

# **Manažment**

**Organizačná štruktúra a  
organizačná kultúra**

# Čo je organizačná štruktúra ?

- **Všetky spôsoby usporiadania, ktoré umožňujú rozdelenie jednotlivých činností organizácie medzi jej členov a koordináciu ich snáh**
- **Existujú mnohé spôsoby štrukturalizácie, pričom tie, ktoré sú vhodné pre jednu organizáciu alebo okolnosti, nemusia byť vhodné pre inú**

# Organizačná štruktúra

- Štruktúra, ktorá vyhovuje v jednom období života organizácie, môže stratit' význam, keď sa zmenia podmienky
- Kontínium medzi mechanickými a organickými štruktúrami ponúka spôsob ako rozlíšiť štruktúralne usporiadania. Prvé sú vhodné pre stabilné podmienky, druhé pre riadenie inovácií a neistoty

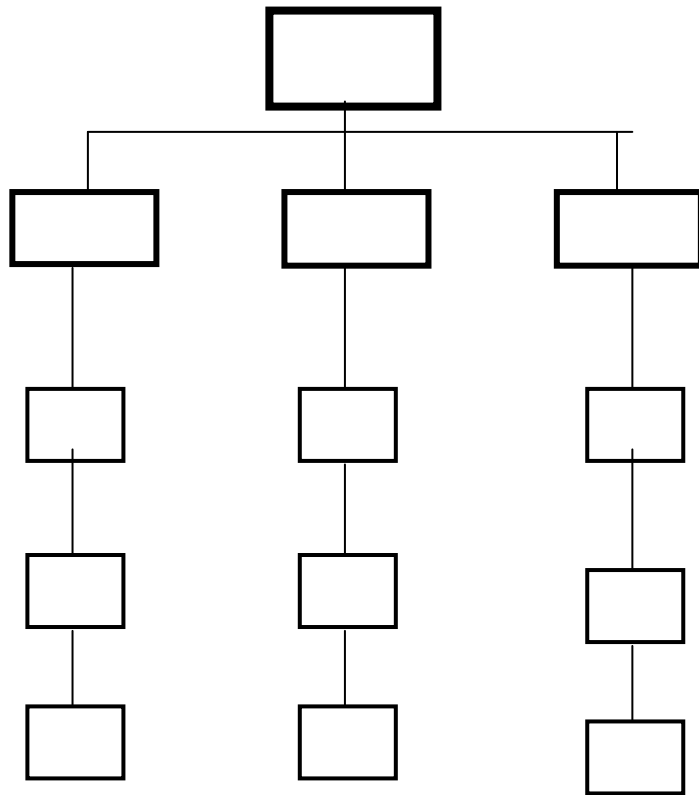
# Byrokratická organizačná štruktúra

**Je hierarchickým usporiadaním tradičného spôsobu riadenia firmy, v ktorej sa zachováva subordinácia v rámci izolovaného stĺpca útvaru s jednotlivými oddeleniami podľa definovaných funkčných oblastí ( riaditeľstvo marketingu, finančné riaditeľstvo, a pod.). V takejto organizácii rozhodnutia robia manažéri, ktorých role sú úzko definované, založené na obsahu alebo znalosti predmetnej činnosti útvaru či oddelenia, pričom autonómia týchto rozhodnutí je prísne limitovaná**

