**Tréningový material projektu JUST: Netradičný sprievodca kancelárskym životom**

|  |  |
| --- | --- |
| **Názov** | Netradičný sprievodca kancelárskym životom |
| **Kľúčové slová** | Organizačná hierarchia, komunikácia |
| **Autor** | IHF |
| **Jazyk** | Slovenský |
| **Ciele** | Cieľom tohto modulu je predstaviť **koncept organizačnej hierarchie** a jej najtypickejšie rámce (vrátane ich výhod a nevýhod), vysvetliť **pyramídový princíp komunikácie**, ktorý umožňuje účinnejšiu a efektívnejšiu obchodnú komunikáciu, a vysvetliť, ako **lepšie štruktúrovať obsah správy** pri zdieľaní vedomostí a informácií. |
| **Ciele vzdelávania** | * Lepšie pochopiť, ako prebieha komunikácia a výmena vstupov v rámci organizácie
* Pochopiť výhody a nevýhody každej z najtypickejších podnikových hierarchií
 |
| **Okruhy tréningov** | **Obchodná etika** | **X** |
| **Digitálne zručnosti** |  |
| **Mäkké zručnosti (Soft Skills)** |  |
| **Inteligentná práca (Smart Working)** |  |
| **Obsah** | **Netradičný sprievodca kancelárskym životom****Časť 1: Ocenenie a uznanie vašej úlohy v organizácii**Sekcia 1: Úvod do organizačnej hierarchieSekcia 2: Prečo existujú rôzne typy hierarchií: výhody a nevýhody**Časť 2: Formovanie vášho šiesteho zmyslu**Sekcia 1: Pochopenie a dekódovanie bežných nepísaných kancelárskych pravidiel |
| **Tréningový obsah** | **Netradičný sprievodca kancelárskym životom****Časť 1: Ocenenie a uznanie vašej úlohy v organizácii****Úvod do organizačnej hierarchie**Hierarchická štruktúra organizácií poskytuje pohľad na:1. Informačné toky v rámci organizácie (t. j. rozhodovací proces)
2. Rozsah zodpovednosti/úloh každej zo zúčastnených osôb

