

Optimalizácia riadenia a organizovania malých a stredných podnikov

Bratislava, 31.1.2006
Banská Bystrica, 1.2.2006
Košice, 2.2.2006



Ciel' prezentácie

1. Vysvetliť možnosti optimalizácie systému riadenia a organizovania (organizačný audit)
2. Na konkrétnom príklade ukázať význam a prínosy organizačného auditu

- Slovenská poradenská spoločnosť
- Vznik - 1994
- Tri divízie:
 - Outsourcing ekonomických činností
 - Divízia poradenstva (Business Consulting)
 - Euro Consulting
- 55 zamestnancov
- www.skms.sk

Analýza systému organizovania a riadenia

Organizačný audit

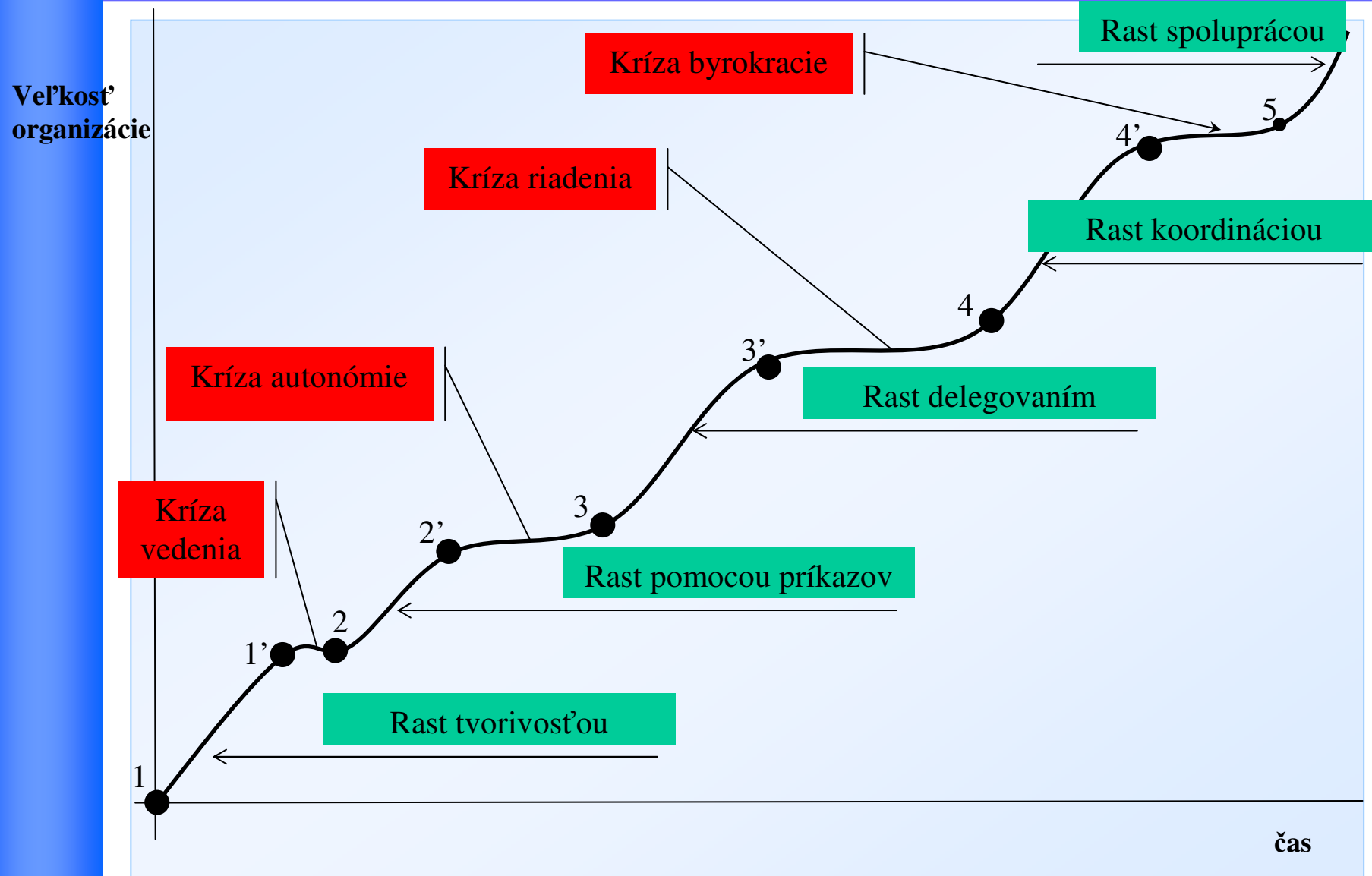
Časť 1



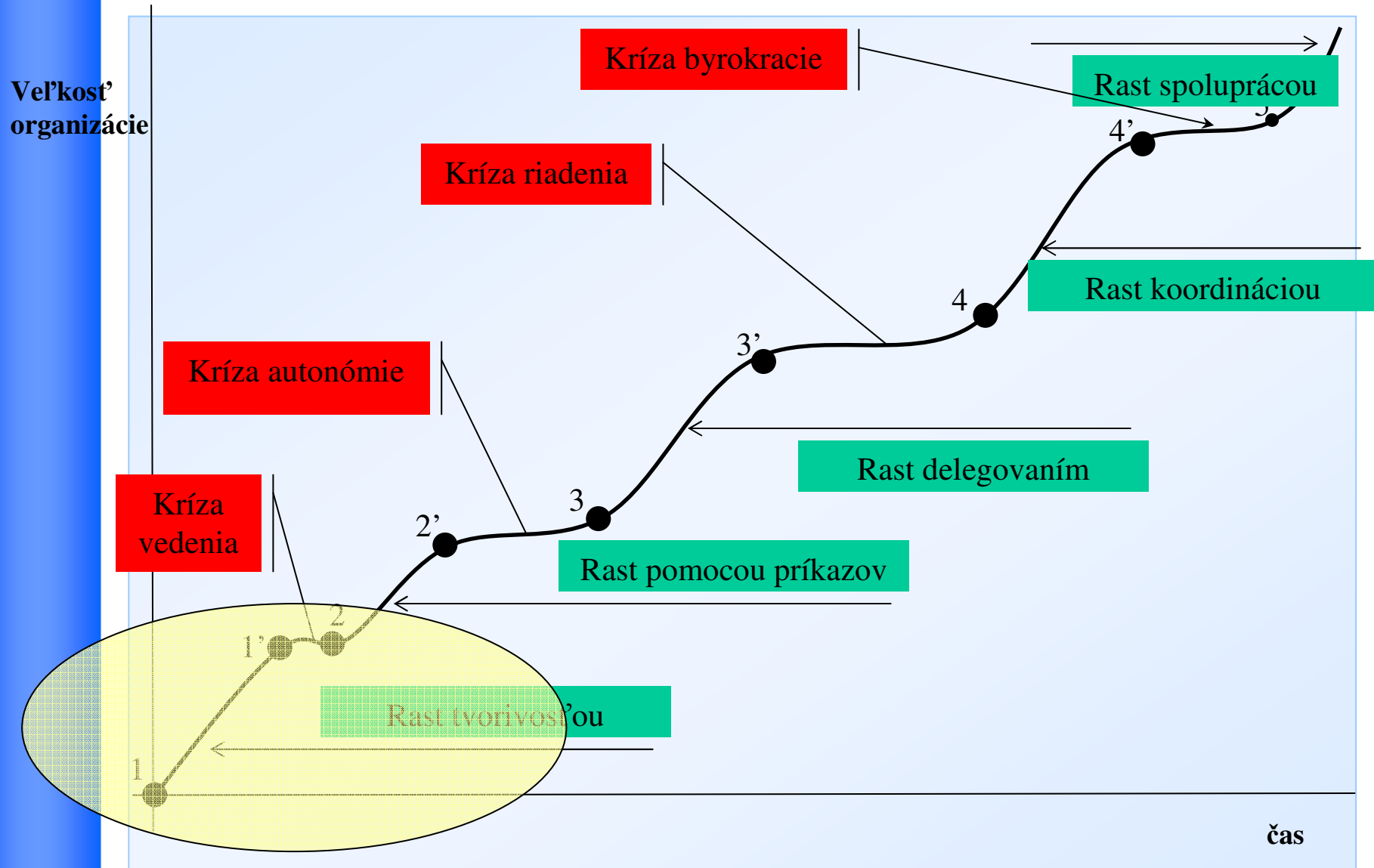
Čo je organizačný audit?

- Organizačný audit je metodický postup realizácie poradenského projektu, pomocou ktorého je možné identifikovať východiskovú situáciu v organizovaní, riadení a motivovaní zamestnancov analyzovanej firmy.