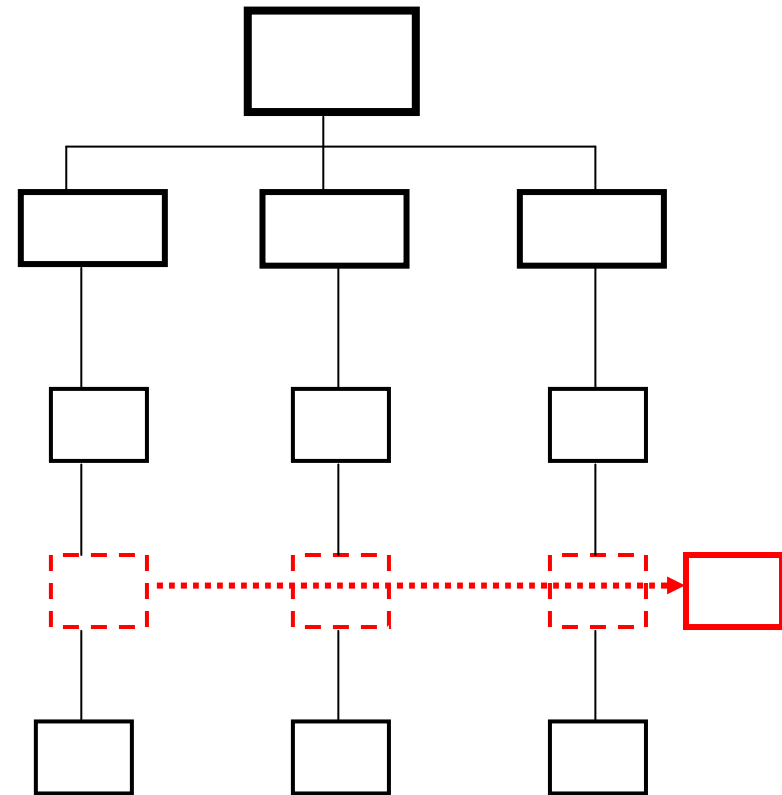
# Maticová organizačná štruktúra

- Niektoré špeciálne činnosti sú „prepožičané“ projektovému manažérovi, ktorý je zodpovedný za čiastkový produkt, alebo službu mimo hraníc vymedzených tradičnou hierarchickou štruktúrou. Projektový manažér má zväčša čiastočnú finančnú a riadiacu autonómiu, ktorá mu umožňuje vyberať si zdroje z tradičnej hierarchie, či už v podobe založenia skupiny, alebo tímu, pre práce na projekte. Autonómia je menej limitovaná a tak konečná efektivita je spoločnou výslednicou činnosti organizácie a projektového tímu.

