

ORGANIZÁCIA

(ako proces)

OSNOVA

- poslanie a význam organizovania
- proces organizovania
- základné prvky organizovania
- deľba právomocí
- optimalizácia deľby právomoci
- formalizácia organizačnej štruktúry
- organizačné normy

POSLANIE A VÝZNAM ORGANIZOVANIA

Organizácia je formálny systém umožňujúci uskutočňovanie deľby práce, zabezpečenie pracovnej špecializácie, koordináciu činnosti a delegovanie právomoci v záujme efektívneho dosiahnutia naplánovaných cieľov.

Základná úloha:

- tvorba a zdokonaľovanie organizačnej štruktúry

Zmysel:

- vytvoriť podmienky na koordináciu úsilia pomocou vytvárania štruktúry procesov a štruktúry vzťahov medzi úlohami, právomocami a zodpovednosťou

Štruktúra procesov:

- cieľavedomé úsilie manažérov zamerané na určenie spôsobov, ako majú pracovníci vykonávať dané práce

Štruktúra vzťahov:

- pomerne stabilná organizačná štruktúra (kostra organizácie), poskytujúca základňu na jej fungovanie

POSLANIE A VÝZNAM ORGANIZOVANIA

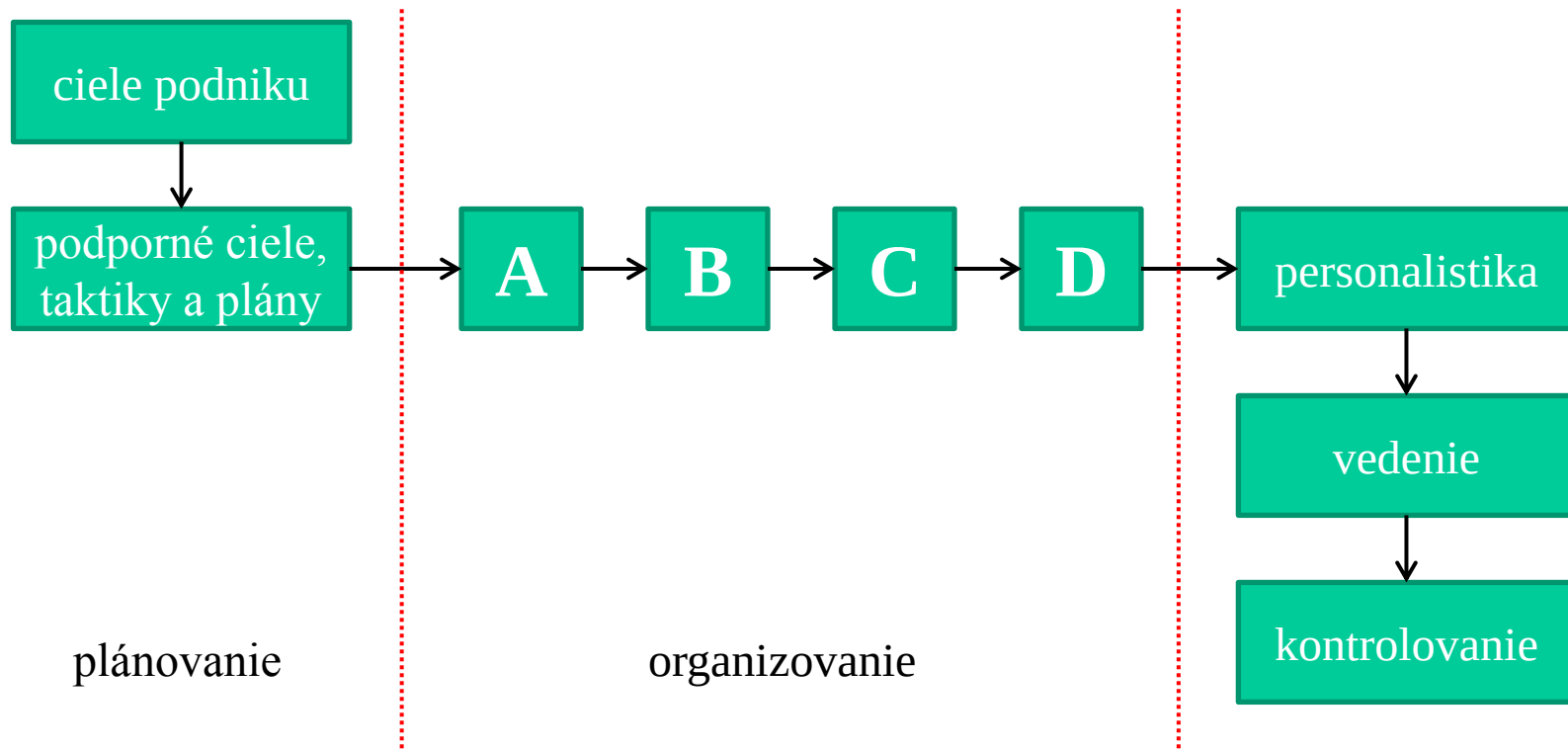
Podmienky organizovania:

- musí vychádzať z cieľov, stratégie a plánov
(odvodzujú sa z nich činnosti)
- musí vyjadrovať disponibilnú právomoc
(voľné konanie vyžaduje potrebu zmeny)
- musí zohľadňovať svoje prostredie
(štruktúra by nemala byť statická, pretože na ňu vplývajú rôzne situácie)

POSLANIE A VÝZNAM ORGANIZOVANIA

Proces organizovania:

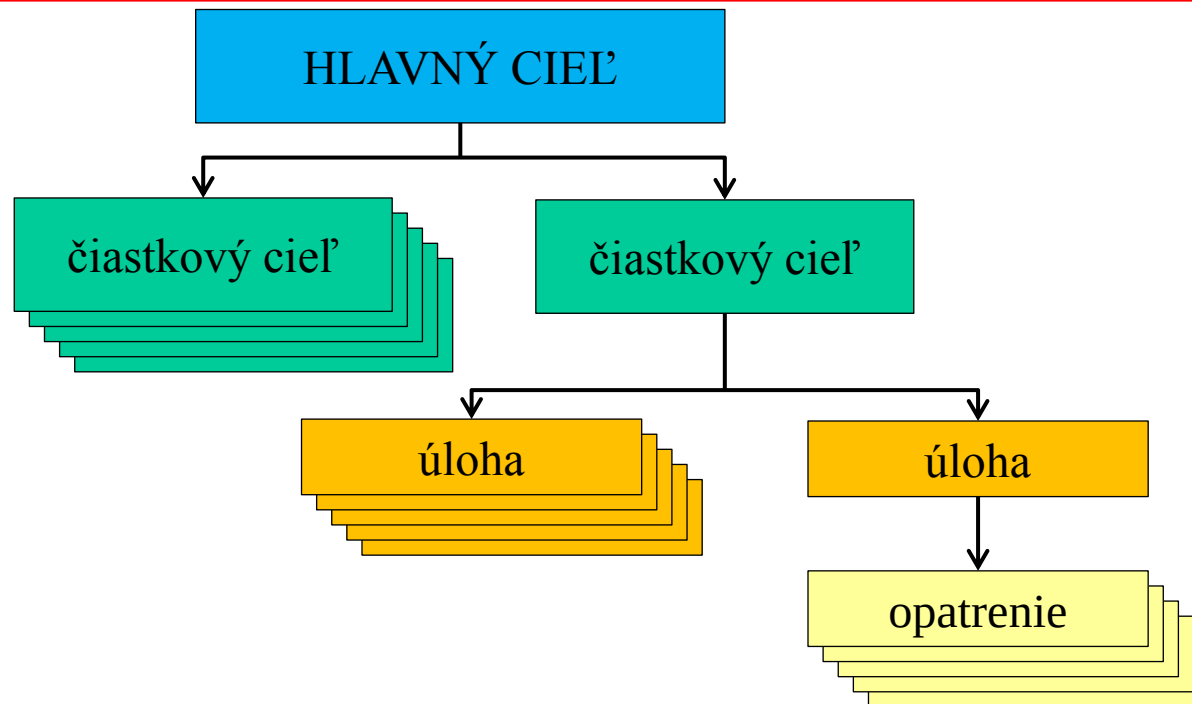
- A. identifikácia a klasifikácia požadovaných činností
- B. zoskupovanie činností z hľadiska zdrojov a situácií
- C. delegovanie právomocí
- D. horizontálna a vertikálna koordinácia právomocí a informačných vzťahov



PROCES ORGANIZOVANIA

Proces organizovania:

