

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128384

SPÔSOBY TVORBY ORGANIZÁCIE

2010

Dáša DÚBIKOVÁ

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

SPÔSOBY TVORBY ORGANIZÁCIE
Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Pracovisko (katedra/ústav):	Katedra manažmentu
Vedúci bakalárskej práce:	doc. Ing. Albín Malejčík, CSc.
Študijný odbor:	3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Nitra, 2010

Dáša DÚBIKOVÁ

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Dáša Dúbiková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Spôsoby tvorby organizácie“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre, 5. mája 2010

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pánovi doc. Ing. Albínovi Malejčíkovi, CSc. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

Nitra, 5. mája 2010

Abstrakt

Organizačná štruktúra patrí k najzákladnejším prvkom v podniku. Bez nej by v podniku nebolo možné vykonávať ostatné činnosti spojené napríklad s plánovaním či kontrolou. Avšak organizáciu nenachádzame len v podniku, ale všade okolo nás. Ľudia chcú mať odpradáva svoju činnosť organizovanú a preto je slovo poriadok synonymom pre slovo organizácia. Zámerom tejto bakalárskej práce bolo práve analyzovať organizačné štruktúry, aby sme dokázali navrhnúť opatrenia na vytváranie nových organizačných celkov. K analýze sa využívali údaje zo spoločnosti V. I. Trade s. r. o. Predmetom analýzy boli jednotlivé organizačné celky tejto spoločnosti s cieľom odhaliť možné nedostatky a navrhnúť nápravné opatrenia. Samozrejme, pri týchto bolo treba vychádzať aj z rôznych odborných publikácií. Na základe ktorých sme boli oboznámení s rôznymi možnosťami tvorby organizácie. Pri tvorbe organizácie treba byť oboznámený s centralizáciou a decentralizáciou a samozrejme aj komunikáciou, ktorá hrá v organizáciách významnú rolu a dokáže ovplyvňovať chod jednotlivých činností v organizácii. Pre správne poznanie organizácie v podniku je nevyhnutné vedieť, kto a ako vykonáva manažérsku činnosť. Táto osoba musí mať organizačné a komunikačné schopnosti a prostredníctvom neho sa vytvára aj formálna stránka organizačnej štruktúry. Na chod organizácie v podniku majú jednoznačne vplyv aj neformálne vzťahy v podniku, ktorý tento chod môžu výrazne ovplyvniť. Každý podnik pri tvorbe organizačnej štruktúry musí vychádzať z potrieb jednotlivých manažérov, ktorí sú zodpovední za svoje činnosti a tak najlepšie vedia odhadnúť jednotlivé potreby. Je nevyhnutné povedať, že tvorba organizácie v podniku nie je vôbec jednoduchý proces. Treba však brať do úvahy nielen potrebné činnosti, ktoré treba v podniku zabezpečiť, ale v prvom rade je potrebné zamerať sa na ľudí, ktorí sú súčasťou organizačnej štruktúry, pretože práve tí ju najviac ovplyvňujú a dokážu ju spraviť lepšou i horšou.

Kľúčové slová: organizačná štruktúra, analýza, manažér, komunikácia, ľudia, činnosti

Abstract

Organizational structure belongs to the most essential parts in every company. It would not be possible to run other activities like planning or controlling without it. But we can find organization not only in companies but everywhere around us. From ancient times people want their activities to be organized and that 's why the word order is synonym for the word organization. The main aim of this work was to analyze organizational structures in order to design steps for creating new organizational units. Data from the company V. I. Trade were used for analysis. Subjects of analysis were organizational units of this company in order to reveal imperfections and design correctional steps. Of course, we have been studied also from many expert 's publications. On the basis of publications we were able to be familiar with various possibilities in creating organizations. When creating an organization we must be aware of centralization and decentralization and of course communication that plays important part in organizations and it can influence the process of activities. It is necessary to know who and how executes activities of management. This person must have organizational and communicational abilities and through this person the formal part of the company is made. Informal relationships have also influence on the process of the company. Every company has to come out from the needs of its managers, who are responsible for their activities and so they can estimate individual needs. It is necessary to say that creating an organization is not an easy process at all. But it is need to be aware of not only required activities but first of all it is required to concentrate on people, who are the part of the organizational structure, because they are the one who can influence organizational structure and they are able to make it better or worse.

Key words: organizational structure, analysis, manager, communication, people, activities.

Obsah

Úvod.....	7
1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky.....	9
1.1 Vývoj manažmentu	9
1.2 Pojem manažment a jeho podstata.....	11
1.3 Vymedzenie manažérskych funkcií.....	13
1.4 Podstata pojmu manažér.....	15
1.5 Organizovanie a jeho podstata.....	17
1.6 Vymedzenie organizačných štruktúr	19
2. Cieľ práce.....	21
3. Metodika práce.....	22
4. Vlastná práca	23
4.1 Teoretické prístupy k organizácii a organizačným štruktúram.....	23
4.1.1 Pyramídová organizačná štruktúra.....	24
4.1.2 Organizačné štruktúry podľa počtu stupňov riadenia.....	25
4.2 Tvorba organizačných štruktúr	27
4.3 Typy manažérov z hľadiska organizovania.....	32
4.4 Centralizácia a decentralizácia.....	34
4.4.1 Centralizácia a decentralizácia - výhody a nevýhody.....	34
4.4.2 Optimálna organizačná štruktúra.....	35
4.5 Organizácia a jej zmeny.....	36
4.6 Charakteristika spoločnosti V.I. Trade s. r. o.	37
4.7 Charakteristika organizačnej štruktúry spoločnosti V. I. Trade s. r. o.	39
4.7.1 Profesiogramy vedenia spoločnosti a administratívy	40
4.7.2 Profesiogramy vedúcich obchodno-ekonomického úseku	42
4.7.3 Profesiogramy manažérov technicko-realizačného úseku	46
4.8. Analýza organizácie spoločnosti V.I. Trade s. r. o.	49
4.8.1 Problémové stránky fungovania o.š. V. I. Trade s. r. o.	50
4.8.2 Návrhy na zdokonalenie organizácie vo V. I. Trade s. r. o.	50
5. Záver	53
6. Zoznam použitej literatúry.....	55

Úvod

V súčasnej dobe sa i vďaka ekonomickej kríze hovorí stále viac o postavení manažmentu a jeho význame v organizácii. V mnohých firmách sa vďaka kríze ukázalo, že hlavným cieľom ich manažérov nebolo vytvorenie a udržiavanie úspešného podniku, ktorý na jednej strane maximalizuje svoj zisk a na strane druhej zabezpečuje vhodné pracovné prostredie pre svojich zamestnancov, ale že ich jediným cieľom bolo dosiahnuť a získať prostriedky iba pre seba. Preto je tu potreba nielen ľudí, ktorí disponujú manažérskymi znalosťami, ale v prvom rade ľudí, ktorí disponujú etikou a morálkou. To si uvedomili už i mnohé univerzity, ktoré pripravujú svojich študentov nielen odborne, ale aj eticky.

Manažment je veda, ktorá sa vyvíja a reflektuje zmeny v spoločnosti. V minulosti bola striktnjšie využívaná centralizácia, boli pevne dané vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, neskôr sa začalo využívať aj delegovanie, čo umožnilo odbremeniť manažérov, avšak ani čisto decentralizované podniky nezaznamenali úspech a tak sa opäť potvrdilo pravidlo „zlatej strednej cesty“. Optimálna organizácia hľadá ako kombinácia centralizácie a decentralizácie. Využíva sa tímová práca, kde zodpovednosť nemá jednotlivec, ale celý kolektív. Významnú úlohu začínajú plniť aj neformálne vzťahy. Avšak v praxi sa prišlo aj nato, že centralizáciu nemožno vylučovať, najmä pri najnižších stupňoch riadenia.

Organizačnú štruktúru nemožno chápať iba ako nejaké formálne zoskupenie funkcií a ľudí. V prvom rade ide o živé zoskupenie, v ktorom hlavnú úlohu zohráva ľudský faktor, ktorý je sám o sebe nevyspytateľný a preto sú organizačné štruktúry často veľmi krehkým zoskupením a treba neustále dbať na ich zlepšovanie a zdokonaľovanie.

Ľudia nikdy nevystupovali len ako jednotlivci, ale tvorili nejakú skupinu, organizáciu. Môžeme to uviesť na príklade školskej triedy, kde je určitý počet žiakov, z ktorých každý zohráva nejakú rolu. Existuje predseda triedy, podpredseda triedy, pokladník, nástenkári a pod. Každý z nich má svoje povinnosti, ale zároveň aj práva a môže udávať pokyny alebo príkazy ostatným spolužiakom. Toto je formálne usporiadanie. Ale v triede existujú aj neformálne vzťahy, ktoré môžu byť úplne iné ako tie formálne. Často žiak, ktorý by mal byť podriadený je v skutočnosti ten, kto riadi triedu – je takzvaným lídrom a dokáže ovplyvňovať svojich spolužiakov.

Týmto jednoduchým príkladom sme chceli poukázať na možnú rozdielnosť formálnych a neformálnych vzťahov a v prvom rade na význam ľudského faktora a jeho osobnosti v organizáciách.

Dôležitosť organizačnej štruktúry v žiadnom prípade nemožno podceňovať, bez existencie organizačnej štruktúry by v podniku vládol chaos, pracovníci by nevedeli, za čo zodpovedajú, akú prácu majú vykonávať. Zároveň treba dodať, že naznačenú organizačnú štruktúru je potrebné aj v plnej miere dodržiavať.

V súčasnosti, keď dochádza k neustálemu vývoju spoločnosti, najmä pod vplyvom technologických zmien, žiadna organizačná štruktúra nemôže existovať bez zmien dlhšie obdobie. Je nevyhnutnosťou, aby organizačná štruktúra bola dynamická, nemôže stagnovať. To znamená, že sa musia brať do úvahy signály, ktoré nám naznačujú potrebu organizačných zmien.

Každá organizačná štruktúra sa vyznačuje vzťahmi podriadenosti a nadriadenosti. V súčasnej dobe je však nevyhnutné, aby podriadené a nadriadené subjekty boli navzájom prepojené. Významná je najmä komunikácia medzi danými subjektmi. Podriadený pracovník tak má pocit spoluúčasti na celkovej činnosti podniku a nemá tak pocit, že je iba pracovná sila. Takáto vzájomná komunikácia v podniku má i výrazne motivačný prínos.

Tému organizácie sme sa rozhodli spravovať z toho dôvodu, že tejto téme sa podľa nášho názoru neprikladá dostatočná pozornosť v porovnaní napríklad s motiváciou alebo plánovaním. A práve organizačné štruktúry zabezpečujú plynulosť a synchronizáciu činností. Uplatňuje sa tu synergický efekt, teda to, čo nedokáže uskutočniť jednotlivec, uskutoční celá organizácia. Správne organizovanie činností zabezpečuje v podniku správne rozhodnutia a teda aj celkový úspech podniku.

1. Súčasný stav riešenej problematiky

Vznik organizačných štruktúr je často spájaný so vznikom podnikov. Mohlo by sa zdať, že predtým pojem organizačná štruktúra neexistoval a to z jednoduchého dôvodu – pretože neexistovali podniky samotné. Nie je to však tak. Je samozrejmé, že organizačné štruktúry ako ich poznáme dnes sú výsledkom dlhého vývoja a stále sa menia a dynamicky rozvíjajú podľa potrieb spoločnosti. Avšak organizačné štruktúry existovali už v prvopočiatkoch ľudstva. Ľudia si vždy spomedzi svojich radov vybrali toho najsilnejšieho a najschopnejšieho, ktorý ich viedol. Neskôr i vo feudálnom zriadení jestvovali králi, ktorí riadili krajinu absolutisticky, čiže dnes by sme mohli povedať, že uplatňovali autoritatívny štýl vedenia. V súčasnom demokratickom zriadení je na vrchole pomyselnej riadiacej pyramídy predseda vlády, a jeho podriadení sú ministri, ktorí zasa delegujú časť svojich úloh na svojich podriadených, teda štátnych úradníkov.

V dnešnej dobe máme veľa publikácií o organizovaní a organizačných štruktúrach, vzhľadom k tomu, že každý podnik chce nájsť optimálnu organizačnú štruktúru. Ako sme už však naznačili vyššie, vývoj organizačných štruktúr nie je statický, preto je z hľadiska úspešnosti podniku nevyhnutné, aby svoju organizačnú štruktúru sledoval, menil a rozvíjal ju s meniacimi sa trendmi.

1.1 Vývoj manažmentu

Napriek tomu, že manažment je považovaný za pomerne mladú vedu, jeho počiatky siahajú do ďalekej minulosti. Pri vývoji manažmentu rozlišujeme rôzne školy a smery, ktoré si často navzájom odporujú, ale zároveň sa aj dopĺňajú.

TÖRÖK, ŠIMO, KRETTNER, NAGYOVÁ(1995) uvádzajú štyri školy manažmentu:

- Tradičnú (klasickú) teóriu manažmentu
- Neoklasickú teóriu manažmentu (teóriu medziľudských vzťahov)
- Nová (moderná) teória manažmentu
- Pragmatický (empirický) prístup k manažmentu

HRUBEC A VIRČÍKOVÁ(2009) rozdeľujú vývoj manažérstva do štyroch etáp:

1. etapa (koniec 19. začiatok 20. storočia) – vzrastajúce nároky na riadenie stále bohatších organizácií si vynútili vznik nového odboru. Zakladateľmi sú: Fayol, Taylor, Weber.

-
2. etapa: ide o obdobie medzi koncom 2. svetovej vojny a 80. rokmi, kedy došlo k tzv. manažérskej revolúcii (Ford, Baťa).
 3. etapa: vytvorila už manažérstvo veľmi podobné dnešnej dobe. Začala sa prejavovať spoluúčasť zamestnancov na riadení firmy, ubudlo exaktnosti v prospech intuície.
 4. etapa: zamestnanci okrem podielu na riadení firmy získali prostredníctvom zamestnaneckých akcií i časť majetku podniku. Osobnosťami tejto etapy sú Bill Gates, Akio Morita, William Hewlett.

MALEJČÍK (2007) vyslovuje názor, že poznatky o manažmente pochádzajú už zo starovekého Egypta. Grécky filozof Platón vyjadril ideálne usmerňovanie štátu z hľadiska filozofického a používa také slová, ktoré sú aj dnes frekventované: potreby, záujmy, motivácia. Aristoteles naopak zaoberal organizáciou štátu. V období renesancie prichádza Machiavelli s predstavou „ideálneho“ vládcu.

V novodobých dejinách sa riadiaca teória a prax ďalej rozvíjali. V roku 1911 sa objavilo dielo Taylora: „Principles of Scientific Management“. V tomto diele prvýkrát zaraďuje do jedného systému organizácia pracovného procesu a výrobný proces. Taylora nasledovali početné riadiace školy a skupiny.

Klasický smer- vznik školy súvisí s Taylorovým dielom. Jeho hlavnou úlohou bolo vyvinúť účinnejšiu organizáciu pracovných procesov, vypracovať primerané základy manažmentu a špecifikovať vzťahy.

Medzi pokračovateľov Taylora sa považujú Gilbert a Gilbertová, ktorí sa považujú za zakladateľov ergonómie (systém človek- stroj).

Škola medziľudských vzťahov – Výskumy tejto školy sa zaoberajú úrovňou medziľudských vzťahov na pracovisku. Hlavnými predstaviteľmi sú Falletová, Munsterberg, Pareto, Mayo). Podľa **TÖRÖKA, ŠIMA, KRETTERA, NAGYOVEJ (1995)** táto škola sa na rozdiel od klasickej teórie nedíva na človeka iba ako na stroj, ale vyzdvihuje človeka.

Empirický smer – **TÖRÖK, ŠIMO, KRETTER, NAGYOVÁ (1995)** považujú za podstatu tejto školy analýzu, zhodnotenie kladných a záporných skúseností manažérskej praxe. Za hlavného predstaviteľa sa považuje Peter Drucker. Podľa **MALEJČÍKA (2007)** jeho dielo zvyrazňuje progresionalizmus manažmentu, ktorý spočíva

v schopnosti manažéra vytvárať z existujúcich zdrojov zladený celok a riešiť všetky i najoperatívnejšie úlohy. Ďalším predstaviteľom empirickej školy je Tomáš Baťa, ktorý rozdelil podnik na samostatne účtujúce jednotky (dielne). Pracovníci mali osobnú zodpovednosť za svoju prácu.

Vývoj manažmentu po druhej polovici minulého storočia nám podľa **PORVAZNÍKA (2007)** priniesol nové trendy v manažmente. K najzákladnejším podľa autora patrí **Skracovanie obehu čas- JUST IN TIME-** Cieľom je redukcia nákladov spojených s celkovou potrebou tovaru a materiálového toku vo firme.

OUTSORCING- organizácia vyčlení zo svojej kompetencie neefektívne činnosti, ktoré pre ňu zaistí externá firma.

Zároveň **PORVAZNÍK (2007)** už nechápe manažéra súčasnosti a budúcnosti ako vykonávateľa ako tomu bolo v minulosti, ale skôr ako stratéga. Z jedných podľa neho očakávaných zmien bude i to, že klasické hierarchické organizačné štruktúry s centralistickými útvarmi a top manažérmi v súčasnosti už dožívajú a že nastupuje éra virtuálnych organizácií, ktoré sú založené na využívaní internetu, kde zamestnanci môžu pracovať aj doma.

1.2 Pojem manažment a jeho podstata

Manažment nie je exaktnou vedou, ale je jedinečný práve tým, že spája údaje exaktné napríklad štatistické, matematické s poznatkami zo spoločenských vied ako sú sociológia, psychológia.

Podľa **GOZORU (2000)** je manažment proces alebo séria súvislých a opakovaných činností, je to proces, ktorý sa zameriava a koncentruje na dosiahnutie organizačných cieľov, je to proces, v rámci ktorého sa tieto ciele dosahujú prostredníctvom cieľavedomej ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov. Podľa tohto autora má manažment predovšetkým tieto významy:

- manažment ako praktická činnosť
- manažment ako teória alebo vedná disciplína
- manažment ako osobitná skupina ľudí.

Manažment podľa **TÖRÖKA, KRETTERA, ŠIMA A NAGYOVEJ (1995)** predstavuje riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva,

ktoré sa vyznačuje pružnou konkurenčnou štruktúrou, voľnými cenovými mechanizmami schopnými poskytovať kritéria pre objektívnu kalkuláciu nevyhnutnú na efektívnu alokáciu disponibilných zdrojov, ako aj impulzy pre ekonomický rast.

