

Vybrané aspekty systému řízení státních organizací

Ludmila Mládková, Petr Jedinák a kolektiv

Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Mládková, Ludmila

Vybrané aspekty systému řízení státních organizací / Ludmila Mládková, Petr

Jedinák a kolektiv. – 1. vyd. – Zlín : VeRBuM, 2011. – 124 s.

ISBN 978-80-87500-10-1

35 * 005

- státní správa

- management

- kolektivní monografie

005 - Management. Řízení [4]

Recenzovali: Prof. PhDr. Ing. Bohuslav Minařík, CSc.
Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Monografii doporučila k publikaci Vědecká redakce nakladatelství VeRBuM

© Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D., 2011

PhDr. Petr Jedinák, Ph.D., 2011

© Radim Bačuvčik – VeRBuM, 2011

ISBN 978-80-87500-10-1

Tato publikace byla zpracována na základě Projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015, realizovaný na Policejní akademii České republiky v Praze.

KOLEKTIV AUTORŮ:

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D. (kap. 1, 8)

Mgr. Antonín Slabý, Ph.D. (2)

PhDr. Jaroslav Nekoranec, Ph.D. (kap. 3)

Mgr. František Hřebík Ph.D. (kap. 4)

Ing. Milan Kný, CSc. (kap. 4)

Doc. RNDr. Josef Požár, CSc. (kap. 5)

Ing. Miroslav Červenka (6)

Asocc. Proff. Svetoslav Dimkow, Ph.D. (kap. 7)

Doc. PhDr. Mária Petrufová, Ph.D. (kap. 9)

PhDr. Petr Jedinák, Ph.D. (kap. 10)

Ing. Dana Junková (kap. 11)

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| 1. SYSTÉM ŘÍZENÍ ORGANIZACE | 11 |
| 1.1 Systém řízení v literatuře | 11 |
| 1.2 Synergie a systém řízení organizace | 13 |
| 1.3 Důsledky synergických efektů | 14 |
| 1.4 Synergie integračního typu | 15 |
| 1.5 Synergie emergenčního typu | 15 |
| 1.6 Optimalizace systému řízení organizace | 16 |
| 2. ORGANIZACE JAKO FENOMÉN SOUČASNÉ GLOBALIZUJÍCÍ SE SPOLEČNOSTI | 17 |
| 2.1 Globalizace | 17 |
| 2.2 Vymezení pojmu organizace | 19 |
| 2.3 Teorie organizace | 20 |
| 3. KULTÚRA ORGANIZÁCIE – VÝZNAMNÝ FAKTOR MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV | 23 |
| 3.1 Čo je to vlastne kultúra organizácie | 23 |
| 3.2 Význam, ciele kultúry organizácie a jej tvorba | 24 |
| 3.3 Silné stránky kultúry organizácie | 26 |
| 3.4 Organizačná kultúra a ozbrojene sily | 28 |
| 4. STÁTNÍ SPRÁVA JAKO SYSTÉMOVÁ SOUČÁST VEŘEJNÉHO SEKTORU | 29 |
| 4.1 Veřejný sektor a jeho pojetí | 30 |
| 4.1.1 Vymezení veřejného sektoru (VSk) | 30 |
| 4.1.2 Subjektivní vlivové procesy | 31 |
| 4.2 Stát a správa | 35 |
| 4.3 Efektivnost veřejného sektoru | 36 |
| 4.4 Výzkumné paradigma | 37 |
| 4.5 Procesy integrace a dezintegrace | 38 |
| 5. SYSTÉM ŘÍZENÍ INFORMAČNÍ BEZPEČNOSTI | 40 |
| 5.1 Pojem systému řízení informační bezpečnosti | 40 |
| 5.2 Důvody a rámec řízení informační bezpečnosti | 41 |
| 5.3 Proces ustavení rámce ISMS | 43 |
| 5.4 Model ISMS | 44 |
| 5.5 Ustanovení ISMS | 45 |
| 5.6 Zavádění a provoz ISMS | 47 |
| 5.7 Monitorování a přezkoumání ISMS | 48 |
| 5.8 Údržba a zlepšování ISMS | 48 |
| 5.9 Praktická doporučení | 48 |
| 5.10 Realizace bezpečnostních opatření | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 6. PLÁNOVÁNÍ EKONOMICKÝCH PROCESŮ VE STÁTNÍCH ORGANIZACÍCH | 52 |
| 6.1 Systém řízení | 52 |
| 6.2 Manažerské funkce | 53 |
| 6.3 Rozpočtový proces | 55 |
| 7. MODERN MODEL FOR THE CREATION AND IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATION'S STRATEGY | 60 |
| 7.1 Components of the Strategy Management as a process | 62 |
| 7.1.1 Formation of strategy | 62 |
| 7.1.2 Assessment of the strategy and choice of strategy | 63 |
| 7.1.3 Putting strategy into practice and operative management of the strategy implementation | 64 |
| 7.1.4 Static models for the strategy and its implementation | 65 |
| 7.1.5 The need for dynamic model of the strategy and its implementation | 66 |
| 7.1.6 Types of dynamic models of the strategy and its implementation | 66 |
| 7.2 Static Models of the process for creation of strategy | 67 |
| 7.3 Dynamical models of the strategy development process | 68 |
| 7.4 Imperfections of the existing dynamic models for creation of strategies | 70 |
| 7.5 Suggested model for the creation and implementation of the organization's strategy | 70 |
| 8. STYL ŘÍZENÍ | 74 |
| 8.1 Klasifikace stylů řízení | 74 |
| 8.2 Proč je důležité vhodně zvolit styl řízení | 76 |
| 8.3 Výzkum stylu řízení | 77 |
| 8.4 Názor policistů na styl řízení jejich manažerů | 78 |
| 9. MANAŽÉRSKE KOMPETENCIE A SOCIÁLNA ZRELOSŤ VELITEĽOV V PODMIENKACH OS SR | 81 |
| 9.1 Manažerske kompetencie nevyhnutne potrebné pre výkon funkcie veliteľa čaty – základné kompetencie manažéra | 81 |
| 9.2 Doplňujúce manažerske kompetencie | 83 |
| 9.2.1 Kľúčové kompetencie | 83 |
| 9.2.2 Tímové kompetencie | 84 |
| 9.2.3 Funkčné kompetencie | 84 |
| 9.2.4 Vodcovské a manažerske kompetencie | 84 |
| 9.3 Tendencie vývoja kompetencií a kompetencie budúcnosti | 84 |
| 9.4 Sociálna zrelosť veliteľa čaty v súčasných podmienkach vojenského prostredia | 85 |
| 9.4.1 Sociálne kompetencie patriace do sociálnej zrelosti veliteľa čaty | 86 |
| 9.4.2 Projekt prieskumu – sociálnem zralosti veliteľa v OS SR | 89 |

| | |
|---|------------|
| 10. PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ – NÁSTROJ ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU STÁTNÍ ORGANIZACE | 98 |
| 10.1 Hodnocení pracovního výkonu | 98 |
| 10.2 Nejčastěji uplatňované metody hodnocení v organizacích | 99 |
| 10.3 Příklad z praxe – proces hodnocení v Policii České republiky | 102 |
| 10.3.1 Metodika hodnocení policistů | 102 |
| 10.3.2 Výzkumy k procesu hodnocení v Policii České republiky | 103 |
| 11. APLIKACE MATICE KWP PRO KLASIFIKACI A ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ V BEZPEČNOSTNÍCH SLOŽKÁCH | 107 |
| 11.1 Formování znalosti – významné součásti intelektuálního kapitálu bezpečnostních složek | 107 |
| 11.2 Ztráta tacitních znalostí v bezpečnostních složkách – skrytá rizika | 110 |
| 11.3 Aplikace matice KWP pro klasifikaci a řízení znalostních pracovníků v bezpečnostním managementu | 111 |
| ZÁVĚR | 115 |
| Resumé | 116 |
| Summary | 116 |
| Bibliografický záznam | 117 |

ÚVOD

Tato publikace je věnována tematicce systému řízení státních organizací. Publikace vznikla v rámci Integrovaného výzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Výzkumného záměru PAČR na léta 2011-2015.