Pochopenie hierarchickej štruktúry organizácie je pre nového zamestnanca veľmi dôležité, pretože mu pomáha lepšie pochopiť, ako funguje reťazec velenia a kto sú ľudia (a funkcie), ktorým sa zodpovedá.Manažérska literatúra a prax ponúkajú sedem modelov prototypov hierarchických rámcov organizácií.Upozorňujeme, že niektoré z týchto rámcov môžu existovať súčasne v rámci tej istej organizácie, napríklad v závislosti od veľkosti spoločnosti, počtu zamestnancov, pokrytých trhov, diverzifikácie poskytovaných služieb/produktov a celkovej zložitosti organizačnej štruktúry.**Pyramídová organizačná štruktúra**Pyramídová organizačná štruktúra, typická pre verejné organizácie, je najbežnejšou formou hierarchie, s ktorou sa počas svojej profesionálnej kariéry stretnete.Reťazec velenia je veľmi jednoduchý: vstupy prichádzajú zhora, čím nižšia úroveň, tým nižšia zodpovednosť a tým nižšia rozhodovacia schopnosť.Ľudia na úrovni "úradník" vykonávajú úlohy a činnosti, ktoré sa týkajú len ich konkrétnej oblasti záujmu (napr. financií) a zodpovedajú výlučne svojmu riaditeľovi.Ilustračný príklad:**Funkčná organizačná štruktúra**Funkčná organizačná štruktúra funguje podobne ako pyramídová organizačná štruktúra.Väčšinou sa pyramídové štruktúry ďalej rozdeľujú na funkčné usporiadania, aby bolo možné lepšie vizualizovať reťazec velenia a ľudí zodpovedných za každú z daných úloh - na ktorejkoľvek úrovni.Predpoklad je rovnaký: ľudia s vyššou úrovňou seniority obsadzujú najvyššie pozície a organizujú svojich zamestnancov na základe špecifických kompetencií, zručností a odborných znalostí.Ilustračný príklad:**Horizontálna / plochá organizačná štruktúra**Horizontálna/plochá schéma je pomerne bežná v malých organizáciách alebo v začínajúcich spoločnostiach, ktoré si zo svojej podstaty môžu dovoliť menej úrovní medzi zamestnancami a vrcholovým manažmentom.Vnútorná organizácia ako taká je tiež pomerne často vytvorená v rámci ekosystému odborných firiem (t. j. právnikov, účtovníkov, architektov atď.) s obmedzenou vnútornou diverzifikáciou kompetencií, odborných znalostí a zodpovedností.Vo všeobecnosti tento typ štruktúry funguje najlepšie vtedy, keď je firma/organizácia vysoko špecializovaná na obmedzený počet produktov/služieb - preto nie je potrebné vytvárať ďalšie oddelenia.Ilustračný príklad:**Divizionálna organizačná štruktúra**O niečo zložitejšia v porovnaní s ostatnými je divizionálna organizačná štruktúra, ktorá zohľadňuje rozdelenie spoločnosti na základné divízie, z ktorých každá funguje ako "firma vo firme".Každá divízia predstavuje špecifickú časť mnohých činností, ktorými sa môže jedna organizácia zaoberať.Táto štruktúra je pomerne typická pre stredne veľké poradenské spoločnosti a iné podniky pôsobiace súčasne vo viacerých oblastiach.Je bežné, že každá divízia má svoj vlastný marketingový, účtovný, IT, personálny atď. výkonný tím, čo podporuje veľkú mieru autonómie a samostatnosti.Ilustračný príklad:**Divizionálna organizačná štruktúra: niekoľko variantov****Trhová organizačná štruktúra**Divízie sú rozdelené na základe rôznych priemyselných odvetví/trhov, ktoré firma zastrešuje, alebo zákazníkov, ktorým poskytuje služby.Príklady:* Divízia 1: bezlepkové
* Divízia 2: vegánske
* Divízia 3: bio
* …

**Produktová organizačná štruktúra**Divízie sú rozdelené na základe rôznych produktov/služieb, ktoré firma ponúka.Príklady:* Divízia 1: Coca-Cola
* Divízia 2: Fanta
* Divízia 3: Sprite
* …

**Geografická organizačná štruktúra**Divízie sú rozdelené na základe geografických trhov, ktoré firma obsluhuje.Príklady:* Divízia 1: Severná Amerika
* Divízia 2: Južná Európa
* Divízia 3: Balkán
* …

