



Riadenie

Program

- **Riadenie**
 - Manažment
 - Delegovanie
 - Rozhodovanie
 - Organizovanie
 - Kontrola
 - Plánovanie



Manažment

- **Manažment**
 - História manažmentu
 - Manažment podľa Mintzberga
 - Manažment podľa Druckera
 - Manažment podľa Donnellyho
 - Manažment podľa Hamela
 - Čo robí generálny riaditeľ
 - Čo robí manažér
 - Efektívny manažér



Manažment

■ Manažment

- Je **proces koordinácie činností skupiny pracovníkov**, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí, za účelom dosiahnutia **výsledkov**, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou prácou.
- **Špecifická funkcia pri riadení organizácie**, ale tiež **pracovníkov**, ktorí ju vykonávajú.
- Určitý **spôsob riadenia ľudí**.
- Odborná **disciplína** a **odbor štúdia**.



História manažmentu

■ História manažmentu

- **Začiatok 20. storočia**
 - Klasický prístup
 - Základy riadenia ľudí
 - Vedecký prístup
- **Koniec 20. storočia**
 - Systémový prístup
 - Situačný prístup
 - Procesný prístup
- **Začiatok 21. storočia**
 - Riadenie informácií
 - Riadenie znalostí
 - Riadenie kreativity
 - Sebariadenie



Klasický prístup

■ Klasický prístup

- Vyznačoval sa **inžinierskou** snahou o **racionálnu** prípravu a následné vykonanie **výrobných a obslužných procesov**.
- Dodnes sa uznávajú tieto jeho zásluhy:
 - Objektívne zdôvodnené racionálne postupy plánovania.
 - Vykonávanie a odmeňovanie práce.
 - Umenie robiť rýchlo, kvalitne a hospodárne.
 - Rozvoj hromadnej výroby.
- Podceňuje **úlohu človeka**, ktorého **inžinierske postupy** degradovali na **výrobný faktor** porovnateľný so **surovinou, materiálom alebo strojom**.



Klasický prístup

■ 1911-1912

- Exaktnosť
- Harmónia
- Spolupráca
- Maximálna produktivita
- Maximálny výkon



Frederick W. Taylor

■ 1913

- Predvídanie a plánovanie
- Organizovanie
- Vedenie
- Koordinovanie
- Kontrola



Henri Fayol

Základy riadenia ľudí

■ Základy riadenia ľudí

- Prístup zdôrazňujúci **medzil'udské vzťahy**.
- **Behaviorizmus**.
- Zdôrazňuje význam **psychologických** a **sociologických** faktorov a ich vplyv na výsledky práce ľudí.
- Postupne sa tak namiesto práce a pracovných štandardov začal dostávať do pozornosti **človek**.
- Riadenie ľudí sa stalo východiskom pre **modernú personalistiku** a vyústilo do záveru, že **ľudia sú najväčším pracovným kapitálom** dobrých a úspešných organizácií.



Vedecký prístup

■ Vedecký prístup

- Vidí riadenie ako súbor **logických procesov**, ktoré je možné vyjadriť pomocou **matematických symbolov, modelov** a vzájomných **vzťahov**.
- Obmedzením tohto prístupu je, že mnoho modelov riadenia **nie je možné matematicky modelovať** a že pomocou matematiky sa dá ťažko riadiť.



Systemový prístup

■ Systemový prístup

- Chápe organizáciu ako skupinu **vzájomne prepojených prvkov**, ktoré majú spoločný **cieľ**.
- Tieto prvky sa navzájom **ovplyvňujú**, preto ich manažéri nemôžu chápať a ovplyvňovať izolovane od ostatných prvkov.
- Poskytuje na jednej strane nástroje na uplatnenie **tvrdej racionality** pri riadení **technických, výrobných a iných procesov**.
- Na druhej strane odporúča **opatrnosť** pri snahe aplikovať podobné postupy na **riadenie ľudí**.



Situačný prístup

■ Situačný prístup

- Vychádza z predpokladu, že **neexistuje najlepší spôsob plánovania, organizovania a kontroly**.
- Je charakterizovaný hľadáním **vhodných metód riadenia** pre rôzne **situácie**.
- **Výhody**
 - Vysoká produktivita.
 - Hromadná výroba a špecializácia.
 - Zvládnutie práce menej kvalifikovanými zamestnancami.
 - Využitie jednoúčelových a špecializovaných strojov.
- **Nevýhody**
 - Trh nevyžaduje hromadnú výrobu, ale je potrebné uspokojovať individuálne záujmy zákazníkov.
 - Malá pružnosť.
 - Zameranie sa na dôsledok, nie na príčinu.
 - Veľký počet koordinačných a kontrolných miest.



Procesný prístup

■ Procesný prístup

- Predpokladá, že príčinou zlých výsledkov sú **zle prebiehajúce procesy** vo vnútri organizácie, ktoré je potrebné zmeniť tak, aby fungovali **efektívne**.
- Presadzuje, aby:
 - Predmetom záujmu boli činnosti, ktoré prinášajú **pridanú hodnotu pre zákazníka**.
 - Všetky činnosti, ktoré **neprinášajú pridanú hodnotu pre zákazníka**, boli **eliminované**.
 - Primárne sa **nezaujíma o znižovanie nákladov alebo zamestnancov**.
 - Žiada, aby zmena procesov znamenala **prehodnotenie alebo preprojektovanie organizácie**.



Riadenie informácií

■ Riadenie informácií

– Manažérsky informačný systém

- Fyzické dokumenty.
- Osoba bez počítača-rozhovory, vzťahy.
- Počítačové systémy-SAP/R3, MS Office ...



Riadenie znalostí

■ Riadenie znalostí

- **Úmyselná činnosť** s cieľom zaistiť, aby ľudia mali v **pravú chvíľu** pravé znalosti.
- Poskytuje **nástroj pre prácu** so znalostnými pracovníkmi.
- Na manažment znalostí **nie je potrebné** vynakladať **veľké prostriedky**, stačí optimalizovať trh znalostí.
- Organizácie, ktoré vedia, ako riadiť znalosti a robia to uvedomele, dosahujú **úspechu v krátkej dobe**.



Riadenie znalostí

▪ Riadenie znalostí

– Nevýhody

- Vo svete **komodizovaných znalostí** putujú zisky k tým firmám, ktoré dokážu vytvoriť **neštandardné znalosti**.
- V každom odvetvi existujú **komodizované znalosti**, tie nekomodizované sa nimi za chvíľu stanú.
- So **znalostnou ekonomikou** sa musíme rozlúčiť a privítať **kreatívnu ekonomiku**.



Riadenie kreativity

■ Riadenie kreativity

- V dnešnej **kreatívnej ekonomike** sú to **schopnosti v hornej časti pyramídy**, ktoré vytvárajú **najväčšiu hodnotu**.
- **Smelosť, predstavivosť, nadšenie**, to sú tie rozhodujúce pramene konkurenčného odlíšenia.
- Tieto schopnosti sú **druhom talentu**, **nemôžu byť nariadené**.
- Namiesto toho, aby sme sa starali, ako **prinútime zamestnancom slúžiť firme**, musíme sa zamerať na to, ako **vybudovať organizáciu hodnú mimoriadneho talentu**, ktorý by zamestnanci vložili do svojej práce.
- Ľudské schopnosti, na ktorých v **kreatívnej ekonomike záleží najviac**, sa **zároveň najhoršie riadia**.
- Musíme **prestať talent riadiť** a namiesto toho musíme **začať dávať ľuďom priestor** .



Sebariadenie

■ Sebariadenie

- Slobodné firmy odovzdávajú časť riadenia zamestnancom.
- Slobodná firma je postavená na tom, že ľuďom nikto nehovorí, čo majú robiť-aj keď o to žiadajú.
- Slobodné firmy sa zbavili kontroly.
- Slobodné pracovisko kladie dôraz na vlastnú disciplínu.
- Slobodná firma je vysoko disciplinovaná-sebadisciplinovaná-forma organizácie.



Manažment podľa Mitzberga

■ Manažment podľa Mitzberga

– Interpersonálna rola

- Predstavitel' organizácie
- Líder (vedúci)
- Spojovateľ

– Informačná rola

- Monitor
- Šíriteľ informácií
- Hovorca

– Rozhodovacia rola

- Podnikateľ
- Riešiteľ problémov
- Alokátor zdrojov
- Vyjednávač



Henry Mintzberg

Manažment podľa Druckera

- **Manažment podľa Druckera**
 - Zdôrazňuje celkový **nadhľad** pri práci.
 - Pozerať sa na veci z **vhodnej perspektívy**.
 - Veci treba zariadiť tak, aby sme mohli **vidieť les**.
 - Niekedy je ťažké nadobudnúť **správny pohľad**, ak stojíme medzi stromami.



