

Obsah

O autorech	11
Úvod	13
1. Teorie a praxe firmy	15
1.1 Zájmové skupiny	16
1.2 Atributy spokojenosti	17
1.3 Výzva pro generálního ředitele firmy	18
1.4 Firemní modely	19
1.4.1 <i>Vysoce výkonná firma</i>	19
1.4.2 <i>EFQM</i>	22
1.4.3 <i>Učící se organizace</i>	23
Literatura	33
2. Systémový pohled na řízení firmy	35
2.1 Systémové myšlení	37
2.2 Kauzální mentální modely businessu	39
2.2.1 <i>Nástroje vizualizace – kauzální vztahy se zpětnou vazbou</i>	40
2.2.2 <i>Systémové archetypy</i>	42
2.2.3 <i>Limity růstu</i>	43
2.2.4 <i>Posouvání břemene</i>	44
2.2.5 <i>Rozměňňování cílů</i>	46
2.2.6 <i>Úspěch úspěšnému</i>	47
2.2.7 <i>Eskalace</i>	49
2.2.8 <i>Tragédie společného</i>	50
2.2.9 <i>Růst a nedostatečné investice</i>	52
2.2.10 <i>Nahodili protivníci</i>	53
2.2.11 <i>Neúspěšná náprava</i>	55
2.2.12 <i>Princip atraktivity</i>	57
2.2.13 <i>Počítačová simulace</i>	60
2.3 Příklad modelů firem a průmyslových odvětví	60
2.3.1 <i>Letecká společnost</i>	60
2.3.2 <i>Profesionální servisní firma</i>	72
2.3.3 <i>Síťové regulované průmyslové odvětví</i>	73
Literatura	76
3. Strategie firmy	77
3.1 Mise, vize, hodnoty a strategické cíle firmy	78
3.1.1 <i>Mise je posláním firmy</i>	78
3.1.2 <i>Hodnoty firmy</i>	79
3.1.3 <i>Vize</i>	80
3.1.4 <i>Strategické cíle</i>	83
3.1.5 <i>Sdílená strategická vize</i>	85

3.2	Strategická mapa firmy	85
3.2.1	<i>Strategie na jedné stránce</i>	85
3.2.2	<i>Strategická mapa</i>	86
3.2.3	<i>Konstrukce strategické mapy</i>	87
3.2.4	<i>Příklad strategické mapy firmy Hvězdné linky</i>	88
3.2.5	<i>Příklad strategické mapy pro profesionální servisní firmu</i>	90
3.3	Strategický Balanced Scorecard	91
3.3.1	<i>Balanced Scorecard</i>	91
3.3.2	<i>Příklad Balanced Scorecard</i>	92
3.3.3	<i>KFÚ</i>	94
3.3.4	<i>KPI</i>	94
3.3.5	<i>Charakteristiky dobrého Balanced Scorecard</i>	96
3.3.6	<i>Proces sestavování KPI</i>	97
3.4	Jednostránková strategie	97
3.5	Rozpad strategického Balanced Scorecard do cílů pro organizační útvary a jednotlivce	102
3.6	Balanced Scorecard – celkové skóre pro celou společnost	103
3.7	Poznámky k návrhu strategie	104
3.7.1	<i>Komunikace strategického plánu</i>	106
3.8	Poznámky k implementaci strategie	106
3.8.1	<i>Zaměření a priority</i>	108
3.8.2	<i>Závazek</i>	109
3.9	War room – místnost pro řízení strategických informací	110
3.10	Řízení znalostí	117
	Literatura	121
4.	Procesy	123
4.1	Tradičně řízená společnost	124
4.2	Základy procesního řízení	126
4.2.1	<i>Definice procesu</i>	127
4.2.2	<i>Popis procesu</i>	129
4.2.3	<i>Klasifikace procesů</i>	132
4.2.4	<i>Dekompozice procesů</i>	133
4.3	Procesní mapa a procesní model	133
4.4	Procesně řízená organizace	138
4.5	Reengineering	140
4.5.1	<i>Realizační tým reengineeringu</i>	140
4.5.2	<i>Výběr procesů pro reengineering</i>	141
4.5.3	<i>Nastavení cílů změny</i>	143
4.5.4	<i>Metoda inovace procesu (BPR)</i>	143
4.5.5	<i>Optimalizace procesů</i>	162
	Literatura	168
5.	Řízení lidských zdrojů	169
5.1	Čím se zabývá řízení lidských zdrojů (HR)?	170
5.1.1	<i>HR model Davida Ulricha</i>	170
5.1.2	<i>Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?</i>	172
5.1.3	<i>HR organizace ve větších firmách</i>	173
5.1.4	<i>Centralizované HR organizace</i>	174

