

Obsah

| | |
|--|-----------|
| O autorech | 15 |
| Předmluva | 17 |
| 1. Management a organizační chování | 19 |
| 1.1 Integrovaná role managementu | 20 |
| 1.2 Management a organizace | 20 |
| 1.3 Cíle manažerů a organizací | 21 |
| 1.4 Efektivita organizace a produktivita | 22 |
| 1.5 Přístupy k organizačnímu chování a řízení | 22 |
| 2. Podstata organizačního chování | 25 |
| 2.1 Organizace jako soubor příbuzných disciplín | 26 |
| 2.2 Disciplíny teoretické | 27 |
| Organizační chování | 27 |
| Organizační teorie | 27 |
| 2.3 Disciplíny aplikované | 28 |
| Podniková personalistika | 28 |
| Systémy podnikového řízení | 29 |
| Organizační architektura | 29 |
| 3. Organizační cíle | 31 |
| 3.1 Funkce a podstata cílů organizace | 32 |
| Klasifikace cílů | 32 |
| Potřeba strategií | 34 |
| 4. Typologie strategií | 37 |
| 4.1 Modely chování retailingových firem na zahraničních trzích | 38 |
| Etnocentrická strategie | 38 |
| Polycentrická strategie | 39 |
| Geocentrická strategie | 39 |
| Synergická strategie | 39 |
| SWOT analýza | 41 |
| Zisk a efektivita | 43 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.2 | Hodnoty a etika organizace | 45 |
| 5. | Role manažera, podstata řízení a vedení lidí | 47 |
| 5.1 | Vlastnosti a přednosti manažera | 48 |
| | Manažerská pyramida | 49 |
| | Přednosti úspěšného manažera | 49 |
| | Manažerská způsobilost | 49 |
| 5.2 | Práce manažera | 50 |
| | Uspořádání prostředí | 50 |
| | Různorodost managementu | 5 |
| 5.3 | Manažerské role | 51 |
| | Mezilidské role | 5 I |
| | Informační role | 51 |
| | Rozhodovací role | 52 |
| | Libovolné dělení aktivit | 52 |
| 5.4 | Proč organizace potřebují manažery | 53 |
| | Model chování generálních manažerů | 53 |
| | Co dělá opravdový manažer | 54 |
| | Četnost aktivit | 54 |
| 5.5 | Modely manažerské práce a chování | 54 |
| | Požadavky, omezení a volby | 54 |
| | Flexibilita manažerské práce | 55 |
| | Jak se manažeři skutečně chovají | 55 |
| | Manažeři budoucnosti? | 55 |
| | Deset klíčových strategií | 55 |
| 6. | Manažerské chování a efektivita | 57 |
| 6.1 | Manažerské chování | 58 |
| 6.2 | Postoje manažerů k lidem | 58 |
| | Předpoklady teorie X o lidské povaze | 58 |
| | Předpoklady teorie Y o lidské povaze | 59 |
| | Manažerské strategie | 59 |
| | Požadavky vyplývající ze situace | 59 |
| | Použití přístupu teorie X | 60 |
| 6.3 | Prostředí pro japonskou teorii Z | 60 |
| 6.4 | Manažerská/vůdcovská mřížka | 61 |
| | Pět základních kombinací | 61 |
| | Dva dodatečné styly | 63 |
| | Rámec pro model chování | 63 |
| | Převažující manažerský styl | 64 |

| | | |
|------|--|----|
| 6.5 | Program rozvoje organizace | 64 |
| 6.6 | Manažerské systémy | 65 |
| | Profil organizačních charakteristik | 65 |
| | Účinky jednotlivých systémů | 66 |
| | Management podle systému 4 | 66 |
| 6.7 | Management by Objectives (MBO) | 67 |
| | Cyklus aktivit MBO | 68 |
| | Použití MBO | 69 |
| | Hodnocení MBO | 70 |
| | Kritika a omezení | 70 |
| | Popularita MBO | 70 |
