

VYTVÁRANIE A ROZVOJ ORGANIZÁCIE

OSNOVA

- vytváranie organizácie
- analýza a vytváranie pracovných miest
- organizačný rozvoj, zmena a transformácia
- organizačná kultúra

VYTVÁRANIE ORGANIZÁCIE

Organizácia je vytváranie, rozvoj a udržiavanie systému koordinovaných činností, v ktorom jednotlivci a skupiny osôb spolupracujú v záujme spoločne pochopených a dohodnutých cieľov s úlohou:

- vytvárania alebo pretvárania celkovej štruktúry
- organizácie jednotlivých funkcií a činností

VYTVÁRANIE ORGANIZÁCIE

Cieľom je vytvoriť optimalizovanú sústavu slúžiacu na riadenie záležitostí podniku s úlohou:

- objasniť všeobecný účel organizácie
- definovať rozhodujúce činnosti k dosiahnutiu účelu
- logicky zoradiť činnosti tak, aby nedochádzalo k prekážkam a duplicitám
- zabezpečiť integráciu a prepojenie činností
- zabudovať systém flexibility
- zabezpečiť rýchly prenos informácií v organizácii
- definovať úlohy a funkcie každej organizačnej jednotky
- objasniť úlohy jednotlivcov, ich zodpovednosť a právomoci
- vytvoriť adekvátne pracovné úlohy a pracovné miesta
- plánovať a realizovať aktivity rozvoja organizácie
- podľa potreby vytvárať tímy a projektové skupiny

VYTVÁRANIE ORGANIZÁCIE

Posudzovanie organizácie

- **analýza** existujúceho usporiadania a faktorov, ktoré na ňu môžu vplyvať
- **diagnóza** toho, čo je potrebné urobiť k zlepšeniu
- **plán** zavádzania úprav štruktúry
- **realizácia** plánu

VYTVÁRANIE ORGANIZÁCIE

Posudzovanie organizácie

- **analýza** existujúceho usporiadania a faktorov, ktoré na ňu môžu vplyvať
 - **diagnóza** toho, čo je potrebné urobiť k zlepšeniu
 - **plán** zavádzania úprav štruktúry
 - **realizácia** plánu
-
-

Posudzuje sa:

- vonkajšie prostredie
- vnútorné prostredie
- strategické otázky a ciele
- činnosti
- štruktúry

VYTVÁRANIE ORGANIZÁCIE

Posudzovanie organizácie

- **analýza** existujúceho usporiadania a faktorov, ktoré na ňu môžu vplyvať
- **diagnóza** toho, čo je potrebné urobiť k zlepšeniu
- **plán** zavádzania úprav štruktúry
- **realizácia** plánu

NEEXISTUJÚ presne definované pravidlá alebo princípy, ale len vodítka, a to:

- prideľovanie práce jednotlivým prvkom
- diferenciácia a integrácia
- tímová práca
- flexibilita
- vyjasnené úlohy
- decentralizácia do maximálnej možnej úrovne
- znižovanie počtu riadiacich úrovní

VYTVÁRANIE ORGANIZÁCIE

Posudzovanie organizácie

- **analýza** existujúceho usporiadania a faktorov, ktoré na ňu môžu vplyvať
- **diagnóza** toho, čo je potrebné urobiť k zlepšeniu
- **plán** zavádzania úprav štruktúry
- **realizácia** plánu

NEEXISTUJE žiadny „najlepší“ spôsob vytvárania organizácie, ale vždy ide o voľbu medzi alternatívami, ktorá určuje:

- štruktúru
- vzťahy
- úlohy
- potrebu ľudských zdrojov
- spôsoby realizácie zmien

VYTVÁRANIE ORGANIZÁCIE

Posudzovanie organizácie

- **analýza** existujúceho usporiadania a faktorov, ktoré na ňu môžu vplyvať
- **diagnóza** toho, čo je potrebné urobiť k zlepšeniu
- **plán** zavádzania úprav štruktúry
- **realizácia plánu**

Najvýhodnejší spôsob realizácie je rozdelenie do viacerých fáz

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Analýza a vytváranie pracovných miest je systematický proces, ktorý spočíva nie len vo vypracovaní popisu a špecifikácii pracovného miesta, ale aj v hľadaní možnosti ako je prácu možné čo najefektívnejšie vykonávať.