Autori tvrdia, že na jednej strane poznatky z manažmentu sú nevyhnutné pre vykonávanie podnikateľskej činnosti, ktorej hlavnou úlohou je dosiahnuť zisk, na druhej strane manažment slúži aj pri nepodnikateľských organizáciách, kde je nevyhnutná racionalita konania.

Manažment ako praktickú činnosť autori charakterizujú ako sústavu princípov, metód, postupov, ktoré manažéri využívajú pri výkone svojej práce.

Manažment ako vedný odbor skúma, či vedná disciplína je logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach, postupoch riadenia, ktoré sú vypracované na základe abstrakcie a empirie a ktorým sa možno učiť a aj ich vyučovať.

SEDLÁK (2008) chápe manažment ako komplexný jav, ktorý sa vyznačuje týmito znakmi:

1. Pojem manažmentu vychádza z premisy, že riadenie je potrebné vtedy, keď určitú špecializovanú prácu vykonávajú dve alebo viaceré osoby. V tomto prípade sa musí takáto práca koordinovať, z čoho vyplýva nevyhnutnosť uskutočňovať manažérsku činnosť.
2. Manažment ako proces predstavuje sériu činností alebo operácií, ktoré spočívajú v stanovovaní cieľov a zabezpečovaní ich dosiahnutia. Realizujú sa pomocou manažérskych funkcií.
3. Organizačné ciele si vyžadujú kolektívnu súčinnosť, na čo je potrebný manažment. Podnikom stanovené ciele udávajú smer procesu manažmentu a taktiež slúžia na meranie výkonnosti podniku.
4. Organizácie využívajú štyri základné druhy vstupov, a to: ľudské zdroje, peňažné zdroje, fyzické zdroje (suroviny, stroje) a informácie. Úlohou manažmentu je správne ich kombinovať a koordinovať, aby boli dosiahnuté ciele organizácie.
5. Manažment má viesť k dosiahnutiu stanovených cieľov. Avšak aby sme získali správny obraz o tom, ako sa organizácii skutočne darí, je potrebné merať vzťah medzi vynaloženými zdrojmi a dosiahnutými cieľmi. Činnosť organizácie je tým efektívnejšia, čím je viac hospodárna.

-
6. Manažment je spoločenský proces, ktorý vykonáva jeden alebo viac jednotlivcov na koordinovanie činností iných osôb za účelom dosiahnutia cieľov, ktoré nedosahujú jednotlivci. A práve preto, sú ľudské zdroje rozhodujúcimi vstupmi v činnosti každej organizácie.

H. KOONTZ, H.WEHRICH (1993) chápu manažment ako proces tvorby a udržovania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú vybraných cieľov. Táto základná definícia vyžaduje rozšírenie o to:

1. ako manažéri uskutočňujú funkcie riadenia a to plánovanie, organizovanie, personalistiku, vedenie a kontrolovanie
2. ako je manažment aplikovaný v rôznych druhoch organizácií
3. ako je manažment aplikovaný manažérmi na rôznych riadiacich úrovniach
4. že cieľ všetkých manažérov je rovnaký: vytvárať prebytok (zisk)
5. že riadenie je spojené s produktivitou. To zahŕňa tiež efektívnosť a účinnosť.

GOZORA (2000) vysvetľuje úlohu manažmentu v podnikovej organizácii tak, že subjektmi podnikového manažmentu sú vedúci pracovníci alebo manažéri, ktorých úlohou je zabezpečiť splnenie hlavných podnikových cieľov. Všetky podniky vyvíjajú podnikateľskú činnosť a úlohou manažérov je cieľavedome spájať, kombinovať a využívať organizačné zdroje na dosiahnutie dlhodobých a strednodobých úloh.

1.3 Vymedzenie manažérskych funkcií

Manažérske funkcie tvoria proces manažmentu, pričom je dôležitá aj postupnosť a nadväznosť jednotlivých funkcií. Primárnou funkciou je plánovanie, pretože bez plánovania by sme nevedeli zabezpečiť organizovanie ani vedenie ľudí, teda napríklad potrebu pracovníkov, ale bez plánovania by sme nedokázali vykonať ani kontrolu, nakoľko pri kontrole vychádzame z porovnania plánu so skutočnosťou.

GOZORA (2000) uvádza, že podnikový manažment treba chápať ako sústavný a nepretržitý proces, ktorý vo výrobnom – organizačnom subjekte plní tieto funkcie:

- *plánovanie* – ide o úlohy, ktoré musia byť vykonané na dosiahnutie organizačných cieľov. Pri plánovaní sa koncentrujú na organizačné úspechy v blízkej budúcnosti a na splnenie dlhodobějších cieľov.

-
- *organizovanie* – môže byť dosiahnuté pridelením úloh stanovených počas individuálneho alebo skupinového plánovania v organizáciách.
 - *vedenie ľudí* – môže byť definované ako proces usmerňujúci aktivity členov organizácie. Táto aktivita sa často uvádza ako motivovanie, vedenie, riadenie a koordinovanie ľudí.
 - *kontrola* – ide o porovnávanie dosiahnutých výsledkov so stanoveným štandardom.

PORVAZNÍK (2007) tvrdí, že funkcia *plánovania* je prvá, základná a najdôležitejšia funkcia riadenia. Obsah funkcie plánovania naplňajú tieto procesy a činnosti:

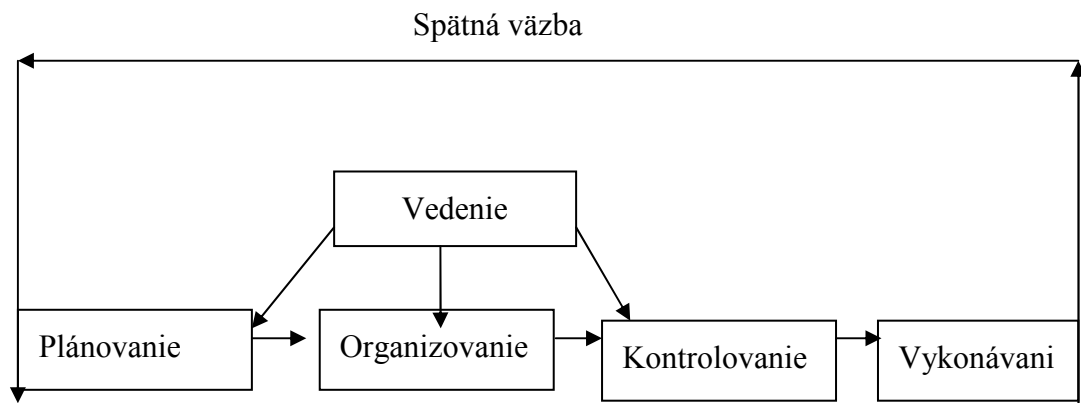
- uvedomenie príležitosti
- vytýčenie cieľov
- určenie poslania
- stanovenie vízie
- vytváranie stratégie naplňania cieľov, poslania a vízie
- vypracovanie plánov premeny stratégie na skutočnosť

Za druhú základnú funkciu autor považuje *organizovanie*, ktoré zabezpečuje súlad medzi živou a zhmotnenou prácou tak, aby sa určený cieľ splnil čo najúplnejšie. Tento súlad sa zabezpečuje na základe vzťahov nadriadenosti a podriadenosti.

Podľa **PORVAZNÍKA (2007)** je funkcia *kontroly* podľa časovej postupnosti vynakladania riadiacej práce v riadení organizácií treťou základnou funkciou riadenia a pozostáva z:

- a. hodnotenia správnosti vytýčenia plánov
- b. hodnotenia priebehu uskutočňovania plánov

TÖRÖK, ŠIMO, KRETTNER, NAGYOVÁ(1995) uvádzajú nasledujúcu schému sústavy manažérskych funkcií v procese manažmentu:



Obr. 1 Sústava manažérskych funkcií v procese manažmentu

Z uvedenej schémy vyplýva, že všetky funkcie manažmentu sú navzájom prepojené, úzko spolu súvisia, dopĺňajú sa a navzájom prekrývajú. Preto manažment funguje racionálne iba vtedy, ak sú jeho funkcie vo vzájomnej dynamickej rovnováhe. Ak dôjde k zoslabeniu niektorej funkcie, narúša to potom celý proces manažmentu.

1.4 Podstata pojmu manažér

Je často diskutované, že či sa manažérom môže človek stať, alebo či sa ním musí narodiť. Je jednoznačné, že každý, kto sa chce stať manažérom musí mať na vykonávanie tejto funkcie príslušné vzdelanie. Vždy sa však stretáme s tým, že manažéri sú rôzni. Po vypuknutí svetovej hospodárskej krízy mnohé svetové univerzity začali učiť, že správny manažér musí mať v prvom rade morálne zásady a tým sa pravdepodobne aj odlišujú jednotliví manažéri od seba. Každý manažér môže mať iný prístup aj k cieľom podniku a hlavne spôsobom ako tieto ciele dosiahnuť.

Podľa **MALEJČÍKA (2007)** osobnosť manažéra môžeme definovať ako súbor duševných a intelektuálnych kvalít, ktoré mu umožňujú tvorivo sa zmocňovať všetkých úloh manažérskej činnosti a ktoré sa prejavujú relatívnou stálosťou.

Autor ďalej tvrdí, že základné podmienky ovplyvňujúce činnosť manažérov treba považovať tie, ktoré vstupujú v pozícií princípov výstavby formálnej organizácie a dávajú stabilitu všetkým procesom prebiehajúcimi v organizácii. Sú to tieto procesy:

- deľba práce
- hierarchia moci
- systém komunikácie a ovplyvňovanie
- princípy a spôsoby odmeňovania

SEDLÁK (2008) definuje osobnosť manažéra ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu, teda ako človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, informačné a zdroje.

GOZORA (2000) uvádza definíciu manažérskych funkcií z pohľadu podnikania a tvrdí, že úlohou manažérov je zabezpečiť splnenie hlavných podnikových cieľov. Úlohou manažéra je cieľavedome spájať, kombinovať a využívať organizačné zdroje na dosiahnutie dlhodobých a strednodobých úloh.

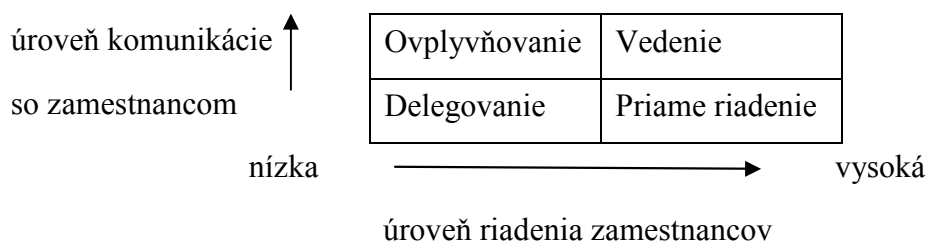
DONNELLY, GIBSON, IVANCHEVICH (1997) uvádzajú tieto úrovne manažmentu:

Vrcholový	→	Strategická úroveň
Stredný	→	Technická úroveň
Operatívny	→	Operatívna úroveň
Výkonní pracovníci		

Tab. 1 Úrovne manažmentu

Každý manažér musí vedieť využívať i svoje komunikačné schopnosti. Ich využitie pri manažérskej práci nevyhnutné, autori ju popisujú nasledovne:

VIŠŇOVSKÝ, NAGYOVÁ, ŠAJBIDOROVÁ (2003) za základ komunikácie v organizácii považujú zmenu odkazov za účelom skompletizovania jej cieľov a zámerov. Pretože ľudia prichádzajú s rozdielnymi cieľmi, spätnou väzbou, štýlmi, názormi a preferenciami, za skutočne efektívnu možno považovať interaktívnu komunikáciu. Každý človek sa určitým spôsobom podieľa na komunikácii.



Obr. 2 Základné vodcovské štýly

Zdroj: Višňovský J., Nagyová Ľ., Šajbidorová M.: Manažment ľudských zdrojov. 2003.

Organizačná štruktúra podniku by mala podľa **DONNELLYHO, GIBSONA, IVANCHEVICH** (1997) poskytovať priestor pre komunikáciu v rôznych smeroch: vzostupnú, zostupnú, horizontálnu, diagonálnu.

Zostupná komunikácia prúdi od ľudí na vyšších stupňoch podnikovej hierarchie ľuďom na nižších stupňoch. Zostupnú komunikáciu predstavujú pracovné inštrukcie, obežníky, prehlásenie, podnikové publikácie a i.

Avšak v mnohých organizáciách je zostupná komunikácia neadekvátna a nepresná a výsledkom toho je, že zamestnanci nemajú absolútne žiadnu predstavu o tom, čo sa v organizácii deje.

Keď definujeme pojem manažér, je vhodné, aby sme si uviedli aj štýly riadenia, ktoré manažéri uplatňujú. **PLAMÍNEK (2005)** uvádza štyri štýly a to:

direktívne riadenie: kde rozhodnutia vykonáva výlučne manažér a hlavnými kritériami sú plnenie úloh a udržiavanie rešpektu.

formálne riadenie: v takomto type riadenia formálny poriadok a množstvo formulárov a výkazov dusí kreativitu. S čisto formálnym typom riadenia sa stretujeme najčastejšie v štátnej správe.

liberálne riadenie: liberálny manažér býva spočiatku obľúbený, avšak jeho štýl nepraje výsledkom a tak sa pri prvých problémoch obracia proti nemu. Liberálne riadenie môžeme najčastejšie vidieť v neziskovom sektore.

DRUCKER(1992) vyslovuje zaujímavý názor, že väčšina manažérov, i keď nie všetci, sú vedúcimi pracovníkmi. V modernej spoločnosti sa však vedúcimi pracovníkmi stávajú i tí, ktorí nie sú manažérmi. Pretože organizácia potrebuje nielen manažérov, ale aj kvalifikovaných odborníkov, ktorí nesú zodpovednosť, rozhodujú a sú autoritou.

1.5 Organizovanie a jeho podstata

Organizovanie patrí medzi základné funkcie manažmentu. Ako naznačuje samotný pojem organizovanie, ide o začleňovanie jednotlivcov alebo skupín ľudí do útvarov v rámci podniku. Nejde však len o začleňovanie, ale aj o rozdeľovanie úloh a kontroly ich plnenia.

MIŽIČKOVÁ, ŠAJBIDOROVÁ, UBREŽIOVÁ (2007) vychádzajú z toho, že v organizácii sa nachádzajú ľudia, ktorí pracujú, k svojej práci používajú rôzne

technológie a informácie. Dôležitú úlohu zohráva deľba práce, to znamená vytváranie pracovných skupín a tímov, organizačných jednotiek a vzťahov medzi nimi.

Podľa **SEDLÁKA(2008)** poslaním organizovania je určiť úlohy ľudí (jednotlivcov, skupín), ktorí vo vymedzenej oblasti práce a v čase zabezpečujú plánované, príp. iné potrebné činnosti v záujme plnenia cieľov organizácie.

Autor uvádza *obsah organizovania* takto:

- určenie sústavy činností, ktoré sú potrebné na zabezpečenie fungovania riadené celku za účelom splnenia cieľov
- priradenie príslušných činností jednotlivým vykonávateľom pri zabezpečení racionálnej deľby práce
- zoskupenie vymedzených činností, pracovísk a ľudí do organizovaných celkov a ich podriadenie príslušným manažérom
- stanovenie horizontálnej a vertikálnej koordinácie činností, ľudí a útvarov smerujúcej k realizácii plánovaných cieľov v organizačnej štruktúre.

MALEJČÍK (2007) za organizovanie považuje proces účelného pôsobenia, cieľom ktorého je tvorba nového cieľového systému alebo zmena existujúceho usporiadania systému.

PORVAZNÍK (2007) za organizovanie považuje určitý druh činnosti, ktorá sa realizuje na princípe rozdielnych vzťahov, v rozdielnej časovej postupnosti, na základe rozdielnych informácií a súvisí s deľbou práce a špecializáciou vo sfére riadenia. Vo funkciách riadenia sú obsiahnuté najvšeobecnejšie princípy vytvárania systémov riadenia, vrátane ich počítačových častí.

H. KOONTZ, H. WEIHRICH (1993) chápu organizovanie ako identifikáciu a klasifikáciu požadovaných činností, zoskupovanie činností potrebných pre dosiahnutie cieľov, priradenie manažéra ku skupine činností s právomocou potrebnou k dozoru nad nimi, zabezpečenie horizontálnej a vertikálnej koordinácie v organizačnej štruktúre.

LIPTÁK (1991) určuje za cieľ organizovania dať do väzieb a vzťahov komponenty, ktoré sa zúčastňujú nejakej aktivity v čase a priestore. Podľa neho sa organizovanie môže orientovať na organizačné usporiadanie firmy, alebo jeho vnútorných organizačných zložiek.

1.6 Vymedzenie organizačných štruktúr

SEDLÁK (2008) charakterizuje organizačnú štruktúru ako množinu prvkov, resp. štruktúrnych jednotiek organizácie a vzťahov medzi nimi.

Prvkom je určitá ucelená časť organizácie, a to útvar a pracovisko. Útvárom môžu byť napríklad závody, prevádzky, úseky, odbory, oddelenia a pod. Útvar má vymedzenú funkciu, právomoci a zodpovednosti a je prepojený vertikálnymi i horizontálnymi, alebo oboma väzbami s inými štruktúrnymi jednotkami.

KOONTZ, H A WEIHRICH, H. (1993) uvádzajú, že organizačná štruktúra musí byť vytvorená pre vykonávanie pracovných činností, pre umožnenie spolupráce členov skupiny a musí ľuďom pomáhať dosahovať efektívne ciele v premenlivej budúcnosti.

Autori tvrdia, že efektívna organizačná štruktúra musí odrážať:

- ciele a plány, pretože od nich sú odvodzované činnosti
- disponibilnú právomoc manažmentu
- svoje ekonomické, etické, ekologické, technické a právne prostredie

TÖRÖK, ŠIMO, KRETTNER, NAGYOVÁ (1995) pod organizačnou štruktúrou rozumejú usporiadanie podnikateľských jednotiek v rámci podniku po horizontálnej a vertikálnej línii a vymedzenie väzieb medzi nimi.

Podobne ako **SEDLÁK (2008)** za základný prvok organizačnej štruktúry považujú závod, prevádzku, úsek, oddelenie. Podľa toho, či útvary a pracoviská sa zaoberajú výkonnými činnosťami alebo riadením sa rozoznávajú:

- organizačná štruktúra riadeného systému,
- organizačná štruktúra riadiaceho systému, t.j. riadiaceho aparátu.

