

OBSAH

ÚVOD	19
JAK STUDOVAT TUTO KNIHU	20
1. MANAGEMENT A MANAŽEŘI	23
Management	24
Manažeři	26
Manažerské role	27
Interpersonální role	27
Informační role	27
Rozhodovací role	28
Kritéria práce manažerů	29
Otázky	30
Přehled důležitých pojmů	31
Shrnutí	32
Literatura	32
2. VÝVOJ TEORIE ŘÍZENÍ	33
Mechanistický přístup	34
Teorie byrokracie (Max Weber)	34
Klasické řízení	36
Vědecké řízení (Frederick Taylor)	36
Škola lidských vztahů	37
Humanistický přístup	38
Teorie X a Y (Douglas McGregor)	38
Sebeaktualizace (Abraham Maslow)	38
Moderní názory	39
Obecná teorie systémů (Ludwig von Bertalanffy)	39
Teorie kontingence	40
Populační ekologie	40
Kybernetické principy	41
Teorie „Z“ (William Ouchi)	43
Postmoderní přístup	44
Racionalita, jazyk a moc	44
Chaos (Tom Peters)	45
Organizační metafory (Gareth Morgan)	46
Postmoderní organizace (Stuart R. Clegg)	47
Učíci se organizace (Peter Senge)	48
Otázky	49
Případová studie	51
Přehled důležitých pojmů	52
Shrnutí	53
Literatura	54

3. LIDÉ V ORGANIZACI	55
Osobnost člověka v organizaci	56
Schopnosti	57
Inteligence	57
Znalosti, dovednosti a zkušenosti	58
Vlastnosti osobnosti	58
Motivy a potřeby	60
Postoje	61
Hodnoty	62
Zvláštní dimenze osobnosti	63
Aplikace poznatků a osobnosti lidí v manažerské praxi	64
Vztahy mezi lidmi	65
Role	65
Psychologická smlouva	66
Přetížení role	67
Konflikt role	67
Moc	68
Konflikty	70
Pozitivní a negativní působení konfliktu	71
Příčiny konfliktů	72
Management konfliktu	72
Organizační politika	73
Hry	74
Politické jednání manažera	75
Organizační kultura	76
Vytváření a udržování organizační kultury	78
Prvky kultury	78
Různé typy	79
Organizační kultury různých zemí	81
Transformace organizační kultury	83
Otázky	84
Případová studie	85
Případová studie	86
Přehled důležitých pojmů	87
Shrnutí	89
Literatura	90
4. PLÁNOVÁNÍ	93
Prvky plánování	95
Základní koncept řízení	95
Význam plánování	97
Proces plánování	98
Druhy plánů	99

Čím jsme ovlivňováni	445
Základní asertivní práva	446
Jak se zbavit špatných zvyků	447
Odkládání	447
Techniky řízení času	449
Stanovování cílů	449
Paretovo pravidlo	450
Plánování cílů	451
Stanovování priorit	451
Eisenhowerův princip	451
ABC analýza	452
Bariéry dosahování cílů	453
Naše interní hodiny	454
Ztráta koncentrace	455
Vyrušování	456
Konzumenti času	457
Jak říkat „ne“	458
Jak zvládnout krizovou situaci	459
Otázky	460
Případová studie	460
Přehled důležitých pojmů	462
Shrnutí	462
Literatura	463
17. KOMUNIKOVÁNÍ	465
Proces komunikace	466
Zpětná vazba	467
Přenos informací	469
Volba médií	469
Volba komunikačního kanálu	470
Působení osobnosti na přenos informací	472
Komunikační styl	473
Komunikační dovednosti	476
Naslouchání	476
Sdělování	477
Neverbální komunikace	477
Otázky	478
Případová studie	479
Přehled důležitých pojmů	481
Shrnutí	481
Literatura	482

18. PREZENTOVÁNÍ	483
Příprava	483
Stavba projevu	485
Úvod	485
Hlavní část (stat)	485
Závěr	485
Techniky projevu	486
Zvládání nervozity	486
Techniky překonávání trémy	486
Hlas	487
Jak zlepšit svůj hlas	488
Řeč těla	489
Technika řeči	491
Typy prezentace	493
Mezi čtyřma očima	493
Neformální vystoupení	494
Formální projev před malou skupinou	495
Vystoupení před velkým publikem	496
Analýza projevu	497
Otázky	498
Případová studie	498
Přehled důležitých pojmů	499
Shrnutí	500
Literatura	500
19. VEDENÍ PORAD	501
Přínos porady	502
Co může přinést účastníkovi	502
Co může získat předsedající	503
Přínos pro firmu	504
Časté chyby a nedostatky porad	505
Nedostatky v organizaci	505
Chyby ve vedení porad	506
Chyby, kterých se dopouštějí účastníci	508
Příprava porady	509
Sestavení programu porady	510
Zásady vedení porady	511
Vyhodnocení porady	515
Typy předsedajících	515
Typy účastníků	518
Otázky	520
Případová studie	520
Případová studie	523

