
Obsah

O autorech	13
Předmluva	15
1. Management a organizační chování	17
1.1 Integrální role managementu	17
1.2 Management a organizace	19
1.3 Cíle manažerů a organizací	19
1.4 Efektivita organizace a produktivita	20
1.5 Přístupy k organizačnímu chování a řízení	21
2. Podstata organizačního chování	23
2.1 Organizace jako soubor příbuzných disciplín	23
2.2 Organizační architektura jako soubor příbuzných disciplín (organizační design)	24
2.3 Teoretické disciplíny	24
Organizační chování	24
Organizační teorie	25
2.4 Disciplíny aplikované	26
Podniková personalistika	26
Systémy podnikového řízení	26
2.5 Organizační architektura jako soubor příbuzných disciplín (organizační design)	26
2.6 Organizační architektura jako pojem na zobecňující úrovni, zachycující moment změny	27
3. Role manažera, podstata řízení a vedení lidí	31
3.1 Vlastnosti a přednosti manažera	31
Přednosti úspěšného manažera	32
3.2 Práce manažera	33
Uspořádání prostředí	33
3.3 Manažerské role	34
Mezilidské role	34
Informační role	34
Rozhodovací role	35
Libovolné dělení aktivit	35
3.4 Proč organizace potřebují manažery	36
Model chování generálních manažerů	36
Co dělá opravdový manažer	37
Četnost aktivit	37
3.5 Modely manažerské práce a manažerského chování	37
Požadavky, omezení a volby	37
Flexibilita manažerské práce	37

	Jak se manažeři skutečně chovají	38
	Manažeři budoucnosti	38
	Deset klíčových strategií	38
3.6	Manažerské způsobilosti	39
3.7	Vývojové trendy v organizačním chování vedoucích pracovníků	41
	Síly formující odvětví	41
	Organizační schopnosti manažera	42
	Organizační chování a diagnostický přístup	43
	Individuální chování	44
	Proces přiřazování	47
	Proces učení	48
	Diverzifikovaná pracovní síla	49
	Osobnost, hodnoty a postoje	50
	Atributy a charakteristické rysy osobnosti	50
	Plánování kariéry a rozvoje	52
	Skupiny a týmy v organizacích	54
	Typy rozhodnutí	56
	Vlivy na rozhodování	58
	Efektivní týmy a pracovní skupiny	62
	Vznik týmu	63
4.	Manažerské chování a efektivita	65
4.1	Manažerské chování	65
4.2	Postoje manažerů k lidem	65
	Předpoklady teorie X o lidské povaze	65
	Předpoklady teorie Y o lidské povaze	66
	Manažerské strategie	66
	Požadavky vyplývající ze situace	67
	Použití přístupu teorie X	67
4.3	Prostředí pro japonskou teorii Z	67
4.4	Manažerská/vůdcovská mřížka	68
	Pět základních kombinací	68
	Dva dodatečné styly	70
	Rámec pro model chování	71
	Převažující manažerský styl	71
4.5	Manažerské systémy	72
	Profil organizačních charakteristik	72
	Účinky jednotlivých systémů	73
	Management podle systému 4	73
4.6	Management by objectives (MBO)	75
	Použití MBO	77
	Hodnocení MBO	77
	Kritika a omezení	78
	Hodnotící schémata opírající se o MBO	78
4.7	Kultura managementu	79
4.8	Základní manažerské filozofie	80
	Ohledy, respekt a důvěra	80
	Uznání a zásluhy	80

	Zapojení a dostupnost	80
	Slušné a poctivé jednání	81
	Pozitivní jednání na individuálním základě	81
	Důraz na konečný výsledek	81
	Uspokojení zaměstnanců a zákazníků	81
4.9	Výběr manažerského stylu	82
	Zlatá pravidla managementu	82
4.10	Manažerské schopnosti	82
	Důležitost efektivního managementu	82
	Efektivita a schopnosti	82
	Schopní a úspěšní manažeři	83
	Měřítka efektivity	83
	Ostatní kritéria efektivity	84
4.11	Management času	84
	Efektivita a aktivita	85
	Potřeba rovnováhy	85
	Kontrolní seznam manažera	85
	3-D model manažerského chování	86
4.12	Osm stylů manažerského chování	87
	Vhodný styl chování	88
	Všeobecná kritéria manažerské efektivity	88
	Přístup Americké manažerské asociace (AMA)	90

5. Podstata vedení 93

5.1	Smysl vedení	93
	Důležitost vedení	93
	Vedení a management	94
	Rozdíly v postojích a vztazích s druhými	94
	Organizační rámec 7S	95
5.2	Manažerské vedení	95
	Symbolické vůdcovství	95
	Rozumná autorita nebo charisma	96
	Dynamická forma chování	96
5.3	Moc a vliv	96
	Vnímání vlivu podřízenými	99
	Vodítko pro vybudování a užití moci	100
5.4	Moc a angažovanost	101
5.5	Moc, statut a vedení	102
5.6	Manažer a vliv	103
5.7	Přístupy k vedení	104
	Přístup podle vlastností a zvláštních rysů	104
	Hledání společných rysů vedení	105
	Teorie velkého muže	105
	Řídit potichu	106
	Omezení přístupu podle zvláštních rysů	107
5.8	Funkční nebo skupinový přístup	108
	Funkce a odpovědnost vedení	108

