



Riadenie organizácie

Program

- **Riadenie organizácie**
 - Organizačná štruktúra-návrh
 - Organizačná štruktúra-analýza
 - Organizačná štruktúra-zmena





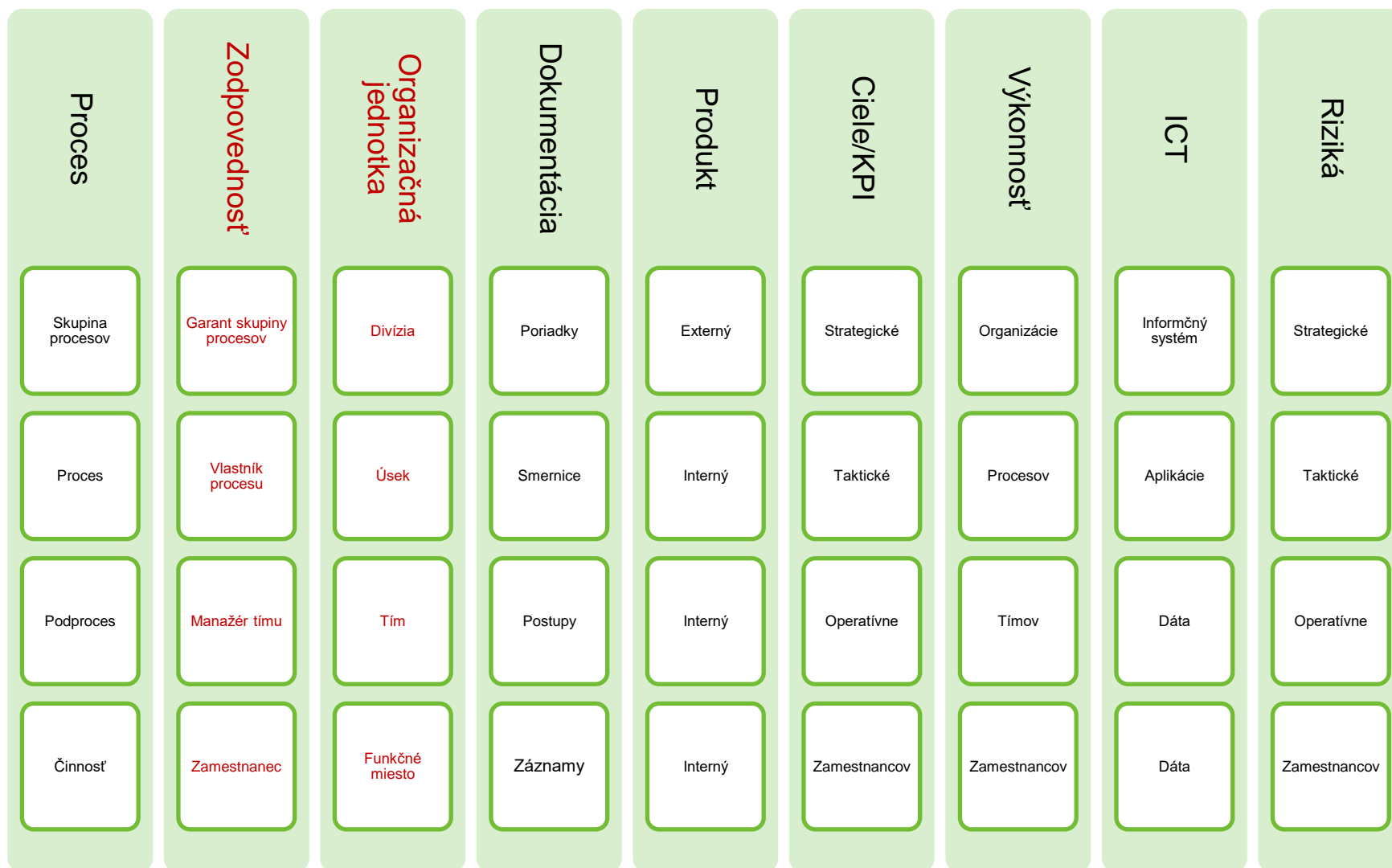
Organizačná štruktúra-návrh

Organizačná štruktúra-návrh

- **Organizačná štruktúra-návrh**
 - Podniková architektúra
 - Organizácia
 - OSCAR
 - Typy organizácií
 - Druhy organizačných kultúr
 - Organizovanie
 - Druhy organizačných štruktúr
 - Organizačná politika
 - Typy sietí
 - Skvelá organizácia



