

ORGANIZÁCIA

(organizačný dizajn)

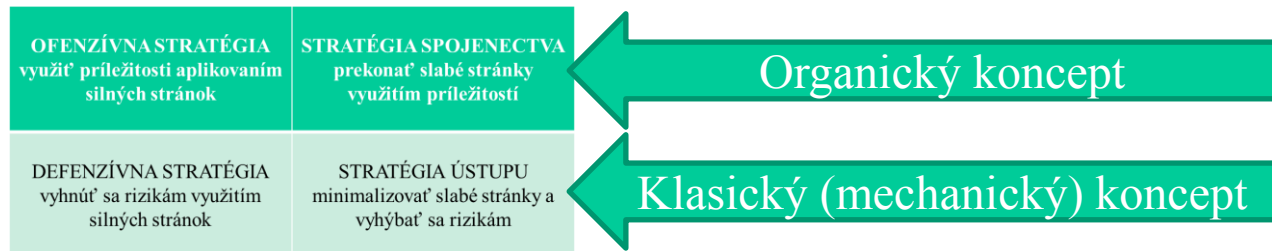
OSNOVA

- podmienky organizačného dizajnu
- mechanické typy organizačného dizajnu
- organické typy organizačného dizajnu

PODMIENKY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Rozhodujúce skutočnosti pri výbere vhodného konceptu organizačného dizajnu:

- **stratégia organizácie**
 - veľkosť organizácie
 - používaná technológia
 - prostredie organizácie
-
- výber vhodnej stratégie má zásadný vplyv na vhodnosť / nevhodnosť konceptu



PODMIENKY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Rozhodujúce skutočnosti pri výbere vhodného konceptu organizačného dizajnu:

- stratégia organizácie
 - **veľkosť organizácie**
 - používaná technológia
 - prostredie organizácie
-
- veľkosť môže byť definovaná napríklad ako:
 - počet zamestnancov
(väčší počet zamestnancov vyžaduje vyššiu mieru formálnosti a komplexnosti – klasický koncept)
 - výška obratu
 - postavenie na trhu ...

PODMIENKY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Rozhodujúce skutočnosti pri výbere vhodného konceptu organizačného dizajnu:

- stratégia organizácie
 - veľkosť organizácie
 - **používaná technológia**
 - prostredie organizácie
-
- technické zariadenia,
 - technologické postupy / schopnosť kvality realizácie (know-how)

PODMIENKY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Rozhodujúce skutočnosti pri výbere vhodného konceptu organizačného dizajnu:

- stratégia organizácie
 - veľkosť organizácie
 - používaná technológia
 - **prostredie organizácie**
-

Faktory prostredia, v ktorom sa organizácia nachádza:

- trhy
- konkurencia
- politická a ekonomická stabilita

stabilita – klasický koncept

nestabilita – organický koncept

PODMIENKY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

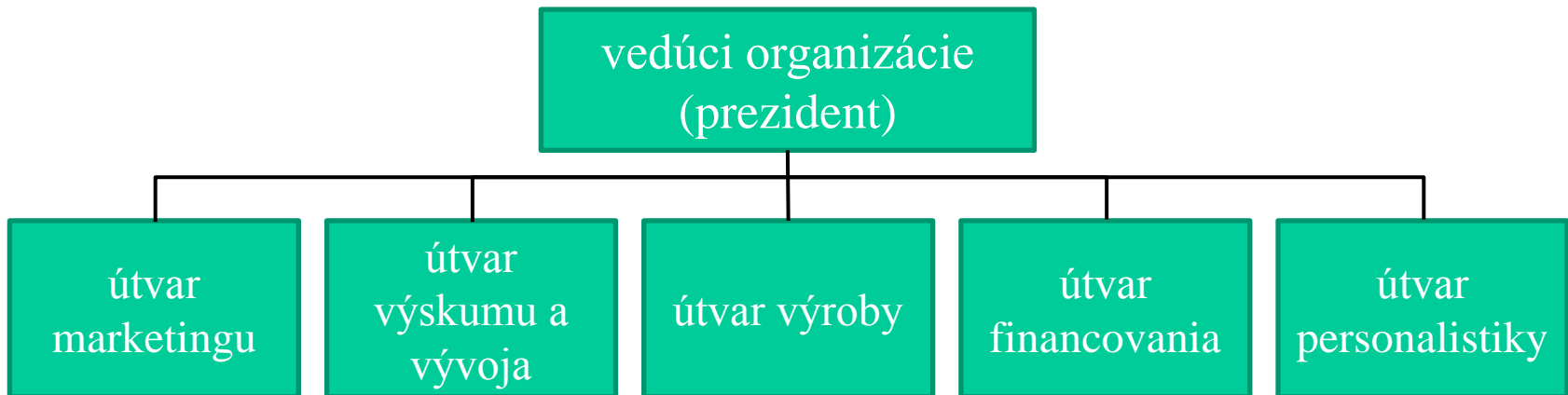
Typy konceptov organizačného dizajnu / organizačných štruktúr:

- klasické (mechanické) typy organizačných štruktúr
 - funkcionálna organizačná štruktúra
 - divizionálna organizačná štruktúra
- organické typy organizačných štruktúr
 - jednoduchá organizačná štruktúra
 - projektová organizačná štruktúra
 - maticová organizačná štruktúra
 - sieťová organizačná štruktúra
 - virtuálna organizácia (organizačná štruktúra)
 - štruktúra komisií

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Funkcionálna (*líniovo-štábná*) organizačná štruktúra

- vychádza z del'by práce a špecializácie
- združovanie rovnakých alebo príbuzných činností



KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Funkcionálna (*líniovo-štábna*) organizačná štruktúra

