

Obsah

ČÁST I: MANAGEMENT A PROSTŘEDÍ

1. KAPITOLA

MANAŽEŘI A VÝVOJ MANAGEMENTU	23
Základy řízení práce a organizací	28
Management práce	28
Management organizací	31
Základy řízení lidí v organizacích	32
Přístup zdůrazňující mezilidské vztahy	33
Hawthorneovské studie	34
Behavioristický vědecký přístup	36
Základy řízení produkce a operací	38
Vývoj manažerské vědy	39
Produkční a operační management	41
Snahy o integrování tří přístupů	43
Systémový přístup	43
Kontingenční přístup	44
Tři úkoly světové třídy manažerů	46
Pojetí této publikace	47
Přehled hlavních bodů	49
Otázky k diskusi	50
PŘÍPAD 1 – 1	51
Goya Foods: Pracovní příležitosti a konkurenční síla	51
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	52
Stanoviska k obchodním organizacím	52

2. KAPITOLA

MANAŽEŘI A JEJICH PROSTŘEDÍ	55
Vnější prostředí	56
Přímé vlivy	57
Nepřímé vlivy	65
Vnitřní prostředí	72
Tři úrovně managementu	72
Typy manažerů a úrovně managementu	73
Přehled hlavních bodů	80
Otázky k diskusi	80
PŘÍPAD 2 – 1	81
McDonald's se sžívá s prostředím	81
PŘÍPAD 2 – 2	82
Manažeři rozhodují	82

PRAKTICKÉ CVIČENÍ	85
Profil vnějšího prostředí	85

3. KAPITOLA

ŘÍZENÍ V CELOSVĚTOVÉM PROSTŘEDÍ	87
Mezinárodní dohody a ekonomické svazky	89
Všeobecná dohoda o clech a obchodu	90
Ekonomické svazky	90
Nadnárodní společnost	93
Rozhodování o vstupu na celosvětové trhy	95
Volba zahraničních trhů	96
Volba produktů	96
Způsob vstupu na zahraniční trh	97
Prostředí nadnárodního manažera	103
Kultura	103
Ekonomika	105
Politika	107
Technologie	110
Management v nadnárodních organizacích	110
Plánování	110
Organizování	111
Vedení	113
Kontrolování	114
Manažeři v nadnárodní společnosti	116
Přehled hlavních bodů	118
Otázky k diskusi	119
PŘÍPAD 3 – 1	120
Maquiladoras: Před vznikem a po vzniku NAFTA	120
Otázky k diskusi	122
PŘÍPAD 3 – 2	122
Investovat v Rusku?	122
Otázky k diskusi	124
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	124
Zahájení mezinárodního obchodování	124

4. KAPITOLA

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU	127
Charakter sociální zodpovědnosti	129
Sociální zodpovědnost jako sociální povinnost	129
Sociální zodpovědnost jako sociální odezva	130
Sociální zodpovědnost jako sociální citlivost	131
Spojitost sociální zodpovědnosti	133

Přehled hlavních bodů	532
Otázky k diskusi	533
PŘÍPAD 14 – 1	533
Kvalita komunikace ve Federal Expressu	533
PŘÍPAD 14 – 2	535
Víte, co se mi na vás líbí?	535
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	537
Rozdílnost vnímání	537

15. KAPITOLA

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	539
Funkce řízení lidských zdrojů	541
Sexuální obtěžování	548
Aktivity směřující k zabezpečení potřebných pracovních sil	550
Získávání pracovníků	551
Výběr a umístování pracovníků	555
Vzdělávání a rozvoj	561
Výcvikové a doškolovací programy	561
Metody rozvoje	562
Hodnocení pracovníků	563
Řízení mezd a platů	568
Odměňování zaměstnanců	568
Zaměstnanecké požitky a služby zaměstnancům	571
Pracovní vztahy	573
Kolektivní vyjednávání	574
Předmět vyjednávání	575
Řešení sporů	575
Přehled hlavních bodů	577
Otázky k diskusi	578
PŘÍPAD 15 – 1	579
Pinkerton: Lekce z prověřování	579
PŘÍPAD 15 – 2	582
Stanovování cílů v podniku Tenneco.....	582
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	584
Kontrolní postup: Vaše osobní hodnocení pracovního výkonu	584

