

Obsah

Předmluva	11
1 Úvod do světa MbC	13
1.1 Orientace v příručce	15
1.1.1 Účel	15
1.1.2 Obsah	15
1.1.3 Adresáti	16
1.1.4 Forma	16
1.2 Přístup MbC – shrnutí	16
1.2.1 Definice	16
1.2.2 Zdroje	17
1.2.3 Podstata	17
1.2.4 Zavádění	18
1.2.5 Nástroje	19
1.2.6 Přínosy	20
1.3 Úvodní příklad	21
1.3.1 Popis situace	21
1.3.2 Tradiční řešení	21
1.3.3 Řešení podle MbC	22
2 Podstata MbC	23
2.1 Dvě tváře firem	25
2.1.1 Vitalita firem	25
2.1.2 Význam lidí pro metodiku MbC	26
2.1.3 Kompetence lidí	27
2.1.4 Význam kompetencí při řízení firem	28
2.1.5 Firemní kultura	29
2.2 Svět požadavků	30
2.2.1 Teorie vitality	30
<i>Vitální znaky</i>	31
<i>Budování vitality</i>	32
<i>Pyramida vitality</i>	34
<i>Teorie omezení</i>	35
2.2.2 Firemní myšlenky	35
<i>Firma vedená myšlenkami</i>	36
<i>Dekompozice systému firemních myšlenek</i>	38
<i>Cíle a metriky v MbC</i>	40
<i>Politické překážky MbC</i>	41
2.2.3 Firemní děje	41

	<i>Definice procesů</i>	42
	<i>Řízení procesů</i>	42
2.3	Svět možností	44
2.3.1	Lidské zdroje v MbC	44
	<i>Vlastnosti, postoje a schopnosti</i>	44
	<i>Hospodaření s lidskými zdroji</i>	46
	<i>Pyramida kultury</i>	46
	<i>Teorie omezení</i>	48
2.3.2	Lidé v MbC	49
	<i>Hodnocení kompetencí</i>	49
	<i>Odměňování</i>	51
	<i>Kariéry v MbC</i>	52
	<i>Federalismus v MbC</i>	52
	<i>Certifikované řízení jakosti v MbC</i>	54
2.4	Řízení firem	55
2.4.1	Funkční model firmy	55
	<i>Popis modelu</i>	55
	<i>Toky ve firmě</i>	56
	<i>Procesní domény</i>	57
2.4.2	Role z pohledu MbC	58
	<i>Role lídra</i>	58
	<i>Role manažera</i>	58
	<i>Role vykonavatele</i>	63
	<i>Vztah rolí a lidí</i>	63
2.4.3	Vývoj manažerského stylu	64
	<i>Změny stylu</i>	64
	<i>Krizový a rozvojový management</i>	64
	<i>Distribuce odpovědnosti a pravomocí</i>	65
2.5	Řešení problémů	66
2.5.1	Strategie řešení	66
2.5.2	Taktika řešení	67
2.5.3	Lokalizace problému	68
2.5.4	Metodika řešení	68
2.5.5	Syntéza	68
2.5.6	Příklad řešení problémů pomocí MbC	68
2.6	Produkt MbC	70
3	Zavádění MbC	71
3.1	Předpoklady úspěchu MbC	73
3.1.1	Akceptace metody	73
3.1.2	Dohoda o spolupráci	74
3.1.3	Ochota ke změně	75
3.2	Nastavení směru	75
3.2.1	Systém firemních myšlenek	76

3.2.2	Tvorba strategického rámce	76
3.2.3	Podnikatelská hypotéza	77
3.2.4	Vize	78
3.2.5	Poslání	79
3.2.6	Hodnoty	79
3.2.7	Strategie	80
	<i>Definice strategie</i>	80
	<i>Příklad 1</i>	81
	<i>Příklad 2</i>	82
	<i>Shrnutí příkladů definice strategie pomocí MbC</i>	82
	<i>Formulace strategie podle MbC</i>	83
3.2.8	Strategické kontinuum	84
	<i>Intervaly strategického kontinua</i>	84
	<i>Operační interval</i>	84
	<i>První rozvojový interval</i>	85
	<i>Druhý rozvojový interval</i>	85
	<i>Aplikace strategického kontinua</i>	86
	<i>Příklad</i>	86
	<i>Vztah intervalů strategického kontinua</i>	87
3.2.9	Rozvoj strategického rámce	88
3.2.10	Produkty a cíle	89
	<i>Definice produktů</i>	90
	<i>Definice ukazatelů a cílů</i>	90
	<i>Příklad</i>	90
	<i>Práce s ukazateli a cíli</i>	91
3.3	Stanovení způsobu	91
3.3.1	Určení změnového vektoru	91
	<i>Působení změnového vektoru</i>	91
	<i>Balanced Scorecard</i>	92
	<i>Význam BSC pro MbC</i>	94
3.3.2	Definice a řízení firemních dějů	95
	<i>Procesní a projektové řízení</i>	95
	<i>Synergie procesního a projektového řízení</i>	96
	<i>Zkušenosti s procesním řízením</i>	97
3.3.3	Monitoring a controlling	101
3.3.4	Definice a řízení zdrojů	102
	<i>Lidské zdroje</i>	102
	<i>Nástroje rozvoje kompetencí</i>	103
3.3.5	Definice a proměny struktur	103
	<i>Organizační struktura v MbC</i>	103
	<i>Pozice</i>	104
	<i>Role</i>	104
	<i>Úlohy</i>	104
3.4	Definice úloh a kompetencí	105

