

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 18200/I/2012/3045483652

**ZDOKONALOVANIE ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY A DEĽBY  
ROZHODOVACEJ PRÁVOMOCI V PODNIKU**  
**Diplomová práca**

**2012**

**Bc. Adrienn Csenger**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

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

**Diplomová práca**

**Študijný program:** 6284 8 04 Všeobecný manažment

**Študijný odbor:** 6284 8 00 Ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** Katedra manažmentu

**Školiteľ:** prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.

**Bratislava 2012**

**Bc. Adrienn Csenger**

## Čestné vyhlásenie

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

**Dátum: 26.04.2012**

.....  
(podpis študenta)

## **Pod'akovanie**

V prvom rade d'akujem vedúcemu diplomovej práce prof. Ing. Ľuboslavovi Szabovi, CSc. za ochotu, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky, ktoré mi poskytol pri vypracovaní diplomovej práce.

Ďalej d'akujem mojej rodine a priateľom za ich neustálu podporu.

## **ABSTRAKT**

CSENGER, Adrienn.: – *Zdokonaľovanie organizačnej štruktúry a deľby rozhodovacej právomoci v podniku*. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. - Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2012, 79 s.

Cieľom diplomovej práce bol na základe skúmania a zovšeobecnenia zhromaždeného súboru poznatkov navrhnúť zdokonalenú organizačnú štruktúru a prípadné zmeny v rozhodovacej právomoci podniku FaxCopy a.s. Práca pozostáva z piatich kapitol. Obsahuje 22 obrázkov, 13 grafov, 2 tabuľky a 4 prílohy. V prvej kapitole sú charakterizované jednotlivé typy organizačných štruktúr, centralizácia a decentralizácia rozhodovacích právomocí a organizačné zmeny. V ďalších kapitolách je uvedený cieľ práce a metódy a metodika skúmania problematiky. V štvrtej kapitole je charakterizovaná skúmaná spoločnosť a sú vyhodnotené výsledky dotazníka. V poslednej kapitole sú navrhnuté možné riešenia na organizačné problémy, nová deľba rozhodovacej právomoci a časový horizont realizácie.

### **Kľúčové slová:**

Organizačná štruktúra, deľba rozhodovacej právomoci, organizačná zmena

## **ABSTRACT**

CSENGER, Adrienn: *Innovating organizational structure and changes of competent authority in a company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management.; Institute of management. – Leader of study: prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc. – Bratislava: FBM, 2012, 79 p.

The purpose of this study was an information retrieval of organizational structures, competent authority, change of organizational structures and prepare a proposal to change the organizational structure of analyzed company. The study is divided into 5 chapters. Contains 22 images, 14 charts, 2 tables and 4 attachments. The first chapter characterizes different organizational charts and its advantages and disadvantages, types of competent authority and organizational change. The next chapters contain the main purpose and the methods of research. The last chapters analyzes the company and the results of the research.

### **Key words:**

Organizational structure, competent authority, organizational change

## OBSAH

<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Súčasná situácia riešenej problematiky doma a v zahraničí</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1. Podstata organizovania a organizačnej štruktúry</b> .....	<b>10</b>
1.1.1. <i>Organizovanie</i> .....	10
1.1.2. <i>Organizačná štruktúra</i> .....	10
<b>1.2. Vzťah organizačnej štruktúry a stratégie firmy</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3. Typy organizačných štruktúr</b> .....	<b>13</b>
1.3.1. <i>Klasické typy organizačných štruktúr</i> .....	13
1.3.1.1. <i>Funkcionálna organizačná štruktúra</i> .....	13
1.3.1.2. <i>Procesná organizačná štruktúra</i> .....	14
1.3.1.3. <i>Objektová (divizionálna) organizačná štruktúra</i> .....	15
1.3.1.4. <i>Multidivízna organizačná štruktúra</i> .....	16
1.3.1.5. <i>Štruktúra holdingovej spoločnosti</i> .....	17
1.3.1.6. <i>Maticová organizačná štruktúra</i> .....	18
1.3.1.7. <i>Projektová organizačná štruktúra</i> .....	20
1.3.2. <i>Nové prístupy k riešeniu problémov organizačných štruktúr</i> .....	21
1.3.2.1. <i>Sieťová organizačná štruktúra</i> .....	22
1.3.2.2. <i>Virtuálne organizačné štruktúry</i> .....	23
1.3.2.3. <i>Fraktalová organizačná štruktúra</i> .....	25
<b>1.4. Deľba rozhodovacej právomoci</b> .....	<b>26</b>
1.4.1. <i>Centralizácia a decentralizácia rozhodovacích právomocí</i> .....	27
1.4.2. <i>Delegovanie ako nástroj rozvoja ľudí</i> .....	28
<b>1.5. Zmena organizačnej štruktúry</b> .....	<b>31</b>
<b>2. Cieľ práce</b> .....	<b>34</b>
<b>3. Metodika práce a metódy skúmania</b> .....	<b>35</b>
<b>4. Výsledky práce</b> .....	<b>36</b>

<b>4.1.</b>	<b>Charakteristika činnosti spoločnosti FaxCopy a.s.</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2.</b>	<b>Hospodárske výsledky spoločnosti a hodnotenie odvetvia</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3.</b>	<b>Vývoj spoločnosti a organizačnej štruktúry</b> .....	<b>43</b>
<b>4.4.</b>	<b>Analýza súčasnej organizačnej štruktúry a del'by rozhodovacej právomoci</b> <b>50</b>	
4.4.1.	<i>Organizačná štruktúra a orgány spoločnosti od roku 2010</i> .....	50
4.4.2.	<i>Divízie a poddivízie spoločnosti FaxCopy a.s</i> .....	51
4.4.3.	<i>Názor produktového manažéra manažmentu o predchádzajúcich organizačných zmenách a súčasnej organizačnej štruktúre a ich subjektívne hodnotenie</i> .....	53
4.4.4.	<i>Problémy a nedostatky organizačnej štruktúry a rozhodovacej právomoci</i> .....	55
4.4.5.	<i>Výsledky dotazníkového prieskumu</i> .....	56
<b>5.</b>	<b>Diskusia</b> .....	<b>63</b>
<b>Záver</b>	.....	<b>67</b>
<b>Zoznam použitej literatúry</b>	.....	<b>68</b>
<b>Prílohy</b>	.....	<b>70</b>



## Úvod

Témou diplomovej práce je zdokonaľovanie organizačnej štruktúry a zmena rozhodovacej právomoci v skúmanom podniku. Pre túto tému sme sa rozhodli preto, lebo základom fungovania, organizovania a riadenia spoločností je dobre vypracovaná organizačná štruktúra a pevne stanovená právomoc zamestnancov a vlastníkov organizácie, poznanie týchto skutočností nám umožní osvojiť napríklad ako delegovanie právomocí môže motivovať ľudí a ako zle postavená organizačná štruktúra zničiť spoločnosť.

Základným cieľom práce je objasniť problematiku organizačných štruktúr, výhody a nevýhody ich zavedenia v spoločnostiach, ďalej vysvetlenie delegovania právomoci a organizačných zmien. Hlavným cieľom je navrhnúť zdokonalenú organizačnú štruktúru a zmeniť právomoc na potrebných pracovných pozíciách.

Práca pozostáva z piatich kapitol. V prvej časti sa zaoberáme popisáním organizovania a podstaty organizačnej štruktúry. Organizačná štruktúra je základom každej spoločnosti, a preto je potrebné premyslieť či je v súlade so zvolenou stratégiou. Nové prístupy k riešeniu problémov organizačných štruktúr nám umožnia zdokonaľovať nefungujúce organizačné štruktúry a pravdepodobne aj spoločnosti. V podkapitolách prvej časti sú charakterizované rôzne typy organizačných štruktúr, ich výhody a nevýhody zavedenia, problematika del'by rozhodovacej právomoci a organizačné zmeny.

V druhej časti je vysvetlený základný, hlavný cieľ diplomovej práce a následne aj čiastkové ciele jednotlivých kapitol.

V metodikách a metódach skúmania vymenujeme metódy získania informácií o skúmanej téme a spôsob vyhodnotenia získaných informácií z dotazníkov o zamestnancov skúmanej spoločnosti.

V štvrtej časti diplomovej práce sme najprv charakterizovali skúmanú spoločnosť. V nasledujúcich častiach sme vysvetlili predošlé organizačné zmeny, ktoré nastali v spoločnosti. V druhej časti výsledkoch práce sme vyhodnotili údaje získané z dotazníkov.

V poslednej časti, v diskusii, sme si navrhli zdokonalenú organizačnú štruktúru a s tým spojené prípadné zmeny právomoci zamestnancov spoločnosti.

# 1. Súčasná situácia riešenej problematiky doma a v zahraničí

## 1.1. Podstata organizovania a organizačnej štruktúry

### 1.1.1. Organizovanie

Organizovanie je jedna zo základných funkcií manažmentu, ktorého úlohou je tvorba a zdokonaľovanie organizačnej štruktúry. „Tvorba organizačnej štruktúry je formálny systém, ktorý umožňuje del'bu práce, zabezpečiť pracovnú špecializáciu, koordinovať činnosti a delegovať právomoci v záujme efektívneho dosiahnutia týchto cieľov.“<sup>1</sup>

Organizovanie utvára podmienky na koordináciu úsilia, a to pomocou vytvárania štruktúry procesov a štruktúry vzťahov medzi úlohami, právomocami a zodpovednosťou.

Organizovanie zohľadňuje skutočnosti, ako:

- stratégia, ciele a plány podniku,
- vyjadruje právomoc manažmentu,
- vplyvy ekonomicko-obchodného, technologického, sociálneho a právneho okolia.

Dôležitou funkciou organizovania je premena plánov na činnosti pri správnom riadení, predpokladom toho je vytvorenie organizačnej štruktúry a stanovenie právomocí. Poslaním je určenie úloh jednotlivcov alebo skupín.

Cieľom organizovania je dosiahnutie najvyššieho stupňa organizovanosti systému.

### 1.1.2. Organizačná štruktúra

„Organizačná štruktúra je formálny systém vzťahov v rámci organizácie, ktorý umožňuje diferencovať a súčasne aj integrovať činnosti a pracovníkov vykonávajúcich tieto činnosti do jedného celku.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2009. Manažment. 5.doplnené vydanie Bratislava. Elita, 2009. 184 s.ISBN: 978-80-89393-10-7 .

<sup>2</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2009. Manažment. 5.doplnené vydanie Bratislava. Elita, 2009. 184 s.ISBN: 978-80-89393-10-7 .

Organizačná diferenciácia nám umožní vytvoriť útvarovú štruktúru, kde útvaram môžu byť divízie, závody, prevádzky, oddelenia atď. Jednotlivé útvary sú prepojené vertikálne alebo horizontálne, kde vzťahy medzi útvarmi sú informačné väzby. Každý útvar má vymedzenú funkciu alebo úlohu.

Predpokladom efektívnej koordinácie činnosti je organizačná štruktúra, ktorá integruje zdroje podniku (ľudské, materiálne a informačné zdroje) k dosiahnutiu stanovených cieľov a definuje právomoc a popis pracovnej činnosti.

Podniky pri zdokonaľovaní organizačnej štruktúry musia vziať do úvahy nasledovné aspekty:<sup>3</sup>

- **Špecializácia** – vyjadruje celistvosť jednotlivých pracovných činností,
- **Hierarchia** – znázorňuje rozloženie organizačnej štruktúry a jej dopad na činnosť podniku,
- **Zoskupovanie** – konkretizuje kritériá, podľa ktorých sú pracovníci zaraďovaní do jednotlivých útvarov,
- **Integrácia** – vyjadruje stupeň integrácie, ktorý sa má dosiahnuť, aby podnik fungoval najefektívnejšie,
- **Riadenie** – určuje mieru centralizácie a decentralizácie, a mieru formálnosti vzťahov medzi pracovníkmi.

Ciele organizačnej štruktúry:<sup>4</sup>

- Ekonomické a efektívne fungovanie organizácie
- Kontrola aktivít organizácie
- Zodpovednosť za všetky oblasti kde pôsobia tímy a jednotlivci organizácie
- Koordinácia každej časti organizácie
- Flexibilita v prípade budúcej zmeny dopytu a technológie, prispôbiť sa zmenám okolia organizácie
- Spokojnosť zamestnancov.

---

<sup>3</sup> Spracované podľa: MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5.doplnené vydanie. Bratislava, Elita 2009, ISBN: 978-80-89393-10-7 184 s.

<sup>4</sup> Spracované podľa: MULLINS, L.J. 2005 *Management and Organisational Behaviour*. 7. Vydanie. Pearson Education, 2005. ISBN: 0 27368876 6 s.596-597.

## 1.2. Vzťah organizačnej štruktúry a stratégie firmy

Prečo potrebuje organizácia dobrú organizačnú štruktúru?

Podľa Petera Druckera správny organizačný dizajn je najvýznamnejším determinantom pri určení organizačného správania. Dobrá organizačná štruktúra sama dobrý výkon neprodukuje, avšak zlá štruktúra ani nie je schopná vyprodukovať dobrý výkon – ani vtedy, keď disponuje najlepšimi manažérmi.

Alokácia zodpovednosti, zoskupenie funkcií, rozhodovanie, koordinácia, kontrola a odmeňovanie – sú základnými predpokladmi kontinuálneho fungovania organizácie. Kvalita organizačnej štruktúry ovplyvňuje ako sú splnené tieto predpoklady.

Organizačná štruktúra ovplyvňuje nielen produktivitu a ekonomickú efektivitu, ale aj morálku a spokojnosť pracovnej sily. Urobiť správnu štruktúru je prvým krokom pri organizačnej zmene.

Podľa Alfreda Chandlera zmeny v podnikovej stratégii spôsobia vznik administratívnych problémov. Tieto problémy sa dajú vyriešiť zmenou alebo tvorbou novej organizačnej štruktúry a takto odstrániť prekážky úspešnej implementácie. Chandler na základe štúdia odhalil, že organizačná štruktúra má sklon sledovať rastovú stratégiu podniku.

Jeho výskum poukazoval na to, že voľba organizačnej štruktúry má veľký vplyv na prosperitu podniku. Organizačná štruktúra by sa mala prehodnocovať pri akejkoľvek zmene stratégie. Nové stratégie vždy obsahujú nové nároky a kľúčové aktivity. Absencia takýchto informácií otvára priestor vzniku problémov. Chandlerova téza znie: „Štruktúra sleduje stratégiu“.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> SLÁVIK Š. 2005. *Strategický manažment*. Sprint. 2005. ISBN: 80-89085-49-0 334 s.

## 1.3. Typy organizačných štruktúr

### 1.3.1. Klasické typy organizačných štruktúr

#### 1.3.1.1. Funkcionálna organizačná štruktúra

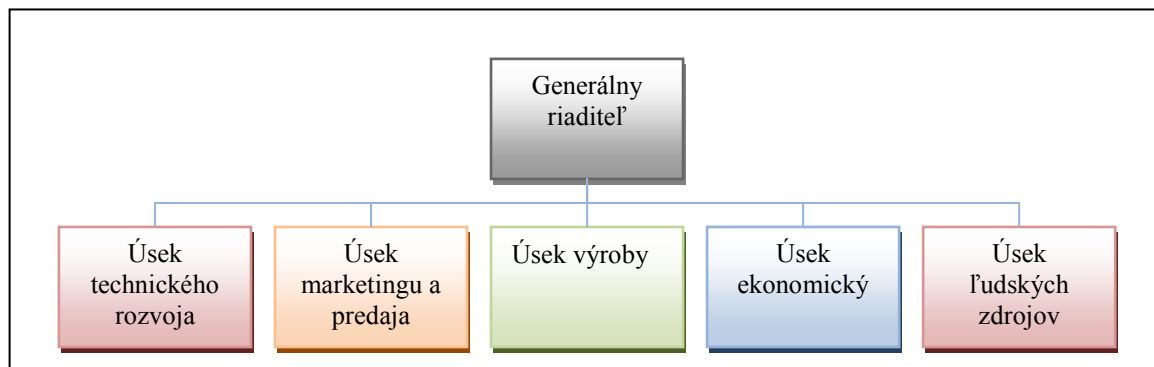
Funkcionálna organizačná štruktúra vychádza z del'by práce a špecializácie na určitý úsek podniku. Úseky sú zoskupené podľa určitej rovnosti a príbuznosti úloh a činností. Vytvorí priestor pre pracovníkov na efektívne vykonávanie špecifických činností. Pracovníci si navzájom vymenia názory a skúsenosti. Tento spôsob zoskupovania úloh je najstarším a využíva sa aj pri tvorbe iných typov organizačných štruktúr.

Výhody tejto štruktúry:

- jasne definovaná právomoc,
- generálny riaditeľ je v priamom kontakte s podriadenými,
- zjednodušené vzťahy,
- v každom úseku sú špecializovaní na jednu oblasť,
- jednoduchá kontrola,
- duplicita vykonaných úloh je obmedzená.

Nevýhody:

- zanedbávanie strategických rozhodnutí manažérom,
- vyššie postavení manažéri sú zaťaženi rutinnými úlohami,
- zvýšená miera centralizácie,
- problémy koordinácie medzi jednotlivými úsekmi.



Obrázok 1 Funkcionálna organizačná štruktúra<sup>6</sup>

<sup>6</sup> VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach.* - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach., ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18, s. 75.

### 1.3.1.2. Procesná organizačná štruktúra

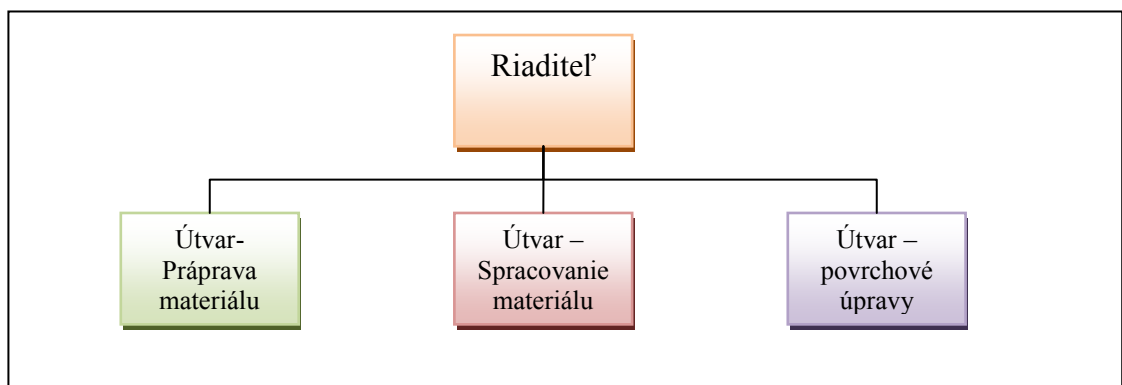
Do jednotlivých útvarov sa zoskupujú odborníci, ktorí zabezpečujú niektorú fázu reprodukčného procesu. Zamestnanci sa zaraďujú do jednotlivých útvarov podľa schopností a kvalifikačných predpokladov.

Výhody procesnej organizačnej štruktúry:

- v každom útvare sa zabezpečuje iná fáza výrobného procesu,
- kontrola je individuálna,
- zodpovednosť je jasne definovaná.

Nevýhody:

- firma nemôže fungovať do plnej miery efektívne,
- vyššie postavení manažéri riešia operatívne úlohy,
- obtiažna koordinácia funkcií.



Obrázok 2 Procesná organizačná štruktúra<sup>7</sup>

<sup>7</sup> VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach.* - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach., ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18, s. 76.

### 1.3.1.3. Objektová (divizionálna) organizačná štruktúra

Organizácia sa primárne rozdeľuje na útvary podľa objektov. Najmä podľa výrobkov, oblastí, územia, zákazníka. Organizácia je objektovo špecializovaná a má relatívne uzavreté vnútropodnikové organizačné jednotky. Sú multifunkčné organizačné celky, lebo sa zaoberajú v jednotlivých útvaroch aj s riadením, nákupom, personalistikou a ďalšími funkciami.

Tento typ organizačnej štruktúry bol použitý v roku 1920-1921 v USA vo firme General Motors a Du Pont.

„Objektová organizačná štruktúra prevyšuje funkcionálnu organizačnú štruktúru najmä v tom, že spája tzv. statickú efektívnosť s prispôsobivosťou okolia. Preto je jednou z ciest v rozvoji pružnej a efektívnej organizačnej štruktúry.“<sup>8</sup>

Výhody objektovej organizačnej štruktúry:

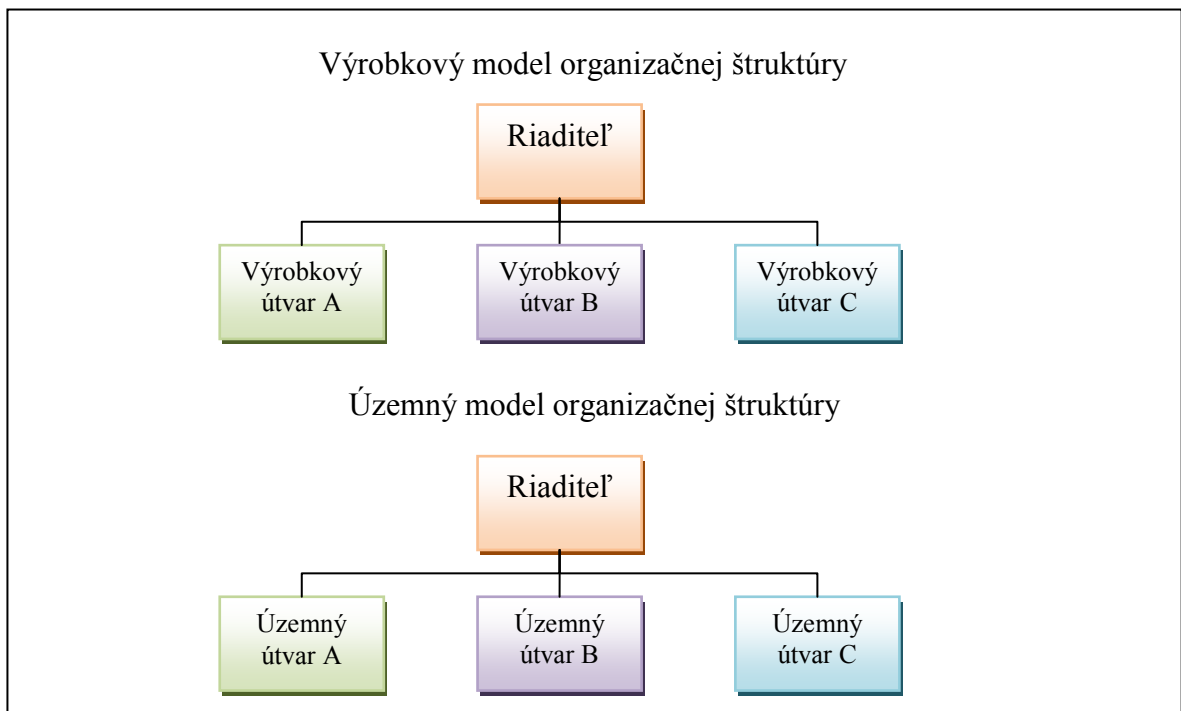
- prísne orientovaná na výsledky podniku,
- vedúci útvaru zodpovedá za dosiahnutie výsledkov,
- manažment sa nezaobrá operatívnou činnosťou,
- zodpovednosť na nižších úrovniach,
- lepšia komunikácia s lokálnymi záujemcami,
- veľký dôraz na zákazníka.

