Název kurzu: **TEORIE A PRAXE ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ**

Vyučující: PhDr. Mgr. Lada Furmaníková, Ph.D., Mgr. Petr Vrzáček

Kontakt: [lada.furmanikova@gmail.com](mailto:lada.furmanikova@gmail.com)

petr.vrzacek@fhs.cuni.cz

Atestace: 6 ECTS, 3 ECTS volitelná práce

Ukončení kurzu: Klasifikovaný zápočet

Konzultace: Lada Furmaníková: Po dohodě jsou možné konzultace buď na katedře, nebo distančně (zejm. s využitím emailu nebo skypu). Studenti mě mohou v případě potřeby kontaktovat na výše uvedeném emailu pro dohodnutí podrobností.

Petr Vrzáček: Po dohodě v termínech blokové výuky v obědové pauze, před nebo po výuce.

**Kurz tvoří tři tematické bloky:**

1. **Systémové řízení**
2. **Strategické řízení**
3. **Řízení změny**

**A/ SYSTÉMOVÉ ŘÍZENÍ – vyučující Mgr. Petr Vrzáček**

**Záměr vzhledem k profilu absolventa:**

Chod každé organizace ovlivňuje systém, jehož je součástí. Každá změna nastavení tohoto systému má dopad na způsob fungování organizace. Na druhé straně je možné každou organizaci vnímat jako samostatný systém, s vlastní strukturou, pravidly a vlastním vývojem.

Manažer organizace musí rozumět účelu fungování nějakého systému. Musí znát jeho strukturu. Manažer by měl být schopen analyzovat kritická místa fungování systému a navrhovat takové postupy, které zabraňují nebo minimalizují vznik systémového selhání. Samostatnou oblastí jsou indikátory jakosti fungování systému. Manažer musí být schopen pracovat s hlavními indikátory jakosti, pro chod vlastní organizace musí umět navrhnout a zajistit sběr nezbytně nutných dat.

**Cíle:**

* Seznámit studenty se základními pojmy systémového řízení.
* Představit studentům základní parametry a nastavení systémů, které se váží k jejich profesím.
* Představit studentům příklady pro jejich práci relevantních systémů.
* Naučit studenty pracovat s indikátory jakosti fungování organizačních systémů.
* Naučit studenty systémy navrhovat, analyzovat a měřit jejich funkčnost.

**Výstupy:**

Studenti získají základní znalosti a dovednosti, které jim pomohou pochopit nastavení systémů, v jejichž rámci pracují jejich organizace. Posílí si svou schopnost vnímat dění v organizaci v kontextu fungování systému. Naučí se identifikovat systémové problémy a navrhovat jejich možná řešení. Naučí se analyzovat zpětný dopad navržených řešení na systém.

**Témata výuky:**

1. teorie a nejdůležitější pojmy:

* systém a jeho řízení
* vitalita systému a její znaky
* systémová účelnost, stabilita, funkčnost a efektivita
* řízení jako správa klíčových zdrojů, hraní rolí, zastávání manažerských činností
* sekvenční a paralelní manažerské činnosti
* plánování, organizování, řízení lidských zdrojů
* vedení a kontrola
* analyzování, rozhodování, implementace a zpětná vazba
* monitoring jakosti chodu systému
* kritická místa a metody prevence systémového selhání

1. cvičení a úkoly k dosažení dovedností:

* k získání potřebných informací a dosažení základních dovedností budou používány především: přednášky, studijní text, případové studie, rozebírány výstupy skupinových prací, vedeny diskuse a bude používáno dalších učebních metod.

**Literatura:**

CRAINER, S. Moderní management. Základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000.

ČERNÝ, J. Základy teorie systémů. Praha: VŠE v Praze, 2001.

GLADKIJ, I. a KOL. Management ve zdravotnictví. Brno: ComputerPress, 2003.

PLAMÍNEK, J. Synergický management. Praha: Argo, 2000.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006.

**B/ STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ – vyučující Mgr. Petr Vrzáček**

**Záměr vzhledem k profilu absolventa:**

Plánování patří k základním úkolům každého manažera. Většina organizací se v současné době snaží propojit každodenní manažerská rozhodnutí s dlouhodobějšími plány organizace. Při této snaze vychází mimo jiné z předpokladu, že jak organizaci, tak jejím zaměstnancům prospívá, vědí-li, kam a proč ve své práci směřují.

Každý absolvent manažerského kurzu musí znát přínos strategického plánování pro organizaci. Zároveň by měl dokázat určit, zda se organizace nachází ve stavu, ve kterém má smysl zahájit proces strategického plánování. Musí umět navrhnout vhodný proces tvorby strategického plánu a zároveň si být vědom kritických míst tohoto procesu. Manažer by měl být schopen navrhnout vhodný monitorovací a evaluační systém sledující způsob implementace navržené strategie. Měl by dokázat být platným členem týmu, který je zodpovědný za tvorbu strategického plánu, případně by měl být schopen proces strategického plánování řídit. Každý manažer musí být během procesu tvorby strategického plánu schopen získávat potřebné informace a na jejich základě činit rozhodnutí týkající se obsahu strategického plánu. Manažer musí být připraven nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Zároveň musí umět motivovat sebe i druhé, komunikovat, předcházet, případně řešit vzniklé konflikty.