Obecně můžeme systém chápat jako účelově definovanou množinu prvků a vazeb mezi nimi, jež jako celek projevuje určité vlastnosti. Systém řízení organizace je pak soubor nástrojů, metod, praktik a manažerských funkcí, které organizace používá k řízení svých činností. Systém řízení a provázanost jeho částí ovlivňují schopnost organizace plnit úkoly a rozhodují o její úspěšnosti. V ideálním případě jsou jednotlivé subsystémy systému řízení provázány natolik, že svým spolupůsobením vytvářejí synergický efekt.

Podstatnou částí systému je jeho struktura. Rozumí se tím skladba či způsob uspořádání prvků a vazeb. Struktura systému předurčuje chování jeho částí i celého systému.

Od chvíle, kdy se management formoval jako vědní obor, teoretici i praktici se snažili vytvořit funkční systémy řízení. Cílem této publikace je upozornit na vybrané problémy týkající se systému řízení tak, jak jsme je řešili v prvním roce výzkumu.

Publikace je organizována následujícím způsobem:

Kapitola **Systém řízení organizace** vysvětluje čtenáři co to je systém řízení organizace a jaký je jeho význam pro organizaci. V této kapitole jsou stručně shrnuty názory významných autorů na systém řízení. Kapitola se též věnuje pojmu synergie. Je to kapitola výchozí, a to jak pro vlastní Integrovaný výzkumný úkol č. 4/3, tak i pro tuto publikaci.

Kapitola **Organizace jako fenomén současné globalizující se společnosti** vysvětluje druhý významný pojem se kterým náš výzkumný tým pracuje – pojem organizace. V této kapitole se čtenář může seznámit s názory různých autorů na organizaci a její složky.

Kapitola **Kultúra organizácie – významný faktor manažmentu ľudských zdrojov** je věnována subsystému kultura. Tento významný subsystém je zde nejprve teoreticky vymezen a poté je konkretizován z hlediska ozbrojených sil. Kultura organizace, především její nevědomá část, ovlivňuje charakter systému řízení v organizaci.

Kapitola **Státní správa jako systémová součást veřejného sektoru** podává základní vymezení pojmu státní správa a vysvětluje vztah mezi státní správou a veřejným sektorem. Vzhledem k tomu, že náš výzkum i celá tato publikace jsou věnovány tematicce systému řízení státních organizací, jedná se o další z výchozích kapitol.

Kapitola **System řízení informační bezpečnosti** se zabývá specializovanou problematikou bezpečnosti systému řízení organizace. Toto téma považujeme vzhledem k informačního boomu jehož jsme svědky za velmi důležité.

Kapitola **Plánování ekonomických procesů** ve státních organizacích je věnována významné části systému řízení státní organizace – ekonomickým procesům. Kapitola vyzdvihuje rozdíly mezi ekonomickými procesy státních a soukromých organizací a diskutuje základní pravidla plánování ekonomických procesů ve státní sféře.

Kapitola **Modern Model for the Creation and Implementaion of the Organization's Strategy** je věnována specifickému subsystému systému řízení – strategii. Pojem strategie je zde definován z různých úhlů pohledu a je zde provedena rešerše literatury na dané téma.

Kapitola **Styl řízení** popisuje způsob, jakým manažeři řídí své podřízené. Součástí této podkapitoly jsou výsledky výzkumu, který byl věnován stylu řízení policistů a proběhl na PAČR v Praze.

Kapitola **Manažérske kompetencie a sociálna zrelosť veliteľov v podmienkach OS SR** diskutuje význam důležitých manažerských kompetencí a sociální zralosti pro výkon manažerské profese u velitelských složek. Součástí kapitoly je zajímavý výzkum na toto téma.

Kapitola **Proces hodnocení pracovníků** – nástroj zvyšování výkonu státní organizace sumarizuje metody obecně používané pro hodnocení pracovníků v organizacích a dále pak specifikuje metody vhodné pro hodnocení specifické skupiny pracovníků – policistů. Součástí kapitoly jsou výsledky výzkumu procesu hodnocení u Policie ČR.

Kapitola **Aplikace matice KWP pro klasifikaci a řízení znalostních pracovníků v bezpečnostních složkách** je teoretickým exkurzem do problematiky řízení znalostních pracovníků. Kapitola vysvětluje pojem znalostní pracovník, pojem znalost a význam znalostních pracovníků pro systém řízení organizace.

Na publikaci pracoval mezinárodní česko-slovensko-bulharský tým. Kapitoly publikace byly ponechány v jazyce, ve kterém byly napsány a nebyly překládány do češtiny. Proto v publikaci najdete články v češtině, slovenštině a angličtině.

Tato publikace prezentuje první výsledky teoretických i empirických prací, které náš výzkumný tým udělal v rámci prvního roku řešení Integrovaného výzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Výzkumného záměru PAČR na léta 2011-2015. Uvedené výsledky i celou publikaci je nezbytné chápat v kontextu toho, že jsme ve svých výzkumných pracech na samém začátku, a proto publikace nemůže poskytnout finální komplexní vyhodnocení zkoumaného problému.

1. SYSTÉM ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Systém řízení organizace je soubor nástrojů, metod, praktik a manažerských funkcí, které organizace používá k řízení svých činností. Systém řízení mají organizace jakéhokoliv charakteru, tedy ziskové i neziskové. Systém řízení a provázanost jeho částí ovlivňují schopnost organizace plnit úkoly a rozhodují o její úspěšnosti. V ideálním případě jsou jednotlivé subsystémy systému řízení provázány natolik, že svým spolupůsobením vytvářejí synergický efekt.

Obecně můžeme systém chápat jako účelově definovanou množinu prvků a vazeb mezi nimi, jež jako celek projevuje určité vlastnosti (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 33). Vodáček a Vodáčková dále píše (2009, s. 33): „Pod pojmem prvek se chápe část celku, kde se v rámci uvažovaného rozboru již nepředpokládá další hlubší dělení, resp. členění. Vazbou se rozumí propojení mezi dvěma prvky nebo jejich množinami (tzv. subsystémy). V managementu nás obvykle zajímají hmotně-energetické, komunikační, technologicko-organizační a mocenské vazby. Mohou působit jako vazby přímé, nepřímé, zpětné, popř. s dalšími upřesňujícími charakteristikami (regulační, zesilující, zeslabující apod.).“

Podstatnou částí systému je jeho struktura. Rozumí se tím skladba či způsob uspořádání prvků a vazeb. Od vlastního pojetí systému se odlišuje tím, že struktura nezahrnuje chování systému.“

Od chvíle, kdy se management formoval jako vědní obor, teoretici i praktici se snažili vytvořit funkční systémy řízení. Následující stránky uvádějí jako příklad některé z nich.

1.1 Systém řízení v literatuře

Henri Fayol (1841-1925) byl francouzský průmyslník, jehož systém řízení je považován za první, který byl vytvořen. Fayol rozdělil organizaci do šesti oblastí – technické, obchodní, finanční, bezpečnostní, účetní a administrativní, tedy manažerské. Administrativní oblast se skládá z pěti administrativních aktivit – plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontroly. Těchto pět aktivit představuje z dnešního hlediska pět základních manažerských funkcí. Celý systém řízení je potom propojen čtrnácti manažerskými principy. Jsou to dělba práce, pravomoci a odpovědnost, disciplína, jednota přikazování, jednota cílů, podřízení osobního zájmu zájmům většiny, spravedlivé ohodnocení, centralizace, linie pravomocí, pořádek, spravedlnost, stabilita personálního osazení.

