

## **2. ORGANIZOVANIE A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA**

V tejto kapitole si objasníme problematiku organizovania a organizačnej štruktúry podniku.

Pôvod slov „organizácia“ a „organizovanie“ môžeme nájsť v gréckom slove „organon“, ktoré pôvodne vyjadrovalo nástroj, a to predovšetkým nástroj bázania, myslenia. „Nové organon“ vymedzené v práci F. Bacona je chápane ako nástroj na poznávanie, nástroj na realizáciu cieľa, cestu k cieľu, k usporiadanosti. Podobne aj organizácia nie je cieľom, ale je nástrojom, jednou z podmienok, ako efektívne dosiahnuť cieľ.

Každá spoločenská činnosť funguje výlučne v rámci nejakej organizácie, t. j. zámerne vytvorenej sústavy sledujúcej určité ciele. S pojmom organizácia sú teda spojené také procesy ako usporiadanie systému za určitým účelom, poriadok, členenie, integrácia a vzájomná späťost' jednotlivých prvkov. Pojem organizácia môže vyjadrovať rôzny obsah, najčastejšie má nasledujúci význam:

- a) *vo vecnom význame* organizácia ako reálny objekt – označuje objekt, ktorého základnými prvkami sú ľudia a to nezávisle od jeho vnútornej štruktúry, usporiadosti a vlastností – tzv. inštitucionálny pohľad (podnik, škola, politická strana a pod.),
- b) *vo význame štruktúry, t. j. organizácia ako forma* na členenie celku na prvky, časti, ktoré sa vo vzájomnej spojitosti zúčastňujú na plnení celkových cieľov (vnútorné usporiadanie),
- c) *vo význame atribútu* (organizácia ako vlastnosť objektu), ktorý slúži na vyjadrenie miery, resp. kvality usporiadania organizovaných objektov a činností,
- d) *v aktívnom význame* (organizácia ako činnosť), ktorou sa vyjadruje proces vykonávania určitých aktivít v jednotlivých prvkoch objektu.

Organizácia je sociálnym podsystémom spoločnosti, kde dôležitú úlohu zohrávajú vzájomné očakávania človeka a organizácie, organizácie a spoločnosti. Vzájomné očakávania sa ďalej premietajú do problému vzťahu cieľov jednotlivca a organizácie:

- jednotlivec vstupuje do organizácie s cieľom napĺňať svoje osobné ciele a potreby,
- organizácia prijíma jednotlivca, aby realizoval ciele organizácie,

- vzťah jednotlivca a organizácie je v danej organizácii regulovaný uznávanými normami, ktoré vychádzajú z platnej legislatívy danej krajiny, ale aj z medzinárodných zmlúv. V orgánoch a organizáciách štátnej správy sú tieto vzťahy priamo vymedzené.

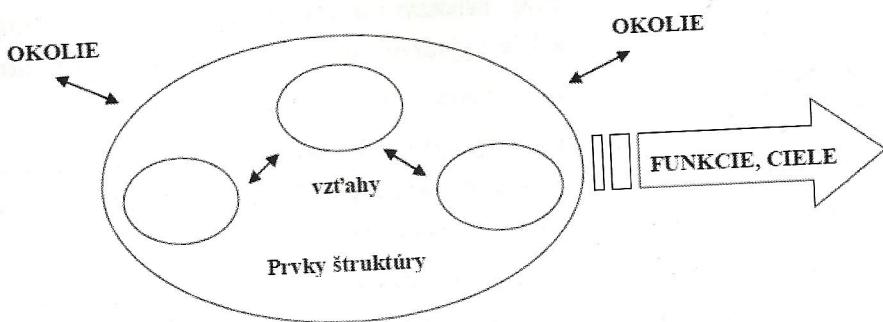
## 2.1 Organizácia a zásady jej usporiadania

Organizácia je výsledkom tvorivého procesu, procesu vedúceho k odstráneniu chaosu a nastoleniu poriadku, procesu odstránenia živelnosti a vytvárania určitej harmónie. Organizácia v podniku alebo inej organizácii je procesom deľby práce medzi jednotlivcami, medzi špecializovanými skupinami a medzi úrovňami manažmentu. Takýto proces sa týka usporiadania zdrojov a činností za účelom realizácie dlhodobých zámerov a cieľov a preto musí byť úzko späty s ostatnými manažérskymi funkciami. Každá organizácia je určitým prostredím pre fungovanie jej jednotlivých prvkov. Prostredie môžeme chápať vo viacerých rovinách ako

- makropostredie – širšie geografické, politické, ekonomicke a sociálnokultúrne prostredie,
- mezopostredie – pôsobí priamo na procesy v organizácii (z hľadiska podniku sú to predovšetkým jeho zákazníci, dodávatelia, veritelia, kooperujúce podniky, personálne agentúry, daňové úrady a pod.),
- mikropostredie – interné prostredie (vnútorné štruktúry, vzťahy a pod.).