**Cíle:**

* Seznámit studenty s procesem a možným přínosem strategického řízení pro organizaci.
* Představit studentům výstupy jednotlivých fází strategického řízení.
* Umožnit studentům provést analýzu obsahu alespoň jednoho strategického plánu.
* Seznámit studenty s nástroji, které pomáhají při přípravě strategického plánu, případně při iniciaci procesu jeho vzniku.
* Popsat roli manažera a definovat nároky, které strategické řízení klade na manažera organizace.

**Výstupy:**

Studenti získají základní znalosti a dovednosti nezbytné pro strategické řízení organizace. Zvláštní pozornost bude věnována především fázi iniciace procesu strategického plánování v organizaci, analýzám vnitřního a vnějšího prostředí organizace a vlivu vnějších faktorů na dění v organizaci. Studenti se seznámí s nástroji, které nacházejí své uplatnění zejména v přípravných fázích plánovacího procesu např. analýze rizik nebo analýze finančních toků.

**Témata výuky:**

1. teorie a nejdůležitější pojmy:

* strategie, strategické řízení
* fáze strategického plánování
* poslání, organizační mandát, vize
* analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace
* další užívané druhy analýz
* metody provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace
* role manažera v procesu strategického řízení organizace

1. cvičení a úkoly k dosažení dovedností:

K získání potřebných informací a dosažení základních dovedností budou používány především: přednášky, studijní text, případové studie, dále pak rozebírány výstupy skupinových prací, vedeny diskuse a bude používáno dalších metod. Zvláštní pozornost bude věnována kritickým místům procesu strategického řízení, zejména pak:

* iniciaci tvorby strategického plánu a připravenosti organizace
* navržení procesu tvorby
* kvalitě výstupů jednotlivých fází strategického řízení
* roli manažera při strategickém řízení

**Literatura:**

BÁRTA, J. Strategické plánování pro neziskové organizace. Praha: NROS, 1997.

BRYSON, J.M.Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

DRUCKER, P., F. To nejlepší z Druckera. Praha: Management press, 2002.

DRUCKER, P., F. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management press, 2000.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007.

**C/ ŘÍZENÍ ZMĚNY – vyučující PhDr. Mgr. Lada Furmaníková Ph.D.**

# Kurz je umožňuje studentům získat základní znalosti a dovednosti z oblasti řízení změn tak, aby je mohli aplikovat v organizacích, kde vykonávají praxi. Důraz je kladen jednak na vyjasnění role manažera a leadera změny, případně transformačního týmu, jednak na proces plánování a implementace změny a na porozumění personálním aspektům a vlivům zainteresovaných skupin.

**Cíle/výstupy:**

Student dovede

* popsat různé přístupy k řízení změny, podrobně pak přístup Kotterův;
* naplánovat proces vedení změny a zvážit rizika, která se k němu váží;
* popsat a navrhnout opatření snižující negativní vlivy ohrožující implementaci změn.

**Témata výuky:**

1. identifikace potřeby změny, iniciace změn, změna v životě organizace
2. proces řízení změny, modely řízení změn (Beer, Lewin, Kotter)
3. proces plánování změny (analýza silového pole, volba strategie zavedení změny, stanovení cílů změnového procesu, implementace a monitorování změny, práce s riziky)
4. postoje a reakce lidí na změnu, odpor jako přirozená reakce a práce s ním
5. leadership

**Povinná četba:**

Studijní materiály na internetu (moodle)

Kotter, J. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice.* Praha: Management Press, 2008.

**Doporučená literatura:**

Armstrong, M.; Stephens, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008.

Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy.* Praha: Management Press, 1994.

Drucker, P. F. *Řízení v době velkých změn,* Praha: Management Press, 1998.

Kubíčková, L.; Rais, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012.

Mach. P.; Brathová, J. *Rizika procesu transformace a deinstitucionalizace a systém jejich řízení*. Praha: Národní centrum pro podporu transformace, 2012. Dostupné na: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14038/rizika.pdf

Machan, R. *Management změny*. Praha: VŠEM, 2012.

Smejkal, V.; Rais, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2006.

**ZPŮSOBY HODNOCENÍ A UKONČENÍ KURZU**

Kurz je zakončen klasifikovaným zápočtem, který student získá za:

1. naplnění alespoň 80 % účasti v každém z tematických bloků a aktivní zapojení při cvičeních
2. zpracování seminární práce

**ad I. - účast na výuce:**

Účast na výuce je povinná.

Pokud se student nemůže ze závažných důvodů účastnit výuky, zpracuje po konzultaci s vyučujícím dodatečnou seminární práci:

* Systémové řízení: Student zpracuje seminární práci z teorie systémového řízení, za využití relevantních odborných zdrojů.
* Strategické řízení: Student zpracuje seminární práci z teorie strategického řízení, za využití relevantních odborných zdrojů.
* Řízení změny: Student zpracuje seminární práci z teorie řízení změny, za využití relevantních odborných zdrojů (včetně zahraničních).

