

# VPL n8801, VPL 801 Teorie organizace a řízení

## Syllabus

garant kurzu: Prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.

další učitelé: Mgr. Iveta Zelenková, PhD., Doc. PhDr. Jiří Winkler, PhD.

### Identifikace kurzu :

Magisterské kombinované studium VPLZ

### Cíl kurzu:

Cílem kurzu je vybavit studenty soudobými poznatky z oblasti teorie organizace a řízení.

Tyto poznatky by jim měly napomoci lépe porozumět procesům, které probíhají v organizacích a návazně jim umožnit účinněji koncipovat a implementovat programy sociálních intervencí. Stejně tak by jim tyto poznatky měly napomoci k dobré reflexi a zvládnutí jejich manažerských rolí v budoucích profesích.

### Přímá výuka:

Přednášky a cvičení na FSS: 10 hodin

Konzultace:

Zpětné vazby k testům: 2 hod

Zpětná vazba k seminární práci písemná a ústní: 10 hod

### **Průběžné úkoly:**

Testy: dva průběžné testy

Test má 4 otázky, maximum 3 b na jednu, tj. 12 bodů

Ke splnění testu je potřeba 6 bodů

Nesplnění testu znamená nesplnění podmínek kurzu a ukončení kurzu (test se neopakuje)

Seminární práce: rozsah 6.000 - 6.500 slov. Standardní akademický text, resp. Stat' k vybranému problému z přednesené látky, s využitím předepsané a doporučené literatury. Možné jsou tři typy seminární práce:

1. Teoreticky zaměřená: pojednává komplexnějším způsobem vybrané téma z přednesené látky, konfrontuje možné přístupy k tématu, identifikuje problémy, hodnotí možná řešení. I když větší část práce bude vedena v teoretické rovině, minimálně v závěru práce je třeba vysvětlit (dovozovat) implikace zpracovaného tématu pro praxi řízení v organizacích.
2. Empiricky zaměřená: práce zhodnotí podle definovaných hledisek a kritérií určitou oblast řízení v určité (zvolené) organizaci. V tom případě v první části práce je potřeba vysvětlit obecná východiska přístupu k analýze (vysvětlit a zdůvodnit využití teoretické koncepty, jejich relevanci a využití, metodický postup – zejména kritéria analýzy ve vazbě na výchozí koncepty).
3. Tvorba strategie organizační reformy (přesné zadání je v příloze č. 2 sylabu)

Neodevzdání seminární práce (a její části) v termínu je neplněním průběžných úkolů a nesplnění podmínek/ukončení kurzu.

**Zakončení kurzu:** zkouška (ústní + expertiza), předtím splnění průběžných úkolů – testy, odevzdání seminární práce

**Program:**

**I. Organizace a její charakteristiky**

**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: 19-36, 71-114, doporučená 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 31-70, doporučená Havelka 18-67**

**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: Handy 1993: 253-290**

Donnelly, Gibson, Ivanchevich 255-281

Doporučená: Newman 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)

## II. Řízení v organizaci

### 7. Řízení organizací: typy řízení

Typy řízení. Faktory formování změn v řízení veřejné správy. Ekonomický vs. politický styl řízení: new public management a new governance. Kontraktování, veřejno-soukromé partnerství, řízení výkonu, řízení kvality, benchmarking, procesní management.

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

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

### 8. Úvod do managementu: typy řízení; podstata manažerské práce; etika, vůdcovství a autorita v organizaci

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 dovednosti. Význam manažera v organizaci. Manažer a vůdce: vůdcovství a autorita v organizaci. Společenská odpovědnost a manažerská etika. Systémy managementu. Řízení v různých měnících se organizacích.

**Literatura:**

**Základní: Robbins, Coulter, 2004: 20-41, 132-147, 416-445**

Doporučená: Garriga, Melé, 2004: 51-71

### 9. Rozhodování, plánování a kapacity organizace dosahovat cíle

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). Řídicí 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.

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 a řízení.

#### **Literatura:**

**Základní: Robbins, Coulter, 2004: 148-239, 263-282**

**March, Olsen, 1997: 92-102, 116-133**

Doporučená: Blažek, 2001: 37-74

Thompson, Strickland, 1993: 20-56

Winkler, 2000: 15-22, 30-37

Winkler, 2007: 57-114, 157-200

#### **10. Proces učení se a řešení organizačních problémů**

Koncept učení a řešení problémů v organizaci. Pragmatická teorie poznání, stupně utváření poznatku: problematická zkušenost, reflexe a pozorování, zobecňování a konceptualizace řešení, ověřování řešení v nových problematických situacích. Koncept „evidence based management“. Proces učení v organizaci. Učení a socializace. Učení, změna a inovace. Organizační učení vs. učící se organizace.

#### **Literatura:**

**Základní: Thompson, McHugh, 2002.: 240-259**

Doporučená: Armstrong, 2007: 443-481

Donelly, Gibson, Ivancevich, 2012: 662-677

Senge, 2007: 73-266

#### **11. Řízení organizačního konfliktu a změny.**

Formální a neformální organizační struktury. Skupiny a týmy. Budování skupinových rolí. Skupinové, „mezi-skupinové“ a „mezi-organizační“ vztahy a komunikace. (Mezi-) organizační spolupráce a koordinace: zdroje, mechanismy a nástroje koordinace. Spolupráce, konkurence a konflikt mezi pracovními skupinami. Zdroje konfliktů: komunikační, personální a organizační konflikty při práci. Konfliktní pozice a role. Konfliktní potřeby a zájmy při práci. Konfliktnost pozice manažera, profesionála, street level byrokrata a zaučeného pracovníka v organizaci. Řízení konfliktu v organizaci: redukce konfliktu a jeho podněcování. Význam konfliktu v organizaci a na postavení jedince v procesu realizace změn. Mechanismus změn v pracovních organizacích. Typy organizačních změn: vnějškově a vnitřně řízená změna, restrukturalace a institucionální změna. Změna a rozvoj organizace. Postup realizace institucionální změny. Zdroje resistance ke změně.

#### **Literatura:**

**Základní: Robbins, Coulter, 2004: 313-339, 365-387.**

**Robbins, Judge, 2013: 445-477**

Další povinná: Hudson, 1987: 175-182

Tompkins, 2004: 26-39

Doporučená: Bouckaert, Peters, Verhoest, 2010: 13-66

Irving. Kap. 8 – Intergroup behavior and conflict.

Kotter, 1996: 17-158

Robbins, Judge, 2013: 271-333, 577-615

Literatura základní:

**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.**

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

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

**Robbins, S. P., Coulter M., 2004. Management. Praha: Grada Publishing**

**Robbins, S.P., Judge T.A., 2013. Organizational behavior. 15.ed. Pearson.**

**Thompson P., McHugh D., 2002. Work organisations. Basingstoke: Palgrave.**

Další povinná:

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

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

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

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

Literatura doporučená:

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

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.

Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M., 2012. Organizations: behavior, structure, processes. New York: McGraw Hill

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

Irving. Kap. 8 – Intergroup behavior and conflict.

Kotter J., 1996. Leading change.

