

# OBSAH

## PŘEDMLUVA

## ČÁST I. ZÁKLADY MANAGEMENTU

### 1. PODSTATA MANAGEMENTU

- |       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.1   | Management jako nezbytná součást organizace   | 15 |
| 1.2   | Vymezení a definice pojmu management          | 16 |
| 1.2.1 | Vymezení pojmu management                     | 16 |
| 1.2.2 | Definice pojmu management                     | 18 |
| 1.3   | Předmět managementu jako vědního oboru        | 21 |
| 1.4   | Management v systému věd, vztah k jiným vědám | 22 |

### 2. VZNIK, VÝVOJ A MYŠLENKOVÉ SMĚRY MANAGEMENTU

- |     |  |    |
|-----|--|----|
| 2.1 | Klasické přístupy řízení                               | 25 |
| 2.2 | Vědecké průmyslové řízení                              | 25 |
| 2.3 | Lidské vztahy (human relations)                        | 29 |
| 2.4 | Teorie správního řízení                                | 31 |
| 2.5 | Byrokratická organizace řízení (teorie administrativy) | 31 |

### 3. SOUČASNÉ MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY

- |     |                                  |    |
|-----|----------------------------------|----|
| 3.1 | Procesní přístupy                | 33 |
| 3.2 | Psychologicko-sociální přístupy  | 34 |
| 3.3 | Systémové přístupy               | 34 |
| 3.4 | Kvantitativní přístupy           | 36 |
| 3.5 | Empirické (pragmatické) přístupy | 36 |
| 3.6 | Manažerské úlohy (role)          | 37 |
| 3.7 | Kritické faktory úspěchu         | 38 |

<b>4.</b>	<b>ETIKA A KULTURA PRÁCE MANAGEMENTU</b>	<b>41</b>
4.1	<i>Kodex manažera</i>	43
4.1.1	Hodnotová orientace manažera	44
4.1.2	Vztah ke spolupracovníkům	45
4.1.3	Vztah k vlastníkům	46
4.1.4	Vztah k zákazníkům	47
4.1.5	Vztah k ostatním zájmovým skupinám	47
4.1.6	Příslušnost k manažerské obci	48
<b>5.</b>	<b>MANAŽERSKÉ FUNKCE</b>	<b>51</b>
5.1	<i>Pojetí a přehled vybraných manažerských funkcí</i>	51
5.2	<i>Postupné (sekvenční) manažerské funkce</i>	52
5.3	<i>Průběžné (paralelní) manažerské funkce</i>	53
5.3.1	Analýza	53
5.3.2	Rozhodování	54
5.3.3	Implementace (realizace rozhodnutí)	55
<b>6.</b>	<b>PLÁNOVÁNÍ</b>	<b>57</b>
6.1	<i>Klasifikace plánů</i>	58
6.1.1	Časový horizont	58
6.1.2	Úroveň rozhodovacího procesu v plánování (hierarchie řídicích stupňů)	58
6.2	<i>Klíčové body plánů</i>	59
6.3	<i>Strategické plánování</i>	60
6.3.1	Postup tvorby strategie	61
6.4	<i>Postup plánování</i>	64
6.5	<i>Řízení podle cílů „Management by Objectives“ (MBO)</i>	66
6.5.1	Podstata cílů	66
6.5.2	Proces řízení podle cílů	66
6.6	<i>Doporučení pro praxi</i>	68
<b>7.</b>	<b>ORGANIZOVÁNÍ</b>	<b>71</b>
7.1	<i>Podstata organizování</i>	71
7.2	<i>Organizování a řízení Policie ČR</i>	74
7.2.1	Úkoly policie	74
7.2.2	Organizace a řízení policie	75

