



# Riadenie zamestnancov

# Program

- **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**
- Čo robí **líder**
- Líder **5. úrovne**
- **Efektívny** manažér
- **Prvá pomoc** pre manažéra



# 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

---

## ■ Začiatok 20. storočia

- Klasický prístup
- Základy riadenia ľudí
- Vedecký prístup



## ■ Koniec 20. storočia

- Systémový prístup
- Situačný prístup
- Procesný prístup



## ■ Začiatok 21. storočia

- Informačný vek
- Znalostná ekonomika
- Emocionálna inteligencia
- Duchovná inteligencia
- Inovácie manažmentu



## Klasický prístup

---

- Vyznačoval sa **inžinierskou** snahou o **racionálnu** prípravu a následné vykonanie **výrobných a obslužných procesov**.
- Dodnes sa uznáva jeho zásluha o:
  - 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
- Kontrolovanie



*Henri Fayol*

# Základy riadenia ľudí

---

- Prístup zdôrazňujúci **medziľudské 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

---

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



## 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

---

- Vychádza z predpokladu, že **neexistuje najlepší spôsob plánovania, organizovania a kontroly**.
- Je charakterizovaný hľadaním **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

---

- **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**.



# Manažment podľa Mintzberga

---

- **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

---

- 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

---

- Riadiť **prácu a organizáciu.**
- Riadiť **zamestnancov.**
- Riadiť **výrobu a poskytovanie služieb.**

# Manažment podľa Hamela - začiatok 21. storočia

---

- 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*

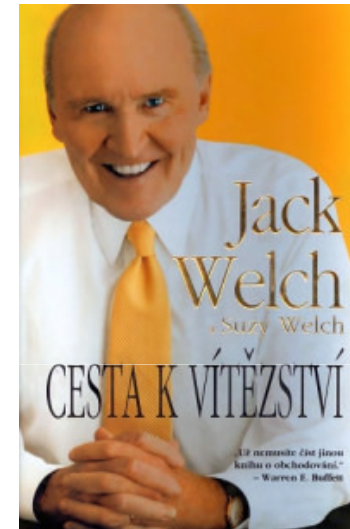
*Zdroj: Gary Hamel, Budoucnost managementu, Management Press, 2008*



# Čo robí generálny riaditeľ

---

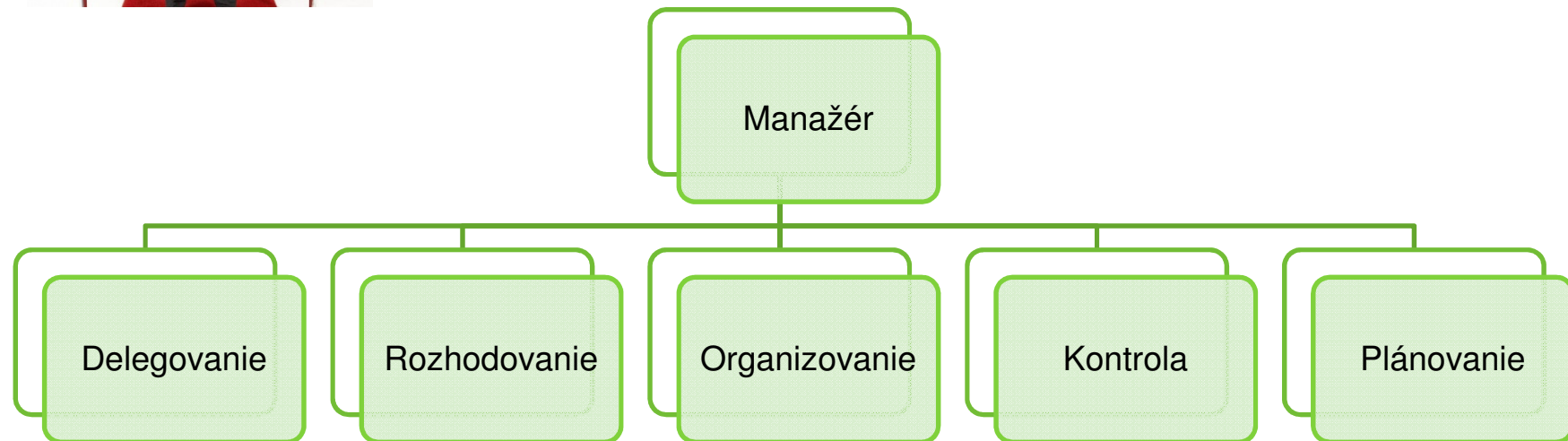
- Hodnoty
- Stratégia
- Konkurencia
- Zákazníci
- Riadenie ľudí
- Výber lídrov
- Výber zamestnancov
- Hodnotenie vedúcich
- Hodnotenie zamestnancov
- .....



*Jack Welch*

# Čo robí manažér

---



# Efektívny manažér

---

- 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

---

- **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.

- **Rozmýšľanie**

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



# Efektívny manažér

---

## ■ Vzťahy

- Vaša schopnosť konať v daných prípadoch bude závisieť od **medziludských 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.

## ■ Čas

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



# Prvá pomoc pre manažéra

---

## ■ 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**.

## ■ 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.



# Cvičenia

---

- **Typ osobnosti**
- **Rozbor radiacích situácií**





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



# 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 **robil sám**.



# Čo nemôže byť delegované

---

- **Dôverné** úlohy
- **Nové** úlohy
- **Výnimočné** úlohy
- **Politicky** citlivé úlohy
- **Životne** dôležité úlohy



# Komu delegovať

---

- **Charakteristiky adresáta delegovania**
  - spoľahlivosť
  - schopnosť
  - znalosť
  - skúsenosť
  - osobnosť
  - zainteresovanosť na probléme
  - použiteľnosť
  - mám ho pod kontrolou



# 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**.
- 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 strany kontroly a 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 na strane **pracovníkov**

- 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

---

- **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.
- **Umožnite podriadenému participovať.**
  - Jedným z najlepších zdrojov pre určenie toho, koľko právomoci bude nutné k splneniu úlohy, je podriadený, ktorý bude za úlohu zodpovedný.



# Zásady efektívneho delegovania

---

- **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 poskytnuté, ale potrebujú byť informovaní i ďalší, koho by sa to mohlo týkať.
- **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.