3.4.1	Člověk v systému MbC	105
3.4.2	Úlohy v systému MbC	106
3.4.3	Role a úlohy	107
	<i>Úlohy lídrů</i>	107
	<i>Úlohy manažerů</i>	107
	<i>Úlohy vykonavatelů</i>	108
3.4.4	Kompetence v systému MbC	108
3.5	Zvládání ohrožujících situací	109
3.5.1	Nastavení rovnováhy	109
3.5.2	Základní prvky firemní sebeobrany	110
3.5.3	Zavádění zpětných vazeb	110
3.5.4	Získávání lidské podpory	111
3.5.5	Práce s lidskými zdroji při vytváření stability	112
3.6	Spuštění motoru vývoje	115
3.6.1	Základní předpoklady rozvoje	115
3.6.2	Zavádění dopředných vazeb	116
3.6.3	Stimulace lidské aktivity	117
3.6.4	Práce s lidskými zdroji při generování dynamiky	117
3.7	Teorie omezení v MbC	119
3.7.1	Princip teorie omezení	119
3.7.2	Používání teorie omezení při zavádění MbC	120
3.7.3	Schéma procesu zavádění MbC	121
4	Nástroje MbC	123
4.1	Babice způsobná	125
4.1.1	Horizontální členění babice	127
4.1.2	Vertikální členění babice	127
4.1.3	Požadované úrovně kompetencí	128
4.2	Definice a měření výkonu	130
4.2.1	Konstrukce ukazatelů	130
	<i>Příklad 1</i>	131
	<i>Příklad 2</i>	131
	<i>Propojení člověka a firmy</i>	131
	<i>Vazba na úlohy</i>	132
4.2.2	Transformace	133
4.2.3	Měření transformace	134
	<i>Doba trvání</i>	135
	<i>Termín opakování</i>	135
	<i>Náklady</i>	135
	<i>Kvalita</i>	136
	<i>Množství</i>	136
	<i>Přidaná hodnota</i>	136
4.3	Definice a měření lidských zdrojů	137
4.3.1	Měření vlastností	137

	<i>Sledované ukazatele</i>	138
	<i>Požadované hodnoty</i>	141
	<i>Způsoby měření</i>	141
4.3.2	Měření schopností	142
	<i>Sledované ukazatele</i>	142
	<i>Požadované hodnoty</i>	144
	<i>Způsoby měření</i>	144
4.3.3	Měření postojů	144
	<i>Sledované ukazatele</i>	144
	<i>Požadované hodnoty</i>	146
	<i>Způsoby měření</i>	146
4.4	Nástroje pro řešení problémů a sporů a rozhodování	147
4.4.1	Expertní práce	147
4.4.2	Týmová práce	148
4.4.3	Facilitace	148
4.4.4	Metoda PF	149
4.4.5	Vyjednávání	149
4.4.6	Mediace	149
4.5	Nástroje rozvoje lidských zdrojů	150
4.5.1	Distanční metody, e-learning	150
4.5.2	Školení a tréninky	151
4.5.3	Poradenství a koučování	152
4.5.4	Pozorování praxe a zpětná vazba	152
4.5.5	Metody vzájemné podpory	152
4.6	Softwarová podpora MbC	153
4.7	Možnosti spolupráce při zavádění MbC	153
4.7.1	Preference interních zdrojů	154
4.7.2	Preference externích zdrojů	154
4.7.3	Preference kombinovaných týmů	155
5	Příklady aplikace MbC	157
5.1	Vitalizace ohrožené firmy	159
5.1.1	Výchozí situace	159
5.1.2	Analýza firemní kultury	160
5.1.3	Příprava vyšších manažerů	161
5.1.4	Příprava středního managementu	162
5.1.5	Dohoda o firemní kultuře	162
5.1.6	Mapování firemních procesů	163
5.1.7	Definice úloh	163
5.1.8	Práce s vykonavateli	164
5.1.9	Výsledky MbC	165
5.2	Vitalizace úspěšné firmy	165
5.2.1	Vitální rozvojová fáze	166
5.2.2	Zadání pro MbC	166

5.2.3	Hra na ISO	166
5.2.4	Zdroje nejistoty	167
5.2.5	Lokalizace omezení	168
5.2.6	Komentář	168
5.2.7	Možnosti řešení	169
5.2.8	Upřesnění strategického rámce	170
5.2.9	Definice procesů	170
5.2.10	Zrození managementu	171
5.2.11	Výsledek MbC	171
6	Závěrečná shrnutí a přehledy	173
6.1	Přehled hlavních myšlenek a principů	175
6.1.1	Teorie vitality	175
6.1.2	Management by Competencies	176
6.2	Výběr z použité a doporučené literatury	178
O autorech	180