# Byrokratická a maticová organizační štruktúra



*Funkčná ( byrokratická) štruktúra*



*Maticová štruktúra*

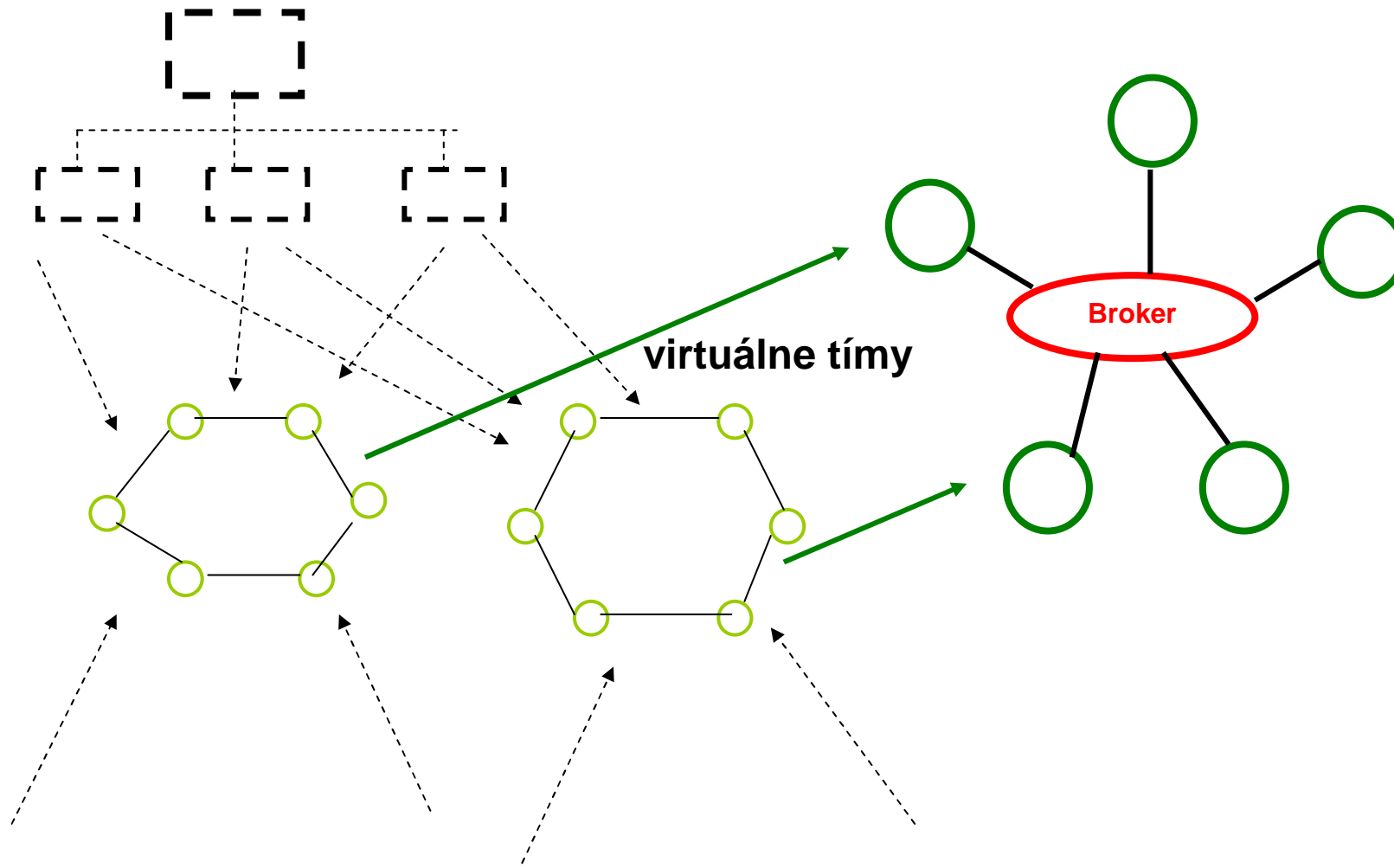
# Virtuálna organizačná štruktúra

Predstavuje významnú zmenu v základnej filozofii chápania riadenia organizácie.

**Centrálny kruh organizačnej schémy**

**predstavuje lídra - brokera,** ( brokerom môže byť aj materská organizácia), kým zvyšné **okolité kruhy sú, z organizačného hľadiska, alebo pracovníci v pozícii členov virtuálneho tímu, alebo divízie, či dokonca celé organizácie** t.j. firmy spoluutvárajúce virtuálny podnik, ktorý vznikol rozložením byrokratickej štruktúry pôvodnej firmy.

# Virtuálna organizačná štruktúra





# **Virtuálna organizačná štruktúra**

- **V realite to predstavuje vytvorenie podniku sieťovým prepojením vlastných, ale aj partnerských organizačných jednotiek, pričom tieto organizačné jednotky sú vytvorené na princípe, že každý robí len tú časť, ktorú ovláda najlepšie.**
- **Všetky činnosti z pohľadu brokera sú zastúpené zvonku a majú charakter outsourcingových, alebo offshoringových partnerov.**

# Virtuálna organizačná štruktúra

- **Fyzické prepojenie jednotlivých častí využíva nové telekomunikačné a informačné technológie, od spájania pracovníkov virtuálneho tímu, cez divízne, či veľké organizačné celky zapojené do fungujúceho virtuálneho podniku prostredníctvom teleworkingu nad internetovským protokolom. Výmena informácií medzi zúčastnenými partnermi cez internet sa tak stáva rozhodujúcim prostriedkom pre virtuálny podnik.**

