

1 Úvod	3
1.1 Manažerské vedení, moc a vliv	4
1.1.1 Řízení versus vedení	4
1.1.1.1 Smysl vedení	4
1.1.1.2 Důležitost vedení	5
1.1.1.3 Vedení (leadership) a řízení (management)	6
1.1.1.4 Rozdíly v postojích a vztazích s druhými	6
1.1.1.5 Organizační rámec 7-S	7
1.1.2 Manažerské vedení	7
1.1.2.1 Symbolické vůdcovství	8
1.1.2.2 Vedoucí vztahy	8
1.1.2.3 Vedení jako dynamická forma chování	8
1.1.2.4 Řízení jako motor pokroku	9
2 Přístupy k vedení	10
2.1 Přehled teorií	10
2.1.1 Vedení z hlediska teorie konfliktu	12
2.1.1.1 Uplatňování moci a síly	12
2.1.1.2 Manažerova síla a vliv	13
2.1.1.3 Druhy moci	15
2.1.1.4 Vodítka pro vybudování a užití moci	17
2.1.1.5 Moc a angažovanost	19
2.1.2 Přístup podle vlastností a zvláštních rysů	20
2.1.2.1 Teorie Velkého muže	21
2.1.2.2 Řídit potichu	22
2.1.2.3 Hledání společných rysů vedení	24
2.1.2.4 Omezení přístupu podle zvláštních rysů	24
2.1.3 Funkcionální nebo skupinový přístup	25
2.1.3.1 Funkce a odpovědnost vedení	25
2.1.3.2 Vedení zaměřené na jednání	27
2.1.3.3 Výcvik k vedení	28
2.1.4 Vedení jako kategorie chování	29
2.1.4.1 Ohledy a struktura ve Fleishmanově studii na Ohio State University	29
2.1.4.2 Michiganské studie Rensise Likerta	30
2.1.4.3 Hlavní rozměry manažerského vedení	31
2.1.5 Styly vedení	31
2.1.5.1 Širší klasifikace stylů vedení	32
2.1.5.2 Kontinuum chování vedoucího	33
2.1.6 Kontingenční teorie a situační přístup	36
2.1.6.1 Fiedlerův náhodný model	37
2.1.6.2 Vroomův a Yettonův náhodný model	39
2.1.6.3 Teorie cesta-cíl	41
2.1.6.4 Ochota podřízených nebo skupiny v modelu Herseyho a Blancharda	43
2.1.7 Transformační vedení	45
2.1.7.1 Srovnání transakčního a transformačního řízení	46
2.1.7.2 Charakterní vedoucí	46
2.1.7.3 Charismatické vedení	48
2.1.7.4 Úskalí charismatického vedení	48
2.1.7.5 Části transformačního vedení	49
2.1.7.6 Vedení v plném rozsahu (full range leadership)	49
2.1.7.7 Vliv na ostatní	52
2.1.7.8 Takzvané měkké dovednosti (soft skills)	54
2.1.7.9 Zdravý rozum, přirozený úsudek a intuice	56
2.1.8 Manažer pro transformační období	57
2.1.9 Model navržený a používaný NASA (Spojené státy)	65
2.1.10 Nejvyšší kontrolní úřad Spojených států a kritické faktory úspěchu	67
3 Styl vedení	69
3.1 Socio-emocionální versus úkolové vedení	69
3.2 Autokratičtí versus participativní vedoucí	71
3.3 Zóny vlivu	72

3.4	Přístup na základě vlivu	73
3.5	Forma vedení 'žádný styl není nejlepší'	73
3.6	Různé styly na různých úrovních.....	74
3.7	Správný vedoucí pro správnou situaci	75
4	Vedení a organizační kultura.....	75
4.1	Národní kulturní rozměry vedení.....	75
4.2	Stereotypizace chování vedoucích	76
4.3	Proměnné ovlivňující efektivitu vedení	76
5	Manažerské chování a efektivita	77
5.1	Manažerské přístupy k lidem	77
5.1.1	<i>Teorie X a Y</i>	77
5.1.2	<i>Japonská teorie Z</i>	81
5.1.3	<i>Manažerská / vůdcovská mřížka</i>	81
5.1.4	<i>Likertovy manažerské systémy</i>	86
5.1.5	<i>Management podle systému 4</i>	88
5.1.6	<i>Management by Objectives (MBO)</i>	90
5.1.7	<i>Model 3-C, Thortonův model řízení</i>	96
5.2	Dvourozměrné modelování	97
5.2.1	<i>Vytvoření modelu</i>	98
5.2.1.1	Jiné příklady	100
5.2.1.2	Modelování o třech rozměrech (3D).....	100
6	Důležitost efektivního managementu	100
6.1	Efektivita a schopnosti	101
6.2	Silent Killers (Neslyšní zabijáci či neviditelní nepřátelé).....	101
6.3	Kruh řízení	103
6.4	Rozšířený kruh řízení.....	105
6.5	Měřítka efektivitvity	106
6.6	Další kritéria efektivitvity	106
6.7	Management času	107
6.7.1	<i>Efektivita a aktivita</i>	107
6.7.2	<i>3-D model manažerského chování</i>	108
6.7.3	<i>Zdánlivá efektivita a osobní efektivita</i>	109
6.7.4	<i>Osm stylů manažerského chování</i>	109
6.7.5	<i>Vhodný styl chování</i>	111
6.7.6	<i>Všeobecná kritéria manažerské efektivitvity</i>	111
7	Manažerský rozvoj	112
7.1	Organizační transformace jako funkce vývojové fáze vrcholového vedení 112	
7.2	Manažer a životní cyklus organizace.....	116
7.3	Vývoj organizačních struktur	117
7.3.1	<i>Srovnání zjištění se schopnostmi rozvoje managementu IMF</i>	118
7.3.2	<i>Programy a služby rozvoje vedení</i>	119
8	Řízení lidí	120
8.1	Kultura managementu	121
8.2	Základní manažerské filosofie	121
8.3	Ohledy, respekt a důvěra	122
8.3.1	<i>Uznání a zásluhy</i>	123
8.3.2	<i>Zapojení a dostupnost</i>	123
8.3.3	<i>Slušné a poctivé jednání</i>	123
8.3.4	<i>Pozitivní jednání na individuálním základě</i>	123
8.3.5	<i>Důraz na konečný výsledek</i>	123
8.3.6	<i>Uspokojení zaměstnanců a zákazníků</i>	124
8.4	Výběr manažerského stylu	125
8.5	Zlaté pravidlo managementu.....	126
8.5.1	<i>Sedm kroků k lidskému vedení</i>	126