

# Obsah

## **Část 3 Vytváření rámcových podmínek pro pracovníky za účelem úspěšného převzetí rolí 11**

### **9. Poradenství a koučování pro jednotlivce i skupiny 13**

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>9.1</b> | <b>Co je to poradenství?</b>                               | <b>14</b> |
| 9.1.1      | Profesionální poradenství                                  | 15        |
| 9.1.2      | Důvody pro poradenství                                     | 16        |
| 9.1.3      | Expertní, procesní a komplementární poradenství            | 16        |
| <b>9.2</b> | <b>Průběh a podoba poradenských projektů</b>               | <b>18</b> |
| <b>9.3</b> | <b>Formy poradenství</b>                                   | <b>22</b> |
| 9.3.1      | Podnikatelské poradenství, poradenství a rozvoj organizace | 22        |
| 9.3.2      | Supervize a koučování                                      | 23        |
| <b>9.4</b> | <b>Vyhledání a výběr poradců</b>                           | <b>27</b> |
| <b>9.5</b> | <b>Řídící pracovník jako kouč? Možnosti a hranice</b>      | <b>28</b> |

### **10. Organizace jako úkol řízení 31**

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| <b>10.1</b> | <b>Úvod</b>  | <b>32</b> |
| <b>10.2</b> | <b>Nástroje organizace</b>   | <b>33</b> |
| 10.2.1      | Nástroje vytváření organizace  | 33        |
| 10.2.2      | Nástroje provádění organizace  | 38        |
| 10.2.3      | Projektová organizace  | 40        |
| <b>10.3</b> | <b>Principy formování organizace</b>   | <b>41</b> |
| 10.3.1      | Formální principy formování  | 41        |
| 10.3.2      | Organizačně-psychologické principy formování:<br>socio-technické formování úkolů | 42        |
| <b>10.4</b> | <b>Metody formování organizace</b>   | <b>43</b> |
| 10.4.1      | Metody zaměřené na proces  | 44        |
| 10.4.2      | Metody zaměřené na strukturu   | 45        |
| 10.4.3      | Vývoj organizace   | 46        |
| <b>10.5</b> | <b>Organizace mezi stabilitou a flexibilitou</b>                                 | <b>47</b> |
| <b>10.6</b> | <b>Důsledky pro řídicí praxi</b>   | <b>49</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>11. Získávání a rozvoj pracovníků</b>  | <b>53</b>  |
| <b>11.1 Získání pracovníků: hledání, výběr a adaptace</b>                       | <b>55</b>  |
| 11.1.1 Personální politika  | 55         |
| 11.1.2 Proces výběru  | 56         |
| 11.1.3 Profil uchazeče a požadavků  | 58         |
| 11.1.4 Hledání a nábor pracovníků   | 61         |
| 11.1.5 Hodnocení uchazečů   | 61         |
| 11.1.6 Uzavření pracovního poměru   | 75         |
| 11.1.7 Adaptace nových spolupracovníků  | 77         |
| 11.1.8 Kontrola úspěšnosti  | 79         |
| <b>11.2 Personální rozvoj jako úkol řízení</b>                                  | <b>82</b>  |
| 11.2.1 Pojem a cíle personálního rozvoje  | 82         |
| 11.2.2 Jsou řídicí pracovníci zodpovědní za personální rozvoj?                  | 83         |
| 11.2.3 Nástroje personálního rozvoje  | 86         |
| 11.2.4 Napojení personálního rozvoje na proces řízení podle cílů                | 86         |
| 11.2.5 Personální rozvoj jako rozšíření kompetencí ve vztahu k pracovnímu místu | 89         |
| 11.2.6 Personální rozvoj jako individuální rozvoj kariéry                       | 90         |
| <b>11.3 Formování procesu odchodu</b>   | <b>91</b>  |
| 11.3.1 Důvody a cíle propouštění z pohledu podniku                              | 91         |
| 11.3.2 Proces a kultura propouštění   | 92         |
| 11.3.3 Profesionální příprava propouštění                                       | 93         |
| 11.3.4 Propouštěcí rozhovor   | 95         |
| 11.3.5 Reakce dotčených osob  | 97         |
| 11.3.6 Průvodní činnost až po samotný odchod (fáze 4)                           | 98         |
| 11.3.7 Setrvávající spolupracovníci (fáze 5)                                    | 99         |
| <b>12. Vytváření vědomostních a emočních předpokladů pro spolupráci</b>         | <b>101</b> |
| <b>12.1 Informování jako úkol řízení</b>  | <b>103</b> |
| 12.1.1 Informace: základní existenční potřeba                                   | 103        |
| 12.1.2 Informace: základní potřeba podnikové ekonomiky                          | 104        |
| 12.1.3 Informace jako centrální úloha řízení                                    | 105        |
| 12.1.4 Informace nebo komunikace?   | 106        |
| 12.1.5 Povinnost přinášet a získávat informace                                  | 107        |
| 12.1.6 Špatná informační činnost poškozuje důvěru                               | 107        |
| 12.1.7 Informační cesty   | 108        |
| 12.1.8 Informační prostředky  | 109        |
| 12.1.9 Informování v krizových situacích  | 112        |
| 12.1.10 Deset pravidel informování  | 112        |
| <b>12.2 Management znalostí a učení v organizacích</b>                          | <b>114</b> |
| 12.2.1 Řídicí pracovník jako nositel role učení                                 | 115        |
| 12.2.2 Na závěr soubor metodických podnětů                                      | 125        |

