9. prednáška – 17.4.2012

# Rozhodovacia právomoc v organizačných štruktúrach

Prístupy k riešeniu rozhodovacej právomoci:

1. Líniový prístup – líniové organizačné štruktúry
2. Funkčný prístup – funkčné štruktúry
3. Líniovo-štábny prístup – líniovo-štábne organizačné štruktúry

# 1. Líniový prístup

## Podstata líniového prístupu

* prvý vývojový typ, spočiatku je manažérom spravidla vlastník, s rozvojom podniku ďalšie líniové stupne
* línioví vedúci vykonávajú vertikálne líniové riadenie
* základom je podriadenosť nižších líniových útvarov jednému vyššiemu vedúcemu
* riziko – náročnosť na riadenie, líniový vedúci by mal poznať detailne oblasť, ktorú riadi
* vhodná v malých podnikoch, vo väčších pri rovnorodej výrobe a jednoduchšej technológii

# 2. Funkčný prístup

## Podstata funkčného prístupu

* diferenciácia riadenia, riadenie špecializovanými odbornými útvarmi
* najvyššiemu líniovému vedúcemu sú podriadené funkčné útvary, výkonné pracoviská sú súčasne podriadené niekoľkým funkčným vedúcim
* každé pracovisko má súčasne niekoľko nadriadených, ktorí ho usmerňujú v rámci svojej špecializácie
* riziko - možnosť protichodných príkazov

# 3. Líniovo-štábny prístup

## Podstata líniovo-štábneho prístupu

* kombinácia líniového riadenia so špecializáciou a odbornosťou štábnych útvarov
* základom sú líniové útvary s komplexnou právomocou a zodpovednosťou (vedúci podniku, závodu, prevádzky, dielne)
* štábne útvary sú priradené k líniovým útvarom:
  + osobný štáb (sekretárka, osobný šofér)
  + všeobecný štáb (asistent vedúceho, poradca)
  + špecializovaný štáb (funkčné útvary)
* štábne útvary nemajú prikazovaciu právomoc, iba pomocnú a poradenskú funkciu líniovému vedúcemu, majú právo rozhodovať len vo svojej funkčnej oblasti, rozhodnutia uvádzajú do praxe cez líniového vedúceho

# Projektová organizačná štruktúra

* z existujúcej organizačnej štruktúry sa vyčlení tím pracovníkov – projektový útvar zriadený na dobu riešenia projektu (úlohy)
* vedúci projektového útvaru má líniovú právomoc voči pracovníkom tohto útvaru
* komplexná zodpovednosť vedúceho za projekt
* projektový útvar je tímom špecialistov

## Uplatnenie projektových štruktúr

**Výhody**

* predpoklady pre úspešné vypracovanie a realizáciu projektu
* pre riešenie náročných a jednorazových úloh
* projektový útvar na dobu riešenia projektu

**Problémy**

* môžu nastať ťažkosti pri spätnom zaraďovaní pracovníkov do materských útvarov

# Maticová organizačná štruktúra

* kombinácia funkcionálnej a projektovej štruktúry
* prepojenia medzi útvarmi pomocou vertikálnych a horizontálnych vzťahov vytvárajúcich maticu

## Uplatnenie maticových štruktúr

**Výhody**

* pružnosť a prispôsobivosť útvarov úlohám
* vysoká kvalita prác, skrátenie času a nákladov

**Problémy**

* podriadenosť pracovníkov dvom vedúcim
* vysoké nároky na najvyššieho vedúceho pre celkovú koordináciu prác a ľudí v podniku

# Sieťová organizačná štruktúra

* forma organizovania medzipodnikovej kooperácie, na základe dohôd
* vzájomná dôvera je podmienkou stability siete
* väčšina podnikov v sieti sú špecializované, len malá časť samostatne uskutočňuje odbyt, dávajú prednosť subdodávateľským vzťahom
* kľúčovým v sieti je vedúci podnik (centrála) zodpovedný za plánovanie, financovanie a komplexné dodávky
* spájanie dvoch zásad – konkurencie a kooperácie
* vysoká pružnosť, prispôsobivosť a efektívnosť

# Riadenie ľudských zdrojov

* ľudské zdroje sú strategické pre zvyšovanie výkonnosti a tvorbu konkurenčných výhod
* riadenie ľudských zdrojov (personalistika) je súčasťou manažérskej práce

# Organizácia personalistiky

A. V malých podnikoch – za personálnu prácu je zodpovedný každý manažér

B. Vo veľkých podnikoch sa vytvára ešte aj špecializovaný útvar, ktorý vykonáva:

* koncepčnú prácu, tvorbu personálnej stratégie a plánu riadenia ľudských zdrojov
* metodické usmerňovanie personálnej práce
* zabezpečovanie, koordinovanie a kontrolu

# Proces riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov zahrňuje:

1. Stanovenie potreby pracovníkov
2. Získanie pracovníkov
3. Výber pracovníkov
4. Rozvoj a starostlivosť o pracovníkov
5. Hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov

## 1. Stanovenie potreby pracovníkov

Rieši sa v rámci plánu ľudských zdrojov.