5.1.5	<i>Sdílené služby a kompetenční centra</i>	175
5.1.6	<i>Poslání HR útvarů</i>	177
5.2	Strategie HR	177
5.2.1	<i>Postup při vytváření HR strategie</i>	178
5.2.2	<i>Zpracování HR strategie</i>	180
5.3	HR procesy	182
5.3.1	<i>Best practice model</i>	183
5.4	Plánování personálu	183
5.4.1	<i>Dlouhodobé plánování personálu</i>	185
5.4.2	<i>Krátkodobé plánování personálu</i>	185
5.4.3	<i>Popis pracovního místa</i>	187
5.4.4	<i>Kompetenční model</i>	189
5.5	Vyhledávání a výběr zaměstnanců včetně jejich adaptace	193
5.5.1	<i>Cíle a účel procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců</i>	193
5.5.2	<i>Proč je kvalitní výběr zaměstnanců tak důležitý?</i>	194
5.5.3	<i>Předpoklady pro správné nastavení a průběh procesu</i>	195
5.5.4	<i>Vyhledávání zaměstnanců</i>	196
5.5.5	<i>Výběr zaměstnanců</i>	201
5.5.6	<i>Assessment Centre</i>	203
5.5.7	<i>Výběr zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur</i>	208
5.5.8	<i>E-recruiting</i>	209
5.5.9	<i>Adaptace zaměstnanců</i>	210
5.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	212
5.6.1	<i>Identifikace vzdělávacích potřeb</i>	213
5.6.2	<i>Metody firemního vzdělávání</i>	216
5.6.3	<i>Styly učení</i>	218
5.6.4	<i>Měření efektivity vzdělávání</i>	219
5.7	Hodnocení výkonu	226
5.7.1	<i>Cíle hodnocení</i>	227
5.7.2	<i>Pravidelné roční hodnocení</i>	227
5.7.3	<i>Hodnoticí pohovor</i>	228
5.7.4	<i>Hodnocení 360°</i>	229
5.8	Odměňování	231
5.8.1	<i>Hmotná odměna</i>	232
5.8.2	<i>Nehmotná motivace</i>	237
5.9	Řízení zaměstnaneckých vztahů	238
5.9.1	<i>Personální agenda</i>	238
5.9.2	<i>Firemní kultura</i>	239
5.10	Řízení zdraví a bezpečnosti práce	245
5.10.1	<i>Bezpečnost práce a péče o zdraví</i>	245
5.10.2	<i>Péče o životní prostředí</i>	246
5.11	Personální controlling	246
	Literatura	249
6.	Finanční řízení	251
6.1	Podnikatelský plán	252
6.1.1	<i>Přípravná fáze</i>	253
6.1.2	<i>Investiční fáze</i>	262
6.1.3	<i>Provozní fáze</i>	263

