

## VPL149 Základy teorie organizace a řízení

garant kurzu: Prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.  
další učitelé: Mgr. Iveta Zelenková, Ph.D.

### Identifikace kurzu:

Bakalářské studium VPLZ

Povinně volitelný kurz pro obor VPLZ

1 hodina přednášky a 1 hodina semináře týdně

### Průběžné úkoly:

Testy: dva průběžné testy, vždy při uzavření bloku témat (z každého testu je možno získat celkem 15 bodů, pro splnění každého je třeba získat minimálně 10 bodů, výsledky budou započteny do celkového hodnocení předmětu)

Seminární úkoly: organizační analýza (průběžně, ve více částech)

Zakončení kurzu: zkouška, předtím splnění průběžných úkolů – testy a seminární úkoly: organizační analýza.

Testy a domácí úkoly jsou průběžnými úkoly, jejichž nesplnění znemožňuje pokračovat v studiu předmětu.

### Cíl kurzu:

Cílem kurzu je vybavit studenty základními znalostmi o různých typech organizačního prostředí, s nimiž se cílové skupiny mohou setkat ve státním, veřejném i soukromém sektoru. Naučit členy cílové skupiny základní zákonitosti vztahu mezi organizačním uspořádáním a způsobem řízení. Představit nevýhody a výhody jednotlivých typů organizačních uspořádání v oblasti soukromého podnikání, veřejné politiky a sociálních služeb. (Např. Tradiční byrokratická správa versus New Public management apod.)

### Program:

#### **Blok I. - Organizace**

**Přednáška 1 (18.9.) – téma 1 a 2**

**Přednáška 2 (25.9.) – téma 2 a 3**

#### **1. Organizace: pojem, systém organizace, obecné přístupy k řízení organizací**

Pojem organizace, její vnitřní prostředí: organizační systém a subsystémy organizace, vnější vazby organizace. Psychologická smlouva v organizaci.

Přístupy k řízení organizace: představy o člověku v organizaci a jeho motivaci (ekonomický člověk, sociální člověk, sebe-realizující člověk, komplexní člověk).

**Literatura: Schein, 1969: 13 - 29, 61-92**

Armstrong, 2007: 201-208

## **2. Teorie byrokracie.**

Podstata byrokracie a její rysy.

Kritika byrokracie. Analýza byrokratických dysfunkcí. Teorie omezené racionality.

Zablokovaná společnost aj.

**Literatura: Keller, 1996: 19-36, 71-114**

Handy 1993: 29-51

## **3. Různá pojetí organizací a řízení, jejich vývoj v teorii řízení**

Základy teorie řízení (vědecké řízení-Taylor, v praxi- Ford, správní řízení-Fayol, Weber a byrokracie), navazující novější klasikové, zejména Knootz a O'Donnel.

Škola human relations-Mayo, Homans. Psychologické a behaviorální přístupy- Herzberg,

Likert, Argyris, McGregor. Teorie omezené racionality – Simon, Crozier.

**Literatura: Keller, 1996: 31-70**

Havelka, 1991: 18-67

## **30. 9. – odevzdání části organizační analýzy body A, B**

### **Seminář 1 (2.10.) k úkolu - analýze organizace**

**Přednáška 3 (9.10.): téma 4 a 5**

**Přednáška 4 (16. 10.) téma 5 a 6**

**4. Klasifikace pojetí organizací a přístupu k nim:** organizace jako stroje a mechanistické pojetí, organizace jako organismy a otevřené systémy, organizace jako mozky a sebe-učení, organizace jako kultury a integrace cíli

Teoretická východiska a jejich důsledky pro zásady řízení organizací.

Literatura: **Morgan, 1997: 15 - 118**

## **5. Organizační struktury**

Důvody strukturace a faktory ovlivňující organizační struktury.

Role v organizaci a vztahy mezi nimi.

Typy organizační struktury. Vztah struktury a kultury organizace.

Delegace moci. Centralizace a decentralizace. „Ploché“ struktury

Přednosti a slabá místa různých organizačních uspořádání.