<i>Přehled důležitých pojmů</i>	526
<i>Shrnutí</i>	527
<i>Literatura</i>	528
20. TÝMOVÁ PRÁCE	529
Tým a skupina	531
Stadia vývoje týmu	532
Proč je týmová práce efektivní?	533
Synergický efekt zvyšuje účinek týmové práce	533
Podmínky efektivní týmové práce	534
Spolupráce	534
Důvěra	535
Soudržnost	537
Proč nemusí být týmová práce efektivní?	538
Sociální lenost	538
„Skupmysl“	539
Role v týmu	541
Týmy v organizaci	544
Interdisciplinární týmy	545
Výchova pracovníků k týmové práci	545
Učíci se organizace	546
<i>Otázky</i>	546
<i>Případová studie</i>	547
<i>Přehled důležitých pojmů</i>	550
<i>Shrnutí</i>	550
<i>Literatura</i>	551
21. DELEGOVÁNÍ	553
Proč delegovat	553
Výhody delegování	553
Výhrady vůči delegování	554
Příčiny odporu vůči delegování	556
Postup gelegování	558
Analýza práce	558
Plánování delegování	559
Výběr vhodného pracovníka	559
Jak delegovat	560
Podpora delegování	560
Problémy delegování	562
<i>Otázky</i>	563
<i>Případová studie</i>	563
<i>Přehled důležitých pojmů</i>	564
<i>Shrnutí</i>	565
<i>Literatura</i>	565

22. ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	568
Přístup k řešení problémů	568
A/ Tvůrčí myšlení	568
Kreativní proces	568
Bariéry kreativity	568
Kreativní techniky	569
Brainstorming	569
Brainwriting	572
Think Tank (zásobárna nápadů)	572
Synektika	573
Delfská technika	573
Kreativní organizace	575
B/ Analytické myšlení	576
Vypracování teze	576
Ověřování teze	576
Klamné argumenty	577
Kroky řešení problému	579
1. Definování problému	579
2. Analýza problému	580
3. Produkce alternativ	582
4. Hodnocení a výběr	582
5. Implementace rozhodnutí	583
6. Sledování a vyhodnocení	583
Faktory ovlivňující hledání řešení	583
Bariéry efektivního řešení problémů	584
Otázky	585
Případová studie	585
Případová studie	586
Přehled důležitých pojmů	587
Shrnutí	588
Literatura	589
ODPOVĚDI NA OTÁZKY	591
JMENNÝ REJSTŘÍK	625
PŘEDMĚTOVÝ REJSTŘÍK	629

Organizační cíle	100
Typy cílů	100
Přenášení cílů	101
Význam cílů pro organizaci	101
Pravidlo SMART	102
Řízení podle cílů	103
Proces řízení podle cílů	103
Zavádění řízení podle cílů	105
Přednosti řízení podle cílů	106
Nedostatky v řízení podle cílů	106
Bariéry plánování	107
Zásady efektivního plánování	108
Otázky	109
Případová studie	110
Přehled důležitých pojmů	111
Shrnutí	111
Literatura	112
5. ORGANIZOVÁNÍ	115
Organizační struktura	115
Typy organizačních struktur	116
Lidé v organizační struktuře	117
Chování lidí ve funkcionální struktuře	119
Chování lidí v divizionální struktuře	119
Problémy maticového uspořádání	120
Zavádění změn organizačního uspořádání	121
Pracovní místa a popisy práce	121
Kompetence	122
Potenciál	123
Srovnání požadované kompetence a skutečné úrovně schopností	123
Rozšiřování a obohacování práce	124
Postup při změnách práce	124
Analýza pracovního místa	125
Analýza funkce (profese)	126
Analýza nároků funkce	126
Otázky	127
Případová studie	127
Případová studie	128
Přehled důležitých pojmů	129
Shrnutí	129
Literatura	130