# Cvičenia

---

- **Delegovanie úloh**
- **Delegovanie**





# Rozhodovanie

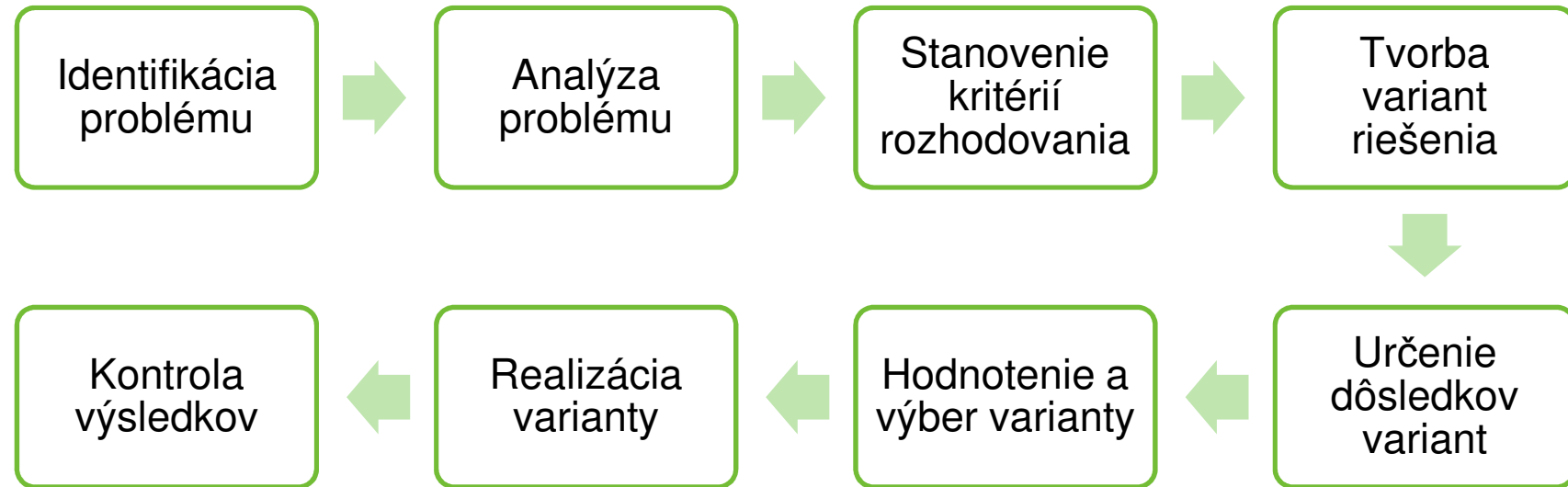
# Rozhodovanie

---

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



# 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

---

## ■ Princíp **rázcestia**

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

## ■ Princíp **účelu**

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

## ■ 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

---

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



# Čo je informácia a na čo slúži

---

- **Informácia**

- Popisuje stav predmetu záujmu, jej zhmotnenou podobou je správa od odosielateľa jednému alebo viacerým príjemcom.
- Predstavuje **spracované dáta**.

- **Použitie informácie**

- Získanú informáciu je potrebné vhodne interpretovať, iba tak je možné informáciu použiť ako podklad pre rozhodnutie manažéra.



# 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**



# Charakteristiky kvalitnej informácie

---

- **Dôležitosť**
- **Zrozumiteľnosť**
- **Presnosť a správnosť**
- **Úplnosť**
- **Vierohodnosť**
- **Stručnosť**
- **Aktuálnosť**
- **Adresovanie správnej osoby**
- **Adresovanie cez správny kanál**
- **Náklady na získanie informácií**



# Požiadavky na poskytovanie informácií

---

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



# 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?

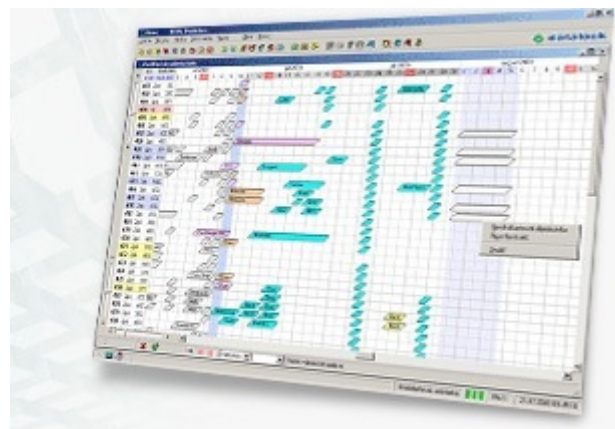




# Manažérsky informačný systém

---

- **Manažérsky informačný systém:**
  - Fyzické dokumenty
  - Osoba bez počítača - rozhovory, vzťahy
  - Počítačové systémy - SAP/R3, MS Office ...



# Cvičenia

---

- **Odovzdávanie informácií**
- **Charakteristika kvalitnej informácie**





# Organizovanie

# Organizovanie

---

- Organizovanie
- Organizácia
- OSCAR
- Typy organizácií
- Typy organizácie podľa Adlera
- Byrokratická - organická organizácia
- Podporujúca byrokracia
- Skvelá organizácia
- Druhy organizačných kultúr
- Organizačná politika
- Typy sietí



# Organizovanie

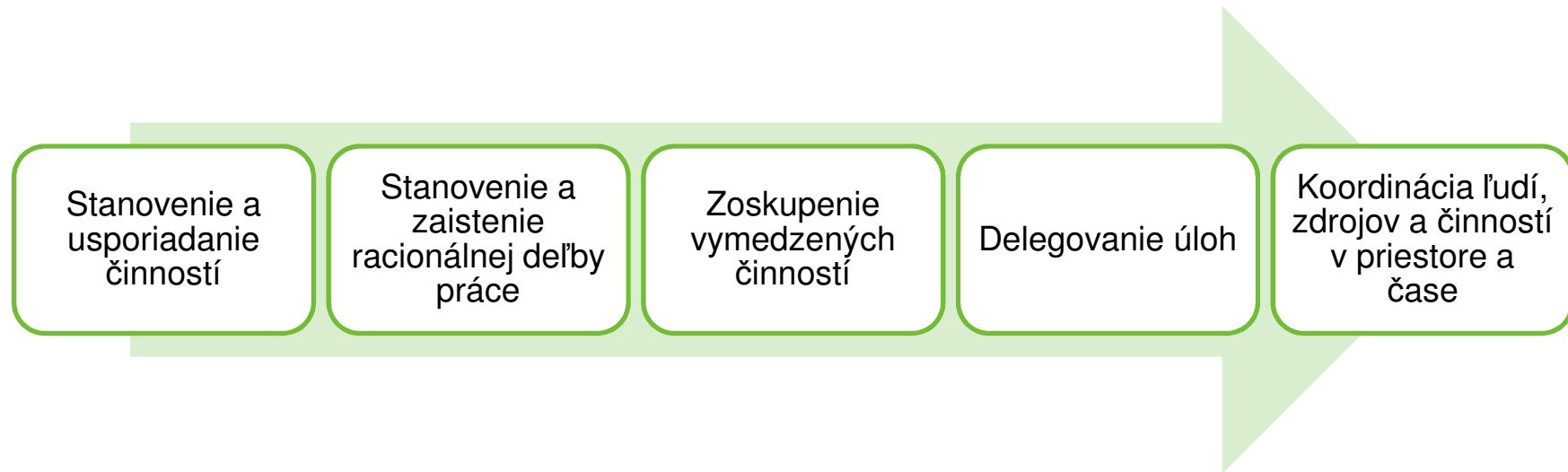
---

- 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

---



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

# Organizácia

---

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



# OSCAR

---

- **O**bjectives
- **S**pecialization
- **C**oordination
- **A**uthority
- **R**esponsibility