Peter Drucker

Manažment podľa Donnellyho

- **Manažment podľa Donnellyho**
 - Riadiť prácu a organizáciu.
 - Riadiť zamestnancov.
 - Riadiť výrobu a poskytovanie služieb.



James H. Donnelly

Manažment podľa Hamela-začiatok 21. storočia

- **Manažment podľa Hamela**
 - Určovanie a programovanie **cieľov**.
 - Motivácia a zameranie **úsilia**.
 - Koordinácia a kontrola **činností**.
 - Rozvoj a umiestňovanie **talentov**.
 - Získavanie a uplatňovanie **znalostí**.
 - Zhromažďovanie a rozmiestňovanie **zdrojov**.
 - Nadväzovanie a udržiavanie **vzťahov**.
 - Uspokojovanie **požiadaviek záujmových skupín**.

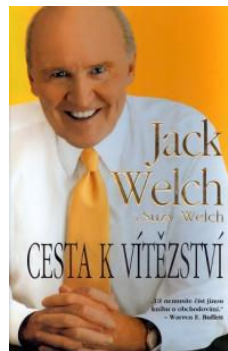


Gary Hamel

Zdroj: Gary Hamel, *Budoucnosť managementu*, Management Press, 2008

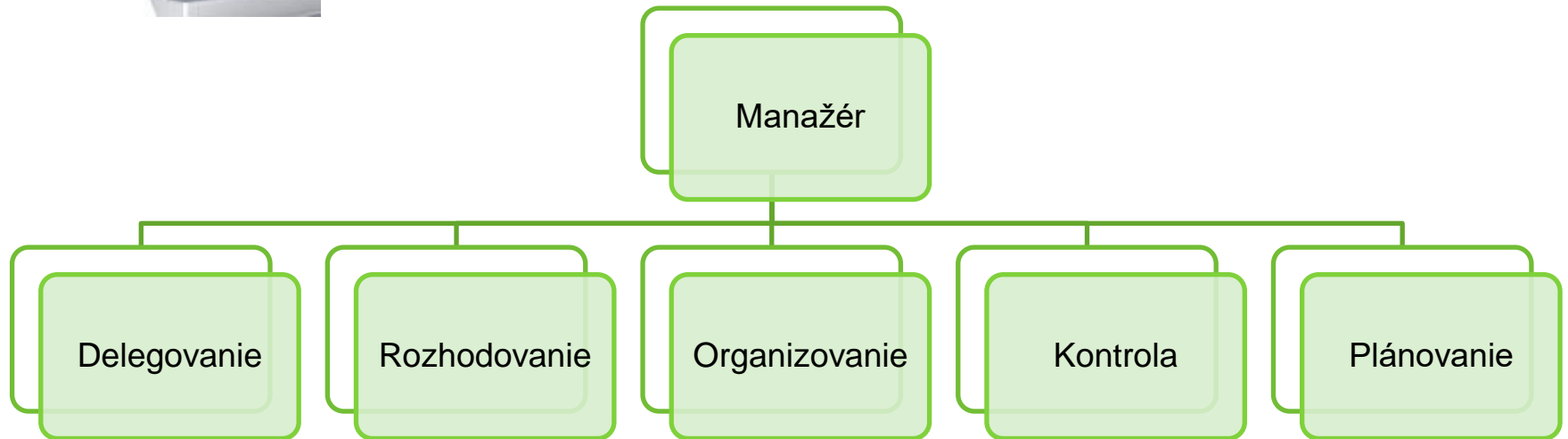
Čo robí generálny riaditeľ

- **Čo robí generálny riaditeľ**
 - Hodnoty
 - Stratégia
 - Konkurencia
 - Zákazníci
 - Riadenie ľudí
 - Výber lídrov
 - Výber zamestnancov
 - Hodnotenie vedúcich
 - Hodnotenie zamestnancov
 -



Jack Welch

Čo robí manažér



Efektívny manažér

- **Efektívny manažér**

- Je ten, kto dosahuje **dobré výsledky** v tom, čo má robiť.
- Dokáže zariadiť **úspešné vykonanie práce**.



Efektívnosť znamená robiť **správne veci**.
Účinnosť predstavuje čo **najhospodárnejšie využívanie zdrojov**.

Efektívny manažér

▪ Efektívny manažér

– Plánovanie

- Efektívne **plánovanie času** je rovnako dôležité ako **efektívne využívanie zdrojov**.

– Delegovanie

- Manažér by si mal zostaviť svoj **pracovný plán** a znižovať vlastnú pracovnú záťaž **delegovaním a rozhodovaním**, že niektorú prácu netreba vykonať.



Efektívny manažér

▪ Efektívny manažér

– Vzťahy

- Vaša schopnosť konať v daných prípadoch bude závisieť od **medziľudských vzťahov** vo Vašej organizácii.
- Ale ak Vy, ako manažér, dokážete vychádzať s ľuďmi, nielenže **pomôžete svojim podriadeným**, ale aj **oni pomôžu Vám**.
- Poslaním manažéra je starať sa o **blaho** svojich **podriadených**, rovnako ako o **svoje vlastné blaho**.
- Budujte **kontakty** s kolegami a manažérmi mimo organizácie.



Efektívny manažér

▪ Efektívny manažér

– Čas

- Práca nadčas spôsobená zlým využívaním riadneho pracovného času vyvoláva rôzne **problémy v medziľudských vzťahoch, stres** a z neho vyplývajúce **choroby**.
- Aj **“nie”** predstavuje odpoveď, ktorú je možné používať.

– Rozmýšľanie

- Z času na čas si urobím **voľný deň** bez akýchkoľvek stretnutí, schôdzí a podobných záležitostí, **deň na rozmýšľanie**.



Efektívny manažér

▪ Efektívny manažér

– Rola

- Hrajte svoju **novú rolu**, nie predchádzajúcu.
- **Nezanedbávajte** svoju **novú manažérsku** prácu.

– Informácie

- Manažér musí vedieť **čo sa** od neho a podriadených **očakáva**, mal by mať **presné informácie** o tom, čo sa deje, aby mohol **porovnávať skutočné výsledky s plánovanými**.



Efektívny manažér

▪ Efektívny manažér

– Výkonnosť

- Treba si uvedomiť rozdiel medzi “najlepším” a “uspokojivým” výsledkom.
- Snaha **vykonať prácu čo najlepšie** môže stáť podstatne **viac času a energie**, než je sama hodná.





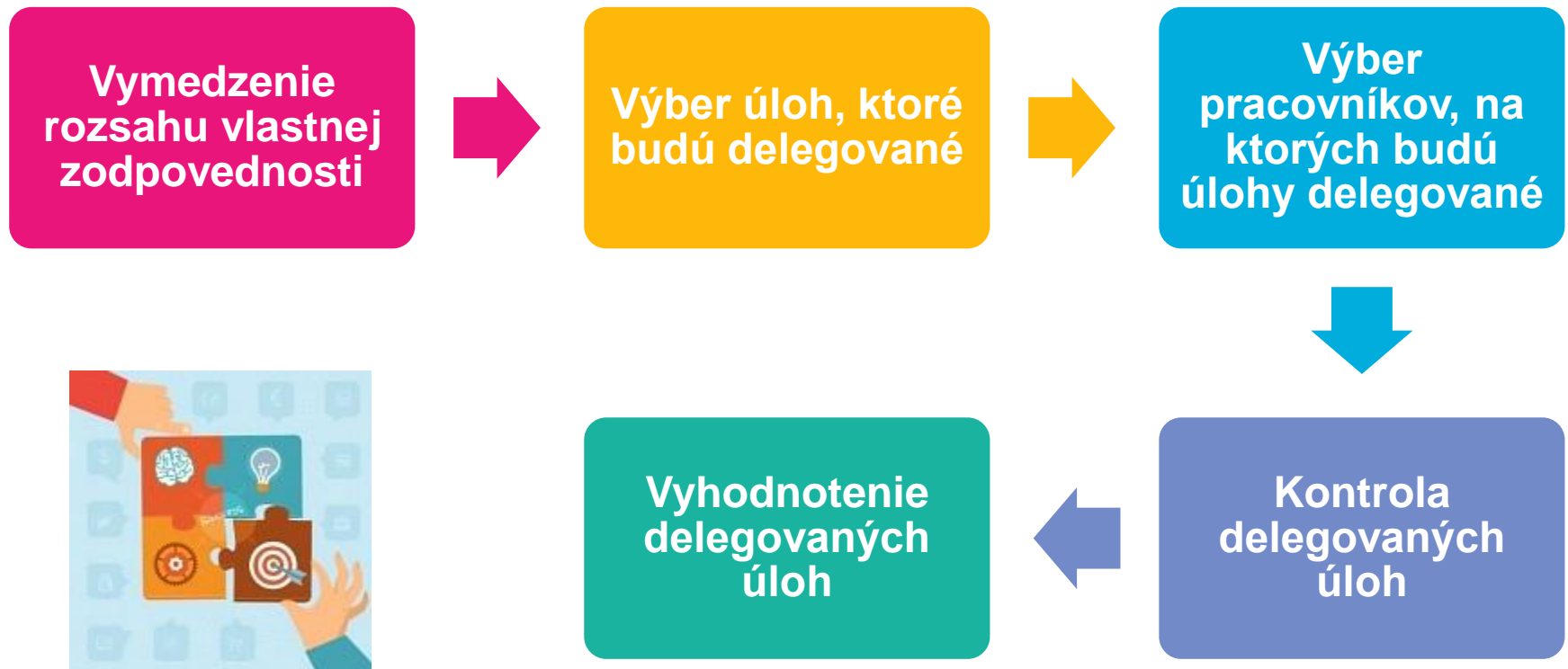
Delegovanie

Delegovanie

- **Delegovanie**
 - Čo môže byť delegované
 - Čo nemôže byť delegované
 - Komu delegovať
 - Ako delegovať
 - Zóny delegovania
 - Bariéry delegovania
 - Zásady efektívneho delegovania