**Literatura: Donelly, Gibson, Ivanchevich, 2000: 255-281**

Handy, 1993: 253-290

(Newman, 1974: 30-65)

## **6. Organizační kultura**

Pojem OK, její prvky, význam OK.

Typologie organizačních kultur (Schein, Deal a Kennedy, Handy, Hofstede aj.).

Faktory ovlivňující kulturu organizace, implikace pro organizační design.

Dynamika OK, strategie ovlivňování změny OK.

Vliv OK v organizaci a vliv na dosahování cílů organizace.

Literatura: **Lukášová, 2010: 15-32, 65-82, 98-116**  
Handy, 1993: 180-216  
(Nový, 1993: 12 – 70)

## **21. 10. - odevzdání části organizační analýzy body C, D, E**

### **Seminář 2 (23.10.) k úkolu - analýze organizace**

#### **Test znalostí 1 (30.10.)**

#### **Blok II. - Řízení v organizaci**

#### **Přednáška 5 (6.11.) – téma 7 a 8**

#### **7. Úvod do managementu: Funkce a role manažera. Vůdcovství a autorita v organizaci. Etika v práci manažera.**

Management. Funkce a procesy managementu, manažerský pracovní cyklus (versus politický cyklus řízení): plánování, organizování, vedení a kontrola. Soubor rolí manažera („role set“). Interpersonální funkce, informační a komunikační funkce, rozhodovací funkce. Změna a interní konflikt souboru rolí. Principy efektivního zvládnutí funkcí manažera. Role set efektivního a úspěšného řídicího pracovníka. Manažerské schopnosti a dovednosti. Systémy managementu. Řízení v různých měnících se organizacích. Manažer a vůdce: vůdcovství a autorita. Vliv stylu řízení na výsledky organizace. Etika v práci manažera.

**Literatura: Robbins, Coulter, 2004: 20-41, 132-147, 416-445**  
Garriga, Melé, 2004: 51-71

#### **8. Plánování v organizaci a kapacita organizace dosahovat cíle**

Plánování v organizaci. Vize, mise, ustavení cílů, formování strategií. Struktura cílů: strategické, taktické a operační cíle. Cíle a úkoly. Úkoly a role v organizaci. Hierarchie a souvislosti cílů organizace: souvislosti mezi cíli, strukturami, kulturou organizace a způsobem řízení. Konflikty cílů a jejich zdroje.

Kapacity organizace dosahovat cíle: personál a jeho kompetence, mocenský vliv a autorita, finanční zdroje a čas, koordinační kapacita a organizační koheze. Přístupy ke stanovování cílů: tradiční vs. MBO. Strategické plánování, využití a mobilizace zdrojů. Nástroje pro plánování. Řízení a vedení organizačních změn a inovací.

**Literatura: March, Olsen, 1997: 92-102; 116-133**  
**Robbins, Coulter, 2004: 170-239; 312-339.**  
Bovaird, Löffler, ed. 2005: 61-79  
Kotter, 1996:16-158  
Mallya, 2007: 29-90  
Thompson, Strickland, 1993: 20-56

## **11. 11. - odevzdání části organizační analýzy body F, G**

### **Seminář 3 (13.11.) k úkolu - analýze organizace**

**Přednáška 6 (20.11.): téma 9 a 10**

**Přednáška 7 (27. 11.) téma 10 a 11**

#### **9. Procesy komunikace a rozhodování v organizaci**

Etapy procesu rozhodování (racionalistický model). Strategická analýza variant v podmínkách určitosti, rizika a neurčitosti. Logická konzistentnost a adekvátnost rozhodnutí. Limity racionálního řízení. Význam informací a poznávací kapacity (Model omezené racionality rozhodování). Řídící situace, prostor a čas jako faktor rozhodování. Kontingence podmínek. Změna pozornosti při řízení. (Inkrementální model rozhodování). Hodnoty, legitimita a důvěryhodnost alternativ jako faktor rozhodování (institucionální model rozhodování).