Nevýhody :

- náročná koordinácia činností vzhľadom na protichodné požiadavky,
- vyžaduje viac všestranných manažérov,
- zložitá kontrola manažérom,
- duplicita činností,
- zákaznícke skupiny nemusia byť vždy vymedzené.

---

<sup>8</sup> VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach*. - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach., ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18, s. 76.



Obrázok 3 Objektová (divizionálna) organizačná štruktúra<sup>9</sup>

#### 1.3.1.4. Multidivízna organizačná štruktúra

Multidivízna organizačná štruktúra rozdeľuje organizáciu do jednotiek (divízií). Tieto divízie sa definujú na základe produktu, služieb alebo geografických oblastí.

Spoločnosti si zvolia tento typ organizačnej štruktúry pri konfliktoch funkčných štruktúr a diverzifikácie výroby. Každá divízia sa sústreďuje na problémy a možnosti určitého obchodného prostredia.

Výhody multidivíznej organizačnej štruktúry:<sup>10</sup>

- koncentrácia na jednu obchodnú oblasť,
- možnosť merania výkonu jednotiek,
- ľahkosť zlúčenia a rozdelenia jednotiek,
- možnosť sústredenia vyššieho manažmentu na stratégiu.

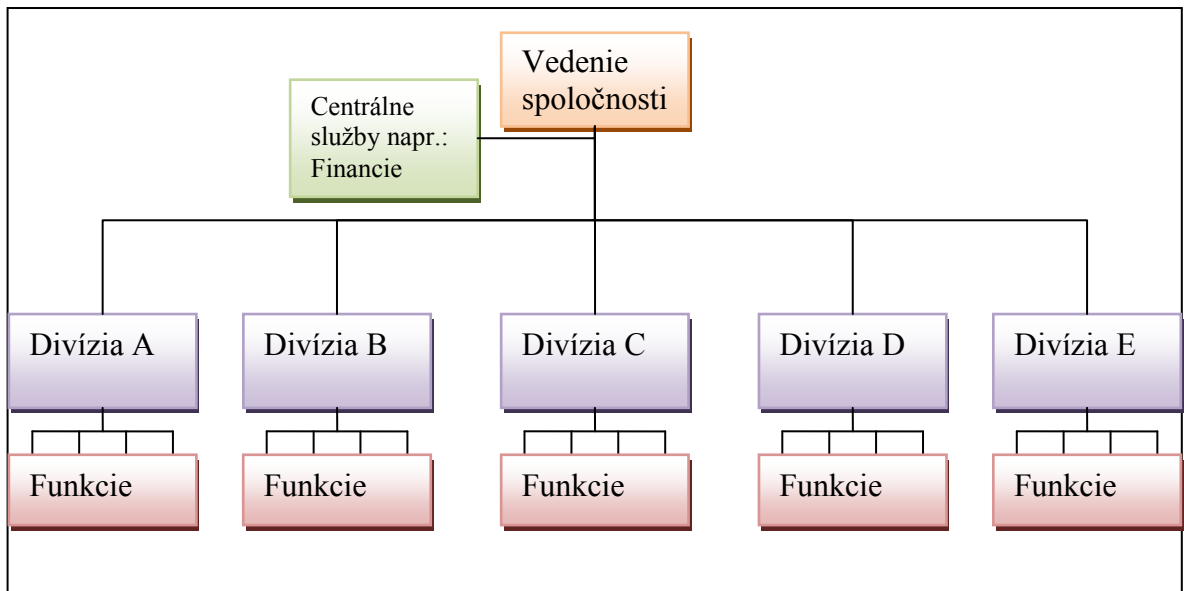
<sup>9</sup> VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach*. - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, . ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18, s. 78.

<sup>10</sup> VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach*. - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, . ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18, s. 79.



Nevýhody:

- možné zníženie centrálnej zodpovednosti,
- konflikt medzi jednotlivými divíziami,
- nákladovosť,
- pri veľkom počte divízií zložitosť kooperácie.



Obrázok 4 Multidivízna organizačná štruktúra<sup>11</sup>

### 1.3.1.5. Štruktúra holdingovej spoločnosti

„Holdingová spoločnosť je kapitálovou spoločnosťou, ktorá sústreďuje balíky akcií samostatných akciových spoločností a pomocou kontrolného balíka akcií ovláda a kontroluje ich činnosť. Holdingová spoločnosť vystupuje voči spoločnostiam, ktoré ovláda, ako materská spoločnosť a podriadené spoločnosti vystupujú voči nej ako dcérske podniky. Holdingová spoločnosť sa chápe ako vyjadrenie ovládania iných firiem pomocou kapitálu.“<sup>12</sup>

Holdingová štruktúra organizácie spája výhody decentralizácie so synergickými efektmi kapitálového riadenia.

<sup>11</sup> VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach*. - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, . ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18, s. 79.

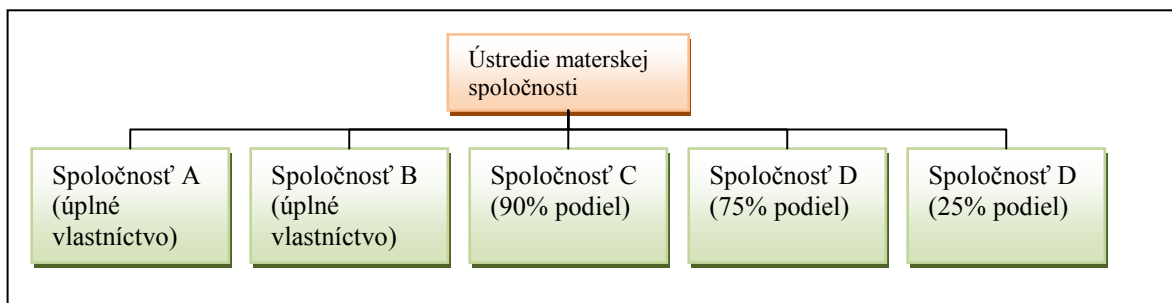
<sup>12</sup> KOLENBUS, A. 2005. Právne účtovné a daňové postavenie holdingu. In *Dane a účtovníctvo*. ISSN: 2005. č.7 s. 40.

Výhody holdingovej štruktúry:

- kompenzácia straty od materskej spoločnosti,
- rozdelenie rizika,
- možnosť lacnejšieho financovania,
- jednoduchšie delegovanie právomoci.

Nevýhody:

- duplicita úloh a funkcií,
- nedostatok synergie,
- problémy centralizovanej kontroly.



Obrázok 5 Štruktúra holdingovej spoločnosti<sup>13</sup>

### 1.3.1.6. Maticová organizačná štruktúra

Maticovú organizačnú štruktúru vytvoríme rozšírením existujúcej štruktúry o projektovú štruktúru. Takáto štruktúra sa skladá z líniových, funkčných a projektových útvarov. Obsahuje vertikálne, horizontálne, resp. diagonálne siete.

Funkčný vedúci má právo a povinnosti zodpovedného vedúceho, zabezpečuje nevyhnutné služby, servis a vyčleňuje zariadenia na realizáciu projektu. Vedúci projektu určuje obsah a termín vykonávania projektových prác, koordinuje a kontroluje vedecko-technické aspekty projektu a náklady na jeho realizáciu.

Členovia projektových tímov v rámci existujúcej organizačnej štruktúry zostanú vo svojich funkčných pozíciách.

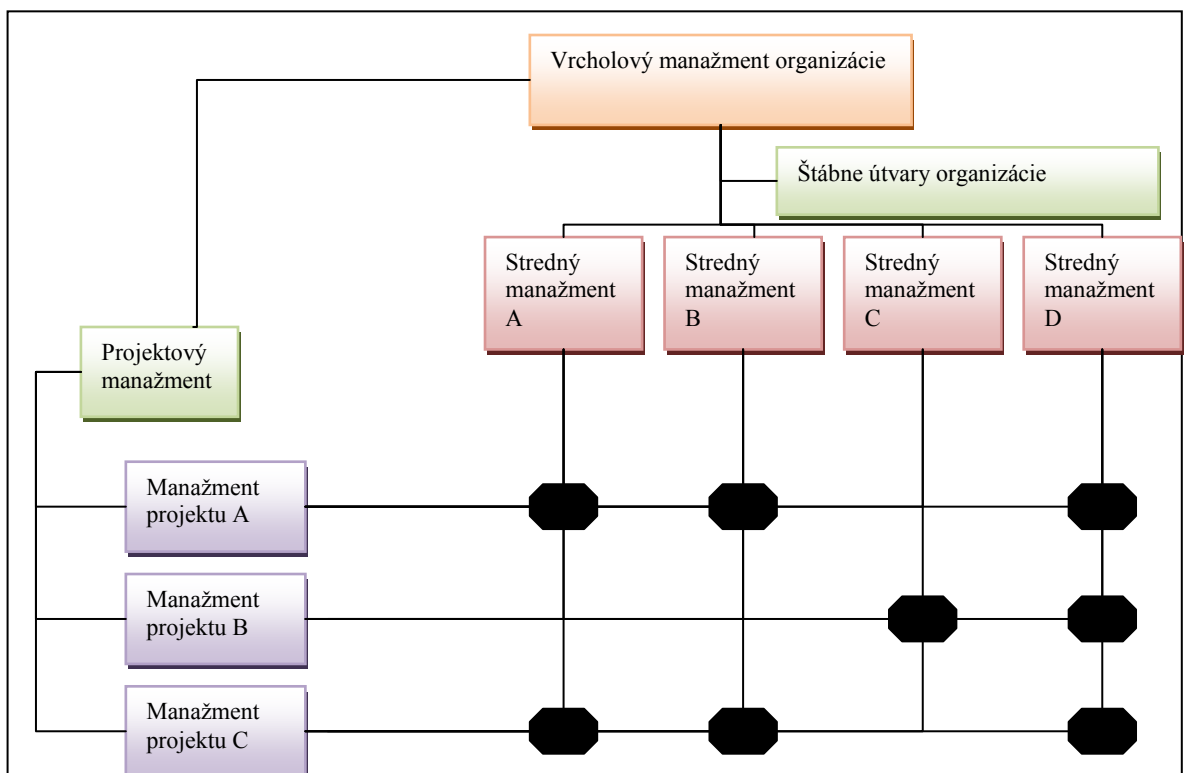
<sup>13</sup> VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach*. - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach., ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18, s. 80.

Výhody maticovej organizačnej štruktúry:

- efektívne využitie špecialistov,
- zamestnanci zostávajú súčasťou pôvodnej organizačnej štruktúry,
- využitie špecialistov vo viacerých projektoch,
- efektívnejšie využitie disponibilných zdrojov.

Nevýhody:

- možné konflikty,
- vysoké nároky na organizačnú a intelektuálnu úroveň zamestnancov,
- zvyšovanie administratívnych nákladov,
- zložitosť pridelenia finančných zdrojov.



Obrázok 6 Maticová organizačná štruktúra<sup>14</sup>

<sup>14</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5.doplnené vydanie. Bratislava. Elita, 2009. ISBN: 978-80-89393-10-7 s.201.

### *1.3.1.7. Projektová organizačná štruktúra*

V prípade, keď podnik musí prekročiť bežnú činnosť a vyhovieť špecifickým požiadavkám, podnik zmení organizačnú štruktúru a vytvorí projektové tímy.

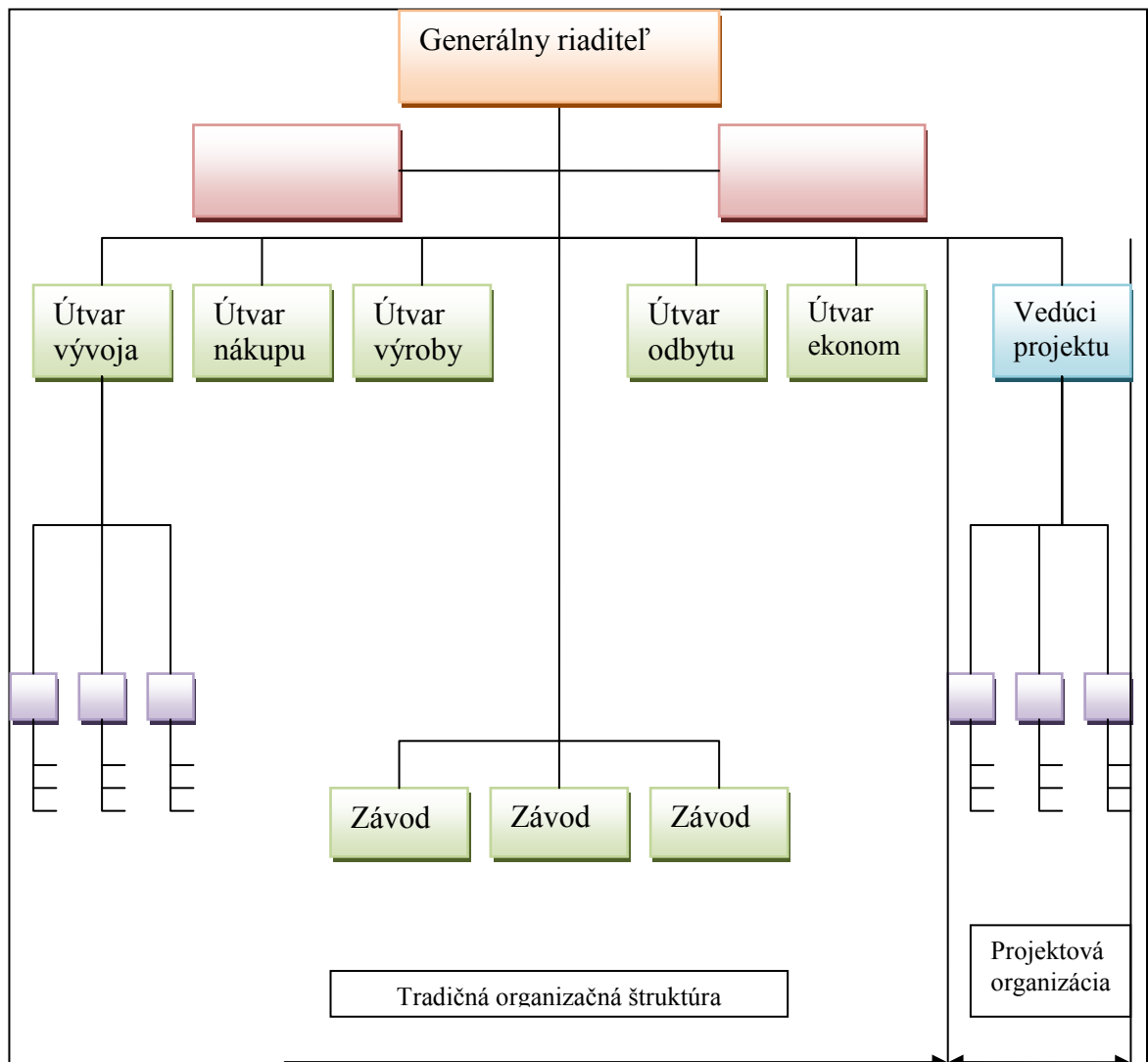
Členovia tímu majú jedného nadriadeného – projektového manažéra. V prípade fungovania viacerých tímov súčasne, vo vrcholovom manažmente musí existovať útvar, ktorý koordinuje tímy.

Výhody projektovej organizačnej štruktúry:

- neexistuje dvojitá podriadenosť,
- zvýšená právomoc projektového manažéra,
- vysoká motivácia pracovníkov,
- dobrá koordinácia.

Nevýhody:

- stráca sa kontakt s kolegami,
- strach zamestnancov zo straty pracovného miesta po ukončení projektu.



Obrázok 7 Projektová organizačná štruktúra<sup>15</sup>

### 1.3.2. Nové prístupy k riešeniu problémov organizačných štruktúr

Medzi nové prístupy patrí aj nový pohľad na zvýšenie výkonnosti a efektívnosti podnikov, ale aj nepodnikateľských celkov. Podniky hľadajú možnosti na usporadúvanie vzťahov s inými subjektmi a nielen v internom, ale aj v externom prostredí. V dnešnej dobe sa najviac rozširujú vzťahy s okolím. Novým trendom je, že firmy hľadajú rezervy a nové príležitosti na zabezpečenie fungovania neaktívnych častí podnikania. Preto sa objavili

<sup>15</sup> VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach.* - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach., ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18, s. 84.

„alternatívne organizačné časti“ mimo podniku, to znamená, že prácu vykonávajú mimo podniku, sem patrí outsourcing, insourcing, combi-sourcing.

Pri budovaní organizačných štruktúr sa využívajú nové prístupy, lebo v dnešnej modernej dobe tradičné organizačné štruktúry nie sú schopné zabezpečiť využívanie nových možností, na základe ktorých v súčasnom svete funguje väčšina globálne orientovaných subjektov.

„Zatiaľ čo skoro sto rokov bola organizujúcim princípom hierarchická byrokracia, v súčasnosti sa ňou stáva vzdelanosť, vyššie poznanie, veda.“<sup>16</sup>

Tradičné organizačné štruktúry ako štruktúry lineárno-funkčného typu sú založené na vzťahoch podriadenosti a nadriadenosti. V súčasných globalizačných podmienkach sú novšie maticové a projektové organizačné štruktúry málo uplatniteľné. Klasické typy sa nahrádzajú flexibilnými štruktúrami ako sú sieťová, virtuálna a fraktálova organizačná štruktúra. Pri tvorbe nových organizačných štruktúr je potrebné odporúčať sa od klasických organizačných štruktúr, dôležité je aby nové organizačné štruktúry boli schopné dynamicky sa prispôbiť meniacim sa podmienkam.<sup>17</sup>

### 1.3.2.1. Sieťová organizačná štruktúra

„Sieť predstavuje dostatočne pružnú organizačnú štruktúru, ktorá umožňuje zúčastneným firmám navzájom si konkurovať, v nevyhnutných prípadoch zapájať nových partnerov a zároveň organizovať a koordinovať činnosť svojich členov.“<sup>18</sup> V tomto prípade hranice medzi štruktúrnymi článkami nie sú také zreteľné ako pri iných formách spolupráce. Základom sú informačná infraštruktúra a informačné siete, na základe ktorých vznikajú industriálne siete. Vytvárajú sa pružné usporiadania, kde pomerne malé riadiace centrum môže zabezpečiť rozsiahle spektrum činností.

Výhody sieťovej organizačnej štruktúry:

---

<sup>16</sup> JIRÁŠEK A. 2010. Na obzoru převrat managementu? In *Moderní řízení*: 2010.ISSN č. 2 s. 18.

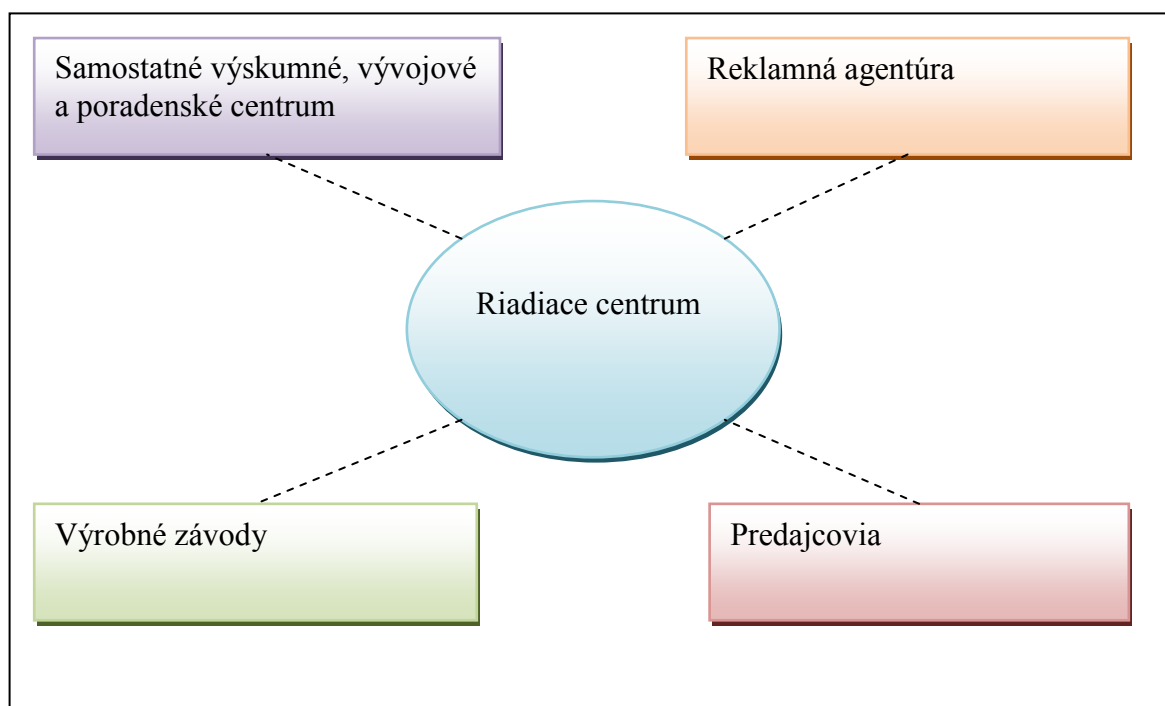
<sup>17</sup> Spracované podľa: PORVAZNÍK J. a PORVAZNÍKOVÁ B. 2010. Nové prístupy k utváraniu a využívaniu organizačných štruktúr. In *Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu*. - Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu, 2010. ISSN 1337-0510, 2010, roč. 5, č. 13, s. 7-16.

<sup>18</sup> VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach*. - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach., ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18, s. 85.

- pružnosť a adaptabilita technologických zmien,
- koncentrácia na vlastné schopnosti,
- znižovanie nákladov.

Nevýhody:

- čím viac partnerov, tým viac ťažkostí,
- vysoká špecializácia na jednu časť hodnotového reťazca a riziko straty identity.



Obrázok 8 Sieťová organizačná štruktúra<sup>19</sup>

### 1.3.2.2. Virtuálne organizačné štruktúry

Organizácia funguje nielen na základe formálnych štruktúr a fyzickej prítomnosti ľudí, ale aj na základe partnerstva, spolupráce a vytvorenia sietí. Takáto forma organizácie vo vzťahu k zákazníkom sa vidí ako reálna, členovia sú nezávislí, ale navonok vystupujú ako jedna organizácia.