Delegovanie



Delegovanie

■ Delegovanie

- Delegovanie **šetrí čas** vedúceho a **rozvíja schopnosti** podriadených.
- Delegovať znamená zveriť **moc svojmu zástupcovi**, ale **ponechať si konečnú zodpovednosť**.



Čo môže byť delegované

- **Čo môže byť delegované**
 - Úlohy, ktoré môže riešiť **jednotlivec**.
 - Úlohy, ktoré **nechcem**, alebo **nemôžem** robiť.
 - **Jednoduché** úlohy.
 - **Rutinné** práce.
 - Úlohy, ktoré sú v rámci **schopností** toho, komu delegujeme.
 - Čokoľvek, čo **nie je nutné**, aby ste **robit sám**.



Čo nemôže byť delegované

- **Čo nemôže byť delegované**
 - Dôverné úlohy
 - Nové úlohy
 - Výnimočné úlohy
 - Politicky citlivé úlohy
 - Životne dôležité úlohy



Komu delegovať

- **Komu delegovať**
 - Charakteristiky adresáta delegovania
 - Spoľahlivosť
 - Schopnosť
 - Znalosť
 - Skúsenosť
 - Osobnosť
 - Zainteresovanosť na probléme
 - Použitelnosť
 - Mám ho pod kontrolou



Ako delegovať

■ Ako delegovať

- Presne písomne definovať úlohu.
- Zaistiť zázemie.
- Musí byť povedané, kto bude robiť podporu.
- Vysvetliť kritické body úlohy a následky chýb.
- Definovať hranice zodpovednosti.
- Vysvetliť, či má právo delegovať nižšie.
- Vysvetliť, ako by som postupoval ja.
- Vysvetliť kontakty.



Ako delegovať

- **Ako delegovať**
 - **Zaistiť spätnú väzbu v okamžiku delegovania**
 - Chce to robiť?
 - Rozumie tomu?
 - Súhlasí s časovým harmonogramom?
 - Potrebuje ďalšie informácie?



Zóny delegovania

▪ Zóny delegovania

- Úlohy, ktoré má manažér plniť sám.
 - Hodnotenie pracovníkov, definovanie strategických cieľov.
- Úlohy, ktoré väčšinou rieši manažér sám, ale môže ich delegovať.
 - Úlohy s cieľom podporiť rozvoj pracovníkov, alebo úlohy delegované v časovej tiesni.
- Úlohy, ktoré by manažér mal delegovať.
 - Pracovníci majú pre ich riešenie kompetencie a kvalifikáciu.
- Úlohy, ktoré jednoznačne musia byť delegované.
 - Základné úlohy potrebné pre fungovanie oddelenia, či firmy.



Bariéry delegovania

■ Bariéry na strane manažérov

- Obava zo straty kontroly.
- Obavy z konkurencie zo strany pracovníkov.
- Snaha zahaliť svoju prácu rúškom tajomstva a výlučnosti.
- Spoliehanie sa na „osvedčené“ postupy a ľudí.
- Nedôvera voči ľuďom.
- Strach z chýb a neúspechov.
- Zlé skúsenosti.
- Neovládanie techník delegovania.
- Nízka sebadôvera a strach z prijatia zodpovednosti.



Bariéry delegovania

- **Bariéry na strane zamestnancov**
 - Nedostatočné kompetencie.
 - Pohodlnosť.
 - Vysoké pracovné vyťaženie.
 - Zlé skúsenosti.



Bariéry delegovania

- **Bariéry na strane firemného prostredia**
 - Nejasná štruktúra a organizácia práce.
 - Nedostatok pracovníkov.
 - Nejasné priority a podnikové ciele.
 - Atmosféra konfliktov, či strachu.



Zásady efektívneho delegovania

■ Zásady efektívneho delegovania

– Objasnite úlohu.

- Vymedzte, čo má byť delegované a komu.
- Určite osobu najlepšie spôsobilú k vykonaniu úlohy a rozhodnite, či má čas a je motivovaná k tomu, aby ju vykonala.

– Špecifikujte rozsah volnosti v konaní podriadeného.

- Delegujte oprávnenie konať, ale nie neobmedzenú právomoc.
- To, čo delegujete, je právomoc k jednaniu v určitých veciach, v rámci určitých parametrov.
- Potrebujete špecifikovať tieto parametre, aby boli úplne jasné vám, aj podriadenému.



Zásady efektívneho delegovania

■ Zásady efektívneho delegovania

- Umožnite podriadenému participovať.
 - Jedným z najlepších zdrojov pre určenie toho, koľko právomoci bude nutné k splneniu úlohy, je podriadený, ktorý bude za úlohu zodpovedný.
- Informujte ostatných o tom, čo bolo delegované.
 - Delegovanie sa neodohráva vo vzuchoprázdne.
 - Nielen manažér a podriadený potrebujú vedieť, čo bolo delegované a koľko právomoci bolo poskytnutej, ale potrebujú byť informovaní i ďalší, koho by sa to mohlo týkať.



Zásady efektívneho delegovania

■ Zásady efektívneho delegovania

- Vytvorte kultúru prostredníctvom spätnej väzby.
 - Delegovať bez zavedenia kontroly znamená robiť problémy.
 - Dohodnite sa na určitom čase pre splnenie úlohy a stanovte postupné lehoty na informovanie o priebehu danej záležitosti.
- **Pokiaľ sa objaví problém, trvajte na tom, aby podriadený navrhol jeho riešenie.**
 - Vyhnite sa spätnému delegovaniu, kedy sa podriadený obracia na vás a žiada radu, alebo rozhodnutie.
 - Už od začiatku si vyjasnite, že pokiaľ podriadený bude chcieť s vami problém prediskutovať, príde vždy už s pripraveným doporučením pre jeho riešenie.





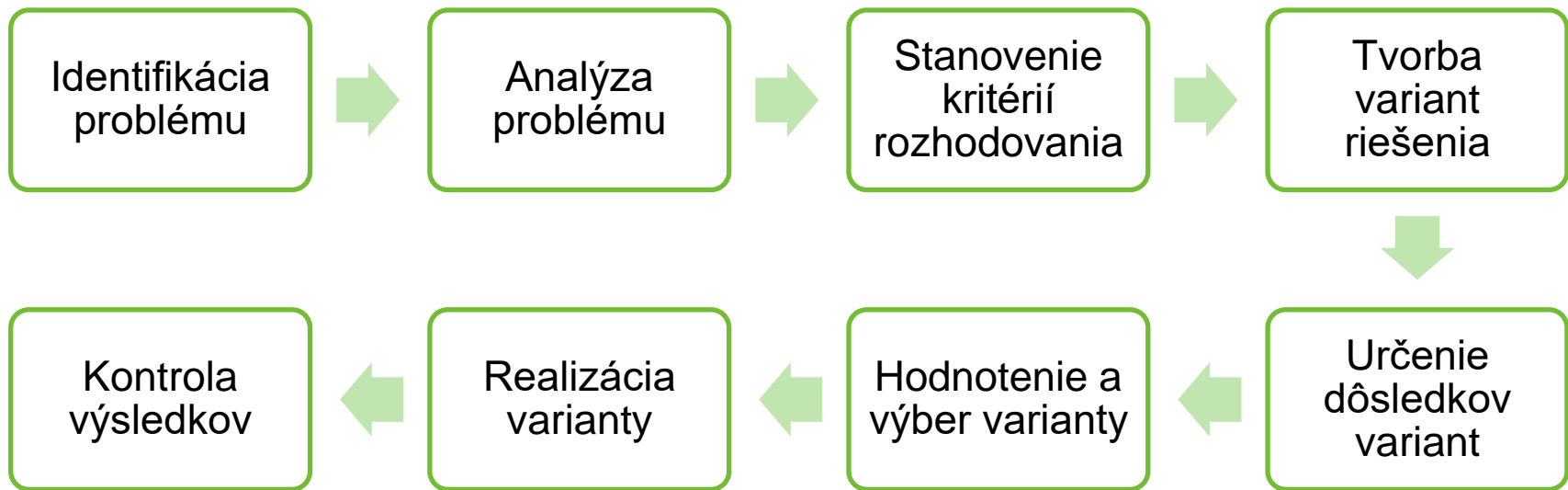
Rozhodovanie

Rozhodovanie

- **Rozhodovanie**
 - Tri princípy rozhodovania
 - Vplyvy pri rozhodovaní
 - Čo je informácia a na čo slúži
 - Charakteristiky kvalitnej informácie
 - Požiadavky na poskytovanie informácií
 - Hodnota informácie
 - Zdroje informácií



Rozhodovanie



Rozhodovanie

Strategickým cieľom je **rozhodnutie**.