MALEJČÍKA (2007) Za útvar sa pokladá prvok organizačného systému bez ohľadu na jeho veľkosť, na čele ktorého stojí manažér a ktorý má právomoc na vykonávanie špecifikovaných manažérskych činností spojených s fungovaním tejto jednotky.

V oblasti manažmentu útvary členíme do dvoch veľkých skupín. Kritériom pre takéto členenie útvarov je ich vzťah k riadiacej činnosti. Poznáme:

- **líniový útvar**, ktorý priamo riadi a zodpovedá za základnú činnosť v organizačnej jednotke. Z nej vyplýva líniová právomoc, ktorá vymedzuje priamu nadradenosť v danej línii funkcií.

-
- **štábny útvar**, ktorý priamo neriadi ani nezodpovedá za činnosť v organizačnej jednotke, len v rozsahu delegovania líniového útvaru či manažéra. Napomáha líniovému útvaru efektívne dosahovať ciele organizácie. Z nej vyplývajúca štátna právomoc vymedzujúca právo, ktoré dočasne dovoľuje riadenie špeciálnych procesov v líniových útvaroch.

GOZORA (2000) chápe organizačnú štruktúru v užšom slova zmysle ako usporiadaný súbor organizačných jednotiek v rámci podniku podľa znaku a funkcie, ktoré sú vzájomne spojené hmotne-energetickými, ekonomickými a informačnými väzbami.

V širšom slova zmysle autor definuje organizačnú štruktúru ako účelné rozmiestnenie vnútro podnikových útvarov na organizačné stupne vybavených výrobnými prostriedkami a pracovnými silami a vzájomne prepojených hmotno-energetickými a informačnými väzbami tak, aby tvorili harmonický celok.

Účelné rozmiestnenie vnútro podnikových útvarov na organizačné stupne vytvára tzv. organizačnú pyramídu, ktorá má svoju výšku a šírku. Výška pyramídy je daná počtom organizačných stupňov, šírka je určovaná počtom prevádzkových jednotiek. Organizačné štruktúry rozlišujeme dvoj a trojstupňové.

Trojstupňová organizačná štruktúra je daná tromi organizačnými stupňami, a to:

- vrcholovým organizačným stupňom
- druhým organizačným stupňom (závod, úsek, divízia)
- tretím organizačným stupňom (prevádzková jednotka, cech)

Dvojstupňová organizačná štruktúra je tvorená dvoma organizačnými stupňami, a to:

- vrcholovým stupňom
- prevádzkovými jednotkami

MIŽIČKOVÁ, ŠAJBIDOROVÁ, UBREŽIOVÁ (2007) tvrdia, že organizačná štruktúra predstavuje vzájomné usporiadanie ľudí a útvarov v podniku. Prvkom, štruktúrnou jednotkou je určitá ucelená časť organizácie, a to útvar (pracovisko).

2. Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je analýza organizačných štruktúr v záujme dôkladného poznania organizácie v podnikateľských subjektoch. To znamená hľadať optimálnu organizačnú štruktúru, ktorá zabezpečí plynulý proces organizácie v podniku bez akýchkoľvek problémov. Budeme zisťovať, kedy je vhodnejšie využívať delegovanie a kedy zasa naopak treba viesť prácu zamestnancov častými a pravidelnými pokynmi ich vedúcich pracovníkov. Zameriame sa na definovanie kompetencií, právomoci a zodpovedností jednotlivých vedúcich v sledovanom podnikateľskom subjekte, aby sme sa tak podrobne oboznamovali s organizovaním v praxi. Cieľom je hľadať východiská z problémových situácií a navrhovať patričné nápravné opatrenia.

Pre každý podnik je nevyhnutné mať čo najvhodnejšiu organizačnú štruktúru a to nielen z pohľadu zabezpečenia organizovanosti a koordinácie jednotlivých zamestnancov, ale i z celkového pohľadu podniku, pretože práve efektívna organizácia ovplyvňuje úspešnosť podniku ako celku. Preto sa budeme oboznamovať s možnými spôsobmi tvorby organizácie v podnikoch, sledovať klady i zápory takýchto organizačných štruktúr, pričom budeme vychádzať zo základnej pyramídovej štruktúry.

Zámerom je tiež poukázať na nevyhnutnosť organizačných zmien v podniku a fakt, že organizácia v podniku musí byť pružná a teda dynamická.

Vedľajším cieľom tejto bakalárskej práce je vyhľadať názory a predstavy autorov, či už domácich alebo zahraničných na tému organizácie v podnikoch z knižných publikácií alebo časopisov. Zámerom je ich názory preštudovať, oboznámiť sa s nimi, analyzovať, spracovať, porovnať a prakticky aplikovať.

Cieľom práce je na základe zistených poznatkov navrhnuť dokonalejší systém organizácie v podniku.

3. Metodika práce

Predmetom predkladanej bakalárskej práce je hľadať a analyzovať možnosti tvorby organizácie v podniku.

Prvým krokom pri písaní bakalárskej práce bolo naštudovanie odbornej literatúry, domácej i zahraničnej, zaoberajúcej sa problematikou organizovania. Ide najmä o knižné publikácie, odbornú tlač, ale aj internet. Z tohto štúdia sme vychádzali pri tvorbe teoretickej časti.

K tvorbe práce významnou mierou prispelo zbieranie faktografického materiálu. Teda materiálu o pracovných vzťahoch, funkciách- právomoci a zodpovednosti, ktorá danej funkcii prislúcha. Tento faktografický materiál sme získavali zo spoločnosti V.I. Trade s. r. o. Nitra, ktorý nám poskytol interné informácie o fungovaní organizácie v tejto spoločnosti.

Pri príprave a zhotovovaní bakalárskej práce sme vychádzali z týchto zaužívaných pracovných metód:

- v prvom rade sme využili metódu **analýzy**, ktorá predstavuje taký postup, pri ktorom skúmame objekt pozorovania najskôr ako celok a neskôr postupne prechádzame k rozboru jednotlivých častí tohto objektu. Metóda analýzy nám umožňuje poznať štruktúru objektu poznania.
- inou pracovnou metódou, ktorú sme využili je metóda **syntézy** – Pri syntéze kombinujeme a spájame jednotlivé prvky, respektíve čiastkové ciele tak, aby vznikol nejaký nový objekt. V našom prípade využijeme metódu syntézy pri návrhoch opatrení.
- ďalšou použitou metódou je metóda **dedukcie** – ktorú sme využili pri záverečných formuláciách a tiež pri návrhoch opatrení.

Postupnosť činností pri vypracovávaní bakalárskej práce:

- oboznámenie sa s problematikou organizácie
- študovanie publikácii zaoberajúcich sa zadanou témou
- vymedziť dielčie ciele – teda poznať organizačné štruktúry, tvorbu organizácií, ich zmeny, centralizácia, decentralizácia
- polemizovať s názormi autorov s vlastnými predstavami a názormi
- v závere vyslovovať vlastné postoje k danej problematike

Touto metodikou sa snažíme splniť hlavný cieľ tejto bakalárskej práce a to je poznanie organizačných štruktúr a vnútornej organizácie podniku.

4. Vlastná práca

4.1. Teoretické prístupy k organizácii a organizačným štruktúram

Je nemožné vytvoriť všeobecnú organizačnú štruktúru a to jednoducho z toho dôvodu, že každý podnik má iné procesy, aktivity a činnosti. A tiež je nevyhnutné brať do úvahy jednotlivé činnosti a zdroje, ktoré firma potrebuje na prevádzkovanie svojej činnosti.

Hlavným dôvodom pre špecifické zoskupovanie prác je potreba ich koordinácie. Pri vytváraní organizačných jednotiek je rozhodujúca požiadavka na spôsob zoskupovania prác. Zvláštny dôraz by mal byť kladený na zoskupovanie činností, ktoré vytvárajú základ pre vznik vrcholových organizačných jednotiek podliehajúcich výkonnému riaditeľovi.

Organizačné štruktúry sú hierarchicky usporiadané a majú tvar pyramíd. Ich základňu tvoria priami vykonávatelia organizačných úloh – najpočetnejšia skupina. Smerom nahor sa pyramída postupne zužuje až po vrchol, na ktorom je vrcholový vedúci.

Pre tvorbu organizačnej štruktúry je dôležitá pružnosť v závislosti od mnohých faktorov podnikania, prostredia a iných.

a) *vonkajšie faktory*

- trhové prostredie, v ktorom sa podnik nachádza (zákazníci, konkurencia, zásahy štátu)

b) *vnútorné faktory*

- veľkosť podniku

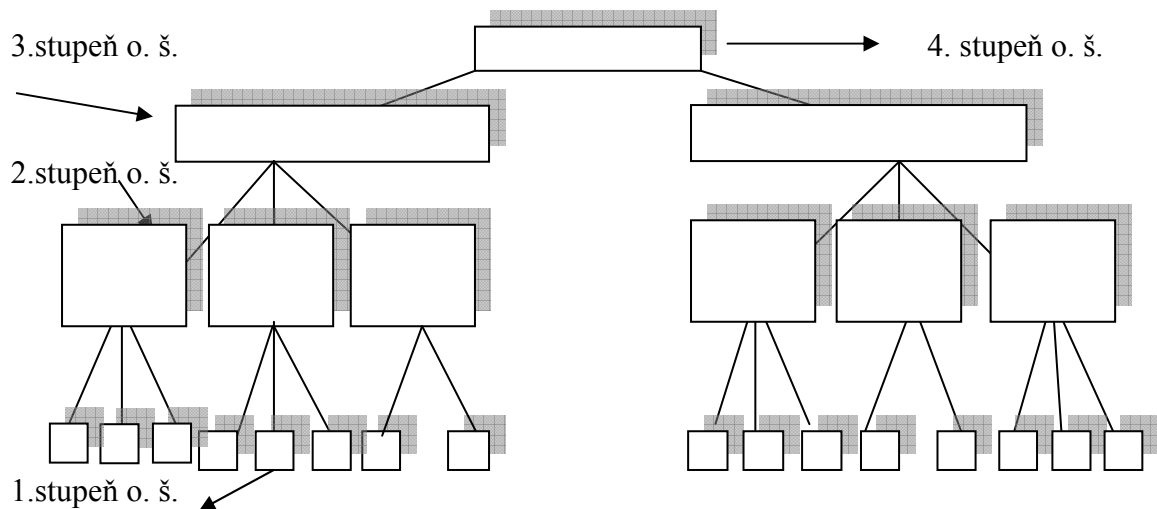
- predmet činnosti

- kvalita manažérov

- využívanie informačných technológií

- územné rozmiestnenie organizácie

4.1.1 Pyramídová organizačná štruktúra



Obr. 3 Pyramídová organizačná štruktúra

Zdroj: *Vlastná práca*

Pyramídová organizačná štruktúra je najzákladnejším zobrazením organizačných štruktúr vôbec. Vychádza z prirodzeného usporiadania činností, funkcií nielen z podnikového hľadiska. Pyramídová organizačná štruktúra vychádza usporiadania, kedy na vrchole je najvyšší orgán, teda subjekt, ktorý má najvýznamnejšie postavenia, právomoc a s jeho funkciou je spojené vydávanie inštrukcií a príkazov na podriadené orgány.

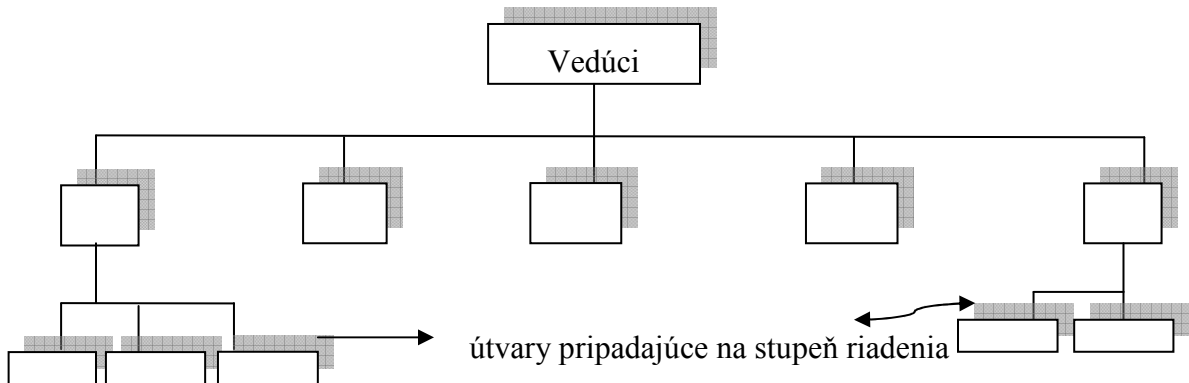
Keď sa pohybujeme nižšie po pyramíde, nachádzame ďalšie subjekty, ktoré sú už vykonávateľmi jednotlivých príkazov a úloh svojich nadriadených. Títo môžu úlohy vykonávať sami alebo ich môžu prenieť (delegovať) na svojich podriadených, ktorí sa nachádzajú o ďalší stupeň nižšie v pyramíde. Formálna zodpovednosť za splnenie týchto úloh však zostáva na ich nadriadených.

Na najnižšom stupni nachádzajú vykonávatelia, najčastejšie ide o operátorov výroby, ktorí sa zodpovedajú svojim priamym nadriadeným. Týmito nadriadenými môžu byť majstri, vedúci dielní atď.

4.1.2 Organizačné štruktúry podľa počtu stupňov riadenia

1. široká (plochá) organizačná štruktúra
2. vysoká organizačná štruktúra

Široká organizačná štruktúra- širokou sa označuje preto, lebo má malú vertikálnu členitosť, čiže má menej stupňov riadenia, ale i keď je týchto stupňov málo, je tu pomerne dosť útvarov pripadajúcich na jednotlivý stupeň riadenia.



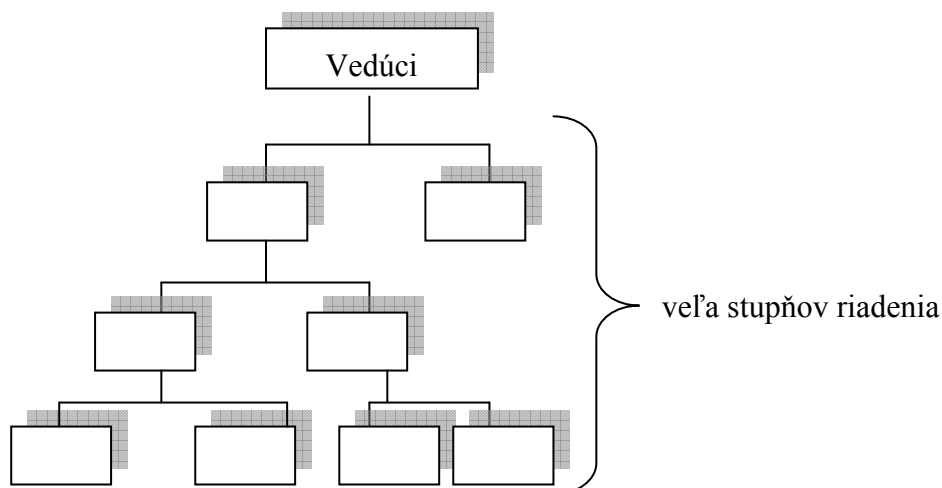
Obr. 4 Široká organizačná štruktúra

Zdroj: *Vlastná práca*

Prednosťou širokej organizačnej štruktúry je, že je tu menšia „vzdialenosť“ medzi najvyšším útvárom a najnižším útvárom v organizačnej štruktúre - to vytvára výhodu najmä pri prúdeňí informácií v podniku, pretože informácie sa neskresľujú. Pri širokých organizačných štruktúrach sa kladú aj vyššie požiadavky na vedúcich a títo takýmto spôsobom získavajú viac informácií a skúseností.

Na druhej strane, široká organizačná štruktúra má aj svoje problémy a to najmä väčšiu potrebu členitosti na horizontálnej úrovni, čo vedie k zvýšenej potrebe zamestnancov, ktorí sú podriadení tomu istému vedúcemu. Ďalším nedostatkom širokej organizačnej štruktúry sú aj koordinačné problémy v rámci organizačnej štruktúry.

Vysoká organizačná štruktúra – je opakom širokej organizačnej štruktúry, pretože na rozdiel od nej, má viac stupňov riadenia - preto sa označuje ako vysoká. Avšak má menší počet útvarov, ktoré sú podriadené jednotlivým stupňom riadenia.



Obr. 5 Vysoká organizačná štruktúra

Zdroj: *Vlastná práca*

K hlavným výhodám vysokej organizačnej štruktúry patrí aj skutočnosť, že sa znižuje horizontálne rozvetvenie organizačnej štruktúry a tak je aj menej podriadených pripadajúcich na jedného vedúceho. A taktiež na rozdiel od širokej organizačnej štruktúry sa vysoká organizačná štruktúra vyznačuje koordinovanosťou.

Negatíva vysokej organizačnej štruktúry spočívajú najmä v predĺžovaní informačných kanálov či už smerom od nadriadeného k podriadeným alebo aj smerom od podriadeným k nadriadenému. Za značnú nevýhodu vysokých organizačných štruktúr sa považuje aj nedostatok priameho kontaktu medzi nadriadenými a podriadenými.

V podnikovej praxi sa zväčša uplatňuje kombinácia vysokej a širokej organizačnej štruktúry.

Vertikálna členitosť organizačnej štruktúry sa prejavuje v jej hierarchicky usporiadaných stupňoch. Je výslednicou dvoch typov stupňov riadenia. Je výslednicou dvoch typov stupňov riadenia:

- základných stupňov – na vrchole organizačnej štruktúry sú líniovní vedúci. Základným stupňom môže byť podnik, závod, prevádzka.
- medzistupňov – nezaraďujeme ich do organizačných jednotiek, ale sú akýmsi medzičlánkom v hierarchii organizačných jednotiek. Môže ísť o viceprezidenta, vedúceho dielne a pod.

Organizačné štruktúry vieme odlíšiť aj na základe vzťahov v podniku **na formálne a neformálne**.

Formálna organizačná štruktúra by napriek formálnosti vzťahov mala byť pružná a poskytovať priestor pre jednanie a rozvoj jednotlivcov. Úsilie jednotlivcov však musí byť usmerňované tak, aby bolo v súlade s cieľmi firmy.