Organizačný rozvoj



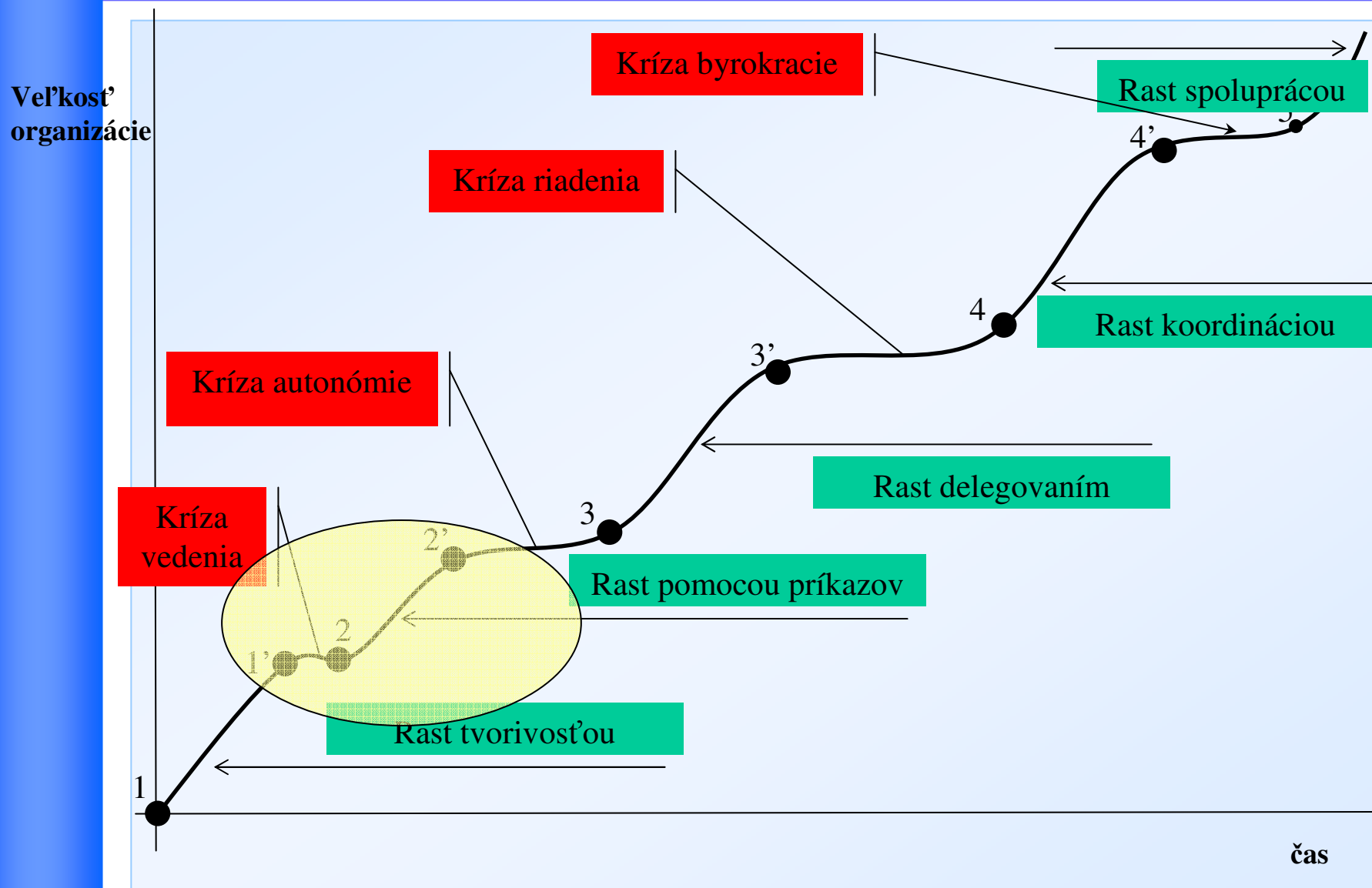
Organizačný rast „tvorivosťou“ (1 – 1')



Organizačný rast „tvorivosťou“ a kríza vedenia

- Myšlienka, nápad, zápal, nahromadená energia zakladateľov organizácie
- Tvorivosť a entuziazmus zakladateľov „táhá“ organizáciu vpred
- KRÍZA VEDENIA (7 až 20 zamestnancov):
 - Organizácia nemá JEDNÉHO nespochybniteľného šéfa
 - Prvé prejavy nevyjasnenia vzťahu medzi vlastnením a manažovaním (riadením)
 - Neexistuje, resp. existuje v primitívnej forme rozdelenie kompetencií a zodpovedností za prácu medzi zamestnancov
 - Zamestnanci sú preťažovaní, často nespokojní, demotivovaní

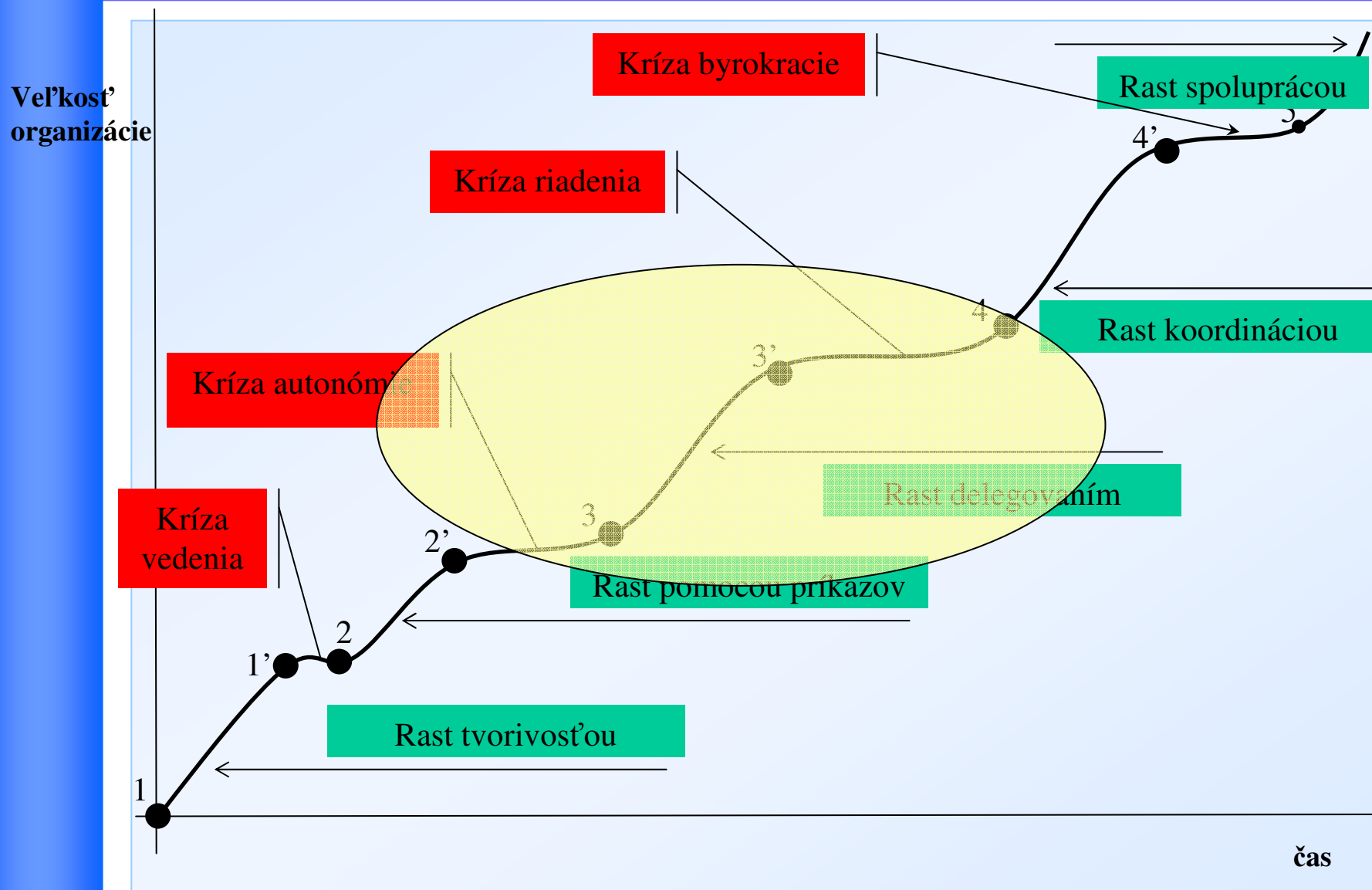
Organizačný rast „pomocou príkazov“ (2 – 2')



Organizačný rast „pomocou príkazov“ a kríza autonómie

- V čele organizácie je silná, výrazná osobnosť s veľkou prirodzenou autoritou, ktorej sa VŠETCI ostatní podriadia
- Vznikajú organizačné útvary, rozpočtové a plánovacie systémy, rôzne normy a pravidlá riadenia, ...
- Prevažuje autoritatívna forma riadenia
- KRÍZA AUTONÓMIE (60 až 150 zamestnancov):
 - Šéf sa snaží udržať a obnoviť rast za každú cenu – konflikty so spolumahjiteľmi a zamestnancami
 - Výrazná fluktuácia
 - Šéf sa snaží udržať pôvodný stav – stáva sa brzdou ďalšieho rozvoja
 - Vedúci rozhodujúcich útvarov (obchod, nákup, výroba, financovanie, ...) sa dožadujú vyšších právomocí a kompetencií

Organizačný rast „delegovaním“ (3 – 3')