Členov spája dlhodobý cieľ, ktorý sa vytvorí za účelom využitia príležitostí ponúkaných trhom. Aby sme mohli využiť výhody takej organizácie, treba venovať

<sup>19</sup> VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach. - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach.*, ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18, s. 86.

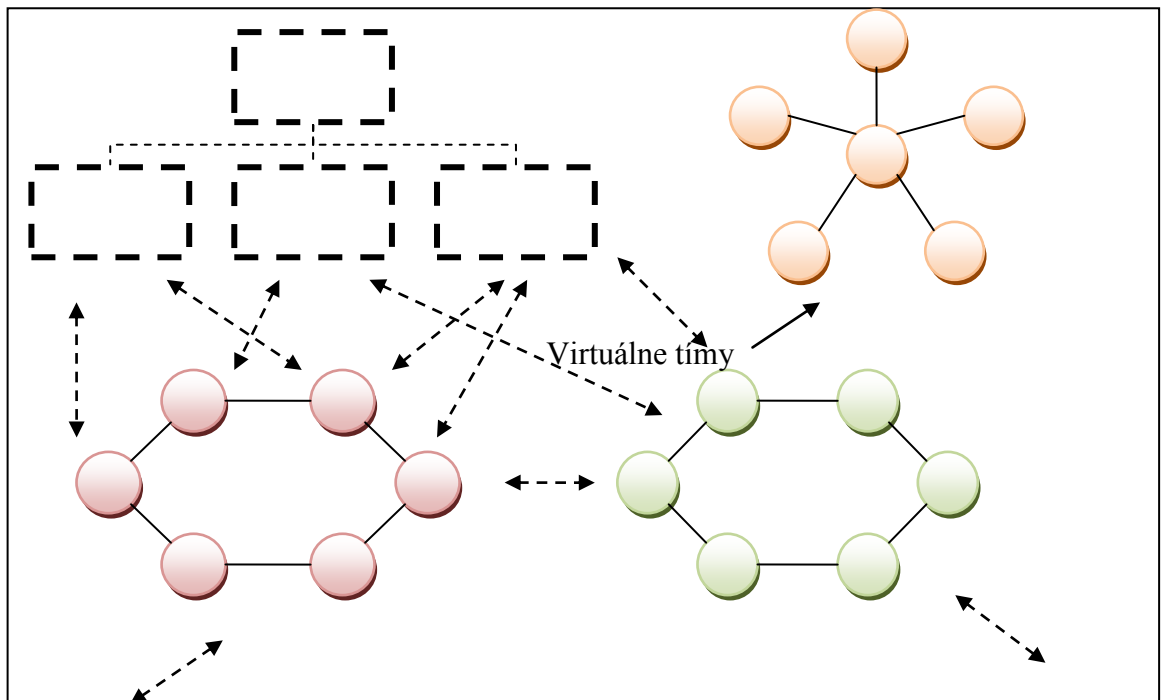
pozornosť viacerým faktorom ako sú dôvera, súdržnosť organizácie, komunikácia, riadenie zmien a komunikácia.

Výhody virtuálnej organizačnej štruktúry:

- flexibilita a pôsobivosť,
- pri efektívnejšom využití zdrojov sa náklady znížia,
- neformálne vzťahy umožňujú lepšiu komunikáciu,
- teleworking.

Nevýhody:

- sociálne kontakty sú obmedzené, zvýši sa riziko vzniku konfliktov,
- problémy synchronizácie,
- jazykové a kultúrne bariéry,
- problematická modernizácia z dôvodu, že pracovníci používajú vlastný počítač.



Obrázok 9 Virtuálna organizačná štruktúra<sup>20</sup>

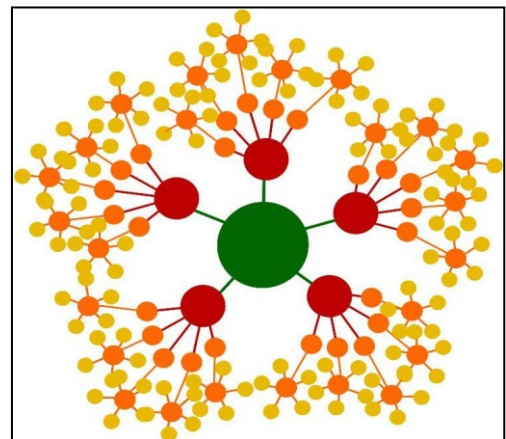
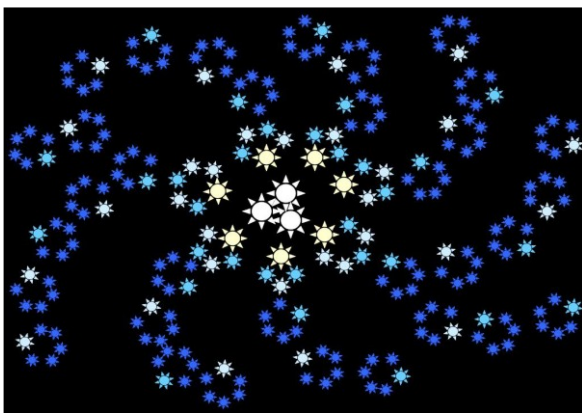
<sup>20</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5. doplnené vydanie. Bratislava. Elita, 2009. ISBN: 978-80-89393-10-7 s. 205.



### 1.3.2.3. Fraktalová organizačná štruktúra

Najnovší prístup pri tvorbe organizačných štruktúr. Takýto typ organizácie nám dovoľuje kontinuálny prúd informácií z „okraja organizácie“ (t.j. od jednotlivých funkčných oblastí ako výroba, distribúcia a customer care ) do centra organizácie, kde manažéri a lídri zhodnotia situáciu a rozdelia dostupné zdroje v reálnom čase späť do „okrajov organizácie“ v závislosti od aktuálnych informácií. Takýmto spôsobom vzniká aj tok informácií, ktorý umožňuje organizáciám aby sa prirodzene prispôbili meniacim sa podmienkam. Môžeme konštruovať definíciu: Fraktálna organizačná štruktúra je komplexný adaptívny systém, ktorý sa riadi sám a uspeje, lebo celá skupina zamestnancov má spoločnú víziu a cieľ. Je to dokonalá štruktúra.<sup>21</sup>

Na vytvorenie takýchto organizácií treba osloviť agentúru, ktorá sa špecializuje na tvorbu organizačných štruktúr tohto typu. Charakteristiky tejto štruktúry využíval aj Tomáš Baťa.



Obrázok 10 Fraktalová organizačná štruktúra<sup>22</sup>

<sup>21</sup> <http://www.strategems.com/fractalorgcharts.htm>

<sup>22</sup> <http://www.strategems.com/fractalorgcharts.htm>

## 1.4. Deľba rozhodovacej pravomoci

Podľa časopisu *Moderní řízení* musí správny manažér prejavovať svoju dôveru podriadenému, a to pri dostatočnej kontrole. Treba v dostatočnej miere delegovať právomoc, a to nie v každej oblasti (napríklad: ceny a marketing). Ich postavenie v organizačnej štruktúre musí podnik vnímať, napríklad v prípade sporov dvoch strán platí to, čo povie v hierarchii vyššie postavená osoba.

Výber týchto ľudí je veľmi náročná úloha. Manažér nemôže delegovať právomoc na každého podriadeného, musí si vytipovať tých najschopnejších. Je potrebné si vypočúť ich názor a časom rozvíjať ich schopnosti. Možno, že ich pohľad na prvý krát nie je správny, ale časom môžu poukazovať na také každodenné problémy, s ktorými sa stretli len oni.<sup>23</sup>

Jeffrey Pfeffer, profesor Stanford University, v časopise *Harvard Business Review* píše: Keď niekto chce dosiahnuť svoj cieľ, potrebuje sa naučiť budovať a použiť politickú či organizačnú moc. Stratégie sa nerealizujú sami od seba. Nie každý z vplyvných členov organizácie má na to rovnaký názor. Všetci rozhodujeme podľa informácií, ktoré máme k dispozícii a sledujeme takisto aj cieľ. Tieto ciele a informácie sú rôznorodé, lebo aj manažérske pozície sú rôzne.

Treba sa zmieriť s existenciou moci. Pre viacerých manažérov je politická moc v organizácii nepríjemná. Politika sa spravidla považuje za temnú stránku organizačného chovania. Niektoré výskumy ukazujú, že pokiaľ sú presvedčení, že politika v organizácii dominuje, ich uspokojenie z práce klesá a takisto klesá aj pracovné zaujatie.

Organizácia sa na rozdiel od minulosti stáva menej hierarchicky členenou, preto v takýchto „plochých“ organizáciách treba k úspechu viac politického ovplyvňovania než v tradičných.

Empirický výskum naopak dokazuje, že umenie dobre zvládutej politickej moci sa môže manažérovi vyplatiť. David McClelland a David Burnham skúmali korelačnú závislosť medzi motiváciou manažéra a jeho úspešnosťou. Niektorí manažéri sú motivovaní potrebou udržiavania priateľských vzťahov – byť obľúbeným u ľudí. Iných motivujú výsledky – dosiahnutie vytýčených cieľov a získanie uznania. Ďalší sú zase

---

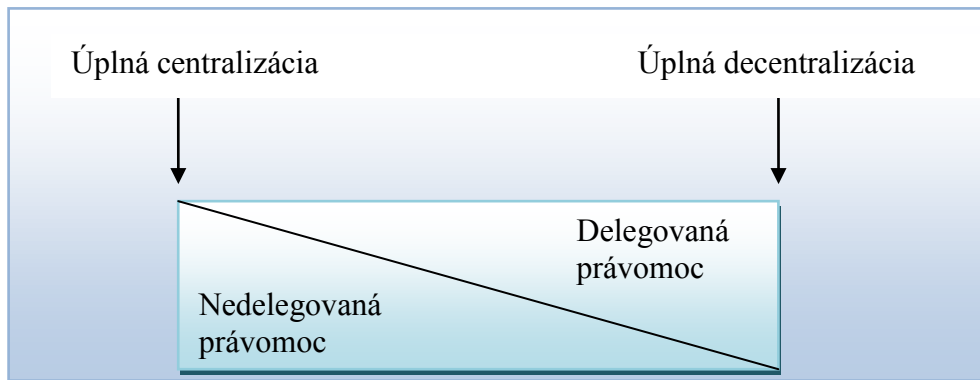
<sup>23</sup> Spracované podľa: FRANEK, P. 2011 Vlastní manažerské řízení. In *Moderní řízení*. 2011. ISSN 0026-8720, březen 2011, roč. 46, č. 3, s. 31-33.

motivovaní záujmom o moc, chcú ovplyvňovať ostatných. Štúdia poukázala na to, že najefektívnejší boli tí manažéri, ktorí boli motivovaní túžbou po moci.<sup>24</sup>

#### 1.4.1. Centralizácia a decentralizácia rozhodovacích právomocí

Vo svete sa všeobecne presadzuje trend decentralizovať právomoc. Pod pojmom decentralizácia rozumieme rozdelenie kompetencie na viaceré miesta a ich prenesenie na nižšie organizačné stupne. Opakom je centralizácia, ktorú chápeme ako sústredenie kompetencie na menší počet miest a ich posun na vyššie organizačné stupne.

Dokonalá centralizácia, alebo decentralizácia v skutočnosti neexistuje. Existuje iba ich kombinácia.



Obrázok 11 Tendencie centralizácie a decentralizácie<sup>25</sup>

Podľa miery centralizácie a decentralizácie rozlišujeme dva typy organizačnej štruktúry:<sup>26</sup>

- Centralizovaný typ – vrcholový manažment nerozhoduje iba o strategických otázkach, ale má na starosti aj taktické a operatívne otázky riadenia.
- Decentralizovaný typ – manažment deleguje rozhodovaciu právomoc nižším úrovniam riadenia.

<sup>24</sup> Spracované podľa: Používaní moci v organizáciách . In *Moderní řízení* : měsíčník vydavatelství Economia. - Praha : Economia, 2011. ISSN 0026-8720, březen 2011, roč. 46, č. 3.

<sup>25</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5.doplnené vydanie. Bratislava. Elita, 2009. ISBN: 978-80-89393-10-7 s. 209.

<sup>26</sup> Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava. Elita 2009 5.doplnené vydanie, ISBN: 978-80-89393-10-7. 209.s

Keď ich miera je v súlade s podmienkami centralizácie a decentralizácie, vtedy môžeme hovoriť, že sú primerané, ale môžu byť aj neprimerané. V praxi sa nedá jednoznačne určiť ich stav.

Mieru centralizácie a decentralizácie môžeme posúdiť podľa kvalitatívneho a kvantitatívneho hľadiska koncentrovania alebo podľa hĺbky delegovania.<sup>27</sup>

*Kvalitatívne hľadisko* – určí druhy právomocí a ich význam, ide o rozhodovanie o rôznych činnostiach ako je prijímanie zamestnancov, platy a odmeny, materiálové hospodárstvo.

*Kvantitatívne hľadisko* – rozsah práv určitého druhu, ktoré sú delegované alebo koncentrované. Právomoc môžeme vyjadriť aj v peňažnej forme – čo je konkrétnym ukazovateľom stupňa centralizácie alebo decentralizácie. Rozhodovanie o personálnych otázkach sa vyjadriť takto nedá.

Trend k decentralizácii sleduje uvoľnenie iniciatívy a motivácie pracovníkov na nižších organizačných stupňoch, ktorí boli doteraz zainteresovaní predovšetkým na plnení úloh odkázaných zhora. Nielen veľké spoločnosti, ale v dnešnej dobe aj stredné a dokonca aj malé podniky uvoľňujú iniciatívu svojich zamestnancov, totiž príliš silná centralizácia by podobne zamedzovala iniciatíve ako je to pre nás známe z centrálne plánovanej ekonomiky.

Delegovanie je predpokladom vnútornej štrukturalizácie. Mala by byť uskutočnená, je treba presne vymedziť kompetencie a im priradiť príslušné právomoci a zodpovednosti, určiť úlohy alebo formu zadávania úlohy, stanoviť výsledky, ktoré sú na danej pozícii očakávané.<sup>28</sup>

#### *1.4.2. Delegovanie ako nástroj rozvoja ľudí*

Manažéri často zabudnú na jeden nástroj, ktorý môže výrazne podporiť rozvoj ľudí. Tým nástrojom je delegovanie. Väčšinou na delegovanie hľadáme ako na nástroj, ktorý nám slúži na zefektívnenie časového manažmentu. Odsúvame úlohy pre nás menej zaujímavé, ktoré vieme, že aj náš podriadený zvládne. Takým spôsobom získame čas na úlohy, ktoré vieme riešiť iba my. Vieme, že náš podriadený nám poskytne očakávaný

---

<sup>27</sup> SEDLÁK, M.: *Manažment*. 3. vydanie Bratislava. EKONÓMIA, 2007. ISBN: 978-80-8078-133-0. 222 s.

<sup>28</sup> Spracované podľa: DEDINA J. – MALÝ M.: *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. s. 55. ISBN:80-86851-11-7.

a bezchybný výsledok. Ak v tíme nie je kompetentná osoba, ktorá by vedela splniť úlohu excelentne, tak nedelegujeme. Spravíme úlohu sami.

Tento prístup je však jednorázový. Zadáme úlohu, vysvetlíme, určíme termín odovzdania. Nemusíme nič kontrolovať a zároveň ani opravovať. Tento prístup nám dovoľuje delegovať úlohy, na ktoré máme podriadených s potrebnými vedomosťami a zručnosťami.

Čo máme spraviť s ostatnými úlohami? Keď nám ostane na stole  $x$  úloh, ktoré nemôžeme delegovať, zajtra ich bude  $x+5$ . Musíme už dnes delegovať, a naučiť našich podriadených ako ich zvládnuť, aby sme mali uvoľnené ruky na ďalšie úlohy, ktoré vieme spraviť iba my.

Delegovanie ako nástroj rozvoja. Keď delegujeme pracovníkom úlohy, ktoré dnes ešte nevedia samostatne spraviť – začíname delegovaním ako s procesom. Tento prístup už nie je jednorázový. Musíme s nimi prebrať hlavné a čiastkové ciele práce, prekonzultovať priebeh a kontrolovať ich prácu. Často krát sa stane, že pracovník nedostane potrebné informácie a inštrukcie na vykonávanie práce. Ostane nešťastný a odchádza demotivovaný. Preto je potrebné, aby sme prepojili delegovanie s rozvojom pracovníka.

Ako spojiť delegovanie a rozvoj?

- Spolu s pracovníkom zadefinujeme jeho silné stránky, potreby rozvoja a stanovíme priority.
- Pozrieme sa na úlohy, ktoré dnes vykonáme a ktoré by sme mohli a chceli delegovať.
- Nájdeme takú úlohu, ktorá pomôže pracovníkovi rozvinúť zadefinované priority.
- Dbajme na to, aby úloha bola výzvou, ale bola zároveň aj pre daného pracovníka zvládnuteľná.
- Prepojme delegovanú úlohu s potrebami rozvoja pracovníka a jasne mu to komunikujme.
- Monitorujme úlohu a buďme pre pracovníka podporou.
- Nevzdávajme sa pri prvom neúspechu, poskytnime pracovníkovi spätnú väzbu.
- Nezabudnime na ocenenie úspechu.

- Vyhodnoťme priebeh procesu a spolu s pracovníkom vyhodnoťme aj jeho pokrok v rozvoji zadaných priority.<sup>29</sup>

Výhody centralizácie:

- Ľahšia implementácia obchodnej politiky v organizácii ako celku.
- Vytvoriť konzistentnú stratégiu v celej spoločnosti.
- Predísť, aby sa nižšie organizačné jednotky stali samostatnými.
- Ľahšia koordinácia a následná kontrola.
- Úspory z rozsahu.
- Redukcia nákladov.
- Lepšia využívanosť špecializácie, používanie lepších strojov a zariadení.
- Zdokonalené rozhodovanie, ktoré by inak bolo pomalšie.

Výhody decentralizácie:

- Umožňuje rozhodovanie na operatívnej úrovni.
- Znížená.
- Lepšia úroveň customer service-u.
- Podpora služieb, ako administrácia.
- Možnosti rozvíjania schopností pomocou tréningov.
- Podporuje zamestnancov, zvyšuje sa ich miera motivovanosti.

---

<sup>29</sup> Spracované podľa: ŠEBESTOVÁ, L. 2010 Delegovanie podporuje rozvoj ľudí. In *Zisk : riadenie - marketing - podnikanie*. - Žilina : Poradca podnikateľa, 2010. ISSN 1337-9151, 2010, č. 1, s. 6-8.

## 1.5. Zmena organizačnej štruktúry

„ V tomto vesmíre existuje iba jedna konštanta a touto konštantou je ... zmena.“

*Albert Einstein*

V dnešnej dobe môžeme v teórii i v praxi pozorovať mnoho nových smerov zefektívňovania organizačného riadenia, trend sleduje trend. V pár progresívnych podnikoch už zaviedli japonské princípy riadenia vo svojom podniku, prichádzajú iní experti s novými metódami. Je však zrejmé, že tieto nové podmienky nútia rad podnikov k zmene spôsobu myslenia a k novému smerovaniu podnikového riadenia.

Manažéri sa musia naučiť reagovať na externé a na interné vplyvy, ktoré môžu spôsobiť zmenu. Vplyvy spôsobujúce zmeny, vychádzajú z toľko faktorov, že mnoho manažérov strávi dlhý čas plánovaním alebo reagovaním na dané zmeny. Aby sa manažéri predišli nežiaduce následky, musia rozumieť jednotlivým krokom procesu zmeny, dôvodom- prečo môžu mať ľudia odpor k zmene, technikám - ktoré môžu byť aplikované pri riešení.<sup>30</sup>

Znaky organizačných zmien v dnešnej dobe.<sup>31</sup>

- Zmenu neinicujú konzultanti personálnych útvarov, ale vedúci pracovníci. V minulosti to bolo opačne.
- Nie sú iba otázkou organizačného štýlu, ale je úzko spojené so zmenou podnikovej stratégie.
- Väčšina zmien závisí od externých faktorov ako sú: deregulácia a právne predpisy, nové technológie a zdroje, konkurencia, zmena v základnej štruktúre trhu.
- Zmeny sa netýkajú iba jednotlivých vnútro podnikových jednotiek ale podnik ako celok.
- Zmeny sú závažné pre podnik, lebo ovplyvnia jeho organizačné hodnoty ako konkurenciu, zákazníkov, zamestnancov alebo výrobkov.

---

<sup>30</sup> Spracované podľa: DEDINA J. – MALÝ M. 1996. *Organizačný architektúra*. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 131. ISBN: 80-7187-064-1

<sup>31</sup> Podľa: THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. 2. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2914-3.

Typy zmien organizačnej štruktúry:<sup>32</sup>

Zmeny podľa rozsahu:

- Čiastkové (inkrementálne) zmeny – zamerajú sa iba na jednotlivé vnútropodnikové útvary, zachovajú súlad. Zmeny sa uskutočňujú v rámci súčasnej stratégie. Netýkajú sa základných zmien.
- Strategické zmeny – týkajú sa celej organizácie. Napomáhajú vytvoriť úplne novú organizačnú štruktúru.

Zmeny podľa vzťahu zmeny k vonkajším udalostiam:

- Reaktívne zmeny – zmeny reagujú na nijakú udalosť alebo sériu udalostí.
- Anticipatívne zmeny – predvídajú vonkajšie udalosti.

Vzťahy medzi dimenziami zmeny sú uvedené na obrázku.

	Čiastkové	Strategické
Anticipatívne	Zosúladenie	Preorientovanie
Reaktívne	Adaptácia	Pretvorenie

Obrázok 12 Typy organizačných zmien<sup>33</sup>

**Zosúladenie** (optimalizácia) – je to čiastková zmena pri predvídaní budúcich udalostí.

Nereaguje na zmenené podmienky, ale hľadá spôsoby zvýšenia účinnosti.

<sup>32</sup> Spracované podľa: THOMASOVÁ, E. 2010 *Organizovanie*. 2. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2914-3.

<sup>33</sup> THOMASOVÁ, E. 2010 *Organizovanie*. 2. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2914-3 s.212.