6.2	Finanční hospodaření firmy	264
6.2.1	<i>Finanční analýza</i>	265
6.2.2	<i>Finanční plánování</i>	270
6.2.3	<i>Finanční prognózy</i>	271
6.2.4	<i>Náklady na podnikání a jejich optimalizace</i>	272
6.2.5	<i>Metoda ABC</i>	275
6.2.6	<i>Finanční controlling</i>	277
6.2.7	<i>Možnosti investování vlastního kapitálu</i>	278
6.2.8	<i>Možnosti financování</i>	279
6.3	Úspěšnost firmy a zvyšování její hodnoty	280
6.3.1	<i>Ukazatele měření úspěšnosti firmy</i>	280
6.3.2	<i>Hodnota firmy</i>	282
6.4	Konkrétní formy zvyšování hodnoty firmy	284
6.4.1	<i>Outsourcing</i>	284
6.4.2	<i>Fúze a akvizice</i>	287
	Literatura	293
7.	Řízení informačních a komunikačních technologií	295
7.1	Strategické plánování ICT	297
7.2	Mapa informačních potřeb	298
7.3	Aplikační architektura	299
7.3.1	<i>Datový model</i>	299
7.3.2	<i>Aplikační architektura a mapa procesů</i>	300
7.4	Technologická architektura	301
7.5	Organizační architektura	302
7.5.1	<i>Modelování uživatelských rolí</i>	302
7.6	Řízení ICT a návratnost investic	302
7.6.1	<i>Hodnocení ICT funkcí a procesů</i>	303
7.7	Řízení ICT	312
7.7.1	<i>Parametry služeb</i>	313
7.7.2	<i>ICT Balanced Scorecard pro manažera firmy</i>	314
7.7.3	<i>Plán obnovy kontinuity podnikání</i>	315
7.8	Outsourcing ICT	318
7.8.1	<i>Klíčové kompetence ICT</i>	318
7.8.2	<i>Benefity</i>	319
7.8.3	<i>Rizika</i>	320
7.8.4	<i>Výzvy</i>	320
7.8.5	<i>Best practices</i>	320
	Literatura	321
8.	Organizace	323
8.1	Úloha managementu	324
8.1.1	<i>Plánování</i>	325
8.1.2	<i>Organizování a organizační struktury</i>	325
8.1.3	<i>Řízení</i>	332
8.1.4	<i>Kontrola</i>	337
8.2	Leadership versus management	338
8.2.1	<i>Manažer má podřízené</i>	339
8.2.2	<i>Leadership a management se v praxi vzájemně prolínají</i>	341

8.3	Teorie a modely vedení a motivace zaměstnanců	342
8.3.1	<i>McGregorova teorie</i>	342
8.3.2	<i>Kontinuum Tannenbauma a Schmidta</i>	343
8.3.3	<i>Manažerská mřížka Blakea a Moutonové</i>	343
8.3.4	<i>Situační leadership Herseye a Blancharda</i>	344
8.3.5	<i>Vliv současných změn na trzích na vedení lidí</i>	347
8.4	Řízení organizačních změn	348
8.4.1	<i>Důvody pro organizační změny</i>	349
8.4.2	<i>Cíle organizační změny</i>	349
8.4.3	<i>Rozsah organizačních změn</i>	350
8.4.4	<i>Způsob provedení organizačních změn</i>	351
	Literatura	355
9.	Změnové projekty a soustavné zlepšování	357
9.1	Definice projektů jako změny	360
9.2	Projektové řízení	361
9.2.1	<i>Projektové procesy a záměr projektu</i>	362
9.2.2	<i>Projektová organizace</i>	363
9.2.3	<i>Výzva pro vedoucího projektu</i>	364
9.2.4	<i>Projektový controlling</i>	368
9.2.5	<i>Plánování projektu</i>	369
9.2.6	<i>Řízení rozsahu prací</i>	369
9.2.7	<i>Řízení času</i>	371
9.2.8	<i>Řízení nákladů</i>	374
9.2.9	<i>Řízení rizik</i>	375
9.2.10	<i>Řízení zdrojů</i>	376
9.2.11	<i>Kritický řetěz</i>	377
9.2.12	<i>Vícepráce, předělávky a změny</i>	379
9.2.13	<i>Reportování a dokumentace projektů</i>	382
9.2.14	<i>Ukončení projektu</i>	384
9.2.15	<i>Řešení typických situací při práci na projektech</i>	385
9.3	Řízení implementace změny	387
9.3.1	<i>Nepsaná pravidla hry</i>	387
9.3.2	<i>Kritické faktory úspěchu</i>	388
9.3.3	<i>Postup implementace změny</i>	389
9.3.4	<i>Soustavné zlepšování</i>	391
	Literatura	393
	Závěr	394