Druhým významným autorem zabývajícím se systémem řízení byl německý sociolog Max Weber (1864-1920). Weber studoval systémy řízení armády, církve a státu. Ačkoliv tyto systémy řízení měly určitá specifika, Weber identifikoval to, co měly společného a tyto poznatky zobecnil tak, že jsou použitelné pro jakoukoliv organizaci. Weberův systém řízení je vysoce organizovaný; každý pracovník zná a přesně plní své povinnosti a naplňuje svá práva. Organizace pak funguje jako

2. ORGANIZACE JAKO FENOMÉN SOUČASNÉ GLOBALIZUJÍCÍ SE SPOLEČNOSTI

Současnou společnost významnou měrou ovlivňují organizace. Setkat se s nimi můžeme téměř na každém kroku. Doprovázejí a dohlížejí na nás od našeho početí až do naší smrti. Náš příchod na svět registrují lékaři, kteří se sdružují v lékařských sdruženích, narození zaregistrují organizace státní správy, které k naší osobě shromažďují údaje o našem životě až po naši smrt. V kontaktu s organizacemi jsme nepřetržitě celý den, rok, život. Vymezení pojmu organizace je důležité pro manažery, pro jedince, i pro ty, kteří organizace zkoumají a popisují. Pojem organizace hraje v našem lidském životě významnou roli. Již v době, kdy nás právníci nazývají nasciturus (ten, kdo se má narodit) již využíváme výhod a nevýhod všemocných organizací. Naši rodiče, aby zjistili, že právně existujeme, musí vyhledat lékaře v organizaci pod názvem „nemocnice“. Téměř čtvrtinu svého života se vzděláváme v organizaci pod jménem „školka-škola“. Nastupujeme do prvního pracovního místa a opět jsme v organizaci „XY“. Od narození jsme registrováni státní správou a samosprávou, které o nás shromažďují zákonem stanovené informace. Dokonce i naše smrt je zaregistrovaná a zanesena do databáze příslušné organizace. Je nezpochybnitelné, že nikdo nemůže říci, že se nikdy nesetkal s nějakou organizací. Organizace tedy hrají důležitou roli v životě člověka a jejich vliv vzrůstá s růstem globalizace světa.

2.1 Globalizace

Společnost dneška je založena na technologickém vývoji v globální společnosti. Přičemž pojem „**globalizace**“ pojmenovává skutečnost, že jsme svědky vzniku celosvětové úrovně nezadržitelného a postupného procesu zcela nové kvality. Jedná se o procesy, které směřují k rigidní celosvětové integraci a organizaci výroby (výrobních procesů, obchodu a tržních procesů), bankovních a finančních operací, technologií a informací spjatých s fenoménem světové nadvlády nadnárodních korporací, které stále více ovlivňují a determinují globální politické procesy mezi aktéry světové politiky, zvláště pak bezpečnostní krize a rizika, světovou migraci (ovlivněnou nejen populační explozí a prohlubující se nerovnováhou mezi Severem a Jihem), novou kvalitou průmyslu, organizovaného zločinu, řešení globální ekologické krize, akcelerující civilizační střety, úpadek dodržování lidských práv, kultury, morálky a náboženských systémů a dalších ne zcela subsidiárních problémů národních (státních), regionálních či místních systémů.¹

Samotný technologický vývoj překonává lokální charakter, dochází k pohybům materiálových, energetických, informačních a znalostních toků. Technický vývoj je podmíněn inovacemi v oblasti technologií. Současně však tyto **inovace vyžadují fungování organizací**, které by tyto inovace zajistily. Vznikají tak sociálně-

¹ ZOUBEK, V. *Postmoderní problémy recentní státovědy*. Praha: PA ČR v Praze, 2003, s. 7.

3. KULTÚRA ORGANIZÁCIE – VÝZNAMNÝ FAKTOR MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

V súčasnom období sa čoraz častejšie v súvislosti s otázkami manažmentu organizácií ako aj manažmentu ľudských zdrojov, ktorý je jeho súčasťou rozoberá a hodnotí oblasť kultúry organizácie. Kultúra organizácie existuje v každej organizácii bez výnimky či sa jedná o sféru výrobného alebo nevýrobného charakteru. Môže mať svoju pozitívnu ako aj negatívnu podobu. Často sa však možno stretnúť s takou situáciou, že si ani manažment, ba ani zamestnanci neuvedomujú svoju kultúru organizácie.

Základnou otázkou, ktorú si pri nazeraní na kultúru organizácie musíme položiť je, prečo by sme sa problematikou organizačnej kultúry mali zaoberať? Aký má vplyv na úspešnosť organizácie? Doterajšie skúsenosti potvrdzujú, že veľa slovenských manažérov vôbec nevie o čo ide. Napriek tomu, že rozdiely kultúrnej a nekultúrnej organizácie pociťuje každý zamestnanec, klient, výrobný partner, alebo zákazník.

Kultúra organizácie je často chápaná ako jeden z tých fenoménov, ktorý je zodpovedný za najrôznejšie neduhy v organizácii a príležitostne sa jej pripisujú aj kladné vlastnosti. Môže mať teda negatívnu ako aj pozitívnu podobu. Je preto potrebné skúmať tento pojem dokonalejšie, aby sme pochopili správanie sa organizácie teda jej manažmentu, ako aj zamestnancov a vysvetlili najmä problémy organizácie a činnosti. Stručne povedané, podrobné poznanie a povedomie o kultúre organizácie by malo zlepšiť našu schopnosť analyzovať správanie sa organizácie, aby ju mohli manažéri riadiť a viesť.

3.1 Čo je to vlastne kultúra organizácie?

Pretože oblasť kultúry organizácie je veľmi rozsiahla, naším cieľom je uviesť aspoň niektoré jej základné prvky a upozorniť na jej dôležitosť v procese manažovania organizácií.

Nasledujúce súvislosti o kultúre organizácie začneme jej definíciou a všeobecnou charakteristikou. Zo širokého spektra definícií rôznych autorov, ktorí sa venovali otázkam kultúry organizácie sme vybrali nasledujúcu definíciu.

„Podniková kultúra predstavuje sústavu hodnôt, noriem, presvedčení, postojov a úvah, ktoré neboli nikde výslovne sformulované, ale formujú spôsob správania a konania ľudí ako aj spôsoby vykonávania práce.“ (Armstrong, 2001)

V súvislosti s problematikou kultúry organizácie považujeme za nutné upozorniť na jeden vážny aspekt, a to na pojem „atmosféra v organizácii“, ktorý sa mnohokrát zamieňa s pojmom kultúra organizácie. Zatiaľ, čo sa kultúra organizácie vzťahuje k hĺbke štruktúry organizácie, ktorá je zakorenená v hodnotách, presvedčení a úvahách uznávaných zamestnancami, atmosféra v organizácii sa vzťahuje k tým aspektom vnútorného i vonkajšieho prostredia, ktoré zamestnanci organizácie vedome vnímajú, ktorú si uvedomujú.

4. STÁTNÍ SPRÁVA JAKO SYSTÉMOVÁ SOUČÁST VEŘEJNÉHO SEKTORU

Využijeme-li pojmu sektor jako části z celku, je irrelevantní pátrat po původu a vzniku veřejného sektoru, když evidentně existuje. Funkce, které nemůže plnit privátní sektor, má plnit veřejný sektor, i když v praxi se nevyklučuje funkční překryv. Veřejný sektor funguje tam, kde existuje pluralitní demokracie, čímž se neřeší to, zda pouze tam.

V pramenech od Streckové¹¹ nalzáme pojetí nikoliv jenom nebo dominantně tržní ekonomiky, nýbrž spíše smíšené ekonomiky. Zde se také užívá termínu **veřejná ekonomie** (vedle mikro a makro). To naznačuje existenci třetí složky v ekonomické teorii vedle **makroekonomie a mikroekonomie**.¹²

Stiglitz¹³ obdobně pojednává o **ekonomii veřejného sektoru**. Řízení veřejného sektoru nebo „ve“ veřejném sektoru vnímáme jako „**správní působení**“ – správu věcí veřejných. Část z veřejné správy je státní správa (možné v množinovém vyjádření: množina a podmnožina).

V některých sférách ekonomicko-sociálního prostoru nemůže trh svými nezávislými (multivlivovými, objektivizovanými) automatickými mechanismy vyřešit všechny problémy a proto je povolána autorita na úrovni státních vládních a veřejných institucí (neřeší se forma vlastnictví, které není totálně privátní a někdy ani totálně společenské – „celo-“ nebo místně). Regulace trhu je obdobou řízení – managementu formou správy. Řízení, správa i regulace jsou vlivy působení subjektu, spíše orgánu než organizace (řídící orgán / řízená organizace).