Za východisko pre skúmania procesov v organizácii ako aj k externému prostrediu možno považovať systémový prístup, ktorý má svoje základné charakteristiky:

- cieľ, alebo sústava cieľov,
- funkcia – dôvod vzniku organizácie,
- štruktúra – vzťahy medzi podsystémami, ich hierarchia a usporiadanie,
- vzájomné pôsobenie s prvkami okolia.



Obr. 2 Organizácia ako systém

Organizovanie teda chápeme ako proces usporiadania úloh, zdrojov a vzťahov medzi nimi. Ide o proces špecifikácie a koordinácie činností a vzťahov v určitom systéme za účelom efektívnej transformácie zdrojov na vytýčené ciele.

Medzi hlavné zásady usporiadania organizácie podľa ich dôležitosti patria: cielovosť, špecializácia a koordinácia, celistvosť a jedinečnosť, delba právomocí, zodpovednosť, delegovanie.

**Cielovosť** je všeobecnej zásadou riadenia, nakoľko cieľ je hlavný dôvod vzniku organizácie, základný cieľ je východiskom pre čiastkové ciele. Organizovanie v manažmente predstavuje cieľavedomú činnosť za účelom plnenia určitých úloh a zámerov. Z uvedeného dôvodu je potrebné poznať a orientovať všetky činnosti organizovania na dosiahnutie stanovených cieľov.

**Špecializácia a koordinácia** znamená vytváranie špecializovaných pracovísk s nárokom na špeciálnu pripravenosť v organizácii. Usporiadanie organizácie musí umožňovať kooperáciu a koordináciu špecializovaných štruktúr. Základným a zároveň najvýznamnejším prvkom organizovania je človek. Tento sa rôzne špecializuje. Úlohou organizovania je nájsť jeho optimálne pôsobenie v danom objekte. Špecializácia vyžaduje väčšiu mieru koordinácie – pri organizovaní sa uplatňuje poverením tejto činnosti ďalším osobám.

Každá organizácia vystupuje voči svojmu okoliu, voči verejnosti, ako jeden subjekt (**právna subjektivita**). Táto celistvosť a jedinečnosť spočíva v specifiku, vo vnútornom zložení, vo vzťahoch, v kultúre organizácie a pod.

Právo rozhodovať a vydávať príkazy na vykonanie týchto rozhodnutí (bez potreby získať na to súhlas) je vyjadrené **deľbou právomoci (kompetenciou, pôsobnosťou)**.

**Právomoc** v organizovaní musí byť vždy v súlade so zodpovednosťou za vykonané rozhodnutia, vyjadrené existenciou presne vymedzeného vzťahu medzi udelenou právomocou a príslušnou zodpovednosťou.

**Princíp delegovania** znamená umožniť posunúť plnenie úloh a zodpovednosti za jej splnenie na nižšie články podniku, na zamestnanca, ktorý je k tomu najviac spôsobilý.

Výsledkom procesu organizovania je organizačná štruktúra, ktorú môžeme chápať ako formu usporiadania procesu deľby práce pre racionálne zabezpečenie určitého potrebného počtu riadiacich a výkonných činností. Organizačná štruktúra je vlastne určitým usporiadaným prostredím, ktoré umožňuje plánovať, organizovať, usmerňovať a kontrolovať plnenie úloh a vytvára podmienky pre realizáciu cieľov a uplatnenie ostatných manažérskych nástrojov.

Organizačná štruktúra určuje:

- úlohy a zodpovednosť za ich plnenie,
- umožňuje vymedziť formálne pracovné vzťahy po horizontálnej a vertikálnej linii,
- komunikačné kanály – štruktúru informačného systému.

