

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2021/360803773337643561

**ZDOKONALOVANIE ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY A DELEBY ROZHODOVACEJ
PRÁVOMOCI V PODNIKU**

Diplomová práca

2021

Bc. Andrej Marko

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**ZDOKONAĽOVANIE ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY A
DELBY ROZHODOVACEJ PRÁVOMOCI V PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Luboslav Szabo, CSc.

Bratislava 2021

Bc. Andrej Marko

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradiť stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 05.05.2021

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Chcel by som pod'akovať prof. Ing. Ľuboslavi Szabovi, CSc. za odborné rady a usmernenia počas prípravy a tejto práce.

Takisto sa chcem pod'akovať svojej rodine za podporu a trpezlivosť počas môjho štúdia.

ABSTRAKT

MARKO, Andrej: *Zdokonaľovanie organizačnej štruktúry a del'by rozhodovacej právomoci v podniku*. Ekonomická Univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. - Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc. Bratislava: FPM EU, 2021, 79 s.

Diplomová práca je zameraná na analýzu organizačnej štruktúry a procesov v rozhodovaní manažérov vo vybranom tíme, ktorý je súčasťou nadnárodnej spoločnosti. Za hlavný cieľ sme si zvolili navrhnuť možné spôsoby na zdokonaľovanie organizačnej štruktúry a del'by rozhodovacej právomoci vo vybranom tíme. Zvolený cieľ sme podporili čiastkovými cieľmi. Tieto nám napomohli komplexnejšie pochopiť hlavne princípy, ktorými sú ovplyvňovaní všetci zamestnanci pri každodennom fungovaní. Analyzovali sme takisto organizačnú štruktúru vybraného tímu a vplyvy na rozhodovania manažérov a prostredníctvom dotazníkovej metódy sme zisťovali pohľady jednotlivých manažérov vo vybranom tíme na zvolené oblasti (organizačnú štruktúru, možnosti rozhodovania a delegovanie). Pri teoretickej časti sme si objasnili pojmy spojené s organizovaním a rozhodovaním a uviedli základné delenia v každej kategórii pre ucelenejší prehľad. V praktickej časti sme predstavili výsledky dotazníkového výskumu a vybrané odpovede sme pre jednoduchšiu vizualizáciu znázornili graficky. Pri diskusii sme sa zamerali na vybrané problémy, pre ktoré sme navrhli možné riešenia. Na záver sme všetky časti tejto práce stručne zosumarizovali.

Kľúčové slová - organizovanie, organizačná štruktúra, del'ba rozhodovacej právomoci

ABSTRACT

MARKO, Andrej: *Improving organizational structure and division of powers decision in the company*. University of Economics Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Sponsor of final thesis: prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc. - Bratislava: FPM EU, 2021, 79 p.

The diploma thesis is focused on the analysis of the organizational structure and processes in the decision-making of managers in a selected team, which is part of a multinational company. As the main goal, we chose to provide possible solutions, which would lead to the improvement of the organizational structure and the division of decision-making powers in the selected team. To accomplish the main goal, we have created the supporting partial goals. These partial goals have helped us to understand more comprehensively the main principles which affect all employees in their daily operations. We also analyzed the organizational structure of the selected team and the influences on managers' decisions and used the questionnaire method to collect the views of individual managers in the team on selected areas (organizational structure, decision-making options and delegation). In the theoretical part, we clarified the concepts associated with organizing and decision-making and presented the basic divisions in each category. In the practical part, we introduced the results of the questionnaire research and selected responses were graphically presented as well for better visualization. In the discussion part, we addressed selected issues and provided suggestions for possible solutions. In the final chapter, we briefly summarized all parts of this work.

Key words – organisation, organisational structure, dividing of decision power

Úvod.....	10
1. Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 Organizovanie	12
1.1.1 Podstata organizovania.....	12
1.1.2 Úlohy organizovania.....	13
1.1.3 Koncepty organizovania.....	13
1.1.4 Vývoj organizovania.....	15
1.1.5 História organizovania ako základ pre organizačnú štruktúru	16
1.2 Organizačná štruktúra	18
1.2.1 Dimenzie organizačnej štruktúry	19
1.2.2 Členenie organizačných štruktúr	19
1.2.3 Hierarchické organizačné štruktúry.....	21
1.2.4 Klasické organizačné štruktúry	23
1.2.5 Modifikované a pružné organizačné štruktúry	26
1.3 Rozhodovanie a rozhodovacia právomoc	30
1.3.1 Vplyv centralizácie a decentralizácie na rozhodovací proces	30
1.3.2 Typy a spôsoby rozhodovania	32
1.3.3 Delegovanie rozhodovacej právomoci	33
1.3.4 Rozhodovanie a firemná kultúra.....	36
2. Cieľ práce	37
3. Metodika práce a metódy skúmania	38
3.1 Charakteristika objektu skúmania	38
3.2 Pracovné postupy	45
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	45
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	45

4. Výsledky práce	47
4.1 Výsledky výskumu	47
4.1.1 Organizačná štruktúra	48
4.1.2 Rozhodovanie	55
4.1.3 Delegovanie	61
5. Diskusia	67
Záver	73
Zoznam použitých zdrojov	76
Prílohy	79

Úvod

„Kedykoľvek uvidíte úspešné podnikanie, niekto sa raz odvážne rozhodol.“¹

Peter Drucker

Organizovanie a rozhodovanie sú činnosti, ktoré každý jednotlivec robí dennodenne aj niekoľkokrát či už vedome alebo podvedome. Sú súčasťou nášho ľudského fungovania a napredovania. Tak, ako v živote jednotlivca je nevyhnutné rozhodnúť a poprípade aj zorganizovať si svoj deň, v organizácii sú rozhodovanie a organizovanie jedny z najdôležitejších činností. Je veľkým paradoxom, že aj keď v súčasnosti je obrovské množstvo informácií dostupných na niekoľko klikov, urobiť samotné rozhodnutie je asi najťažšie v histórii. Deje sa tak v dôsledku pretlaku informácií. Vrcholní pracovníci a manažéri musia vedieť, ako manažovať tieto stavy, aj keď niekedy musia urobiť desiatky rozhodnutí denne, pričom niektoré z nich majú priamy dopad na fungovanie tímu alebo dokonca celej spoločnosti.

Ako povedal Peter Drucker v uvedenom citáte, organizácie musia mať odvahu riskovať. Risk je takisto súčasťou rozhodovania a otázka iba je, či risk spojený s rozhodnutím je taký vysoký, že postaví celú organizáciu do pozície prežitia, alebo je spojený iba s finančnými stratami, ktoré vie spoločnosť ustáť. To prvé je už akt zúfalstva, to druhé je bežná realita fungovania dnešných spoločností. Na podporu tohto tvrdenia môžeme použiť radu od Tomáša Baťu – „*Nebojte sa robiť rozhodnutia. Strach z chýb je najväčšou brzdou v živote.*“²

Ale na základe akých kritérií si organizácie stanovujú, kto a akú právomoc pri rozhodovaniach bude mať? Táto otázka sa dá zodpovedať tým, ako majú postavenú organizačnú štruktúru a zadané kompetencie manažérov pri rozhodovaní.

V teoretickej časti tejto práce, sa sústreďujeme na objasnenie organizovania a rozhodovania, ich delenia, pojmov ktoré s nimi súvisia a neskôr ich použijeme ako východiská pre výskum v praktickej časti. Časť organizovania rozdelíme na organizovanie samotné, organizáciou a organizačnou štruktúrou a uvedieme podstatu, úlohy, koncepty, vývoj a históriu organizovania. Následne uvedieme členenia organizačných štruktúr (hierarchické, klasické, modifikované a pružné) a vybrané štruktúry znázorníme aj graficky. V časti rozhodovanie predstavíme vplyvy

¹ DRUCKER, Peter F. *Quotes*. [online]. 2021. [cit. 26.04.2021]. Dostupné na internete: <https://www.goodreads.com/author/quotes/12008.Peter_F_Drucker>.

² KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Rada od Baťu: Nebojte sa robiť rozhodnutia. Strach z chýb je najväčšou brzdou v živote*. [online]. 2020. [cit. 28.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://www.forbes.sk/rada-od-batu-nebojte-sa-robit-rozhodnutia-strach-z-chyb-je-najvacsou-brzdou-v-zivote>>.

centralizácie a decentralizácie, vysvetlíme podstatu delegovania a v krátkosti spomenieme aj firemnú kultúru, nakoľko aj tá v určitých prípadoch prispieva k rozhodovacím procesom na manažérskych, aj nemanadžérskych úrovniach.

V časti Metodika práce a metódy skúmania najprv opíšeme spoločnosť, v ktorej bude prebiehať výskum. Najprv opíšeme zvolenú spoločnosť a zdefinujeme si časť spoločnosti, v ktorej bude výskum prebiehať, nakoľko ide o veľkú nadnárodnú spoločnosť. Uvedieme aj akým spôsobom budeme získavať informácie potrebné pre zostavenie praktickej časti a taktiež spôsoby, akými sme čerpali informácie pre praktickú časť. Podrobnejšie si rozoberieme dotazník, ktorý bude tvoriť nosnú časť praktickej časti a bude základom pre vypracovanie časti Diskusia.

V praktickej časti predstavíme výsledky výskumu v grafickej podobe s komentárom ku každej otázke z dotazníka.

Na základe poznatkov získaných vo výskumnej časti si vyberieme tie, na ktoré sa budeme snažiť dať odporúčania na zlepšenie, čo bude tvoriť základ časti Diskusia. Takisto sa pokúsime zdôvodniť naše návrhy riešení.

V záverečnej časti tejto práce zhrnieme časti tejto práce. Zistené informácie a poznatky zrekapitulujeme a zvýrazníme najdôležitejšie body z každej časti tak, aby sme dostali celistvý obraz.

1. Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí

1.1 Organizovanie

1.1.1 Podstata organizovania

Na začiatok v rámci problematiky organizovania by sme si zadefinovali podstatu organizovania. Ako základ použijeme začlenenie organizovania v rámci manažérskych funkcií riadenia. V manažérskej literatúre sa uvádza 5 riadiacich resp. manažérskych funkcií. Pre túto prácu sme vybrali delenie podľa Henryho Fayola:³

- Plánovanie - zadefinovanie poslania, cieľov a činností na ich dosiahnutie,
- **Organizovanie,**
- Vedenie ľudí - činnosti zamerané na usmerňovanie ľudí, aby sa dosiahli vytýčené ciele,
- Rozhodovanie - nositeľ podnikových impulzov a ako „motor“ riadenia podniku,
- Kontrola – hodnotenie javov a procesov, s cieľom prispieť k dynamickej rovnováhe kontrolovaného systému alebo jeho časti.

Organizovanie, ako druhá v poradí manažérskych funkcií má pôvod z gréckeho slova – organom⁴. Slovo organom by sa dalo voľne preložiť ako poriadok či harmónia. Postupom času na základe toho vyplynulo, že organizovanie je vlastne proces, ktorý usporadúva, vytvára poriadok a harmóniu v podniku. Ako výsledok týchto činností je nastolenie koordinovaného správania sa subjektov a vznik podmienok na ich fungovanie. Organizovanie môžeme teda chápať ako proces stanovovania úloh, rozdeľovania týchto úloh a na efektívnejšie využívanie zdrojov za účelom dosiahnutia vytýčeného cieľa.⁵

Na organizovanie, ako na proces sú kladené rôzne požiadavky. Zosumarizované sú v piatich základných požiadavkách, ktoré označujeme ako „OSCAR“⁶. Tento názov je odvodený od začiatkových písmen jednotlivých požiadaviek, ktoré majú byť zabezpečené. Je takisto možné povedať, že popri stanovení požiadaviek, OSCAR tvorí aj obsahovú náplň organizovania:

- ciele podnikateľskej činnosti (Objectives) – stanovenie cieľov jednotlivcov, kolektívu a firmy, ktoré sú nevyhnutné na fungovanie riadeného celku a postupov na ich dosiahnutie

³ FAYOL, Henri. *General and Industrial Management*. 2. vyd. Martino Publishing, 2013. 142 s. ISBN 97-8161-4274-59-9.

⁴ PAPULA, Ján – PAPULOVÁ, Zuzana. *Základy podnikania a manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2004, s.172. ISBN 80-88870-37-2.

⁵ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2016. 119 s. ISBN 978-80-225-4262-3.

⁶ DALE, Ernest. *Organizace*. 1.vyd. Praha: Institut řízení, 1972. 293 s. ISBN 57-001-72.

- špecializácia (Specialization) – stanovenie a zaistenie racionálnej del'by práce na uskutočnenie vymedzených činností,
- koordinácia (Coordination) – koordinácia ľudí, zdrojov a prevádzaných činností v priestore a čase tak, aby to zodpovedalo hospodárskej realizácii plánovaných cieľov (potrieb, úloh a zámerov),
- právomoc (Authority) a
- zodpovednosť (Responsibility) – zabezpečuje sa poriadok, disciplína a spôsob realizácie.

1.1.2 Úlohy organizovania⁷

Vieme určiť štyri čiastkové úlohy organizovania, ktoré pri kombinácii vytvoria jednotný celok:

- Vytvoriť organizáciu zmenou neusporiadanej poriadkom alebo neurčitosti určitosťou,
- Vytvoriť hierarchické vzťahy v organizácii vymedzením kompetencií a zodpovednosťou,
- Vytvoriť podmienky pre vznik synergických efektov – efekty, ktoré budú vytvorené za celok (podnik) budú väčšie ako súčet čiastkových efektov vytvorenými jednotlivými oddeleniami,
- Vytvoriť podmienky pre stabilitu organizácie.

1.1.3 Koncepty organizovania

Za základné koncepty organizovania sú považované tri koncepcie – byrokracia, adhokracia a holokracia.

Byrokraciou (Bureaucracy) je možné rozumieť systém kontroly alebo riadenia krajiny, spoločnosti, alebo organizácie, ktorý prevádzkuje veľký počet zamestnancov zamestnaných s cieľom dôsledného dodržiavania pravidiel.⁸ Znaky byrokratickej organizácie spracované podľa Maxa Webera:⁹

⁷ PAPULA, Ján – PAPULOVÁ, Zuzana. *Manažment pre-OA*. Bratislava: SPN. 6. vyd. 2008. 117 s. ISBN 978-80-10-01479-8.

⁸ CAMBRIDGE DICTIONARY. *Bureaucracy*. [online]. 2021. [cit. 26.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bureaucracy>>.

⁹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2016. s. 6. ISBN 978-80-225-4262-3.

- Deľba práce členov organizácie je daná presným vymedzením práv a povinností spojených s každou pozíciou v organizácii,
- Hierarchické usporiadanie vytvára v organizácii systém vzťahov nadriadenosti a podriadenosti,
- Kompetencie, zodpovednosť a vzťahy medzi pozíciami v organizácii sú vymedzené pravidlami a predpismi,
- Technická kompetentnosť je potrebná na zastávanie konkrétnych pozícií v organizácii,
- Neosobnosť čiže dominantnosť pravidiel a predpisov nad osobnými pocitmi,
- Odmeňovanie a povyšovanie v hierarchii organizácie je založená na princípe kvalifikovanosti a zásluhovosti,
- Formalizovaná komunikácia.

Adhokracia (Adhocracy) je vedenie bez formálnej štruktúry, ktorá sa ľahko mení s každou situáciou, alebo spoločnosť, ktorá má tento štýl riadenia¹⁰. Znaký adhokracie sú nasledovné:

- Vysoká miera horizontálnej špecializácie,
- Združovanie špecialistov do funkčných celkov, ktorých cieľom je zamerať sa na poskytovanie tovarov a služieb pre určitú vymedzenú časť trhu,
- Spolupráca na základe vzájomného prispôsobovania sa,
- Decentralizácia v rámci samotného tímu ako aj v rámci viacerých pracovných tímov.

Holokracia (Holocracy)¹¹ je najmladšia z koncepcií. Vyjadruje systém správy a riadenia spoločností, v rámci ktorého členovia tímu alebo podniku tvoria odlišné, autonómne a zároveň symbiotické tímy, ktoré plnia úlohy a ciele spoločnosti. Koncept podnikovej hierarchie sa zavrhuje v prospech plochej organizačnej štruktúry, v ktorej majú všetci pracovníci rovnaký hlas a súčasne odpovedajú na smer zdieľanej autority.

Z môjho pohľadu si myslím, že organizácie by vo svojich štruktúrach využívali kombináciu byrokracie a adhokracie. Pravdaže záleží na pomere v akom koncepty využívajú a takisto na tom, v ktorých častiach podniku alebo organizácie je koncepcia použitá. Byrokratický systém dáva organizácii určitú štruktúru a je stále najviac využívaný. Na druhej strane si, ale treba

¹⁰ CAMBRIDGE DICTIONARY. *Adhocracy*. [online]. 2021. [cit. 26.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/adhocracy>>.

¹¹ HARGRAVE, Marshall. *Holocracy*. [online]. 2019. [cit. 26.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://www.investopedia.com/terms/h/holacracy.asp>>.

uvedomiť, že organizácia sa potrebuje prispôbovať novým vývojovým trendom. Čiže potrebuje vytvárať štruktúry, ktoré budú preferovať adhokratický koncept, v ktorom kreatívni pracovníci nebudú viazaní byrokratickým konceptom a ich pracovné výkony sa zvýšia v porovnaní s výkonmi, ktoré by podávali, ak by boli súčasťou byrokratickej štruktúry.

Holokracia je najnovšia z konceptov a v súčasnosti ešte nie je až tak rozšírená. Využitie tejto koncepcie nie je možné kombinovať s byrokratickou koncepciou, nakoľko podstata holokracie je vytvorenie protipólu k byrokracii. Skôr sa približuje ku koncepcii adhokracie, ale aj adhokracia je v do určitej miery riadená na rozdiel od holokracie. Bude zaujímavé sledovať do budúcnosti, aký bude ďalší vývoj využívania holokratického prístupu.

1.1.4 Vývoj organizovania

Počas histórie, vývoj organizovania bol ovplyvnený vo veľkej miere rozvojom ľudskej spoločnosti. V úplných počiatkoch tento vývoj nebol cielený – spoločenské del'by práce. Postupným vývojom doby sa povedomie ľudstva zvyšovalo a aj potreba organizovania a reorganizovania sa dostávala viac do popredia – priemyselné revolúcie. Nižšie si bližšie opíšeme spoločenskú del'bu práce aj priemyselné revolúcie.

Spoločenská del'ba práce je charakteristiká rozvojom výrobných síl. *Prvá* spoločenská del'ba práce je charakterizovaná ako del'ba v rámci poľnohospodárstva. Prišlo k oddeleniu pastierskych kmeňov od ostatných kmeňov. Pre upresnenie môžeme povedať, že sa oddelilo chovanie dobytku od iných poľnohospodárskych činností. Pri *druhej* spoločenskej del'be práce prišlo k odlúčeniu remesla od poľnohospodárskej činnosti. Obe spomenuté del'by práce prispeli k zvýšeniu produktivity práce. *Tretia* spoločenská del'ba práce bolo osamostatnenie obchodu.

Prvá priemyselná revolúcia¹² sa datuje do 18. storočia. Ako základný prvok zmeny bolo využitie pary a mechanizácia výroby. Využitie pary na priemyselné účely bolo prelomom na zvýšenie ľudskej produktivity. Vynálezy, ako napríklad parník alebo parná lokomotíva, priniesli ďalšie obrovské zmeny, pretože ľudia a tovary sa mohli prepravovať na veľké vzdialenosti za menej hodín.

¹² DESOUTTERTOOLS. *Priemyselná revolúcia – od Priemyslu 1.0 až po Priemysel 4.0*. [online]. 2021. [cit. 25.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://www.desouttertools.sk/priemysel-4-0/novinky/538/priemyselna-revolucia-od-priemyslu-1-0-az-po-priemysel-4-0>>.

Druhá priemyselná revolúcia¹³ sa začala v 19. storočí objavením nových zdrojov energie a to elektriny, plynu a ropy a takisto výroby prostredníctvom montážnej linky. Jedným z predstaviteľov bol Henry Ford. Ako základ pri svojej práci použil dopravné pásy a touto zmenou docielil zmenu v tom, ako vyrábať rýchlejšie a efektívnejšie. Pred zavedením zmeny jedna stanica vyprodukovala celý automobil, po zavedení sa vozidlá vyrábali v čiastkových krokoch na dopravnom páse, čo urýchlilo celkový proces a znížilo náklady.

Tretia priemyselná revolúcia¹⁴ sa začala v 70. rokoch 20. storočia prostredníctvom čiastočnej automatizácie pomocou pamäťovo programovateľných ovládacích prvkov a počítačov. Ako zdroj energie sa začína objavovať jadrová energia. Toto obdobie prinieslo rozmach elektroniky, telekomunikácií a počítačov. Prostredníctvom nových technológií priniesla tretia priemyselná revolúcia dvere do kozmických expedícií, výskumu a biotechnológií.

Momentálne prebieha **štvrtá priemyselná revolúcia**¹⁵, alebo „Priemysel 4.0“. Základné znaky sú používanie IKT (informačných a komunikačných technológií) a to nielen v priemysle, ale v celkovej spoločnosti. Ďalším významným prvkom tejto doby je rozmach Internetu. Ako následok sa ešte viac zvyšuje automatizácia a prechádza sa k tzv. „Inteligentným výrobným procesom“, ktoré využívajú vysoko inteligentné informačné systémy.

Ako môžeme vidieť, každá z revolúcií mala významný vplyv na to ako, sa menila organizácia ľudskej spoločnosti, čo malo za následok zmeny v organizovaní. Ako príklady najvýznamnejších udalostí v rámci všetkých štyroch revolúcií, by sme mohli označiť vynálezy súvisiace s využívaním nových zdrojov energie (elektrina, jadrová energia) a takisto rozmach informačno-komunikačných technológií spolu v internetom.

1.1.5 História organizovania, ako základ pre organizačnú štruktúru¹⁶

Prístupy a smery zaoberajúce sa vývojom organizovania sa začali detailnejšie objavovať na začiatku 20.storočia. Postupom času sa sformovali 3 línie prístupov:

¹³ iED Team. *The 4 Industrial Revolutions*. [online]. 2019. [cit. 25.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://ied.eu/project-updates/the-4-industrial-revolutions>>.

¹⁴ iED Team. *The 4 Industrial Revolutions*. [online]. 2019. [cit. 25.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://ied.eu/project-updates/the-4-industrial-revolutions>>.

¹⁵ DESOUTTERTOOLS. *Priemyselná revolúcia – od Priemyslu 1.0 až po Priemysel 4.0*. [online]. 2021. [cit. 25.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://www.desouttertools.sk/priemysel-4-0/novinky/538/priemyselna-revolucia-od-priemyslu-1-0-az-po-priemysel-4-0>>.

¹⁶ GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, Hana a kol. *Organizačné správanie v podniku*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2010. s.13 – 17. ISBN 978-80-225-2956-3.

- Klasické prístupy/mechanický prístup (do 20. rokov 20. storočia),
- Humanistické prístupy (20. - 50. roky 20. storočia),
- Moderné prístupy (50. – 90. roky 20. storočia).

Pre väčšiu prehľadnosť sme informácie ohľadne každého prístupu zosumarizovali do samostatných tabuliek č.1, 2 a 3.

Tabuľka č.1 - Klasické prístupy/mechanický prístup (do 20-tych rokov 20. storočia)

Teórie	Znaky/Princípy	Predstavitelia
Teória byrokracie	- rozhodovanie podľa všeobecných a neosobných pravidiel - stanovenie pevných kompetencií jednotlivých úradníkov - hierarchická štruktúra rozhodovania	Max Weber
Teória správy	- vyváženosť právomoci a zodpovednosti - zásada jediného nadriadeného - podriadenosť plánu, jednému cieľu - spravodlivé odmeňovanie - centralizácia vedenia a kontroly, - rovnosť správania voči podriadeným - podnecovanie iniciatívy,	Henry Fayol
Teória vedeckého riadenia	- predpoklad že zamestnanci sú racionálne bytosti - zameriava sa na nižšie úrovne manažmentu s cieľom pozitívne vplývať na produkciu	Frederick Taylor

Zdroj - vlastné spracovanie podľa Gažová Adamková - Organizačné správanie v podniku

Tabuľka č.2 - Humanistické prístupy – (20. - 50. roky 20. storočia)

Teórie	Znaky/Princípy	Predstavitelia
Škola ľudských vzťahov	- človek v podniku je sociálnou bytosťou a ako taký chce žiť, pracovať a byť uznávaný - pracovná autonómnosť a pocit aktívnej tvorivej činnosti - manažéri by mali podriadených zamestnancov považovať za spolupracovníkov	Elton Mayo
Sociálno-psychologické prístupy	- zameranie na potreby zamestnanca - kariérny rast, seberealizácia, motivácia	Douglas McGregor, Abraham Maslow

Zdroj - vlastné spracovanie podľa Gažová Adamková - Organizačné správanie v podniku

Tabuľka č.3 - Moderné prístupy (50. – 90. roky 20. storočia)

Teórie	Znaky/Princípy	Predstavitelia
Všeobecná teória systémov	<ul style="list-style-type: none"> - vytvorenie všeobecnej systémovej terminológie - nájdenie metajazykov pre opis pojmov a vzťahov medzi nimi - štúdium matematického izomorfizmu medzi systémami - štúdium podmienok existencie systémov - štúdium možných správania sa systémov a podmienok ovládateľnosti tohto správania. - štúdium cieľov systému a metód testovania systémov z hľadiska týchto cieľov 	von Bertalanffy, Robert Kahn, Daniel Katz
Kontingenčné teórie	<ul style="list-style-type: none"> - predpoklad, že riadiace správanie závisí od širokej variety prvkov - musí byť konzistentné so situáciou v ktorej sa používa - nemôže byť zovšeobecnené alebo vytrhnuté z iných situácií. 	P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, J. Woodward, T. Burns
Empirické a pragmatické prístupy	<ul style="list-style-type: none"> - pohľady na zamestnanca ako na človeka v organizácií - formovanie a uplatňovanie nových poznatkov v rámci organizačnej štruktúry 	R. M. Kanterova, B. Bass

Zdroj - vlastné spracovanie podľa Gažová Adamková - Organizačné správanie v podniku

1.2 Organizačná štruktúra

Každý podnik či už sa jedná o menší alebo väčší, má vytvorenú organizačnú štruktúru ako jeden zo základných pilierov fungovania. Typ a charakter organizačnej štruktúry si volí vo veľkej väčšine prípadov vedenie podniku alebo vyšší manažment. Samozrejme rozhodnutie o tom, ako má organizačná štruktúra vyzerat' nie je nemenné a hlavne v dnešnej dobe si podniky uvedomujú, že musia byť vysoko flexibilné pri manažovaní organizačných štruktúr, aby vedeli čo najrýchlejšie reagovať na rýchlo meniace sa podmienky na trhu.