Proces analýzy:

1. Prípravná fáza

- získavanie poznatkov o organizácii
type práce

2. Zhromažďovanie informácií

- určenie práce
- výber metód a techník skúmania

3. Zhrnutie informácií

- zhrnutie informácií vo forme opisu práce
špecifikácie požiadaviek na zamestnanca

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Opis pracovného miesta:

- informuje o obsahu pracovného miesta
- údaje sú vnútorne štruktúrované a predstavujú celý rad odpovedí na otázky týkajúce sa základných údajov o práci

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Opis pracovného miesta obsahuje:

- základný prehľad: názov práce
 kvalifikačná trieda
 pracovisko
 nadriadený
 dátum vyhotovenia
- účel a cieľ práce
- základné pracovné povinnosti
- zodpovednosť a právomoci
- ostatné povinnosti
- pracovné podmienky
- používaná technika a materiál
- pracovné kontakty
- požiadavky na výkonnosť
- prípadné riziká
- pravdivosť uvedených údajov, potvrdzuje pracovný analytik a vedúci útvaru

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Špecifikácia požiadaviek na pracovníka:

- určuje typ osôb vhodných pre danú prácu
- údaje sú založené na popise práce, každý údaj je odôvodnený a popisuje nároky kladené na zamestnanca a schopnosti, ktoré sú k tomu nevyhnutné (profil ľudských vlastností a schopností nevyhnutných pre vykonávanie práce)

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Špecifikácia požiadaviek na pracovníka obsahuje:

- základný prehľad: názov práce
 kvalifikačná trieda
 pracovisko
 nadriadený
 dátum vyhotovenia
- vzdelanie a kvalifikačné predpoklady
- pracovné skúsenosti (prax)
- fyzické predpoklady
- psychické predpoklady
- charakteristika osobnosti
- osobitné požiadavky

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Zdroje informácií:

- držiteľ pracovného miesta
- bezprostredný nadriadený
- špecialista na analýzu pracovných miest
- operatívna a syntetická analýza:
 - výkazy
 - rozbor a správy
 - pracovné postupy,
 - technologické predpisy,
 - sústava noriem a kalkulácií
- doplnkové zdroje:
 - dotazníky
 - riadené rozhovory
 - hodnotenie kritických prípadov
 - vykonávanie práce samotným pozorovateľom
 - priame pozorovanie a meranie
- štúdie

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Štúdie pre získanie informácií:

- časové štúdie
zisťovanie a skúmanie veľkosti a štruktúry spotreby času určitej pracovnej činnosti
- priestorové štúdie
zobrazovanie priestorových vzťahov v pracovnom priestore, najčastejšie priestorovej väzby medzi pracovníkom a jeho pracoviskom
- pohybové štúdie
informácie o štruktúre pracovných pohybov, spôsobe a účelnosti ich vykonávanie a faktoroch ovplyvňujúcich ich priebeh
- viacstranné pozorovanie
skúmanie rôznych stránok a faktorov pracovného procesu na stacionárnych i nestacionárnych pracoviskách
- štúdie fyziologických a psychologických aspektov
zisťovanie požiadaviek a podmienok práce a závažnosť fyzickej a psychickej záťaže na pracovníka

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Prístupy k vytváraniu pracovných miest

- mechanický
- motivačný
- biologický
- percepčný

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Prístupy k vytváraniu pracovných miest

- **mechanický**
 - motivačný
 - biologický
 - percepčný
-

Vychádza z predpokladu, že existuje len jeden najlepší spôsob ako prácu vykonávať.

Ako východisko využíva Taylorove zásady vedeckého riadenia a používa sa tam, kde sa práca mechanicky opakuje a kde možno jej efekt dlhodobo prognózovať.

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Prístupy k vytváraniu pracovných miest

- mechanický
 - **motivačný**
 - biologický
 - percepčný
-

Vychádza z predpokladu, že práca je najlepším motivátorom pracovníka.

Využíva Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu motivácie a teóriu sociotechnických systémov a kladie dôraz na uspokojovanie sociálnych potrieb pracovníkov, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu v ich výkonoch.

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Prístupy k vytváraniu pracovných miest

- mechanický
- motivačný
- **biologický**
- percepčný

Snaží sa prekonať mechanický prístup a jeho základom pre vytváranie pracovných miest je ergonómia (vzťah: fyziológia človeka-práca pracovné podmienky)

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Prístupy k vytváraniu pracovných miest

- mechanický
- motivačný
- biologický
- **percepčný**

Zameriava sa na duševné požiadavky práce s cieľom zjednodušiť prácu tak, aby nedochádzalo k preťažovaniu duševných schopností a následne k nepozornosti a chybám pri práci.

ANALÝZA A VYTVÁRANIE PRACOVNÝCH MIEST

Metódy získavania informácií

- **Pozorovanie** (časovo nenáročná)
 - jednotka pozorovania (čo bude pozorovať)
mikropohyb - pracovný úkon - pracovné operácie - pracovná úloha
 - organizácia pozorovania (ako často bude pozorovať)
 - kompletne snímky pracovného dňa
 - vzorkové pozorovanie
- **Rozhovor**
 - štruktúrovaná forma (vopred pripravené otázky)
 - neštruktúrovaná (voľná forma)
- **Dotazníková metóda**
 - M^cCormickov dotazník (194 otázok)
 - informačný prístup
 - mentálne procesy
 - telesné aktivity
 - pracovná situácia a kontext pracovného miesta
 - iné charakteristiky pracovného miesta

ORGANIZAČNÝ ROZVOJ, ZMENA A TRANSFORMÁCIA

Organizačný rozvoj je systematický proces kedy sú zásady a postupy aplikovanej psychológie a sociológie zavádzané do existujúcej organizácie za účelom zlepšenia, zvýšenia schopností a efektívnosti organizácie.