## 2.2 Organizačná štruktúra

### 2.2.1 Vlastnosti organizačných štruktúr

Každý typ organizačnej štruktúry má určité vlastnosti, určité osobité špecifiká, ktorými sa však môžu jednotlivé štruktúry od seba dosť podstatne lísiť. Ide najmä o nasledujúce aspekty:

- **Moc, právomoc** – vybavenosť kompetenciou, čiže odbornou spôsobilosťou a možnosťou rozhodovať, vybavenosť nástrojmi na uplatňovanie moci a presne vymedzenou zodpovednosťou, pričom východiskom by malo byť rešpektovanie jednoty právomoci a zodpovednosti.
- **Riadiace rozpätie (rozsah riadenia)** – vyjadrené počtom zamestnancov,

alebo organizačných prvkov priamo podriadených vedúcemu zamestnancovi.

- **Hierarchia** – usporiadanie riadiacich úrovní do stupňov:
  - vysoké organizácie – viac riadiacich stupňov
  - ploché organizácie – malý počet riadiacich úrovní.
- **Špecializácia** – v súvislosti s procesmi zmien v organizáciách zaznamenávame tlak na nárast špecialistov. Špecializácia je daná potrebou špecifikácie danej úlohy. Požiadavky na špecialistov zvýrazňujú význam rozvoja vzdelania, nových znalostí a zručností, ale predovšetkým schopnosti a ochoty meniť svoju kvalifikáciu.
- **Centralizácia a decentralizácia** – postup, ako udržať kontrolu nad príjatými rozhodnutiami.
- **Definovanie práce** – náplň pracovnej činnosti, opis pracovného miesta musí byť dostatočne konkrétnie a zodpovedať potrebám organizácie, ale zároveň má byť dostatočne pružné pre prípad možnej zmeny, alebo pre prípad zastupovania.
- **Podriadenosť jednému vedúcemu** – rešpektuje klasický princíp jednoty prikazovania.
- **Komunikácia** umožňuje porozumenie medzi prvkami štruktúry, aby bolo možné efektívne spravovať organizáciu.

### 2.2.2 Typy organizačných štruktúr

**Organizačná štruktúra** je v širšom slova zmysle účelné rozmiestnenie vnútropodnikových útvarov na organizačné stupne vybavených výrobnými prostriedkami a pracovnými silami a vzájomne prepojených tak, aby tvorili harmonický celok. Základným prvkom organizačnej štruktúry je útvar, ktorý možno definovať ako neohraničenú organizačnú jednotku s uzavretou štruktúrou, ktorú ovláda jeden manažér a ktorá v rámci vnútropodnikovej del'by práce má pridelené špecifické znaky a uplatňuje relatívne stálu činnosť (funkciu) v daných podmienkach.

Útvary (organizačné jednotky) možno rozdeliť podľa ich znakov a funkcií nasledovne na:

- *základné útvary*, ktoré sú nositeľmi hlavnej výroby podniku,
- *pomocné útvary*, ktoré napomáhajú základným útvarom pri plnení výrobných úloh (doprava, skladovanie, opravárenské práce a pod.).

Z hľadiska kompetencií a rozhodovacích právomocí možno útvary rozdeliť

na:

- a) *líniové útvary*, ktoré bezprostredne riadia výrobu, majú právomoci, kompetencie a zodpovednosti za výrobu. Rozhodovacie právomoci má iba líniový vedúci pracovník – manažér. Medzi líniové útvary možno zaradiť:
- **závod (úsek, divízia)** – je vnútropodnikovou organizačnou jednotkou, ktorá má pevné stanovište, disponuje majetkom podniku, produkuje výrobu a má ekonomickú samostatnosť. Spravidla sa skladá z 2 – 7 menších organizačných jednotiek (prevádzok). Závod nemá právnu formu a nevlastní kapitál.
  - **prevádzka** je organizačný útvar, ktorý je súčasťou závodu. Plní obmedzenú výrobnú funkciu (napr. autodoprava), má pridelené výrobné činitele zamestnancov. Súčasťou prevádzkových jednotiek sú pracovné skupiny, čaty alebo jednotky organizácie práce, ktoré však nevytvárajú samostatný organizačný stupeň.
- b) *štábne útvary*, sú útvary, ktoré sa na hlavnej činnosti podieľajú nepriamo – prostredníctvom metodickej, konzultačnej a poradenskej činnosti. Príkladom sú ekonomicke útvary, útvary personálnej práce a pod. Z pohľadu počtu zamestnancov štábne útvary členíme na referáty (1-2 zamestnanci), oddelenia (5-6 zamestnancov), odbory alebo divízie (10-15 zamestnancov).