Neformálna organizačná štruktúra vzniká na základe osobných vzťahov na pracovisku, kde dochádza k rôznym priateľstvám, ohováraniam, spolupráci. Neformálnosť môže dokonca ovplyvniť formálnu stránku organizačnej štruktúry – jej formovanie i existenciu.

4.2 Tvorba organizačných štruktúr

Tvorba organizačnej štruktúry je zložitý proces, pri ktorom musíme vychádzať z určitých konkrétnych údajov, informácii a potrieb podniku, ale taktiež treba vedieť i predvídať.

Proces tvorby organizačných štruktúr sa skladá z dvoch častí. Najskôr je potrebné uviesť rôzne možné aktivity podniku, ktoré budú viesť k splneniu poslania, plánov a cieľov podniku. V druhej časti je potrebné nájsť možnosti spájania jednotlivých činností do útvarov. Spájanie činností do útvarov sa uskutočňuje na základe určitej príbuznosti jednotlivých činností (funkčnej, výrobkovej, regionálnej, zákaznickej).

Na samotný výber organizačnej štruktúry vplyva aj stratégia, veľkosť organizácie a technológia.

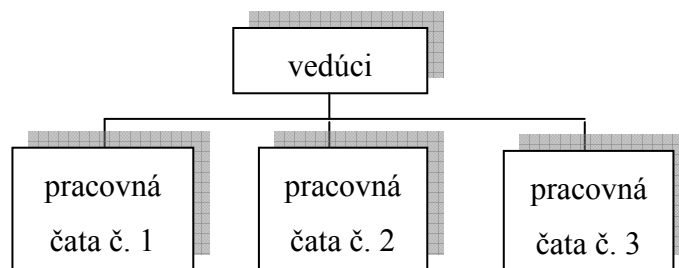
K hlavným zásadám tvorby organizačnej štruktúry patria:

- Pri tvorbe organizačnej štruktúry je nevyhnutné rešpektovať kontinuitu manažmentu, teda dosiahnuť usporiadanie a rozdelenie manažérskej činnosti do jednotlivých útvarov na rôznych stupňoch manažmentu tak, aby bola v organizácii dosiahnutá kontinuita.
- Ďalej treba brať do úvahy nákladovosť, pretože manažérska činnosť sa má vykonávať, s minimom spotreby ľudskej práce a kapitálu.
- nájdenie optima medzi centralizáciou a decentralizáciou, čo znamená využívať decentralizáciu, avšak treba klásť dôraz na centralizáciu najmä na najnižších stupňoch riadenia, kde sa nachádzajú vedúci pracovníci (majstri, vedúci dielní), ktorí sú odborne vzdelaní vo svojej špecializácii.
- vymedzenie funkcií, ktoré sa budú v podniku uplatňovať a využívať a obsadiť ich schopnými manažérmi.
- výber kvalitných nadriadených a podriadených

-
- a nakoniec i vonkajšie prostredie- teda prostredie, kde podnik vykonáva predmet svojej činnosti. Toto prostredie tiež ovplyvňuje organizačnú štruktúru.

Vytváranie organizačných jednotiek podľa jednoduchých čísel

Tento spôsob vytvárania organizačných jednotiek vychádza z vyčlenenia ľudí, ktorí majú príbuzné úlohy a sú podriadení jednému vedúcemu. Daná metóda vychádza z počtu zamestnancov, ktorí sú bezprostredne zapojení do organizácie. Táto metóda sa využívala skôr v minulosti, jej popularita začala klesať najmä s rozvojom technológií. V súčasnosti je efektívnejšie zamestnávať odborníkov a špecialistov než mať čo najvyšší počet zamestnancov.



Obr. 6 Organizačná štruktúra podľa jednoduchých čísel

Zdroj: *Vlastná práca*

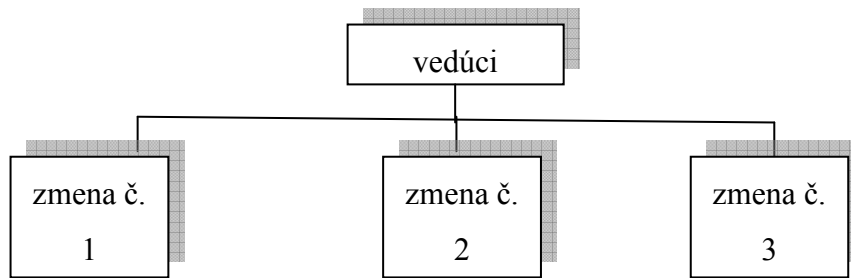
Vytváranie organizačných jednotiek podľa času

Patrí k najstarším metódam tvorby organizačných jednotiek. Používa sa najmä na najnižšej úrovni riadenia. Ide o využívanie pracovných zmien v podnikoch, kde z ekonomických či technických príčin nepostačuje bežný pracovný deň. Môže ísť veľké závody, ktoré majú mnoho objednávok alebo ide o podniky priemyselného charakteru, kde by bolo neefektívne každý deň zastavovať a opäť spúšťať výrobu. V takýchto podnikoch sa pracuje v troch zmenách.

Výhodou takýchto organizačných jednotiek je, že dokážeme uskutočňovať procesy, ktoré nemožno prerušiť a ktoré si vyžadujú realizáciu naväzných procesov. Ďalšou výhodou je, že zariadenie môže byť využívané 24 hodín denne.

Nevýhodami takto vytváraných organizačných jednotiek je, že počas nočnej zmeny môže byť vedenie zamestnancov nedostatočné, keďže vo večerných hodinách nie sú zväčša manažéri na svojich pracoviskách. Taktiež pri nočných zmenách sa často prejavuje faktor únav, ale i fakt, že zamestnanci ťažko znášajú prechody medzi

jednotlivými zmenami (napríklad z nočnej na rannú). Ďalším problémom môže byť aj nekoordinovanosť medzi jednotlivými zmenami.

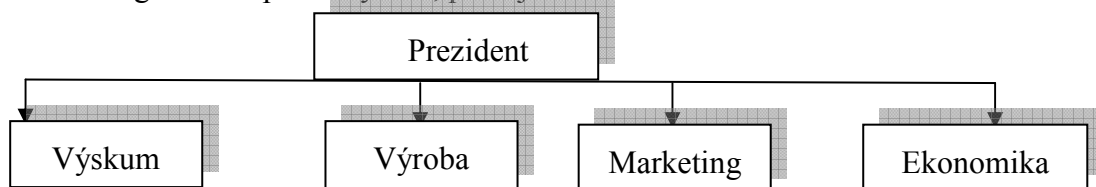


Obr. 7 Organizačná štruktúra podľa času

Zdroj: *Vlastná práca*

Vytváranie organizačných jednotiek podľa podnikových funkcií

Je najčastejšie používaný spôsob pre organizovanie činností v podniku. K základným funkciám organizácie patria výroba, predaj a financovanie.



Obr. 8 Organizačná štruktúra podľa podnikových funkcií

Zdroj: *Vlastná práca*

K výhodám funkcionálnej organizačnej štruktúry patrí, že vychádza zo základných funkcií zároveň udržiava výkonnosť a prestíž hlavných funkcií, rešpektuje princíp špecializácie, umožňuje dôkladnú kontrolu vrcholovému manažmentu.

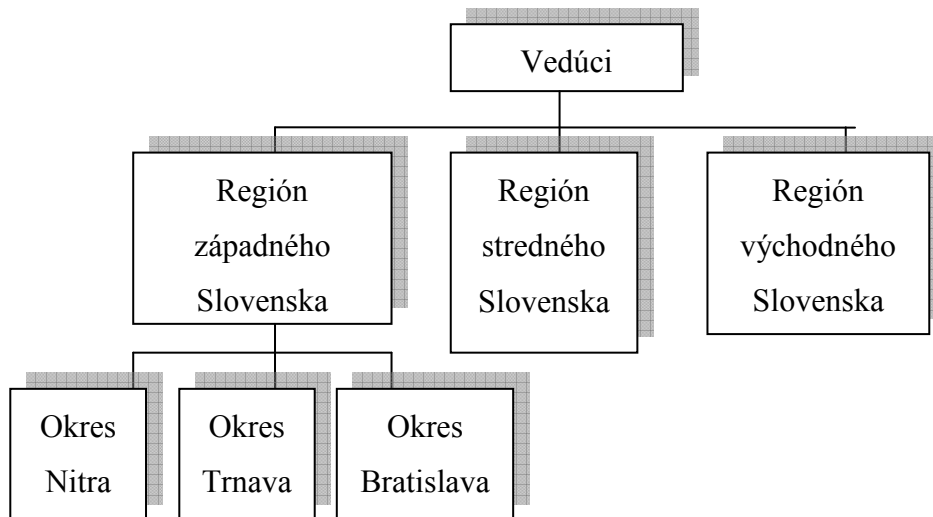
Medzi hlavné *nevýhody* môžeme zaradiť malú dôraz na celkové ciele firmy, prílišnú špecializáciu, menšiu koordináciu medzi funkciami, výhradnú zodpovednosť manažéra za dosiahnutie zisku, obmedzený rozvoj bežných manažérov.

Vytváranie organizačných jednotiek podľa územia

Takáto organizačná štruktúra vychádza predovšetkým z geografickej oblasti. Takéto vytváranie organizačných štruktúr je využívané najmä u veľkých podnikov, ktorých činnosť je geograficky rozptýlená po širšom území. Je typická pre štátnu správu.

Takáto organizačná štruktúra kladie dôraz na zodpovednosť aj na nižších organizačných úrovniach, tým sú manažéri odbremeňovaní môžu venovať väčšiu pozornosť jednotlivým trhom a potrebám zákazníkov. Veľkým plusom územnej organizačnej štruktúry je aj zníženie nákladov a urýchlenie dodávok.

Avšak územná organizačná štruktúra má aj svoje nevýhody. Asi najväčšou je, že sa vyžaduje veľké množstvo manažérov, čo často vedie k duplicitě činností a teda aj k zvýšeniu nákladov. Takéto usporiadanie tiež sťažuje kontrolu a to z dôvodu vzdialeností.



Obr. 9 Organizačná štruktúra podľa územia

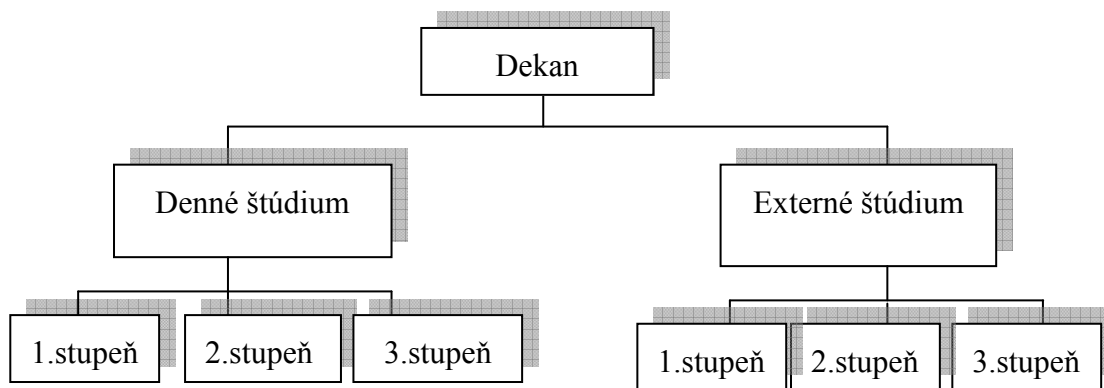
Zdroj: *Vlastná práca*

Vytváranie organizačných jednotiek podľa zákazníkov

Hlavným cieľom takto orientovanej organizačnej štruktúry je identifikovať hlavné zákaznícke skupiny.

Prínosom zákazníckych organizačných štruktúr je zameranie sa na potreby zákazníkov a s ním spojený rozvoj odborníkov v danej zákazníckej oblasti.

Pri zákazníckej organizačnej štruktúre je na druhej strane obtiažne dosiahnuť koordináciu činností. Tieto organizačné štruktúry tiež vyžadujú špecializovaných manažérov a odborníkov a jednotlivé zákaznícke skupiny nemusia byť vždy jednoznačne identifikované.

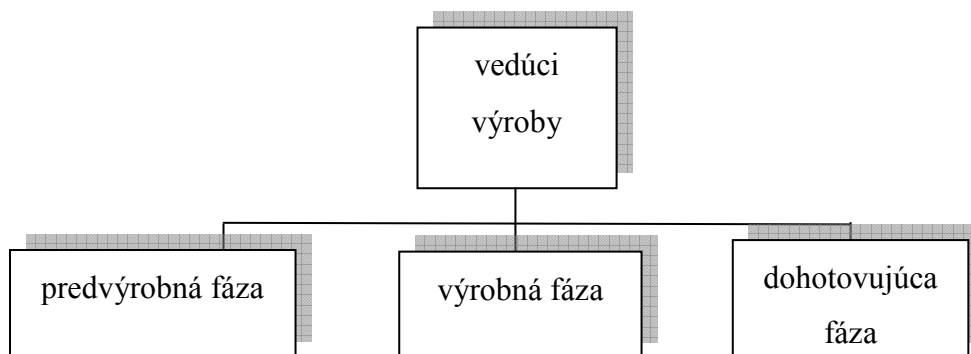


Obr. 10 Organizačné štruktúry podľa zákazníkov

Zdroj: *Vlastná práca*

Vytváranie organizačných jednotiek podľa procesov alebo zariadení

Tvorba takejto organizačnej štruktúry sa uplatňuje vo výrobných podnikoch. Ide o zoskupovanie činností podľa nejakého druhu zariadenia. Takáto organizačná jednotka spája zamestnancov a zariadenia a využíva sa na uskutočňovanie určitých operácií. Vytváranie tohto druhu organizačnej štruktúry je ekonomicky výhodné, umožňuje využívať špeciálnych technológií a schopností. Na druhej strane je tu problematická koordinácia, ďalej zodpovednosť za zisk je na vrcholových manažéroch.

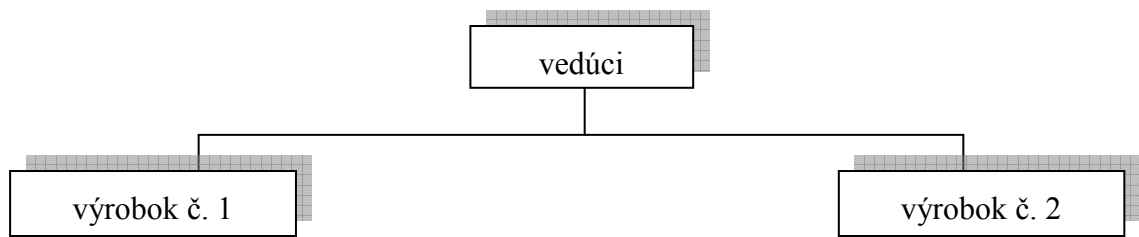


Obr. 11 Organizačná štruktúra podľa procesov

Zdroj: *Vlastná práca*

Vytváranie organizačných jednotiek podľa výrobkov

Ide o vytváranie organizačných jednotiek z hľadiska toho, aké výrobky podnik vyrába. Dôraz sa kladie na výrobky, je tu možnosť využívania špeciálnych zariadení a schopností ako i zdokonaľovanie koordinácie základných činností. K záporom výrobkovej organizačnej štruktúry potreba väčšieho množstva manažérov, rast nákladov na centralizáciu organizačných jednotiek.



Obr. 12 Organizačná štruktúra podľa výrobkov

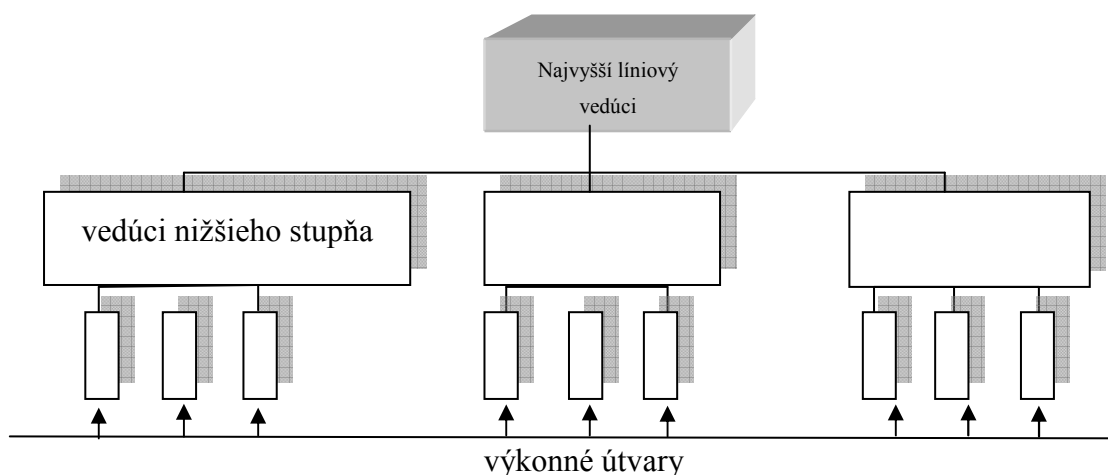
Zdroj: *Vlastná práca*

4.3 Typy manažérov z hľadiska organizovania

Línioví manažéri– Pri líniových manažéroch sa vychádza z nadriadenosti a podriadenosti subjektov v organizačnej štruktúre. Predpokladom líniovej organizačnej štruktúry je podriadenosť nižších líniových útvarov jednému nadriadenému. Líniový manažér rozhoduje zhora-nadol. Ide o autokratický štýl vedenia ľudí.

Prednosťou líniovej organizačnej štruktúry je, že každý pracovník vie, kto je jeho nadriadený, komu sa majú zodpovedať a zároveň je jasné, kto je ich priamy podriadený, teda komu dávajú inštrukcie a príkazy. Prevláda tu jednoduchosť a prehľadnosť.

Nevýhodou je, že nadriadení vedúci sú neustále zaťažení a často im chýba špecializácia v jednotlivých odboroch. Ďalšie problémy líniovej organizácie sa prejavujú s rastom podniku, pretože tento typ organizačnej štruktúry je výhodný iba v malých podnikoch s jednoduchou výrobou.



