

Obsah

ÚVOD DO SYSTÉMOVÉHO MANAGEMENTU

Kapitola 1

SYSTÉMOVÉ DISCIPLÍNY

1.1 VÝVOJ A PODSTATA SYSTÉMOVÝCH DISCIPLÍN	10
1.2 SYSTÉMOVÉ TEORIE.....	11
1.2.1 Kybernetika.....	11
1.2.2 Obecná teorie systémů	14
1.3 SYSTÉMOVÉ APLIKACE.....	17
1.3.1 Systémový přístup.....	17
1.3.1.1 Objekt,model, modelování.....	19
1.3.1.2 Dekompoziční a kompoziční posloupnosti	21
1.3.1.3 Princip rozlišovacích úrovní.....	23
1.3.1.4 Princip disjunktního a konjunktního rozkladu.....	24
1.3.2 Operační výzkum	25
1.3.3 Systémové inženýrství	28

Kapitola 2

PODSTATA ŘÍDÍCÍHO PŮSOBENÍ

2.1 PODSTATA A POJETÍ ŘÍDÍCÍHO PŮSOBENÍ.....	30
2.2 KONCEPTY ŘÍZENÍ.....	33
2.2.1 Kybernetický a technicistický koncept řízení	33
2.2.2 Psychologický koncept řízení	36
2.2.3 Ekonomický koncept řízení	37
2.2.4 Procesní koncept řízení	38
2.2.5 Pojetí řízení jako umění a empirie.....	41
2.2.6 Personifikační pojetí řízení.....	43

Kapitola 3

MODEL SYSTÉMU ŘÍZENÍ

3.1 KONCEPT SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	44
3.2 LIDSKÉ SLOŽKY SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	45
3.3 NÁSTROJE SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	45
3.3.1 Ekonomické nástroje systému řízení.....	47
3.3.1.1 Makroekonomické nástroje	47
3.3.1.2 Regionální nástroje	49
3.3.1.3 Mikroekonomické nástroje	49
3.3.2 Právní nástroje systému řízení.....	50
3.3.3 Organizační nástroje systému řízení.....	52

3.3.4 Motivační a stimulační nástroje řízení.....	53
3.4 FORMY ŘÍDÍCHO PŮSOBENÍ	55
3.4.1 Metody řízení	55
3.4.2 Styly řízení.....	55
3.5 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ SLOŽKY SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	56
3.6 VAZBY V SYSTÉMU ŘÍZENÍ	57
3.7 VLASTNOSTI SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	58

Kapitola 4

MANAŽERSKÉ ORGANIZOVÁNÍ

4.1 ÚVOD DO MANAŽERSKÉHO ORGANIZOVÁNÍ.....	60
4.2 PODSTATA MANAŽERSKÉHO ORGANIZOVÁNÍ.....	60
4.3 FUNKČNÍ ÚČINKY ORGANIZOVÁNÍ	65
4.4 ORGANIZACE JAKO VÝLEDEK ORGANIZOVÁNÍ.....	68
4.4.1 Organizace jako způsob uspořádání.....	68
4.4.2 Organizace jako instituce.....	68

Kapitola 5

ÚTVARY A ÚTVAROVÉ STRUKTURY

5.1 ÚVOD DO ÚTVAROVÝCH STRUKTUR	72
5.2 DĚLBA MOCI A PRÁCE V ÚTVAROVÝCH STRUKTURÁCH.....	73
5.2.1 Vertikální a horizontální uspořádanost útvarových struktur.....	73
5.2.2 Hierarchická uspořádanost útvarových struktur	74
5.2.3 Centralizace a decentralizace v útvarových strukturách	77
5.2.4 Koordinace v útvarových strukturách	78
5.2.5 Rozpětí v útvarových strukturách	81
5.2.6 Kontury útvarových struktur.....	83
5.3 TYPY ÚTVAROVÝCH STRUKTUR	85
5.3.1 Hierarchické struktury.....	86
5.3.2 Heterarchické struktury.....	97
5.3.2.1 Divizionální útvarové	97
5.3.2.2 Projektové struktury	99
5.3.2.3 Maticová struktura.....	102
5.3.2.4 Tensorová struktura	103
5.3.3 Hybridní (kombinované) struktury.....	104
5.3.3.1 Chaos management – nediferencovaná struktura.....	104
5.3.3.2 Terčová útvarová struktura.....	105
5.3.3.3 Bonsajová struktura.....	106

Kapitola 6

MANAŽERSKÉ PROBLÉMY A JEJICH ŘEŠENÍ

6.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY.....	108
6.2 OBJEVENÍ A SPECIFIKACE PROBLÉMŮ.....	109
6.3 KLASIFIKACE PROBLÉMŮ.....	110
6.4 ROZHODOVÁNÍ O ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	112
6.5. VLASTNÍ ŘEŠENÍ MANAŽERSKÝCH ÚLOH.....	113