Rozhodovanie

- **Manažéri majú dva problémy**
 - **Nedostatok času** na prípravu a premyslenie **rozhodnutia**.
 - **Nemajú sa s kým poradiť**.



Tri princípy rozhodovania

▪ Tri princípy rozhodovania

– Princíp rózcestia

- Nás včas zastaví a prinúti nás uvažovať, ktorou cestou pokračovať.
- Vtip je v tom, že v každodenných činnostiach prechádzame každú chvíľu cez nejaké rózcestie bez povšimnutia.
- Ideme ďalej a pritom sa zbavujeme nevedomky možnosti voľby.
- **Môže to byť tak, aj onak!**



Tri princípy rozhodovania

■ Tri princípy rozhodovania

– Princíp účelu

- Ľudia v každodenných situáciách konajú a neuvedomujú si účel, ktorý by mali svojim konaním sledovať.
- Čo tým sledujem?



Tri princípy rozhodovania

■ Tri princípy rozhodovania

– Princíp negácie

- Keď nás niekto alebo niečo núti sa rozhodnúť, rozhodneme sa tak, že zdržíme akékoľvek rozhodnutie.
- Je naozaj potrebné teraz rozhodnúť?
- Mám to rozhodnúť ja?
- **Nemusím robiť nič!**



Vplyvy pri rozhodovaní

- **Vplyvy pri rozhodovaní**
 - Individuálne
 - Vnímanie
 - Motivácia
 - Postoj
 - Skupinové
 - Vrcholový manažment
 - Zamestnanci
 - Dodávateľské
 - Situačné



Čo je informácia a na čo slúži

■ Informácia

- Predstavuje **spracované dáta**.
- Popisuje **stav predmetu záujmu**.
- Jej zhmotnenou podobou je **správa** od odosielateľa jednému alebo viacerým príjemcom.
- Získanú informáciu je potrebné vhodne interpretovať, iba tak je možné informáciu použiť ako podklad pre **rozhodnutie manažéra**.



Charakteristiky kvalitnej informácie

■ Charakteristika kvalitnej informácie

- Dôležitosť
- Zrozumiteľnosť
- Presnosť a správnosť
- Úplnosť
- Vierohodnosť
- Stručnosť
- Aktuálnosť
- Adresovanie správnej osobe
- Adresovanie cez správny kanál
- Náklady na získanie informácie



Požiadavky na poskytovanie informácií

- **Požiadavky na poskytovanie informácií**
 - Kvalita informácií
 - Určenie požiadaviek na informáciu
 - Konzultácia
 - Spolupráca s ostatnými
 - Rovnosť príležitostí
 - Manažérska politika



Hodnota informácie

■ Hodnota informácie

- Aká informácia bola poskytnutá?
- Na čo sa použila?
- Kto ju používa?
- Ako často sa používa?
- Je frekvencia používania taká istá ako frekvencia poskytovania?
- Je to informácia dobrej kvality?
- Čo sa dosiahlo jej používaním?
- Aké alternatívne informácie existujú?
- Aká je cena jej získania?



Zdroje informácií

■ Zdroje informácií

- Informácie o vývoji, alebo o súčasnom stave
- Predpovede
- Informácie získané pozorovaním
- Kladenie otázok
- Štatistické údaje, bežné štatistiky, rozpočtové správy
- Informačné technológie
- Google
- Facebook
- Blogy





Organizovanie

Organizovanie

■ Organizovanie

- Organizácia
- OSCAR
- Typy organizácií
- Druhy organizačných kultúr
- Organizovanie
- Druhy organizačných štruktúr
- Organizačná politika
- Typy sietí
- Skvelá organizácia



Organizácia

■ Organizácia

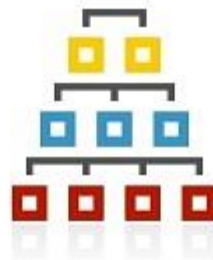
- Štruktúrovaná **skupina ľudí** vytvorená so zámerom dosiahnuť konkrétne špecifikovaný **cieľ**
 - Je tvorená **ľuďmi**.
 - Jej fungovanie zabezpečujú **ľudia**.
 - Slúži na uspokojovanie potrieb **ľudí**.



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.

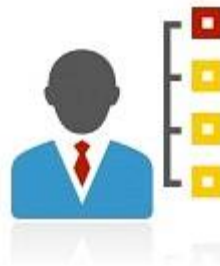
– Organický typ

- 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.



