

Obsah

1	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	2
1.1	PODSTATA A OBSAH RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	2
1.1.1	<i>Subjekty riadenia ľudských zdrojov.....</i>	3
1.2	STRATEGICKÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	3
1.3	PERSONÁLNE PLÁNOVANIE A PROGNÓZOVANIE	5
1.3.1	<i>Odhad potreby pracovných síl v podniku.....</i>	6
1.3.2	<i>Klasifikácia zamestnancov</i>	6
1.4	ANALÝZA A ŠPECIFIKÁCIA PRÁCE	7
1.4.1	<i>Analýza práce.....</i>	8
	ZDROJ: KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOLEKTÍV: PERSONÁLNY MANAŽMENT : PRAKTIKUM. BRATISLAVA : ES EÚ, 1993, S. 7.....	9
1.4.2	<i>Zdroje informácií pre analýzu práce.....</i>	9
1.4.3	<i>Analýza pracovného procesu a jeho zdokonaľovanie.....</i>	10
1.5	ZAMESTNANOSŤ A EFEKTÍVNOSŤ PODNIKU	10
1.6	PROCES ORGANIZOVANIA V PODNIKU	11
1.6.1	<i>Organizačná štruktúra a proces organizovania.....</i>	11
1.6.2	<i>Vytváranie organizačných jednotiek</i>	12
1.6.3	<i>Právomoc, jej decentralizácia a delegovanie.....</i>	13

www.euroekonom.sk

1 Teoretické východiská riadenia ľudských zdrojov

1.1 Podstata a obsah riadenia ľudských zdrojov

Podnik ako organizácia je umelý zmiešaný systém, ktorý tvoria dve základné zložky. Jednu zložku predstavujú ľudia, druhou zložkou sú vecné prvky. Keďže je potrebné zabezpečiť riadenie oboch týchto a ešte ďalších zložiek – hovoríme o riadení ľudských zdrojov, riadení výroby, finančnom riadení, atď.

Na vymedzenie pojmu riadenie ľudských zdrojov existuje v literatúre viac názorov:

1. Rozumie sa ním tá súčasť podnikového riadenia, ktorá je zameraná na koordináciu činnosti zamestnancov podniku. Jeho poslaním je koordinácia a rozvoj činnosti jednotlivých zamestnancov a pracovných skupín v záujme efektívneho plnenia cieľov podniku. Obsah riadenia ľudských zdrojov v podnikovej praxi tvorí plánovanie počtu a štruktúry zamestnancov, ich vyhľadávanie, výber, rozmiestňovanie, výchova, hodnotenie, odmeňovanie, tvorba pracovných podmienok, služby zamestnancom, systém priemyselných vzťahov, prípadne ďalšie funkcie.

2. Iný zdroj definuje riadenie ľudských zdrojov ako plánovanie, organizovanie a kontrolu takých činností ako je vyhľadávanie, rozvoj a integrácia zamestnancov v záujme dosiahnutia cieľov organizácie.

3. Podľa ďalšieho zdroja riadenie ľudských zdrojov zahŕňa vyhľadávanie, výber, výchovu a integráciu zamestnancov v záujme splnenia tak osobných cieľov zamestnancov ako aj cieľov organizácie.

Možno teda zhrnúť, že podstata riadenia ľudských zdrojov spočíva v integrácii pracovnej sily v záujme efektívneho plnenia cieľov podniku. Táto integrácia sa uskutočňuje pomocou funkcií riadenia ľudských zdrojov, kde zaraďujeme vyhľadávanie, výber, rozmiestňovanie, výchovu, hodnotenie zamestnancov, ich motiváciu, až po služby zamestnancom.

