

---

# Obsah

<b>O autorech</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>1. Organizování firem</b> . . . . .	<b>15</b>
1.1 Definice organizování . . . . .	16
1.2 Analýza interních a externích faktorů vymezujících účel organizace . . . . .	19
Shrnutí . . . . .	20
<b>2. Faktory ovlivňující organizování firem</b> . . . . .	<b>23</b>
2.1 Okolí organizace . . . . .	24
Analýza okolního prostředí . . . . .	24
Přizpůsobování se vnějšímu okolí organizace . . . . .	26
2.2 Vliv technologie na organizování . . . . .	28
Definice pojmu technologie . . . . .	28
Determinismus a volba technologie . . . . .	29
Vztah práce a technologie v klasickém managementu . . . . .	29
Analýza socio-technologických systémů . . . . .	30
Lean management . . . . .	30
<b>3. Jednotlivci v organizaci</b> . . . . .	<b>33</b>
3.1 Učení . . . . .	34
Proces učení . . . . .	34
Behavioristický přístup k učení . . . . .	34
Kognitivní přístup k učení . . . . .	34
Behavioristická modifikace versus socializace . . . . .	35
Učící se organizace (learning organization) . . . . .	36
3.2 Osobnost . . . . .	38
Definice pojmu osobnost a typy osobnosti . . . . .	38
Emoční inteligence . . . . .	41
Velká pětka . . . . .	42
Osobnosti typu A a B . . . . .	43
Management stresu . . . . .	44
Idiografický přístup . . . . .	44
Zhodnocení metod výběru vhodných kandidátů . . . . .	44
3.3 Komunikace . . . . .	46
Modely komunikace: kódování a dekodování . . . . .	46
Verbální komunikace . . . . .	46

	Význam neverbální komunikace . . . . .	48
	Dojem (impression management) . . . . .	48
	Komunikace v organizaci . . . . .	48
	Elektronická komunikace . . . . .	49
	Průběh komunikace . . . . .	51
	Předpoklady efektivní komunikace . . . . .	52
	Typy komunikace . . . . .	53
	Komunikační bariéry . . . . .	55
	Řízení výkonu . . . . .	57
	Zvyšování efektivnosti komunikace . . . . .	57
3.4	Vnímání organizace okolím . . . . .	61
	Výběr a organizace vnímání . . . . .	61
	Soubor vnímání, vnímání světa . . . . .	63
	Soubory vnímání a předsudky . . . . .	63
	Pohlaví, vzhled, atraktivita a diskriminace . . . . .	64
3.5	Motivace . . . . .	65
	Pohnutky, motivy a motivace . . . . .	65
	Obsahové teorie motivace . . . . .	66
	Procesní teorie motivace . . . . .	67
	Sociální proces motivace lidí . . . . .	69
	Rozmanitost práce . . . . .	71
3.6	Efektivní rozhodování . . . . .	72
	Kritéria efektivnosti rozhodování . . . . .	72
	Business Intelligence . . . . .	73
	Typy rozhodnutí . . . . .	74
	Vlivy na rozhodování . . . . .	76
	Racionální rozhodovací proces . . . . .	78
	Pět perspektiv . . . . .	80
	Jiné možnosti rozhodování . . . . .	81
<b>4.</b>	<b>Skupiny a týmy v organizaci . . . . .</b>	<b>83</b>
4.1	Formování skupin . . . . .	84
	Definování skupiny a týmu . . . . .	84
	Formální a neformální skupiny . . . . .	85
	Homansova teorie formování skupiny . . . . .	86
	Etapy vývoje skupiny . . . . .	86
	Virtuální skupiny a praxe . . . . .	88
4.2	Struktura skupiny . . . . .	89
	Definice struktury skupiny . . . . .	89
	Moc ve skupině . . . . .	89
	Status ve skupině . . . . .	90
	Obliba ve skupině . . . . .	90
	Komunikační struktura . . . . .	91
	Struktura rolí . . . . .	92
4.3	Jednotlivci ve skupině . . . . .	94
	Jednotlivci a skupina . . . . .	94
	Vliv skupiny na výkon jednotlivce . . . . .	94
	Vliv skupiny na chování jednotlivce . . . . .	97