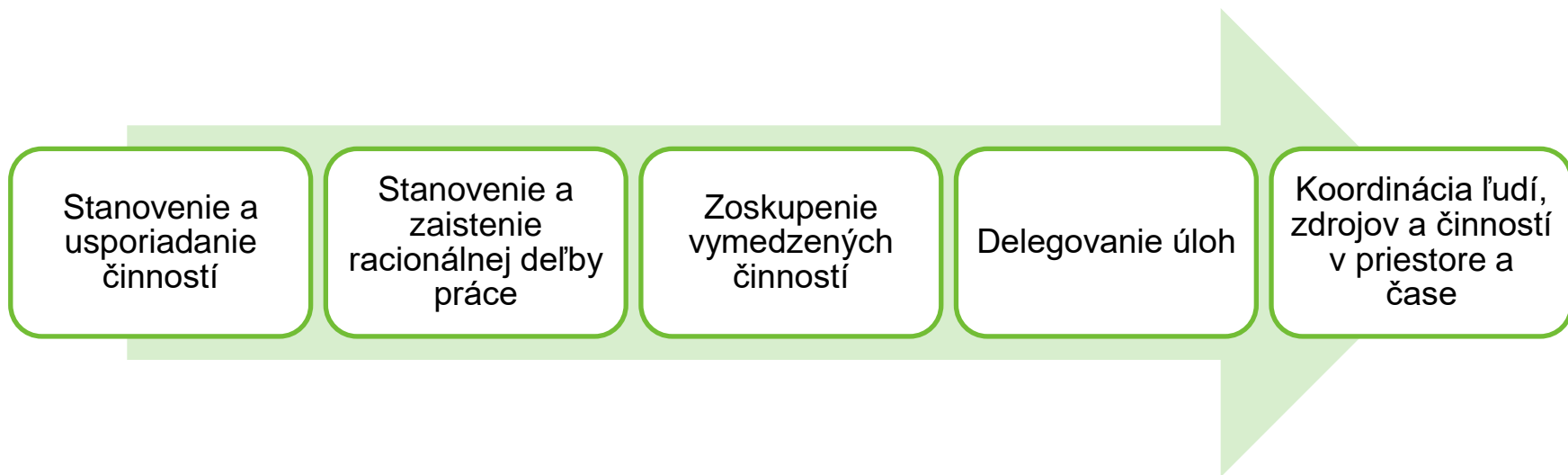
Organizovanie

■ 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

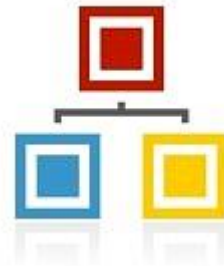
■ Organizovanie

- 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



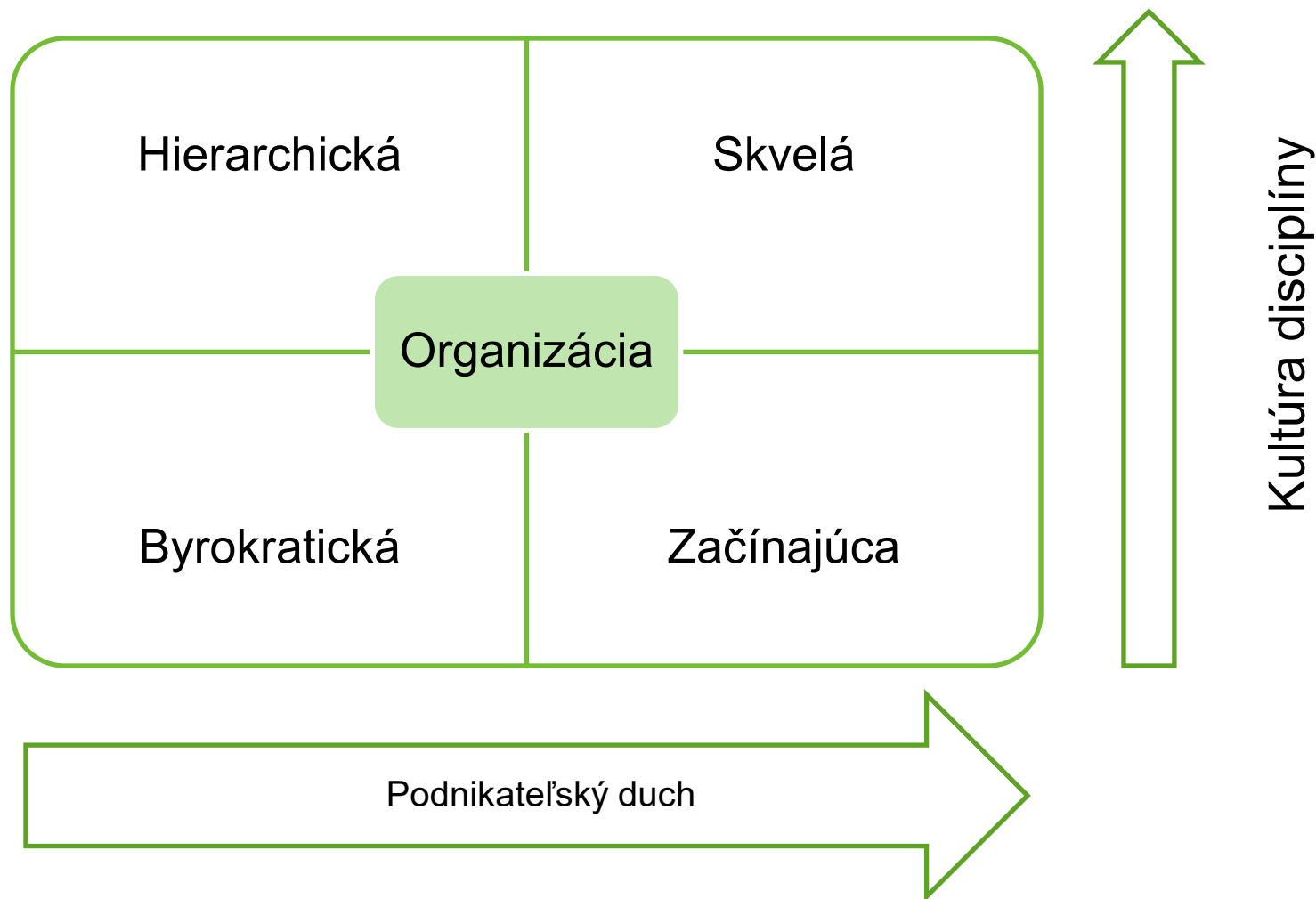
Andrew Kakabadse

Typy sietí

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

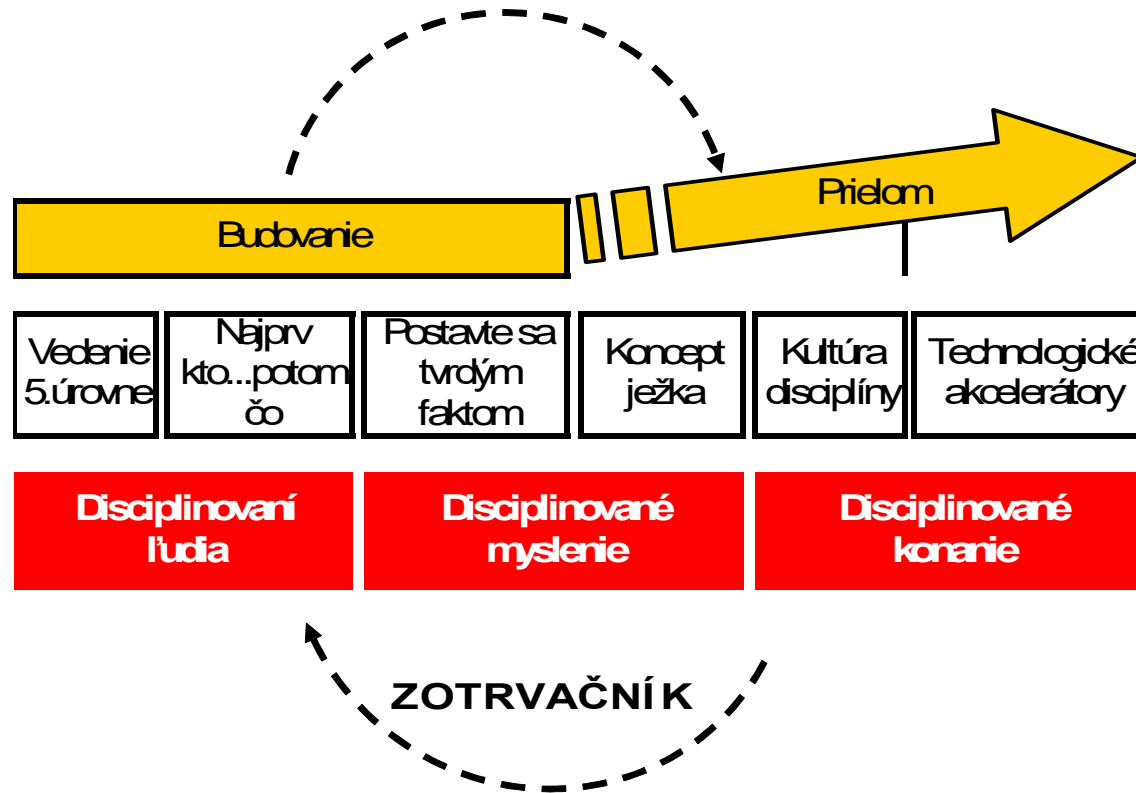


Skvelá organizácia



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

Skvelá organizácia



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



Kontrola

Kontrola

- **Kontrola**
 - Etapy kontroly
 - Atribúty kontroly
 - Typy kontroly
 - Začarovaný kruh kontroly



Kontrola

■ Kontrola

- Predstavuje všetky aktivity manažérov, pomocou ktorých zaisťujú, aby **dosahované výsledky odpovedali plánovaným**.
- **Monitorovanie realizovaných činností** zabezpečujúce, aby realizované zodpovedalo plánu a odstraňovalo významné odchýlky.



Etapy kontroly

- **Etapy kontroly**
 - Stanovenie **cieľov a merítok** výkonnosti.
 - Meranie dosiahnutých **výsledkov**.
 - **Porovnanie** výsledkov s cieľmi.
 - Výpočet **odchýlok** na základe predchádzajúceho porovnania.
 - Hlásenie o odchýlkach.
 - Stanovenie **príčin** odchýlok.
 - Prijatie **opatrení** k odstráneniu odchýlok.
 - **Pokračovanie** v činnosti tak, aby bolo zaistené splnenie cieľov.