5.9	Vedení zaměřené na jednání	109
	Výcvik k vedení	110
5.10	Vedení jako kategorie chování	111
	Ohledy a struktura	111
	Supervizoři zaměřeni na zaměstnance a na produkci	112
	Hlavní rozměry manažerského vedení	112
5.11	Styly vedení	112
	Širší klasifikace stylů vedení	113
	Sólový vedoucí a týmový vedoucí	113
	Pozornost stylu vedení	113
5.12	Kontinuum chování vedoucích	114
	Čtyři hlavní styly vedení	115
	Tři hlavní síly při rozhodování o typu vedení	115
5.13	Situační přístup	116
	Uposlechnutí zákona situace	116
	Omezení	116
5.14	Náhodné teorie vedení	116
	Fiedlerův náhodný model	117
	Vroomův a Yettonův náhodný model	118
	Vroomův a Jagův přepracovaný rozhodovací model	119
	Teorie cesta/cíl	120
5.15	Transformační vedení	123
	Části transformačního vedení	124
	Vliv na ostatní	125
	Transformační autokraté	125
	Renesanční vedoucí	125
5.16	Forma vedení „nikdo není nejlepší“	126
5.17	Různé styly na různých úrovních	126
5.18	Správný vedoucí pro správnou situaci	127
5.19	Národní kulturní rozměry vedení	127
	Stereotypizace chování vedoucích	127
	Bariéry v legislativě	128
5.20	Proměnné ovlivňující efektivitu vedení	128
5.21	Měkké dovednosti (soft skills)	129
	Součásti emoční inteligence	129
	Shrnutí	130
6.	Jednotlivec a řízení jednotlivců	135
6.1	Chování jednotlivců v organizaci	135
	Základní stadia socializačního procesu	135
	Osobnost člověka v organizaci	138
	Motivy a potřeby	142
	Postoje	143
	Hodnoty	143
6.2	Chování lidí v organizační struktuře	144
	Neformální organizace a reálná moc	144
	Formální organizace	144

7. Řízení skupin	151
7.1 Význam a důležitost skupin	151
Definice skupiny	151
7.2 Vlivy na pracovní chování	151
Skupinové hodnoty a normy	151
Důležitost týmové práce	151
Formální a neformální skupiny	152
Soudržnost skupiny a její výkon	153
Rozvoj skupiny a její zralost	154
7.3 Charakteristiky efektivní pracovní skupiny	154
Pochopení chování skupiny	155
7.4 Vztahy v rolích	155
Soubor rolí	155
Nesouběžnost rolí	155
Očekávání od rolí	156
7.5 Konflikt rolí	156
Neslučitelnost role	156
Nejednoznačnost role	156
Přetížení role	157
Nevyžití role	157
Konflikt rolí a maticové organizace	158
7.6 Stres v roli	158
Snížení počtu konfliktů a stresu v roli	158
Další vlivy na chování	158
7.7 Členství v úspěšném týmu	159
Osm klíčových rolí v týmu	159
Podpora týmových a funkčních rolí	160
Revidovaný seznam týmových rolí	160
Hodnota a využití Belbinových týmových rolí	161
8. Virtuální týmy	163
8.1 Virtuální týmy a elektronická komunikace	163
Virtuální identita	164
Virtuální tým	165
Tradiční versus virtuální týmy	167
Geografická vzdálenost a virtualita	168
Komunikační model virtuální organizace	170
Souhrn názorů na rozměry virtuality	172
Zvláštnosti elektronické komunikace	173
8.2 Vícerozměrný model týmové virtuality	175
8.3 Dynamika a výkon virtuálního týmu	177
Faktory ovlivňující výkon virtuálních týmů	179
8.4 Důvěra v týmech a organizacích	180
9. Faktory ovlivňující organizační systém podniku	183
9.1 Prostředí a organizační systém podniku	183
9.2 Strategie a organizační systém podniku	184
Obrátce	184