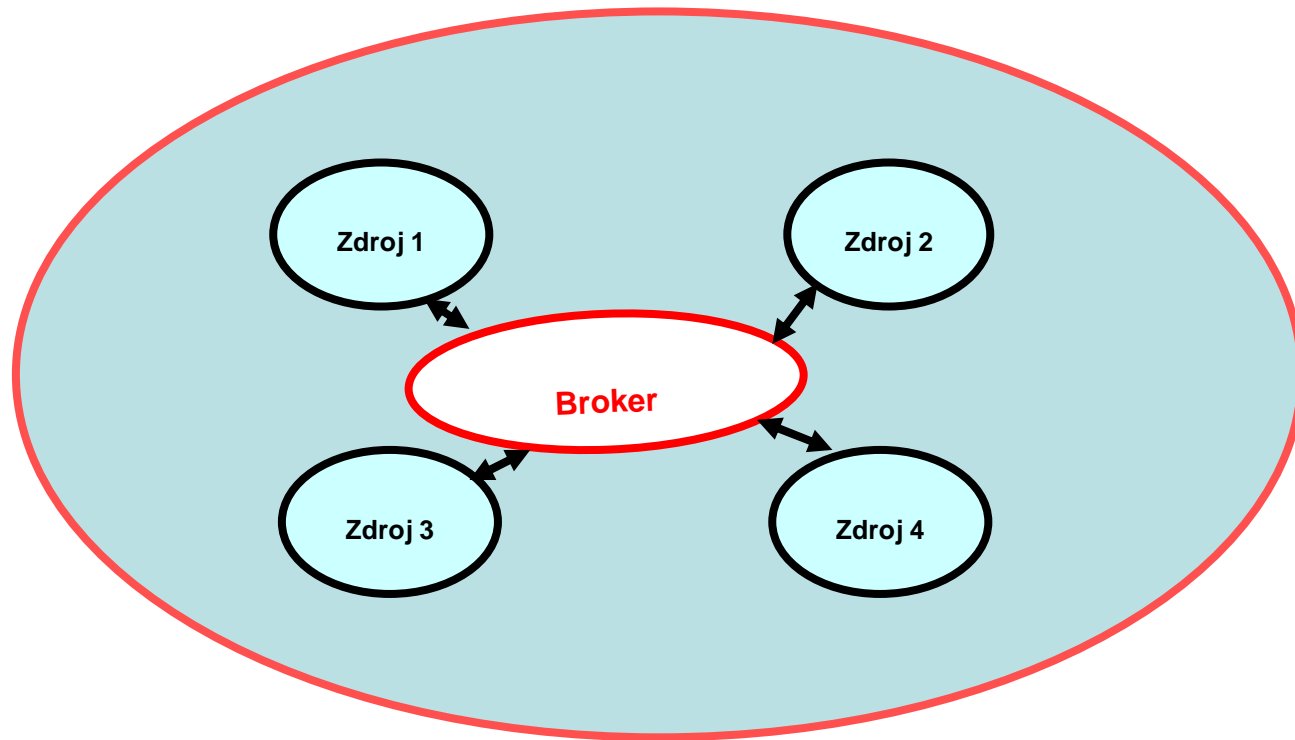
# Virtuálna organizačná štruktúra

**Tri základné typy virtuálnych organizácií**  
(Snow, Milen, Coleman Jr.):

- **Interná**
- **Stabilná**
- **Dynamická**

Sieťová architektúra jednotlivých typov sa líši kooperačnou vzdialenosťou centra od jeho jednotlivých častí

# IVS



# **IVS**

## **Interná virtuálna sieť**

**vzniká spravidla preto, aby zachytila podnikateľské a trhové výhody bez toho, že by sa organizácia musela príliš rozčleňovať.**

**Takáto spoločnosť vlastní väčšinu prostriedkov, alebo všetky základné prostriedky súvisiace s daným podnikom. Od manažérov, ktorí riadia tieto prostriedky sa požaduje, aby ich vystavovali pravidlám trhu.**

# IVS

**Základná logika internej siete je teda v tom, že interné zložky organizácie (predstavujúce zdroje) používajú v rámci vnútro podnikového zúčtovania ceny, ktoré určuje trh (namiesto umelo oktrojovaných cien), čo má za následok neustále hľadanie inovácii a snahu o zvyšovanie efektivity.**

# IVS

**V rámci komplexného virtuálneho podniku sú teda skupiny podnikateľských jednotiek združené podľa regiónov, výrobkov alebo služieb, ktoré predávajú a kupujú jedna od druhej a zároveň ponúkajú svoje nadbytočné zdroje cudzím firmám. Je to výsledok realizácie insourcingu, ktorý kladie dôraz na kapitálové prepojenie v podobe dcérskych spoločností. Tie môžu byť tak v onshore, ako aj offshore forme.**

# Interná virtuálne siet'

## Výhody :

- **Znižuje nadbytočnosť zdrojov**
- **Skracuje reakciu na dopyt trhov**
- **Úplne využíva vnútorné zdroje organizácie**

## Nevýhody :

- **Sú častými obeťami podnikovej politiky**  
(jednotlivé zložky si vzájomne nevymieňajú výkony za trhovú (transférovú) cenu, ale za cenu dohodnutú, ktorá neodrážajú externú realitu. Výsledkom sú často zlé rozhodnutia.