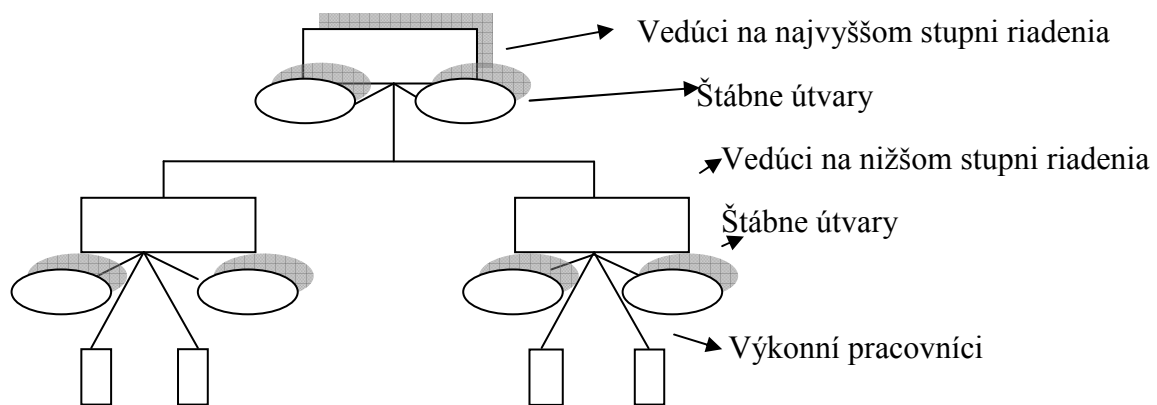
Obr. 13 Líniová organizačná štruktúra

Zdroj: *Vlastná práca*

Líniovo-štábni manažéri základom sú líniové útvary, na čele ktorých je líniový vedúci. K líniovým útvarom sa však pridávajú aj štábne útvary, ktoré podporujú líniové útvary pri rôznych rozhodovacích a kontrolných procesoch, zabezpečujú odbornosť. V ich kompetencii ale nie je vydávať žiadne príkazy. Ich úlohou je odbremeniť vrcholových vedúcich. Štábne útvary majú v prvom rade poradenskú funkciu, pomáha so špecializáciou a odbornosťou. Nevýhodou ale môže byť slabá prispôsobivosť sa podniku na externé prostredie, či intervencie štábného útvaru do líniového riadenia.

Vzťahy medzi líniovými a štábnymi útvarmi v podniku môžu byť :

- vertikálne: vzťahy podriadenosti a nadriadenosti
- horizontálne: vzťahy medzi útvarmi



Obr. 14 Líniovo-štábna organizačná štruktúra

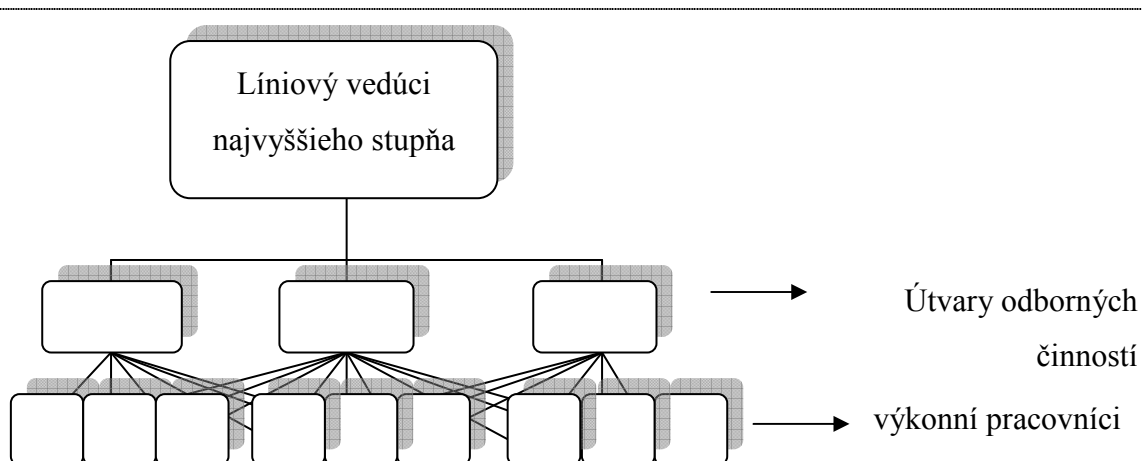
Zdroj: *Vlastná práca*

Funkční manažéri

Vychádza sa z jednotlivých činností v podniku ako sú: výroba, marketing, výskum a vývoj, financie, ľudské zdroje. Funkční manažéri teda spravujú nejakú špecializovanú funkciu. Predpokladom pre existenciu funkčnej organizačnej štruktúry je vytvorenie rovnakých funkčných miest na všetkých stupňoch organizačnej štruktúry, pričom tu platia vzťahy vzájomnej podriadenosti a nadriadenosti.

Východiská pre funkčnú organizačnú štruktúru:

- odlišenie odborných funkcií riadenia a s tým spojené vytváranie špecializovaných odborných útvarov.
- útvary vytvorené na základe riadenia majú právomoc a v danej oblasti rozhodujú o riadenom objekte
- objekt riadenia dostáva príkazy prostredníctvom niekoľkých tokov, to znamená, že objekt riadenia naraz podriadený viacerým zamestnancom.



Obr. 15 Funkčná organizačná štruktúra

Zdroj: *Vlastná práca*

K výhodám funkčnej organizačnej štruktúry patri to, že jednotlivé útvary sa špecializujú na vykonávanie určitých prác. Takto sa vytvárajú predpoklady pre efektívne vykonávanie prác v podniku. Avšak špecializácia v sebe skrýva aj zápornú stránku, a to, že špecialisti sa často zaujímajú iba o svoje ciele a záujmy, a tie nie sú vždy totožné s cieľmi organizácie. A taktiež špecializácia útvarov v organizácii vedie k tomu, že sa brzdia inovácie.

4.4 Centralizácia a decentralizácia

Deľba právomocí je nevyhnutná pri tvorbe organizačných štruktúr. Právomoc je daná funkciou a predstavuje právo rozhodovať a udeľovať príkazy a nariadenia bez získavania súhlasu nadriadeného.

O *centralizácii* hovoríme, keď sa posúva právomoc na vyššiu úroveň v organizačnej štruktúre.

Naopak o *decentralizácii* hovoríme, ak sa posúva právomoc na nižšiu organizačnú úroveň.

Súčasťou decentralizácie je delegovanie a filozofia manažmentu. Treba poznamenať, že decentralizácii by malo predchádzať podrobné preskúmanie rozhodnutí, ktoré budú uplatňované na nižších útvaroch v organizačnej štruktúre.

4.4.1 Centralizácia a decentralizácia – výhody a nevýhody

Centralizácia – prednosti:

Pri centralizácii sa vytvárajú pozitívne predpoklady na činnosť organizácie ako jednotného a koordinovaného celku, zároveň sa odstraňujú

duplicitné procesy. K prínosom centralizácie patrí i skutočnosť, že kvalifikovaní odborníci sú priamo podriadení vrcholovému vedeniu a tak môžu byť efektívnejšie využívaní v organizácii.

Centralizácia – nevýhody:

Negatívna stránka centralizácie sa prejavuje pri jej prehnanom využívaní, čo spôsobuje časové problémy pri získavaní informácií, prijímaní rozhodnutí, ale aj pri ich odovzdávaní smerom nadol v organizačnej štruktúre. Výsledkom je predlžovanie komunikačných ciest a ich spoľahlivosť. Ďalej nadmerná a nevhodná centralizácia môže viesť k zvýšeniu nákladov na riadenie, pričom sa neberú na zreteľ špecifickosť a originalita jednotlivých útvarov. Problémom centralizácie je aj riziko zvýšenia byrokracie z dôvodu rozrastania písomného styku v rámci organizácie.

Decentralizácia – výhody:

K hlavným výhodám decentralizácie riadenia patrí skutočnosť, že vrcholové vedenie sa odbremeňuje od operatívnych úloh, rozhodovací subjekt je v priamom styku s konkrétnym problémom, a dobre ho pozná. Nevyhnutným prínosom decentralizácie je aj podstatné skracovanie informácií a teda aj čas potrebný na získanie informácie, čo sa práve pri centralizácii považuje za významný nedostatok. Okrem toho rozdrobenie rozhodovania medzi viacero ľudí v organizácii prospieva rozvoju ich individuálnych schopností.

Decentralizácia – nevýhody

Podobne ako pri centralizácii nemožno decentralizáciu aplikovať nadmerne, inak by došlo k prílišnému rozdrobeniu právomocí. Ďalším nebezpečenstvom pri decentralizácii je aj možnosť narušenia komunikácie, kedy sa vnútropodnikové organizačné jednotky nepodriaďujú požiadavkám vrcholového manažmentu.

4.4.2 Optimálna organizačná štruktúra je ťažko definovateľná avšak jednoznačne v nej musí byť zabezpečená optimálnu del'bu rozhodovacích právomocí, teda najvhodnejšia je kombinácia centralizácie a decentralizácie.

Súčasná činnosť efektívnych organizácií dokazuje, že čisto autoritatívny štýl riadenia je už zastaraný. Súčasným trendom sú manažéri, ktorí sa dokážu prispôbovať. Preto

sa organizačné štruktúry menia z vertikálnej na horizontálnu. Dôležité je tiež povedať, že optimálna organizačná štruktúra musí rešpektovať ľudský faktor.

4.5 Organizácia jej zmeny

Signálom, že organizačnú štruktúru treba meniť je narastanie krátkodobého delegovania, pretože to znamená, že pracovníci musia byť neustále usmerňovaní. Ďalším signálom problémov v organizačnej štruktúre je aj stále sa zvyšujúci počet porád a to z toho dôvodu, že v organizácii je chaos a o každom kroku je potrebné sa radiť.

V podnikovej praxi sa často môžeme stretnúť s tým, že organizačné zmeny sú zo strany zamestnancov nie veľmi žiaduce. Ide o psychologický faktor, pretože zamestnanci majú prirodzený odpor voči zmenám a organizačné zmeny im spôsobujú často strach alebo stres. Ľudia sa obávajú, že so zmenou organizačnej štruktúry sa zruší ich pracovné miesto a tým sa stanú v podniku nadbytočným, prípadne ich preložia na iné pracovné miesto, iné pracovisko v inom meste a podobne.

Na druhej strane organizačné zmeny sú v súčasnej dobe, kedy sa každý podnik snaží prispôbiť trhu nevyhnutné a žiadané. Podnik musí byť pružný ak sa chce prispôbovať potrebám zákazníkov bez toho, aby mu to spôsobovalo nadmerné náklady. Taktiež úspech podniku nemôže byť zaručený bez využívania a neustáleho rozvoja inovácií, technológií, a na tento rozvoj tiež nevyhnutne nadväzujú aj zmeny organizačnej štruktúry.

V súčasnosti zaznamenávame najmä prechod z funkčného manažmentu k procesnému. Zatiaľ čo funkčný manažment je založený na del'be právomoci, procesný manažment integruje rôzne podnikové aktivity. Základom procesného manažmentu je integrácia, práca v tímoch, pružnosť, technologická rozvinutosť.

Faktory, ktoré spôsobujú v súčasnosti výrazné zmeny v organizáciách:

- maximálne zameranie sa na potreby zákazníka a snaha o naplnenie jeho individuálnych potrieb
- výskum, vývoj a výroba produkcie vysokej kvality pri nízkych nákladoch v čo najkratších časových termínoch
- zvyšovanie pružnosti vo všetkých podnikových činnostiach, od marketingu cez výskum a vývoj, prípravu výroby, výrobu a distribúciu výrobkov
- potreba rozvoja a inovácií.

Každá organizácia sa snaží vytvoriť čo najoptimálnejšiu organizačnú štruktúru. Treba si však uvedomiť, že vytvorením organizačnej štruktúry i keď možno efektívnej sa proces s ňou nekončí. Organizačná štruktúra sa bude vždy meniť, či už k lepšiemu alebo horšiemu, pretože je závislá od ľudského faktora. Úlohou manažmentu je organizačnú štruktúru meniť a zdokonaľovať. **Zdokonaľovanie organizačnej štruktúry** sa môže uskutočniť **zoštíhľovaním** – koncepcia lean- ktorá sa najčastejšie spája so zoštíhľovaním výroby, znižovaním počtu robotníkov, ale aj administratívnymi úsporami. Ďalšou možnosťou zdokonaľovania je aj **zmenšovanie**-downsizing – ide o zníženie celkového počtu zamestnancov. Treťou alternatívou zdokonaľovania je **vyčleňovanie** – outsourcing- je charakterizované rušením divízií a dcérskych spoločností.

4.6 Charakteristika spoločnosti V.I. Trade s. r. o.

Spoločnosť V. I. Trade s. r. o. vznikla v roku 1993 so sídlom v Nitre. Patrí medzi popredných dodávateľov materiálov a prác súvisiacich s inštaláciou systémov vykurovania, vody a plynu pre bytovú a komunálnu sféru v Slovenskej republike. Zamestnáva 105 ľudí.

Spočiatku bola činnosť spoločnosti zameraná na montáž vodomeroch a meračov tepla. Avšak tieto činnosti sa postupne rozšírili na celý rad odborných činností ako sú:

- dodávka a montáž technologických celkov
- montáž teplovodných, horúcovodných a parných kotolní
- opravy rozvodov plynu a kanalizácie
- rozvody ústredného kúrenia v rodinných domoch: meď, oceľ
- rekonštrukcie technologických a potrubných častí plynových kotolní
- montážne práce potrubných rozvodov ÚK, vody a pary
- montážne práce zariadení výmenníkových staníc
- kompletne dodávky kotolní V., IV. a III. Triedy
- kompletne dodávky meracej a regulačnej techniky a
- vyhotovenie projektovej dokumentácie ÚK, vody, plynu a
- poradenstvo v oblasti hydraulického vyregulovania ÚK a TÚV
- poradenstvo v oblasti kotlovej techniky a meracej a regulačnej techniky

Ďalšie obchodné aktivity sú:

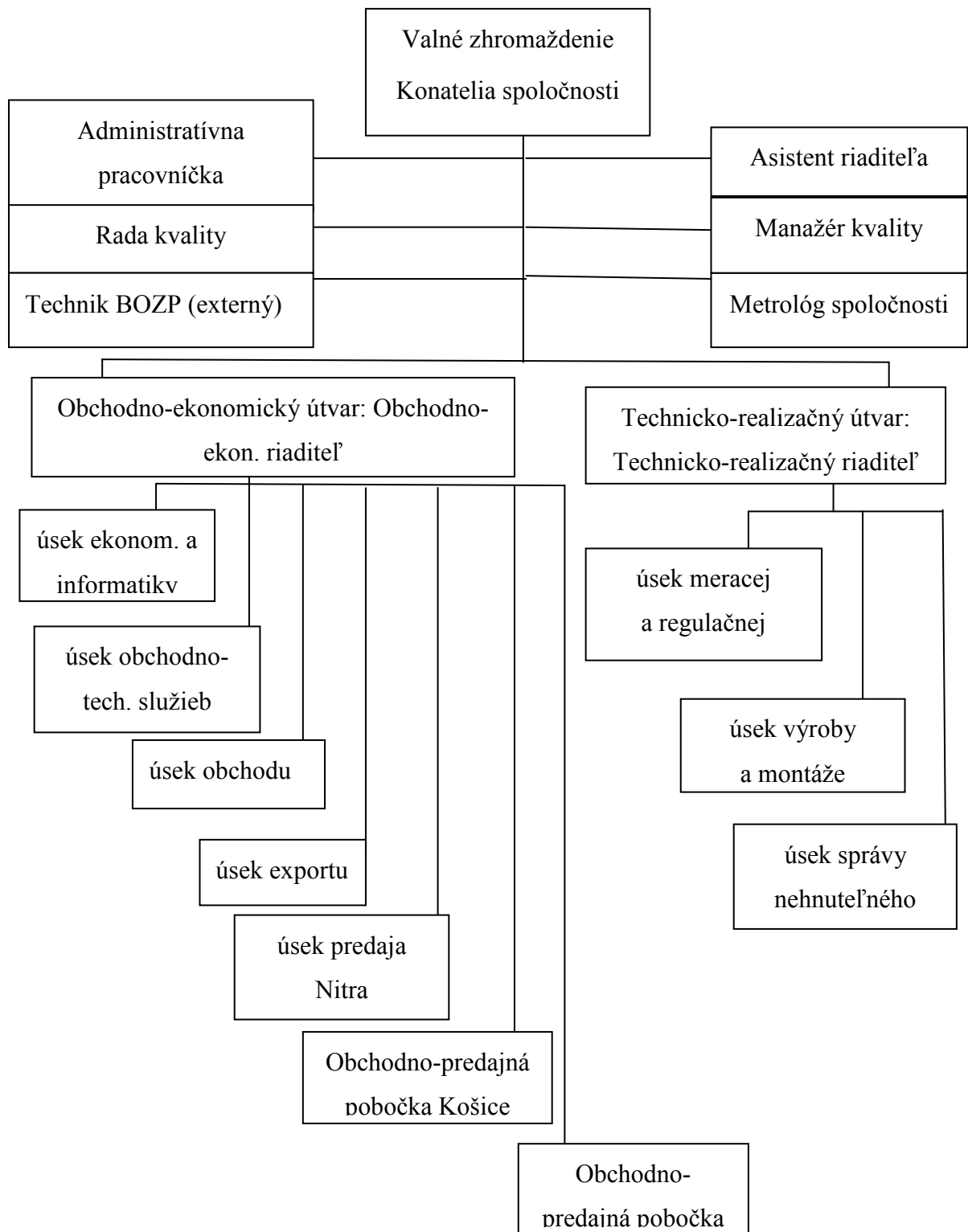
- import vodoinštaláčného, plynoinštaláčného a kúrenárskeho materiálu z rôznych krajín sveta.
- export týchto komodít do Českej republiky, Maďarska, Ruska, Ukrajiny, Poľska, Rumunska a iných členských i nečlenských krajín EÚ.

Nosnými sortimentmi v oblasti dodávok meracej techniky sú najmä ultrazvukové merače tepla a chladu dánskeho výrobcu **Kamstrup** - najväčšieho svetového výrobcu statických meračov energie. Taktiež pomerové rozdeľovače vykurovacích nákladov českého výrobcu **Metra Šumperk**, moduly objektového merania TUV **Decon** a bytové, objektové a priemyselné vodomery **Sensus**.

Partnerom v oblasti dodávok vykurovacej a chladiacej techniky je popredný európsky výrobca, firma **Ferrol**, ktorá vyrába (konvenčné a kondenzačné plynové kotly pre domáce aj priemyselné využitie, kachle a kotly na tuhé palivo, oceľové, liatinové a hliníkové radiátory, domácu a priemyselnú klimatizáciu).