	Vzájemný vliv skupiny a jednotlivce . . . . .	98
4.4	Týmová práce a typy týmů . . . . .	99
	Typy týmů . . . . .	99
	Ekologický rámec pro analýzu práce týmové efektivity . . . . .	102
<b>5.</b>	<b>Vliv globalizace na vývoj týmové práce . . . . .</b>	<b>105</b>
5.1	Virtuální týmy . . . . .	106
	Důvody pro vytváření virtuálních týmů . . . . .	107
	Virtuální týmy a jejich hlavní výzvy . . . . .	108
	Komunikační problémy ve virtuálních týmech . . . . .	109
5.2	Důvěra a virtuální organizace . . . . .	111
	Povzbuzování důvěry ve virtuálním týmu . . . . .	113
5.3	3K – komunikace, kooperace, koordinace . . . . .	115
	Pozitivní a negativní aspekty virtuální komunikace, sociologické důsledky . . . . .	115
5.4	Příležitosti a problémy práce ve virtuálním týmu . . . . .	117
5.5	Specifika multikulturní komunikace . . . . .	119
	Typy konfliktů a synergie v multikulturních týmech . . . . .	119
	Výhody a nevýhody multikulturního virtuálního týmu . . . . .	120
5.6	Nástroje pro potřeby řízení a organizování pomocí virtuálních týmů . . . . .	121
5.7	Konflikty při vedení pracovních skupin a virtuálních týmů . . . . .	124
5.8	Vliv time managementu na organizování týmů . . . . .	126
5.9	Sebeřízené virtuální týmy . . . . .	127
<b>6.</b>	<b>Organizační vztahy . . . . .</b>	<b>129</b>
6.1	Klasická organizace práce . . . . .	130
	Zrození vědeckého managementu . . . . .	130
	Taylorismus . . . . .	130
	Fordismus . . . . .	131
	Povaha práce . . . . .	132
	Budoucnost taylorismu . . . . .	133
6.2	Prvky organizační struktury . . . . .	134
	Organizační struktura jako síť vztahů . . . . .	134
	Typy práce . . . . .	135
	Liniové, štábní a funkční vztahy . . . . .	137
	Formální a neformální vztahy v organizaci . . . . .	137
	Tvorba versus vývoj struktury . . . . .	138
	Role v organizaci . . . . .	139
	Centralizace a decentralizace rozhodování . . . . .	140
	Organizační struktury a manažerské role . . . . .	140
6.3	Byrokratická organizace . . . . .	145
	Max Weber a byrokracie . . . . .	145
	Silné a slabé stránky byrokratických organizačních struktur . . . . .	146
	Henri Fayol a klasická teorie managementu . . . . .	147
	Kontingenční přístupy . . . . .	150
	Kontingence a technologický determinismus . . . . .	151
	Technologie zprostředkování . . . . .	152
	Technologie dlouhých řetězců (sekvenční technologie) . . . . .	152
	Reciproční technologie (intenzivní technologie) . . . . .	152

	Kontingence a environmentální determinismus . . . . .	153
	Kontingence a velikost organizace . . . . .	155
6.4	Organizační strategie a návrh organizační struktury . . . . .	156
	Strategie organizace a organizační struktura . . . . .	156
	Strategická volba a okolí . . . . .	157
	Částečná nestabilita . . . . .	157
	Volný trh, hierarchická firma a meziorganizační vztahy . . . . .	158
6.5	Podrobné vymezení síťové organizace . . . . .	161
	Typologie síťových organizací . . . . .	165
	Mezifiremní sítě . . . . .	166
	Vnitřifiremní sítě . . . . .	170
	Srovnání uvedených koncepcí síťové organizace . . . . .	172
	Přednosti síťových organizací . . . . .	172
	Nevýhody síťových organizací . . . . .	173
	Klíčové faktory úspěchu síťové organizace . . . . .	174
	Organizační faktory . . . . .	175
	Vyhledky . . . . .	175
6.6	Vymezení virtuální organizace . . . . .	176
	Typologie virtuálních organizací . . . . .	181
	Srovnání uvedených koncepcí virtuální organizace . . . . .	185
	Silné a slabé stránky virtuálních organizací . . . . .	186
	Klíčové faktory úspěchu virtuální organizace . . . . .	191
	Vyhledky virtuálních organizací . . . . .	193
6.7	Strategické aliance . . . . .	193
	Vymezení strategické aliance . . . . .	195
	Typologie strategických aliancí . . . . .	197
	Silné a slabé stránky strategických aliancí . . . . .	201
	Klíčové faktory úspěchu strategické aliance . . . . .	204
	Vyhledky strategických aliancí . . . . .	207
<b>7.</b>	<b>Moderní nástroje řízení a organizování podniku . . . . .</b>	<b>209</b>
7.1	Rozvoj organizace . . . . .	210
	Cíle a procesy rozvoje organizace . . . . .	210
	Úrovně a režimy zásahů . . . . .	210
	Techniky vývoje organizace . . . . .	212
	Maticové vývoje organizace . . . . .	212
	Kritika zásahů do organizačního vývoje . . . . .	213
7.2	Organizační změny . . . . .	214
	Přirozenost změn . . . . .	214
	Strategická změna: imperativ současné organizace . . . . .	214
	Změny a jednotlivce . . . . .	215
	Odpor vůči změnám: příčiny odporu a řešení . . . . .	216
	Přínosy a omezení změn spoluúčasti řízení . . . . .	217
	Postupy změn o N krocích . . . . .	218
	Procesní a kontextová teorie změny . . . . .	218
	Reengineering obchodního procesu . . . . .	219
	Agenti změn . . . . .	220
7.3	Organizační kultura . . . . .	220