Organizačnú štruktúru možno zjednodušene zadefinovať ako súbor prvkov nachádzajúcich sa v organizačnej štruktúre a vzájomných vzťahov medzi nimi. Vzťahy nachádzajúce sa v

organizačnej štruktúre môžu mať formu vertikálnu (nadriadený – podriadený), horizontálnu (na rovnakej úrovni riadenia) a diagonálnu (naprieč celou organizáciu – typické sú neformálne väzby).

1.2.1 Dimenzie organizačnej štruktúry¹⁷

Stupeň formalizácie - do akej miery sú špecifikované písomne vypracované a vynucované očakávané prostriedky a výsledky práce. Organizačnú štruktúru považujeme za vysoko formalizovanú, ak zahrňuje pravidlá a postupy určujúce, čo má každý jednotlivec robiť.

Stupeň centralizácie – zahŕňa v sebe spôsoby delegovania právomoci na rozhodovanie a vykonávanie prác. Právomoci vykonávať rutinné rozhodnutia bývajú delegované (decentralizované) na nižšej úrovni riadenia a naopak, právomoci pre strategické rozhodnutia bývajú centralizované na úrovni vrcholového manažmentu.

Stupeň zložitosti - je výsledkom del'by práce a vytváraním oddelení, stupeň zložitosti závisí od počtu špecifikovaných prác a od počtu organizačných jednotiek. Stupeň zložitosti súvisí s diferenciáciou prác a organizačných jednotiek. Môže ísť o horizontálnu diferenciaciu, ktorou sa označuje počet odlišných prác na jednom stupni riadenia.

Je potrebné dodať, že spomenuté dimenzie organizačných štruktúr nie sú závislé jedna od druhej a je možné ich v rámci podniku rôznym spôsobom kombinovať. Táto kombinácia by mala vychádzať z cieľov podniku alebo jednotlivých podnikových častí a mala by byť súčasťou strategických rozhodnutí manažmentu a vedenia podniku.

1.2.2 Členenie organizačných štruktúr

Pohľady na členenie podnikových organizačných štruktúr sa čiastočne líšia u rôznych autorov. Pri klasických členeniach majú v podstate všetky delenia rovnaký princíp. Autori sa väčšinou líšia pri členení modifikovaných a pružných organizačných štruktúr, nakoľko tieto formy sú pomerne mladé a neustále sa vyvíjajú a pribúdajú nové formy. Do tejto práce sme použili delenie, ktoré zostavil Štefan Kassay¹⁸. Delenie sme zhrnuli do tabuľky č. 5 -

¹⁷ DONNELLY, James H – GIBSON, James L. – IVANCEVICH, John M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 258 – 260. ISBN 978-80-7169-422-9.

¹⁸ KASSAY, Štefan. *Riadenie: Organizačné štruktúry*. 1. vyd. Bratislava: VEDA, 2013. 192 s. ISBN 978-80-224-1323-7.

Tabuľka č. 4 - Členenie organizačných štruktúr

Hierarchické organizačné štruktúry	Pyramídová
	Plochá
	Vysoká
Klasické organizačné štruktúry	Líniová
	Štábna
	Líniovo – štábna
	Funkčná (funkcionálna)
	Divízna
	Strategické podnikateľské jednotky (SBU)
	Medzištruktúry a štruktúralne variácie
	Hybridné
	Cieľové programové - Projektové
	Maticové
Modifikované a pružné organizačné štruktúry	Sieťové
	Štruktúra Améba
	Virtuálny podnik
	Satelitný podnik
	Bunkové
	Kruhové
	Procesná organizácia
	Dutý podnik
	Agilný podnik
	Integrovaný podnik
	Fraktálova štruktúra
	Intrapodnikanie

Zdroj - vlastné spracovanie podľa Kassay - Riadenie: Organizačné štruktúry

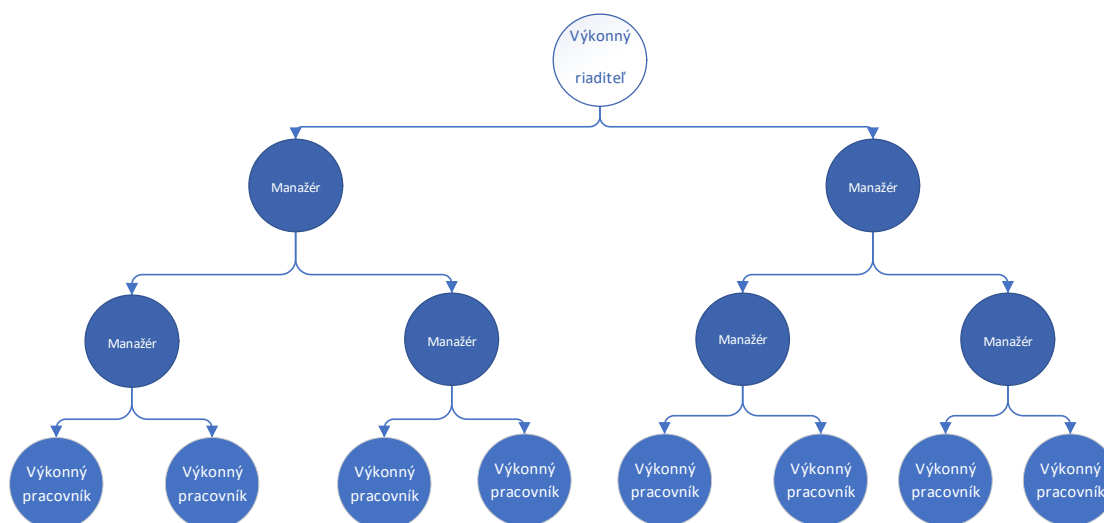
Ako je vidieť v tabuľke, rozdelenie, ktoré Štefan Kassay zostavil je vcelku podrobné. V ďalších častiach si podrobnejšie rozoberieme vybrané typy organizačných štruktúr.

1.2.3 Hierarchické organizačné štruktúry¹⁹

Pyramídová

Ako už je obsiahnuté v názve, štruktúra má podobu pyramídy. Na základe toho je aj členená a skladá sa zo základných stupňov a medzistupňov (ak je to potrebné). Je charakteristická hierarchiou riadenia, kde na najvyššej úrovni sú najvyšší riadiaci pracovníci a na najnižšej úrovni výkonní pracovníci. Štruktúra je aj v súčasnosti pomerne často využívaná, nakoľko je vysoko flexibilná na prispôsobovanie, čím sa otvárajú možnosti na rast. Príklad zobrazenia pyramídovej štruktúry je na obrázku č. 1²⁰ -

Obrázok č.1 – Pyramídová organizačná štruktúra



Zdroj - vlastné spracovanie podľa Sedlák - Manažment

Plochá

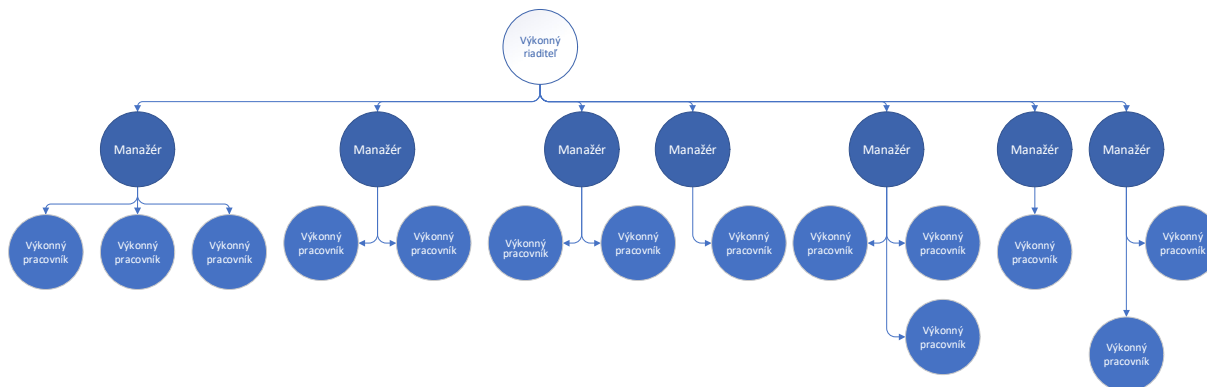
Plochá organizačná štruktúra, nazývaná aj široká, pre jej tvar, je formou pyramídovej štruktúry, v ktorej je nízky počet vertikálnych (riadiacich) vrstiev a na každej úrovni riadenia je väčší počet útvarov. Plochú štruktúru je možné vytvoriť buď redukciou vyšších vrstiev, za

¹⁹ KASSAY, Štefan. *Riadenie: Organizačné štruktúry*. 1. vyd. Bratislava: VEDA, 2013. s. 57 - 59. ISBN 978-80-224-1323-7.

²⁰ SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1997. s. 238. ISBN 80-8044-015-8.

podmienky, že nižšie vrstvy budú dostatočne dovedené, alebo zrušením vrstvy stredného manažmentu. Príklad plochej štruktúry je na obrázku č.2²¹ -

Obrázok č. 2 – Plochá organizačná štruktúra



Zdroj - vlastné spracovanie podľa Sedlák - Manažment

Vysoká

Podobne ako plochá štruktúra aj vysoká alebo strmá, má základ v pyramídovej štruktúre. Je typická veľkým počtom riadiacich vrstiev a malým počtom útvarov na jednotlivých úrovniach riadenia. Tým, že sa v tejto štruktúre objavuje pomerne vysoký počet riadiacich pracovníkov, štruktúra má tendenciu na jednoduchšie riadenie jednotlivých úsekov. Naopak, prenos informácií naprieč celou štruktúrou je zložitejší a môže viesť k ich skresľovaniu.

Podľa môjho názoru sa ako efektívnejšia z pohľadu riadenia javí plochá organizačná štruktúra. Je to hlavne v tom, že pri plochej štruktúre majú aj tí najvyššie postavení riadiaci pracovníci možnosť vidieť a z časti aj kontrolovať čo sa na najnižších úrovniach deje a tým sú aj v neustálom spojení so všetkými úrovňami vo svojej organizačnej zložke. Týmto sa takisto predíde tzv. „disconnection“ medzi úrovňami riadenia, ktorá je typická pre vysoké organizačné štruktúry. Samozrejme, manažment musí byť opatrný, ako nastaví rozdeľovanie úloh a zodpovednosti medzi riadiacich pracovníkov na nižších úrovniach, aby sa predišlo tomu, že riadiaci pracovníci na najnižších úrovniach nebudú presýtení množstvom úloh, ktoré by vo vysokej štruktúre z časti prebrali výkonní pracovníci na stredných úrovniach riadenia.

²¹ SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1997. s. 239. ISBN 80-8044-015-8.

1.2.4 Klasické organizačné štruktúry²²

Líniová

Vyznačuje sa tým, že má iba líniové útvary a nepozostáva zo žiadnych ďalších špecifických útvarov. Najčastejšie sa využíva pri malých alebo začínajúcich podnikoch, v ktorých má manažér na starosti výkonné aj špecializované úlohy a rozhodovania.

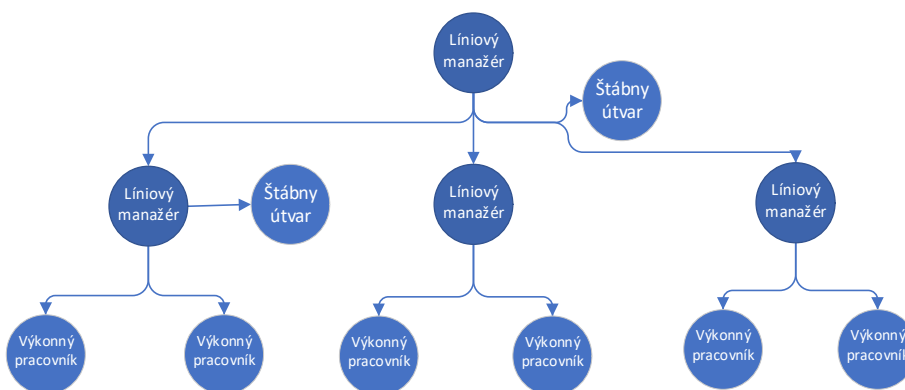
Štábna

Štábne štruktúry neexistujú samostatne v podniku. Plnia úlohy podporných útvarov a napomáhajú líniovým manažérom s rozhodnutiami, ktoré vyžadujú špecifické znalosti. Môže sa jednať buď o tím, ktorý ma poradnú funkciu alebo o tím, ktorý nepriamo vykonáva špecializované funkcie.

Líniovo – štábna

Ide vlastne o kombináciu líniovej a štábnej štruktúry. Podstatou kombinácie je kooperácia, ktorá spočíva v tom, že štábny útvar pripraví návrhy riešení na základe odborných a špecializovaných znalostí. Tieto návrhy sú prezentované líniovému manažérovi, ktorý ich zhodnotí a schváli a postupuje relevantné informácie ďalším oddeleniam v podniku²³. Na obrázku č. 3 môžeme názorne vidieť vyčlenenie štábneho útvaru, v rámci organizačnej štruktúry.

Obrázok č. 3 - Líniovo – štábna organizačná štruktúra



Zdroj - vlastné spracovanie podľa Kassay - Marketingová stratégia firmy holdingového typu I

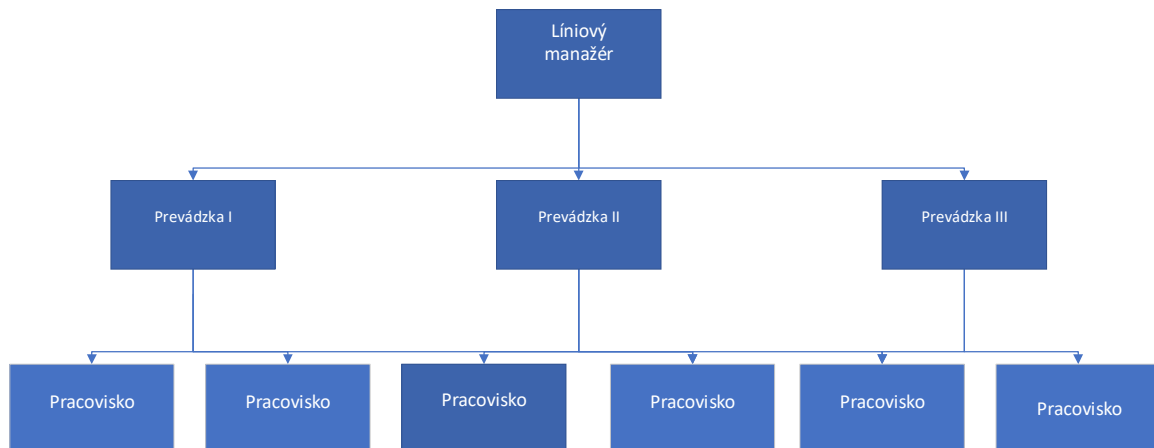
²² KASSAY, Štefan. *Riadenie: Organizačné štruktúry*. 1. vyd. Bratislava: VEDA, 2013. s. 62 - 77. ISBN 978-80-224-1323-7.

²³ KASSAY, Štefan. *Marketingová stratégia firmy holdingového typu I: Tendencie korporáčného rozvoja*. 1. vyd. Bratislava: Strateg, 1998. s. 139 ISBN 80-967919-2-3.

Funkčná (funkcionálna)

Je to najjednoduchšia štruktúra spomedzi všetkých. Základnou podstatou je rozdelenie podľa funkcií (financie, ľudské zdroje, obchod atď.) Každá z funkčných častí má svoj vlastný manažment s cieľmi, čo zvyšuje kontrolnú činnosť manažérov v rámci funkčnej časti. Dôležité strategické rozhodnutia sú prijímané hlavným líniovým manažérom, ktorý je zväčša členom vrcholného vedenia podniku. Obrázok č. 4 znázorňuje členenie organizačnej štruktúry podľa jednotlivých prevádzok.²⁴

Obrázok č. 4 - Funkčná (funkcionálna) organizačná štruktúra



Zdroj - vlastné spracovanie podľa Dědina - Podnikové organizační struktury teorie a praxe

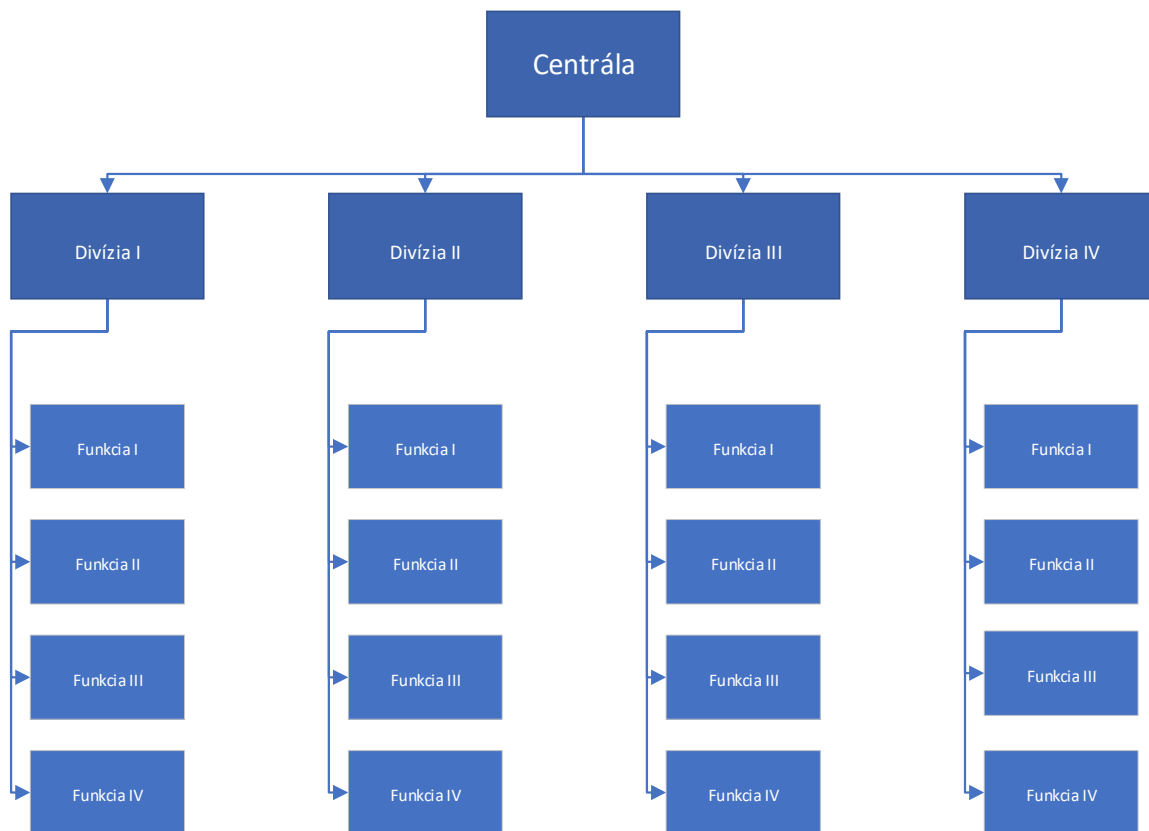
Divízna

Divízne rozdelenie organizačnej štruktúry je charakteristické rozdelením štruktúry na základe stanovených kritérií. Môže sa jednať napríklad o rozdelenie podľa tovarových druhov, služieb, geografickej oblasti alebo technologických postupov. Hlavným dôvodom na rozdelenie je prekonanie diverzifikácie. Určité trhy alebo oblasti môžu byť veľmi odlišné a centrálné vedenie by nebolo schopné pružne reagovať na zmeny a požiadavky. Ak je teda spoločnosť rozdelená na

²⁴ DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 54. ISBN 80-7187-029-3.

divízie, každá divízia funguje ako samostatná jednotka²⁵. Obrázok č. 5 zjednodušene ukazuje spôsob členenia podľa divízií.

Obrázok č. 5 – Divízna organizačná štruktúra



Zdroj - vlastné spracovanie

Strategické podnikateľské jednotky (SBU)

SBU (Strategic business units) sa začínajú objavovať na konci sedemdesiatych na a začiatku osemdesiatych rokov 20. storočia. Existuje viacero definícií a názorov na SBU. Z mnohých názorov, ktoré sú prezentované sme si vybrali dva. Robert Eckles²⁶ definuje SBU ako „Relatívne samostatnú oblasť podnikania, ktorá je zodpovedná za produkt alebo príbuzný

²⁵ JOHNSON, Gerry - SCHOLLES, Kevan. *Cesty k úspešnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 138. ISBN 80-7226-220-3.

²⁶ ECKLES, Robert. *Business Marketing Management*. 1. vyd. New Jersey: Prentice Hall PTR, 2000. s. 138. ISBN 97-8013-1053-96-0.

produktový rad“. Podľa Kotlera²⁷ je to zase oblasť riadenia, ktorá je oddelene riadená, má samostatné vedenie, vlastných konkurentov a riadi ju jeden manažér.

Hybridné

Hybridná štruktúra je reakciou na nevýhody, ktoré plynú z predchádzajúcich štruktúr a zoskupuje výhody, ktoré tieto štruktúry, hlavne funkčné a divizionálne, ponúkajú. Štruktúra je rozdelená do 4 celkov, z čoho každý celok je zameraný na určitú oblasť (výskum vývoj, marketing atď.). Týmto rozdelením sa špecifikujú činnosti tak, aby boli vykonávané čo najefektívnejšie a zároveň to vytvára tlak na líniových manažérov, aby sa zameriavali na svoju oblasť činnosti.

1.2.5 Modifikované a pružné organizačné štruktúry²⁸

Cieľové programové - Projektové

Základom týchto typov organizačných štruktúr je dočasné trvanie a sú vytvárané na naplnenie zvoleného cieľa. Fungujú na princípoch, ako je mať priestor na zoskupenie, obmedzené trvanie a vzájomná spolupráca členov. Najtypickejšími typmi v rámci cieľových štruktúr sú projektové organizačné tímy a projektové organizačné štruktúry. Rozdiel medzi nimi spočíva v tom, že organizačný tím je vytvorený na riešenie určitej úlohy, ale zároveň môže byť aj základom pre projektovú organizačnú štruktúru.

Maticové

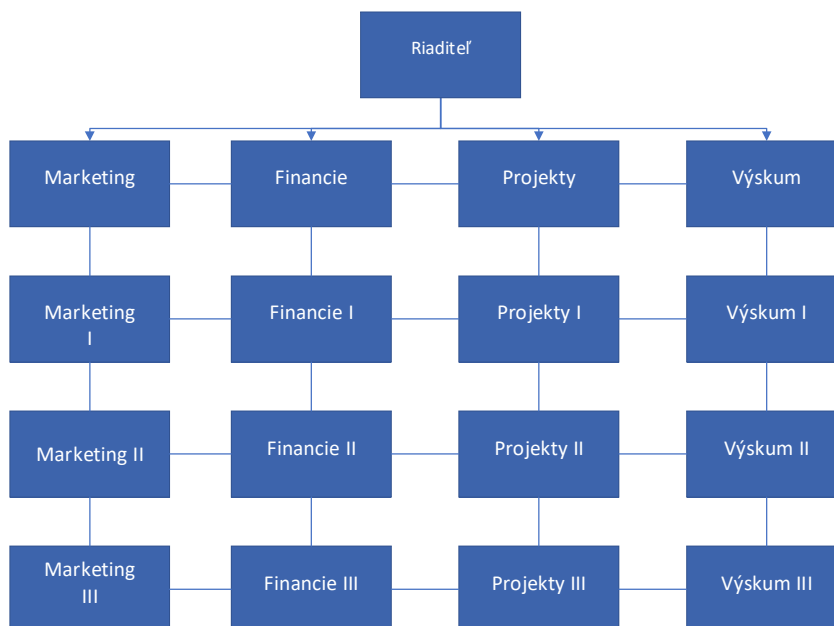
Jedná sa tu o spojenie klasickej organizačnej s projektovou štruktúrou. Nazývané sú aj krížová, na základe charakteru zadávania príkazov, keď v rámci štruktúry môžu línioví manažéri zadávať úlohy, aj naprieč štruktúrou, nie iba v rámci svojej línie. Toto sa deje na základe potreby, dostupnosti a odbornosti jednotlivých pracovníkov. Štruktúra sa môže využívať v reklamných agentúrach, ale aj vo filmovom priemysle. Po dokončení úloh sa vytvorená štruktúra rozpadne²⁹. Štruktúra je znázornená na obr. č. 6.

²⁷ KOTLER, Philip – TURNER, Ronald E. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 6. vyd. Canada: Prentice-Hall, 1989. s. 138. ISBN 97-8013-5586-85-3.

²⁸ KASSAY, Štefan. *Riadenie: Organizačné štruktúry*. 1. vyd. Bratislava: VEDA, 2013. s. 78 - 105. ISBN 978-80-224-1323-7.

²⁹ DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 74. ISBN 80-7187-029-3.

Obrázok č. 6 – Maticová organizačná štruktúra



Zdroj - vlastné spracovanie podľa Dédina - Podnikové organizační struktury teorie a praxe

Sieťové

Ide o štruktúru, v ktorej sa vzájomne spájajú interné časti podniku alebo podniky navzájom, tak, že majú prepojené navzájom nadväzujúce funkcie s cieľom vytvoriť produkt.