Všetky útvary sú navzájom prepojené a usporiadane. Rozmiestnením útvarov podľa rovnakého znaku a funkcie, ich vertikálnym prepojením vznikajú organizačné stupne. Tvoria sa smerom zhora nadol a opačne. Takéto účelné rozmiestnenie vnútropodnikových útvarov vytvára organizačnú štruktúru (organizačnú pyramídu), ktorá má svoju výšku a šírku. Výška pyramídy je daná počtom organizačných stupňov, šírka je určovaná počtom prevádzkových jednotiek. Čím väčší je počet organizačných stupňov, tým vyššia je organizačná štruktúra. Naopak, čím väčší je počet prevádzkových jednotiek, tým je

organizačná štruktúra širšia. Na základe toho možno organizačné štruktúry deliť na:

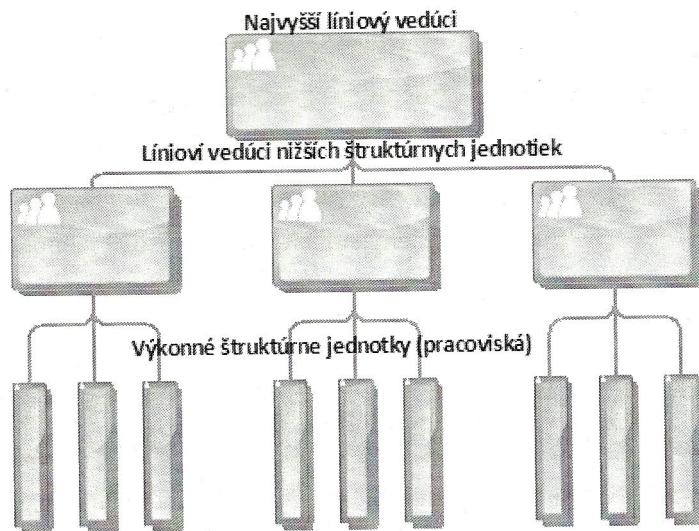
- a) **dvojstupňové** (má dva organizačné stupne)
  - vrcholový stupeň
  - prevádzkové jednotky
- b) **trojstupňové** (má tri organizačné stupne)
  - vrcholový stupeň
  - druhý organizačný stupeň – závod, úsek, divízia
  - tretí organizačný stupeň – prevádzková jednotka, cech
- c) **viacstupňové.**

### 2.2.3 Organizačné štruktúry podľa uplatňovania rozhodovacej právomoci a zodpovednosti

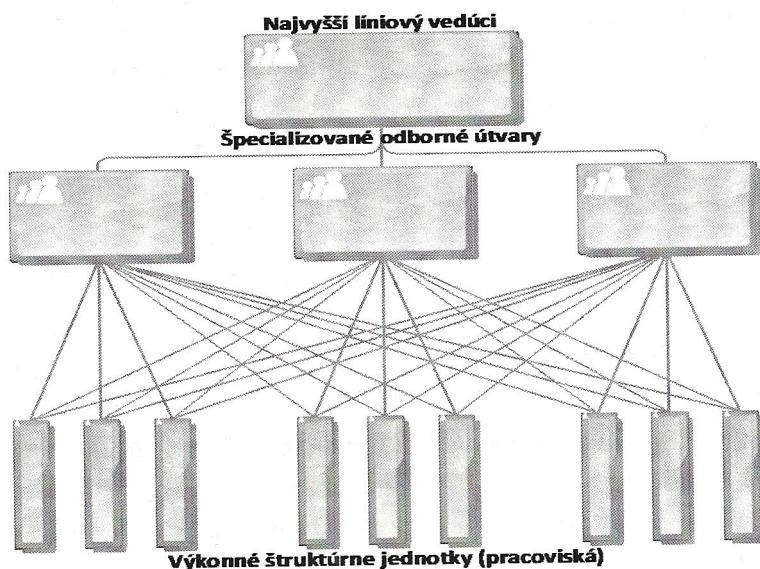
Pri tvorbe organizačnej štruktúry z hľadiska uplatňovania rozhodovacej právomoci a zodpovednosti ide o účelový pohľad na charakter vzťahov medzi štruktúrnymi jednotkami, najmä o ich vzájomné právomoci pri rozhodovacích procesoch.