| | Hodnotící schémata opírající se o MBO | 71 |
| 6.8 | Řízení lidí | 72 |
| 6.9 | Kultura managementu | 72 |
| 6.10 | Základní manažerské filozofie | 73 |
| | Ohledy, respekt a důvěra | 73 |
| | Uznání a zásluhy | 74 |
| | Zapojení a dostupnost | 74 |
| | Slušné a poctivé jednání | 74 |
| | Pozitivní jednání na individuálním základě | 74 |
| | Důraz na konečný výsledek | 74 |
| | Uspokojení zaměstnanců a zákazníků | 75 |
| 6.11 | Výběr manažerského stylu | 75 |
| | Zlaté pravidlo managementu | 75 |
| 6.12 | Manažerské schopnosti | 76 |
| | Důležitost efektivního managementu | 76 |
| | Efektivita a schopnosti | 76 |
| | Schopní a úspěšní manažeři | 77 |
| | Měřítka efektivity | 77 |
| | Ostatní kritéria efektivity | 77 |
| 6.13 | Management času | 78 |
| | Efektivita a aktivita | 78 |
| | Potřeba rovnováhy | 79 |
| | Kontrolní seznam manažera | 79 |
| | 3-D model manažerského chování | 80 |
| | Zdánlivá efektivita a osobní efektivita | 80 |
| 6.14 | Osm stylů manažerského chování | 81 |
| | Vhodný styl chování | 82 |
| | Všeobecná kritéria manažerské efektivity | 82 |
| | Přístup Americké manažerské asociace (AMA) | 84 |
| | Rysy vůdce/velitele | 85 |

| | |
|--|-----------|
| Principy americké armády | 86 |
| Nejvyšší kontrolní úřad Spojených států a kritické faktory úspěchu | 89 |
| 7. Podstata vedení | 93 |
| 7.1 Smysl vedení | 94 |
| Důležitost vedení | 94 |
| Vedení a management | 95 |
| Rozdíly v postojích a vztazích s druhými | 95 |
| Organizační rámec 7-S | 95 |
| 7.2 Manažerské vedení | 96 |
| Symbolické vůdcovství | 96 |
| Vedoucí vztahy | 96 |
| Rozumná autorita nebo charisma | 97 |
| Dynamická forma chování | 97 |
| 7.3 Moc a vliv vedení | 97 |
| Vnímání vlivu podřízenými | 98 |
| Vodítka pro vybudování a užití moci | 98 |
| 7.4 Přístupy k vedení | 100 |
| 7.5 Přístup podle vlastností a zvláštních rysů | 100 |
| Hledání společných rysů vedení | 100 |
| Omezení přístupu podle zvláštních rysů | 103 |
| 7.6 Funkční nebo skupinový přístup | 103 |
| Funkce a odpovědnost vedení | 104 |
| 7.7 Vedení zaměřené na jednání | 105 |
| Výcvik k vedení | 106 |
| 7.8 Vedení jako kategorie chování | 106 |
| Ohledy a struktura | 106 |
| Supervizoři zaměřeni na zaměstnance a na produkci | 107 |
| Hlavní rozměry manažerského vedení | 108 |
| 7.9 Styly vedení | 108 |
| Širší klasifikace stylů vedení | 108 |
| Sólový vedoucí a týmový vedoucí | 109 |
| Pozornost stylu vedení | 109 |
| 7.10 Kontinuum chování vedoucího | 109 |
| Čtyři hlavní styly vedení | 110 |
| Tři hlavní síly při rozhodování o typu vedení | 110 |
| 7.11 Situační přístup | 111 |
| Uposlednutí zákona situace |] 12 |
| Omezení | 112 |
| 7.12 Náhodné teorie vedení | 112 |

| | |
|--|------------|
| Fiedlerův náhodný model | 112 |
| Vroomův a Yettonův náhodný model | 113 |
| Vroomův a Jagův přepracovaný rozhodovací model | 114 |
| Teorie cesta/cíl | 115 |
| 7.13 Transformační vedení | 119 |
| Části transformačního vedení | 119 |
| Vliv na ostatní | 120 |
| Transformační autokraté | 120 |
