

OBSAH

Úvod	11
1. MANAŽER A ŘÍZENÍ	12
1.1 Řízení	12
1.2 Manažerů	12
1.3 Manažerské role	12
1.4 Komponenty managementu	13
1.5 Úrovň managementu	13
1.6 Organizace	14
1.6.1 Vnitřní podmínky organizace	14
1.6.2 Vnější podmínky organizace	15
1.7 Management jako věda a umění	15
1.7.1 Management jako umění	15
1.7.2 Management jako věda	15
1.8 Funkce paradigmatu v managementu	16
2. VÝVOJ TEORIE ŘÍZENÍ	18
2.1 Škola klasického managementu	18
2.2 Škola mezilidských vztahů (psychologicko-sociální směry řízení)	21
2.3 Škola funkčně procesních přístupů	22
2.4 Škola systémových přístupů	22
2.5 Škola kvantitativních přístupů	23
2.6 Škola empirických (pragmatických) přístupů v řízení	23
3. GLOBALIZACE A JEJÍ VLIV NA SOUČASNÝ VÝVOJ ORGANIZACÍ	25
3.1 Globalizace a potřeba nových přístupů v managementu – „Funky business“	25
3.2 Některé ze zásad Funky businessu	25
3.3 Typy globálních organizací	27
3.3.1 Fáze přechodu organizace v organizaci globální	27
4. UČÍCÍ SE ORGANIZACE A MANAGEMENT ZNALOSTÍ	28
4.1 Rozvoj schopností, proces učení	29
4.2 Role manažera při vzdělávání zaměstnanců	30
4.3 Outdoorový training	30
4.3.1 Typy outdoorového programu z hlediska cílů	31
4.3.2 Typy programů z hlediska organizačně-jevové stránky	32
5. TVŮRČÍ PŘÍSTUPY V ŘÍZENÍ	34
5.1 Fáze tvůrčího procesu	34
5.2 Vybrané metody tvůrčího myšlení	35
6. TIME MANAGEMENT	38
6.1 Vývoj time managementu od první generace time managementu ke čtvrté generaci time managementu	38
6.1.1 Pravidla řízení času z pohledu Time managementu třetí generace	38
6.1.2 Pravidla řízení času z pohledu Time managementu čtvrté generace	39
6.1.2.1 Spiritualita na pracovišti	39
7. SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP V ŘÍZENÍ	41
7.1 Hlavní znaky systému	41
7.2 Základní znaky systémového přístupu	42
7.2.1 Přehled obecného postupu aplikace systémového přístupu	42
7.3 Organizace jako systém	42
7.3.1 Spojení organizace s okolím	42
8. ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURA	44
8.1 Architektura organizačních systémů	44
8.1.1 Součástí architektury organizačních systémů	44

8.1.2 Filozofie organizační architektury	44
8.2 Základní znaky organizační architektury (struktury).....	44
8.3 Hierarchické (mechanické) organizační struktury	45
8.3.1 Liniová (lineární) organizační struktura	46
8.3.2 Liniově štábní organizační struktura	46
8.3.3 Funkční (funkcionální) organizační struktura	47
8.3.4 Divizionální organizační struktury.....	48
8.3.5 Hybridní organizační struktury	48
8.4 Bezhierarchické (organické) organizační struktury	49
8.4.1 Maticové organizační struktury	49
8.4.2 Strategické podnikatelské jednotky	50
8.4.3 Améby.....	51
8.4.4 Štíhlé organizační struktury	52
8.4.5 Procesní organizační struktury.....	52
8.5 Životní cyklus organizací.....	53
9. PROCESNÍ MANAGEMENT	54
9.1 Operační management.....	54
9.1.1 Filozofie operačního (funkčního) přístupu	54
9.2 Filozofie procesního přístupu	54
9.3 Přístupy vedoucí k realizaci procesního managementu	54
9.4 Zásady procesního managementu	55
9.5 Principy procesního managementu	56
9.6 Hlavní zásady praktického zavádění procesního managementu.....	56
10. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	60
10.1 Role personalistiky.....	60
10.2 Základní způsoby ovlivňování pracovníků	60
10.3 Systémový přístup k řízení lidských zdrojů.....	61
10.4 Fáze koncepce řízení lidských zdrojů	61
10.4.1 Charakteristika jednotlivých fází řízení lidských zdrojů	61
10.4.1.1 První fáze - Stanovení obecně platných cílů personalistiky, vývoje a vlivů.....	61
10.4.1.2 Druhá fáze - Příprava a výběr	62
10.4.1.3 Třetí fáze - Rozvoj a hodnocení.....	63
10.4.1.4 Čtvrtá fáze - Odměňování a zabezpečování.....	64
11. STRATEGICKÝ MANAGEMENT	66
11.1 Přístupy ke strategickému řízení	66
11.2 Principy strategického myšlení.....	66
11.3 Vývoj strategických přístupů	67
11.3.1 Integrovaný model procesu strategického řízení	68
11.4 Strategické analýzy	69
11.4.1 Strategické analýzy vnějšího prostředí podniku	69
11.4.2 Strategické analýzy vnitřního prostředí podniku	70
11.4.3 Finanční analýza	73
11.4.3.1 Finanční stabilita	73
11.4.3.2 Platební schopnost.....	74
11.4.3.3 Analýza výnosnosti (rentability).....	75
11.5 Marketingový management.....	75
11.6 Podstatné základní rysy strategie českého zdravotnictví.....	77
12. VEDENÍ.....	78
12.1 Hlavní myšlenkové směry týkající se vůdcovství.....	78
12.1.1 Teorie skvělé osobnosti („teorie rysů“)	78
12.1.2 Behavioristická teorie („teorie chování“)	78
12.1.2.1 Manažerská mřížka	78