Virtuálny podnik

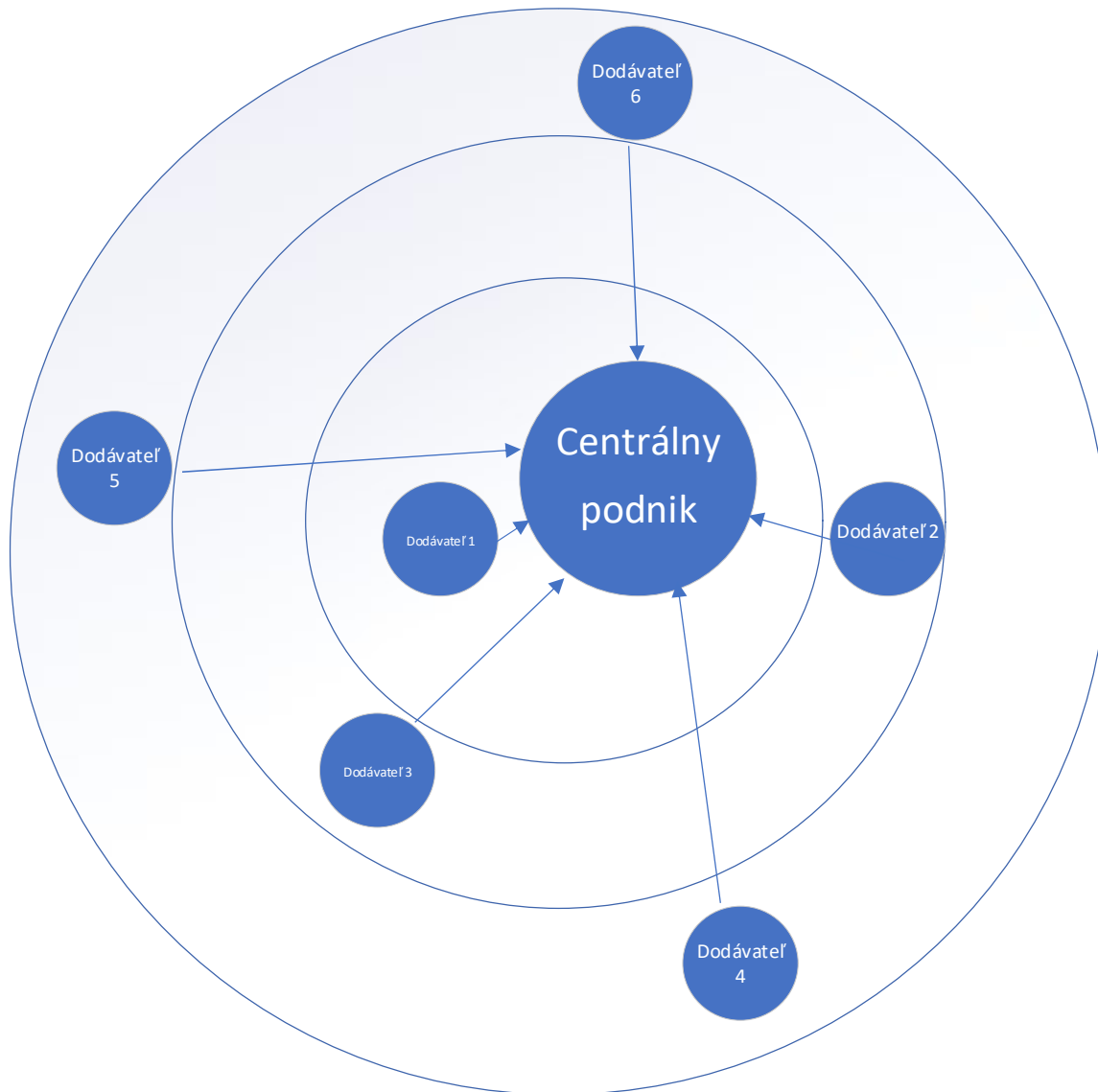
Tento typ je postavený na využívaní IKT (Informačno – komunikačných technológií). Podniky sú spojené podobne ako v sieťovej štruktúre, ale na zmluvnom základe. Podniky vstupujú do spolupráce, aby vedeli kompenzovať svoje nedostatky a v spolupráci so združenými podnikmi dosiahnuť stanovený cieľ.

Satelitný podnik

Princípom je riadenie procesov podnikom, ktorý je v centre. Ostatné podniky sú pridružené ako dodávateľské (podobajú sa na satelity). Najviac sa tento typ formy využíva pri výrobných podnikoch, ktoré využívajú JIT (Just in Time), v ktorom dodávateľské podniky majú presne

stanovené čo a kedy presne dodať. Pre vizualizáciu, organizačnú štruktúru sme znázornili aj graficky na obrázku č. 7³⁰.

Obrázok č. 7 – Štruktúra typu satelitný podnik



Zdroj - vlastné spracovanie podľa Isachsen, Hamilton, Gylfason - Princípy trhovej ekonomiky

³⁰ ISACHSEN, Arne Jon – HAMILTON, Carl B. – GYLFASON, Thorvaldur. *Princípy trhovej ekonomiky*. 1. vyd. Bratislava: Open Windows, 1994. 224 s. ISBN 80-8574-104-0.

Bunkové

Ide o kooperáciu menších a väčších podnikov, tak, aby z oboch podnikov bolo možné využiť to najlepšie. Väčšie podniky vedia poskytnúť zdroje a kapacity a naopak menšie podniky majú vyššiu flexibilitu a schopnosť rýchlej inovácie.

Kruhové

Základom je získavanie spätnej väzby od zákazníkov a ich následné filtrovanie. Filtrovanie je založené na tom, či podnet od zákazníka zapadá do cieľov a stratégie spoločnosti. Toto sa deje v niekoľkých krokoch. Prvý krok je určenie či je požiadavka totožná so zameraním podniku. Druhý krok je posudzovanie rôznych alternatív na riešenie a v treťom kroku sa vyberajú najvhodnejšie riešenia.

Procesná organizácia

Jedná sa o hypotetickú štruktúru, ktorá sa mení podľa toho aký proces aktuálne prebieha. Podstatou je, že každého zaujíma iba vlastná práca a stráca sa pohľad na podnik ako na celok, čo by mala daná štruktúra riešiť.

Dutý podnik

Dôvodom pre dutý podnik je znižovanie nákladov, tak, že sa „zbaví“ častí, ktoré nevyhnutne nepotrebuje na fungovanie a ponecháva si len hlavnú časť podnikania. Nahradzuje ich potom najčastejšie prostredníctvom outsourcingu.

Intrapodnikanie

Hovoríme o tzv. „podniku v podniku“. Podnik sa člení na samostatné podnikateľské jednotky s vlastnými cieľmi. Jednotlivé jednotky si aj v rámci jedného podniku môžu konkurovať, čo zvyšuje tlak na kvalitu a prospieva podniku ako celku. V minulosti podobnú koncepciu využíval aj Tomáš Baťa³¹. Ten riadil podnik na základe týchto bodov:

- Oddelenia mali iba 1 vedúceho, ktorý bol zodpovedný,
- Oddelenia mali vlastné účty ziskov a strát,
- Podiel majstrov na zisku dielne,

³¹ KUDZBEL, Marek. *Baťa - Hospodársky zážrak*. 1. vyd. Bratislava: Marada, 2001. 195 s. ISBN 80-9684-581-0.

- Osobná zodpovednosť za zverenú prácu,
- Podpora celej dielne.

1.3 Rozhodovanie a rozhodovacia právomoc

V každej organizácii, ak sa nejedná o podnik jednotlivca, kde rozhodovanie nie je možné deliť, sa stretávame s deľbou rozhodovania, ako aj právomoci rozhodovať. Každá organizácia, ako samostatná jednotka si určuje sama, akým spôsobom sa deľba rozhodovania a právomoci bude realizovať a rovnako si určuje, aké faktory budú podstatné pri rozdeľovaní rozhodovacej právomoci. Preto je veľmi náročné zostaviť presné pravidlá alebo postupy, ako úspešne a správne postupovať. V nasledujúcich častiach si uvedieme, čo všetko môže vplývať na rozhodovania v rámci organizácie či už ako celku, alebo na úrovni jednotlivých manažérov.

V stručnosti by sme mohli rozhodovanie označiť ako proces voľby medzi viacerými variantami riešenia, posudovanie jednotlivých variantov a výber najlepšieho z možných variantov. Proces rozhodovania má niekoľko charakteristických znakov, z ktorých vyberáme nasledovné:

- je základom plánovania,
- rozhodovanie predchádza plánovaniu,
- je súčasťou každodenného života,
- logický proces,
- vybrané riešenie musí byť uskutočniteľné,
- uskutočňuje sa z ohľadom na možnosti organizácie.

1.3.1 Vplyv centralizácie a decentralizácie na rozhodovací proces³²

Vo všeobecnosti môžeme rozumieť pod oboma pojmami zoskupovanie buď do centra (centralizácia) alebo od centra (decentralizácia). V rámci organizácie sa centralizácia a decentralizácia charakterizuje na základe schopnosti, alebo vôle organizácie prijímať rozhodnutia na jednotlivých úrovniach na základe toho, akým spôsobom sú upravené rozhodovacie právomoci.

³² SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition). 2007. s. 220 – 223. ISBN 80-8078-133-0.

Faktory, ktoré pôsobia na rozhodnutia organizácie ohľadom spôsobu centralizácie resp. decentralizácie³³ sú nasledovné –

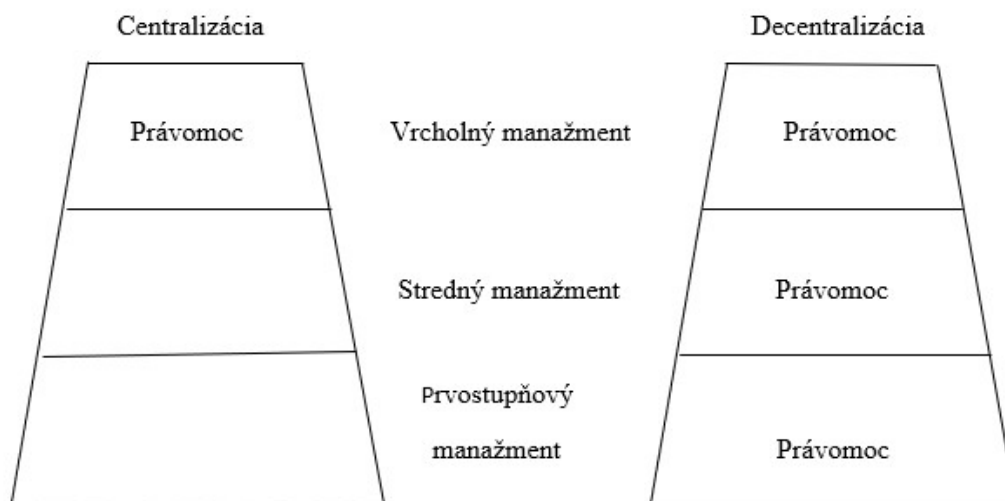
Vonkajšie faktory – okolie, ktoré na organizáciu vplyva (hospodársky systém, legislatíva danej krajiny) a podnik ich nemôže ovplyvniť a musí ich prijať a prispôbiť sa ich vplyvom

Vnútorne faktory – organizácia ich vie ovplyvniť, keďže sú plne v jej kompetencii:

- Veľkosť,
- Charakter činnosti,
- Geografické rozmiestnenie,
- Metódy riadenia,
- Organizačné členenie,
- Využívanie IKT a iné.

Pre jednoduchšie vysvetlenie, akým spôsobom funguje centralizácia a decentralizácia v organizácii si porovnáme oba spôsoby prostredníctvom obrázku č. 8³⁴.

Obrázok č. 8 – Centralizácia a decentralizácia



Zdroj - spracované podľa Thomasová - Organizovanie

³³ SEDLÁK, Mikuláš. *Organizovanie a organizačná štruktúra*. Bratislava: EKONÓM, 1998. s. 102 - 107. ISBN 80-225-0951-5.

³⁴ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2012. s. 41. ISBN 978-80-89393-93-0.

Ako môžeme vidieť, v organizácií s centralizovaným spôsobom rozhodovania, vrcholný manažment prijíma takmer všetky rozhodnutia, čiže okrem strategických aj taktické a operatívne. Na druhej strane, v decentralizovanom systéme na každej riadiacej úrovni má manažment právomoc robiť rozhodnutia, ktoré danej riadiacej úrovni prislúchajú. Treba si samozrejme uvedomiť, že sa jedná o dve extrémne situácie v rámci rozhodovania. Vo väčšine spoločností sa oba spôsoby prelínajú na základe potrieb a nutnosti či dôležitosti rozhodnutia.

1.3.2 Typy a spôsoby rozhodovania

Empiricko-intuitívne rozhodovanie má základ v odbornosti a s tým súvisiacimi znalosťami ako aj so skúsenosťami a logickým uvažovaním rozhodovateľa. Rozhodnutia sa prijímajú hlavne na základe doterajšej pracovnej skúsenosti rozhodovateľa a sú subjektívne. Takýto prístup môže šetriť čas pri typoch rozhodovania, kde sú úlohy opakovateľné. Pri nových a nepoznaných úlohách je nepoužiteľný a rozhodovateľ je nútený hľadať iné spôsoby riešenia situácie.

Exaktné rozhodovanie (matematicko – štatistické) je založené na využívaní štandardných postupov a modelov. Prvky nachádzajúce sa v rozhodovacej situácii sa dajú presne určiť. Využíva sa v opakovaných situáciách a môže ísť o procesy, ktoré sa zameriavajú na riešenie zložitých problémov.

Heuristické rozhodovanie je kombinácia dvoch predchádzajúcich spôsobov, čiže využívanie postupov a metód z exaktného rozhodovania, ktoré využívajú schopnosti intuície subjektu rozhodovania.

Individuálne rozhodovanie je rozhodovaním jedinca. Má zväčša charakter rozhodovania pri problémoch, ktoré treba rozhodnúť rýchlo a nemajú vysokú náročnosť.

Kolektívne rozhodovanie si vyžaduje tím odborníkov na riešenie problému a prípravu rozhodnutí. Samotné rozhodnutie je potom prijaté na základe porovnania pripravených variantov riešenia.

Dôležitými spôsobmi rozhodovania pre manažérov, sú rozhodovania na základe informovanosti manažéra o rozhodovacej situácii. Podľa toho vieme rozdeliť rozhodovanie.³⁵

³⁵ SZABO, Ľuboslav - JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2010. s. 24 – 26. ISBN 978-80-225-2953-2.

- *v podmienkach istoty* - vychádza z predpokladu plnej informovanosti a racionálneho správania sa manažéra. Manažér pozná všetky alternatívy, ich dôsledky a stavy okolia. Úlohou je voliť alternatívu s najvyššou hodnotou úžitku.

- *v podmienkach neistoty (rizika)* - manažér pozná pri stavoch okolia jednotlivé varianty a ich úžitkovosť. Ale vie iba odhadnúť s určitou pravdepodobnosťou, ktorý zo stavov nastane.

- *v podmienkach neurčitosti* - alternatívy a ich výsledky sú známe pri jednotlivých stavoch okolia. Nepoznáme však pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia.

V bežnej praxi sa môžeme stretnúť s tým, že manažér musí prijať rozhodnutia z každej zo spomenutých častí klasifikácie v jeden deň. Vyvíja to neustále tlak na správne rozhodnutia a manažéri potrebujú získať čas aj na vykonávanie ďalších funkcií v rámci manažmentu. Jeden zo spôsobov, ako to manažér môže docieľiť je efektívne delegovanie úloh podriadeným.

1.3.3 Delegovanie rozhodovacej právomoci

Súčasťou manažérskeho rozhodovania, ako sme spomenuli v predchádzajúcej časti je delegovanie. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že manažér deleguje vtedy, ak dáva inému zamestnancovi, zväčša svojmu podriadenému, zodpovednosť a oprávnenie dokončiť úlohu, ktorá bola pôvodne pridelená manažérovi. Existujú takisto aj názory, ktoré tvrdia, že manažér by mal, až na určité výnimky, delegovať všetko, čo možno delegovať. V praxi je to o čosi náročnejšie, keďže do celého procesu vstupuje množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú delegovanie. Z mnohých je možno spomenúť vyťaženosť podriadených pracovníkov.

Štúdia uvedená v Harvard Business Review³⁶ zostavila návod pre manažérov, akým spôsobom si môže manažér určiť, ktoré úlohy delegovať. Pri rozhodovaní v tom by mal pomôcť tzv. audit šiestich T:

Drobné (Tiny) - Úlohy, ktoré sú malé, nie sú dôležité ani urgentné. Aj keď ich vykonanie zaberie len pár minút, môžu spôsobiť vyvedenie z koncentrácie pri dôležitých úlohách.

Zdlhové (Tedious) - Úlohy, ktoré sú pomerne jednoduché, veľmi priame a mal by ich zvládnuť ktokoľvek v rámci tímu.

³⁶ BLAKE, Jenny. *How to Decide Which Tasks to Delegate*. [online]. 2017. [cit. 27.04.2021]. Dostupné na internete:<<https://hbr.org/2017/07/how-to-decide-which-tasks-to-delegate>>.

Časovo náročné (Time consuming) - Úlohy, ktoré môžu byť dôležité a trochu zložité, ale sú časovo náročné a nevyžadujú počiatkových 80% výskumu. Manažér môže ľahko vstúpiť, keď je úloha dokončená na 80% a môže rozhodovať o ďalších krokoch.

Učiteľné (Teachable) - Úlohy, ktoré sa javia ako komplikované a pravdepodobne pozostávajú z niekoľkých menších čiastkových úloh, ale je možné ich preložiť do systému.

Slabé stránky v (Terrible At) - Úlohy, ktoré nespadnú do silných stránok manažéra a trvá oveľa dlhšie ako ľuďom zručným v oblasti a stále sa dosahuje podpriemerný výsledok.

Časovo citlivé (Time sensitive) - Úlohy, ktoré sú citlivé na čas, ale konkurujú iným prioritám a nie je dostatok času na to, aby sa vykonali naraz.

Pri delegovaní je postup zostavený do štyroch krokov:

- Stanovenie výsledku,
- Stanovenie úloh,
- Delegovanie právomoci,
- Výber osoby.

Delegovanie má množstvo výhod a na druhú stranu môžu existovať aj dôvody, pre ktoré manažéri nedelegujú, aj keď úlohy by na základe ich charakteru mali byť delegované. Medzi vybrané výhody pri delegovaní patria:³⁷

- Viac času na dôležité úlohy,
- Viac práce za kratší čas,
- Rozvoj kompetencií a motivácia podriadených,
- Eliminovanie stagnácie.

Na druhej strane aj delegovanie má svoje negatíva, ktoré manažéri vnímajú. Zväčša sa jedná o osobné pocity manažérov, pre ktoré nie sú ochotní alebo schopní delegovať. Ďalším znakom môže byť celková neochota manažérov venovať sa svojim podriadeným. Z množstva príčin, pre ktoré nie sú úlohy delegované sme vybrali:³⁸

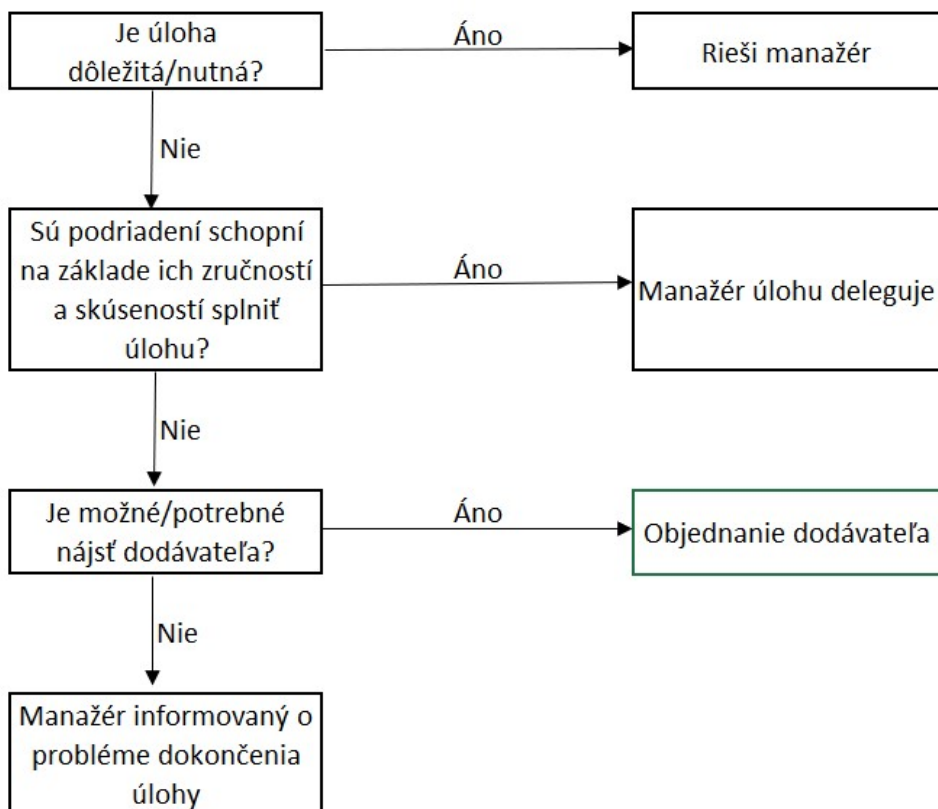
³⁷ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM. 2015. s.79. ISBN 978-80-225-4103-9.

³⁸ BĚLOHLÁVEK, František - KOŠŤAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico,2001. s.559. ISBN 80-85839-45-8.

- Pocit nenahraditeľnosti,
- Neochota delegovať niečo, čo vie manažér robiť dobre,
- Nedôvera,
- Strach zo straty obľúbenosti,
- Ego manažéra.

Na záver tejto časti si v grafickej podobe zobrazíme rozhodovací proces pri delegovaní. Na obrázku č.9 môžeme vidieť zjednodušený postup pri rozhodovaní manažéra o tom, aké úlohy by mal riešiť sám, ktoré úlohy delegovať a na ktoré úlohy je potrebné využiť odbornosť tretích strán, nakoľko odbornosť a informácie nie sú dostupné v rámci samotnej spoločnosti.

Obrázok č. 9 – Proces delegovania³⁹



Zdroj – Spracované podľa Stračár - Organizácia manažérskej práce

³⁹ STRAČÁR, Vladislav. *Organizácia manažérskej práce: vybrané kapitoly*. Bratislava: EKONÓM, 2003. s.102. ISBN 80-225-1722-4.

1.3.4 Rozhodovanie a firemná kultúra

V neposlednom rade je potrebné spomenúť aj to, ako je spoločnosť vnútorne nastavená na prijímanie rozhodnutí. Jedným z vplyvov na to, ako sa nazerá na rozhodovanie v podniku je firemná kultúra.

Firemná kultúra vychádza z vízie a poslania spoločnosti a mohli by sme ju opísať ako súbor hodnôt a správania, ktoré určujú, ako zamestnanci a manažment spoločnosti interagujú a zvládajú externé obchodné transakcie. Firemná kultúra nie je definovaná a v priebehu času sa vyvíja a upravuje aj na základe podnetov ľudí, ktorí do spoločnosti prichádzajú. Kultúra spoločnosti sa prejavuje v obliekaní, pracovnom čase, kancelárii, zamestnaneckých výhodách, fluktuácii, rozhodovaní o prijatí do zamestnania, zaobchádzaní s klientmi, spokojnosti klientov a všetkých ďalších aspektoch prevádzky.⁴⁰

Na základe spomenutého je zrejmé, že firemná kultúra zahŕňa množstvo oblastí. Ak je firemná kultúra nastavená dobre, jej súčasťou sú aj prvky, ktoré sú nasmerované na rozhodovanie a konanie s tým súvisiace. V tom prípade majú manažéri a aj zamestnanci návod, akým spôsobom nahliadať na rozhodovanie a čo je najdôležitejšie pri posudzovaní jednotlivých riešení tak, aby zvolené riešenie malo čo najväčší prínos.

⁴⁰ TARVER, Evan. *What Is Corporate Culture?*. [online]. 2021. [cit. 28.04.2021]. Dostupné na internete:<<https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>>.

2. Cieľ práce

Pri zadefinovaní hlavného cieľa tejto záverečnej práce sme vychádzali z jej zadania. Za hlavný cieľ sme si zvolili navrhnutie zdokonaľovania organizačnej štruktúry a delby rozhodovacej právomoci vo vybranom podniku. Ako čiastkové ciele, ktoré budú slúžiť na podporu dosiahnutia stanoveného cieľa sme si zvolili nasledovné:

1. Teoretické spracovanie zvolenej spoločnosti s dôrazom na základné princípy vplyvajúce na rozhodovanie zamestnancov.
2. Analýza organizačnej štruktúry vo zvolenom tíme pre výskum v rámci spoločnosti a vplyvov na manažérske rozhodovanie.
3. Na základe dotazníkového spracovania, zistenie pohľadu jednotlivých manažérov na:
 - Organizačnú štruktúru,
 - Možnosti rozhodovania,
 - Delegovanie v rámci oblasti zodpovednosti.

Pri dosiahnutí čiastkových cieľov, budeme mať možnosť stanoviť prognózy, ktoré môžu napomôcť efektívnejšie riadenie zvoleného tímu. Ako dodatočný výsledok, budeme vedieť navrhnúť individuálne riešenia pre jednotlivých manažérov v prípade potreby.

3. Metodika práce a metody skúmania

V tejto časti si objasníme objekt skúmania, metódy a prostriedky, ktoré sme používali pri vypracovaní teoretickej a praktickej časti tejto práce.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Ako objekt pre skúmanie sme si vybrali spoločnosť s globálnou pôsobnosťou na všetkých kontinentoch. Po niekoľkých diskusiách s oddelením pre styk s verejnosťou, nám nebolo doporučené používať meno spoločnosti, nakoľko spoločnosť si chráni informácie pochádzajúce z interných zdrojov. Keďže odpovede na dotazník a aj ďalšie informácie, ktoré by boli použité pre opis spoločnosti nie sú verejne dostupné, rozhodli sme sa pokračovať v práci s fiktívnym menom spoločnosti ABRAKA.