16. KAPITOLA

ORGANIZAČNÍ ZMĚNY, ROZVOJ A INOVACE	587
Odpor ke změnám	590
Proč mají lidé odpor ke změnám?	590
Snižování odporu ke změnám	591
Model řízení změny	592

1. krok: Stimuly – síly vedoucí ke změně	594
Vnější faktory	594
Vnitřní faktory	597
1. krok: Reakce – rozpoznání potřeby změny	598
2. krok: Reakce – diagnóza problému	599
3. krok: Stimuly – alternativní metody změny	602
Strukturální změny	602
Změny u lidí	607
Technologické změny	615
3. krok: Reakce – zjišťování omezujících podmínek	618
4. krok: Reakce – strategie změny	619
5. krok: Reakce – realizace a vyhodnocení	619
Přehled hlavních bodů	621
Otázky k diskusi	622
PŘÍPAD 16 – 1	622
Zavádění komplexního řízení kvality (TQM) v Thiokol Corporation	622
PŘÍPAD 16 – 2	632
Organizační změny: globální aréna	632
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	635
Jste ochoten přijímat změny?	635
ČÁST III. SOUHRNNÝ PŘÍPAD	637
Řízení práce a organizací	637
Vedení	637

ČÁST IV.: ŘÍZENÍ PRODUKCE A OPERACÍ: PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZOVÁNÍ, VEDENÍ, KONTROLOVÁNÍ

17. KAPITOLA

PRODUKČNÍ A OPERAČNÍ MANAGEMENT	645
Charakter produkčního a operačního managementu	647
Systémové hledisko	647
Zboží a služby	648
Řízení transformačního procesu	650
Projektování	650
Rozvrhování	651
Provozní řízení	651
Kontrola	651
Efektivní management transformačního procesu	652
Management jakosti	653
Faktory ovlivňující jakost	658
Strategie	658

Informace	659
Projektování	659
Materiály	659
Zařízení	660
Lidé	660
Terénní podpora	660
Základní prvky systému managementu jakosti	660
Stanovení kvalitativních požadavků	661
Určení standardů jakosti	661
Vytvoření programu sledování jakosti	663
Vytváření zodpovědného postoje k jakosti	663
Komplexní řízení jakosti	665
Komplexní řízení jakosti ve společnosti Corning	666
Post-komplexní řízení jakosti u společnosti Xerox	667
Pohled vpřed	667
Přehled hlavních bodů	668
Otázky k diskusi	669
PŘÍPAD 17 – 1	669
Návštěva Burger Kinga	669
PŘÍPAD 17 – 2	672
Řízení výroby cukrovinek	672
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	675
Odlišnosti systémů řízení jakosti	675

18. KAPITOLA

PLÁNOVÁNÍ PRODUKCE A ŘÍZENÍ ZÁSOB	677
Plánování produkce	678
Plánování opakované produkce: lineární programování	679
Specifické aplikace lineárního programování	679
Hodnota lineárního programování	681
Plánování projektů: Metoda PERT	682
Specifické aplikace metody PERT	683
Řízení zásob	686
Management zásob jako strategický faktor	686
Typy zásob	687
Suroviny	687
Provozní látky a náhradní díly	688
Nedokončená výroba	688
Hotové výrobky	688
Metoda EOQ	689
Nákladové faktory v řízení zásob	689
Omezení modelu EOQ	691