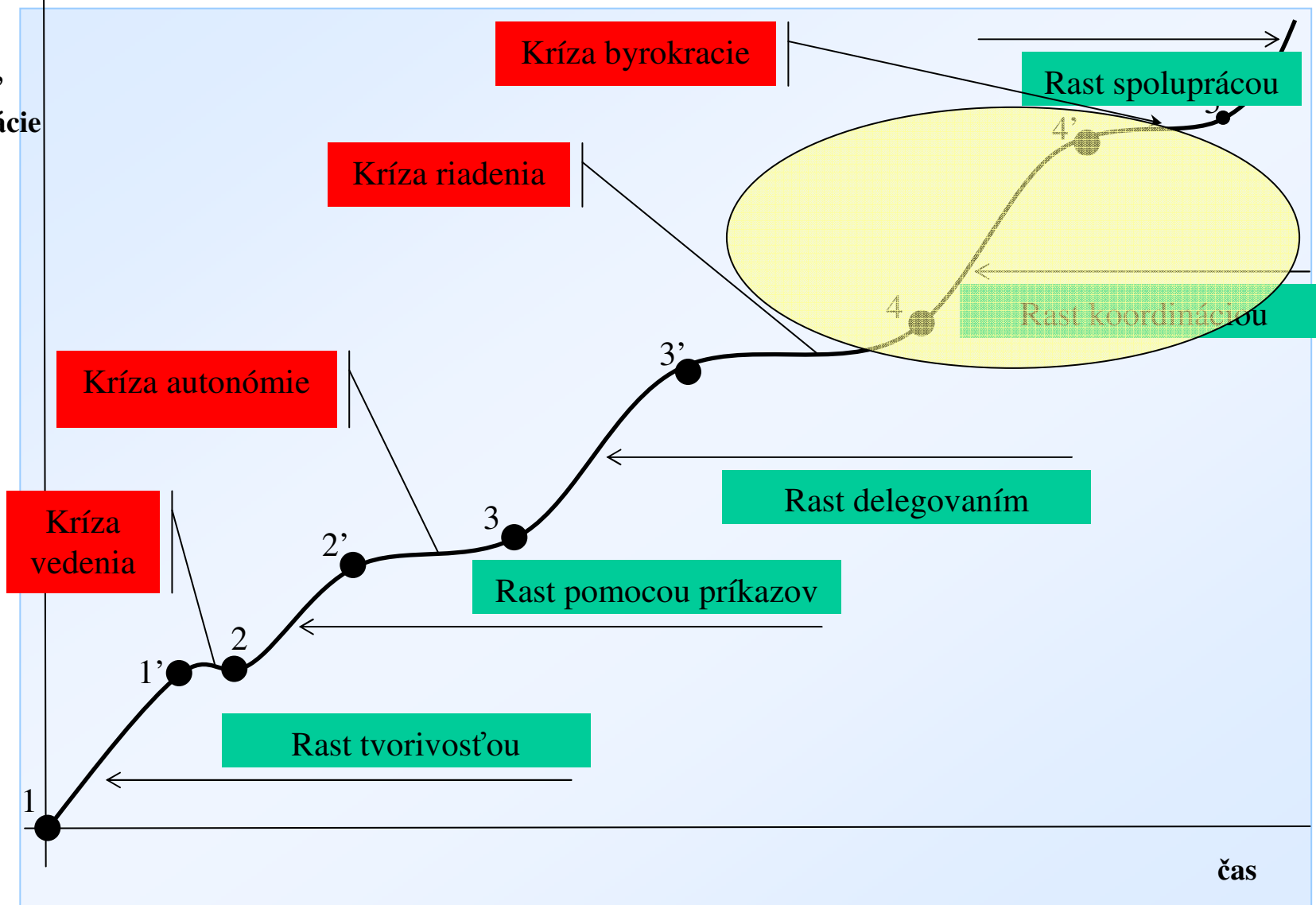


Organizačný rast „delegovaním“ a kríza riadenia

- „deľba moci“ medzi členmi vedenia firmy, vyjasnenie kompetencií medzi vedením firmy a stredným manažmentom
- Vznikne „súťaž“ medzi útvarmi
- Rast organizácie, pribúdajú zamestnanci, organizačné útvary začínajú mať desiatky, až stovky zamestnancov
- KRÍZA RIADENIA (300 až 500 zamestnancov):
 - Problémy s koordinovaním autonómnych šéfov
 - Lokálne záujmy útvaru prevyšujú záujmy organizácie ako celku
 - Časté spory a konflikty medzi útvarmi
 - Zavádzanie jednotných pravidiel zo strany vedenia sa interpretujú ako zasahovanie do kompetencií, ako centralizácia a podobne
 - Kontrolná funkcia vedenia je spochybňovaná

Organizačný rast „koordináciou“ (4 – 4')

Veľkosť
organizácie

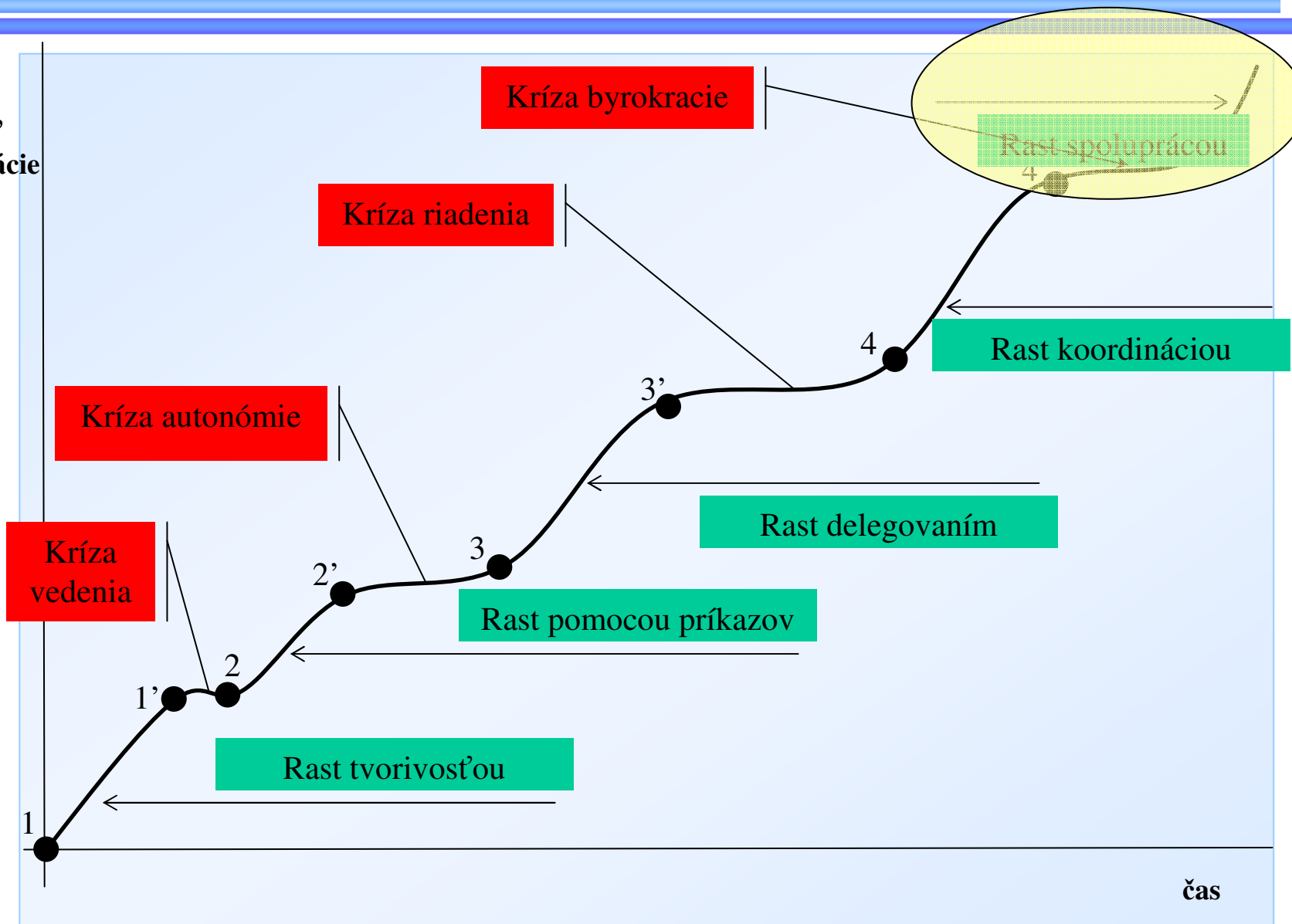


Organizačný rast „koordináciou“ a kríza byrokracie

- Vedenie organizácie dôsledne prevezme kontrolu nad všetkými procesmi, ktorých vykonávanie si vyžaduje spoluprácu viacerých útvarov
- Centralizácia plánovania zdrojov, kontrolná funkcia vedenia je naplno obnovená, nastáva centrálné riadenie výkonnosti organizácie
- KRÍZA BYROKRACIE (7 až 20 zamestnancov):
 - Nárast centrálného aparátu
 - Veľké množstvo pravidiel, smerníc, nariadení, ...
 - Nárast centrálnej réžie (správna réžia)
 - Množstvo často nezmyselných a protirečivých príkazov a nariadení
 - Presadzovanie nových riešení je časovo mimoriadne náročné
 - Neprehľadný „súboj“ o zdroje, protekcionalizmus
 - Vedenie je izolované od reálnych problémov, problém definovať reálnu stratégiu

Organizačný rast „spoluprácou“ (5 – ...)

