

## Obsah

# ÚVOD DO SYSTÉMOVÉHO MANAGEMENTU

## Kapitola 1

### SYSTÉMOVÉ DISCIPLÍNY

1.1 VÝVOJ A PODSTATY SYSTÉMOVÝCH DISCIPLÍN .....	10
1.2 SYSTÉMOVÉ TEORIE.....	11
1.2.1 Kybernetika.....	11
1.2.2 Obecná teorie systémů .....	14
1.3 SYSTÉMOVÉ APLIKACE.....	17
1.3.1 Systémový přístup.....	17
1.3.1.1 Objekt,model, modelování.....	19
1.3.1.2 Dekompoziční a kompoziční posloupnosti .....	21
1.3.1.3 Princip rozlišovacích úrovní.....	23
1.3.1.4 Princip disjunktčního a konjunktčního rozkladu.....	24
1.3.2 Operační výzkum .....	25
1.3.3 Systémové inženýrství .....	28

## Kapitola 2

### PODSTATY ŘÍDÍCÍHO PŮSOBENÍ

2.1 PODSTATY A POJETÍ ŘÍDÍCÍHO PŮSOBENÍ.....	30
2.2 KONCEPTY ŘÍZENÍ.....	33
2.2.1 Kybernetický a technicistický koncept řízení .....	33
2.2.2 Psychologický koncept řízení .....	36
2.2.3 Ekonomický koncept řízení .....	37
2.2.4 Procesní koncept řízení .....	38
2.2.5 Pojetí řízení jako umění a empirie.....	41
2.2.6 Personifikační pojetí řízení.....	43

## Kapitola 3

### MODEL SYSTÉMU ŘÍZENÍ

3.1 KONCEPT SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	44
3.2 LIDSKÉ SLOŽKY SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	45
3.3 NÁSTROJE SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	45
3.3.1 Ekonomické nástroje systému řízení.....	47
3.3.1.1 Makroekonomické nástroje .....	47
3.3.1.2 Regionální nástroje .....	49
3.3.1.3 Mikroekonomické nástroje .....	49
3.3.2 Právní nástroje systému řízení.....	50
3.3.3 Organizační nástroje systému řízení.....	52

3.3.4 Motivační a stimulační nástroje řízení.....	53
3.4 FORMY ŘÍDÍCHO PŮSOBENÍ .....	55
3.4.1 Metody řízení .....	55
3.4.2 Styly řízení.....	55
3.5 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ SLOŽKY SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	56
3.6 VAZBY V SYSTÉMU ŘÍZENÍ .....	57
3.7 VLASTNOSTI SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	58

#### Kapitola 4

### **MANAŽERSKÉ ORGANIZOVÁNÍ**

4.1 ÚVOD DO MANAŽERSKÉHO ORGANIZOVÁNÍ.....	60
4.2 PODSTATA MANAŽERSKÉHO ORGANIZOVÁNÍ.....	60
4.3 FUNKČNÍ ÚČINKY ORGANIZOVÁNÍ .....	65
4.4 ORGANIZACE JAKO VÝLEDEK ORGANIZOVÁNÍ.....	68
4.4.1 Organizace jako způsob uspořádání.....	68
4.4.2 Organizace jako instituce.....	68

#### Kapitola 5

### **ÚTVARY A ÚTVAROVÉ STRUKTURY**

5.1 ÚVOD DO ÚTVAROVÝCH STRUKTUR .....	72
5.2 DĚLBA MOCI A PRÁCE V ÚTVAROVÝCH STRUKTURÁCH.....	73
5.2.1 Vertikální a horizontální uspořádanost útvarových struktur.....	73
5.2.2 Hierarchická uspořádanost útvarových struktur .....	74
5.2.3 Centralizace a decentralizace v útvarových strukturách .....	77
5.2.4 Koordinace v útvarových strukturách .....	78
5.2.5 Rozpětí v útvarových strukturách .....	81
5.2.6 Kontury útvarových struktur.....	83
5.3 TYPY ÚTVAROVÝCH STRUKTUR .....	85
5.3.1 Hierarchické struktury.....	86
5.3.2 Heterarchické struktury.....	97
5.3.2.1 Divizionální útvarové .....	97
5.3.2.2 Projektové struktury .....	99
5.3.2.3 Maticová struktura.....	102
5.3.2.4 Tenzorová struktura .....	103
5.3.3 Hybridní (kombinované) struktury.....	104
5.3.3.1 Chaos management – nediferencovaná struktura.....	104
5.3.3.2 Terčová útvarová struktura.....	105
5.3.3.3 Bonsajová struktura.....	106

## Kapitola 6

### MANAŽERSKÉ PROBLÉMY A JEJICH ŘEŠENÍ

6.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY.....	108
6.2 OBJEVENÍ A SPECIFIKACE PROBLÉMŮ.....	109
6.3 KLASIFIKACE PROBLÉMŮ.....	110
6.4 ROZHODOVÁNÍ O ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ .....	112
6.5. VLASTNÍ ŘEŠENÍ MANAŽERSKÝCH ÚLOH.....	113

