

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

104003/I/2021/36114651175987460

ZDOKONALOVANIE ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY
A DEĽBY ROZHODOVACEJ PRÁVOMOCI V PODNIKU

Diplomová práca

2021

Bc. Monika Zeleňáková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

ZDOKONALOVANIE ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY
A DEĽBY ROZHODOVACEJ PRÁVOMOCI

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracovala samostatne a uviedla som všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....
(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela veľmi pekne poďakovať vedúcemu diplomovej práce prof. Ing. Ľuboslavovi Szabovi, CSc. za cenné rady, pripomienky a odborné vedenie pri vypracovávaní diplomovej práce.

Veľká vďaka patrí aj mojej rodine a blízkym príbuzným, ktorí ma počas celej doby štúdia trpezlivo podporovali.

ABSTRAKT

ZELEŇÁKOVÁ, Monika: Zdokonaľovanie organizačnej štruktúry a del'by rozhodovacej právomoci v podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2021, 73s.

Cieľom tejto diplomovej je analýza organizačnej štruktúry a del'by rozhodovacej právomoci vybraného podniku a následne návrh odporúčaní pre jej zdokonalenie.

Práca je rozdelená do piatich hlavných kapitol. Požitých je 17 obrázkov, 15 grafov a 1 príloha.

V prvej kapitole sa venujeme teoretickým poznatkom, rozoberáme s témou súvisiace pojmy ako organizovanie, organizačná štruktúra a typy organizačných štruktúr, aspekty a faktory ovplyvňujúce jej zmeny, či pojmy rozhodovanie a rozhodovacia právomoc. V druhej kapitole popisujeme hlavný cieľ a čiastkové ciele práce. Tretia kapitola obsahuje charakteristiku skúmaného objektu, pracovné postupy a metódy vyhodnotenia. Štvrtá kapitola je venovaná výsledkom práce, kde vyhodnocujeme výsledky dotazníkového prieskumu. V piatej kapitole uvádzame naše názory, postrehy a návrhy pre zdokonalenie organizačnej štruktúry skúmaného podniku. V samotnom závere práce sú zhrnuté poznatky k danej téme a najvýznamnejšie výsledky tejto diplomovej práce.

Kľúčové slová

Organizovanie, organizačná štruktúra, del'ba rozhodovacej právomoci

ABSTRACT

ZELEŇÁKOVÁ, Monika: *Improving the organizational structure and dividing of decision making competence of company* – University of Economics in Bratislava, Faculty of business management, Department of management – prof. ING Ľuboslav Szabo, CSc. – Bratislava, FPM EU, 2021, 73s.

The aim of this thesis is to analyse organizational structure and dividing of decision-making competence of the chosen company and propose recommendations for improvement.

The thesis is divided into five main chapters. There are used 16 pictures, 15 graphs and 2 annexes.

In the first chapter we apply to theoretical knowledges, we examine related topics such as organization, organizational structure and types of organizational structure, aspects and powers influencing changes or decision-making power. In the second chapter we describe the main goal and partial goals of the work. The third chapter contains the characteristics of the chosen company, procedures and technique we used. The fourth chapter is devoted to the results of the analysis, where we report the results of questionnaire survey. In the fifth chapter we present our views, reflections and suggestions for improving the organizational structure of the chosen company. The conclusion summarizes the knowledge of the topics and the most important results of this thesis.

Keywords:

Organizing, organizational structure, decision-making competence

OBSAH

Úvod	10
1 Vymedzenie základných pojmov	12
1.1 Organizovanie a organizácia.....	12
1.2 Organizačná štruktúra	13
1.3 Aspekty organizačnej štruktúry	14
1.3.1 Stupeň formalizácie	15
1.3.2 Tvar (konfigurácia) OŠ	16
1.3.3 Rozpätie riadenia	17
1.3.4 Stupeň centralizácie	19
1.3.5 Moc, právomoc a zodpovednosť.....	20
1.4 Rozhodovanie a rozhodovacia právomoc	22
1.5 Typy organizačných štruktúr	23
1.6 Klasické rozdelenie organizačných štruktúr	24
1.6.1 Líniová organizačná štruktúra	24
1.6.2 Štábná organizačná štruktúra	25
1.6.3 Líniovo-štábná organizačná štruktúra.....	25
1.6.4 Funkčná organizačná štruktúra	26
1.6.5 Divízne štruktúry	27
1.6.6 Strategické podnikateľské jednotky.....	28
1.7 Pružné organizačné štruktúry.....	29
1.7.1 Projektová organizačná štruktúra.....	30
1.7.2 Fraktálová štruktúra	31
1.7.3 Maticová organizačná štruktúra	32
1.8 Tvorba organizačnej štruktúry a organizačné normy	33
1.9 Zmeny organizačnej štruktúry podniku	34
2 Cieľ práce	37
3 Metodika práce a metódy skúmania	38
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	38
3.2 Pracovné postupy	39
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	40
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	41

4 Výsledky práce	42
4.1 Organizačná štruktúra skúmaného podniku.....	42
4.2 Výsledky dotazníkového prieskumu.....	49
4.3 PEST analýza.....	61
5 Diskusia.....	63
Záver	66
Zoznam použitej literatúry	68
Prílohy.....	71

Zoznam obrázkov

- Obrázok č. 1 Široká (plochá) organizačná štruktúra*
- Obrázok č. 2 Úzka (vysoká) organizačná štruktúra*
- Obrázok č. 3 rozpätie v organizačnej štruktúre*
- Obrázok č. 4 Líniová organizačná štruktúra*
- Obrázok č. 5 Líniovo-štábná organizačná štruktúra*
- Obrázok č. 6 Funkčná (funkcionálna) organizačná štruktúra*
- Obrázok č. 7 Divízna organizačná štruktúra - jednostupňová*
- Obrázok č. 8 strategické podnikateľské jednotky*
- Obrázok č. 9 projektová organizačná štruktúra*
- Obrázok č. 10 fraktálový podnik*
- Obrázok č. 11 maticová organizačná štruktúra*
- Obrázok č. 12 organizačná štruktúra Podniku X*
- Obrázok č. 13 OŠ oddelenia prevádzka a kvalita*
- Obrázok č. 14 OŠ oddelenie ľudské zdroje*
- Obrázok č. 15 OŠ oddelenia Financie a IT*
- Obrázok č. 16 OŠ oddelenia nákup a logistika*
- Obrázok č. 17 OŠ oddelenia priemyselní zákazníci*

Zoznam grafov

- Graf č. 1 vyhodnotenie otázky č.4*
- Graf č. 2 vyhodnotenie otázky č.7*
- Graf č. 3 vyhodnotenie otázky č.8*
- Graf č. 4 vyhodnotenie otázky č.9*
- Graf č. 5 vyhodnotenie otázky č.10*
- Graf č. 6 vyhodnotenie otázky č.11*
- Graf č. 7 vyhodnotenie otázky č.12*
- Graf č. 8 vyhodnotenie otázky č.13*
- Graf č. 9 vyhodnotenie otázky č.14*
- Graf č. 10 vyhodnotenie otázky č.15*
- Graf č. 11 vyhodnotenie otázky č.16*
- Graf č. 12 vyhodnotenie otázky č.17*
- Graf č. 13 vyhodnotenie otázky č.18*
- Graf č. 14 vyhodnotenie otázky č.19*
- Graf č. 15 vyhodnotenie otázky č.20*

Úvod

Diplomová práca „*Zdokonaľovanie organizačnej štruktúry a deľby rozhodovacej právomoci v podniku*“ sa zaoberá, ako je uvedené v názve, zdokonaľovaním organizačnej štruktúry v konkrétnom podniku. Hlavným cieľom práce je nájsť vhodné riešenia na zdokonalenie organizačnej štruktúry. V prvej časti práce sme objasnili danú problematiku v teoretickej rovine. V druhej časti sme sa zoznámili s vybraným podnikom, čo najpodrobnejšie sme charakterizovali jeho jednotlivé oddelenia, a v neposlednom rade, sme sa snažili predložiť niekoľko návrhov pre zlepšenie organizačnej štruktúry a deľby rozhodovacej právomoci. Z historického hľadiska, organizácie alebo organizačné štruktúry vznikali a postupne sa rozvíjali na báze spontánných organizácií. Vznikla tzv. umelá organizácia, ktorá je premyslene vytvorená, má svoj účel a podmienky jej existencie a vnútorné ako aj vonkajšie vzťahy sú explicitne stanovené.

Vnútorné usporiadanie organizácie (podniku) je dôležitým faktorom, ktorý výrazne vplyva na kvalitu a efektívnosť v nej realizovaných pracovných procesov. V terajšej modernej dynamickej dobe je potrebné nachádzať nové variácie organizačného usporiadania a pohotovo sa prispôbovať novým situáciám a hľadať takú kombináciu, ktorá v novovzniknutých podmienkach pozitívne podporuje efektívnosť pracovných činností. Vhodne zvolená organizačná štruktúra teda tvorí základ pre efektívne vykonávanie funkčných činností, plnenie cieľov, poslania a vízií podniku. Okrem toho, správne riadené podnikové procesy, ktoré sú výsledkom neustáleho zlepšovania organizačnej štruktúry, zvyšujú konkurencieschopnosť podniku. Prostredníctvom organizačnej štruktúry sú definované kompetencie pre jednotlivé funkčné pracovné miesta.

V praxi je deľba práce, zodpovednosti a rozhodovacích právomocí jedným z najčastejších príčin vzniku konfliktov medzi jednotlivcami na pracovisku, preto považujeme za dôležité venovať tejto oblasti zvýšenú pozornosť.

Túto tému diplomovej práce som si vybrala, pretože sa tiež vo svojom pracovnom živote stretávam s témou organizovania a rozdelenia právomocí, a je v mojom záujme rozšíriť si vedomosti a znalosti o tejto problematike, prípadne získať nové skúsenosti z praxe a oboznámiť sa bližšie s problémami, s ktorými sa stretávajú manažéri na dennej báze.

Štruktúru diplomovej práce tvorí teoretická a praktická časť. Teoretická časť obsahuje charakteristiku pojmov organizovanie, organizačná štruktúra, rozhodovanie a ďalšie súvisiace pojmy. V praktickej časti sme sa sústredili na konkrétny podnik, analýzu

jeho organizačnej štruktúry, rozdelenie pracovných činností medzi jednotlivými funkčnými útvarmi podniku a podobne. V rámci dotazníkového prieskumu sme okrem iného zisťovali znalosti a názor zamestnancov na súčasný stav organizačnej štruktúry. Následne sme v časti *Diskusia* zhrnuli získané informácie, na základe ktorých sme sa snažili poskytnúť danému podniku niekoľko návrhov na zdokonalenie organizačnej štruktúry. Veríme, že naše postrehy budú pre podnik prínosom.

1 Vymedzenie základných pojmov

1.1 Organizovanie a organizácia

Za pôvod slova „organizovanie“ možno považovať grécke slovo *organon*, čo znamená nástroj, prostriedok, pomôcka myslenia a bádania. Organon sa teda chápe ako nástroj na poznávanie, nástroj na realizáciu cieľa a usporiadanosti.

S pojmom organizácia sa spájajú také procesy, ako usporiadanie systému za určitým účelom, poriadok, členenie, zjednotenie a integrácia, určitá vzájomná spätosť jednotlivých prvkov.

Slovo organizácia môže vyjadrovať rôzny obsah. Najčastejšie má nasledujúce významy: ¹

- usporiadaný priebeh procesov – ako činnosť, proces organizovania,
- objekt – ako reálny objekt, teda vzniknutý systém prvkov, vzťahov a cieľov v materializovanej podobe (tj. inštitúcia)
- výsledok samotného organizovania – ako vnútorné usporiadanie.

Organizovanie ako časť manažmentu predstavuje proces rozdelenia celkovej úlohy organizácie na jednotlivé práce (pracoviská) a ich opätovné spojenie do jednotiek alebo útvarov. Cieľom organizovania je dosiahnuť čo najvyšší stupeň organizovanosti systému (organizácie).²

Organizovanie ako manažérska funkcia plní svoje poslanie v integrácii s ostatnými manažérskymi funkciami. Vyjadruje proces usporadúvania, vytvárania poriadku a harmónie. Predstavuje organizátorskú činnosť. Môže ísť o dva druhy činností:

1. Organizovanie ako vytváranie nového systému – budovanie novej organizácie
2. Organizovanie ako pretváranie už existujúceho systému – zlepšovanie existujúcej organizácie. ³

¹ KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Organizačné správanie: vysokoškolská učebnica*. Druhé prepracované a doplnené vydanie. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2015. s. 80. ISBN 9788081523717.

² VAVRINČÍK, Pavel. *Organizovanie a organizačné štruktúry: prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2001. s.9. ISBN 8022513970.

³ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: teória a prax organizovania podniku*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics / Ekonomická univerzita v Bratislave. s.13. ISBN 9788089393930.

Organizáciu tiež môžeme chápať ako objekt, ktorého prvkami sú ľudia, a to nezávisle od jeho vnútornej štruktúry, usporiadaností a vlastností, tzn. v inštitucionálnom zmysle.⁴

Pre nás a pre túto prácu je najdôležitejšia definícia, ktorá popisuje organizáciu ako vnútorné usporiadanie, štruktúru, ktorá tvorí členenie celku na prvky a časti. Tie sú vzájomne prepojené. Základná štruktúra v podniku je organizačná štruktúra. Jej charakteristike sa budeme podrobne venovať v nasledujúcich kapitolách.

1.2 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra je súbor prvkov a vzťahov medzi nimi.⁵ Pod pojmom prvky v organizačnej štruktúre si môžeme predstaviť jednotlivých pracovníkov, ale aj vnútropodnikové organizačné celky, ako sú závody, divízie, prevádzky, dielne, výrobné odbory či oddelenia. V literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi definíciami organizačnej štruktúry. V zahraničnej literatúre sme našli takú definíciu, ktorá hovorí o tom, že organizačná štruktúra je formálny vzorec interakcií a koordinácie navrhnutý vedením organizácie na prepojenie úloh jednotlivcov a skupín pri dosahovaní organizačných cieľov.⁶ Podľa Majtána je organizačná štruktúra formálny systém vzťahov v rámci organizácie, ktorý umožňuje diferencovať a súčasne aj integrovať činnosti a pracovníkov vykonávajúcich tieto činnosti do jedného celku.⁷

Organizačná štruktúra značne ovplyvňuje nie len chovanie organizácie, ale aj chovanie ich členov, tvorbu a používanie komunikačných kanálov, charakter kultúry a prostredia. Dá sa povedať, že organizačná štruktúra je jedným zo zásadných nástrojov riadenia znalostí, pretože priamo ovplyvňuje možnosť práce so znalosťami, použitie a účinnosť jednotlivých nástrojov riadenia znalostí.⁸

⁴ KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Bratislava: Veda, 2013, Štvrtá časť, Organizačné štruktúry. Podnik a podnikanie. s.16. ISBN 9788022413237.

⁵ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: teória a prax organizovania podniku*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics / Ekonomická univerzita v Bratislave. s.15. ISBN 9788089393930.

⁶ AQUINAS. *Organization Structure and design. Applications and challenges*. Excel Printers, 2008. s. 94. ISBN 9788174466822.

⁷ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 5. dopl. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. Economics. s.184. ISBN 9788089393107.

⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. [elektronický zdroj] 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005.

Žiadna organizácia nefunguje, pokiaľ nefunguje tok informácií. Účelom organizačnej štruktúry je distribuovať rozhodnutia z riadiacich úrovní nadol na výkonnú úroveň, kde manažéri tieto rozhodnutia interpretujú a uplatňujú v praxi.⁹

V rámci organizačnej štruktúry rozlišujeme tri základné informačné toky a tri druhy vzťahov: vertikálne, horizontálne a diagonálne vzťahy.

Vertikálne vzťahy predstavujú vzťahy nadriadenosti a podriadenosti. Príkazy postupujú od nadriadených jednotiek (manažérov) k podriadeným jednotkám (útvárom, pracovníkom). V opačnom smere, teda zdola nahor, postupujú informácie.

Horizontálne vzťahy vznikajú medzi vnútroorganizačnými jednotkami, tak povediac na rovnakej úrovni, pri zabezpečovaní procesov prebiehajúcich v organizácii.

Diagonálne vzťahy vnikajú zase na rôznych stupňoch organizačnej štruktúry a vo väčšine prípadov majú neformálny charakter. Zefektívňujú spoluprácu rôznych organizačných útvarov a stupňov. Oficiálne nie sú obsahom tvorby organizačnej štruktúry.

1.3 Aspekty organizačnej štruktúry

Pri vytváraní organizačných štruktúr ide o to, aby sa v objekte organizovania – v podniku – vytvorili také druhy a taký počet vnútroorganizačných jednotiek, ktoré by umožnili účelnú špecializáciu a kooperáciu vykonávania činností súvisiacich s plnením jeho poslania, a taký systém vzájomných vzťahov a väzieb medzi nimi, ktorý by zabezpečoval plynulý a efektívny priebeh činností medzi všetkými spolupracujúcimi útvarmi.¹⁰ Pre rôzne typy organizácií môžu byť efektívne rôzne typy organizačných štruktúr¹¹, a je úlohou manažérov zaoberajúcich sa organizovaním, zostaviť čo najvhodnejšiu organizačnú štruktúru. Zostavenie organizačnej štruktúry zahŕňa rozdelenie práce na jednotlivé úlohy s určitými povinnosťami, pridelenie moci a právomoci na plnenie a priradovanie pracovných činností do konkrétnych útvarov. S každým typom organizačnej štruktúry sú

⁹ DUFF, Victoria. Organizational Structure and Decision Making. Business Models and Organizational Structure. [elektronický zdroj]. Small Business

Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-decision-making-3825.html>.

¹⁰ THOMASOVÁ, Elena. *Moderné trendy v organizačnej štruktúre podnikov*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2003. s.7. ISBN 8022517518.

¹¹ KELEMEN, Vojtech. *Zdokonaľovanie organizačných štruktúr vo sfére služieb*. Bratislava: Alfa, 1989. s. 65.

spojené určité vlastnosti, určité špecifiká, ktoré sú vlastné každej štruktúre, ale ktorými sa môžu jednotlivé štruktúry dosť podstatne líšiť. Ide najmä o ich nasledujúce aspekty:¹²

- stupeň formalizácie,
- tvar OŠ,
- rozpätie riadenia,
- stupeň centralizácie a decentralizácie,
- moc a právomoc.

1.3.1 Stupeň formalizácie

Stupeň formalizácie vysvetľuje, do akej miery sú špecifikované a vynucované očakávané prostriedky a výsledky práce. Organizačnú štruktúru považujeme za vysoko formalizovanú, ak zahrňuje pravidlá a postupy, ktoré určujú, čo má každý jednotlivec robiť.¹³ Opakom sú neformálne organizácie, resp. organizačné štruktúry, kde sú procesy, vzťahy a väzby usporiadané samovoľne.¹⁴

Cieľom organizácie je zmenšiť, prípadne celkom odstrániť neurčitost' (entropiu) v sústave. Odstraňujeme ju jednak formálnymi zásahmi (predpismi, príkazmi – zákazmi, smernicami, pravidlami), jednak neformálnymi úpravami organizačných vzťahov a väzieb (napr. spoločne uznaný a uplatnený rozsah a spôsob spolupráce, uplatnenie užitočných informačných väzieb, foriem a metód vzájomnej pomoci na pracovisku aj mimo neho a pod). Rozlišovanie medzi tzv. formálnou a neformálnou organizáciou má však iba metodický význam, pretože v reálnom živote sa vzájomne prelínajú, takže ich nemožno od seba odlúčiť.¹⁵

¹² GALLO, Peter. *Organizácia a organizačné štruktúry*. [elektronický zdroj] Dostupné na: <http://www.dominanta.sk/Organizacia.pdf>.

¹³ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: teória a prax organizovania podniku*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics / Ekonomická univerzita v Bratislave. s.19. ISBN 9788089393930.

¹⁴ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert. s.29. ISBN 9788024733487.

¹⁵ ČIHOVSKÁ, Viera, Miroslav MARIŠ a Monika MATUŠOVIČOVÁ. *Manažment obchodného podniku*. Bratislava: Ekonóm, 2007. s.113. ISBN 9788022523967.