Priama orientácia na výrobcov umožňuje spoločnosti komplexne a flexibilne zabezpečiť nielen dodávku, ale aj montáž a servis uvedenej techniky. Z dôvodu väčšieho priblíženia sa požiadavkám klientov spoločnosti, boli vytvorené pobočky v Košiciach a Bratislave. V oblasti servisu spoločnosť zastupuje viac ako 40 výrobcov. V.I.Trade spol. s r.o. kladie vysoký dôraz na odbornú zdatnosť a technickú spôsobilosť svojich pracovníkov na všetkých úrovniach a vo všetkých sférach činnosti. Je to základný predpoklad vytvorenia korektného a stabilného vzťahu dodávateľ - odberateľ.

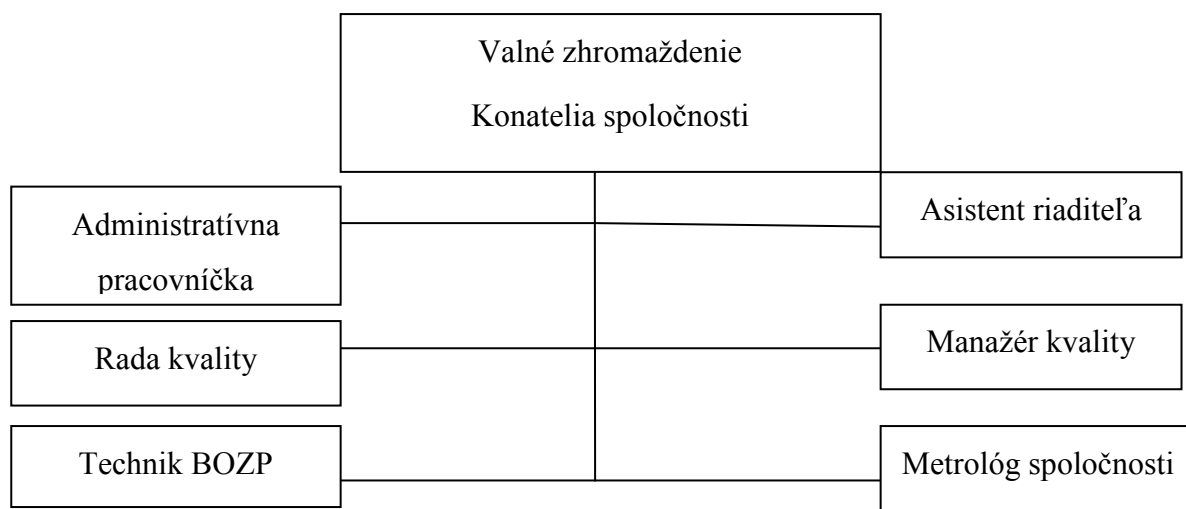
4.7 Charakteristika organizačnej štruktúry spoločnosti V.I. Trade spol. s. r. o. :



Obr. 16 Hlavná organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: *Vlastná práca*

Vedenie spoločnosti



Obr. 17 Vedenie spoločnosti

Zdroj: *Vlastná práca*

4.7.1. Profesiogramy (náplň funkcií) vedenia spoločnosti a administratívy

Konateľ spoločnosti

Konateľ má za úlohu riadiť spoločnosť po stránke organizačnej a ekonomickej, prezentuje spoločnosť. Zabezpečuje realizáciu úloh vyplývajúcich z predmetu činnosti podniku. Realizuje optimálnu organizáciu práce a zabezpečuje pôsobnosť a spoluprácu odborných oddelení spoločnosti. Konateľ tiež dbá na rozvoj hospodárskej činnosti podniku, spolupracuje s Predstavenstvom spoločnosti a inými právnymi subjektmi ako sú daňový úrad, peňažné ústavy. Pripravuje podnikateľský zámer na bežný rok ako aj ďalšie akty riadenia. Konateľ má tiež zodpovednosť za plnenie všetkých právnych noriem aj bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Konateľ spoločnosti je oprávnený k samostatnému konaniu v mene spoločnosti.

Administratívna pracovníčka

Vykonáva sekretárske práce, vedie evidenciu doručenej a odoslanej pošty, pripravuje obchodnú korešpondenciu, tiež vedie evidenciu dochádzky vedúcich pracovníkov ďalej spracováva zápisnice z porád.

Asistent riaditeľa

Sleduje plnenie smerníc a príkazov vedenia spoločnosti. Asistent vybavuje personálne záležitosti ako sú evidenčné spisy zamestnancov, pracovné zmluvy, rozviazania pracovných pomerov a pod. K ďalším úlohám asistenta patrí aj finančné

plánovanie a kontrola. Pod finančným plánovaním a kontrolou rozumieme mesačné zúčtovanie platieb medzi nákladovými strediskami vo vzťahu k spoločnosti, vypracovanie cenových rozpočtov navrhovaných investícií aj s ich predpokladanou návratnosťou. Úlohou asistenta je aj vytváranie pozitívneho image spoločnosti – public relations. Taktiež pravidelne kontaktuje vedúcich úsekov a pobočiek, zisťuje stav personálnej situácie, navrhuje riešenia za účelom vytvorenia pozitívnej pracovnej klímy.

Manažér kvality

Manažér kvality tvorí a zavádza štandardy programov kvality, zabezpečuje a kontroluje ich dodržiavanie. Zabezpečuje tiež realizáciu STN EN ISO 9001:2000. Jeho úlohou je aj oboznamovanie pracovníkov s organizačným poriadkom, predpismi a smernicami spoločnosti ako aj BOZP. Povinnosťou manažéra kvality je zachovávať mlčanlivosť o interných veciach spoločnosti. Vypracováva ročný plán interných a externých kontrol na úseku dodržiavania a zlepšovania systému kvality. Slobodne definuje problémy vzťahujúce sa ku kvalite, predkladá návrhy riešení, overuje ich plnenie.

Technik BOZP a PO

Technik realizuje opatrenia v oblasti bezpečnosti práce a technických zariadení. Jeho základnou povinnosťou je plánovanie, realizácia a evidencia školenia o BOZP a PO. Kontroluje jednotlivé pracoviská z hľadiska bezpečnosti, realizuje pravidelné kontroly protipožiarneho prístrojov, hydrantov. Technik BOZP a PO tiež navrhuje opatrenia pri nedodržaní bezpečnosti a zdravia pri práci a požiarnej ochrany.

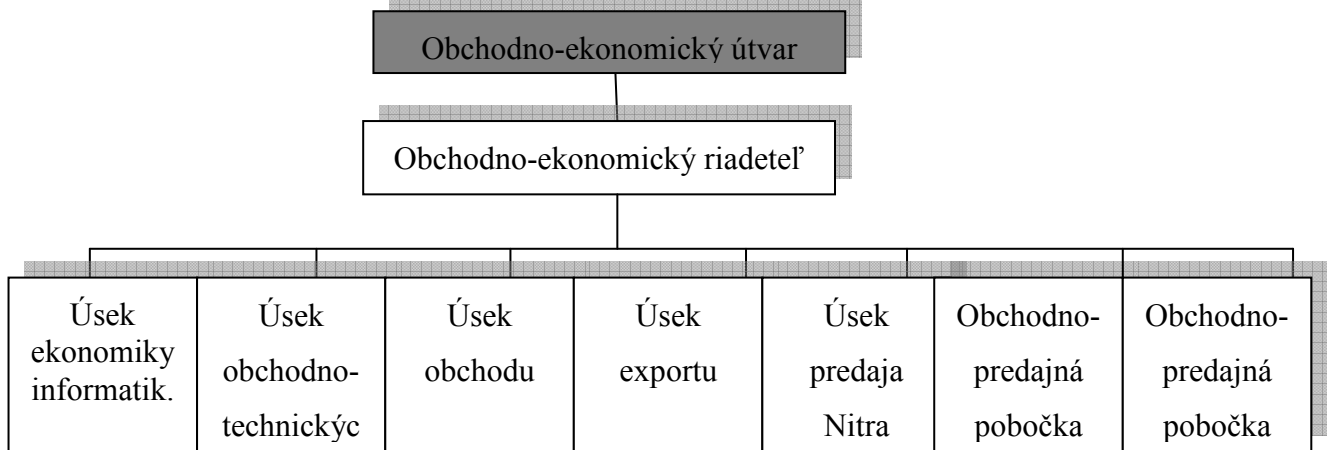
Metrológ spoločnosti

Realizuje metrológiu vo firme, vedie metrologickú evidenciu meradiel a stanovuje lehoty kontroly všetkých meradiel podliehajúcich tejto evidencii. Metrológ ďalej zabezpečuje kontrolu všetkých meradiel a meracích prístrojov, opravy nevyhovujúcich meradiel. K povinnostiam metrológa patrí aj komunikácia s orgánmi štátnej metrológie a tiež navrhuje opatrenia pri nedodržovaní Metrologického poriadku.

Rada kvality

Rada kvality je vymenovaná vedením spoločnosti v zložení Predseda rady kvality a členovia rady kvality.

4.7.2 Profesiogramy manažérov obchodno-ekonomického útvaru

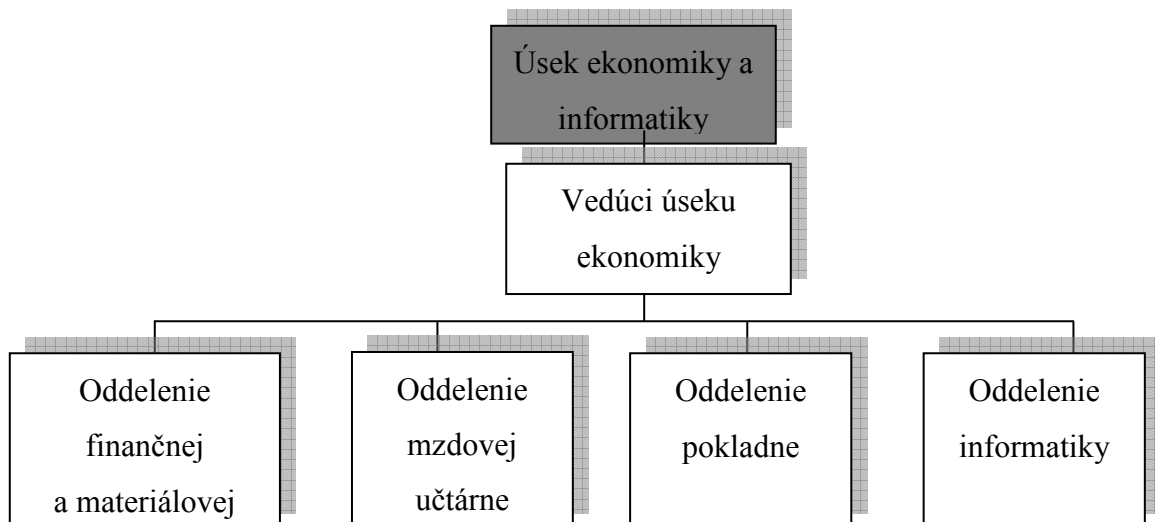


Obr.18 Štruktúra obchodno -ekonomického útvaru

Zdroj: *Vlastná práca*

Obchodno-ekonomický riaditeľ

Obchodno-ekonomický riaditeľ schvaľuje obchodnú, cenovú a reklamnú stratégiu. Okrem toho prezentuje spoločnosť na verejnosti, riadi obchodno-ekonomický útvar a plne zaň zodpovedá. Ďalej vypracováva a posudzuje návrhy zmlúv vo vzťahu k zhotoviteľovi a objednávateľovi a zúčastňuje sa ich prerokovania. Obchodno-ekonomický riaditeľ tiež riadi činnosť zásobovania, ale upozorňuje aj na jednotlivé riziká obchodných vzťahov. Musí poznať úlohy, organizáciu práce a pôsobnosť útvarov spoločnosti. Medzi jeho významné úlohy tiež patrí zastupovanie spoločnosti v obchodných otázkach a navrhuje odmeny a sankcie pracovníkov.

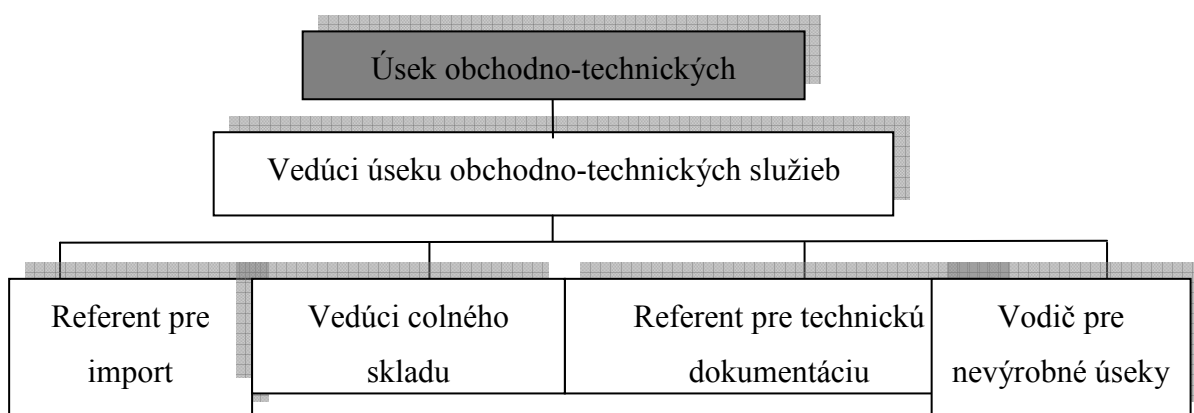


Obr. 19 Štruktúra úseku ekonomiky a informatiky

Zdroj: *Vlastná práca*

Vedúci úseku ekonomiky a informatiky

Tento vedúci vypracováva ekonomické analýzy, štatistiky a plány. Riadi informačný systém spoločnosti po stránke softvérovej aj hardvérovej. Taktiež dbá na profesionálne a efektívne fungovanie úseku. Jeho povinnosťou je upozorňovať na problémy v procesoch z hľadiska daňových a účtovných zákonov, podáva pravidelné informácie o stave spoločnosti vedeniu firmy. Je zodpovedný na bezporuchovú prevádzku informačného systému, ako aj jeho zdokonaľovanie a modernizáciu. Vedúci na tomto úseku je oprávnený prerozdeľovať práce pracovníkov na úseku a je tiež oprávnený komunikovať s bankovým ústavom, daňovým úradom v mene spoločnosti v miere informačnej a poradenskej, nie rozhodovacej.

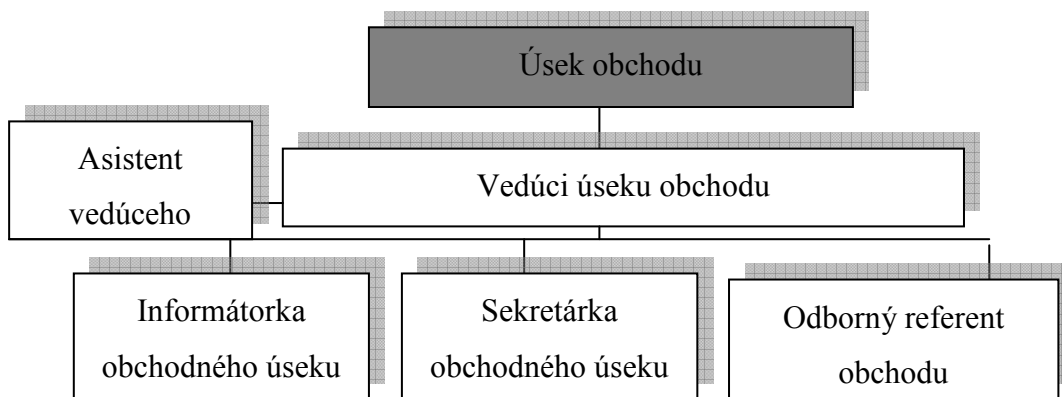


Obr. 20 Štruktúra úseku obchodno-technických služieb

Zdroj: *Vlastná práca*

Vedúci úseku obchodno-technických služieb

Jedná s partnermi z Ázie v mene spoločnosti a z poverenia vedenia spoločnosti. Je oprávnený komunikovať so zahraničnými partnermi z Ázie v mene spoločnosti v miere informačnej, nie rozhodovacej. Vedúci tohto úseku zabezpečuje aktuálne informácie o cenách a obchodných podmienkach, technické informácie a marketingové informácie, týkajúce sa tovaru zo zahraničia a zahraničných obchodných partnerov. Zabezpečuje súlad vlastností predávaných výrobkov s požiadavkami zákonov a nariadení vlády. Je tiež oprávnený robiť širší výber dodávateľov služieb a výrobkov pre výkon a podporu obchodnej činnosti a marketingu firmy.

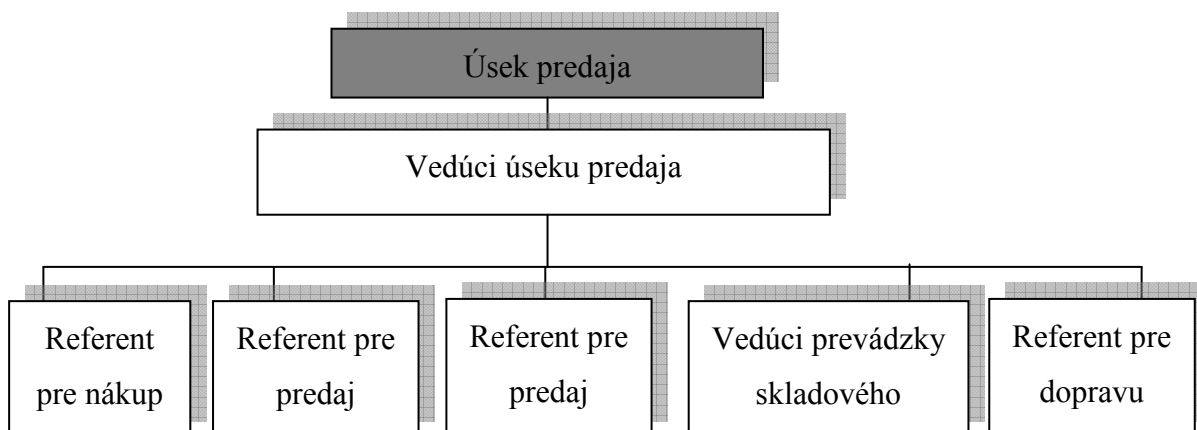


Obr. 21 Štruktúra úseku obchodu

Zdroj: *Vlastná práca*

Vedúci úseku obchod

Koordinuje činnosť obchodných referentov v obchodnej činnosti na území SR a ČR. Koordinuje spoluprácu medzi odbornými referentmi a úsekom export. Spolupodieľa sa na plánovaní rastu rozvoja organizácie v obchodnej činnosti a zodpovedá za obchodnú politiku firmy, výšku zásob vo finančnom vyjadrení, vedenie zmlúv s odberateľskými firmami. Vedúci tohto úseku vyhľadáva a navrhuje spoluprácu s novými dodávateľmi a rieši špeciálne obchodné aktivity.

