

Stručný obsah

Část 1 Základy pojetí řízení	13
1. Obraz člověka	15
2. Pojetí organizace	25
3. Koncept rolí v řízení	39
Část 2 Aktivní vytváření vlastní řídicí role	61
4. Základy psychologie pro řídicí pracovníky	63
5. Ovlivňování výkonu a chování	103
6. Sebeřízení	109
7. Formování vztahu k jednotlivým spolupracovníkům	207
8. Vytváření práce ve skupinách a s nimi	263
Dodatek	349
Věcný rejstřík	361

Obsah

Předmluva	9
Část 1 Základy pojetí řízení	13
1. Obraz člověka	15
1.1 Vznik a funkce obrazů člověka	16
1.2 Obraz člověka se mění	17
1.3 Obraz člověka v teorii o organizaci	17
2. Pojetí organizace	25
2.1 Historický vývoj úvah o organizaci	26
2.2 Tradiční pojetí organizace	28
2.3 Organizace jako komplexní systém	29
2.4 Organizace jako socio-technický systém	30
3. Koncept rolí v řízení	39
3.1 Jev řízení	40
3.2 Úspěch řízení a teorie řízení	40
3.2.1 Co je úspěch řízení?	41
3.2.2 Vývojové směry výzkumu řízení	42
3.3 Řízení jako výsledek komplexního setkávání osob a organizací – Koncept rolí	47
3.3.1 K pojmu role	48
3.3.2 Převzetí role	50
3.3.3 Konflikty ve vztahu k rolí	53
3.3.4 Odstup od role, identifikace s rolí a zdraví	53
3.3.5 Role jako (socio-technický) systém	53
3.3.6 Objevení řízení	55
3.3.7 Úkol řízení a role řízení	56

Část 2 Aktivní vytváření vlastní řídicí role	61
4. Základy psychologie pro řídicí pracovníky	63
4.1 Úvod	64
4.2 Rámcový model: Řídicí role ve vztazích	65
4.2.1 Úvod	65
4.2.2 Individuální úroveň: Já a moje řídicí role	66
4.2.3 Dyadická úroveň: Řídicí osoba a její spolupracovník	66
4.2.4 Skupinová úroveň: Řídicí osoba a její tým	67
4.2.5 Úroveň organizace: Řídicí osoba a organizace	68
4.3 Vybrané základní psychologické prvky	69
4.3.1 Osobní vnímání a vytváření úsudku	69
4.3.2 Emoce	77
4.3.3 Učení – základy psychologie učení	81
4.3.4 Vývoj v průběhu života	84
4.3.5 Osobnost	86
4.3.6 Zodpovědnost a důvěra	92
4.3.7 Komplexnost – napětové pole s odporem	96
5. Ovlivňování výkonu a chování	103
5.1 Řízení jako ovlivňování	104
5.2 Strukturální opatření	105
5.3 Instrumentální opatření	106
5.4 Procesní, interakční opatření	107
6. Sebeřízení	109
6.1 Hospodaření s vlastními zdroji – osobní management zdrojů pro řídicí pracovníky a spolupracovníky	111
6.1.1 Význam práce a výkonu pro osobní rozvoj	111
6.1.2 Osobní zdraví a životní rovnováha v kontextu rozdílných „životních světů“	113
6.1.3 Regulace zatížení a zdrojů jakožto klíčová kompetence	116
6.1.4 Zapojení osobních zdrojů a zdrojů okolí: model a management zdrojů	121
6.1.5 Vybrané specificky působící zdroje v podnikovém kontextu	123
6.1.6 Management zdrojů pro řídicí pracovníky a spolupracovníky – účinné výchozí body	127
6.1.7 Výhled: podnikový management zdrojů – vliv strukturálních, kulturních a týmových faktorů	129
6.2 Osobní technika práce	132
6.2.1 Osobní technika práce a komplexní sebeřízení	133
6.2.2 Osobní technika práce	134
6.2.3 Smysl života a cíle	134
6.2.4 Plánování a nalezení cíle	135
6.2.5 Pochopení a analýza skutečného stavu osobní techniky práce	136
6.2.6 Plánování	137