7.3	<i>Organizační struktury</i>	77
7.3.1	Formální organizační struktura	77
7.3.2	Neformální organizační struktura	78
7.4	<i>Klasifikace organizačních struktur</i>	79
7.4.1	Organizační struktury vycházející z dělby rozhodovacích pravomocí	79
7.4.2	Organizační struktury vycházející ze sdružování činností nebo jejich výsledků	82
7.5	<i>Výběr organizačních struktur, postupy jejich vytváření</i>	87
7.6	<i>Delegování</i>	90
7.6.1	Delegace úkolů	90
7.7	<i>Týmová spolupráce</i>	93
7.7.1	Charakteristické vlastnosti týmů	94
7.7.2	Vývoj týmu	95
7.8	<i>Doporučení pro praxi</i>	96
7.8.1	Tendence vývoje	96
7.8.2	Centralizovat nebo decentralizovat?	97
7.8.3	Umíte delegovat úkoly?	98
<b>8.</b>	<b><i>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</i></b>	<b>99</b>
8.1	<i>Personální plánování, získávání a výběr pracovníků</i>	101
8.1.1	Personální plánování	101
8.1.2	Získávání pracovníků	103
8.1.3	Výběr pracovníků	105
8.2	<i>Hodnocení pracovníků a jejich výkonů</i>	111
8.2.1	Příprava a průběh hodnocení	113
8.2.2	Cíle a význam hodnocení	115
8.3	<i>Odměňování</i>	115
8.3.1	Typy odměn	116
8.3.2	Mzda	116
8.4	<i>Doporučení pro praxi</i>	117
8.4.1	Personální rozhovor	117
8.4.2	System hodnocení pracovníků (příklad)	121
8.5	<i>Zásady správného odměňování</i>	139
<b>9.</b>	<b><i>VEDENÍ LIDÍ</i></b>	<b>141</b>
9.1	<i>Obecně o vedení lidí</i>	141
9.1.1	McGregorova teorie „X“ a „Y“	143

9.2	<i>Motivace</i>	145
9.2.1	Poznání motivačních příčin	148
9.2.2	Průběh motivačního procesu	151
9.2.3	Moderní přístupy k motivaci	153
9.3	<i>Doporučení pro praxi</i>	155
9.3.1	Motivace v praxi	155
9.3.2	Demotivátory	157
9.3.3	Praktický model motivační strategie	159
<b>10.</b>	<b>KONTROLOVÁNÍ</b>	<b>161</b>
10.1	<i>Základní kontrolní proces</i>	161
10.1.1	Předmět kontrolování	161
10.2	<i>Techniky kontroly</i>	162
10.3	<i>Klasifikace kontrolních procesů</i>	163
10.3.1	Druhy kontroly z časového hlediska	163
10.4	<i>Doporučení pro praxi</i>	163
10.4.1	Zásady kontrolní činnosti	163
10.4.2	Postup kontroly a její metodika	164
10.4.3	Tendence rozvoje kontrolní činnosti	165
<b>11.</b>	<b>ROZHODOVÁNÍ</b>	<b>167</b>
11.1	<i>Struktura rozhodovacího procesu</i>	168
11.2	<i>Typy rozhodovacích problémů</i>	170
11.3	<i>Aspekty rozhodování</i>	171
11.3.1	Rozhodovací kompetence	171
11.3.2	Rozhodování v podmínkách určitosti, neurčitosti a rizika	171
11.3.3	Centralizace a decentralizace v rozhodování	171
11.3.4	Spolurozhodování	172
<b>12.</b>	<b>MANAŽERSKÁ OSOBNOST A STYL PRÁCE</b>	<b>173</b>
12.1	<i>Charakteristické vlastnosti a chování vůdců</i>	174
12.1.1	Povahové vlastnosti vůdců	175
12.1.2	Autorita	175
12.1.3	Manažerské kompetence (způsobilosti)	176
12.1.4	Standardy způsobilosti středního vedoucího	178
12.2	<i>Faktory ovlivňující úspěšnost vůdců</i>	180
12.3	<i>Styl řídicí práce</i>	181
12.3.1	Typologie stylů	181

12.3.2	Volba stylu vedení	184
12.4	Doporučení pro praxi	186
<b>13.</b>	<b>KOMUNIKACE</b>	<b>189</b>
13.1	Proces komunikace	189
13.2	Komunikace v organizaci	191
13.2.1	Informační systémy	192
13.3	Ústní (verbální) komunikace	192
13.3.1	Interpersonální komunikace - rozhovor	192
13.3.2	Komunikace s malou skupinou - porady	193
13.3.3	Tvůrčí porada (brainstorming)	196
13.3.4	Asertivní jednání	198
13.3.5	Nonverbální (neslovní) komunikace	199
13.4	Písemná komunikace	200
13.4.1	Základní pravidla pro psaní zpráv	200
13.5	Charakteristika efektivní komunikace	202
13.5.1	Znaky dobré komunikace	202
13.6	Doporučení pro praxi	203
13.6.1	Hlavní problémy porad a možnosti jejich řešení	203
13.6.2	Jak na kritiky?	205
13.6.3	Jak využít kritiky?	206
13.6.4	Věcná příprava na jednání	208
13.6.5	Asertivní dovednosti	209
<b>14.</b>	<b>ŘÍZENÍ ČASU (TIME MANAGEMENT)</b>	<b>211</b>
14.1	Analýza využívání času	211
14.1.1	Techniky analýzy času	211
14.2	Plánování cílů a stanovení priorit	213
14.2.1	Metoda ABC	213
14.3	Osobní systém plánování a využívání času	216
14.4	Doporučení pro praxi	218
14.4.1	Jak se bránit časovým ztrátám v různých manažerských činnostech	218
14.4.2	Eisenhowerův princip	227
14.4.3	Jak efektivně využívat pracovní dobu	227