| Renesanční vedoucí | 120 |
| 7.14 Forma vedení „nikdo není nejlepší“ | 121 |
| 7.15 Různé styly na různých úrovních obchodu | 121 |
| 7.16 Správný vedoucí pro správnou situaci | 122 |
| 7.17 Vedení a organizační kultura | 122 |
| 7.18 Národní kulturní rozměry vedení | 122 |
| Stereotypizace chování vedoucích | 123 |
| Bariéry v legislativě | 123 |
| 7.19 Proměnné ovlivňující efektivitu vedení | 123 |
| 8. Jednotlivec a řízení jednotlivců | 125 |
| 8.1 Chování jednotlivců v organizaci | 126 |
| Základní stadia socializačního procesu | 126 |
| Osobnost člověka v organizaci | 128 |
| Motivy a potřeby | 133 |
| Postoje | 134 |
| Hodnoty | 134 |
| 8.2 Chování lidí v organizační struktuře | 135 |
| Neformální organizace a reálná moc | 135 |
| Formální organizace | 135 |
| 9. Proces učení, motivace a vnímání jednotlivců | 141 |
| 9.1 Význam motivace | 142 |
| Potřeby a očekávání v práci | 142 |
| 9.2 Přístupy k motivaci v práci | 143 |
| Motivace ekonomickými potřebami | 143 |
| Sociální přístup | 143 |
| Sebeaktualizace | 143 |
| Komplexně osobní přístup k motivaci | 143 |
| 9.3 Vliv na motivaci | 143 |
| Rozdíly mezi kulturami | 143 |
| 9.4 Motivační teorie | 145 |

| | |
|---|------------|
| Maslowova teorie hierarchie potřeb | 145 |
| Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb | 146 |
| Herzbergova teorie motivace a hygieny | 147 |
| McClellandova motivační teorie úspěchu | 147 |
| Procesní teorie motivace | 148 |
| Vroomova teorie očekávání | 149 |
| Porterův a Lawlerův model očekávání | 150 |
| Lawlerův revidovaný model očekávání | 150 |
| Motivace znalostních pracovníků | 150 |
| Motivační teorie spravedlnosti | 150 |
| Teorie cíle | 151 |
| 10. Řízení skupin | 153 |
| 10.1 Význam a důležitost skupin | 154 |
| Definice skupiny | 154 |
| 10.2 Vlivy na pracovní chování | 154 |
| Skupinové hodnoty a normy | 154 |
| Důležitost týmové práce | 154 |
| Formální a neformální skupiny | 155 |
| Soudržnost skupiny a její výkon | 156 |
| Rozvoj skupiny a její zralost | 157 |
| 10.3 Charakteristiky efektivní pracovní skupiny | 157 |
| Pochopení chování skupiny | 158 |
| Změna kultury skupiny | 158 |
| 10.4 Vztahy v rolích | 158 |
| Soubor rolí | 159 |
| Nesouběžnost rolí | 159 |
| Očekávání od rolí | 159 |
| 10.5 Konflikt rolí | 159 |
| Neslučitelnost role | 160 |
| Nejednoznačnost role | 160 |
| Přetížení role | 161 |
| Nevytížení role | 161 |
| Konflikt rolí a maticové organizace | 161 |
| 10.6 Stres v roli | 161 |
| Snížení počtu konfliktů a stresu v roli | 161 |
| Další vlivy na chování | 162 |
| 10.7 Členství v úspěšném týmu | 162 |
| Osm klíčových rolí v týmu | 162 |
| Podpora týmových a funkčních rolí | 163 |
| Revidovaný seznam týmových rolí | 163 |
| Hodnota a využití Belbinových týmových rolí | 164 |

| | |
|--|-----|
| 11. Skupinové chování a procesy | 165 |
| 11.1 Analýza chování ve skupinách | 166 |
| Sociometrie | 166 |
| Analýza vzájemného působení | 166 |
| Úkolové a podpůrné funkce | 167 |
| 11.2 Dynamika skupiny | 167 |