Riadenie ľudských zdrojov má v podniku významné miesto, pretože ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie. Keďže ľudské zdroje pre podnik predstavujú ten najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj, je riadenie

ľudských zdrojov jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého podnikového riadenia a v podniku plní dve základné úlohy:

- zabezpečuje, aby podnik mal k dispozícii potrebný počet zamestnancov v požadovanej profesnej a kvalifikačnej štruktúre
- zabezpečuje stotožnenie zamestnancov s hlavným cieľom a filozofiou firmy

V trhových podmienkach je samozrejmé, že o spôsobe riadenia ľudských zdrojov rozhoduje podnik sám, že do jeho výhradnej kompetencie patrí určenie toho, aké bude postavenie tohoto riadenia v podnikovej hierarchii riadiacich činností, aký bude mať rozsah i štruktúru, na ktoré oblasti a na ktoré činnosti sa sústreďí viac a na ktoré menej, aká bude podniková personálna politika a stratégia, koľko a akých zamestnancov bude podnik zamestnávať a podobne.¹

1.1.1 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

V podnikoch stredne veľkých a veľkých je obyčajne vytvorený funkčný útvar pre riadenie ľudských zdrojov. Útvar riadenia ľudských zdrojov nie je jediným útvarom v podniku, ktorý je zodpovedný za riadenie ľudských zdrojov. Subjektami riadenia ľudských zdrojov sú:

1. vrcholový manažment podniku – zaoberá sa formulovaním misie podniku, stanovovaním jeho strategických cieľov a sformulovaním a implementáciou stratégie. Všetky tieto činnosti majú úzky vzťah s riadením ľudských zdrojov.
2. útvary riadenia ľudských zdrojov – plnia úlohu realizátora strategických cieľov a stratégií vrcholového vedenia podniku v oblasti ľudských zdrojov
3. manažéri – sú priamymi vykonávateľmi mnohých činností riadenia ľudských zdrojov. Teda riadia a vedú ľudí, prostredníctvom ktorých plnia stanovené ciele.

1.2 *Strategické riadenie ľudských zdrojov*

Strategické riadenie podniku je proces, prostredníctvom ktorého vrcholový manažment stanovuje ciele podniku a spôsoby ich dosiahnutia. Od strategických cieľov a stratégií podniku sa odvíjajú ciele a funkčné stratégie pre jednotlivé oblasti podnikania

¹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 1997, s. 12

a pre funkčné oblasti riadenia, ako sú marketing, výroba, predaj, výskum a vývoj, financie, ale aj ľudské zdroje.

Strategické riadenie ľudských zdrojov je praktickým vyústením podnikovej personálnej stratégie. Je to konkrétna aktivita, konkrétne úsilie, smerujúce k dosiahnutiu cieľov obsiahnutých v personálnej stratégii. Nástrojom strategického riadenia ľudských zdrojov je strategické (dlhodobé) plánovanie.

Všeobecné podnikové strategické riadenie musí v prvom rade riešiť otázky týkajúce sa podnikovej filozofie, poslania a úlohy na trhu. Ďalej musí zvážiť vonkajšie faktory, ktorým musí čeliť, a tiež prednosti a nedostatky samotného podniku. Potom nasleduje vytýčenie cieľov, ktoré chce podnik dosiahnuť a spôsoby ich dosiahnutia.

Od týchto otázok sa odvíjajú otázky v oblasti riadenia ľudských zdrojov ohľadne personálneho vybavenia a potrieb podniku.

Podnikové strategické riadenie je ovplyvňované podmienkami vnútornými i vonkajšími, ktoré determinujú možnosti podniku.² Sú to predovšetkým nasledujúce vonkajšie podmienky:

- populačný vývoj
- vývoj trhu práce
- zmeny techniky a technológie
- zmeny hodnotových orientácií ľudí
- priestorová mobilita obyvateľstva
- pracovná a sociálna legislatíva a politika zamestnanosti
- priebeh tzv. priemyselného cyklu
- možné zmeny v dopyte po výrobkoch a službách podniku
- zmeny v miere otvorenosti národnej ekonomiky

Pokiaľ ide o vnútorné podmienky, potom je potrebné zaoberať sa tromi skupinami podmienok, ktoré súvisia s:

- organizáciou – jej veľkosťou, organizačnou štruktúrou, priestorovou štruktúrou, technikou a technológiou, produkciou, personálnou politikou, kultúrou, atď.
- prácou – jej charakterom a obsahom, rozmanitosťou, obtiažnosťou, rizikovosťou, úrovňou a formami organizácie

² Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 1997, s. 25

- zamestnancami – ich počtom, demografickou, ekonomickou, sociálnou a priestorovou štruktúrou, vedomosťami a zručnosťami, mobilitou, hodnotovou orientáciou, životnými a rodinnými podmienkami

Z uvedeného vyplýva, že pri strategickom riadení ľudských zdrojov je potrebné brať do úvahy veľké množstvo faktorov a pri formulovaní cieľov a výbere metód treba uplatniť komplexný prístup.

1.3 Personálne plánovanie a prognózovanie

Plánovanie ľudských zdrojov v podniku vystupuje ako súčasť celopodnikového plánovania. Orientuje sa na plánovanie súčasnej, ale najmä budúcej potreby a rezerv zamestnancov. Úzko súvisí s prognózovaním budúceho vývoja v danej oblasti. Jeho základom sú podnikové ciele.

Personálnym plánovaním si podnik zabezpečuje potrebný počet zamestnancov, v správnej kvalifikačnej štruktúre, v správnom čase a na správnom mieste.

Cieľom personálneho plánovania je zabezpečiť pre podnik v súčasnosti, ale hlavne v budúcnosti pracovné sily:³

- v potrebnom množstve
- s potrebnými vedomosťami, schopnosťami a skúsenosťami (v potrebnej kvalite)
- so žiadúcimi osobnostnými charakteristikami
- optimálne motivované a so žiadúcim vzťahom k práci
- flexibilné a pripravené na zmeny
- optimálne rozmiestnené na pracovné miesta a do organizačných celkov
- v správny čas
- s primeranými nákladmi

V personálnom plánovaní rozlišujeme tieto hlavné oblasti:

1. oblasť plánovania potreby zamestnancov (predstavuje dopyt po pracovných silách)
2. oblasť plánovania pokrytia potreby zamestnancov (tzn. prognózovanie zdrojov zamestnancov, ktoré predstavujú ponuku pracovných síl)

³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 1997, s. 31

3. oblasť plánovania personálneho rozvoja (kariéry) jednotlivých zamestnancov

Personálne plánovanie musí tiež odhaliť možné zdroje pracovných síl, či už vo vnútri podniku alebo mimo podniku.

1.3.1 Odhad potreby pracovných síl v podniku

Na plánovanie potreby pracovných síl v podniku je možné využiť viacero metód, ktoré sa z teoretického hľadiska delia na intuitívne a kvantitatívne.⁴

- Intuitívne metódy sú založené na dôkladnej znalosti väzby medzi podnikovými úlohami, technikou a pracovnou silou. Vyžadujú skúsenosť a predvídaciú schopnosť ľudí, ktorí odhad robia. Patria sem expertné metódy, ako napríklad delfská metóda, kaskádová metóda, diagram očakávaní, manažérsky úsudok, strategický brainstorming a iné.
- Kvantitatívne metódy používajú matematický a štatistický aparát a vyžadujú množstvo údajov založených na analýzach vývojových trendov, korelácii, regresii, sieťovom plánovaní, modelovaní a simulácii. Sem zaraďujeme napríklad extrapoláciu, časové rady, metódy rozpočtovej a plánovacej analýzy, tvrdé a mäkké metódy plánovania, pracovné normy, normy obsluhy, normy stavov, počítačové modely a iné.

1.3.2 Klasifikácia zamestnancov

Pre potreby riadenia sa zamestnanci podniku členia podľa rôznych kritérií. Kritérium triedenia závisí vždy od cieľa skúmania.