**ad II. – seminární práce a kritéria hodnocení**

Student zpracuje seminární práci z jednoho z tematických bloků (podle vlastního výběru dle zadání vyučujícího:

* Systémové řízení: Seminární práce může být buď teoretického, nebo praktického zaměření. V teoreticky zaměřených pracích student představí nejnovější poznatky z oblasti řízení organizačních systémů. V prakticky zaměřené seminární práci se student může věnovat popisu vybraného organizačního systému nebo některého z jeho podsystémů. Legitimní je tyto systémy analyzovat nebo navrhovat řešení jejich problémů.

Kritéria hodnocení:

* Práce má podobu organizačního řádu nebo se jedná o analýzu již existujícího organizačního řádu
* Práce je vytvořena minimálně na obsahu dvou odborných publikací
* Formulace zjištění a případná doporučení změn jsou maximálně konkrétní a řešení proveditelná
* Strategické řízení: Seminární práce může být buď teoretického, nebo praktického zaměření. V teoreticky zaměřených pracích student představí nejnovější poznatky z oblasti metodologie strategického řízení. V prakticky zaměřené seminární práci může student navrhnout metodiku tvorby strategického plánu ve vybrané organizaci, analyzovat existující strategický plán, může vytvořit některou z analýz, z jejichž obsahu vychází definování strategických priorit a cílů a /nebo se může věnovat definování programovací části strategického plánu ve vybrané organizaci

Kritéria hodnocení:

* Práce vychází minimálně ze dvou odborných zdrojů
* Práce obsahuje důkazy aktivního studentova zapojení do jedné nebo více fází procesu strategického plánování
* Zjištění a doporučení v práci obsažená jsou konkrétní a doporučení pak proveditelná
* Řízení změny: Seminární práce je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků do praxe studenta. Obsahuje zejména odůvodnění potřebnosti změny (může vycházet z poznatků získaných během diagnostiky organizace), cíle a postup zavádění změny v organizaci (plán implementace změny), popis a reflexi přípravných aktivit a procesu vzniku plánu. Seminární práce může, pokud již byla implementace změn zahájena, obsahovat i popis a reflexi těchto zkušeností.

Kritéria hodnocení:

* práce obsahuje odůvodnění zaváděné změny,
* analýza silového pole zahrnuje veškeré potřebné parametry,
* cíl je vhodně zvolený ve vztahu k popsanému problému a odpovídá mu i zvolený postup řízení změny, zaměstnanci organizace jsou zapojováni do průběhu změnového procesu,
* relevantní rizika jsou identifikována a jsou stanoveny postupy jejich minimalizace/eliminace.

**VOLITELNÁ PRÁCE**

Pokud student chce nad rámec předmětu získat další 3 ECTS, může se s vyučujícím dohodnout na zpracování seminární práce.

**Požadavky na seminární práci:**

* Téma práce je zvoleno po dohodě mezi studentem a vyučujícím.
* Téma práce je pro studenta smysluplné (pokud možno se vztahuje k chodu organizace, kterou student zná, nebo ve které působí, ale může mít i teoretický charakter, pokud by studentovi měla práce pomoci v orientaci ve vybraném tématu).

**Kritéria hodnocení:**

* Student umí obhájit využitelnost své práce ve své praxi
* Práce má přehlednou strukturu, jednotný jazyk, splňuje veškeré akademické požadavky
* zvolená forma práce a její obsah nejsou v rozporu
* práce obsahuje studentovy názory, které vychází ze základní znalosti teorie
* rozsah práce je úměrný jejímu obsahu

**PRO VEŠKERÉ ZPRACOVÁVANÉ PRÁCE PLATÍ NÁSLEDUJÍCÍ:**

*Plagiátorství v jakékoliv formě a podobě nebude tolerováno a bude řešeno zcela nekompromisně na katedrální i fakultní úrovni! Plagiátorství zahrnuje kopírování vět či odstavců z internetu, knih, článků či jiných zdrojů bez jejich řádné a správné citace; reprezentování slov, myšlenek a práce někoho jiného (i spolustudujících!) jako svých vlastních; a další formy akademické nečestnosti. Vyučující pravidelně kontrolují veškeré písemné projevy studujících pro známky plagiátorství prostřednictvím speciálního softwaru vyvinutého právě pro tyto účely, jež mají k dispozici. Plagiátorství může mít za následek až vyloučení ze studia. Pokud máte jakékoliv dotazy k tomuto tématu, či si nejste jisti, zda vámi využívané zdroje řádně a správně citujete, poraďte se DOPŘEDU se svými vyučujícími. Doporučujeme také konzultaci pedagogického textu Katedry genderových studií Stylistika, argumentace a akademické psaní, kde je téma plagiátorství detailně vysvětleno (k dispozici v SIS souborech pod kurzem Stylistika, argumentace a literární teorie).*