6.2.7	Stanovení priorit	138
6.2.8	Zvládání informací	140
6.2.9	Zacházení s e-maily	141
6.3	Systematické řešení problémů	143
6.3.1	Řešení problémů ve skupinách	143
6.3.2	Co je vlastně problém?	144
6.3.3	Jednoduché, komplikované a komplexní problémy	145
6.3.4	Cyklus řešení problémů	148
6.3.5	Řešení problémů metodou orientovanou na samotné řešení	161
6.4	Realizace rozhodnutí	169
6.4.1	Rozhodnutí jako volba alternativ	170
6.4.2	Rozhodování jako úkol řízení	170
6.4.3	Rozhodování jednotlivce nebo skupinové?	172
6.4.4	Rozhodování jako část procesu řešení problému	173
6.4.5	Intuitivní a racionální rozhodování	174
6.4.6	Metody rozhodování	176
6.5	Prezentace a rétorika	186
6.5.1	O krmení koní a prezentování	186
6.5.2	Příprava prezentace	187
6.5.3	Prezentovat s potěšením	194
6.5.4	Vizualizace a použití médií	197
6.5.5	Vybrané aspekty rétoriky	200
7.	Formování vztahu k jednotlivým spolupracovníkům	207
7.1	Komunikace	209
7.1.1	Základní pojmy teorie komunikace	209
7.1.2	Komunikace a konstrukce skutečnosti	209
7.1.3	Psychologický model mezilidské komunikace	210
7.1.4	Dva axiomy komunikace	214
7.1.5	Neverbální komunikace	215
7.1.6	Aspekty kompetence komunikativnosti	217
7.2	Storytelling	221
7.2.1	Pojem storytelling	221
7.2.2	Hodnota příběhů	221
7.2.3	Oblast uplatnění storytellingu	222
7.2.4	Komunikace prostřednictvím příběhů	224
7.2.5	Skladba příběhů	225
7.2.6	Proč se vyprávění příběhů vyplatí	227
7.3	Vedení rozhovoru	230
7.3.1	Význam schopnosti komunikace	231
7.3.2	Ovlivňující faktory vedení rozhovoru	233
7.3.3	Schéma průběhu řídicího rozhovoru	234
7.3.4	Základy psychologie rozhovoru pro rozhovory se spolupracovníky	239
7.3.5	Řídící rozhovory v přehledu	245

7.4	Zpětná vazba, kritika a uznání	252
7.4.1	Zpětná vazba v organizacích	252
7.4.2	Zpětná vazba jako komunikační prostředek	253
7.4.3	Použití nástroje řízení „uznání a kritiky“	256
8.	Vytváření práce ve skupinách a s nimi	263
<hr/>		
8.1	Pracovní skupiny v procesu řízení	265
8.1.1	Formální a neformální skupiny	265
8.1.2	Pracovní skupiny v procesu řízení	265
8.1.3	Skupina jakožto socializační prostor	266
8.1.4	Výhody výkonu pracovních skupin	269
8.1.5	Oblast jednání pro řídicí úkoly v pracovních skupinách	271
8.1.6	Vytváření skupiny a ovlivňování jejího vývoje	272
8.2	Jak fungují pracovní skupiny?	275
8.2.1	Skupina jako sociální systém	276
8.2.2	Z dějin výzkumu malých skupin	278
8.2.3	Klasifikace skupin	279
8.2.4	Skupinové struktury	281
8.2.5	Skupinové procesy	286
8.2.6	Důsledky pro řízení a práci v podnikových skupinách	289
8.2.7	Metodické pomůcky pro řízení podnikových pracovních skupin	292
8.2.8	Virtuální týmy	297
8.3	Moderace a vytváření mítinků	303
8.3.1	Co je to mítink?	304
8.3.2	Moderátor	304
8.3.3	Příprava mítinku	308
8.3.4	Zahájení mítinku	312
8.3.5	Zpracování problému	314
8.3.6	Nástroje	316
8.3.7	Dobrý závěr	321
8.3.8	Co může být kamenem úrazu	322
8.4	Kreativita a kreativní techniky	325
8.4.1	Pojem „kreativita“	325
8.4.2	Parametry kreativity	326
8.4.3	Kreativní techniky	333
8.5	Skupinová práce podle metody interakce soustředěné na téma	343
8.5.1	Pojem „living learning“ (živoucí učení)	343
8.5.2	Tři základní axiomy a dva postuláty interakce zaměřené na téma	345
8.5.3	Devět pravidel komunikace interakce zaměřené na téma	346
8.5.4	Analýza skupinového procesu	347
	Dodatek	349
<hr/>		
	Věcný rejstřík	361
<hr/>		

Stručný obsah

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

- 9. Poradenství a koučování pro jednotlivce i skupiny 13
- 10. Organizace jako úkol řízení 31
- 11. Získávání a rozvoj pracovníků 53
- 12. Vytváření vědomostních a emociálních předpokladů pro spolupráci 101
- 13. Vyžadovat a podporovat 145

Část 4 Management komplexních situací řízení 193

- 14. Management projektu 195
- 15. Management změny 225
- 16. Management konfliktu 277
- 17. Diversity management 315
- 18. Moc a mikropolitika 335
- Dodatek 351
- Věcný rejstřík 363

