

Obsah

Obsah	3
Úvod	8
ČÁST I – Základy managementu a vztah k podnikání	9
1 Vymezení pojmu řízení	10
2 Management	12
2.1 Pojetí managementu	12
2.2 Proces managementu	14
2.2.1 Plánování	17
2.2.2 Organizování	18
2.2.3 Vedení lidí	18
2.2.4 Management lidských zdrojů	19
2.2.5 Kontrolování	19
2.2.6 Analyzování	19
2.2.7 Rozhodování	20
2.2.8 Implementace	20
2.2.9 Komunikace v manažerské práci	21
3 Manažeři	22
3.1 Vznik a role manažerů	22
3.2 Hierarchické úrovně podnikového managementu	24
3.2.1 Hierarchická úroveň podnikových manažerů a manažerské funkce	27
3.2.2 Hierarchická úroveň podnikových manažerů a profesní způsobilost	27
3.3 Prostředí podnikového managementu	29
3.4 Předpoklady a požadavky pro manažerskou práci	30
3.4.1 Předpoklady pro manažerskou práci	30
3.4.2 Vedení lidí, manažer, lídr a manažerský styl	31
3.4.3 Manažer a autorita	34
3.4.4 Manažer a moc	35
3.4.5 Osobní charakteristiky manažera	35
3.4.6 Konflikty a jejich řešení	36
3.4.7 Koordinace konfliktů	37
3.5 Hodnotové postoje manažerů	41
3.6 Přístup k informacím	42
3.7 Interpersonální orientace manažera	44
3.8 Sebehodnocení manažera	44
3.9 Odborné způsobilosti manažera	45
3.9.1 Odborná příprava	46
3.9.2 Psychologická příprava	47
3.9.3 Fyzická příprava	48
3.10 Manažer a etika	48
4 Vývoj managementu	50
4.1 Klasické teorie managementu	53
4.1.1 Škola vědeckého managementu	53
4.1.2 Škola lidských vztahů	54
4.1.3 Škola správního managementu	56

4.1.4 Škola byrokratického managementu	57
4.2 Nové přístupy k managementu	59
4.2.1 Procesní přístupy v managementu	59
4.2.2 Psychologicko-sociální přístupy v managementu	60
4.2.3 Systémové přístupy v managementu	61
4.2.4 Kvantitativní přístupy v managementu	63
4.2.5 Empirické přístupy v managementu	64
ČÁST II – Manažerské funkce a jejich uplatnění v praxi manažera	66
5 Plánování	67
5.1 Poslání a charakter plánů	67
5.2 Klasifikace plánů	69
5.2.1 Komplexnost	69
5.2.2 Funkcionální oblasti	69
5.2.3 Organizačně-správní hledisko	70
5.2.4 Časový horizont	70
5.3 Úkoly plánů	70
5.4 Cíle a plán	72
5.4.1. Cíle, hierarchie cílů a síť cílů	74
5.5 Postup při sestavování plánů	77
5.6 Soustavy plánů podniku a postupy jejich harmonizace	80
5.6.1 Systémové hledisko	80
5.6.2 Organizačně-správní hledisko	81
6 Organizování	83
6.1 Proces organizování	84
6.2 Význam organizačních struktur	87
6.3 Vývoj podnikové organizace	87
6.4 Formální a neformální organizační struktura	88
6.5 Rozpětí managementu	89
6.6 Delegování	92
6.7 Formy organizačních struktur	93
6.7.1 Klasické organizační struktury vycházející z dělby pravomocí	94
6.7.2 Organizační struktury s pružnými prvky	97
6.7.3 Organizační struktury zdůrazňující činnosti, resp. výsledek těchto činností	104
6.8 Proces tvorby organizační struktury	108
6.8.1 Faktory ovlivňující vhodný výběr organizační struktury	108
6.9 Přizpůsobování organizační struktury vnějšímu okolí	109
6.10 Netradiční metodologie tvorby organizační struktury – – Mintzbergův přístup	111
6.10.1 Jednoduchá organizační struktura	114
6.10.2 Strojová organizační struktura	114
6.10.3 Profesionální organizační struktura	115
6.10.4 Divizní organizační struktura	116
6.10.5 Organizační struktura ad hoc	117
7 Vedení lidí	120
7.1 Manažerský styl vedení podřízených	123
7.1.1 Autokratický styl	123