Podľa účasti na výrobnom procese rozlišujeme dve skupiny zamestnancov:

1. zamestnanci priemyselnej činnosti
2. zamestnanci nepriemyselnej činnosti

Zamestnanci priemyselnej činnosti sa ďalej členia na tieto kategórie:

- robotníci
 - výrobní robotníci, ktorí sa bezprostredne zúčastňujú na výrobnom procese

⁴ Vetráková, M.: Personálny manažment. B. Bystrica : EF UMB, 1996, s. 35

- nevýrobní robotníci (pomocní robotníci), ktorí vykonávajú pomocné práce v hlavnej výrobe, robotníci v pomocnom výrobnom procese a robotníci v pomocnom obslužnom procese
- technicko-hospodárski zamestnanci
 - ktorí riadia a technicky zabezpečujú výrobný proces
 - ktorí vykonávajú rôzne funkcie v administratíve
- ostatní zamestnanci
 - pomocný a obsluhujúci personál (šatnárky, upratovačky, vodiči osobných vozidiel, závodná stráž, požiarny zbor a pod.)

Medzi zamestnancov nepriemyselnej činnosti zaraďujeme zamestnancov prevádzok a útvarov nepriemyselnej činnosti podniku (strediská praktického vyučovania, závodné stravovanie).

Vzhľadom na význam zabezpečovania žiadúcej štruktúry zamestnancov pre konkrétny podnik je nevyhnutné zamestnancov klasifikovať aj podľa ďalších hľadísk, napr. podľa profesií, dosiahnutého vzdelania, veku a pod.

1.4 Analýza a špecifikácia práce

Ako už bolo spomenuté vyššie – plánovanie potreby zamestnancov vychádza z konkretizácie cieľov podniku. V nadväznosti na ne je potrebné uskutočniť rozbor úloh a prehodnotiť ich plnenie doterajšími zamestnancami.

Pred náborom nových zamestnancov sa odporúča zodpovedať nasledujúce otázky:

1. Aké sú požiadavky na pracovné sily v súčasnosti a aké budú v priebehu niekoľkých najbližších rokov?
2. Prečo podnik potrebuje prijať nových ľudí?
3. Prečo si myslíte, že dané voľné miesto skutočne existuje?
4. Ak voľné miesto existuje, čím je to spôsobené?
5. Môže byť práca prerozdelená tak, že ju zvládne doterajší personál?
6. Mohol by byť podnik preorganizovaný tak, aby nebolo potrebné nikoho nového prijímať, a predsa by sa docielili rovnaké výsledky?
7. Pracujú zamestnanci podniku naplno?
8. Má podnik dostatočne schopných manažérov, aby bolo možné prínos nového zamestnanca maximálne využiť?

9. Je prijatie skutočne nevyhnutné?
10. Prečo odišiel zamestnanec, ktorý danú činnosť vykonával predtým?
11. Ako často ľudia odchádzajú a z ktorého typu funkcie najčastejšie?
12. Odišiel zamestnanec z dôvodu manažérskeho neúspechu?
13. Je popis práce daného miesta realistický, je možné túto prácu vôbec robiť úspešne?
14. V prípade, že nie je žiadaný druh osoby k dispozícii vo vnútri podniku, musí prísť zvonku?

Až po dôkladnom zvážení uvedených otázok by sa malo pristúpiť k analýze samotnej pracovnej činnosti.

1.4.1 Analýza práce

Analýza práce predpokladá starostlivé skúmanie práce z hľadiska jej obsahu a ďalších dôležitých aspektov. Používa sa nielen pri plánovaní a nábore zamestnancov, ale aj pri zvyšovaní kvalifikácie, odmeňovaní, zdokonaľovaní pracovných metód, pracovných podmienok a podobne. Je to vlastne proces získavania a spracovania všetkých informácií o práci.

Výsledkom analýzy práce je zistenie potrebných činností (popis práce) a adekvátnych podmienok pre ich vykonávanie (špecifikácia práce).

- Popis práce.

Popis práce je systematický a podrobný zoznam informácií, ktorý poskytuje súhrnné údaje o pracovnom mieste. Mal by obsiahnuť účel, sféru pôsobnosti, zodpovednosti, úlohy, kontakty, pracovné podmienky.