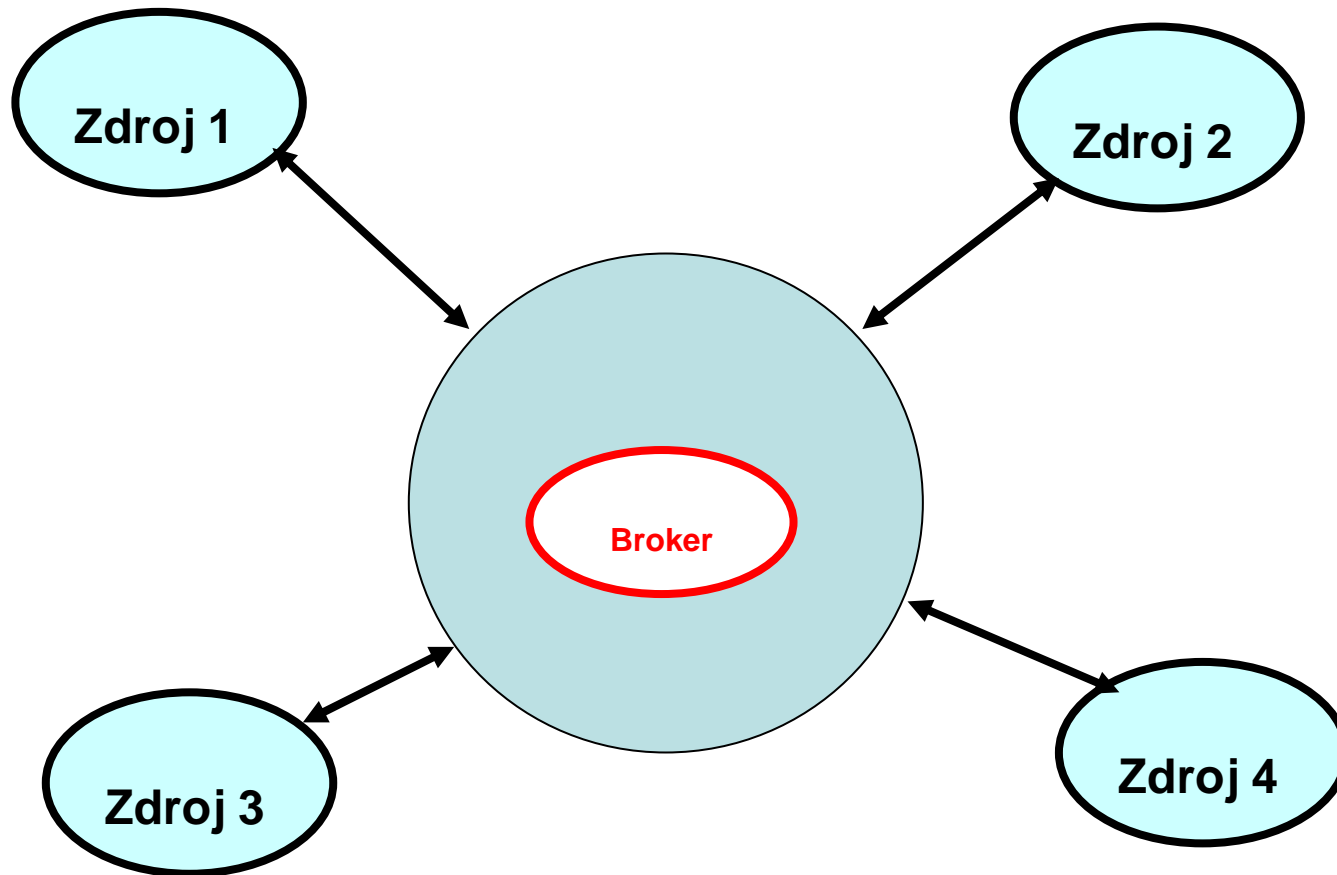


# **Stabilná virtuálna sieť**

**Je založená na čiastočnom rozčlenení firmy, ktoré umožňuje zavedenie pružnosti do celkového reťazca hodnôt. V prípade stabilných sietí sú prostriedky vlastníctvom niekoľkých organizácií, ale v konečnom dôsledku sú všetky určené ako výstup konkrétnemu podniku – brokerovi.**

**Poskytovatelia zdrojov sú sústredení okolo veľkej „ústrednej“ firmy - brokera, pričom buď zabezpečujú vstupy, alebo distribuujú výstupy takejto firmy.**

# SVS



# SVS

## Výhody :

- **nielen prostriedky ale aj podnikateľské riziko sa rozložia na nezávislé organizácie.**

Ide o interný outsourcing funkcií prenesený na spoločne vytvorené podniky, alebo podniky so spoločnou kapitálovou účasťou , ktoré sa budujú formou :

- **joint – venture**
- **podnikov s akciovým prepojením na brokerskú firmu**

# Stabilná

## *joint – venture,*

je riešením, v ktorom sa príslušná podniková činnosť ďalej vykonáva spolu s partnerom.

Zmluva o joint – venture obsahuje založenie novej spoločnosti na využitie vnímaných obchodných príležitostí. Klientovo osadenstvo a zariadenia sa zväčša prevedú do joint-venture organizácie budúceho poskytovateľa služieb. Cieľom nie je len zlepšenie týchto služieb, ale tiež, čo je pravdepodobne omnoho dôležitejšie, vývoj produktov a služieb, ktoré môžu byť predané tretej strane. Klient a poskytovateľ služby si rozdelia zisk plynúci z fungovania novej spoločnosti. Takto poskytovateľ služby môže plne využiť svoje svoj rozvojový potenciál spolu s klientom, pričom si rozdelia náklady na vývoj nových produktov.

