

---

# Obsah

<b>O autorech</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>17</b>
<b>1 Management a organizační chování</b> . . . . .	<b>19</b>
1.1 Integrální role managementu . . . . .	20
1.2 Management a organizace . . . . .	20
1.3 Cíle manažerů a organizací . . . . .	21
1.4 Efektivita organizace a produktivita . . . . .	22
1.5 Přístupy k organizačnímu chování a řízení . . . . .	22
<b>2 Podstata organizačního chování</b> . . . . .	<b>25</b>
2.1 Organizace jako soubor příbuzných disciplín . . . . .	26
2.2 Disciplíny teoretické . . . . .	27
Organizační chování . . . . .	27
Organizační teorie . . . . .	27
2.3 Disciplíny aplikované . . . . .	28
Podniková personalistika . . . . .	28
Systémy podnikového řízení . . . . .	29
Organizační architektura . . . . .	29
<b>3 Organizační cíle</b> . . . . .	<b>31</b>
3.1 Funkce a podstata cílů organizace . . . . .	32
Klasifikace cílů . . . . .	32
Potřeba strategií . . . . .	34
<b>4 Typologie strategií</b> . . . . .	<b>37</b>
4.1 Modely chování retailingových firem na zahraničních trzích . . . . .	38
Etnocentrická strategie . . . . .	38
Polycentrická strategie . . . . .	39
Geocentrická strategie . . . . .	39
Synergická strategie . . . . .	39
SWOT analýza . . . . .	41
Zisk a efektivita . . . . .	43
4.2 Hodnoty a etika organizace . . . . .	45

<b>5</b>	<b>Role manažera, podstata řízení a vedení lidí</b>	<b>47</b>
5.1	Vlastnosti a přednosti manažera	48
	Manažerská pyramida	49
	Přednosti úspěšného manažera	49
	Manažerská způsobilost	49
5.2	Práce manažera	50
	Uspořádání prostředí	50
	Různorodost managementu	51
5.3	Manažerské role	51
	Mezilidské role	51
	Informační role	51
	Rozhodovací role	52
	Libovolné dělení aktivit	52
5.4	Proč organizace potřebují manažery	53
	Model chování generálních manažerů	53
	Co dělá opravdový manažer	54
	Četnost aktivit	54
5.5	Modely manažerské práce a chování	54
	Požadavky, omezení a volby	54
	Flexibilita manažerské práce	55
	Jak se manažeři skutečně chovají	55
	Manažeři budoucnosti?	55
	Deset klíčových strategií	55
<b>6</b>	<b>Manažerské chování a efektivita</b>	<b>57</b>
6.1	Manažerské chování	58
6.2	Postoje manažerů k lidem	58
	Předpoklady teorie X o lidské povaze	58
	Předpoklady teorie Y o lidské povaze	59
	Manažerské strategie	59
	Požadavky vyplývající ze situace	59
	Použití přístupu teorie X	60
6.3	Prostředí pro japonskou teorii Z	60
6.4	Manažerská/vůdcovská mřížka	61
	Pět základních kombinací	61
	Dva dodatečné styly	63
	Rámec pro model chování	63
	Převažující manažerský styl	64
6.5	Program rozvoje organizace	64
6.6	Manažerské systémy	65
	Profil organizačních charakteristik	65
	Účinky jednotlivých systémů	66
	Management podle systému 4	66
6.7	Management by Objectives (MBO)	67
	Cyklus aktivit MBO	68
	Použití MBO	69
	Hodnocení MBO	70
	Kritika a omezení	70