1.3.2 Tvar (konfigurácia) OŠ

Konfigurácia organizačnej štruktúry je daná tvarom štruktúry, vertikálnym a horizontálnym členením, počtom a veľkosťou prvkov, prípadne ďalšími hľadiskami. Dôležité je, ako sa organizácia delí na nižšie organizačné celky.¹⁶

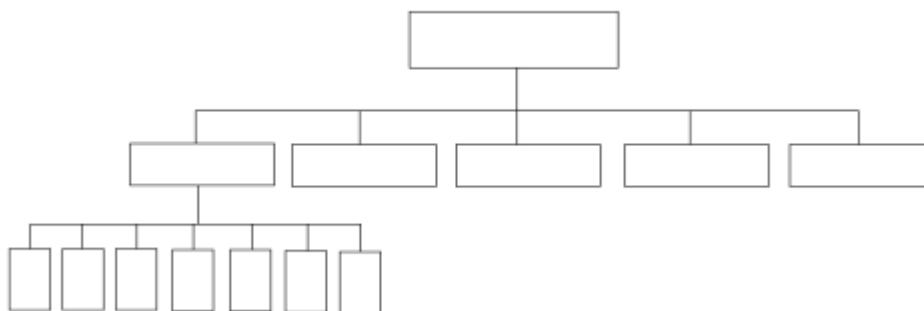
Vertikálna členitosť vyjadruje vzdialenosť, resp. počet stupňov riadenia medzi najvyšším vedúcim po vedúceho, ktorému podliehajú výkonní pracovníci. Vertikálna členitosť (stupňovitosť) sa prejavuje v hierarchicky usporiadaných stupňoch (úrovniah) riadenia.¹⁷ V súvislosti s vertikálnou členitosťou organizačných štruktúr hovoríme o štruktúrach vysokých alebo nízkych v závislosti od počtu vzniknutých stupňov riadenia (jednostupňová, dvojstupňová... viacstupňová a pod.).

Horizontálna členitosť

Hlavným faktorom, ktorý určuje členitosť a tvar organizačnej štruktúry, je počet zamestnancov prislúchajúcich k jednému vedúcemu pracovníkovi. V literatúre môžeme tento údaj nájsť pod rôznymi názvami, ako napríklad rozpätie riadenia, rozpätie kontroly, šírka riadenia, šírka kontroly, interval riadenia a podobne.

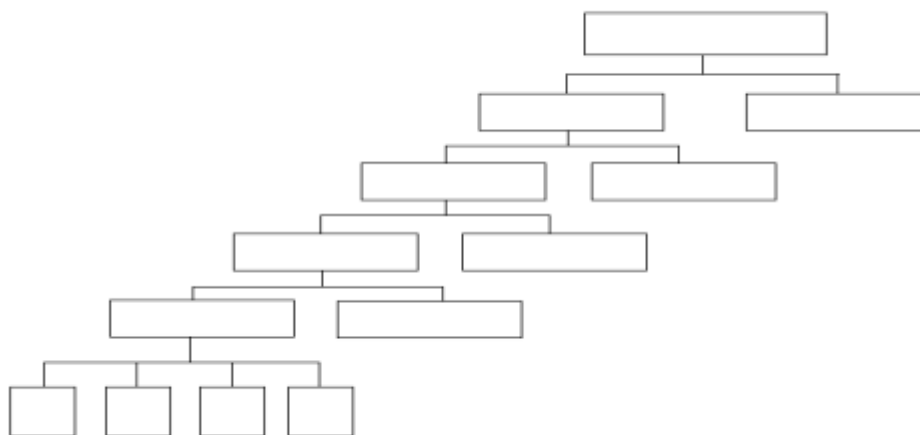
¹⁶ KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Bratislava: Veda, 2013, Štvrtá časť, Organizačné štruktúry. Podnik a podnikanie. s.55. ISBN 9788022413237.

¹⁷ SEDLÁK, Mikuláš. *Rozvoj organizačných štruktúr podnikov*. Bratislava: Ekon. univ, 1993. s.92. ISBN 802250503X.



Obrázok č. 1 Široká (plochá) organizačná štruktúra

Zdroj: vlastné spracovanie podľa M. Sedlák, *Základy manažment*, 2012



Obrázok č. 2 Úzka (vysoká) organizačná štruktúra

Zdroj: vlastné spracovanie podľa M. Sedlák, *Základy manažmentu*, 2012

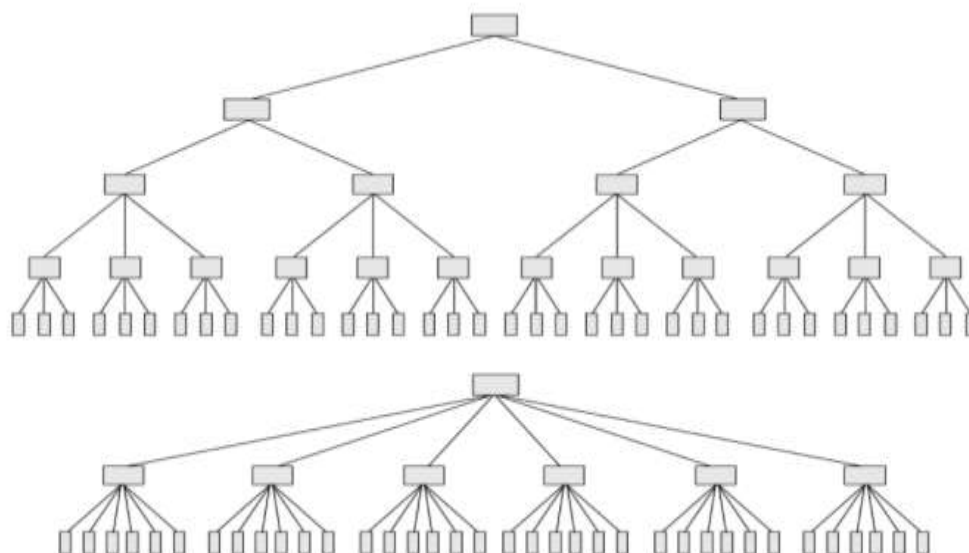
1.3.3 Rozpätie riadenia

Za rozpätie riadenia sa považuje počet pracovníkov podriadených jednému manažérovi. V rozličných podnikoch je tento počet rozličný, úzko však súvisí s charakterom produkcie a danej organizačnej štruktúry. Riadiace rozpätie výrazne vplýva na efektivitu plnenia jednotlivých úloh, ale aj úloh celého podniku. Zámerom je teda vytvoriť také riadiace rozpätia, aby podporovali výkonnosť podniku a zefektívnili spoluprácu medzi jednotlivými pracovníkmi, podriadenými a nadriadenými, a dosahovali stanovené ciele pri minimalizácii nákladov vytváraní prijateľného zisku.¹⁸

¹⁸ KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Bratislava: Veda, 2013, Štvrtá časť, Organizačné štruktúry. Podnik a podnikanie, s.38. ISBN 9788022413237.

Rozpätie riadenia sa môže odlišovať aj na tých istých stupňoch riadenia. Pri charakteristike rozpätia riadenia rozlišujeme skutočný a optimálny počet podriadených jednému vedúcemu. V prvom prípade ide o počet osôb skutočne podliehajúcich jednému vedúcemu. V druhom prípade ide o počet podriadených, ktorých prácu môže efektívne riadiť jeden vedúci. Nazýva sa tiež potenciálnym rozpätím riadenia.¹⁹

Základným princípom je charakterizovať riadiace rozpätie podľa počtu stupňov riadenia a počtu podriadených pre jeden stupeň riadenia. Ploché štruktúry majú široké rozpätie, tzn. veľký počet podriadených, strmé štruktúry majú zase väčší počet stupňov riadenia a menšie rozpätie riadeniam tzn. malý počet podriadených. Znižovanie počtu stupňov riadenia vedie k znižovaniu počtu manažérov na strednom stupni riadeniam čo znamená zvyšovať náročnosť ich práce, keďže im podlieha väčší počet podriadených.²⁰



Obrázok č. 3 rozpätie v organizačnej štruktúre

Zdroj: BLAŽEK, L.: *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*, 2014

¹⁹ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: teória a prax organizovania podniku*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics / Ekonomická univerzita v Bratislave. s.73. ISBN 9788089393930.

²⁰ DONNELLY, James H. jr. - GIBSON, James L. – IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha, Grada Publishing, 1997. s.281. ISBN 8071694223.

1.3.4 Stupeň centralizácie

Centralizácia znamená sústredenie niečoho na jednom mieste a decentralizácia zase oddelenie niečoho od tohto miesta.²¹ V súvislosti s organizačnou štruktúrou hovoríme o centralizácii, resp. decentralizácii ako o vlastnosti organizačnej štruktúry, ktorá súvisí s rozmiestnením právomoci. Prakticky hovorí o tom, na ktorých úrovniach organizačnej štruktúry sa vykonávajú zásadné rozhodnutia. Ide buď o koncentráciu právomoci na najvyšších stupňoch organizácie, vtedy hovoríme o centralizačných prvkoch, alebo ide o delegovanie právomocí, vtedy hovoríme o decentralizačných prvkoch.

Rozhodovacia právomoc by mala byť decentralizovaná, keď vedúci na nižšej úrovni majú podmienky a informácie pre kvalitnejšie a skoršie rozhodnutie ako vedúci na vyššej úrovni. Rozhodovacia právomoc by mala byť centralizovaná, ak vyššie postavení manažéri sa nachádzajú v lepšej rozhodovacej pozícii.²²

Zjednodušene môžeme povedať, že centralizovaným typom organizačnej štruktúry je taký typ usporiadania, kde vrcholový manažment rozhoduje nie len o strategických otázkach, ale aj väčšine taktických či operatívnych otázkach. Takýto typ organizačnej štruktúry sa uplatňuje prevažne v malých a stredných podnikoch. Rozhodnutia tu vykonáva jedna vedúca osoba alebo viaceré osoby vrcholového vedenia.

Podniky s jedným podnikaním majú takmer vždy centralizovanú organizačnú štruktúru. Vertikálne integrované podniky a podniky s rozsiahlym územným pôsobením sú zvyčajne organizované do divízií²³, a teda právomoc vykonávať väčšinu rozhodnutí je decentralizovaná.

V organizácii s decentralizovanou organizačnou štruktúrou si vedenie ponecháva povinnosť rozhodovať o stratégiách organizácie a prideľuje právomoc na taktické a operatívne rozhodnutia nižším organizačným zložkám. Tým sa rozširuje počet osôb s rozhodovacou právomocou.

²¹ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: teória a prax organizovania podniku*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics / Ekonomická univerzita v Bratislave. s.41. ISBN 9788089393930.

²² SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics. s.348. ISBN 9788089393961.

²³ SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics. s.351. ISBN 9788089393961.

1.3.5 Moc, právomoc a zodpovednosť

Právomoc vyplýva z postavenia pracovníka v organizačnej a riadiacej štruktúre organizácie.²⁴ Vymedzuje sa nástrojmi formálnej organizácie akými sú organizačný poriadok, popis pracovnej náplne, pracovná zmluva a ďalšie. O právomoci hovoríme najčastejšie v spojitosti s manažérskymi a vedúcimi funkciami. Zahŕňa práva a povinnosti týchto pracovníkov, ako aj zodpovednosť za zverené úlohy.

Pojem právomoc je v bežnej komunikácii častokrát zamieňaná s mocou. Moc je definovaná ako schopnosť ovplyvňovať konanie ľudí.²⁵ Moc môže existovať závisle aj nezávisle od právomoci, ktorá vzniká, ako bolo spomenuté, v súvislosti s postavením v hierarchii organizácie.

Rozlišujeme teda dva druhy moci – formálna, ktorá je odvodená od právomoci a neformálna moc, ktorá je odvodená len od schopnosti ovplyvňovať ľudí bez prítomnosti formálnej právomoci. Touto schopnosťou väčšinou disponujú zamestnanci, ktorí majú preukázateľné odborné vedomosti a praktické zručnosti, ktoré sú ochotní odovzdávať svojim spolupracovníkom.

Šajbidorová vo svojej knihe dopĺňa poznatok z praxe, podľa ktorého je bežnou skutočnosťou, že v organizáciách nachádzame manažérov, ktorým je delegovaná právomoc predstavujúca formálnu moc, avšak v pracovnom živote nie sú schopní ovplyvňovať činnosť ľudí, a teda nemajú moc. Tento fakt má veľký význam pri výbere manažérov a ich hodnotení.

Súvisiacim pojmom je *zodpovednosť*, ktorú definujeme ako vzťah k predpokladaným dôsledkom práce.

V súčasnosti sa kladie dôraz na sociálnu zodpovednosť manažérov v troch aspektoch, ktoré sa prejavujú v individuálnej aj inštitucionálnej rovine:²⁶

1. Aspekt osobnej zodpovednosti

- individuálna rovina – zodpovednosti voči sebe
- inštitucionálna rovina – zodpovednosť voči práci a zamestnancom

²⁴ ŠAJBIDOROVÁ, Mária, Zuzana LUŠŇÁKOVÁ a Veronika HRDÁ. *Organizácia manažérskej práce*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2018. s.41. ISBN 9788055219165.

²⁵ ŠAJBIDOROVÁ, Mária, Zuzana LUŠŇÁKOVÁ a Veronika HRDÁ. *Organizácia manažérskej práce*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2018. s.42. ISBN 9788055219165.

²⁶ ŠAJBIDOROVÁ, Mária, Zuzana LUŠŇÁKOVÁ a Veronika HRDÁ. *Organizácia manažérskej práce*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2018. s.42. ISBN 9788055219165.

2. Aspekt právnej zodpovednosti

- individuálna rovina – úroveň poznania právnych noriem
- inštitucionálna rovina – miera uplatňovania právnych noriem v podniku

3. Aspekt morálnej zodpovednosti

- individuálna rovina – uplatňovanie morálnych hodnôt podniku
- inštitucionálna rovina – dodržiavanie tzv. etického kódexu

Nielen manažéri, ale každý zamestnanec by mal prostredníctvom zodpovednosti uvažovať o svojom konaní, predvídať následky a dôsledky jednotlivých rozhodnutí a úkonov a prehodnotiť ich zo všetkých aspektov. Miera zodpovednosti je na každej úrovni v organizačnej štruktúre odlišná a spája sa s etickou vyspelosťou jednotlivca.

Deľba právomoci a zodpovednosti je daná vertikálnym členením organizačnej štruktúry. Deľba práce je daná horizontálnym členením organizačnej štruktúry. Funkčné útvary a divízie majú rovnakú formálnu právomoc a zodpovednosť.²⁷

Zdroje a druhy moci

Za zdroje moci môžeme podľa literatúry považovať tri hlavné skupiny:

- Právomoc a zodpovednosť manažéra
- Osobnostné vlastnosti a charakteristiky
- Odborné vedomosti a praktické skúsenosti

Ide však len o potenciálne zdroje moci, ktoré by predovšetkým manažéri mali vedieť vo svojej práci využívať. Na základe uvedených zdrojov moci, je možné bližšie definovať dve skupiny druhov moci.

1. Moc odvodená z formálneho postavenia

- moc vyplývajúca z možnosti odmeňovať. Zmyslom je možnosť odmeňovať správanie podriadeného zamestnanca, ktoré je očakávané. Naopak, podriadený očakáva istú odmenu za svoje správanie.

²⁷ SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics. s.381. ISBN 9788089393961.

- moc vyplývajúca z možnosti trestať. Takýto druh moci sa v odbornej literatúre nazýva aj ako koercitívna moc. Predstavuje opak moci vyplývajúcej z možnosti odmeňovať a zakladá sa na strachu jednotlivca pred trestom.
 - informačná moc, ktorej podstatou je poznanie informácií, ktoré nie sú verejne k dispozícii, prípadne sa ešte len stanú verejnými v budúcnosti.
2. Moc odvodená od osobných vlastností a schopností manažéra
- expertná moc vzniká výhradne na základe odborných znalostí a praktických skúseností. Tie sú ostatnými zamestnancami označované ako výnimočné a jedinečné, vďaka čomu aj zamestnanec, ktorý je hierarchicky na nižšej organizačnej úrovni, má väčšiu expertnú moc ako manažér, ktorý má hierarchicky vyššie postavenie a disponuje formálnou mocou.
 - referenčná moc je schopnosť ovplyvňovať konanie ľudí tým, že zamestnanec vytvára atmosféru dôvery a obdivu k vlastnej osobnosti. Ide o veľmi aktívnych zamestnancov so silnou osobnosťou, charizmou a názormi, vďaka ktorým môžu ovplyvňovať dianie v organizácii.
 - presvedčovací moc zakladá na prístupnosti veľkého množstva informácií a schopnosti adekvátne narábať s týmito informáciami.
 - moc založená na sympatiách možno považovať za kombináciu referenčnej a expertnej moci. Aktuálne je táto moc považovaná za moc budúcnosti.

1.4 Rozhodovanie a rozhodovacia právomoc

Rozhodovanie predstavuje jednu z tzv. priebežných manažérskych funkcií a stretávame sa s ním pri realizácii každej sekvenčnej manažérskej funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola).

Rozhodovanie môže prebiehať buď ako jednorazový akt alebo vo forme postupných logických krokov.²⁸ V každom prípade, každé rozhodovanie je podmienené typom rozhodovateľa. Tým môže byť jednotlivec, ale aj skupina alebo skupina rozhodovateľov.²⁹

Subjekt s rozhodovacou právomocou využíva v procedurálnom kontexte abstraktné požiadavky na to, čo sa musí urobiť, aby bol problém vyriešený.

²⁸ SZABO, Ľuboslav. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013. 9 s. ISBN 9788022536776.

²⁹ SZABO, Ľuboslav. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013. 60 s. ISBN 9788022536776.

Organizačné štruktúry vznikli hlavne kvôli zjednodušeniu rozhodovania. Typická organizačná štruktúra zobrazuje hierarchiu autorít, počínajúc s generálnym riaditeľom (CEO) a ďalšími výkonnými riaditeľmi na vrchole, pretože tí určujú ciele a smerovanie spoločnosti. Podporné vrstvy manažérov na výkonnej úrovni majú za úlohu aplikovať tieto ciele v rozsahu ich funkčného oddelenia, ktoré sú usporiadané v poradí zodpovedajúceho toku informácií od manažmentu.³⁰ Každý prvok, každá jednotka v organizačnej štruktúre je riadená vlastným rozhodovacím prvkom, ktorý je teoreticky najlepšie schopný pochopiť potreby a problémy jemu zverenej jednotky. Tu môže vzniknúť problém pri rozhodovaní v prípade vzniku konfliktu záujmov jednotlivých strán,³¹ keď každý zúčastnený rozhodovacieho procesu môže uprednostňovať iné hodnoty, výsledky a záujmy.

V predchádzajúcej kapitole *Aspekty organizačnej štruktúry* sme popísali organizačné štruktúry na základe viacerých charakteristík. Vieme, že existujú dva hlavné typy organizačných štruktúr, a to vysoké a ploché. Ďalej vieme, že podstatný rozdiel medzi nimi tkvie v tom, akým spôsobom informácie prechádzajú podnikom, z čoho odvodzujeme, že vysoké organizačné štruktúry sú z hľadiska rozhodovania centralizované a ploché organizačné štruktúry radíme medzi decentralizované.

Manažéri ale aj ostatní pracovníci sa rozhodujú o obrovskom množstve rôznorodých záležitostí. Môže ísť o rozhodovanie o stratégii, o cieľových segmentoch zákazníkov alebo o množstve potrebného kancelárskeho papiera. Na základe toho môže ísť o rozhodnutia programové a neprogramové, strategické a operatívne alebo rozhodovanie zhora a zdola.

1.5 Typy organizačných štruktúr

Klasifikácia organizačných štruktúr nie je dodnes jednotná, napriek tomu, že existuje množstvo literárnych zdrojov, ktoré o nej pojednávajú. Mohli by sme hovoriť o hierarchickom členení organizačných štruktúr t.j. vysoká a nízka organizačná štruktúra, či široká a úzka organizačná štruktúra. Vývoj takýchto, tzv. pyramídových štruktúr, smeruje k znižovaniu počtu úrovní, teda k splošťovaniu štruktúr. Následkom toho vznikajú ich modifikované verzie, ktoré by sme mohli klasifikovať do skupiny hybridných a pružných

³⁰DUFF, Victoria. *Organizational Structure and Decision Making. Business Models and Organizational Structure*. [elektronický zdroj]. Small Business

Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-decision-making-3825.html>.

³¹TUITE, Matthew. *Interorganizational decision making*. New Brunswick: AldineTransaction, 2009. s. 1. ISBN 978020209262.

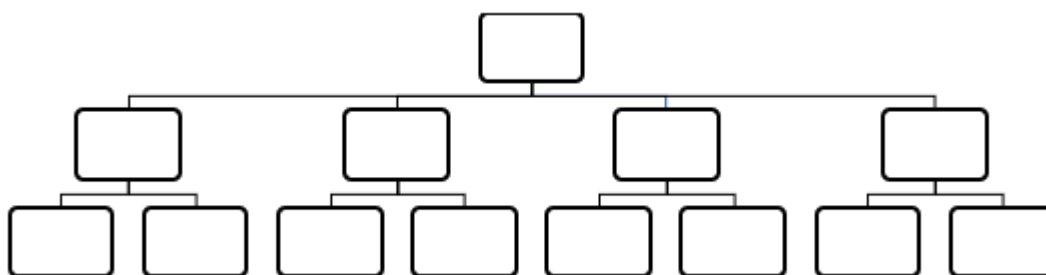
organizačných štruktúr. Klasické rozdelenie organizačných štruktúr, je členenie, ktoré vzniklo na základe hlavných klasifikačných charakteristík a toto členenie považujeme za základné.

