

# OBSAH

ÚVOD .....	19
JAK STUDOVAT TUTO KNIHU .....	20
<b>1. MANAGEMENT A MANAŽEŘI .....</b>	<b>23</b>
Management .....	24
11. 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
12. <b>2. VÝVOJ TEORIE ŘÍZENÍ .....</b>	<b>33</b>
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
Učí se organizace (Peter Senge) .....	48
Otázky .....	49
Případová studie .....	51
Přehled důležitých pojmů .....	52
Shrnutí .....	53
Literatura .....	54



14.	<b>3. LIDÉ V ORGANIZACI</b> .....	<b>55</b>
	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
15.	<b>4. PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>93</b>
	Prvky plánování .....	95
	Základní koncept řízení .....	95
	Význam plánování .....	97
	Proces plánování .....	98
	Druhy plánů .....	99



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
<b>5. ORGANIZOVÁNÍ .....</b>	<b>115</b>
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



18.	<b>6. VEDENÍ</b> .....	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
	<i>Otázky</i> .....	164
	<i>Případová studie</i> .....	168
	<i>Případová studie</i> .....	169
	<i>Přehled důležitých pojmů</i> .....	170
	<i>Shrnutí</i> .....	172
	<i>Literatura</i> .....	173
19.	<b>7. KONTROLOVÁNÍ</b> .....	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
<b>8. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>189</b>
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



<b>9. KRIZOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>227</b>
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
Krize růstu .....	240
Fáze růstu .....	240
Vývojové krize .....	242
Překonávání krizí růstu .....	244
<i>Otázky</i> .....	246
<i>Případová studie</i> .....	247
<i>Přehled důležitých pojmů</i> .....	248
<i>Shrnutí</i> .....	248
<i>Literatura</i> .....	250
<b>10. ŘÍZENÍ ZMĚN .....</b>	<b>251</b>
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
<b>11. MARKETING</b> .....	<b>277</b>
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
<b>12. FINANČNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>315</b>
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
<i>Otázky</i> .....	351
<i>Případová studie</i> .....	352
<i>Přehled důležitých pojmů</i> .....	353
<i>Shrnutí</i> .....	354
<i>Literatura</i> .....	355
<b>13. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>357</b>
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
<b>14. ŘÍZENÍ INFORMACÍ .....</b>	<b>397</b>
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
Všeobecní 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
<b>15. ŘÍZENÍ KVALITY .....</b>	<b>417</b>
V čem spočívá význam řízení kvality pro organizaci? .....	418
Vývoj řízení kvality v organizaci .....	419
Překážky 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
<b>16. ŘÍZENÍ ČASU .....</b>	<b>441</b>
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



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
<b>13. 17. KOMUNIKOVÁNÍ .....</b>	<b>465</b>
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



<b>18. PREZENTOVÁNÍ .....</b>	<b>483</b>
Příprava .....	483
Stavba projevu .....	485
Úvod .....	485
Hlavní část (stat) .....	485
Závěr .....	485
Techniky projevu .....	486
Zvládnání 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
<i>Otázky</i> .....	498
<i>Případová studie</i> .....	498
<i>Přehled důležitých pojmů</i> .....	499
<i>Shrnutí</i> .....	500
<i>Literatura</i> .....	500
<b>19. VEDENÍ PORAD .....</b>	<b>501</b>
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
<i>Otázky</i> .....	520
<i>Případová studie</i> .....	520
<i>Případová studie</i> .....	523



<i>Přehled důležitých pojmů</i> .....	526
<i>Shrnutí</i> .....	527
<i>Literatura</i> .....	528
<b>20. TÝMOVÁ PRÁCE</b> .....	<b>529</b>
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
<b>21. DELEGOVÁNÍ</b> .....	<b>553</b>
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





<b>22. ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ .....</b>	<b>568</b>
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
<i>Otázky</i> .....	585
<i>Případová studie</i> .....	585
<i>Případová studie</i> .....	586
<i>Přehled důležitých pojmů</i> .....	587
<i>Shrnutí</i> .....	588
<i>Literatura</i> .....	589
<b>ODPOVĚDI NA OTÁZKY .....</b>	<b>591</b>
<b>JMENNÝ REJSTŘÍK .....</b>	<b>625</b>
<b>PŘEDMĚTOVÝ REJSTŘÍK .....</b>	<b>629</b>