**Maticová organizačná štruktúra**Maticová organizačná štruktúra sa uplatňuje za veľmi špecifických okolností a zvyčajne sa prijíma s cieľom prepojiť funkčné tímy pri realizácii projektov, ktoré sú časovo ohraničené. V tomto prípade sa ľudia ocitnú v situácii, keď pracujú s inými tímami a inými oddeleniami, ktoré nie sú podľa tradičnej organizačnej schémy zapojené do ich práce a dodávok.Maticové štruktúry sú pomerne náročné na manažment vzhľadom na vyššiu zložitosť, ktorá je spojená s riadením takejto rôznorodej skupiny s ohľadom na odbornosť, know-how, expertízy a aj očakávaní, pracovných postojov a skúseností.Ilustračný príklad:**Tímová organizačná štruktúra**Opäť veľmi častá v malej organizácii (napr. startup), ktorá poskytuje úzko špecializovanú ponuku.Ako vyplýva z názvu, tímová organizačná štruktúra rozdeľuje organizácie na tímy, ktoré sú viac či menej multifunkčné a rôznorodé v zmysle kompetencií.Cieľom tímových štruktúr je zefektívniť činnosť, sploštiť hierarchiu v rámci organizácie a poskytnúť zamestnancom väčšiu kontrolu nad úlohami/činnosťami, za ktoré sú zodpovední...Ilustračný príklad:**Sieťová organizačná štruktúra**Bezpochyby najzložitejší rámec, ktorý sa uplatňuje v rámci firemnej organizačnej štruktúry.Sieťová organizačná štruktúra, ktorá je veľmi moderná medzi veľkými nadnárodnými organizáciami, znamená preformulovanie koncepcie hierarchie, ako sa bežne chápe a koncipuje.Sieťová štruktúra rozdeľuje organizáciu na makroskupinu funkcií, ktoré sú viac či menej závislé jedna od druhej. Každý klaster môže byť organizovaný podľa jedného z mnohých už analyzovaných rámcov alebo môže byť sám uzlom ďalšej podsiete.Príklady:Rumunsko: Výrobná montážTaliansko: VýrobaNemecko: Finančná správaFrancúzsko: Právne služby**Prečo existujú rôzne typy hierarchií: výhody a nevýhody**V ďalšej časti sa budeme venovať spoločným kladom a záporom, ktoré sa v literatúre aj praxi spájajú s každým s každým typom organizačných štruktúr.To vám pomôže lepšie pochopiť:1. Aké môžu byť spoločné a praktické dôsledky pre vás
2. Aké je vaše miesto
3. Čo môžete urobiť, aby ste narušili narušenia
4. Aké sú základné pravidlá hry, ktorej sa zúčastňujete

**Klady a zápory pyramídovej organizačnej štruktúry****KLADY*** Jasný priebeh rozhodovania
* Perfektne zobrazené úrovne právomocí a zodpovednosti
* Dobrý intuitívny kariérny postup pre zamestnancov
* Špecializácia a diverzifikácia úloh (t. j. menšia fragmentácia a rozptýlenie úsilia)
* Dobre identifikovateľný reťazec velenia a kontrola v prípade potreby podpory

**ZÁPORY*** Izolácia od ostatných oddelení a pocit odcudzenia od celého hodnotového reťazca
* Vysoká miera byrokracie s nižšou mierou autonómie pri rozhodovaní
* Celková strnulosť a menšia flexibilita pri vykonávaní a plnení úloh
* Veľká roztrieštenosť v komunikácii od stratégie po realizáciu s väčším rozpätím chýb a nesprávnych interpretácií

**Klady a zápory funkčnej organizačnej štruktúry****KLADY*** Väčšia špecializácia zamestnancov
* Vyšší pocit zodpovednosti za výstupy spojené s danou funkciou
* Jednoduchá replikovateľnosť na všetkých úrovniach
* Pocit spolupatričnosti a disciplíny
* Pocit samostatnosti
* Menšie rozptýlenie energie a úsilia v rámci tých istých funkcií

**ZÁPORY*** Riziko prílišnej izolácie danej funkcie a straty systémového zamerania
* Bránenie dialógom medzi jednotlivými funkciami s negatívnym vplyvom na tok znalostí
* Celková nepružnosť a riziko straty kontroly/podcenenia čiastkových funkcií v rámci tej istej technickej oblasti
* Vyššia fragmentácia v horizontálnom rozmere

**Klady a zápory horizontálnej / plochej organizačnej štruktúry****KLADY*** Väčšie možnosti výmeny poznatkov
* Rýchlejší a úspornejší tok informácií
* Komplexnejšie povedomie o funkcii podniku
* Väčšie pochopenie celkového hodnotového reťazca a toho, ako vstupy z jednotlivých funkcií prispievajú k vytvorenej hodnote pre podnik a zúčastnených ľudí
* Vyšší pocit vlastníctva

**ZÁPORY*** Vyššie riziko entropie v dôsledku chýbajúceho centralizovaného miesta kontroly (alebo dobre identifikovaného nadriadeného, ktorému by bolo možné podať správu)
* Menej príležitostí na špecializáciu
* Väčšie riziko narušenia celého podniku v dôsledku neefektívnosti/neúčinnosti konkrétnej funkcie
* Udržateľnosť len pre malé spoločnosti a celkovo relatívne obmedzené oblasti použitia