- vychádza z del'by práce a špecializácie
 - združovanie rovnakých alebo príbuzných činností
-

Výhody:

- zabezpečuje dôslednú del'bu práce podľa činností
- umožňuje dôsledné riadenie a kontrolu
- rešpektuje princíp pracovnej špecializácie
- vytvára predpoklady pre unifikáciu vykonávaných prác
- obmedzuje duplicitu výkonu činností
- umožňuje účelnú prípravu, výchovu a využitie odborníkov

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Funkcionálna (*líniovo-štábná*) organizačná štruktúra

- vychádza z del'by práce a špecializácie
 - združovanie rovnakých alebo príbuzných činností
-

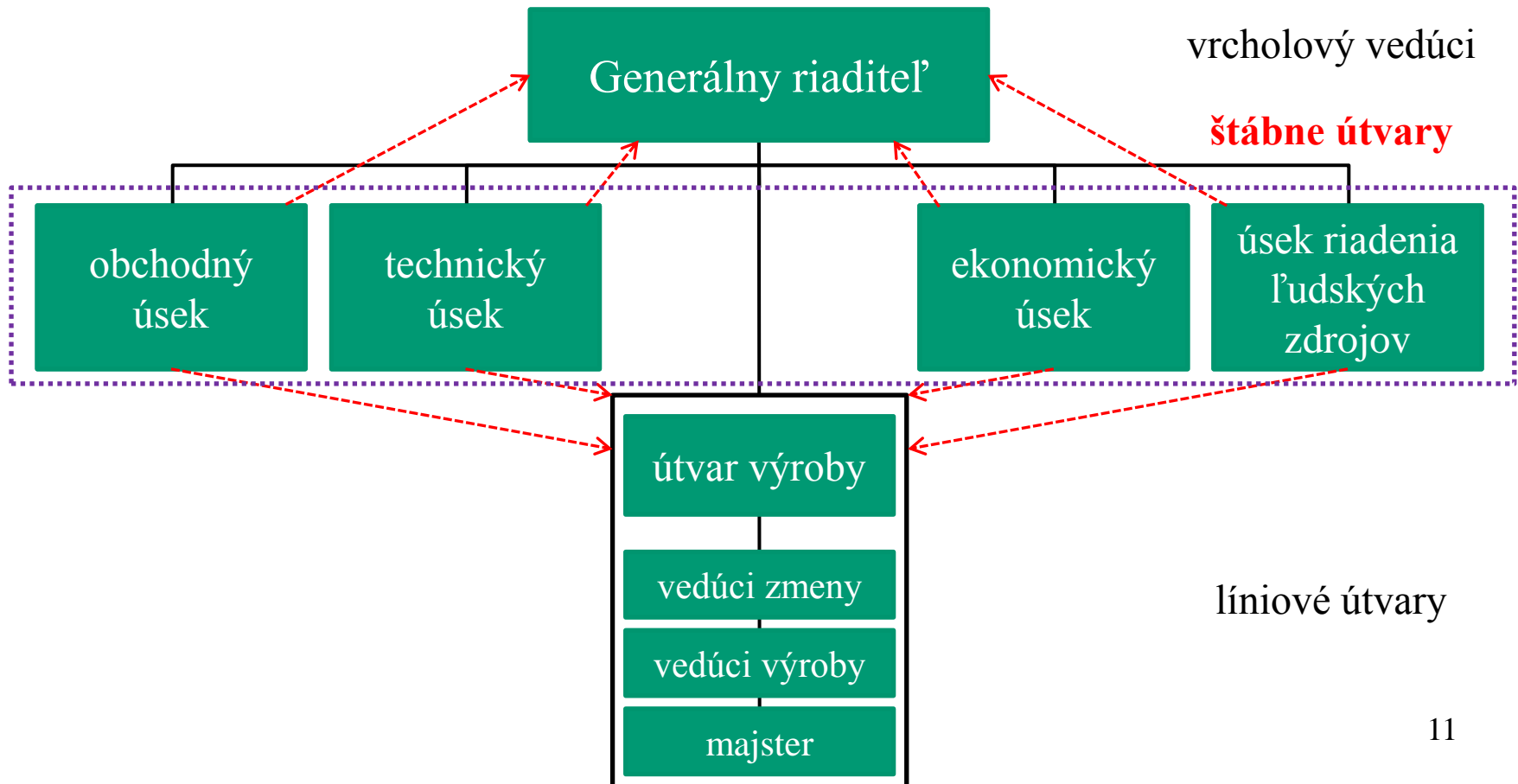
Nevýhody:

- problémy so zabezpečením koordinácie medzi jednotlivými funkčnými špecializovanými činnosťami
- malý dôraz na celkové ciele organizácie
- najvyššie vedenie je pracovne zaťažené operatívnymi úlohami
- prejavujú sa tendencie k zvýšenej miere centralizácie rozhodovania
- predlžujú sa komunikačné kanály na úkor času potrebného pre reakciu zmeny

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Funkcionálna (*líniovo-štábná*) organizačná štruktúra

- vychádza z del'by práce a špecializácie
- združovanie rovnakých alebo príbuzných činností



KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Štábne útvary plnia odborné, metodologické a poradensko-konzultačné úlohy:

- zhromažďovať, spracúvať potrebné informácie a robiť rozbor
- predkladať návrhy a odporúčania na prijímanie rozhodnutí
- poskytovať rady a služby tým, ktorí ich v organizácii potrebujú

Členenie štábnych útvarov:

- osobný štáb
- všeobecný štáb
- špecializovaný štáb

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Členenie štábnych útvarov:

- **osobný štáb**
 - všeobecný štáb
 - špecializovaný štáb
-
- odbremenit' vedúceho od výkonu administratívnych prác
 - optimalizovať (plánovať) a organizovať pracovný čas vedúceho

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Členenie štábnych útvarov:

- osobný štáb
 - **všeobecný štáb**
 - špecializovaný štáb
-

Odborný poradca a pomocník pri činnostiach, ktoré nemožno delegovať

- spracovanie podkladových materiálov
- riešenie jednorazových technických, organizačných a ekonomických problémov
- vybavovanie žiadostí, návrhov a sťažností
- odstraňovanie komunikačných šumov....