1.6 Klasické rozdelenie organizačných štruktúr

1.6.1 Líniová organizačná štruktúra

Líniová organizačná štruktúra sa považuje za základný typ štruktúry. Je tvorená iba líniovými útvarmi a nemá žiadne špecializované pracoviská. Jej vývoj začal existenciou jediného riadiaceho stupňa, ktorým bol spravidla majiteľ podniku. S rozvojom vznikajú ďalšie riadiace stupne, s čím však súčasne vznikajú aj komplikácie v zmysle vyššieho nároku na odbornosť vedenia a podobne. Tento typ organizačnej štruktúry je preto typický pre začínajúce malé podniky, s malým počtom zamestnancov. Líniová OŠ je zakreslená na obrázku č. 3.

Všetky manažérske funkcie sa koncentrujú v rukách líniového manažéra, ktorý vykonáva aj špecializované úlohy. Preto základom líniovej organizačnej štruktúry je podriadenosť nižších líniových útvarov a pracovníkov jednému nadriadenému líniovému manažérovi. Funguje tu autokratický spôsob vedenia formálnych pracovných skupín.³²



Obrázok č. 4 Líniová organizačná štruktúra

Zdroj: vlastné spracovanie

³² KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Bratislava: Veda, 2013, Štvrtá časť, Organizačné štruktúry. Podnik a podnikanie. s.63. ISBN 9788022413237.

1.6.2 Štábna organizačná štruktúra

V prípade, ak podnik rastie, rozširujú sa jeho vzťahy s okolím, zvyšujú sa aj nároky na rozhodovacie procesy riadiacich pracovníkov. Je to podnet, na základe ktorého vznikajú v organizačnej štruktúre tzv. osobné štáby. Ide o špecializované štábne útvary, ktoré radia pri rozhodovaní v oblastiach, ako napríklad ekonomika, technológie, personalistika, účtovníctvo a ďalšie. Štábne organizačné štruktúry plnia poradnú a pomocnú funkciu a zabezpečujú odborné rozhodnutie líniových vedúcich a ich líniových útvarov, to znamená, že nemôžu fungovať samostatne, pretože ich podstatou je podpora hlavných zložiek podniku.

Štábnu skupinu je možné rozčleniť na osobný štáb líniových vedúcich (sekretárky, asistenti, poradcovia, osobní špecialisti líniových vedúcich pracovníkov) a odborný, či funkčný štáb vykonávajúci nepriame (odborné, funkčné) riadenie. Znalosti týchto pracovníkov sú v príslušnej oblasti hlboké. Majú však z pravidla menší prehľad o celku.³³

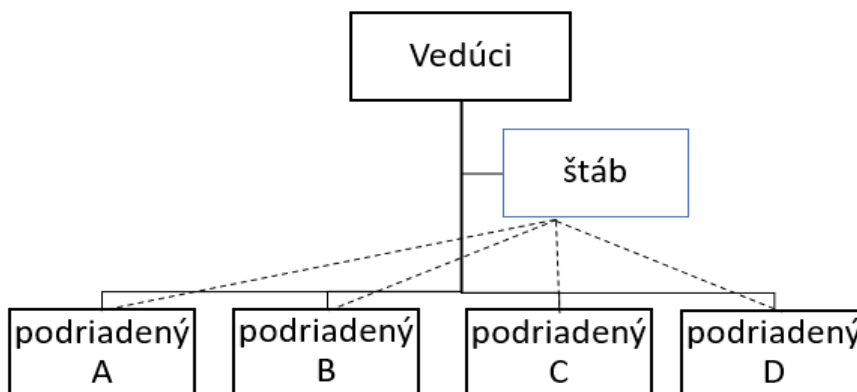
1.6.3 Líniovo-štábna organizačná štruktúra

Kombináciou vyššie uvedenej líniovej a štábnej organizačnej štruktúry vzniká líniovo-štábna organizačná štruktúra, nazývaná tiež ako kombinovaná. Základom je líniová štruktúra tvorená líniovými útvarmi, na čele ktorej sa nachádza líniový manažér, ktorý komplexne riadi svoj útvar. V prípade odborných otázok má k dispozícii pomocný štáb špecialistov z danej oblasti.

Prednosťou líniovo-štábnej organizačnej štruktúry je, že umožňuje uplatnenie špecializácie a odbornosti v riadení, ako aj odbremenenie líniových vedúcich a zároveň zachováva jednotu riadenia organizačných jednotiek líniovými vedúcimi. Utvárajú sa tak podmienky na jasné vymedzenie právomoci a zodpovednosti medzi líniovými a štábnymi útvarmi.³⁴

³³ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. s.204. ISBN 9788024733487.

³⁴ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: teória a prax organizovania podniku*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics / Ekonomická univerzita v Bratislave. s. 26. ISBN 9788089393930.



Obrázok č. 5 Líniovo-štábna organizačná štruktúra

Zdroj: vlastné spracovanie podľa VEBER, J.: *Management: základy, prosperita, globalizace*, 2006

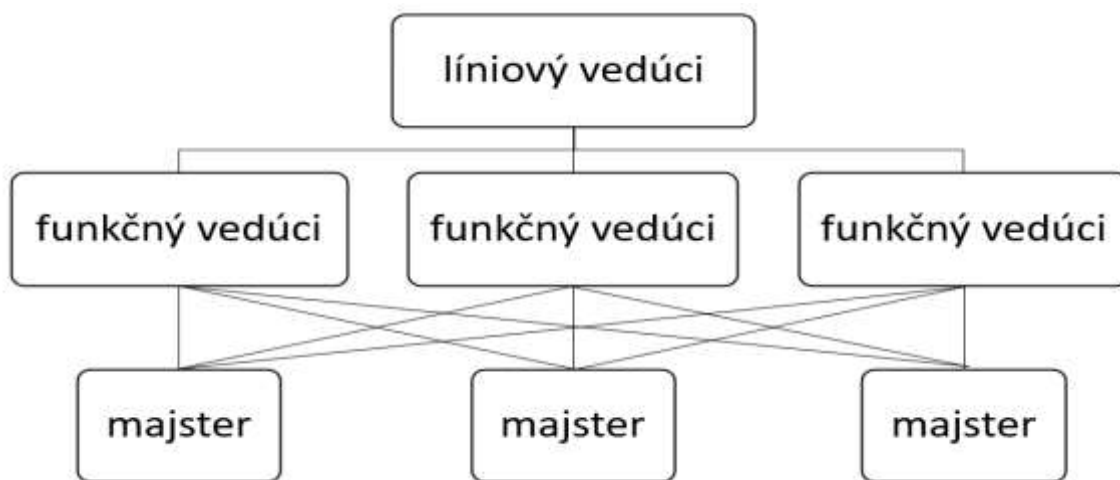
Takéto organizačné štruktúry môžu vznikať ako jednolíniové alebo viaclíniové. Bežne sa stáva, že líniový vedúci deleguje určitú časť svojich rozhodovacích právomocí na odborný štáb. Vtedy sa z pôvodných „len“ štábných útvarov stanú jednotky organizačnej štruktúry čiastočne s líniovou a čiastočne štábnou právomocou. Je nevyhnutne potrebné vymedziť, pre ktoré činnosti štábného útvaru platí ktorý typ právomocí. V literatúre sa takto vzniknuté líniovo-štábne organizačné štruktúry označujú aj ako funkčné. Ich charakteristike sa budeme bližšie venovať v nasledujúcej časti tejto kapitoly.

1.6.4 Funkčná organizačná štruktúra

Za najjednoduchšiu formu organizácie sa považuje funkčná organizačná štruktúra. Jej základom je členenie podľa hlavných funkcií podniku, ako je výroba, financie, marketing, obchod a ľudské zdroje.³⁵ Podstatou funkčnej organizačnej štruktúry je zoskupenie pracovníkov, ktorí pracujú na podobných úlohách v jednom úseku podniku, ako je znázornené na obrázku č.5. Funkčná organizačná štruktúra je bežná pre malé a stredne veľké podniky s úzkou špecializáciou. Dá sa povedať, že ide o centralizovaný typ organizácie a rozhodnutia o koordinácii jednotlivých útvarov sa koncentrujú na vrchole manažmentu. Vrcholový manažment je v kontakte so všetkými činnosťami podniku a taktiež

³⁵ KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Bratislava: Veda, 2013. Štvrtá časť, Organizačné štruktúry. Podnik a podnikanie. s.66. ISBN 9788022413237.

zodpovedá za vyrovnanie možných rozporov medzi podriadenými útvarmi. Z toho dôvodu môže byť aj rozpätie riadenia veľmi široké.



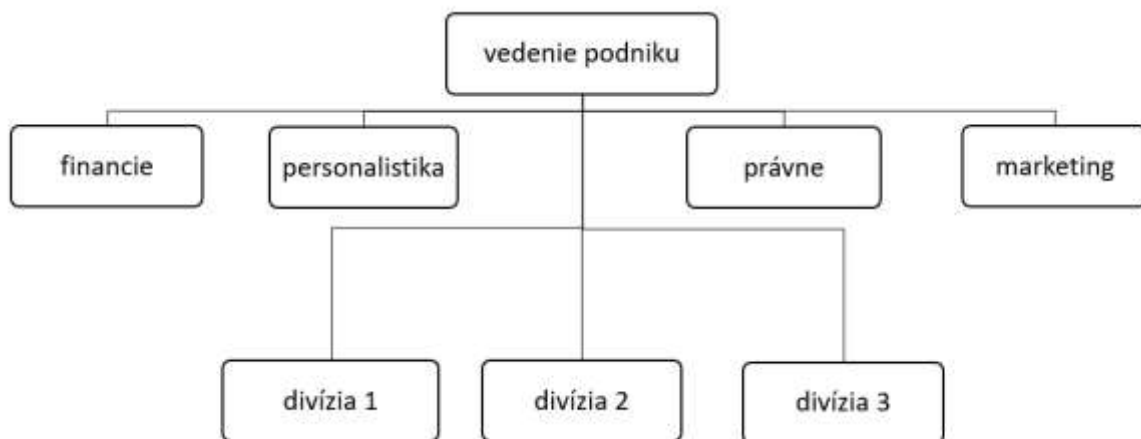
Obrázok č. 6 Funkčná (funkcionálna) organizačná štruktúra

Zdroj: vlastné spracovanie podľa THOMASOVÁ E.: Organizovanie, 2013

1.6.5 Divízne štruktúry

Hlavnou charakteristikou divízneho usporiadania je rozdelenie líniového alebo líniovo-štábného podniku do organizačných zložiek na základe jednotlivých tovarových druhov, produktových skupín, služieb, geografických oblastí alebo procesov a technologických postupov.³⁶ Je to z toho dôvodu, že produkty resp. trhy na ktorých podnik pôsobí, môžu byť natoľko odlišné, že ich jednotné riadenie by mohlo byť neefektívne. Každá divízia teda zodpovedá a realizuje svoju vlastnú podnikateľskú oblasť a môže sa ďalej členiť napríklad podľa schémy funkčnej organizačnej štruktúry. Tu najčastejšie vzniká problém v otázke, ktoré oblasti podnikania prevezme divízia, a ktoré zostávajú v rozhodovacej právomoci vedenia podniku. Ide o tzv. centrálné služby, ktoré zabezpečuje vedenie podniku pre všetky divízie spoločnosti. Najčastejšie ide o oblasť financií a finančného plánovania.

³⁶ KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Bratislava: Veda, 2013. Štvrtá časť, Organizačné štruktúry. Podnik a podnikanie. s.67. ISBN 9788022413237.



Obrázok č. 7 Divízna organizačná štruktúra - jednostupňová

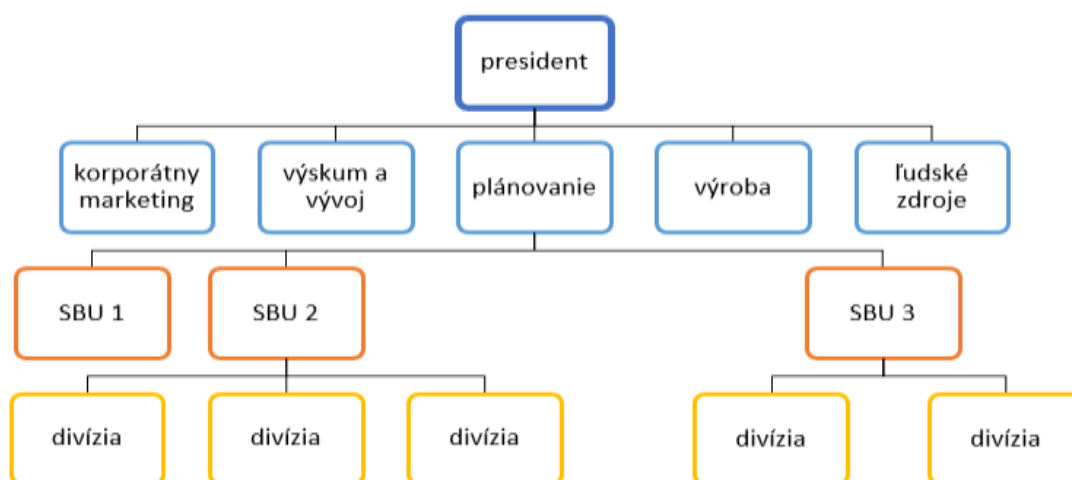
Zdroj: vlastné spracovanie podľa THOMASOVÁ E.: *Organizovanie*, 2013

1.6.6 Strategické podnikateľské jednotky

Podstatné zmeny vo vnímaní podniku ako takého a jeho vedenia nastali so vznikom a formovaním sa strategických podnikateľských jednotiek (SBU . Strategic Business Units), ktoré medzi sebou súperili o zdroje.

SBU sú autonómne podnikateľské jednotky zabezpečujúce činnosti v tzv. podnikateľských poliach. Podnikateľským poľom rozumieme skupinu výrobkov alebo služieb, ktoré sú určené pre vopred vymedzený trh, resp. spotrebiteľov. Sú tu teda zahrnutí zákazníci, výrobky a služby, pre ktoré možno aplikovať jednotnú stratégiu. SBU nemusí, ale môže byť zhodná s divíziou.³⁷

³⁷ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. Vydanie druhé rozšírené. Bratislava: Ekonóm, 2018. ISBN 9788022545266.



Obrázok č. 8 strategické podnikateľské jednotky

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://businessjargons.com/strategic-business-unit.html>

1.7 Pružné organizačné štruktúry

Po klasických organizačných štruktúrach tvoria ďalšiu skupinu modifikované a pružné organizačné štruktúry. Hlavnou príčinou vzniku takýchto organizačných štruktúr, je zvyšovanie flexibility podniku a schopnosť neustáleho prispôsobovania sa okoliu, a najmä konkurenčnému prostrediu. Patria sem:

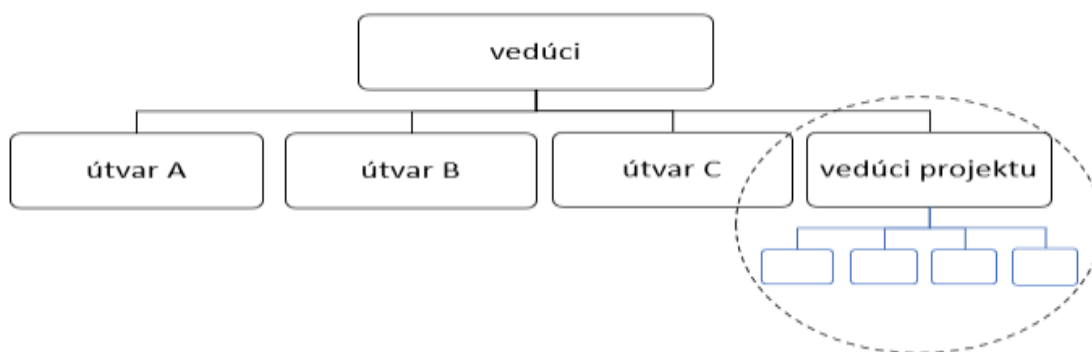
- cieľové programové organizačné štruktúry,
- maticové štruktúry,
- sieťové štruktúry,
- virtuálny podnik,
- satelitný podnik,
- bunkové organizačné štruktúry,
- kruhové organizačné štruktúry,
- fraktálová štruktúra,
- procesná organizácia,
- dutý podnik,
- agilný podnik,
- integrovaný podnik,
- intrapodnikanie,
- globálne organizačné štruktúry.

V nasledujúcej časti popíšeme vybrané formy pružných organizačných štruktúr – projektovú, fraktálovú a maticovú organizačnú štruktúru, ktoré sú v literatúre spomínané azda najčastejšie z danej kategórie a v bežnej praxi často aplikované.

1.7.1 Projektová organizačná štruktúra

Na začiatok je potrebné poznamenať, že je treba odlišiť projektové organizačné tímy a projektové organizačné štruktúry. Organizačný tím sa vyčleňuje na riešenie konkrétnej úlohy, zároveň však môže byť zárodkom vzniku projektovej organizačnej štruktúry v podniku.

Projektová organizačná štruktúra predstavuje organizačné riešenie, pri ktorom sa z existujúcej organizačnej štruktúry podniku vyčleňuje osobitná projektová zložka, ktorú tvoria špeciálne projektové skupiny. Projektový útvar preberá komplexnú zodpovednosť za projekt, preto sa mu zverujú všetky funkcie potrebné na splnenie programu. Vedúci projektu má líniovú právomoc a zodpovedá za projekt. Na projektové riadenie sa ďalej používajú aj maticové organizačné štruktúry.³⁸



Obrázok č. 9 projektová organizačná štruktúra

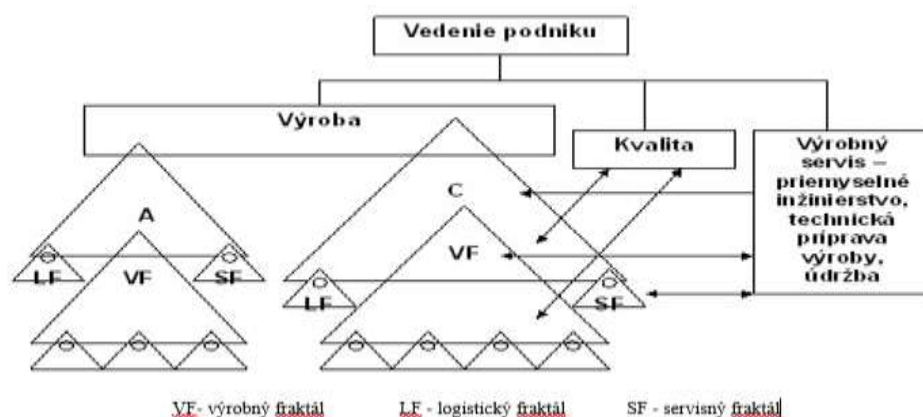
Zdroj: vlastné spracovanie podľa BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*, 2014

³⁸ KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Bratislava: Veda, 2013, Štvrtá časť, Organizačné štruktúry. Podnik a podnikanie. s.83. ISBN 9788022413237.

1.7.2 Fraktálová štruktúra

Fraktálový podnik je otvorený systém, ktorý sa skladá zo samostatne proaktívne konajúcich prvkov - fraktálov, ktorých štruktúra sa opakuje, a ktoré sledujú spoločný cieľ. Dynamická organizačná štruktúra takéhoto podniku potom pripomína vitálny organizmus.³⁹ Materská – centrálna firma spravídla zaist'uje obchod, refinancovanie obchodných prípadov, kľúčové know-how siete a organizuje spoluprácu všetkých členov siete. Každá firma v sieti je autonómna, tj. je zodpovedná za svoj ekonomický úspech, stratégiu a vytváranie konkurenčného potenciálu svojej špecializácie, pričom môže využívať služby všetkých členov siete a tým vytvárať synergické efekty.⁴⁰

Fraktálový podnik disponuje vlastnosťami samoorganizácie, kde sa zamestnanci formujú do projektových tímov. V súčasnosti hovoríme o znalostnom veku, keď sa od každého zamestnanca vyžaduje angažovanosť a kreativita, ktorá vedie k synergii v spolupráci s inými zamestnancami. Nutnou podmienkou je ochota samotných zamestnancov prevziať zodpovednosť za riadenie aj dlhodobú úspešnosť firmy.⁴¹



Obrázok č. 10 fraktálový podnik

Zdroj: vlastné spracovanie podľa KOŠTURIK, Ján, 2017

³⁹ KOŠTURIK, Ján. *Fraktálový podnik*. [elektronický zdroj], 2017.

Dostupné na: <https://www.ipaslovakia.sk/clanok/fraktalovy-podnik>.