Plánování materiálových požadavků	691
Podstata MRP	692
Kompletní systém MRP	694
Plánování výrobních zdrojů (MRP II)	696
Řízení zásob systémem just-in-time	697
Základní prvky JIT	697
Některé problémy a některá omezení spojená s JIT	699
Přehled hlavních bodů	701
Otázky k diskusi	702
PŘÍPAD 18 – 1	703
Kontrola v nábytkářské výrobě	703
PŘÍPAD 18 – 2	705
Řízení zásob just-in-time při výrobě nákladních automobilů Toyota	705
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	706
Aplikace řízení zásob	706
PŘÍLOHA	707
Plánování produkce a řízení zásob	707
Metody a výpočty	707

19. KAPITOLA

ŘÍZENÍ INFORMACÍ PRO ROZHODOVÁNÍ	723
Informační zdroje	725
Vnější informační toky	725
Řízení informací pro lepší rozhodování	727
Důležitost informací pro rozhodování	727
Nepřeberné množství aktuálních informací	727
Rostoucí vybavenost manažerů personálními počítači	728
Informační potřeby a systémy na podporu rozhodování	730
Potřeby manažerů	730
Informační potřeby specifických rozhodnutí	731
Funkce systému na podporu rozhodování	733
Určení informačních potřeb	733
Shromáždění a zpracování informací	735
Využívání informací	735
Projektování systémů na podporu rozhodování	735
Centrální databanka	736
Informační středisko	737
Informace jako důležitý zdroj organizace	738
Přehled hlavních bodů	739
Otázky k diskusi	739
PŘÍPAD 19 – 1	740
Rozvoj informačních systémů v soutěži o získání Baldrigeovy ceny	740

PŘÍPAD 19 – 2	742
Jak se vlastně rozhodujeme	742
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	745
Projektování DSS v knihkupectví na univerzitě	745

ČÁST V.: ZVLÁŠTNÍ TÉMATA MANAGEMENTU

20. KAPITOLA

PODNIKÁNÍ	749
Podnikatel	752
Rizika	752
Motivace	753
Osobní charakteristiky	756
Úkoly podnikatele	757
Plánování	758
Organizování	768
Kontrolní funkce	769
Řízení lidí v malém podniku	771
Zvláštní výzvy podnikání	773
Růst podniku	773
Podnikatelský stres	774
Prodej společnosti	775
Budoucnost podnikání	776
Přehled hlavních bodů	777
Otázky k diskusi	777
PŘÍPAD 20 – 1	778
Potíže u ITS	778
PŘÍPAD 20 – 2	780
Uspěje tento podnik?	780
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	783
Portrét podnikatele	783

21. KAPITOLA

MANAŽERSKÁ KARIÉRA	785
Kariéra	786
Efektivita kariéry	788
Naplnění kariéry	788
Postoje ke kariéře	789
Adaptabilita kariéry	789
Identita kariéry	790

Fáze kariéry	791
Zakládání kariéry	791
Rozvoj kariéry	791
Udržování kariéry	792
Útlum a ukončení kariéry	794
Dráhy kariéry	795
Stagnační fáze (plató)	798
Dráha kariéry typu „cikcak“	798
Paralelní dráhy kariéry	799
Mateřská dráha kariéry	800
Kariéra v oblasti managementu	801
Kdo by měl usilovat o manažerskou kariéru?	802
Jaké jsou vlastnosti úspěšného manažera?	803
Jak plánovat manažerskou kariéru?	804
Přehled hlavních bodů	808
Otázky k diskusi	809
PŘÍPAD 21 – 1	810
Rozvoj kariéry jako osobní odpovědnost	810
PŘÍPAD 21 – 2	812
Rozvoj kariéry ve státní správě	812
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	814
Plánování kariéry z hlediska systému komplexního řízení jakosti (TQM)	814

REJSTŘÍK	817
-----------------------	------------

Specifické sociálně zodpovědné aktivity	134
Interní příjemci užitků sociálně zaměřených aktivit	136
Externí příjemci užitků sociálně zaměřených aktivit	139
Vliv změn na sociální zodpovědnost organizací	141
Historický vývoj vztahů mezi společností a organizacemi	142
Současné pojetí sociální zodpovědnosti organizací	144
Manažerská etika	144
Etické standardy	145
Úloha organizace v etickém chování	147
Etická a sociální citlivost	151
Přehled hlavních bodů	152
Otázky k diskusi	153
PŘÍPAD 4 – 1	154
Budování etiky u General Dynamics	154
PŘÍPAD 4 – 2	156
Školící diskuse	156
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	158
Etická dilemata	158