## Kapitola 7

### MANAŽERSKÝ AUDIT A NÁVAZNÉ AKTIVITY

7.1 ÚVOD DO AUDITINGU (AUDITU).....	114
7.2 POSTUP MANAŽERSKÉHO AUDITU.....	115
7.3 PŘEDMĚT MANAŽERSKÉHO AUDITU.....	116
7.4 INTERNÍ AUDIT A NÁVAZNÉ AKTIVITY.....	117
7.4.1 Interní audit a outsourcing .....	117
7.4.2 Interní audit a controlling.....	117
7.4.3 Interní audit a benchmarking.....	118
7.4.4 Interní audit jakosti .....	119
7.4.5 Interní výrobní audit .....	120
7.4.6 Ekologický audit .....	121
7.4.7 Interní audit personální a sociální.....	121
7.4.8 Interní audit webových stránek .....	121
7.4.9 Finanční audit .....	121

## Kapitola 8

### KRIZOVÝ MANAGEMENT

8.1. VNITŘNÍ PŘÍČINY KRIZE ORGANIZACÍ .....	122
8.2 MEZIPODNIKOVÉ PŘÍČINY KRIZE.....	123
8.3 MIMOPODNIKOVÉ PŘÍČINY KRIZE.....	124
8.4 SIGNÁLY KRIZOVÝCH SITUACÍ.....	124
8.5 PŘEDCHÁZENÍ KRIZÍM .....	127
8.6 ŘEŠENÍ KRIZÍ .....	128
8.6.1 Útlum či ukončení existence firmy .....	128
8.6.1.1 Zrušení společnosti bez likvidace.....	129
8.6.1.2 Zrušení společnosti s likvidací.....	129
8.6.1.3 Insolvence (konkurs) .....	130
8.6.2 Nastartování rozvoje firmy .....	131
8.6.2.1 Konsolidace firem.....	131
8.6.2.2 Sanace firem .....	132
8.6.2.3 Revitalizace firmy .....	134

8.6.2.4 Transformace firmy.....	135
8.6.2.5 Akvizice (take over).....	135
8.6.2.6 Management BUY IN - BUY OUT.....	135

## Kapitola 9

### MANAGEMENT ZMĚN A REORGANIZACE

9.1 FILOSOFIE ZMĚN.....	137
9.2 PROBLÉMY VYVOLÁNÍ A PROSAZENÍ ZMĚN .....	138
9.3 BARIERY ZMĚN A JEJICH ODSTRANĚNÍ .....	139
9.4 PODSTATA REORGANIZAČNÍCH ZMĚN.....	141
9.4.1 Kdy reorganizovat.....	141
9.4.2 Cíle a druhy reorganizací .....	143
9.4.3 Výhody reorganizačních změn.....	143
9.4.4 Nevýhody reorganizace.....	144
9.4.5 Závěrem ke změnám a reorganizaci .....	144

## Kapitola 10

### PROCESNÍ ŘÍZENÍ

10.1 Úvod do problematiky.....	145
10.2 Procesy v organizaci .....	146
10.3 Produktové procesy.....	151
10.4 Procesy řízení kvality.....	154
10.5 Procesní organizace .....	155
10.6 Metody identifikace a hodnocení procesů.....	156
10.6.1 Kontrolní formuláře, záznamy a časová ohodnocení činností .....	156
10.6.2 Grafické zobrazovací metody.....	159
10.6.3 Vývojové diagramy.....	163
10.6.4 Síťové grafy.....	164

## Kapitola 11

### MANAGEMENT RIZIK

11.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY RIZIK.....	165
11.2 RISK MANAGEMENT A JEHO PROCESY.....	166
11.2.1 Identifikace a hodnocení rizik.....	167
11.2.1.1 Rizika podniková, statutární a manažerská .....	168
11.2.1.2 Rizika mimopodniková – externí .....	169
11.2.1.3 Rizika globální .....	169
11.2.1.4 Analýza rizik a sestavení mapy rizik .....	170
11.2.1.5 Hodnocení významnosti rizik .....	175
11.2.1.6 Hrozby rizik a zranitelná místa .....	179

11.2.1.7 Ochrana proti rizikům .....	180
11.2.2 Ovládání (řízení) rizik .....	181
11.2.3 Kontrola rizik a financování rizik .....	182
11.3 NÁSTROJE ŘEŠENÍ RIZIK .....	182
11.3.1 Předcházení rizikům .....	182
11.3.2 Řešení rizik .....	183
11.4 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ RISK MANAGEMENTU .....	183
11.4.1 Činnost risk managera jako součást jiné funkce .....	184
11.4.2 Risk management jako štábní útvar CEO .....	184
11.4.3 Risk manager jako odborný ředitel .....	184
11.4.4 Celkové přínosy řízení rizik .....	185

