

# Obsah

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| Úvod                                                      | 3         |
| <b>Část I: Věda, teorie a praxe managementu</b>           | <b>6</b>  |
| 1. Povaha, smysl a definice pojmu management              | 8         |
| 1.1 Vymezení základních pojmů                             | 8         |
| 1.2 Definice managementu                                  | 9         |
| 2. Pojetí podnikání a vnější prostředí                    | 13        |
| 2.1 Vnější a vnitřní podnikavost                          | 13        |
| 2.2 Podnik ve vnějším prostředí                           | 14        |
| 3. Manažer v organizaci                                   | 17        |
| 3.1 Profil a osobnost manažera                            | 17        |
| 3.1.1 Pojetí manažerské práce                             | 17        |
| 3.1.2 Špatný, dobrý a ideální manažer                     | 18        |
| 3.2 Postavení manažera v organizaci                       | 19        |
| 3.3 Dovednosti, role a rozměr manažerské práce            | 22        |
| 3.3.1 Manažerské dovednosti                               | 22        |
| 3.3.2 Role manažera                                       | 22        |
| 3.3.3 Rozměr manažerské práce a její typologie            | 24        |
| 4. Management ve vývoji                                   | 27        |
| 4.1 Klasifikace myšlenkových proudů managementu           | 27        |
| 4.2 Klasický management                                   | 29        |
| 4.2.1 Vědecké řízení                                      | 29        |
| 4.2.2 Správní řízení                                      | 30        |
| 4.2.3 Byrokratická organizace řízení                      | 30        |
| 4.3 Psychologickosociální přístupy                        | 31        |
| 4.4 Procesní přístupy                                     | 32        |
| 4.5 Systémové přístupy                                    | 33        |
| 4.6 Kvantitativní přístupy                                | 33        |
| 4.7 Empirické (pragmatické) přístupy                      | 34        |
| <b>Část II: Manažerské funkce</b>                         | <b>37</b> |
| 5. Plánování                                              | 39        |
| 5.1. Základy plánování jako manažerské funkce             | 39        |
| 5.1.1. Plánovací horizont - druhy plánů                   | 40        |
| 5.1.2. Základní plánovací kategorie - typy plánů          | 41        |
| 5.2. Komplexní strategické plánování                      | 47        |
| 5.2.1. Postup tvorby komplexních strategických plánů      | 49        |
| 5.3 Závěr                                                 | 66        |
| 6. Organizování                                           | 69        |
| 6.1 Základní prvky organizační struktury                  | 69        |
| 6.2 Vytváření struktur                                    | 78        |
| 6.3 Faktory ovlivňující organizační strukturu             | 90        |
| 7. Řízení lidských zdrojů                                 | 99        |
| 7.1 Organizace řízení lidských zdrojů                     | 99        |
| 7.2 Řízení lidských zdrojů pomocí funkcí                  | 100       |
| 7.3 Řízení konfliktů                                      | 110       |
| 8. Vedení                                                 | 113       |
| 8.1 Motivace                                              | 113       |
| 8.1.1 Základní pojmy teorie pracovní motivace             | 113       |
| 8.1.2 Hlavní teorie motivace                              | 114       |
| 8.1.3 Teorie X a Y Douglase McGregora                     | 117       |
| 8.1.4 Motivační techniky                                  | 118       |
| 8.1.5 Nástroje motivování a kontroly vrcholových manažerů | 119       |
| 8.1.6 Odkup firmy manažery - Management Buy-Out           | 120       |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 8.2 Styl manažerské práce                                     | 121 |
| 8.2.1 Obraz člověka v pracovním procesu                       | 121 |
| 8.2.2 Styl manažerské práce a pracovní motivace               | 122 |
| 8.2.3 Teoretické přístupy ke stylu manažerské práce           | 124 |
| 8.2.4 Styl řízení v praxi                                     | 126 |
| 8.3 Tvůrčí vedení - vůdcovství                                | 127 |
| 8.3.1 Princip a prvky vůdcovství                              | 128 |
| 8.3.2 Úspěšný vůdce v hospodářské praxi                       | 128 |
| 8.4 Komunikace                                                | 129 |
| 8.4.1 Význam komunikace pro management                        | 129 |
| 8.4.2 Vnitřní komunikační systémy                             | 131 |
| 8.4.3 Vnější komunikační systémy                              | 134 |
| 9. Kontrolování                                               | 139 |
| 9.1 Problematika, poslání a náplň kontrolních procesů         | 139 |
| 9.2 Vymezení pojmu kontrola                                   | 140 |
| 9.2.1 Fáze kontrolního procesu                                | 141 |
| 9.3 Druhy a formy kontrolních procesů                         | 142 |
| 9.4 Funkce kontroly                                           | 148 |
| 9.5 Klasifikace kontroly podle úrovně řízení                  | 150 |
| 9.6 Vývojové tendence kontroly                                | 152 |
| 10. Rozhodování                                               | 155 |
| 10.1 Dvě stránky rozhodování a teorie rozhodování             | 155 |
| 10.2 Rozhodovací procesy a rozhodovací problémy               | 156 |
| 10.3 Struktura rozhodovacích procesů                          | 157 |
| 10.4 Typy rozhodovacích problémů                              | 163 |
| 10.5 Riziko a nejistota v rozhodování                         | 165 |
| 10.5.1 Pojetí rizika a nejistoty                              | 165 |
| 10.5.2 Postoj rozhodovatele k riziku                          | 167 |
| 10.5.3 Rozhodovací matice a pravidla rozhodování              | 168 |
| 10.6 Racionálněekonomický a administrativní model rozhodování | 170 |
| 10.6.1 Racionálněekonomický model                             | 170 |
| 10.6.2 Administrativní model                                  | 171 |
| 10.7 Realizace řídicích záměrů                                | 173 |

|                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Část III. VÝVOJOVÉ TRENDY V MANAGEMENTU - ANALÝZA MANAŽERSKÉHO MYŠLENÍ</b>                                    | <b>183</b> |
| 11. Podnikatelské myšlení a jednání v turbulentní době                                                           | 187        |
| 11.1 Diskontinuita vývoje - období turbulence                                                                    | 187        |
| 11.2 Řízení organizačních změn                                                                                   | 188        |
| 12. Poradentství pro management                                                                                  | 191        |
| 12.1 Místo a úloha poradců v managementu                                                                         | 191        |
| 12.2 Hledání dokonalého podniku                                                                                  | 196        |
| 12.3 Japonské úspěchy prostřednictvím amerických poradců                                                         | 199        |
| 13. Management na konci druhého tisíciletí                                                                       | 203        |
| 14. Od industriální společnosti ke společnosti znalostí                                                          | 209        |
| 14.1 Transformace - přechod k postkapitalismu                                                                    | 209        |
| 14.2 Nároky na management ve společnosti znalostí                                                                | 210        |
| 14.3 Management procesů - filozofie firmy založené na znalostech                                                 | 211        |
| 14.3.1 Radikální změny podmínek pro podnikání vyvolávají požadavky na radikální změny systému podnikového řízení | 212        |
| 14.3.2 Hlavní zásady procesního managementu                                                                      | 214        |
| 14.3.3 Reengineering - zásadní proměna firmy                                                                     | 218        |
| Závěr                                                                                                            | 221        |