Kapitola 7

MANAŽERSKÝ AUDIT A NÁVAZNÉ AKTIVITY

7.1 ÚVOD DO AUDITINGU (AUDITU).....	114
7.2 POSTUP MANAŽERSKÉHO AUDITU.....	115
7.3 PŘEDMĚT MANAŽERSKÉHO AUDITU.....	116
7.4 INTERNÍ AUDIT A NÁVAZNÉ AKTIVITY.....	117
7.4.1 Interní audit a outsourcing	117
7.4.2 Interní audit a controlling.....	117
7.4.3 Interní audit a benchmarking.....	118
7.4.4 Interní audit jakosti	119
7.4.5 Interní výrobní audit	120
7.4.6 Ekologický audit	121
7.4.7 Interní audit personální a sociální.....	121
7.4.8 Interní audit webových stránek	121
7.4.9 Finanční audit	121

Kapitola 8

KRIZOVÝ MANAGEMENT

8.1. VNITŘNÍ PŘÍČINY KRIZE ORGANIZACÍ	122
8.2 MEZIPODNIKOVÉ PŘÍČINY KRIZE.....	123
8.3 MIMOPODNIKOVÉ PŘÍČINY KRIZE.....	124
8.4 SIGNÁLY KRIZOVÝCH SITUACÍ.....	124
8.5 PŘEDCHÁZENÍ KRIZÍM	127
8.6 ŘEŠENÍ KRIZÍ	128
8.6.1 Útlum či ukončení existence firmy	128
8.6.1.1 Zrušení společnosti bez likvidace.....	129
8.6.1.2 Zrušení společnosti s likvidací.....	129
8.6.1.3 Insolvence (konkurs)	130
8.6.2 Nastartování rozvoje firmy	131
8.6.2.1 Konsolidace firem.....	131
8.6.2.2 Sanace firem	132
8.6.2.3 Revitalizace firmy	134

8.6.2.4 Transformace firmy.....	135
8.6.2.5 Akvizice (take over).....	135
8.6.2.6 Management BUY IN - BUY OUT.....	135

Kapitola 9

MANAGEMENT ZMĚN A REORGANIZACE

9.1 FILOSOFIE ZMĚN.....	137
9.2 PROBLÉMY VYVOLÁNÍ A PROSAZENÍ ZMĚN	138
9.3 BARIERY ZMĚN A JEJICH ODSTRANĚNÍ	139
9.4 PODSTATA REORGANIZAČNÍCH ZMĚN.....	141
9.4.1 Kdy reorganizovat.....	141
9.4.2 Cíle a druhy reorganizací	143
9.4.3 Výhody reorganizačních změn.....	143
9.4.4 Nevýhody reorganizace.....	144
9.4.5 Závěrem ke změnám a reorganizaci	144

Kapitola 10

PROCESNÍ ŘÍZENÍ

10.1 Úvod do problematiky.....	145
10.2 Procesy v organizaci	146
10.3 Produktové procesy.....	151
10.4 Procesy řízení kvality.....	154
10.5 Procesní organizace	155
10.6 Metody identifikace a hodnocení procesů.....	156
10.6.1 Kontrolní formuláře, záznamy a časová ohodnocení činností	156
10.6.2 Grafické zobrazovací metody.....	159
10.6.3 Vývojové diagramy.....	163
10.6.4 Síťové grafy.....	164

Kapitola 11

MANAGEMENT RIZIK

11.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY RIZIK.....	165
11.2 RISK MANAGEMENT A JEHO PROCESY.....	166
11.2.1 Identifikace a hodnocení rizik.....	167
11.2.1.1 Rizika podniková, statutární a manažerská	168
11.2.1.2 Rizika mimopodniková – externí	169
11.2.1.3 Rizika globální	169
11.2.1.4 Analýza rizik a sestavení mapy rizik	170
11.2.1.5 Hodnocení významnosti rizik	175
11.2.1.6 Hrozby rizik a zranitelná místa	179

11.2.1.7 Ochrana proti rizikům	180
11.2.2 Ovládání (řízení) rizik	181
11.2.3 Kontrola rizik a financování rizik	182
11.3 NÁSTROJE ŘEŠENÍ RIZIK	182
11.3.1 Předcházení rizikům	182
11.3.2 Řešení rizik	183
11.4 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ RISK MANAGEMENTU	183
11.4.1 Činnost risk managera jako součást jiné funkce	184
11.4.2 Risk management jako štábní útvar CEO	184
11.4.3 Risk manager jako odborný ředitel	184
11.4.4 Celkové přínosy řízení rizik	185