## Kapitola 12

### COMPLIANCE MANAGEMENT

12.1 ÚVOD DO COMPLIANCE MANAGEMENT (CM ) .....	186
12.2 PROCESY COMPLIANCE MANAGEMENTU .....	188
12.2.1 Zjišťování požadovaného stavu .....	188
12.2.2 Zjišťování skutečného stavu .....	189
12.2.3 Zjišťování neshody .....	189
12.2.4 Dosažení shody .....	191
12.3. VĚCNÉ OBLASTI COMPLIANCE .....	192
12.3.1 Právní a organizační compliance .....	192
12.3.2 Podnikatelsko manažerská compliance .....	194
12.3.3 Produktový compliance .....	196
12.3.4 Compliance negativních jevů (spekulace, machinace, falšování, triky ..) .....	197
12.3.5 Compliance etiky .....	199
12.3.5.1 Manažerská morálka .....	199
12.3.5.2 Kultura organizace .....	201
12.3.5.3 Společenská odpovědnost firmy .....	202

## Kapitola 13

### MODERNÍ ORGANIZAČNÍ PODNIKATELSKÉ FORMY

13.1 KONCERN A HOLDING .....	204
13.2 PODNIKATELSKÉ SKUPINY .....	205
13.3 SYSTÉMY SDÍLENÉ ORGANIZACE PRÁCE .....	206
13.3.1 Práce doma (home working) .....	206
13.3.2 Práce z domova (working from home) .....	206
13.3.3 Sdílení práce (work sharing) .....	206
13.3.4 Sdílení úloh (task sharing) .....	206

13.3.5 Agenturní zaměstnávání .....	207
13.3.6 Distribuovaná práce, zaměstnání .....	208
13.4 TÝMOVÉ ORGANIZAČNÍ FORMÁTY .....	208
13.4.1 Tradiční – klasické týmy .....	208
13.4.2 Virtuální týmy .....	209
13.5 VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE .....	211
13.6 Symbiotické podnikatelské formace .....	212
13.6.1 Strategická aliance .....	213
13.6.2 Joint venture .....	214
13.6.3 Klastry .....	215
13.6.4 Offshoringové a outsourcingové formace .....	216

## Kapitola 14

### **VYBRANÉ MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ**

14.1 ÚVODNÍ POZNÁMKA K METODÁM ŘÍZENÍ .....	218
14.2 ŘÍZENÍ PŘIKAZOVÁNÍM (Management by Breakthrough) .....	218
14.3 ŘÍZENÍ PŘIKAZOVÁNÍM A KONTROLOU (Management by Direction and Control).....	218
14.4 ŘÍZENÍ S PRAVIDLY ROZHODOVÁNÍ ( Management by Decision Rules).....	219
14.5 ŘÍZENÍ DELEGOVÁNÍM (Management by Delegation).....	219
14.6 ŘÍZENÍ PARTICIPACÍ (Management by Participation) .....	219
14.7 ŘÍZENÍ KOMUNIKACÍ (Management by Communication) .....	219
14.8 ŘÍZENÍ UČENÍM (Management by Teaching) .....	219
14.9 ŘÍZENÍ MOTIVACÍ (Management by Motivation) .....	219
14.10 ŘÍZENÍ PODLE VÝSLEDKŮ (Management by Results) .....	221
14.11 ŘÍZENÍ VZÁJEMNOSTÍ (Management by Reciprocity) .....	221
14.12 ŘÍZENÍ ALTERNATIVAMI (Management by Alternatives) .....	221
14.13 ŘÍZENÍ INOVACEMI (Management by Innovation) .....	222
14.14 ŘÍZENÍ SYSTÉMOVÉ (Management by systém) .....	222
14.15 CÍLOVĚ ORIENTOVANÉ ŘÍZENÍ (Management by Objectives) .....	222
14.16 ŘÍZENÍ PODLE ODCHYLEK (Management by Exception) .....	222
14.17 ŘÍZENÍ PRÁVĚ V ČAS (Management just in Time) .....	223
14.18 ŘÍZENÍ ČASU (Time management) .....	223
14.19 ŘÍZENÍ PODLE NÁMĚTŮ (Management by Subjekt) .....	226
14.20 METODA ŠTÍHLÉ VÝROBY (Lean production) .....	227
14.21 BUSINESS PROCES REENGINEERING (BPR) .....	228
14.22 ŘÍZENÍ S POMOCÍ ZÁVAZKŮ A PŘÍSLIBŮ (Management by Commitment and Promise) .....	230

## Kapitola 15

### **CORPORATE GOVERNANCE**

15.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....	232
15.2 POJETÍ CORPORATE GOVERNANCE .....	233
15.2.1 Shareholders .....	234
15.2.2 Stakeholders .....	235
15.2.3 Vrcholový management společnosti .....	230
15.2.4 Výbory společnosti .....	237
15.3 ROZLOŽENÍ MOCI VE SPOLEČNOSTI (ALOKACE ŘÍZENÍ) .....	237
15.4 SYSTÉM ZAJINTERESOVÁNÍ .....	238
15.5 VZTAHY MEZI FIREMNÍM ŘÍZENÍM A CORPORATE GOVERNANCE .....	239