

Obsah

O AUTORECH	5
ÚVOD.....	7

ČÁST PRVNÍ - ÚVOD

KAPITOLA 1

ÚVOD DO MANAGEMENTU A ORGANIZOVÁNÍ	1
---	----------

Kdo jsou manažeři?	2
Co je management?	3
Co manažeři dělají?	5
Funkce a procesy managementu	5
Role managementu	6
Manažerské dovednosti	8
Systémy managementu	0
Řízení v různých měnících se situacích	2
Shrnutí různých hledisek pohledu na práci manažerů	2
Co je organizace?	3
Proč studovat management?	4
Univerzalita managementu	4
Realita práce	6
Ocenění a výzvy, které přináší práce manažerů	36

KAPITOLA 2

MANAGEMENT VČERA A DNES	3
--------------------------------------	----------

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
Teoretikové administrativního přístupu	49
Významní badatelé	49
Jak mohou současní manažeři využít administrativní teorií?	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

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

Kdo co vlastní?	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

KAPITOLA 5

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A MANAŽERSKÁ ETIKA

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

KAPITOLA 6

ROZHODOVÁNÍ - PODSTATA PRÁCE MANAŽERA

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
Podmiňující 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 informační technologii	275
Jak ovlivňuje informační technologie manažerskou komunikaci	275
Jak ovlivňují informační technologie organizace	278

KAPITOLA 12

MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

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
Sily 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	345
Rozpor mezi spokojeností a produktivitou	345
Důsledky pro manažery	346
Osobnost	347
Rysy osobnosti	347
Emocionální inteligence	349
Předvídaní 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

KAPITOLA 15

SKUPINY A TÝMY	365
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

KAPITOLA 16

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	389
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
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

Manažeři 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
Přizpůsobení 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