Senge P.M., 2007. Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace. Praha: Management Press

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

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

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

## **Harmonogram kurzu**

### **Konzultace 21.9**

***Uvedení do kurzu, konzultace vybraných témat (1-6, 7-8)***

***Test 1: zadání 18. 10., odevzdání 21. 10. (témata 1-6)***

***Zpětná vazba na test 1 (písemná, případně ústní konzultace) do 28.10.***

### **Konzultace 9.11:**

***konzultace vybraných témat (9-11)***

***prezentace první části seminární práce***

***3. 11. Předložení první části seminární práce (úvod, cíl, obecný rozbor tématu podle zaměření práce - teoretická: konfrontace přístupů, identifikace problémů***

*k dalšímu zpracování; empirická: obecná východiska a koncepty, metoda; strategie tvorby org. reformy: krok 1)*

*Zpětná vazba na první část seminární práce písemná a případně ústní do 12.11.*

*7.11. Odevzdání prezentace první části seminární práce pro konzultaci 9.11.*

*Test 2: zadání 29.11., odevzdání 2. 12. (témata 7-11)*

*Zpětná vazba na test 2 (písemná, případně ústní konzultace) do 9.12.*

*15.12. Předložení seminární práce*

*Zpětná vazba na seminární práci písemná a případně ústní do 28.12.*

*12.1. Dopracování seminární práce (ve vazbě na připomínky)*

*Zpětná vazba na seminární práci písemná a případně ústní do 20.1.*

*Konzultační hodiny Iveta Zelenková (osobně v kanceláři 5.57, telefonicky 549 498 549, online – skype: ivetazelenkov):*

*Před testem 2: 25.11. 10:00-12:00*

*Po testu 2: 9.12. 10:00-12:00*

*Seminární práce 1. část: 11.11. 16:00-18:00*

*Seminární práce celek: 28.12. 10:00-12:00 (pouze telefonicky 731 171 810 nebo online – skype: ivetazelenkov)*

*Seminární práce celek verze 2: 20.1. 16:00-18:00*

*Konzultační hodiny Tomáš Sirovátka (osobně v kanceláři 5.56, telefonicky 54949 6559, skype: tomas.sirovatka, e-mail: [sirovatk@fss.muni.cz](mailto:sirovatk@fss.muni.cz)*

*Před testem: 17.10. 13-15 hod*

*Po testu: 6.11. 13-15 hod*

*Sem.práce 1. část 6.11. 13-15 hod*

*Sem. práce celek: 28.12. 18-20 hod pouze telefonicky či online*

*Sem. práce verze 2: 20.1. 13-16 hod*

*a podle osobní dohody průběžně*

**Kreditová zátěž: (12)**

**Příprava na výuku 1, studium literatury: česká (cca 470 s) 2, anglická (cca 780) 3, seminární práce (21-25 s.) 3, expertiza - zkouška 2, ústní zkouška 1.**

**Příloha č. 1.: Průvodce tématy**

**Příloha č. 2.: Instrukce k zadání seminární práce**



## **Příloha č. 1.: Průvodce tématy**

### **I. Organizace a její charakteristiky**

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

##### **Literatura:**

Základní - Schein, 1969: 13 - 29, 61-92

Další povinná - Armstrong 2007: 201-208

##### **Uvedení:**

Organizace znamená zaměření a koordinace úsilí lidí k určitému cíli. Určitá úroveň organizovanosti činností se projevuje v primárních skupinách, neformálních uskupení či složitých sociálních systémech, společnostech. Zde se ovšem zabýváme formálními organizacemi, které vznikly záměrně k tomuto účelu koordinovat úsilí k dosažení stanoveného cíle. V přístupu k tématu klademe důraz na propojení tzv. organizačních a členských funkcí. Velice zdařile to vyjadřuje koncept psychologické smlouvy. Ten rovněž umožňuje účelnou typologii organizací na základě rozlišení typu prosazení autority a typu motivace k členství. Návazně pak lze podle přístupu k naplnění členských funkcí a prosazení autority odlišit základní koncepce/filosofie řízení, jak se projevily ve vývoji teorie a praxe řízení (viz Schein).

##### **Obsah tématu:**

Pojem organizace, definiční prvky, jejich projevy v praxi. Organizační a členské funkce.

Psychologická smlouva v organizaci. Typy organizací.

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

##### **Kontrolní otázky:**

1. Jaké jsou základní znaky formální organizace a jak se projevují/formalizují v praxi ?
2. Vysvětlíte co je to psychologická smlouva, její implikace pro praxi řízení.
3. Vysvětlíte typologii organizací podle Etzinoniho/Scheina, podle jakých kritérií je založena ?
4. Shrňte stručně, jak se v dějinách teorie a praxe řízení vyvíjely koncepce/filosofie a přístupy k řízení podle představ o řízeném subjektu a motivaci k členství?
5. Porovnejte koncept racionálního a sociálního člověka.
6. Vysvětlíte koncept seberealizujícího se člověka, implikace pro řízení oproti jiným konceptům (ot. 5).

##### **Aplikace:**

1. Na příkladu organizace, kterou znáte, vysvětlíte jak jsou formalizovány její základní definiční atributy.
2. Na příkladu organizace, kterou znáte, se pokuste charakterizovat typ převládající psychologické smlouvy.

**Doporučená doba studia:** 23.9.-27.9.

### **2. Teorie byrokracie**

**Literatura:**

Základní: Keller: 19-36, 71-114

Doporučená: Handy 1993: 29-51

**Uvedení:**

Koncept byrokracie (rozpracován především Maxem Weberem) znamená racionální správu/organizaci lidských záležitostí/činností. Může sloužit jako ideální model vysoce formalizované organizace. Weber bohatě rozpracoval její charakteristiky, přičemž si všiml jednak těch, které souvisejí s typem autority/panství a pak těch, které vyjadřují organizační principy fungování byrokracie. Konečně charakterizoval důsledky pro postavení úředníků (profesionálních pracovníků v byrokraciích).

Koncept byl podroben kritice z různých stran, přičemž jejich společným motivem bylo odmítnutí přeceňování pozitivních přínosů byrokracie, a naopak akcentace negativních důsledků.

**Obsah tématu:**

Podstata byrokracie a její rysy – spojené s typem panství, spojené s organizačními principy.

Silné stránky byrokracie.

Kritika byrokracie: Merton, Selznick, Crozier, aj. Analýza byrokratických dysfunkcí, řetěz dysfunkčního chování, ritualismus. Nezamýšlené důsledky existence organizace/byrokracie.

Teorie omezené racionality. Zablokovaná společnost aj.

**Kontrolní otázky:**

1. Vymezte základní charakteristiky tzv. byrokracie související s typem prosazení autority/typem panství podle Webera.
2. Vymezte základní charakteristiky tzv. byrokracie související s jejími organizačními principy.
3. Diskutujte přednosti a jaké mohou být nedostatky fungování byrokracie.
4. Charakterizujte kritiku byrokracie podle Mertona.
5. Charakterizujte další kritiky byrokracie, zejména Croziera, Selznicka.

**Aplikace:**

1. Na příkladu organizace, kterou znáte, se pokuste charakterizovat, jak silně se v ní projevují jednotlivé organizační principy byrokracie a uvažujte proč.
2. Návazně zvažujte zda se projevují nějaké dysfunkce byrokracie v této organizaci?

**Doporučená doba studia:** 28.9.-1.10.

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

Základní: Keller 31-70

Doporučená: Havelka 18-67

**Uvedení:**

Na počátku 20. století, asi do šedesátých let se formovaly v teorii a praxi řízení základní přístupy a školy, které praxi řízení podstatně ovlivnily i v dalších obdobích a na které novější směry navazují. Vývoj lze vidět spíše kontinuálně než jako zásadní změny paradigmat. Na

jedné straně dochází k postupnému rozvoji a kultivaci tzv. klasického managementu (klasické teorie řízení). Jako reakce vznikají jiné přístupy, jako je škola lidských vztahů či behaviorální přístupy, kladoucí mj. důraz na pracovní motivaci a její faktory či další přístupy kladoucí akcent na omezenou racionalitu jednání lidí v organizaci, i v jejím řízení. Tyto různé perspektivy se navzájem doplňují a obohacují v pochopení možností při řízení organizací.

**Obsah tématu:**

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

Škola human relations-Mayo, Homans. Psychologické a behaviorální přístupy- Herzberg, Likert, Argyris, McGregor. Teorie omezené racionality – Simon, Crozier.

**Kontrolní otázky:**

1. Charakterizujte základní teze tzv. klasického managementu, historický kontext.
2. Charakterizujte vývoj a základní přínosy školy vědeckého managementu.
3. Vysvětlete kontext vzniku a základní teze školy lidských vztahů.
4. Charakterizujte základní psychologické a behaviorální teorie vlivné ve vývoji teorie řízení.
5. Charakterizujte teorii omezené racionality, její implikace pro řízení.

**Aplikace:**

1. Uvažujte na příkladu organizace, kterou znáte, které vlivné teorie mohly ovlivnit nejvíce přístup k jejímu řízení.
2. Je vhodné změnit pojetí organizace při jejím řízení (a proč)?