Výzkumník (inovátor)	185
Analyzátor	185
Zpátečník	185
9.3 Velikost podniku a organizační systém podniku	187
9.4 Technologie a organizační systém podniku	188
9.5 Vliv globální konkurence na řízení a na organizační strukturu podniku	189
Důsledky nedostatečné organizační struktury	189
9.6 Význam firemních organigramů	190
9.7 Jak velký tým můžeme efektivně řídit?	191
Velikost skupiny	191
Co je to skalární fetězec	193
9.8 Budování efektivních organizací	193
Omyly v utváření strategií	194
Organizační kultura	194
Organizační fitness	195
Projektové cíle při zdokonalování organizací	195
Silent killers	197
Nezdravá organizace	197
Vhodné organizační nástroje	198
9.9 Digitální řízení	199
10. Typy organizačních struktur a jejich členění	203
10.1 Liniové (lineární) organizační struktury	204
10.2 Štábní organizační struktury	204
Růst štábu	205
10.3 Kombinované organizační struktury	205
Liniové štábní organizační struktury	205
Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách	209
Cílově programové struktury	211
Projektové organizační týmy	211
Maticové organizační struktury	211
10.4 Funkční organizační struktury	214
10.5 Výrobní organizační struktury	217
10.6 Ostatní účelové organizační struktury	218
Divizní organizační struktury	218
Výrobní divizní organizační struktury	219
Územní (geografické) divizní struktury	220
Divizní organizační struktura podle zákazníků	220
Kombinování divizí a změny v divizích	221
10.7 Strategické podnikatelské jednotky	222
Požadavky SBU na obsahovou náplň podnikatelských plánů v GE	224
11. Zvyšování organizačního výkonu	237
11.1 Efektivní organizace	237
Účinnost a efektivita	237
Petersova a Watermanova studie	237
Hellerova studie	238
Charakteristiky „učící se“ organizace	238

	Parkinsonův zákon	239
	Peterův princip	240
11.2	Bojové hry jako nástroj strategického plánování	241
	Reálné podmínky	241
	Mintzberg a strategické plánování	242
	Historie bojových her	242
	Kdy je možné bojové hry efektivně použít?	242
	Proč bojové hry fungují?	243
11.3	Jak hledat schopné vůdce aneb o řízení	244
	Vítězství emoční inteligence	244
	Jak poznat toho správného	245
	Úloha intuice	245
11.4	Teorie her ve strategickém řízení	246
	O teorii her	246
	Rovnováha v případě nekooperativních her	247
	Rovnováha kooperativních her	248
11.5	Příklady použití teorie her	249
	Duel a truel	249
11.6	Racionální volba a řízení	250
12.	Organizační rozvoj (změna, konflikt, kultura)	253
12.1	Témata související s OR	253
12.2	Podniková kultura	254
	Úrovně kultury	254
	Typy podnikové kultury	254
12.3	Kulturní síť	256
12.4	Ceremoniály, rituály a podnikové historky	257
	Ceremoniály v organizacích	257
	Rituály přechodu	258
	Stabilizační funkce ceremoniálů	259
	Organizační historky	259
12.5	Význam kultury	262
	Podnikové organizační klima	262
	Charakteristické znaky zdravého podnikového prostředí	262
	Jak zvyšovat angažovanost pracovníků	263
12.6	Konfliktní situace v organizacích	264
	Několik přístupů k řešení konfliktů	265
	Vlastnosti konfliktů	266
	Zdroje konfliktu	267
12.7	Kulturní rozdíly mezi manažery z různých zemí	267
	Francie	267
	Německo	269
	Itálie	270
	Velká Británie	272
	USA	273
	Japonsko	274
12.8	Organizační chování manažerů expatriantů v zahraničí	277
	Nové prostředí a jeho vliv na organizační chování manažerů	277

Organizační chování manažerů v mezinárodních a globálních organizacích	277
Rozdělení zaměstnanců v zahraničí	277
Definice pojmu expatriace	278
Role expatriantů	279
Výhody a úspěšná expatriace	280
Nejčastější problémy a neúspěšná expatriace	280
Příprava před expatriací	280
Kulturní šok	281
Anglosaská kultura	282
Výzkum expatriantů ve Velké Británii	282
13. Rozvoj manažerské a organizační efektivity	293
13.1 Organizační transformace jako funkce vývojové fáze vrcholového vedení	293
13.2 Manažer pro transformační období	299
13.3 Model navržený a používaný NASA (Spojené státy)	305
Nejvyšší kontrolní úřad Spojených států a kritické faktory úspěchu	308
Rysy osobnosti	309
Emoční propojení	310
Bezúhonnost	310
Dualita	310
Schopnost řídit nejistotu	310
Unikátní schopnost vyrovnávat tlaky	311
Znalosti	311
Obchodní znalosti	311
Organizační znalosti	311
13.4 Vývoj globálních vedoucích	311
Odhad talentu	311
Proces vývoje	312
Výcvik	312
Transfery	312
13.5 Schopnost globálního vedení	313
13.6 Závěry z manažerských výzkumů	315
Specifický profil top manažerů pro IT business	315
14. Technologie a organizace	319
14.1 Teoretické aspekty technologie	320
Nové technologie a organizace	320
Měření výkonu výrobních technologií	320
Co je nová technologie?	321
14.2 Organizační změny, rozvoj a inovace	323
Shrnutí/Summary	325
Literatura	327
Rejstřík	341