6. VEDENÍ	133
Potřeby	134
Základní pojmy: motiv, potřeba, incentiv, frustrace	134
Hierarchie potřeb (Abraham Maslow)	136
ERG: existence – vztahy – růst (Clayton Alderfer)	137
Satisfactory a faktory hygienické (Frederick Herzberg)	139
Facetizace pracovních hodnot	140
Průběh motivace. Motivování	142
Teorie expektance (Victor Vroom)	142
O. B. MOD: modifikace organizačního chování (B. F. Skinner)	144
Teorie spravedlnosti (J. Stacy Adams)	146
Kauzální atribuce 1. (Fritz Heider)	148
Kauzální atribuce 2. (Harold H. Kelley)	149
Styl vedení	150
Teorie rysů	150
Způsob chování	151
Úcta a struktura (Ohio)	152
Orientace na pracovníka – orientace na výrobu (Michigan)	153
GRID (Blake a Mouton)	153
Kontingenční (situacionalistický) přístup	155
Fiedlerův kontingenční model	155
Rozhodovací model (Vroom a Yetton)	156
Situační vedení (Hersey a Blanchard)	158
Vedení „cesta – úkol“ (Robert House)	159
Transakční a transformační styl vedení (Bernard M. Bass)	160
Transformační vedení	160
Transakční vedení	162
Styl jednání podřízených	163
Otázky	164
Případová studie	168
Případová studie	169
Prehled důležitých pojmů	170
Shrnutí	172
Literatura	173
7. KONTROLOVÁNÍ	175
Význam kontroly	175
Kontrolní proces	176
Funkce kontrolního procesu	176
Průběh kontrolního procesu	177
Úrovně kontroly	178
Činnosti v kontrolním procesu	179
Slabiny kontrolních procesů	180

Zásady efektivní kontroly	181
Otázky	182
Případová studie	183
Přehled důležitých pojmů	184
Shrnutí	184
Literatura	185
8. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	189
Strategické plánování	191
Základní strategický plánovací model	191
Úloha vrcholového managementu	193
Poslání společnosti	193
Předběžné strategické cíle	195
Strategická analýza	196
Analýza okolního prostředí společnosti	196
Typy prostředí	197
Vlivy prostředí	198
PEST analýza	199
Plánování scénářů	201
Strukturální analýza konkurenčního prostředí	202
Konkurenční analýza	205
Analýza konkurentů	205
Strategická skupinová analýza	207
Podíl na trhu a růst trhu	208
Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti	211
Audit zdrojů	211
Analýza hodnotového řetězce	212
SWOT analýza	214
Očekávání zájmových skupin	215
Strategická vize a cíle organizace	216
Strategická vize	216
Cíle organizace	216
Hodnoty a zásady firmy	218
Vypracování alternativních strategií	218
Porterovy generické strategie	218
Ansoffův model produkt/růst trhu	219
Vyhodnocení strategických možností a výběr strategie	220
Implementace strategie	221
Otázky	222
Případová studie	223
Přehled důležitých pojmů	225
Shrnutí	225
Literatura	226

9. KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	227
Krizový proces	228
Prvky krizového řízení	230
Analýza ohrožení	230
Stanovení krizové strategie	234
Realizace krizové strategie	235
Likvidace následků	236
Vývojové krize organizace	237
Růst firmy	237
Problémy růstu	237
Hlavní příčiny problémů	238
Růstová křivka	239
Krise růstu	240
Fáze růstu	240
Vývojové krize	242
Překonávání krizí růstu	244
Otázky	246
Případová studie	247
Přehled důležitých pojmů	248
Shrnutí	248
Literatura	250
10. ŘÍZENÍ ZMĚN	251
Síly vyvolávající potřebu změny	252
Vnější síly	252
Vnitřní síly	252
Proces změny	252
Kroky procesu změny	252
Kroky úspěšné změny	253
Bariéry změn	254
Příčiny odporu ke změně	254
Strategie změny	256
Techniky organizačních změn	257
Změny v technologii	257
Administrativní změny	258
Změny v lidech	259
Radikální změny	261
Podnikový reengineering	262
Reengineering procesů (BPR)	263
Znaky procesů po reengineeringu	264
Procesní řízení	265
Změny v řízení	269
Přínosy procesního řízení	270

<i>Otázky</i>	271
<i>Případová studie</i>	271
<i>Přehled důležitých pojmů</i>	273
<i>Shrnutí</i>	274
<i>Literatura</i>	275
11. MARKETING	277
Marketing – co to vlastně je?	278
Marketingová segmentace	279
Jak segmentovat?	280
Pozice produktu	283
Marketingový mix	285
Produkt	288
Cena	291
Nákladové stanovení ceny	293
Stanovení ceny orientované na poptávku	293
Propagace	294
Reklama	295
Výdaje na reklamu	295
Efektivnost reklamy	296
Osobní prodej	296
Podpora prodeje	296
Publicita	297
Distribuce	297
Marketingový výzkum	298
Systematický přístup k marketingovému výzkumu	299
Průmyslový marketing	302
Jak segmentovat průmyslový trh?	302
Kdo skutečně rozhoduje o nákupu?	305
Marketing – organizační struktura	305
Trendy v marketingu	308
Loajalita zákazníků	308
Diferenciace zákazníků	309
Internet a marketing	310
<i>Otázky</i>	310
<i>Případová studie</i>	311
<i>Přehled důležitých pojmů</i>	312
<i>Shrnutí</i>	313
<i>Literatura</i>	314
12. FINANČNÍ ŘÍZENÍ	315
Účetnictví a finanční řízení	317
Finanční výkazy (Financial Statements)	318
Rozvaha	318