Podniková architektúra



Organizácia

■ Organizácia

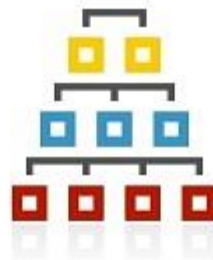
- Štruktúrovaná **skupina ľudí** vytvorená so zámerom dosiahnuť konkrétne špecifikovaný **cieľ**
 - Je tvorená **ľuďmi**.
 - Jej fungovanie zabezpečujú **ľudia**.
 - Slúži na uspokojovanie potrieb **ľudí**.



OSCAR

■ OSCAR

- Objectives
 - Ciele
- Specialization
 - Špecializácia
- Coordination
 - Koordinácia
- Authority
 - Právomoc
- Responsibility
 - Zodpovednosť



Typy organizácií

■ Typy organizácií

– Mechanický typ

- Je prispôsobený relatívne stálym podmienkam.
- Existuje jasná hierarchia riadenia.
- Zdôrazňuje sa vertikálna komunikácia a interakcia.
- Je založená na lojálnosti k organizácii a na poslušnosti voči nadriadeným.

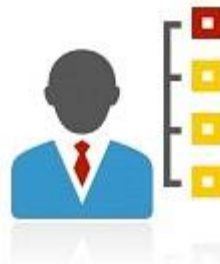
– Organický typ

- Prispôsobuje sa nestabilným podmienkam, keď neustále vznikajú nové, neznáme problémy.
- K interakcii a ku komunikácii môže dôjsť na akejkoľvek úrovni.
- Organizačná schéma je prekážkou efektívneho fungovania organizácie.



Typy organizácií

- **Typy organizácií**
 - Charizmatický
 - Osobné vlastnosti vodcu
 - Tradičný
 - Poriadok a autorita
 - Racionálne-legálny
 - Moderná spoločnosť
 - Byrokratická organizácia



Druhy organizačných kultúr

▪ Druhy organizačných kultúr

– Osobnostná

- Najvyššiu dôležitosť majú profesionálne a osobné ciele jednotlivcov.
- Organizácia zabezpečuje služby pre jednotlivcov.
- Usporiadanie voľne pospájaných hviezd.



– Pracovná

- Dominantnou črtou je práca resp. orientácia na projekt.
- Moc a vplyv je v priesečníkoch siete.
- Hlavnými osobnosťami sú vedúci projektových tímov a nie manažéri.
- Jasné postupy a pocit bezpečnosti tu neexistuje.



Druhy organizačných kultúr

▪ Druhy organizačných kultúr

– Mocenská

- Moc a vplyv je koncentrovaný v strede pavučiny.
- Dominantná, charizmatická osobnosť.
- Osobnosť dôležitejšia ako formálne štruktúry, postupy alebo roly.
- Spoliehanie sa na jednotlivcov a osobnú angažovanosť.



– Funkčná

- Dominantná črta je neosobnosť.
- Komunikácia je formálna s formálnymi postupmi a predpismi.
- Stĺpy predstavujú jednotlivé špecifické roly.
- Dôležité sú procesy pre vzdelávanie a rozvoj expertných zručností.
- Uprednostňujú sa priame línie v komunikácii.