Veľkosť
organizácie

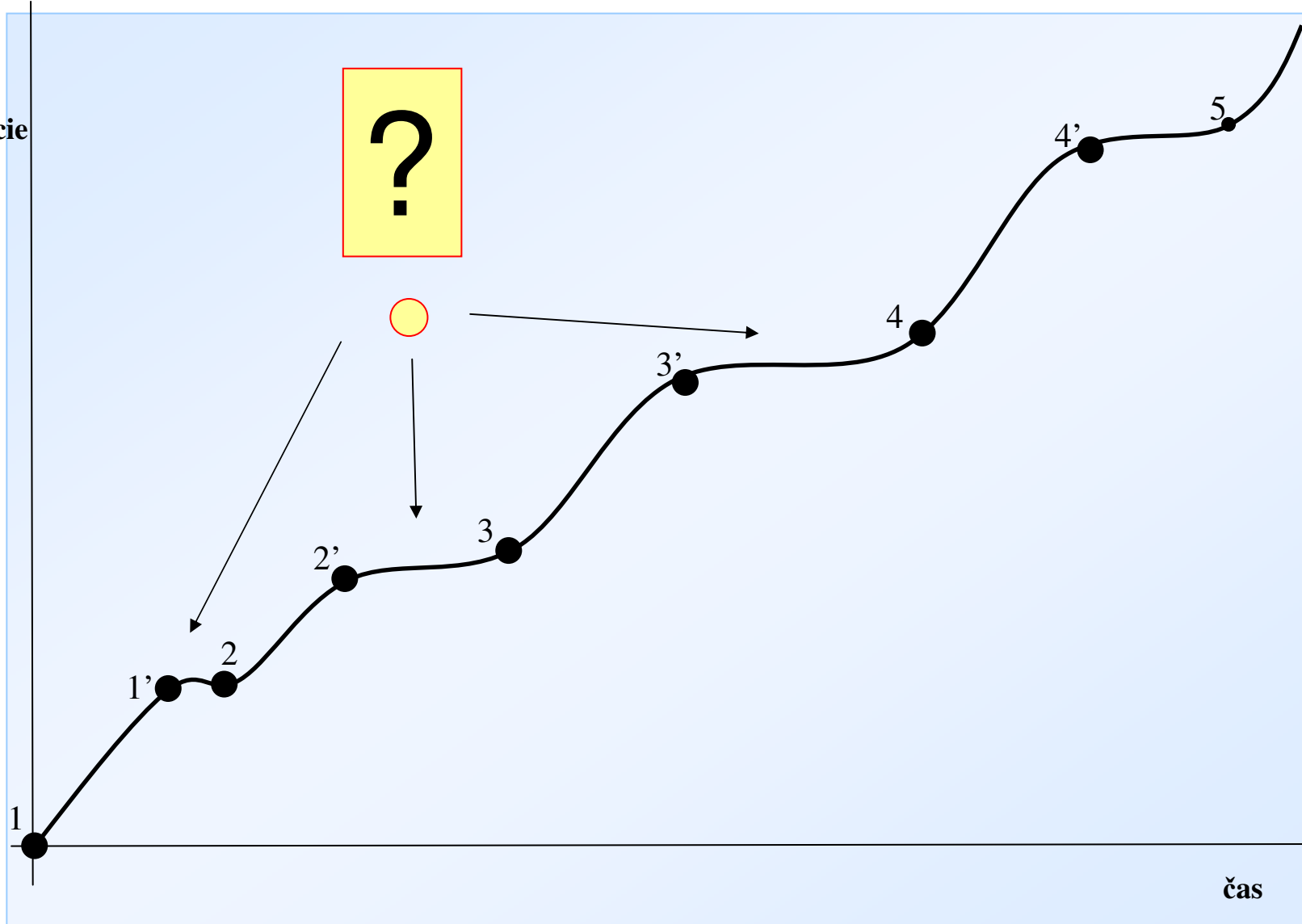


Organizačný rast „spoluprácou“ a kríza ?

- Decentralizácia spoločnosti, vznik spoločností holdingového typu
- Zavedené procesné riadenie
- Organizácia je po náročnom reinžinieringu výkonu všetkých procesov
- Zmeny zasiahli samotnú podstatu organizácie (zmena právnej formy, outsourcing, share services, rozdelenie organizácie, prevzatie organizácie, ...)

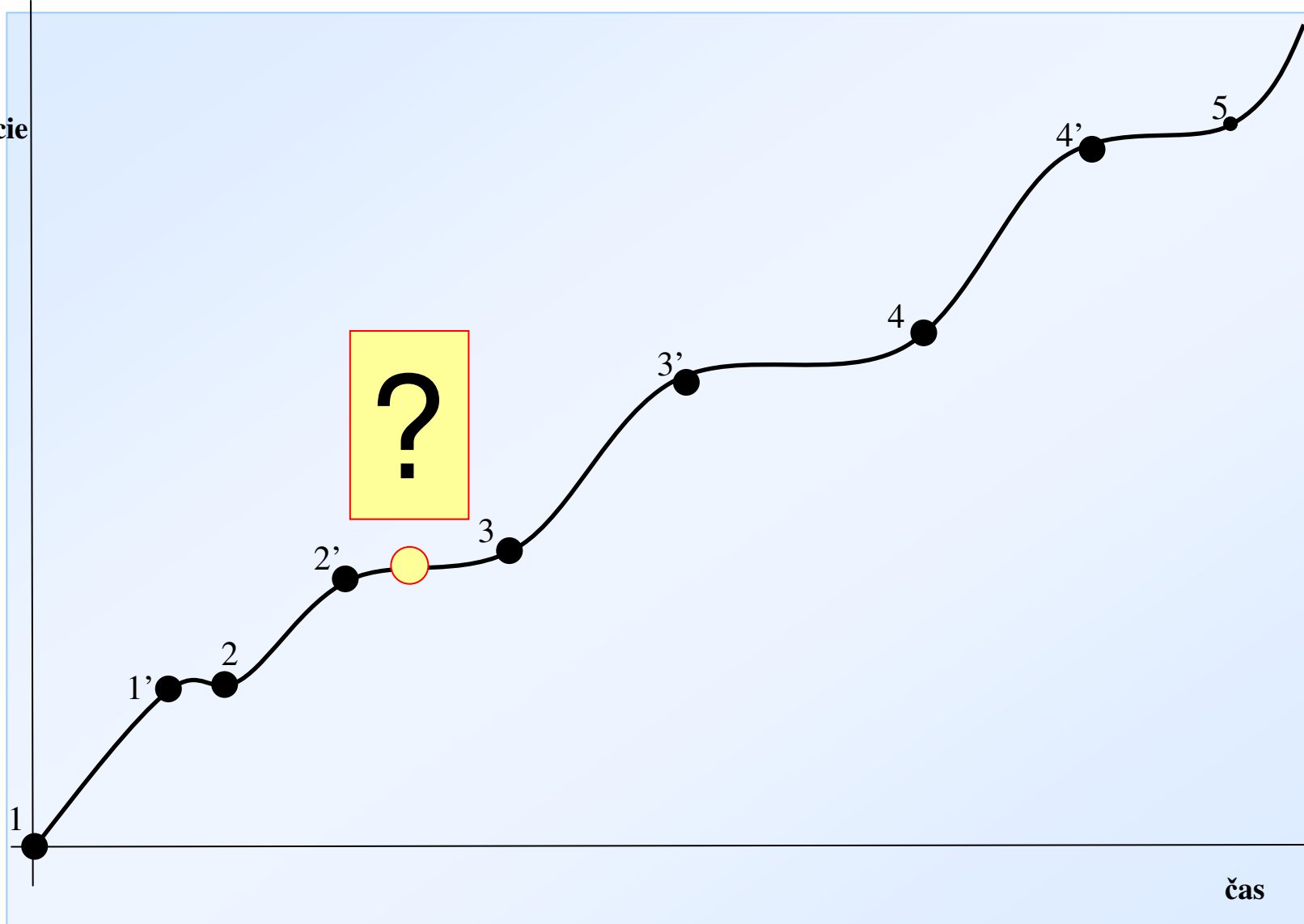
Kde sa nachádza naša firma?

Veľkosť
organizácie



Čo ďalej? Čo máme robiť?