Aktiva	320
Pasiva	322
Nedostatky rozvahy	324
Tržní hodnota a účetní hodnota	324
Výkaz zisků a ztrát (Profit and Loss Statement)	324
Nedostatky výkazu zisků a ztrát	327
Výkaz zisků a ztrát	327
Odpisy investičního majetku	328
Výkaz toku peněz (Cash flow statement)	330
Zdroje finanční hotovosti a jejich použití	331
Finanční analýza firmy	332
Odkud čerpat informace a jak postupovat při finanční analýze?	332
Úprava účetních výkazů pro potřebu analýzy	333
Pracovní kapitál	334
Tok peněžní hotovosti – Cash flow	336
Finanční poměrová analýza	337
Doba inkasa pohledávek (collection period)	341
Doba splatnosti závazků (Paybles period)	341
Finanční samostatnost/páka (Financial leverage)	342
Úrokové krytí (time interest earned, interest coverage)	342
Likvidita společnosti	344
ROE a jeho spolehlivost jako kritéria finanční výkonnosti firmy	345
Du Pont diagram	345
Bod zlomu (Break-even point)	345
Finanční plán, rozpočet	348
Otázky	351
Případová studie	352
Přehled důležitých pojmů	353
Shrnutí	354
Literatura	355
13. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	357
Strategie lidských zdrojů	358
Byrokratický přístup k řízení lidských zdrojů	358
Operativní přístup k řízení lidských zdrojů	358
Strategický přístup k řízení lidských zdrojů	359
Systém řízení lidských zdrojů	360
Zpracování strategie lidských zdrojů	361
Plánování pracovních sil	361
Získávání pracovníků	363
Uvolňování pracovníků	365
Personální výběr	365
Validita personálního výběru	366
Postup personálního výběru	368

Metody personálního výběru	369
Výběrový rozhovor	369
Reference	370
Psychologické testy	371
Osobní dotazníky a biografické informace (biodata)	371
Assessment centra	371
Strategie rozhodování o personálním výběru	371
Hodnocení pracovního výkonu	372
Typy hodnocení	373
Systematické hodnocení pracovníků	373
Systémy hodnocení	374
a) Grafické škály	374
b) Srovnávací systémy	375
c) Seznamy projevů chování	375
Vzdělávání	376
Učení ze zkušenosti	376
Jak se lidé učí	377
Systematický přístup ke vzdělávání	378
Analýza vzdělávacích potřeb	378
Metody vzdělávání	379
Hodnocení vzdělávání	382
Řízení kariéry	382
Vnitřní a vnější kariéra	382
Kariérový pohyb	383
Kariérové typy	384
Typy profesionální osobnosti (J. Holland)	384
Kariérové kotvy (E. H. Schein)	385
Postup řízení kariéry	387
Vývoj kariéry v průběhu zaměstnání	389
Otázky	390
Případová studie	391
Přehled důležitých pojmů	392
Shrnutí	394
Literatura	396
14. ŘÍZENÍ INFORMACÍ	397
Informace a manažer	398
Údaje a informace	399
Hodnota informace	400
Manažerské informační systémy (MIS)	402
Problémy s MIS	404
Návrh manažerských informačních systémů	405
Stanovení cíle pro MIS	405
Identifikace omezení systému	405

Identifikace informačních potřeb	406
Určení informačních zdrojů	406
Návrh, kompletizace a implementace systému	406
Základní požadavky na vědomosti pro MIS	407
Údaje, informace a komunikace	408
Všeobecné teorie systémů a MIS	408
Organizační struktury a procesy	409
Funkční oblasti managementu a úrovně řízení	409
Plánování, rozhodování a MIS	409
Informační technologie (IT) a MIS	410
Internet	410
Ochrana údajů	411
Otázky	411
Případová studie	412
Přehled důležitých pojmů	413
Shrnutí	414
Literatura	415
15. ŘÍZENÍ KVALITY	417
V čem spočívá význam řízení kvality pro organizaci?	418
Vývoj řízení kvality v organizaci	419
Prekážky při zavádění TQM	420
Základní principy řízení kvality	420
Orientace na zákazníka	421
Čtyři aspekty kvality	423
Organizační struktura	424
Týmová práce	426
Rozvoj kompetence jednotlivců	427
Orientace na postup	428
Systémy a nástroje na podporu řízení TQM	429
Zavádění systému řízení kvality do organizace	432
Otázky	434
Případová studie	435
Přehled důležitých pojmů	437
Shrnutí	437
Literatura	438
16. ŘÍZENÍ ČASU	441
Využívání času	441
Klasické znaky špatného řízení času	443
Pracovní typy	443
Problematické oblasti pracovních typů:	444
Rady pro typ chování A	444
Rady pro typ chování B	445