	Vznik konceptu organizační kultury . . . . .	220
	Hodnoty organizační kultury . . . . .	221
	Organizační kultura a výkonnost firmy . . . . .	222
	Co je klíčem k silné a žádoucí organizační kultuře? . . . . .	223
	Průzkum podnikové kultury v podniku automobilového průmyslu . . . . .	226
	Změna firemní kultury . . . . .	228
	Manifestace organizační kultury . . . . .	230
	Organizační socializace . . . . .	231
	Alternativní pohledy na organizační kulturu . . . . .	232
	Organizační kultura, výkonnost a změny . . . . .	233
	Národní kultury . . . . .	234
	Kulturní rozdíly mezi manažery z různých zemí . . . . .	237
7.4	Vybrané modely managementu lidských zdrojů . . . . .	237
	Personální management a management lidských zdrojů . . . . .	237
	Modely managementu lidských zdrojů . . . . .	238
	Kritika managementu lidských zdrojů . . . . .	243
7.5	Trendy procesního organizování . . . . .	243
7.6	Organigramy jako metodický nástroj organizace procesního řízení . . . . .	245
	Základní formy organizování . . . . .	247
	Organigramy v akci . . . . .	249
	Skladba organizačních forem . . . . .	251
	Huby jako možnost kompetence . . . . .	252
	Řízení na svém místě . . . . .	253
7.7	Praktická aplikace procesního řízení . . . . .	255
<b>8.</b>	<b>Management organizace . . . . .</b>	<b>257</b>
8.1	Vedení versus management . . . . .	258
	Charakteristiky vůdčích osobností . . . . .	260
	Moc . . . . .	260
	Efektivní chování vůdců . . . . .	261
	Kontingenční teorie: kultura organizace . . . . .	262
	Vedení lidí v 21. století . . . . .	265
8.2	Efektivní rozhodování . . . . .	265
	Modely rozhodování . . . . .	265
	Podmínky pro rozhodování: riziko a programovatelnost . . . . .	267
	Individuální a skupinové rozhodování . . . . .	267
	Problémy se skupinovým rozhodováním . . . . .	267
	Rozhodování na úrovni organizace . . . . .	269
	Model Vrooma a Yettona, úspěšného stylu rozhodování a vedení zaměstnanců . . . . .	270
	Nová verze modelu Vrooma a Yettona . . . . .	272
8.3	Příčiny špatného rozhodování a vedení lidí – konflikt . . . . .	273
	Pohledy na konflikty . . . . .	273
	Koordinace konfliktů . . . . .	274
	Metody řešení konfliktů . . . . .	277
	Emoční práce . . . . .	279
8.4	Moc a politika . . . . .	280
	Moc a odpovědnost v organizacích . . . . .	280

---

Taktiky moci a strategie vlivu . . . . .	281
Politika v organizacích . . . . .	281
Politické chování . . . . .	282
Moc a politika v postmoderních organizacích . . . . .	283
<b>9. Životní cyklus organizací . . . . .</b>	<b>285</b>
9.1 Etapy životního cyklu podle Millera a Friesena . . . . .	288
Zrod . . . . .	289
Růst . . . . .	290
Zralost . . . . .	290
Upadávání . . . . .	290
Obroda . . . . .	293
9.2 Model evoluce a revoluce ve vývoji podniku . . . . .	296
Pionýrství a krize vedení . . . . .	299
Řízení a krize autonomie . . . . .	299
Delegování a krize kontroly . . . . .	300
Kordinace a krize byrokracie . . . . .	300
Spolupráce a krize psychologického nasycení . . . . .	301
9.8 Teorie životního cyklu a její využití . . . . .	302
<b>Příloha: Srovnání českých a zahraničních manažerů z hlediska jejich stylu vedení a řízení . . . . .</b>	<b>305</b>
<b>Použitá literatura . . . . .</b>	<b>316</b>
<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>320</b>