| T-skupiny | 167 |
| | |
| 12. Faktory ovlivňující organizační systém podniku | 169 |
| 12.1 Prostředí a organizační systém podniku | 170 |
| 12.2 Strategie a organizační systém podniku | 171 |
| Obránce | 171 |
| Výzkumník (inovátor) | 172 |
| Analyzátor | 172 |
| Zpátečník | 172 |
| 12.3 Velikost podniku a organizační systém podniku | 174 |
| 12.4 Technologie a organizační systém podniku | 174 |
| 12.5 Vliv globální konkurence na řízení a na organizační strukturu podniku | 176 |
| Důsledky nedostatečné organizační struktury | 176 |
| 12.6 Význam firemních organigramů | 177 |
| Jak velký tým můžeme efektivně řídit? | 178 |
| Co je to skalární řetězec | 179 |
| 12.7 Budování efektivních organizací | 180 |
| Omyly v utváření strategií | 180 |
| Organizační kultura | 181 |
| Organizační fitness | 181 |
| Silent Killers | 182 |
| Vhodné organizační nástroje | 182 |
| 12.8 Digitální řízení | 183 |
| | |
| 13. Typy organizačních struktur a jejich členění | 187 |
| 13.1 Liniové (lineární) organizační struktury | 188 |
| 13.2 Štábní organizační struktury | 189 |
| Růst štábu | 189 |
| 13.3 Kombinované organizační struktury | 190 |
| Liniově štábní organizační struktury | 190 |
| Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách | 194 |
| Cílově programové struktury | 195 |
| Projektové organizační týmy | 196 |
| Maticové organizační struktury | 196 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 13.2 | Funkční organizační struktury | 198 |
| 13.3 | Výrobní organizační struktury | 202 |
| 13.5 | Ostatní účelové organizační struktury | 203 |
| | Divizní organizační struktury | 203 |
| | Výrobní divizní organizační struktury | 204 |
| | Územní (geografické) divizní struktury | 205 |
| | Divizní organizační struktura podle zákazníků | 205 |
| | Kombinování divizí a změny v divizích | 206 |
| 13.6 | Strategické podnikatelské jednotky | 207 |
| | Požadavky SBU na obsahovou náplň podnikatelských plánů v GE | 209 |
| 14. | Řízení lidských zdrojů | 223 |
| 14.1 | Pojetí a význam řízení lidských zdrojů | 224 |
| 14.2 | Úkoly řízení lidských zdrojů | 224 |
| 14.3 | Personální činnosti a jejich členění | 225 |
| | Personální plánování | 226 |
| | Získávání a výběr pracovníka | 227 |
| | Rozmísťování pracovníků | 229 |
| | Hodnocení pracovníků | 230 |
| | Odměňování | 231 |
| | Kolektivní vyjednávání | 235 |
| | Péče o pracovníky | 235 |
| 15. | Manažerská kontrola | 239 |
| 15.1 | Preventivní kontrola | 240 |
| | Získávání a výběr informací pro kontrolu | 240 |
| | Ověřování správnosti získaných informací | 241 |
| | Hodnocení kontrolovaných procesů | 241 |
| | Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt | 241 |
| 15.2 | Zpětná kontrola | 241 |
| 16. | Zvyšování organizačního výkonu | 247 |
| 16.1 | Povaha efektivity organizace | 248 |
| | Účinnost a efektivita | 248 |
| | Petersova a Watermanova studie | 248 |
| | Hellerova studie | 248 |
| | Charakteristiky „učící se“ organizace | 249 |
| | McKinseyův rámec „7S“ | 249 |
| | Parkinsonův zákon | 249 |