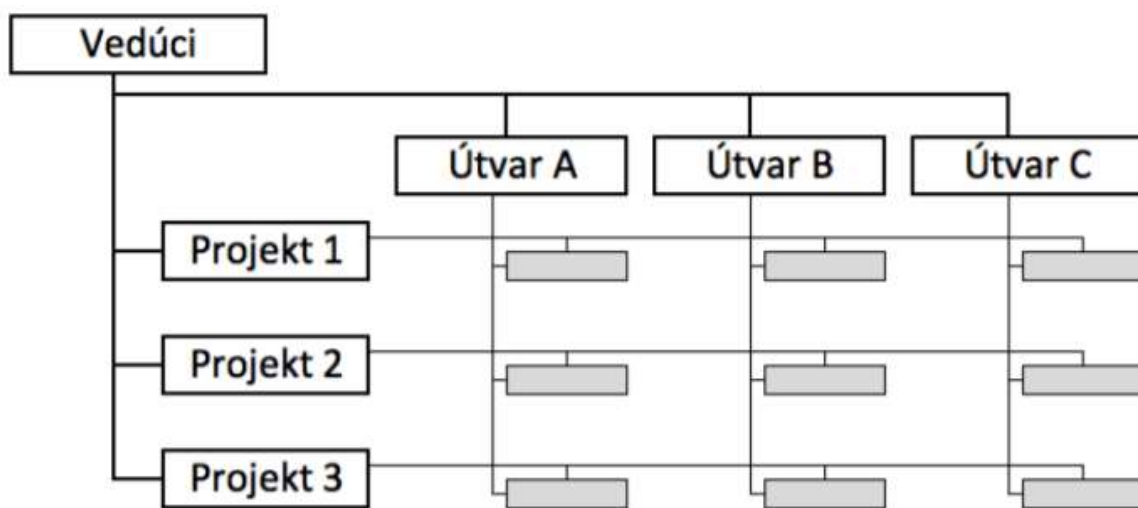
⁴⁰ HÄUSER, S. 2008 *Fraktální firma – odpověď na globální krizi*, [elektronický zdroj]. Dostupné na: <https://www.silmahsg.cz/stanislav-hauser-publikovane-clanky/fraktalni-firma-odpoved-na-globalni-krizi/>.

⁴¹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. Vydanie druhé rozšírené. Bratislava: Ekonóm, 2018. ISBN 9788022545266.

1.7.3 Maticová organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra by mala umožniť efektívne realizovať projektové procesy. Bežné líniovo-funkčné organizačné štruktúry, kde každý vrcholový líniový manažér riadi len práce v jemu podriadenom úseku, bývajú na efektívne dosahovanie projektových cieľov nevhodné. Preto je nutné vytvárať také organizačné štruktúry, ktorých pomocou bude možné efektívne zabezpečovať realizáciu požadovaných zmien. Táto požiadavka býva zabezpečovaná rôznym stupňom integrácie projektových štruktúr do existujúceho formálneho organizačného usporiadania.⁴²

Maticová organizácia vzniká kombináciou riadiacich vzťahov podľa dvoch hľadísk – predmetového (výrobkov, úloh) a funkčného. V dôsledku toho jednotliví výkonní pracovníci majú dvoch i viacerých nadriadených, od ktorých dostávajú príkazy, aj keď formálne každý pracovník má určeného svojho jediného zodpovedného (líniového) vedúceho, ktorému zodpovedá za svoju činnosť, ktorý jeho činnosť hodnotí a plní vo vzťahu k nemu ďalšie povinnosti vyplývajúce z postavenia jediného zodpovedného vedúceho.⁴³ V tomto prípade je teda veľmi dôležité, aby zamestnanci poznali svoje role, zodpovednosti a povinnosti.



Obrázok č. 11 maticová organizačná štruktúra

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: THOMASOVÁ, Elena. Organizovanie, 2013

⁴² DOLANSKÝ, Václav a MĚKOTA, Vladimír a NĚMEC, Vladimír. *Projektový manažment*. Praha: Grada Publishing, 1996. s.36. ISBN 9788071692874.

⁴³ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: teória a prax organizovania podniku*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics / Ekonomická univerzita v Bratislave. s.128. ISBN 9788089393930.

1.8 Tvorba organizačnej štruktúry a organizačné normy

Východiskom tvorby organizácie spoločnosti sú ciele a plány, z ktorých je odvodená hlavná úloha a činnosť firmy. Organizačná štruktúra musí ďalej odrážať disponibilnú právomoc manažmentu, ako aj vplyv okolia.⁴⁴

Výber organizačných foriem patrí k významným organizačným rozhodnutiam. Reálne rozhodnutie pri výbere jednej z organizačných foriem sa vždy stretáva so špecifickou situáciou, t.j. určitou kombináciou znakov prostredia, podniku, plnených úloh, ako aj osobných nositeľov akcií. Prvou úlohou nositeľa výberového rozhodnutia je identifikácia a podstatné posúdenie relevantných faktorov a situácie existujúcej pri výbere organizačnej formy.⁴⁵

Dôležité pri tvorbe OŠ je určenie postavenia a kompetencie riadiacich orgánov (valné zhromaždenie, predstavenstvo, dozorná rada) a riadiaceho aparátu (top manažment, stredný manažment, 1. stupňový manažment a priamy nadriadený). Vytvorené OŠ sa premietajú do organizačno-riadiacich noriem podniku.⁴⁶

Organizačná norma je záväzný predpis v oblasti organizácie a riadenia, ktorý stanovuje najmä:⁴⁷

- pravidlá a zásady organizácie a riadenia,
- del'bu práce,
- spôsob výkonu jednotlivých činností,
- povinnosti, práva a zodpovednosti pracovníkov.

Organizačné normy majú pri tvorbe organizačnej štruktúry niekoľko dôležitých funkcií:

1. konštitutívna,
2. racionalizačná,
3. arbitrážna,
4. model systému riadenia.

⁴⁴ ČIHOVSKÁ, Viera, Miroslav MARIAŠ a Monika MATUŠOVIČOVÁ. *Manažment obchodného podniku*. Bratislava: Ekonóm, 2007. s.129. ISBN 9788022523967.

⁴⁵ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: teória a prax organizovania podniku*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics / Ekonomická univerzita v Bratislave. s.171. ISBN 9788089393930.

⁴⁶ Euroekonóm, 2008. Dostupné na:

<https://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/organizovanie/>.

⁴⁷ SEDLÁK, Mikuláš. *Organizovanie a organizačná štruktúra*. Bratislava: Ekonóm, 1995. s.183. ISBN 9788022509510.

Medzi organizačné normy teda patria:

- štatúty a stanovy,
- organizačný poriadok a ďalšie (hospodársky, pracovný a pod.),
- smernice,
- príkazy,
- pokyny,
- návody a pracovné postupy.

1.9 Zmeny organizačnej štruktúry podniku

Zmena je najčastejšie v literatúre popisovaná ako určitá nevyhnutná reakcia na jeden, respektíve viac možných spúšťačov⁴⁸.

Organizačná zmena alebo zmena organizačnej štruktúry, je proces, pri ktorom organizácie prechádzajú zo súčasného stavu do požadovaného budúceho stavu s cieľom zvýšiť ich efektívnosť.⁴⁹ Možno ju tiež definovať ako prijatie novej myšlienky alebo správania organizáciou. Organizačná zmena má predovšetkým štrukturálny charakter a mala by byť navrhnutá tak, aby priniesla zmeny v metódach a procesoch organizačnej štruktúry.⁵⁰

Existujú rôzne druhy zmien organizačnej štruktúry:⁵¹

1. Evolučná zmena

Ide o zmeny, ktoré výrazne nenarúšajú tradíciu a očakávania súčasného stavu. Zväčša prebiehajú postupne jeden po druhom. Málokedy podporujú veľkú inklúziu, vyvolávajú odpor alebo poskytujú dramatické výsledky.

2. Revolučná zmena

Revolučná zmena môže mať za následok zvrátenie status quo a vyvolať odmietavé postoje. Preto sa takéto typy zmien zavádzajú len zriedkavo a to v prípadoch, keď je situácia neakceptovateľná no neexistujú iné prijateľné možnosti zmeny.

3. Proaktívna a reaktívna zmena

⁴⁸ SZABO, Ľuboslav. *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*. Bratislava: Ekonóm, 2016. s.21. ISBN 9788022543149.

⁴⁹ THEODOULIDES, Lenka. *Reflective leadership: a process-relational approach to enhance organizational change*. Banská Bystrica: Belianum, 2018. Studia oeconomica, s.108. ISBN 9788055713892.

⁵⁰ SENGUPTA, Nilanjan a Mousumi S. BHATTACHARYA. *Managing change in organizations*. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2012, s.2. ISBN 9788120329652.

⁵¹ PATHAK, Harsh. *Organisational Change*. Delhi: Pearson, 2011, s.66. ISBN 9788177584318.

Proaktívna zmena je iniciovaná organizáciou, pretože je žiadúca. Reaktívna zmena je taktiež iniciovaná v organizácii, no poháňaná vonkajšími vplyvmi. Napríklad zavedenie zamestnaneckých benefítov je proaktívny, ak sa vedenie domnieva, že zvýši spokojnosť a motiváciu zamestnancov. O reaktívnej zmene by sme hovorili, ak by boli benefity zavedené z dôvodu požiadaviek zamestnancov, resp. z dôvodu dodržania nových zákonných podmienok.

Dosiahnuté výsledky v skúmaní životaschopnosti a efektivity jednotlivých štruktúr a vytvorenie zaručene úspešnej štruktúry nedospeli doposiaľ do takej podoby, aby vypracovali spoľahlivé pravidlá a zákony na ich formovanie.⁵²

Z dostupnej literatúry sme zostavili zoznam niekoľkých základných princípov, nevyhnutných na vznik a efektívne fungovanie organizačných štruktúr v podnikoch.

- zjednocovanie cieľov,
- efektívna organizácia v zmysle eliminácie nežiadúcich výsledkov a naopak maximalizácie výnosov,
- princíp rozpätia riadenia,
- jednoznačné a jasné vzťahy na pracovisku,
- princíp delegovania právomocí,
- princíp absolútnej zodpovednosti vedúcich pracovníkov,
- rovnováha medzi právomocou a zodpovednosťou,
- princíp jednotného vedenia,
- podpora vedenia,
- princíp pružnosti organizačnej štruktúry.

Zvyšovanie efektivity organizácie a rozvoj inovácií je jedným z možných dôvodov prečo sa zmeny v organizačnej štruktúre vôbec uskutočňujú.

Organizačná štruktúra podniku môže výrazne ovplyvniť realizáciu inovácií, pôsobiť ako stimul alebo ako brzda inovačnej aktivity. Závažným problémom pri realizácii inovácií

⁵² KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Bratislava: Veda, 2013, Štvrtá časť, Organizačné štruktúry. Podnik a podnikanie. ISBN 9788022413237.

je koordinácia činnosti rozličných organizačných útvarov (pracovníkov rozličných útvarov), ktoré majú transformačný proces ukončiť.⁵³

Avšak, akákoľvek zmena v organizácii je spojená so strachom a odporom zamestnancov voči tejto zmene, a to aj v prípade, že sú plánované zmeny prospešné. Existuje pre to niekoľko dôvodov ako sú, strata dôvery, presvedčenie, že zmena je zbytočná pochybnosti o uskutočniteľnosti zmien, vysoké náklady, osobné alebo ekonomické straty jednotlivcov, strach, že zmena odhalí nedostatky či zlyhania a podobne.⁵⁴

Nová organizácia je následne dovŕšená výberom, školením, rekvalifikáciou a umiestnením pracovníkov na kľúčové pozície.

Vnútorňa organizácia podniku je výsledkom mnohých rozhodnutí a historických okolností. Každá stratégia je originálna a neopakovateľná, pretože je založená na vlastnom súbore kľúčových faktorov a výnimočných schopností.⁵⁵

⁵³ VAVRINČÍK, Pavel, Jaroslav DUGAS a Vojtech FERENCZ. *Základy manažmentu inovácií*. Bratislava: Ekonóm, 2011. s.71. ISBN 9788022531849.

⁵⁴ THEODOULIDES, Lenka. *Reflective leadership: a process-relational approach to enhance organizational change*. Banská Bystrica: Belianum, 2018. Studia oeconomica, s.12. ISBN 9788055713892.

⁵⁵ SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics. s.348. ISBN 9788089393961.

2 Cieľ práce

Táto diplomová práca sa zaoberá zdokonaľovaním organizačnej štruktúry a deľby rozhodovacej právomoci v konkrétnom podniku.

Hlavným cieľom diplomovej práce je charakterizovať a analyzovať organizačnú štruktúru a deľbu rozhodovacej právomoci a na základe zhromaždených poznatkov a získaných údajov navrhnúť opatrenia na zdokonalenie súčasnej organizačnej štruktúry vo vybranom *Podniku X*. Dosiahnutie hlavného cieľa je podmienené niekoľkými čiastkovými cieľmi. Čiastkové ciele sme definovali nasledovne:

- dohľadať a spracovať literatúru z oblasti organizovanie, organizačná štruktúra, rozhodovanie, rozhodovacie právomoci, zmena organizačnej štruktúry,
- definovať pojmy organizovanie, organizačná štruktúra, rozhodovanie a charakterizovať hlavné typy organizačných štruktúr,
- zhromaždiť informácie o vybranom skúmanom podniku,
- popísať vybraný podnik a jeho organizačnú štruktúru,
- realizovať dotazníkový prieskum,
- identifikovať problematické úseky v organizačnej štruktúre,
- navrhnúť opatrenia na zdokonalenie organizačnej štruktúry.

3 Metodika práce a metody skúmania

Kapitola metodika práce a metódy skúmania obsahuje krátku charakteristiku objektu skúmania, pracovné postupy, spôsob získavania údajov, zdroje a použité metódy vyhodnotenia.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Ako objekt skúmania pre účely vypracovania praktickej časti práce sme hľadali podnik, ktorý by bol ochotný s nami spolupracovať a sprístupniť nám potrebné interné informácie. O spoluprácu pri vypracovaní praktickej časti tejto diplomovej práce sme napokon požiadali podnik, ktorý svoju súčinnosť podmienil zachovaním anonymity. Na žiadosť vedenia podniku preto nebudeme v práci uvádzať obchodné meno a sídlo podniku, či iné informácie, ktoré by identifikovali vybraný podnik. Namiesto obchodného mena budeme ďalej používať označenie *Podnik X*.

Podnik X je v obchodnom registri evidovaný ako spoločnosť s ručením obmedzeným.

Zaoberá sa predajom čistiacich, hygienických produktov a osobných ochranných pracovných pomôcok, náradia a nástrojov.

Vstupom zahraničného investora v roku 2018 sa *Podnik* stal členom medzinárodného koncernu. Je súčasťou nadnárodnej skupiny, ktorá už viac ako 235 rokov poskytuje služby profesionálom, vďaka čomu sa radí medzi popredných dodávateľov pre priemysel a obchod, a pomáha svojim klientom v oblasti priemyslu, stavebných prác, verejných prác a taktiež v súkromných odvetviach. Spoločnosť ako celok pôsobí v trinástich krajinách vo svete a aktuálne s viac ako 13 000 zamestnancami uspokojuje potreby takmer pol miliónov zákazníkov, prostredníctvom viac ako milióna produktov, čím dosahuje obrat približne 3,2 miliardy.

Podnik X na Slovensku pôsobí v súčasnej podobne približne 3 roky. Okrem niekoľkých skupín produktov, ponúka tiež čiastkové služby, prípadne komplexné riešenia problémov.

Ponuka produktov je rozdelená do kategórií náradie, nástroje, prevodové prvky, hydraulické prvky, pneumatické prvky, ochranné prostriedky, hygiena a drogéria.

Medzi služby patrí napríklad hydraulická dielňa, ochrana dýchacích orgánov, remene na mieru, ochrana proti pádu, diagnostiky únikov vzduchu, vibrodiagnostika a odborné poradenstvo. V rámci komplexných služieb ponúka riešenia v oblasti výdajných automatov, balíčkovania či chránenú dielňu. Zaujímavými službami pre množstvo obchodných partnerov je tzv. sklad u nás, e-portál alebo privátny e-shop.

Poslanie popisuje *Podnik X* sám ako fakt, že sú popredným B2B distribútorom a poskytovateľom riešení a služieb na Slovensku a v Českej republike. Ich zamestnanci sú vysoko motivovaný tím expertov pracujúci predovšetkým k spokojnosti zákazníkov, ktorým pomôžu dosiahnuť úspech vo vlastnom podnikaní.

3.2 Pracovné postupy

Diplomová práca sa člení na dve základné časti – teoretickú a praktickú. V nasledujúcej podkapitole popíšeme postup akým sme obe časti vypracovali.

V prvom kroku vypracovania tejto diplomovej práce sme sa venovali štúdiu odbornej domácej aj zahraničnej literatúry so zameraním na tému organizovanie a organizačné štruktúry. Následne sme popísali kľúčové pojmy súvisiace s problematikou vzniku, zmien i zdokonaľovania organizačnej štruktúry a venovali sme sa tiež pojmom rozhodovanie a rozhodovacia právomoc. V rámci definície organizačnej štruktúry sme sa zamerali predovšetkým na priblíženie aspektov organizačnej štruktúry a faktorov ovplyvňujúcich jej tvorbu. V neposlednom rade sme charakterizovali typy organizačných štruktúr.

V úvode praktickej časti sme sa bližšie zoznámili s vybraným podnikom. Na začiatku praktickej časti sme zhrnuli základné informácie o podniku, vzniku a jeho pôsobnosti na slovenskom trhu. Postupne sme sa prepracovali k jeho hlbšiemu poznaniu, zoznámili sme sa s ďalšími charakteristikami, popísali sme súčasný stav organizačnej štruktúry podniku, oboznámili sme sa so stratégiami a víziami podniku. Analytická časť obsahuje kapitolu o organizačnej štruktúre, kde sme popísali hierarchické usporiadanie podniku, jednotlivé stupne a oddelenia, na ktoré sa podnik člení. Popis hierarchických stupňov organizačného usporiadania nám umožnil zobrazit' právomoci a zodpovednosti zamestnancov jednotlivých oddelení a pochopiť tak vzťahy vo firme a tým aj fungovanie podniku ako celku. V závere práce sumarizujeme výsledky analýzy, na základe ktorých sme formulovali návrhy na

zdokonalenie organizačnej štruktúry. Posledným krokom bolo zlúčenie jednotlivých častí práce do celku a napísanie diplomovej práce.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pri zbere údajov pre vypracovávanie teoretickej časti práce sme postupovali v nasledujúcich krokoch:

1. vyhľadanie informácií a poznatkov - čerpali sme predovšetkým z domácich ale aj zahraničných kníh či internetových zdrojov,
2. komparácia informácií a poznatkov – všetky zdroje sme porovnali z hľadiska aktuálnosti, prípadne rozsahu a následne sme čerpali informácie z tých, ktoré najviac prispeli k objasneniu danej témy,
3. zhromaždenie informácií a poznatkov – získané vyselektované informácie a poznatky sme spracovali do súvislého textu, pričom sme citovali, parafrázovali v prípade zahraničných zdrojov prekladali a príslušný zdroj sme uviedli do poznámky pod čiarou.

Pri zbere údajov pre vypracovávanie praktickej časti práce sme postupovali v nasledujúcich krokoch:

1. oslovenie riaditeľky ľudských zdrojov vybraného podniku – riaditeľka oddelenia ľudských zdrojov predstavuje primárny prameň informácií pre tvorbu analytickej časti,
2. konzultácie s riaditeľkou ľudských zdrojov – konzultácie boli realizované v intervaloch podľa potreby na základe našich otázok a nejasností, ktoré vznikali v priebehu spracovávania prieskumu,
3. získavanie informácií z interných materiálov – medzi tieto zdroje patria vnútropodnikové dokumenty, organizačný poriadok, návody a pracovné postupy, smernice, webová stránka podniku, výročná správa,
4. dotazníkový prieskum – do anonymného dotazníkového prieskumu bolo po dohode s personálnou riaditeľkou vybraných 20 zamestnancov z rôznych oddelení. Výsledky dotazníku sme okomentovali a zobrazili v grafickej forme.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

V teoretickej časti práce sme využívali rešerš a metódu analýzy, kedy sme z množstva faktov vyberali pre nás tie najrelevantnejšie. Využili sme aj obrázky pre ilustráciu jednotlivých typov organizačných štruktúr. Na vypracovanie praktickej časti práce sme zvolili kvalitatívny prieskum formou anonymného dotazníka. Následne sme aplikovali metódu analýzy a syntézy. Analýza je jednou zo základných metód, ktorá spočíva v rozklade problému na jednotlivé časti a ich skúmanie, naopak, syntéza spája jednotlivé časti do celku. Pomocou týchto metód sme v praktickej časti spracovali informácie získané z interných dokumentov podniku a informácie, ktoré nám poskytli zamestnanci prostredníctvom dotazníku. Výsledky dotazníku sme slovne vyhodnotili a tie najvýznamnejšie odpovede sme zobrazili v grafoch. Analýzu v praktickej časti práce sme doplnili o analytickú techniku PEST. Analýza PEST nám pomohla bližšie pochopiť aktuálnu organizačnú architektúru podniku. Na záver sme pomocou dedukcie vyvodili závery a návrhy na zdokonalenie organizačnej štruktúry podniku a del'by rozhodovacej právomoci.

