**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 hierarchie  Sekcia 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 montáž  Taliansko: Výroba  Nemecko: Finančná správa  Francúzsko: 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** |  | |