

## OBSAH

## Kapitola I.

<b>Strategické plánování</b> .....	9
⑤ <b>1. Strategické plánování (L.Pražská)</b> .....	9
1.1. Pojetí strategie .....	9
1.2. Úrovně strategického plánování .....	11
1.3. Strategické a operativní plánování .....	13
1.4. Hodnoty a principy podnikatelské strategie - etika v managementu .....	14
1.5. Možnosti využití personálního projektu E-strategie (D.Zadražilová) .....	14
1.5.1. Koncept 7 - S .....	15
1.5.2. Teorie Z .....	16
1.6. Tvorba cílů, rámec a prostor pro tvorbu strategií (V.Khelerová) .....	18
1.6.1. Management by Objectives .....	20
1.6.2. Portfoliová formulace strategie (L.Pražská) .....	22
1.6.3. Porterova analýza při formulaci strategií .....	24
1.7. Strategická diagnostika - formalizace kroků při tvorbě strategií .....	25

## Kapitola II.

<b>Rozhodování v obchodní firmě</b> .....	27
<b>1. Rozhodování a řízení (V.Hyka)</b> .....	27
1.1. Typy rozhodování .....	29
1.2. Rozhodovací proces .....	32
1.3. Informace a rozhodování .....	32
1.4. Příprava rozhodnutí .....	33
<b>2. Metody rozhodování a jejich uplatnění v obchodní firmě</b> .....	34
2.1. Metoda empiricko - intuitivního rozhodování .....	36
2.2. Situační metoda .....	38
2.3. Metoda rozhodovací analýzy .....	39
2.4. Metoda větveného rozhodování .....	46
<b>3. Metody a techniky operativního plánování (L.Pražská)</b> .....	48
3.1. Plánování metodou síťové analýzy .....	50
3.2. Síťový graf a jeho základní charakteristika .....	51
3.3. Výpočet základních charakteristik a časů u CPM .....	56
3.4. Rezervy času a jejich možnosti čerpání .....	58
3.5. Rozbor plnění plánu pomocí metody CPM a principy kontroly .....	60
3.6. Simulace opatření .....	60

## Kapitola III.

<b>Organizování a modelování organizačních struktur</b> .....	62
⑧ <b>1. Podstata a smysl organizování (D.Zadražilová)</b> .....	62
1.1. Cíle organizace .....	64
1.2. Dělbá práce .....	66
1.3. Rozpětí řízení .....	71

1.4. Koordinace .....	75
1.4.1. Koordinace pomocí plánování .....	76
1.4.2. Koordinace prostřednictvím vedoucího .....	77
1.4.3. Boční koordinace .....	78
1.4.4. Koordinace pomocí týmů .....	79
<b>2. Provádění organizačních změn</b> .....	<b>80</b>
2.1. Analýza současného stavu a diagnóza poruch .....	80
2.2. Projekt nové podnikové organizace .....	81
2.2.1. Dekompozice podle procesů .....	82
2.2.2. Dekompozice podle fází .....	83
2.2.3. Dekompozice podle úrovní řízení a organizačních míst .....	84
2.2.4. Upřesnění toku informací .....	86
2.2.5. Předpoklady vytvoření příznivé atmosféry pro provádění organizačních změn .....	86
<b>3. Vnitropodnikové řízení</b> .....	<b>88</b>
<b>4. Organizační kultura (V.Khelerová)</b> .....	<b>91</b>
<b>5. Organizačně právní formy obchodních organizací (D.Zadrazilová)</b> .....	<b>95</b>
5.1. Podnik jednotlivce .....	95
5.2. Obchodní společnosti .....	96
5.2.1. Osobní obchodní společnosti .....	96
5.2.2. Kapitálové obchodní společnosti .....	96
5.3. Družstvo .....	99
5.4. Státní podnik .....	100
<b>6. Formy koncentrace</b> .....	<b>101</b>
6.1. Kartely a syndikáty .....	102
6.2. Koncentrace pomocí kapitálové účasti .....	103
6.3. Trusty .....	105
6.4. Dobrovolné řetězce .....	106
6.5. Obchodní nákupní centra (L.Pražská) .....	107