# Joint - venture

## Cieľ:

- zlepšenie poskytovaných služieb
- vývoj produktov a služieb, ktoré môžu byť predané tretej strane.

Klient a poskytovateľ služby si rozdelia zisk plynúci z fungovania novej spoločnosti. Takto poskytovateľ služby môže plne využiť svoje svoj rozvojový potenciál spolu s klientom, pričom si rozdelia náklady na vývoj nových produktov.

# **Podniky s akciovým prepojením**

**Podniky s akciovým prepojením na brokerskú firmu:**

- **výkon činností realizuje na rozdiel od spoločných podnikov len pre outsoucera ( prípadne ďalšie cudzie subjekty), nie však pre ostatných kapitálových účastníkov.**
- **Vzťah je zosilnený tým že broker a poskytovateľ služby sa dohodnú na vzájomnom prieniku kapitálu.**

# Podniky s akciovým prepojením

## Výhody :

- forma poistenia pred možnými rizikami zlyhania dodávok
- Spoľahlivosť dodávok
- Úzka spolupráca pri požiadavkách na termíny a kvalitu

# Podniky s akciovým prepojením

## Nevýhody :

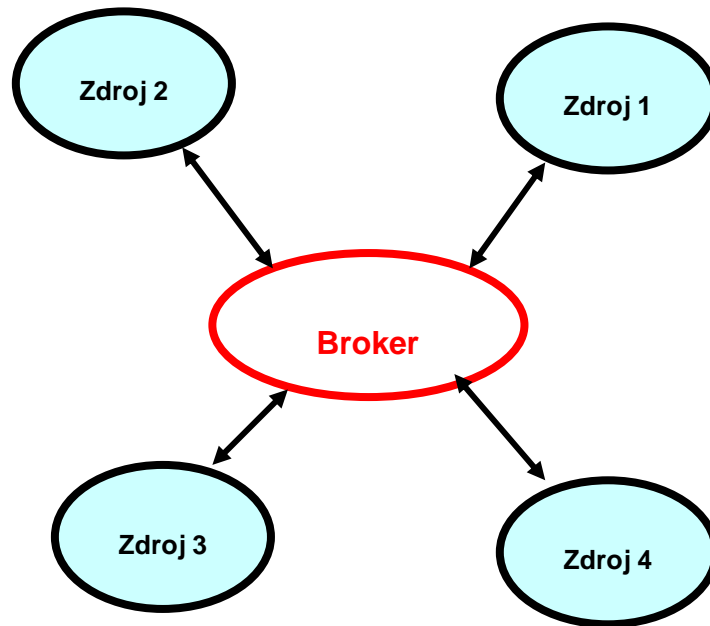
- **možnosť tzv. horších časov, keď kmeňová firma často musí ochraňovať zdravie menších „členov rodiny“**



# **Dynamická virtuálna sieť**

**V rýchlom a nesúrodnom konkurenčnom prostredí niektoré firmy posunuli formu siete na zreteľné hranice svojich možností. Najrozličnejšie podnikateľské oblasti si môžu od firiem vyžadovať, alebo im len jednoducho umožňujú, veľmi rozsiahle rozčlenenie, ktoré nazývame dynamickou sieťou. Hranice materskej firmy sú totožné s brokerom.**

# DVS



# DVS

**Vedúca firma určí a zhromaždí prostriedky, ktoré vytvárajú zázemie zabezpečenia realizácie odbornosti v určitej oblasti, ktorá je hlavnou činnosťou brokera. Môže ním byť výroba, výskum, vývoj, dizajn, v niektorých prípadoch len obchod založený na brokerstve. Je to externý outsourcing, čo znamená, že dochádza k vyčleneniu určitých činností na externého dodávateľa, ktorý nemá žiadne kapitálové prepojenie s materskou firmou ( brokerom).**

# DVS

## Výhody :

- **Zabezpečenie odbornosti a pružnosti**
- **Každý uzol siete vykonáva svoju špecializovanú činnosť**
- **Organizácia dosahuje maximálnu reakčnú schopnosť.**

# DVS

## **Nevýhody :**

- **riziko nerovnakej kvality medzi zúčastnenými firmami**
- **riziko zneužitia ich práv na technológiu alebo know –how.**

# Štruktúrne nedostatky

- Vo všeobecnosti podmienky (ako je veľkosť organizácie, druh trhov, ktorým organizácia slúži, technológia, na ktorej sa zakladá) určujú, ktoré štruktúry budú vhodné a ktoré nevhodné
- Štruktúrne nedostatky podkopávajú výkonnosť organizácie a sú odhalené prostredníctvom takých príznakov, ako:
  - nízka motivácia a morálka

