

# Obsah

<b>1. Teoreticko-metodologické základy managementu změny</b>	<b>5</b>
1.1 Objektivní realita a její objekty	6
1.2 Složky objektů	7
1.3 Systémový přístup ke zkoumání objektů	10
1.3.1 Klasifikace systémů	13
1.3.2 Význam systémového přístupu v rozvoji lidského poznání	17
1.4 Termodynamika - základní nauka o reálných systémech	19
1.4.1 Co je to termodynamika?	19
1.4.2 Základy termodynamiky	19
1.4.3 Definice termodynamických veličin	20
1.4.4 Základní termodynamické zákony	21
1.4.5 Tendence k nepořádku - entropie	22
1.4.6 Druhý zákon termodynamiky a biologické systémy	23
1.4.7 Rovnovážné a stacionární stavy	24
1.4.8 Fluktuace termodynamických veličin	26
1.4.9 Důsledky druhého zákona termodynamiky pro vývoj materiálních systémů	27
1.5 Entropie jako vyjádření neuspořádanosti objektu	29
1.5.1 Entropie interní a externí	30
1.5.2 Entropie ontogenetická a fylogenetická	31
1.5.3 Shrnutí entropie	32
1.6 Pojetí změny a její klasifikace	32
1.6.1 Samovolná změna	34
1.6.2 Řízené, cílené změny	36
1.6.3 Řízení a management změny a inovace	37
1.7 Inovace a jejich pojetí	39
1.8 Efekt změny a inovace a souborné hodnotící kritérium	41
1.9 Informace pro management změny	42
<b>2. Management změny v ekonomickém organismu</b>	<b>53</b>
2.1 Paradigma managementu změny	54
2.2 Podnik jako ekonomický organismus	55
2.3 Uspořádanost ekonomického organismu a relativní stupeň komplexnosti	56
2.4 Model úspěšnosti ekonomického organismu	58

2.5	Vývojový proces ekonomického organismu	59
2.5.1	Poznání a jeho formy	59
2.5.2	Invence jako změna ve struktuře vědění	61
2.5.3	Měření změny a inovace	63
2.5.4	Měření invencí	65
2.5.5	Konkrétní podoba invencí	66
2.5.6	Průmyslová právní ochrana v ČR	68
2.5.7	Zdroje invencí	70
<b>3.</b>	<b>Rozhodování o změně a inovaci</b>	<b>81</b>
3.1	Strategie rozhodování o změně a inovaci, pojetí a obsah rozhodování o změně a inovaci	82
3.2	Kritéria rozhodování	84
3.3	Rozhodování o cílech	88
3.4	Typologie akcí	89
3.5	Tvorba námětů, úkolů a akcí na změnu nebo inovaci	91
3.6	Hodnocení úkolů a akcí na změnu nebo inovaci	92
3.7	Výběr úkolů a akcí pro změnu nebo inovaci	94
3.8	Zásady managementu změny a inovace	95
3.8.1	Zásada kontinuity vývoje ekonomického organismu	95
3.8.2	Zásada horizontálního řetězení změny nebo inovace	96
3.8.3	Zásada vertikálního řetězení změny nebo inovace	96
3.8.4	Zásada progresu	97
3.8.5	Zásada rozhodné krátké doby	97
3.8.6	Zásada akčního rádia změny nebo inovace	97
3.8.7	Zásada vhodného okamžiku změny nebo inovace	98
<b>4.</b>	<b>Moderní přístupy k managementu změny a inovace v ekonomickém organismu</b>	<b>111</b>
4.1	Změna funkčně řízeného podniku na podnik procesní	112
4.1.1	Autonomní pracovní skupiny (APS)	112
4.1.2	Kroužky kvality (QCC – Quality Control Circles)	113
4.1.3	Cílové skupiny	114
4.1.4	Podnikatelské jednotky (SBU – Strategic Business Unit)	115
4.2	Procesní horizontální struktury	116
4.2.1	Charakteristika funkčního a procesního způsobu řízení	116
4.2.2	Přechod podniku z funkčního na procesní řízení – metodologie	118
4.2.3	Proč postupný přechod – lidský faktor	125



