

Obsah

O AUTORECH 15

ÚVOD 17

ČÁST PRVNÍ – ÚVOD

KAPITOLA 1

ÚVOD DO MANAGEMENTU A ORGANIZOVÁNÍ 21

Kdo jsou manažeři? 22

Co je management? 23

Co manažeři dělají? 25

Funkce a procesy managementu 25

Role managementu 26

Manažerské dovednosti 28

Systémy managementu 30

Rízení v různých měnících se situacích 32

Shrnutí různých hledisek pohledu na práci manažerů 32

Co je organizace? 33

Proč studovat management? 34

Univerzalita managementu 34

Realita práce 36

Ocenění a výzvy, které přináší práce manažerů 36

KAPITOLA 2

MANAGEMENT VČERA A DNES 43

Spojení managementu s dalšími obory 44

Historické kořeny managementu 45

Vědecké řízení – vědecký management 47

Významní badatelé 47

Jak je vědecké řízení využíváno v současném managementu? 48

Teoretické administrativní přístupy 49

Významní badatelé 49

Jak mohou současní manažeři využít administrativní teorii? 50

Kvantitativní přístup k managementu 51

Přínos kvantitativního přístupu 51

Jak současní manažeři používají kvantitativní přístup? 51

Princip chování organizace 52

První badatelé 52

Výzkumy Hawthorne 53

Jak mohou současní manažeři využít behaviorální přístup? 54



Současné trendy a problémy	54
Globalizace	54
Diverzita pracovních sil	55
Podnikání	56
Řízení v prostředí e-byznysu	57
Nezbytnost inovací a flexibility	59
Management kvality	59
Učící se organizace a management znalostí	61
Spiritualita na pracovišti	62

ČÁST DRUHÁ – DEFINOVÁNÍ PŮSOBNOSTI MANAGEMENTU

KAPITOLA 3 KULTURA ORGANIZACE A JEJÍ PROSTŘEDÍ: LIMITY 69

Je manažer všemocný nebo je jen symbolem? 70

Všemocný přístup k managementu	70
Symbolický přístup k managementu	70
Realita hovoří ve prospěch syntézy	71

Kultura organizace 71

Co je kultura organizace?	72
Silné versus slabé kultury	72
Zdroje kultury	74
Jak se zaměstnanci učí kultuře	75
Jak kultura ovlivňuje manažery	76

Prostředí 79

Definice vnějšího prostředí	79
Jak prostředí ovlivňuje manažery	85
Řízení vztahu se stakeholdery	86

KAPITOLA 4 ŘÍZENÍ V GLOBÁLNÍM PROSTŘEDÍ 95

Kdo co vlastně? 96

Jaká je vaše globální perspektiva? 97

Porozumění globálnímu prostředí 99

Regionální obchodní společenství	99
Různé typy globálních organizací	102

Jak se změní organizace v globální? 103

Řízení v globálním prostředí 105

Politicko-právní prostředí	105
Ekonomické prostředí	106
Kulturní prostředí	106

Je pro vás globální prostředí vhodné? 109





Co je to společenská odpovědnost? 118
 Dva protikladné pohledy na společenskou odpovědnost 118
 Argumenty pro a proti společenské odpovědnosti 119
 Od závaznosti k citlivosti 119

Společenská odpovědnost a ekonomická výkonnost 122

Hodnotový management 123
 Účel sdílených hodnot 123
 Formování sdílených hodnot 124

„Zelenající se“ management 125
 Globální problémy životního prostředí 125
 Jak se organizace stávají „zelenými“ 125
 Závěry týkající se společenské odpovědnosti 127

Manažerská etika 128

Čtyři pohledy na etiku 128
 Faktory, které ovlivňují manažerskou etiku 129
 Etika v mezinárodním kontextu 133
 Jak zlepšit etické chování 134