Využíva základné hodnoty, a to:

- väčšina jedincov má tendenciu uspokojovať vlastnú túžbu osobného rastu a rozvoja
- neformálny pracovný tím má význam pre pocit spokojnosti zamestnancov a je prirodzene dynamický
- programy rozvoja sú zamerané na zlepšenie kvality pracovného života všetkých pracovníkov
- diagnostika silných a slabých stránok zvyšuje efektívnosť organizácie

ORGANIZAČNÝ ROZVOJ, ZMENA A TRANSFORMÁCIA

Typy zmien organizácie:

- strategické
týkajú sa všeobecných, dlhodobých a celopodnikových záležitostí
- funkčné (operačné)
vzťahujú sa k novým systémom, postupom štruktúram a technológiám

ORGANIZAČNÝ ROZVOJ, ZMENA A TRANSFORMÁCIA

Príčiny odporu ku zmenám:

- obavy z nového (zničenie zabehnutej rutiny)
- ekonomické obavy (strata peňazí, ohrozenie istoty zamestnania)
- nepohodlie (zmeny sťažujú podmienky)
- neistota
- „symbolické“ obavy (strata parkovacieho miesta, kancelárie...)
- ohrozenie interpersonálnych vzťahov
- ohrozenie postavenia alebo kvalifikácie
- obavy súvisiace so schopnosťou

ORGANIZAČNÝ ROZVOJ, ZMENA A TRANSFORMÁCIA

Transformácia je proces zaisťujúci to, aby mohla organizácia vytvárať a realizovať hlavné programy hlavný zmien, ktoré jej zabezpečia schopnosť strategicky reagovať na nové požiadavky a trvalo efektívne fungovať v dynamickom prostredí

Typy transformačných zmien:

- zmena riadenia organizácie (*zmena z orientácie na výrobu na orientáciu na trh*)
- základná zmena vo vzťahoch medzi časťami organizácie (*decentralizácia*)
- veľká zmena vo vykonávaní práce (*nové technológie*)
- základné kultúrne zmeny noriem, hodnôt alebo systémov výskumu

ORGANIZAČNÝ ROZVOJ, ZMENA A TRANSFORMÁCIA

Procesy rozvoja a zmien:

- tímové vzdelávanie *(team building)*
 - zvýšenie povedomia o sociálnych procesoch v tíme
 - formovanie interaktívnych a interpersonálnych schopností v prospech tímu
 - zvýšenie celkovej efektívnosti činnosti tímov podniku
- komplexné riadenie kvality
- sústavné zlepšovanie
 - cielené
 - trvalé
 - postupné
 - inovatívne
- reštrukturalizácia podnikového procesu *(reengineering)*
- riadenie pracovného výkonu

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Organizačná kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sú v organizácií prijaté a rozvinuté a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie zamestnancov.

Rozdelenie:

- subjektívna
- objektívna

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Organizačná kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sú v organizácií prijaté a rozvinuté a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie zamestnancov.

Rozdelenie:

- **subjektívna**
- objektívna

-
- predstavuje históriu organizácie a jej vedenia, vlastné prístupy k problémom
 - je základom manažérskej kultúry

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Organizačná kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sú v organizácií prijaté a rozvinuté a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie zamestnancov.

Rozdelenie:

- subjektívna
- **objektívna**

-
- predstavuje budovy, miestnosti, pracovné prostredie a ich dizajn, umiestnenie
 - spája sa fyzickým prostredím v organizácii

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Význam silnej organizačnej kultúry:

- zväčšuje spolupatričnosť zamestnancov a ich identifikáciu s organizáciou
- existuje jasný návod na správanie sa zamestnancov
- urýchl'uje rozhodovanie a implementáciu plánov a projektov
- zvyšuje podiel na vnútornom riadení organizácie
- zlepšuje komunikáciu a redukuje konfliktné situácie
- znižuje nároky kontroly
- zvyšuje motiváciu a lojalitu
- zvyšuje efektívnosť činnosti, stabilitu a spoľahlivosť organizácie

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
ARMSTRONG Michael	Řízení lidských zdrojů	978-80-247-1407-3	14-16, 22-24
KACHAŇÁKOVÁ Anna, NACHTMANNOVÁ Oľga, JONIAKOVÁ Zuzana	Personálny manažment	978-80-8078-192-7	4, 13
KOUBEK Josef	Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky	978-80-7261-168-3	2
MIHALČOVÁ Bohuslava a kolektív	Riadenie ľudských zdrojov	978-80-225-2448-3	5

Vaše
otázky
prosím ?!?