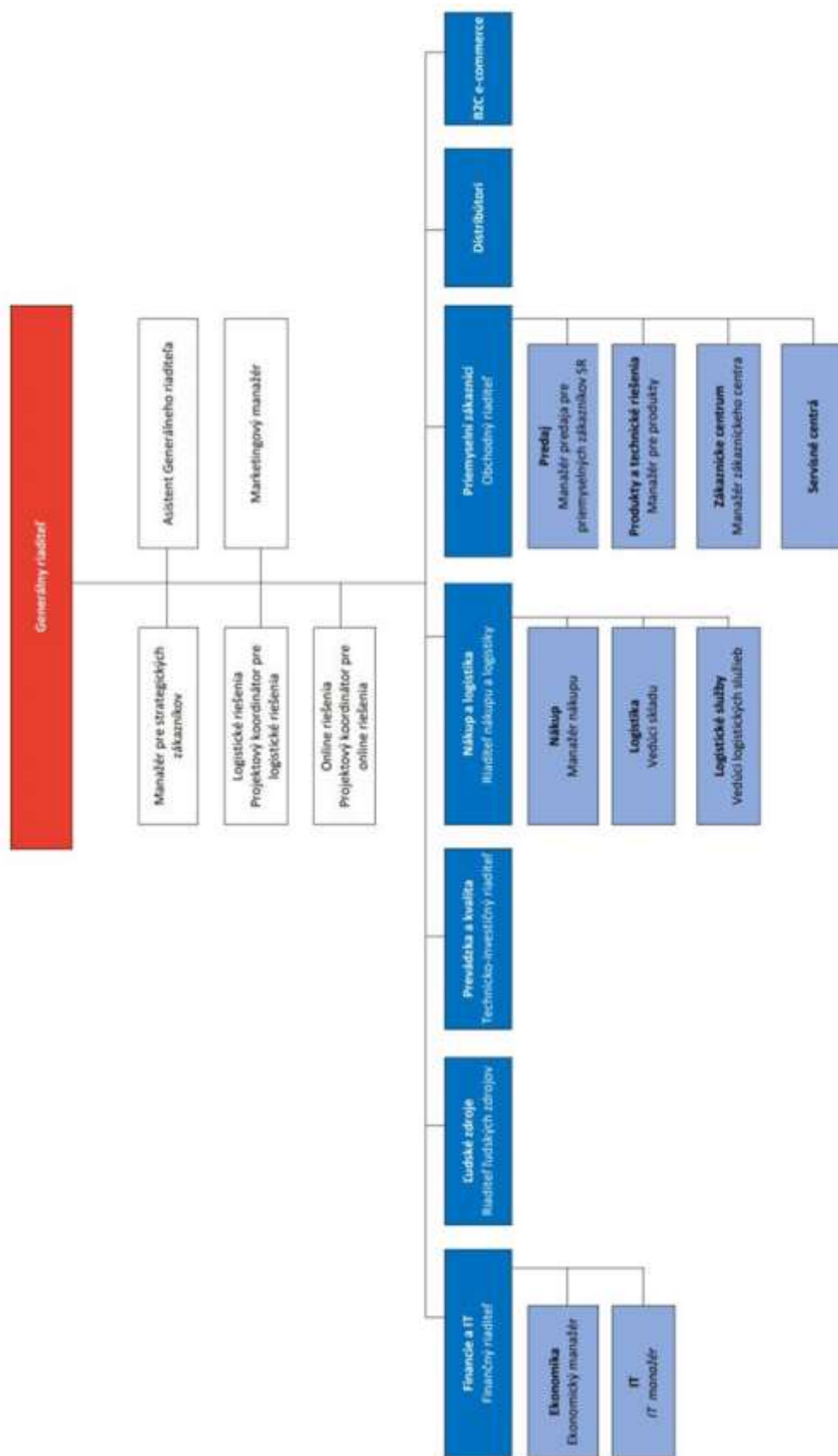
4 Výsledky práce

4.1 Organizačná štruktúra skúmaného podniku

Podnik X dnes zamestnáva okolo 90 zamestnancov. Na čele spoločnosti stojí generálny riaditeľ, ktorý samostatne vedie spoločnosť za pomoci pridružených štábnych útvarov poverenými rozhodovacou právomocou a možnosťou ovplyvňovať pracovné činnosti jednotlivých útvarov. Patria sem osobný asistent generálneho riaditeľa, ktorý má poradnú funkciu, zvyšné štábne útvary tj. manažér strategických zákazníkov, marketingový manažér, projektový koordinátor pre logistické riešenia, projektový koordinátor pre online riešenia vykonávajú nepriamo odborné a funkčné riadenie. Ďalej je spoločnosť tvorená šiestimi funkčnými útvarmi, ktorými sú oddelenie financií a IT, ľudské zdroje, prevádzka a kvalita, nákup a logistika, obchod, B2C e-commerce. Štruktúra jednotlivých oddelení je usporiadaná líniovo tak, aby každá zložka útvaru mala jasne priradeného zodpovedného manažéra, resp. vedúceho oddelenia, ktorému sa zodpovedá a hlási výsledky svojej práce. Zároveň zoskupenie odborných schopností a príbuzných aktivít do jedného funkčného úseku umožňuje zvládnuť riadenie úseku jedinému manažérovi. Organizačná štruktúra spoločnosti má teda základy vo funkčnej organizačnej štruktúre, avšak vzhľadom na prítomnosť znakov líniovej štruktúry a existenciu odborných štábov (projektových koordinátorov), by sme túto organizačnú štruktúru charakterizovali ako viaclíniiovú kombinovanú organizačnú štruktúru.

Ako už bolo načrtnuté, hierarchické usporiadanie spoločnosti je zorganizované do piatich úrovní:

1. **Generálny riaditeľ.**
2. **Štábne útvary.**
3. **Manažér vyššieho stupňa** - finančný riaditeľ, riaditeľ ľudských zdrojov, riaditeľ nákupu a logistiky, obchodný riaditeľ, technicko-investičný riaditeľ, B2C commerce manažér.
4. **Manažér stredného stupňa** - do stredného manažmentu spadajú manažéri jednotlivých oddelení. Manažér oddelenia je zodpovedný za rozpočet, personálne zabezpečenie a celkovo za výkon celého oddelenia.
5. **Vedúci skupiny a výkonné pracoviská.**



Obrázok č. 12 organizačná štruktúra Podniku X

Zdroj: organizačný poriadok podniku

Vedúci pracovníci, zaujímajú v rámci hierarchie najnižšiu úroveň. Nie každé oddelenie, ale väčšina oddelení má vedúceho odborného pracovníka, ktorý ďalej pracuje spolu s radovými zamestnancami a zodpovedajú za plnenie úloh v danej oblasti. Do tejto úrovne zaradujeme aj obchodných zástupcov.

V nasledujúcej časti v krátkosti charakterizujeme jednotlivé oddelenia z hľadiska ich postavenia v rámci spoločnosti, počtu pracovníkov a rozhodovacej právomoci.

Prevádzka a kvalita

Na čele oddelenia prevádzky a kvality stojí technicko-investičný riaditeľ, ktorý dohliada jednak za technický stav, bezpečnosť a poriadok na pracovisku, ako aj za expanziu a materiálové vybavenie spoločnosti. V jeho podriadenosti sú zaradené dve upratovačky a jeden údržbár.



Obrázok č. 13 OŠ oddelenia prevádzka a kvalita

Zdroj: organizačný poriadok podniku

Ľudské zdroje

Zodpovednou osobou oddelenia ľudských zdrojov je riaditeľka ľudských zdrojov, ktorá sa spoločne s jednou personalistkou stará o personálne zabezpečenie podniku, správne zaradenie ľudí na správne miesta v správnych počtoch v pravý čas a so správnou odbornou znalosťou. Riaditeľka ľudských zdrojov formuje a riadi personálnu politiku a stratégiu podniku a zastrešuje personálno-mzdovú agendu podľa zákonov v oblasti práce. Mimo ostatných činností a kompetencií disponuje množstvom informácií o zamestnancoch, má prehľad o organizačnej štruktúre podniku a tak predkladá návrhy na zmeny v rámci pracovných miest priamo generálnemu riaditeľovi.

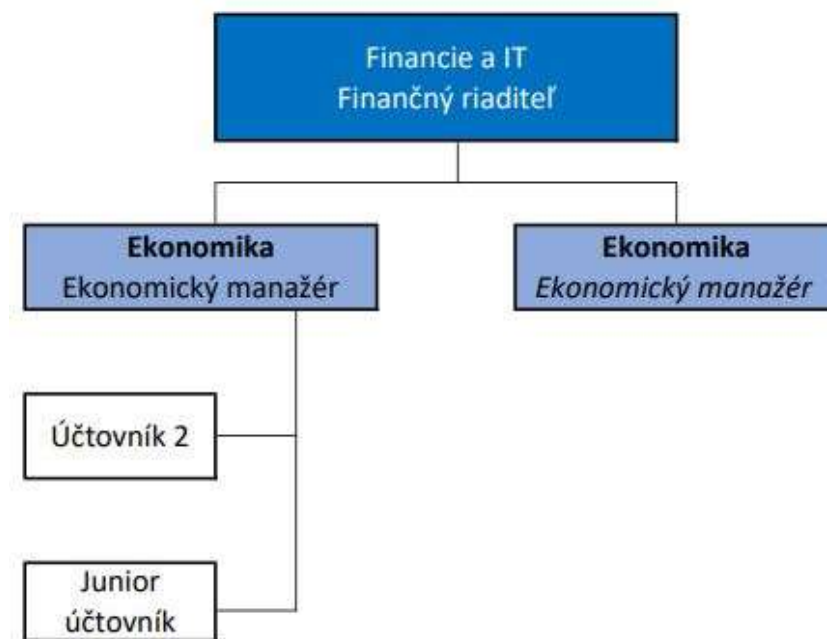


Obrázok č. 14 OŠ oddelenie ľudské zdroje

Zdroj: organizačný poriadok podniku

Financie a IT

Finančný riaditeľ predovšetkým zabezpečuje ekonomickú činnosť podniku v súlade s požiadavkami vyplývajúcimi zo stratégií a rastom podniku. Dohliada na dodržiavanie zákonov v oblasti účtovníctva a daňovej politiky. V rámci svojej rozhodovacej právomoci pripravuje rozpočty a finančné plány firmy a riadi, koordinuje a kontroluje celé ekonomické oddelenie a oddelenie IT, ktoré je zverené do rúk ekonomického manažéra a SW manažéra IT.

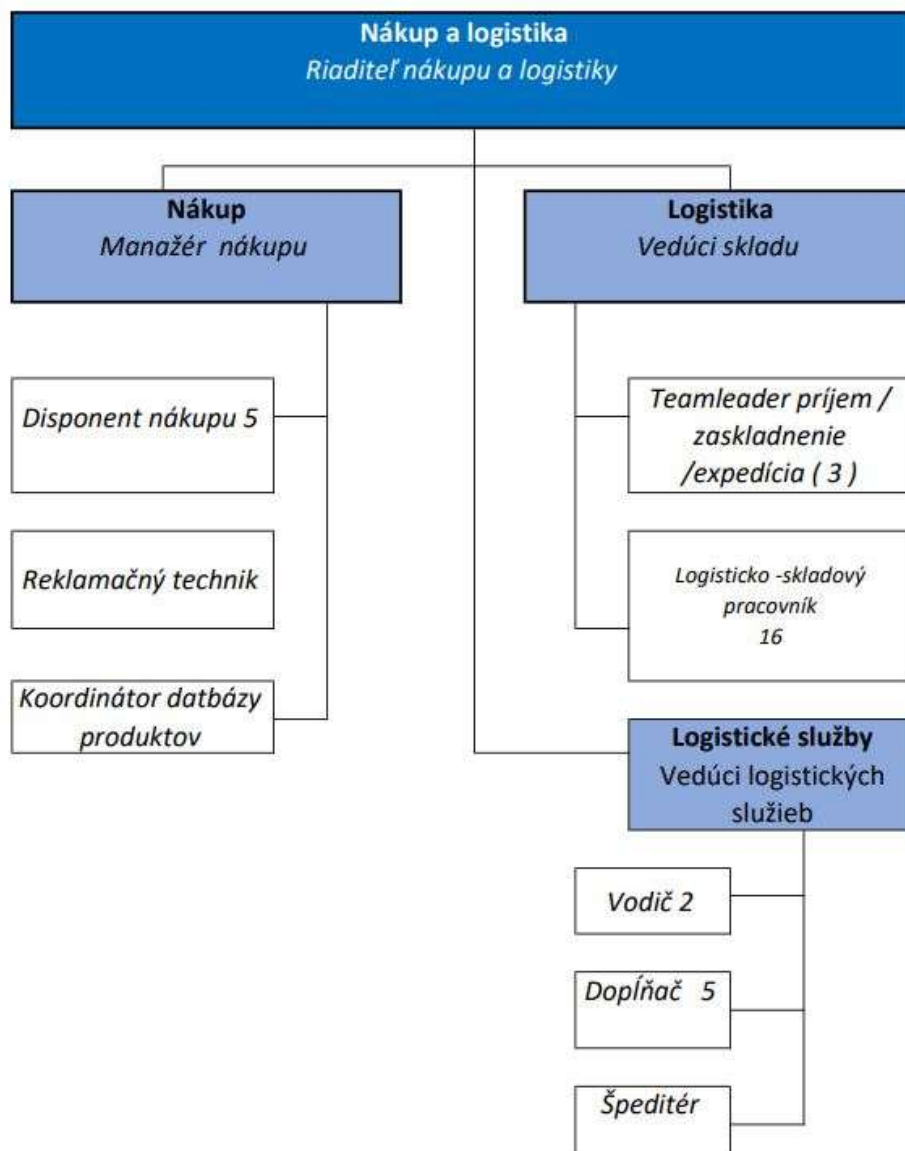


Obrázok č. 15 OŠ oddelenia Financie a IT

Zdroj: organizačný poriadok podniku 1

Nákup a logistika

Hlavnou činnosťou riaditeľa nákupu a logistiky je implementácia nákupnej politiky a nákupnej stratégie spoločnosti. V rámci oblasti nákupu zaisťuje analýzu trhu, rozhoduje o výbere správnych produktov, poskytuje výstupy a vyhodnotenie odpredajov generálnemu riaditeľovi, aktívne sa podieľa na tvorbe zisku. Podľa svojich právomocí a kompetencií koordinuje všetky činnosti, ktoré spadajú pod oblasti nákup a logistika, s cieľom vytvoriť také podmienky, pre ktorých bude zákazníkovi dodaný tovar a služby v správnom čase, kvalite a množstve pri optimálnych nákladoch. Riadi a kontroluje prácu dvoch manažérov, ktorých tímy tvoria približne tridsať člennú pracovnú skupinu. S týmto počtom zamestnancov je oddelenie nákupu a logistiky najväčším oddelením a tvorí tretinu podniku.

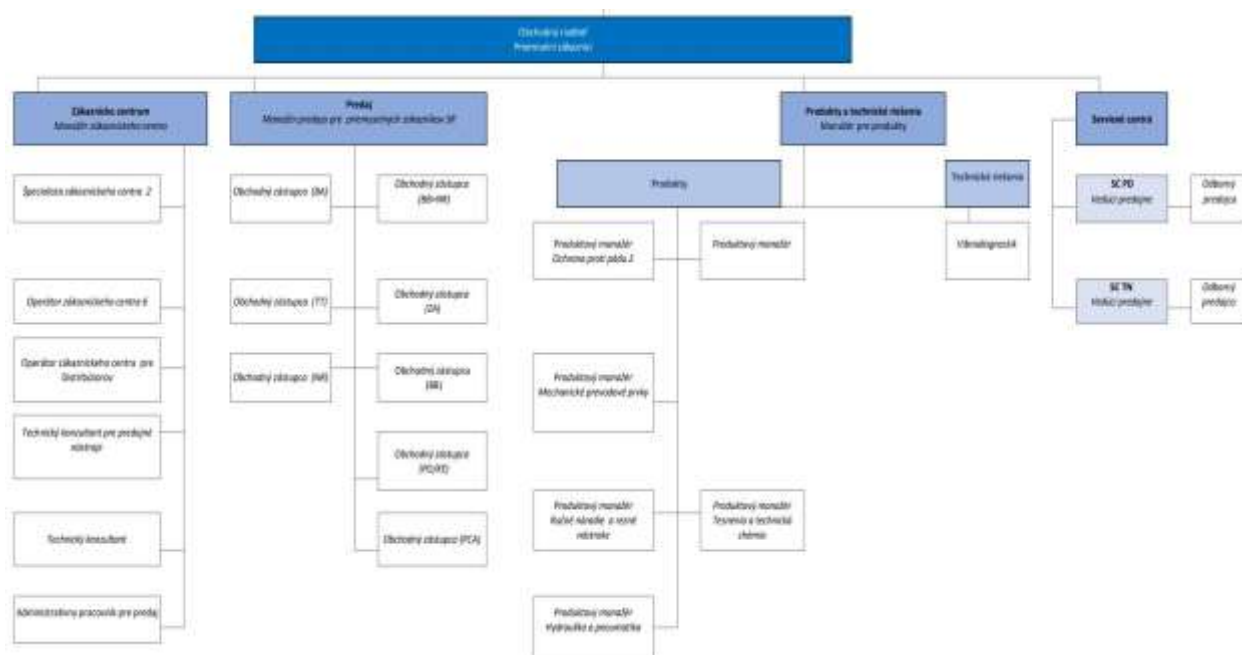


Obrázok č. 16 OŠ oddelenia nákup a logistika

Zdroj: organizačný poriadok podniku

Priemyselný zákazníci (obchod)

Ďalším veľkým a významným oddelením je oddelenie zvané priemyselný zákazníci, kde pod vedením obchodného riaditeľa fungujú štyri oddelenia, a to oddelenie predaja, produkty a technické riešenia, zákaznícke centrum a servisné centrá. Oddelenie predaja je zložené z ôsmich obchodných zástupcov. Tí sú rozdelení a pôsobia v rámci celého Slovenska podľa jednotlivých krajov. Oddelenie produkty a technické riešenia je rozdelené do siedmych oblastí práve podľa charakteru daného produktu alebo riešenia, ktoré spoločnosť ponúka, pričom každú oblasť zastáva len jeden vysokošpecializovaný zamestnanec. Starostlivosť o zákazníkov majú na starosti zamestnanci v sekcii zákaznícke centrum, kde pod vedením jedného manažéra pracuje 14 zamestnancov v zastúpení pre všetky oblasti poskytovaných služieb a produktov v podniku. V neposlednom rade servisné centrum, ktoré tvoria dve predajne – v Trenčíne a Prievidzi.



Obrázok č. 17 OŠ oddelenia priemyselní zákazníci

Zdroj: organizačný poriadok podniku 2

4.2 Výsledky dotazníkového prieskumu

V nasledujúcej kapitole interpretujeme výsledky dotazníkového prieskumu. Cieľom predloženého dotazníku bolo získať relevantné informácie k téme, pohľad a názor zamestnancov spoločnosti na aktuálny stav organizačnej štruktúry a zamerať sa skôr na kvalitu ako na kvantitu. Z toho dôvodu sme vytvorili dotazník, ktorý obsahuje 20 otázok a o vyplnenie sme požiadali 20 náhodne vybraných pracovníkov. Odpovede v dotazníku boli formulované výberom z niekoľkých možností, pričom v každej otázke bola k dispozícii odpoveď „iné“ a voľba vlastnej slovnej odpovede na upresnenie v prípade potreby. V práci graficky zobrazíme len tie odpovede, ktoré považujeme za najdôležitejšie, a na základe ktorých sme následne vyvodili návrhy pre zdokonalenie organizačnej štruktúry. Celý dotazník je dostupný k nahliadnutiu v prílohe č.1.

V úvode dotazníka sme zisťovali základné údaje, a to, koľko majú respondenti rokov a ako dlho pracujú v danej spoločnosti.