	Popularita MBO . . . . .	70
	Hodnotící schémata opírající se o MBO . . . . .	71
6.8	Řízení lidí . . . . .	72
6.9	Kultura managementu . . . . .	72
6.10	Základní manažerské filozofie . . . . .	73
	Ohledy, respekt a důvěra . . . . .	73
	Uznání a zásluhy . . . . .	74
	Zapojení a dostupnost . . . . .	74
	Slušné a poctivé jednání . . . . .	74
	Pozitivní jednání na individuálním základě . . . . .	74
	Důraz na konečný výsledek . . . . .	74
	Uspokojení zaměstnanců a zákazníků . . . . .	75
6.11	Výběr manažerského stylu . . . . .	75
	Zlaté pravidlo managementu . . . . .	75
6.12	Manažerské schopnosti . . . . .	76
	Důležitost efektivního managementu . . . . .	76
	Efektivita a schopnosti . . . . .	76
	Schopní a úspěšní manažeři . . . . .	77
	Měřítko efektivity . . . . .	77
	Ostatní kritéria efektivity . . . . .	77
6.13	Management času . . . . .	78
	Efektivita a aktivita . . . . .	78
	Potřeba rovnováhy . . . . .	79
	Kontrolní seznam manažera . . . . .	79
	3-D model manažerského chování . . . . .	80
	Zdánlivá efektivita a osobní efektivita . . . . .	80
6.14	Osm stylů manažerského chování . . . . .	81
	Vhodný styl chování . . . . .	82
	Všeobecná kritéria manažerské efektivity . . . . .	82
	Přístup Americké manažerské asociace (AMA) . . . . .	84
	Rysy vůdce/velitele . . . . .	85
	Principy americké armády . . . . .	86
	Nejvyšší kontrolní úřad Spojených států a kritické faktory úspěchu . . . . .	89
<b>7</b>	<b>Podstata vedení . . . . .</b>	<b>93</b>
7.1	Smysl vedení . . . . .	94
	Důležitost vedení . . . . .	94
	Vedení a management . . . . .	95
	Rozdíly v postojích a vztazích s druhými . . . . .	95
	Organizační rámec 7-S . . . . .	95
7.2	Manažerské vedení . . . . .	96
	Symbolické vůdcovství . . . . .	96
	Vedoucí vztahy . . . . .	96
	Rozumná autorita nebo charisma . . . . .	97
	Dynamická forma chování . . . . .	97
7.3	Moc a vliv vedení . . . . .	97
	Vnímání vlivu podřízenými . . . . .	98
	Vodítka pro vybudování a užití moci . . . . .	98

7.4	Přístupy k vedení . . . . .	100
7.5	Přístup podle vlastností a zvláštních rysů . . . . .	100
	Hledání společných rysů vedení . . . . .	100
	Omezení přístupu podle zvláštních rysů . . . . .	103
7.6	Funkční nebo skupinový přístup . . . . .	103
	Funkce a odpovědnost vedení . . . . .	104
7.7	Vedení zaměřené na jednání . . . . .	105
	Výcvik k vedení . . . . .	106
7.8	Vedení jako kategorie chování . . . . .	106
	Ohledy a struktura . . . . .	106
	Supervizoři zaměřeni na zaměstnance a na produkci . . . . .	107
	Hlavní rozměry manažerského vedení . . . . .	108
7.9	Styly vedení . . . . .	108
	Širší klasifikace stylů vedení . . . . .	108
	Sólový vedoucí a týmový vedoucí . . . . .	109
	Pozornost stylu vedení . . . . .	109
7.10	Kontinuum chování vedoucího . . . . .	109
	Čtyři hlavní styly vedení . . . . .	110
	Tři hlavní síly při rozhodování o typu vedení . . . . .	110
7.11	Situační přístup . . . . .	111
	Uposlechnutí zákona situace . . . . .	112
	Omezení . . . . .	112
7.12	Náhodné teorie vedení . . . . .	112
	Fiedlerův náhodný model . . . . .	112
	Vroomův a Yettonův náhodný model . . . . .	113
	Vroomův a Jagův přepracovaný rozhodovací model . . . . .	114
	Teorie cesta/cíl . . . . .	115
7.13	Transformační vedení . . . . .	119
	Části transformačního vedení . . . . .	119
	Vliv na ostatní . . . . .	120
	Transformační autokraté . . . . .	120
	Renesanční vedoucí . . . . .	120
7.14	Forma vedení „nikdo není nejlepší“ . . . . .	121
7.15	Různé styly na různých úrovních obchodu . . . . .	121
7.16	Správný vedoucí pro správnou situaci . . . . .	122
7.17	Vedení a organizační kultura . . . . .	122
7.18	Národní kulturní rozměry vedení . . . . .	122
	Stereotypizace chování vedoucích . . . . .	123
	Bariéry v legislativě . . . . .	123
7.19	Proměnné ovlivňující efektivitu vedení . . . . .	123
<b>8</b>	<b>Jednotlivec a řízení jednotlivců . . . . .</b>	<b>125</b>
8.1	Chování jednotlivců v organizaci . . . . .	126
	Základní stadia socializačního procesu . . . . .	126
	Osobnost člověka v organizaci . . . . .	128
	Motivy a potřeby . . . . .	133
	Postoje . . . . .	134
	Hodnoty . . . . .	134



