

# OBSAH

1	ÚVOD . . . . .	9
2	SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP KE ZDOKONALOVÁNÍ ORGANIZACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ . . . . .	11
2.1	Přístupy ke zdokonalování systému řízení . . . . .	11
2.2	Systémový pohled na hospodářskou organizaci . . . . .	12
2.3	Přístup k analýze a projektování systému řízení . . . . .	16
2.3.1	Zjištění podmínek pro analýzu a projektování . . . . .	17
2.3.2	Model systému . . . . .	17
2.3.3	Úroveň podrobnosti popisu systému . . . . .	18
2.3.4	Struktura modelu systému . . . . .	19
2.3.5	Zpřesňování modelu . . . . .	20
2.3.6	Zaměření analýzy . . . . .	20
2.3.7	Přístup k analýze systému . . . . .	21
2.3.8	Nástroje analýzy . . . . .	21
2.3.9	Využití nástrojů při analýze systému . . . . .	22
2.3.10	Projektování systému podle výsledků analýzy . . . . .	23
3	ZÁKLADNÍ FUNKCE DIAGNÓZY SYSTÉMU ŘÍZENÍ . . . . .	25
3.1	Postavení diagnózy v procesu zdokonalování systému řízení . . . . .	25
3.1.1	Rozpoznání situace . . . . .	26
3.1.2	Model situací . . . . .	28
3.1.3	Vyhodnocení situace . . . . .	28
3.2	Zkoumání vlastností systému řízení a struktury organizace . . . . .	30
3.2.1	Modely systému řízení k hodnocení jeho vlastností . . . . .	30
3.2.2	Modely procesní struktury k diagnózám . . . . .	32
3.2.3	Modely institucionální struktury k diagnózám . . . . .	34
3.2.4	Vlastnosti organizační struktury systému řízení . . . . .	34
3.2.4.1	Faktory a charakteristiky struktury systému řízení . . . . .	34
3.2.4.2	Druhy faktorů organizační struktury . . . . .	35
3.2.4.3	Druhy charakteristik organizační struktury . . . . .	39
3.3	Obsah a členění diagnózy . . . . .	40
4	PŘEDPOKLADY PRO DIAGNÓZU SYSTÉMU ŘÍZENÍ . . . . .	45

4.1	Příprava diagnózy systému řízení organizace . . . . .	45
4.2	Základní identifikační charakteristiky zkoumané organizace . . . . .	50
5	<b>ZJIŠŤOVÁNÍ A HODNOCENÍ VYBRANÝCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH VLASTNOSTI SYSTÉMU ŘÍZENÍ . . . . .</b>	<b>53</b>
5.1	Faktory účelu konstituování organizace . . . . .	53
5.2	Faktory cílů organizace . . . . .	54
5.3	Faktory úspěšnosti organizace v rámci vyššího organizačního celku . . . . .	56
5.4	Faktory úspěšnosti vnitřních útvarů organizace (instituce) . . . . .	58
6	<b>ZJIŠŤOVÁNÍ VYBRANÝCH CHARAKTERISTIK VLASTNOSTÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ . . . . .</b>	<b>72</b>
6.1	Souhrnné charakteristiky organizovanosti instituce . . . . .	72
6.2	Charakteristiky složitosti a náročnosti vykonávání činností v organizaci . . . . .	74
6.3	Charakteristiky rozložení rozhodování v organizaci . . . . .	86
6.4	Charakteristiky formalizace činností v systému řízení . . . . .	101
6.5	Charakteristiky hierarchie řízení a rozptětí řízení . . . . .	105
6.6	Charakteristiky dělby práce v organizaci . . . . .	111
7	<b>HODNOCENÍ DIAGNÓZY A ŠPECIFIKACE PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ . . . . .</b>	<b>115</b>
7.1	Problémy hodnocení diagnostických šetření a jejich popisů . . . . .	115
7.2	Hodnocení účelu, pro který byla organizace zřízena . . . . .	116
7.2.1	Odechytky skutečného předmětu činnosti od předmětu určeného zřizovací listinou . . . . .	117
7.2.2	Způsob určování, usměrňování a kontrolování plnění účelu nadřízenými orgány . . . . .	117
7.2.3	Ovlivňování plnění účelu pomocí ostatních vlivů . . . . .	118
7.2.4	Závěry z diagnózy účelů . . . . .	119
7.3	Hodnocení cílů organizace . . . . .	120
7.4	Hodnocení úspěšnosti organizace jako celku . . . . .	121
7.5	Hodnocení úspěšnosti útvarů organizace . . . . .	124
7.6	Hodnocení procesů probíhajících v systému řízení . . . . .	125
7.7	Hodnocení dělby činností do útvarů a hodnocení rozptětí řízení . . . . .	132
7.8	Hodnocení personálních stavů . . . . .	134
7.9	Celkové hodnocení diagnózy a jeho problematika . . . . .	134
8	<b>DALŠÍ SMĚRY V DIAGNÓZÁCH, ANALÝZÁCH A PROJEKTOVÁNÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ . . . . .</b>	<b>138</b>
8.1	Změny v přístupu k organizování řízení našich podniků a ostatních institucí . . . . .	138
8.2	Poradenský systém k organizování řízení . . . . .	142
	<b>ZÁVĚR . . . . .</b>	<b>145</b>
	<b>LITERATURA . . . . .</b>	<b>148</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ . . . . .</b>	<b>151</b>
	<b>REJSTRÁK . . . . .</b>	<b>153</b>
	<b>PŘÍLOHA</b>	