**Klady a zápory divizionálnej organizačnej štruktúry****KLADY*** Podporuje veľké organizácie pri zachovaní relatívnej flexibility
* Pomáha vrcholovému manažmentu decentralizovať reťazec riadenia a obmedziť narušenia bez toho, aby to ovplyvnilo celú organizáciu
* Podporuje nezávislosť a zmysel pre podnikanie na všetkých úrovniach
* Diverzifikuje riziko ziskovosti a rozsah odvetví/trhov, ktoré firma pokrýva
* Zaručuje rýchlejšiu a efektívnejšiu reakciu podniku na zmeny na trhu

**ZÁPORY*** Vysoké riziko entropie v rámci divízie a ústredia
* Vysoká absorpcia finančných a ekonomických zdrojov, ktoré nemožno rozdeliť medzi divízie
* Vysoké riziko konkurencie medzi divíziami (t. j. konkurencia o trhové medzery, konkurencia o interné zdroje atď.)

**Klady a zápory maticovej organizačnej štruktúry****KLADY*** Väčšia dynamika a možnosti výmeny poznatkov
* Vyššia účasť odborníkov z danej oblasti a medzisektorové skúsenosti pri vytváraní hodnôt
* Diverzifikácia kapacít, know-how a odborných znalostí
* Väčšie príležitosti zamestnávanie a nábor zamestnancov založený na talentoch
* Diverzifikácia rizika a miesta kontroly pre vyváženejší prístup k zabezpečeniu kvality

**ZÁPORY*** Riziko konfliktov medzi miestom kontroly v dôsledku rozdielnych "kultúrnych" a profesionálnych prístupov k riadeniu projektu a konečných výstupov/výsledkov očakávaných v rámci projektu
* Fluktuácia zamestnancov s následným spomalením pracovného procesu pre ostatné funkcie - aj keď sa nemusia nevyhnutne zaujímať o personálnu dynamiku
* Náchylnosť na zmeny viac ako akýkoľvek iný rámec vzhľadom na jeho dočasný charakter a vysokú závislosť od daného projektu

**Klady a zápory tímovej organizačnej štruktúry****KLADY*** Väčšie možnosti výmeny poznatkov
* Vyššia miera výmeny know-how a odborných znalostí
* Diverzifikácia zručností a kompetencií zamestnancov
* Podpora kariérnych príležitostí
* Väčšia schopnosť celej organizácie reagovať na akúkoľvek zmenu, ktorá môže byť potrebná
* Zefektívnenie komunikácie

**ZÁPORY*** Veľmi náročné na udržanie vždy, keď sa objavia rozdiely v prístupoch k práci (napriek tomu veľmi pravdepodobné)
* Znížená jasnosť reťazca velenia a celkového toku rozhodovania
* Vo všeobecnosti neudržateľné pre spoločnosti s vysokou diverzifikáciou poskytovaných produktov/služieb a trhov/odvetví, ktoré pokrývajú
* Vyššie riziko entropie

**Klady a zápory sieťovej organizačnej štruktúry****KLADY*** Pomáha veľkým organizáciám lepšie vizualizovať komplexnú povahu ich štruktúry
* Udržuje zamestnancov a zainteresované strany v lepšom pochopení miesta kontroly, pracovného postupu a skupiny ľudí, ktorí stoja za každou fázou procesu vytvárania hodnôt

**ZÁPORY*** Pomerne zložité riadenie a kontrola, najmä ak je veľká časť procesu tvorby hodnoty decentralizovaná.
* Väčšie ťažkosti pre zamestnancov na nižších úrovniach pri podceňovaní zdroja určitých smerníc / toho, kto je skutočne zodpovedný za určité záležitosti a problémy