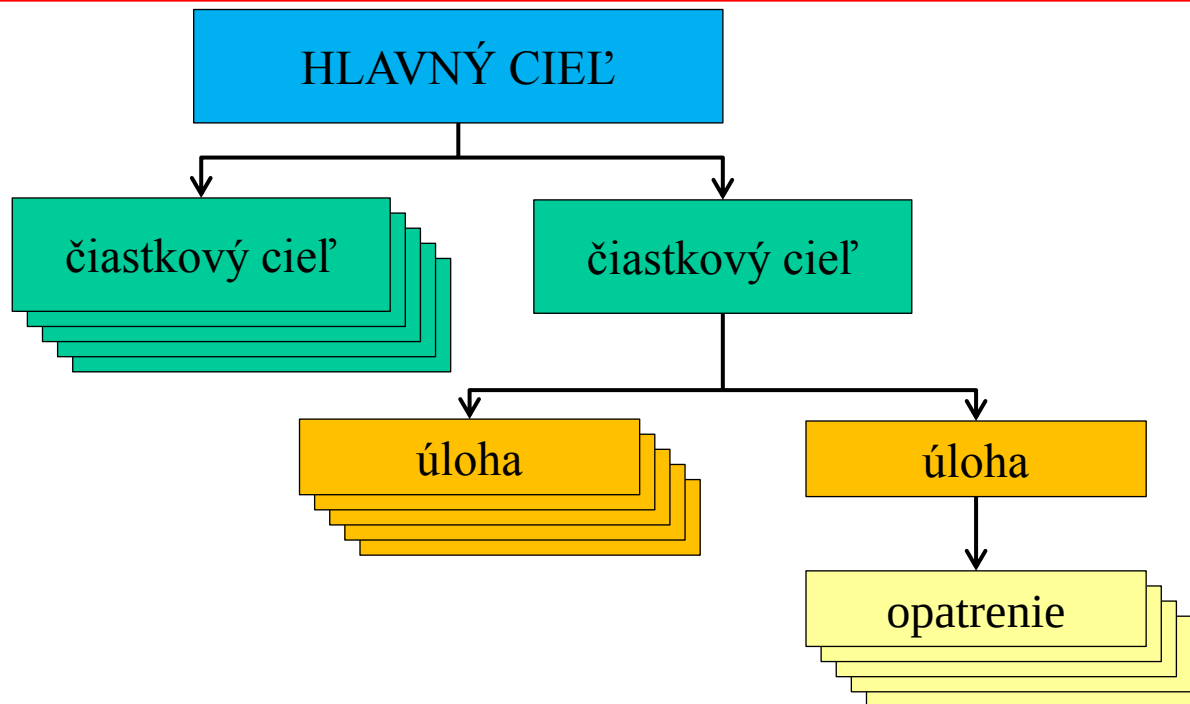
- A. identifikácia a klasifikácia požadovaných činností**
- B. zoskupovanie činností z hľadiska zdrojov a situácií
- C. delegovanie právomocí
- D. horizontálna a vertikálna koordinácia právomocí a informačných vzťahov



PROCES ORGANIZOVANIA

Proces organizovania:

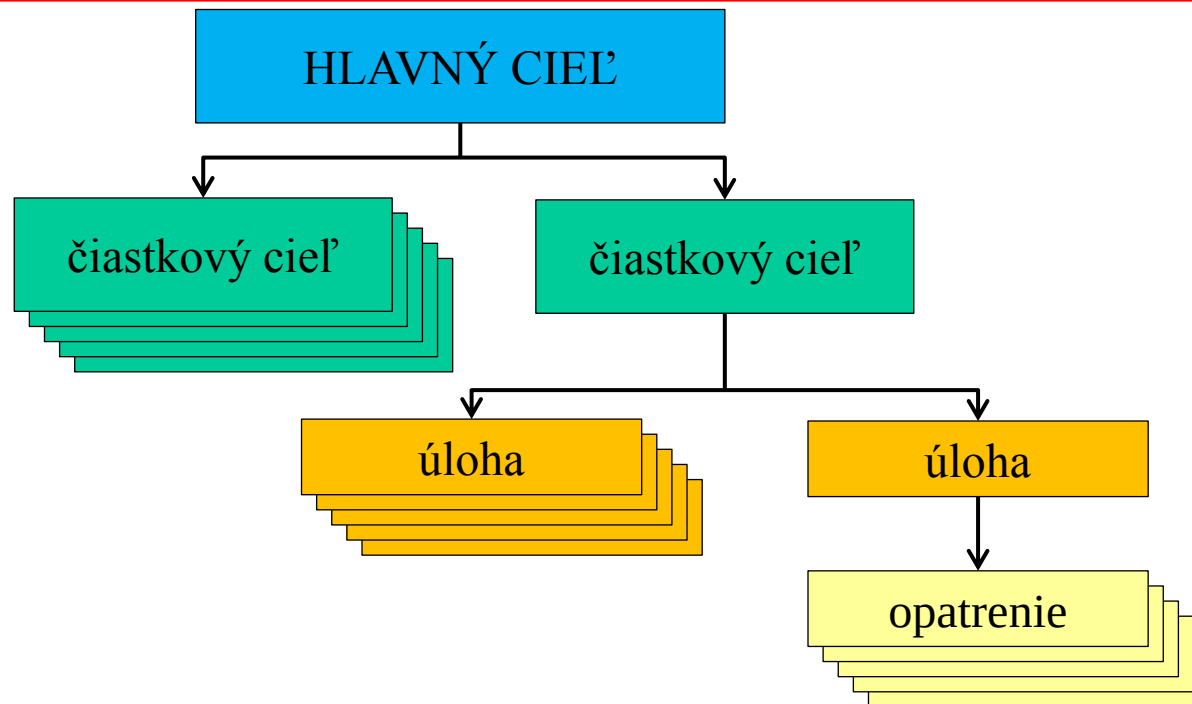
- A. identifikácia a klasifikácia požadovaných činností
- B. zoskupovanie činností z hľadiska zdrojov a situácií**
- C. delegovanie právomocí
- D. horizontálna a vertikálna koordinácia právomocí a informačných vzťahov



PROCES ORGANIZOVANIA

Proces organizovania:

- A. identifikácia a klasifikácia požadovaných činností
- B. zoskupovanie činností z hľadiska zdrojov a situácií
- C. delegovanie právomocí**
- D. horizontálna a vertikálna koordinácia právomocí a informačných vzťahov



PROCES ORGANIZOVANIA

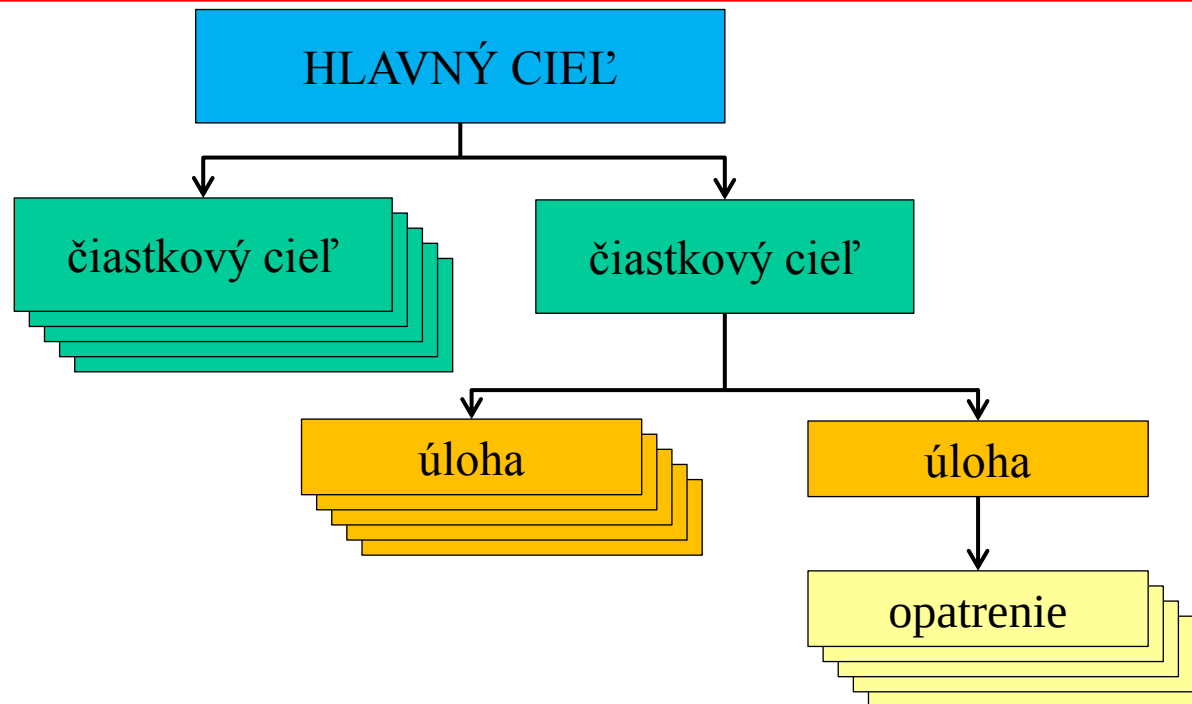
Proces organizovania:

A. identifikácia a klasifikácia požadovaných činností

B. zoskupovanie činností z hľadiska zdrojov a situácií

C. delegovanie právomocí

D. horizontálna a vertikálna koordinácia právomocí a informačných vzťahov



PROCES ORGANIZOVANIA

Proces organizovania:

- A. identifikácia a klasifikácia požadovaných činností
 - B. zoskupovanie činností z hľadiska zdrojov a situácií
 - C. delegovanie právomocí
 - D. horizontálna a vertikálna koordinácia právomocí a informačných vzťahov
-

Výsledok

Základné prvky organizovania / koncepty organizačného dizajnu:

- špecializácia / deľba práce
- koordinácia / jednota prikazovania
- vytváranie útvarov
- rozpätie riadenia
- deľba právomocí

ZÁKLADNÉ PRVKY ORGANIZOVANIA

Základné prvky organizovania:

- **špecializácia / deľba práce**
 - koordinácia / jednota prikazovania
 - vytváranie útvarov
 - rozpätie riadenia
 - deľba právomocí
-

Každý pracovník má v organizácii svoju vlastnú, jasne definovanú úlohu.

- zvyšuje sa produktivita jednotlivca a uľahčuje kontrola
- zvyšujú sa nároky na koordináciu

ZÁKLADNÉ PRVKY ORGANIZOVANIA

Základné prvky organizovania:

- špecializácia / deľba práce
 - **koordinácia / jednota prikazovania**
 - vytváranie útvarov
 - rozpätie riadenia
 - deľba právomocí
-

Zladovanie činností organizácie z hľadiska cieľov, obsahu a času.

- poverovanie jednotlivcov konkrétnymi úlohami a právomocami
- vyžaduje, aby každý pracovník mal len jedného priameho nadriadeného

ZÁKLADNÉ PRVKY ORGANIZOVANIA

Základné prvky organizovania:

- špecializácia / deľba práce
 - koordinácia / jednota prikazovania
 - **vytváranie útvarov**
 - rozpätie riadenia
 - deľba právomocí
-

Činnosť, v rámci ktorej sa zoskupujú pracoviská a k nim prislúchajúce činnosti do väčších organických celkov.