**Ciele**  
**Špecializácia**  
**Koordinácia**  
**Právomoc**  
**Zodpovednosť**





# Typy organizácií

---

## ■ **Mechanický typ**

- Je prispôsobený relatívne stálym podmienkam.
- Existuje jasná hierarchia riadenia.
- Zdôrazňuje sa vertikálna komunikácia a interakcia.
- Je založená na lojalnosti 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 organizácie podľa Adlera

Paul Adler analýzou firmy Toyota navrhol **4 typy organizácií**:

	<b>Sociálna štruktúra</b>		
<b>Technická štruktúra</b>	<b>Donucovacia byrokracia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prísne presadzovanie pravidiel</li> <li>- Mnoho predpísaných pravidiel a postupov</li> <li>- Riadenie zaisťuje hierarchia</li> </ul>	<b>Podporujúca byrokracia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zamestnanci vybavení širšími právomocami</li> <li>- Pravidlá a postupy ako nástroje podpory</li> <li>- Hierarchia podporuje organizačné učenie</li> </ul>	<b>Veľká byrokracia</b>
	<b>Autokratická</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrola zhora dole</li> <li>- Minimum predpísaných pravidiel a postupov</li> <li>- Riadenie zaisťuje hierarchia</li> </ul>	<b>Organická</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zamestnanci so širšími právomocami</li> <li>- Minimum záväzných pravidiel a postupov</li> <li>- Nepatrná hierachia</li> </ul>	<b>Malá byrokracia</b>
	<b>Donucovacia</b>	<b>Podporujúca</b>	

# Byrokratická - organická organizácia

---

- Väčšina **byrokratických štruktúr** je:
  - nemennej povahy,
  - zameriava sa dovnútra na efektívnosť,
  - na kontrolu zamestnancov,
  - nedokáže citlivo reagovať na zmeny prostredia,
  - **nepracuje sa v nich dobre,**
  - **nemusí byť nutne zlá.**
- **Organické organizácie** sú:
  - efektívnejšie, keď sa **prudko mení prostredie a technológie.**
  - A tak by sa s ohľadom na to, že **svet sa mení rýchlosťou myšlienky,** mohlo zdať, že prišiel čas odhodiť byrokratické normy a postupy a vytvoriť sebariadiace tímy, pružné a schopné konkurencie.
- **Koncepcia Toyoty sa neriadi ani jedným z týchto princípov.**



## Podporujúca byrokracia

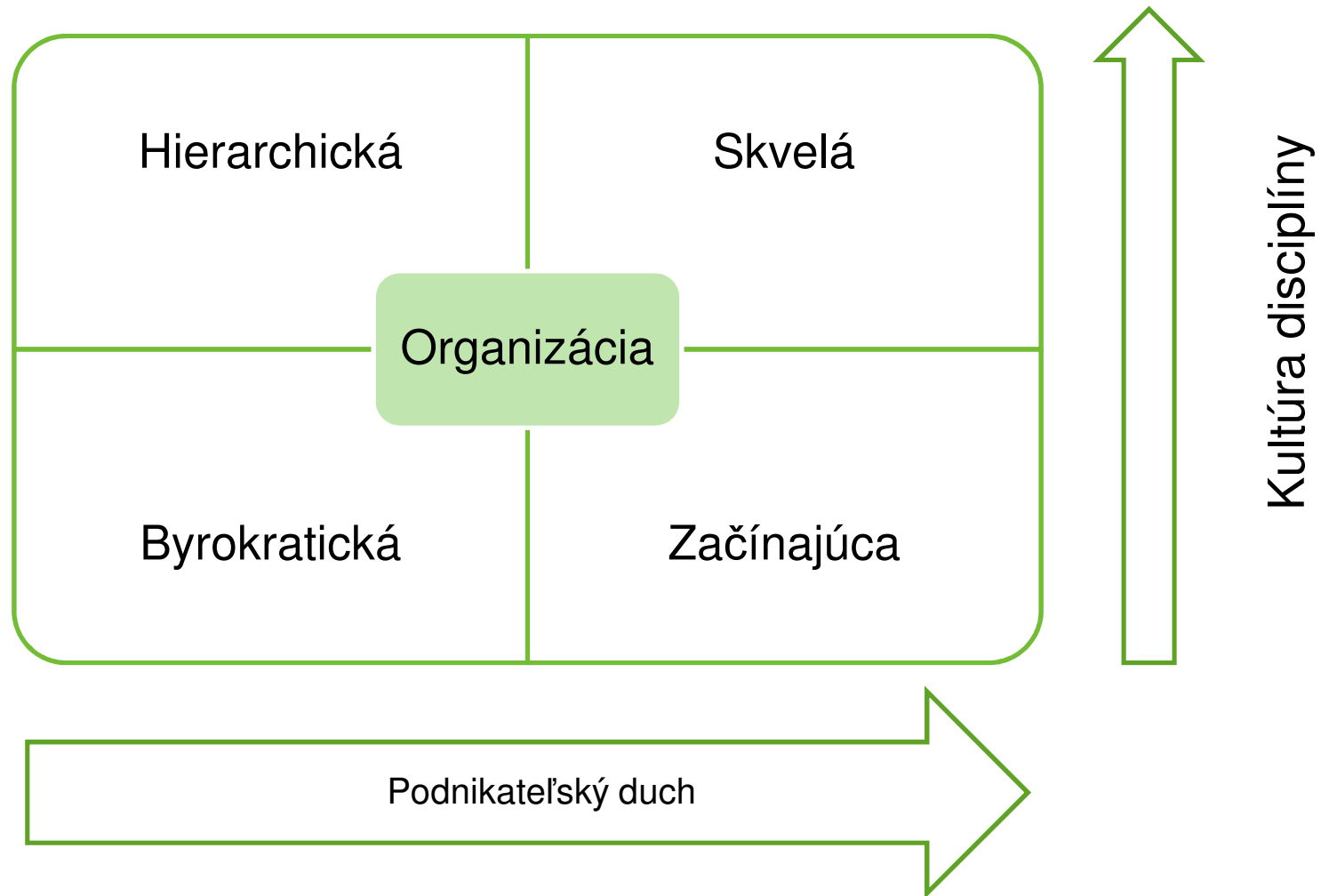
---

- Pracovné **úkoly sa opakujú** a majú **krátke priebehové doby**.
- Robotníci sa riadia podrobnými **štandardnými postupmi**.
- Na pracovisku má **všetko svoje miesto a všetko je tam, kde má byť**.
- Predchádza sa **stratám**.
- V prevádzke je **veľa vedúcich tímov a skupinových vedúcich** a uplatňuje sa **rozsiahla hierarchia**.
- Presadzuje sa **prísna disciplína**.
- **Robotník** je jej **najcennejším zdrojom**, pretože je premýšľajúcim **analytikom** a riešiteľom **problémov**.
- **Toyota má:**
  - široké zapojenie zamestnancov,
  - živú komunikáciu,
  - inovácie,
  - pružnosť,
  - vysokú morálku.