**Časť 2: Formovanie vášho šiesteho zmyslu****Pochopenie a dekódovanie bežných nepísaných kancelárskych pravidiel**Kancelárie majú ďaleko od bežnej propagandy sociálnych médií, sú to veľmi "zložité" sociálne ekosystémy, v ktorých je niekedy veľmi ťažké sa orientovať. Existuje skutočne množstvo nepísaných pravidiel, s ktorými sa oboznámite, až keď sa ocitnete v určitých situáciách.V nasledujúcich odsekoch vám predstavíme niekoľko záchytných bodov, ktoré vám určite pomôžu predísť nepríjemným scenárom... Týkajú sa:1. Komunikácie
2. Prirodzené myslenie

**O komunikácii****Ak niečo nie je jasné, objasnite to...**Nebojte sa klásť otázky: uistite sa, že všetky informácie sú z vašej strany dobre pochopené.**Prvá vec na úvod**Každý očakávaný výstup z vašej strany, ktorý je vstupom pracovného postupu niekoho iného, musí byť vašou prioritou.**Buďte priamy**Neplytvajte časom: konajte.**Počkajte, kým na vás príde rad**Ste si istí, že to, čo sa chystáte povedať, je nejakým prínosom do diskusie a stojí to za pozornosť niekoho iného?**Urobte krok späť a porozmýšľajte**Ste si istí, že to, čo sa chystáte povedať, dáva zmysel?**Buďte stručný a zrozumiteľný**Náš mozog dokáže v danom okamihu spracovať len obmedzené množstvo informácií.**O prirodzenom myslení****Nikdy sa nezaväzujte k tomu, čo nemôžete zaručiť v určitom čase a kvalite**Ľudia zostávajú ohromení kvalitou vašej práce, nie nevyhnutne jej množstvom - o to viac, ak jedna ide na úkor druhej...**Superhrdinovia neexistujú**Keď máte ťažkosti, jednoducho to povedzte.**Nekomplikujte veci**Nájdite spôsob, ako udržať veci jednoduché a inteligentné.**Pozorujte a zaznamenávajte si, čo na vás urobilo dojem**..dobrý ale aj zlý.**Hrajte hru podľa pravidiel... aspoň trochu**Dbajte na to, aby ste úlohu vykonávali podľa zadania v pokynoch, ale nebojte sa experimentovať s vhodnými alternatívnymi spôsobmi (ak prispievajú k vytváraniu hodnoty).**Nevnucujte falošnú pozitivitu**Nie je nič horšie a otravnejšie ako falošné a vynútené správanie.**Zhrnutie****7 bežných typov organizačných hierarchií**Každý z nich má špecifické výhody a nevýhody**Tipy pre prirodzené myslenie a komunikáciu**Základné zásady, ktoré vám uľahčia život... |
| **Slovník** | **Organizačné hierarchie:** Hierarchická štruktúra organizácií poskytuje pohľad na to, ako:* Fungujú informačné toky v rámci organizácie (t. j. rozhodovací proces)
* Rozsah zodpovednosti/úloh každej z daných zúčastnených osôb
 |
| **Sebahodnotenie** | 1. Pyramídová organizačná štruktúra:1. Je najkomplexnejšie z pohľadu manažmentu.
2. **Je typická pre verejné organizácie.**
3. V praxi už nie je bežná.

2. Horizontálna organizačná štruktúra:1. Odporúča sa pre veľké organizácie na zníženie vnútornej zložitosti.
2. Predpokladá vzájomný vzťah na všetkých úrovniach.
3. **Je najbežnejší a odporúča sa pre malé a agilné organizácie.**

3. Formát komunikácie sa vzťahuje na:1. **Spôsob, akým je obsah predstavený a prezentovaný respondentovi.**
2. Relevantnosť obsahu.
3. Zrozumiteľnosť správy.
 |
| **Bibliografia** |  |
| **Iné zdroje** |  |