Počas zostavovania praktickej časti sa ale budeme snažiť poskytnúť informácie o spoločnosti tak, aby sme čo najvýstižnejšie poskytli ucelený obraz o objekte výskumu a zaznamenali vplyvy, ktoré pôsobia na manažérov a vedúcich pracovníkov spoločnosti v oblastiach riadenia organizačnej štruktúry a spôsoboch rozhodovania.

Spoločnosť má centrálu v USA, odkiaľ je riadená. V USA je právna forma spoločnosti vedená ako akciová spoločnosť. V ostatných krajinách sú právne formy vedené ako spoločnosti s ručením obmedzeným. Tieto spoločnosti fungujú ako dcérske spoločnosti a sú riadené z centrály.

Spoločnosť je súčasťou viacerých odvetví. V každom z odvetví, v ktorom pôsobí má silné postavenie a zohráva dôležitú úlohu, nakoľko je schopná posúvať hranice a prichádza s novými nápadiami a prevratnými myšlienkami, ktoré majú tendenciu meniť fungovanie celého odvetvia.

Aj keď spoločnosť pôsobí vo veľkom množstve odvetví, jej pôsobenie a fungovanie je veľmi silne ovplyvnené víziou. Podstata vízie je silná orientácia na zákazníkov a to vo všetkých smeroch. Zákaznícky pohľad a orientácia tvoria úplný základ celkového fungovania spoločnosti a teda aj rozhodovania. Pri rozhodovaní je vo veľkej miere preferovaný spôsob myslenia "spätne". Znamená to, že ktokoľvek prijíma rozhodnutie, sústreďuje sa na to, aký má byť konečný výsledok a prispôsobuje tomu rozhodnutia. Toto myslenie je v podstate vyžadované od manažérov a tvorí neoddeliteľnú súčasť každého manažérskeho rozhodnutia.

Silná orientácia na zákazníka sa prejavuje aj v logu spoločnosti. Jeden z prvkov naznačuje úsmev, ktorí by zákazníci zažili pri interakcii so spoločnosťou.

Ďalším faktorom, ktorý v spoločnosti zohráva dôležitú úlohu je interná firemná kultúra, ktorá sa najviac prejavuje pri využívaní princípov, ktoré majú napomáhať nielen manažérom, ale všetkým pracovníkom spoločnosti pri dennodenných úlohách a pripomínajú dôležitosť toho, aká je základná orientácia spoločnosti. Tieto princípy sú základom fungovania a rozhodovania a vplývajú na všetky oblasti vnútorného chodu spoločnosti. Viacmenej všetky prijaté rozhodnutia sú v súlade s týmito princípmi a manažéri sa pri rozhodnutiach odvolávajú na tieto princípy.

Celková organizačná štruktúra

Spomínaná pôsobnosť spoločnosti v globálnom meradle a v rôznorodosti sektorov má za následok aj usporiadanie organizačnej štruktúry spoločnosti na jej vrcholnej úrovni riadenia. Spoločnosť je vedená a riadená CEO, ktorý má tím priamych podriadených, pričom každý podriadený má v rámci svojej pôsobnosti na zodpovednosť jednotlivé časti spoločnosti.

Organizačnú štruktúru môžeme zaradiť medzi hierarchické – funkčné. Základný level organizačnej štruktúry na najvyššej úrovni riadenia zahŕňa CEO a priamych podriadených. Tím tvoria traja generálni riaditelia a traja vyšší viceprezidenti zodpovední za rôzne dôležité oblasti. Každí si v rámci svojej línie riadenia vytvára štruktúry podľa potreby tak, aby boli naplnené ciele a očakávaná zákazníkov.

Vo všeobecnosti by sa dali označiť vlastnosti, ktoré má organizačná štruktúra ako celok spoločné nasledovne:

1. *Hierarchická podniková štruktúra* – dôvodom hierarchickosti je veľkosť spoločnosti a umožňuje najefektívnejšie riadenie veľkého počtu zamestnancov smerov z hora nadol,
2. *Flexibilita* poskytuje možnosť sa prispôbovať častým zmenám na trhu - pri nižších stupňoch riadenia je možnosť vytvárať dočasné tímy podľa potreby,
3. *Stabilita* vo vrcholovom manažmente.

Ďalším dôležitým dôvodom, ktorý treba spomenúť je rýchly nárast zamestnancov. S rozmachom spoločnosti a početnými akvizíciami rastie aj počet zamestnancov. Podľa posledných údajov, počet zamestnancov za posledné dva roky narástol o 100%. Ak zoberieme do úvahy počet oblastí, v ktorých spoločnosť pôsobí a neustále zväčšovanie už existujúcich, úmerne sa to prenesie aj do celkového počtu zamestnancov. Pri kombinácii všetkých týchto faktorov, vzniká veľký tlak na efektívne rozhodovania súvisiace s organizačnou štruktúrou. Manažér, dá sa povedať na

mesačnej báze, musí prehodnocovať, či súčasná organizačná štruktúra je dostatočná na to, aby bolo možné dosahovať stanovené ciele.

Špecifické vplyvy rozhodovania

Pred zadefinovaním špecifického tímu, v ktorom prebiehal výskum, si spomenieme základné vplyvy pôsobiace na tím týkajúce sa rozhodovania. Vplyvy sa zhodujú so spomínanými vplyvmi na globálnej úrovni – vízia, orientácia na zákazníka. Navyše je potrebné spomenúť, že tím má stanovenú misiu – *Platiť zamestnancov presne a načas, s najvyššou možnou mierou kontroly a s čo najnižšími výdavkami pre spoločnosť.*

Táto pomerne jednoduchá veta, má oveľa väčší význam, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Navyše poskytuje odkaz pre všetkých pracovníkov, ktorí sú súčasťou tímu, akým spôsobom majú nazeráť na každú situáciu pri riešení problému a aké sú priority. Pre lepšie pochopenie a porozumenie si v rozoberieme jednotlivé časti:

Platiť zamestnancov presne a načas – musia byť dodržané obidve podmienky súčasne bez akýchkoľvek výnimiek alebo obmedzení

S najvyššou možnou mierou kontroly – kontrola interných procesov a postupov a zároveň kontrola dodržiavania legislatívy krajín, v ktorých spoločnosti pôsobia

S čo najnižšími výdavkami pre spoločnosť – prihliadať na to, aby vynaložené finančné prostriedky priniesli ekvivalentnú hodnotu späť.

Pri rozhodovaní je dôležité si uvedomiť takisto to, že poradie jednotlivých bodov musí byť dodržané. To znamená na prvom mieste musí byť vždy platenie načas a správne. Ak je to potrebné aj s vynaložením dodatočných finančných prostriedkov a v niektorých prípadoch aj s akceptáciou nejakého stupňa rizika. Ako príklad je možné uviesť, že je reálna pravdepodobnosť, že výplaty budú zaplatené o deň neskôr, kvôli zdržaniu procesu. V danom momente má manažér možnosť preskúmať možnosti zrýchlenej platby v banke aj na úkor zvýšených poplatkov.

Dodržiavaním zásad misie tímu a poradia zásad sa zabezpečuje dôvera zamestnancov voči spoločnosti, čo prispieva k vyšším sociálnym a ekonomickým istotám. Zároveň to má za následok vyššiu pracovnú produktivitu zamestnancov.

Zadefinovanie tímu pre výskum

Pre výskum v našej práci by nebolo možné a ani efektívne skúmať organizačnú štruktúru spoločnosti ako celku. Je na to niekoľko dôvodov, či už veľká variabilita odvetví a s tým súvisiacich potrieb a takisto rýchlo meniace sa prostredia, v ktorých jednotlivé štruktúry pôsobia. Takisto by nebolo možné analyzovať organizačnú štruktúru dcérskejších spoločností v jednotlivých krajinách, keďže tímy, ktoré sa nachádzajú v daných krajinách sú súčasťou globálnych tímov s rôznymi organizačnými štruktúrami a zameraniami a vo veľkej väčšine sa vyšší nadriadení manažéri nachádzajú v USA.

Aby sme mohli efektívne vyhodnotiť a navrhnúť riešenia, vybrali sme si tím, ktorý je súčasťou organizačnej štruktúry globálneho finančného riaditeľa spoločnosti - **CFO** (Chief Financial Officer). CFO je súčasťou vrcholného vedenia spoločnosti a je priamym podriadeným výkonného riaditeľa spoločnosti (CEO). Celá organizácia je rozdelená na menšie tímy.

Pri našom výskume sa zameriame na tím zodpovedný za **mzdové účtovníctvo**. Globálne je tento tím rozdelený do viacerých menších celkov podľa geografickej oblasti (NA – severná Amerika, LATAM – latinská Amerika, EMEA – Európa, blízky a stredný východ a Afrika, APAC – Ázia a Pacifik). Na základe tohoto rozdelenia podľa svetových regiónov je pridelená aj zodpovednosť za krajiny nachádzajúce sa v regióne.

V určitých špecifických situáciách je geografická oblasť porušená a rozdelenie zodpovednosti je na základe jazykov, ktorým špecifický tím rozpráva. Ako príklad môžeme spomenúť Portugalsko, ktoré geograficky patrí do regiónu EMEA, ale je zaradené do oblasti LATAM, nakoľko portugalčina je v danej oblasti rozšírená na vysokej úrovni. Nami vybraný tím je súčasťou **regiónu EMEA**, ktorého súčasťou sú tieto tímy:

Operations – priamo zodpovedný za platenie miezd zamestnancom a platby do štátnych inštitúcií (dane, sociálne a zdravotné poistenie, exekúcie a iné) na základe legislatívy jednotlivých krajín.

Controllershíp a Compliance – tím má za úlohu kontrolu interných procesov zameraných na dodržanie predpísaných interných a externých štandardov pri procese spracovania miezd a sledovanie legislatívnych zmien v jednotlivých krajinách, informovanie dotknutých tímov o zmenách a následné dohliadanie na implementáciu zmeny.

Academy – za úlohu má prípravu tréningových materiálov, ktoré majú podporovať operations tímy.

OE (Operation Excellence) – tím je zodpovedný za vylepšovanie existujúcich procesov a nastavovanie nových (Kaizen, Six Sigma, Lean thinking)

Systems – zabezpečuje fungovanie a implementáciu systémov potrebných na fungovanie operations tímov

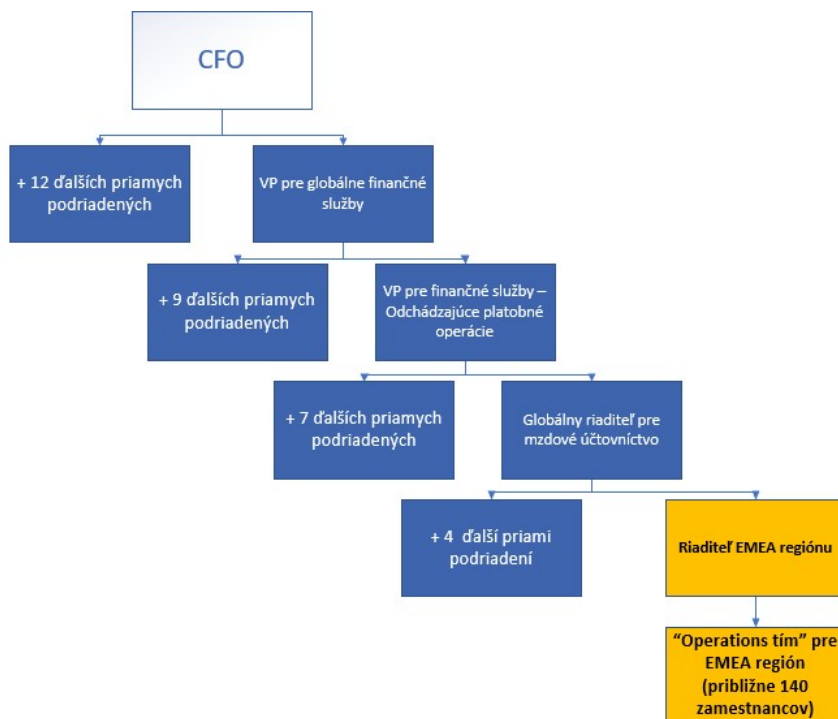
Vendor management – na starosti má komunikáciu a jednanie s externými partnermi, ktorí majú so spoločnosťou zmluvný vzťah.

Operations tím

Výskumná časť sa konala v Operations tíme. Dôvod pre výber toho tímu bol v tom, že má najväčší počet zamestnancov a tomu zodpovedajúci najväčší počet manažérov, u ktorých sme výskum plánovali realizovať.

Vybraný tím v rámci EMEA regiónu zahŕňa spolu približne 140 zamestnancov a majú na starosti spracovanie miezd v 28 krajinách regiónu. Zodpovednosť za vedenie regiónu má riaditeľ pre oblasť EMEA, ktorý je priamym podriadeným globálneho riaditeľa pre mzdové účtovníctvo. Znázornenie postavenia tímu v rámci spoločnosti je na obrázku č. 10.

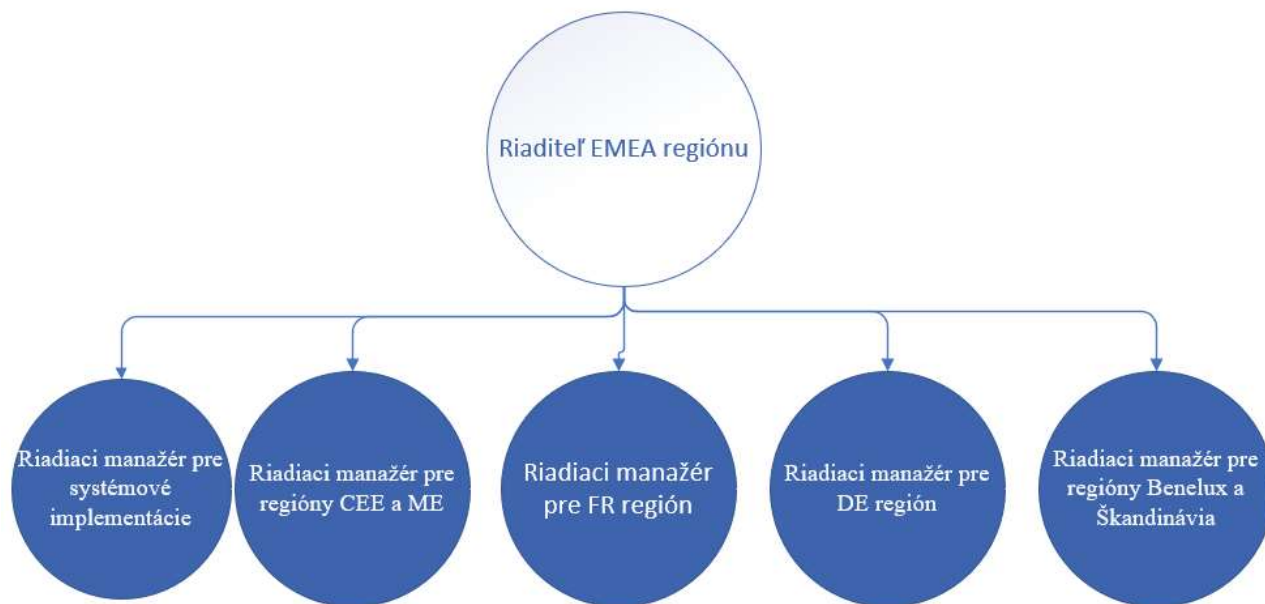
Obrázok č. 10 – Postavenie Operations tímu v rámci organizačnej štruktúry



Zdroj - vlastné spracovanie podľa organizačnej štruktúry spoločnosti

Celý tím nie je umiestnený v jednej krajine regiónu. Riaditeľ zodpovedný za región je momentálne umiestnený v Španielsku, najpočetnejšie tímy sa nachádzajú na Slovensku a v Českej republike a malé časti tímov sa nachádzajú v Nemecku, Francúzsku, Taliansku a Veľkej Británii. Podľa teoretického chápania je možné organizačnú štruktúru zaradiť do divíznej organizačnej štruktúry. Vrchol organizačnej štruktúry tvorí spomínaný riaditeľ, ktorý na 6 priamych podriadených manažérov. Vrchol organizačnej štruktúry je zobrazený na obrázku č. 11.

Obrázok č. 11 – Vedenie organizačnej štruktúry EMEA regiónu



Zdroj - vlastné spracovanie podľa organizačnej štruktúry spoločnosti

Pre vysvetlenie fungovania celého tímu si predstavíme jednotlivé časti procesu spracovania miezd. Process funguje na základe tzv. "Kalendára", v ktorom sú dohodnuté dátumy, podľa ktorých sa jednotlivé procesy musia dokončiť. Ďalšou informáciou, ktorú treba spomenúť je spracovanie miezd v spolupráci s outsourcingovými spoločnosťami, ktoré sú expertmi na jednotlivé krajiny, sú umiestnené priamo v krajinách a majú na zodpovednosť kalkulácie a výpočet miezd.

Samotný proces sa skladá hlavných fáz a zväčša je založený na mesačnom cykle. Základné fázy sú:

- **Konsolidácia údajov potrebných na spracovanie miezd** – tímy konsolidujú informácie získané od viacerých tímov ako napríklad špeciálne bonusy, informácie z dochádzkových systémov alebo exekučné príkazy a iné. Po sumarizovaní a predbežnej kontrole sú informácie poslané outsourcingovej spoločnosti na spracovanie.
- **Kontrolná fáza** – po spracovaní údajou outsourcingovou spoločnosťou, sú predbežné výkazy zaslané späť a tím má za úlohu skontrolovať či sa informácie v spracovaných výkazoch zhodujú s pôvodne zaslanými informáciami. Ak áno, proces prechádza k platobným operáciám v banke. Ak nie, žiadosť o opravu resp. o objasnenie nezrovnalosti je zaslaná a proces pokračuje, až kým nie sú vyjasnené všetky nezrovnalosti. Následne sa taktiež prechádza k platbám.
- **Konečná fáza** – po zaplatení sa potrebné informácie a reporty zdieľajú s tímom účtovníkov a interných audítorov na následné kontroly.

Úlohou manažéra počas celého procesu je dohliadať na to, aby boli dodržané dátumy na základe „kalendára“. Nedodržanie dohodnutých dátumov má za následok oneskorenie platby výplat zamestnancom alebo štátnym inštitúciám. Ďalšou úlohou je riešiť vzniknuté problémy a nezrovnalosti, ktoré môžu počas celého procesu vzniknúť.

Manažérske pozície v tíme sú rozdelené podľa stupňov, tzv. levelov (L4 – L7). Jednotlivé stupne majú rôzne zodpovednosti a povinnosti:

L4 – najnižší stupeň manažérskej pozície – manažér je priamo zainteresovaný v dennodennej operatívne a má na zodpovednosť riešenie situácií a problémov priamo spojených s bežným chodom tímu.

L5 – väčšinou manažéri v druhej línii, v rámci podriadených majú manažérov L4, úlohou manažérov je práca na taktických úlohách a podpora operatívy. Za úlohu majú plánovanie projektov a ich zabezpečenie. V určitých prípadoch manažér na tejto pozícii má na zodpovednosť aj popis pre L4 pozíciu, ak sa jedná a čerstvo povýšeného manažéra.

L6 – súčasťou tímu sú priamo podriadení regionálnemu riaditeľovi, za úlohu majú pomoc v strategickom plánovaní tímu, zavádzanie nových postupov v prípade potreby.

L7 – v čase prieskumu na tejto pozícii nebol žiaden manažér.

3.2 Pracovné postupy

V rámci pracovných postupov sme využili nasledovné:

- Poskytnutie teoretického prehľadu o organizovaní, organizačnej štruktúre a rozhodovaní v rámci organizácie na základe vybranej literatúry,
- Všeobecná charakteristika vybranej spoločnosti, v ktorej bol uskutočnený výskum,
- Zadefinovanie tímu v rámci spoločnosti, v ktorom sa uskutočňoval výskum,
- Vypracovanie návrhov otázok pre dotazník a výber finálnych otázok na základe teoretických poznatkov,
- Vyhodnotenie odpovedí z prieskumu dotazníkovou metódou,
- Návrhy zlepšení na základe vyhodnotenia dotazníka.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pri vypracovaní teoretickej časti sme sa snažili poskytnúť ucelený obraz o organizovaní a organizačnej štruktúre a následne o rozhodovaní. Použili sme kombináciu knižných a internetových zdrojov. Najpodstatnejšie informácie z vybraných zdrojov sme analyzovali a vybrali najviac relevantné k zvolenej téme. Tieto sme nakoniec pomocou syntézy zosumarizovali.

Na začiatku sme opísali spoločnosť ako celok a uvideli sme základné informácie potrebné pre následné pochopenie ďalších častí. Objasnili sme pôsobenie spoločnosti, základy firemnej kultúry a takisto základ organizačnej štruktúry najvyššieho riadenia spoločnosti.

Nakoľko spoločnosť je príliš veľká a má viacero nezávislých organizačných štruktúr, zdefinovali sme si tím, ktorý budeme skúmať. Vo všeobecnosti sme opísali, kde v rámci organizačnej štruktúry sa nachádza, špecifiká zvoleného tímu a základné rozdelenie.

Všetky informácie sme čerpali zo zdrojov blízkyh spoločnosti a na základe osobných skúseností a rozhovorov.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pre dosiahnutie definovaných čiastkových sme zvolili prieskum prostredníctvom dotazníkovej metódy v dňoch 24. Marca 2021 – 31. Marca 2021. Dotazník bol zdieľaný zvolenému tímu prostredníctvom platformy Google forms a bol rozdelený do štyroch častí:

Úvod (4 otázky) – časť zameraná na zistenie postavenia manažérov, ich skúseností a doby pôsobnosti v manažérskej/riadiacej pozícii,

Organizačná štruktúra (10 otázok) – otázky zamerané na zistenie pohľadu na súčasnú organizačnú štruktúru ako celku a organizačnú štruktúru v pôsobnosti jednotlivých manažérov,

Rozhodovanie (10 otázok) – otázky s cieľom zistiť, aké sú možnosti rozhodovania, spôsoby rozhodovania a obmedzenia pri rozhodovaní manažérov,

Delegovanie (9 otázok) – skúmanie či manažéri využívajú delegovanie a do akej miery a zároveň aké majú bariéry pre efektívnejšie delegovanie.

V dotazníku sme ako základ použili zatvorené otázky. Základom zatvorených otázok bola kombinácia:

- dichotomickej ponuky,
- jednoduchého výberu,
- viacnásobného výberu,
- poradovej hierarchie.

Výsledky výskumu sme si preniesli do tabuliek a následne interpretovali do grafov. Pri skúmaní a hodnotení sme využili aplikáciu MS Excel.

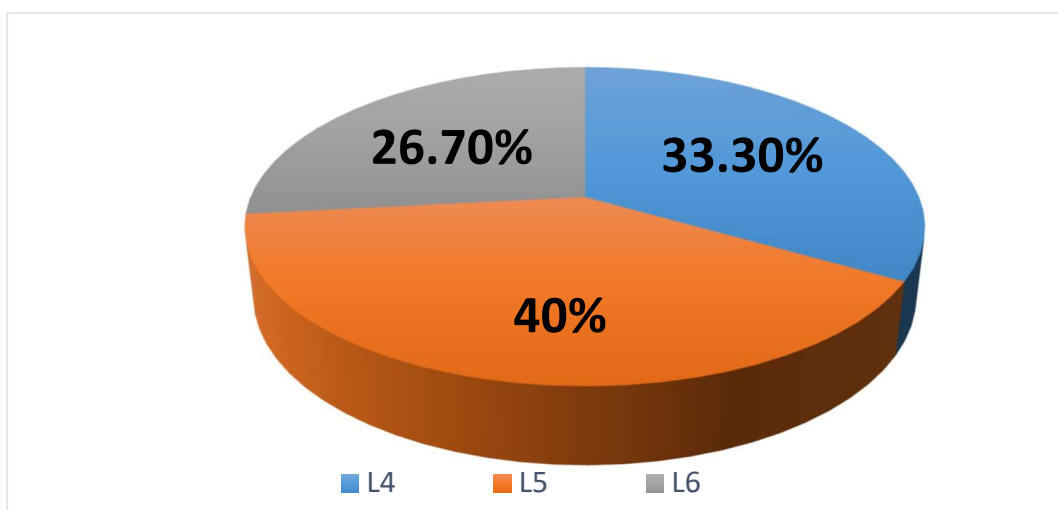
4. Výsledky práce

4.1 Výsledky výskumu

Výsledky výskumu budeme rozoberať v troch častiach, ktoré budú korešpondovať s časťami v dotazníku. Z celkového počtu 20 riadiacich pracovníkov (manažérov), ktorí sú súčasťou tímu na dotazník odpovedalo 15, čo predstavuje 75% z celkového počtu. Zvyšní manažéri neodpovedali z dôvodu neprítomnosti, či už v dôsledku dovolenky alebo práceneschopnosti. Aj napriek tomu je 75% dostatočný počet na to, aby sme mohli získať ucelený obraz na základe dotazníka.

Na úvod sme zisťovali aké je rozloženie manažérov na jednotlivých líniiach. Rozloženie seniority v skúmanom tíme je znázornené v grafe č. 1.

Graf č. 1 – Seniorita manažmentu



Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Podľa rozloženie je zřejmé, že najväčšiu časť tvoria manažéri na pozícii L5, nasledujú manažéri na pozícii L4 a nakoniec manažéri na pozícii L6.

Skúsenosti manažérov a takisto aj ich čas strávený v spoločnosti sú zaujímavými informáciami, ktoré nám môžu veľa naznačiť o jednotlivých tímoch. Podľa získaných informácií sme zistili, že priemerný počet rokov v spoločnosti na manažérskych pozíciách sú tri roky. Ďalším údajom je celkový čas strávený na manažérskej úrovni v rámci kariéry. Priemerný čas strávený v

manažerských pozíciách sme vypočítali na 5 rokov. Pre hlbšie skúmanie sme si vybrali vypočítať aj medián, kde sme dospeli k hodnote 3 roky. Spomínané údaje sme zaznamenali do tabuľky.