Veľkosť
organizácie



Popis metodiky organizačného auditu

Časť 2



- Rozhovory s vybraným okruhom manažérov a zamestnancami organizácie
- Prieskum názorov zamestnancov

- Spoznať oficiálne názory a postoje na systém riadenia a organizovania firmy
- Počet interwiovaných ľudí závisí od veľkosti a charakteru organizácie

Prieskum názorov zamestnancov

- Názory zamestnancov na témy:
 - systém plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania vo firme
 - úroveň motivácie zamestnancov
 - systém odmeňovania
- Prieskum je anonymný
- Internet

Prieskum názorov zamestnancov – dotazník - ukážka

27	Poznám plán, ktorým sa riadi náš útvar.	<< ● < ● > ● >>	Nepoznám plán, ktorým sa riadi náš útvar.
28	Úlohy útvaru do budúcnosti považujem za splniteľné, súhlasím s nimi.	<< ● < ● > ● >>	Úlohy útvaru do budúcnosti považujem za nespĺniteľné, nesúhlasím s nimi.
29	Náš útvar má kapacitu pre vyrovnanie sa s nárastom úloh.	<< ● < ● > ● >>	Náš útvar beží na doraz, nové úlohy by už nezvládlo.
30	Náš útvar funguje hladko a plynulo.	<< ● < ● > ● >>	Náš útvar funguje nepravidelne a nárazovo.
31	Pri svojej práci často potrebujem informácie od nadriadených.	<< ● < ● > ● >>	Pri práci vôbec nepotrebujem, informácie od nadriadených.
32	Na našom útvare máme jasné pravidlá, ktorými sa môžem riadiť.	<< ● < ● ● > ● >>	Na našom útvare nemáme jasné pravidlá, ktorými by som sa mohol riadiť.
33	Osobne by mi vyhovovalo prehľadnejšie a jasnejšie (aj keď formálnejšie) riadenie útvaru.	<< ● < ● > ● >>	Osobne by mi vyhovovalo menej formálne riadenie útvaru aj za cenu, že bude menej jasné.
34	V každej situácii viem, za ktorým nadriadeným treba ísť.	<< ● < ● > ● >>	Je veľa situácií keď neviem, za ktorým nadriadeným mám ísť.
35	Viem, za čo zodpovedá môj vedúci a čo mi môže prikázať alebo zakázať.	<< ● < ● > ● >>	Vôbec neviem, za čo zodpovedá môj vedúci a čo mi môže prikázať alebo zakázať.
36	Dobre poznám svoju náplň práce a svoje práva a povinnosti.	<< ● < ● > ● >>	Vôbec nepoznám svoju náplň práce a svoje práva a povinnosti.

Prípadová štúdia - praktická ukážka analýzy súčasnej úrovne riadenia a organizovania firmy