Závěrečná myšlenka 138

ÚVAHY O PODNIKÁNÍ – OBSAH PODNIKÁNÍ 145

ČÁST TŘETÍ – PLÁNOVÁNÍ



Rozhodovací proces 150
 První krok: identifikace problému 151
 Druhý krok: identifikace rozhodovacích kritérií 151
 Třetí krok: přiřazení váhy jednotlivým kritériím 152
 Čtvrtý krok: formulování alternativ 152
 Pátý krok: analýza alternativ 152
 Šestý krok: výběr alternativy 154
 Sedmý krok: implementace alternativy 154
 Osmý krok: hodnocení efektivnosti rozhodnutí 154

Rozšířenost rozhodování 154

Manažer jako rozhodovatel 155

Rozhodování: racionalita, ohraničená racionalita a intuice 155
 Typy problémů a rozhodování 158
 Podmínky pro rozhodování 160
 Styly rozhodování 163
 Shrnutí manažerského rozhodování 164



KAPITOLA 7 **ZÁKLADY PLÁNOVÁNÍ 171**

- Co je plánování? 172
- Proč manažeři plánují? 172
 - Účel plánování 172
 - Plánování a výkonnost 173
- Jak manažeři plánují? 173
 - Úloha cílů a plánů při plánování 173
 - Formulování cílů 177
 - Tvorba plánů 181
- Současné problémy plánování 183
 - Kritické výhrady k plánování 183
 - Efektivní plánování v dynamickém prostředí 184



KAPITOLA 8 **STRATEGICKÝ MANAGEMENT 191**

- Důležitost strategického managementu 192
 - Co je strategický management? 192
 - Co je účelem strategického managementu? 192
- Proces strategického managementu 193
 - Krok 1: Definování současného poslání organizace, jejích cílů a strategií 193
 - Krok 2: Analýza prostředí 195
 - Krok 3: Identifikace příležitostí a hrozeb 195
 - Krok 4: Analýza zdrojů a kapacit organizace 196
 - Krok 5: Identifikování silných a slabých stránek 196
 - Krok 6: Formulování strategií 197
 - Krok 7: Realizace strategií 197
 - Krok 8: Hodnocení výsledků 198
- Typy strategií 199
 - Strategie na úrovni korporace 199
 - Strategie na úrovni podniku – byznysu 203
 - Strategie na funkční úrovni 207



KAPITOLA 9 **NÁSTROJE A TECHNIKY PLÁNOVÁNÍ 213**

- Techniky pro posouzení prostředí 214
 - Monitorování vnějšího prostředí 214
 - Prognózování (předvídání) 216
 - Benchmarking 218
- Techniky pro alokování zdrojů 220
 - Sestavování rozpočtu 220
 - Tvorba harmonogramu 221
 - Analýza bodu zvratu 224
 - Lineární programování 226
- Současné techniky plánování 227
 - Projektový management 227
 - Plánování pomocí scénářů 229

ÚVAHY O PODNIKÁNÍ – PROBLÉMY ZAHÁJENÍ A PLÁNOVÁNÍ 234

ČÁST ČTVRTÁ – ORGANIZOVÁNÍ

KAPITOLA 10

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A PROJEKTOVÁNÍ ORGANIZACE 241

- Definování organizační struktury 242
 - Specializace práce 242
 - Rozdělení organizace do oddělení 243
 - Řetězec příkazů 245
 - Rozsah řízení 246
 - Centralizace a decentralizace 247
 - Formalizace 248
- Rozhodování o projektování organizace 248
 - Mechanistická a organická organizace 248
 - Podmínující faktory 249
- Projektování organizace 252
 - Tradiční projektování organizace 252
 - Současné přístupy k organizační struktuře 253



KAPITOLA 11

MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE A INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE 263

- Porozumění manažerské komunikaci 264
 - Co je komunikace? 264
- Proces interpersonální komunikace 264
 - Metody interpersonální komunikace 266
 - Bariéry efektivní interpersonální komunikace 269
 - Překonávání bariér efektivní interpersonální komunikace 271
- Komunikace v organizaci 273
 - Formalizovaná versus neformální komunikace 273
 - Směry komunikačních toků 273
 - Komunikační síť organizace 274
- Porozumění informačním technologiím 275
 - Jak ovlivňuje informační technologie manažerskou komunikaci 275
 - Jak ovlivňují informační technologie organizace 278