Odůvodnění existence „veřejného“ z milosti – „selháním tržních hodnot“ – je přijatelněji interpretováno „absencí vnitřních mechanismů trhu k harmonickému požadavku na efektivnost i spravedlnost“ (Kný, 2011). Pokud se stane postačujícím kritériem zásluhovost (na profitu) a ne sociální solidarita a potřebnost, nedojde k sociální soudržnosti.

Zúžíme-li problém na ekonomický, platí, čím větší přerozdělování prostřednictvím státu, nebo širěji – prostřednictvím veřejného sektoru, tím hůře dosažitelná je ekonomická efektivnost (jsou také opačné odborné názory, aplikaci viz dánský stát).

¹¹ STRECKOVÁ, Y. *Teorie veřejného sektoru*. Brno: MU 1997.

¹² Koncovka –ie představuje teoretické zaměření a –ika aplikaci.

¹³ STIGLITZ, J. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing 1997.

5. SYSTÉM ŘÍZENÍ INFORMAČNÍ BEZPEČNOSTI

Na informační bezpečnost se dá nahlížet z různých úhlů a obecně tento pojem zahrnuje celou řadu problémů a jejich řešení. Zabezpečení sítě, fyzických spojů a serveru, kódování datových přenosů, digitální podpis, dodržování firemních směrnic, autentizace, autorizace, autenticita, nepopiratelnost, antivirová a antisпамová ochrana, hodnocení a ochrana firemních aktiv, analýza rizik, zálohování, obnova po chybě a další. Cílem tohoto pojednání je seznámit čtenáře s metodikou ustanovení, zavádění a zajištění provozu, monitoringu a údržby systému řízení informační bezpečnosti (dále jen ISMS – Information Security Management System) v organizaci. ISMS lze zavést a používat v organizaci s deseti pracovníky, a stejně tak i ve velkém holdingu, který může čítat tisíce zaměstnanců. Zjednodušeně lze říci, že ISMS je jen jeden a to ten, který je popsán v normě ISO/IEC 27001. Interpretace a implementace jednotlivých doporučení se však může výrazně lišit podle rozsahu systému, počtu uživatelů, způsobu zpracování dat, jejich hodnoty a především podle reálných bezpečnostních rizik apod. Strategie ISMS nebývá v malých a středních firmách popsána tak detailně, jako je tomu zvykem ve velkých, zejména nadnárodních organizacích.

ISMS se netýká jen průmyslových podniků a privátních organizací, ISMS se týká všech organizací včetně veřejně právních institucí a orgánů státu. Toho důkazem je i existence mnoha národních vládních a resortních usnesení, doporučujících anebo vyžadujících implementaci ISMS v organizacích řízených a zřízených státem.

5.1 Pojem systému řízení informační bezpečnosti

Tato část se zabývá vybranými aspekty managementu a informační bezpečnosti. Informační bezpečnost je dnes již nezbytnou součástí každého informačního systému v každé organizaci. Jedná se o důležitou součást fungování podniku i státní organizace a stává se tak integrální součástí strategie každé organizace.

V dnešní době se žádná organizace nemůže obejít bez řízení bezpečnosti informací. Bezpečnost se stala nedílnou součástí každodenního řízení a vnitřní kultury organizace. Abychom byli schopni řízení bezpečnosti cíleně, účinně a účelně rozvíjet, je potřebné na tento prvek řízení pohlížet jako na systém řízení bezpečnosti informací.

ISMS (Information Security Management System) – část celkového systému řízení organizace, založená na přístupu (organizace) k rizikům činností, která je zaměřena na ustanovení, zavádění, provoz, monitorování, přezkoumání, údržbu a zlepšování bezpečnosti informací³⁰ [ISO_27001].

³⁰ Systém řízení v sobě zahrnuje organizační strukturu, politiky, plánovací činnosti, odpovědnosti, mechanismy, postupy, procesy a zdroje.

6. PLÁNOVÁNÍ EKONOMICKÝCH PROCESŮ VE STÁTNÍCH ORGANIZACÍCH

Příspěvek se věnuje specifickým státních organizací (viz definice níže) z hlediska managementu, zejména v oblasti plánování. Těžištěm řešeného problému, předmětem, jsou specifika plánování ekonomických procesů ve státních organizacích. Téma příspěvku se nachází v oblasti obecného managementu, příspěvek nezachází do odvětví, oborů apod., styčné body jsou s obecnou ekonomickou teorií a s teorií veřejných financí.

Pro potřeby tohoto příspěvku definujeme státní organizace jako všechny subjekty (státní i municipální) působící ve veřejném sektoru, který je charakterizován jako část národního hospodářství, zabezpečující produkci veřejných statků, financované z veřejných prostředků, která zahrnuje:³³

- odvětví společenských potřeb (veřejná správa, obrana, bezpečnost, justice),
- odvětví rozvoje člověka (školství, zdravotnictví),
- odvětví poznání a informací (věda a výzkum, média),
- odvětví technické infrastruktury (doprava, energetika),
- odvětví soukromých statků podporovaných z veřejných rozpočtů (bydlení),
- odvětví sociálních jistot (sociální péče, sociální zabezpečení),
- odvětví péče o životní prostředí.

Fungování státních organizací podléhá veřejné kontrole. Státní organizací je tedy myšlen jakýkoli veřejný subjekt mající shora uvedené znaky, bez ohledu na jeho právní formu (organizační složka, samosprávný subjekt, příspěvková organizace apod.).

6.1 Systém řízení

Systém řízení státní organizace má oproti řízení soukromých subjektů řadu odlišností. Přestože věda dospěla k závěru, že management je pouze jeden, společný všem podnikům, organizacím a institucím,³⁴ je zcela zřejmé, že státní instituce, organizace, úřady³⁵ (dále jen „veřejné subjekty“ nebo „státní organizace“) mají oproti soukromým podnikům odlišnosti v celé řadě oblastí, zejména v následujících:

³³ ČERVENKA, M. *Soustava veřejných rozpočtů*. Praha: Leges, 2009. s. 17.

³⁴ VEBER, J. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. s. 13.

³⁵ Definujeme pro potřeby tohoto příspěvku státní instituci jako jakýkoli subjekt veřejné moci zahrnující státní orgány, justiční orgány (představující celou soustavu soudů a státních zastupitelství), orgány územní samosprávy, státní fondy a další, ať už mají podobu úřadu, příspěvkové organizace, organizační složky nebo jinou. Podstatným rysem zde je skutečnost, že se podílejí v rozsahu své působnosti na výkonu veřejné moci (zákonodárné, soudní nebo výkonné). Extenzivním výkladem sem můžeme přiřadit i státní podniky, avšak s výhradou, že se na ně nebudou vztahovat všechna tvrzení obsažená v tomto příspěvku.

7. MODERN MODEL FOR THE CREATION AND IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATION'S STRATEGY

In the literature there are various definitions of the strategic management which reflect the theoretical and conceptual inclinations of their authors. The majority of the definitions are prescriptive (they set rules) and the rest are descriptive. During the period 60s-80s of 20th century, the defenders of the strategic planning (Ansoff, 1965, 1984) define the strategic management as a structured approach for the positioning of the organization and a guarantee for its success in the business medium. Others, (David, 1987) (Streiss, 1985) define the strategic management like a group of decisions and actions, resulting in formulation and implementation of practices and strategies designed for the achievement of the organization's objectives. This kind of approach for strategic planning, combined with Porter's positioning approach (Porter, 1985) is the dominating theoretic model in strategic management in 70s and 80s of 20th century.

The first step according to the model is formulation of a strategy, including definition of the mission and goals of the organization in the context of its environment. The second step is putting the strategy into practice. The last stage defines and evaluates the results of the strategy. This ultimate stage is also known as strategic control (Ansoff, 1984; Hussey, 1998; Preble, 1992). The processing approach to the strategic planning has its roots in the management processing approach (Koontz, 1961; Fayol, 1947). The planning approach to the strategy is a normative approach encompassing the belief that managers should first determine where they are willing to go and afterwards develop a structured plan for reaching the desired place (Eden & Ackermann, 1993; Robbins & Barnwell, 1994).