1. *Koľko máte rokov?*

Vieme, že 65% respondentov, teda viac ako polovica, je vo veku medzi 18-30 rokov, šiesti majú od 30-40 rokov a len jeden respondent je starší ako 40 rokov. Potvrďuje to firemné štatistiky, podľa ktorých na pozíciách výkonných pracovníkov, ako sú napríklad junior účtovník, koordinátor databázy produktov, logisticko-skladový pracovník a podobne, pracujú ľudia vo veku v priemere do 30 rokov. Predpokladáme, že ide o ľudí, ktorí ešte nemajú toľko pracovných skúseností, aby im bola zverená rozhodovacia právomoc v záležitostiach, ktoré majú priamy dopad na ekonomické výsledky podniku. Naopak, očakáva sa, že ide o mladých ľudí plných telesnej energie, ktorí zvládnu aj fyzicky náročnejšiu prácu, napríklad v sklade.

2. *Koľko rokov pracujete v spoločnosti?*

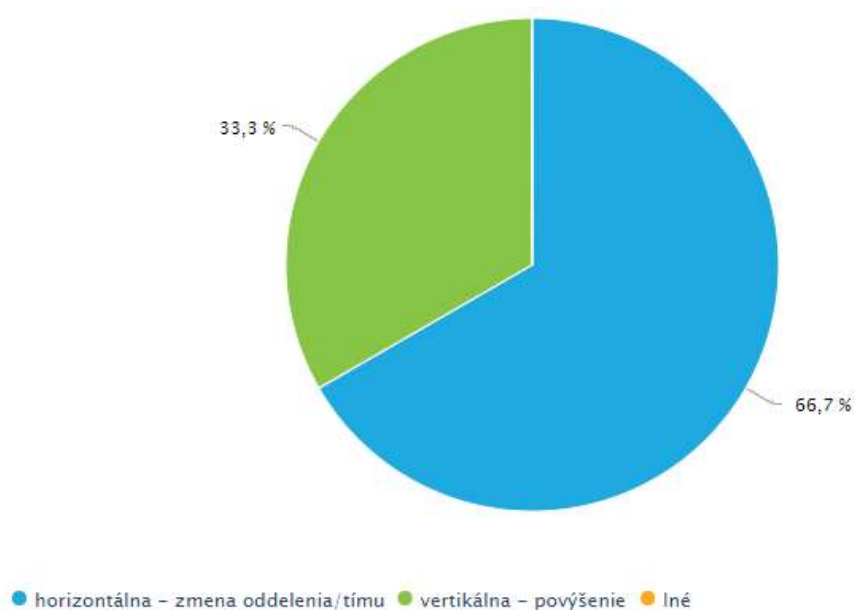
Primerane k veku zamestnancov zodpovedá dĺžka ich pracovného pomeru v spoločnosti. Jedenásť ľudí je tu zamestnaných 3-8 rokov, 8 ľudí pracuje 1-3 roky a jeden respondent dokonca menej ako rok. Vzhľadom na vek a počet rokov, koľko pracujú v danom podniku, ide zrejme pre väčšinu z opýtaných o prvé zamestnanie v hlavnom pracovnom pomere

a pravdepodobne takmer nikto z nich v rámci spoločnosti nepovýšil na vyššiu pracovnú pozíciu. Podľa nemeckých štúdií, najväčší skok v kariére nastáva okolo 35. roku života, a to preto, že v tomto čase majú zamestnanci dostatok skúseností na to, aby im nadriadení zverili zodpovednú funkciu s náležitou rozhodovacou právomocou.⁵⁶

3. Menili ste počas Vášho pôsobenia v spoločnosti pracovnú pozíciu?

Zaujímavý je výsledok otázky, kde sme priamo zisťovali, či zamestnanci menili počas pôsobenia v spoločnosti pracovnú pozíciu, a ak áno, ktorým smerom. Z dvadsiatich respondentov až deväti uvádzajú zmenu pracovnej pozície, z toho šiesti horizontálnu, teda zmenu oddelenia alebo tímu a trom zamestnancom sa podarilo postúpiť na vyššiu pracovnú pozíciu.

4. Ak áno, zmena bola (horizontálna/ vertikálna)?



Graf č. 1 vyhodnotenie otázky č.4

Zdroj: vlastné spracovanie

⁵⁶ <https://uzitocna.pravda.sk/praca-a-kariera/clanok/544853-kariera-po-styridsiatke-byva-zriedkava/>.

5. Na akej pracovnej pozícii momentálne pracujete?

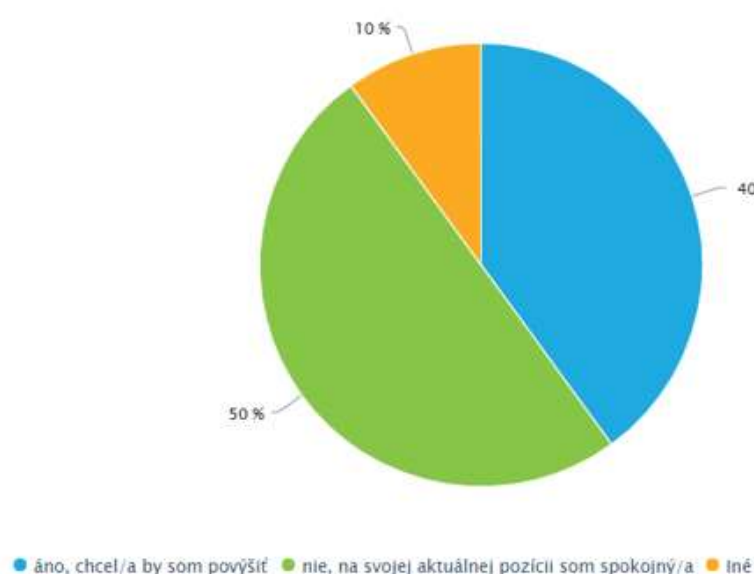
Sedemnásť opýtaných zamestnancov pracuje na manažérskej pozícii, zvyšní traja zamestnanci pracujú ako manažéri.

V ďalšej časti dotazníka sme zisťovali, či sú si zamestnanci vedomí ich možností kariérneho rastu, či vôbec majú záujem o zmenu vo svojej kariére, ako veľmi ich takáto zmena motivuje pri práci a ako sa zaujímajú o svoje postavenie v podniku.

6. Máte možnosť kariérne rásť?

Viac ako polovica respondentov si nie je vedomá jestvujúcich možností v posune na vyššiu pracovnú pozíciu. Táto odpoveď môže byť skreslená, respektíve niektorí respondenti možno hodnotili a prihliadali na svoje schopnosti. Zvažujeme však tiež možnosť, že v rámci organizačnej štruktúry neexistuje priestor pre kariérny rast, pretože obsahuje len malé množstvo vedúcich a manažérskych pozícií. Nedostatočná motivácia zamestnancov, napríklad práve prostredníctvom kariérneho rastu, negatívne vplyva na celkovú efektivitu a kvalitu pracovného výkonu. Je bežnou praxou, že v prípade absencie možností kariérneho rastu sa ako kompenzácia uplatňujú vyššie mzdy, prípadne väčší objem finančných aj nefinančných benefitov, čo však v konečnom dôsledku zvyšuje celkové náklady podniku. Pýtali sme sa preto, či zamestnanci vôbec majú záujem o kariérny rast.

7. Máte záujem povýšiť na vyššiu pracovnú pozíciu?



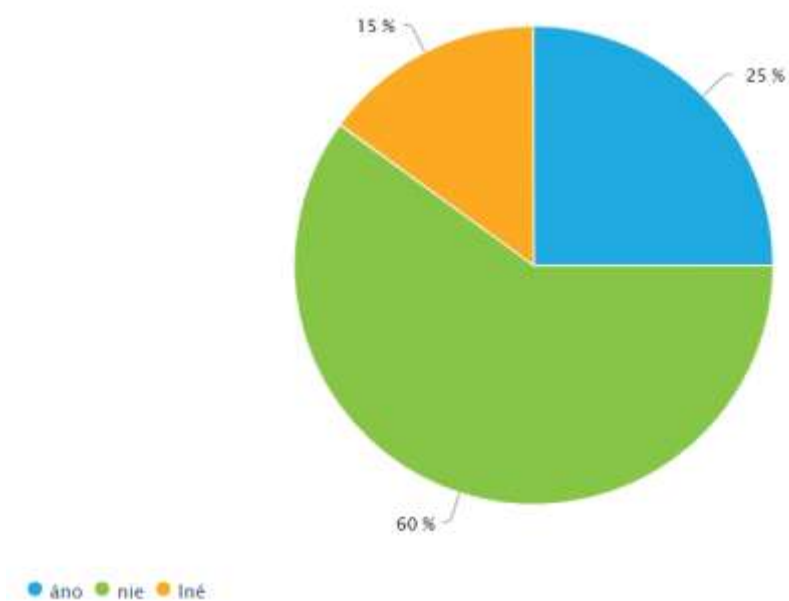
Graf č. 2 vyhodnotenie otázky č.7

Zdroj: vlastné spracovanie

50%, teda presne polovica opýtaných uviedla, že o svoj rast a kariéru sa nezaujímajú a v súčasnosti nemajú záujem zameniť aktuálnu pracovnú pozíciu, dvaja respondenti časovo ohraničili svoju zamietavú odpoveď a radi by povýšili po 1-2 rokoch, a 8 zamestnancov by povýšiť chcelo.

Pochopiteľne s vyššou pracovnou pozíciou sa zvyšujú aj kompetencie, zodpovednosti a rozhodovacia právomoc. Tu už niektorí respondenti zvážili svoju predchádzajúcu odpoveď, pretože hoci 8 zamestnancov by chcelo povýšiť, len piati z nich, čo predstavuje 25% by prijalo aj viac kompetencií, zodpovednosti a rozhodovacej právomoci. Odpovede niektorých respondentov sa týmto vzájomne vylučujú. V doplnujúcich odpovediach respondenti priznávajú, že by si priali viac kompetencií, pretože by im to uľahčilo prácu.

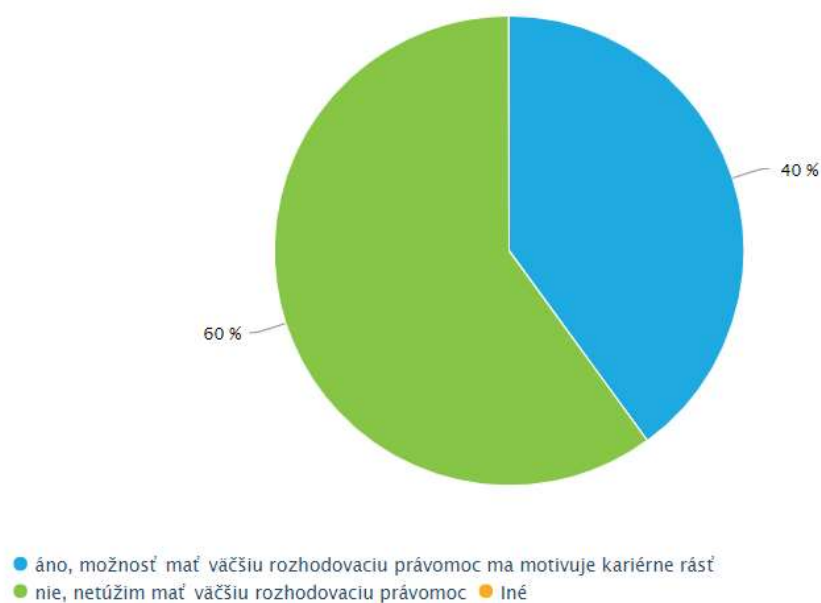
8. Chceli by ste disponovať väčšou rozhodovacou právomocou?



Graf č. 3 vyhodnotenie otázky č.8

Zdroj: vlastné spracovanie

9. *Motivuje Vás možnosť rozhodovať a väčšia zodpovednosť pri práci?*

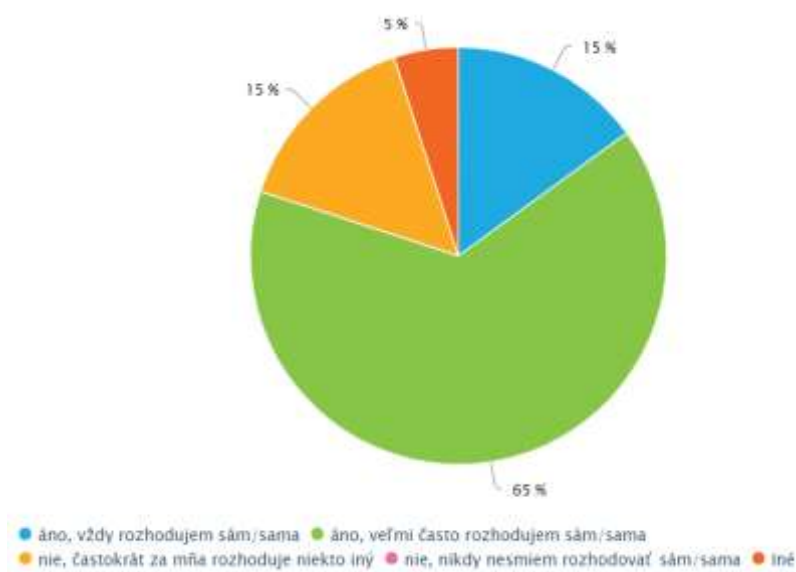


Graf č. 4 vyhodnotenie otázky č.9

Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcej otázke sme zisťovali, ako je aktuálne nastavená rozhodovacia právomoc medzi zamestnancami. Len traja z opýtaných, pravdepodobne manažéri označili, že sa v práci vždy rozhodujú sami, 13 zamestnancov sa rozhoduje často sama, ale nie vždy a traja zamestnanci priznávajú, že za nich častokrát rozhoduje niekto iný. Máme za to, že prípad posledného typu, by sa mal v prospech efektívne fungujúcej organizácie eliminovať, a každý pracovník by mal mať pri výkone svojej práce prevahu v samostatnom rozhodovaní.

10. Je Vaša rozhodovacia právomoc postačujúca na riešenia úloh, ktoré dostávate?

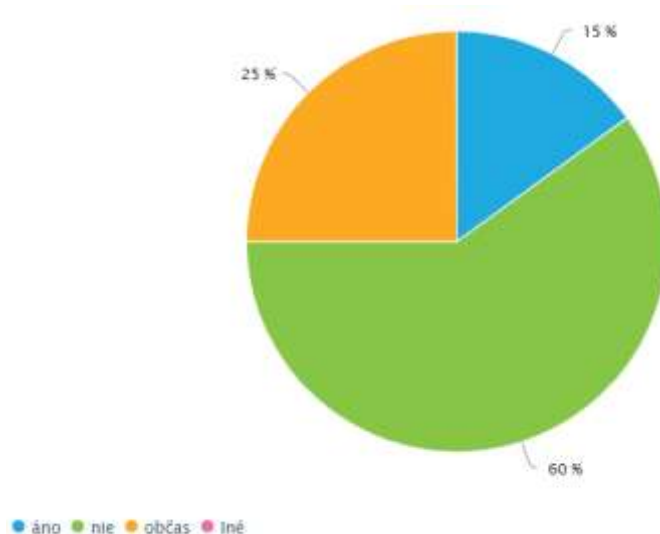


Graf č. 5 vyhodnotenie otázky č.10

Zdroj: vlastné spracovanie

Rovnako tak, by sa nemalo stávať, že zamestnanci nevedia posúdiť, či sú alebo nie sú oprávnení rozhodovať. 40% respondentov označilo, že sa im stalo alebo občas stáva, že si nie sú istí svojimi kompetenciami a oprávneniami rozhodovať. Zvyšných 60%, to je 12 ľudí z 20 opýtaných si je vedomých svojich kompetencií rozhodovať.

11. Stalo sa Vám niekedy, že ste si neboli istý svojimi kompetenciami a oprávneniami rozhodovať?



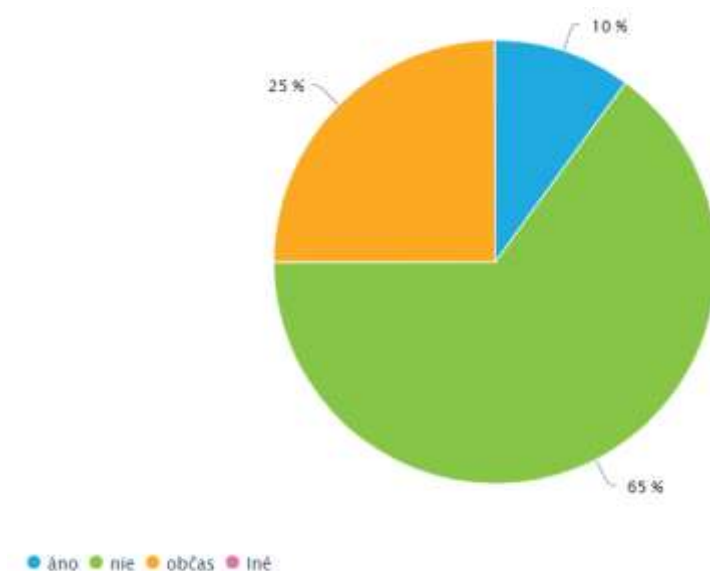
Graf č. 6 vyhodnotenie otázky č.11

Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšej časti dotazníku sme sa snažili zistiť, ako dobre sú zamestnanci informovaní o aktuálnom stave organizačnej štruktúry a ako dobre poznajú zodpovednosti svojich blízkych spolupracovníkov.

Pozitívom je, že všetci zamestnanci vedia, kde nájdu organizačnú štruktúru spoločnosti a spôsob akým dohľadať konkrétnu zodpovednú osobu za určitú oblasť či aktivitu. Napriek tomu sa siedmym zamestnancom stalo, alebo sa občas stáva, že nevedia na koho sa pri riešení určitého problému obrátiť. Táto odpoveď vyvoláva skôr negatívny dojem a naznačuje, že zamestnanci sa v rámci organizácie len slabo poznajú, nepoznajú navzájom svoje kompetencie, prípadne organizačnej štruktúre nerozumejú dostatočne.

12. *Stalo sa vám niekedy, že ste nevedeli na koho sa obrátiť pri riešení problému?*

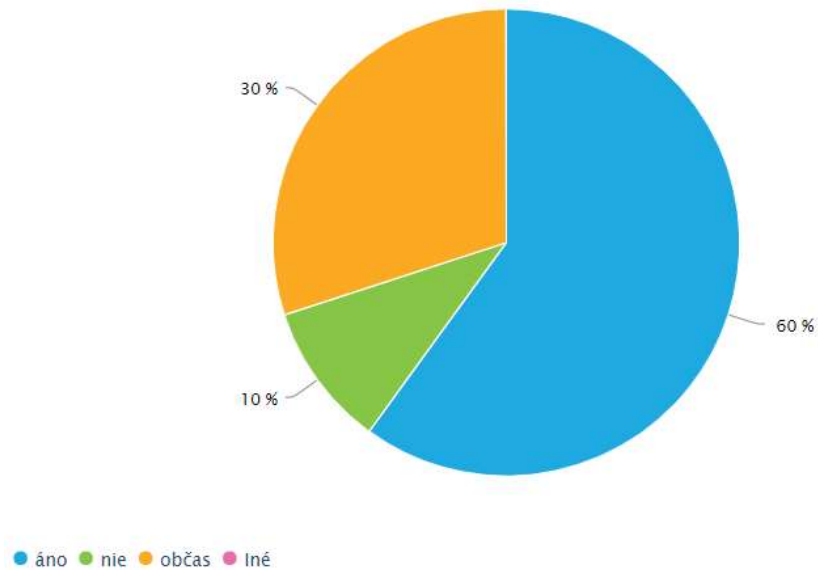


Graf č. 7 vyhodnotenie otázky č.12

Zdroj: vlastné spracovanie

Dvanásť respondentov, čo je 60%, vykonávalo činnosť, ktorá podľa nich patrí na iné oddelenie a 30% opýtaných sa tak stane občas. Len dvaja z opýtaných tvrdili, že sa im takáto situácia ešte nestala. Grafické znázornenie sa nachádza na nasledujúcej strane.

13. Stalo sa Vám niekedy, že ste vykonávali činnosť, ktorá podľa vás patrí na iné oddelenie alebo pracovnú pozíciu?

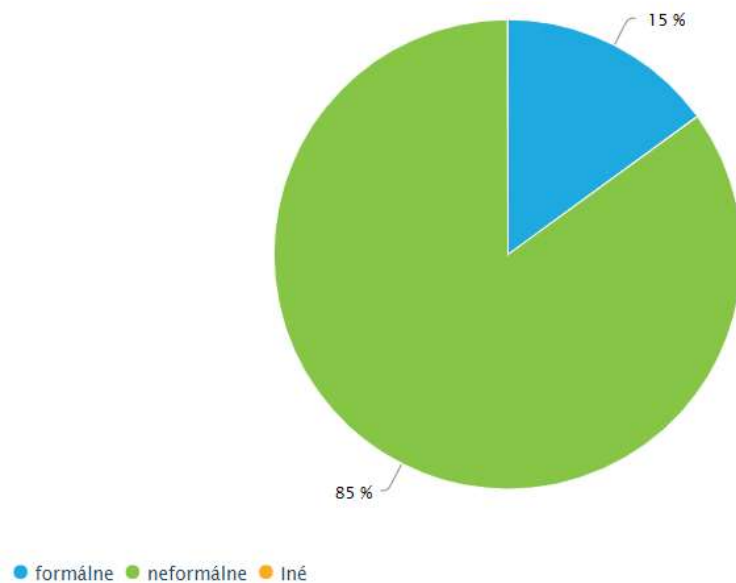


Graf č. 8 vyhodnotenie otázky č.13

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa názoru väčšiny zamestnancov prevládajú v spoločnosti neformálne vzťahy, traja zamestnanci považujú vzťahy na pracovisku za formálne.