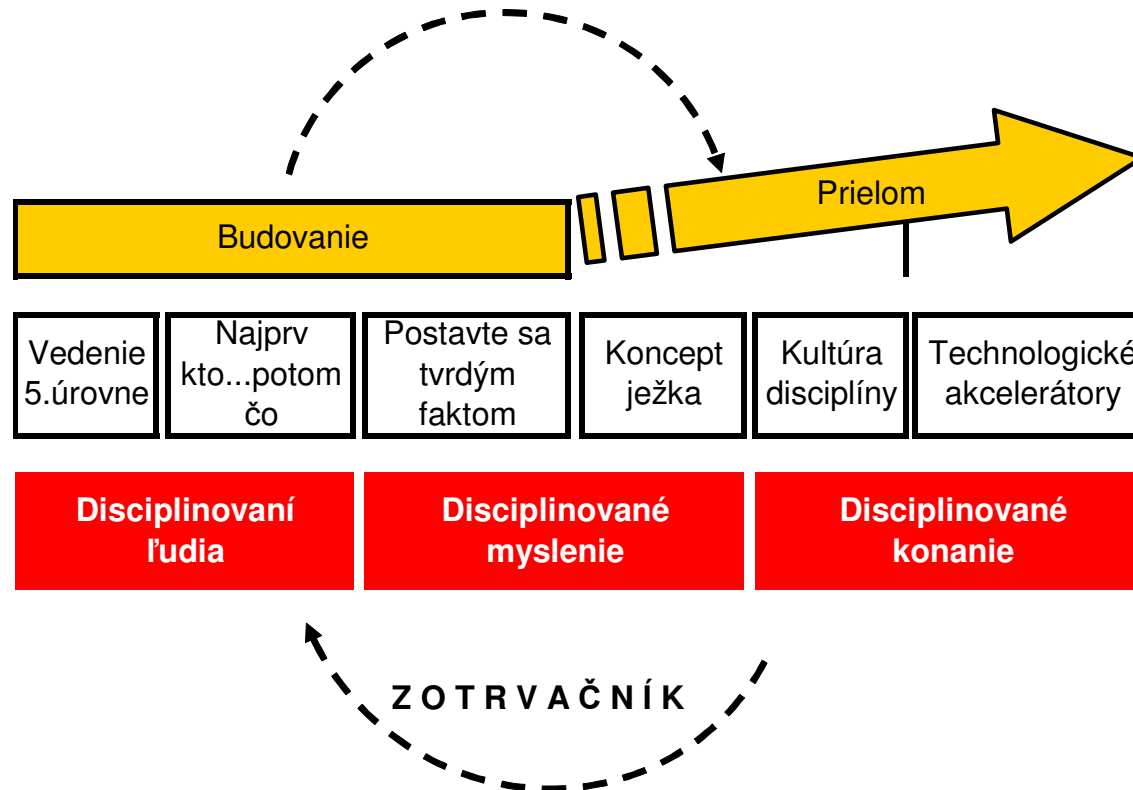
# Skvelá organizácia

---



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

# Skvelá organizácia



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

# Typy organizácií

---

- **Charizmatický**
  - osobné vlastnosti vodcu
- **Tradičný**
  - poriadok a autorita
- **Racionálne-legálny**
  - moderná spoločnosť
  - byrokratická organizácia



# Typy organizácií

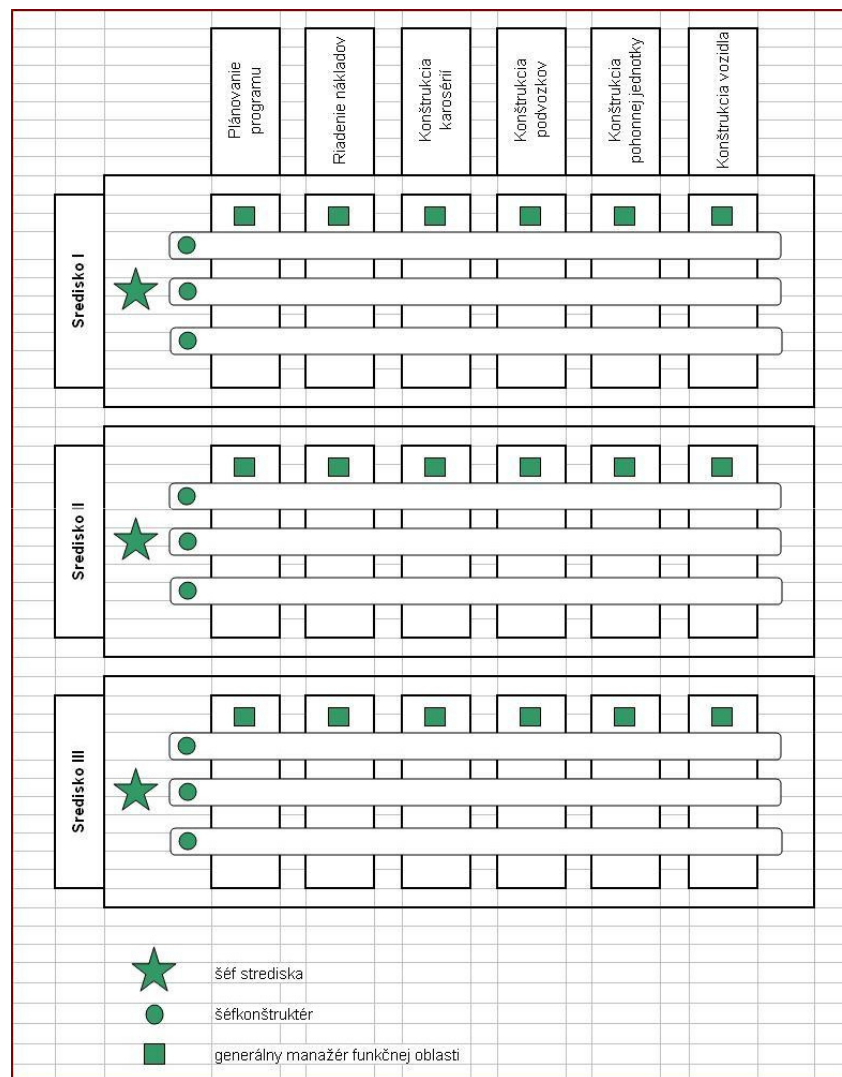
---

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





# Organizačná štruktúra firmy Toyota



# Organizačná štruktúra firmy Toyota

---

- **Generálny manažér**

- Riadi technikov, tím, že im **prideluje projekty**.
- Spracováva **hodnotenie výkonnosti**.

- **Šéfkonstruktér**

- Je **vedúcou postavou** programu.
- Je projektovým manažérom „**ťažkej váhy**“.
- Má **vysokú zodpovednosť bez právomoci**.
- Má **úplnú podporu** vrcholových vedúcich pracovníkov.
- Riadi program vývoja vozidla a je **zodpovedný za výsledky**, nie za ľudí, ktorí na projekte pracujú.
- Má pod kontrolou **proces vývoja** nového vozidla.
- Preukázal, že je **výnimočný technik**.
- Je **kritickým článkom** medzi **konštrukciou** a spokojnosťou **zákazníkov**.