**Doporučená doba studia:** 2.10.-5.10.

**4. Klasifikace pojetí organizací a přístupu k nim**

**Literatura:**

Základní: Morgan 1997: 15 - 118

**Uvedení do tématu:**

Morgan charakterizuje různé přístupy k řízení organizací pomocí analogií a dává je do souvislosti s teoriemi řízení, jak se postupně vyvinuly v teorii a praxi řízení (viz předchozí téma), usnadňuje pochopení těchto přístupů a rozšiřuje je o moderní pojetí, vysvětluje implikace pro strategie řízení organizací. Hlavními analogiemi jsou organizace jako stroje, o. jako organismy, o. jako mozky, o. jako kulturní systémy. Je třeba si všítmat jednak jaké jsou důvody – historický kontext, který implikuje každý takový přístup, jaké jsou základní charakteristiky – prvky tohoto přístupu, jaká strategie řízení je s ním spojena, jaké jsou jeho přednosti a nevýhody v širším ekonomickém a společenském kontextu.

**Obsah tématu:**

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.

**Kontrolní otázky:**

1. Charakterizujte analogii přístupu k řízení organizace jako mozek: historický kontext, základní charakteristiky – prvky, strategie řízení, přednosti a nevýhody

2. Charakterizujte analogii přístupu k řízení organizace jako organismus: historický kontext, základní charakteristiky – prvky, strategie řízení, přednosti a nevýhody
3. Charakterizujte analogii přístupu k řízení organizace jako mozek: historický kontext, základní charakteristiky – prvky, strategie řízení, přednosti a nevýhody

#### **Aplikace:**

1. Uvažujte na příkladu organizace, kterou znáte, jak se v jejím řízení projevují výše uvedené analogie podle Morgana, uveďte argumenty.
2. Jaké by mohly být v tomto případě vhodnější strategie/přístupy, a proč?

**Doporučená doba studia:** 6.10.- 9.10.

## **5. Organizační struktury**

#### **Literatura:**

Základní: Handy 1993: 253-290

Další povinná literatura: Donnelly, Gibson, Ivanchevich 255-281

Doporučená literatura: Newman 30-65

#### **Uvedení:**

Organizační struktura tvoří ‚kostru‘ organizace a opírá se o rozdělení činností a odpovědnosti, a jejich spojení koordinací a hierarchií. Handy vysvětluje, že OS je reakcí na problém, jež pro řízení organizací vyplývá z konfliktu diverzity prostředí (regionální, tržní diverzita, atd.) a proti tomu dynamiky prostředí, v němž se organizace snaží plnit své úkoly. Na jedné straně jsou zde tlaky na uniformitu, standardizaci v zájmu efektivitu řízení a činností, ale proti tomu stojí potřeba reagovat na diverzitu a dynamiku prostředí.

Tento konflikt je řešen různými strategiemi (přesouvajícími konflikt vně organizace) a vedle toho různými uspořádáními a formami organizačních struktur. Přitom nutně vznikají problémy spojené s delegací pravomocí.

Vhodnost těchto uspořádání je podmíněna vnějším i vnitřním prostředím organizace. Handy také upozorňuje, jak toto organizační uspořádání souvisí s růstem organizace a různými organizačními problémy, jež jsou při tom řešeny v různých fázích růstu.

#### **Obsah tématu:**

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.

#### **Kontrolní otázky:**

1. Faktory, jež ovlivňují formování organizační struktury – vysvětlete.
2. Jaké lze rozeznat typy organizačních struktur (Handy)?
3. Charakterizujte funkční organizační strukturu a její různé varianty.
4. Charakterizujte matrixovou organizační strukturu.
5. Charakterizujte problémy a způsoby řešení, jež vznikají při růstu organizace (Handy).
6. Charakterizujte problémy spojené se standardizací a jejich řešení.
7. Problémy spojené s delegací pravomocí a jejich řešení.

#### **Aplikace:**

1. Popište organizační strukturu organizace, kterou znáte, její typ, další charakteristiky jako jsou úroveň řízení, rozpětí řízení, míra delegace pravomocí, míra formalizace atp.

**Doporučená doba studia:** 10.10.-13.10.

## 6. Organizační kultura

### Literatura:

Základní: Lukášová, 2010: 15-32, 65-82, 98-116

Další povinná literatura: Handy, 1993: 180-216

Doporučená literatura: (Nový, 1993: 12 – 70)

### Uvedení:

Organizační kultura je charakterizována jako ‚duše organizace‘ jejíž vnitřní jádro představují základní přesvědčení a hodnoty, které organizace prosazuje. Zájem o organizační kulturu vzbudily úspěchy japonského přístupu k řízení, jež se opíraly o společně formovaná a také sdílená základní přesvědčení napříč pracovními kolektivy, tedy o silné organizační kultury.

Handy upozorňuje na význam vnitřního prostředí organizace pro formování typů organizačních kultur, zatímco Deal a Kennedy kladou důraz na vliv vnějšího prostředí na organizační kultury.

Silná organizační kultura přináší mnohé výhody (někteří autoři dokonce přehnaně tvrdí, že může nahradit organizační strukturu při koordinaci činností), ale nese sebou i určité problémy, v důsledku určité strnulosti, podobné té, kterou přinášejí vysoce formalizované organizační struktury. Organizační kultura se formuje relativně komplikovaným procesem, jenž mohou do jisté míry vedoucí pracovníci ovlivnit. Naivní snahy jsou reprezentovány proklamacemi hodnot, jež organizace vyznává. Ve skutečnosti mají význam především každodenní praktiky, které vedoucí pracovníci uplatňují a které určité hodnoty vyjadřují. Zejména jsou důležité praktiky v oblasti personálního řízení, jako je výběr, rozmisťování, hodnocení pracovníků: ukazují jakých pracovníků a čeho v jejich vlastnostech a výkonu si organizace váží. Lze je například identifikovat v kritériích hodnocení, výběru a odměňování pracovníků.

### Obsah tématu:

Pojem OK, její prvky, význam OK.

Souvislost organizační struktury a organizační kultury.

Faktory ovlivňující kulturu organizace, implikace pro organizační design.

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

Síla organizační kultury a její význam.

Dynamika OK, strategie ovlivňování změny OK.

Vliv OK v organizaci a vliv na dosahování cílů organizace.

### Kontrolní otázky:

1. Vysvětlíte pojem organizační kultura, jaké obsahuje složky, jak jsou každá ovlivnitelná managementem organizace
2. Jaké jsou typy organizačních kultur, jak souvisí s organizačními strukturami?
3. Další typologie organizační kultury podle vlivu vnějšího prostředí.
4. Jakými prvky je definována síla organizační kultury ?
5. Výhody a nevýhody silné organizační kultury.
6. Souvislost organizační kultury a strategie organizace.

**Aplikace:**

1. Charakterizuje kulturu organizace, kterou znáte: její typ podle různých typologií, základní hodnoty, vyplývající normy jednání a řízení, zejména v oblasti personálního řízení, jejich vazbu na cíle organizace.
2. Zhodnoťte sílu OK v organizaci, kterou znáte, dokumentujte fakty. Co vyplývá pro řízení organizace?