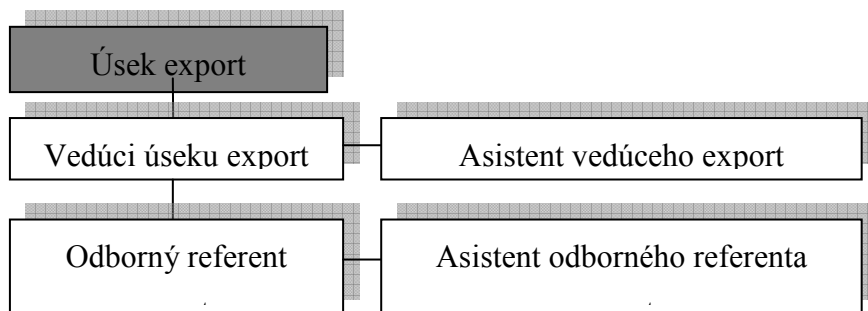


Obr. 22 Štruktúra úseku predaja

Zdroj: *Vlastná práca*

Vedúci úseku predaja

V prvom rade, organizuje a riadi činnosť úseku, koordinuje spoluprácu s ostatnými úsekmi a zabezpečuje prenos informácií z vedenia spoločnosti na zverený úsek.

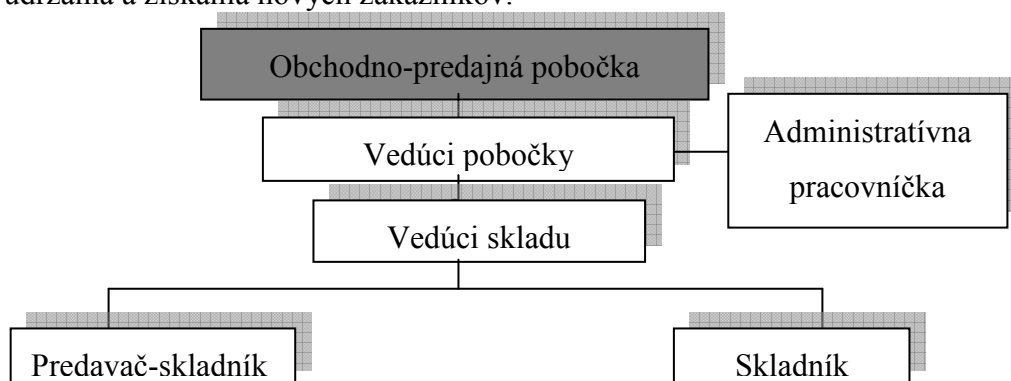


Obr. 23 Štruktúra úseku export

Zdroj: *Vlastná práca*

Vedúci úseku export

Jedná s obchodnými partnermi v mene a z poverenia vedenia spoločnosti. Je oprávnený komunikovať so zahraničnými partnermi v mene spoločnosti v miere informačnej, nie však rozhodovacej. Vyhľadáva potenciálnych partnerov mimo územia SR a ČR, predovšetkým na trhoch východnej a strednej Európy. Jedná sa najmä o krajiny: Rusko, Ukrajina, Lotyšsko, Estónsko, Litva, Bielorusko, Maďarsko, Rumunsko, Chorvátsko, Poľsko. Vedúci úseku export predkladá požiadavky na nákup tovaru pre export obchodu podľa zistených potrieb odberateľov. Tento vedúci tiež zodpovedá za koordináciu obchodných prípadov pri realizácii. Zodpovedá tiež za finančnú výšku zásob vyčlenených pre export. Navrhuje a zabezpečuje marketingovú činnosť v spolupráci s úsekom obchodno-technických služieb. Môže tiež navrhnúť rozšírenie sortimentu na základe požiadaviek trhu, komunikuje so zákazníkmi za účelom udržania a získania nových zákazníkov.

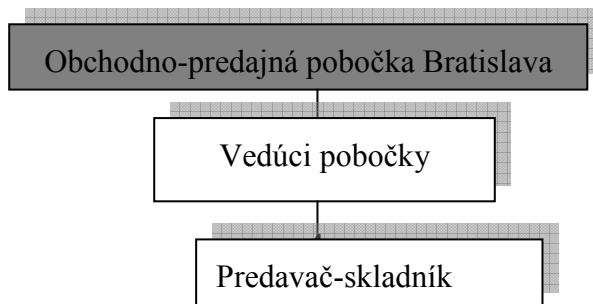


Obr. 24 Štruktúra obchodno-predajnej pobočky v Košiciach

Zdroj: *Vlastná práca*

Vedúci obchodno-predajnej pobočky Košice

Jeho primárnou úlohou je riadenie činnosti podniku – teda organizovanie činnosti, oboznamovanie sa s príkazmi vedenia spoločnosti a uvádzanie ich do činnosti pobočky. Má hmotnú zodpovednosť za majetok a finančné prostriedky zverené do správy pobočky a tiež zodpovedá za udržiavanie obchodných vzťahov a za získavanie nových obchodných partnerov. Má právomoc podpisovať rámcové zmluvy a zmeny obchodných podmienok.



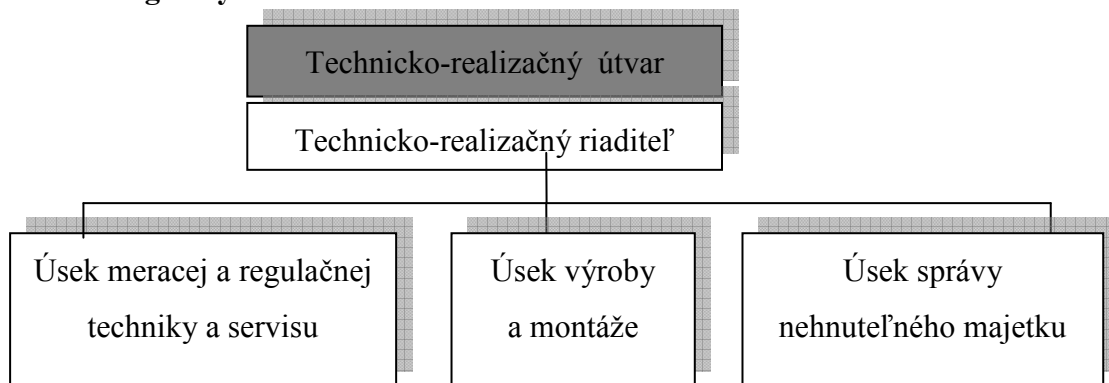
Obr. 25 Štruktúra obchodno-predajnej pobočky v BA

Zdroj: *Vlastná práca*

Vedúci obchodno-predajnej pobočky

Samostatne riadi obchodnú pobočku Bratislava, zodpovedá za rast obchodného obratu. Jeho úlohou je zabezpečiť aj technické vybavenie pre činnosť pobočky. Zabezpečuje priamu i telefonickú komunikáciu s odberateľmi. Taktiež získava obchodných partnerov a uzatvára rámcové zmluvy o dodávkach tovaru. Uvádza do činnosti príkazy vedenia a vykonáva administratívne činnosti súvisiace s každodenným chodom spoločnosti.

4.7.3 Profesiogramy manažérov technicko–realizačného útvaru

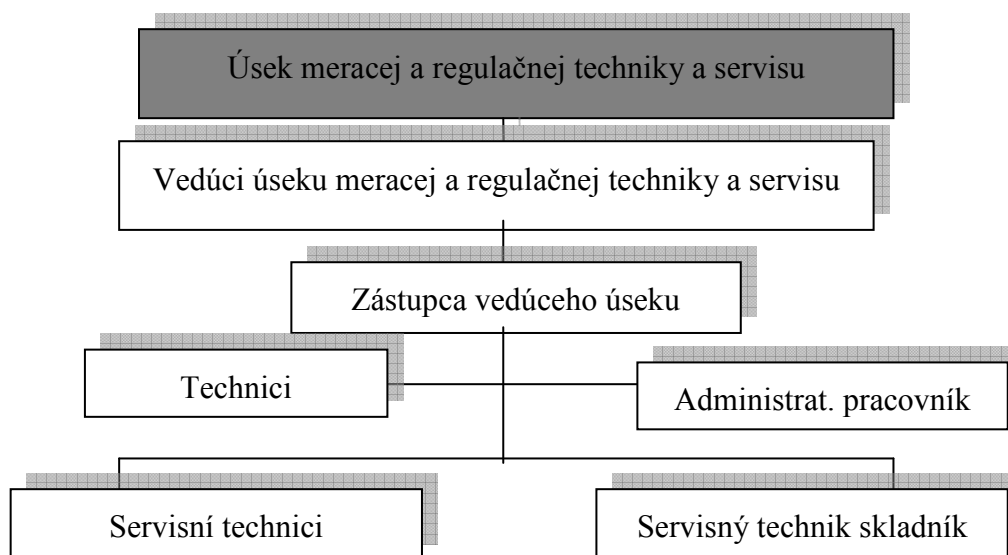


Obr. 26 Štruktúra technicko-realizačného útvaru

Zdroj: *Vlastná práca*

Technicko- realizačný riaditeľ

Vypracováva a realizuje schválenú výrobnú stratégiu spoločnosti, riadi a kontroluje činnosť výrobnotechnického útvaru. Okrem toho prezentuje spoločnosť na verejnosti na základe schválenej firemnej kultúry. K jeho činnostiam patrí aj zastupovanie spoločnosti vo výrobnotechnickej oblasti a zodpovedá za prezentáciu podriadeného útvaru v nadväznosti na celkovú marketingovú stratégiu spoločnosti. Ďalej vypracováva návrhy zmlúv vo vzťahu k dodávateľovi, objednávateľovi a zúčastňuje sa ich prerokovávaní. Výrobnotechnický riaditeľ svojou sústavnou činnosťou a koordináciou práce podliehajúcich úsekov zabezpečuje splnenie výrobnéj stratégie a napomáha tak celkovému rozvoju spoločnosti. Cestou vedúcich riadených úsekov zabezpečuje informovanosť o vnútorných normách spoločnosti, ich zmenách a kontroluje ich plnenie. Okrem všetkých týchto vymenovaných úloh riaditeľ na výrobnotechnickej úseku pracuje na svojom odbornom raste a zároveň určuje potrebu odborného rastu zamestnancov na základe predložených požiadaviek vedúcich podriadených úsekov. Riaditeľ tohto úseku tiež kontroluje dodržiavanie BOZP, pracovného poriadku, disciplíny, naplní delegovaných úloh na svojom útvare, upozorňuje na nedostatky, realizuje opatrenia na ich odstránenie a navrhuje a realizuje odmeny a sankcie zamestnancom.



Obr. 27 Štruktúra úseku meracej a regulačnej techniky a servisu

Zdroj: *Vlastná práca*

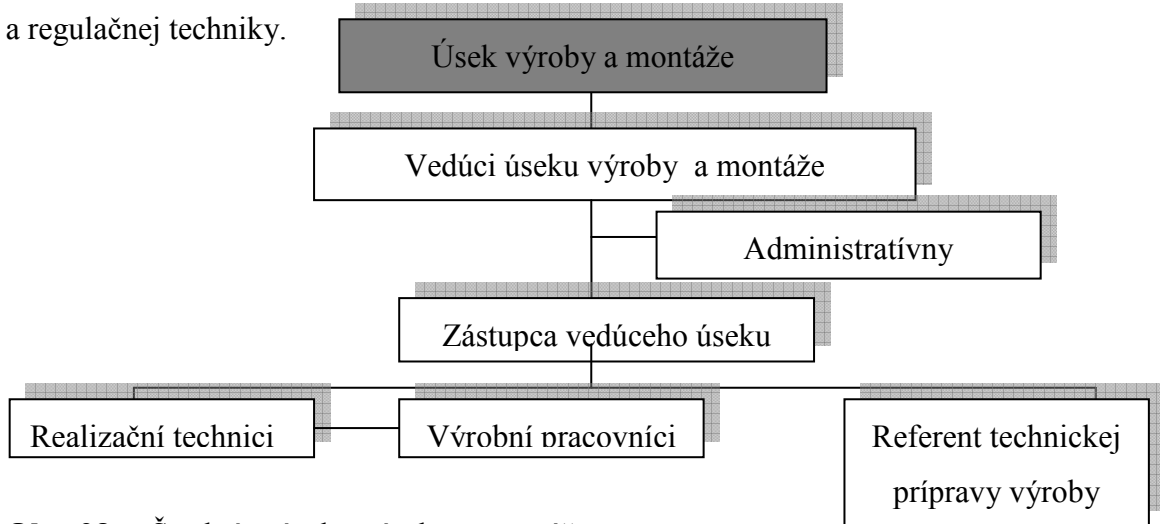
Vedúci úseku meracej a regulačnej techniky a servisu

Vedúci riadi činnosť tohto úseku, predkladá riaditeľovi technicko-realizačného útvaru:

- návrhy do výrobnéj a celkovej marketingovej stratégie spoločnosti za svoj úsek

- návrhy na technické vybavenie, nákup náhradných dielov pre činnosť úseku a zabezpečuje jeho realizáciu
- komplexné hodnotenie plnenia úloh, zmlúv a zamestnancov

Vedúci tohto úseku tiež organizuje činnosti súvisiace s realizáciou projektov meracej a regulačnej techniky.



Obr. 28 Štruktúra úseku výroby a montáže

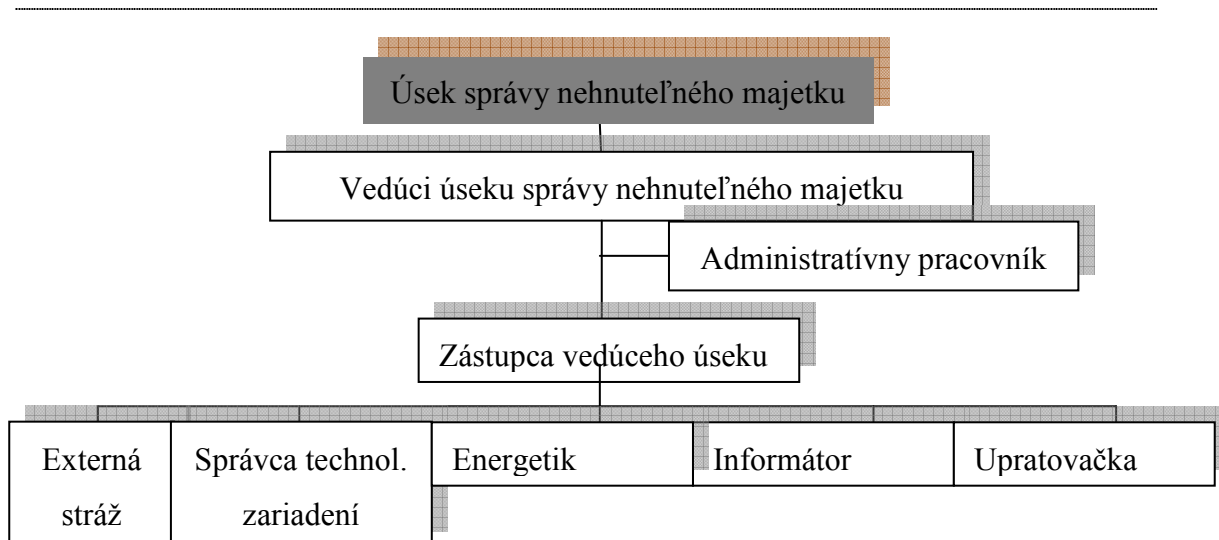
Zdroj: *Vlastná práca*

Vedúci úseku výroby a montáže

Vedúci riadi činnosť tohto úseku, predkladá riaditeľovi technicko-realizačného útvaru:

- návrhy do výrobnjej a celkovej marketingovej stratégie spoločnosti za svoj úsek
- návrhy na technické vybavenie, nákup náhradných dielov pre činnosť úseku a zabezpečuje jeho realizáciu
- komplexné hodnotenie plnenia úloh, zmlúv a zamestnancov

Okrem toho oboznamuje zamestnancov svojho úseku s príkazmi vedenia spoločnosti a uvádza ich do činnosti, získava zákazky na výrobu, kontaktuje sa s odberateľmi, dodávateľmi a vytvára ich databázu pre činnosť marketingu v oblasti výroby a priamo s nimi komunikuje. Tiež kontroluje a zodpovedá za vecnú a cenovú správnosť objednávaní materiálu, za svoj úsek a zodpovedá aj za hospodárnosť nakladania s nimi ako aj ochranu pred odcudzením alebo iným znehodnotením.



Obr. 29 Štruktúra úseku správy nehnuteľného majetku

Zdroj: *Vlastná práca*

Vedúci úseku správy nehnuteľného majetku

Oboznamuje sa a ovláda úlohy, organizáciu práce a pôsobnosť úseku, zabezpečuje informovanosť zamestnancov úseku a kontroluje jeho činnosť, zabezpečuje súčinnosť s ostatnými úsekmi spoločnosti podľa delegovaných úloh z vedenia spoločnosti. Zabezpečuje priestorové a technické vybavenie organizačných útvarov spoločnosti a tiež organizuje dodávku tovarov, prác a služieb na materiálno-technické vybavenie a činnosť spoločnosti. Vedúci tohto úseku vedie operatívnu evidenciu nehnuteľného a hnutel'ného majetku v správe úseku spoločnosti. Okrem toho zabezpečuje evidenciu a spotreby a rozúčtovanie energií spoločnosti, prípadne sleduje zmluvné plnenie prenajatých priestorov.

4.8 Analýza organizácie spoločnosti V.I. Trade s. r. o.

Z uvedeného vyplýva, že každý z vedúcich pracovníkov zodpovedá za činnosť svojho úseku, prerozdeľuje práce na svojom úseku, informuje zamestnancov o rozhodnutiach a príkazoch vedenia podniku a môže navrhovať odmeny a sankcie zamestnancom. Okrem toho má každý vedúci pracovník aj rôzne špecifické činnosti, ktoré vychádzajú z konkrétneho úseku v organizácii a jeho potrieb a osobitostí.