# 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

---

## ■ 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

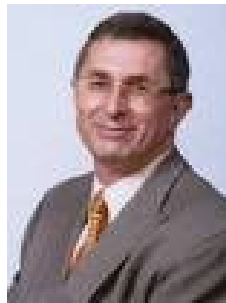
- Dominantná črta je neosobnosť.
- Komunikácia je formálna s formálnymi postupmi a predpismi.
- Stĺpy predstavujú jednotlivé špecifické roly.
- Dôležité sú procesy pre vzdelávanie a rozvoj expertných zručností.
- Uprednostňujú sa priame línie v komunikácii.



# 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

---

- Siete **praktikov**
- Siete privilegovanej **moci**
- Ideologické **siete**
- Siete orientované na **osoby**





# Kontrola

# Kontrola

---

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





# Kontrola

---

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



# 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

---

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



# Typy kontroly

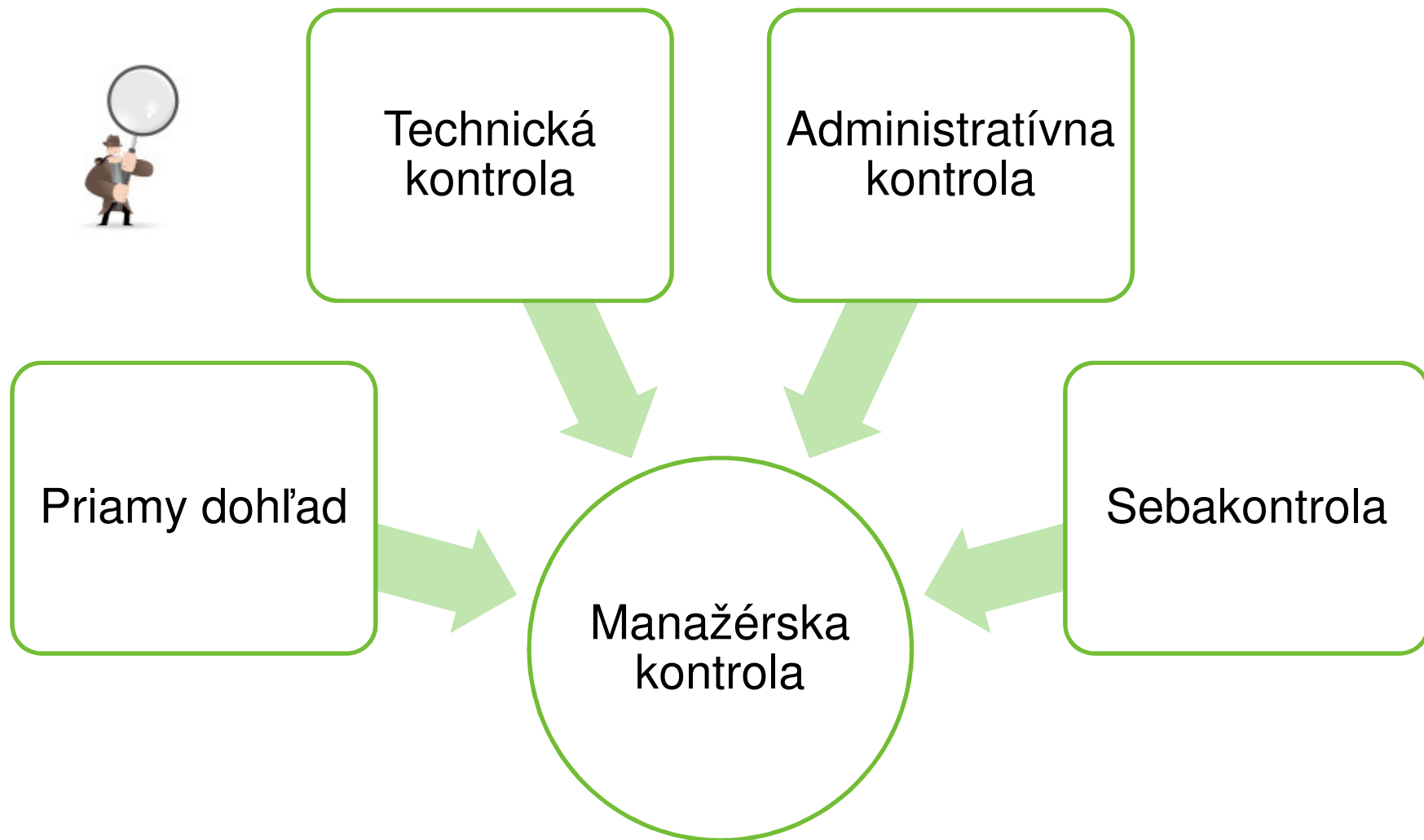
---

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



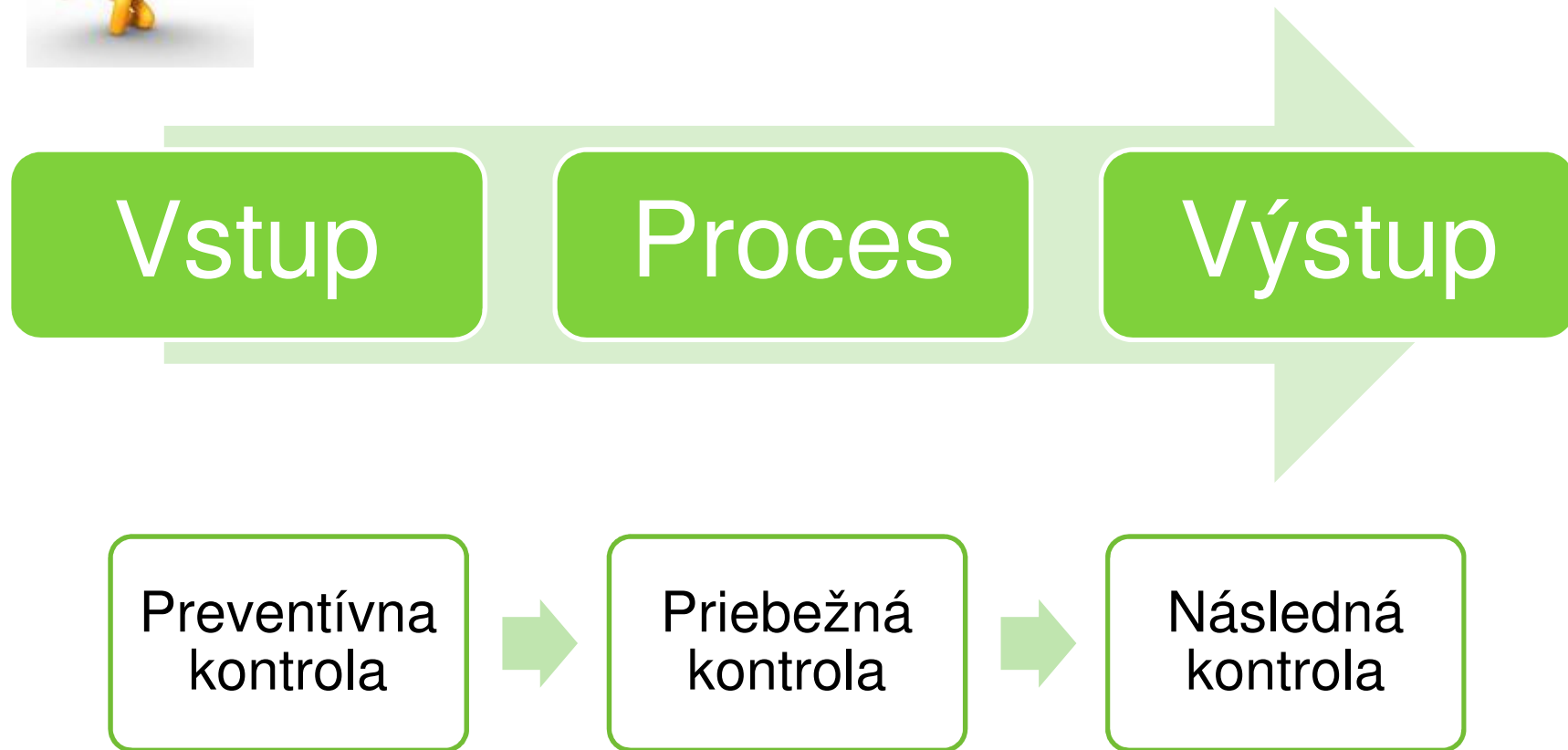
## Typy kontroly - podľa predmetu kontroly