In the end of 20th century there is a transition in the strategic management from planning and positioning towards more flexible likelihood approach (Govindarajan, 1988; Marsden, 1998; Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995). The traditional approach assumed by the large organizations is questioned because it has limited success and does not take into account the cognitive, political and cultural processes which affect the manner in which the strategy is projected and formulated (Eden & Ackerman, 1998, Mintzberg, 1994). This approach accepts also that strategies could emerge also from happy events (Mintzberg, 1987). The corresponding viewpoint is known also as evolutionary approach, according to which the strategy develops like a model over time as a result of decisions flow (Robbins & Barnwell, 1994). The evolutionary development of the strategy is incremental – developed on the basis of the organization's values and experience (Whittington, 1993).

It is accepted (Johnson & Scholes, 2002), that the evolutionary change are more efficient and gain stronger support in the interested subjects than formal strategic planning. Many researchers (Hampden-Turner & Trampenaars, 1993; Mintzberg, 1990, 1998) have classified the proven approaches for strategic management.

8. STYL ŘÍZENÍ

Styl řízení je způsob činnosti manažera. Je to způsob, jakým manažer vytyčuje cíle, jakým rozhoduje a jakým řídí své podřízené. Nejúspěšnější manažeři dokážou styl řízení přizpůsobit konkrétní situaci, závažnosti rozhodnutí, které dělají, postoji svých podřízených. Styl práce konkrétního manažera je velmi těžké napodobit, protože vychází z osobnosti, zkušeností a mentálních vzorců daného člověka.

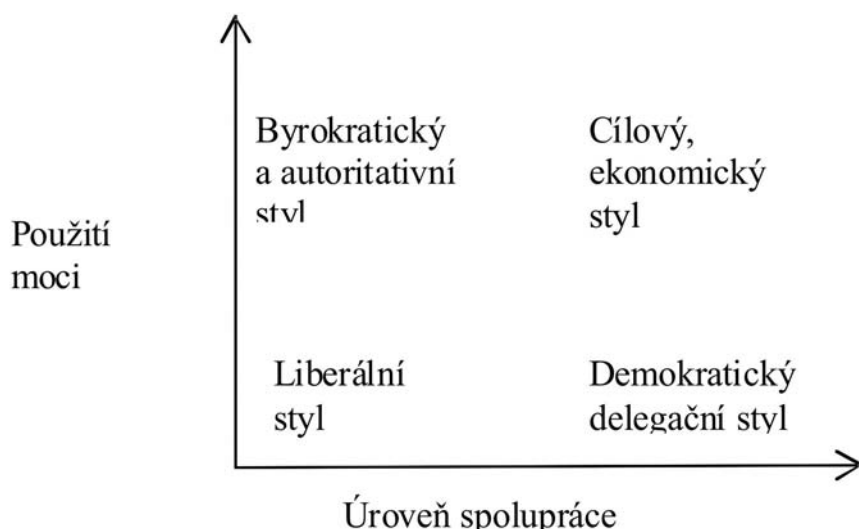
8.1 Klasifikace stylů řízení

Literatura nabízí velké množství různých názorů na styl řízení. Následující výčet proto není vyčerpávající, ale pouze ilustrační.

R. Likert byl první, kdo se problematikou stylu řízení zabýval. Dělí manažerské styly do čtyř skupin:

- **Styl autoritativní** – manažer direktivně určuje a kontroluje úkoly, nesnaží se o přátelské prostředí.
- **Styl benevolentní** – manažer motivuje pomocí cukru a biče a pokouší se vytvořit partnerské prostředí.
- **Styl konzultativní** – manažer motivuje především pozitivně, při rozhodování používá myšlenky a názory podřízených.
- **Styl participativní** – manažer nechává realizaci úkolů na podřízených a aktivně je zahrnuje do rozhodování (Veber, 2000).

Další členění dělí manažerské styly v závislosti na použití moci a úrovni spolupráce.



Obrázek 13 – Manažerské styly v závislosti na použití moci a úrovni spolupráce

- **Byrokratický styl** – strohý styl založen na směrnicích a řízení shora dolů, manažeři se opírají o svou formální autoritu.
- **Autoritativní styl** – založen na příkazech a jejich kontrole a formálním jednání s podřízenými.

9. MANAŽÉRSKE KOMPETENCIE A SOCIÁLNA ZRELOSŤ VELITEĽOV V PODMIENKACH OS SR

Koncom 90.-tych rokov sa organizácie v celom svete začali intenzívnejšie zaujímať a orientovať smerom k rozvíjaniu manažérskych kompetencií a rozvoju ľudských zdrojov. Rozvoj manažérskych kompetencií, potrebných pre vysoký výkon kľúčových manažérov a veliteľov predstavuje pre každú organizáciu výrazný krok smerom k vyšším výkonom. Manažérske kompetencie sú v súčasnej dobe vnímané ako nevyhnutná potreba pri rozvoji zručností, schopností a vlastností pre efektívnu prácu veliteľa s ľudskými zdrojmi na riadiacich funkciách vojenských útvarov v Ozbrojených silách Slovenskej republiky.

Vďaka orientovanému prístupu na manažérske kompetencie (sociálne kompetencie, odborné kompetencie a praktické kompetencie) dokážu organizácie, vojenské zložky napríklad prijať správnych ľudí na správne miesta; posúdiť svoju pripravenosť na dosahovanie strategických cieľov; starať sa o rozvoj ľudí v súlade so svojimi strategickými zámermi; vychovávať veliteľov pre nasledujúce zámery a plány a optimalizovať kariérny rozvoj profesionálnych vojakov.

Manažérske kompetencie môžeme teda charakterizovať ako schopnosti, zručnosti alebo spôsobilosti určitej podoby správania sa konkrétneho človeka v konkrétnej situácii. Keďže v OS SR je tendencia vystavovať profesionálnych vojakov psychickej a fyzickej záťaži, je potrebné tieto kompetencie neustále rozvíjať a zdokonaľovať ich.

Sociálne kompetencie patria do sociálnej zrelosti veliteľa čaty a v súčasných podmienkach vojenského prostredia je potrebné venovať najmä pozornosť možnostiam ďalšieho zdokonaľovania sociálnej zrelosti veliteľa predovšetkým pri zvládaní extrémnych situácií, ale to vypláva aj zo samotnej charakteristiky osobnostného profilu veliteľa čaty v Ozbrojených silách Slovenskej republiky.

9.1 Manažérske kompetencie nevyhnutne potrebné pre výkon funkcie veliteľa čaty – základné kompetencie manažéra

Základné kompetencie manažéra možno rozdeliť podľa Vebera, J. a kol.⁴⁶ do nasledujúcich troch dimenzií:

1. **Sociálna kompetencia** – sociálna zrelosť. Prejavujúca sa v osobnostných vlastnostiach (osobný potenciál, osobnosť veliteľa – manažéra, výchova).
2. **Odborná kompetencia** – odborná zdatnosť prejavujúca sa v odborných vedomostiach – výučba, štúdium.
3. **Praktická kompetencia** – praktická zručnosť prejavujúca sa v praktických zručnostiach a schopnostiach – dispozície, výcvik, tréning.

⁴⁶ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Manager Press. Praha 2004. ISBN 80-7261-029-5. s. 255-257.

10. PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ – NÁSTROJ ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU STÁTNÍ ORGANIZACE

V současné době, která je charakteristická neustálými změnami, globalizací trhu a stále vyššími požadavky zákazníků, musí organizace, která chce v konkurenčním prostředí obstát, průběžně hledat a po důkladných analýzách následně implementovat inovační projekty a nástroje, jež ve svém důsledku přispívají ke zvyšování výkonu organizace. Z tohoto pohledu se jako velmi účinné osvědčilo zavádění koncepce řízení výkonu pracovníků,⁵² která vytváří podmínky pracovníkům efektivněji pracovat a zároveň zvyšovat jejich výkonnost. Je založena na sdílení cílů a hodnot organizace všemi pracovníky organizace. Samotné řízení pracovního výkonu je stále více uplatňovaná a velmi efektivní koncepce personální práce, integrující hodnocení pracovního výkonu, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Výsledným cílem, kterého má být v rámci této strategické koncepce v procesu řízení lidských zdrojů v organizacích dosaženo, je aktivní a posilující účast zaměstnanců na řízení a vytváření dobrých pracovních vztahů v organizacích.

Nezastupitelnou roli v tomto procesu mají manažeři a jejich bezprostřední podřízení, kteří společně spolupracují na dosažení žádoucích výsledků. Pro získání zpětné vazby tohoto procesu je prováděno hodnocení pracovního výkonu, které se zpracovává pomocí vhodně zvolených metod hodnocení.

V příspěvku se často operuje s pojmem organizace. Z našeho pohledu se bude jednat o státní organizace a úřady. Patří sem, například podle abecedního seznamu, všechny instituce a úřady spadající pod Celní správu České republiky, finanční a katastrální úřady, policejní instituce až po vládu ČR a živnostenské úřady.

10.1 Hodnocení pracovního výkonu

Celý proces hodnocení pracovního výkonu je pojmán jako součást řízení pracovního výkonu, tedy jako součást usměrňování a optimalizace pracovního výkonu každého pracovníka v organizaci. Nutno na něj nahlížet jako na záměrnou nebo-li cílenou činnost, která usměrňuje zájmy zaměstnanců (motivuje je) a touto cestou umožňuje zaměstnavateli (zastoupený vrcholovým managementem organizace) dosahovat svých vytyčených cílů.

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků vychází a je spjato s vývojem psychologie práce. Vlastní historie pracovního hodnocení je poměrně nedávná. Její počátky lze nalézt ve výzkumné práci H. Taylora ze začátku dvacátého století. Tam byl i původ prakticky celé moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů jako takového. Formální a oddělené pracovní hodnocení se začalo používat na konci druhé světové války. V padesátých letech se v USA začala postupně rozpoznávat úloha pracovního hodnocení jako nástroje motivace a rozvoje. Tehdy se začal formovat model pracovního hodnocení jak ho známe nyní, vycházející ze

⁵² Koncepci řízení pracovního výkonu ve svých publikacích podrobně popisuje prof. J. Koubek.

11. APLIKACE MATICE KWP PRO KLASIFIKACI A ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ V BEZPEČNOSTNÍCH SLOŽKÁCH

V naší globalizované společnosti, která přináší výrazné změny ve všech oblastech života, má dynamika událostí, které ohrožují životy a zdraví lidí, jejich majetek nebo životní prostředí vzestupnou tendenci.⁵⁸ Obdobně dynamicky rostou i nároky, které společnost na bezpečnostní management⁵⁹ – jeho manažery i řadové pracovníky – klade. Všudypřítomný požadavek na snižování veřejných výdajů tyto nároky dále umocňuje. Pro zajištění plnění mimořádně náročných úkolů musí teorie i praxe bezpečnostního managementu rozvíjet a aplikovat nové postupy, které současný management přináší, včetně managementu znalostí a managementu znalostních pracovníků, neboť, jak vyplývá z pilotních výzkumů realizovaných na Katedře managementu a informatiky Policejní Akademie České republiky v Praze, na bezpečnostní manažery můžeme pohlížet jako na znalostní pracovníky, kteří zároveň znalostní pracovníky řídí. Cílem příspěvku je aplikace „matice KWP“⁶⁰ pro klasifikaci a řízení znalostních pracovníků v bezpečnostních složkách, resp. příslušníků ve výkonu služby u Policie České republiky (dále jen Policie ČR).

11.1. Formování znalosti – významné součásti intelektuálního kapitálu bezpečnostních složek

Zatímco základ řízení dat a informací je v informačních systémech a informačních a komunikačních technologiích, základem řízení znalostí je cílevědomá práce s nositeli a vlastníky znalostí – pracovníky organizace. Souhrn znalostí, které má organizace k dispozici a jejich efektivní praktické využití zvyšuje intelektuální kapitál každé organizace,⁶¹ který společně s jejími hmotnými zdroji podmiňuje její celkovou hodnotu. Pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace je proto nezbytné podporovat formování znalostí v organizaci. K tomu dochází, jak můžeme usuzovat z níže uvedených schémat (obrázky č. 16 a č. 17), vždy v procesu určité interakce.

⁵⁸ Ze statistických ročenek Policie ČR a Hasičského záchranného sboru vyplývá, že v roce 2010 celková kriminalita na území ČR činila 313 387 případů a vzniklá škoda byla vyčíslena na 24 103,863 mil. Kč. Policie ČR v roce 2010 šetřila 75 522 dopravních nehod (v roce 2009 74 815). Roční počet událostí se zásahy jednotek PO se za období 1997 – 2009 zvýšil téměř o 35 %. V roce 2010 zasahovaly jednotky požární ochrany u celkem 111 649 událostí. Uchráněné hodnoty při požárech byly jen v roce 2010 vyčísleny na 11 115 762 000 Kč (v roce 2009 zasahovaly u 105 514 událostí, uchráněné hodnoty při požárech činily 9 074 906 000 Kč).

⁵⁹ Obor, který je tvořen policejním, krizovým, vojenským (resp. armádním) managementem a příbuznými obory řízení bezpečnostních činností.

⁶⁰ Matice KWP vznikla na Vysoké škole ekonomické v Praze v rámci programu CEMS (Community of European Management Schools). Umožňuje klasifikaci znalostních pozic či profesí (Knowledge Worker Professions) a tím i znalostních pracovníků.

⁶¹ Odborná literatura rozlišuje tři typy intelektuálního kapitálu organizace: znalostní (lidský) kapitál, strukturální (organizační) kapitál a vztahový (zákaznický, relační, společenský) kapitál.

ZÁVĚR

Tato publikace vznikla v rámci Integrovaného výzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Výzkumného záměru PAČR na léta 2011-2015. Jejím úkolem bylo informovat o teoretických a empirických výsledcích zkoumání dané problematiky v prvním roce prací. Jednotlivé kapitoly jsou věnovány buď obecné problematice systému řízení, nebo konkrétním subsystémům a jejich řízení. Mezi obecné kapitoly patří především kapitola Systém řízení organizace, Organizace jako fenomén současné globalizující se společnosti a Státní správa jako systémová součást veřejného sektoru. Ostatní kapitoly řeší problematiku vybraných subsystémů řízení.

Ve vybraných kapitolách jsou prezentovány výstupy z dílčích výzkumů, které byly zaměřeny k získání žádoucích dat k řešeným problematikám.

Na výsledky zveřejněné v této publikaci plánujeme v roce 2012 navázat pilotním dotazníkovým šetřením v organizacích státního sektoru. Toto pilotní šetření bude zaměřeno na zvolené makro i mikro subsystémy a jejich systémy řízení, s cílem ověření našich představ o řízení subsystémů i fungování vazeb mezi nimi. Nadále budeme pokračovat na specializovaných částech vědecko-výzkumného úkolu a nové výstupy budou opět publikovány.

Resumé

Tato publikace je výstupem Integrovaného výzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Výzkumného záměru PAČR na léta 2011-2015. Tématem Integrovaného výzkumného úkolu č. 4/3 je Systém řízení státních organizací, jeho charakter a základní problémy. Úkolem publikace je informovat o teoretických a empirických výsledcích zkoumání dané problematiky v prvním roce prací. Publikace obsahuje kapitoly věnované jak filosofii samotného systému řízení, tak specializované kapitoly věnované vybraným subsystémům systému řízení.

Summary

This publication is the result of the first year of works on the Integrated Research Task Nb. 4, part of Research Task of the Police University of the Czech Republic in Prague for 2011-2015. The topic of the Integrated Research Task Nb. 4 is System of management of public organisations, its character and basic problems. The objective of the publication is to inform about theoretical and empirical results collected in the first year of works. Publication offers chapters dedicated to the philosophy of system of management and specialized chapters on chosen subsystems of the system of management.