KAPITOLA 12

MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ 285

- Proč je důležitý management lidských zdrojů? 286
- Proces řízení lidských zdrojů 287
- Plánování lidských zdrojů 288
 - Posouzení současného stavu 289
 - Jak uspokojit budoucí potřeby? 289
- Nábor a propouštění 290
 - Nábor 290
 - Propouštění 291
- Výběr 291
 - Co je výběr? 291
 - Validita a spolehlivost 292
 - Typy nástrojů výběru 292
 - Co funguje nejlépe a kdy? 295



Uvedení na pracovní místo	296
Výcvik zaměstnanců	297
Kategorie dovedností	297
Výcvikové metody	298
Management výkonu zaměstnanců	299
Metody hodnocení výkonu	299
Odměňování a další výhody	300
Rozvoj kariéry	302
Jak to bylo dříve?	302
Vy a vaše kariéra v současnosti	303
Současné problémy managementu lidských zdrojů	304
Řízení diverzifikovaných pracovních sil	304
Sexuální obtěžování	304
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	305



KAPITOLA 13 ŘÍZENÍ ZMĚN A INOVACÍ 313

Co je změna	314
Síly vyvolávající změnu	314
Vnější faktory	314
Vnitřní faktory	314
Manažer jako agent změn	315
Dva pohledy na proces změny	315
Klidné vody	316
Peřeje	316
Pohled na oba přístupy	317
Řízení změny	317
Typy změn	317
Zvládání odporu ke změně	320
Současné problémy řízení změny	322
Změna kultury organizace	322
Trvalé zdokonalování kvality a reinženýring procesů	323
Zvládání stresu zaměstnanců	324
Podnět k inovacím	327
Tvořivost versus inovace	327
Podněcování a organizování inovací	327

ÚVAHY O PODNIKÁNÍ – ORGANIZACE 335

ČÁST PÁTÁ – VEDENÍ

KAPITOLA 14 ZÁKLADY CHOVÁNÍ 341

Proč se zaměřujeme na individuální chování?	342
Chování v organizaci	342
Cíle chování v organizaci	343
Postoje	343
Postoje a konzistentnost	344
Teorie disharmonie poznávání	344
Průzkumy postojů zaměstnanců	345



Rozpor mezi spokojeností a produktivitou	345
Důsledky pro manažery	346
Osobnost 347	
Rysy osobnosti	347
Emocionální inteligence	349
Předvídání chování na základě rysů osobnosti	350
Typy osobností v různých kulturách	351
Důsledky pro manažery	351
Vnímání 352	
Faktory, které ovlivňují vnímání	353
Atributivní teorie	353
Zjednodušení běžně používaná při posuzování lidí	355
Důsledky pro manažery	355
Učení se 356	
Operantní podmiňování	356
Učení se socializací	357
Formování: manažerský nástroj	358
Důsledky pro manažery	358
Pochopení chování skupin 366	
Co je skupina?	366
Stadia vývoje skupin	366
Základní pojmy	368
Rozhodování ve skupině	373
Pochopení chování pracovních skupin	375
Přeměna skupiny v efektivní tým 377	
Co je tým?	378
Typy týmů	378
Formování a řízení efektivních týmů 380	
Charakteristika efektivních týmů	380
Řízení týmů	382
Co je motivace? 390	
Starší teorie motivace 391	
Maslowova teorie hierarchie potřeb	391
McGregorova teorie X a Y	392
Herzbergova dvoufaktorová teorie	392
Současné teorie motivace 394	
Teorie tří potřeb	394
Teorie stanovení cílů	395
Teorie zesílení	397
Motivující design práce	398
Teorie rovnosti	401
Teorie očekávání	402
Sloučení současných teorií motivace	404