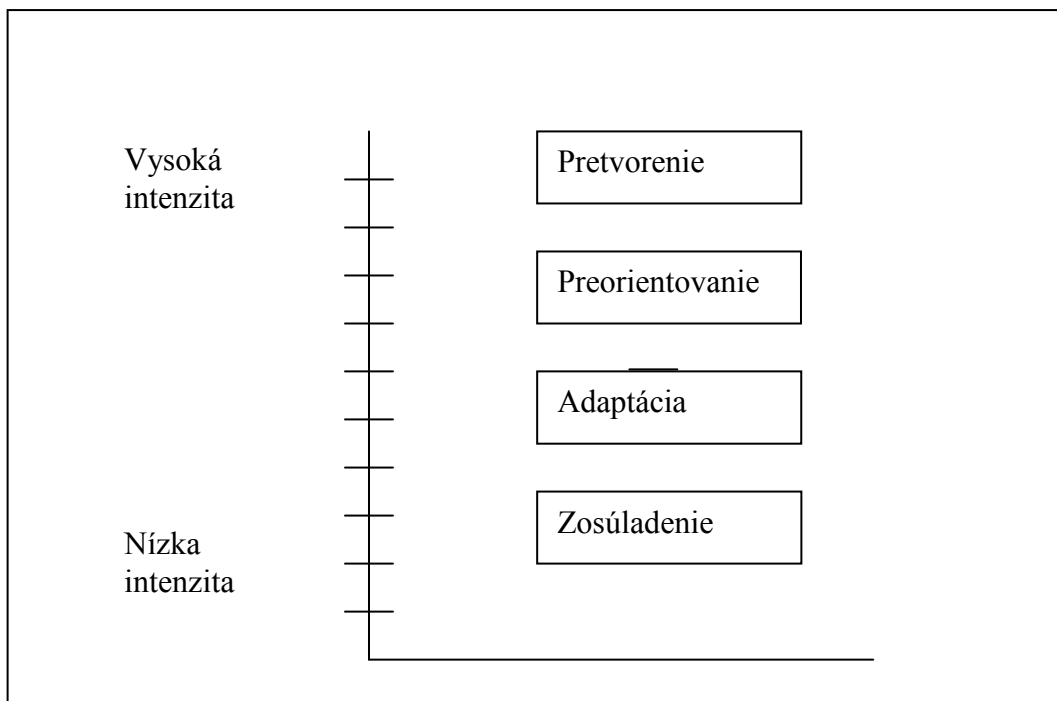


**Preorientovanie** (reorganizácia) – Strategická zmena uskutočnená v dostatočnom predstihu, organizácia predvída možné zmeny vonkajších faktorov. Zmena sa uskutočňuje bez preformovania organizačnej štruktúry.

**Adaptácia** (prispôsobovanie sa) – je to čiastková premena reagujúca na vonkajšie udalosti.

**Pretvorenie** - strategická zmena, ktorá reaguje na zmenené vonkajšie udalosti, ktoré by ohrozovali existenciu podniku.

Typy zmien rozlišujeme aj podľa intenzity. Intenzita závisí od: stupňa stresu, prudkosti zmeny a traumy vzniknutej v organizácii. Strategické zmeny sú oveľa intenzívnejšie ako čiastkové zmeny, tiež reaktívne zmeny sú intenzívnejšie ako anticipatívne.



Obrázok 13 Intenzita organizačných zmien<sup>34</sup>

<sup>34</sup> THOMASOVÁ, E. 2010 *Organizovanie*. 2. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2914-3 s.213.

## 2. Cieľ práce

Základným cieľom diplomovej práce je na základe skúmania a zovšeobecnenia zhromaždeného súboru poznatkov navrhnúť zdokonalenú organizačnú štruktúru a prípadné zmeny v rozhodovacej právomoci podniku FaxCopy a.s.

Prvým čiastkovým cieľom je na základe domácich a zahraničných zdrojov vysvetlenie základných pojmov problematiky organizačných štruktúr, delby právomoci a organizačných zmien, typológia jednotlivých klasických a moderných organizačných štruktúr podľa slovenských a zahraničných autorov a rôznych publikácií. Zdôrazňovanie dôležitosti delegovania rozhodovacej právomoci v spoločnostiach a jeho použitie na rozvoj a motiváciu zamestnancov. V posledných kapitolách prvej časti vysvetlíme podstatu organizačnej zmeny a typy zmien.

Druhým čiastkovým cieľom je vytvorenie jasného pohľadu na súčasnú situáciu v podniku ako predmet činnosti, obchodnú politiku, stratégiu a riešenia v oblasti kancelárskej a výpočtovej techniky. Ďalej vysvetlenie vývoja organizačnej štruktúry, organizačných zmien a ich príčiny, analýza problémových oblastí a identifikácia nedostatkov a porozumenie situácie v skúmanej spoločnosti spôsobom rozhovoru s produktovým manažérom a pomocou dotazovania zamestnancov podniku. Následne návrh možného riešenia na vzniknuté problémy vo forme vytvorenia novej organizačnej štruktúry, návrhu zmeny rozhodovacej právomoci zamestnancov spoločnosti FaxCopy a.s. a jeho postup implementácie a časový interval jeho realizácie.

### 3. Metodika práce a metódy skúmania

Teoretickú časť diplomovej práce sme vypracovali podľa vlastných poznatkov, najaktuálnejších odborných časopisov a publikácií v odborných zborníkoch a podľa autorov domácich a zahraničných knižných publikácií. Pri spracovaní literárnych zdrojov sme uplatňovali metódu analýzy a syntézy, ktorým sme vyjadrili rôzne názory mnohých autorov.

Poznatky o histórii, produktového portfólia, o uskutočnených zmenách v organizačnej štruktúre počas vývoja podniku, nedostatkoch organizačnej štruktúry a rozdelenia rozhodovacej právomoci skúmanej spoločnosti sme získali v prvom rade od produktového manažéra, z výročných správ podniku a z internetovej stránky.

Manažérovi spoločnosti sme pripravili jasne na seba nadväzujúce otázky, aby vedeli identifikovať a vyvodit' nedostatky podniku.

Na skúmanie názorov zamestnancov sme vytvorili dotazník s najnovšou metódou v programe Googledocs, bol rozoslaný formou e-mailu pre firemný mail každého zamestnanca. Odpovedal 65 zamestnancov. Dotazník sme zostrojili na základe našich cieľov, aby sme vedeli vytvorit' jasný obraz o názoroch zamestnancov o organizačnej štruktúre a rozhodovacej právomoci spoločnosti FaxCopy a.s.

Pri spracovaní literárnych zdrojov sme uplatňovali metódu analýzy a syntézy, ktorým sme vyjadrili rôzne názory mnohých autorov.

Metódu indukcie sme použili pri zovšeobecňovaní poznatkov z teórie a pri uplatňovaní teórie v praxi. Dedukciu naopak sme použili, keď sme postupovali od všeobecných poznatkov k jednotlivým častiam.

Komparačnú metódu sme využili pri vyhodnotení dotazníku, kde názory zamestnancov boli rozličné. S ekonomickým porovnávaním sme porovnali rôzne hospodárske obdobia počas pôsobenia spoločnosti.

Abstrakciou sme vyčlenili vlastnosti ktoré ovplyvnili predmet skúmania, čiže spoločnosť FaxCopy.

Pri vyhodnotení dotazníku sme používali štatistické metódy.

## 4. Výsledky práce

### 4.1. Charakteristika činnosti spoločnosti FaxCopy a.s.

V práci budeme charakterizovať, analyzovať a hodnotiť obchodný podnik FaxCopy a.s. so sídlom na Domkárskej 15, v Bratislave, zaoberajúci sa dovozom kancelárskej techniky, predajom koncovým zákazníkom, servisom zariadení a ponúka komplexné služby a riešenia pre firmy a iné subjekty.

Spoločnosť bola založená v roku 1991, teda má bohatú históriu na slovenskom trhu. Na začiatku pôsobenia sa činnosť podniku sústredila na dovoz kancelárskej techniky značky Canon. Neskôr pribudol predaj koncovým zákazníkom a logicky aj servisná starostlivosť o predané zariadenia. Fax Copy má dodnes úzke vzťahy so spoločnosťou Canon. FaxCopy je najvýznamnejším partnerom tejto značky na slovenskom trhu a pýši sa certifikátom autorizovaného obchodného a servisného partnera, ako aj certifikátom partnera selektívnej distribúcie profesionálnych tlačových riešení. Obchodnou stratégiou podniku nie je iba predaj sprostredkovateľom, ale aj priamo koncovým užívateľom. Na základe tejto stratégie postupne pribudli ďalšie značky ako Hewlett Packard, 3M, Panasonic a ďalšie.

Ako konkurenčnú výhodu môžeme zdôrazniť, že Fax Copy chce byť čo najbližšie k zákazníkom, ktorým sa snaží sa poskytnúť komplexné služby a riešenia. To bolo hlavným dôvodom, že v priebehu niekoľkých rokov vybudovali sieť vlastných predajní v rámci celej SR. V predajniach nie je dostupná len kancelárska technika samotná, ale samozrejmosťou je spotrebný materiál a kancelárske potreby.

Najdôležitejšiu časť tržieb predajní tvoria služby. Predajne majú denne viac ako 6 tisíc platiacich zákazníkov, z ktorých stále väčší podiel tvoria tí, ktorí sa rozhodli nielen pre obslužné, či samoobslužné kopírovanie a tlač, ale si v predajni nechajú vytvoriť aj svoje firemné dokumenty, výročné správy, katalógy, vizitky, kalendáre, hlavičkové papiere, stojany, pútače atď. Spoločnosť ponúka aj grafický návrh až po tlač a finalizáciu. Tomu má podnik prispôbené technologické vybavenie prevádzok ako grafické stanice, kvalitné tlačiarenské zariadenia a finalizačné zariadenia známych značiek od spoľahlivých dodávateľov. Kvalitnú prácu však nemôže zaručiť bez kvalifikovaných zamestnancov. Preto vynaloží veľa úsilia a prostriedkov na neustále zvyšovanie odbornej kvalifikácie

a zlepšovanie komunikačných schopností zamestnancov s cieľom uspokojiť požiadavky zákazníkov.

**Charakteristika oblasti podnikania:** FaxCopy podniká v troch na seba nadväzujúcich oblastiach

- kancelárska a výpočtová technika
- potreby pre kanceláriu
- grafické a reprografické služby

Fax Copy cez svoje služby a ponúkané produkty chce byť odborne zdatným, profesionálne spoľahlivým a flexibilným partnerom pre poskytovanie riešení v oblasti výpočtovej a kancelárskej techniky a tiež univerzálnym dodávateľom kancelárskych zariadení, spotrebných materiálov, papiera a kancelárskych potrieb s dobrou logistikou, cenami a regionálnou dostupnosťou. Chce sa stať poskytovateľom grafických a reprografických služieb, dostupným aj pre malých a stredných podnikateľov a občanov.

Pre spoločnosť FaxCopy sú veľmi dôležité hodnoty, ktoré vyznávajú, lebo cez tieto hodnoty buduje dlhodobé partnerstvo so zákazníkmi a dodávateľmi a ich vernosť v obchodnej značke FaxCopy.

**Partnerstvo-** vzťahy založené na vzájomnej výmene informácií, čo zabezpečuje zvyšovanie kvality ponúkaných služieb na základe stratégie win-win. Záujem o myšlienky a názory zákazníkov môže vytvoriť lojalitu zo strany zákazníkov.

**Spoľahlivosť-** dodržanie termínov dodania alebo servisu umožní ďalšiu spoluprácu s klientmi. Otvorená komunikácia je ďalším nástrojom vytvorenia dlhodobých vzťahov.

**Flexibilita-** v rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí, je nevyhnutnou požiadavkou byť flexibilným, pripraviť viac možností pre zákazníkov, produkty šité na mieru, zákazníkovi pripraviť riešenia podľa ich potrieb.

**Inovativnosť-** technologické zmeny a novinky na národných a nadnárodných trhoch tlačia aj spoločnosť FaxCopy k neustálej modernizácii predajní a strojov, k zmene prístupu k zákazníkovi, ponúka riešenia založené na aktuálnych poznatkoch v obore.

**Profesionalita-** jedna z konkurenčných výhod spoločnosti, lebo ponúka efektívne, komplexné a ekonomicky výhodné riešenie, ktoré v maximálnej miere odbremenia zákazníka, umožnia mu naplno venovať sa vlastnému biznisu a poskytnú mu konkurenčnú výhodu.

**Dôvera-** pre spoločnosť FaxCopy je veľmi dôležitá dôvera zákazníkov, preto sa snaží ponúkať profesionálne služby nielen pred kúpou ale aj po kúpe, kvalitou a prístupom si získavať dôveru zákazníkov, má perfektne fungujúci CRM.

## **Stratégia spoločnosti**

### **Riešenia v oblasti kancelárskej a výpočtovej techniky**

- **Poskytnutie špičkových riešení** – spolupráca na vysokej úrovni s poprednými výrobcami kancelárskej a výpočtovej techniky umožní ponúkať bezkonkurenčné ceny a výhodné akcie prenesené na zákazníkov.
- **Identifikovanie potrieb zákazníkov** – analýza trhu a súčasných zákazníkov, ich predchádzajúce potreby a následné monitorovanie budúcich potrieb. Analýzu uskutočnia profesionálne zdatní, zákaznícky orientovaní a silne motivovaní obchodníci.
- **Zabezpečenie maximálnej spoľahlivosti riešení** – prevádzkovanie centrálného dispečingu, spolupracuje s kvalitne vyškolenými servisnými technikmi.
- **Komplexný partner so zákazníkmi** – okrem základných tovarov, riešení a služieb poskytuje aj doplnkové služby, od projektu, cez financovanie poskytnutých riešení, prevádzkovanie zariadení formou outsourcingu až po zhodnocovanie a likvidáciu súvisiacich odpadov.

## **Predajne a Copy Shopy**

*Dôvody vytvorenia predajných sietí FaxCopy:*

- **Aby spoločnosť bola blízko k svojim zákazníkom** – bude naďalej otvárať predajne aj s cieľom vytvorenia lepšieho vzťahu.
- **Byť zákazníkom čo najviac k dispozícii** – firma má najdlhšie otváracie hodiny v regióne.

- **Zjednodušený nákup**- vytvorenie samoobslužných zón v predajniach (tlačenie a fotokopírovanie dokumentov).
- **Zjednodušený proces nákupu**- elektronické objednávky a faktúry. Dovoz je zabezpečený na určené miesta.

## **Partnerstvá spoločnosti**

Pre FaxCopy je neskutočne dôležité partnerstvo s dodávateľmi, lebo cez tieto partnerstvá vie zabezpečiť najvyššiu kvalitu služieb aj výrobkov a ich bezkonkurenčnú cenu na slovenskom trhu.

Najdôležitejším faktorom hospodárskych výsledkov v predchádzajúcich rokoch je užšia spolupráca s hlavným dodávateľom Canon pri príprave obchodných ponúk. Táto spolupráca priniesla jednoznačne pozitívne výsledky v pomere víťazných a stratených výberových konaní na inštaláciu tlačových riešení pre stredne veľké spoločnosti. Spoločnou aktivitou oboch spoločností bolo zorganizovanie úspešnej prezentácie produktového portfólia pod názvom FaxCopy & Canon Day. Je predpoklad, že táto spolupráca by sa mohla v budúcom období ešte zintenzívniť a kvalitatívne posunúť na vyššiu úroveň.

- Canon Accredited partner
- Canon Business Center
- Canon Premier Partner 2012
- HP Designjet Elite Club

***Spoločnosť FaxCOPY a.s. je oprávnená používať ochrannú známku „Zelený bod“.***

Značka ZELENÝ BOD je ochrannou známkou. Označenie obalu značkou ZELENÝ BOD znamená, že za tento obal bol uhradený finančný príspevok organizácií zaisťujúcej spätný odber a využitie obalového odpadu v súlade so Smernicou ES 94/62 o obaloch a odpadoch z obalov.



## 4.2. Hospodárske výsledky spoločnosti a hodnotenie odvetvia

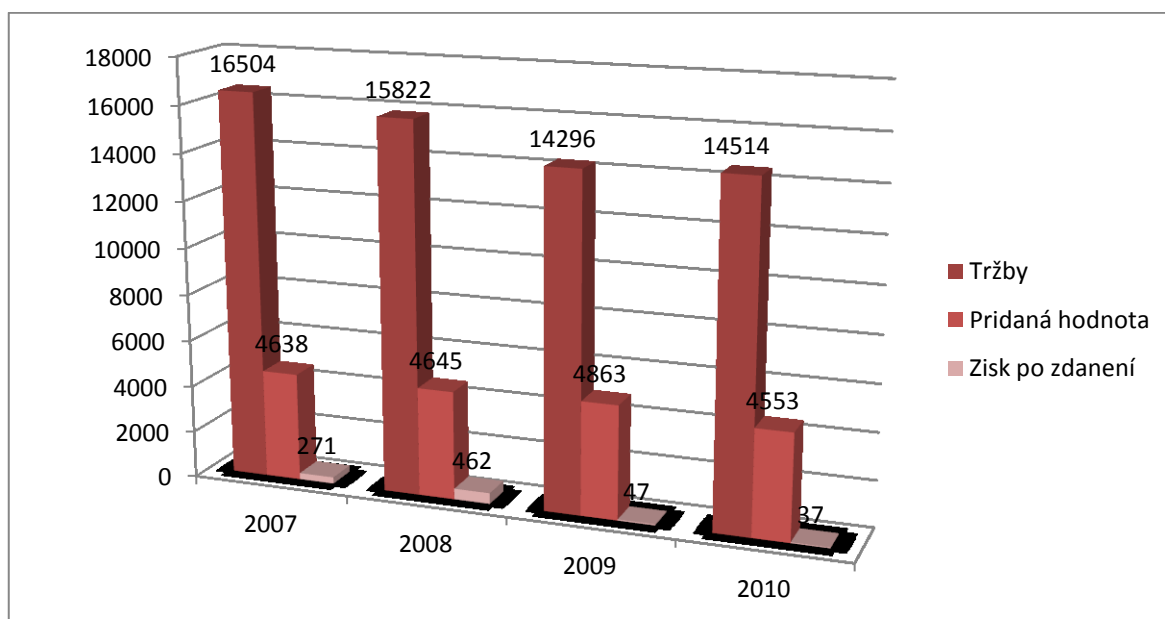
Rok 2007 bol na jednej strane rokom významného ekonomického rastu slovenského hospodárstva, na druhej strane však FaxCopy vytlačila z toho globálneho rastu len málo. Musela čeliť viacerým vnútorným problémom, ale aj okolnostiam, ktoré boli spôsobené vonkajším prostredím.

Rok 2008 sa do histórie zapísal ako rok začínajúcej svetovej krízy – finančnej a následne aj hospodárskej. Kríza viac či menej zasiahla všetky odvetvia a nevyhla sa ani oblastiam, v ktorých podniká FaxCopy, a.s. Prejavila sa najmä v obmedzení investičných aktivít obchodných partnerov spoločnosti, teda v priamom poklese predaja najmä kancelárskej techniky. Väčšie podniky, ale aj drobní živnostníci prehodnocovali svoje plány na obstaranie novej techniky a zamerali sa len na nákup skutočne nevyhnutných komponentov.

Rok 2009 bol zameraný na rozšírenie reprografických služieb s cieľom poskytovať kvalitné a komplexné služby – od grafického spracovania návrhu až po finalizáciu produktu. Reprografické služby boli podporené investíciami do nových technológií a rozšírením portfólia poskytovaných služieb vo všetkých predajniach. Napriek poklesu predaja v segmente kancelárskej a IT techniky, obrat v reprografických službách vzrástol o 13% voči roku 2008.

Rok 2010 bol prioritne zameraný na zastavenie poklesu tržieb vo všetkých tovarových skupinách a pri službách na rozšírenie a skvalitnenie poskytovaných služieb. Z tovarových skupín sa podarilo zaznamenať nárast tržieb v IT technike a v skupine Foto-Video. Mierny pokles mali skupiny: spotrebné materiály a kancelárske potreby. Najhoršie dopadla skupina kancelárska technika s medziročným poklesom tržieb o 19%. Vďaka zameraniu sa na nové segmenty (darčeková potlač, komerčná reklama), dosiahla skupina reprografické služby medziročný nárast tržieb až 25% aj napriek poklesu výroby v priamej reprografii (tlač, kopírovanie), čím sa podarilo ešte zvýšiť celkový minuloročný nárast.



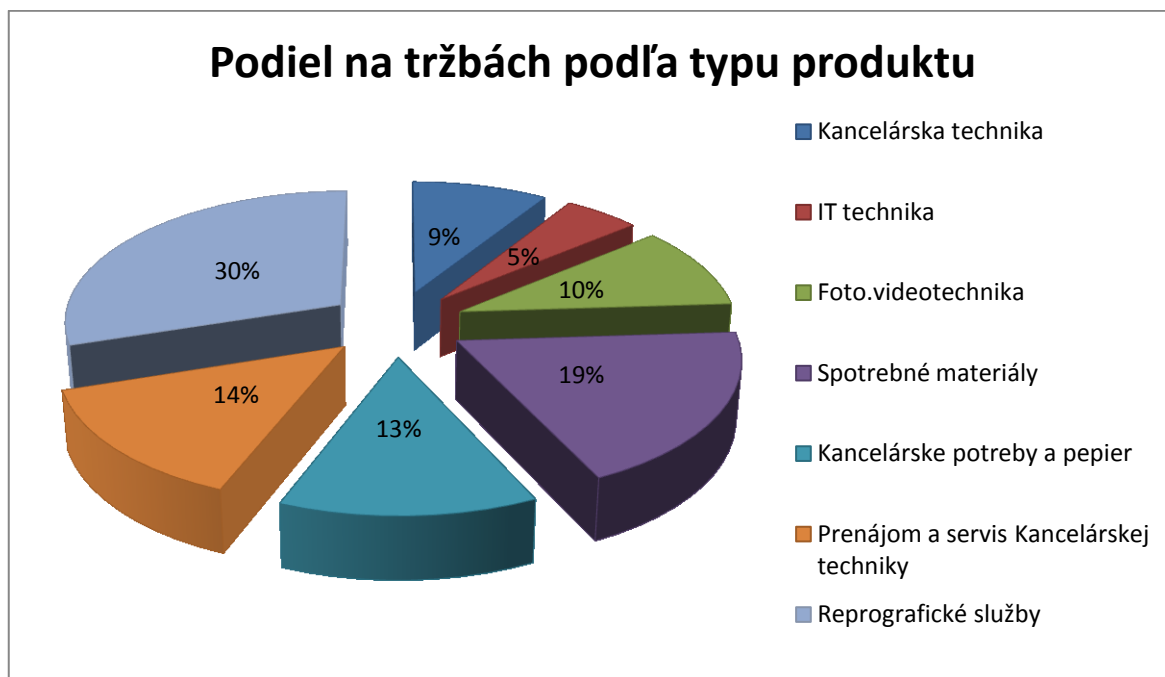


Graf 1 Trhové podiely a tržby podľa segmentov (údaje v tis. Eur.)

Zdroj: Výročná správa FaxCopy 2010<sup>35</sup>

Rok 2010 bol prioritne zameraný na zastavenie poklesu tržieb vo všetkých tovarových skupinách a pri službách na rozšírenie a skvalitnenie poskytovaných služieb. Z tovarových skupín sa podarilo zaznamenať nárast tržieb IT technike a v skupine Foto-Video. Mierny pokles mali skupiny spotrebne materiály a kancelárske potreby. Najhoršie dopadla skupina kancelárska technika s medziročným poklesom tržieb 19%. Vďaka zameraniu na nové segmenty (darčeková potlač, komerčná reklama) dosiahla skupina reprografické služby medziročný nárast tržieb až 25% aj napriek poklesu výroby v priamej reprografii (tlač, kopírovanie), čím sa podarilo ešte zvýšiť celkový minuloročný nárast.