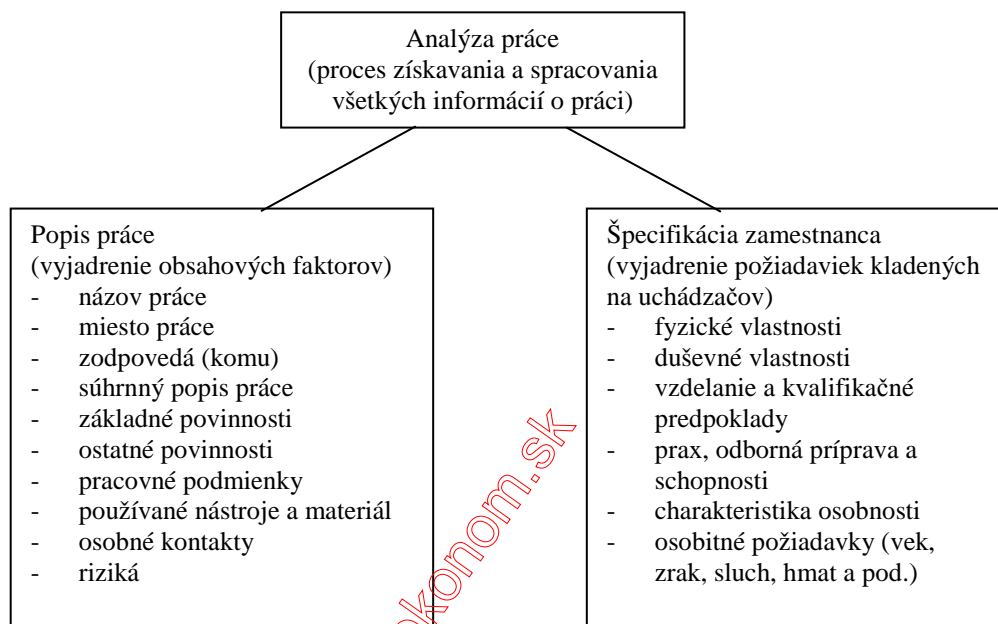
- Špecifikácia práce.

Základom špecifikácie práce je popis osoby a vyjadrenie požiadaviek kladených na adeptov, ktorí by mali prácu vykonávať. Špecifikácia by mala obsahovať jednak zásadné (minimálne) požiadavky na uchádzača, ako aj požiadavky, ktoré považujeme za žiadúce (vítané).

Pred zahájením je dôležité stanoviť cieľ a tiež účel analýzy práce, starostlivo naplánovať jednotlivé jej kroky, plán predložiť vedeniu a konzultovať ho aj s líniovými

manažérmi a špecialistami. Taktiež je potrebné získať zamestnancov pre spoluprácu. Získané údaje by sa mali prekontrolovať, následne vyhodnotiť a spracovať.

Obrázok 1 Zložky analýzy práce.



Zdroj: Kachaňáková, A. a kolektív: Personálny manažment : Praktikum. Bratislava : ES EÚ, 1993, s. 7

1.4.2 Zdroje informácií pre analýzu práce.

Informácie použiteľné v analýze práce môžeme získavať z viacerých zdrojov. Jednak je to operatívna evidencia, rozbor, pracovné postupy, pracovné denníky, pôvodné popisy a špecifikácie práce a ďalšie zdroje, ktoré však majú skôr doplnkový charakter. Dôležité informácie pre analýzu nám poskytujú, napríklad: držiteľ pracovného miesta, pozorovateľ, priamy nadriadený, špecialista na analýzu pracovných miest, ale i spolupracovníci a podriadení.

Základnými metódami pre zber informácií sú dotazník, interview a pozorovanie pri práci (táto metóda však nie je vhodná pri duševných činnostiach alebo rýchlo sa meniacich pracovných operáciách).