Vliv komunikace na rozhodování: Rozhodování jako kolektivní proces. Rozhodování a interpretace významu rozhodnutí. Komunikace jako nástroj sběru informací, komunikace jako přesvědčování. Přesvědčovací strategie. Komunikační bariéry.

**Literatura: Robbins, Coulter, 2004: 148-169, 263-282**

**Winkler, 2007: 57-114, 157- 200**

Blažek, 2001: 37-74

Winkler, 2000: 15-22, 30-37

#### **10. Organizační a meziorganizační vztahy. Organizační spolupráce a koordinace**

Formální a neformální vztahy v organizaci. Skupiny a týmy. Skupinové rozhodování. Konflikt a výkonnost skupin. Meziorganizační vztahy: modely organizačního soužití, podmínky ke spolupráci, strategie spolupráce. Síťování, partnerství, typy a příklady vztahů. Způsoby vyjednávání. Organizační spolupráce a koordinace: zdroje, mechanismy a nástroje koordinace.

**Literatura: Bouckaert, Peters, Verhoest, 2010: 13-66**

**Hudson, 1987: 175-182**

**Oliver, 1990: 241-265**

**Osborne, ed. 2010: 127-148.**

**Robbins, Coulter, 2004: 364-387**

**Tompkins, 2004: 26-39**

Kickert, Klijn, Koppenjan., ed. 1999: 19-23.

#### **11. Řízení veřejné správy**

Faktory formování změn v řízení veřejné správy. Typy řízení. Ekonomický vs. politický styl řízení: New public management a New governance. Kontraktování. Veřejno-soukromé partnerství (PPP – public-private partnership). Řízení výkonu. Řízení kvality. Benchmarking. Procesní management.

**Literatura: Bovaird, Löffler, ed. 2005: 3-26; 89-111; 151-197; 215-260; 279-286**

**Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005: 34-82, 117-137**

Greve, 2008: 4-47; 100-123.  
Hood, 1997: 104-115  
Pierre, ed. 2000: 54-90, 138-200

## **2. 12. - odevzdání části organizační analýzy body H,I,J**

### **Seminář 4 (4.12.) k úkolu - analýze organizace**

#### **Test znalostí 2 (11.12.)**

#### **Oprava testů (18.12.)**

#### **Zadání seminárních úkolů:**

##### **Organizační analýza část I.:**

Vyberte si organizaci, kterou znáte a pokuste se ji charakterizovat:

##### **A**

- filosofii řízení / představu vedení o řízeném subjektu dle Scheina
- typ převažující psychologické smlouvy a návazně obsah psychologické smlouvy

##### **B**

- míru uplatnění rysů byrokracie a stupeň formalizace těchto rysů (uvažujte přitom, jaké máte empirické argumenty k Vaším závěrům)

##### **C**

- organizační struktura, náčrt
- určit typ OS, počet úrovní řízení, rozpětí řízení
- jaká je míra delegace pravomocí (vysvětlit příkladem, proč tak usuzujete)

##### **D**

- určete typ organizační kultury podle Handyho a podle Deala a Kennedyho (a zdůvodnit, podle čeho tak usuzujete alespoň dvěma větami)
- jaká je síla OK? (argumentovat podle kritérií v lit. a příklady k těmto kritériím, z čeho takto soudíte)
- jaké jsou základní hodnoty či přesvědčení či normy této OK? (uved'te příklad, proč tak soudíte - jak a v čem se to projevuje)

##### **E**

- Zhodnocení: Jaké vidíte přednosti a slabiny OS a OK ve vztahu k cílům, poslání?

##### **Organizační analýza část II.:**

Vyberte si organizaci, kterou znáte a pokuste se charakterizovat:

##### **F**

- Jakým způsobem probíhá v organizaci plánování? (na jakých úrovních, probíhá top-down nebo bottom-up, uveďte podle čeho tak usuzujete)
- Je možno plánování v dané organizaci označit za strategické? Argumentujte.