**Doporučená doba studia:** 14.10.-16.10.

**Průběžný test 1: zadání 18. 10., odevzdání 21. 10. (témata 1-6)**

## **II. Řízení v organizaci**

### **7. Řízení organizací: typy řízení**

#### **Literatura:**

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

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

#### **Uvedení:**

Obecně je řízení vymezováno jako činnost, jejímž účelem je zajistit, aby lidé postupovali v souladu s cíli toho, kdo řízení uskutečňuje. V souvislosti s řízením organizací se můžeme setkat s různými pojmy, které je třeba od sebe odlišovat: řízení, vedení, správa, management, koordinace, governance apod. Pojmy vedení a řízení jsou často používány zaměnitelně, ve skutečnosti mají ale odlišné významy. Chcete-li být dobrý manažer, musíte pochopit, co to znamená být dobrý vůdce. Také je potřeba vymežit pojem řízení ve vztahu k správě. Znakem řízení je, že jeho smyslem je změnit situaci, vytvořit novou, čímž se liší od správy, jejíž funkcí je především udržení, případně obnovení nějakého žádoucího stavu. Řízení je kategorií širší a správa z něho musí vycházet. S výkonem veřejné správy, ale také řízení souvisí i otázka koordinace. Tento pojem je nejčastěji chápán jako označení postupů, jimiž se má zajistit vzájemná souladnost činnosti různých složek. Pojmy management a správa bývají zaměňovány, jakožto výraz úsilí přiblížit veřejnou správu, pokud jde o její metody, způsoby činnosti, hodnocení atd. úspěšnému fungování soukromé správy. Management bývá rezervován právě pro oblast ekonomickou, kde vyjadřuje řízení, čímž by se stírala specifika veřejné správy, co do jejich úkolů, forem, organizace i dalších rysů. V kontinentální Evropě je veřejná správa, její organizace a činnosti, výrazně spojena s právem a tento moment není v managementu tak výrazný. Právě proto se zde prosazování managementu ve veřejné správě spíše daří tam, kde se týká jejich vnitřních poměrů (např. personálních otázek a organizace) a méně pokud jde o vztahy vnější, tedy vůči adresátům veřejné správy. Management je proces koordinace pracovních aktivit tak, že jsou dokončeny účinně a efektivně s nebo prostřednictvím lidí. O manažerizaci veřejné správy se hovoří v případě, kdy správa je zaměřena na výsledky, efektivnost, úspornost. V rámci řízení veřejné správy se setkáváme i s pojmem administrativa, který bývá zaměňován s pojmem správa. V našich podmínkách je pojem administrativa spojován s označením činností pomocného rázu, jakým je např. podávání informací, zajištění oběhu dokumentů, shromažďování statistických údajů apod. V cizojazyčné literatuře se setkáváme s pojmem public administration, označujícím veřejnou správu. V kontextu vývoje řízení veřejné správy je toto spojení užíváno pro označení „klasického“ řízení veřejné správy reprezentujícího Weberův model byrokratické organizace, který vychází z výkonu správy ve vztahu k moci. V rámci reformy řízení veřejného sektoru se

následně setkáváme s pojmy new public management a new public governance. Jak již bylo řečeno, veřejný management přináší uplatnění principů managementu soukromého sektoru do veřejné správy. Pojem governance označuje to, jak organizace jednají se svými partnery a stakeholdery, jak využívají partnerské sítě k ovlivnění výsledků veřejné politiky, je tedy spojen s výkonem moci, s rozhodováním o užití a řízení zdrojů a vytváření vztahů mezi jednotlivými subjekty v dané zemi. Jedná se o proces tvorby rozhodnutí a proces, kdy jsou tato rozhodnutí realizována. Do popředí při realizaci reforem souvisejících s konceptem new public managementu je stavěna efektivnost činností veřejné správy, otázkou je však demokratičnost rozhodování a chování veřejné správy. Proto se do popředí dostává více koncept new public governance (více o cílech, principech a nástrojích jednotlivých konceptů viz Hrabalová, Klímová, Nunvářová; Bovaird, Löffler).

### **Obsah tématu:**

Typy řízení. Faktory formování změn v řízení veřejné správy. Ekonomický vs. politický styl řízení: new public management a new governance. Kontraktování, veřejno-soukromé partnerství, řízení výkonu, řízení kvality, benchmarking, procesní management.

### **Kontrolní otázky:**

1. Co je to new public management a jaké faktory formovaly jeho vznik?
2. Co je cílem new public managementu a jaké nástroje využívá? Jednotlivé nástroje charakterizujte.
3. Co je podstatou kritiky konceptu new public managementu?
4. Co je to new governance, vysvětlete okolnosti vzniku konceptu new governance.
5. Na jakých principech je tzv. new/good governance založena?
6. Pomocí jakých postupů lze realizovat principy new/good governance?
7. Definiujte PPP projekt, jeho cíle a rozdíly oproti realizaci veřejného projektu klasickou veřejnou zakázkou.
8. Co je to kontraktování a jak se liší od PPP.
9. Co je podstatou koncepce řízení výkonu / řízení kvality / benchmarkingu / procesního řízení
10. Jaký význam má kvalita v řízení veřejné správy, jak se uplatňuje benchmarking / total quality management ve veřejné správě?

### **Aplikace:**

1. Na příkladu veřejné případně neziskové organizace, kterou znáte, doložte příklady ne/uplatňování principů new public managementu. Návazně zvažujte, zda se objevují nějaké dysfunkce uplatňování principů new public managementu.
2. Na příkladu organizace, kterou znáte, popište její systém governance a definujte jeho přednosti a slabiny.

**Doporučená doba studia:** 22.10.-28.10.

## **8. Úvod do managementu: podstata manažerské práce; etika, vůdcovství a autorita v organizaci**

### **Literatura:**

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

**Uvedení:**

Management je proces koordinace pracovních aktivit tak, že jsou dokončeny účinně a efektivně s nebo prostřednictvím lidí. Manažeři jsou lidé, kteří se profesionálně a z titulu své funkce zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit a tuto činnost provádějí s druhými nebo prostřednictvím druhých lidí. Manažerská práce není univerzální, liší se podle typu a velikosti organizace, a podle řídicí úrovně, na které se manažer pohybuje. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Manažerské funkce vychází z členění H. Fayola a definují typické činnosti, které manažer vykonává ve své funkci. Tyto činnosti tvoří manažerský cyklus práce: plánování, organizování, vedení a kontrola. H. Mintzber pak manažery charakterizuje na základě rolí, které zastávají: interpersonální, informační a rozhodovací (více viz Robbins, Coulter: 20-41).

Manažeři jsou na svá místa dosazováni a jejich možnosti něco ovlivňovat jsou založeny na formální autoritě a pravomoci, dané jejich pozici. Naopak lídři mohou být také někým dosazeni, ale mohou se i neformálně vynořit v rámci určitých skupin. Lídři jsou schopni nad rámec činností daných formálními pravomocemi ovlivňovat ostatní. Manažeři by v ideálním případě měli být také lídři (více viz Robbins, Coulter: 416-445).

Dodržování určitých formálních i neformálních pravidel ve firmách (odděleních) je nezbytné. Tato pravidla mají být respektována a mají ovlivňovat postupy provádění všech manažerských funkcí. Současný management ve stále větší míře zdůrazňuje společenskou odpovědnost firem, sociální zodpovědnost vedoucích pracovníků, etiku a kulturu jejich jednání. Zda se manažeři chovají eticky či neeticky, je výsledkem souhrnu interakcí mezi úrovní jejich morálky a dalšími proměnnými včetně osobních vlastností a intenzity etických problémů (více viz Robbins, Coulter: 132-147; Garriga a Melé).

**Obsah tématu:**

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 dovednosti. Význam manažera v organizaci. Manažer a vůdce: vůdcovství a autorita v organizaci. Společenská odpovědnost a manažerská etika. Systémy managementu. Řízení v různých měnících se organizacích.

**Kontrolní otázky:**

1. Kdo jsou manažeři a co je podstatou jejich práce?
2. Definujte účinnost a efektivitu a vysvětlete, proč jsou pro management důležité.
3. Popište stručně základní manažerské funkce.
4. Co je proces managementu a jak odráží to, co manažeři dělají?
5. Popište manažerské role dle Mintzberga a jak je lze využít k vysvětlení toho, co manažeři dělají?
6. Popište dovednosti, které Katz definoval pro manažery jako podstatné. Jak se mění význam těchto dovedností ve vztahu k úrovni managementu?
7. Co a jakým způsobem proměňuje práci manažera?
8. Co je systémové hledisko a jak jej lze použít při popisu práce manažerů?
9. Co je kontingenční hledisko a jak jej lze použít při popisu práce manažerů.
10. Co znamená koncept univerzálnosti managementu?
11. Popište výzvy a ocenění pozice manažera.
12. Jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem?
13. Rozlište význam slov autorita a organizační moc.