<b>ČÁST II. VYBRANÉ METODY A TECHNIKY MANAGEMENTU</b>	<b>229</b>
<b>15. MANAGEMENT ZMĚN (MANAGEMENT OF CHANGE)</b>	<b>231</b>
15.1 Charakteristika změn	231
15.2 Přístupy ke změně	232
15.3 Efektivní řízení změn	239
<b>16. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT (PROJECT MANAGEMENT)</b>	<b>247</b>
16.1 Řízení změn pomocí projektového managementu	247
16.2 Charakteristika a základní znaky projektu	247
16.3 Příklady typických oblastí změn vhodných pro aplikaci projektů	248
16.4 Předpoklady úspěšného projektového managementu	249
16.5 Trojimperativ projektu	249
16.6 Vybrané nástroje projektového managementu	250
16.6.1 Brainstorming	250
16.6.2 SWOT analýza	250
16.6.3 Metoda logického rámce projektu (Project Logical Framework)	251
16.6.4 Ishikawův diagram	253
16.6.5 Paretova analýza	253
16.6.6 WBS (Work Breakdown Structure)	253
16.6.7 Matice odpovědnosti	254
16.6.8 Vývojový diagram	255
16.6.9 AND (Activity Network Diagram, šipkový diagram)	255
16.6.10 Ganttův diagram	256
16.6.11 Histogram	257
16.6.12 PDPC diagram (Progress Decission Process Chart)	257
16.6.13 Průběhový diagram	257
16.6.14 Hodnotící matice	257
16.7 Projektový management v organizační struktuře	257
16.7.1 Projektový tým (oddělení, kancelář)	258

<b>17. PROCESNÍ MANAGEMENT</b>	<b>261</b>
17.1 Podstata procesního managementu	261
17.2 Základní charakteristiky procesního managementu a procesní organizace	264
17.3 Principy procesního managementu	265
17.4 Typologie procesů	266
17.5 Formování procesní organizace	268
17.6 Faktory ovlivňující přechod od funkčního k procesnímu řízení	270
17.7 Aplikace procesního řízení v subjektech výkonu veřejné správy	271
<b>18. MANAGEMENT KVALITY (QUALITY MANAGEMENT)</b>	<b>273</b>
18.1 Komplexní řízení kvality (TQM - Total Quality Management)	273
18.2 Základní pravidla koncepce TQM	277
18.3 Metodika TQM	278
18.4 Předpoklady efektivního zavádění TQM	279
18.5 Model EFQM (The EFQM Excellence Model)	282
18.6 EFQM Model Excellence - systémová měření	287
18.7 Vzájemné porovnávání (benchmarking)	290
18.8 Model Excellence - nástroj řízení	291
<b>19. INFORMAČNÍ PODPORA MANAGEMENTU</b>	<b>293</b>
19.1 Data, informace, znalosti	293
19.2 Informační systémy	294
19.3 Informační systémy a datový sklad	297
19.4 Informační systémy na podporu managementu	298
19.5 Informační strategie organizace	302
19.6 Zásady implementace IS	302