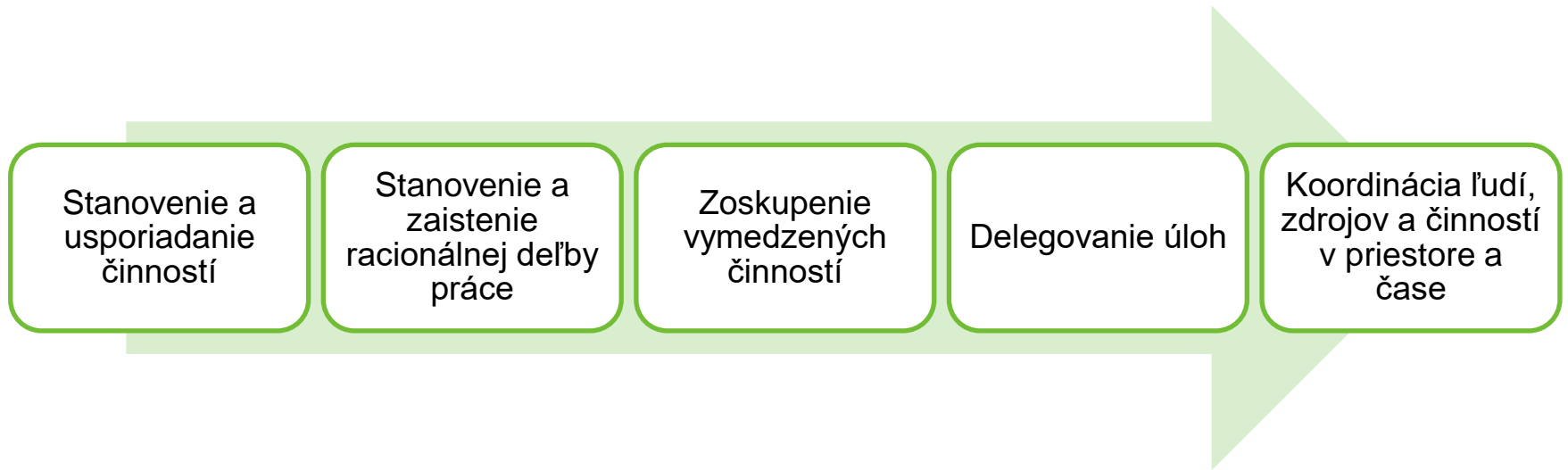
Organizovanie

■ Organizovanie

- Je **cieľavedomá** činnosť, ktorej konečným cieľom je **usporiadať** prvky systému, ich aktivity, koordináciu, kontrolu tak, aby prispeli v maximálnej možnej miere k **dosiahnutiu stanovených cieľov**.
- Vytvorenie podmienok pre dosahovanie cieľov pomocou:
 - Štruktúry **procesov**.
 - Štruktúry **vzťahov**.



Organizovanie



Organizovanie

■ Organizovanie

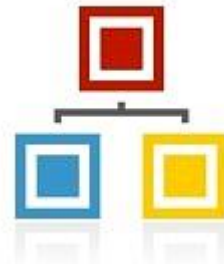
- Definovanie organizačnej štruktúry.
- Vytvorenie organizačného poriadku.
- Vytvorenie popisov kompetencií a právomocí manažérov.
- Vytvorenie popisu funkcií pracovníkov.
- Zaradenie pracovníkov do funkcií.



Druhy organizačných štruktúr

▪ Druhy organizačných štruktúr

- Podľa združovania činností
 - Funkčná
 - Produktová
 - Geografická
 - Hybridná
- Podľa uplatnenia rozhodovacích právomocí
 - Líniové
 - Štábne
 - Kombinované
- Pružné organizačné štruktúry
 - Štruktúry s koordinátorom
 - Maticové štruktúry
 - Projektové štruktúry
 - Procesné tímy



Organizačná politika

- **Sedem stratégií interpersonálneho vplyvu**
 - Identifikovať zainteresovaných
 - Prispievať k pohode
 - Zapadnúť do obrazu
 - Vytvárať siete
 - Uzatvárať dohody
 - Zadržiavať informácie a stiahnuť sa z politiky
 - Keď všetko iné zlyhá