14. Jaké jsou základní vysvětlení vůdcovství v osobnostních, behaviorálních a kontingenčních teoriích?
15. Jaké jsou jednotlivé rysy vůdcovství.
16. Jaké jsou faktory situace ve Fiedlerově modelu?
17. Vysvětlíte typy vůdcovství, které identifikuje Blake a Moutonová pomocí manažerské mřížky. Zařaďte, ke kterým typům teorie vůdcovství patří koncepce manažerské mřížky.
18. Jakým způsobem definuje zralost (připravenost) pracovníků Hersey-Blanchardova teorie vůdcovství. K jakému typu teorie vůdcovství patří H-B teorie?
19. Jaké jsou různé zdroje moci, které mohou lídři využít.
20. Proč je kultura důvěry na pracovištích důležitá a jak ji mohou lídři vytvářet?
21. Jaký je vztah mezi zmocňováním a vůdcovstvím?
22. Jaký význam má etika v práci manažera.
23. Popište různé pohledy na manažerskou etiku.
24. Jaké faktory a jakým způsobem ovlivňují manažerskou etiku?
25. Co je to společenská odpovědnost a v jakých oblastech je uplatňována?
26. Jaké jsou argumenty pro a proti uplatňování společenské odpovědnosti ve firmách?

#### **Aplikace:**

1. Na příkladu manažera, kterého znáte, vyhodnoťte role, které zastává, a zdůvodněte, jaké by měl posílit a proč.
2. Návazně se zamyslete nad jeho manažerskými dovednostmi (konceptní myšlení, dovednosti v oblasti interpersonální, technické dovednosti), které jsou pro daného manažera nejdůležitější a proč.
3. Popište vůdcovský styl vybraného manažera a doložte příklady. Návazně vyhodnoťte přednosti a slabiny daného stylu vedení ve vztahu ke kultuře organizace.

**Doporučená doba studia:** 29.10.-4.11.

## **9. Rozhodování, plánování a kapacity organizace dosahovat cíle**

#### **Literatura:**

- Základní: Robbins, Coulter, 2004: 148-239, 263-282  
 March, Olsen, 1997: 92-102, 116-133  
 Doporučená: Blažek, 2001: 37-74  
 Thompson, Strickland, 1993: 20-56  
 Winkler, 2000: 15-22, 30-37  
 Winkler, 2007: 57-114, 157-200

#### **Uvedení:**

Rozhodování je podstatnou součástí práce manažera, je jednou z průběžných funkcí manažera, která se více či méně projevuje v průběhu celého manažerského cyklu práce. Rozhodování je proces zahrnující identifikaci problému, identifikaci rozhodovacích kritérií, přiřazení váhy k jednotlivým kritériím, formulování alternativ, analyzování alternativ, implementaci alternativy a hodnocení efektivnosti rozhodnutí. Racionální rozhodnutí je takové, kdy má rozhodovatel přesně definovaný problém, neřeší žádné konflikty z hlediska cílů, zná všechny možnosti a má jasné preference, které jsou trvalé, nemusí čelit žádnému omezení, pokud jde o čas a náklady a vybírá tak, aby maximalizoval výnos. Ohraničeně racionální přístup je takový, kdy manažer postupuje v rámci určitých parametrů

zjednodušeného rozhodovacího procesu, který je omezen schopností jedince zpracovat všechny informace. Protože není možné zpracovat všechny informace o všech alternativách, manažeři hledají spíše uspokojující rozhodnutí než maximální. Manažeři pravidelně využívají při rozhodování intuici. Intuitivní rozhodování je podvědomý proces, využívající zkušenosti a úsudky provedené v minulosti. Inkrementální model rozhodování zdůrazňuje postupně drobné změny v procesu rozhodování, rozhodovatelé vnímají problémy jako určené pro neustálé redefinování podle dostupných prostředků řešení. Institucionální teorie rozhodování klade důraz na pochopení lidského jednání v rámci organizace, sociálního uspořádání nebo společnosti jako celku. Dochází k interpretaci situace v kontextu daného prostředí, výběru vhodných pravidel jednání a následně vybudování důvěry ve stanovená pravidla, která jsou začleněna do systému. Manažeři jsou stavěni před dobře či nedostatečně strukturované problémy. Dobře strukturované problémy jsou přímočaré, známé, snadno definovatelné a jsou řešeny na základě programovaného rozhodování. Nedostatečně strukturované problémy jsou nové a neobvyklé, obsahují dvojznačné či nejasné a nekompletní informace a jsou řešeny neprogramovaným rozhodováním. Ideální situace pro rozhodování je taková, kdy manažer udělá přesné rozhodnutí, protože zná výsledky kterékoliv varianty. Taková jistota se vyskytuje zřídka. Mnohem realističtější je situace, v níž existuje riziko a rozhodovatel musí odhadnout pravděpodobnost určité alternativy a výsledků. Když neexistuje ani jistota, ani přijatelná pravděpodobnost, rozhodování zpravidla postupuje podle intuice. Styl rozhodování je dán tím, jaký je způsob myšlení jedince a jakou míru tolerance k nejednoznačnosti akceptuje. Může pak rozlišit direktivní, analytický, koncepční a behaviorální styl rozhodování (více viz Robbins, Coulter: 148-169; Winkler, 2007; Blažek). Další z průběžných manažerských funkcí je komunikace. Komunikace je předávání a porozumění významu sdělení. Komunikace mezi manažery a zaměstnanci je zdrojem informací, které obě strany potřebují k tomu, aby pracovaly účinně a efektivně. Manažerská komunikace obsahuje interpersonální komunikaci, neboli komunikaci mezi dvěma a více lidmi, a komunikaci v organizaci, neboli postupy, sítě a komunikační systémy uvnitř organizace (více viz Robbins, Coulter: 263-282; Winkler, 2000). Plánování je základní manažerskou funkcí, obsahuje definování cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činností organizace. Cíle mohou být formulovány tradičním přístupem, kdy jsou stanoveny vrcholovými manažery a potom rozloženy na dílčí cíle směrem dolů, nebo na základě managementu podle cílů, kdy jsou cíle formulovány společně se zaměstnanci a jejich manažery, jejich plnění je pravidelně hodnoceno, odměny jsou přiděleny v závislosti na výsledcích. V dynamickém a nejistém prostředí je strategický management důležitý, protože poskytuje manažerům systematický a ucelený nástroj pro analyzování prostředí, posouzení silných a slabých stránek, pro identifikování příležitostí a hrozeb, které jsou základem pro formulování strategií. Strategický management je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace. To zasahuje všechny základní manažerské funkce, tzn., že strategie organizace musí být plánované, organizované, realizované a kontrolované (více viz Robbins, Coulter: 148-239; March, Olsen; Thompson, Strickland).

### **Obsah tématu:**

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.

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 a řízení.

### **Kontrolní otázky:**

1. Co je rozhodování a kdo v organizacích rozhoduje? Popište organizační a procesní stránku rozhodování.
2. Co jsou rozhodovací kritéria a proč jsou důležitá pro toho, kdo rozhoduje?
3. Popište jednotlivé etapy procesu rozhodování
4. Vysvětlíte podstatu racionální teorie rozhodování/ teorie omezené racionality/ inkrementální teorie/ institucionální teorie.
5. Popište úlohu intuice v rozhodování.
6. Popište dobře strukturované problémy a programované rozhodování
7. Popište nedostatečně strukturované problémy a neprogramované rozhodování
8. Jak se od sebe liší rozhodování v podmínkách jistoty, rizika a neurčitosti?
9. Rozlište čtyři styly rozhodování.
10. Jaké faktory ovlivňují manažerské rozhodování.
11. Popište rozhodovací problémy, o kterých se rozhoduje v průběhu manažerské cyklu práce.
12. Definujte komunikaci. Jaké typy komunikace obsahuje manažerská komunikace?
13. Vysvětlíte vztah mezi komunikací a interpersonální interakcí.
14. Jak dochází k jednotné interpretaci slov při komunikaci mezi 2 partnery?
15. Jakými fázemi prochází komunikační proces mezi příjemci a sdělovateli?
16. Popište různé bariéry efektivní interpersonální komunikace a vysvětlíte, jak je manažeři mohou překonávat.
17. Popište taktiky interpersonálního ovlivňování.
18. Odlište formalizovanou a neformální komunikaci v organizaci.
19. Popište čtyři způsoby komunikačních toků v organizaci.
20. Porovnejte různé typy komunikačních sítí.
21. Jaký vliv mají na manažerskou komunikaci a řízení organizace nové komunikační a informační technologie.
22. Definujte plánování a jeho význam v organizaci.
23. Jaký je vztah mezi plánováním a výkonností organizace
24. Popište různé typy cílů.
25. Jaký je rozdíl mezi tradičním přístupem ke stanovení cílů a managementem podle cílů?
26. Jaké charakteristiky má dobře definovaný cílů.
27. Popište typy konfliktů cílů.
28. Popište zásady efektivního plánování.
29. Jaké jsou bariéry plánování?
30. Popište různé druhy kapacity organizace dosahovat cíle.
31. Popište proces strategického plánování.
32. Co je monitorování prostředí?