<sup>35</sup> [http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyroczna\\_sprava\\_2010.pdf](http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyroczna_sprava_2010.pdf)



Graf 2 Podiel na slovenskom trhu v značke Canon

Zdroj: Výročná správa FaxCopy 2010<sup>36</sup>

V predaji CBS sortimentu značky Canon dosahuje FaxCopy na Slovensku významný podiel vo všetkých sortimentných skupinách, okrem skupiny dokumentových skenerov. V celkovom predaji CBS sortimentu značky Canon, dosahuje FaxCopy na slovenskom trhu v roku 2010 podiel 41%.



Graf 3 Podiel predaja FaxCopy sortimentu CBS značky Canon podľa produktov na Slovensku za rok 2010 spolu

Zdroj: Výročná správa FaxCopy 2010<sup>37</sup>

<sup>36</sup> [http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyroczna\\_sprava\\_2010.pdf](http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyroczna_sprava_2010.pdf)

<sup>37</sup> [http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyroczna\\_sprava\\_2010.pdf](http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyroczna_sprava_2010.pdf)

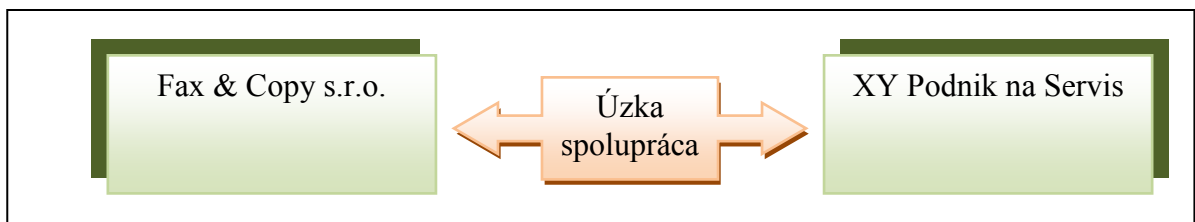
### 4.3. Vývoj spoločnosti a organizačnej štruktúry

Počas 20 rokov fungovania spoločnosti Fax Copy boli uskutočnené rôzne zmeny v organizačnej štruktúre spoločnosti. Tieto zmeny boli odôvodnené hlavne zmenou hlavných akcionárov, fúziou s inou spoločnosťou a vytvorením alebo zrušením oddelení. Zmeny boli uskutočnené intuitívne, čiže bez dôkladného skúmania situácie a vzťahov v spoločnosti a plánovania procesu zmeny. Po identifikovaní potreby zmeny bola uskutočnená zmena.

Začiatky (od 1991)

Zakladateľmi pôvodnej spoločnosti Fax & Copy, s.r.o. boli Richard Sulík, Ján Achymský. Pôvodný podnik sa zaoberal iba nákupom a predajom tlačiarňí, ktoré zaobstaral priamo od spoločnosti Canon CZ. Na Slovensku ešte neexistovala spoločnosť Canon Slovensko.

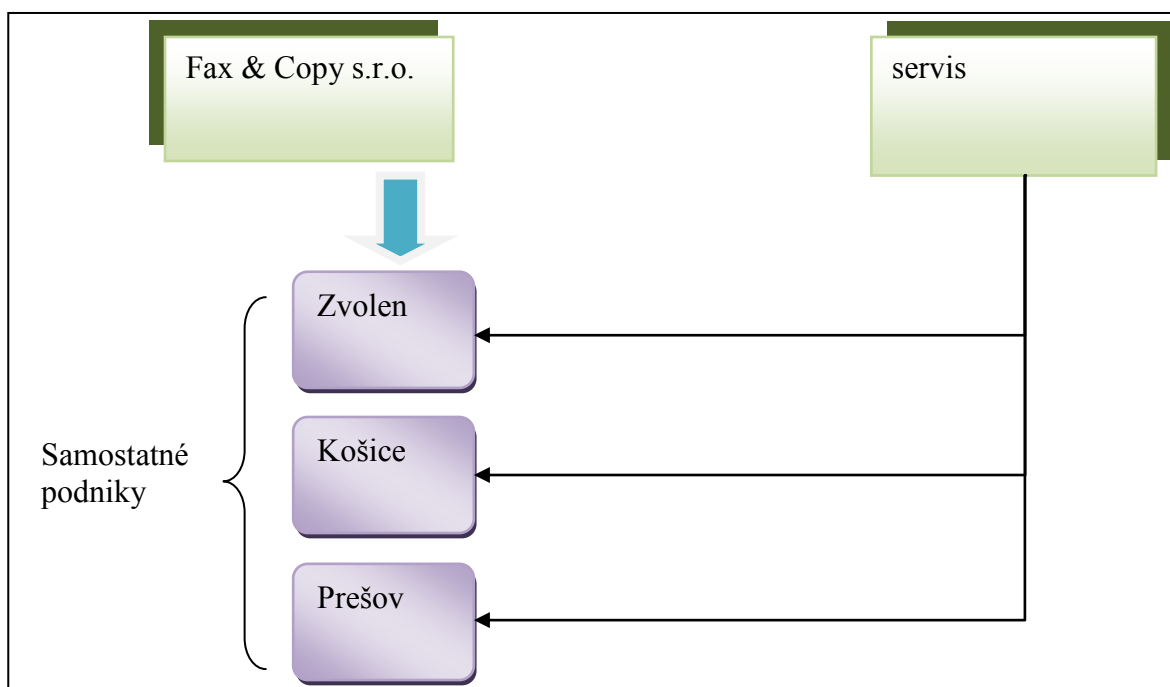
Existoval ďalší podnik, ktorý mal za úlohu servis tlačiarňí. Zakladateľmi tohto podniku boli Karol Dittinger a Vladimír Ondrejčák.



Obrázok 14 Pôvodná štruktúra spoločnosti<sup>38</sup>

Zo začiatku mal podnik iba jeden centrálny sklad v Petržalke, odstupom času začali otvárať prvé pobočky na celom Slovensku. Tieto pobočky fungovali ako samostatné firmy. Každý malý podnik(pobočka) mal vlastného riaditeľa, technikov, obchodníkov a predajcov. Predajne mali napríklad vo Zvolene, Košiciach, Prešove a v iných mestách. Podnik sa rozhodol rozvíjať predmet činnosti, pobočky začali samostatne vyrábať tlačivá na nových strojoch.

<sup>38</sup> Vlastné spracovanie



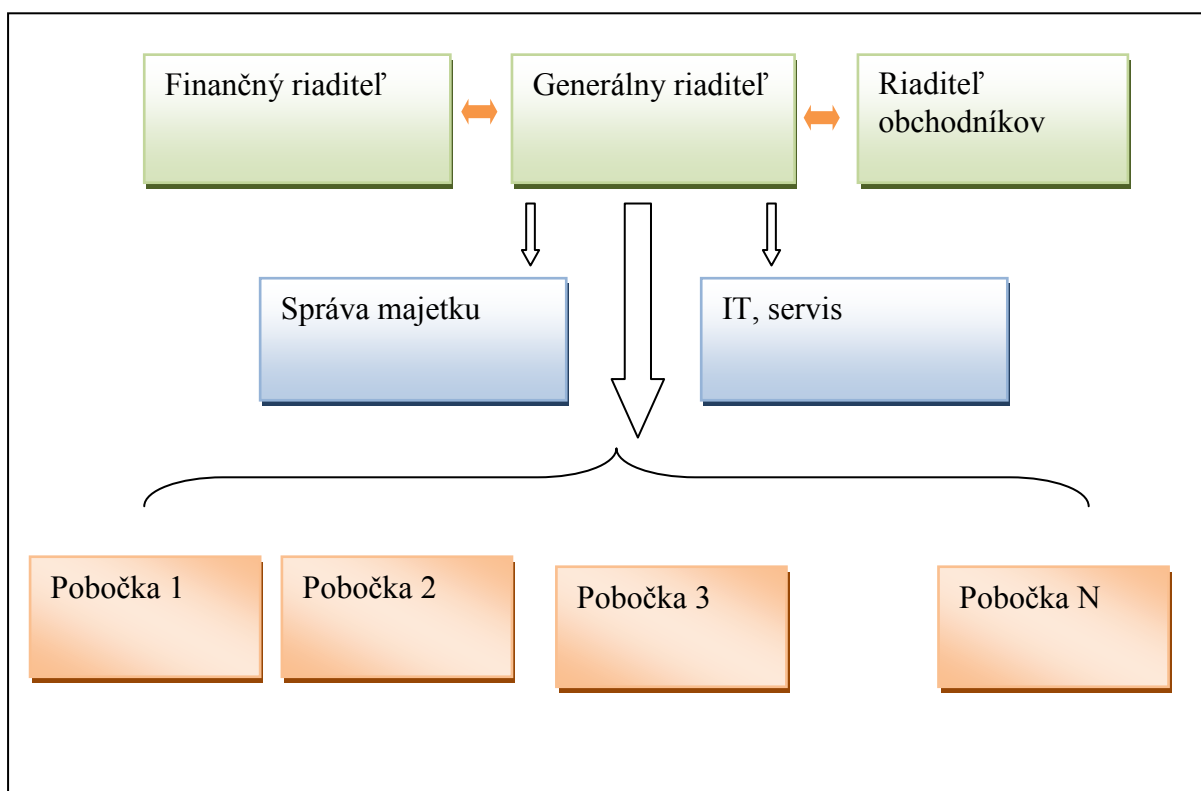
Obrázok 15 Prvá zmena v štruktúre<sup>39</sup>

Spojenie spoločností a vytvorenie akciovej spoločnosti (1997)

Zakladatelia pôvodných spoločností sa rozhodli vytvoriť novú spoločnosť FaxCOPY a.s., ale Fax & Copy funguje dodnes ako samostatný podnik a ako konkurencia spoločnosti FaxCOPY a.s. Riaditelia samostatných podnikov mali možnosť si zakúpiť akcie spoločnosti a tým sa stali tiež súčasťou novej akciovej spoločnosti. Niektoré podniky sa nespojili s FaxCOPY a.s. a ostali samostatné, fungujú dodnes ako malé podniky a konkurencie spoločnosti FaxCOPY a.s.

Hlavou spoločnosti bol pôvodný zakladateľ spoločnosti Fax & Copy, ktorý bol aj rozhodovacím orgánom. Pobočky fungovali naďalej decentralizovane, rozhodovaciu právomoc mali riaditelia pobočky. Len niektoré veci boli centralizované a riadené centrálou.

<sup>39</sup> Vlastné spracovanie



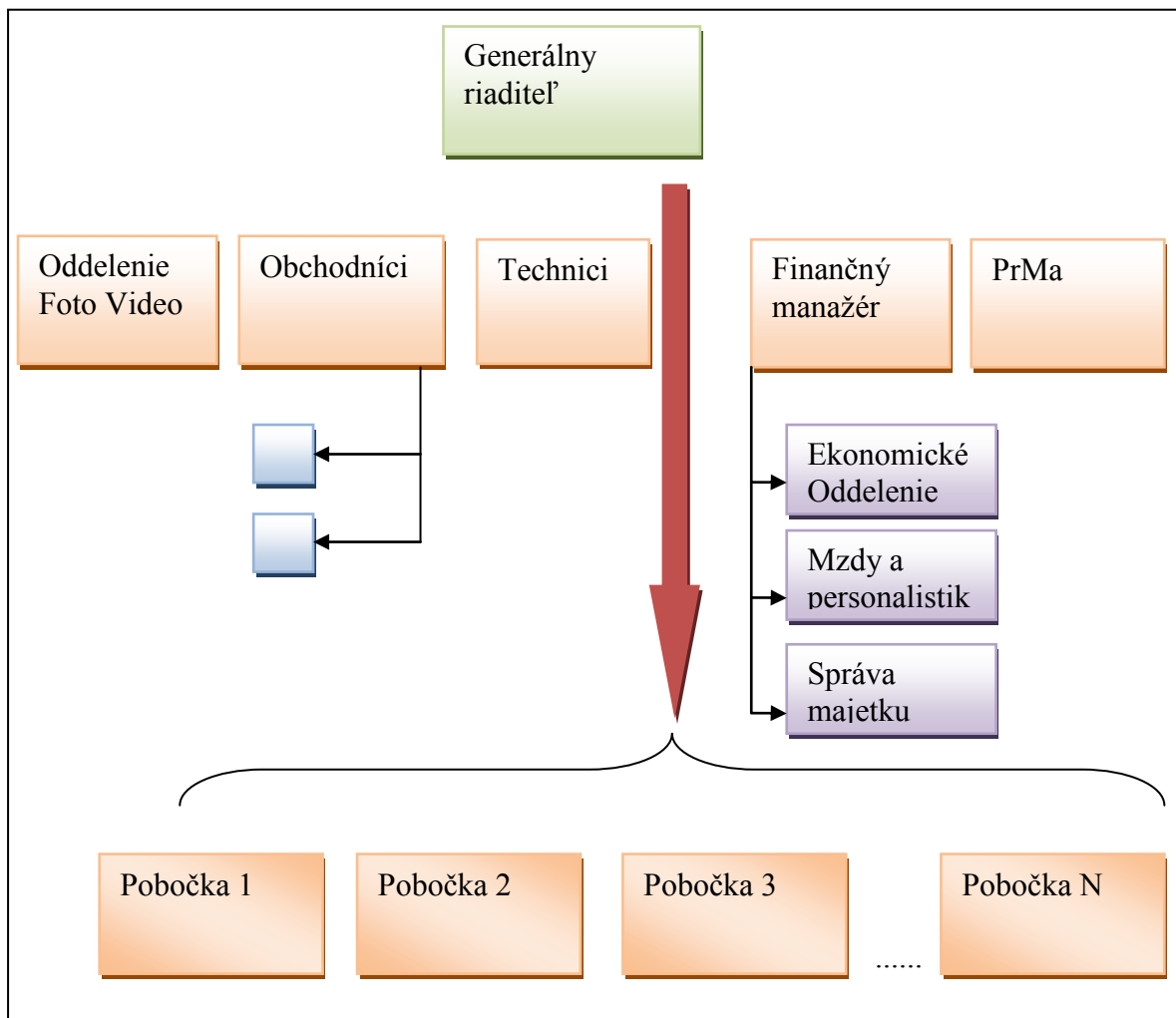
Obrázok 16 Nová organizačná štruktúra v akciovej spoločnosti FaxCOPY<sup>40</sup> (1997)

#### Odchod hlavného akcionára, ďalšie zmeny v organizačnej štruktúre (2004)

Hlavný akcionár predal svoje akcie ďalším členom spoločnosti, ktorí sa stali hlavnými akcionármi spoločnosti.

Novou stratégiou spoločnosti bola väčšia centralizácia, z toho dôvodom bolo cieľom vytvorenie centrálného skladu v Bratislave. Kvôli tomu bola vytvorená nová divízia – Produktový Manažment (PrMa), PrMa má na starosti školenia obchodníkov, technikov, predajcov a riaditeľov prevádzok, výber produktov, vytvorenie cien, porovnanie cien s konkurenciou. Nakoľko mali zamestnanci spoločnosti možnosť kariérneho rastu, po vytvorení novej divízie sa na pozíciu produktových manažérov nasadili zamestnanci, ktorí predtým vykonávali funkciu prevádzkového riaditeľa.

<sup>40</sup> Vlastné spracovanie



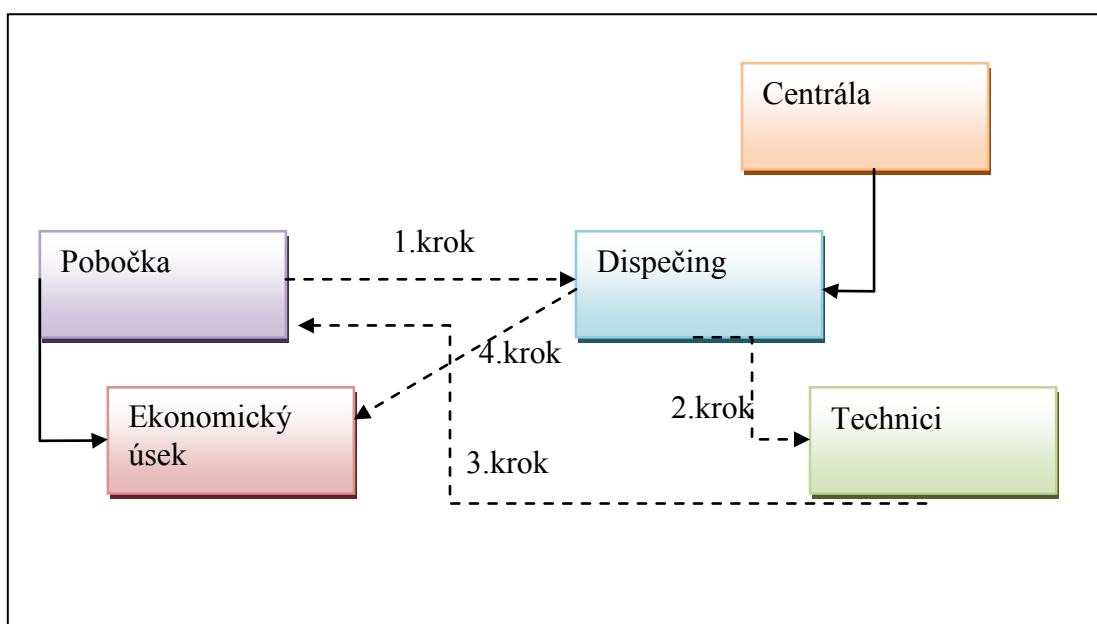
Obrázok 17 Organizačná štruktúra po odchode hlavného akcionára<sup>41</sup> (2004)

#### Organizačné problémy a zmeny v spoločnosti (2006 - 2007)

Riadenie spoločnosti malo problém s kontrolou a riadením pobočiek. Pobočky boli samostatné, až moc decentralizované. Riešením problémov bolo vytvorenie pozície regionálneho manažéra. Začala sa éra kontrolovania a centralizácie. Ďalším dôvodom centralizácie bolo, že niektoré pobočky nevygenerovali dostatočný alebo žiadny zisk, a vedenie nevedelo kontrolovať, kde robili chybu a prečo pobočky nefungujú. Pobočky nenakupovali také výrobky a od tých dodávateľov, ktoré odporúčala PrMa, ale všetko robili podľa svojich predstáv.

<sup>41</sup> Vlastné spracovanie

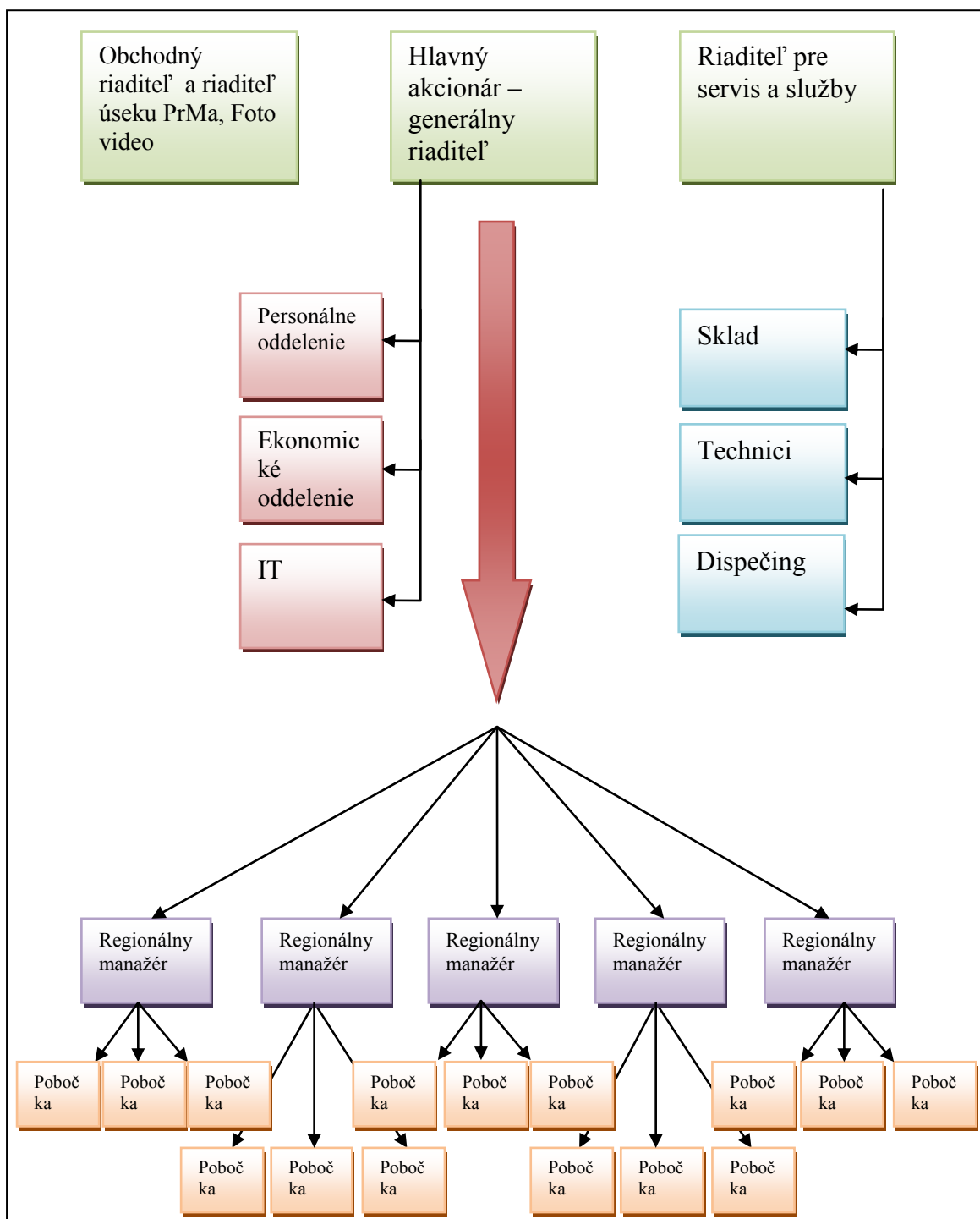
Do roku 2006, mala každá pobočka v Bratislave vlastných technikov, ale rozhodlo sa, že technici budú mať vlastné sídlo v centrále. Keď však pobočky potrebovali technikov, napríklad lebo mali pokazené stroje, museli najprv zavolať na centrálny dispečing. Centrálny dispečing poslal technika na pobočku, on opravil stroj a následne vystavil vnútropodnikovú faktúru. Každá pobočka má vlastný mesačný rozpočet, čiže má presne stanovené akú sumu môže míňať na opravu strojov. Cieľom tejto organizačnej zmeny bolo, aby si pobočky premysleli, či naozaj potrebujú technikov a či ide o závažný problém. Prostredníctvom tejto zmeny sa pobočkám podarilo ušetriť veľa finančných prostriedkov, ktoré mali následne využiť na odmeňovanie alebo inováciu pobočky.