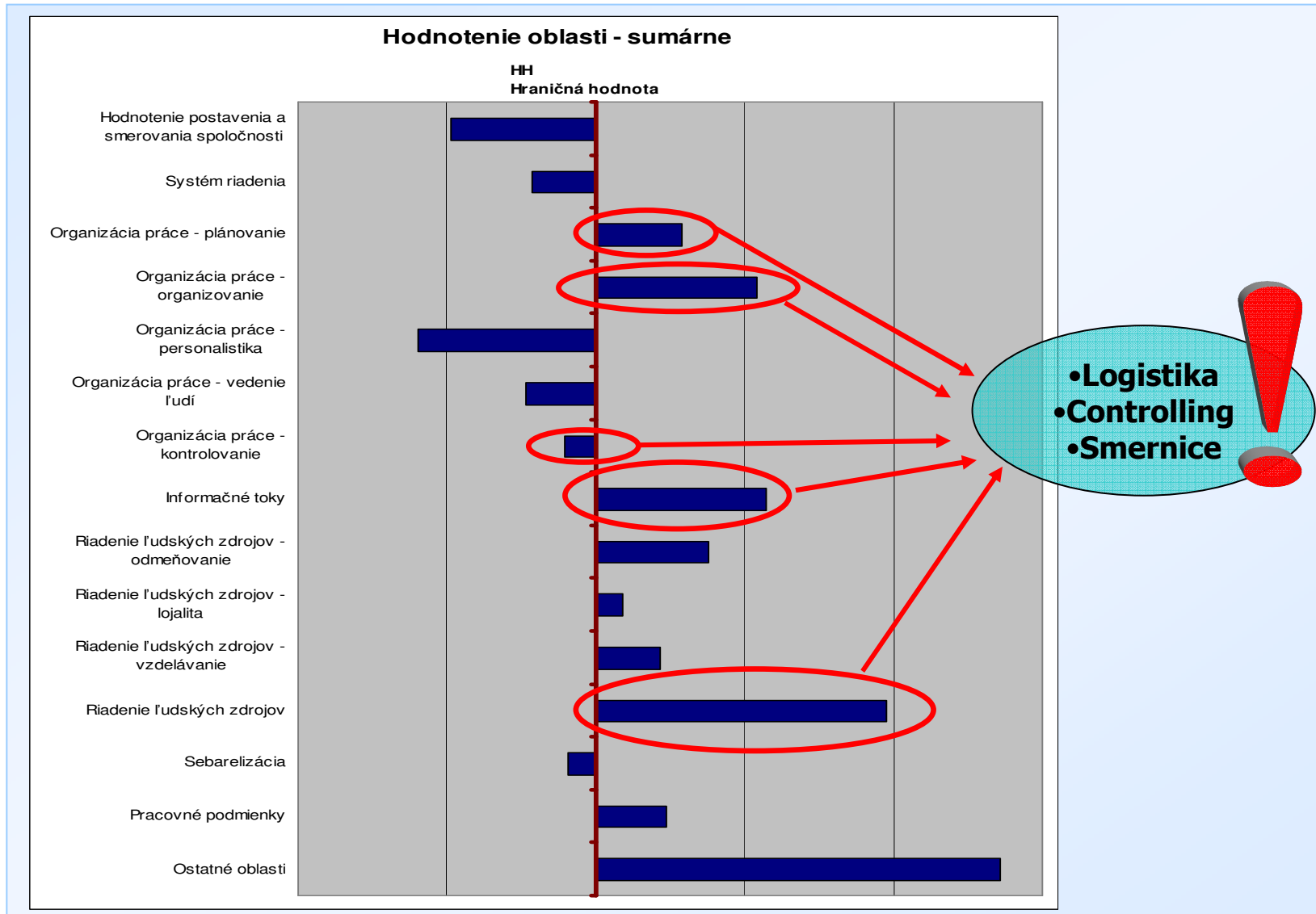
Časť 3



Výsledky prieskumu v rámci organizačného auditu

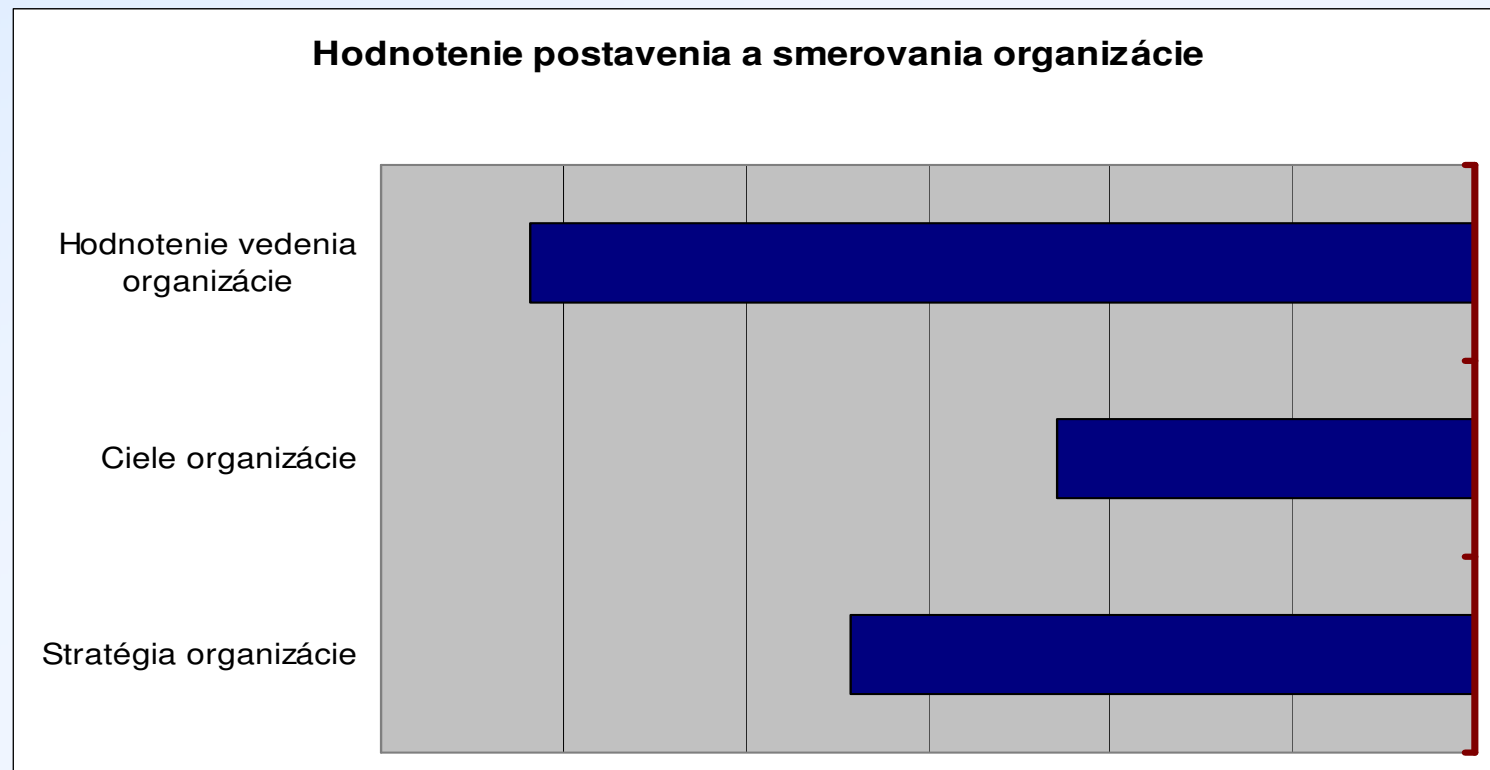


Výsledky hodnotenia dotazníka



Optimálne vedenie organizácie je nástrojom na dosahovanie stanovených cieľov

Každý stanovený cieľ musí presne korešpondovať so stratégiou spoločnosti



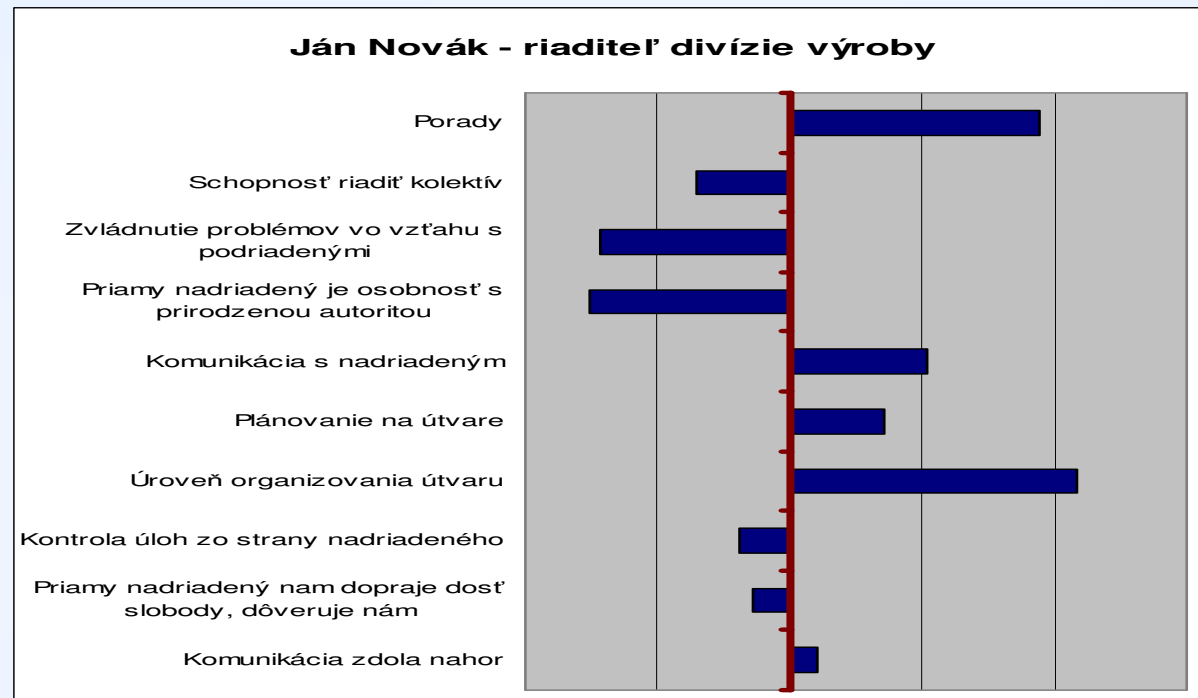
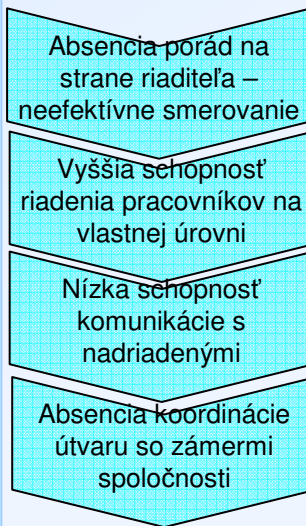
Individuálne hodnotenie pracovníka (útvary)

Brzdí rozvoj spoločnosti ?

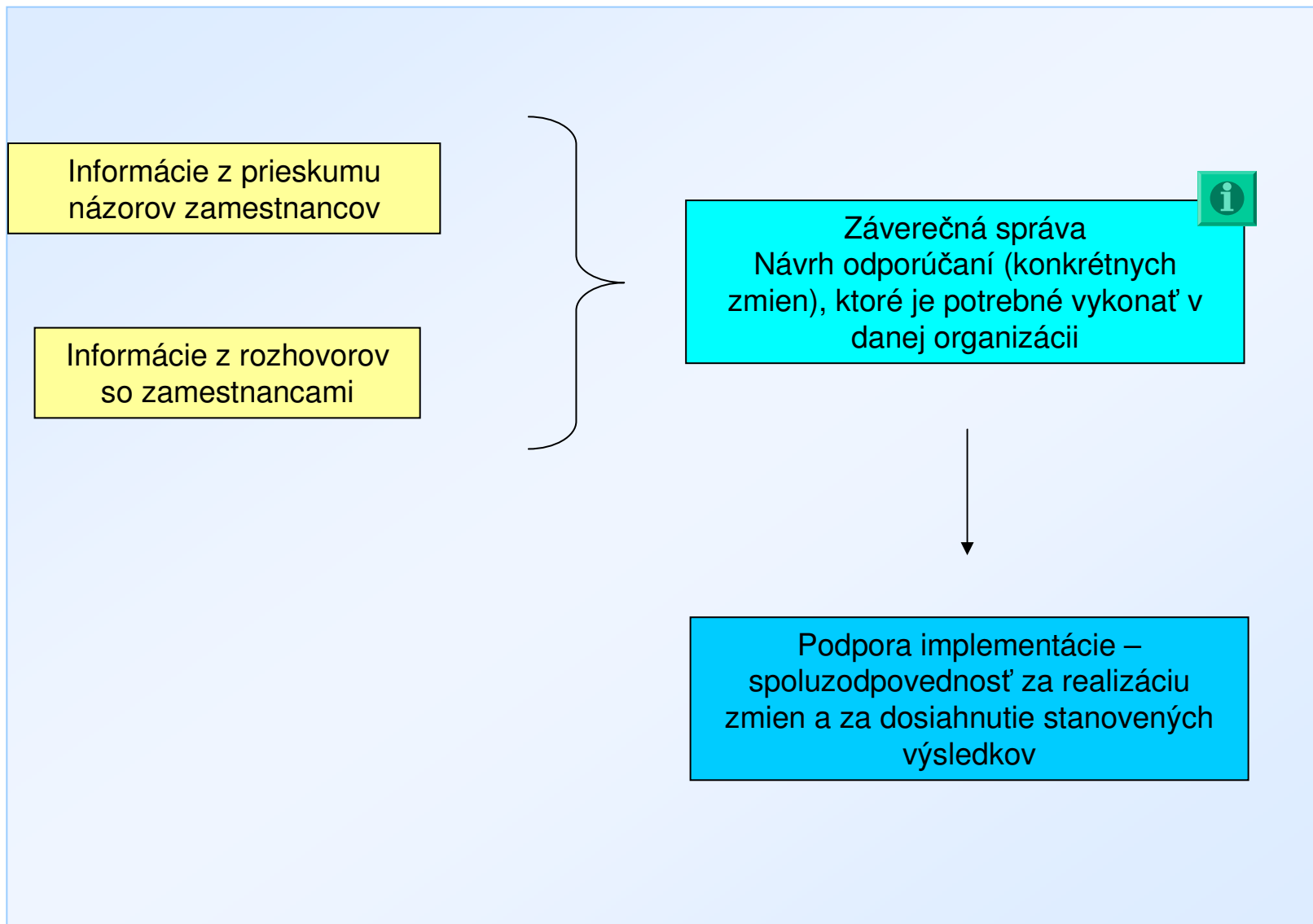
Je motivujúcim článkom?

Koordinuje útvar ako synergický článok spoločnosti?