- **líniová štruktúra organizácie**, je založená na princípe centrálneho udeľovania príkazov, keď jeden zamestnanec je podriadený iba jedinému líniovému miestu - princíp jedného nadriadeného, pohyb informácií a riadiaceho pôsobenia prísne po línií administratívnej podriadenosti, vymedzené hranice kontroly (obr. 3),
- **funkčná organizačná štruktúra** založená na diferenciácii manažérskych funkcií, čomu zodpovedá existencia špecializovaných odborných štruktúrnych jednotiek (útvarov). Od líniovej sa lísi tým, že zamestnanec na výkonom pracovisku je podriadený niekoľkým líniovým vedúcim - napríklad členenie výkonných pracovísk podľa trhov, na ktoré podnik vstupuje (obr. 4),
- **líniovo-štábna organizačná štruktúra**, štandardne vzniká vtedy, keď štruktúrny útvar s líniou právomocou deleguje časť svojich rozhodovacích právomocí na štruktúrne jednotky so štábnym charakterom účasti na rozhodovacích procesoch v štábnych rozhodovacích štruktúrach. Z pôvodných štábnych útvarov tak vznikajú

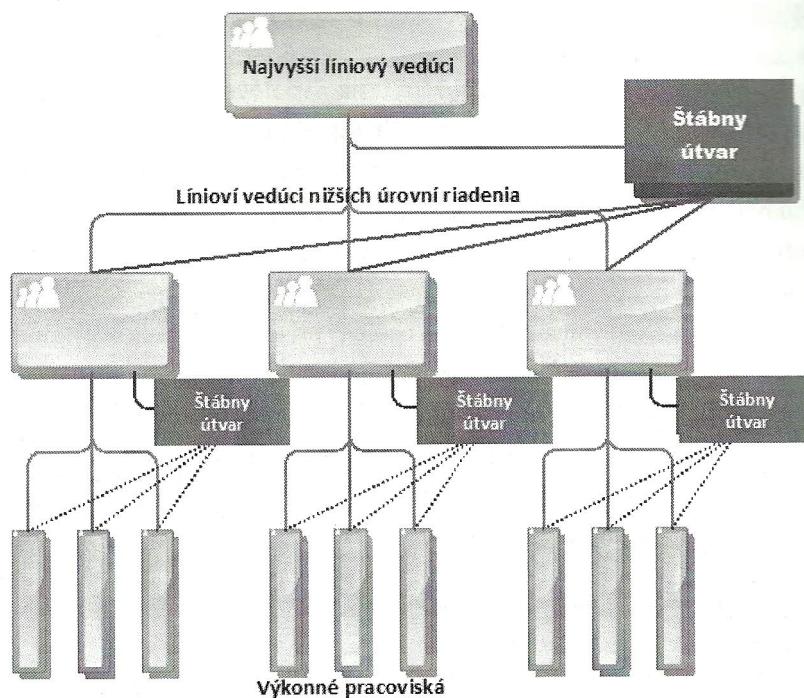
organizačné jednotky s čiastočne líniou a čiastočne štábnou právomocou. V podstate sa jedná o líniovú štruktúru doplnenú o štáby, ktoré slúžia ako poradné orgány. Tento typ organizačnej štruktúry je typický pre stredné a veľké podniky. (obr. 5)



Obr. 3 Líniová štruktúra



Obr. 4 Funkčná organizačná štruktúra



Obr. 5 Línovo-štábna organizačná štruktúra

- **komisionálna štruktúra** – patrí k dočasnému organizačnému štruktúram. Ide zväčša o málo početné tímy, bez formálne stanoveného vedúceho s krátkymi lehotami na riešenie úloh, so značnou rozhodovacou právomocou, s voľnosťou v hospodárení a pod. Komisie sú súčasťou líniových útvarov, v ktorých plnia funkciu poradného orgánu a po splnení stanovej úlohy zanikajú a pracovníci sa vracajú na svoje pôvodné miesta.

Pri vyššie uvedených formách ide o tradičné formy organizačných štruktúr, ktoré ukazujú zmeny nadriadenosti a podriadenosti jednotlivých útvarov funkčných miest. Takéto hierarchické členenie predstavuje **vertikálnu organizáciu podniku**. Za účelom dosiahnutia cieľa, je medzi útvarmi a funkčnými miestami hierarchicky rovnakého významu, rozdeliť úlohy. V takomto prípade hovoríme o **horizontálnej organizácii podniku**.