12.1.2.2 Likertova klasifikace.....	79
12.1.3 Kontingenční teorie (situacionalizační, situační).....	79
12.1.3.1 Fiedlerův model.....	79
12.1.4 Transakční teorie.....	80
12.1.5 Transformační vedení.....	80
12.2 Vývoj manažera.....	81
12.3 Manažerské motivování.....	81
12.3.1 Vybrané teorie motivace.....	82
12.3.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	82
12.3.1.2 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	83
12.3.1.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb (ERG).....	84
12.3.1.4 Mc Clellandova teorie motivačních potřeb manažerů.....	84
12.3.1.5 Teorie X a Y Douglase Mc Gregora.....	84
12.3.1.6 Teorie očekávání (expektační model) V. H. Rooma.....	84
12.3.1.7 Adamsova teorie spravedlnosti.....	84
12.3.1.8 Stimulační teorie.....	84
12.3.2 Další faktory motivačního procesu na pracovišti.....	84
13. PODNIKOVÁ KULTURA.....	86
13.1 Prvky organizační kultury.....	86
13.2 Přístupy k vymezení úrovní organizační kultury.....	86
13.3 Typologie podnikové kultury.....	87
13.3.1 Podniková kultura u mezinárodních firem.....	87
13.4 Kulturní systém.....	87
13.5 Audit podnikové kultury.....	88
13.6 Základy fundraisingu.....	88
13.6.1 Metody fundraisingu.....	88
13.6.2 Pyramida fundraisingu.....	89
13.6.3 Formulace poslání pro dáorce.....	90
13.6.4 Základní pravidla úspěšného fundraisingu.....	91
14. KOMUNIKACE V MANAŽERSKÉ PRAXI.....	92
14.1 Soubor sociálních dovedností.....	92
14.2 Komunikační dovednosti manažera.....	92
14.3 Zásady úspěšné komunikace.....	93
14.3.1 Zásady úspěšného vedení porady.....	93
14.3.1.1 Stanovení speciálních rolí při vedení porady.....	93
14.4 Úloha manažera při zvládání konfliktů v organizaci.....	94
15. ROZHODOVÁNÍ.....	96
15.1 Teorie rozhodování.....	96
15.2 Typy problémů a rozhodování.....	96
15.3 Algoritmus řešení manažerského problému.....	97
15.4 Kreativní metody k nalezení příčiny problému.....	98
15.4.1 Graf příčin a následků (graf rybí páteře; Ishikawův diagram).....	98
15.4.2 Proč/proto analýza.....	99
15.4.3 Diagram příbuzenských vztahů „afinity chart“.....	99
15.4.4 Šestislovný graf.....	99
15.4.5 Paretův diagram.....	99
15.5 Kreativní metody pro nalezení alternativ řešení.....	99
15.6 Metody pro hodnocení alternativ.....	100
15.6.1 Pravděpodobnostní strom.....	100
15.6.2 Rozhodovací strom.....	101
15.6.3 Vícekriteriální analýza.....	101
15.6.4 Rozhodování za nejistoty.....	104