|               |   |            |
|---------------|---|------------|
| <b>12.3</b>   | <b>Motivace</b>   | <b>134</b> |
| 12.3.1        | Úvod  | 134        |
| 12.3.2        | Motivace a motivování   | 134        |
| 12.3.3        | Rámcový model motivačního jednání – motivace jako produkt osoby a situace | 135        |
| 12.3.4        | Intrinzická a extrinzická motivace – cesty nebo cíle?                     | 136        |
| 12.3.5        | Řízení a motivace   | 137        |
| <b>13.</b>    | <b>Vyžadovat a podporovat</b>   | <b>145</b> |
| <b>13.1</b>   | <b>Delegování</b>   | <b>146</b> |
| 13.1.1        | Své jednání určuješ sám   | 146        |
| 13.1.2        | Udělení příkazu a delegování  | 146        |
| 13.1.3        | Co delegovat mohu, mám a musím, a co nikoli?                              | 147        |
| 13.1.4        | Proces delegování   | 149        |
| 13.1.5        | Jsou to přece dobré důvody – Proč se řídicí pracovníci delegování děsí?   | 153        |
| <b>13.2</b>   | <b>Řízení podle cílů</b>  | <b>156</b> |
| 13.2.1        | Cíle v organizacích: nezbytnost a iluze                                   | 156        |
| 13.2.2        | Předpoklady a principy řízení podle cílů                                  | 158        |
| 13.2.3        | MbO jako koncepce řízení a jeho realizace                                 | 162        |
| 13.2.4        | Požadavky na zavedení MbO   | 169        |
| <b>13.3</b>   | <b>Hodnocení spolupracovníků</b>  | <b>172</b> |
| 13.3.1        | Podklady a systematicčnost hodnocení spolupracovníků                      | 172        |
| 13.3.2        | Projednání hodnocení  | 185        |
| <b>Část 4</b> | <b>Management komplexních situací řízení</b>                              | <b>193</b> |
| <b>14.</b>    | <b>Projektový management</b>  | <b>195</b> |
| <b>14.1</b>   | <b>Systémové pojetí projektového managementu</b>                          | <b>197</b> |
| <b>14.2</b>   | <b>Co je to projekt?</b>  | <b>198</b> |
| 14.2.1        | Definice projektu   | 198        |
| 14.2.2        | Znaky projektu  | 198        |
| 14.2.3        | Druhy projektů – neboli není projekt jako projekt                         | 198        |
| <b>14.3</b>   | <b>Co je to projektový management?</b>                                    | <b>200</b> |
| 14.3.1        | Definice projektového managementu   | 200        |
| 14.3.2        | O čem pojednává projektový management?                                    | 201        |
| 14.3.3        | Historický vývoj projektového managementu                                 | 201        |
| <b>14.4</b>   | <b>Systémový projektový management</b>                                    | <b>202</b> |
| 14.4.1        | Přehled souvislostí   | 202        |
| 14.4.2        | Projekt a jeho okolí (obr. 14.4)  | 205        |
| 14.4.3        | Zásadní je vztah k zadavateli projektu                                    | 206        |
| 14.4.4        | Jasně stanovené cíle projektu   | 208        |
| 14.4.5        | Smlouva o projektu jako jádro projektového managementu                    | 209        |
| 14.4.6        | Vhodné struktury jsou pro projekt životně důležité                        | 211        |