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Členenie štábnych útvarov:

- osobný štáb
 - všeobecný štáb
 - **špecializovaný štáb**
-

Tvorí ho funkčne špecializovaní odborníci

- neslúži konkrétnej osobe alebo funkčnému miestu
- v rámci svojej špecializácie poskytuje rady alebo služby iným útvarom
- metodicky riadi štáb rovnakej špecializácie na nižšej úrovni riadenia
- optimalizuje (plánuje) a organizuje pracovný čas vedúceho

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Divizionálna organizačná štruktúra

- umožňuje vytvárať autonómne organizačné prvky (divízie)
- vytvára špecializované, relatívne uzavreté vnútropodnikové organizačné jednotky

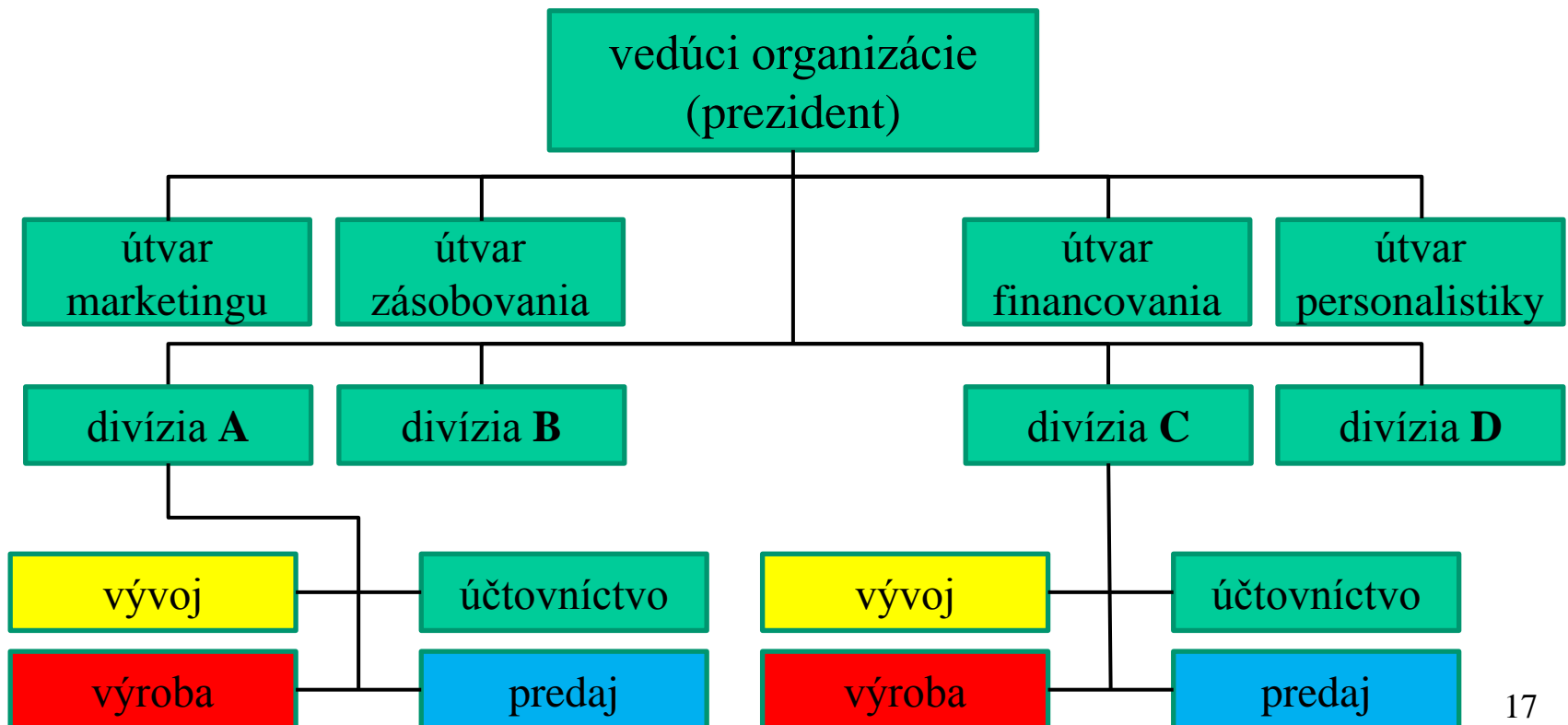
Modely divizionálnej organizačnej štruktúry:

- výrobný model
- územný (teritoriálny) model
- zákaznícky (odberateľský) model

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Modely divizionálnej organizačnej štruktúry:

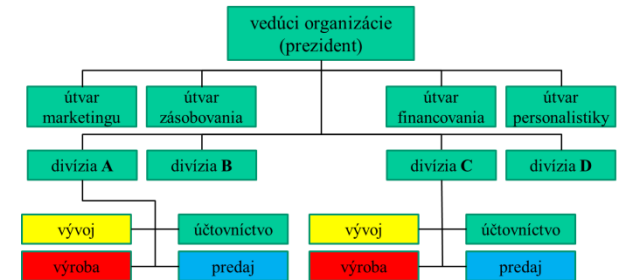
- **výrobový model**
- územný (teritoriálny) model
- zákaznícky (odberateľský) model



KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Modely divizionálnej organizačnej štruktúry:

- **výrobný model**
- územný (teritoriálny) model
- zákaznícky (odberateľský) model



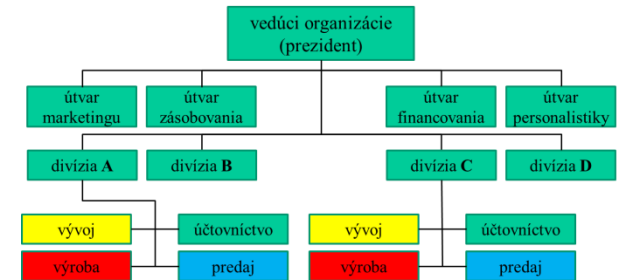
Výhody:

- prísne orientovaná na hospodárske výsledky
- vedúci divízie v plnom rozsahu zodpovedá za dosiahnuté výsledky
- odbremeňovanie vrcholového manažmentu od operatívnej činnosti spojených s fungovaním divízií
- vrcholový manažment má väčší priestor pre koncepčnú prácu a strategické rozhodovanie
- vytvára vhodné prostredie na výchovu a výcvik stredných a nižších manažérov

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Modely divizionálnej organizačnej štruktúry:

- **výrobný model**
- územný (teritoriálny) model
- zákaznícky (odberateľský) model



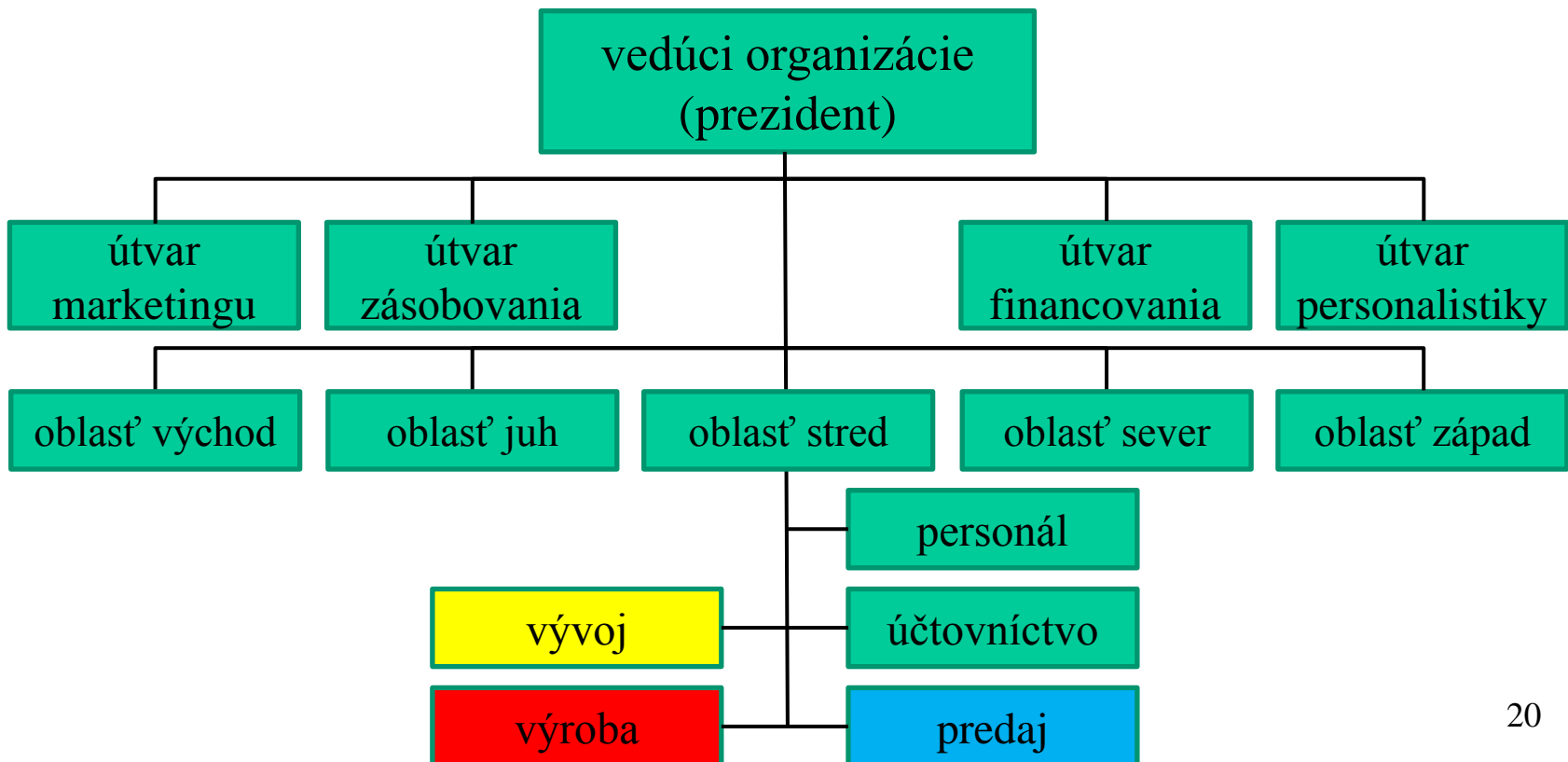
Nevýhody:

- možnosť duplicitného výkonu tých istých alebo veľmi podobných činností
- vyžaduje viacero manažérov ako funkcionálna štruktúra
- zložitejšia kontrola zo strany vrcholového manažmentu

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Modely divizionálnej organizačnej štruktúry:

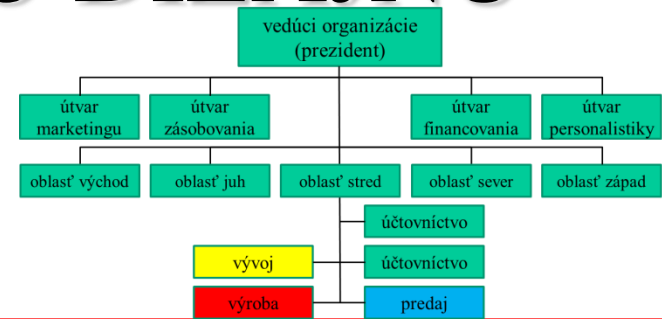
- výrobný model
- **územný (teritoriálny) model**
- zákaznícky (odberateľský) model



KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Modely divizionálnej organizačnej štruktúry:

- výrobový model
- **územný (teritoriálny) model**
- zákaznícky (odberateľský) model



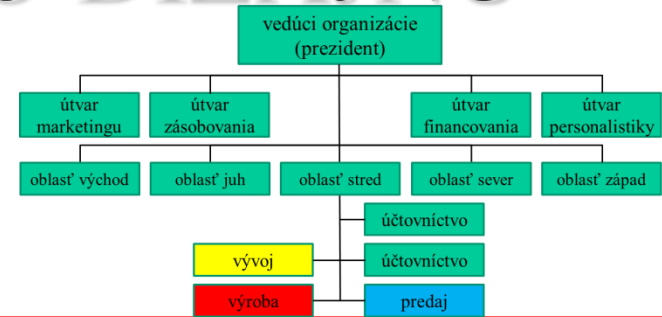
Výhody:

- dôraz na zodpovednosť na nižších úrovniach riadenia
- zvýšený dôraz na lokálne trhy a lokálne problémy
- lepšia komunikácia v danej oblasti
- zúžitkovanie ekonomických výhod lokálnych operácií
- lepšia komunikácia s lokálnymi záujemcami
- možnosť kvalitnejšej výchovy a výcviku stredných a nižších manažérov

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Modely divizionálnej organizačnej štruktúry:

- výrobový model
- **územný (teritoriálny) model**
- zákaznícky (odberateľský) model



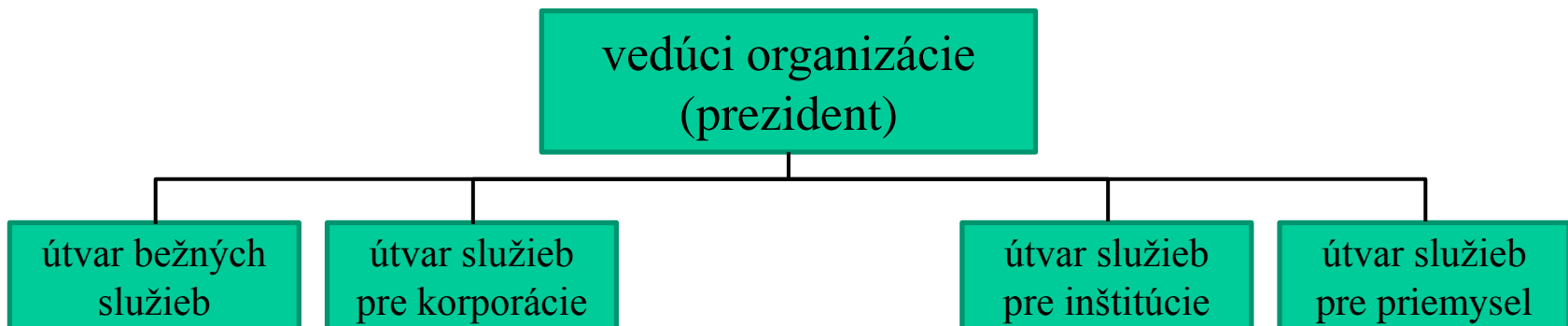
Nevýhody:

- vyžaduje viac všestranných manažérov
- náročné zabezpečenie centrálnych ekonomických služieb
- zložitejšia kontrola vrcholovým manažmentom

KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Modely divizionálnej organizačnej štruktúry:

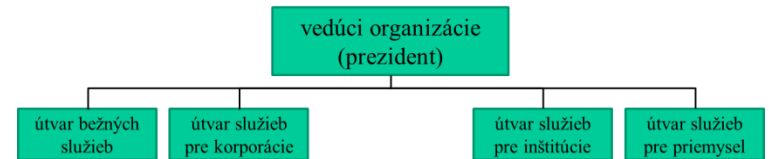
- výrobkový model
- územný (teritoriálny) model
- **zákaznícky (odberateľský) model**



KLASICKÉ (*MECHANICKÉ*) TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Modely divizionálnej organizačnej štruktúry:

- výrobný model
- územný (teritoriálny) model
- **zákaznícky (odberateľský) model**



Výhody:

- dôraz na potreby zákazníka
- zákazník má dôveru v dodávateľa
- rast kvalitných odborníkov v oblasti marketingu

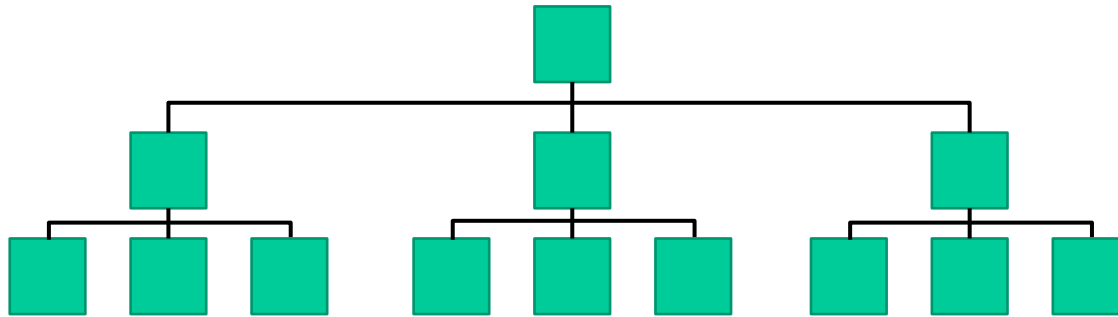
Nevýhody:

- vyžaduje manažérov a odborníkov ovládajúcich problematiku zákazníkov
- náročná koordinácia operácií vzhľadom na protichodné požiadavky zákazníkov
- zákaznícke skupiny nemusia byť vždy jednoznačne vymedzené

ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Jednoduchá (*líniová*) organizačná štruktúra

- nízka miera formalizácie a komplexnosti
- vysoká miera centralizácie
- vhodná pre malé podniky



Výhody:

- každý pracovník má len jedného priameho nadriadeného
- právomoci, úlohy a zodpovednosti sú jasne vymedzené
- riadenie je pružné

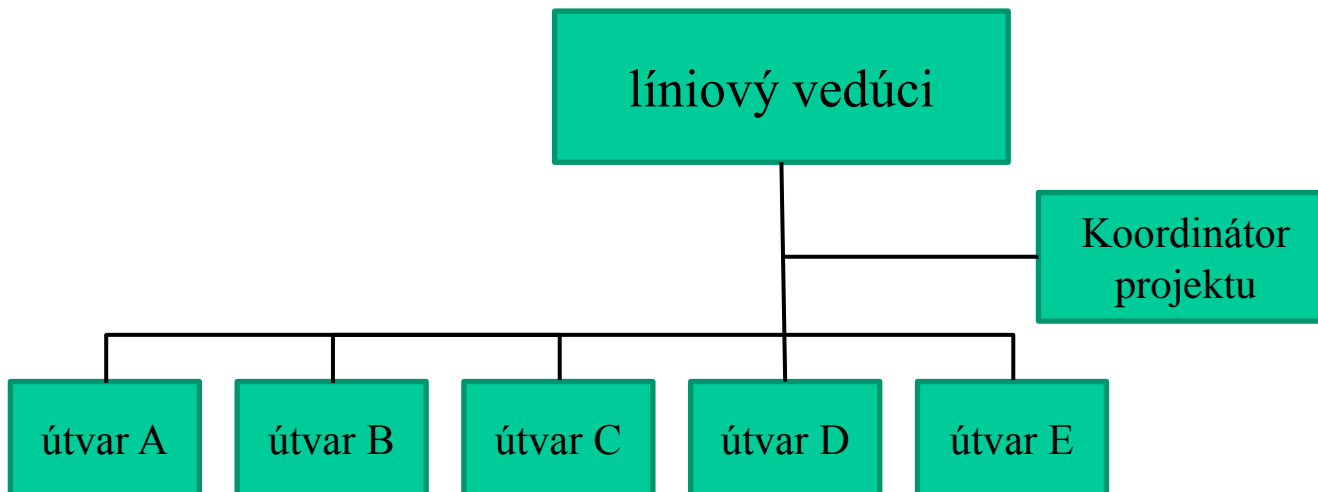
Nevýhody:

- väčšia organizácia vyžaduje veľa špecializovaných riadiacich prác
- pri rozvoji a raste sa stáva „brzdou“ rozvoja organizácie (nevyhnutná del'ba práce)

ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Projektová organizačná štruktúra

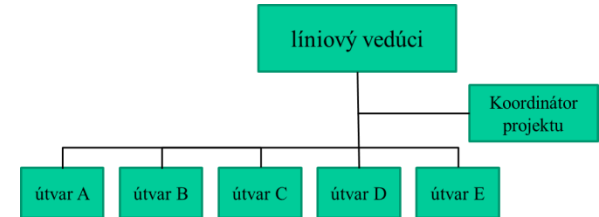
- **projektová koordinácia**
 - čistá projektová štruktúra (organizácia)
-
- patrí k prvým pokusom uplatnenia projektovej organizácie
 - vytvára sa z dôvodu potreby koordinácie prác spojených s riešením projektov
 - koordinátorom je jeden alebo viacero pracovníkov poriadenej líniovému manažérovi



ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Projektová organizačná štruktúra

- **projektová koordinácia**
- čistá projektová štruktúra (organizácia)



Výhody:

- neexistuje dvojitá podriadenosť pracovníkov
- vysoká flexibilita použitia odborného personálu
- prizývanie odborníkov z iných útvarov
- nevyžaduje žiadne zmeny organizačnej štruktúry