Základné kritériá pre tvorbu útvarov:

- špecifikácia a kvalifikácia (predpoklady na splnenie úlohy) pracovníkov
- procesy a funkcie
- čas
- charakter produktu alebo služieb
- zákazníci alebo klienti
- miesto kde je práca vykonávaná

ZÁKLADNÉ PRVKY ORGANIZOVANIA

Základné prvky organizovania:

- špecializácia / deľba práce
 - koordinácia / jednota prikazovania
 - **vytváranie útvarov**
 - rozpätie riadenia
 - deľba právomocí
-

Koncepty tvorby útvarov:

- **mechanický koncept**
- organický koncept

Vysoká miera komplexnosti, formalizácie a centralizácie.

Presne definované vzťahy, povinnosťami pracovníkov, vysoký stupeň formalizácie, centralizovaná rozhodovacia autorita, prísna kontrola nákladovosti a centrálnе riadenie.

Hlavné typy štruktúr:

- funkcionálna organizačná štruktúra
- divizionálna organizačná štruktúra

ZÁKLADNÉ PRVKY ORGANIZOVANIA

Základné prvky organizovania:

- špecializácia / deľba práce
 - koordinácia / jednota prikazovania
 - **vytváranie útvarov**
 - rozpätie riadenia
 - deľba právomocí
-

Koncepty tvorby útvarov:

- mechanický koncept
- **organický koncept**

Nízka miera komplexnosti, formalizácie a centralizácie.

Schopnosť reakcie na zmeny prostredia.

Hlavné typy štruktúr:

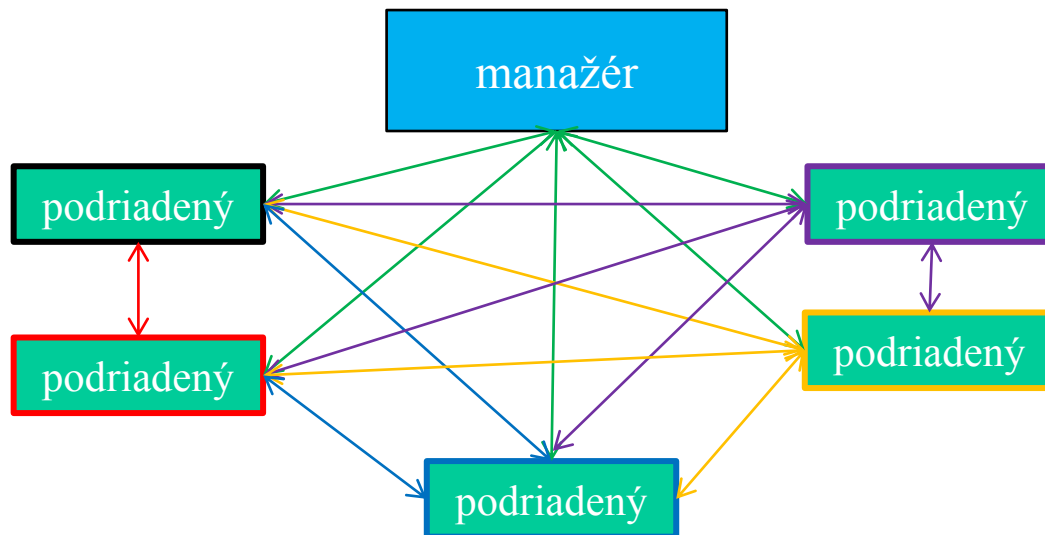
- jednoduchá štruktúra
- projektová štruktúra
- maticová štruktúra
- sieťová štruktúra
- virtuálna štruktúra
- štruktúra komisií

ZÁKLADNÉ PRVKY ORGANIZOVANIA

Základné prvky organizovania:

- špecializácia / deľba práce
- koordinácia / jednota prikazovania
- vytváranie útvarov
- **rozpätie riadenia**
- deľba právomocí

Počet priamych podriadených, ktorých dokáže manažér riadiť.
Určuje počet stupňov riadenia.



	výpočet	Σ
1	1	1
2	2+1	3
3	3+1+2	6
4	4+1+2+3	10
5	5+1+2+3+4	15
n	$\frac{(1+n)*n}{2}$	?

ZÁKLADNÉ PRVKY ORGANIZOVANIA

Základné prvky organizovania:

- špecializácia / deľba práce
- koordinácia / jednota prikazovania
- vytváranie útvarov
- **rozpätie riadenia**
- deľba právomocí

Počet priamych podriadených, ktorých dokáže manažér riadiť.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	6	10	15	21	28	36	45	55	66	78	91	105	120	136	153	171	190	210

Najdôležitejšie faktory určujúce efektívne rozpätie riadenia

- jednoznačnosť delegovania právomoci
- štýl používanie cieľových štandardov
- rýchlosť zmien
- používané komunikačné techniky
- potrebné množstvo osobných kontaktov

ZÁKLADNÉ PRVKY ORGANIZOVANIA

Základné prvky organizovania:

- špecializácia / deľba práce
 - koordinácia / jednota prikazovania
 - vytváranie útvarov
 - rozpätie riadenia
 - **deľba právomocí**
-

Rozdelenie právomocí a zodpovednosti v organizácii je súbor práv manažéra prijímať rozhodnutia a vyžadovať ich plnenie.