Keďže ide o podnik poskytujúci nielen predaj, ale aj montáž a servis organizačná štruktúra sa skladá z obchodno-ekonomického útvaru, ktorá má v podstate administratívny charakter a z technicko-realizačného útvaru, ktorý zabezpečuje montáž, servis a činnosti s tým spojené.

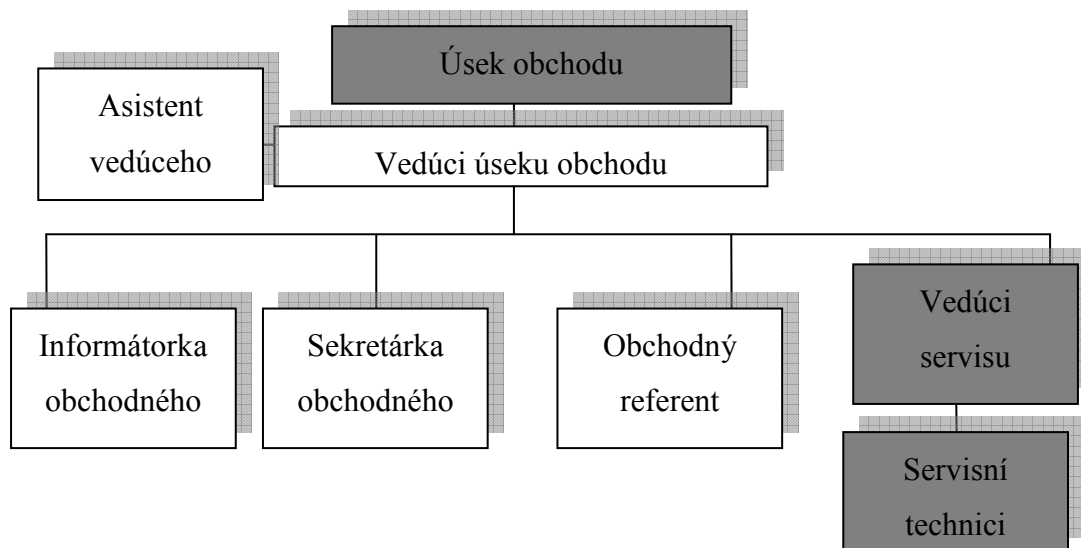
4.8.1. Problémové stránky fungovania organizačnej štruktúry v spoločnosti V.I. Trade s. r. o.

1. Za jeden z nedostatkov organizácie v tejto spoločnosti môže byť považovaný fakt, že servis výrobkov je zabezpečovaný z úseku meracej a regulačnej techniky a servisu, ktorý patrí pod technicko- realizačný . Dá sa povedať, že úsek meracej a regulačnej techniky a servisu nedisponuje informáciami z obchodu, to znamená, že nemá prehľad o zákazníkoch a reklamáciách. Taktiež nemá prehľad o tom, aké výrobky sú najviac predávané a v podstate aj keď odstránia nejaký problém, ktorý zákazník má, ich zistenia o nedostatkoch sa nedostávajú na úsek obchodu, ktorý potrebuje tieto informácie z dôvodu toho aby vedel, ktoré produkty sú najviac kazové a najmenej kvalitné, aby do budúca vedel vyvodit' dôsledky voči dodávateľom takýchto výrobkov.

2. Za ďalší nedostatok považujeme, že na úseku predaja je zaradený referent pre nákup a predaj, ktorý na jednej strane realizuje nákup zariadení zo Slovenska a na strane druhej zabezpečuje aj predaj v spoločnosti. Nákupné operácie má na starosti úsek obchodu a tým, že referent pre nákup, ktorý nakupuje od slovenských dodávateľov je na úseku predaja spôsobuje neprehľadnosť pre vedúceho úseku obchodu, ktorý takto nemá prehľad o celkovom objeme nakúpu. Čo môže ohroziť vykonávanie jeho funkcie, pretože nemá dostatok informácii na stopercentné vykonávanie svojich kompetencií.

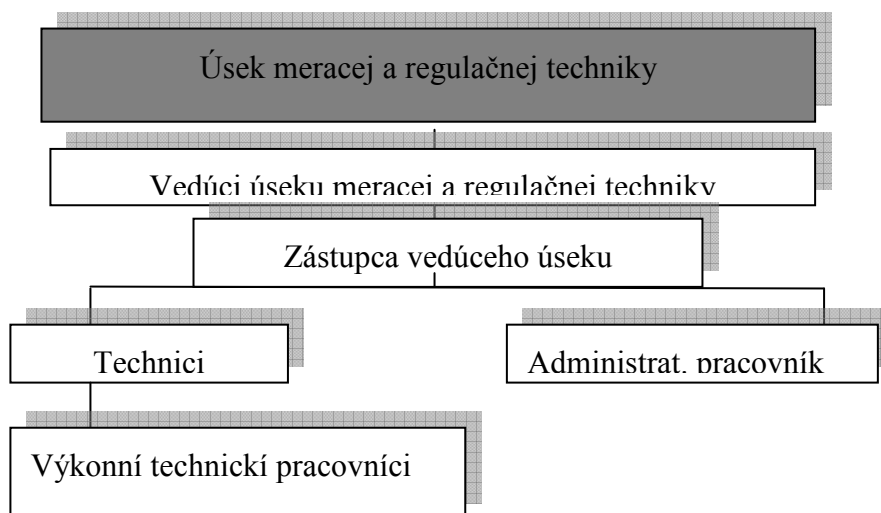
4.8.2 Návrhy na zdokonalenie organizácie v spoločnosti V.I. Trade s. r. o.

1. Ako riešenie prvého nedostatku by sme presunuli kompetencie servisu z úseku meracej a regulačnej techniky a servisu do úseku obchodu. Takto zmenená organizácia by sa v zmene organizačnej štruktúry prejavila nasledovne:



Obr. 30 Návrh na organizačnú štruktúru úseku obchodu

Zdroj: *Vlastná práca*



Obr. 31 Návrh na organizačnú štruktúru úseku meracej a regulačnej techniky

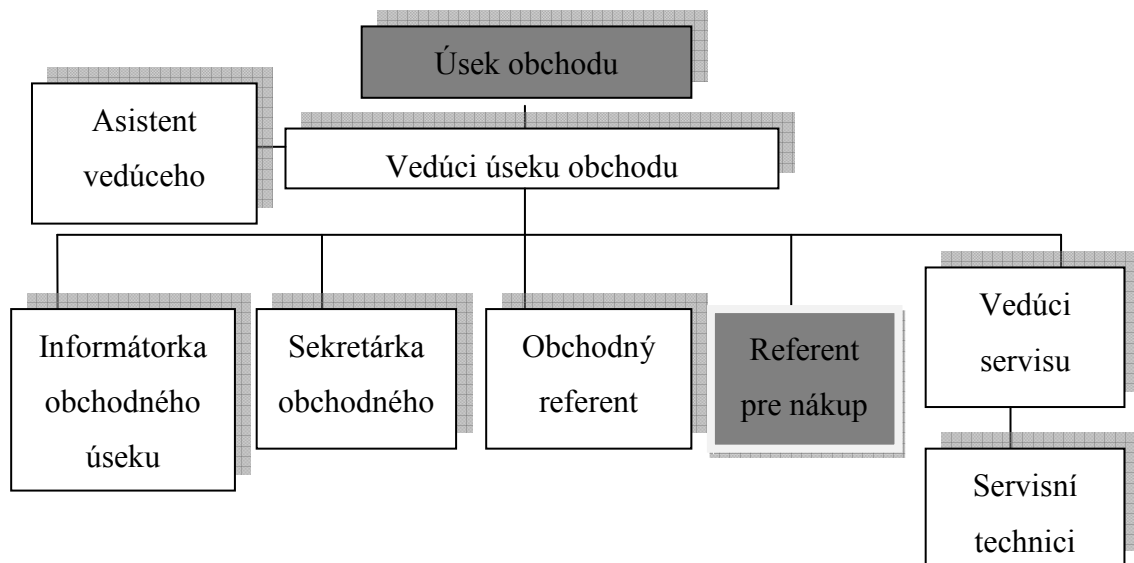
Zdroj: *Vlastná práca*

Na základe týchto zmien v organizácii môže vedúci servisu neustále rokovať so zástupcami úseku obchodu na pravidelných poradách.. Na základe informácií od servisných technikov, ktorí pracujú v teréne ich vie informovať o stave servisu jednotlivých kotlov, batérií a pod. Takto vie úsek obchodu uskutočniť opatrenia smerom k dodávateľom, ktorí nie sú dostatočne kvalitní a ich výrobky musia byť často predmetom servisu. Potom môžu byť i zákazníci spokojní a nebudú sa kopíť reklamácie.

2. Zlepšovacím opatrením pri druhom nedostatku organizácie v spoločnosti V. I. Trade by mohlo byť opatrenie, kedy by sa pozícia referenta pre nákup a predaj z úseku pretransformovala a vytvorila by tak na úseku obchodu novú pozíciu, a to pozíciu referent pre predaj. To by sprehľadnilo situáciu na úseku obchodu. Vedúci úseku obchodu by tak mal prehľad o všetkých nákupoch, ktoré sa v podniku uskutočnia, či už ide o nákupy z tuzemska alebo zahraničia.

Na druhej strane, na úseku predaja sa nachádzajú aj ďalší dvaja referenti predaja, z ktorých jeden vykonáva aj administratívnu činnosť, teda vybavuje nielen objednávky, ale aj poštu a archiváciu dokumentov. Títo by prevzali agendu referenta pre nákup a predaj, keďže ten sa zväčša tak či tak zaoberal práve zabezpečovaním nákupu a už menej samotným predajom tovaru.

Takýmto postupom by sme zabezpečili sústredenie nákupu pod oddelenie obchodu a sústredenie čisto predaja pod úsek predaja, čo by jednoznačne sprehľadnilo organizáciu v spoločnosti.



Obr. 32 Návrh na organizačnú štruktúru úseku obchodu

Zdroj: *Vlastná práca*

5. Záver

Zámerom tejto bakalárskej práce bolo oboznámiť sa s problematikou organizácie v podniku. Každý podnik, ak chce byť na trhu úspešný, musí plniť manažérske funkcie od plánovania až po kontrolu. Žiadnu z týchto funkcií nemožno podceňovať alebo zanedbať, pretože na seba nadväzujú, sú na sebe závislé a vzájomne sa ovplyvňujú. Základom pre každý podnik je stanoviť správny cieľ a následne správnym vedením ľudí a ich organizáciou zabezpečiť splnenie tohto cieľa i ďalších parciálnych cieľov podniku.

Jednou z nevyhnutných činností manažmentu je zabezpečovať fungujúcu organizáciu v podniku. Tvorba organizácie je jedným z prvotných cieľov podniku pri jeho založení. Práve na základe organizácie vieme určiť kto má v podniku aké kompetencie a aké práva, kto zadáva príkazy a kto tieto príkazy plní. Správna organizačná štruktúra plní funkciu akejsi podnikovej mapy, ak sa na ňu pozrieme malo by nám byť jasné kto je vedúci, kto podriadený, avšak ak organizačná štruktúra nie je navrhnutá správne je ako pavučina a môže sa stať že sa v jej spleti zamotáme a nevieme sa z nej vymotať, to znamená, že tu nie je žiadna alebo len minimálna koordinovanosť prác. V takejto organizačnej štruktúre sú nám nie jasné ani horizontálne ani vertikálne vzťahy. Slovom panuje tu chaos a takýto podnik nemôže byť úspešný.

Tvorba organizácie nie je jednoduchý proces. Treba vychádzať z potrieb a zvláštností jednotlivých oddelení a samozrejme pri jej tvorbe zohráva kľúčovú rolu aj ľudský faktor. Je potrebné si uvedomiť, že dobre fungujúcu organizáciu zabezpečujú práve ľudia zamestnaní v podniku. Na túto skutočnosť sa pri tvorbe organizácie často zabúda.

Avšak samotný výber najschopnejších a najkvalifikovanejších pracovníkov sám o sebe nestačí. Žiada sa týchto pracovníkov vhodne organizovať. Je síce len výhoda, že máme k dispozícii kvalitných pracovníkov, ale ich nesprávnym, prípade nedostatočným alebo naopak prílišným organizovaním by táto kvalifikovaná pracovná sila nepriniesla žiaden efekt. Správny vedúci musí vedieť, kedy je správne využiť centralizáciu a kedy decentralizáciu. Tieto je najvhodnejšie kombinovať, pretože iba čisto centralizovaný alebo decentralizovaný podnik je extrémom a tento by mohol vyústiť do rôznych problémov v organizácii.

V podniku nemožno podceňovať ani komunikáciu. V minulosti sa využívala v organizáciách najmä komunikácia zhora nadol, čiže vedúci zveroval príkazy a nariadenia smerom dole po organizačnej štruktúre. V súčasnosti sa využíva i komunikácia opačným smerom teda zdola nahor, kedy podriadení priamo komunikujú so svojím vedúcim a navzájom si vymieňajú informácie a spoločne tak participujú na riadení v podniku. Príklad takejto komunikácie z praxe z analyzovaného podniku V.I. Trade s. r. o. sme uviedli v bakalárskej práci ako nápravné opatrenie kedy servisní technici aktívne komunikujú s vedúcim úseku obchodu i s ostatnými pracovníkmi na tomto útvare a vymieňajú si tak informácie nevyhnutné pre podniknutie ďalších krokov.

V súčasnosti je zmena organizácie vyžadovaná častejšie ako to bývalo v minulosti. Je to najmä z dôvodu rozvíjania sa trhového hospodárstva na našom území. V minulosti nebol potrebný taký prudký rozvoj podnikov ako je dnes. V súčasnej dobe sa podnik musí prispôbiť neustálemu zvyšovaniu konkurencie, zmenám kúpnej sily a preferencií spotrebiteľa, čo môže podnik priviesť či už k menším alebo i drastickjším zmenám v organizačných štruktúrach. Podniky často musia meniť zameranie svojej výroby a to následne od základov zmení organizačnú štruktúru.

Pri zmene organizačných štruktúr je nevyhnutné mať na zreteli, že len na základe komplexného poznania všetkých činností v podniku dokážeme odhaliť nedostatky a tak odporučiť konkrétne kroky pre zdokonaľovanie a zlepšovanie. Musíme poznať všetky procesy a činnosti podniku, aby sme vedeli navrhnúť nejaké opatrenia na zefektívnenie činnosti nejakého úseku. Samozrejme, okrem detailného sledovania podniku zvnútra je dôležité sledovať aj vonkajšie prostredie podniku a jeho vývin.

Podnik, ktorý nemá koordinovanú organizáciu, teda svoje vnútorné usporiadanie, nemôže očakávať, že dlhodobo prerazí na trhu a porazí konkurenciu. V prvom rade musí byť podnik silný zvnútra až potom sa môže zamerať navonok. To znamená, v prvom rade si vytvoriť silnú organizáciu na pevných základoch, ktorú bude treba modifikovať a prispôbovať zároveň s meniacimi sa podmienkami vyvolanými zvnútra podniku i z jeho externého okolia.

6. Zoznam použitej literatúry

1. BIELIK, Peter. 2008. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vydanie. Nitra: SPU, 2008. 319s. ISBN 978-80-552-0010-1.
2. DONNELLY, James, GIBSON, James, IVANCHEVICH John. 2007. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
3. DRUCKER, Peter. *Efektívni vedoucí*. 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.
4. GOZORA, Vladimír. 2000. *Podnikový manažment*. 2. vydanie. Nitra: SPU v Nitre, 2000. 193s. ISBN 80-7137-690-6.
5. GOZORA, Vladimír. 2000. *Krízový manažment*. Nitra: SPU v Nitre, 2000. 171 s. ISBN 80-7137-802-X.
6. HRUBEC, Jozef, VIRČÍKOVÁ, Edita a i. *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vyd. Nitra: SPU, 2009. 543 s. ISBN 978-80-552-0231-0.
7. LIPTÁK, František. *Metódy a štýly riadenia*. 1. vyd. Bratislava: BRADLO, 1991. 197 s. ISBN 80-7127-006-7.
8. MACKENZIE, Ian. *English for business studies*. 8. vydanie. Cambridge: Cambridge university press, 1997. 175 s. ISBN 0- 521- 48353- 0.
9. MALEJČÍK, Albín. 2007. *Základy manažmentu*. 2. vydanie. Nitra: SPU v Nitre, 2007. 144 s. ISBN 978-80-8069-865-2.
10. MIŽIČKOVÁ Ľudmila, UBREŽIOVÁ Iveta, ŠAJBIDOROVÁ Mária. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Nitra: SPU, 2007. 122 s. ISBN 978-80-8069-979-6.
11. PLAMÍNEK Jiří. *Vedení lidí, tímu a firem: Praktický atlas managementu*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.
12. PONIŠČIAKOVA, O, MARTONČÍKOVÁ P. *Organizačný poriadok- účel organizačnej štruktúry*. In *Práce a mzdy*, 2009, č. 11, s. 71-75.
13. PORVAZNÍK, Ján a i. 2007. *Celostný manažment*. 3. vydanie. Bratislava: IRIS, 2007. 538s. ISBN 978-80-88931-73-7.

-
14. ROLÍNEK, Ladislav a i. *Teorie a praxe managementu*. 1.vyd. České Budejovice: Jihočeská univerzita, 2003. 95s. ISBN 80-7040-613-5.
 15. SEDLÁK, Mikuláš. 2008. *Základy manažmentu*. 1.vydanie. Bratislava: IURA Edition, 2008. 310s. ISBN 978-80-8078-193-4.
 16. TÖRÖK, Ján, ŠIMO Dušan, KRETTNER Anton, NAGYOVÁ Ľudmila. 1995. *Podnikový manažment*. 1.vydanie. Nitra: VŠP Nitra,1995. 76s. ISBN 80-7137-217-X.
 17. UBREŽIVOVÁ, Iveta. 2008. *Medzinárodný manažment a podnikanie*. 1. vydanie. Nitra: SPU v Nitre,2008. 159s. ISBN 978-80-552-0069-9.
 18. VIŠŇOVSKÝ Jozef, NAGYOVÁ Ľudmila, ŠAJBIDOROVÁ Mária. 2003. *Manažment ľudských zdrojov*. 2. vydanie. Nitra: SPU v Nitre, 2003. 170 s. ISBN 80-8069-268-8.
 19. WEIHRICH, H, KOONTZ H. 1993. *Management*. 10.vydanie. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
 20. *Základné informácie o podniku*. [online] V.I. Trade spol. s. r. o. [cit. 2010-05-03]. Dostupné na: < <http://www.vit.sk/> >.