ČÁST II.: ŘÍZENÍ PRÁCE A ORGANIZACÍ: PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZOVÁNÍ, KONTROLOVÁNÍ

5. KAPITOLA

MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ	163
Typy manažerských rozhodnutí	164
Programovaná a neprogramovaná rozhodnutí	165
Typy rozhodnutí a úroveň managementu	166
Proces rozhodování	166
Identifikace problému	170
Stanovení alternativních řešení	171
Hodnocení alternativních řešení	171
Výběr vhodné alternativy	175
Implementace rozhodnutí	176
Kontrola a vyhodnocení	177
Individualita při rozhodování	177
Hodnoty	177
Osobnost	178
Tendence k riskování	179
Náchylnost k pochybám	180
Skupinové rozhodování	181
Individuální versus skupinové rozhodování	181

Kreativita při skupinovém rozhodování	183
Techniky stimulování kreativity	185
Přehled hlavních bodů	187
Otázky k diskusi	188
PŘÍPAD 5 – 1	188
Těžké rozhodnutí jednoho manažera	188
PŘÍPAD 5 – 2	190
Skupinové rozhodování na univerzitě v Longley	190
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	192
Rozhodování na moři	192

6. KAPITOLA

FUNKCE PLÁNOVÁNÍ	195
Charakter plánování	197
Prvky plánování	197
Význam plánování	199
Kordinování úsilí	200
Příprava změn	200
Vývoj standardů výkonnosti	201
Rozvoj manažerů	201
Stanovení cílů a priorit	201
Priority cílů	204
Časový rámec cílů	205
Konflikty mezi cíli	206
Měřítko cílů	207
Postavení cílů v plánování	210
Akce	210
Předpověď prodeje	212
Zdroje	213
Implementace plánů	216
Pravomoc	217
Zásady	217
Klíčové záležitosti plánování	218
Přehled hlavních bodů	219
Otázky k diskusi	220
PŘÍPAD 6 – 1	221
Plánování změn vyžadující změny plánování	221
PŘÍPAD 6 – 2	223
Identifikace problému ve firmě vyrábějící spotřební předměty	223
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	225
Jak uplatnit prvky plánování v osobním životě	225

7. KAPITOLA

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	227
Význam strategického plánování	229
Proces strategického plánování	230
Poslání organizace	231
Cíle organizace	237
Strategie organizace	238
Plán portfolia organizace	241
Uplatňování procesu strategického plánování	245
Vazba mezi strategickým plánem a plány operačními	246
Operační cíle a strategie a jejich vazba na cíle a strategie organizace	247
Přehled hlavních bodů	248
Otázky k diskusi	248
PŘÍPAD 7 – 1	249
Podněcování různorodosti v procesu strategického plánování	249
PŘÍPAD 7 – 2	251
Strategické plánování ve Family Store	251
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	253
Význam funkce plánování	253

8. KAPITOLA

FUNKCE ORGANIZOVÁNÍ	255
Dimenze organizační struktury	258
Stupeň formalizace	258
Stupeň centralizace	258
Stupeň složitosti	259
Dělba práce	260
Důsledky specializace práce	261
Uplatňování týmové práce	262
Delegování pravomoci	264
Proč delegovat pravomoc	264
Proč pravomoc nedelegovat	265
Národní specifika delegování pravomoci	266
Specializace a delegování pravomoci	267
Vytváření organizačních jednotek (oddělení)	268
Funkcionální organizační struktury	269
Procesní organizační struktury	270
Výrobní organizační struktury	271
Zákaznické organizační struktury	273
Geografické organizační struktury	274
Smíšené organizační struktury	275
Maticové organizační struktury	275
Organizační struktury nadnárodních společností	278