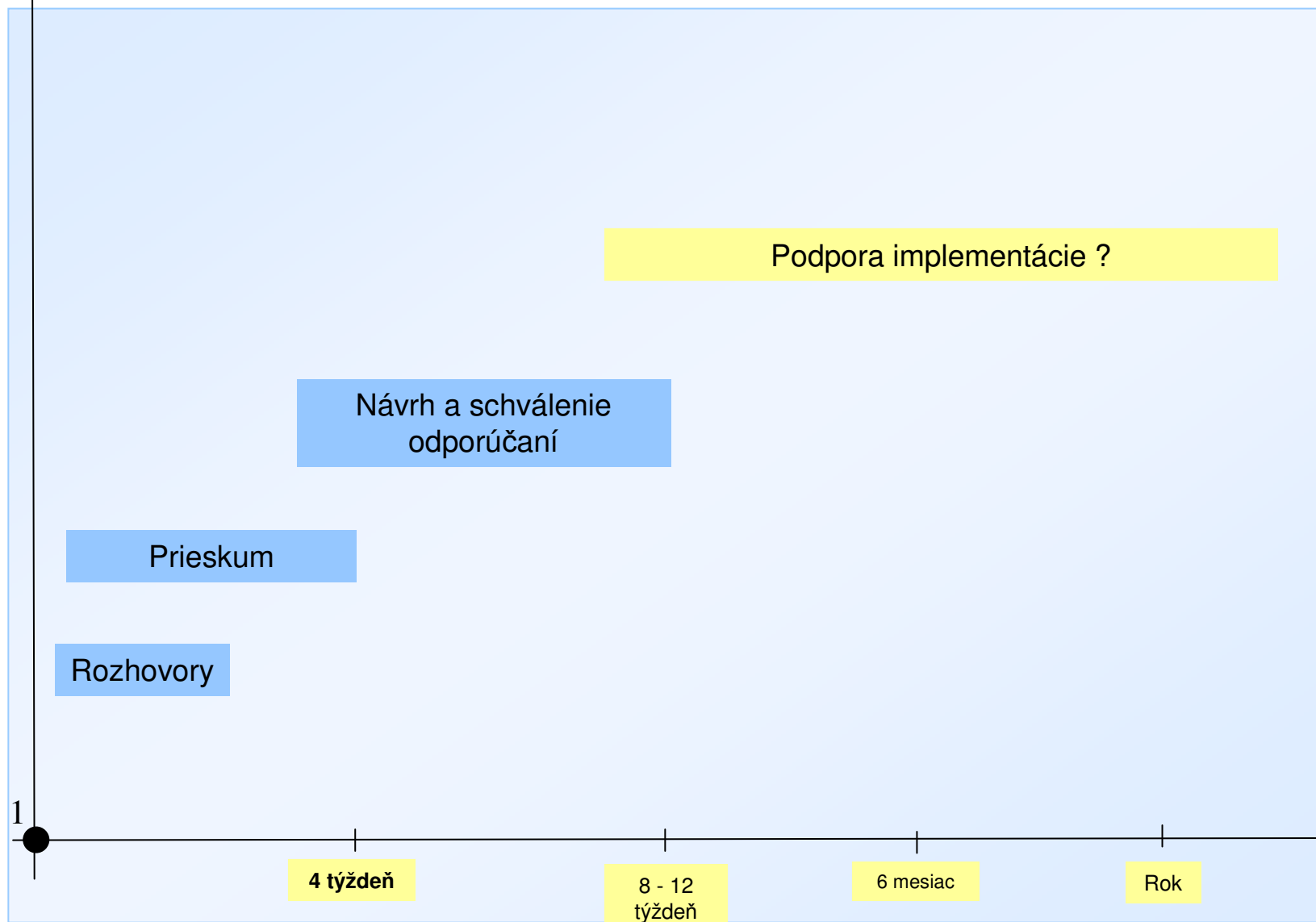
Má riadiace schopnosti?



Návrh odporúčaní a podpora realizovaných zmien



Kde sa nachádza naša firma?

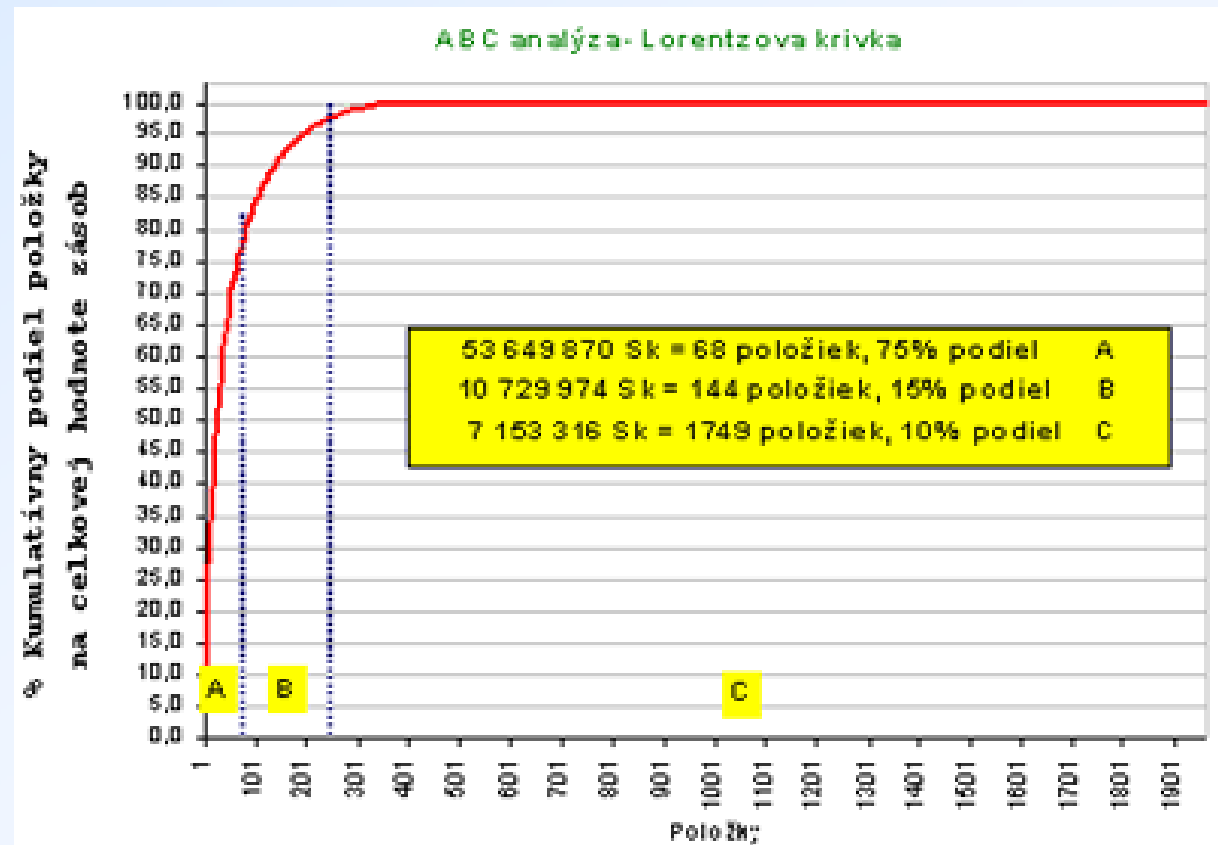


Zmeny v systéme logistiky – príklad realizácie jedného opatrenia vyplývajúceho z organizačného auditu

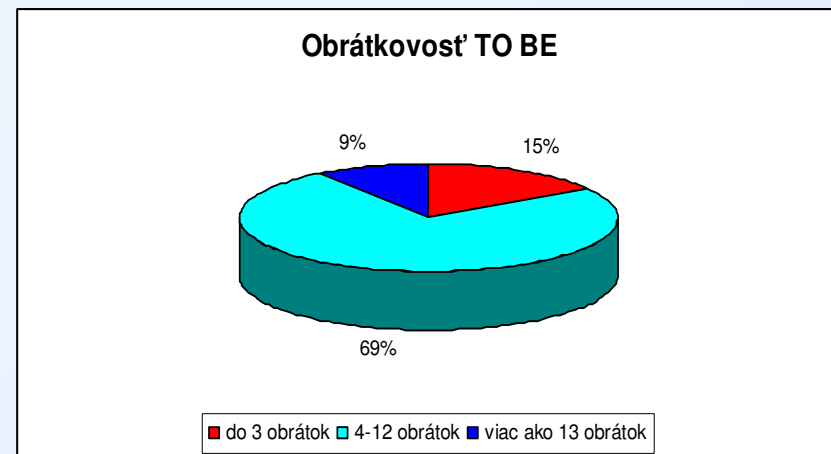
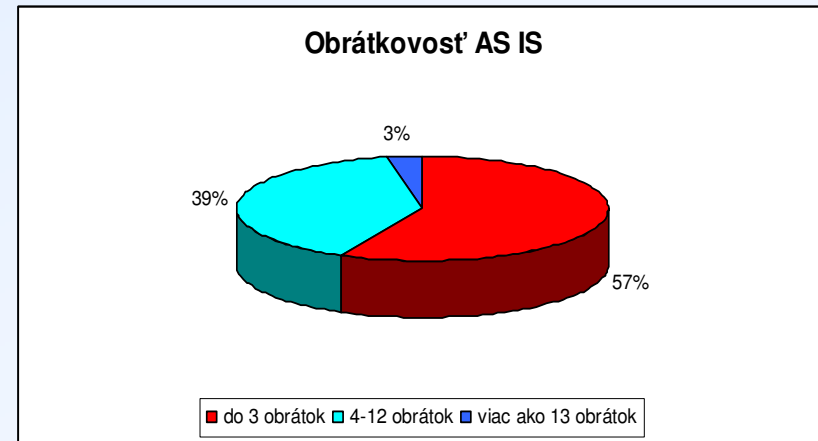
Časť 3 -