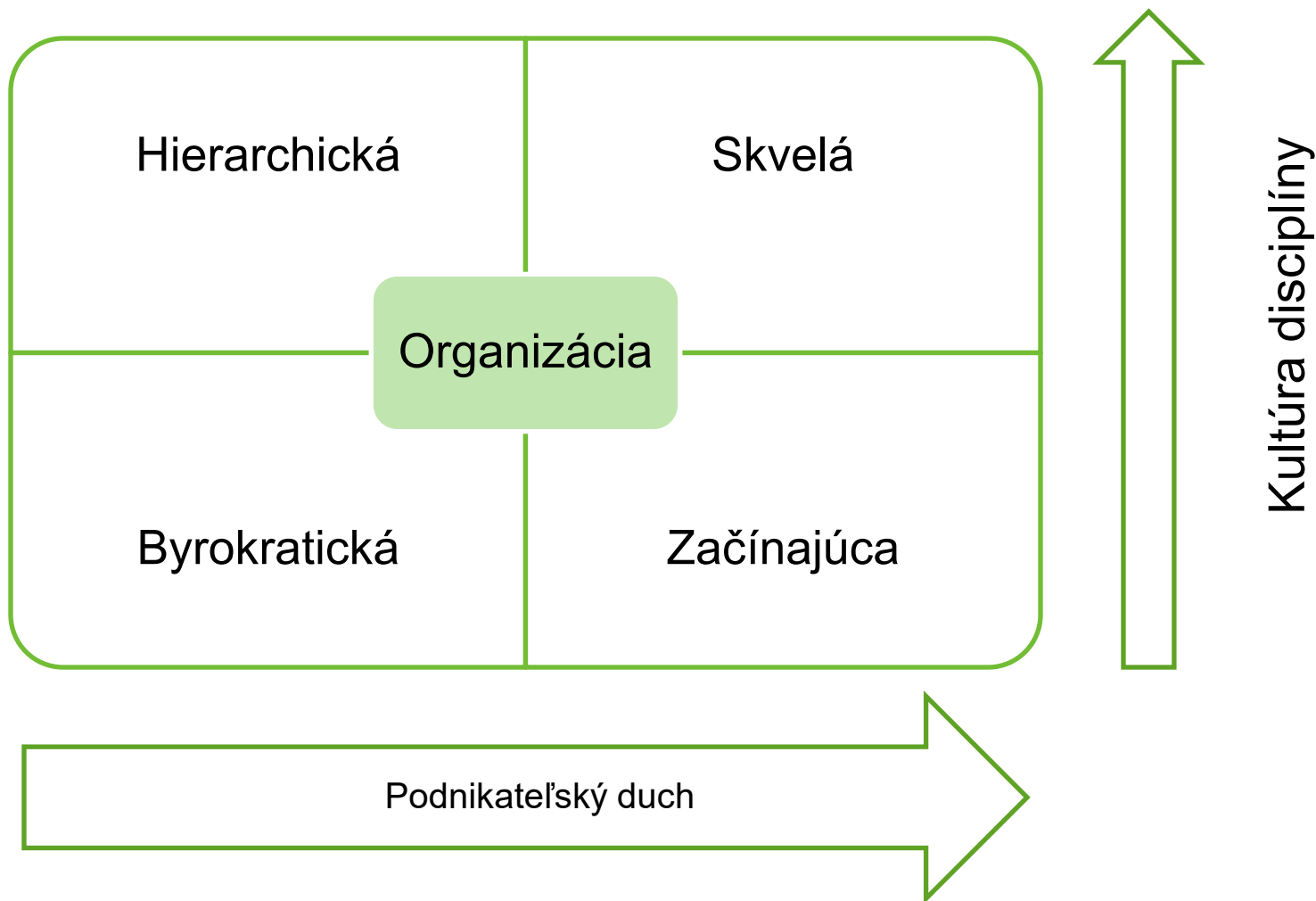
Andrew Kakabadse

Typy sietí

- **Typy sietí**
 - Siete **praktikov**.
 - Siete privilegovanej **moci**.
 - Ideologické **siete**.
 - Siete orientované na **osoby**.