Tabuľka č. 5 – Počet rokov na manažerskej úrovni v rámci kariéry a počet rokov v súčasnej spoločnosti

	Počet rokov v spoločnosti	Počet rokov v manažerskej pozícii celkovo počas kariéry
Manažér 1	1.5	10
Manažér 2	3.5	2
Manažér 3	3	9
Manažér 4	3	0.5
Manažér 5	6.5	1.5
Manažér 6	1	3
Manažér 7	0.5	12
Manažér 8	0.6	8
Manažér 9	1.5	0.5
Manažér 10	3	1.25
Manažér 11	2.8	1
Manažér 12	13	9
Manažér 13	1	10
Manažér 14	1	7
Manažér 15	3.5	2
Priemer	3	5
Medián	3	3

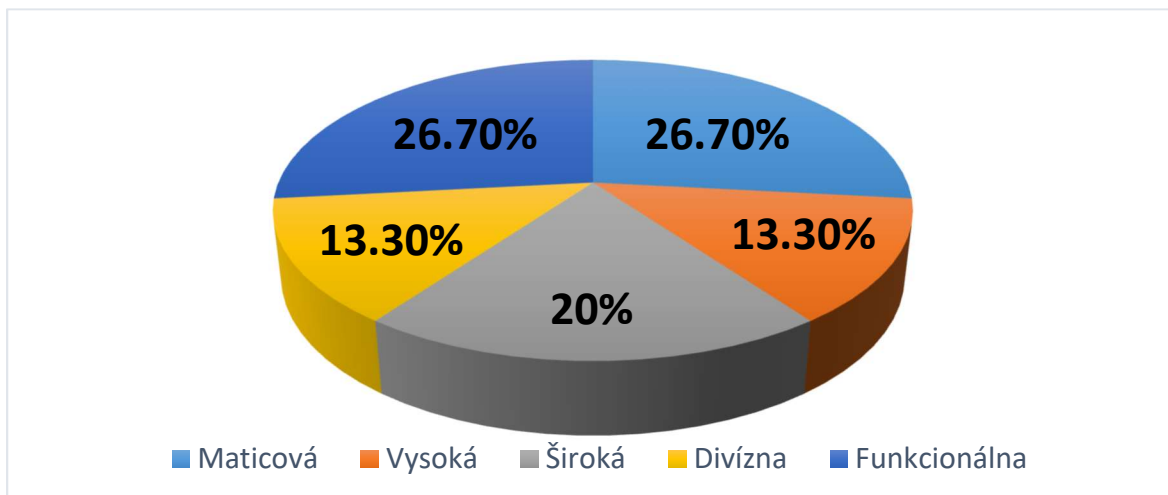
Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

4.1.1 Organizačná štruktúra

Otázka č.1 - Aký je podľa vás súčasný typ organizačnej štruktúry tímu?

Ako sme spomínali, tím je rozdelený podľa geografickej polohy, čiže organizačná štruktúra je klasifikovaná ako divízna. Podľa získaných odpovedí sme našli väčšiu variabilitu názorov. Najviac manažérov sa prikláňalo k typom maticová a funkcionálna (obe po 26.7%) a následne široká – 20%.

Graf č. 2 – Organizačná štruktúra tímu



Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.2. - Ako sa prijímajú rozhodnutia v organizácii?

Na túto otázku odpovedalo všetkých 15 manažérov zhodne. V organizačnej štruktúre majú všetky úrovne riadenia možnosť prijímať rozhodnutia v rámci svojich oblastí zodpovednosti. Zabezpečuje to jednoduchšie, rýchlejšie a flexibilnejšie rozhodovanie, ktoré je vo väčšine prípadov aj nutné. Jedná sa teda o decentralizovaný typ riadenia tímu.

Graf č. 3 – Schopnosť prijímať rozhodnutia (centralizácia vs decentralizácia)



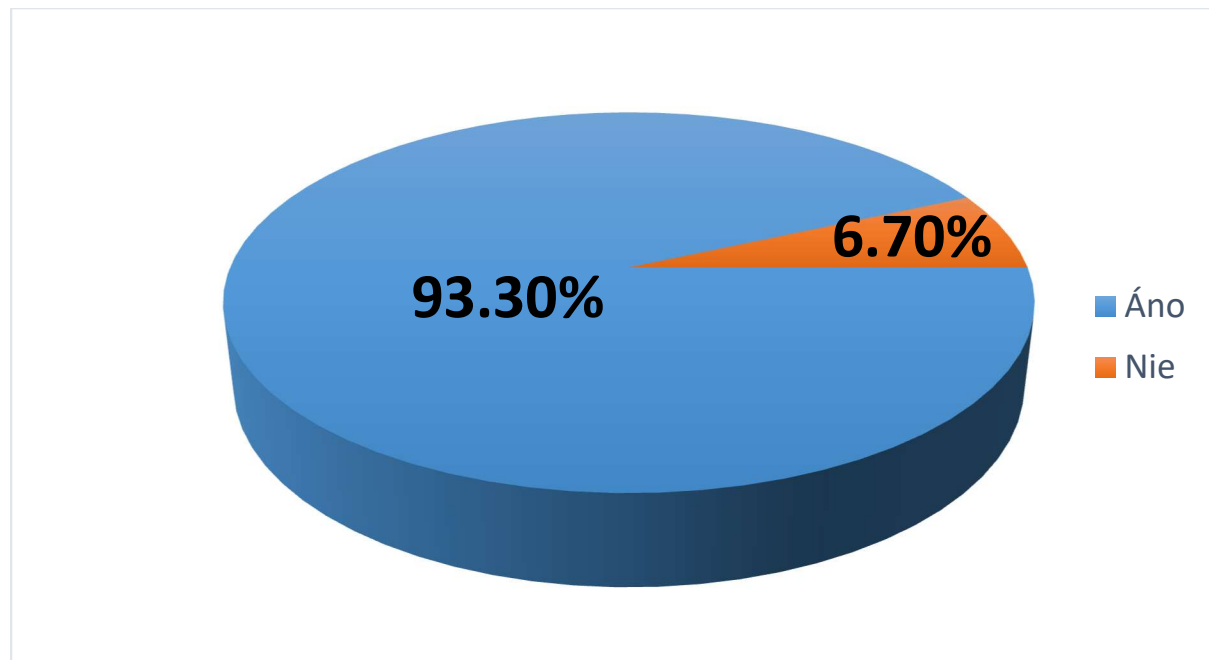
Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č. 3 - Považujete súčasnú organizačnú štruktúru za efektívnu?

Efektivita je veľmi dôležitá a platí to aj pri organizačnej štruktúre. Organizačná štruktúra tímu prešla obmenou a upravená štruktúra je platná od 1. januára 2021. Toto sa prejavilo aj vo výsledkoch výskumu, kde až 93.30% považuje súčasnú organizačnú štruktúru za efektívnu. Za hlavné dôvody sú považované:

- rozhodnutia sa prijímajú rýchlo a na jednotlivých úrovniach,
- jasne rozdelené zodpovednosti na jednotlivých úrovniach,
- regionálne rozdelenie,
- jasne definované smery na eskalačné procesy.

Graf č. 4 – Efektivita organizačnej štruktúry



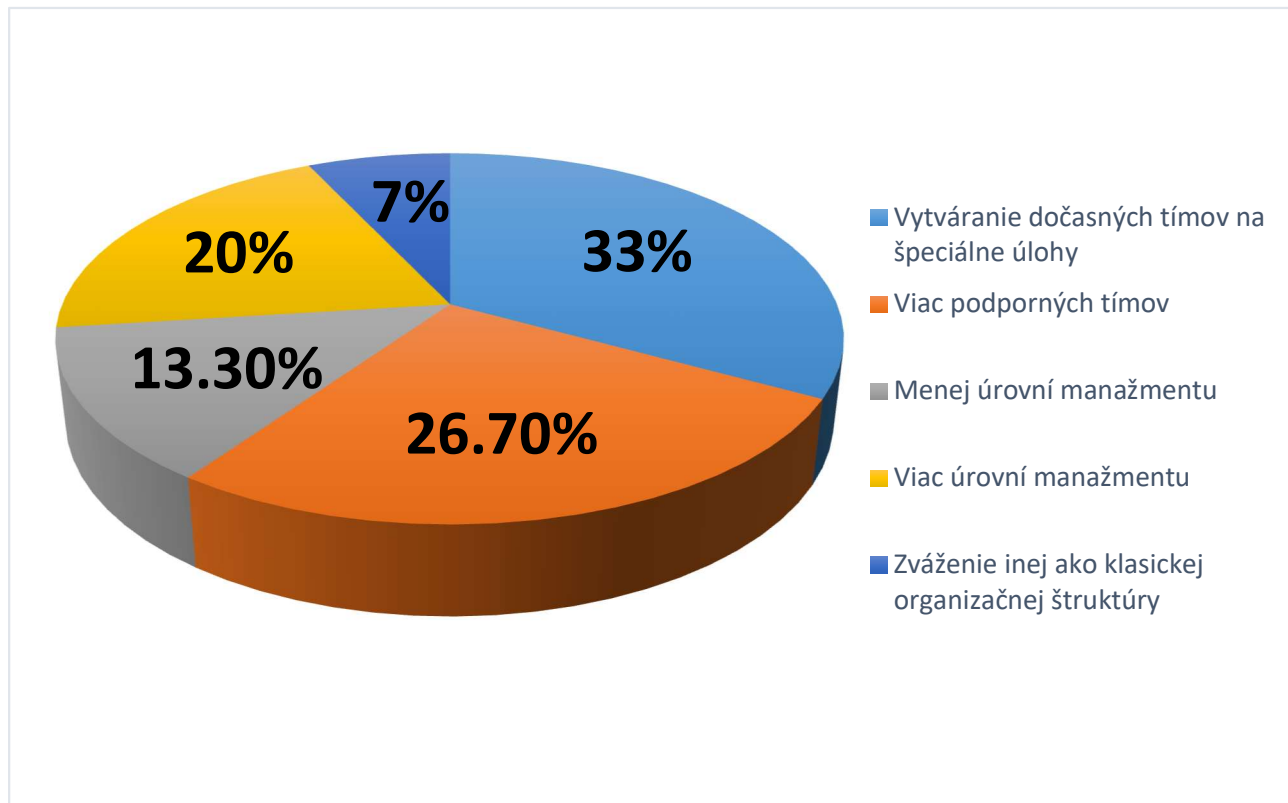
Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č. 4 - Čo by ste zmenili v súčasnej organizačnej štruktúre?

Aj najlepšie fungujúce systémy je možné a potrebné zlepšovať. Pri tejto otázke sme sa zameriavali na to, akým spôsobom by manažéri chceli vylepšiť súčasnú organizačnú štruktúru aj keď, ako bolo spomenuté, veľká väčšina z nich považuje súčasnú štruktúru za efektívnu. Podľa odpovedí 33% manažérov by privítalo vytváranie dočasných tímov, 26.70% manažérov by chcelo viac podporných tímov, 20% manažérov si vie predstaviť viac úrovní manažmentu a 13.30%

manažérov naopak menej úrovni manažmentu. Zvyšných 7% by sa prikláňalo k inej ako klasickej organizačnej štruktúre.

Graf č. 5 – Návrhy zmien v štruktúre

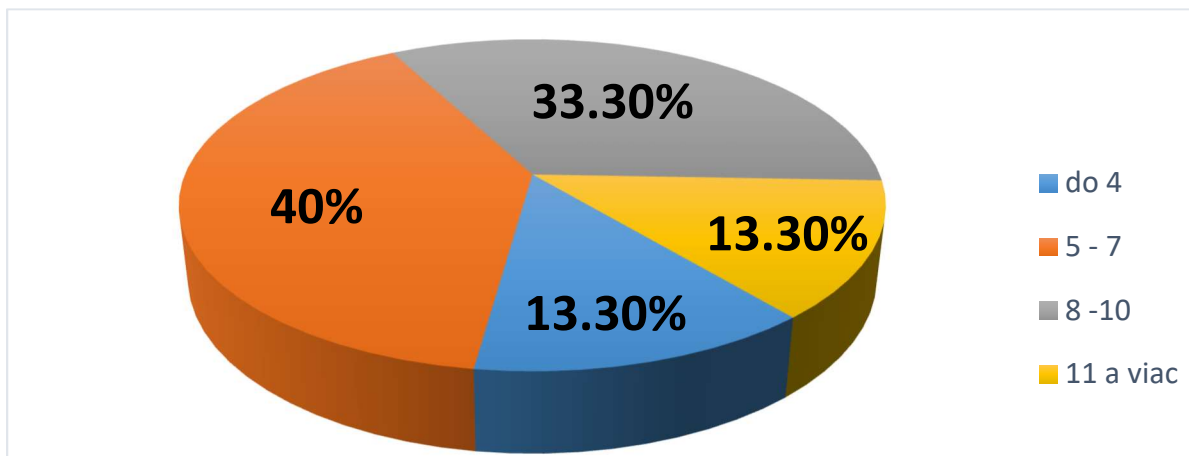


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č. 5 - Koľko máte priamych podriadených?

Počet podriadených je dôležitá informácia, nakoľko má vplyv na fungovanie manažéra a oblasti personálneho rozvoja zamestnancov, riešenia konfliktov a takisto prináša možnosti pre delegovanie. V rámci tímu 40% manažérov má 5 - 7 podriadených, 33.30% manažérov 8 – 10, a zhodne 13.30% má buď 4 alebo menej resp. 11 a viac podriadených.

Graf č. 6 – Súčasný počet podriadených



Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č. 6 - Na základe akých kritérií rozhodujete o počte priamych podriadených?

Nie vždy je priamo v kompetencii manažéra určiť si koľko podriadených bude alebo môže mať. Existujú rôzne obmedzenia, ktoré obmedzujú manažéra mať potrebný počet podriadených. V skúmovom tíme sú nastavené kritériá na to, koľko musí mať manažér na každom stupni minimálny počet podriadených, ale maximálny počet nie je stanovený. Z toho vyplývajú aj odpovede na základe, ktorých 86.70% manažérov má množstvo podriadených na základe toho, akú majú pracovnú záťaž a iba 13.30% tvrdí, že počet podriadených je nastavený spoločnosťou.

Graf č. 7 – Rozhodovanie o počte podriadených

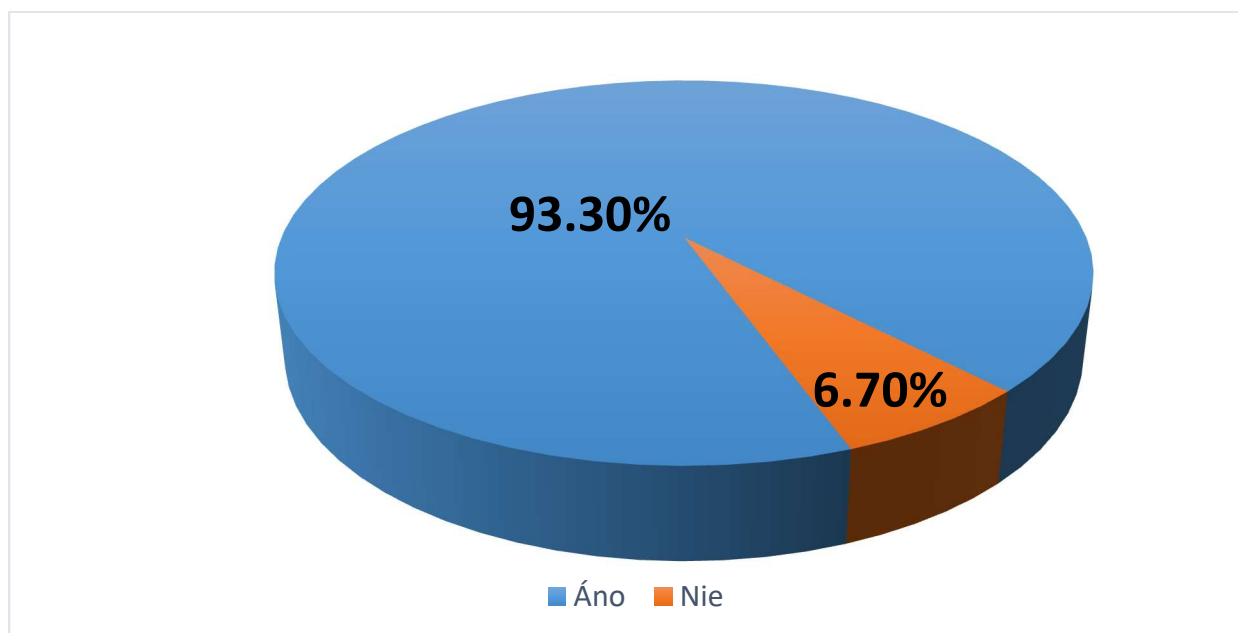


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č. 7 - Máte možnosť a /alebo flexibilitu riadiť organizačnú štruktúru v rámci vašej pôsobnosti?

Je veľmi dôležité nechať manažérom možnosť riadiť si podriadených a prispôbovať organizačnú štruktúru potrebám. Aj tomto prípade sa potvrdzuje, že tím má decentralizovaný systém riadenia, kde 93.30% tvrdí že majú možnosť riadiť štruktúru v rámci svojej pôsobnosti a iba 6.70% odpovedalo že nemá. Pri bližšom skúmaní je možné si všimnúť koreláciu medzi odpoveďami na túto otázku a na otázku č.3.

Graf č. 8 – Flexibilita riadenia štruktúry



Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

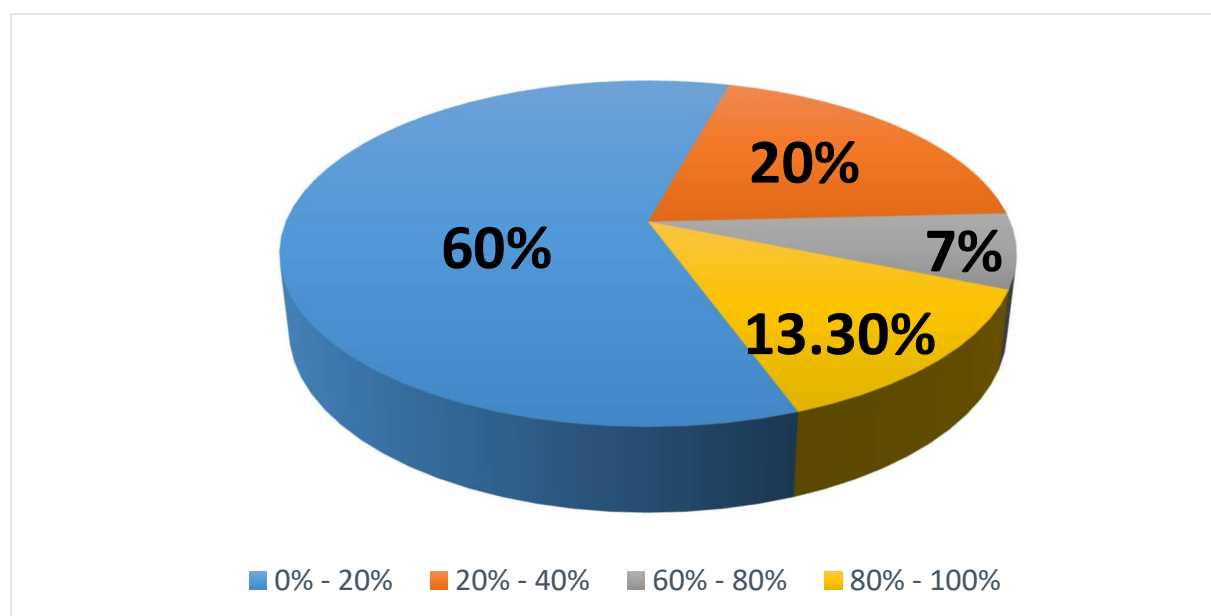
Otázka č. 8 - Aká je vaša predstava o ideálnom počte priamych podriadených? Uveďte odôvodnenie.

Pri tejto otázke sme využili možnosť odpovedať slovne, aby sme neobmedzovali odpovedajúcich iba na číselné hodnoty. Pri zosumarizovaní odpovedí, ideálny počet podriadených je medzi 5 – 10. Celkový počet je založený na komplexnosti danej krajiny, množstve projektov a vyťažnosti manažéra, aby bol schopný sa podriadeným venovať a mať ich pod kontrolou.

Otázka č. 9 - Aký bol percentuálny podiel obmeny vašich priamych podriadených za posledných 12 mesiacov?

Zisťovali sme takisto, ako sa tímy obmeňovali v priebehu posledných 12 mesiacov. Ako je vidieť na grafe, vyše polovici manažérov (60%) sa obmenil tím od 0% - 20%. Ďalším 20% manažérov sa tím obmenil medzi 20% - 40%. Nakoľko obmena tímu je potrebná a nevyhnutná spomenuté čísla, kde až 80% manažérov nemalo zmenu vyššiu, ako polovica tímu je akceptovateľná.

Graf č. 9 – Percentuálny podiel obmeny podriadených

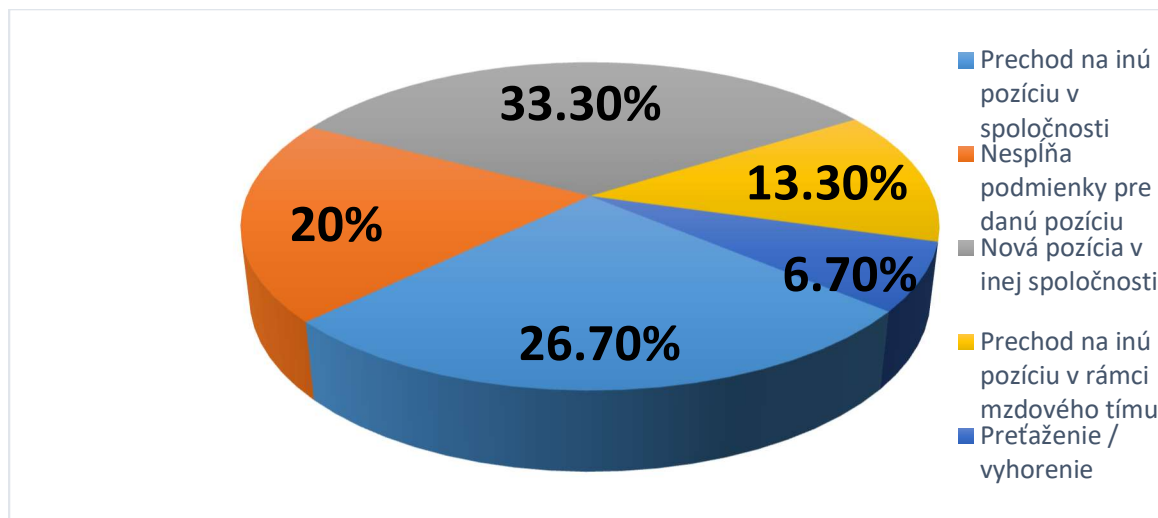


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.10 - Môžete určiť dôvod, prečo členovia tímu opustili váš tím?

Aj keď je obmena tímu súčasťou fungovania, je užitočné poznať dôvody, prečo zamestnanci z tímu odišli. Najväčšia časť – 33% zamestnancov, ktorí odišli z tímov, odišli kvôli tomu, že si našli pozíciu v inej splatnosti. Tesne nasleduje prechod na inú pozíciu v rámci spoločnosti s 26.70%. Až 20% zamestnancov ktorí odišli, nespĺňali podmienky pre danú pozíciu. Kompletné informácie sú uvedené v grafe č. 10.

Graf č. 10 – Dôvody odchodu podriadených



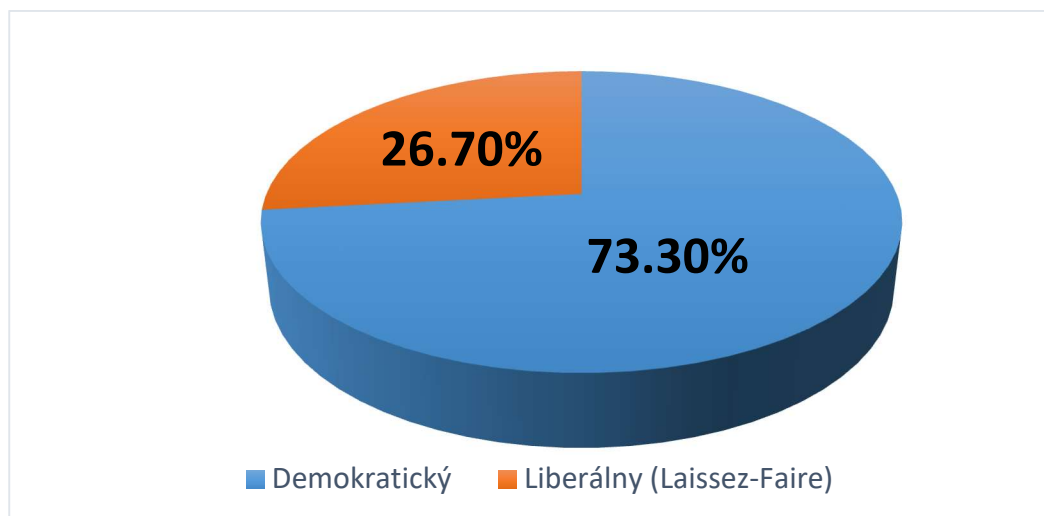
Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

4.1.2 Rozhodovanie

Otázka č.1 - Môžete charakterizovať váš štýl vedenia?

Štýl vedenia manažéra vplýva na podriadených a priamo alebo nepriamo ovplyvňuje ich výsledky a pracovné nasadenie a aj vnímanie spoločnosti ako celku. Manažéri sa na 73.30% hodnotili ako demokratickí a v 26.70% ako liberálni.. Hlavne druhá hodnota je veľmi zaujímavá, nakoľko v rámci spracovania miezd je veľký tlak kladený na výkon a výsledky.

