marketingového výskumu, navrhne vhodné metódy zberu údajov a interpretuje získané výsledky.
4.5 Sedem P marketingového mixu	Produkt, cena, distribúcia, propagácia, ľudia, procesy a fyzické prostredie (7P). Životný cyklus produktu. Branding.	Žiak vysvetlí jednotlivé prvky marketingového mixu, analyzuje ich vzájomné prepojenie a navrhne marketingový mix pre konkrétny produkt alebo službu.
4.6 Medzinárodný marketing *(iba HL)*	Rozhodovanie o vstupe na zahraničné trhy. Adaptácia a štandardizácia marketingu. Kultúrne rozdiely. Globálne značky.	Žiak analyzuje stratégie medzinárodného marketingu, hodnotí význam kultúrnych rozdielov pri marketingových rozhodnutiach a navrhuje vhodné stratégie vstupu na zahraničné trhy.

Odporúčané bádateľské otázky

- Ako ovplyvňujú meniace sa potreby zákazníkov marketingové stratégie podnikov?
- Akým spôsobom môže kreativita vytvoriť konkurenčnú výhodu?
- Do akej miery by mal marketing ovplyvňovať spotrebiteľské správanie?
- Je etické využívať osobné údaje zákazníkov na cielenú reklamu?
- Ako môžu podniky zladiť marketingové ciele s princípmi udržateľnosti?
- Aké výhody a riziká prináša štandardizácia marketingu na globálnych trhoch?

Tematický celok 5: Riadenie prevádzky (Operations Management)

Konceptuálne východiská

Po absolvovaní tematického celku by mal študent porozumieť, že:

- riadenie prevádzky zabezpečuje efektívnu premenu vstupov na produkty a služby vytvárajúce hodnotu pre zákazníkov,
- podniky musia neustále prispôsobovať svoje výrobné a prevádzkové procesy meniacim sa podmienkam trhu a technologickému pokroku,
- kreativita podporuje inovácie výrobných procesov, produktov a služieb,

- etické rozhodovanie v oblasti prevádzky ovplyvňuje zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov aj životné prostredie,
- udržateľné riadenie prevádzky prispieva k efektívnemu využívaniu zdrojov, znižovaniu environmentálnych dopadov a dlhodobej konkurencieschopnosti podniku.

Odporúčané nástroje biznis manažmentu

- SWOT analýza
- Rozhodovacie stromy
- Podnikateľský plán
- Deskriptívna štatistika
- Cirkulárne obchodné modely
- Analýza silového poľa *(iba HL)*
- Ganttov diagram *(iba HL)*
- Príspevok na úhradu *(Contribution – iba HL)*
- Analýza kritickej cesty *(Critical Path Analysis – iba HL)*
- Jednoduchá lineárna regresia *(iba HL)*

Názov tematického celku	Obsahový štandard	Výkonový štandard
5.1 Úvod do riadenia prevádzky	Podstata riadenia prevádzky. Premena vstupov na výstupy. Výroba produktov a poskytovanie služieb. Produktivita. Pridaná hodnota.	Žiak vysvetlí podstatu riadenia prevádzky, charakterizuje proces transformácie vstupov na výstupy a objasní význam produktivity a pridanej hodnoty pre podnik.
5.2 Prevádzkové metódy	Druhy výroby a poskytovania služieb. Zákazková výroba. Dávková výroba. Hromadná výroba. Plynulá výroba. Výber vhodnej výrobnej metódy.	Žiak porovná jednotlivé výrobné metódy, vysvetlí ich výhody a nevýhody a odporučí vhodný spôsob výroby pre konkrétny podnik.
5.3 Štíhla výroba a manažment kvality *(iba HL)*	Štíhla výroba (Lean Production). Just-in-Time (JIT). Manažment kvality. Kontrola kvality. Zabezpečovanie kvality. Celkové riadenie kvality (TQM).	Žiak vysvetlí princípy štíhlej výroby a manažmentu kvality, analyzuje ich prínosy a riziká a hodnotí ich význam pre konkurencieschopnosť podniku.
5.4 Lokalizácia podniku	Faktory ovplyvňujúce lokalizáciu podniku. Lokalizácia výrobných a obchodných podnikov. Lokalizácia služieb.	Žiak identifikuje faktory ovplyvňujúce výber lokality podniku a posúdi ich význam pri rozhodovaní o umiestnení prevádzky.
5.5 Analýza bodu zvratu	Bod zvratu. Príspevok na úhradu. Grafická interpretácia bodu zvratu. Využitie analýzy pri podnikateľskom rozhodovaní.	Žiak vypočíta bod zvratu, interpretuje výsledky analýzy a využije ich pri rozhodovaní o výrobe a cenovej politike podniku.
5.6 Plánovanie výroby *(iba HL)*	Plánovanie kapacít. Riadenie zásob. Harmonogram výroby.	Žiak vysvetlí význam plánovania výroby, analyzuje využitie výrobných kapacít a navrhne opatrenia na zvýšenie efektívnosti výrobných procesov.
5.7 Krízový manažment a plánovanie mimoriadnych situácií *(iba HL)*	Riadenie rizík. Krízové plánovanie. Kontinuita podnikania. Obnova prevádzky po krízových udalostiach.	Žiak identifikuje prevádzkové riziká, navrhne opatrenia na ich minimalizáciu a vyhodnotí význam krízového plánovania pre dlhodobú stabilitu podniku.
5.8 Výskum a vývoj *(iba HL)*	Inovácie produktov a procesov. Význam výskumu a vývoja. Investície do vývoja nových produktov.	Žiak vysvetlí význam výskumu a vývoja,

Názov tematického celku	Obsahový štandard	Výkonový štandard
		analyzuje ich prínos pre inovácie a konkurencieschopnosť podniku a posúdi návratnosť investícií do vývoja.
5.9 Manažérske informačné systémy *(iba HL)*	Informačné systémy v podniku. Digitálna transformácia. Automatizácia. Umelá inteligencia. Analýza podnikových údajov.	Žiak charakterizuje význam manažérskych informačných systémov, vysvetlí ich využitie pri rozhodovaní a hodnotí prínosy digitalizácie a automatizácie pre riadenie prevádzky.

Odporúčané bádateľské otázky

- Ako môže digitalizácia zmeniť spôsob riadenia prevádzky podniku?
- Do akej miery zvyšuje automatizácia efektívnosť výroby?
- Aký význam má výskum a vývoj pre dlhodobú konkurencieschopnosť podniku?
- Je vždy výhodné minimalizovať zásoby prostredníctvom systému Just-in-Time?
- Ako môžu podniky zosúladiť efektívnosť výroby s princípmi environmentálnej udržateľnosti?
- Aké etické otázky vznikajú pri nahrádzaní ľudskej práce automatizáciou a umelou inteligenciou?