---

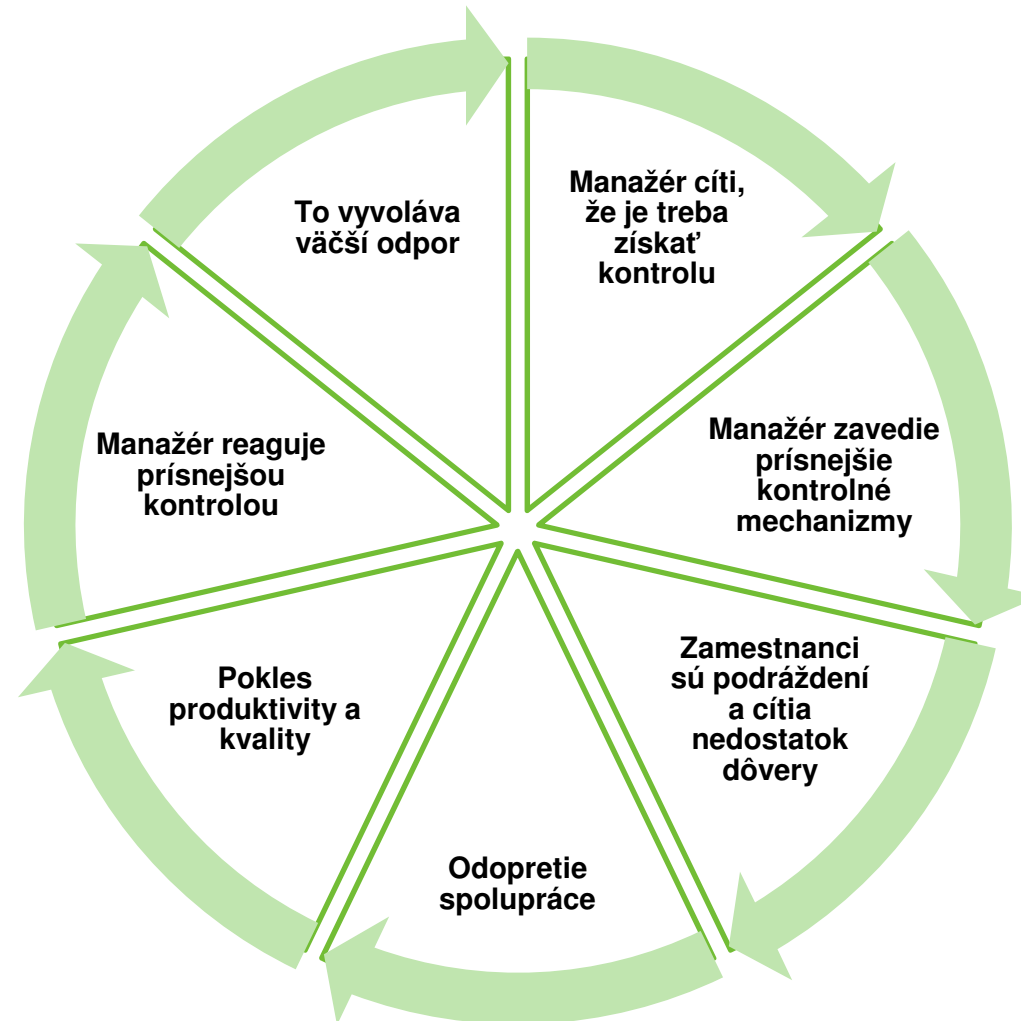


## Typy kontroly - podľa etapy realizácie

---



# Začarovaný kruh kontroly



# Cvičenie

---

- **Kontrola kvality**







# Plánovanie

# Plánovanie

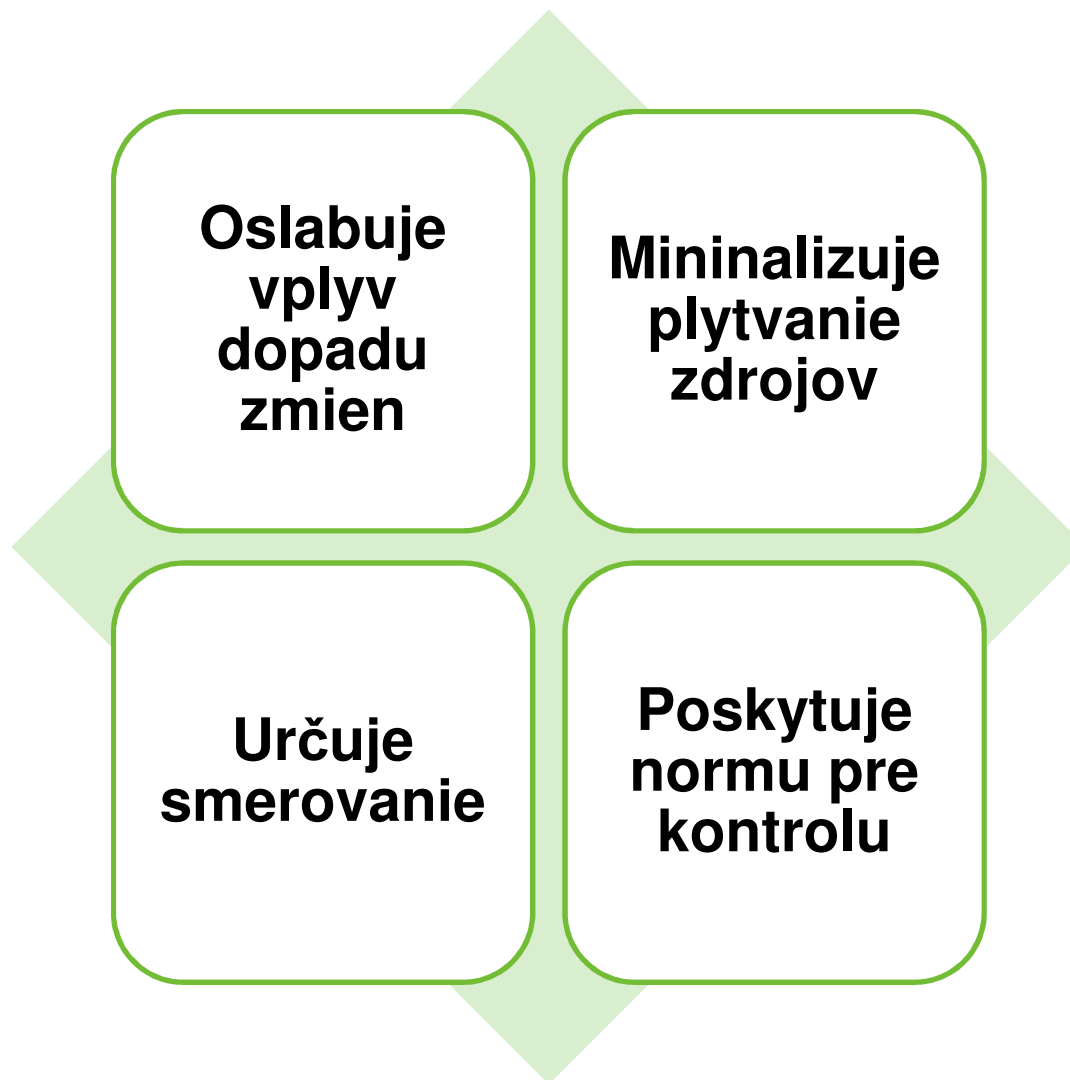
---