Obrázok 18 Postup pri technických problémoch<sup>42</sup>

V roku 2007 finančný riaditeľ, jeden z akcionárov sa stal hlavným akcionárom spoločnosti a zároveň aj generálnym riaditeľom.

<sup>42</sup> Vlastné spracovanie



Obrázok 19 Organizačná štruktúra v roku 2007<sup>43</sup>

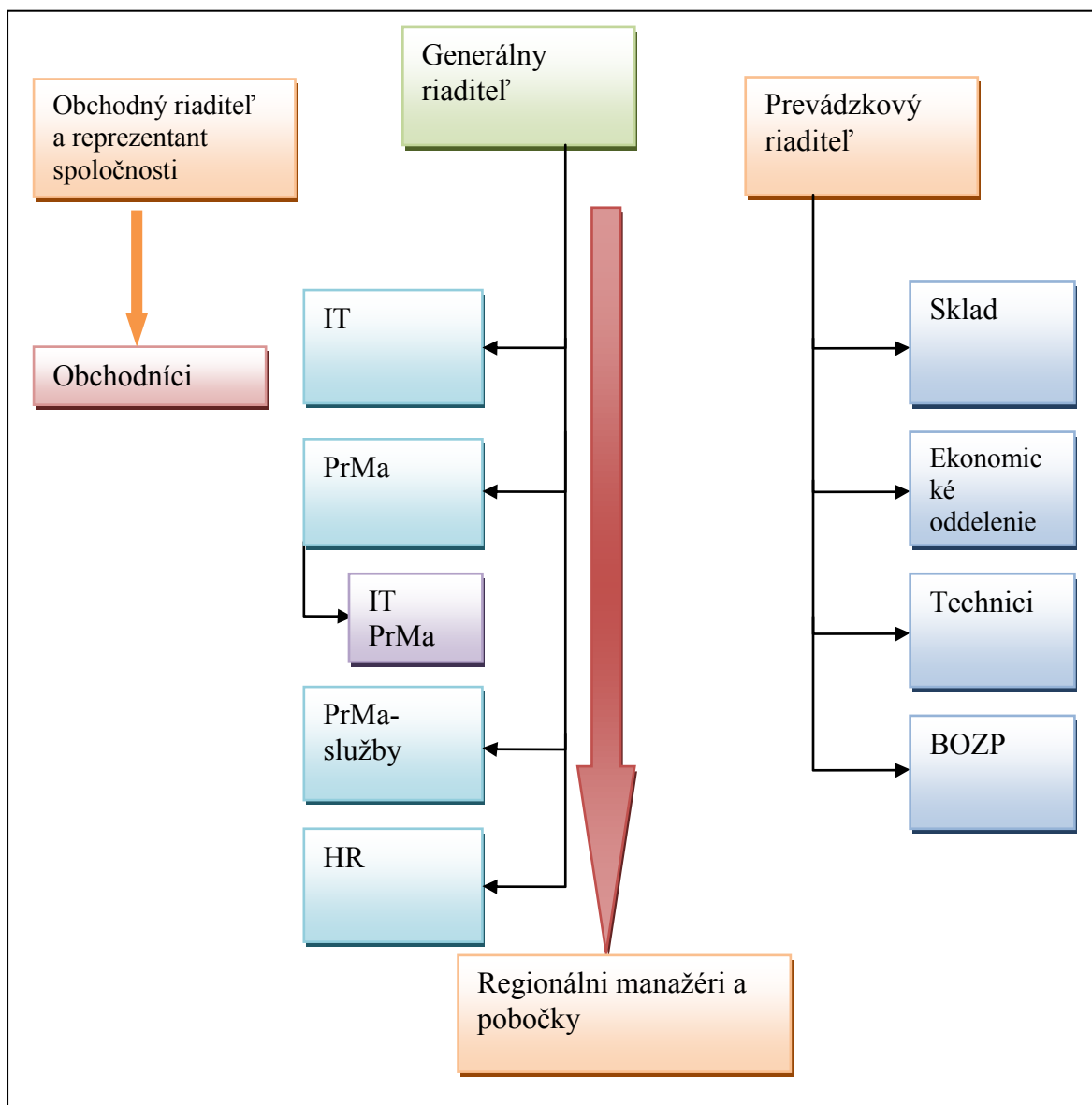
<sup>43</sup> Vlastné spracovanie



## Organizačná štruktúra v roku 2008

Odchod jedného z akcionárov z funkcie riaditeľa obchodníkov spôsobil zmenu vo vedení. Po jeho odchode vymenovali riaditeľa technikov za prevádzkového riaditeľa. Generálny riaditeľ prevzal riadenie PrMa a novovytvoreného oddelenia PrMa služby. Ako je to aj ilustrované v organizačnej štruktúre, riadenie funguje veľmi centralizovane.

Nové oddelenie PrMA –služby sa zaoberá návrhom nových služieb, výrobou prototypov, školením pracovníkov, vytvorením cenníkov a nákupom materiálov. Vytvorili sa nové produktové skupiny ako fotodarčeky a komerčná reklama. Ďalej FaxCopy ponúka služby ako oprava fotografií, výroba katalógov pomocou najnovších programov.



Obrázok 20 Organizačná štruktúra v 2008<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Vlastné spracovanie

## **4.4. Analýza súčasnej organizačnej štruktúry a del'by rozhodovacej právomoci**

V nasledujúcich častiach diplomovej práce opíšeme súčasný stav organizačnej štruktúry spoločnosti FaxCopy a.s., zhodnotíme situáciu zo strany produktového manažéra podniku a vymenujeme nedostatky organizačnej štruktúry a del'by rozhodovacej právomoci.

### *4.4.1. Organizačná štruktúra a orgány spoločnosti od roku 2010*

#### *Predstavenstvo*

Ing. Karol Dittinger, predseda

Ing. Vladimír Ondrejčák

Ing. Miroslav Bartovič

Ing. Ľubica Brozmannova (od 06/2010)

#### *Dozorná rada*

Ing. Janka Babarikova, predseda

Anton Košťov

Ľubomír Rohoň (zvolený zamestnancami)

#### *Výkonné vedenie*

Ing. Karol Dittinger, generálny riaditeľ

Ing. Vladimír Ondrejčák, obchodný riaditeľ

Ing. Miroslav Bartovič, riaditeľ pre servis a prevádzku

Ing. Ľubica Brozmannova, riaditeľka pre retail (predajne)

Ing. Katarína Hrnčarova, vedúca produktového manažmentu (do 08/2010)

Ing. Robert Simonides, vedúci produktového manažmentu (od 09/2010)

Podľa typológie má organizačná štruktúra spoločnosti FaxCopy, a.s. charakteristické znaky maticovej a multidivíznej organizačnej štruktúry. Maticová organizačná štruktúra umožňuje využitie špecialistov v každej divízii. Výhodou multidivíznej organizačnej štruktúry je, že manažment sa môže sústrediť viac na stratégiu a riadenie, kontrolu ponechá na vedenie oddelenia. Práve tieto rozsiahle výhody spoločnosť

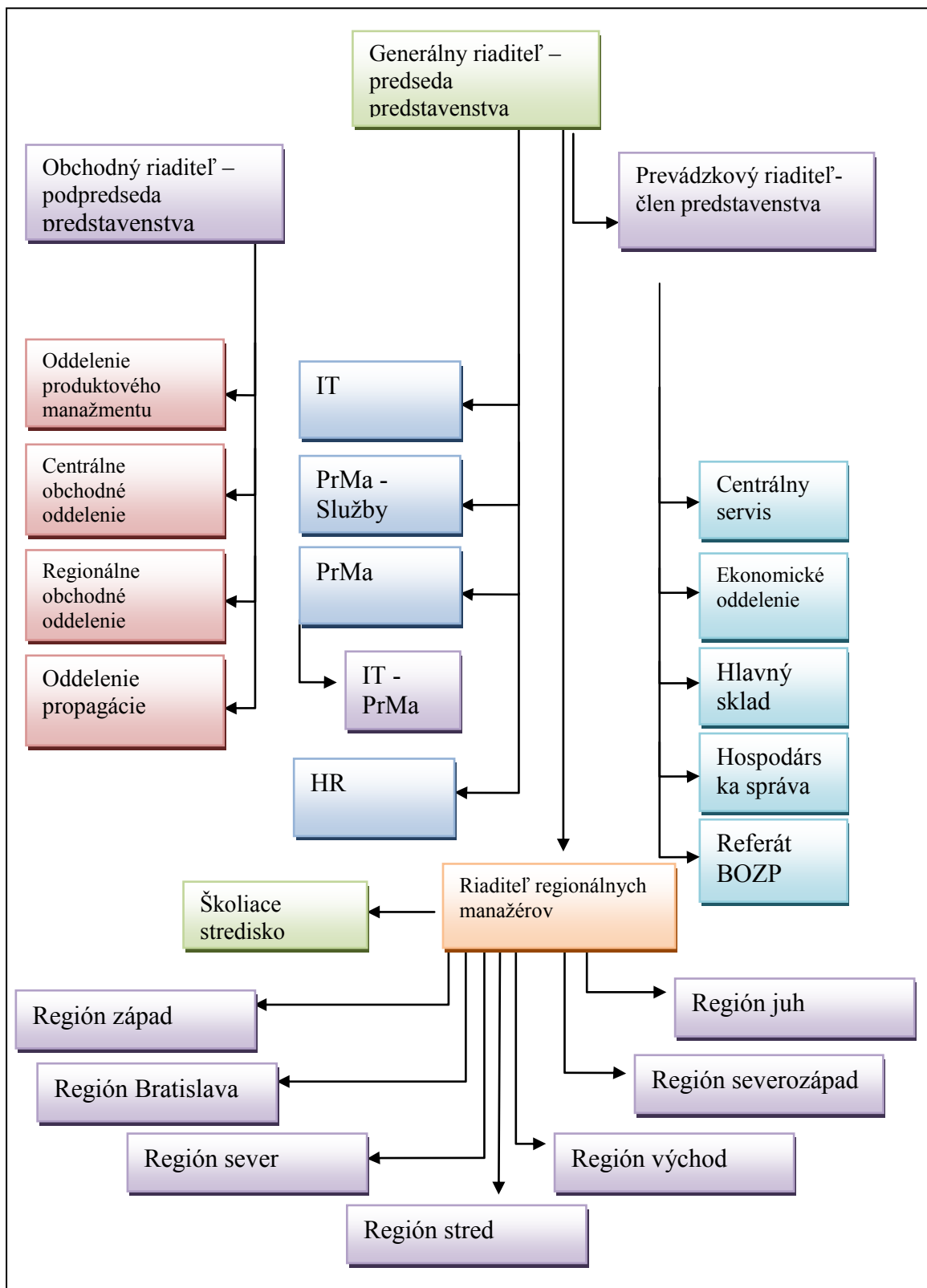
nevyužíva následkom čoho sú nedostatky a problémy. Manažment neumožní samostatné fungovanie jednotlivých divízií okrem obchodného oddelenia.

V novej organizačnej štruktúre je riadenie maximálne centralizované. Rozhodovaciu právomoc v sektore obchodníkov má obchodný riaditeľ, ostatné právomoci má v rukách generálny riaditeľ, ktorý si preveruje všetky procesy v prevádzkach. Riaditeľ pre servis a prevádzku, ako aj riaditeľka pre retail sú síce členmi predstavenstva, napriek tomu majú len minimálnu rozhodovaciu právomoc. Kvôli nadmernej kontrole (kontrola zo strany riaditeľky pre retail, generálneho riaditeľa, mystery shopping) je fluktuácia zamestnancov vysoká.

#### *4.4.2. Divízie a poddivízie spoločnosti FaxCopy a.s*

Divízia generálneho riaditeľa

- Divízia maloobchodného predaja
  - Riaditeľka retailu
    - Regionálny manažment
  - Oddelenie IT
  - Referát výcviku
  - Produktový manažment
    - Produkty
    - Služby
    - Foto, Video
- Divízia obchodného riaditeľa
  - Oddelenie predaja centrálnym a sieťovým zákazníkom
  - Oddelenie propagácie
  - Produktový manažér CBS
- Divízia prevádzkového riaditeľa
  - Centrálny servis
    - Dispečing
    - Servisní technici
  - Ekonomické oddelenie
  - Hlavný sklad
  - Hospodárska správa
  - Manažér kvality
  - Referát BOZP



Obrázok 21 Súčasná zjednodušená organizačná štruktúra spoločnosti FaxCopy a.s.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Vlastné spracovanie

#### *4.4.3. Názor produktového manažéra manažmentu o predchádzajúcich organizačných zmenách a súčasnej organizačnej štruktúre a ich subjektívne hodnotenie*

Pre produktového manažéra spoločnosti FaxCopy sme si pripravili otázky (dotazník je v prílohe), na ktoré odpovedal v rozhovore a svoje odpovede aj zdôvodnil. Týmto sme získali komplexný prehľad o fungovaní podniku.

Riadenie v spoločnosti FaxCopy má absolútne centralizovaný charakter. Po založení spoločnosti generálny riaditeľ plánoval vytvoriť samostatne fungujúci podnik, aby bola riadiaca právomoc decentralizovaná. Súčasný generálny riaditeľ preferuje centralizáciu. Právo na rozhodnutie o zvýšení plátov pracovníkov pobočiek nemá vedúci prevádzky, ani regionálny manažér, ale ani riaditeľka retailu, týmto právom disponuje generálny riaditeľ.

Spoločnosť okrem kontrolných právomocí, rozhodovaciu právomoc nedeleguje na nižšie úrovne. Ako príklad môžeme uviesť regionálnych manažérov, ktorí zodpovedajú za kontrolu pobočiek, súčasne sú však kontrolovaní riaditeľkou retailu.

Predošlé organizačné zmeny boli zrealizované z dôvodov zmien vo vedení, zmien činnosti (zmena koncentrácie z tovarov na služby), fúzie a spojenia s iným podnikom (na začiatku rozvíjania podniku), vzniku nového oddelenia alebo časti podniku a kvôli vonkajším vplyvom (konkurencia, zmena dopytu na trhu).

Predošlé zmeny sa zrealizovali na úrovni top manažmentu a stredných manažérov. Napríklad z riaditeľa technikov sa stal člen predstavenstva a prevádzkový riaditeľ.

Po vzniku spoločnosti pobočky fungovali samostatne bez výrazných zásahov centrály, problémy ktoré nastali, riešili pobočky intuitívne. V roku 2004 bola uskutočnená zmena vo vedení a súčasne sa zmenil aj štýl riadenia. Prechod štýlu riadenia z decentralizovaného na centralizovaný zmenil aj právomoci pracovníkov. Zamestnanci stratili väčšinou právomoc rozhodovať aj o základných veciach, od tejto doby má rozhodovaciu právomoc len generálny riaditeľ.

Po uskutočnení organizačných zmien sa z podriadených stali nadriadení. Príklad kariérneho rastu: technik – vedúci prevádzky – regionálny manažér.

Tieto zmeny ovplyvnili spoluprácu pozitívne, lebo keď sa stal z vedúceho prevádzky regionálny manažér a potom riaditeľ retailu, získal prehľad o úlohách, ťažkostiach jednotlivých funkcií, zistil ktoré časti procesu si žiadajú kontrolu, aby pobočka fungovala najefektívnejšie.

Nastala však aj situácia, kedy sa z nadriadených stali podriadení. Tieto zmeny mali negatívny vplyv na ďalšiu spoluprácu. Vznikli konflikty medzi zamestnancami a následne boli podané výpovede.

O implementácii organizačných zmien boli zamestnanci informovaní osobne, v niektorých prípadoch aj písomne. Zmeny boli vyhlásené na stretnutiach, kde sa zúčastnili regionálni manažéri, ktorí správu následne oznámili zamestnancom pobočiek, ktorých sa zmeny týkali. Pri informovaní zamestnancov o zmene používal manažment pomocné materiály ako napríklad prezentácie a vynovené pracovné poriadky.

Na plánovaní zmeny sa zúčastnil top manažment podniku a manažment príslušných oddelení, na ktorých sa zmena mala uskutočniť. V prípade vzdialenostných bariér, napríklad keď ide o zmeny v regiónoch Košice a Humenné, rozhoduje sa bez prítomnosti vedúcich predajní. Ako príklad môžeme uviesť presunutie hraníc regiónov (určité mesto predtým patrilo do jedného regiónu, a teraz do druhého). Regionálny manažér sa na plánovaní takejto zmeny nezúčastnil, ale o zmene, ktorá spôsobila rozšírenie alebo zúženie jestvujúceho regiónu o ďalšie mesto, bol informovaný.

Pri organizačných zmenách nastali aj určité problémy. Najčastejšie to boli výpovede zo strany zamestnancov, lebo mali averziu k zmenám. Ďalšie problémy boli konflikty medzi zamestnancami a administratívne problémy ( po zmene identifikačných čísel pobočiek).

O uskutočnení organizačných zmien nebol rozdaný špeciálny pracovný poriadok so zmenenou organizačnou štruktúrou a právomocou, nakoľko spoločnosť FaxCopy disponuje vnútropodnikovým portálom, ktorý slúži aj na zverejnenie vnútropodnikových zmien. Problémom však je, že spomínaný portál je sprístupnený len pre vrcholový manažment.

Manažér hodnotil súčasnú situáciu v podniku negatívne, nakoľko boli vzťahy medzi zamestnancami a top manažmentom pred uskutočnením organizačnej zmeny, ktorá súvisela so zmenou vo vedení, viac priateľské. Súčasný generálny riaditeľ, ktorý pred uskutočnením zmeny vykonával funkciu finančného riaditeľa, kontroloval pobočky a pomáhal zamestnancom pri riešení každodenných problémov. Teraz túto funkciu plní riaditeľka retailu, ktorá neuznáva priateľské vzťahy a nepomáha ani pri riešení problémov.

Ako riešenie súčasného negatívneho stavu manažér navrhuje vytvorenie marketingového oddelenia, ktoré už od začiatku fungovania spoločnosti chýba. Okrem toho, by zmenil aj právomoc vedúcich predajní, regionálnych manažérov a tiež top manažmentu.

#### *4.4.4. Problémy a nedostatky organizačnej štruktúry a rozhodovacej právomoci*

- Absencia marketingovej divízie – vedenie nepodporuje marketingové činnosti a vybudovanie značky
- Extrémna centralizácia riadenia a kontroly – kontroluje sám generálny riaditeľ, riaditeľka pre retail, mystery shopping
- Vysoká fluktuácia zamestnancov
- Motivácia zamestnancov je skoro nulová
- Nízka alebo žiadna právomoc vedúcich predajní
- Očakávajú sa rovnaké výsledky v každej časti Slovenska, aj bez poznania konkrétnych podmienok na trhu
- Veľa administratívnych pracovníkov, málo zamestnancov produkujúcich zisk
- Vedúci predajne nemá kompetencie rozhodovať o tom, aké tovary a služby budú ponúkané – ponuka sa tvorí na základe nariadení centrály
- Chýba jednoznačné delegovanie právomoci podriadeným

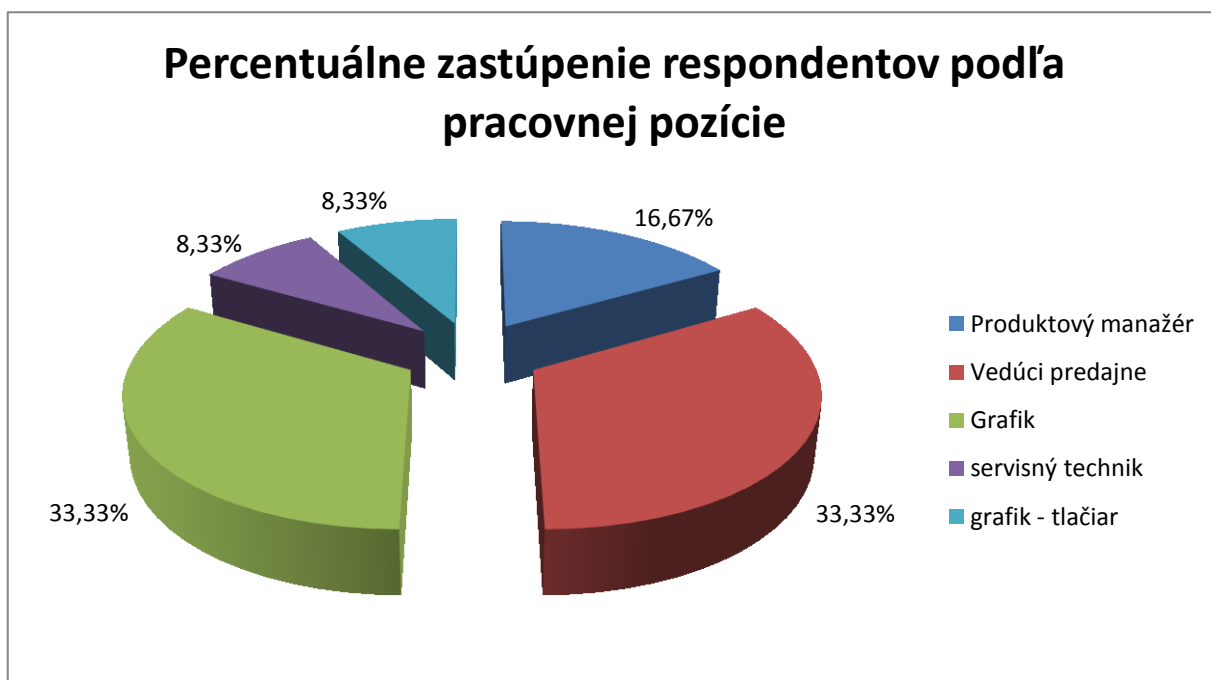
Po skúmaní súčasnej organizačnej štruktúry a delby rozhodovacej právomoci sme zistili, že má nedostatky, ktoré je potrebné eliminovať aspoň do určitej miery. Spoločnosť by mal zvážiť konflikty medzi zamestnancom a ostatné organizačné problémy, ktoré môžu spôsobiť v najhoršom prípade aj zánik spoločnosti.

#### 4.4.5. Výsledky dotazníkového prieskumu

Na výskum spokojnosti zamestnancov so súčasnou organizačnou štruktúrou a právomocou v spoločnosti bol vytvorený dotazník v programe Googledocs, ktorý bol následne rozoslaný zamestnancom podniku. Otázky boli vytvorené a formulované tak, aby sa jednoznačne zistil názor zamestnancov. Výskum mal anonymný charakter.

Prvé otázky mali informatívny charakter a boli zamerané na pracovnú funkciu a dobu zamestnanosti respondentov v skúmanom podniku.

Percentuálne zastúpenie respondentov zodpovedá približne aj percentuálnemu zastúpeniu funkcií zamestnancov v spoločnosti. Môžeme teda skonštatovať, že disponujeme reprezentatívnou vzorkou zamestnancov podniku. Z opýtaných majú najväčšie zastúpenie vedúci predajne (33%) a grafici (33%), produktový manažéri (16,67%) a najmenšie zastúpenie vo výskume majú servisný technici a grafik-tlačiar (8,33%).