33. Co je prognózování a jak je jako technika pro plánování efektivní?
34. Co je obsahem procesu benchmarkingu?
35. Jak mohou manažeři získat údaje o jiných organizacích?
36. Jaké typy zdrojů manažeři alokují?
37. Proč je rozpočet oblíbeným nástrojem alokace zdrojů?
38. Proč je projektový management oblíbenou plánovací technikou?
39. Popište hlavní kroky procesu projektového plánování.
40. Popište typy strategií na úrovni korporace a na úrovni podniku.

### **Aplikace:**

1. Specifikujte kritéria pro analýzu organizačního rozhodnutí, uveďte příklad organizačního rozhodnutí (z vlastní zkušenosti nebo zkušenosti jiného), a stanovených kritérií analyzujte uvedený příklad organizačního rozhodnutí. Vyhodnoťte silné a slabé stránky proběhlého procesu rozhodnutí.
2. Specifikujte kritéria, podle kterých byste identifikovali převažující způsob rozhodování v organizaci. Uveďte potřebné zdroje informací a postup analýzy.
3. Uveďte příklad rozhodnutí a vysvětlete ho pomocí některé teorie rozhodování.
4. Zvažte, jaké typy informací jsou třeba pro vytváření plánů na různé organizační úrovni. Jaké organizační problémy mohou typicky vznikat v rámci jednotlivých kroků procesu plánování v organizaci?
5. Navrhněte způsob zpracování organizační analýzy procesu plánování. Specifikujte kritéria, případně indikátory, podle kterých byste analyzovali způsob plánování v organizaci. Uveďte potřebné zdroje informací a postup analýzy.
6. Navrhněte a specifikujte kritéria pro analýzu vnitřního prostředí organizace. V čem nejčastěji spočívají silné a slabé stránky organizace z hlediska vnitřního prostředí organizace pro plnění cílů v organizaci. Zvažte různé organizační kapacity pro plnění cílů v organizaci.
7. Navrhněte a specifikujte kritéria pro analýzu vnějšího prostředí organizace. Jaké příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí pro organizaci nejčastěji vyplývají z hlediska dosahování organizačních cílů?

**Doporučená doba studia:** 5.11.-11.11.

## **10. Proces učení se a řešení organizačních problémů**

### **Literatura:**

Základní: Thompson, McHugh, 2002.: 240-259

Doporučená: Armstrong, 2007: 443-481

Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2012: 662-677

Senge, 2007: 73-266

### **Uvedení:**

Procesy učení a socializace jsou zásadní pro pochopení teorie a praxe organizačního chování. Chápání socializace a sociálního učení v organizaci jako důležitých procesů odlišuje společenskovední teorie organizace od čistě racionalistických a ekonomických teorií organizace. V sociologickém pojetí se potřeby a hodnoty lidí mění v procesu učení. V ekonomickém pojetí jsou potřeby a základní hodnoty stabilní (osobní užitek). Učení je proces změny postojů a chování jedince. Socializace je proces formování subjektivní identity člena organizace a současně jeho ovlivňování organizačním prostředím, učením se a

identifikací sociálních hodnot, norem, rolí v organizaci, identifikace vhodného chování v organizačním prostředí (více viz Thompson, McHugh; Donnelly, Gibson, Ivancevich) .

Kolbův cyklus učení je jednou z nejrozšířenějších teorií učení a získávání znalostí. Uplatňuje se v rámci zážitkové pedagogiky. Vychází z toho, že 80% lidského poznávání pochází z vlastních zážitků, a zásadním způsobem zvyšuje zapamatovatelnost nových poznatků. Cyklus schematicky popisuje čtyři fáze procesu učení tak, jak se podle Kolbeho odehrávají v běžném životě: setkání se s konkrétní zkušeností (zážitek), následuje pozorování, přemýšlení, reflexe zkušenosti, dále vytvoření abstraktního pojmu, představy, a nakonec experimentování na základě získané zkušenosti, testování naučeného. Obvykle se organizační učení rozlišuje v několika rovinách: učení jednotlivců v rámci prostředí organizace, učení, které se děje ve skupinách či týmech v rámci organizace, a učení, které probíhá napříč celou organizací jako celkem. Rozlišuje se tzv. jednosmyčkové a dvousmyčkové učení. Jednosmyčkové neboli adaptivní učení je postupné a přírůstkové učení zaměřené na záležitosti a příležitosti existující v celé šíři aktivit organizace. Organizace, kde je normou jednosmyčkové učení se, definují jakési závazné proměnné, tedy to, co očekávají v podobě cílů a norem, a pak monitorují a hodnotí výsledky, a pokud je to nezbytné, podnikají i nápravné kroky, čímž uzavírají danou smyčku. Dvousmyčkové učení se odehrává tehdy, když proces monitorování iniciuje kroky, které mají předefinovat závazné proměnné tak, jak si to žádá nová situace, k níž může dojít pod vlivem vnějšího prostředí. Organizace se naučila něco nového o tom, čeho je třeba ve světle měnících se okolností dosáhnout a může pak rozhodnout, jak toho má být dosaženo (více viz Thompson, McHugh; Armstrong).

Učení se v organizaci/organizační učení je třeba odlišit od učící se organizace. Senge charakterizuje učící se organizaci jako organizaci, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně. Organizační učení je přirozený proces v organizaci, učící se organizace vyžaduje úsilí. Podmínkou učící se organizace je změna v chování, která posunuje organizaci k požadovanému stavu, kdežto v organizačním učení se zdůrazňuje spíše samotný proces učení, tedy to, jak se lidé a organizace učí. V tomto duchu má koncept organizačního učení deskriptivní charakter a zabývá se procesy učení, které se vyskytují v každé organizaci přirozeně. Na druhé straně pojem učící se organizace zahrnuje předepsanou nutnost vytvořit určitý ideální typ či formu organizace. Učící se organizace musí vynaložit úsilí pro implementaci změn, aby nastal rozvoj (učící se organizace je forma organizace, zatímco organizační učení je aktivita, proces v organizaci). Snaha o dosažení charakteristik učící se organizace jde skrze rozvoj organizačního učení, které pak již není jen přirozeným a všudypřítomným procesem, ale zahrnuje reflektované zpracovávání zkušenosti i práci s hodnotami (více viz Thompson, McHugh; Senge).

### **Obsah tématu:**

Koncept učení a řešení problémů v organizaci. Pragmatická teorie poznání, stupně utváření poznatku: problematická zkušenost, reflexe a pozorování, zobecňování a konceptualizace řešení, ověřování řešení v nových problematických situacích. Koncept „evidence based management“. Proces učení v organizaci. Učení a socializace. Učení, změna a inovace. Organizační učení vs. učící se organizace.

### **Kontrolní otázky:**

1. Vysvětlíte podstatu zkušenostního učení a učební cyklus podle Kolbeho typologie stylů učení.

2. Vysvětlete proces učení se v organizaci. V jakých rovinách probíhá učení se v organizaci? Jaký význam má socializace pracovníka v kontextu organizačního učení?
3. Vysvětlete, proč je důležitá organizační socializace pracovníka.
4. Vysvětlete rozdíl mezi anticipační a akomodační socializací pracovníků?
5. Definiujte jedno a dvou smyčkové učení.
6. Vysvětlete podstatu učící se organizace. Popište pět disciplín učící se organizace podle Sengeho.
7. V čem spočívá rozdíl mezi organizačním učením a učící se organizací?
8. Vysvětlete organizační učení a učící se organizaci v kontextu organizačního rozvoje.

#### **Aplikace:**

1. Jaké kapacity organizace rozvinout, aby podpořily individuální styl učení pracovníků?
2. Na příkladu organizace, kterou znáte, popište základní charakteristiky procesu učení se v ní. Je vybraná organizace učící se organizací? Argumentujte.
3. Jak může personální pracovník využít rozdíly mezi anticipační a akomodační socializací pracovníků?