19.7	Bezpečnost informací a informačních systémů	303
19.8	Využití informačních technologií ve veřejné správě	305
19.9	Informatika a management	308
19.10	Řízení znalostí (Knowledge Management)	309
	<b>20. SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ MANAGEMENTU</b>	<b>313</b>
	<b>LITERATURA</b>	<b>323</b>
18.1	Komplexní řízení kvality (TQM - Total Quality Management)	247
18.2	Průběh a vývoj TQM	247
18.3	Metodika TQM	249
18.4	Předpoklady efektivního zavádění TQM	249
18.5	Model EFQM (The EFQM Excellence Model)	250
18.6	EFQM Model Excellence - systémová měření	250
18.7	Vztáření porovnávání (Benchmarking) Framework	251
18.8	Model Excellence - nástroj řízení	253
	Analýza	253
18.9	WBS (Work Breakdown Structure)	254
18.10	Matice	254
18.11	Vývojový	255
18.12	AND (Activity Network Diagram)	255
18.13	Informační systémy a datový sklad	257
18.14	Informační systémy a datový sklad	257
18.15	Informační systémy a datový sklad	257
18.16	Informační systémy a datový sklad	257
18.17	Informační systémy a datový sklad	257
18.18	Informační systémy a datový sklad	257
18.19	Informační systémy a datový sklad	257
18.20	Informační systémy a datový sklad	257
18.21	Informační systémy a datový sklad	257
18.22	Informační systémy a datový sklad	257
18.23	Informační systémy a datový sklad	257
18.24	Informační systémy a datový sklad	257
18.25	Informační systémy a datový sklad	257
18.26	Informační systémy a datový sklad	257
18.27	Informační systémy a datový sklad	257
18.28	Informační systémy a datový sklad	257
18.29	Informační systémy a datový sklad	257
18.30	Informační systémy a datový sklad	257
18.31	Informační systémy a datový sklad	257
18.32	Informační systémy a datový sklad	257
18.33	Informační systémy a datový sklad	257
18.34	Informační systémy a datový sklad	257
18.35	Informační systémy a datový sklad	257
18.36	Informační systémy a datový sklad	257
18.37	Informační systémy a datový sklad	257
18.38	Informační systémy a datový sklad	257
18.39	Informační systémy a datový sklad	257
18.40	Informační systémy a datový sklad	257
18.41	Informační systémy a datový sklad	257
18.42	Informační systémy a datový sklad	257
18.43	Informační systémy a datový sklad	257
18.44	Informační systémy a datový sklad	257
18.45	Informační systémy a datový sklad	257
18.46	Informační systémy a datový sklad	257
18.47	Informační systémy a datový sklad	257
18.48	Informační systémy a datový sklad	257
18.49	Informační systémy a datový sklad	257
18.50	Informační systémy a datový sklad	257
18.51	Informační systémy a datový sklad	257
18.52	Informační systémy a datový sklad	257
18.53	Informační systémy a datový sklad	257
18.54	Informační systémy a datový sklad	257
18.55	Informační systémy a datový sklad	257
18.56	Informační systémy a datový sklad	257
18.57	Informační systémy a datový sklad	257
18.58	Informační systémy a datový sklad	257
18.59	Informační systémy a datový sklad	257
18.60	Informační systémy a datový sklad	257
18.61	Informační systémy a datový sklad	257
18.62	Informační systémy a datový sklad	257
18.63	Informační systémy a datový sklad	257
18.64	Informační systémy a datový sklad	257
18.65	Informační systémy a datový sklad	257
18.66	Informační systémy a datový sklad	257
18.67	Informační systémy a datový sklad	257
18.68	Informační systémy a datový sklad	257
18.69	Informační systémy a datový sklad	257
18.70	Informační systémy a datový sklad	257
18.71	Informační systémy a datový sklad	257
18.72	Informační systémy a datový sklad	257
18.73	Informační systémy a datový sklad	257
18.74	Informační systémy a datový sklad	257
18.75	Informační systémy a datový sklad	257
18.76	Informační systémy a datový sklad	257
18.77	Informační systémy a datový sklad	257
18.78	Informační systémy a datový sklad	257
18.79	Informační systémy a datový sklad	257
18.80	Informační systémy a datový sklad	257
18.81	Informační systémy a datový sklad	257
18.82	Informační systémy a datový sklad	257
18.83	Informační systémy a datový sklad	257
18.84	Informační systémy a datový sklad	257
18.85	Informační systémy a datový sklad	257
18.86	Informační systémy a datový sklad	257
18.87	Informační systémy a datový sklad	257
18.88	Informační systémy a datový sklad	257
18.89	Informační systémy a datový sklad	257
18.90	Informační systémy a datový sklad	257
18.91	Informační systémy a datový sklad	257
18.92	Informační systémy a datový sklad	257
18.93	Informační systémy a datový sklad	257
18.94	Informační systémy a datový sklad	257
18.95	Informační systémy a datový sklad	257
18.96	Informační systémy a datový sklad	257
18.97	Informační systémy a datový sklad	257
18.98	Informační systémy a datový sklad	257
18.99	Informační systémy a datový sklad	257
19.00	Informační systémy a datový sklad	257