16. ZDRAVOTNICKÉ SYSTÉMY V MEZINÁRODNÍM SROVNÁNÍ	106
16.1 Typologie zdravotnických systémů	106
16.1.1 Evropský pojišťovací systém	107
16.1.2 Model Národní zdravotní služby (NZS)	108
16.1.3 Tržní (liberální) model	108
16.1.4 Centralistický socialistický model	109
16.1.5 Model zdravotnického systému rozvojových zemí.....	109
16.2 Ukazatelé zdravotnického systému.....	109
16.2.1 Dostupnost péče	109
16.2.2 Kvalita	110
16.2.3 Ekonomická nákladnost	110
16.2.4 Rovnost (ekvita).....	110
16.2.5 Sociální akceptabilita	110
16.3 Působení státu a vládní regulace	111
16.4 Princip sociální solidarity.....	111
17. KVALITA ZDRAVOTNÍ PÉČE.....	113
17.1 Definice kvality.....	113
17.2 Základní podmínky kvality	113
17.3 Předmět kvality	113
17.4 Dimenze kvality	113
17.5 Program kontinuálního zvyšování kvality	114
17.5.1 Zdroje vyhodnocující kvalitu zdravotní péče.....	114
17.6 Indikátory kvality a jejich vlastnosti.....	115
17.6.1 Příklady indikátorů kvality zdravotní péče v praxi.....	115
17.7 Management rizik – Hlášení mimořádných událostí	116
17.7.1 Dělení mimořádných událostí	117
17.7.2 Postup činností při mimořádné události.....	117
18. AUDITY VE ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI.....	119
18.1 Typy auditů	119
18.1.1 Rozdělení dle auditora	119
18.1.2 Rozdělení dle oblasti (předmětu) auditu	119
18.2 Ošetrovatelský audit.....	120
18.2.1 Účel ošetrovatelského auditu	120
18.2.2 Desatero provedení auditu	120
18.2.3 Příklad kritérií k auditu ošetrovatelské a zdravotnické dokumentace.....	121
19. AKREDITACE ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ	123
19.1 Definice akreditace	123
19.2 Historie akreditace ve světě	123
19.3 Akreditační standardy Spojené akreditační komise (SAK) České republiky	124
19.4 Akreditační řízení.....	124
19.5 Typy zakončení akreditace.....	125
19.6 Výhody akreditace	126
19.7 Přínosy akreditace zdravotnického zařízení pro ošetrovatelství.....	126
19.8 Praktické kroky k realizaci akreditace	126
20. EKONOMICKÁ PROBLEMATIKA MODERNÍHO ZDRAVOTNICTVÍ.....	128
20.1. Problematika růstu nákladů.....	128
20.2 Ekonomické ukazatele zdravotnického zařízení	130
20.2.1 Náklady	130
20.2.2 Výnosy (tržby)	131
20.2.3. Hospodářský výsledek (HV).....	131
20.2.4 Řešení ztrátového hospodářského výsledku	132
20.2.5 Financování zdravotní péče pojišťovny v České republice	132

20.2.6 Analýza bodu zvratu	132
20.3 Způsob měření efektivity a produktivity nemocnice	133
Literatura	135
Seznam schémat, tabulek a grafů	137

jednak i v rámci ekonomických a managementových témat se objevují nové teorie, názory a zkušenosti, které posunují dozravadl: teze a dí.

Technické možnosti rozvoje dopravy na velké vzdálenosti, rozvoj komunikační techniky umožňující přenos i velkých datových souborů v podstatě v reálném čase vytvořily předpoklady pro změny v daleko větší míře, než jaká se tomu bylo v minulosti. Současný management je označován jako „management know“.

Motorem změn se stává inovace, investice do perspektivních oblastí, jimiž se stále ve větším rozsahu stávají služby, přičemž však nejde jen o změny, ale o prosazování skutečně informační společnosti se prioritním úkolem tak na vzdělání, které již ztratilo charakter školní přípravy a získává podobu celoživotního vzdělávání a permanentního „rekvalifikování“ každého pracovníka v souladu s novými poznatky i procesy tzv. „restrukturalizace“ organizací (firem a institucí) s ohledem na potřeby zákazníků, klientů a společnosti. Dnešním majetkem v tuhé podobě již nejsou nemovitosti, ale nápady, znalosti, know-how.

Pojem managementu byl v minulosti spojován především s podnikatelskými subjekty, v současnosti z důvodů rostoucích nákladů na řízení se rozšiřuje pojem managementu i do neziskové sféry. I když nelze upřít určitým sféram či oborům jistou zvláštnost či prioritu, lze bez nadsázky konstatovat, že převládá více společných rysů než rozdílů. Specialisté na řízení v neziskové sféře tak přiměřeně aplikují celou řadu principů, postupů, zkušeností z podnikatelských organizací.

Skripta vycházejí ze základních sférů teoretické teorie a praxe managementu, které jsou dále obohaceny o prvky svého okruhu znalostí z teorie managementu, jejichž využitelnost jako studijního materiálu je možné sledovat v jejich prezentaci pro odbornou veřejnost. Na výše definovaný okruh z obsahu skript navazuje několik vybraných kapitol z oblasti zdravotnického managementu, které společně vytvoří jasnou korepandant manažerských znalostí určených pro okruh studentů vyšších a vysokých škol se zdravotnickým zaměřením.

Skripta si dále kladou následující cíl – vzbudit zájem o další studium této vysoce aktuální a perspektivní disciplíny v dalších letech, a vytvořit tak základní pilíř pro uplatnění a další kvalifikační růst absolventů v praxi.