

OBSAH

ÚVOD	7
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
1.1 Pojem řízení	10
1.2 Pojem management	12
1.2.1 Klasický přístup k managementu	16
1.2.2 Behavioristický přístup k managementu	19
1.2.2.1 Mezilidské vztahy	19
1.2.2.2 Behaviorismus	20
1.2.3 Vědecký přístup k managementu	22
1.2.4 Systémový přístup k managementu	23
1.2.5 Kontingenční přístup k managementu	24
1.3 Úloha teorie managementu	25
1.3.1 Principy v managementu	26
1.4 Metody managementu	28
1.4.1 Způsoby členění metod managementu	28
1.4.1.1 Metody kybernetických přístupů	29
1.4.1.2 Metody organizačních přístupů	30
1.4.1.3 Metody sociálně psychologické	30
1.4.2 Výrobní a operační management	34
1.5 Funkce managementu	36
1.5.1 Plánování	38
1.5.2 Organizování	39
1.5.3 Vedení	40
1.5.4 Management lidských zdrojů	40
1.5.5 Kontrolování	40
1.5.6 Analyzování	41
1.5.7 Rozhodování	41
1.5.8 Implementace	42
1.5.9 Komunikace v manažerské práci	43
1.6 Postavení a úloha manažerů	44
1.6.1 Úrovně managementu	45
2. PLÁNOVÁNÍ	48
2.1 Poslání a charakter plánů	48
2.2 Klasifikace plánů	49
2.2.1 Komplexnost	50
2.2.2 Funkcionální oblasti	50
2.2.3 Organizačně-správní hledisko	50
2.2.4 Časový horizont	51
2.3 Úkoly a cíle plánů	52
2.4 Postup při sestavování plánů	57
2.5 Systavy plánů podniku a postupy jejich harmonizace	59
2.5.1 Systémové hledisko	59
2.5.2 Organizačně-správní hledisko	61
3. ORGANIZOVÁNÍ	64
3.1 Proces organizování	64
3.2 Poslání organizačních struktur	67
3.3 Formální a neformální organizační struktury	68

3.4	Rozpětí managementu	69
3.5	Delegování	72
3.6	Formy organizačních struktur	74
3.6.1	Klasické organizační struktury vycházející z dělby pravomocí	74
3.6.1.1	Liniová organizační struktura	75
3.6.1.2	Funkcionální organizační struktura	75
3.6.1.3	Liniově-štabní organizační struktura	76
3.6.2	Organizační struktury s pružnými prvky	79
3.6.2.1	Řídící výbor	80
3.6.2.2	Vedoucí projektu	81
3.6.2.3	Projektový tým	82
3.6.2.4	Řízení vlivem	83
3.6.2.5	Řízení projektového týmu koordinátorem	84
3.6.2.6	Maticová struktura	85
3.6.2.7	Čistá projektová struktura	86
3.6.3	Organizační struktury zdůrazňující činnosti, resp. výsledek těchto činností	87
3.6.3.1	Funkční organizační struktura	87
3.6.3.2	Divizní organizační struktura	89
3.6.3.3	Hybridní organizační struktura	92
3.7	Proces tvorby organizační struktury	93
3.7.1	Faktory ovlivňující vhodný výběr organizačních struktur	93
4.	VEDENÍ	99
4.1	Teorie X a Y	100
4.2	Situační teorie	103
4.2.1	Teorie vedení založené na typických rysech jednání úspěšných manažerů	103
4.2.2	Teorie vedení založené na osobních kvalitách a způsobu chování	104
4.2.2.1	Kontinuum vedení	104
4.2.2.2	Michiganský výzkum	105
4.2.2.3	Výzkum na Ohio State University : dvourozměrová teorie	106
4.2.2.4	Teorie manažerské mřížky (Teorie grid)	107
4.2.2.5	Přehled teorií založených na osobních kvalitách a způsobu chování	108
4.2.3	Teorie vedení založené na významu správného zhodnocení konkrétních řídicích situací a výběru vhodných metod vedení spolupracovníků	109
4.2.3.1	Kontingenční teorie	110
4.2.3.2	Teorie cesta – cíl	110
4.2.3.3	Teorie stylu manažera neboli rozhodovací model	111
4.2.3.4	Třírozměrová teorie efektivnosti manažera	112
4.2.3.5	Porovnání	113
4.3	Pojetí motivace a teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	114
4.3.1	Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	115
4.3.1.1	Maslowova teorie	115
4.3.1.2	Herzbergova teorie	118
4.3.1.3	Alderferova teorie	119
4.3.1.4	McClellandova teorie	120
4.3.2	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	121
4.3.2.1	Vroomova teorie	122
4.3.2.2	Porterova a Lawlerova teorie	123