Atribúty kontroly

- **Atribúty kontroly**
 - Presnosť
 - Včasnosť
 - Hospodárnosť
 - Pružnosť
 - Zrozumiteľnosť
 - Racionálne kritériá
 - Strategické zameranie kontroly
 - Zdôrazňovanie výnimiek
 - Nápravné pôsobenie

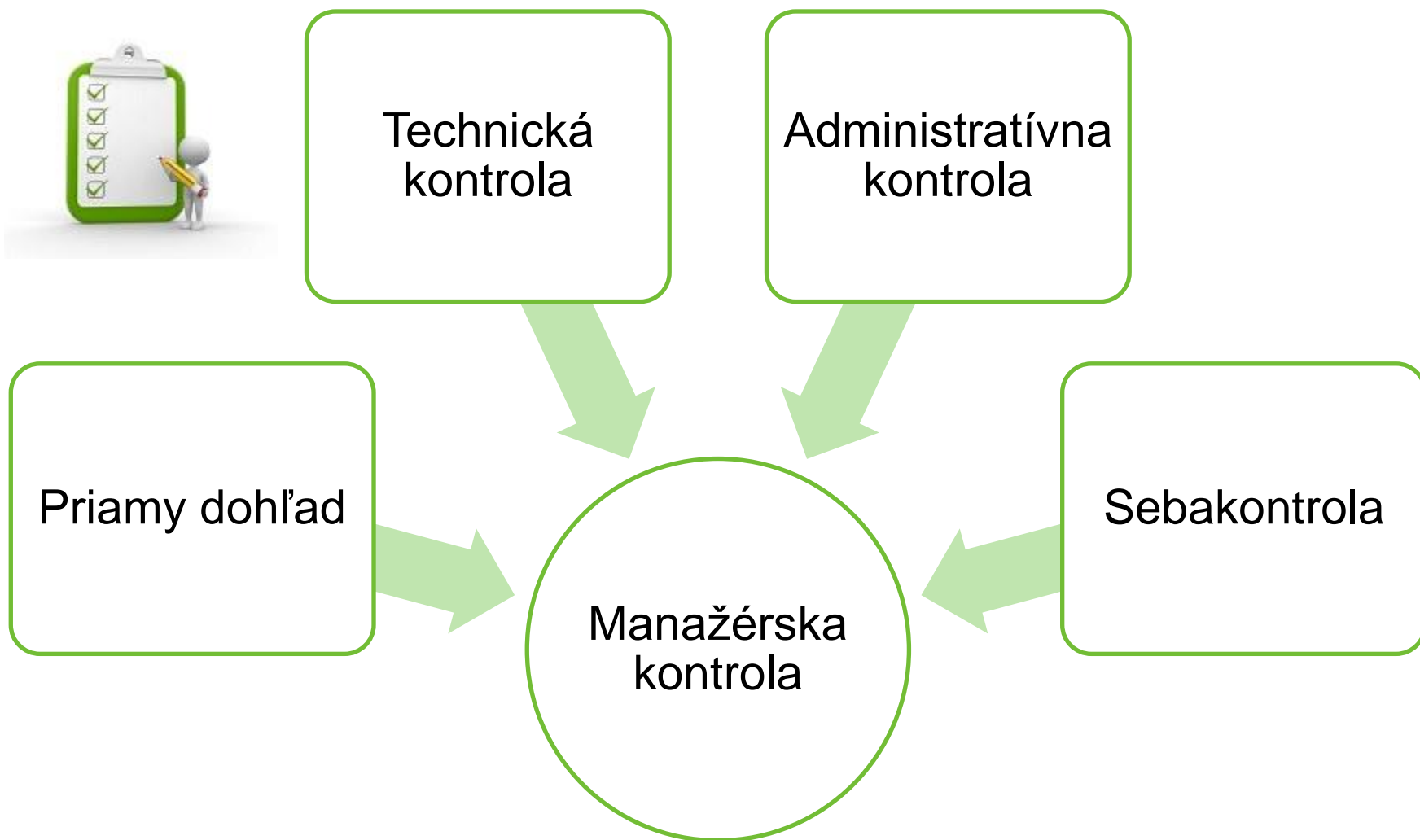


Typy kontroly

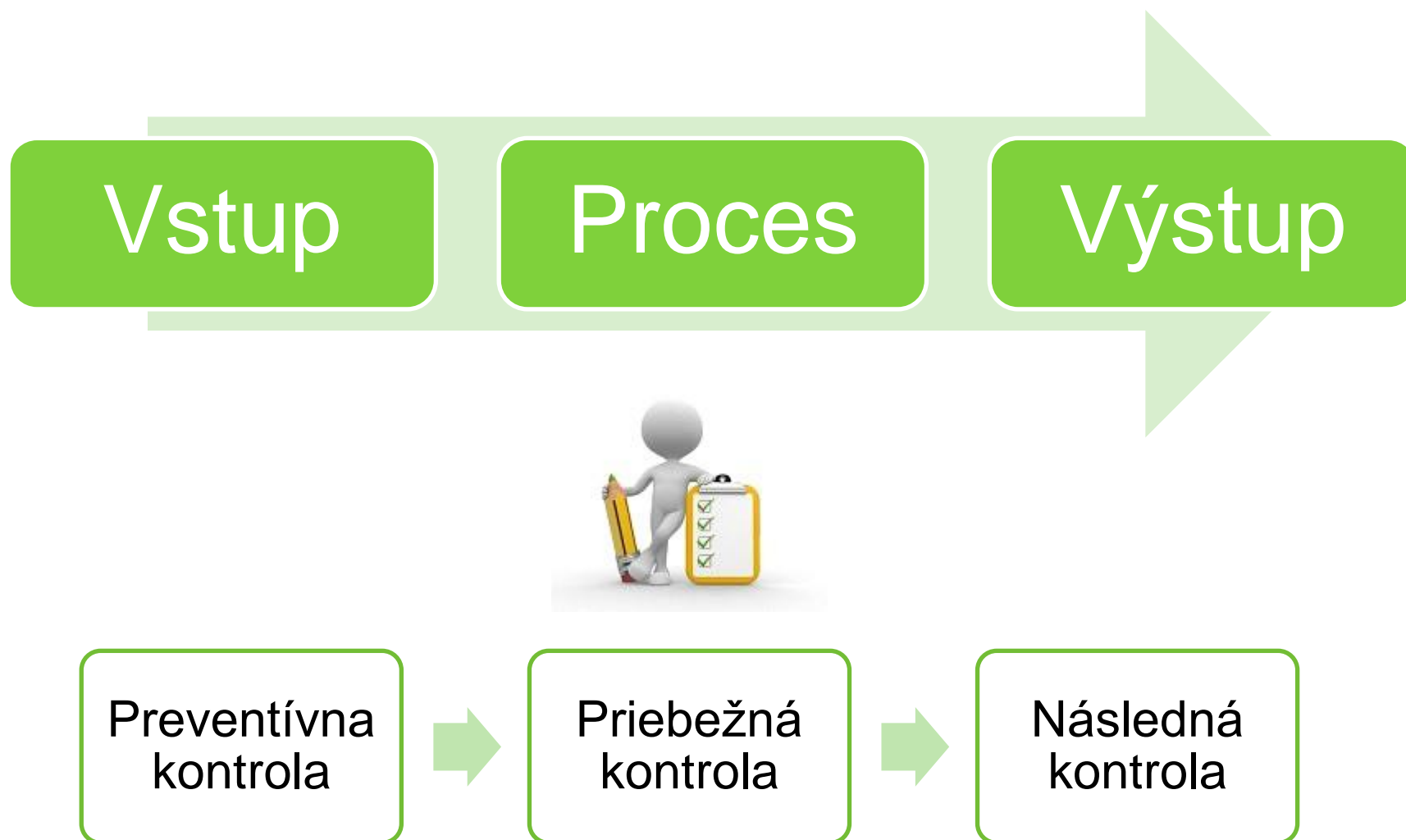
- **Typy kontroly**
 - Podľa úrovne riadenia
 - Strategická
 - Taktická
 - Operatívna
 - Podľa pravidelnosti realizácie
 - Pravidelná (periodická)
 - Nepravidelná
 - Podľa kontrolných subjektov
 - Vnútoraná (interná)
 - Vonkajšia (externá)