14. Aké vzťahy podľa Vás prevládajú v spoločnosti?

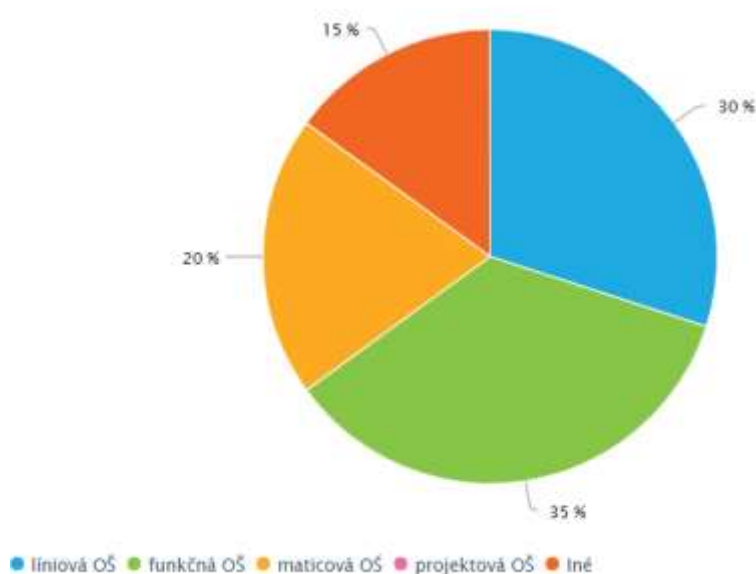


Graf č. 9 vyhodnotenie otázky č.14

Zdroj: vlastné spracovanie

Chceli ste tiež vedieť, či zamestnanci poznajú aký typ organizačnej štruktúry a typ rozhodovacej právomoci sa v spoločnosti uplatňuje. Odpovede boli pomerne rôznorodé. Traja zamestnanci priznali, že nepoznajú typ organizačnej štruktúry, štyria zamestnanci označili maticovú, siedmi funkčnú a šiesti zamestnanci označili líniovú organizačnú štruktúru.

15. Viete aký typ organizačnej štruktúry je uplatňovaný v spoločnosti?

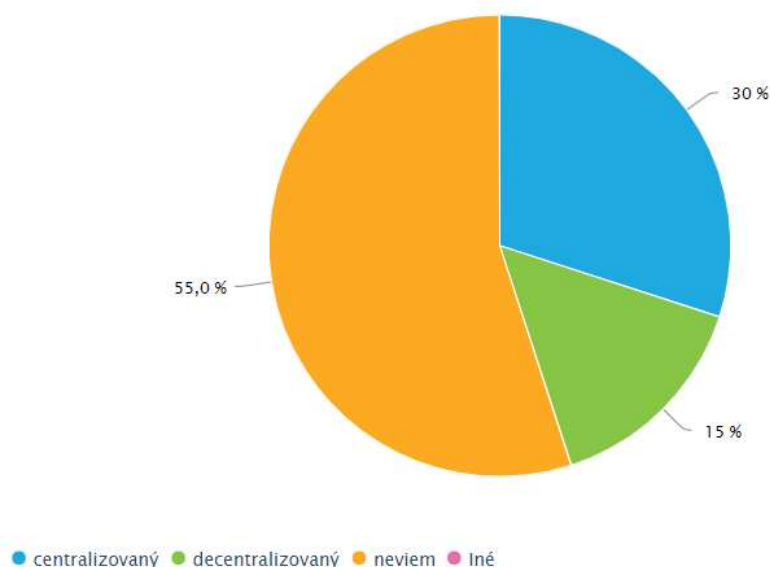


Graf č. 10 vyhodnotenie otázky č.15

Zdroj: vlastné spracovanie

V prípade označenia rozhodovacej právomoci jedenásti zamestnanci rovno odpovedali, že nevedia o aký typ sa v ich spoločnosti jedná. Traja zamestnanci definovali rozhodovanie v spoločnosti ako decentralizované a zvyšní šiesti ako centralizované. Vyhodnotenie tejto otázky v grafe sa nachádza na nasledujúcej strane.

16. Viete aký typ rozhodovacej právomoci je uplatňovaný v spoločnosti?

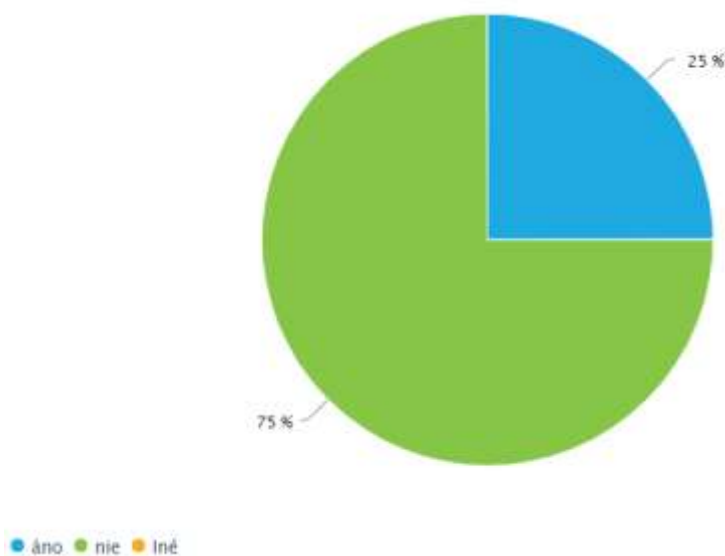


Graf č. 11 vyhodnotenie otázky č.16

Zdroj: vlastné spracovanie

V neposlednom rade sme sa zaujímali o názor zamestnancov na zmeny v organizačnej štruktúre. 75% zamestnancov označilo, že zmeny v organizačnej štruktúre nie sú potrebné a zvyšných 25% opýtaných má názor, že zmeny potrebné sú. Nevedeli však bližšie špecifikovať, o aké zmeny by sa malo jednať, okrem jedného zamestnanca, ktorý tvrdí, že sú potrebné zmeny v rozdelení práce vo vedúcich pozíciách.

17. Myslíte si, že sú potrebné zmeny v organizačnej štruktúre?

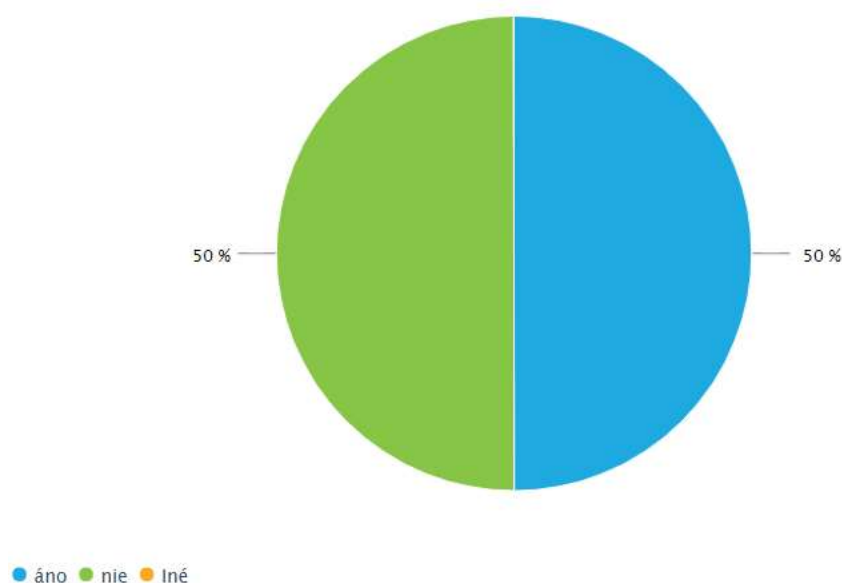


Graf č. 12 vyhodnotenie otázky č.17

Zdroj: vlastné spracovanie

Presne 50:50 je odpoveď na jednu z našich posledných otázok, a síce sme sa pýtali, či úlohy ktoré zamestnanci dostávajú, pochádzajú len od jedného nariadeného. Presne polovica opýtaných tvrdí, že dostáva úlohy len od jedného nadriadeného, v prípade druhej desiatky opýtaných ide o viacero nadriadených. Vzhľadom na anonymitu dotazníku, bohužiaľ, nedokážeme bližšie určiť, o ktoré oddelenia sa jedná, avšak na základe ďalších informácií získaných z analýzy organizačnej štruktúry dokážeme odvodiť súvislosti.

18. Dostávate úlohy iba o svojho priameho nadriadeného?

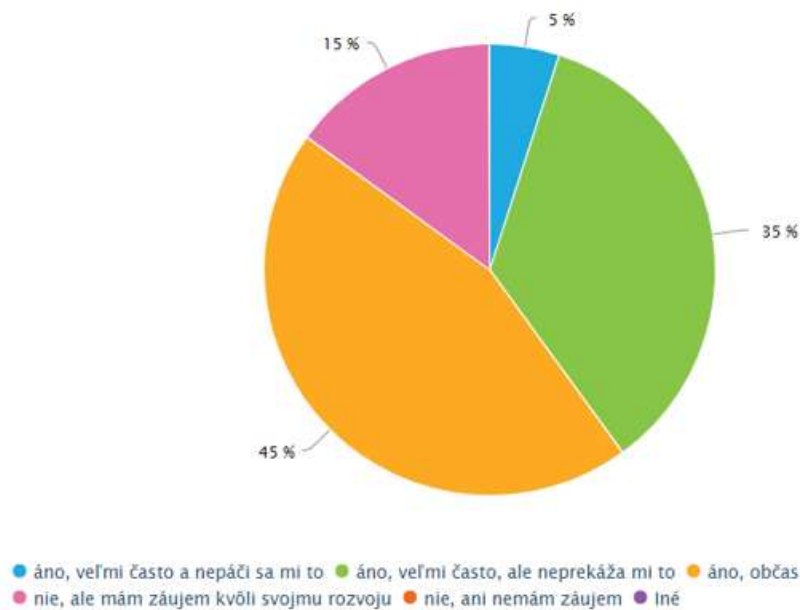


Graf č. 13 vyhodnotenie otázky č.18

Zdroj: vlastné spracovanie

Delegovanie znamená prenesenie úloh či rozsahu rozhodovacích právomocí manažéra na inú osobu. Je to cesta, akou je možné zvýšiť decentralizáciu rozhodovacej právomoci. Pýtali sme sa, či nadriadený deleguje pracovné úlohy na svojich zamestnancov. Z dvadsiatich respondentov 15% odpovedalo, že na nich nie sú delegované úlohy, ale mali by o to záujem, 45% označilo, že sú na nich delegované úlohy občas, 35% udáva, že sú na nich delegované úlohy veľmi často a len jednému zamestnancovi sú úlohy delegované, no nepáči sa mu to.

19. Deleguje na vás nadriadený pracovné úlohy?

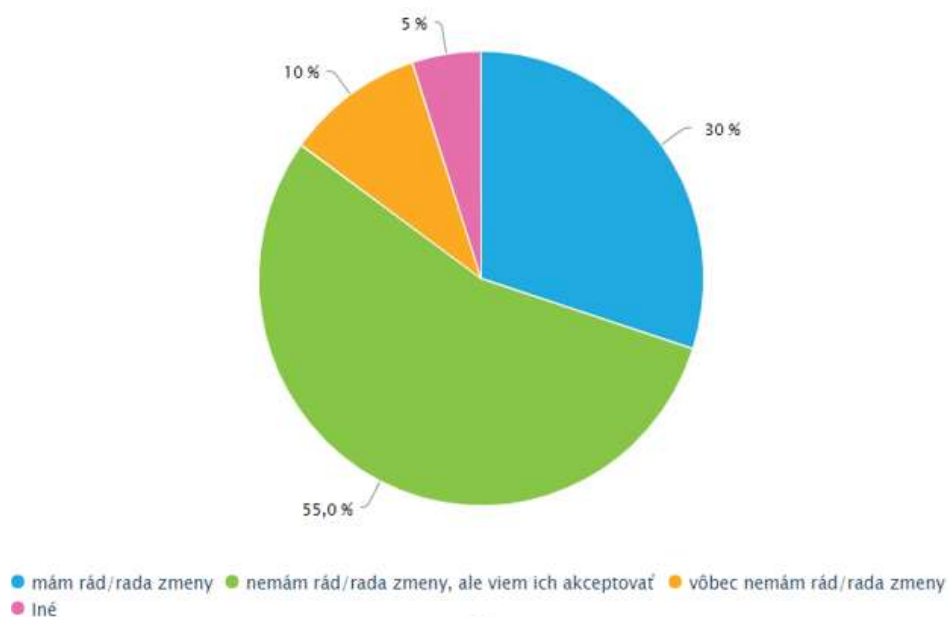


Graf č. 14 vyhodnotenie otázky č.19

Zdroj: vlastné spracovanie

V poslednej otázke sme zisťovali aký je vzťah zamestnancov k zmenám. Až 55%, teda viac ako polovica opýtaných zamestnancov označilo, že nemá rado zmeny, ale vie ich akceptovať, 10% vôbec nemá rado zmeny, 5% znesie zmeny len do určitej miery, a 30%, čo predstavuje 6 zamestnancov má rado zmeny.

20. Aký je Váš vzťah k zmenám?



Graf č. 15 vyhodnotenie otázky č.20

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 PEST analýza

Analýza PEST je jednoduchý nástroj, ktorý pomáha analyzovať politické, ekonomické, sociálno-kultúrne a technologické zmeny v podnikateľskom prostredí.⁵⁷

Účelom PEST analýzy je odpovedať na tri základné otázky⁵⁸:

1. Ktoré vonkajšie faktory majú vplyv na organizáciu?
2. Aké môžu byť účinky týchto faktorov?
3. Ktoré z nich sú alebo v budúcnosti môžu byť dôležité pre podnik?

P-olitické faktory:

- dlhotrvajúca politická nestabilita prináša neistotu v otázke, či a aké opatrenia na reguláciu podnikania na Slovensku možno v najbližšom období očakávať a nakoľko ovplyvnia podnikanie v danej oblasti,
- nedostatočná, respektíve žiadna podpora zo strany štátu voči podniku v súčasnej celosvetovej pandemickej kríze, naopak sťažené podmienky, neprimerané protipandemické opatrenia spôsobujú prepúšťanie zamestnancov a teda aj zmeny v organizácii v podniku,
- novely v zákonníku práce, napr. zavedenie rekreačného príspevku, zvyšovanie príspevku na stravovanie a pod.

E-konomické faktory:

- podnik je viazaný na rozhodnutia celej skupiny podnikov za hranicami, teda musí realizovať niektoré aktivity, ktoré hoci nie sú ekonomicky výhodné pre podnik ako samostatnú jednotku, ale pre skupinu áno,
- tlak konkurencie a odborov na znižovanie, resp. zvyšovanie plátov,
- potreba motivácie zamestnancov prostredníctvom zamestnaneckých výhod, príspevkov na rekreáciu a vzdelávanie,
- prepád výkonnosti slovenskej ekonomiky, pokles B2B obchodov⁵⁹.

S-ociálno-kultúrne faktory:

⁵⁷ Mind Tools Content Team, *PEST Analysis* [online]. Dostupné na: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm.

⁵⁸ BELANOVÁ, Katarína. *Vybrané metódy analýzy podnikateľského prostredia* [online]. Bratislava: NHF EU v Bratislave, 2013, Dostupné na: http://www.derivat.sk/files/2013%20casopis/2013_Okt_Belanova.pdf.

⁵⁹ HALUŠKA, Ján a PRISTÁČ, Branislav. Infostat [online]. Bratislava: Inštitút informatiky a štatistiky Bratislava, 2020, ISSN: 2454-0773 Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/aboutus/office.activites/officeNews/vsetkyaktuality>.

- Nepriaznivá dopravná infraštruktúra a menej výhodná lokalita sídla spoločnosti sťažuje (potenciálnym) zamestnancom dochádzanie za prácou. Na tento problém by sme vedeli pozrieť tak ako aj z ekonomického aj z politického hľadiska.
- Medzi sociálne faktory ovplyvňujúce analyzovaný podnik môžeme v súčasnosti zaradiť aj pandémiu ochorenia COVID-19 vyhlásenú Svetovou zdravotníckou organizáciou, ako aj všetky jej dopady v podobe zhoršeného zdravotného stavu obyvateľstva, pozastavenie ekonomickej činnosti množstva fyzických a právnických osôb a vo všeobecnosti obmedzenia v bežných životných aktivitách obyvateľstva.

T-ehnologické faktory

- vzhľadom na rýchly rozvoj technológií v súčasnej dobe, pripadá do úvahy možnosť existencie modernejších, efektívnejších zariadení, než podnik využíva.

5 Diskusia

Časť organizácie podniku je inšpirovaná medzinárodnou skupinou, ktorej je podnik súčasťou, a s prihliadnutím na pomerne krátky čas svojej existencie v súčasnej podobe, hodnotíme organizačnú štruktúru v skúmanom podniku v celku pozitívne a vzhľadom na ciele a stratégiu podniku je nastavená primerane. V jednotlivých organizačných útvaroch neboli identifikované závažné nedostatky, ktoré by obzvlášť výrazne zasahovali do fungovania podniku ako celku. Jedná sa však o podnik, ktorého charakter si vyžaduje neustále sa zlepšovať, vyvíjať a nedovoliť predstih konkurencii.

Vyplývajú z našej analýzy by sme však chceli upozorniť na niekoľko bodov a prispieť návrhmi opatrení, ktoré by mohli pomôcť ku zdokonaleniu organizačnej štruktúry podniku. Diskusia o organizačných zmenách je už aj v teoretickej rovine veľmi zložitou, pre podnik a jeho zamestnancov až citlivou témou, nehovoriac o náročnosti zavádzania akýchkoľvek zmien do praxe. Dotýka sa priamo zamestnancov, v ktorých môžu zmeny vyvolať pocit strachu a neistoty. Preto je nevyhnutné pristupovať k plánovaným zmenám opatrne a zmeny zavádzať v postupných krokoch.

Už pri prvom pohľade na grafické znázornenie organizačnej štruktúry analyzovaného podniku môžeme konštatovať, že sa jedná o širokú a plochú organizačnú štruktúru.

Päťstupňová štruktúra so šiestimi funkčnými útvarmi je klasifikovaná ako plochá hierarchia. Moderná organizačná teória uprednostňuje práve plochú organizáciu, pretože prítomný obojstranný tok informácií má tendenciu povzbudzovať inovácie.

Šírka a plochosť organizačnej štruktúry v tomto prípade je odrazom veľmi obšírneho portfólia produktov, riešení a služieb, ktoré si vyžaduje značnú špecializáciu zamestnancov v daných oblastiach. Rozhodovaciu právomoc nie možné na základe získaných údajov presne definovať, avšak prikláňame sa skôr k decentralizovanej rozhodovacej právomoci. Ako nevýhodu takejto organizačnej štruktúry vidíme fakt, že potreba špecializácie jednotlivých zamestnancov spôsobuje náročnú, takmer až nemožnú zastupiteľnosť, a v prípade výpadku niektorých zamestnancov nastáva problém. Podnik je tak voči meniacemu sa podnikateľskému prostrediu v tejto oblasti málo flexibilný. Príkladom je aj aktuálna pandemická situácia, počas ktorej prišli o svoju prácu napríklad zamestnanci oddelenia B2C commerce, teda obchod pre priamych spotrebiteľov.

Aktuálne existuje päť oddelení pod vedením piatich manažérov, pričom rozpätie riadenia je v každom oddelení odlišné. Najvyťaženejšie vnímame oddelenie priemyselní zákazníci (obchod), kde riaditeľ obchodu zodpovedá za fungovanie štyroch úsekov. Naším návrhom je odlúčiť zákaznicke centrum od priemyselných zákazníkov a vytvoriť tak nové oddelenie Marketing a zákaznicke centrum.

Takáto zmena by mala nasledujúce prínosy:

- Odbremenenie obchodného riaditeľa, ktorý sa následne môže intenzívnejšie venovať zvyšným trom oblastiam, ktoré tvoria podstatu podniku.
- Novovzniknuté oddelenie marketingu a zákaznickeho centra neprejde výraznými zmenami a bude naďalej fungovať pod vedením marketingového manažéra, ktorý v súčasnosti pôsobí v organizačnej štruktúre ako štábny útvar.