Obsah

Část 3 Vytváření rámcových podmínek pro pracovníky za účelem úspěšného převzetí rolí	11
9. Poradenství a koučování pro jednotlivce i skupiny	13
9.1 Co je to poradenství?	14
9.1.1 Profesionální poradenství	15
9.1.2 Důvody pro poradenství	16
9.1.3 Expertní, procesní a komplementární poradenství	16
9.2 Průběh a podoba poradenských projektů	18
9.3 Formy poradenství	22
9.3.1 Podnikatelské poradenství, poradenství a rozvoj organizace	22
9.3.2 Supervize a koučování	23
9.4 Vyhledání a výběr poradců	27
9.5 Řídící pracovník jako kouč? Možnosti a hranice	28
10. Organizace jako úkol řízení	31
10.1 Úvod	32
10.2 Nástroje organizace	33
10.2.1 Nástroje vytváření organizace	33
10.2.2 Nástroje provádění organizace	38
10.2.3 Projektová organizace	40
10.3 Principy formování organizace	41
10.3.1 Formální principy formování	41
10.3.2 Organizačně-psychologické principy formování: socio-technické formování úkolů	42
10.4 Metody formování organizace	43
10.4.1 Metody zaměřené na proces	44
10.4.2 Metody zaměřené na strukturu	45
10.4.3 Vývoj organizace	46
10.5 Organizace mezi stabilitou a flexibilitou	47
10.6 Důsledky pro řídicí praxi	49

11. Získávání a rozvoj pracovníků	53
11.1 Získání pracovníků: hledání, výběr a adaptace	55
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
11.2 Personální rozvoj jako úkol řízení	82
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
11.3 Formování procesu odchodu	91
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
12. Vytváření vědomostních a emociálních předpokladů pro spolupráci	101
12.1 Informování jako úkol řízení	103
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
12.2 Management znalostí a učení v organizacích	114
12.2.1 Řídicí pracovník jako nositel role učení	115
12.2.2 Na závěr soubor metodických podnětů	125
12.3 Motivace	134
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	Intrinzičká a extrinzičká motivace – cesty nebo cíle?	136
12.3.5	Řízení a motivace	137
13.	Vyžadovat a podporovat	145
13.1	Delegování	146
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 řídící pracovníci delegování děší?	153
13.2	Řízení podle cílů	156
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
13.3	Hodnocení spolupracovníků	172
13.3.1	Podklady a systematickosti hodnocení spolupracovníků	172
13.3.2	Projednání hodnocení	185
Část 4 Management komplexních situací řízení		193
14.	Management projektu	195
14.1	Systémové pojetí managementu projektu	197
14.2	Co je to projekt?	198
14.2.1	Definice projektu	198
14.2.2	Znaky projektu	198
14.2.3	Druhy projektů – neboli není projekt jako projekt	198
14.3	Co je to management projektu?	200
14.3.1	Definice managementu projektu	200
14.3.2	O čem pojednává management projektu?	201
14.3.3	Historický vývoj managementu projektu	201
14.4	Systémový management projektu	202
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 managementu projektu	209
14.4.6	Vhodné struktury jsou pro projekt životně důležité	211
14.4.7	Kultura projektu – nevládní dítě managementu projektu	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 kurzu	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 managementu projektu	222
15.	Management změny	225
<hr/>		
15.1	Psychologické důsledky změn	226
15.1.1	Přirozenost změn	226
15.1.2	Změna a strach	228
15.1.3	Změny v organizacích	231
15.2	Metody utváření procesu změny	238
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
15.3	Strategické myšlení a plánování	253
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
16.	Management konfliktu	277
<hr/>		
16.1	Konflikty v organizacích	278
16.2	Definice konfliktu	278
16.3	Funkčnost konfliktů	279
16.4	Typy konfliktů	281
16.4.1	Klasifikace podle úrovní	281
16.4.2	Klasifikace podle předmětů konfliktu: „Issues“	285
16.4.3	Klasifikace podle formy vyjádření	287
16.5	Eskalace konfliktů	290
16.5.1	Mechanismy eskalace konfliktů	290

16.5.2	Stupně eskalace	290
16.6	Management konfliktů jako úloha řízení	293
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
17.	Diversity management	315
17.1	Diverzita společnosti – diverzita organizace	316
17.1.1	Demografický vývoj společnosti	316
17.1.2	Diversity management	317
17.2	Politika diverzity: právo, vzor a strategie	317
17.2.1	Právní rámec	317
17.2.2	Zásady diverzity organizací	318
17.2.3	Ekonomické argumenty pro diversity management	319
17.3	Diversity management: metody a nástroje	323
17.3.1	Diversity mainstreaming	323
17.3.2	Praktický nástroj diversity controlling	323
17.3.3	Jednotlivé kroky při realizaci diversity controllingu	324
17.4	Kompetence diverzity: řídicí pracovník jako klíčová osoba	327
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
18.	Moc a mikropolitika	335
18.1	Koncepce moci	336
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
18.2	Mikropolitika	343
18.2.1	Organizace a politika	343
18.2.2	Neubergerův přístup	344
18.2.3	Strategie a taktika	345
18.3	Zacházení s mocí	346
18.3.1	Fenomény moci	346
18.3.2	Produktivita mocenského jednání: moc jako zdroj	347
	Dodatek	351
	Věcný rejstřík	363