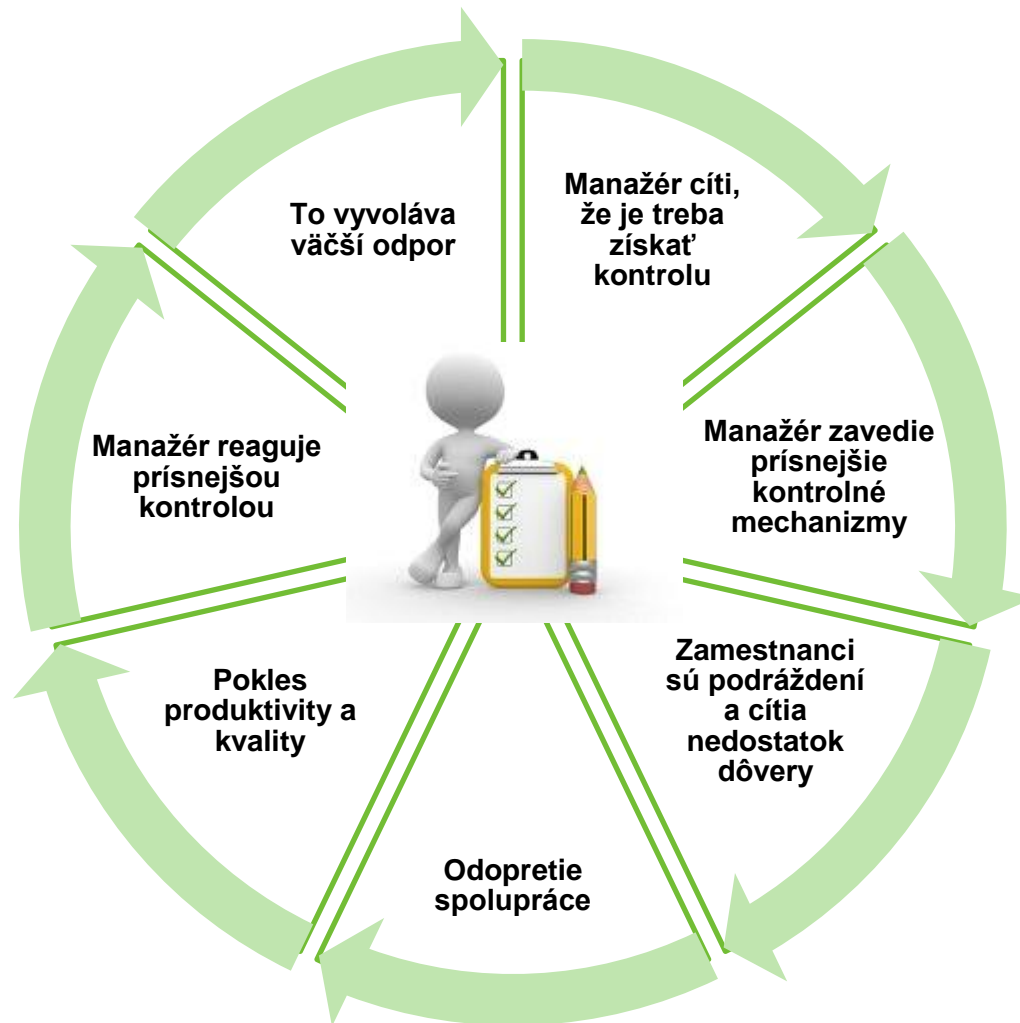
Typy kontroly-podľa predmetu kontroly



Typy kontroly-podľa etapy realizácie



Začarovaný kruh kontroly





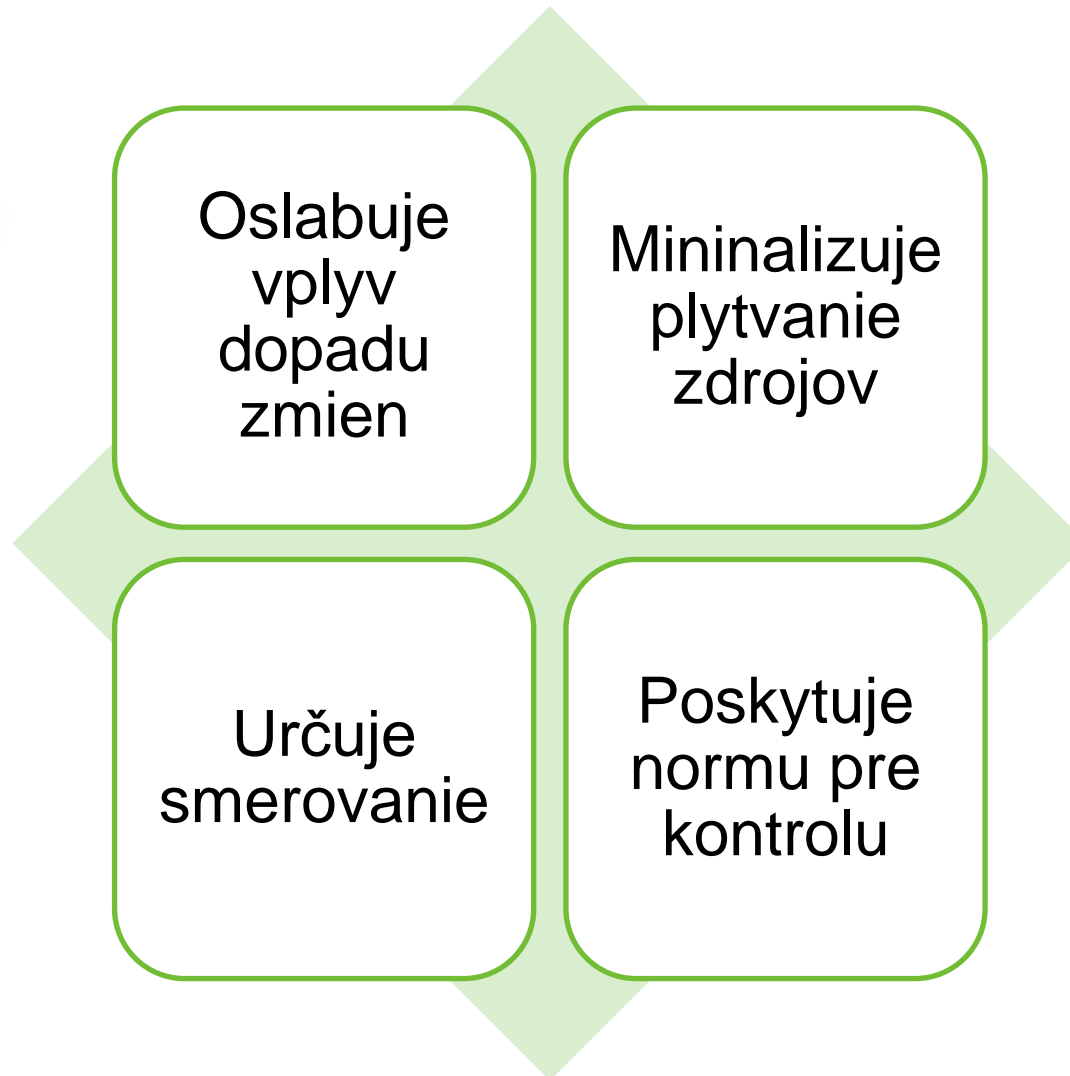
Plánovanie

Plánovanie

- **Plánovanie**
 - Dôvody plánovania
 - Prvky plánovania
 - Úrovne plánovania
 - Kritéria plánovania
 - Metódy plánovania
 - Normy plánovania