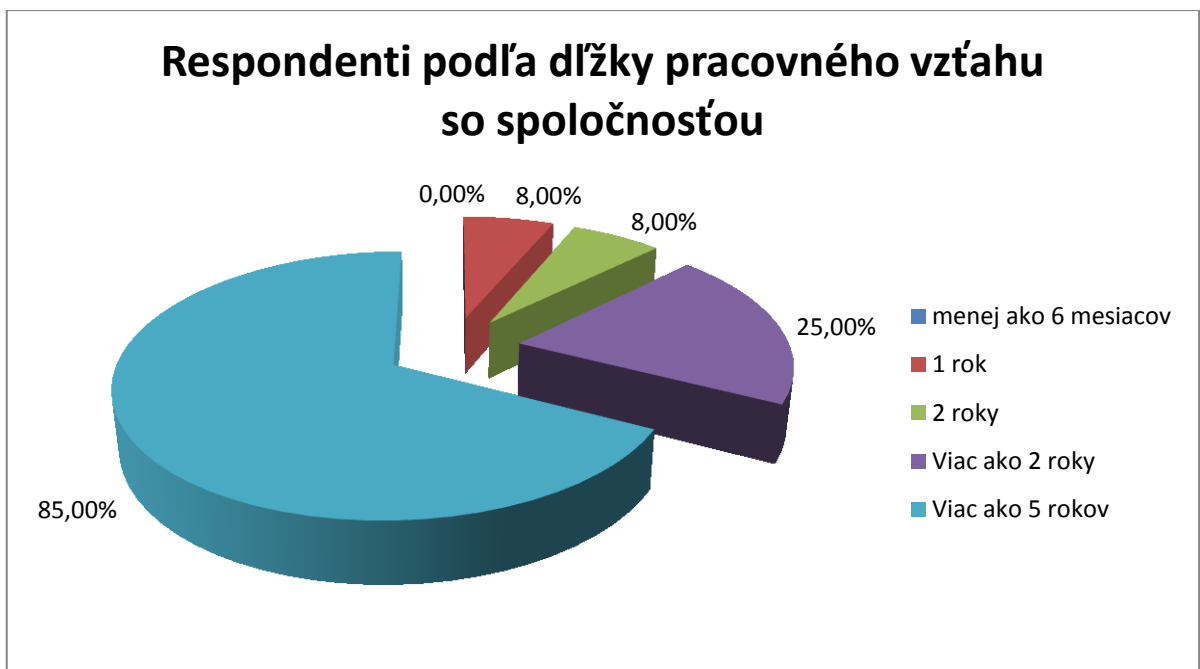


Graf 4

Otázka, ktorá sa zameriavala na dĺžku pracovného vzťahu bola vytvorená za účelom posúdenia hodnovernosti názoru jednotlivých zamestnancov na fungovanie podniku, predpokladáme, že čím dlhšie pracovník v spoločnosti pôsobí, tým detailnejšie pozná situáciu v podniku.



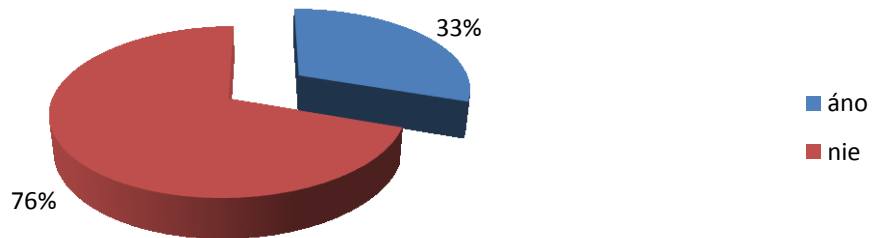
Z respondentov 85% pracuje v FaxCopy, a.s. viac ako 5 rokov, do tejto skupiny patria zamestnanci vo vysokom postavení v hierarchii podniku, napríklad vedúci predajne a produktový manažér. Viac ako dva roky v spoločnosti pôsobí 25% opýtaných, na pozíciách vedúci predajne a grafik. Z opýtaných 8% je v pracovnom vzťahu so spoločnosťou jeden až dva roky.



Graf 5

Na otázku, či boli počas zamestnania premiestnení na vyššiu pozíciu, odpovedalo 33% respondentov kladne a 76% záporne. Z toho môžeme vyvodit', že väčšina zamestnancov, ktorí sú v spoločnosti zamestnaní viac ako 5 rokov, od začiatku pracovného pomeru pôsobia na tej istej pracovnej pozícii.

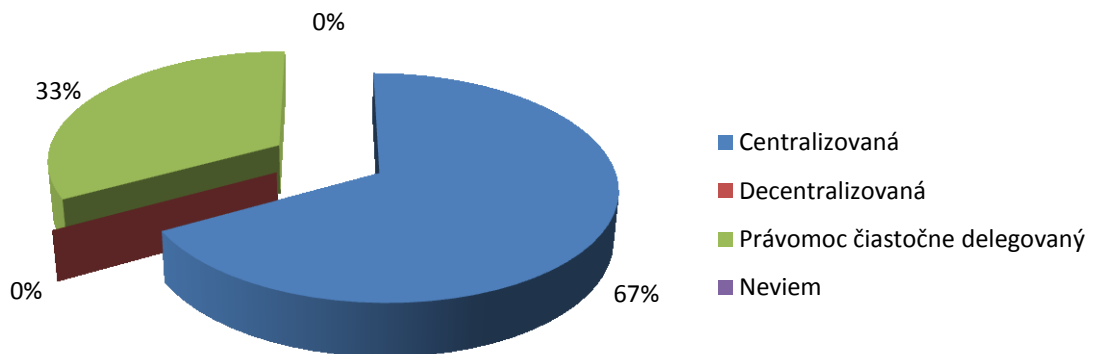
**Odpoveď zamestnancov na otázku: Boli ste počas vášho zamestnania v spoločnosti FaxCopy a.s. premiestnený na vyššiu pozíciu?**



Graf 6

Z respondentov 67% si myslí, že štýl riadenia a deľby rozhodovacej právomoci je centralizovaný. Iba  $\frac{1}{3}$  z opýtaných si myslí, že právomoc je čiastočne delegovaná.

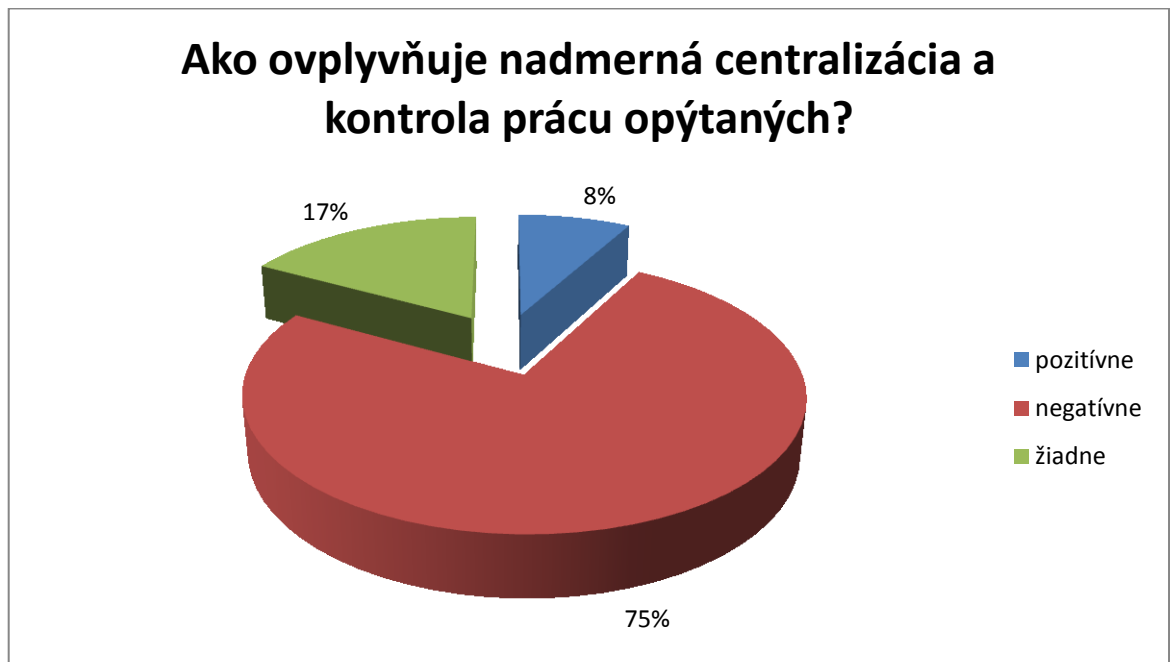
**Názor na štýl riadenia a deľby rozhodovacej právomoci**



Graf 7

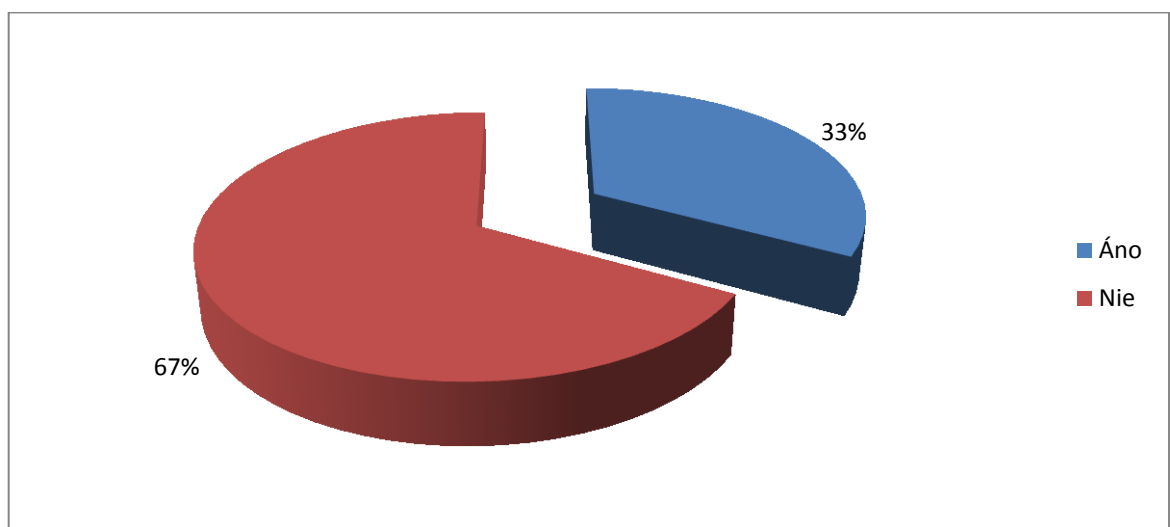
Negatívny vplyv nadmernej centralizácie ovplyvňuje 75% z opýtaných. Respondenti, ktorí si túto odpoveď vybrali sú v pracovnom pomere so spoločnosťou už dlhšiu dobu, majú vysoké postavenie v hierarchii podniku. Zamestnanci, ktorých takýto štýl riadenia a kontroly motivuje (17% z dotazovaných), sú zamestnanci, ktorí pracujú

v podniku kratšiu dobu. Iba 8% sa vyjadrilo, že ich to vôbec neovplyvňuje a spoločným znakom týchto respondentov je nižšie postavenie v hierarchii podniku.



Graf 8

Podľa výskumu až 33% z respondentov rozmýšľalo nad tým, že spoločnosť opustí. Spoločným znakom týchto respondentov je dĺžka pracovného pomeru v podniku, 2 roky a negatívny vplyv nadmernej kontroly práce. Respondenti ktorí nad výpoveďou ešte nerozmýšľali, 67%, väčšinou sú zamestnancami spoločnosti len krátku dobu a centralizácia vplýva na ich prácu pozitívne alebo vôbec.



Graf 9

Až 42% opýtaných sa vyjadrilo tak, že organizačnú štruktúru spoločnosti je potrebné zmeniť a rovnaké percento sa k tejto otázke nevedelo vyjadriť. Iba 17% zvolilo

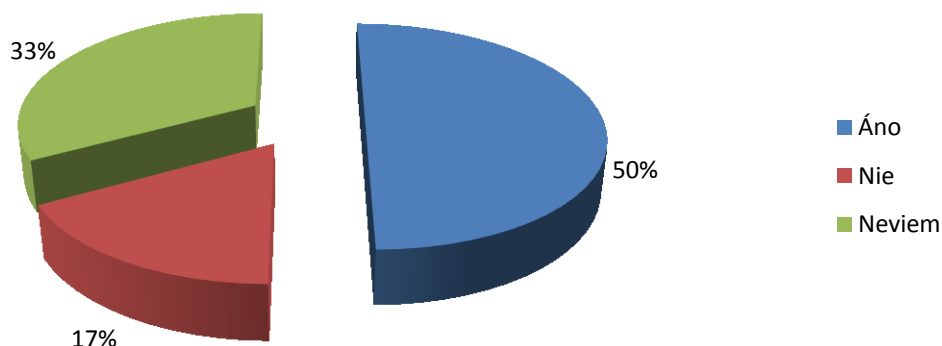
možnosť, že nie je potrebné zmeniť organizačnú štruktúru. Zamestnanci, ktorí by zmenili organizačnú štruktúru majú vedúce postavenie v podniku a nadmerná centralizácia ich ovplyvňuje jednoznačne negatívne. Spoločnou charakteristikou tých, ktorí odpovedali „neviem“ je, že ich centralizácia vôbec neovplyvňuje. Respondenti, ktorí označili odpoveď nie, sú pozitívne ovplyvnení centralizáciou.



Graf 10

Polovica opýtaných, vysoko postavení zamestnanci, sa vyjadrila, že delegovanie právomocí by bolo prospešné pre fungovanie spoločnosti. Iba 17 % si myslí, že by to nebolo prospešné a 33% respondentov sa nevedelo vyjadriť k tejto otázke.

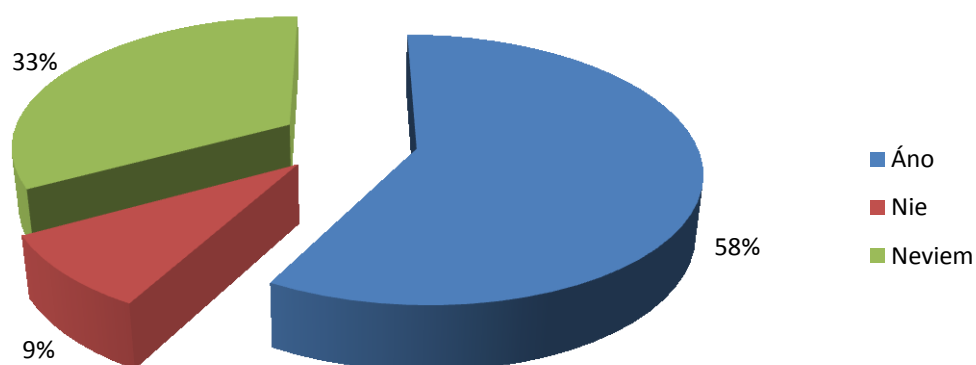
### Názor opýtaných na otázku, či delegovanie právomocí na nižšie úrovne riadenia by bolo prospešné pre fungovanie spoločnosti



Graf 11

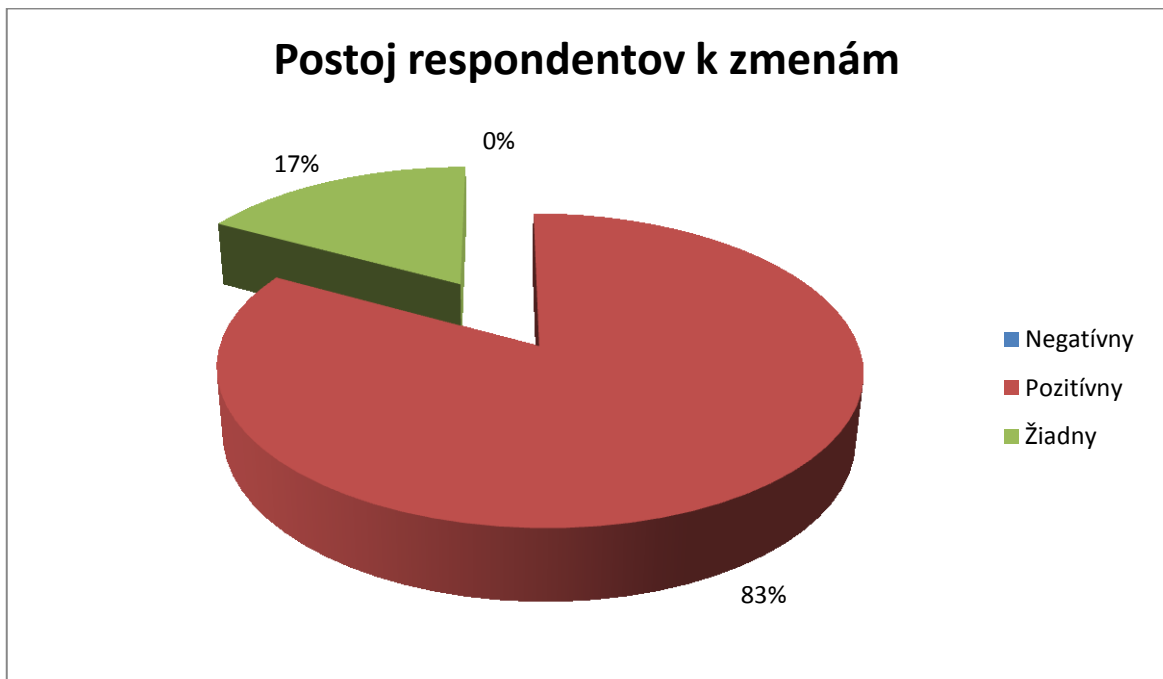
Významný podiel, až 58% z respondentov sa priznalo, že viac právomocí by ich motivovalo. Jedna tretina z opýtaných nevie, či by ich takáto zmena motivovala. Iba 9% z dotazovaných uviedlo možnosť, že by ich to nemotivovalo.

### Odpoveď respondentov na otázku, či by ich viac právomocí motivovalo



Graf 12

Dotazovaní zamestnanci majú prevažne pozitívny prístup k zmenám, túto možnosť označilo 83% opýtaných. Ostatných 17% nemá žiadny postoj a nikto z respondentov nemá negatívny prístup k zmenám.



Graf 13

V poslednej otázke respondenti mali možnosť vyjadriť vlastné názory, dotazy a návrhy ohľadom organizačnej štruktúry a právomocí.

Podľa nich, najviac problémov spôsobuje centralizácia a príliš veľa nariadení z centrály.

„Myslím si, že štruktúra plne vyhovuje, ale dal by som väčšiu právomoc vedúcim predajní, nakoľko legitímne konanie niekedy veľmi dlho trvá“ – vedúci predajne

„Je tu príliš veľa nariadení z centrály, riadenie firmy si nevedomuje, že nemôže každá predajňa fungovať rovnako na rôznych miestach Slovenska. Takisto si centrála nevedomuje drobné problémy a funkčnosť predajne a prácu so zákazníkmi. Často teoreticky a bez praktických skúseností musíme vykonávať rôzne činnosti spojené s koncovými zákazníkmi a veľa vecí sa nedá týmto spôsobom realizovať.“ - grafik

„Mal by sa zmenšiť počet administratívnych pracovníkov a možno zvýšiť počet priamo zarábajúcich pracovníkov. Pobočky by mali samé rozhodovať aké služby a tovar budú poskytovať, najlepšie by mali vedúci vedieť čo u nich je ako služba a tovar požadované a čo je zbytočné. To čo je obrátkové na jednej pobočke je možno úplne zbytočné prevádzkovať na inej.“ – servisný technik

## 5. Diskusia

Podľa viacerých autorov, keď organizačná štruktúra nie je v súlade so stratégiou alebo obchodnou politikou spoločnosti, môže to spôsobiť na začiatku problémy a konflikty medzi zamestnancami, ale časom tieto organizačné problémy vyvrcholia do zániku podniku. Presne to bolo cieľom aj našej práce, upozorniť skúmanú spoločnosť na chyby a nedostatky systému a obísť, vyriešiť tieto problémy reštrukturalizáciou, čiže zmenou v organizačnej štruktúre a v riadiacej právomoci.

Na základe rozhovoru s produktovým manažérom a výsledkov dotazníka môžeme konštatovať, že je nevyhnutné zmeniť organizačnú štruktúru, hlavne kompetencie a právomoc vyššieho manažmentu. Najväčšie problémy sú: vysoká až nadmerná centralizácia a znížená až žiadna právomoc vedúcich pobočiek. Výsledky dotazníka, ako aj názor 42% opýtaných, nám evokujú, že má spoločnosť problémy s organizačnou štruktúrou, ktorú je potrebné zmeniť.

Z dotazovaných 67% označilo, že spoločnosť má centralizovaný charakter, 75% sa priznalo, že nadmerná kontrola a centralizácia má negatívny vplyv na ich prácu a 33% z opýtaných sa už nad tým zamýšľal, že kvôli nadmernej centralizácii a kontrole ukončí pracovný pomer. Presne preto sme navrhli, aby sa riadenie zmenilo z centralizovaného na decentralizované, čiže aby zamestnanci na nižších úrovniach organizačnej štruktúry mali viac právomocí pri rozhodovaní o ponúkaných tovaroch a službách a o spôsoboch vyriešenia základných problémov

Jadro organizačnej štruktúry spoločnosti by sa nezmenilo. Bolo by vytvorené marketingové oddelenie. Obchodné oddelenie by fungovalo naďalej samostatne, iba novovytvorené marketingové oddelenie by bolo spoločné s maloobchodným predajom. Štruktúra prevádzkového oddelenia by ostala nezmenená.

V novej organizačnej štruktúre plne využívame výhody maticovej organizačnej štruktúry a výhody multidivíznej organizačnej štruktúry. Marketingové oddelenie, HR, a produktový manažment by fungovali ako podpora, špecialisti pre ostatné oddelenia ako sú obchodné, maloobchodné a technické oddelenie.

Riadenie sa z centralizovaného mení na čiastočne decentralizované, zvýši sa právomoc vedúcich predajní. Vedúci predajní budú mať právomoc rozhodnutia ohľadom predaja alebo ponuky produktov podľa vlastných štatistík, návrhu nového produktu alebo

služby podľa potrieb zákazníkov v príslušnom regióne alebo v meste. Regionálny manažér naďalej kontroluje prevádzky a navyše zbiera návrhy a výsledky od vedúcich predajní. Riaditeľka pre retail nekontroluje priamo prevádzky, iba cez regionálnych manažérov. V prípade nedorozumenia, riaditeľka retailu vyrieši daný problém s vedúcim prevádzky a spoločne sa navrhne riešenie. Cieľom je delegovanie právomocí pre regionálnych manažérov, čo aj podľa výskumu motivuje pracovníkov. Riaditeľka kontroluje iba odovzdané výsledky a vyhodnocuje návrhy vedúcich, ale nekontroluje a nezasahuje priamo do činnosti vedúcich. Cieľom delegovania právomocí je motivácia pracovníkov a zvýšenie obratu/zisku.