4.3.2.3	Adamsova teorie	124
4.3.2.4	Skinnerova teorie	124
4.3.3	Teorie zaměřené na speciální účely	125
4.3.3.1	Participace zaměstnanců na rozhodování	125
4.3.3.2	Sebemotivace manažerů	126
4.3.3.3	Ostatní motivační přístupy	127
5.	MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	128
5.1	Plánování lidských zdrojů	129
5.2	Nábor a propouštění	131
5.2.1	Nábor	131
5.2.2	Propouštění	132
5.3	Výběr	133
5.4	Uvedení na pracovní místo	137
5.5	Školení	138
5.6	Management výkonu	139
5.7	Odměňování a oceňování	142
5.8	Rozvoj kariéry	143
5.9	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	145
6.	KONTROLOVÁNÍ	147
6.1	Poslání kontrolního procesu	147
6.2	Fáze kontrolního procesu	148
6.2.1	Stanovení cílů kontroly	148
6.2.2	Stanovení kontrolních standardů	150
6.2.3	Rozbor kontrolovaných procesů a srovnání s dříve stanovenými standardy	152
6.2.4	Vyhodnocení zjištěných odchylek a přijetí závěrů	152
6.2.5	Zajištění realizace přijatých závěrů	153
6.3	Klasifikace kontrolních procesů	153
6.3.1	Kontrolní procesy podle obsahové náplně	153
6.3.2	Kontrolní procesy podle úrovně řízení	153
6.3.3	Kontrolní procesy podle charakteru provádění	154
6.4	Moderní tendence v kontrolování	155
6.4.1	Využití nových možností, které poskytuje rozvoj IKST	155
6.4.2	Zvýšení úrovně participace zaměstnanců	156
6.4.3	Využití metod porovnání a rychlé reakce	156
6.5	Doporučení k provádění kontrolních činností	157
7.	ANALYZOVÁNÍ	159
7.1	Poslání a význam analyzování	159
7.2	Postup při analyzování	161
8.	ROZHODOVÁNÍ	163
8.1	Rozhodování v podniku	163
8.2	Typologie rozhodování	164
8.3	Intuitivní a analytické rozhodování	165
8.4	Podstata formálně-logických postupů v rozhodování	166
8.4.1	Nevyjasněnost v rozhodování	167
8.4.2	Metody rozhodování	169
8.4.2.1	Základní metody rozhodování	169

8.5	Základní klasifikace rozhodování	174
8.5.1	Základní rozhodovací matice	174
8.5.2	Rozhodování za neurčitosti	177
8.5.2.1	Waldovo kritérium (neboli kritérium „minimax“, resp. „maximin“)	177
8.5.2.2	Kritérium „minimin“, resp. „maximax“	178
8.5.2.3	Laplaceovo kritérium	178
8.5.2.4	Savageovo kritérium	179
8.5.2.5	Hurwiczovo kritérium (α – kritérium)	181
8.5.3	Rozhodování za nejistoty (rizika)	182
8.5.3.1	Bayesovo kritérium	183
8.5.3.2	Rozhodovací stromy	185
8.6	Rozhodování a preferenční systém rozhodovatele	192
8.6.1	Posuzování variant podle toho, jak splňují požadavky jednotlivých kritérií	196
8.6.1.1	Dvouhodnotový systém hodnocení	196
8.6.1.2	Vícehodnotový systém hodnocení	197
8.6.2	Seřazení variant podle pořadí, v němž uspokojují jednotlivá kritéria	197
8.6.3	Posuzování variant pomocí „vážených“ kritérií	198
8.7	Možnosti rozhodovacích modelů	200
9.	IMPLEMENTACE	201
9.1	Implementace v jednotlivých sekvenčních manažerských funkcích	201
	LITERATURA	203
	<i>Příloha č. 1 – PŘEHLED TABULEK</i>	205
	<i>Příloha č. 2 – PŘEHLED OBRÁZKŮ</i>	207