7.1.2 Demokratický styl	124
7.1.3 Liberální styl	125
7.1.4 Styl volného průběhu	126
7.2 McGregorova Teorie X a Y	126
7.3 Situační teorie	129
7.3.1 Teorie založené na typických rysech jednání úspěšných manažerů	129
7.3.2 Teorie založené na typických rysech osobnosti a chování určitých skupin úspěšných manažerů	130
7.3.3 Teorie založené na významu správného zhodnocení konkrétních řídicích situací a výběru vhodných metod vedení spolupracovníků	135
7.4 Pojetí motivace a teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	139
7.4.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	140
7.4.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	145
7.4.3 Teorie zaměřené na speciální účely	151
7.5 Psychologie mezilidských vztahů	153
7.6 Přístupy manažera k různým povahovým typům pracovníků	154
8 Management lidských zdrojů	156
8.1 Proces managementu lidských zdrojů	157
8.2 Základní pojmy	158
8.3 Popis procesu managementu lidských zdrojů	160
8.3.1 Plánování lidských zdrojů	160
8.3.2 Propouštění	161
8.3.3 Nábor	161
8.3.4 Identifikace a výběr kompetentních pracovníků	162
8.3.5 Uvedení na pracovní místo	166
8.3.6 Školení	167
8.3.7 Management výkonu	168
8.3.8 Odměňování a oceňování	181
8.3.9 Rozvoj kariéry	181
8.4 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	184
9 Kontrolování	185
9.1 Poslání kontrolování	185
9.2 Kontrolování jako proces a jeho fáze	186
9.2.1 Stanovení cílů kontroly	187
9.2.2 Stanovení kontrolních standardů	188
9.2.3 Porovnání výsledků kontrolovaných cílů a procesů se stanovenými standardy	189
9.2.4 Identifikace a rozbor odchylek, které jsou z hlediska kontroly rozhodující	190
9.2.5 Vyhodnocení zjištěných odchylek a přijetí závěrů	190
9.2.6 Zajištění realizace přijatých závěrů, popř. nová kontrola jejich plnění či splnění	190
9.3 Kontrolní působení manažerů	191
9.4 Kontrola a audit	192
9.5 Klasifikace kontrolních procesů	193
9.5.1 Členění kontrolních procesů podle obsahové náplně	194
9.5.2 Členění kontrolních procesů podle úrovně managementu	194

9.5.3 Členění kontrolních procesů podle charakteru provádění	194
9.6 Moderní vývoj v kontrolování	195
9.6.1 Využití nových možností pomocí ICT	195
9.6.2 Zvýšení úrovně participace zaměstnanců na řízení	195
9.6.3 Využití metod porovnávání a rychlé reakce	196
9.7 Doporučení k provádění kontrolních činností	196
10 Analyzování	197
10.1 Poslání analyzování	198
10.2 Systémová analýza	199
10.3 Postup při analyzování	200
11 Rozhodování	201
11.1 Základy manažerského rozhodování	201
11.2 Racionálně-ekonomický a administrativní model rozhodování	203
11.3 Rozhodovací procesy	205
11.4 Faktory ovlivňující výsledek rozhodnutí	207
11.4.1 Cíle rozhodování	208
11.4.2 Varianty chování a jejich důsledky	208
11.4.3 Kritéria	209
11.4.4 Stavby okolí	210
11.4.5 Subjekt a objekt rozhodování	211
11.5 Základní rozhodovací matice	212
11.6 Typologie rozhodování	213
11.6.1 Intuitivní a analytický přístup	213
11.6.2 Dobře a špatně strukturované rozhodovací problémy	214
11.6.3 Rozhodovací situace podle pravděpodobnosti stavů okolí	216
11.6.4 Víceetapové rozhodovací procesy	224
11.7 Preferenční systém rozhodovatele	226
12 Implementace	229
12.1 Implementace v jednotlivých sekvenčních manažerských funkcích	230
ČÁST III – Nové přístupy a požadavky v praxi manažera	231
13 Soft skills	232
13.1 Popis soft skills	233
13.1.1 Emoční inteligence	233
13.1.2 Komunikační dovednosti	234
13.1.3 Prezentační dovednosti	236
13.1.4 Schopnost spolupráce s druhými lidmi	237
13.1.5 Schopnost řešit problémy a konflikty	240
13.1.6 Time management	241
13.1.7 Inovativní schopnosti	244
13.1.8 Řídící schopnosti a vůdčí schopnosti	244
13.1.9 Schopnosti vést sám sebe	246
14 Trendy ve výrobním managementu	250
14.1 Řízení předvýrobních etap	250
14.2 Řízení výrobního procesu	250
14.2.1 Časová struktura výrobního procesu	251
14.2.2 Prostorová struktura výrobního procesu	252
14.2.3 Formy organizace výroby a výrobní linky	252

14.3 Výrobní systémy a jejich softwarová podpora	253
14.3.1 Metody podnikové logistiky	254
14.3.2 Systém KANBAN	255
14.3.3 Systém JUST-IN-TIME	256
14.3.4 MRP nebo MRP I (<i>Material Resources Planning</i>)	257
14.3.5 MRP II (<i>Manufacturing (Material and Capacity) Resources Planning</i>)	258
14.3.6 ERP (<i>Enterprise Resources Planning</i>)	258
14.3.7 TQM (<i>Total Quality Management</i>)	258
14.3.8 Six Sigma	259
14.3.9 Teorie omezení (<i>Theory of Constraints – TOC</i>)	259
15 Znalostní management	260
15.1 Data, informace a znalosti	261
15.2 EFQM Excellence Model	262
15.3 Závěr	264
Souhrnná literatura	265
Seznam zkratek	267
Seznam obrázků	268