8.2	Chování lidí v organizační struktuře . . . . .	135
	Neformální organizace a reálná moc . . . . .	135
	Formální organizace . . . . .	135
<b>9</b>	<b>Proces učení, motivace a vnímání jednotlivců . . . . .</b>	<b>141</b>
9.1	Význam motivace . . . . .	142
	Potřeby a očekávání v práci . . . . .	142
9.2	Přístupy k motivaci v práci . . . . .	143
	Motivace ekonomickými potřebami . . . . .	143
	Sociální přístup . . . . .	143
	Sebeaktualizace . . . . .	143
	Komplexně osobní přístup k motivaci . . . . .	143
9.3	Vliv na motivaci . . . . .	143
	Rozdíly mezi kulturami . . . . .	143
9.4	Motivační teorie . . . . .	145
	Maslowova teorie hierarchie potřeb . . . . .	145
	Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb . . . . .	146
	Herzbergova teorie motivace a hygieny . . . . .	147
	McClellandova motivační teorie úspěchu . . . . .	147
	Procesní teorie motivace . . . . .	148
	Vroomova teorie očekávání . . . . .	149
	Porterův a Lawlerův model očekávání . . . . .	150
	Lawlerův revidovaný model očekávání . . . . .	150
	Motivace znalostních pracovníků . . . . .	150
	Motivační teorie spravedlnosti . . . . .	150
	Teorie cíle . . . . .	151
<b>10</b>	<b>Řízení skupin . . . . .</b>	<b>153</b>
10.1	Význam a důležitost skupin . . . . .	154
	Definice skupiny . . . . .	154
10.2	Vlivy na pracovní chování . . . . .	154
	Skupinové hodnoty a normy . . . . .	154
	Důležitost týmové práce . . . . .	154
	Formální a neformální skupiny . . . . .	155
	Soudržnost skupiny a její výkon . . . . .	156
	Rozvoj skupiny a její zralost . . . . .	157
10.3	Charakteristiky efektivní pracovní skupiny . . . . .	157
	Pochopení chování skupiny . . . . .	158
	Změna kultury skupiny . . . . .	158
10.4	Vztahy v rolích . . . . .	158
	Soubor rolí . . . . .	159
	Nesouběžnost rolí . . . . .	159
	Očekávání od rolí . . . . .	159
10.5	Konflikt rolí . . . . .	159
	Neslučitelnost role . . . . .	160
	Nejednoznačnost role . . . . .	160
	Přetížení role . . . . .	161
	Nevytížení role . . . . .	161
	Konflikt rolí a maticové organizace . . . . .	161