4.3	Projektový management změny nebo inovace v ekonomickém organismu	127
4.3.1	Pojetí a obsah projektového managementu změny a inovace	127
4.3.2	Implementace projektového managementu změny a inovace v ekonomickém organismu	129
4.3.3	Projektový management změn a inovací v současnosti v ČR	132
<b>5.</b>	<b>Management projektu změny a inovace</b>	<b>141</b>
5.1	Pojetí a obsah managementu projektu změny a inovace	142
5.2	Pojetí a obsah projektu změny a inovace	142
5.3	Definiční znaky projektu změny a inovace	144
5.3.1	Klasifikace projektů změny a inovace	146
5.3.2	Kritéria úspěšnosti projektu změny a inovace	147
5.3.3	Průběh projektu změny nebo inovace	148
5.4	Čtyři fáze projektu změny a inovace	150
5.5	Členění z hlediska nákladů, výnosů a zisku – šest fází	151
5.6	Investiční struktura projektu změny a inovace – tři fáze	153
5.6.1	Fáze předinvestiční	154
5.7	Standardní struktura studie proveditelnosti	156
5.7.1	Analýza trhu a obchodní strategie	156
5.7.2	Výrobní program, volba technologie a kapacity výrobní jednotky	157
5.7.3	Materiálové vstupy a energie, voda, odpady	157
5.7.4	Umístění výrobní jednotky	157
5.7.5	Technické řešení projektu	158
5.7.6	Požadavky na pracovníky (lidské zdroje)	159
5.7.7	Organizace a řízení	159
5.7.8	Investiční náklady projektu	160
5.7.9	Plán realizace projektu	160
5.7.10	Finanční a ekonomická analýza projektu	161
5.7.11	Finanční a ekonomická analýza projektu s nepeněžními dopady	168
<b>6.</b>	<b>Plánování, organizování, vedení a kontrola projektu změny a inovace</b>	<b>175</b>
6.1	Plánování projektu změny a inovace	176
6.1.1	Proč plánujeme?	176
6.1.2	Pružnost v plánování	176
6.1.3	Prvky projektového plánu	178
6.1.4	Definování a strukturalizace prací	179
6.1.5	Obsah a předmět projektového plánu	181
6.1.6	Techniky plánování a měření projektu změny a inovace	183

6.2	Organizování v managementu projektu změny a inovace	199
6.2.1	Maticová organizace	200
6.2.2	Projektová koordinace	201
6.2.3	Ryzí projektová organizace	203
6.2.4	Integrovaná projektová organizace	204
6.3	Vedení lidí v managementu projektu změny a inovace	206
6.3.1	Odpovědnost za projekt změny a inovace	214
6.3.2	Management pracovního týmu projektu změny a inovace	215
6.4	Nástroje ke sledování průběhu projektu - kontrola projektu	221

## Přílohy

	Glosář	230
	Vzorový test	242
	Řešení vzorových testů	247
	Řešení úkolů	247
	Literatura	248
	3.7 Výběr úkolů a akcí pro změnu nebo inovaci	94
	3.8 Zásady managementu změny a inovace	95
	3.8.1 Zásady kvality vývoje ekonomické strategie	95
	3.8.2 Zásady výroby a kapacity výroby	96
	3.8.3 Zásady manažerské vstupy a energie	96
	3.8.4 Zásady umístění výrobní jednotky	97
	3.8.5 Zásady technické řešení projektu	97
	3.8.6 Zásady řízení na pracovišti (řídicí zkratky)	97
	3.8.7 Zásady organizace a řízení	98
	3.8.8 Zásady investiční náklady projektu	98
	3.8.9 Plán realizace projektu	98
	3.8.10 Finanční a ekonomická analýza projektu	98
	3.8.11 Finanční a ekonomická analýza projektu s neoprávněnými náklady	98
	4.1 Změna funkční struktury podniku na procesní	112
	4.1.1 Plánování, vedení a kontrola projektu změny a inovace	112
	4.1.2 Účelky kvality (COC - Quality Control Chart)	113
	4.1.3 Cílové skupiny	114
	4.1.4 Procesní plánování	115
	4.1.5 Podnikatelské jednotky (SBU - Strategic Business Unit)	115
	4.2 Procesní horizontální struktury	116
	4.2.1 Prvky projektového řízení	116
	4.2.2 Charakteristika funkční a procesní struktury	116
	4.2.3 Práchoh podniku s funkcí na procesní úrovni	118
	4.2.4 Účast a předání projektového řízení	118
	4.2.5 Technický plánování a měření průběhu změny a inovace	123