

Obsah

Předmluva	11
-----------------	----

Část I: Plánování

Kapitola 1

Strategické myšlení	15
Co je to strategické myšlení	15
Přínosy strategického myšlení	17
Překážky strategického myšlení	18
Chybějící vize	18
Nesystémovost	18
Nepřipravenost ke změnám	18
Obranné jednání	19
Krátkozrakost	20
Byrokracie	21
Výrobní orientace	21
Prodejní orientace	21
Paradigma	21
Osobní zájmy	21
„Pragmatismus“	22
Špatná informovanost	22
Formalismus	22
Nerozhodnost	22
Nedůslednost	23
Principy úspěšného strategického myšlení	23
Analyzování prostředí	23
Budování vizí	23
Orientace na zákazníka	24
Systémovost	24
Variantnost	25
Proaktivnost	25
Koncentrace zdrojů	25
Pružnost	25
Inovativní přístup	26
Připravenost ke změnám	26
Filosofie jakosti	26
Vyhledávání a tvůrčí řešení problémů	27
„Učení se“	27
Integrace firmy	28
Zaujatost	28
Disciplína	28

Otázky	29
Případová studie: Strategický tým	29
Shrnutí	31

Kapitola 2

Učí se organizace 33

Lidé jako zásadní konkurenční výhoda	33
--	----

Modely rozvoje lidských zdrojů	33
--------------------------------------	----

Model nečinnost	33
-----------------------	----

Model nahodilý přístup	34
------------------------------	----

Model systémový přístup	34
-------------------------------	----

Model strategický přístup	34
---------------------------------	----

Model „Learning Organisation“ (Učí se organizace)	35
---	----

Principy Učí se organizace	35
----------------------------------	----

Nepřetržitá přeměna	35
---------------------------	----

Podpora učení se	35
------------------------	----

Týmové pojetí	36
---------------------	----

Nová role manažerů	37
--------------------------	----

Organizační bariéry „učení se“	37
--------------------------------------	----

„Já jsem má pozice“	38
---------------------------	----

„Může za to někdo jiný“	38
-------------------------------	----

„Iluze proaktivnosti“	38
-----------------------------	----

Fixace na události	38
--------------------------	----

Efekt „uvařená žáby“	39
----------------------------	----

Sebeklam učení se ze zkušeností	39
---------------------------------------	----

Mýtus manažerského týmu	40
-------------------------------	----

Charakteristika Učí se organizace	41
---	----

Nedostatky českých podniků	41
----------------------------------	----

Strategické řízení	41
--------------------------	----

Organizační kultura	42
---------------------------	----

Úroveň manažerů	42
-----------------------	----

Otázky	43
--------------	----

Případová studie: Setkání personalistů	44
--	----

Shrnutí	46
---------------	----

Část II: Organizování 49

Kapitola 3

Rozhodování a řešení problémů 51

Proč rozhodování a řešení problémů	51
--	----

Přístup k řešení problémů	52
---------------------------------	----

Tvůrčí myšlení	52
----------------------	----

Kreativní proces	52
Bariéry kreativity	53
Kreativní techniky	54
Brainwriting	54
Synektika	55
Kreativní organizace	55
Analytické myšlení	56
Vypracování teze	57
Ověřování teze	57
Klamné argumenty	58
Kroky řešení problému	61
Definování problému	61
Analýza problému	62
Produkce alternativ	64
Hodnocení a výběr	64
Implementace rozhodnutí	65
Sledování a vyhodnocení	66
Faktory ovlivňující hledání řešení	66
Bariéry efektivního řešení problémů	67
Otázky	68
Případová studie: U nás to jinak nejde	68
Případová studie: Kde je problém?	69
Shrnutí	70

Kapitola 4

Krise růstu	75
Organizační krize	75
Růst firmy	75
Problémy růstu	76
Hlavní příčiny problémů	77
Růstová křivka	78
Krise růstu	81
Fáze růstu	81
Vývojové krize	83
Překonávání krizí růstu	86
Otázky	89
Případová studie: Dynamická firma	90
Shrnutí	91

Část III: Vedení

Kapitola 5

Porada a efektivní diskuse	97
K čemu vlastně poradu?	97
Co může přinést účastníkovi	98
Co může získat předsedající	99
Přínos pro firmu	100
Časté chyby a nedostatky porad	103
Nedostatky v organizaci	103
Chyby ve vedení porad	105
Chyby, kterých se dopouštějí účastníci	108
Příprava porady	109
Sestavení programu porady	111
Zásady vedení porady	113
Typy předsedajících	119
Otázky	124
Případová studie: To bylo naposledy!	124
Shrnutí	128

Kapitola 6

Techniky sebeprezentace	131
Manažer a komunikace	131
Proč sebeprezentace	131
Příprava	132
Stavba projevu	134
Úvod	134
Hlavní část (stat)	134
Závěr	134
Techniky projevu	135
Zvládání nervozity (tréma)	135
Hlas	137
Řeč těla	139
Technika řeči	142
Typy sebeprezentace	146
Mezi čtyřma očima	146
Neformální vystoupení	148
Formální projev před malou skupinou	150
Vystoupení před velkým publikem	151
Analýza projevu	153
Otázky	154

Případová studie: Zahájení racionalizačního programu	154
Shrnutí	155

Část IV: Kontrolování

Kapitola 7

Základy kontrolování	161
Co je kontrola	161
Význam kontroly	161
Kontrolní proces	162
Funkce kontrolního procesu	162
Průběh kontrolního procesu	163
Úrovně kontroly	165
Činnosti v kontrolním procesu	167
Slabiny kontrolních procesů	168
Zásady efektivní kontroly	170
Otázky	171
Případová studie: Zpětná vazba	172
Shrnutí	173

Kapitola 8

Kontrolní techniky	175
Co jsou kontrolní techniky	175
Přehled kontrolních technik	175
Strategický management	176
Finanční management	181
Řízení lidských zdrojů	185
Otázky	187
Případová studie: Hodnocení situace firmy	188
Shrnutí	189
Odpovědi na otázky	191
Seznam obrázků a tabulek	199
Abecední seznam manažerských technik	201
Předmětový rejstřík	203
Jmenný rejstřík	209
Seznam literatury	211