Kapitola 12

COMPLIANCE MANAGEMENT

12.1 ÚVOD DO COMPLIANCE MANAGEMENT (CM)	186
12.2 PROCESY COMPLIANCE MANAGEMENTU	188
12.2.1 Zjišťování požadovaného stavu	188
12.2.2 Zjišťování skutečného stavu	189
12.2.3 Zjišťování neshody	189
12.2.4 Dosažení shody	191
12.3. VĚCNÉ OBLASTI COMPLIANCE	192
12.3.1 Právní a organizační compliance	192
12.3.2 Podnikatelsko manažerská compliance	194
12.3.3 Produktový compliance	196
12.3.4 Compliance negativních jevů (spekulace, machinace, falšování, triky ..)	197
12.3.5 Compliance etiky	199
12.3.5.1 Manažerská morálka	199
12.3.5.2 Kultura organizace	201
12.3.5.3 Společenská odpovědnost firmy	202

Kapitola 13

MODERNÍ ORGANIZAČNÍ PODNIKATELSKÉ FORMY

13.1 KONCERN A HOLDING	204
13.2 PODNIKATELSKÉ SKUPINY	205
13.3 SYSTÉMY SDÍLENÉ ORGANIZACE PRÁCE	206
13.3.1 Práce doma (home working)	206
13.3.2 Práce z domova (working from home)	206
13.3.3 Sdílení práce (work sharing)	206
13.3.4 Sdílení úloh (task sharing)	206

13.3.5 Agenturní zaměstnávání	207
13.3.6 Distribuovaná práce, zaměstnání	208
13.4 TÝMOVÉ ORGANIZAČNÍ FORMÁTY	208
13.4.1 Tradiční – klasické týmy	208
13.4.2 Virtuální týmy	209
13.5 VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE	211
13.6 Symbiotické podnikatelské formace	212
13.6.1 Strategická aliance	213
13.6.2 Joint venture	214
13.6.3 Klastry	215
13.6.4 Offshoringové a outsourcingové formace	216

Kapitola 14

VYBRANÉ MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ

14.1 ÚVODNÍ POZNÁMKA K METODÁM ŘÍZENÍ	218
14.2 ŘÍZENÍ PŘIKAZOVÁNÍM (Management by Breakthrough)	218
14.3 ŘÍZENÍ PŘIKAZOVÁNÍM A KONTROLOU (Management by Direction and Control).....	218
14.4 ŘÍZENÍ S PRAVIDLY ROZHODOVÁNÍ (Management by Decision Rules).....	219
14.5 ŘÍZENÍ DELEGOVÁNÍM (Management by Delegation).....	219
14.6 ŘÍZENÍ PARTICIPACÍ (Management by Participation)	219
14.7 ŘÍZENÍ KOMUNIKACÍ (Management by Communication)	219
14.8 ŘÍZENÍ UČENÍM (Management by Teaching)	219
14.9 ŘÍZENÍ MOTIVACÍ (Management by Motivation)	219
14.10 ŘÍZENÍ PODLE VÝSLEDKŮ (Management by Results)	221
14.11 ŘÍZENÍ VZÁJEMNOSTÍ (Management by Reciprocity)	221
14.12 ŘÍZENÍ ALTERNATIVAMI (Management by Alternatives)	221
14.13 ŘÍZENÍ INOVACEMI (Management by Innovation)	222
14.14 ŘÍZENÍ SYSTÉMOVÉ (Management by systém)	222
14.15 CÍLOVĚ ORIENTOVANÉ ŘÍZENÍ (Management by Objectives)	222
14.16 ŘÍZENÍ PODLE ODCHYLEK (Management by Exception)	222
14.17 ŘÍZENÍ PŘÁVĚ V ČAS (Management just in Time)	223
14.18 ŘÍZENÍ ČASU (Time management)	223
14.19 ŘÍZENÍ PODLE NÁMĚTŮ (Management by Subjekt)	226
14.20 METODA ŠTÍHLÉ VÝROBY (Lean produkcion)	227
14.21 BUSINESS PROCES REENGINEERING (BPR)	228
14.22 ŘÍZENÍ S POMOCÍ ZÁVAZKŮ A PŘÍSLIBŮ (Management by Commitment and Promise)	230

Kapitola 15

CORPORATE GOVERNANCE

15.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY	232
15.2 POJETÍ CORPORATE GOVERNANCE	233
15.2.1 Shareholders	234
15.2.2 Stakeholders	235
15.2.3 Vrcholový management společnosti	230
15.2.4 Výbory společnosti	237
15.3 ROZLOŽENÍ MOCI VE SPOLEČNOSTI (ALOKACE ŘÍZENÍ)	237
15.4 SYSTÉM ZAJINTERESOVÁNÍ	238
15.5 VZTAHY MEZI FIREMNÍM ŘÍZENÍM A CORPORATE GOVERNANCE	239