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



# Dôvody plánovania

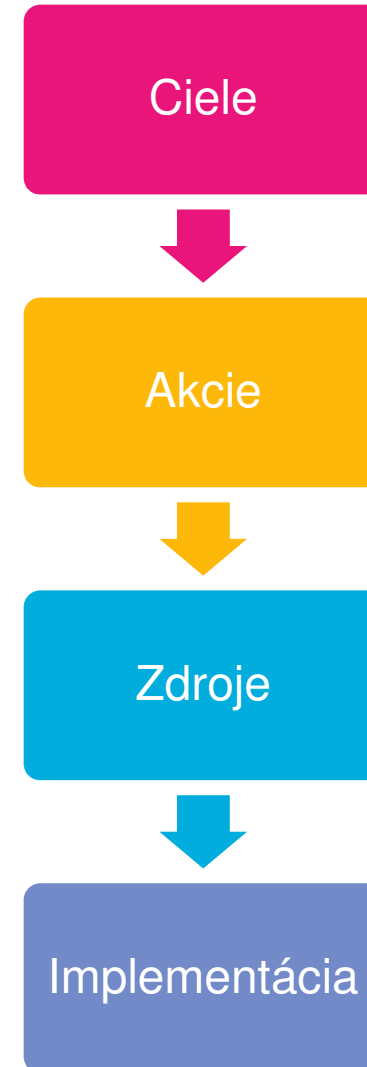
---



# Prvky plánovania

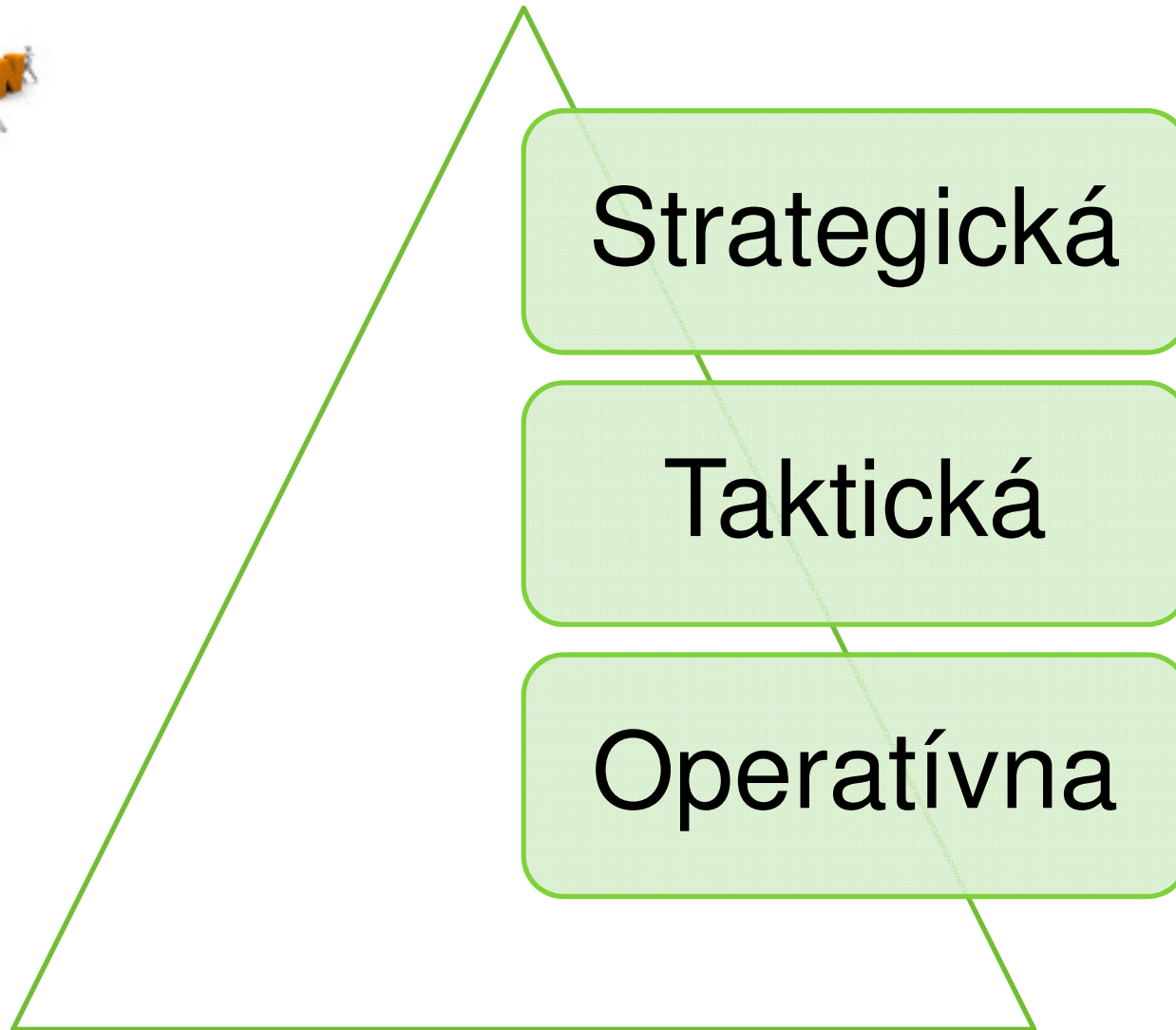
---

- **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.