Na základe právomoci je vymedzená aj zodpovednosť, pričom platí vzťah rovnakej právomoci a zodpovednosti

Typy právomoci:

- koercívna moc *(založená na obavách pracovníka z negatívnych dôsledkov za jeho akékoľvek konanie)*
- moc spojená so schopnosťou nositeľa poskytnúť výhody *(opak koercívnej)*
- legitímna moc *(majú ju menovaní alebo zvolení manažéri)*
- expertná moc *(založená na odborných schopnostiach a zručnostiach, nie len manažérov)*
- referentská moc *(spojená z charizmou – napodobňovanie správania iných)*

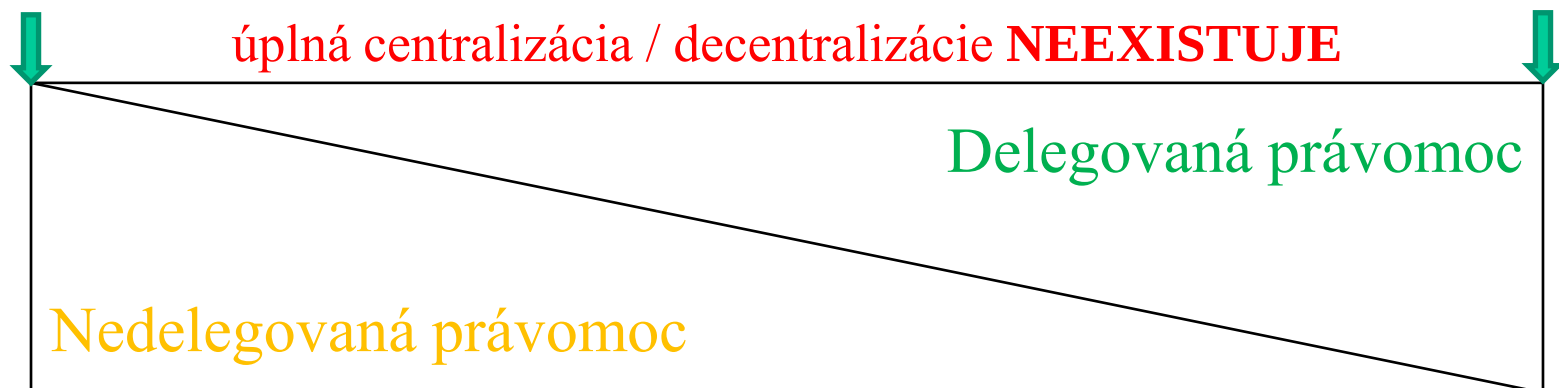
ZÁKLADNÉ PRVKY ORGANIZOVANIA

Základné prvky organizovania:

- špecializácia / deľba práce
- koordinácia / jednota prikazovania
- vytváranie útvarov
- rozpätie riadenia
- **deľba právomocí**

Typy deľby právomoci:

- centralizovaný
- decentralizovaný



DEĽBA PRÁVOMOCI

Centralizovaný typ organizačnej štruktúry:

- vrcholové vedenie rozhoduje nie len o strategických otázkach, ale aj o väčšine taktických a operatívnych otázkach riadenia

Výhody

- umožňuje väčšiu koordináciu výkonu jednotlivých pracovných činností
 - oslabujú sa vplyvy vyplývajúce z rozličných cieľov jednotlivcov
 - vrcholové vedenie má možnosť presadzovať spoločné ciele a záujmy
- kvalifikovaní odborníci priamo poradení vrcholovému vedeniu sú lepšie využití nie len v útvaroch ale aj v rámci celku
- odstránenie duplicity vo funkciách a riadiacich činnostiach
 - nákladovo menšia náročnosť
 - hospodárnosť

DEĽBA PRÁVOMOCI

Centralizovaný typ organizačnej štruktúry:

- vrcholové vedenie rozhoduje nie len o strategických otázkach, ale aj o väčšine taktických a operatívnych otázkach riadenia

Nevýhody

- obmedzenie možnosti a zvýšenie časovej náročnosti získavania potrebných informácií
 - oneskorené vydávanie potrebných rozhodnutí
- obmedzenie samostatnosti a iniciatívy jednotlivých pracovníkov
 - brzda rozvoja pracovných činností
- byrokratizácia organizácie
 - celkový nárast nákladov
 - nárast formalizácie
 - zníženie dynamiky a adaptability organizácie

DEĽBA PRÁVOMOCI

Decentralizovaný typ organizačnej štruktúry:

- vrcholové vedenie deleguje značnú časť rozhodovacích právomocí nižším organizačným zložkám, čím sa rozširuje počet riadiacich pracovníkov

Výhody

- odbremeňuje vrcholový manažment od operatívnych úloh
 - vytvára priestor pre riešenie koncepčných otázok
- približuje subjekt rozhodovania k problém a umožňuje jeho lepšie poznanie
 - rozhodnutia sú kvalitnejšie a kvalifikovanejšie
- skracujú sa komunikačné kanály
 - zvyšuje sa rýchlosť prijímaných rozhodnutí
- uľahčuje vznik ziskových stredísk, čo umožňuje porovnávanie výkonnosti
- umožňuje rozvoj manažérskych zručností
 - preverujú sa schopnosti riadiacich pracovníkov
- umožňuje výrobnú diverzifikáciu a napomáha adaptácii organizácie v meniacom sa prostredí

DEĽBA PRÁVOMOCI

Decentralizovaný typ organizačnej štruktúry:

- vrcholové vedenie deleguje značnú časť rozhodovacích právomocí nižším organizačným zložkám, čím sa rozširuje počet riadiacich pracovníkov

Nevýhody

- náročnosť na koordináciu decentralizovaných organizačných jednotiek
- nadmerná decentralizácia sťažuje realizáciu jednotnej taktiky
 - anarchia vo výkone pracovných činností
- nadmerná decentralizácia spôsobuje ťažkosti s kontrolou a usmerňovanie decentralizovaných jednotiek
- nezvládnutá koordinácia môže viesť k uprednostňovaniu parciálnych záujmov pred záujmami organizácie
- duplicita v riadiacich a výkonných činnostiach
 - zvyšujú sa požiadavky na počet pracovníkov
 - náklady na riadiaci aparát

OPTIMALIZÁCIA DEĽBY PRÁVOMOCI

Extrémy deľby právomocí:

- centralizovaná → byrokracia
- decentralizovaná → anarchia

Základné zásady

- využívanie a prístup k informačným zdrojom, aby rozhodnutia mohli byť prijímané rýchlo a blízko zdroja informácií
- vyváženosť ukladaných úloh a s nimi spojených právomocí a zodpovedností
- objasnenie, ktoré rozhodovacie právomoci je možno decentralizovať a ktoré musia byť centralizované
 - nemôžu byť decentralizované, musia zostať centralizované
(stratégie, dlhodobé ciele, alokácia zdrojov, externé vzťahy, finančné hospodárstvo ...)
 - môžu sa úplne decentralizovať
(bežné a operatívne úlohy)
 - môžu sa čiastočne decentralizovať
(nákup, predaj, pracovnoprávne vzťahy)

OPTIMALIZÁCIA DEĽBY PRÁVOMOCI

Faktory majúce vplyv na deľbu právomocí:

- **vonkajšie faktory**
 - vnútorné faktory
-
- turbulentnosť podnikateľského prostredia
 - hospodárska politika štátu
 - vplyv vedy a techniky na výrobný program
 - zmeny výrobného programu
 - rozsah a kvalitatívna úroveň spolupráce s partnermi
 - zákazníci, dodávatelia
 - záujem o ponúkaný produkt.....

OPTIMALIZÁCIA DEĽBY PRÁVOMOCI

Faktory majúce vplyv na deľbu právomocí:

- vonkajšie faktory
 - **vnútorné faktory**
-
- podniková stratégia
 - veľkosť organizácie a právna forma
 - teritoriálne umiestnenie
 - rozvojová etapa organizácie
 - využívanie nových technológií
 - podniková kultúra
 - neformálna organizácia a jej vplyv

FORMALIZÁCIA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

Rozdelenie organizácie (ako procesu)

- **formálna organizácia**
 - neformálna organizácia
-

Projektovaná, vopred určená koordinácia činnosti skupiny ľudí za účelom dosiahnutia spoločného a explicitne určeného cieľa, a to na základe del'by práce, funkcií a vymedzenej právomoci a zodpovednosti.

- nevyhnutný predpoklad fungovania akejkoľvek organizácie (štruktúry)
- vyžaduje si kvalitné organizačné normy a ich dodržiavanie

FORMALIZÁCIA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

Rozdelenie organizácie (ako procesu)

- formálna organizácia
 - **neformálna organizácia**
-

Vyjadruje to, čo a ako v organizácii existuje, ale nie ako projektovaná, vopred určená koordinácia činnosti skupiny ľudí za účelom dosiahnutia spoločného a explicitne určeného cieľa, a to na základe delby práce, funkcií a vymedzenej právomoci a zodpovednosti.