1.4.3 Analýza pracovného procesu a jeho zdokonaľovanie.

Vysoká úroveň a racionalita využívania ľudských zdrojov je hlavnou požiadavkou pri utváraní pracovných procesov. Pracovný proces je vymedzený súhrnom činností (operácií, úkonov, pohybov) zamestnanca pri plnení pracovnej úlohy.

Zabezpečenie efektívneho priebehu pracovných procesov predpokladá ich permanentné zdokonaľovanie v súlade s rozvojovými tendenciami v tejto oblasti. Pri zdokonaľovaní procesu sa vychádza z podrobného skúmania a analýzy pôsobenia zamestnancov a ostatných komponentov v pracovnom procese.

Štúdium pracovných procesov umožňuje získať ďalšie informácie, ktoré sa využívajú pre analýzu a tvorbu efektívnych pracovných procesov. Rozlišujeme štúdie časové, priestorové, pohybové, viacstranné pozorovanie a štúdie fyziologických a psychologických aspektov.

Poznatky získané štúdiom pracovného procesu sú východiskom pre jeho zdokonaľovanie. Cieľom zdokonaľovania je zabezpečenie vysokej produktivity a kvality práce, optimálnych podmienok pre pôsobenie zamestnancov, pružnosti a rýchlosti reakcie na zmeny, atď.

Výsledkom zdokonaľovania pracovného procesu je lepšie využitie zamestnancov a pracovných prostriedkov počas pracovnej zmeny a tým aj rast produktivity práce.

1.5 Zamestnanosť a efektívnosť podniku.

V personálnej práci sa využívajú rôzne stupne agregácie. Na celopodnikovej úrovni je potrebné sledovať tiež stav a vývoj ekonomických ukazovateľov ako sú mzdy, výkonnosť zamestnancov (výkony prepočítané na zamestnanca), kapitálovú náročnosť pracovného miesta (aktíva pripadajúce na zamestnanca). Údaje získame z podnikového informačného systému. Dôležité je porovnávať údaje:⁵

- v časovom vývoji
- so strednou hodnotou odvetvia
- s konkurenciou
- s plánovanými hodnotami

⁵ Pichňa, J.: Základy personalistiky II.. Bratislava : SOFA, 1995, s. 179

Exaktný prístup k personalistike predpokladá schopnosť merať. Pri rozhodovaní sa opierame o informácie. Z hľadiska štatistického prístupu je potrebné okrem aritmetického priemeru využívať aj ďalšie charakteristiky, preto spolu s priemerom počítame aj smerodajnú odchýlku, medián, dolný kvartil a horný kvartil.

Najmä pri plánovaní zamestnanosti v podniku je potrebné zohľadniť aj ukazovatele efektívnosti, ktoré porovnávajú podnikové vstupy a výstupy pomerom, pričom pri porovnávaní môžeme použiť dve skupiny ukazovateľov:

1. ukazovatele produktívnosti, resp. účinnosti, výrobných faktorov, ktoré vyjadrujú veľkosť výstupu pripadajúceho na jednotku vstupu
2. ukazovatele náročnosti produkcie na výrobný faktor, ktoré vyjadrujú veľkosť vstupu pripadajúceho na jednotku výstupu

S prvou skupinou ukazovateľov korešpondujú ukazovatele rentability, ktoré vyjadrujú podiel zisku pripadajúceho na objem podnikovej činnosti (rentabilita tržieb, výnosov, nákladov).

1.6 Proces organizovania v podniku

1.6.1 Organizačná štruktúra a proces organizovania

Základným cieľom mnohých podnikov je dosiahnutie efektívnosti. Aby podnik fungoval efektívne, je potrebné vykonávať všetky činnosti organizovane s ohľadom na celopodnikový cieľ definovaný v poslaní a podnikovej stratégii. Organizovanie v podniku by malo byť cieľavedomé s hlavným cieľom usporiadať prvky v systéme, ich aktivitu, koordináciu a kontrolu tak, aby maximálnou mierou prispeli k dosiahnutiu cieľov tohoto systému, to znamená vytvoriť prostredie pre ich efektívnu spoluprácu.