|             |   |            |
|-------------|---|------------|
| 14.4.7      | Kultura projektu – nevlastní dítě projektového managementu                    | 213        |
| 14.4.8      | Role a jejich dynamika v projektech   | 214        |
| 14.4.9      | Klíčové role vedoucího projektu   | 215        |
| 14.4.10     | Úlohy „členů projektu“ a skupina projektu                                     | 217        |
| 14.4.11     | Základní procesy mění vstup a výstup  | 218        |
| 14.4.12     | Plánování projektu – více než nutnost   | 219        |
| 14.4.13     | Řízení projektu – neboli jak udržet projekt v chodu                           | 221        |
| 14.4.14     | Controlling projektu – podklady pro řízení projektu                           | 221        |
| 14.4.15     | Metody a nástroje – maximálně důležité pracovní prostředky                    | 221        |
| 14.4.16     | Komunikace, informovanost, dokumentace – krevní oběh projektového managementu | 222        |
| <b>15.</b>  | <b>Management změny</b>   | <b>225</b> |
| <b>15.1</b> | <b>Psychologické důsledky změn</b>  | <b>226</b> |
| 15.1.1      | Přirozenost změn  | 226        |
| 15.1.2      | Změna a strach  | 228        |
| 15.1.3      | Změny v organizacích  | 231        |
| <b>15.2</b> | <b>Metody utváření procesu změny</b>  | <b>238</b> |
| 15.2.1      | Management procesů změny  | 239        |
| 15.2.2      | Cíle a úkoly managementu změny  | 239        |
| 15.2.3      | Metody managementu změny  | 239        |
| 15.2.4      | Výhody a podmínky participativních strategií změn                             | 246        |
| 15.2.5      | Management změny předpokládá management projektu                              | 248        |
| 15.2.6      | Typický ideální průběh procesů změny  | 249        |
| <b>15.3</b> | <b>Strategické myšlení a plánování</b>  | <b>253</b> |
| 15.3.1      | Nové strategie jako odpověď na změnu  | 253        |
| 15.3.2      | Nová strategická orientace – vzorový příklad                                  | 254        |
| 15.3.3      | Co je to strategie?   | 255        |
| 15.3.4      | Strategie a vize  | 258        |
| 15.3.5      | Vytváření strategie jako proces řešení problému                               | 261        |
| 15.3.6      | Příklady analytického přístupu  | 264        |
| 15.3.7      | Kritika tradičního strategického plánování                                    | 266        |
| 15.3.8      | Rozlišení strategického myšlení a strategického plánování                     | 267        |
| 15.3.9      | Realizace strategie jako proces změny   | 268        |
| 15.3.10     | Role středního a nižšího managementu v strategickém procesu                   | 272        |
| 15.3.11     | Různé druhy strategií   | 273        |
| 15.3.12     | Nový vývoj strategického myšlení  | 273        |
| 15.3.13     | Strategické myšlení v neziskových organizacích                                | 274        |
| <b>16.</b>  | <b>Management konfliktu</b>   | <b>277</b> |
| <b>16.1</b> | <b>Konflikty v organizacích</b>   | <b>278</b> |
| <b>16.2</b> | <b>Definice konfliktu</b>   | <b>278</b> |
| <b>16.3</b> | <b>Funkčnost konfliktů</b>  | <b>279</b> |