- Rozdelenie materiálových položiek



- Potreba obratu materiálu na sklade 8-12 krát ročne
- Analýza AS IS stavu
- Po aplikácii navrhnutých opatrení
 - Výrazné zvýšenie obrátkovosti

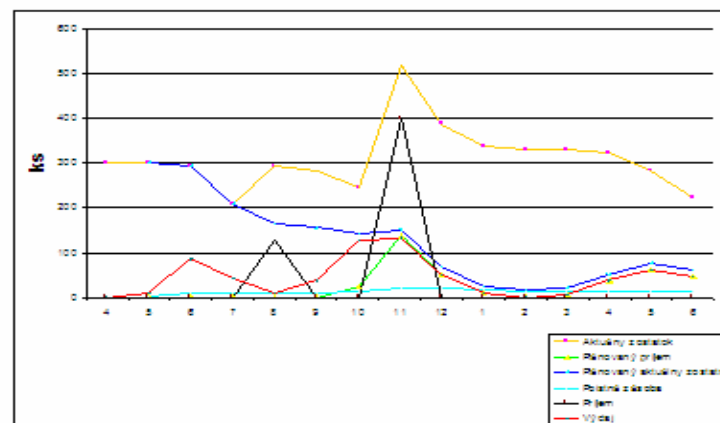


Stav zásob materiálu

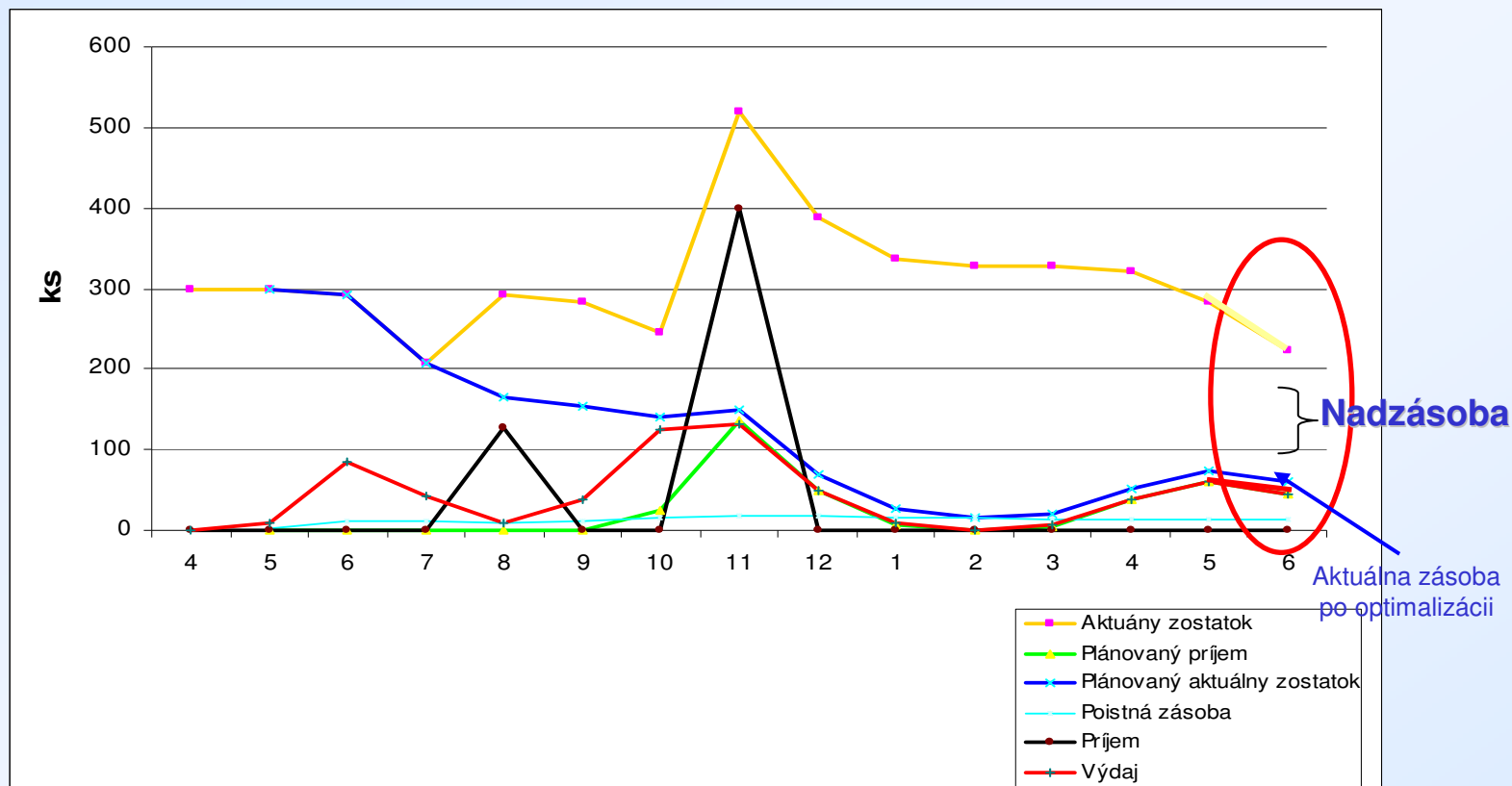
- Spoločnosť nadzásobená mesačne o 3,5 mil. SK
- Náklady na držanie nadzásob 900 tis. Sk
- Riešenie : Analýza príjmov a výdajov zásob
- Stanovená: poistná zásoba, plánovaný príjem-výdaj

Název	2004/ mesiac												2005/ mesiac					
	4	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6		
F200 bez motívu ZD svetlá/495mm	328	0	0	0	0	128	0	0	400	0	0	0	0	0	0	0		
	575	0	8	84	43	10	38	128	132	50	9	0	6	38	60	45		
Aktuálny zostatok		300	300	292	208	293	233	245	519	387	337	328	328	322	284	224		
Treba objednať		0	0	0	0	0	0	24	136	50	7	0	3	38	60	45		
Aktuálny zostatok 2			300	292	208	165	155	141	150	68	26	17	20	52	74	59		
Poistná zásoba			1	10	11	10	10	15	18	18	17	15	14	14	14	14		
Rozdiel akt zostatku			0	0	0	128	128	104	369	319	311	311	308	270	210	165		
Finančné vyjadrenie rozdielu			0	0	0	73600	73600	59964	211959	183319	179017	179017	177068	155279	120531	94632		

Priem. zásoba	Priem. zásoba po úprave	Obrátka pôvodná	Obrátka po úprave	Výdaj za obd.k s	Výdaj za obd.SK	Priemerná mesačná prezásobenosť (SK)	Náklady na udržiavanie nadzásob 25%
492 200				649	373 175	107 713	26 928
		2					
	310						
			5				
		123					



Príklad optimalizácie aktuálnej zásoby



Návrh riadenia zásob

- Ak chceme plánovať zásoby, potrebujeme poznať plán výroby a predaja

			200 4/ mes iace									200 5/ mes iace							
Názov	cená				5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	PZ
G103 kabelo uá b1x1x6 15mm	Príjem		128	0	200	200	0	400	100	800	600	600	100	0	250	300	400	300	
Realita	Výdaj z rezervu dočiml	460	282	0	220	210	32	373	99	645	530	713	89	139	228	353	322	474	105
	Aktiva y zostat ok			35	557	537	327	695	422	1123	1078	1148	535	446	557	629	676	654	
Plánovanie	Výdaj pláno vaný				200	200	0	325	97	800	700	800	200	100	200	300	300	300	
	Príjem pláno vaný				0	0	0	135	0	582	327	357	0	0	0	76	129	51	
	Aktiva y zostat ok pláno vaný		128	0	357	337	327	430	322	905	805	905	435	446	307	405	405	405	

- Controlling – základ plánovania
- Absencia zberu informácií o dianí v spoločnosti
- Každý pracovník musí poznať svoju úlohu v spoločnosti
- Zavedenie základných druhov smerníc
- Získanie prehľadu o spoločnosti
- Zavedenie plánovania – just in time - úspora nákladov



- **Problémy pri výrobe a dodávke výrobkov: nedodržiavanie termínov**
 - Požiadavky na zvýšenie kapacít vo výrobe
- **Analýza riadenia výroby**
 - Opis postupu práce
 - Časové pozorovanie realizácie výrobku
- **Zistenia**
 - Nekoordinované riadenie výroby
 - Nesúladi medzi skladoom a výrobou
 - Neefektívne využívanie pracovného času
- **Riešenie**
 - Vypracovanie a zavedenie THN
- **Prínosy**
 - Zvýšenie produktivity výroby o 50%

Celkový prínos zavedenia riadenia zásob a organizácie

- **Zníženie nákladov na držanie zásob o 900 tis. Sk**
- **Zníženie zásob o 15%**
- **Zvýšenie obratu o 80%**
- **Zvýšenie produktivity výroby o 50%**
- **Zlepšenie plánovania – času a materiálu**
- **Zlepšenie delegovania právomocí a kompetencií**



Priestor pre Vaše otázky...