## 2.2.4 Tímová práca

Spôsob organizácie práce založený na spoločnom zapojení, vzájomnej spolupráci a zodpovednosti všetkých členov tímu pri plnení stanovených úloh a dosiahnutí vytýčených cieľov sa nazýva **tímová práca**. Tímová práca je zaujímavá predovšetkým v oblasti ekonomickej a personálnej. Ekonomickej výhody sú jednoznačné v tom, že tímová práca môže vychádzať z existujúcich stratégii podniku bez veľkých investícií, pričom nevzniká potreba vytvárania ďalších pracovných miest. Tímová práca prispieva k celkovej optimalizácii procesov a znižovaniu nákladov, podporuje v rámci ďalšej kvalifikácie flexibilné plánovanie personálneho nasadenia. Tímová práca podporuje v rámci ďalšej kvalifikácie flexibilné plánovanie personálneho nasadenia. Pomocou rotácie práce je možné znížiť pracovné zaťaženie, ktoré je často krát zapríčinené jednostrannou a monotónou prácou.

### **Prínosy zavedenia tímovej práce sú:**

- efektívnejšie plnenie úloh, dôsledkom jasných pravidiel fungovania tímu,
- zvýšenie motivácie a umožnenie osobného rastu,
- v tíme sa problémy, ktoré treba riešiť rozdeľujú medzi všetkých členov, čím je možné lepšie a rýchlejšie vyriešiť daný problém,
- tímy majú zvyčajne rozdielne vedomosti a informácie, rôzne schopnosti a skúsenosti pri zabezpečovaní úloh,
- mnohotvárnosť názorov v tíme môže hrať dôležitú úlohu pri rozhodovaní,
- dôraz sa kladie na spoluzodpovednosť zamestnancov,
- v dôsledku tímovej práce je možné redukovať počet pracovných miest
- tím má väčšiu pracovnú kapacitu a lepšiu schopnosť pri rozhodovaní ako jednotlivec,
- v tíme je väčšia podpora pri rozhodovaní vďaka odbúraniu egoizmu jednotlivých úsekov,
- tím je zväčša zárukou pokojného a rozvážného myslenia, objektivity a neutrality pri rozhodovaní v závislosti na určitých normách a pravidlach,
- v tíme je lepšia komunikácia a informovanosť.

Ďalšie výhody tímovej práce možno vidieť v uspokojovaní ľudských potrieb z hľadiska sociálneho kontaktu a výmeny, blízkosti, istoty, uznania a ocenenia. Medzi personálne výhody vo vzťahu k práci možno zaradiť väčšie možnosti časového rozvrhu práce, rozdelenia práce, vyššiu kvalifikáciu, vyšší zárobok, lepšiu sebarealizáciu, vzájomnú pomoc pri riešení problémov, možnosť rotácie práce a pod.

### **Základné princípy tímovej práce:**

- zamestnanci tímu nie sú viazaní na určitú osobu alebo funkciu, ale na úlohy a ciele. Predpokladá sa, že pri budovaní tímu sa začína s menším rozsahom úloh, ktoré sa postupne rozširujú - napríklad: výrobný tým postupne preberá nasledovné úlohy: obsluha zariadení, zlepšovanie výrobných procesov, riadenie výroby, starostlivosť o kvalitu výroby, využívanie pracovného času, údržba výrobných prostriedkov,
- pri tímovej práci ide o riešenie komplexných a rôznorodých problémov; pri tímovej práci sa často krát využíva aj rotácia zamestnancov spojená so zmenou úloh,
- tím má presne vymedzený manévrovací priestor (úlohy, čas, personál, peniaze, kvalita) a nesmie pôsobiť proti celopodnikovým cieľom,
- všetci členovia tímu sú rovnocenní – tím si volí svojho hovorca, ktorý nie je náhradou vedúceho (majstra) a ani nemá jeho právomoci. Je partnerom pre nadriadeného zamestnanca pri riešení problémov, ktoré prekračujú možnosti tímu,
- manažéri, ktorým podliehajú pracovné tímy, koordinujú a podporujú tím, radia a vytvárajú podmienky pre jeho bezproblémovú prácu
- tímy si nekonkurujú, ale navzájom spolupracujú.