##### **G**

- Vyberte si v organizaci jednoho manažera, uveďte, jaké role zastává dle Mintzberga a zhodnoťte, jaké role by měl posílit a zdůvodněte to.

## **H**

- Vyberte si v organizaci jednoho manažera a argumentujte, k jakému stylu rozhodování inklinuje. Uveďte příklad jeho rozhodnutí: popište rozhodovací problém a proces rozhodnutí, v jakých podmínkách rozhodnutí proběhlo (jistota, riziko, neurčitost) a jaký byl přístup k rozhodnutí (racionalita, ohraničená racionalita, intuice)

## **I**

- Jaké koordinační mechanismy v organizaci převažují (využijte terminologii H. Mintzberga), uveďte konkrétní příklady, podle kterých tak usuzujete.

## **J**

- Zhodnocení: Jaké vidíte přednosti a slabiny nastavení procesů rozhodování, plánování a koordinování v dané organizaci. Argumentujte.

Jednotlivé body analýzy zpracovávejte a odevzdávejte průběžně do příslušné odevzdávací přílohy předmětu.

### **Literatura základní: (základní literatura vždy u témat tučně)**

Keller, J. 1996. Sociologie byrokracie a organizace. Praha: SLON.

Handy, C. 1993. Understanding Organisations. Penguin.

Morgan G. 1997. Images of Organization. London: Sage.

Schein, E. H. 1969. Psychologie organizace. Praha: ORBIS.

Lukášová, R. 2010. Organizační kultura a její změna. Grada.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivanchevich J. M. 2000. Management. Grada.

Armstrong. M. 2007. Řízení lidských zdrojů. Grada.

Bouckaert G., Peters G., Verhoest K., 2010. The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management. London: Palgrave Macmillan.

Bovaird T., Löffler E., ed. 2005. Public management and governance. Taylor & Francis e-Library.

Hrabalová S., Klímová V., Nunvářová S., 2007. Metody a nástroje řízení ve veřejné správě. ESF MUNI, Brno.

Hudson B., 1987. Collaboration in Social Welfare. A Framework for Analysis. Policy and Politics 15, pp. 175-182.

March, J. C.; Olsen P. 1997. Democratic Governance. Free Press N. Y.

Oliver Ch., 1990. Determinants of interorganizational relationships. Integration and future directions. The Academy of Management Review. Vol. 15. No. 2. pp. 241-265

Osborne S., ed. 2010. The new public governance: emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Tailor & Francis e-Library.

Robbins, S.P., Coulter M., 2004. Management. Praha: Grada Publishing. (Robbins, S.P., Coulter M., 2012. Management. Upper Saddle River: Prentice Hall. 11th. Ed.)

Tompkins J., 2005. Organization Theory and Public Management. London: Thomson Learning.

Winkler J. Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky. Brno MU 2007

### **Literatura rozšiřující:**

Havelka, M. 1991. Management vademecum. Praha:

Newman, D. 1974. Organization Design. Edward Arnold.

Nový, I. 1993. Podniková kultura a identita. Praha: VŠE. Skripta

Blažek L., 2001. Úvod do teorie řízení podniku. Brno: MU.

Gariga E., Melé D., 2004. Corporate Social Responsibility Theorie: Mapping the Territory. Journal of Bussines ethics 53.

Greve C., 2008. Contracting for public services. London and New York: Routledge.

Hood Ch., 1997. Contemporary public management.

Kickert W.J.M., Klijn E.H., Koppenjan J. F. M., ed. 1999. Managing Complex network. London: Sage.

Kotter J., 1996. Leading change.

Mallya T., 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada.

Pierre J., ed. 2000. Debating governance. NY: Oxford University press.

Thompson A.; Strickland A. 1993. Strategic Management. New York

Winkler, J. 2000. Komunikace v organizaci. Brno MU 186 s.

### **Kreditová zátěž: (6)**

**Přímá výuka 1, studium literatury: česká (cca 600 s) 3, anglická (cca 250) 1, ústní zkouška 1**