- nie je formálne vyjadrená
- vzniká spontánne ako reakcia na aktuálny stav organizácie
- obchádza organizačné normy a ich dodržiavanie

ORGANIZAČNÉ NORMY

Vybrané predpisy vydávané kompetentnými subjektmi organizácie, týkajúce sa výhradne jednej organizácie, prípadne jej vybraných súčastí

Predmetov organizačných noriem je hlavne úprava:

- poslania organizácie a s tým súvisiacich vzťahov k okoliu
- organizačnej štruktúry
- procesov, ktoré v organizácii prebiehajú, alebo majú prebiehať pri vykonávaní jednotlivých jej funkcií
- funkcií a vzťahov jednotlivých organizačných prvkov
- začlenenia jednotlivých druhov noriem do systému riadenia organizácie

ORGANIZAČNÉ NORMY

Funkcie organizačných noriem:

- **konštitutívna**
 - racionalizačná
 - arbitrážna
 - model systému riadenia
-
- prostriedok na vytváranie systému riadenia
 - umožňuje meniť, upravovať čiastkové alebo len niektoré základné časti systému riadenia

ORGANIZAČNÉ NORMY

Funkcie organizačných noriem:

- konštitutívna
 - **racionalizačná**
 - arbitrážna
 - model systému riadenia
-
- pomáha racionalizovať riadenie
 - nástroj zvyšovania efektívnosti činnosti organizácie a práce jej jednotlivých pracovníkov

ORGANIZAČNÉ NORMY

Funkcie organizačných noriem:

- konštitutívna
 - racionalizačná
 - **arbitrážna**
 - model systému riadenia
-
- slúži v prípade vzniku nejasností dohadov a sporov medzi útvarmi a hľadání zodpovednosti
 - slúži ako jedno z kritérií na kontrolu

ORGANIZAČNÉ NORMY

Funkcie organizačných noriem:

- konštitutívna
 - racionalizačná
 - arbitrážna
 - **model systému riadenia**
-
- zobrazuje systém riadenia organizácie

ORGANIZAČNÉ NORMY

Druhy organizačných noriem

- **štatút / stanovy**
 - organizačný poriadok (*pracovný, hospodársky, dokumentačný poriadok...*)
 - smernice
 - pokyny
 - postupy (*pracovné postupy*)
-

Vymedzuje:

- postavenie a činnosť organizácie (*názov, sídlo, predmet činnosti, základné imanie, zakladatelia...*)
- zloženie a pôsobnosť orgánov
- rámcovú organizačnú štruktúru

Má mať dostatočne dlhú platnosť, obmedzenú len platnosťou základných podmienok existencie organizácie.

ORGANIZAČNÉ NORMY

Druhy organizačných noriem

- štatút / stanovy
 - **organizačný poriadok** (*pracovný, hospodársky, dokumentačný poriadok...*)
 - smernice
 - pokyny
 - postupy (*pracovné postupy*)
-

Upravuje:

- organizačnú štruktúru organizácie alebo organizačnej jednotky
- funkcie jednotlivých organizačných prvkov
- základné pravidlá ich vnútorného usporiadania a fungovania

Hierarchická organizačná norma zložená z niekoľkých úrovní, kde najnižšou úrovňou môže byť opis funkčných miest (pracovísk).

ORGANIZAČNÉ NORMY

Druhy organizačných noriem

- štatút / stanovy
 - organizačný poriadok (*pracovný, hospodársky, dokumentačný poriadok...*)
 - **smernice**
 - pokyny
 - postupy (*pracovné postupy*)
-

Dynamický druh organizačnej normy určujúcej spôsob vykonávania jednotlivých funkcií organizácie alebo jej častí. Konkretizuje funkčné náplne a vzťahy organizačných prvkov pri ich plnení.

Smernice by mali obsahovať stále ustanovenia, aby sa podľa nich mohli vytvárať určité stereotypy správania a automatizmy fungovania. Mali ale ponechávať aj priestor na sebarealizáciu pracovníkov.

ORGANIZAČNÉ NORMY

Druhy organizačných noriem

- štatút / stanovy
 - organizačný poriadok (*pracovný, hospodársky, dokumentačný poriadok...*)
 - smernice
 - **pokyny**
 - postupy (*pracovné postupy*)
-

Normy vydávané vedúcimi útvarov na úpravu vybraných činností vykonávaných pracovníkmi útvaru pri vykonávaní ich funkcií.

Sú určené na podrobnejšie rozpracovanie vybraných ustanovení smerníc, prípadne na úpravu vykonávania činností, ktoré nie sú upravované smernicami.

ORGANIZAČNÉ NORMY

Druhy organizačných noriem

- štatút / stanovy
 - organizačný poriadok (*pracovný, hospodársky, dokumentačný poriadok...*)
 - smernice
 - pokyny
 - **postupy** (*pracovné postupy*)
-

Podrobne predpisujú spôsob a techniku (technológiu) vykonávania čiastkových činností.

Vydávajú sa v prípade potreby úpravy podrobnej alebo formálnej úpravy určitej činnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
MAJTÁN Miroslav a kolektív	Manažment	978-80-89710-27-0	7
MLÁDKOVÁ Ludmila , JEDINÁK Petr a kolektív	Management	978-80-7380-230-1	4

Vaše
otázky
prosím ?!?