|             |  |            |
|-------------|--|------------|
| <b>16.4</b> | <b>Typy konfliktů</b>  | <b>281</b> |
| 16.4.1      | Klasifikace podle úrovně   | 281        |
| 16.4.2      | Klasifikace podle předmětů konfliktu; „Issues“                   | 285        |
| 16.4.3      | Klasifikace podle formy vyjádření                                | 287        |
| <b>16.5</b> | <b>Eskalace konfliktů</b>  | <b>290</b> |
| 16.5.1      | Mechanismy eskalace konfliktů                                    | 290        |
| 16.5.2      | Stupně eskalace  | 290        |
| <b>16.6</b> | <b>Management konfliktů jako úloha řízení</b>                    | <b>293</b> |
| 16.6.1      | Základní strategie pro řešení konfliktů                          | 293        |
| 16.6.2      | Vzory chování v konfliktních situacích                           | 297        |
| 16.6.3      | Harvardský koncept   | 300        |
| 16.6.4      | Mediace jako specifický způsob věcně správného vyjednávání       | 308        |
| <b>17.</b>  | <b>Diversity management</b>                                      | <b>315</b> |
| <b>17.1</b> | <b>Diverzita společnosti – diverzita organizace</b>              | <b>316</b> |
| 17.1.1      | Demografický vývoj společnosti                                   | 316        |
| 17.1.2      | Diversity management   | 317        |
| <b>17.2</b> | <b>Politika diverzity: právo, vzor a strategie</b>               | <b>317</b> |
| 17.2.1      | Právní rámec   | 317        |
| 17.2.2      | Zásady diverzity organizací                                      | 318        |
| 17.2.3      | Ekonomické argumenty pro diversity management                    | 319        |
| <b>17.3</b> | <b>Diversity management: metody a nástroje</b>                   | <b>323</b> |
| 17.3.1      | Diversity mainstreaming  | 323        |
| 17.3.2      | Praktický nástroj diversity controlling                          | 323        |
| 17.3.3      | Jednotlivé kroky při realizaci diversity controllingu            | 324        |
| <b>17.4</b> | <b>Kompetence diverzity: řídicí pracovník jako klíčová osoba</b> | <b>327</b> |
| 17.4.1      | Řídicí kompetence a kompetence diverzity: jaký je jejich vztah?  | 327        |
| 17.4.2      | Kompetence diverzity: vědět, chtít, umět a smět                  | 328        |
| 17.4.3      | Klíčové psychologické kompetence v rámci diversity managementu   | 330        |
| <b>18.</b>  | <b>Moc a mikropolitika</b>                                       | <b>335</b> |
| <b>18.1</b> | <b>Koncepce moci</b>   | <b>336</b> |
| 18.1.1      | Úvod   | 336        |
| 18.1.2      | Koncepce moci podle Webera                                       | 337        |
| 18.1.3      | Koncepce moci podle Foucaulta                                    | 339        |
| 18.1.4      | Koncepce moci podle Croziera a Friedberga                        | 340        |
| 18.1.5      | Význam koncepcí pro praxi  | 342        |
| <b>18.2</b> | <b>Mikropolitika</b>   | <b>343</b> |
| 18.2.1      | Organizace a politika  | 343        |
| 18.2.2      | Neubergerův přístup  | 344        |
| 18.2.3      | Strategie a taktika  | 345        |

|                       |   |            |
|-----------------------|---|------------|
| <b>18.3</b>           | <b>Zacházení s mocí</b>                         | <b>346</b> |
| 18.3.1                | Fenomény moci                                   | 346        |
| 18.3.2                | Produktivita mocenského jednání: moc jako zdroj | 347        |
| <b>Dodatek</b>        |   | <b>351</b> |
| <b>Věcný rejstřík</b> |   | <b>363</b> |

---