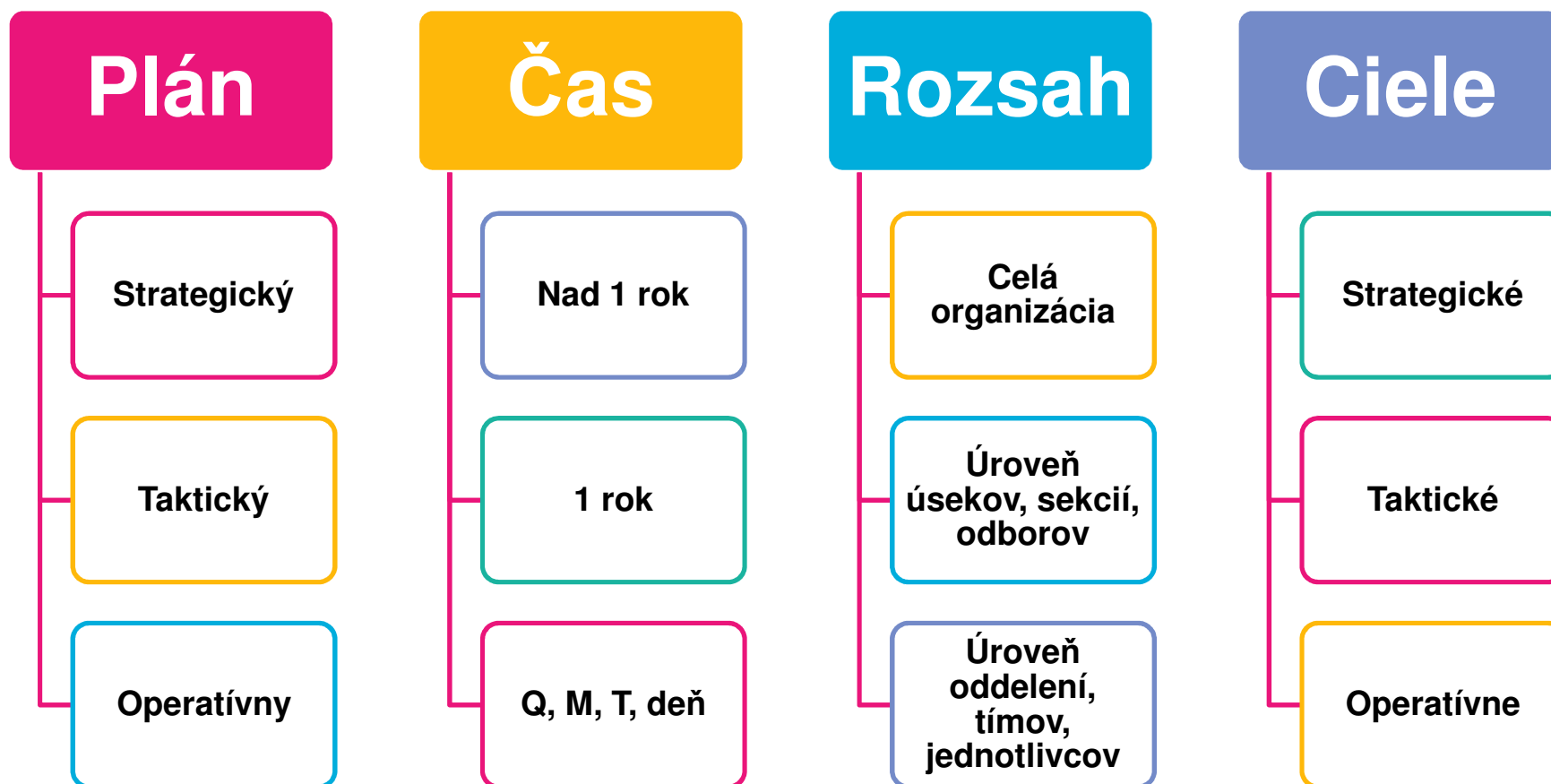


# Úrovne plánovania

---



# Kritéria plánovania



# Metódy plánovania

---

- Kľúčové udalosti
- Časové míľniky
- Stĺpcové grafy
- Siet'ové grafy



# Normy plánovania

---

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





# Cvičenie

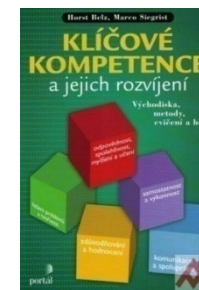
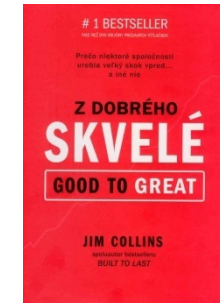
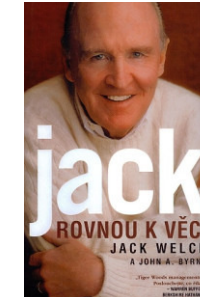
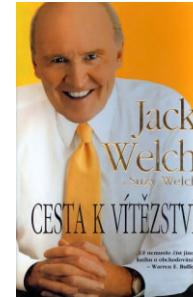
---

- **Stavba veže**



# Knihy

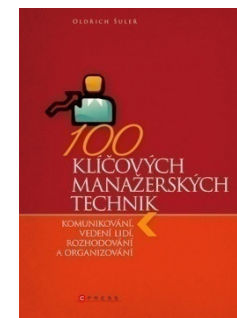
- **Jack Welch, Suzy Welch**
  - Cesta k vítězství
  - Rovnou k věci
- **Jim Collins**
  - Z dobrého skvelé
- **Horst Belz, Marco Siegrist**
  - Klíčové kompetence
- **Jiří Plamínek, Roman Fišer**
  - Řízení podle kompetencí
- **Martin Cipro**
  - Delegování jako způsob manažerského myšlení
- **Doris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



# Knihy

---

- **Eva Jarošová, Růžena Komárková, Daniela Pauknerová, Karel Pavlica**
  - Trénink sociálních a manažerských dovedností
- **Karel Pavlica, Eva Jarošová, Robert B. Kaiser**
  - Versatilní vedení
- **Kolektiv autorův**
  - 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](mailto:mail@krajciova.sk)

web: [www.krajciova.sk](http://www.krajciova.sk)

blog: [martakrajciova.blogspot.com](http://martakrajciova.blogspot.com)

blog: [martaseminare.blogspot.com](http://martaseminare.blogspot.com)

blog: [martaknihy.blogspot.com](http://martaknihy.blogspot.com)

blog: [martaznalosti.blogspot.com](http://martaznalosti.blogspot.com)

mobil: +421 911 556 331