Dôležitým prínosom by mohlo byť eliminovanie dvojitého riadenia pre výkonných zamestnancov na oddeleniach priemyselní zákazníci, ktoré odhalil dotazníkový prieskum. Spôsobujú ho najmä manažéri pôsobiaci v pozícii štábného útvaru. Jedným z nich je marketingový manažér.

- Zmena neprináša zvyšovanie nákladov v dôsledku prijímania nových zamestnancov.
- Odlúčením skupiny zákaznickeho centra, by pod novým vedením mohol vzniknúť nový priestor pre vzdelávanie a rozširovanie vedomostí týchto zamestnancov.

Počet stupňov riadenia v súčasnej organizačnej štruktúre hodnotíme pozitívne. Podľa výsledkov dotazníkového prieskumu zamestnanci nemajú veľký záujem o rozširovanie rozhodovacích právomocí a kariérny rast. Počet vedúcich a manažérskych pozícií je podľa nášho názoru v poriadku.

Ďalším návrhom je zmena formy pracovného pomeru s obchodnými zástupcami. V súčasnosti je v podniku formou bežných pracovných zmlúv zamestnaných 12 obchodných zástupcov pre predaj priemyselným zákazníkom a predaj distribútorom. Naš návrh na rozviazanie pracovného pomeru a spolupráca formou zamestnania živnostníkov vyplýva z dvoch dôvodov. Máme za to, že ľudia, ktorí pracujú „na seba a vo vlastnom mene“ majú vyššiu pracovnú morálku a teda tento spôsob organizačného riešenia prinesie zvýšenú efektivitu a motiváciu pre prácu obchodných zástupcov. Pridanou hodnotou je zníženie osobných a mzdových nákladov podniku.

Náš tretí návrh sa zameriava predovšetkým na zamestnancov. Dvadsiatich zamestnancov sme požiadali o vyplnenie dotazníka, kde sme okrem iného zisťovali aj ich informovanosť o organizačnej štruktúre a forme rozhodovacej právomoci v podniku, kde pracujú. Tieto odpovede nás negatívne prekvapili, nakoľko veľká časť zamestnancov nepoznala správnu odpoveď. Naším odporúčaním je zopakovať školenie, ktoré zamestnanci absolvujú krátko po nástupe do novej práce, aj v priebehu ich pôsobenia v spoločnosti. Je veľmi pravdepodobné, že noví zamestnanci v čase nástupu nezachytia všetky informácie, ktoré sú im poskytnuté v požadovanej kvalite, či už z dôvodu veľkého kvanta informácií súčasne alebo sú pod stresom. Preto odporúčame školenie o organizačnej štruktúre a vôbec o spolupráci medzi jednotlivými funkčnými oddeleniami opakovať v priebehu najbližších mesiacov po nástupe a taktiež v prípade každej organizačnej zmeny. Toto školenie považujeme za dôležité z hľadiska efektívnosti pracovných procesov v spoločnosti. Okrem toho, poskytovanie školení ako prejav záujmu o zamestnancov by mohol mať pozitívny psychologický dopad a vyvolať v zamestnancoch pocit spolupatričnosti. To sa následne odzrkadlí na podnikovej kultúre.

Ako posledný návrh na zdokonalenie organizačnej štruktúry a rozhodovacej právomoci odporúčame vedeniu spoločnosti využiť niektorý z nástrojov Six Sigma s ohľadom na zlepšovanie procesov. Six Sigma je metóda zlepšovania produktivity, výkonnosti a kvality poskytovaných výrobkov a služieb. Realizuje sa prostredníctvom vlastných zamestnancov podniku, nakoľko práve zamestnanci predstavujú najdôležitejšie riešiteľské kapacity zlepšovania. Nástroje six sigma majú preukázateľné prínosy v oblastiach zlepšenia kvality výrobkov a služieb, skrátenie doby reakcie na požiadavky na trhu, zvýšenie produktivity a efektivity práce, zníženie nákladov a mnohé ďalšie. Medzi odporúčané nástroje patrí DMAIC, SIPOC, Process Flow diagram, prípadne definovanie ukazovateľov výkonnosti procesu KPIs. Cieľom nášho návrhu je preskúmanie aktivít, ktoré sa v jednotlivých funkčných oddeleniach realizujú, pretože ako sme prostredníctvom dotazníku zistili, 90% zamestnancov má skúsenosť, že vykonávali činnosť, ktorá pravdepodobne patrí do zodpovednosti iného oddelenia. V zmysle zvýšenia efektivity práce, zlepšenia organizačnej štruktúry a eliminovania prípadných duplicitných aktivít, vidíme zmysel v prešetrení tejto skutočnosti.

Zamestnanci tohto podniku nie sú naklonení k zmenám, uviedlo to až 65% opýtaných. Aj z toho dôvodu, by sme v organizačnej štruktúre nerobili žiadne ďalšie výrazné zmeny.

Záver

Organizačná štruktúra je systém na zoskupovanie činností, ktoré sa vykonávajú v podniku. Ľudia sa na štruktúry spoliehajú najmä preto, aby vedeli čo majú robiť, čo robia iní, aký dopad majú činnosti, ktoré vykonávajú a akým spôsobom plnia účel a ciele samotnej organizácie. Organizačná štruktúra určuje zodpovednosť za pracovné činnosti, stanovuje rozsah rozhodovacej právomoci, vymedzuje formálne pracovné vzťahy a v neposlednom rade vytvára komunikačné kanály. Je tvorená ľuďmi - prvkami a ovplyvnená množstvom faktorov, ktoré sa neustále menia. Napríklad keď ľudia, ktorí do organizácie vstupujú a vystupujú, prinášajú alebo odnášajú know-how, upravujú sa pracovné postupy, ďalej sa menia trhové podmienky, konkurenčné prostredie, politické prostredie a mnohé ďalšie. Úspech podniku tkvie v schopnosti prispôbovať sa dynamickému prostrediu. Preto, ak sa dejú zmeny vonku, je potrebné adekvátne reagovať a robiť zmeny aj vnútri podniku.

Diplomovou prácou „Zdokonaľovanie organizačnej štruktúry a del'by rozhodovacej právomoci“ by sme chceli poukázať na potrebu zefektívňovania pracovných procesov, del'by práce a neustáleho zlepšovania organizačnej štruktúry. Cieľom práce bolo analyzovať organizačnú štruktúru a del'bu rozhodovacej právomoci vybraného podniku, identifikovať nedostatky a pokúsiť sa navrhnúť odporúčania pre jej zdokonalenie.

Táto diplomová práca obsahuje päť kapitol. V prvej kapitole sme sa venovali organizačným štruktúram v teoretickej rovine. Z knižných a elektronických zdrojov sme zozbierali názory rôznych autorov a definovali sme základné pojmy súvisiace s témou. V druhej kapitole sme špecifikovali hlavný cieľ práce a niekoľko čiastkových cieľov, ktoré nás priviedli k jeho naplneniu. Obsahom tretej kapitoly je metodika práce a metódy skúmania, kde sme podrobne popísali postup vypracovania práce a zdroje dát. Najdôležitejšia, štvrtá kapitola, sa už zameriava na konkrétny podnik. Snažili sme sa tu čo najpodrobnejšie popísať jeho organizačnú štruktúru a del'bu rozhodovacej právomoci na jednotlivých oddeleniach. Ďalej, sme zhodnotili výsledky dotazníkového prieskumu a celú analýzu sme doplnili metódou PEST. Získané informácie nás podnietili k navrhnutiu niekoľkých opatrení na zdokonalenie organizačnej štruktúry daného podniku.

V organizačnej štruktúre skúmaného podniku nás zaujala existencia štábnych útvarov. Štábne útvary, okrem jedného, vykonávajú funkčné a odborné riadenie. Vieme za akú oblasť podniku rozhodujú, nedozvedeli sme sa však bližšie podrobnosti o ich pracovnej činnosti. Vyplývajú z dotazníkového prieskumu existuje v tejto organizácii dvojité

riadenie. Na otázku, či zamestnanci dostávajú pracovné pokyny len od jedného nadriadeného, 50% uviedlo, že príkazy dostáva od viacerých nadriadených. Naším návrhom preto bolo, pokúsiť sa tento jav eliminovať a z jedného štábného útvaru, vytvoriť plnohodnotné funkčné oddelenie - Marketing a zákaznícke centrum, ktoré by fungovalo pod vedením manažéra marketingu. Tým by sme jednak odbremenili obchodného manažéra, ktorý by sa následne mohol intenzívnejšie venovať zvyšným oblastiam obchodu, a tiež by sme odstránili dvojité podriadenosť, kedy tím zákazníckeho centra dostával príkazy od obchodného manažéra a aj od marketingového manažéra súčasne.

Ďalším našim návrhom bola napríklad zmena formy pracovného pomeru s obchodnými zástupcami. Myslíme si, že keby obchodní zástupcovia nepracovali na hlavný pracovný pomer, ale pod vlastným menom ako živnostníci, vykonávali by svoju prácu precíznejšie a efektívnejšie.

Rozpätie organizačnej štruktúry ako aj mieru decentralizácie v tomto podniku hodnotíme ako primerané vzhľadom na široké produktové portfólio. V literatúre sme sa dočítali, že kratšie komunikačné kanály, ktoré sa vyskytujú prevažne v plochých organizačných štruktúrach, podnecujú zamestnancov k menej formálnej komunikácii s nadriadenými, v rámci ktorej sa neboja vyjadrovať svoje názory, myšlienky a nápady. V tomto prípade, sme však mali pocit, že aj ak funguje tok informácií smerom nahor, pravdepodobne nefunguje tok informácií smerom nadol a zamestnanci sa nám zdali akoby „zanedbaní“. Podľa výsledkov dotazníku si je 40% zamestnancov neistých svojimi kompetenciami rozhodovať, 40% opýtaných občas nevie na koho sa obrátiť pri riešení problému a 90% zamestnancov, si myslí, že vykonáva aktivity, ktoré patria na iné pracovné oddelenie alebo inému tímu. Toto všetko môže byť výsledkom nedostatočnej informovanosti zamestnancov a vôbec sa nemusí jednať o nesprávnu deľbu práce a rozhodovacej právomoci. Máme za to, že v podniku by sa malo venovať viac pozornosti školeniu zamestnancov o organizácii práce. Takéto školenia sú vhodnou príležitosťou pre vzájomné spoznávanie sa, formovanie pracovných vzťahov a zlepšovanie pracovných procesov. Výsledkom tak môže byť cesta k zdokonaľovaniu organizačnej štruktúry.

Diplomová práca poukazuje na dôležitosť správne zvolenej organizačnej štruktúry a deľby rozhodovacej právomoci. Veríme, že sme v práci uviedli niekoľko postrehov, ktoré inšpirujú a prispievajú k zdokonaleniu organizačnej štruktúry.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

1. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 9788024733487.
2. ČIHOVSKÁ, Viera, Miroslav MARIA³ a Monika MATUŠOVIČOVÁ. *Manažment obchodného podniku*. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 9788022523967.
3. DOLANSKÝ, Václav - MĚKOTA, Vladimír - NĚMEC, Vladimír. *Projektový manažment*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 9788071692874.
4. DONNELLY, James H. jr. - GIBSON, James L. – IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha, Grada Publishing, 1997. ISBN 8071694223.
5. KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Bratislava: Veda, 2013, Štvrtá časť, Organizačné štruktúry. Podnik a podnikanie. ISBN 9788022413237.
6. KELEMEN, Vojtech. *Zdokonaľovanie organizačných štruktúr vo sfére služieb*. Bratislava: Alfa, 1989.
7. KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Organizačné správanie: vysokoškolská učebnica* [CD-ROM]. Druhé prepracované a doplnené vydanie. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2015. ISBN 9788081523717.
8. MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 5. dopl. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. Economics. ISBN 9788089393107.
9. PATHAK, Harsh. *Organisational Change*. Delhi: Pearson, 2011, s.66. ISBN 9788177584318.
10. SEDLÁK, Mikuláš. *Organizovanie a organizačná štruktúra*. Bratislava: Ekonóm, 1995. ISBN 9788022509510.
11. SEDLÁK, Mikuláš. *Rozvoj organizačných štruktúr podnikov*. Bratislava: Ekon. univ, 1993. ISBN 802250503X.
12. SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 9788080784553.
13. SENGUPTA, Nilanjan a Mousumi S. BHATTACHARYA. *Managing change in organizations*. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2012, ISBN 9788120329652.
14. SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. Vydanie druhé rozšírené. Bratislava: Ekonóm, 2018. ISBN 9788022545266.

15. SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics. ISBN 9788089393961.
16. SZABO, Ľuboslav. *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*. Bratislava: Ekonóm, 2016. ISBN 9788022543149.
17. SZABO, Ľuboslav. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013. ISBN 9788022536776.
18. ŠAJBIDOROVÁ, Mária, Zuzana LUŠŇÁKOVÁ a Veronika HRDÁ. *Organizácia manažérskej práce*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2018. ISBN 9788055219165.
19. THEODOULIDES, Lenka. *Reflective leadership: a process-relational approach to enhance organizational change*. Banská Bystrica: Belianum, 2018. Studia oeconomica, 58. ISBN 9788055713892.
20. THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: teória a prax organizovania podniku*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics / Ekonomická univerzita v Bratislave. ISBN 9788089393930.
21. THOMASOVÁ, Elena. *Moderné trendy v organizačnej štruktúre podnikov*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2003. ISBN 8022517518.
22. TUIITE, Matthew. *Interorganizational decision making*. New Brunswick: AldineTransaction, 2009. ISBN 978020209262.
23. VAVRINČÍK, Pavel. *Organizovanie a organizačné štruktúry: prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2001. ISBN 8022513970.
24. VAVRINČÍK, Pavel, Jaroslav DUGAS a Vojtech FERENCZ. *Základy manažmentu inovácií*. Bratislava: Ekonóm, 2011. ISBN 9788022531849.
25. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072610295.

Elektronické zdroje

26. AQUINAS. Organization Structure and design. Applications and challenges. [elektronický zdroj]. Excel Printers, 2008. ISBN 9788174466822]
Dostupné na:
<https://books.google.sk/books?id=zzbGZev3BhUC&printsec=frontcover&dq=organizational+structure&hl=sk&sa=X&ved=2ahUKEwiewuDyk47sAhWQzqQKHYP LBpoQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=organizational%20structure&f=false>.

27. BLAŽEK, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. rozšířené vydání. 2014, ISBN 9788024744292 [elektronický zdroj].
Dostupné na:
https://books.google.sk/books?id=__tYBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
28. DUFF, Victoria. Organizational Structure and Decision Making. Business Models and Organizational Structure. [elektronický zdroj]. Small Business
Dostupné na:
<https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-decision-making-3825.html>.
29. GALLO, Peter. *Organizácia a organizačné štruktúry*. [elektronický zdroj]
Dostupné na: <http://www.dominanta.sk/Organizacia.pdf>.
30. HÄUSER, S. 2008 *Fraktální firma – odpověď na globální krizi*, [online]. Dostupné na: <https://www.silmahsg.cz/stanislav-hauser-publikovane-clanky/fraktalni-firma-odpoved-na-globalni-krizi/>.
31. KOŠTURIÁK, Ján. Fraktálový podnik. [elektronický zdroj], 2017.
Dostupné na: <https://www.ipaslovakia.sk/clanok/fraktalovy-podnik>.
32. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. [elektronický zdroj] 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005
Dostupné na:
<https://books.google.sk/books?id=fVyNKg2HyoC&pg=PA115&dq=zavarska+organizacna+struktura&hl=sk&sa=X&ved=2ahUKEwjZrtXk4cDsAhXLy6QKHWAYAjwQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=zavarska%20organizacna%20struktura&f=false>.
33. BUSINESS JARGONS. *Strategic Business Unit (SBU)*, 2021. Dostupné na:
<https://businessjargons.com/strategic-business-unit.html>.
34. BELANOVÁ, Katarína. *Vybrané metódy analýzy podnikateľského prostredia* [online]. Bratislava: NHF EU v Bratislave, 2013
Dostupné na:
http://www.derivat.sk/files/2013%20casopis/2013_Okt_Belanova.pdf.
35. HALUŠKA, Ján a PRISTÁČ, Branislav. Infostat [online]. Bratislava: Inštitút informatiky a štatistiky Bratislava, 2020, ISSN: 2454-0773
Dostupné na:
<https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/aboutus/office.activites/officeNews/vsetkyaktuality>.
36. Mind Tools Content Team, *PEST Analysis* [online].
Dostupné na: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm.

Prílohy

Príloha č. 1 Dotazník o organizačnej štruktúre a deľbe rozhodovacej právomoci

Príloha č. 1 Dotazník o organizačnej štruktúre a del'be rozhodovacej právomoci

1. Koľko máte rokov?
 - a) 13-30
 - b) 30-40
 - c) 40-50
 - d) viac ako 50

2. Koľko rokov pracujete v spoločnosti?
 - a) menej ako 1 rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-8 rokov
 - d) 8-15 rokov
 - e) viac ako 15 rokov

3. Menili ste počas Vášho pôsobenia v spoločnosti pracovnú pozíciu?
 - a) áno
 - b) nie

4. Ak áno, zmena bola (horizontálna, vertikálna)?
 - a) horizontálna – zmena oddelenia / tímu
 - b) vertikálna – povýšenie
 - c) iné (otvorená odpoveď)

5. Na akej pracovnej pozícii momentálne pracujete?
 - a) radový zamestnanec
 - b) vedúci zamestnanec
 - c) manažér
 - d) iné (otvorená odpoveď)

6. Máte možnosť kariérne rásť (povýšiť)?
 - a) áno
 - b) nie
 - c) nie som si istý/á
 - d) iné (otvorená odpoveď)

7. Máte záujem povýšiť na vyššiu pracovnú pozíciu?
 - a) áno, chcel/chcela by som povýšiť
 - b) nie, na svojej aktuálnej pozícii som spokojný/á
 - c) iné (otvorená odpoveď)

8. Chceli by ste disponovať väčšou rozhodovacou právomocou?
 - a) áno
 - b) nie
 - c) iné (otvorená odpoveď)

9. Motivuje Vás možnosť rozhodovať a väčšia zodpovednosť pri práci?
- a) áno, možnosť mať väčšiu rozhodovaciu právomoc ma motivuje kariérne rásť
 - b) nie, netúžim mať väčšiu rozhodovaciu právomoc
 - c) iné (otvorená odpoveď)
10. Je Vaša rozhodovacia právomoc postačujúca na riešenie úloh, ktoré dostávate?
- a) áno, vždy sa rozhodujem sám/sama
 - b) áno, veľmi často sa rozhodujem sám/sama
 - c) nie, častokrát za mňa rozhoduje niekto iný
 - d) nie, nikdy nesmiem rozhodovať sám/sama
 - e) iné (otvorená odpoveď)
11. Stalo sa Vám niekedy, že ste si neboli istý svojimi kompetenciami a oprávneniami rozhodovať?
- a) áno
 - b) nie
 - c) občas
12. Stalo sa Vám niekedy, že ste nevedeli na koho sa obrátiť pri riešení problému?
- a) áno
 - b) nie
 - c) občas
13. Stalo sa Vám niekedy, že ste vykonávali činnosť, ktorá podľa Vás patrí na iné oddelenie alebo pracovnú pozíciu?
- a) áno
 - b) nie
 - c) občas
14. Aké vzťahy podľa Vás prevládajú v spoločnosti?
- a) formálne
 - b) neformálne
15. Viete aký typ organizačnej štruktúry je uplatňovaný v spoločnosti?
- a) líniová OŠ
 - b) funkčná OŠ
 - c) maticová OŠ
 - d) projektová OŠ
 - e) iné (otvorená odpoveď)
16. Viete aký typ rozhodovacej právomoci je uplatňovaný v spoločnosti?
- a) centralizovaný
 - b) decentralizovaný
 - c) neviem
 - d) iné (otvorená odpoveď)

17. Myslíte, že sú potrebné zmeny v organizačnej štruktúre spoločnosti?

- a) áno
- b) nie
- c) iné (otvorená odpoveď)

18. Dostávajú úlohy iba od svojho priameho nadriadeného?

- a) áno
- b) nie
- c) iné (otvorená odpoveď)

19. Deleguje na Vás nadriadený pracovné úlohy?

- a) áno, veľmi často a nepáči sa mi to
- b) áno, veľmi často, ale neprekáča mi to
- c) áno, občas
- d) nie, ale mám záujem kvôli svojmu rozvoju
- e) nie, ani nemám záujem

20. Aký je Váš vzťah k zmenám?

- a) mám rád/rada zmeny
- b) nemám rád/rada zmeny
- c) vôbec nemám rád/rada zmeny
- d) iné (otvorená odpoveď)