Úlohou je stanoviť počet pracovníkov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre i z hľadiska jednotlivých pracovísk, potrebných na zabezpečenie cieľov.

**Metódy stanovenia potreby pracovníkov:**

A. Empirické – založené na poznatkoch, praktických skúsenostiach, intuícií, využití expertov

B. Exaktné – na matematických, ekonomicko-štatistických metódach

C. Analýza pracovných miest

## Analýza pracovných miest skúma

* aká je povaha úloh na danom pracovnom mieste, výsledkom je popis pracovného miesta z hľadiska úlohy
* aké vedomosti, zručnosti a zodpovednosť musí mať zamestnanec na danom pracovnom mieste, výsledkom je špecifikácia pracovného miesta z hľadiska schopností zamestnanca

## 2. Získavanie pracovníkov

A. Získavanie z vnútorných zdrojov (vedie k vyššej motivácii, obmedzovaniu fluktuácie, obsahovanie miest býva spojené s menším rizikom).

* z uvoľnenia v dôsledku organizačných zmien
* z úspor zo zavádzania novej techniky, inovácií
* z pracovníkov so záujmom prejsť na inú prácu

B. Získavanie z vonkajších zdrojov (noví pracovníci vnášajú nové názory, skúsenosti, je širšia škála výberu, často je to rýchlejší spôsob získania).

* inzeráty, inzercia na webových stránkach
* odporúčania pracovníkmi organizácie
* dni otvorených dverí, prezentácie na školách
* služby personálnych agentúr, personálny lízing
* dočasná výpomoc
* úrady práce

## 3. Výber pracovníkov

Ide o posúdenie a výber uchádzačov o určitú prácu s cieľom prijatia najvhodnejších

* hodnotenie uchádzačov (žiadosť o prijatie, dotazník, životopis, doklady o vzdelaní, referencie)
* výberový pohovor (doplňujúce informácie)
* testovanie pracovnej spôsobilosti
* rozhodnutie o prijatí (skúšobná doba)

## 4. Rozvoj a starostlivosť o pracovníkov

A. Systém podnikového vzdelávania

* informovanie pracovníkov už pri nástupe o pravidlách a postupoch v organizácii a na danom pracovisku
* výchova a vzdelávanie
* výcvikové a doškoľovacie programy (zaškolenie, pomoc poverenej osoby, simulačné cvičenia)
* rozvojové programy pre manažérov (semináre, rotácia, asistovanie, koučing ako cieľavedomá výchova na podporu zrelosti pre danú úlohu)

B. Vytvorenie pracovných podmienok

Tvorba optimálnych pracovných podmienok z hľadiska

* časových podmienok
  + dĺžka a štruktúra pracovného času
  + striedanie práce a oddychu v rámci smeny, týždňa a roka
* faktorov pracovného prostredia
  + fyzikálne faktory (osvetlenie, hluk, teplota)
  + sociálno-psychologické faktory (tímová práca, spolurozhodovanie v skupine, vzťahy v skupine)

## 5. Hodnotenie a odmeňovanie

Hodnotenie pracovníkov – efektívnosť systému hodnotenia závisí na kvalite troch prvkov:

* norma výkonu – vopred stanovené charakteristiky požadovanej úrovne pracovného výkonu
* informácie o skutočnom výkone – k dispozícii pre účely hodnotenia výkonu
* nápravné opatrenia na zlepšenie výkonu – ak pracovný výkon nesplňuje požiadavky

## Systém hodnotenia pracovníkov

Systém hodnotenia pracovníkov by mal byť zameraný na tri oblasti:

* hodnotenie vstupov – rysy zamestnanca, vedomosti, schopnosti
* hodnotenie činnosti – pracovný výkon, aktivity, správanie
* hodnotenie výstupov – dosahované pracovné výsledky, produkované výrobky, služby

## Metódy hodnotenia

* pozorovanie – súčasť manažérskej práce
* písomná správa – pravidelné, nepravidelné
* porovnávanie výkonu – vzájomné porovnávanie pracovníkov
* plnenie stanovených úloh a cieľov
* grafické stupnice na hodnotenie
* pomocou predtlačených formulárov zameraných na hodnotenie oblasti výsledkov práce, aktivít v pracovnej činnosti a osobných predpokladov
* pre každú oblasť sú stanovené hodnotiace kritéria a stupnice, ktoré kvantifikujú výsledky hodnotenia