| | Peterův princip | 250 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 16.2 | Bojové hry jako strategický nástroj | 251 |
| | Historie bojových her | 252 |
| | Co je bojová hra? | 252 |
| | Situace, ve kterých mohou být bojové hry efektivní | 253 |
| | Proč bojové hry fungují, když tradiční plánování selhává? | 253 |
| | Ukázka simulace toku rozhodnutí | 254 |
| | Co jsem si z bojových her odnesl? | 256 |
| | Shrnutí | 256 |
| 16.3 | Jak hledat schopné vůdce aneb o řízení | 257 |
| | Vítězství emocionální inteligence | 257 |
| | Neschopnost přináší ovoce? | 257 |
| | Jak poznat toho správného | 258 |
| | Je intuice metafyzická? | 258 |
| | Jak se má chovat slušně vychovaný manažer | 260 |
| 17. | Organizační rozvoj (změna, konflikt, kultura) | 263 |
| 17.1 | Témata související s OR | 264 |
| 17.2 | Podniková kultura | 265 |
| | Úrovně kultury | 265 |
| | Typy podnikové kultury | 265 |
| 17.3 | Vlivy na rozvoj kultury | 267 |
| | Historie | 267 |
| | Primární funkce a technologie | 267 |
| | Cíle | 267 |
| | Velikost | 267 |
| | Poloha | 267 |
| | Management a personální obsazení | 268 |
| | Prostředí | 268 |
| 17.4 | Kulturní síť | 268 |
| 17.5 | Význam kultury | 268 |
| | Podnikové organizační klima | 269 |
| | Charakteristické znaky zdravého podnikového prostředí | 269 |
| | Jak zvyšovat angažovanost pracovníků | 269 |
| 17.6 | Konfliktní situace v organizacích | 271 |
| | Zdroje konfliktu | 272 |
| 17.7 | Kulturní rozdíly mezi manažery z různých zemí | 273 |
| | Francie | 273 |
| | Německo | 274 |
| | Itálie | 276 |
| | Velká Británie | 278 |
| | USA | 279 |
| | Japonsko | 280 |

| | |
|---|-----|
| 18. Rozvoj manažerské a organizační efektivity | 283 |
| 18.1 Organizační transformace jako funkce vývojové fáze vrcholového vedení | 284 |
| 18.2 Manažer pro transformační období | 290 |
| 18.3 Model navržený a používaný NASA (Spojené státy) | 296 |
| Nejvyšší kontrolní úřad Spojených států a kritické faktory úspěchu | 298 |
| Sběr informací | 300 |
| Rysy osobnosti | 301 |
| Emoční propojení | 301 |
| Bezúhonnost | 301 |
| Dualita | 301 |
| Schopnost řídit nejistotu | 302 |
| Unikátní schopnost vyrovnávat tlaky | 302 |
| Znalosti | 302 |
| Obchodní znalosti..... | 302 |
| Organizační znalosti | 303 |
| 18.4 Vývoj globálních vedoucích . . . , | 303 |
| Odhad talentu | 303 |
| Proces vývoje | 303 |
| Výcvik | 303 |
| Transfery | 304 |
| 18.5 Schopnost globálního vedení | 305 |
| 18.6 Předběžná zjištění | 306 |
| 18.7 Srovnání zjištění se schopnostmi rozvoje managementu IMF | 307 |
| 18.8 Programy a služby rozvoje vedení | 308 |
| 18.9 Sedm kroků k lidskému vedení | 308 |
| Specifický profil top manažerů pro IT business | 309 |
| | |
| 19. Technologie a organizace | 313 |
| 19.1 Teoretické aspekty technologie | 314 |
| Nové technologie a organizace | 315 |
| Měření výkonu výrobních technologií | 315 |
| Co je nová technologie? | 316 |
| 19.2 Organizační změny, rozvoj a inovace | 318 |
| | |
| Literatura | 321 |
| | |
| Rejstřík | 335 |