# Štrukturálne nedostatky

- neskoré a nevhodné rozhodnutia
- konflikty a nedostatok koordinácie
- stúpajúce náklady
- neadekvátna reakcia na meniace sa okolnosti

# Štrukturálne nedostatky

- **Ani jednu štruktúru nemožno úplne zbaviť problémov**
- **Štrukturálne problémy sú zvyčajne skôr chronické než akútne**
- **Diagnózu a riešenie štrukturálnych problémov komplikuje skutočnosť, že organizačná štruktúra nie je iba systémom autority pre vykonanie práce; je aj systémom postupu a politickým systémom**



**Manažment**

**Organizačná kultúra**

# Organizačná kultúra

**Organizačná kultúra je súhrn inštinktívnych názorov, averzií, hrdinov, darebákov, úspechov, zákazov a príkazov organizácie.**

**Dôležitou črtou je, že ľudia môžu s organizáciou lepšie vychádzať, alebo dokonca predvídať jej správanie, ak pochopia spôsob jej usporiadania.**

# Organizačná kultúra

**Na kultúru pozeráme cez prizmu :**

- **Pôvod organizácie** (vznik, črty riadenia,..)
- **Technológiu** ( súvisí s org. schémou – inú majú obchodné organizácie, inú TLK spoločnosti. Konflikty medzi výrobou a marketingom v priemyselnej výrobe sú legendárne
- **Dramatické udalosti v histórii** (odchod kľúčových osobností, zmena trwehu, výrobku/služby
- **Mýtus a realita**

# **Analytický prístup ku kultúre**

**Ch. Handy :**

**Pracovná kultúra je spôsob, akým sa vykonáva práca a spôsob akým komunikujú ľudia**

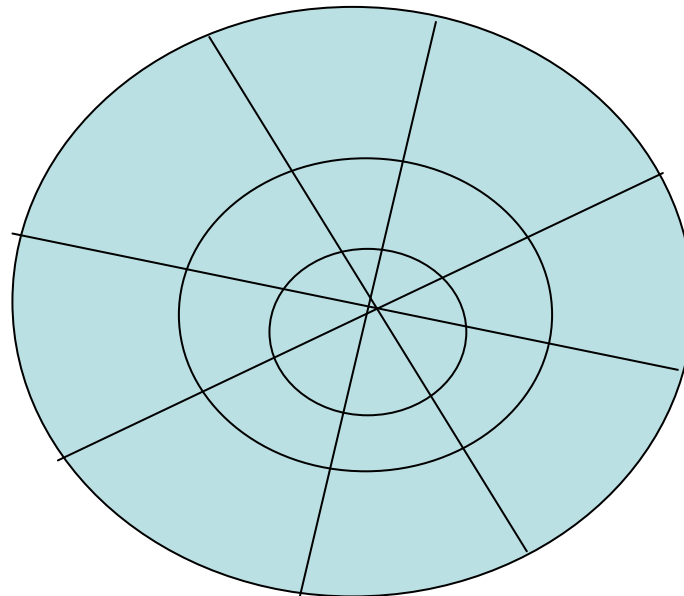
**4 typy :**

- Mocenská**
- Funkčná**
- Pracovná**
- Osobnostná**

**V jednej organizácii môže existovať aj niekoľko kultúr súčasne !!!**

# Mocenská O K

**Centralizované riadenie pomocou výberu  
kľúčových jedincov, malého počtu  
pravidiel a procedúr s malou  
byrokraciou - Pavučina**