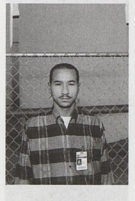
KAPITOLA 15

SKUPINY A TÝMY 365



KAPITOLA 16

MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ 389



- Současné problémy motivace 405
 - Motivování diverzifikovaných pracovních sil 405
 - Programy odměňování podle výkonu 407
 - Management „otevřených knih“ 408
 - Motivování „nových pracovních sil“ 409
- Od teorie k praxi: náměty na motivování zaměstnanců 411

KAPITOLA 17 VŮDCOVSTVÍ 417

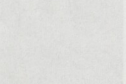
- Manažeri a lídři 418
- Starší teorie vůdcovství 418
 - Teorie rysů 418
 - Teorie chování 419
- Kontingenční teorie vůdcovství 422
 - Fiedlerův kontingenční model 422
 - Situační teorie vůdcovství podle Herseyho a Blancharda 424
 - Model participativního vůdcovství 425
 - Model vztahu cesty a cíle 426
- Přístupy k vůdcovství bez ostrých hran 429
 - Transformační a transakční vůdcovství 429
 - Charismaticko-vizionářské vůdcovství 430
 - Týmové vůdcovství 431
- Současné problémy vůdcovství 432
 - Lídři a moc 432
 - Tvorba kultury důvěry 433
 - Vedení na základě zmocňování 435
 - Muži, ženy a lídři 436
 - Styly vedení v odlišných kulturách 437
 - Je někdy vůdcovství nevhodné? 438

ÚVAHY O PODNIKÁNÍ – PROBLÉMY VEDENÍ 443

ČÁST ŠESTÁ – KONTROLING

KAPITOLA 18 ZÁKLADY KONTROLY 447

- Co je kontrola? 448
- Proč je kontrola důležitá? 449
- Kontrolní proces 450
 - Měření 450
 - Srovnávání 452
 - Provádění opravných opatření 453
 - Shrnutí manažerského rozhodování 455
- Typy kontroly 456
 - Předběžná kontrola 456
 - Souběžná kontrola 456
 - Následná kontrola – zpětná vazba 456



- Důsledky pro manažery 458**
 - Charakteristika efektivního kontrolního systému 458
 - Podmiňující faktory kontroly 459
 - Přízpůsobení kontroly kulturním odlišnostem 460
- Současné problémy kontroly 461**
 - Soukromí na pracovišti 461
 - Drobné krádeže zaměstnanců 463
 - Násilí na pracovištích 464

KAPITOLA 19 OPERATIVNÍ MANAGEMENT A MANAGEMENT HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE 473

- Co je operativní management a proč je důležitý? 474**
 - Služby a výroba 474
 - Řízení produktivity 475
 - Strategická úloha operativního managementu 476
- Management hodnotového řetězce 477**
 - Co je management hodnotového řetězce? 477
 - Cíle managementu hodnotového řetězce 478
 - Požadavky na management hodnotového řetězce 479
 - Přínosy managementu hodnotového řetězce 483
 - Překážky managementu hodnotového řetězce 483
- Současné problémy operativního managementu 485**
 - Úloha technologie v e-výrobě 485
 - Iniciativy zvyšování kvality 486
 - Cíle kvality 488

KAPITOLA 20 KONTROLING VÝKONNOSTI ORGANIZACE 495

- Výkonnost organizace 496**
 - Co je výkonnost organizace? 496
 - Proč je měření výkonnosti důležité? 496
 - Měření výkonnosti organizace 498
- Nástroje pro sledování a měření výkonnosti organizace 501**
 - Ukazatele finanční kontroly 501
 - Kontrolní informace 503
 - Balanced scorecard 504
 - Benchmarking 505
- Úloha manažerů při dosahování vysoké úrovně výkonnosti organizací 506**
- ÚVAHY O PODNIKÁNÍ – PROBLÉMY KONTROLINGU 514**

MODULY PRO ROZVOJ DOVEDNOSTÍ 519

POZNÁMKY 561

REJSTŘÍK 587