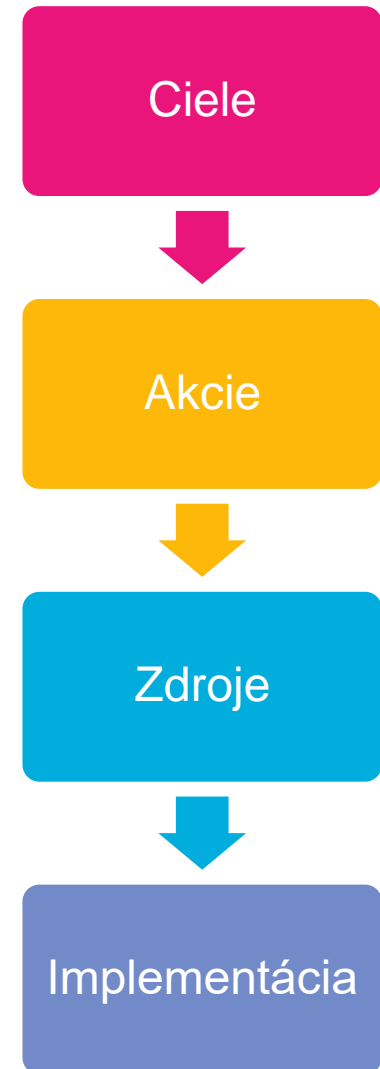
Dôvody plánovania



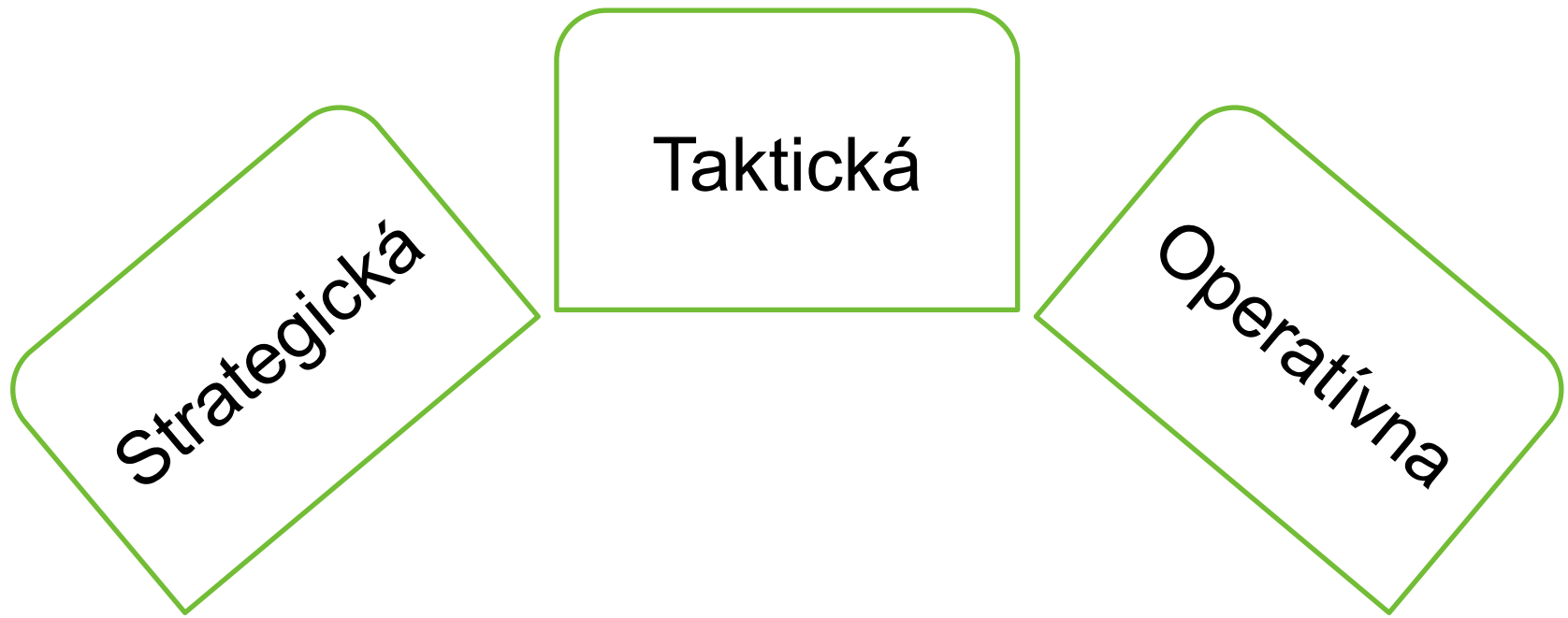
Prvky plánovania

■ Prvky plánovania

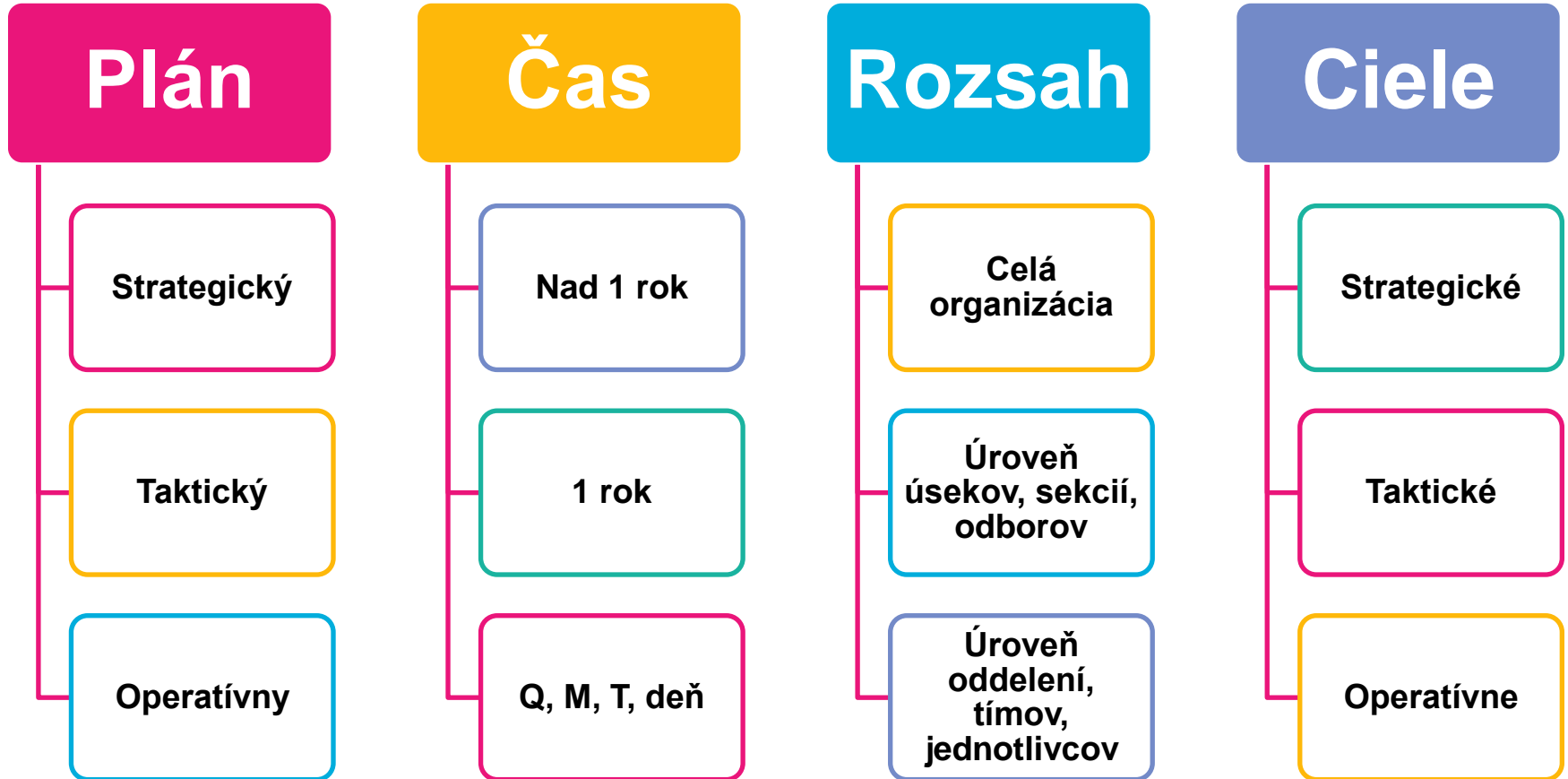
- **Ciele**
 - Znamenajú budúci stav, ku ktorému smerujú plánované akcie.
- **Akcie**
 - Sú prostriedky, resp. špecifické činnosti pre dosiahnutie stanovaných cieľov.
- **Zdroje**
 - Sú obmedzenia, ktoré musíme pri plánovaní rešpektovať.
- **Implementácia**
 - Je postupná realizácia plánu v konkrétnych podmienkach organizácie.



Úrovne plánovania



Kritéria plánovania



Metódy plánovania

- **Metódy plánovania**
 - Kľúčové udalosti
 - Časové mílniky
 - Stĺpcové grafy
 - Sieťové grafy



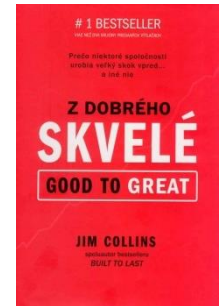
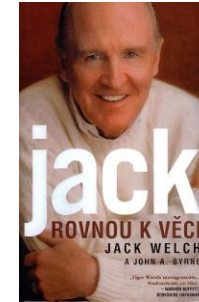
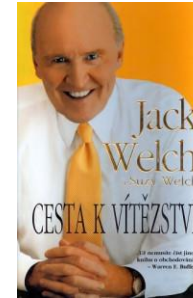
Normy plánovania

■ Normy plánovania

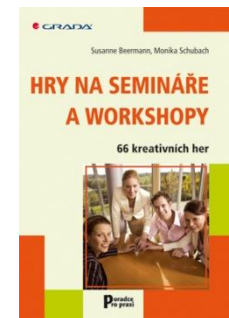
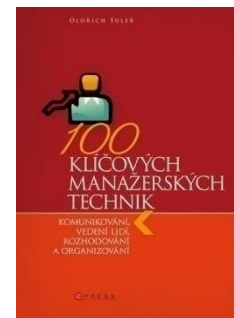
- Normy pri **formálnom** plánovaní.
- Normy pri plánovaní **rutinnej práce**.
- Normy pri plánovaní **nepravidelných, príležitostných úloh**.
- Normy so zreteľom na uľahčenie **následného merania**.



- **Jack Welch, Suzy Welch**
 - Cesta k vítězství
 - Rovnou k věci
- **Jim Collins**
 - Z dobrého skvelé
- **Horst Belz, Marco Siegrist**
 - Klíčové kompetence
- **Jiří Plamínek, Roman Fišer**
 - Řízení podle kompetencí
- **Martin Cipro**
 - Delegování jako způsob manažerského myšlení
- **Doris Brenner, Frank Brenner**
 - Poznejte své silné a slabé stránky



- **Eva Jarošová, Růžena Komárková, Daniela Pauknerová, Karel Pavlica**
 - Trénink sociálních a manažerských dovedností
- **Karel Pavlica, Eva Jarošová, Robert B. Kaiser**
 - Versatilní vedení
- **Kolektiv autorov**
 - Velká kniha manažerských dovedností
- **Oldřich Šuleř**
 - 100 klíčových manažerských technik
- **Susane Beermann, Monika Schubach**
 - Hry na semináře a workshopy



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