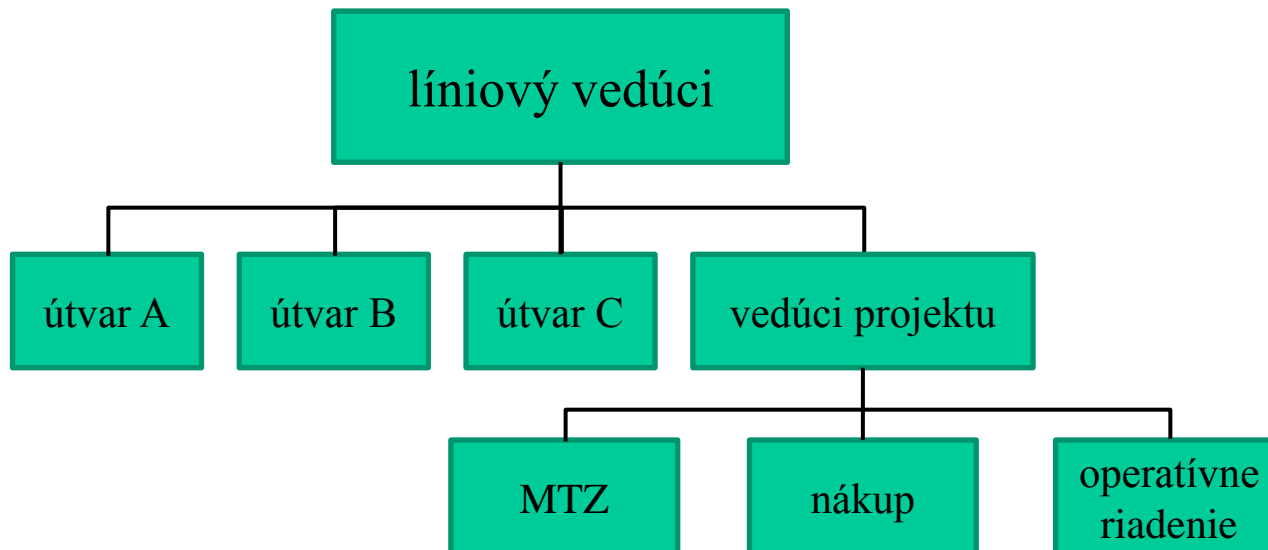
Nevýhody:

- nejasná zodpovednosť za projekt
- nízka reakcia na zmeny
- relatívne ťažkopádnejšia realizácia projektu
- koordinátor nemá žiadnu výkonnú právomoc

ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Projektová organizačná štruktúra

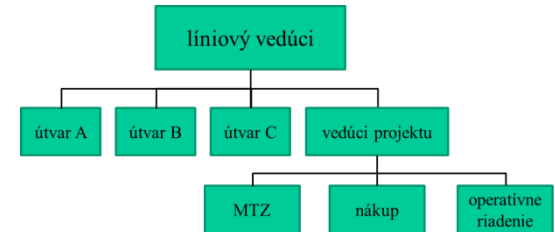
- projektová koordinácia
 - **čistá projektová štruktúra (organizácia)**
-
- organizačná štruktúra výhradne na riešenie projektu
 - vzniká samostatný projektový útvar
 - projektová skupina je dočasná a ukončení projektu zaniká
 - vedúci projektu má konkrétne kompetencie a zodpovednosť za projekt



ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Projektová organizačná štruktúra

- projektová koordinácia
- **čistá projektová štruktúra (organizácia)**



Výhody:

- jednoznačné vzťahy nadriadenosti a podriadenosti
- možnosť osobnej prezentácie jednotlivých členov projektového tímu
- jednoznačné rozhodovacie procesy
- priame kontrolné vzťahy
- obmedzenie konfliktov záujmov

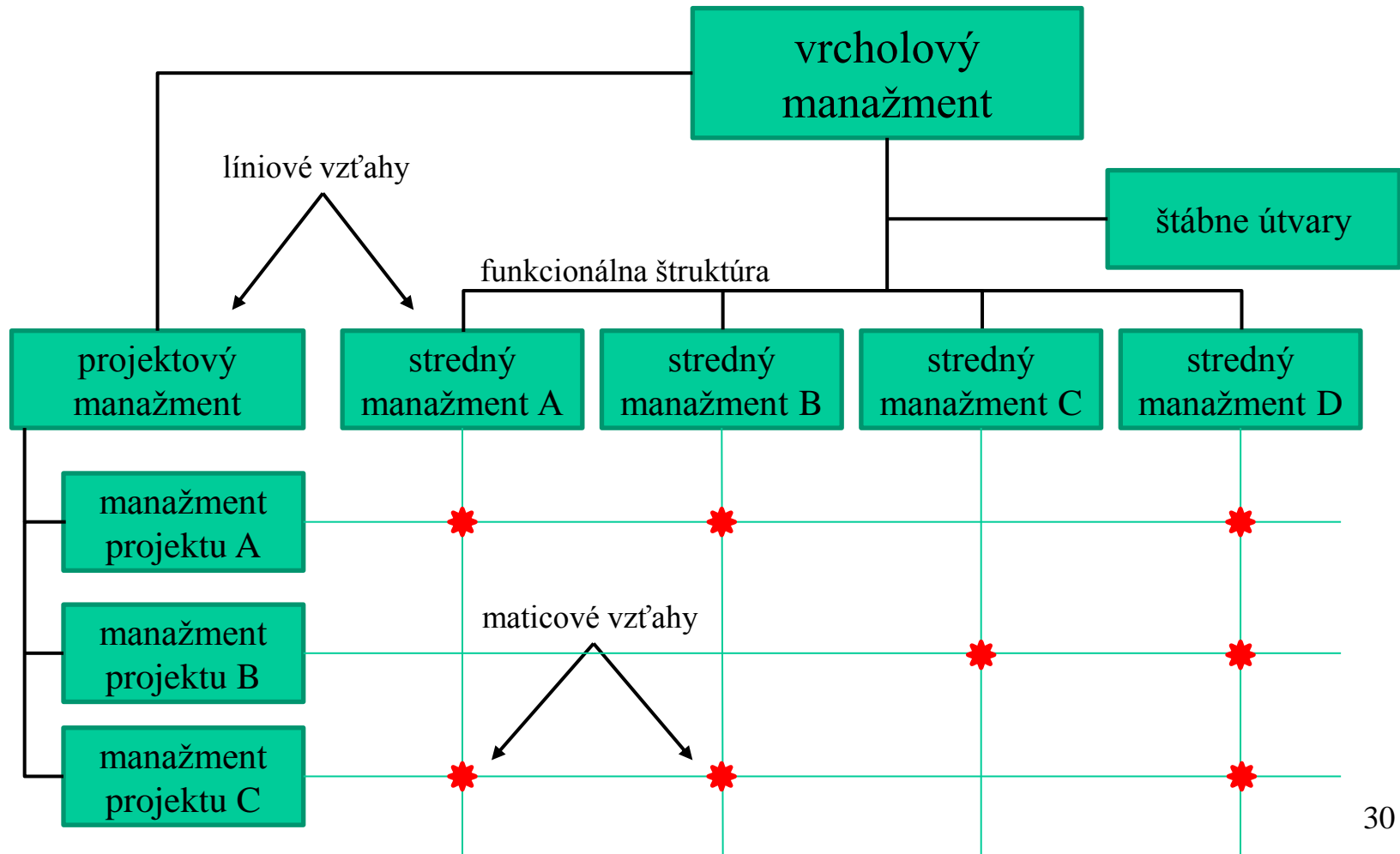
Nevýhody:

- špecializácia na projekt potlačuje rozvoj pracovníkov v iných oblastiach
- neistota členov projektového tímu z dôvodu rizika straty pôvodných pozícií
- problémom je zostavenie optimálneho projektového tímu

ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

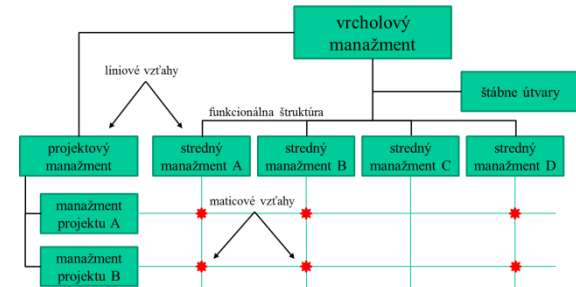
Maticová organizačná štruktúra

- existujúca organizačná štruktúra je rozšírená o projektovú štruktúru



ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Maticová organizačná štruktúra



Výhody:

- efektívne a flexibilné využitie vysokokvalifikovaných špecialistov
- zamestnanci zostávajú súčasťou pôvodnej organizačnej štruktúry
- možnosť priebežnej konfrontácie projektových cieľov s celkovými cieľmi organizácie
- lepšie využitie disponibilných zdrojov
- špecialisti môžu byť využití na viacerých projektoch

Nevýhody:

- možnosť konfliktov medzi líniovou a projektovou štruktúrou
- možnosť konfliktov v dôsledku dvojitej podriadenosti
- vysoké nároky na organizačnú a intelektuálnu úroveň pracovníkov
- náročné vymedzovanie právomocí a zodpovedností zvyšuje administratívnu náročnosť
- zložité rozhodovanie o pridelovaní finančných zdrojov

ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Siet'ová (*ekonomická*) organizačná štruktúra

- dočasné usporiadanie nezávislých organizačných jednotiek prostredníctvom zmluvných vzťahov
- dopĺňa mechanické a organické organizačné štruktúry
- odstraňuje neschopnosť dostatku zdrojov a znalostí
- generálnym útvarom je výkonná skupina

Vývojové etapy:

- prenos statických informácií jedným smerom (prezentácia, webové sídlo....)
- prenos dynamických informácií jedným smerom
- obojstranná výmena dynamických informácií a ich značná integrácia
- úplná integrácia toku informácií, informácie v interných informačných systémoch

ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Siet'ová organizačná štruktúra

Výhody:

- možnosť zvyšovania príjmov spoluprácou s inými organizáciami (odstránenie konkurenčných tlakov)
- získanie dostatočných zdrojov a znalostí (zvyšuje kvalitu, prienik na nové trhy)
- znižovanie nákladov realizáciou spoločného výskumu, marketingu alebo výroby (rýchly, účelný a efektívny spôsob rozširovania znalostí a schopností)
- vhodný spôsob rozšírenia spolupráce bez potreby úplnej integrácie
- rozvoj interakcií medzi ľuďmi a ich uplatnenie vo viacerých roliach

Nevýhody:

- primárne založená na neformálnych vzťahoch (prehnaná dôvera sa nemusí vyplatiť)
- pri menej rozvinutej komunikačnej infraštruktúre sa môžu zvýšiť náklady na udržiavanie siet'ových vzťahov
- ľudský faktor môže vytvoriť problém pri tvorbe pružnej štruktúry (pri riešení nových problémov sa objavujú staré stereotypy, osvedčené opory nemusia pomôcť)

ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Virtuálna organizačná štruktúra

- určitý počet menších organizácií sa dohodne na spoločnom využívaní informačných kanálov ako hlavnom komunikačnom médiu
- územne rozptýlená organizácia spájajúca členov so spoločným dlhodobým záujmom (cieľom), ktorí komunikujú a koordinujú činnosť prostredníctvom informačných technológií

ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Virtuálna organizačná štruktúra

Výhody:

- flexibilita a prispôsobivosť
- lepšie využívanie zdrojov a nižšie náklady
- prístup k širšiemu spektru špecializovaných zdrojov
- väčší teritoriálny dosah (nevyžaduje sídla)
- efektívna komunikácia (prevaha neformálnych vzťahov)
- seba riadenie
- možnosť práce z domu
- jednoduché ukončenie práce

Nevýhody:

- obmedzené sociálne kontakty, oslabená lojalita voči firme
- problémy so synchronizáciou činností (vzdialenosti, časový posun)
- jazykové a kultúrne bariéry
- problematická modernizácia vybavenia (väčšina používa svoje vlastné vybavenie)
- možnosti zneužitia informačných zdrojov

ORGANICKÉ TYPY ORGANIZAČNÉHO DIZAJNU

Štruktúra komisií

- účelovo zradené skupiny na určité obdobie alebo riešenie špecifických úloh
- zvyčajne ide o poradné orgány líniových manažérov

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 ?!?