## Kapitola IV.

<b>Personální řízení obchodní firmy (L.Pražská)</b> .....	<b>110</b>
<b>1. Personální řízení</b> .....	<b>110</b>
<b>2. Plánování lidských zdrojů</b> .....	<b>114</b>
2.1. Analýza vnějších vlivů .....	115
2.2. Analýza vnitřních zdrojů firmy a analýza budoucích požadavků firmy .....	119
2.2.1. Rozbory mobility a fluktuace pro potřeby plánování a kontroly ..	119
2.2.2. Rozbor budoucích požadavků .....	123
2.3. Předpověď potřeb a tvorba plánu pracovníků .....	124
2.4. Postup při plánování vývoje profesí a plánování kariér .....	124
<b>3. Tvorba objemu a struktury obchodního personálu</b> .....	<b>125</b>
3.1. Specifika činností a profesí v obchodní firmě .....	126
3.2. Nábor, výběr a přijímání pracovníků do obchodní firmy .....	127
3.2.1. Profesiogramy pracovních funkcí .....	128
3.2.2. Zásady výběru a metody výběru .....	133
3.2.3. Výběr do klíčových funkcí ve firmě .....	136
<b>4. Výchova, výcvik a rozvoj</b> .....	<b>140</b>

<b>5. Hodnocení a posuzování výkonu v obchodní firmě</b> .....	140
5.1. Výkon personálu prodejen a jeho hodnocení .....	140
5.1.1. Vlivy působící na výkon a problémy jeho hodnocení a srovnatelnosti .....	145
5.2. Hodnocení manažerů ( <i>D.Zadrazilová</i> ) .....	146
5.2.1. Kritéria hodnocení .....	146
5.2.2. Techniky hodnocení .....	147
5.2.3. Vybrané metody pracovního hodnocení .....	150
5.2.4. Hodnotitel a nejčastější chyby posuzovatelů .....	154
<b>6. Mzdové ocenění a odměny</b> ( <i>L.Pražská</i> ) .....	155
<b>7. Tvorba podmínek práce a ergonomická hlediska pracovních činností</b> .....	155
7.1. Technické podmínky práce a bezpečnost práce .....	157
7.2. Ekonomické podmínky práce .....	160
7.3. Fyzikální a zdravotně hygienické pracovní podmínky .....	160

## Kapitola V.

<b>Vedení spolupracovníků</b> ( <i>L.Pražská</i> ) .....	168
<b>1. Pracovní motivace</b> .....	168
<b>2. Modely pracovní motivace</b> .....	170
<b>3. Teorie pracovní motivace a přístupy k vedení lidí</b> .....	172
3.1. Teorie X a Y .....	176
3.2. Motivačně-hygienická teorie .....	177
<b>4. Výzkum pracovní motivace</b> .....	178
<b>5. Konstrukce pracovních stimulů a motivační účinnost mzdy</b> .....	182
5.1. Mzdová diferenciacce a mzdový systém .....	186
5.1.1. Metody diferenciacce mezd a jejich kriteria .....	187
5.2. Míry diferenciacce mezd .....	195
5.3. Nejčastější chyby v systému mezd a jejich motivační účinnosti .....	196
<b>6. Participace</b> ( <i>V.Khelerová</i> ) .....	198
6.1. Pojem participace a participativního managementu .....	198
6.2. Participační strategie a zdokonalení organizace .....	198
6.3. Typy participace .....	199
6.4. Obecné zákonitosti úspěšné participace .....	200
6.5. Participace v rámci pracovních skupin .....	201
6.6. Skupinové chování .....	202
6.6.1. Úkoly skupiny .....	202
6.6.2. Význam soudržnosti členů skupiny .....	203
6.6.3. Pracovní chování .....	203
6.7. Příklady využívání forem participace v praxi .....	203
6.8. Zaměstnanecké akcie .....	206
6.9. Systém řízení Tomáše Bati .....	206
6.10. Participativní systémy v teoriích dokonalosti .....	207
<b>7. Vedení týmů</b> ( <i>R.O.Zucha</i> ) .....	209
7.1. Styl řízení a jeho motivační působení na výkon ( <i>R.O.Zucha, L.Pražská</i> ) ..	210
7.2. Osobnost manažera a požadavky z hlediska vedení týmů .....	214
7.3. Manažerské funkce a úkoly ( <i>L.Pražská</i> ) .....	216