Rozpětí řízení	280
Reálné interpersonální vztahy	280
Rozpětí řízení a počet stupňů řízení	281
Dimenze organizační struktury a organizační rozhodování	283
Stupeň formalizace	283
Stupeň centralizace	284
Stupeň složitosti	284
Přehled hlavních bodů	285
Otázky k diskusi	286
PŘÍPAD 8 – 1	287
Organizační struktura Saxe Realty Company	287
PŘÍPAD 8 – 2	288
Proměny organizační struktury na Manažerské fakultě	288
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	292
Organizační projektování	292

9. KAPITOLA

ORGANIZAČNÍ PROJEKTOVÁNÍ	295
Obecný přístup	297
Klasické organizační projektování	297
Byrokratické organizační projektování	298
Klasická škola organizačního projektování	299
Neoklasické organizační projektování	300
Kontingenční přístup	305
Technologie a organizační projektování	305
Prostředí a organizační projektování	309
Strategie a organizační projektování	314
Přehled hlavních bodů	318
Otázky k diskusi	319
PŘÍPAD 9 – 1	320
General Motors: Změny v organizačním projektování	320
PŘÍPAD 9 – 2	322
Federal Express usiluje o šťihlejší organizaci	322
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	324
Organizační projektování na fakultě	324

10. KAPITOLA

FUNKCE KONTROLOVÁNÍ	325
Tři typy kontroly	327
Preventivní kontrola	331
Lidské zdroje: Výběr a umístování	332
Materiály	332

Kapitál	334
Finanční zdroje	337
Průběžná kontrola	338
Kontrola zpětnou vazbou	339
Analýza finančních výkazů	340
Nákladová analýza	342
Kontrola jakosti	343
Hodnocení výkonnosti pracovníků	345
Přehled hlavních bodů	347
Otázky k diskusi	348
PŘÍPAD 10 – 1	348
Benchmarking u Xeroxu	348
PŘÍPAD 10 – 2	350
Vývoj nového produktu	350
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	352
Společnost pro výrobu papírových letadel	352
ČÁST II – SOUHRNNÝ PŘÍPAD	356
Řízení práce a organizací: Plánování, organizování a kontrolování	356

ČÁST III.: ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH: PROBLÉMY VEDENÍ

11. KAPITOLA

MOTIVACE	365
Co je to motivace?	366
Motivační proces	368
Jak porozumět motivaci: Aplikace teorií	370
Teorie motivace zaměřené na obsah	371
Maslowova hierarchie potřeb	371
Herzbergova dvoufaktorová teorie	375
Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu	379
Teorie motivace zaměřené na proces	381
Teorie spravedlnosti	381
Vroomova expektační teorie	383
Stimulační teorie	386
Integrovaný model motivace	389
Porter-Lawlerův model	389
Použití modelu	391
Motivace, různorodost kultury a interkulturální problémy	391
Nový manažerský přístup	393
Motivace v interkulturálním prostředí	393
Manažerské strategie zvyšování motivace	395



Obohacování práce	395
Aplikace obohacování práce v organizacích	397
Odměňování odrážející výkon	398
Program poskytování zaměstnaneckých akcií (ESOP)	402
Pružná pracovní doba	404
Přehled hlavních bodů	406
Otázky k diskusi	407
PŘÍPAD 11 – 1	408
Plat vedoucího pracovníka: Ocenění nebo hanba?	408
PŘÍPAD 11 – 2	411
Motivační systém ve Worthington Industries	411
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	413
Vaše pracovní preference v porovnání s ostatními účastníky	413