<b>Funkcia</b>	<b>Právomoc pred zmenou</b>	<b>Právomoc po zmene</b>
<b>Vedúci predajne</b>	Skoro žiadna	Rozhodovanie o predaných tovaroch a ponúkaných služieb
<b>Riaditeľka retailu</b>	Prísna kontrola a riadenie pobočiek	Nekontroluje pobočky iba v prípade nedorozumenia s regionálnym manažérom. Oficiálna kontrola raz za 2 mesiace.
<b>Regionálny manažér</b>	Kontrola pobočiek	Preberie právomoc častej kontroly od riaditeľky retailu.

Tabuľka 1 Zmena právomocí v jednotlivých funkciách

- Vytvorenie oddelenia marketingu a propagácie. Je potrebné vytvoriť pracovné pozície ako vedúci oddelenia, grafik, marketingový špecialista pre služby a produkty. Spolupráca s obchodným oddelením, s regionálnymi manažermi a produktovým manažmentom musí byť veľmi úzka.

Náplň práce oddelenia marketingu a propagácie:

- Príprava propagačných materiálov pre obchodníkov, pre oddelenie Foto-Video.
- Spolupráca s dodávateľmi vo vytvorení spoločnej reklamy.
- Komunikácia s reklamnými agentúrami o možnej propagácii obchodnej značky FaxCopy a vybudovanie silnej značky na trhu.
- Komunikácia s odbornými časopismi a propagácia značky.



- Príprava reklamných letákov pre pobočky. Vybudovanie značky aj v oblasti Foto-Video.
- Vytvorenie a pravidelná aktualizácia Facebook stránky, priamy kontakt so zákazníkmi, organizácia rôznych udalostí, súťaží, nielen pre podniky, ale aj pre priamych zákazníkov.
- Propagácia e-shopu na internete aj v predajniach.

Umiestnenie oddelenia v organizačnej štruktúre:

Na tej istej úrovni ako Produktový manažment, s cieľom uskutočnenia spolupráce medzi s marketingovým oddelením, pobočkami a obchodníkmi.

Možný návrh: presunutie oddelenia propagácie obchodného oddelenia, prijatie nových potrebných zamestnancov a rozšírenie predmetu činnosti o propagáciu maloobchodného predaja a Foto-Video a ďalších spomínaných činností.

Pri predošlých zmenách organizačnej štruktúry a del'by rozhodovacej právomoci spoločnosť neuplatnila určité pravidlá a presný proces implementácie zmien, lebo tie zmeny boli väčšinou neplánované, vždy sa vykonali podľa potreby – intuitívne.

V tejto časti si navrhne časový a akčný plán navrhnutých zmien.

Akčný plán zmeny organizačnej štruktúry:

Po naplánovaní počtu potrebných zamestnancov na marketingové oddelenie, by malo nasledovať premiestňovanie už existujúcich zamestnancov oddelenia propagácie z obchodného oddelenia a nástup nových zamestnancov do spoločnosti.

Implementácia novej štruktúry by mala mať rýchlejší priebeh ako delegovanie právomoci, ktoré je časovo náročnejšie.

<b>Úlohy súvisiace so zmenou</b>	<b>Čas na vykonávanie určitých úloh</b>
<b>Proces výberu a prijímania zamestnancov</b>	1 mesiac
<b>Zaškolenie zamestnancov o produktoch a službách</b>	1 týždeň
<b>Premiestňovanie zamestnancov už z existujúcich oddelení</b>	2-3 dní

---

**Oprava oficiálnej organizačnej štruktúry v pracovnom poriadku a oznámenie pracovníkov o zmene** 1 týždeň

**Oprava pracovných náplňov v zmluvách o vykonávaní pracovnej činnosti už existujúcich zamestnancov.** 1 týždeň

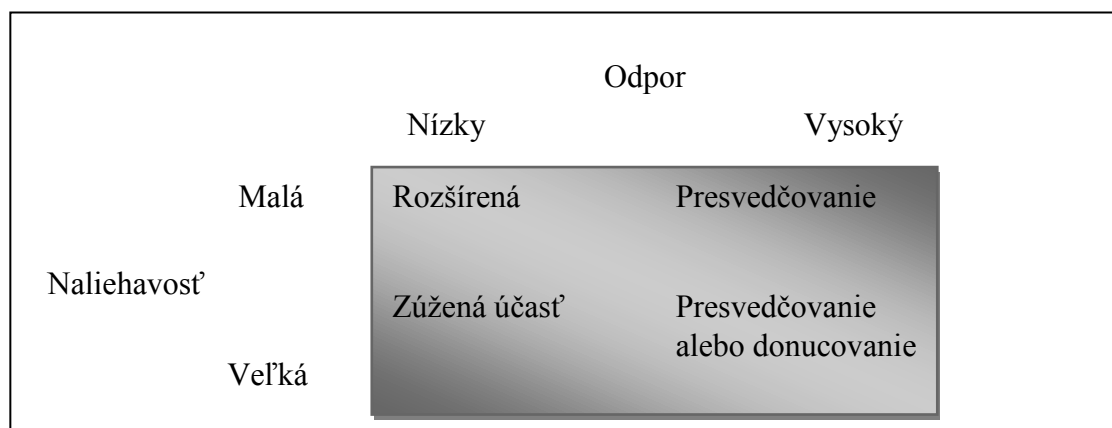
**Vytvorenie pracovného miesta pre novovzniknuté oddelenie** 1 mesiac

---

Tabuľka 2 Úlohy súvisiace so zmenou a čas na ich vykonávanie

Zmena právomocí a prechod organizácie z centralizácie na decentralizáciu, by sa malo začať oficiálnou vyhláškou a ku ktorej by mal mať prístup každý zamestnanec. Nakoľko je možné pri akejkoľvek zmene takéhoto typu všeobecný odpor zo strany niektorých zamestnancov, prechod z centralizácie na decentralizáciu by mal byť uskutočnený v dlhšom časovom horizonte . Hoci výskum nám ukázal, že zamestnanci majú pozitívny prístup k zmenám, musíme brať do úvahy aj skutočnosť, že pracovníci, ktorí nevyplnili dotazník, môžu mať negatívny prístup a spoločnosť sa musí pripraviť rôznymi opatreniami.

Takáto forma zmeny je inkrementálna (evolučná), lebo priebeh zmeny zdĺhavý, ale rozsah zmeny nie je až taký výrazný. Pri takejto zmene môžu mať zamestnanci buď nízky alebo vysoký odpor a taktiež miera naliehavosti je dôležitá. Pri každej kombinácii týchto skutočností spoločnosť môže uplatniť rôzne stratégie.



Obrázok 22 Prístupy k inkrementálnej zmene

## Záver

V súčasnej dobe je určenie presných právomocí zamestnancov a správna organizačná štruktúra základom každej úspešne fungujúcej organizácie. Keď chýbajú určené kompetencie zamestnancov, resp. nie sú si vedomí svojej pozície v organizačnej štruktúre, môže to časom spôsobiť kolaps celej organizácie.

Základným cieľom diplomovej práce je na základe skúmania a zovšeobecnenia zhromaždeného súboru poznatkov navrhnúť zdokonalenú organizačnú štruktúru a prípadné zmeny v rozhodovacej právomoci podniku FaxCopy a.s.

Vo výsledkoch práce sme charakterizovali činnosť skúmanej spoločnosti, vývoj spoločnosti a organizačnej štruktúry a s tým spojené zmenené právomoci zamestnancov, súčasnú organizačnú štruktúru a rozdelenie spoločnosti po divíziách, výhody a problémy spojené s organizačnou štruktúrou a del'bou rozhodovacej právomoci. Najväčšie nedostatky, ktoré podmienili vznik najväčších problémov v spoločnosti sú: vysoká až nadmerná centralizácia a znížená až žiadna právomoc vedúcich pobočiek.

Po analýze súčasného stavu spoločnosti a výsledkov dotazníku sme zistili, že je nevyhnutné vytvoriť marketingové oddelenie a zmeniť právomoc zamestnancov. Zmena právomocí by sa mala uskutočniť na nasledovných funkciách: vedúci predajne, riaditeľka retailu, regionálny manažér. Po navrhnutí zmeny sme vytvorili akčný plán, čiže plán činností s časovým plánom. Celý proces zmeny organizačnej štruktúry, od naplánovania až po implementáciu, by mal prebehnúť maximálne do 2 mesiacov. Zmena del'by rozhodovacej právomoci je dlhší proces, ktorý môže trvať aj jeden rok.

Po implementácii navrhnutých zmien, by mala spoločnosť odstrániť nedostatky a problémy spojené s organizačnou štruktúrou a del'bou rozhodovacej právomoci.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné publikácie:

1. DEDINA J. – MALÝ M. 2005 *Moderní organizační architektura*. 1. vydanie. Praha: Alfa Publishing, 2005. s. 55. ISBN:80-86851-11-7.
2. DEDINA J. – MALÝ M. 1996. *Organizačný architektura*. 1. vydanie. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 131. ISBN: 80-7187-064-1.
3. MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5.doplnené vydanie. Bratislava. Elita, 2009. 405s. ISBN: 978-80-89393-10-7.
4. MULLINS, L.J. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. 7. Vydanie. Pearson Education, 2005. 1095 s. ISBN: 0 27368876 6.
5. SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. 3.vydanie. Bratislava. EKONÓMIA, 2007. 360 s. ISBN: 978-80-8078-133-0.
6. SLÁVIK, Š. 2000. *Riadenie zmien*. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm 2000. 146 s. ISBN 80-225-1194-3.
7. SLÁVIK Š. 2005. *Strategický manažment* . Sprint vfra, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
8. THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. 2. Prepracované a doplnené vydanie. Bratislava. EKONÓM, 2010. 284s ISBN: 978-80-225-2914-3.

### Časopisy:

9. FRANEK, P. 2011.Vlastní manažerské řízení. In *Moderní řízení 2011*. ISSN 0026-8720, březen 2011, roč. 46, č. 3. s. 31-33.

10. JIRÁŠEK A. 2010. Na obzoru převrat managementu? In *Moderní řízení*: 2010. ISSN 0026-8720. č. 2.
11. KOLENBUS, A. 2005. Právne účtovné a daňové postavenie holdingu. In *Dane a účtovníctvo*. ISSN: 2005. č.7.
12. VAVRINČÍK, P. 2010. Výhody a nevýhody organizačných štruktúr. In *Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach*. - Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, 2010. ISSN 1335-9746, 2010, roč. 9, č. 18. s. 74-88.
13. PORVAZNÍK J. a PORVAZNÍKOVA B. 2010. Nové prístupy k utváraniu a využívaniu organizačných štruktúr. In *Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu*. - Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu, 2010. ISSN 1337-0510, 2010, roč. 5, č. 13 s. 7-16.
14. ŠEBESTOVÁ, L. 2010 *Delegovanie podporuje rozvoj ľudí*. In *Zisk : riadenie - marketing - podnikanie*. - Žilina : Poradca podnikateľa, 2010. ISSN 1337-9151, 2010, č. 1, s. 6-8.
15. Používání moci v organizacích . In *Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia*. - Praha : Economia, 2011. ISSN 0026-8720, březen 2011, roč. 46, č. 3.

#### Internetové zdroje

16. <http://www.strategems.com/fractalorgcharts.htm>
17. [http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyrocna\\_sprava\\_2010.pdf](http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyrocna_sprava_2010.pdf)
18. [http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyrocna\\_sprava\\_2009.pdf](http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyrocna_sprava_2009.pdf)
19. [http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyrocna\\_sprava\\_2008.pdf](http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyrocna_sprava_2008.pdf)
20. [http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyrocna\\_sprava\\_2007.pdf](http://www.faxcopy.sk/content/docs/vyrocna_sprava_2007.pdf)

# Prílohy

## Príloha č. 1

### Dotazník pre ostatných zamestnancov spoločnosti FaxCopy o organizačných zmenách a zmene rozhodovacej právomoci

Dobrý deň! Volám sa Adrienn Csenger, som študentka 5.-ho ročníka Ekonomickej Univerzity. Mojou témou diplomovej práce je Zdokonalovanie organizačnej štruktúry a rozhodovacej právomoci v podniku FaxCopy. Poprosím Vás aby ste mi vyplnili tento dotazník, aby som vedela navrhnúť novú, zdokonalenú organizačnú štruktúru a prípadne návrh zmeny právomoci v spoločnosti FaxCopy. Vyplnenie dotazníka trvá asi 5-7 minút a je anonymné. Dakujem pekne!

Vaša pracovná pozícia vo firme FaxCopy: \* (predavač, technik, vedúci, riaditeľ, atď)

Ako dlho pracujete vo firme? \*

- menej ako 6 mesiacov
- 1 rok
- 2 roky
- Viac ako 2 roky
- Viac ako 5 rokov

Boli ste už počas tejto doby povýšený? \*

- áno
- nie

Aké je riadenie a kontrola v FaxCopy? \* centralizovaná - kontrola a riadenie centrálné (vedenie firmy)

- centralizovaná

- decentralizovaná (právomoc je delegovaný)
- právomoc je čiastočne delegovaný
- neviem

Ako ovplyvňuje nadmerná kontrola Vašu prácu? \*

- pozitívne - motivuje ma to
- negatívne
- žiadne

Rozmýšľali ste si už na tým, že kvoli nadmernej kontrole a centralizácii dáte výpoveď?

- áno
- nie

Ste spokojný so súčasným stavom organizačnej štruktúry? \*

- áno
- nie
- neviem

Treba podľa Vás zmeniť organizačnú štruktúru? \*

- áno
- nie
- neviem

Podľa Vás, delegovanie právomocí na nižšie úrovne riadenia by bolo prospešné pre fungovanie spoločnosti? \*

- áno
- nie
- neviem

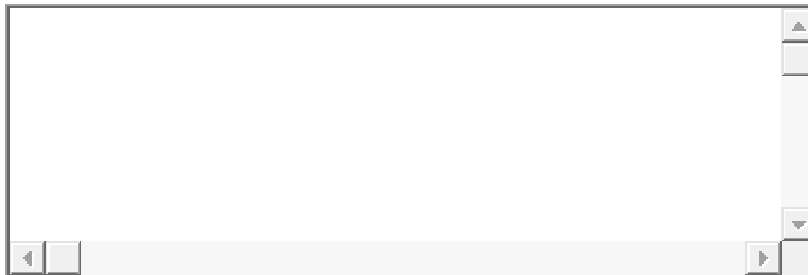
Keby ste dostali viac právomocí, motivovalo by Vás to? \*

- áno
- nie
- neviem

Aký postoj máte k zmenám? \*

- negatívny
- pozitívny
- žiadny

Vaše návrhy, typy ohľadom organizačnej štruktúry a právomoci: (čo treba zmeniť? ako by fungovala firma lepšie? atď )

An empty text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently empty and ready for user input.





### Príloha č. 3

Útvary a prevádzkarne spoločnosti FaxCopy a.s.

#### I. Región BRATISLAVA

- 10 – manažment BA (vedenie regiónu, rozvoz tovaru, správa zmlúv)
- 12 – predajňa BAS BA, Seberíniho 1 (predaj, reprografia)
- 13 – predajňa BAB BA, Bajkalská 22/a (predaj, reprografia)
- 14 – predajňa BAM BA, Mickiewiczova 4 (predaj, reprografia)
- 15 – predajňa BAV BA, Vajnorská 98/d (predaj, reprografia)
- 16 – predajňa BAP BA, Vlastenecké nám. 3 (predaj, reprografia)
- 18 – predajňa PK Pezinok, Holubyho 28 (predaj, reprografia)
- 19 – predajňa BAT BA, Tower 111 (predaj, reprografia)

#### II. Región JUHOZÁPAD

- 20 – manažment Nitra, Štúrova 18 (vedenie regiónu)
- 21 – predajňa TT Trnava, Štefánikova 41 (predaj, reprografia)
- 22 – predajňa SE Senica, Štefánikova 697 (predaj, reprografia)
- 23 – predajňa NR Nitra, Štúrova 18 (predaj, reprografia)
- 24 – predajňa LV Levice, Sv. Michala 4 (predaj, reprografia)
- 25 – predajňa KN Komárno, Palatínova 2 (predaj, reprografia)
- 26 – predajňa SA Šaľa, Vlčanská 14 (predaj, reprografia)

#### III. Región SEVEROZÁPAD

- 30 – manažment (vedenie regiónu)
- 31 – predajňa HC Hlohovec, Cintorínska 1 (predaj, reprografia)
- 32 – predajňa PN Piešťany, Winterova 8 (predaj, reprografia)
- 33 – predajňa NM Nové M. n. Váhom, Hviezdoslavova 19 (predaj, reprografia)
- 34 – predajňa TN Trenčín, Štefánikova 86 (predaj, reprografia)
- 35 – predajňa TO Topoľčany, Krušovská 40 (predaj, reprografia)
- 36 – predajňa PD Prievidza, Matice Slovenskej 14 (predaj, reprografia)

#### V. Región STRED

- 50 – manažment Banská Bystrica, Janka Kráľa 3 (vedenie regiónu)
- 51 – predajňa BR Brezno, Rázusova 3 (predaj, reprografia)
- 52 – predajňa LC Lučenec, Zlatá ulička (predaj, reprografia)
- 54 – predajňa ZV Zvolen, Kozačeka 10 (predaj, reprografia)
- 55 – predajňa ZH Žiar nad Hronom, Štefana Moyzesa 54 (predaj, reprografia)
- 56 – predajňa BBK Banská Bystrica, Janka Kráľa 3 (predaj, reprografia)
- 57 – predajňa BBH Banská Bystrica, Horná 16 (predaj, reprografia)

#### VI. Región SEVER

- 60 – manažment Žilina, D. Dlabača 33 (vedenie regiónu)
- 61 – predajňa RK Ružomberok, Mostová 10 (predaj, reprografia)
- 62 – predajňa MT Martin, Vajanského nám. 2 (predaj, reprografia)
- 63 – predajňa LM Liptovský Mikuláš, 1. mája 32 (predaj, reprografia)
- 64 – predajňa ZA Žilina, D. Dlabača 33 (predaj, reprografia)
- 66 – predajňa PP Poprad, 1. mája 19 (predaj, reprografia)
- 67 – predajňa SN Spišská Nová Ves, Zimná 83 (predaj, reprografia)

#### VII. Región VÝCHOD

- 70 – manažment Košice, Hutnícka 22 (vedenie regiónu)
- 71 – predajňa KEH Hlohovec, Hutnícka 22 (predaj, reprografia)
- 73 – predajňa POH Hlohovec, Hlavná 105 (predaj, reprografia)
- 74 – predajňa POT Hlohovec, Tkáčska 2 (predaj, reprografia)

#### Centrálny servis

centrálny dispečing Bratislava, (call centrum, riadenie zmlúv, dispečing)

servis ústredie Bratislava, (servisná základňa)

lokálni technici Bratislava, Trnava, Nitra, Komárno,

Piešťany, Trenčín, Prievidza,

Topoľčany, Banská Bystrica,

Zvolen, Lučenec, Žilina, Martin,

Ružomberok, Poprad, Košice,

Prešov (servis)

#### Príloha č. 4

Otázky dotazníka kladené pri osobnom pohovore s produktovým manažérom FaxCopy.

1. Riadenie v spoločnosti má
  - a. Centralizovaný charakter
  - b. Decentralizovaný charakter (právomoc je delegovaný)
  - c. Právomoc je čiastočne delegovaný
  
2. Využívate vo vašej spoločnosti delegovanie právomocí ako nástroj rozvoja ľudí?
  - a. Áno
  - b. Nie
  - c. Iné:.....
  
3. Prečo ste zrealizovať organizačnú zmenu?
  - a. Zmena vlastníka
  - b. Zmena vo vedení
  - c. Zmena činnosti
  - d. Fúzia alebo spojenie s iným podnikom
  - e. Zrušenie oddelenia alebo časti podniku
  - f. Vznik nového oddelenia alebo časti podniku
  - g. Vonkajší vplyv
  - h. Iné (uved'te)  
.....
  
4. Na ktorej úrovni sa zrealizovala zmena?
  - a. Na každej
  - b. V top manažmente
  - c. Na úrovni stredných manažérov
  - d. Na úrovni administratívnych pracovníkov
  - e. Iné  
(uved'te).....
  
5. Zmenila sa právomoc pracovníkov?

- a. Áno, celkovo
- b. Áno, čiastočne
- c. Nie

6. Nastalo sa , že z podriadených sa stali nadriadení?

- a. Áno
- b. Nie

7. Ako to ovplyvnilo ďalšiu spoluprácu? Prečo? (Nevyplniť v prípade, že ste odpovedali 12. b. Nie)

- a. Pozitívne
- b. Skôr pozitívne ako negatívne
- c. Skôr negatívne ako pozitívne
- d. Negatívne
- e. Nemal žiadny vplyv

---

8. Nastalo sa, že z nadriadených sa stali podriadení?

- a. Áno
- b. Nie

9. Ako to ovplyvnilo ďalšiu spoluprácu? Prečo? (Nevyplniť v prípade, že ste odpovedali 14. b. Nie)

- a. Pozitívne
- b. Skôr pozitívne ako negatívne
- c. Skôr negatívne ako pozitívne
- d. Negatívne
- e. Nemal žiadny vplyv

---

10. Boli všetci zamestnanci oznámení o zmene?

- a. Áno, každý zamestnanec
- b. Iba oddelenie v ktorej sa uskutočnila zmena
- c. Iba zamestnanec ktorého ovplyvnila zmena priamo

11. Akým spôsobom boli zamestnanci oznámení o zmene?

- a. Osobne
- b. Písomne
- c. Osobne aj písomne

12. Používali ste pomocné materiály pri informovaní zamestnancov o zmene?

- a. E-mail
- b. Prezentáciu
- c. Vyhláška
- d. Nový pracovný poriadok
- e. Nie
- f. Iné (uved'te).....

13. Kto sa zúčastnil na plánovaní zmeny?

- a. Top manažment
- b. Top manažment spolu s dotyčným oddelením
- c. Iné (uved'te).....

14. Mali ste problémy pri zavedení zmien?

- a. Áno
- b. Nie

15. Aké problémy?

- a. Zo strany zamestnancov – averzia k zmenám
- b. Konflikty medzi zamestnancami
- c. Administratívne problémy
- d. Iné (uved'te).....

16. Bol vypracovaný a rozdaný nový pracovný poriadok, so zmenenou organizačnou štruktúrou a právomocou?

- a. Áno
- b. Nie

17. Ako by ste hodnotili nový stav?

- a. Pozitívne
- b. Skôr pozitívne
- c. Skôr negatívne
- d. Negatívne
- e. Nevidím rozdiel
- f. Iné (uved'te)