10.6	Stres v roli . . . . .	161
	Snížení počtu konfliktů a stresu v roli . . . . .	161
	Další vlivy na chování . . . . .	162
10.7	Členství v úspěšném týmu . . . . .	162
	Osm klíčových rolí v týmu . . . . .	162
	Podpora týmových a funkčních rolí . . . . .	163
	Revidovaný seznam týmových rolí . . . . .	163
	Hodnota a využití Belbinových týmových rolí . . . . .	164
<b>11</b>	<b>Skupinové chování a procesy . . . . .</b>	<b>165</b>
11.1	Analýza chování ve skupinách . . . . .	166
	Sociometrie . . . . .	166
	Analýza vzájemného působení . . . . .	166
	Úkolové a podpůrné funkce . . . . .	167
11.2	Dynamika skupiny . . . . .	167
	T-skupiny . . . . .	167
<b>12</b>	<b>Faktory ovlivňující organizační systém podniku . . . . .</b>	<b>169</b>
12.1	Prostředí a organizační systém podniku . . . . .	170
12.2	Strategie a organizační systém podniku . . . . .	171
	Obránce . . . . .	171
	Výzkumník (inovátor) . . . . .	172
	Analyzátor . . . . .	172
	Zpátečník . . . . .	172
12.3	Velikost podniku a organizační systém podniku . . . . .	174
12.4	Technologie a organizační systém podniku . . . . .	174
12.5	Vliv globální konkurence na řízení a na organizační strukturu podniku . . . . .	176
	Důsledky nedostatečné organizační struktury . . . . .	176
12.6	Význam firemních organizací . . . . .	177
	Jak velký tým můžeme efektivně řídit? . . . . .	178
	Co je to skalární řetězec . . . . .	179
12.7	Budování efektivních organizací . . . . .	180
	Omyly v utváření strategií . . . . .	180
	Organizační kultura . . . . .	181
	Organizační fitness . . . . .	181
	Silent Killers . . . . .	182
	Vhodné organizační nástroje . . . . .	182
12.8	Digitální řízení . . . . .	183
<b>13</b>	<b>Typy organizačních struktur a jejich členění . . . . .</b>	<b>187</b>
13.1	Liniové (lineární) organizační struktury . . . . .	188
13.2	Štábní organizační struktury . . . . .	189
	Růst štábu . . . . .	189
13.3	Kombinované organizační struktury . . . . .	190
	Liniově štábní organizační struktury . . . . .	190
	Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách . . . . .	194
	Cílově programové struktury . . . . .	195
	Projektové organizační týmy . . . . .	196
	Maticové organizační struktury . . . . .	196

13.2	Funkční organizační struktury . . . . .	198
13.3	Výrobní organizační struktury . . . . .	202
13.5	Ostatní účelové organizační struktury . . . . .	203
	Divizní organizační struktury . . . . .	203
	Výrobní divizní organizační struktury . . . . .	204
	Územní (geografické) divizní struktury . . . . .	205
	Divizní organizační struktura podle zákazníků . . . . .	205
	Kombinování divizí a změny v divizích . . . . .	206
13.6	Strategické podnikatelské jednotky . . . . .	207
	Požadavky SBU na obsahovou náplň podnikatelských plánů v GE . . . . .	209
<b>14</b>	<b>Řízení lidských zdrojů . . . . .</b>	<b>223</b>
14.1	Pojetí a význam řízení lidských zdrojů . . . . .	224
14.2	Úkoly řízení lidských zdrojů . . . . .	224
14.3	Personální činnosti a jejich členění . . . . .	225
	Personální plánování . . . . .	226
	Získávání a výběr pracovníka . . . . .	227
	Rozmísťování pracovníků . . . . .	229
	Hodnocení pracovníků . . . . .	230
	Odměňování . . . . .	231
	Kolektivní vyjednávání . . . . .	235
	Péče o pracovníky . . . . .	235
<b>15</b>	<b>Manažerská kontrola . . . . .</b>	<b>239</b>
15.1	Preventivní kontrola . . . . .	240
	Získávání a výběr informací pro kontrolu . . . . .	240
	Ověřování správnosti získaných informací . . . . .	241
	Hodnocení kontrolovaných procesů . . . . .	241
	Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt . . . . .	241
15.2	Zpětná kontrola . . . . .	241
<b>16</b>	<b>Zvyšování organizačního výkonu . . . . .</b>	<b>247</b>
16.1	Povaha efektivity organizace . . . . .	248
	Účinnost a efektivita . . . . .	248
	Petersova a Watermanova studie . . . . .	248
	Hellerova studie . . . . .	248
	Charakteristiky „učící se“ organizace . . . . .	249
	McKinseyův rámec „7S“ . . . . .	249
	Parkinsonův zákon . . . . .	249
	Peterův princip . . . . .	250
16.2	Bojové hry jako strategický nástroj . . . . .	251
	Historie bojových her . . . . .	252
	Co je bojová hra? . . . . .	252
	Situace, ve kterých mohou být bojové hry efektivní . . . . .	253
	Proč bojové hry fungují, když tradiční plánování selhává? . . . . .	253
	Ukázka simulace toku rozhodnutí . . . . .	254
	Co jsem si z bojových her odnesl? . . . . .	256
	Shrnutí . . . . .	256