12. KAPITOLA

ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH SKUPIN	417
Klasifikace pracovních skupin	419
Vytváření pracovních skupin	420
Důvody související s fyzickou blízkostí	420
Ekonomické důvody	421
Sociopsychologické důvody	421
Zvláštní typy skupin v organizaci	422
Příkazové skupiny	423
Skupiny vytvořené na základě úkolu	423
Zájmové skupiny	423
Přátelské skupiny	424
Výbory: Zvláštní druhy skupin	424
Kroužky kvality: Skupinový přístup orientovaný na akci	426
Autonomní skupiny	429
Multikulturální pracovní skupiny: Řízení rozmanitosti	430
Rozvoj pracovních skupin	432
Charakteristiky pracovních skupin	435
Struktura a role skupiny	436
Skupinové cíle	437
Vedení	437
Normy a kontrola	438
Soudržnost	440
Velikost	442
Vnitroskupinový konflikt	443
Meziskupinový konflikt	443
Důsledky členství ve skupině	448
Spokojenost členů	448
Efektivita skupinového rozhodování	449

Přehled hlavních bodů	450
Otázky k diskusi	451
PŘÍPAD 12 – 1	452
Týmový přístup v zoologické zahradě v San Diego	452
PŘÍPAD 12 – 2	454
Policejní útvar v Lakelandu	454
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	455
Skupinový brainstorming	455

13. KAPITOLA

VEDENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH	457
Co je to vedení?	458
Vedoucí práce: Vzájemné sdělování názorů	461
Postoje vedoucích: Významné premisy	462
Ženy versus muži jako vedoucí	465
Teorie vedení založené na rysech vedoucího	468
Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování	469
Kontinuum vedení	469
Michiganský výzkum: vedoucí orientovaní na práci a vedoucí orientovaní na pracovníka	470
Výzkum na Ohio State University: Dvourozměrová teorie	470
Teorie manažerské mřížky (teorie grid)	471
Přehled teorií založených na osobních kvalitách a způsobu chování	473
Situační teorie vedení	474
Kontingenční teorie	475
Teorie cesta-cíl	478
Teorie stylu vedoucího (rozhodovací model)	480
Třírozměrová teorie efektivnosti vedoucího	482
Porovnání	485
Transformační vedení	486
Vybrané faktory ovlivňující efektivnost vedení	487
Přesnost vnímání	487
Vzdělání, zkušenosti a osobnost	487
Očekávání a styl nadřízeného	488
Pochopení a znalost úkolu	489
Očekávání vedoucích stejné úrovně (kolegů)	489
Integrovaní ovlivňujících faktorů	489
Multikulturální vedení	491
Přehled hlavních bodů	494
Otázky k diskusi	495
PŘÍPAD 13 – 1	495
Nešťastný správce nemocnice	495

PŘÍPAD 13 – 2	497
Harley-Davidson: Vedoucí na motocyklu	497
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	500
Jste transformační vedoucí?	500

14. KAPITOLA

KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ

KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ	503
Význam komunikace	505
Co je proces komunikace	507
Prvky komunikace	507
Komunikace v organizacích	512
Sestupná komunikace	513
Vzestupná komunikace	514
Horizontální (laterální) komunikace	515
Diagonální komunikace	515
Interpersonální komunikace	516
Oblasti informací	516
Strategie zlepšení	517
Manažerské styly	518
Proč se komunikace hroutí	519
Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností	519
Selektivní vnímání	520
Špatná schopnost naslouchat	521
Hodnocení sdělení	521
Věrohodnost zdroje	522
Sémantické problémy	522
Filtrování	523
Časová tíseň	524
Komunikační přetížení	524
Zlepšování komunikace v organizacích	525
Prověřování	525
Regulování informačních toků	525
Využívání zpětné vazby	525
Empatie	526
Zjednodušování jazyka	527
Efektivní naslouchání	527
Využívání šuškandy: Neoficiální komunikační systémy	528
Zlepšení komunikace mezi skupinami prostřednictvím vyjednávání	528
Vyjednávání mezi skupinami	529
Úkoly předcházející vyjednávání	529
Taktické postupy při vyjednávání	530
Vliv rysů osobnosti na proces vyjednávání	531
Role důvěry při vyjednávání	531