7.4. Rozdílnost funkcí manažera na různých úrovních řízení . . . . .	216
7.5. Motivační teorie a jejich praktické užití při vedení týmů (R.O.Zucha) . . .	218
7.6. Nové formy práce (NFP) se skupinou . . . . .	221
7.7. Skupina - tým . . . . .	223
7.7.1. Struktura komunikace . . . . .	223
7.7.2. Preferenční struktura . . . . .	225
7.7.3. Sociometrie a sociogram (L.Pražská) . . . . .	226
7.8. Skupinová dynamika (R.O.Zucha) . . . . .	229
7.9. Sociální konflikty . . . . .	233
<b>8. Interpersonální vztahy a komunikace . . . . .</b>	<b>234</b>
8.1. Pojetí komunikace a pravidla komunikování . . . . .	234
8.1.1. Komunikační dovednosti (V.Khelerová) . . . . .	235
8.1.2. Umění odhadnout partnera . . . . .	237
8.2. Komunikace jako prostředek řízení - formy komunikace (R.O.Zucha) . . . .	239
8.2.1. Projevy . . . . .	239
8.2.2. Jednání . . . . .	241
8.2.3. Rozhovor . . . . .	242
8.2.4. Kritický rozhovor . . . . .	243
8.3. Obchodní jednání . . . . .	246
8.3.1. Prodejní rozhovor (L.Pražská) . . . . .	246
8.3.2. Obchodní jednání (V.Khelerová) . . . . .	249

## Kapitola VI.

<b>Operativní management . . . . .</b>	<b>252</b>
<b>1. Manažerský systém informací v obchodním podniku pro řízení a kontrolu provozu (L.Pražská) . . . . .</b>	<b>252</b>
1.1. Historie vzniku čárkového kódu . . . . .	252
1.2. Předpoklady využití informačního systému v čárovém kódu EAN . . . . .	258
1.3. Ergonomická hlediska řešení pokladen a pokladních boxů . . . . .	261
1.4. Využití informací z kódu EAN a interních kódů při operativním řízení provozu . . . . .	264
<b>2. Systém organizace času manažera . . . . .</b>	<b>267</b>
2.1. Autosnímek . . . . .	268
2.2. Úspora času týmu - dobré vedení pracovní porady . . . . .	272
<b>3. Metody a techniky práce manažerů při řízení obchodně provozních činností, rozbory práce . . . . .</b>	<b>276</b>
3.1. Metody organizace práce a cíle racionalizace obchodního provozu. . . . .	280
<b>4. Operativní management obchodního provozu . . . . .</b>	<b>282</b>
4.1. Charakteristika pracovních procesů v obchodním provozu a vlivy, které na ně působí . . . . .	282
4.2. Frekvence zákazníků a frekvenční test . . . . .	286
<b>5. Synchronizace činností maloobchodní jednotky s frekvencí zákazníků a dělba práce v řízení jednotky . . . . .</b>	<b>290</b>
5.1. Metoda momentkového pozorování . . . . .	291
5.2. Využití výsledků MMP při mezipodnikovém srovnávání . . . . .	299
<b>6. Stanovení optimálního počtu pracovních míst v úzkých profilech provozu - obsazení klíčových funkcí . . . . .</b>	<b>300</b>

6.1. Cyklické nástupy obsluhujících .....	301
6.2. Teorie front .....	305
<b>7. Regulace cest zákazníků, zboží a zaměstnanců .....</b>	<b>310</b>
<b>8. Regulace pracovních režimů (L.Pražská, V.Khelerová) .....</b>	<b>315</b>
8.1. Zkrácený pracovní týden (V.Khelerová) .....	319
8.2. Flexibilní pracovní doba (klouzavá prac. doba) - Flexitime .....	320
8.3. Stálá částečná pracovní doba (Permanent-Part-Time Work) .....	320
8.4. Job Staring .....	320
8.5. Telecommuning .....	321
<b>9. Duševní hygiena (V.Hyka) .....</b>	<b>321</b>
9.1. Techniky duševní práce .....	325

## Kapitola VII

### Kontrola v obchodních firmách

1. Předcházení rizikovým situacím, ochranná a bezpečnostní opatření (L.Pražská)	327
2. Total Quality Management (D.Zadrazilová) .....	328
2.1 Principy TQM .....	329
2.2 Postup zavedení TQM .....	332
2.3 Organizace TQM .....	333
2.4 Pomocné techniky a metody .....	336