16.3	Jak hledat schopné vůdce aneb o řízení . . . . .	257
	Vítězství emocionální inteligence . . . . .	257
	Neschopnost přináší ovoce? . . . . .	257
	Jak poznat toho správného . . . . .	258
	Je intuice metafyzická? . . . . .	258
	Jak se má chovat slušně vychovaný manažer . . . . .	260
<b>17</b>	<b>Organizační rozvoj (změna, konflikt, kultura).</b> . . . . .	<b>263</b>
17.1	Témata související s OR . . . . .	264
17.2	Podniková kultura . . . . .	265
	Úrovně kultury . . . . .	265
	Typy podnikové kultury . . . . .	265
17.3	Vlivy na rozvoj kultury . . . . .	267
	Historie . . . . .	267
	Primární funkce a technologie . . . . .	267
	Cíle . . . . .	267
	Velikost . . . . .	267
	Poloha . . . . .	267
	Management a personální obsazení . . . . .	268
	Prostředí . . . . .	268
17.4	Kulturní síť . . . . .	268
17.5	Význam kultury . . . . .	268
	Podnikové organizační klima . . . . .	269
	Charakteristické znaky zdravého podnikového prostředí . . . . .	269
	Jak zvyšovat angažovanost pracovníků . . . . .	269
17.6	Konfliktní situace v organizacích . . . . .	271
	Zdroje konfliktu . . . . .	272
17.7	Kulturní rozdíly mezi manažery z různých zemí . . . . .	273
	Francie . . . . .	273
	Německo . . . . .	274
	Itálie . . . . .	276
	Velká Británie . . . . .	278
	USA . . . . .	279
	Japonsko . . . . .	280
<b>18</b>	<b>Rozvoj manažerské a organizační efektivity</b> . . . . .	<b>283</b>
18.1	Organizační transformace jako funkce vývojové fáze vrcholového vedení . . . . .	284
18.2	Manažer pro transformační období . . . . .	290
18.3	Model navržený a používaný NASA (Spojené státy) . . . . .	296
	Nejvyšší kontrolní úřad Spojených států a kritické faktory úspěchu . . . . .	298
	Sběr informací . . . . .	300
	Rysy osobnosti . . . . .	301
	Emoční propojení . . . . .	301
	Bezúhonnost . . . . .	301
	Dualita . . . . .	301
	Schopnost řídit nejistotu . . . . .	302
	Unikátní schopnost vyrovnávat tlaky . . . . .	302
	Znalosti . . . . .	302



---

Obchodní znalosti . . . . .	302
Organizační znalosti . . . . .	303
18.4 Vývoj globálních vedoucích . . . . .	303
Odhad talentu . . . . .	303
Proces vývoje . . . . .	303
Výcvik . . . . .	303
Transfery . . . . .	304
18.5 Schopnost globálního vedení . . . . .	305
18.6 Předběžná zjištění . . . . .	306
18.7 Srovnání zjištění se schopnostmi rozvoje managementu IMF . . . . .	307
18.8 Programy a služby rozvoje vedení . . . . .	308
18.9 Sedm kroků k lidskému vedení . . . . .	308
Specifický profil top manažerů pro IT business . . . . .	309
<b>19 Technologie a organizace . . . . .</b>	<b>313</b>
19.1 Teoretické aspekty technologie . . . . .	314
Nové technologie a organizace . . . . .	315
Měření výkonu výrobních technologií . . . . .	315
Co je nová technologie? . . . . .	316
19.2 Organizační změny, rozvoj a inovace . . . . .	318
<b>Literatura . . . . .</b>	<b>321</b>
<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>335</b>