# **Mocenská O K**

**Rozhodnutia sú z vplyvu a nie z procedúry,  
alebo na základe racionálnych dôvodov**

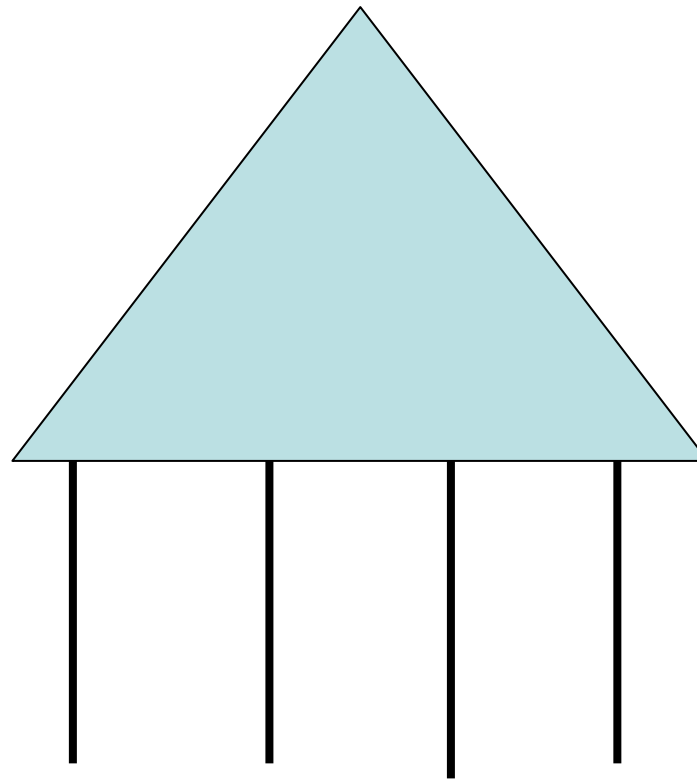
**MOC NAD PROSTRIEDKAMI**

**Charakter :**

**Pohotovo reaguje na udalosti ale ich úspech  
závisí od ľudí v centre. Sú úspešné pri  
vytváraní nových organizácií s vysokým  
stupňom nezávislosti pri súčasnom  
zachovaní centrálnej finančnej kontroly.  
Môžu byť veľmi efektívne ale i zlé zároveň.**

# Funkčná O K

**Klasická, formálna organizácia  
byrokratického typu - Chrám**



# Funkčná O K

Charakter :

**Silné funkčné, alebo špecializované oblasti ( financie, marketing,...), koordinované skupinou vedúcich na vrchole. Vysoký stupeň štandardizácie a formálnosti**

**ZDROJOM MOCI JE SILA Z POSTAVENIA**



# **Funkčná O K**

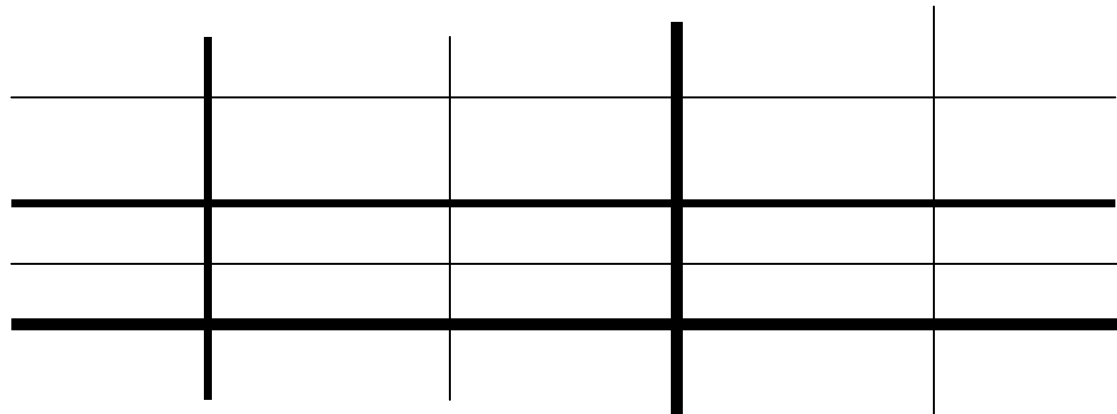
**Úspech pri stabilnom trhu v stabilnom prostredí, dlhom životnom cykle výrobkov. Masovosť je dôležitejšia ako flexibility a špecializácia viac než inovácie**

**Vie byť frustrujúca pre schopných, čo nie sú na vrchole**

# Pracovná O K

**Charakter :**

**Orientovaná na prácu – spojenie  
správnych ľudí a zdrojov. Založená na  
pracovných úlohách. Je to tímová  
kultúra a výsledok tímu má prednosť  
pred individuálnymi cieľmi - Siet'**



# Pracovná O K

## VPLYV Z ODBORNOSTI

**Je veľmi adaptabilná**

**Vyskytuje sa tam, kde je dôležitá flexibilita (požiadavky trhu, konkurenčný boj, krátka životnosť produktu,...)**

**Vrcholový manažment si necháva základné riadenie a sústreďuje sa na pridelovanie projektov, ľudí a zdrojov**

**Má tendenciu meniť sa na funkčnú, alebo mocenskú ak sú zdroje obmedzené, alebo je organizácia neúspešná**

# Osobnostná O K

**Ohniskom je jednotlivec – slúži len  
jednotlivcom – Galaxia hviezd**