Graf č. 11 – Štýl vedenia

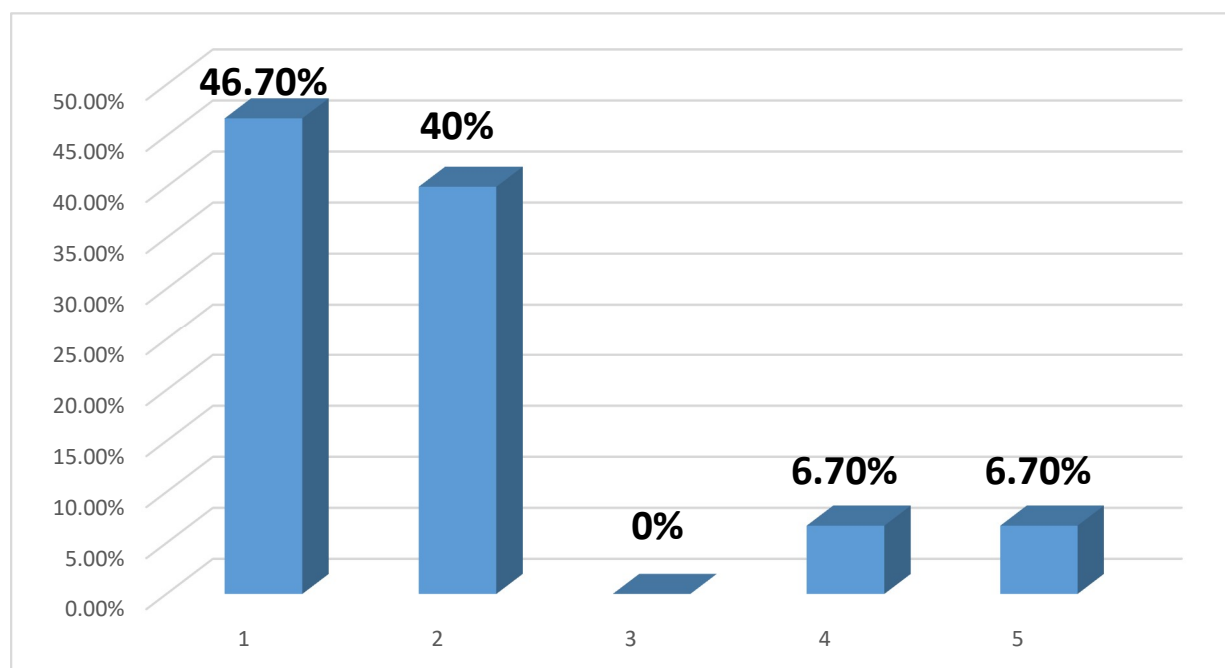


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.2 - Do akej miery máte možnosť rozhodovať sa nezávisle (1 - vždy; 5 – nikdy)?

Otázku sme formulovali na základe škály, kde 1 znamenala vždy a 5 nikdy. Pri agregovaní výsledkov 86.70% odpovedí znamenalo, že manažéri môžu slobodne rozhodovať vždy alebo skoro vždy. Malé percento odpovedalo, že nemôžu rozhodovať nezávisle vôbec alebo skoro vôbec.

Graf č. 12 – Možnosti nezávislého rozhodovania

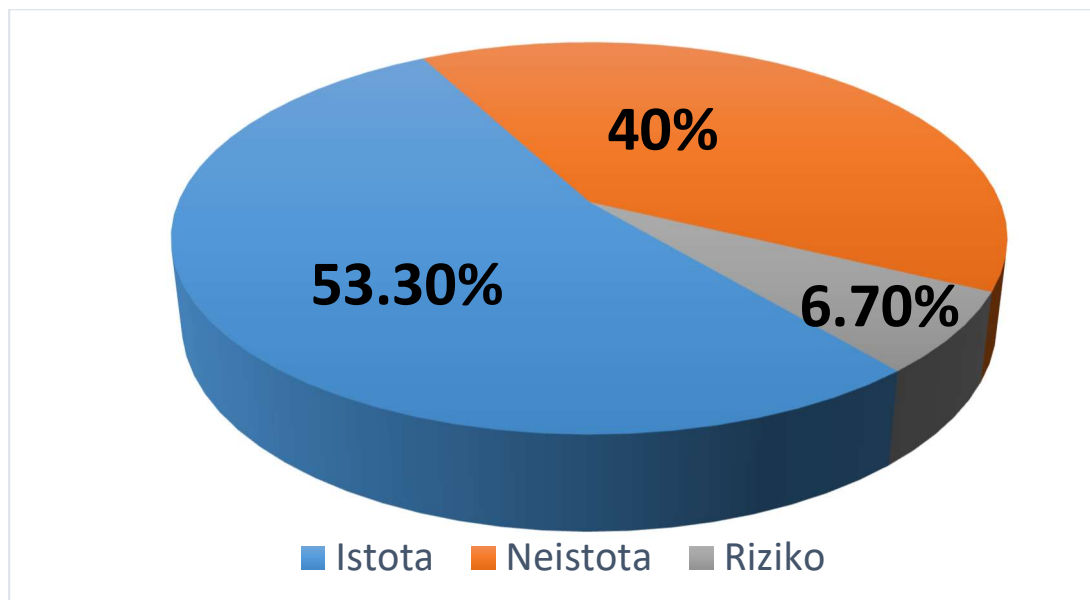


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.3 - V akých podmienkach sa rozhodujete najčastejšie?

Pri otázke sme poskytli aj vysvetlenie, čo jednotlivé typy rozhodovania znamenajú. Spoločnosť vo všeobecnosti podporuje rozhodovania, ktoré nesú určitú mieru rizika, ale ak zvažíme misiu tímu, tak nie je prekvapivé, že manažéri až v 53.30% rozhodujú v podmienkach istoty, v 40% v podmienkach neistoty a iba v 6.7% v podmienkach rizika. Celé je to určené tým, že riskantné rozhodnutia, ak sú prijaté, nesmú mať negatívny vplyv na proces spracovania miezd.

Graf č. 13 – Podmienky rozhodovania



Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.4 - Samotný rozhodovací proces má niekoľko krokov. Označte dôležitosť na základe vašich preferencií (1 - najdôležitejšia, 7 - najmenej dôležitá).⁴¹

Pri rozhodovaní aj keď si to manažéri neuvedomujú, nasledujú určitú postupnosť. Väčšinou sa jedná o automatizované procesy, nad ktorými nerozmýšľajú. Postupnosť krokov pre rozhodovanie sme stanovili nasledovne:

- Stanovenie cieľov,
- Klasifikácia a stanovenie priorít,
- Vypracovanie výberových kritérií,
- Identifikácia alternatív,
- Vyhodnotenie alternatív,
- Výber alternatív,
- Implementácia rozhodnutia.

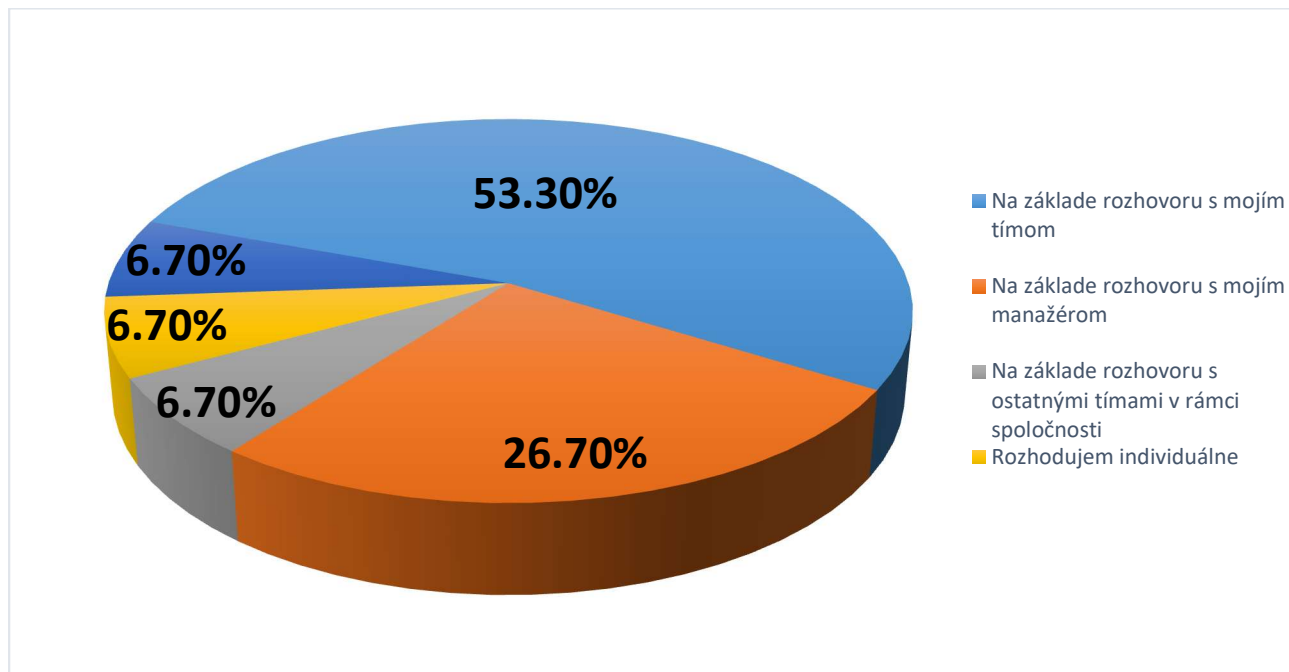
Manažéri pri odpovediach uvideli, ako najdôležitejšie pri rozhodovaní je stanovenie cieľa a na druhom mieste klasifikáciu a stanovenie si priorít. Pri rozhodovaní manažéri používajú spôsob, ktorý je v spoločnosti zaužívaný, čo znamená, že rozhodnutia sa odvíjajú od toho, aký je požadovaný výsledok a ostatné kroky sa odvíjajú tzv. „späťne“.

⁴¹ GÖNDÖROVÁ, Michaela. *Rozhodovacie procesy v manažmente podniku*. Bratislava: Diplomová práca. 69.s. 2017.

Otázka č.5 - Väčšina rozhodnutí, ktoré prijímam, je...

Cieľom otázky bolo zistiť, či manažéri prijímajú rozhodnutia samostatne alebo sú ochotní o rozhodnutiach diskutovať. Niečo vyše polovica manažérov 53.30% prijíma rozhodnutia po konzultácii s ich tímom. Konzultáciu s nadriadeným manažérom si volí 26.70% manažérov. Pri ostatných možnostiach sme dosiahli rovnaký výsledok – 6.70%.

Graf č. 14 – Prijímanie rozhodnutí

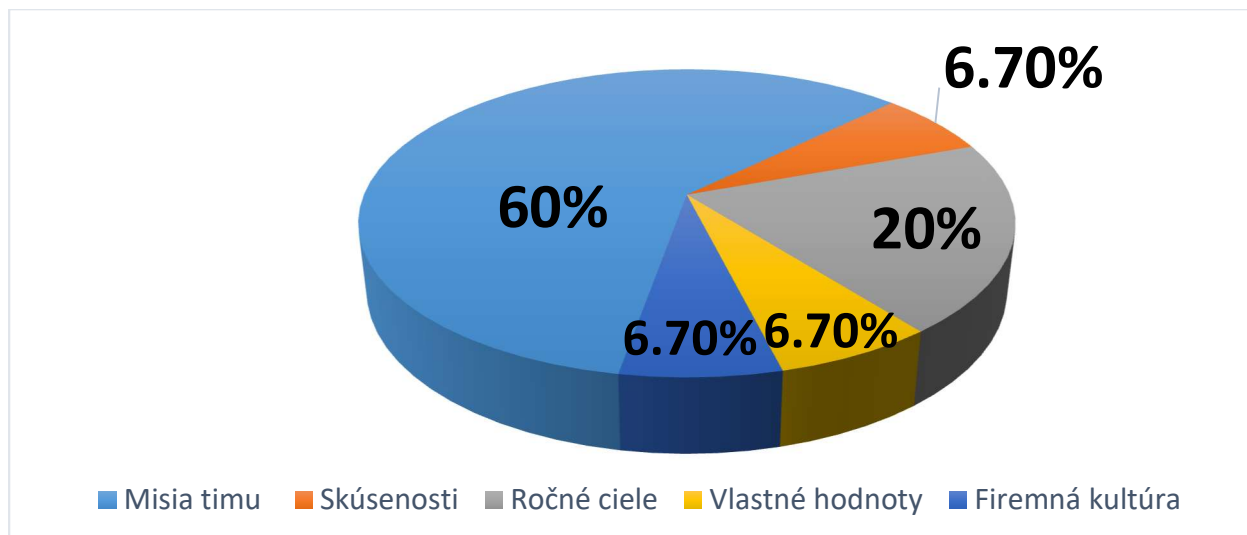


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.6 - Aké faktory zohľadňujete pri rozhodovaní vo vašej pozícii?

Spomínali sme, že manažéri v spoločnosti sú vystavení rôznym vplyvom, ktoré majú dosah na ich rozhodovanie. Cieľom bolo zistiť, čo je tým hlavným oporným bodom pre manažérov, na ktorý sa môžu odvolať pri rozhodovaní. Pri odpovediach 60% manažérov uviedlo misiu tímu, 20% manažérov považuje za hlavný faktor ročné ciele. Pri zvyšných odpovediach by sme mohli spomenúť 6.70% manažérov odvolávajúcich sa na firemnú kultúru, čo by sa dalo považovať tiež za časť misie tímu. Z odpovedí, síce v malých percentách, ktoré zarezonovali bolo 6.70% čo využíva vlastné hodnoty a tiež 6.70% skúsenosti. Nie je na škodu využívať spomenuté faktory, ale skúsenosti a hodnoty nie vždy korešpondujú s hodnotami a cieľmi spoločnosti alebo tímu a tým pádom rozhodnutia na základe týchto faktorov nemusia byť správne.

Graf č. 15 – Faktory rozhodovania

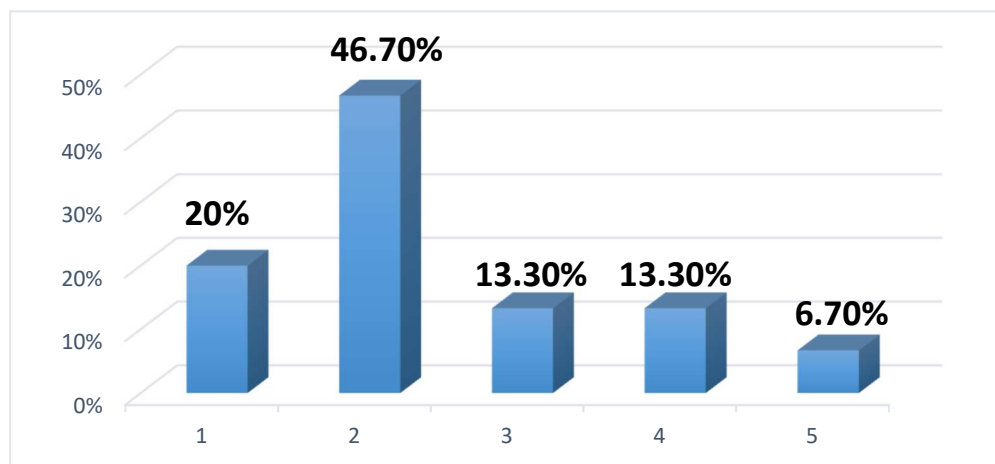


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.7 - Do akej miery ovplyvňuje firemná kultúra spoločnosti vaše rozhodovanie (1 vždy; 5 – nikdy)?

Ako nadväznosť na predchádzajúcu otázku, sme chceli zistiť špecifický vplyv firemnej kultúry na rozhodovanie. Pre pripomenutie, základom je orientácia na zákazníka a v rámci tímu ciele orientované na presnosť a včasnosť platenia. Možnosti vždy a takmer vždy zvolilo 66.60% manažérov. Zvyšné výsledky sú zobrazené v grafe.

Graf č. 16 – Vplyv firemnej kultúry na rozhodovanie



Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.8 - Aké sú prekážky vo vašom rozhodovaní?

Túto otázku sme zvolili pre viacnásobné odpovede. Ako možnosti odpovedí sme uviedli nasledovné:

- Nedostatok informácií,
- Nedostatok času,
- Vplyv nadriadených manažérov,
- Obavy z riskovania,
- Potreba rešpektovať pravidlá,
- Konflikt cieľov,
- Vplyvy (záujmy) iných tímov (zainteresovaných strán),
- Môj temperament.

Z týchto možností top 2 najviac opakujúce sa sú - vplyvy (záujmy) iných tímov (zainteresovaných strán) uvedené v 12 prípadoch a Potreba rešpektovať pravidlá uvedené v 5 prípadoch.

Otázka č.9 - Koľko rozhodnutí priemerne prijímate každý deň?

Pri počte rozhodnutí sme zistili, že manažéri musia urobiť rozhodnutia medzi 3 – 30 denne. Ak sme urobili aritmetický priemer, tak nám vychádza približne 8 rozhodnutí na 1 manažéra. Nakoľko rozdiel medzi 3 a 30 rozhodnutiami je pomerne veľký, vynechali sme odpovede manažérov s 2 najväčšími počtami (obaja na úrovni L6 s počtom rozhodnutí 25 resp. 30). Pri opakovanom uplatnení aritmetického priemeru sme dospeli k počtu rozhodnutí takmer 5 na 1 manažéra. Pri zohľadnení stupňov riadenia, priemerný počet rozhodnutí sa zvyšuje s úrovňou riadenia:

- L4 – 3.6 rozhodnutia na manažéra,
- L5 – 5.8 rozhodnutia na manažéra,
- L6 – 16.5 rozhodnutia na manažéra.

Otázka č.10 - Z počtu denných rozhodnutí, koľko percent považujete podľa kvality za vysoko kvalitné, stredne kvalitné, nízko kvalitné a za rozhodnutia, ktoré sa musia iba urobiť?

Nie je dôležité iba prijať rozhodnutie, ale takisto jeho kvalita. Rozhodnutia prijímané s nízkou kvalitou nemajú potenciál v napredovaní spoločnosti a s veľkou pravdepodobnosťou je potrebné ich neskôr pozmeniť. Podľa získaných odpovedí:

Vysoká kvalita rozhodnutí – až 13 manažérov uviedlo, že denne prijmu 50% a viac rozhodnutí, ktoré majú vysokú kvalitu.

Stredná kvalita rozhodnutí – percentuálne rozloženie rozhodnutí je viacmenej rovnomerné, s najvyšším počtom rozhodnutí medzi 40% - 60%.

Nízka kvalita rozhodnutí – 10 manažérov uviedlo, že rozhodnutia s nízkou kvalitou tvoria maximálne 20% ich denných rozhodnutí.

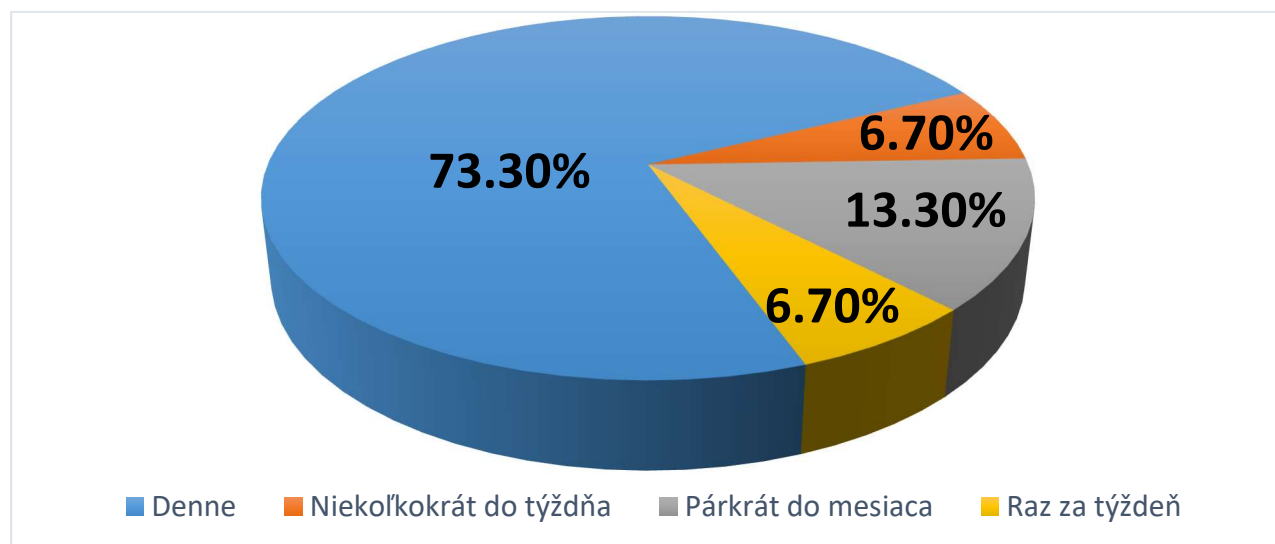
Rozhodnutie nevyžaduje žiadnu kvalitu, stačí ho urobiť – pri tejto otázke 3 manažéri uviedli že 40% - 60% rozhodnutí a 3 manažéri dokonca 60% - 80% rozhodnutí má túto povahu.

4.1.3 Delegovanie

Otázka č.1 - Ako často delegujete?

Delegovanie je dôležitou súčasťou každého manažéra. Otázkou sme sa snažili zistiť, ako ho manažéri v skúmanom tíme využívajú. Podľa údajov 73.30% deleguje denne, 13.30% deleguje párkrát do mesiaca a 6.70% deleguje raz alebo niekoľko krát do týždňa.

Graf č. 17 – Frekvencia delegovania

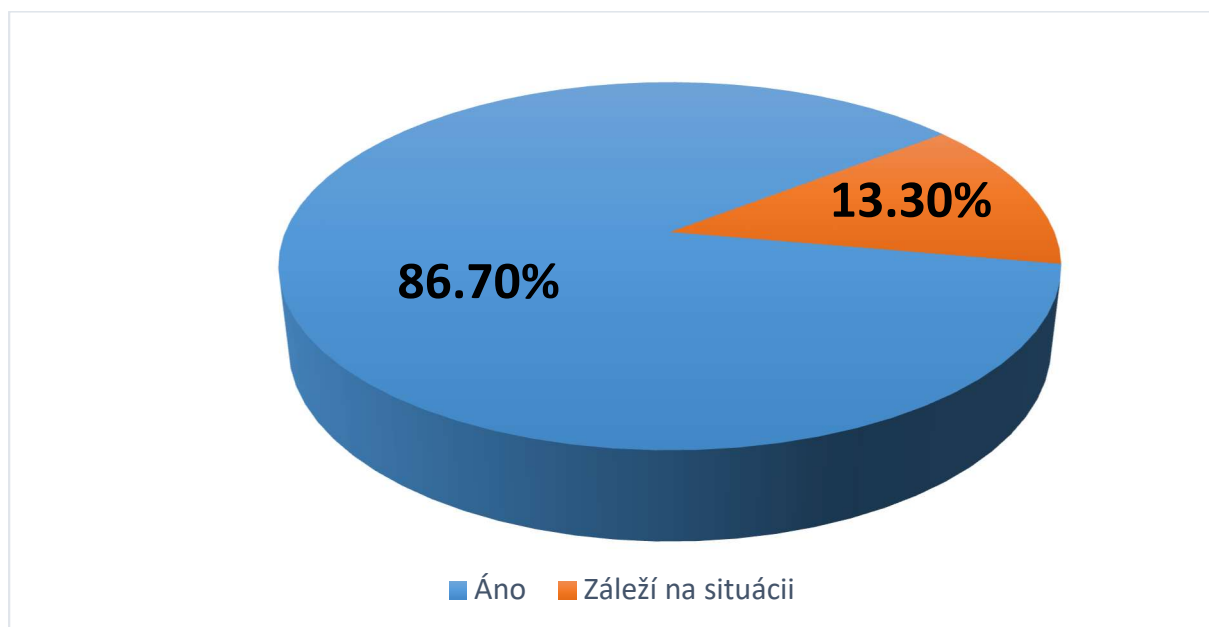


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.2 - Máte dostatočné oprávnenie na efektívne delegovanie?

S flexibilitou a voľnosťou rozhodovania v organizačnej štruktúre v rámci pôsobnosti súvisela aj otázka ohľadom možnosti efektívne delegovať. Ako sme videli, manažéri majú dostatočnú voľnosť riešiť organizačnú štruktúru vo svojej pôsobnosti. S tým korešponduje aj možnosť delegovať. Pri odpovediach 86.70% uviedlo, že majú oprávnenie na delegovanie a iba 13.30% uviedlo, že možnosť delegovať má na základe situácie, v ktorej sa nachádzajú.

Graf č. 18 – Možnosť efektívne delegovať

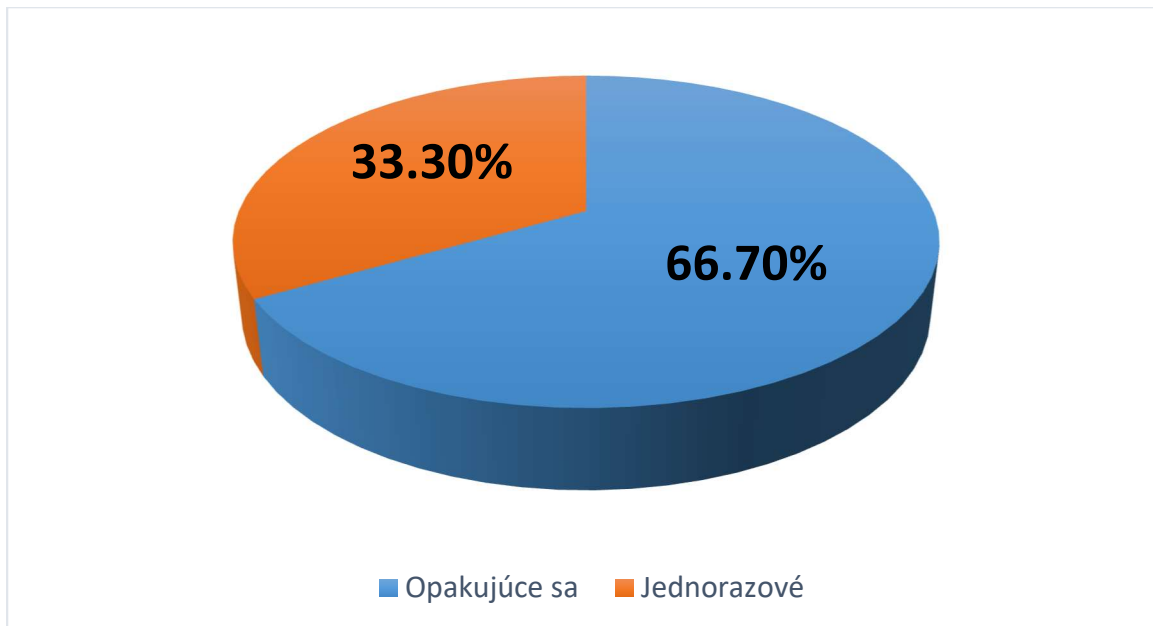


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.3 - Aké typy úloh delegujete v rámci opakovateľnosti?