**Doporučená doba studia:** 12.11.-18.11.

## **11. Řízení organizačního konfliktu a změny.**

#### **Literatura:**

Základní: Robbins, Coulter, 2004: 313-339, 365-387.

Robbins, Judge, 2013: 445-477

Další povinná: Hudson, 1987: 175-182

Tompkins, 2004: 26-39

Doporučená: Bouckaert, Peters, Verhoest, 2010: 13-66

Irving. Kap. 8 – Intergroup behavior and conflict.

Kotter, 1996: 17-158

Robbins, Judge, 2013: 271-333, 577-615

#### **Uvedení:**

Formalizované skupiny jsou pracovní skupiny vytvořené organizací, které jsou pověřeny určitou prací nebo určitými úkoly. Neformální skupiny jsou skupiny ve společnosti, které vznikly přirozeně jako reakce na potřebu společenských kontaktů. Týmy jsou v organizacích stále populárnější, protože posilují ducha spolupráce, uvolňují prostor pro manažery, aby se mohli věnovat strategickým problémům, umožňují flexibilnější rozhodování, využívají diverzifikaci pracovních sil a obvykle zvyšují výkonnost (více viz Robbins, Coulter: 365-387; Robbins, Judge: 271-333). Práce ve skupinách či týmech vyžaduje spolupráci, komunikaci a koordinaci. Mintzberg rozlišil šest základních mechanismů koordinace. Různé formy spolupráce popisuje Hudson (více viz Hudson; Tompkins; Peters, Bouckaert, Verhoest). V rámci mezi/skupinových či mezi/organizačních vztahů může docházet ke konfliktům. Můžeme rozlišit několik forem konfliktů: intrapersonální, interpersonální, skupinový a meziskupinový konflikt. Zdroje konfliktu mohou být komunikační, organizační či osobní. Mezi organizační zdroje konfliktu můžeme zařadit různé typy pracovní závislosti oddělení, rozdílné cíle pracovních skupin, rozdílné vnímání organizačních procesů, poptávku po specialistech. Na základě toho pak může rozlišit různé typy konfliktů. Úkolový konflikt se vztahuje k obsahu a cílům práce, vztahový konflikt se zaměřuje na interpersonální vztahy a

procesní konflikt se vztahuje k tomu, jak se práce provádí. Konflikt může být v organizaci funkční nebo nefunkční, nefunkční konflikty je potřeba řešit, funkční je naopak dobré stimulovat (více viz Robbins, Judge: 445-477; Irving).

Konflikt v organizaci je poslem změn. V dnešní době plně nečekaných změn vznikají naděje, že management konfliktu alespoň částečně umožní ovládnout a řídit změny, které dnes s velkou rychlostí probíhají v hospodářském životě a v jeho organizacích. Změna v organizaci může být pojata různě: změna jako přirozený proces, změna jako obrana proti nepřátelským silám, institucionální změna, změna jako chaos, změna jako reengineering. Změna může znamenat pro lidi v organizaci ohrožení, dokonce i tehdy, bude-li pro ně výhodná. Manažeři by měli zvládat minimalizovat odpor ke změnám. Pro úspěšné řízení změn je třeba dodržovat určitá pravidla. Existují různé přístupy k řízení změn. Nejznámější jsou Lewinův tříkrokový model a Kotterův osmi krokový plán pro implementaci změn. Proces organizačního rozvoje je manažerský proces, který připravuje organizaci na žádoucí změny (více viz Robbins, Coulter: 313-339; Robbins, Judge: 577-615; Kotter).

### **Obsah tématu:**

Formální a neformální organizační struktury. Skupiny a týmy. Budování skupinových rolí. Skupinové, „mezi-skupinové“ a „mezi-organizační“ vztahy a komunikace. (Mezi-) organizační spolupráce a koordinace: zdroje, mechanismy a nástroje koordinace. Spolupráce, konkurence a konflikt mezi pracovními skupinami. Zdroje konfliktů: komunikační, personální a organizační konflikty při práci. Konfliktní pozice a role. Konfliktní potřeby a zájmy při práci. Konfliktnost pozice manažera, profesionála, street level byrokrata a zaučeného pracovníka v organizaci. Řízení konfliktu v organizaci: redukce konfliktu a jeho podněcování. Význam konfliktu v organizaci a na postavení jedince v procesu realizace změn. Mechanismus změn v pracovních organizacích. Typy organizačních změn: vnějškově a vnitřně řízená změna, restrukturalace a institucionální změna. Změna a rozvoj organizace. Postup realizace institucionální změny. Zdroje resistance ke změně.

### **Kontrolní otázky:**

1. Jaký je rozdíl mezi formalizovanou a neformální skupinou?
2. Jaké existují typy formalizovaných skupin v organizacích?
3. Popište pět stádií vývoje skupin.
4. Jaký je vliv rolí na chování skupiny?
5. Popište vztahy mezi soudržností skupiny a produktivitou.
6. Jaké jsou výhody a nevýhody rozhodování ve skupině?
7. Proč jsou některé skupiny efektivnější než jiné?
8. Vysvětlete pojem vzájemné závislosti 2 pracovních skupin a charakterizujte tři různé typy jejich vzájemné závislosti.
9. Jaký je vliv skupinové soudržnosti na individuální výkon – popište souvislost – různé podoby tohoto vlivu.
10. Porovnejte skupiny a týmy.
11. Popište funkční, samořídící, virtuální a mezifunkční týmy.
12. Jaké vlastnosti mají efektivní týmy?
13. Popište základní koordinační mechanismy podle Mintzberga.
14. Popište modely organizačního soužití a strategie spolupráce podle Hudsona.
15. Jaký význam má spolupráce pro organizaci?
16. Vysvětlete rozdíl mezi integrativním a distributivním vyjednáváním.
17. Definujte organizační konflikt, jeho význam pro organizaci a typy konfliktů. Popište individuální a organizační hledisko hodnocení konfliktu v organizaci.
18. Jaký je vztah mezi úrovní organizačního konfliktu a výkonem organizace.

19. Definujte různá pojetí zdrojů konfliktu v organizaci.
20. Diskutujte vztah mezi řešením/omezováním a stimulováním konfliktu v organizaci.
21. Jaké vnější a vnitřní faktory vyvolávají potřebu změn v organizacích?
22. Kdo je agentem změny a jakou roli hraje v procesu změny?
23. Uveďte různé typy organizačních změn.
24. Popište zdroje resistance ke změně
25. Popište způsoby snižování odporu ke změně.
26. Co je stres a jaké jsou možné zdroje stresu., jaké jsou důsledky stresu? Jaké jsou individuální a organizační přístupy k řízení stresu?
27. Jaké jsou čtyři hlavní přístupy k řízení organizační změny?
28. Popište fáze postupu realizace institucionální změny v organizaci.
29. Jaké faktory mohou pomoci změně kultury organizace?
30. Jak mohou být realizovány změny kultury?
31. Rozlište programy trvalého zlepšování kvality a reinženýring procesů.
32. V čem spočívá rozdíl mezi organizačním rozvojem a organizační změnou?
33. Uveďte argumenty pro a proti zavedení konceptu organizačního rozvoje.

### **Aplikace:**

1. Jaké typy problémů, týkajících se plánování, organizování a vedení, musí být při řízení týmů řešeny?
2. Zvažte, jaké organizační konflikty mohou typicky vznikat v rámci obecného postupu realizace změn v organizaci a jaké jsou zdroje těchto konfliktů. Navrhněte nástroje pro jejich řešení či stimulaci.
3. Specifikujte, jaké organizační konflikty mohou typicky vznikat v rámci jednotlivých kroků procesu plánování v organizaci a jaké jsou zdroje těchto konfliktů. Zvažte také hledisko organizační úrovně, na které plánování probíhá. Navrhněte nástroje pro řešení či stimulaci těchto konfliktů.
4. Uveďte příklad konfliktu v organizaci (z vlastní zkušenosti nebo zkušenosti jiného). Specifikujte kritéria pro analýzu tohoto konfliktu a navrhněte nástroje a postup jeho řízení a argumentujte svou volbu.
5. Navrhněte způsob zpracování organizační analýzy provádění změn v organizaci. Specifikujte kritéria, případně indikátory, podle kterých byste analyzovali způsob provádění změn v organizaci. Uveďte potřebné zdroje informací a postup analýzy.
6. Uveďte příklad řízení konfliktu (z vlastní zkušenosti nebo zkušenosti jiného). Specifikujte kritéria pro analýzu řízení organizačního konfliktu a dle nich analyzujte uvedený příklad řízení organizačního konfliktu. Vyhodnoťte silné a slabé stránky proběhlého řízení daného konfliktu.
7. Z vlastní zkušenosti nebo zkušenosti jiného popište konkrétní změnu v organizaci, jak byla realizována, konfrontujte s Kotterovým modelem implementace změn. Diskutujte silné a slabé stránky realizace změny popsaného příkladu.