Bibliografický záznam

- AMIN, A., COHENDET, P. *Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities*. Oxford: Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-925333-1.
- ANSOFF, H. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. *Implanting strategic management*. NJ: Prentice-Hall, 1984.
- ARGYRIS, C. *On organizational learning*. Oxford: Black well, 1999.
- ARGYRIS, C., Schon, D. A. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2001. 199 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C. *First, Break All the Rules*. London: Simon & Schuster UK, 2005. ISBN 1-4165-0266-1.
- BAMEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, roč. 17, 1991, č. 1. s. 99 – 120.
- BARNEY, J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARTOL, K. M., MARTIN, D. C. *Management*. McGraw-Hill. New York. 1991, 2003. In VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
- BORGATTI, S. P. Weber's Rational Bureaucracy [online]. 2010. Available at: <<http://www.analytictech.com/mb021/bureau.htm> 4.10.2010 19:04>.
- BOTKIN, J. W. *Smart business: how knowledge communities can revolutionise your company*. New York: Free Press, 1999. ISBN 0-684-85024-9.
- BOWER, J. *Managing the resource allocation process: A study of planning and investment*. Graduate school of business (papers). Boston: Harvard University, 1970.
- BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. s. 237. ISBN 80-7226-763-763-9.
- CABADA, L., KUBÁT, M. a kol. *Úvod do studia politické vědy*. Plzeň: Čeněk, 2007. 455 s. ISBN 978-80-7380-076-5.
- CAMPBELL-HUNT, C., BROCKLESBY, J., CHETTY, S., CORBETT, L., DAVENPORT, S., JONES, D., WALSH, P. *World famous in New Zealand: How New Zealand's leading firms became world-class competitors*. Auckland: Auckland University Press, 2001.
- COLLINS, H. M. *Tacit and explicit knowledge*. Chicago: University of Chicago Press, 2010. ISBN 978-0-226-11380-7.
- COLLINS, J. *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York: Random House, 2001.
- CORNING, P. A. *Nature's Magic. Synergy in Evolution and the Fate of Humankind*. Cambridge University Press, Cambridge 2003. In VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
- CUTAJAR, M. Max Weber Bureaucracy Theory [online]. 2010. Available at: <<http://www.suite101.com/content/max-weber-bureaucracy-theory-a267433>>.
- ČERVENKA, M.: *Soustava veřejných rozpočtů*. Praha: Leges, 2009.
- DAVID, F. *Concepts of strategic management*. NJ: Prentice-Hall, 1987.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-3348-7.

- DE GEUS, A. *The living company*. Cambridge MA: Harvard Business School Press, 1997.
- DI KAMP. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.
- DOUCEK, P., NEDOMOVÁ, L., NOVÁK, L., SVATÁ, V. *Řízení bezpečnosti informací*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-050-8.
- DUBEN, R. *Veřejný sektor I*. Praha: VŠE 2003. 356 s. ISBN 80-245-0588-6.
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-7400-003-4.
- EDEN, C., & ACKERMANN, F. Evaluating strategy: Its role within the context of strategic control. *Journal of the Operational Research Society*, roč. 44, 1993, č. 9. s. 853-865.
- EVANS, CH. *Managing for knowledge: HR's strategic role*. Amsterdam, Boston: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0-7506-5566-6.
- FAYOL, H. *General and industrial management*. London: Isaac Pitman, 1947.
- FLOOD, R. *Rethinking the fifth discipline: Learning within the unknowable*. London: Routledge, 1999.
- GATEWOOD, R. D., TAYLOR, R. R., Ferrell, O. C. *Management. Comprehension, Analysis, and Application*. Irwin. Chicago 1995. In VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
- FAYOL, H. General and industrial management [online]. 1949. [cit. 2010-10-04]. Available at: <http://www.hrmguide.co.uk/history/classical_organization_theory_modified.htm>.
- GHARAJEDAGHI, J. *System Thinking: Managing Chaos and Complexity. Platform for Designing Business Architecture*. Butterworth-Heinemann. Woburn MA., 1999. In VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
- GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.
- GOLDSTEIN, J. Emergence as a Construct. History and Issues. *Emergence*. č. 11, 1999. s. 49 – 72. 2003. In VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
- GOVINDARAJAN, V. A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, roč. 31, 1988, č. 3. s. 828-853.
- GRANT, R. M. *Contemporary strategic analysis* (3rd Ed.). Cornwall: MPG Books Ltd., 1998.
- GRANT, R. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. California Management Review (Spring), 1991. s. 119-135.
- GROBLER S. W. Organizational structure and Elliott Jaques's Stratified Systems Theory. The Essence of Levels of Work [online]. 2006. [cit. 2010-07-22]. Available at: <<http://www.google.com/search?hl=en&ei=705ITiuHDJSSjAew7MmlDg&q=Theory+of+stratified+systems&start=30&sa=N>>.
- GULICK, L. et al. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration. 1937.
- HAMEL, G., BREEN, B.: *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-188-1.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HAMERNÍKOVÁ, B., MAAYTOVÁ, A. *Veřejné finance*. Praha: ASPI, 2007.
- HAMPDEN-TUMER, C., TRAMPENAARS, F. *The seven cultures of capitalism*. London: Piatkus, 1993.
- HENDRYCH, D., a kol. *Právní slovník*. 2. rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-740-5.

- HUNTINGTON, S. P. *Střet civilizací. Boj kultur a proměna světového řádu*. Praha: Rybka Publishers, 2001. ISBN 80-86182-49-5.
- HUSSEY, D. *Strategic management: From theory to innovation*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.
- JEDINÁK, P. *Hodnocení pracovního výkonu*. Praha: PA ČR v Praze, 2009. ISBN 978-80-7251-314-7.
- JEDINÁK, P., KOVAŘÍK, Z. Hodnocení příslušníků v Policii České republiky – význam procesu hodnocení a jeho metodika, analýza dat výstupů z provedených výzkumů. *Bezpečnostní teorie a praxe*. Zvl. číslo. Praha, 2011. ISSN 1801-8211.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy*. Harlow: Pearson Education, 2002.
- JUNKOVÁ, D. *Možnosti uplatnění moderních přístupů k řízení znalostních pracovníků v oblasti bezpečnostního managementu*. In *Vývojové aspekty bezpečnostního managementu v prostředí rizik*. Brno: Tribun EU, 2010. s. 39 – 43. ISBN 978-80-7399-942-1.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. Čo rozumieme pod podnikovou kultúrou. *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. č. 11, 1998. s. 89.
- KATOLICKÝ, A. Knowledge Management [online]. [cit. 2010-07-23]. Dostupný z <http://www.volny.cz/akatolicky/KM_cek1.htm>.
- KAPLAN, R., NORTON, D. *The balanced scorecard: Translating strategy: into action*. Cambridge MA: Harvard Business School Press, 1996.
- KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2001. ISBN 80-85850-15-X.
- KNÝ, M., POŽÁR, J. *Aktuální pojetí a tendence bezpečnostního managementu a informační bezpečnosti*. Brno: Tribun EU, 2010. 128 s. ISBN 978-80-7399-067-1.
- KNÝ, M. a kol.: *Vývojové aspekty bezpečnostního managementu v prostředí rizik*. Brno: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-7399-942-1.
- KOONTZ, H. The management theory jungle. *Journal of the Academy of Management*. roč. 4, 1961, č. 3. s. 174-188.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LIEDTKA, J. M. Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, roč. 26, 1998, č. 2. s. 30-35.
- LINDBLOM, C. The science of muddling through, *Public Administration Review*, roč. 19, 1959, č. 2. s. 79-81.
- MARKIDES, C. A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, roč. 40, 1999. s. 55 – 63.
- MARSDEN, A. Strategic management – which way to competitive advantage? *Management Accounting*, roč. 76, 1998, č. 1. s. 32-37.
- MATOŠKOVÁ, J. *Formování tacitních znalostí manažerů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. (disertační práce).
- MIKULECKÝ, P. Kognitivní aspekty znalostního managementu. Hradec Králové: Fakulta informatiky a managementu [online]. [cit. 2010-08-16]. Univerzita Hradec Králové. Dostupné z <ftp://math.chtf.stuba.sk/pub/vlado/CogSci_AL_Smolence_VII/download/Mikulecky.pdf>.
- MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, roč. 24, 1978, č. 9, s. 934-948.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, roč. 65, 1978, č. 4, s. 66-75.
- MINTZBERG, H. *Strategy formulation: Schools of thought*. In Frederickson, J. W. (Ed.). *Perspectives on strategic management*. 1990. New York: Harper Business. s. 105 – 235.

- MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. Hertfordshire: Prentice Hall International, 1994.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B., VOYER, J. *The strategy process*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategic scjari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.
- MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 129 s. ABC. ISBN 978-80-7400-013-3.
- MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
- MLÁDKOVÁ, L.: Systems of Organizational Management. *Maneko*, roč. 2, 2010, č. 2. Institute of Management of Slovak University of Technology in Bratislava. SR. ISSN 1337-9488.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.
- MONCRIEFF, J. Is strategy making a difference? *Long Range Planning Review*, roč. 32, 1999, č. 2, s 273 – 276.
- NAHODIL, F. a kol. *Veřejné finance v České republice*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-162-5.
- National Institute of Standards and Technology (NIST). Malcolm Baldrige national quality award - 2002 criteria, Gaithersburg, MD: US Department of Commerce. 2002.
- NĚMEČEK, P. Baťa a moderní řízení [online]. 2001. [cit. 2010-10-08]. Available at: <<http://www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/nemecek.doc>>.
- NOVÁK L., POŽÁR, J. *Systém řízení informační bezpečnosti*. Praha: AFCEA, PA ČR, 10 s. ISBN 978-807251-356-7.
- OCHRANA F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press, 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X.
- PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-623-4.
- PORTER, M. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage; creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: Sprint vfra, 1999. 492 s. ISBN 80-88848-36-9.
- POŽÁR, J. *Systém řízení informační bezpečnosti*. In KNÝ, M., POŽÁR, J. Aktuální pojetí a tendence bezpečnostního managementu a informační bezpečnosti. Brno: Tribun EU, 2010. s 93 – 110. ISBN 978-807399-067-1.
- PREBLE, J. F. Towards a comprehensive framework of strategic control. *Journal of Management Studies*, roč. 29, 1992, č. 4. s. 391 – 409.
- QUINN, B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin: Homewood Ill, 1980.
- ROBBINS, S., BARNWELL, N. *Organization theory in Australia*. Sydney: Prentice Hall, 1995.
- ROBBINS, P. S., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- ROBBINS, S., MUKELJI, D. *Managing organizations: New challenges and perspectives*. Sydney: Prentice Hall, 1994.
- Rozvoj tacitních znalostí manažerů – jak vyhledat, rozvíjet a využívat skryté znalosti a zkušenosti manažerů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-7318-938-9.
- RUSSO M. V., FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*. roč. 40, 1997, č. 3, s. 534-559.
- ŘEHÁK, J., ŘEHÁKOVÁ, B. *Analýza kategorizovaných dat v sociologii*. Praha: Academia, 1986. ISBN 99-00-00143-X.
- SENGE, P. M. *The fifth discipline*. Sydney: Random House, 1990.

- SHARIG, S. Z. *Dynamic knowledge: flows and interactions Gross geografie of space, time and tacitness*. Emerald Group Publishing Limited, 2002. ISBN 9780861766895 (elektronický zdroj).
- SCHROEDER, R. G., BATES, K. A., JUNTILA, M. A. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*. roč. 23, 2002, s. 05-118.
- STIGLITZ, J. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- STRECKOVÁ, Y. *Teorie veřejného sektoru*. Brno: MU ESF, 1998. 181 s. ISBN 80-210-1737-6.
- STREISS, A. *Strategic management and organizational decision making*. MA: Lexington Books, 1985.
- ŠKVRNDA, F., FRIESSE, L., MIKLE-BARAT, P., SZILVÁS, J., BLÁHA, K.: *Vedení lidí II., Sociálně skupiny vo vojenskej organizácii*. Praha: Dom armády, 1991.
- TÓTH, E. TOP manažer a systémy řízení firem, *Moderní řízení*. č. 5, 2011. ISSN 0026-8720.
- TRUNEČEK, J. – MIROVSKÝ, M. – FŮŽIČKA, J. – SOTONA, M. – MLÁDKOVÁ, L. *Projekt synergie. Podnik tažený znalostmi v českém prostředí. Teoretické a metodologické aspekty systému řízení znalostní organizace a možnosti aplikace v České republice, rok 2002 – 2003*. Praha: Oeconomia, 2004.
- TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Professional Publishing, 2004. ISBN-80-86419-35-5.
- TRUNEČEK, J. *Filozofie podnikového řízení pro 21. století. Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice* [online]. 2007. [cit. 2010-10-09] Dostupné z <http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_3.pdf>.
- VAVREČKA, M., LEDNICKÝ, V. *Pojmový slovník managementu II*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2000. 311 s. ISBN 80-7042-578-4.
- VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VESELÝ, J. *Slovník základních systémových termínů řízení*. Praha: Středisko pro přípravu vedoucích pracovníků, 1999.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
- VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAIŠOVÁ, Š. *Úvod do mezinárodních vztahů*. Plzeň: Čeněk, 2005. 174 s. ISBN 80-86898-33-4.
- WEICK, K. *Managerial thought in the context of action*. In Srivastava (Ed.), *The executive mind*, San Francisco: Jossey Bass, 1983.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, roč. 5, 1984. s. 171 – 180.
- WHITTINGTON, R. *What is strategy and does it matter?* London: Rou Hedge, 1993.
- WILSON, P. *Managing of Knowledge*. Kent, C. T. Scitech, 2000. ISBN 0-948672-87-0. (elektronický zdroj).
- ZELENÝ, M. *Soustava řízení Baťa – základ pro evropský system podnikového řízení* [online]. 2010. [cit. 2010-07-22] Available at: <http://www.milanzeleny.com/documents/bata_management_system_cz/zlin.pdf>.
- ZOUBEK, V. *Postmoderní problémy recentní státovědy*. Praha: PA ČR v Praze, 2003. ISBN 80-86473-75-9.

Přednášky a články:

BELAN, E. *Manažérske prostredie a kompetencie manažérov*. Přednášky z předmětu Manažment. Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovském Mikuláši. 2010.

BELAN, E. *Sociálna zrelosť veliteľa potrebná na zvládanie extrémnych situácií*. Přednášky z předmětu Manažment. Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovském Mikuláši.

Ostatní:

ČSN EN ISO/IEC 17020 o posuzování shody – všeobecná kritéria pro činnost různých typů orgánů provádějících inspekci.

ČSN ISO/IEC 27001:2006 Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systémy managementu bezpečnosti informací – Požadavky, Česká technická norma ICS 35.040.

Elektronická síť Ministerstva vnitra ČR – IAŘ PČR.

ISO/IEC 27001:2005 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements, 2005.

S-Vševojsk-1-1. *Povinnosti funkcionárov zväzkov, útvarov a jednotiek armády Slovenskej republiky*. 80 s. Bratislava 2008.

ISO/IEC 27000 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Overview and vocabulary.

SPJ-11-1/Podd. Služobná pomôcka. Bratislava 2007. 84 s. Neutajované.

Zákon číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a předpisy související.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.

Ludmila Mládková, Petr Jedinák a kolektiv
Vybrané aspekty systému řízení státních organizací

Vydavatel: Radim Bačuvčík – VeRBuM
(Přehradní 292, 763 14 Zlín 12, Česká republika)

Odpovědný redaktor: Marek Adamík
Zlín, 2011

1. vydání. 124 stran. Náklad 200 ks.

Tisk: Kodiak Print, s.r.o., Zlín

www.verbum.name
www.verbum.webnode.cz

ISBN 978-80-87500-10-1