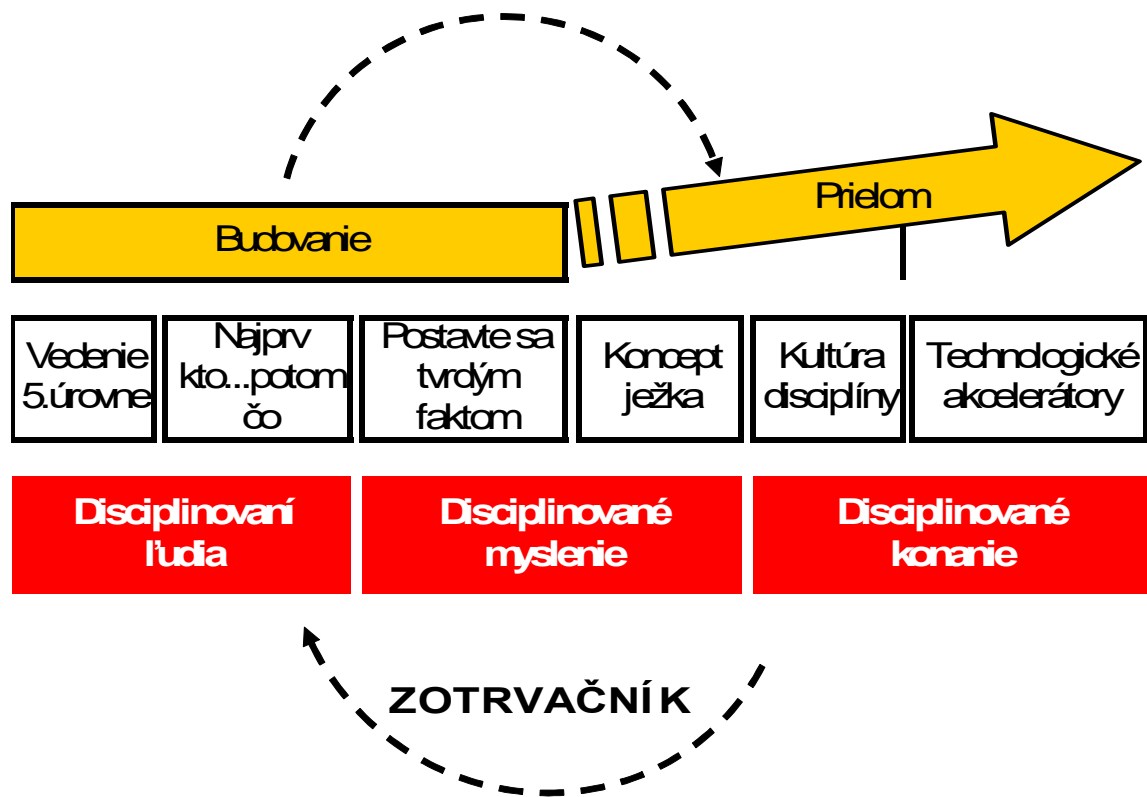


Skvelá organizácia



Zdroj: Jim Collins, Z dobrého skvelé, Eastone Books 2006

Skvelá organizácia



Zdroj: Jim Collins, Z dobrého skvelé, Eastone Books 2006



Organizačná štruktúra-analýza

Organizačná štruktúra-analýza

■ Organizačná štruktúra-analýza

– Cieľ

- Zistiť, či sa procesy vykonávajú v optimálnom organizačnom rámci.
- Zistiť, či proces nie je organizačne a priestorovo prerušovaný.
- Zistiť, či je proces obsluhovaný účinne a efektívne.
- Zistiť vyťaženie funkčných miest.
- Minimalizovať počet zamestnancov, ktorí vykonávajú proces.
- Zistiť, či je obsluha motivovaná a spokojná.

– Analýzy

- Analýza organizačných jednotiek.
- Analýza priradenia proces-organizačná jednotka.
- Analýza organizačných prerušení.
- Analýza priestorových prerušení.
- Analýza zodpovednosti za proces.
- Analýza funkčných miest.
- Analýza priradenia proces-funkčné miesto.
- Analýza vyťaženia funkčných miest.
- Analýza spokojnosti zamestnancov.