**Doporučená doba studia:** 19.11.-27.11.

**Průběžný test 2: zadání 29. 11., odevzdání 2. 12. (témata 7-11)**



## Příloha č. 2.: Instrukce k zadání seminární práce

Formální požadavky: rozsah 6.000 - 6.500 slov. Standardní akademický text, resp. stať k vybranému problému z přednesené látky, s využitím předepsané a doporučené literatury. Možné jsou tři typy seminární práce:

1. Teoreticky zaměřená: pojednává komplexnějším způsobem vybrané téma z přednesené látky, konfrontuje možné přístupy k tématu, identifikuje problémy, hodnotí možná řešení. I když větší část práce bude vedena v teoretické rovině, minimálně v závěru práce je třeba vysvětlit (dovozovat) implikace zpracovaného tématu pro praxi řízení v organizacích.
2. Empiricky zaměřená: práce zhodnotí podle definovaných hledisek a kritérií určitou oblast řízení v určité (zvolené) organizaci. V tom případě v první části práce je potřeba vysvětlit obecná východiska přístupu k analýze (vysvětlit a zdůvodnit využití teoretické koncepty, jejich relevanci a využití, metodický postup – zejména kritéria analýzy ve vazbě na výchozí koncepty).
3. Tvorba strategie organizační reformy (přesné zadání je v příloze č. 2 sylabu).

### **3. 11. Předložení první části seminární práce**

*Typ práce: teoretická nebo empirická*

*První část práce musí ujasnit:*

- *problém (jeho kontext) a hlavně cíl práce*
- *obecný rozbor tématu (relevantní koncepty, jejich vztah k problému) podle zaměření práce - teoretická: konfrontace přístupů, identifikace problémů k dalšímu zpracování; empirická: obecná východiska a koncepty, metoda;*
- *další postup – podle typu práce (teoretická: problémy či otázky k dalšímu rozpracování; empirická: kritéria hodnocení konkrétní situace, případně indikátory – tj. operacionalizace a postup zjišťování dat)*

*Typ práce: strategie tvorby org. reformy: první část obsahuje krok 1 zadání*

Na co si dát pozor:

Není přípustné, aby cíl práce byl definován „přiblížit“, „popsat“ organizační kulturu apod., o tom jsou učebnice. Je třeba využít literaturu k hlubšímu rozboru specifického problému, aspektu, otázky. Tento problém je nejprve třeba podle literatury identifikovat a definovat. Doporučujeme si téma zúžit na specifický aspekt či problém, sledovat v literatuře a konfrontovat rozdílné přístupy k němu. Následně se buď pokusit o jejich syntézu a dovodit vlastní komplexní náhled, či o jejich konfrontaci (posouzení argumentů rozdílných náhledů na problém) a zhodnotit resp. Posoudit argumenty a formulovat vlastní přístup po důkladnějším rozpracování problému (platí zejména pro teoreticky zaměřenou práci). Neopomeňte dovodit důsledky pro praxi řízení organizací. V empirické práci musí být napřed identifikovány a rozebrány relevantní teoretické koncepty a vyjasněno, jak je využijete v empirické části.

### **15.12. Předložení seminární práce**

#### **12.1. Dopracování seminární práce (ve vazbě na připomínky)**

## Návrh témat pro seminární práci (lze dále specifikovat):

### Témata 1-6

- nakolik org kultura podporuje celkovou organizační-firemní strategii
- jak personální řízení ovlivňuje org. Kulturu organizace
- jak koresponduje org struktura a org kultura organizace
- jaký je typ org. Kultury a jak to koresponduje zaměřením a činnostem organizace
- nakolik probíhá změna org. Kultury žádoucím směrem a implikace pro řízení ?
- jaké faktory ovlivňují změnu org kultury a implikace pro řízení
- vhodná změna org struktury s ohledem na rozvoj organizace
- potřeba zavedení prvků učící se organizace
- funkční a disfunkční projevy principu byrokracie v organizaci
- převládající psychologická smlouva v organizaci a implikace pro řízení

### Témata 7-11

- Limity organizační kapacity dosahovat cíle (případová studie konkrétní organizace)
- Faktory zvyšující politicko-organizační kapacitu dosahovat cíle
- Etika řízení konfliktů v organizaci
- Vliv organizační kultury na řešení konfliktu
- Genderové role, organizační status a styly řešení konfliktu
- Význam komunikace s veřejností pro plnění manažerských funkcí v rámci NNO
- Inter/organizační sítě a adaptace na změnu
- Řízení a vedení organizačních změn
- Role poznání a hodnocení při strategické analýze variant rozhodování
- Volnost a riskování v organizačním rozhodování ve vztahu k výkonnosti firmy
- Determinanty strategického plánování ve velkých organizacích
- Procesy učení v organizaci

### Zadání seminární práce typu 3

**Vytvořte strategii organizační reformy v oblasti poskytování veřejných služeb nebo personálního řízení.**

- 1. krok: Určete cíl plánované organizační reformy.** Reálná nebo jen představovaná organizace typu vládní instituce, magistrátu, podniku atd. má konkrétní PRAKTICKÉ PROBLÉMY s výkonem své správní, politické nebo personální činnosti v rámci organizace. Vaším úkolem je popsat její problémy a stanovit strategický cíl organizační reformy.
  - a. Definujte aktuální organizační problém a určete cíle organizační reformy.* Mějte na paměti, že strategické cíle vychází jednak z reflexe klíčových hodnot managementu programu, a jednak z definice faktických vlastností (příčin, důsledků) daného problému.
  - b. Proved'te SWOT analýzu.*
    - i. Analyzujte vnější prostředí organizace a vyhodnoťte ho z hlediska možností a ohrožení pro plánování organizační reformy.
    - ii. Analyzujte vnitřní zdroje organizace a vyhodnoťte silné a slabé stránky organizace z hlediska reformních cílů.

- c. Přehodnoťte cíle organizační reformy ve světle SWOT analýzy a *určete alternativní reformní cíle*. Základní otázkou tohoto kroku je, zda-li jsou naše cíle realistické.
- d. *Vyhodnoťte alternativy* podle pravidel správného rozhodování a *vyberte tu*, která poskytuje organizaci největší konkurenční výhody.

**2. krok: Naplánujte strategii změny (jak se dostanete odsud tam?):**

- a. *Konkretizujte cíl organizační reformy do podoby ukazatelů* (pozorovatelných, případně měřitelných stavů), které budou signalizovat dosažení uvedeného cíle, a strukturujte budoucí plán intervence z časového hlediska.
- b. *Promyslete, na jakých myšlenkových konceptech a teoriích může být plánovaná změna založena. Rozpracujte, jaké nástroje chcete použít ve své strategii pro dosažení cílů*. Většina této části plánovací práce vychází z důkladné analýzy problému a jeho příčin.
- c. *Navrhněte organizační zajištění reformy* (realizační systém). Formulujte plán rozdělení činností na jednotlivé dílčí cíle, navrhněte personální rozdělení na jednotlivé aktivity, určete kompetence potřebné pro plnění úkolů, zamyslete se nad rámcovým plánem finančních nákladů).
- d. *Srovnejte navrhované vlastnosti organizačního zajištění reformy s dostupnými zdroji a uveďte očekávaná rizika realizace navrhované strategie organizační reformy*.

**3. krok: Kontrola činnosti organizace** a vyhodnocení zpětné vazby, v jaké situaci se organizace nachází. V případě, že byly zjištěny odchylky od plánovaných výsledků, plánují se korekce strategií.