Manažér si takisto môže zvoliť, aké typy úloh bude delegovať. Pri opakovateľnosti úloh 66.70% manažérov deleguje opakovateľné úlohy a 33.30% jednorazové. Pri delegovaní opakujúcich sa úloh, si manažér vytvára väčší priestor, nakoľko šetrí čas zakaždým, keď daná úloha musí byť splnená.

Graf č. 19 – Delegovanie podľa opakovateľnosti



Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.4 - Aké typy úloh delegujete z hľadiska dôležitosti?

Pri tejto otázke sme sa pýtali či manažéri delegujú strategické, taktické alebo operatívne úlohy. V odpovediach sa všetci manažéri zhodli a 100% odpovedalo, že delegujú operatívne úlohy.

Otázka č.5 - Koľko percent úloh, ktoré dostávate, delegujete?

Otázku sme položili ako otvorenú. Na základe odpovedí sme zistili nasledovné:

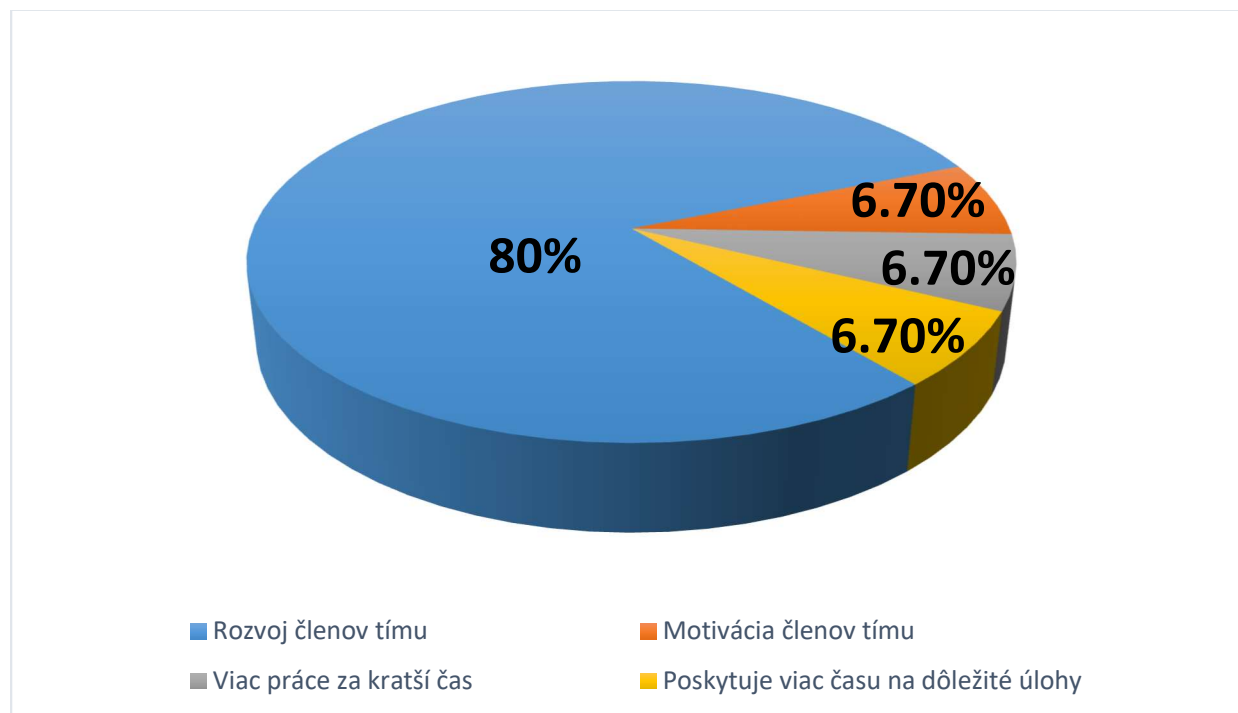
- rozpätie pri delegovaní úloh je veľmi variabilné a pohybuje sa medzi 15% - 70%,
- celkový priemer všetkých manažérov pri delegovaní úloh je 36%,
- na jednotlivých stupňoch manažmentu:
 - L4 – 42%,
 - L5 – 35%,
 - L6 – 30%.

Podľa údajov je vidieť, že čím vyššie je manažér postavený, tým nižšie percento úloh deleguje. Jednou z možností, čím je to spôsobené je to, že manažéri delegujú iba operatívne úlohy, ktoré sa viac vyskytujú na nižších stupňoch riadenia.

Otázka č.6 - Aké výhody vidíte v delegovaní?

Ak by delegovanie neprinášalo určité výhody, manažéri by ho aktívne nevyužívali. V rámci skúmaného tímu 80% manažérov uviedlo, že delegujú s cieľom rozvoja podriadených. K tomu môžeme pripočítať ešte 6.70% tých, ktorí delegujú s cieľom motivácie podriadených. Celkovo teda vyplýva, že manažéri delegujú s tým, aby posúvali a motivovali svoj tím. Tento prístup je spojený s tým, ako spoločnosť pristupuje ku kariérenu progresu zamestnancov. Ak manažér navrhne podriadeného na povýšenie, jednou z podmienok, ktorú musí spĺňať je vykonávanie väčšej časti povinností na stupni, na ktorý má byť povýšený.

Graf č. 20 – Výhody delegovania



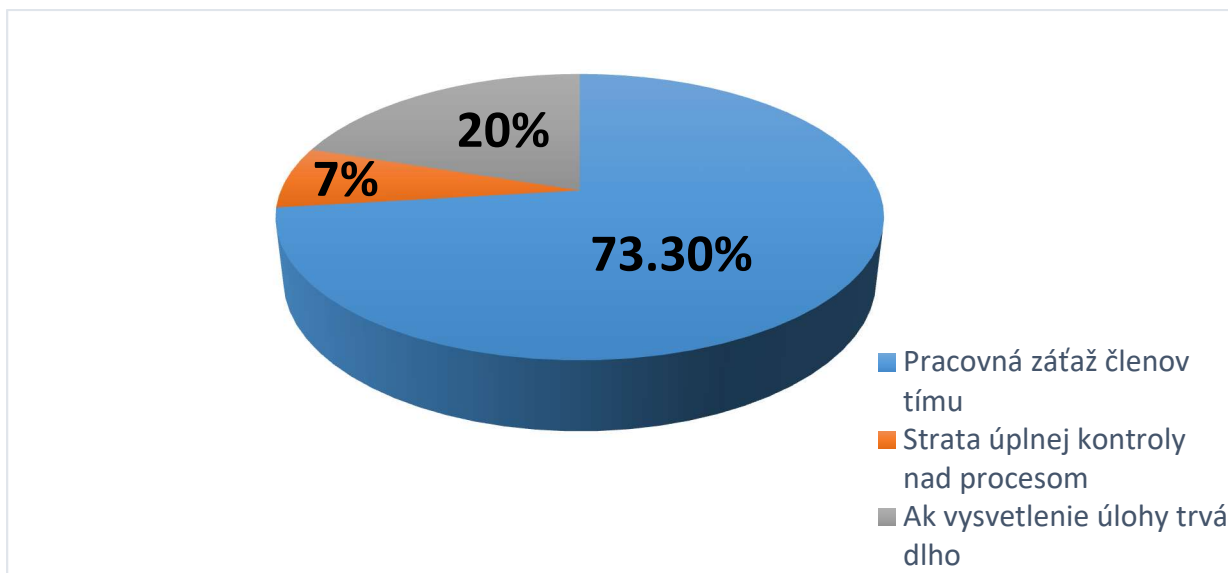
Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.7 - Kedy nedelegujete úlohu, aj keď by bolo možné ju delegovať?

Aj keď veľa úloh je možné delegovať, nie vždy sa tak deje. Bariéry delegovania môžu byť rôzne, ako sme ich opísali v teoretickej časti. Na otázku ohľadom toho, prečo manažéri nedelegujú

aj keď to povaha úlohy umožňuje 73.30% nedeleguje kvôli vysokej vyťažnosti podriadených, 20% nedeleguje kvôli zdĺhavosti vysvetľovania a 7% kvôli strate úplnej kontroly na procesom.

Graf č. 21 – Bariéry delegovania

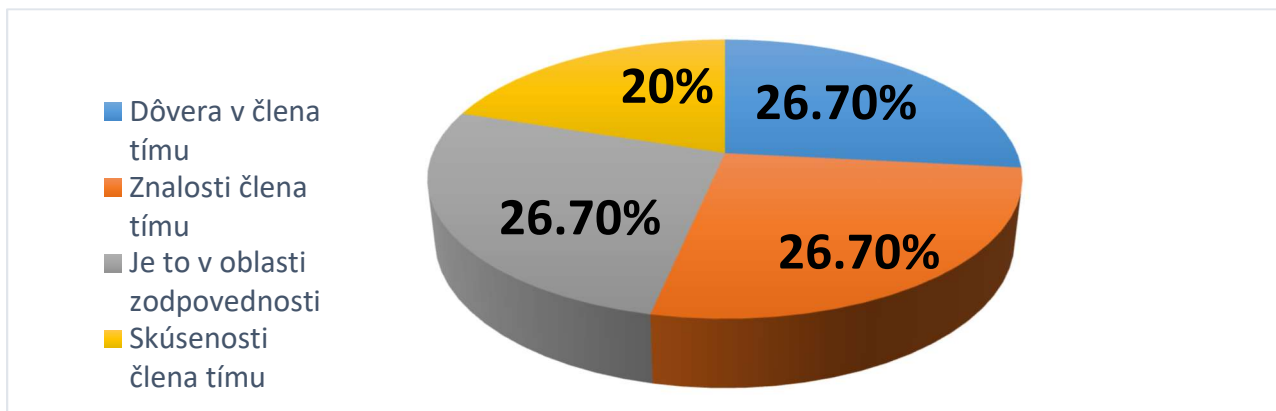


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.8 - Ako si vyberáte člena tímu, na ktorého bude úloha delegovaná?

Je v kompetencii každého manažéra si zvoliť člena tímu, na ktorého bude delegovať špecifické úlohy. Pri odpovediach žiadna z nich výrazne neprevyšovala ostatné, ako môžeme vidieť v grafe č. 22.

Graf č. 22 – Výber člena tímu pri delegovaní

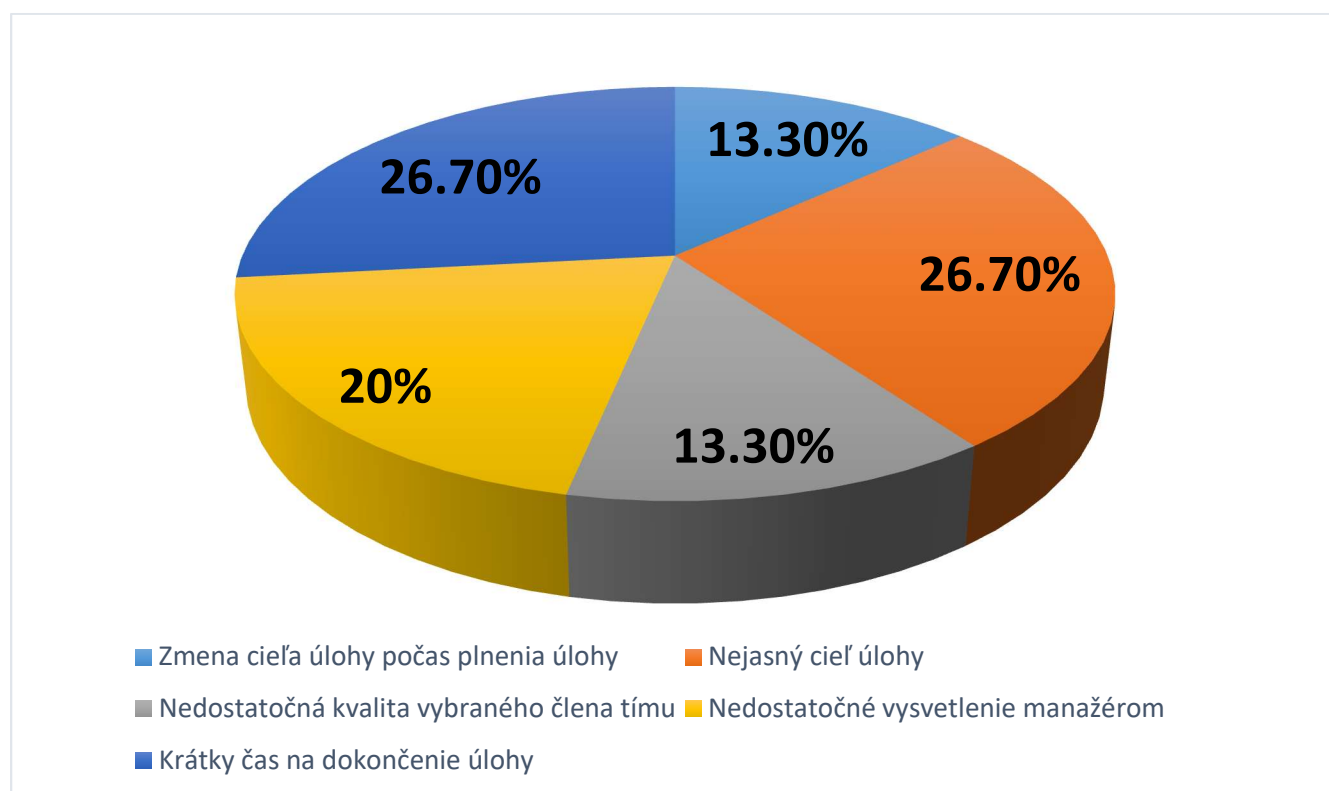


Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázka č.9 - Aký je najbežnejší dôvod, ak sa delegovaná úloha nevykoná správne?

Ak nie je úloha vykonaná správne, okrem hľadania príčin sa úmerne posudzuje aj čas na dodanie konečných údajov. Ako vedľajší efekt je ďalšia časová vyťaženosť manažéra a podriadeného. Pri identifikovaní dôvodov, prečo neboli úlohy vykonané správne 26.70% manažérov uviedlo buď krátky čas na dokončenie úlohy alebo nejasný cieľ úlohy, 20% nedostatočné vysvetlenie manažérom a 13.30% zmenu cieľa počas vykonávania úlohy, alebo nedostatočná kvalita vybraného člena tímu, ktorému bola úloha delegovaná.

Graf č. 23 – Dôvody nesprávne vykonanej úlohy



Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

5. Diskusia

Ako sme už spomínali v predchádzajúcich častiach, výskumná časť bola zameraná na zistenie situácie vo vybranej spoločnosti. V tejto časti sa zameriame na vybrané oblasti z jednotlivých častí dotazníku a budeme sa snažiť navrhnúť riešenia, ktoré by mohli prispieť k efektívnejšiemu fungovaniu manažérov, čo má potenciál sa prejaviť v celkovej vyššej efektívnosti skúmaného tímu.

V úvode časti Metodika práce a metódy skúmania sme poskytli opis spoločnosti ako celku a pôsobnosť spoločnosti na trhoch v globále. Ďalej sme uviedli faktory, ktoré majú vplyv na rozhodovanie manažérov ako vízia spoločnosti a firemná kultúra, čo sa odráža aj v logu spoločnosti. Ďalším významným faktorom je rast zamestnancov, ktorý sa odzrkadľuje v organizačných štruktúrach jednotlivých tímov. Ako poslednú časť pri opise celej spoločnosti sme vysvetlili základ organizačnej štruktúry vrcholného vedenia spoločnosti.

Potom sme špecifikovali tím, ktorý sme si vybrali pre skúmanie. Priblížili sme misiu tímu, jeho usporiadanie a proces fungovania. Ten sa skladá z troch na seba nadväzujúcich fáz a je podmienený dodržiavaním schváleného kalendára.

Po vyhodnotení odpovedí na dotazník v časti Výsledky práce, sme si preskúmali poskytnuté odpovede. Pri rozbere sme z každej časti dotazníka identifikovali oblasti, na ktoré sa bližšie zameriame. Ako sme detailnejšie rozoberali zvolené otázky, zistili sme, že na základe odpovedí sa vynorilo ešte viac otázok ako na začiatku skúmania.

Organizačná štruktúra

V rámci skúmania organizačnej štruktúry sme si zvolili rozbor otázok súvisiacich s tým, v čom súčasní manažéri vidia potenciál, ako ju zlepšiť. Na základe toho, čo uviedli v odpovediach, organizačná štruktúra je efektívna, ale vždy existujú určité možnosti, akým spôsobom by sa dala vylepšiť. Pomerne veľká časť odpovedí smerovala k tomu, že je potreba určitých dodatočných alebo podporných tímov.

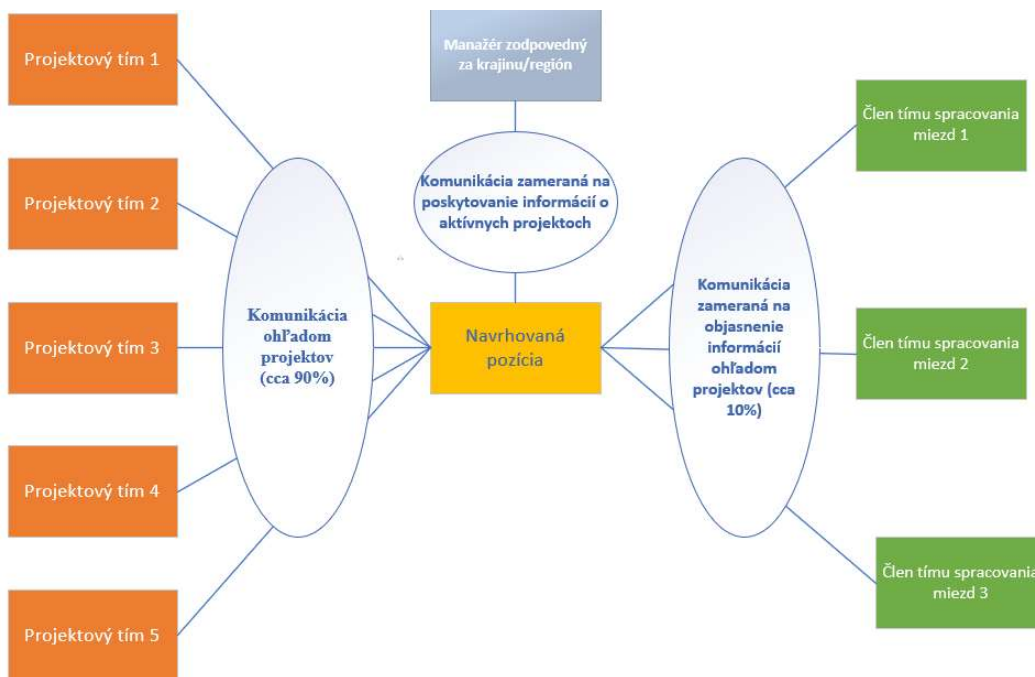
V súčasnosti existujú tímy, ktoré nie sú priamo súčasťou organizačnej štruktúry tímu pre spracovanie miezd. Tieto tímy majú svoju samostatnú štruktúru a vedenie a vstupujú do interakcie v prípade projektov a implementácií nových postupov a systémov. Tým, že, ale vstupujú do procesu, vyťažujú pracovníkov jednotlivých tímov a pridávajú dodatočnú časovú záťaž na poskytovanie informácií, testovanie a konečné implementovanie.

Z toho vychádza potreba, aby podporné tímy neboli vymedzené mimo organizácie na spracovanie miezd, ale boli jej súčasťou. Tým by sa docielila lepšia kontrola nad celkovým procesom a jednotliví pracovníci by mali rovnomernejšie rozdelené pracovné úlohy.

Jeden z návrhov, ako by sa situácia mohla riešiť, je vytvorenie pozícií, ktoré by zastávali úlohu pre kontakt s projektovými tímami. Člen tímu by mal nasledovné postavenie a úlohy:

- Nepodieľal by sa priamo na procesoch, ktoré zahŕňajú spracovanie miezd,
- Pôsobil by ako osoba prvého kontaktu pre zvolenú krajinu alebo región,
- Nutnosťou by boli skúsenosti a vedomosti so spracovaním miezd za zvolenú krajinu alebo región (schopnosť zodpovedať/vyriešiť minimálne 90% úloh vznesených projektovým tímom),
- Navrhovať vlastné riešenia,
- Možnosť prijímať operatívne rozhodnutia, v prípade taktických konzultácií s manažérom zodpovedným za krajinu/ región,
- Komunikácia s manažérom krajiny/ regiónu, v ktorej by poskytoval pravidelne informácie o stave projektov,
- Komunikácia s členmi tímu pre spracovanie miezd iba v prípade nutnosti overenia informácií. Pre názornosť sme pripravili schému postavenia člena tímu v rámci organizačnej štruktúry na obrázku č. 12.

Obrázok č. 12 - Schéma pôsobenia navrhovanej pozície



Zdroj - vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Rozhodovanie

V časti rozhodovanie sme sa dozvedeli, že manažéri majú pomerne vysokú voľnosť v rozhodovaní a majú právomoc rozhodovať v rámci svojej oblasti zodpovednosti. Prispieva k tomu skladba organizačnej štruktúry, v ktorej sú jasne zadefinované pravidlá pre rozhodovanie a takisto v prípade potreby pomoci od nadriadených.

Oblasti, ktoré nás pri odpovediach zaujali a na ktoré sme sa zamerali súvisia s bariérami vplyvujúcimi na manažérske rozhodovanie a s kvalitou prijímaných rozhodnutí.

Bariéry vplyvajúce na manažérske rozhodovania - podľa výsledkov sú najväčším problémom manažérov vplyvy (záujmy) iných tímov (zainteresovaných strán).

Pri tomto probléme, ako sme spomínali v úvode tejto kapitoly, sa otvorili ďalšie možnosti na dodatočné otázky a zisťovania. Samotný dotazník nám síce poskytol informácie, ktoré sme zisťovali, ale takisto nastolil nové, nad ktorými sa, podľa nášho názoru vyšší manažment tímu potrebuje zamyslieť, pretože evidentne vplyvajú na efektívnejšie rozhodovanie.

Nakoľko bude potrebná hlbšia analýza problému, ktorým by sa dali identifikovať správne dôvody pre identifikáciu bariér, navrhli sme využiť metódu „5 WHYS“⁴² (v preklade „5 PREČO“).

Ide o jednu z najbežnejších techník pri vykonávaní analýzy príčin. Môžeme si to prirovnať k tomu, ako sa malé deti pýtajú ak niečo nevedia. Pri každej odpovedi na otázku PREČO sa doplní ďalšia s detailnejším obsahom „dobré, ale PREČO?“ V normálnych situáciách približne päť dobre cielených otázok PREČO môže viesť k väčšine základných príčin. Ale môže sa stať, že otázky budú pokračovať až k číslu päťdesiat. V našom prípade by sme navrhli začať nasledovnou otázkou – „Prečo obmedzujú vplyvy iných tímov rozhodovanie manažéra v tíme zodpovedného za spracovanie miezd, keď manažér zodpovedný za rozhodnutie nesie najväčšie riziko?“

Kvalita prijímaných rozhodnutí – Pri kvalite prijímaných rozhodnutí, až 10 manažérov (67%) uvidelo, že počas dňa 60% - 100% ich rozhodnutí je vysokej kvality. My sme sa skôr sústredili na odpovede, ktoré smerovali na nízku kvalitu rozhodovania. Päť manažérov (33%) uviedlo, že nízka kvalita rozhodnutí tvorí medzi 20% - 60% ich denných rozhodnutí. Aj keď počet manažérov nie je vysoký, ak si číslo premietne do percentuálnych hodnôt, je zjavné, že až tretina rozhodnutí prijatých denne má nízku kvalitu.

⁴² KANBANIZE. 5 Whys: The Ultimate Root Cause Analysis Tool. [online]. 2021. [cit. 28.04.2021]. Dostupné na internete:< <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/5-whys-analysis-tool>>.

Pri spoločnosti, ktorá si zakladá na vysokej kvalite všetkých aspektov a takisto v tíme, ktorý nesie najvyššiu zodpovednosť za výplatu miezd je to pomerne vysoké číslo. Existuje totiž riziko, že percento rozhodnutí s nízkou kvalitou sa môže zvyšovať, nakoľko si na ne manažér zvykne a bude ich časom považovať ako štandard. Na nápravu je potrebné uvedomenie si situácie zo strany manažéra a popri prípade upozornenie adresované nadriadenými. Na nápravu je takisto dôležité, aby manažéri vedeli rozoznať, akým spôsobom reagovať na podnety k rozhodovaniu a vedeli si zadeliť rozhodovania tak, aby, čo najefektívnejšie predišli rozhodnutiam s nízkou kvalitou. Manažéri si môžu pomôcť na základe nasledujúcich krokov:⁴³

Identifikácia – Urobiť si zoznam rozhodnutí, ktoré je potrebné urobiť a rozhodovania, ktoré sú najdôležitejšie. Tým si určia presne priority a budú sa môcť sústrediť na najpodstatnejšie. Bez zadelenia priority, budú všetky rozhodnutia považované za rovnocenné, čo pravdepodobne znamená, že dôležité nebudú analyzované s dostatočnou dôležitosťou.

Inventár – po identifikácii dôležitých rozhodnutí by sa mali posúdiť faktory, ktoré do každého z nich vstupujú. Takéto preskúmanie pomáha pochopiť, ktoré rozhodnutia je potrebné zlepšiť a aké procesy by ich mohli zefektívniť.

Zásah - po vytvorení zoznamu na základe predchádzajúcich krokov, je dobré navrhnúť roly, procesy, systémy a správanie na ich používanie. Kľúčom k rozhodnutiam je inkluzívny prístup, ktorý zohľadňuje všetky metódy zlepšovania a zameriava sa na všetky aspekty rozhodovacieho procesu.