Organizačná štruktúra-zmena

Organizačná štruktúra-zmena

- **Organizačná štruktúra-zmena**
 - Dôvody zmeny organizačnej štruktúry
 - Optimalizačné opatrenia
 - **Zmena 1**
 - Líniová stará-líniová nová
 - **Zmena 2**
 - Líniová stará-maticová nová
 - **Zmena 3**
 - Maticová stará-maticová nová
 - **Zmena 4**
 - Procesy nové-organizačná štruktúra nová
 - **Zmena 5**
 - Tímová organizačná štruktúra



Dôvody zmeny organizačnej štruktúry

- **Dôvody zmeny organizačnej štruktúry**
 - **Procesy**
 - Veľká fragmentácia procesov-CHEM.
 - Veľké čakanie na vstupy od iných procesov-CHEM.
 - Zavedenie nových procesov-CHEM, SPP-DD.
 - Veľké časy procesov-roztrhnutý proces-lokalizácia-KOVO.
 - **Organizačná štruktúra**
 - Reštrukturalizácia-ZSE.
 - Unbundling-SPP.
 - Akvizícia-SBS.
 - Veľa úrovní riadenia-všetky projekty procesného riadenia.
 - Veľa organizačných útvarov-všetky projekty procesného riadenia.
 - Nejasná organizačná štruktúra-ICP.



Dôvody zmeny organizačnej štruktúry

- **Dôvody zmeny organizačnej štruktúry**
 - **Manažéri**
 - Mocenské záujmy manažmentu-CHEM.
 - Politické rozhodnutia manažmentu-SEPS.
 - Zmena kompetencií a zodpovedností manažmentu-GT.
 - **Zamestnanci**
 - Optimalizácia počtu funkčných miest-ESF, ÚPŠS.
 - Optimalizácia počtu zamestnancov-ESF, ÚPŠS.
 - Zvýšenie vyťaženia a produktivity zamestnancov-ESF, ÚPŠS.
 - Zmena pracovného zaradenia zamestnancov-komerčná poisťovňa.



Optimalizačné opatrenia

■ Optimalizačné opatrenia

– Procesy

- Variantné prevedenie procesov.
- Redukcia duplicitných procesov.
- Narovnanie procesov v rámci procesného tímu.
- Outsourcing procesov.
- Kroky procesu sú vykonávané v prirodzenej nadväznosti.
- Práca sa vykonáva tam, kde je to najrozumnejšie.
- Niekoľko prác je spojených do jednej.
- Sú definované produkty, aj interné, dochádza k cielenej orientácii na zákazníka (aj interného).



Optimalizačné opatrenia

■ Optimalizačné opatrenia

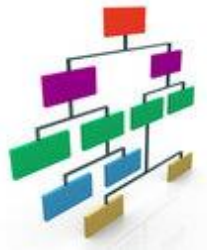
– Činnosti

- Zrušenie neefektívnych činností.
- Zlúčenie rovnakých činností.
- Vtiahnutie činností, ktoré idú mimo procesu do procesu.
- Spojenie činností viacerých oddelení do jedného procesu.
- Odstránenie kontrolných a schvaľovacích činností.
- Likvidácia činností, ktoré neprinášajú pridanú hodnotu.
- Prenesenie činností na externú firmu.



Optimalizačné opatrenia

- **Optimalizačné opatrenia**
 - **Organizačná štruktúra**
 - Optimalizácia organizačných jednotiek.
 - Optimalizácia lokalizácie útvarov.
 - Optimalizácia funkčných miest.
 - Optimalizácia počtu zamestnancov.
 - Zavedenie tímovej práce.
 - Zavedenie projektového riadenia.
 - Využitie informačných technológií.



Optimalizačné opatrenia

■ Optimalizačné opatrenia

– Manažéri a zamestnanci

- Jedna kontaktná osoba zodpovedná za proces.
- Zvýšenie a posilnenie zodpovednosti vlastníkov procesov.
- Rozhodujú výkonní pracovníci.
- Zodpovednosť sa neefektívne neprenáša nahor.
- Redukcia kontrolných opatrení.
- Redukcia zbytočnej deľby práce.
- Kvalita je prirodzeným rozmerom každej práce.
- Vysoký dôraz na trvalé vzdelávanie a zdieľanie znalostí všetkých pracovníkov.



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com