Inštitucionalizácia – organizácie (v našom prípade vyšší manažment tímu) by mali manažérom poskytovať nástroje a pomoc pri rozhodovaní a takisto určiť, kto bude zodpovedný za rozhodovanie, za výsledky a koho je potrebné konzultovať alebo informovať.

Delegovanie

Pri tretej časti dotazníka sme si vybrali dve oblasti, ktoré nás zaujali po vyhodnotení odpovedí. Najprv by sme sa zamerali na výsledky získané na otázku, prečo manažéri nedelegujú, aj keď by úloha mohla alebo lepšie povedané mala byť delegovaná. Pri odpovediach až 73.30% manažérov uviedlo, že nedelegujú pre plnú vyťaženosť podriadených.

⁴³ DAVENPORT, Thomas H. *Make Better Decisions*. [online]. 2009. [cit. 28.04.2021]. Dostupné na internete:<<https://hbr.org/2009/11/make-better-decisions-2>>.

Podľa informácií spomenutých v teoretickej časti, manažér by mal delegovať všetko, čo sa delegovať dá. Tým, že nie je možnosť delegovať úlohy na nižšie stupne v rámci organizačnej štruktúry, aj keď na to majú pracovníci vedomosti a schopnosti, úlohy ostávajú na manažérovi, aby ich vykonal. Tým sa začína reťazová reakcia, keď manažér začína byť preťažený a neplní svoje úlohy (dočasne sa dá prekonať nadčasmi, ale dlhšom trvaní horzí vyhorenie), nestíha a ako dôsledok všetko robí na poslednú chvíľu s nízkou kvalitou.

Základným problémom na riešenie v tomto prípade je zistiť, z akého dôvodu sú podriadení pracovníci plne vyťažení a nemajú už kapacitu na dodatočné úlohy. Manažéri v dotazníku uviedli, že majú flexibilitu manažovať organizačnú štruktúru podľa svojich potrieb, čiže problém je potrebné hľadať v inej oblasti:

- Byrokracia – vyplňovanie rôznych dotazníkov,
- Veľké množstvo stretnutí – na väčšine z nich ani nie je potrebné sa zúčastniť,
- Manuálne procesy,
- Vysoká dependencia na iných interných a externých tímoch.

V spomínaných prípadoch manažment aktívne pracuje na odstránení či eliminácii problémov, ale prichádzajúce efekty nie sú dostatočne silné. Aby riešenia mali aktívny vplyv na zamestnancov, manažment by mal pravidelnejšie vyhodnocovať riešenia, ktoré boli navrhnuté a zisťovať, ako efektívne fungujú.

Ďalej by sme sa venovali časti, v ktorej si rozoberieme výsledky spojené s tým, aké sú najčastejšie príčiny toho, prečo nie sú delegované úlohy splnené správne. Najčastejšie dôvody, prečo nie je úloha splnená správne sú:

- Krátky čas na dokončenie úlohy,
- Nejasný cieľ úlohy,
- Nedostatočné vysvetlenie manažérom.

Na objasnenie musíme pripomenúť, že manažér je zodpovedný za to, ako je delegovaná úloha splnená. Spomínané tri najčastejšie sa opakujúce dôvody sú v manažérovej kompetencii na to, aby ich mohol ovplyvniť.

Krátky čas na dokončenie úlohy – ak je úloha zadaná manažérovi, vo veľkej väčšine prípadov je určený aj čas, za ktorý musí byť splnená. Manažér na základe svojich skúseností by mal vedieť posúdiť, či je možné splniť zadanú úlohu s vysokou kvalitou. Ak to nie je možné, od

manažéra sa očakáva vyjednanie nového termínu, poprípade zistenie čo z pridelenej úlohy je dôležité a musí byť dokončené v stavovom termíne a ktorá časť môže byť doplnená neskôr.

Nejasný cieľ úlohy – každá úloha by mala obsahovať jasný cieľ alebo ciele, ktoré sú požadované pri jej dokončení. Ak nie je cieľ jasný pri zadefinovaní úlohy, je na mieste sa obrátiť na zadávateľa úlohy s tým, aby presne vysvetlil aký je očakávaný výsledok. Ak manažér deleguje úlohu s tým, že nie je zadefinovaný cieľ, je s veľkou pravdepodobnosťou dokončenie úlohy neúspešné. Manažér by v takýchto prípadoch nemal úlohu prijať od zadávateľa a počkať si na bližšie špecifikovanie cieľa.

Nedostatočné vysvetlenie manažérom – jedna z veľmi častých chýb, ktorá sa objavuje pri delegovaní. Manažér pri delegovaní nekladie dostatočný dôraz na vysvetlenie z rôznych dôvodov. Tým, že podriadený nesplní úlohu, môžu nastať situácie na strane manažéra aj zamestnanca. Manažér môže po čase, ak si nie je vedomý svojich chýb, stratiť dôveru v zamestnanca. Na druhej strane, zamestnanec môže o sebe začať pochybovať, z čoho môže plynúť postupná demotivácia, čo je úplne opačný efekt, ako pôvodne zamýšľaný pri delegovaní.

V rámci výskumu je pozitívne, že manažéri si priznali a sú si vedomí týchto chýb. Na zlepšenie prístupu by bolo vhodné, aby sa uistili, že akonáhle delegujú úlohu, dostanú pozitívnu spätnú väzbu od podriadeného, že úlohu rozumel a má presné informácie, aké sú očakávania. Poprípade je takisto prospešné posmeliť zamestnancov v tom, aby sa na manažéra obrátili s prípadnými otázkami aj v priebehu dokončovania úlohy.

Záver

Na záver si zhrnieme najdôležitejšie časti práce, získané informácie zosumarizujeme a zdôrazníme hlavné body.

Teoretickú časť sme zostavovali tak, aby sme boli schopní podať čo najpresnejší obraz o organizovaní a rozhodovaní. Ako sme už spomenuli, obe činnosti sú samostatné, ale na druhej strane sa navzájom ovplyvňujú a dopĺňajú.

Pri organizovaní sme opísali, akým spôsobom je začlenené v manažmente. Ide o proces, ktorý je súčasťou manažérskych funkcií. Na organizovanie sú kladené požiadavky nazývané OSCAR, čo predstavuje začiatkové písmená piatich požiadaviek. Pri konceptoch sme vysvetlili pojmy ako byrokracia, adhokracia a holokracia a to, ako ovplyvňujú organizovanie. Pri vývoji organizovania sme zistili, ktoré vplyvy pôsobili na historicky vývoj - tri spoločenské del'by práce a takisto priemyselné revolúcie. Každá z častí priniesla niečo nové, čo malo vplyv aj na samotné organizovanie. Prístupy k organizovaniu sme rozdelili taktiež do troch základných skupín - klasické prístupy, humanistické prístupy a moderné prístupy.

Nakoľko má každý podnik nejakú organizačnú štruktúru, detailnejšie sme si uviedli a opísali rôzne typy organizačných štruktúr a naznačili v akých podmienkach sú spomenuté organizačné štruktúry najvhodnejšie. Vybrané štruktúry sme znázornili aj v grafickej podobe pre ľahšie pochopenie prepojenia jednotlivých pozícií, ktoré sú súčasťou štruktúry. Zistili sme, že klasické organizačné štruktúry sa stále využívajú a tvoria základy väčšiny podnikov. Avšak do popredia sa už dostávajú aj novšie formy štruktúr, hlavne tie ktoré umožňujú flexibilnejšie a rýchlejšie rozhodovanie.

Základ toho, ako funguje rozhodovanie v podniku je nastavenie centralizácie rozhodovania. Je dôležité vedieť, či sa jedná o centralizovaný (vrcholný manažment rozhoduje o všetkom) alebo decentralizovaný (rozhodnutia sú prijímané na jednotlivých úrovniach manažmentu) spôsob rozhodovania. Vo všeobecnosti prevláda v podnikoch rozhodovanie decentralizované, ale v niektorých častiach štruktúry je nutné uplatniť centralizovaný prístup. Súčasťou rozhodovania manažérov a výkonných pracovníkov je aj delegovanie. Ako základný poznatok, ktorý sme získali o delegovaní je fakt, že manažér by mal delegovať každú úlohu, ktorá je delegovateľná. Tento poznatok sme využili v neskorších častiach tejto práce.

V častiach Cieľ a Metodika práce a metódy skúmania sme si zafinovali hlavný a vedľajšie ciele a popísali spôsoby akými sa tieto ciele budeme snažiť dosiahnuť. Špecificky sme rozpisali

dotazník, ktorý bol zdieľaný so zvoleným tímom manažérov v rámci výskumu. Navyše sme poskytli informáciu o tom, že meno zvolenej spoločnosti nebude môcť byť zverejnené, nakoľko oddelenie pre styk s verejnosťou nedoporučilo používanie mena spoločnosti. Jednou z hlavných príčin bolo používanie informácií o spoločnosti, ktoré nie sú verejne dostupné.

Toto sa samozrejme premietlo do opisu vybranej spoločnosti. Postupovali sme tak, aby sme nešli proti doporučeniu oddelenia pre styk s verejnosťou, ale aby sme vystihli podstatu spoločnosti a vplyv na správanie a rozhodovanie jej zamestnancov. Samotná spoločnosť má silnú orientáciu na zákazníkov, čo sa prejavuje v jej správaní vo všetkých oblastiach jej pôsobenia.

Spoločnosť má nadnárodný charakter a pôsobí vo viacerých oblastiach podnikania. Pre skúmanie sme si vybrali tím zodpovedný za spracovanie miezd pre región EMEA. Tím tvorí 20 manažérov a týchto manažérov sme oslovili prostredníctvom dotazníka, aby nám poskytli svoj pohľad na tri vybrané oblasti – Organizačná štruktúra, Rozhodovanie a Delegovanie. Dotazník spolu obsahoval 33 otázok zostavených tak, aby sme zistili súčasnú situáciu a z nich vyplývajúce kladné stránky fungovania tímu a stránky, ktoré by bolo možné zlepšiť. Na tieto sme sa neskôr zamerali v časti Diskusia.

Podľa odpovedí, manažéri sa na niektorých otázkach zhodovali úplne alebo takmer úplne, ako napríklad decentralizovaný typ riadenia tímu, efektívnosť organizačnej štruktúry, alebo možnosť efektívne delegovať. Za zmienku takisto stojí, že všetci manažéri delegujú výlučne iba operatívne úlohy. Na niektoré otázky sme naopak dostali rôzne odpovede, na ktorých sa manažéri nezhodli. Medzi najzaujímavejšie je možné spomenúť dôvody odchodu členov ich tímu alebo výber člena tímu pri delegovaní.

V časti Diskusia sme bližšie rozobrali okruhy, na ktoré sme sa snažili poskytnúť návrhy na zlepšenie -

Zmeny v súčasnej organizačnej štruktúre – nakoľko manažéri pri odpovediach uviedli, že im chýbajú podporné tímy, navrhli sme vytvorenie špeciálnej pozície, ktorá by túto funkciu mala zastávať

Prekážky v rozhodovaní – manažéri uvideli, že najviac prekážok sa vyskytuje vplyvom iných tímov. Nakoľko je potrebné hlbšie analyzovať situáciu, navrhli sme manažmentu pripraviť si analýzu problému prostredníctvom metódy „5 PREČO“.

Vyššie percento rozhodnutí s nízkou kvalitou – približne jedna tretina manažérov uviedla, že prijímajú vyššie percento rozhodnutí s nízkou kvalitou. Na zlepšenie kvality všetkých rozhodnutí

a elimináciu rozhodnutí s nízkou kvalitou sme poskytli návrh v podobe štyroch krokov (Identifikácia, Inventár, Zásah, Inštitucionalizácia).

Nemožnosť delegovať všetky úlohy - manažéri identifikovali, že nie je možné delegovať všetky úlohy, ktoré by mohli, nakoľko členovia tímu sú plne vyt'ažení. Poskytli sme možné príčiny, prečo sa tak deje a aj to, že manažment si je vedomý problémov a pracuje na nich, momentálne ale neprichádzajú želateľné výsledky.

Dôvody pre nedostatočnú kvalitu delegovaných úloh - skúmali sme aj dôvody, prečo podriadení nesplania delegované úlohy v potrebnej kvalite. Manažéri uvideli niekoľko príčin, ako krátky čas na dokončenie úlohy, nejasný cieľ úlohy a nedostatočné vysvetlenie manažérom. V našich odporúčaníach sme poskytli spôsoby, akými sa dajú spomenuté dôvody eliminovať, ale aj zdôraznili, že manažéri by mali niesť určitú zodpovednosť za spomenuté príčiny nedostatočnej kvality delegovaných úloh, nakoľko je v ich kompetencii zaručiť, aby úlohy boli dokončené v požadovanej kvalite.

Ako je vidieť organizačná štruktúra a s ňou spojené rozhodovanie sú veľmi komplexné témy, ktoré je potrebné neustále analyzovať a objavovať nové spôsoby, ktorými by sa zvýšila efektivita fungovania manažérov a podnikov. Pri návrhu riešení sa vždy nájdu rôzne pohľady na ten istý problém a každý z návrhov môže byť prospešný. Záleží už len na tom, aké hodnoty majú manažéri, ktorí rozhodujú o prijatí rozhodnutia. Naše návrhy z časti Diskusia budú zdieľané s manažmentom zvoleného tímu spolu so všetkými výsledkami v neupravenej podobe. Nakoľko v skúmanom tíme sú riadiaci pracovníci otvorení zlepšeniam a priam si ich vyžadujú na to, aby sa mohol celý tím posúvať ďalej, bude zaujímavé sledovať aj do budúcnosti aké zmeny manažment implementuje.

Zoznam použitých zdrojov

Knižné zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, František - KOŠŤAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico,2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. DALE, Ernest. *Organizace*. 1.vyd. Praha: Institut řízení, 1972. 293 s. ISBN 57-001-72.
3. DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
4. DONNELLY, James H – GIBSON, James L. – IVANCEVICH, John M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.
5. ECKLES, Robert. *Business Marketing Management*. 1. vyd. New Jersey: Prentice Hall PTR, 2000. 488 s. ISBN 97-8013-1053-96-0.
6. FAYOL, Henri. *General and Industrial Management*. 2. vyd. Martino Publishing, 2013. 142 s. ISBN 97-8161-4274-59-9.
7. GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, Hana a kol. *Organizačné správanie v podniku*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2010. 226 s. ISBN 978-80-225-2956-3.
8. GÖNDÖROVÁ, Michaela. *Rozhodovacie procesy v manažmente podniku*. Bratislava: Diplomová práca. 69.s. 2017.
9. ISACHSEN, Arne Jon – HAMILTON, Carl B. – GYLFASON, Thorvaldur. *Princípy trhovej ekonomiky*.1. vyd. Bratislava: Open Windows, 1994. 224 s. ISBN 80-8574-104-0.
10. JOHNSON, Gerry - SCHOLES, Kevan. *Cesty k úspešnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
11. KASSAY, Štefan. *Marketingová stratégia firmy holdingového typu I: Tendencie korporáčného rozvoja*. 1. vyd. Bratislava: Strateg, 1998. 453 s. ISBN 80-967919-2-3.
12. KASSAY, Štefan. *Riadenie: Organizačné štruktúry*. 1. vyd. Bratislava: VEDA, 2013. 192 s. ISBN 978-80-224-1323-7.
13. KOTLER, Philip – TURNER, Ronald E. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 6. vyd. Canada: Prentice-Hall, 1989.763 s. ISBN 97-8013-5586-85-3.
14. KUDZBEL, Marek. *Baťa - Hospodársky zázrak*. 1. vyd. Bratislava: Marada, 2001. 195 s. ISBN 80-9684-581-0.

15. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM. 2015. 180 s. ISBN 978-80-225-4103-9.
16. PAPULA, Ján – PAPULOVÁ, Zuzana. *Manažment pre-OA*. Bratislava: SPN, 6. vyd. 2008. 117 s. ISBN 978-80-10-01479-8.
17. PAPULA, Ján – PAPULOVÁ, Zuzana. *Základy podnikania a manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2004. 223 s. ISBN 80-88870-37-2.
18. SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1997. 453 s. ISBN 80-8044-015-8.
19. SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition). 2007. 360 s. ISBN 80-8078-133-0.
20. SEDLÁK, Mikuláš. *Organizovanie a organizačná štruktúra*. Bratislava: EKONÓM, 1998. 192 s. ISBN 80-225-0951-5.
21. STRAČÁR, Vladislav. *Organizácia manažérskej práce: vybrané kapitoly*. Bratislava: EKONÓM, 2003. 165 s. ISBN 80-225-1722-4.
22. SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2016. 119 s. ISBN 978-80-225-4262-3.
23. SZABO, Ľuboslav - JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2010. 167 s. ISBN 978-80-225-2953-2.
24. THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2012. 320 s. ISBN 978-80-89393-93-0.

Internetové zdroje

1. BLAKE, Jenny. *How to Decide Which Tasks to Delegate*. [online]. 2017. [cit. 27.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://hbr.org/2017/07/how-to-decide-which-tasks-to-delegate>>.
2. CAMBRIDGE DICTIONARY. *Adhocracy*. [online]. 2021. [cit. 26.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/adhocracy>>.
3. CAMBRIDGE DICTIONARY. *Bureaucracy*. [online]. 2021. [cit. 26.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bureaucracy>>.
4. DAVENPORT, Thomas H. *Make Better Decisions*. [online]. 2009. [cit. 28.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://hbr.org/2009/11/make-better-decisions-2>>.

5. DESOUTTERTOOLS. Priemyselná revolúcia – od Priemyslu 1.0 až po Priemysel 4.0. [online]. 2021. [cit. 25.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://www.desouttertools.sk/priemysel-4-0/novinky/538/priemyselna-revolucia-od-priemyslu-1-0-az-po-priemysel-4-0>>.
6. DRUCKER, Peter F. *Quotes*. [online]. 2021. [cit. 26.04.2021]. Dostupné na internete: <https://www.goodreads.com/author/quotes/12008.Peter_F_Drucker>.
7. HARGRAVE, Marshall. Holocracy. [online]. 2019. [cit. 26.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://www.investopedia.com/terms/h/holacracy.asp>>.
8. iED Team. The 4 Industrial Revolutions. [online]. 2019. [cit. 25.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://ied.eu/project-updates/the-4-industrial-revolutions>>.
9. KANBANIZE. *5 Whys: The Ultimate Root Cause Analysis Tool*. [online]. 2021. [cit. 28.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://kanbanize.com/lean-management/improvement/5-whys-analysis-tool>>.
10. KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Rada od Baťu: Nebojte sa robiť rozhodnutia. Strach z chýb je najväčšou brzdou v živote*. [online]. 2020. [cit. 28.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://www.forbes.sk/rada-od-batu-nebojte-sa-robit-rozhodnutia-strach-z-chyb-je-najvacsou-brzdou-v-zivote>>.
11. TARVER, Evan. *What Is Corporate Culture?*. [online]. 2021. [cit. 28.04.2021]. Dostupné na internete: <<https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>>.

Prílohy

Príloha č. 1 – Dotazník

Príloha č. 1

Dotazník

Zdokonaľovanie organizačnej štruktúry a del'by rozhodovacej právomoci v podniku

1. Počet rokov v súčasnej spoločnosti

2. Ako dlho ste na súčasnej pozícii?

3. Aká je vaša súčasná pozícia?

- L4
- L5
- L6
- L7

4. Ako dlho ste v manažérskej/riadiacej pozícii (celkovo v rámci kariéry)?

Organizačná štruktúra

1. Aký je podľa vás súčasný typ organizačnej štruktúry tímu?

- Vysoká
- Plochá
- Funkcionálna
- Maticová
- Projektová
- Divízna

2. Ako sa prijímajú rozhodnutia v organizácii?

- Všetky rozhodnutia sú prijímané iba vrchným manažmentom
- Všetky úrovne riadenia sú schopné prijímať rozhodnutia v rámci svojich oblastí zodpovednosti

3a. Považujete súčasnú organizačnú štruktúru za efektívnu?

- Áno
- Nie

3b. Na základe odpovede na otázku 3a, prosím okomentujte.

4. Čo by ste zmenili v súčasnej organizačnej štruktúre?

- Viac úrovní manažmentu
- Menej úrovní manažmentu
- Viac podporných tímov
- Menej podporných tímov
- Vytváranie dočasných tímov na špeciálne úlohy
- Zváženie inej ako klasickej organizačnej štruktúry

5. Koľko máte priamych podriadených?

- do 4
- 5 - 7
- 8 - 10
- 11 a viac

6. Na základe akých kritérií rozhodujete o počte priamych podriadených?

- Počet podriadených je nastavený spoločnosťou
- Množstvo pracovnej záťaže v mojej oblasti zodpovednosti
- Podľa rozpočtu
- Osobné preferencie

7a. Máte možnosť a /alebo flexibilitu riadiť organizačnú štruktúru v rámci vašej pôsobnosti?

- Áno
- Nie

7b. Ak bola odpoveď na otázku 7a "nie", prosím zdôvodnite.

8. Aká je vaša predstava o ideálnom počte priamych podriadených? Uveďte odôvodnenie.

9. Aký bol percentuálny podiel obmeny vašich priamych podriadených za posledných 12 mesiacov?

- 0% - 20%
- 20% - 40%
- 40% - 60%
- 60% - 80%
- 80% - 100%

10. Môžete určiť dôvod, prečo členovia tímu opustili váš tím?

- Preťaženie / vyhorenie
- Prechod na inú pozíciu v rámci mzdového tímu
- Prechod na inú pozíciu v spoločnosti
- Nespĺňa podmienky pre danú pozíciu
- Nová pozícia v inej spoločnosti

Rozhodovanie

1. Môžete charakterizovať váš štýl vedenia?

- Autoritatívny
- Demokratický
- Liberálny (Laissez-Faire)

2. Do akej miery máte možnosť rozhodovať sa nezávisle?

- 1 - Vždy
- 2
- 3
- 4
- 5 – Nikdy

3. V akých podmienkach sa rozhodujete najčastejšie?

- Istota (subjekt s rozhodovacou právomocou s istotou vie, aké sú alternatívy, podmienky spojené s každou alternatívou a výsledok každej alternatívy)
- Neistota (subjekt s rozhodovacou právomocou nevie o všetkých dostupných alternatívach, o rizikách s nimi spojených a dôsledkoch každej alternatívy alebo o ich pravdepodobnostiach)
- Riziko (subjekt s rozhodovacou právomocou má neúplné informácie o dostupných alternatívach, ale má dobrú predstavu o pravdepodobnosti výsledkov pre každú alternatívu.)

4. Samotný rozhodovací proces má niekoľko krokov. Označte dôležitosť na základe vašich preferencií (1 - najdôležitejšia, 7 - najmenej dôležitá).

- Stanovenie cieľov
- Klasifikácia a stanovenie priorít
- Vypracovanie výberových kritérií
- Identifikácia alternatív
- Vyhodnotenie alternatív
- Výber alternatívy
- Implementácia rozhodnutia

5. Väčšina rozhodnutí, ktoré prijímam, je...

- Na základe rozhovoru s mojím manažérom
- Na základe rozhovoru s manažérmi na mojej úrovni
- Na základe rozhovoru s mojím tímom
- Na základe rozhovoru s ostatnými tímami v rámci spoločnosti
- Na základe odporúčaní externých konzultačných spoločností
- Rozhodujem individuálne

6. Aké faktory zohľadňujete pri rozhodovaní vo vašej pozícii?

- Ročné ciele
- Firemná kultúra
- Misia tímu
- Vlastné hodnoty
- Skúsenosti
- Inštinkt

7. Do akej miery ovplyvňuje firemná kultúra spoločnosti vaše rozhodovanie?

- 1 - Vždy
- 2
- 3
- 4
- 5 - Nikdy

8. Aké sú prekážky vo vašom rozhodovaní? Vyberte všetky možnosti ktoré platia.

- Nedostatok informácií
- Nedostatok času
- Vplyv nadriadených manažérov
- Obavy z riskovania
- Potreba rešpektovať pravidlá
- Konflikt cieľov
- Vplyvy (záujmy) iných tímov (zainteresovaných strán)
- Môj temperament

9. Koľko rozhodnutí priemerne prijímate každý deň?

10. Z počtu denných rozhodnutí, koľko percent považujete podľa kvality za-

- Vysoko kvalitné
- Stredne kvalitné
- Nízko kvalitné
- Rozhodnutie nevyžaduje žiadnu kvalitu, aby sa musí urobiť

Delegovanie

1. Ako často delegujete?

- Denne
- Raz za týždeň
- Niekoľkokrát do týždňa
- Párkrát do mesiaca
- Nedelegujem

2. Máte dostatočné oprávnenie na efektívne delegovanie?

- Áno
- Nie
- Záleží na situácii

3. Aké typy úloh delegujete v rámci opakovateľnosti?

- Jednorazové
- Opakujúce sa

4. Aké typy úloh delegujete z hľadiska dôležitosti?

- Strategické
- Taktické
- Operatívne

5. Koľko percent úloh, ktoré dostávate, delegujete?

6. Aké výhody vidíte v delegovaní?

- Poskytuje viac času na dôležité úlohy
- Viac práce za kratší čas
- Rozvoj členov tímu
- Motivácia členov tímu
- Predchádzanie stagnácii

7. Kedy nedelegujete úlohu, aj keď by bolo možné ju delegovať?

- Pracovná záťaž členov tímu
- Nedôvera v člena tímu
- Pocit strachu zo straty dôležitosti ako manažér
- Ak vysvetlenie úlohy trvá dlho
- Očakávaná nedostatočná kvalita splnenej úlohy
- Strata úplnej kontroly nad procesom

8. Ako si vyberáte člena tímu, na ktorého bude úloha delegovaná?

- Skúsenosti člena tímu
- Znalosti člena tímu
- Dôvera v člena tímu
- Je to v oblasti zodpovednosti

9. Aký je najbežnejší dôvod, ak sa delegovaná úloha nevykoná správne?

- Nedostatočné vysvetlenie manažérom
- Nedostatočná kvalita vybraného člena tímu
- Krátky čas na dokončenie úlohy
- Nejasný cieľ úlohy
- Zmena cieľa úlohy počas plnenia úlohy