Kroky organizovania zahŕňajú:

1. proces stanovenia cieľov podniku
2. formulovanie podporných cieľov, taktík a plánov
3. identifikáciu a klasifikáciu činností potrebných pre dosiahnutie cieľov
4. zlučovanie týchto činností z hľadiska disponibilných ľudských a materiálnych zdrojov tak, aby ich bolo možné za daných okolností čo najlepšie vykonávať
5. delegovanie právomocí potrebných na realizovanie daných činností

6. horizontálne a vertikálne previazanie týchto skupín pomocou vzťahov podriadenosti a nadriadenosti a pomocou informačných tokov

Zoskupovaním činností dochádza k vytvoreniu organizačnej štruktúry, ktorá predstavuje účelovú formálnu štruktúru organizačných jednotiek, respektíve pozícií. Každá organizačná štruktúra by mala byť projektovaná tak, aby bolo jasné kto a aké úlohy má plniť, kto je zodpovedný za výsledky. Ďalej by mala odstraňovať prekážky pri vykonávaní činností a vytvárať rozhodovacie a komunikačné siete na podporu podnikových cieľov.

Organizačná štruktúra v procese organizovania musí:

- odrážať ciele a plány, pretože sú od nich odvodzované činnosti
- odrážať disponibilnú právomoc manažmentu
- odrážať svoje prostredie a jeho zmeny, nesmie byť statická a musí vychádzať z danej situácie
- brať do úvahy aj možnosti a zvyky ľudí

V podniku nachádzame dva typy organizačných štruktúr, formálnu a neformálnu.

- Formálna organizačná štruktúra je všeobecne chápaná ako účelová štruktúra organizačných jednotiek vo formálne organizovanom podniku. Musí byť pružná, aby poskytovala priestor pre voľnosť jednania, pre výhodné využívanie tvorivých talentov a pre poznanie individuálnych záľub a schopností. Individuálne úsilie však musí byť usmerňované tak, aby bolo v súlade s cieľmi skupiny a podniku.
- Neformálna organizačná štruktúra je charakterizovaná ako sieť osobných a sociálnych vzťahov, ktoré nie sú vytvárané ani požadované formálnou organizačnou štruktúrou, ale ktoré vznikajú spontánne tým, že sa ľudia navzájom spájajú. Preto sa neformálna organizačná štruktúra neobjavuje ani na organizačnej schéme.

1.6.2 Vytváranie organizačných jednotiek

Organizovanie ako činnosť obsahuje viacero hľadísk.

Jedno hľadisko organizovania zahŕňa vytváranie organizačných jednotiek. Organizačná jednotka je zreteľná oblasť, oddelenie alebo pobočka podniku, v rámci ktorej má manažér právomoc pre vykonávanie špecifikovaných činností. Organizačné jednotky môžu byť tvorené na základe rôznych prístupov, a tak rozlišujeme ich vytváranie podľa:

- jednoduchých čísiel
- času
- podnikových funkcií
- území, resp. geografických oblastí
- zákazníkov
- procesu alebo zariadenia
- výrobku

Ďalším hľadiskom organizovania je vytváranie organizačných úrovní. Dôvodom pre ich vytváranie je skutočnosť, že manažér je schopný efektívne riadiť len obmedzený počet ľudí, čiže rozpätie manažmentu je obmedzené. Podľa počtu organizačných úrovní a rozpätia manažmentu rozlišujeme organizačné štruktúry s úzkym alebo širokým rozpätím manažmentu. Keďže neexistuje jednoznačne určený počet ľudí, ktorých by mohol manažér za všetkých okolností efektívne viesť, tento počet závisí na niekoľkých faktoroch, napríklad potrebný a skutočný stupeň vyškolenosti podriadených, jednoznačnosť plánov, používanie cieľových štandardov, rýchlosť zmien, účinnosť komunikačných techník, potrebné množstvo osobných kontaktov a organizačná úroveň. Voľba počtu organizačných úrovní je pre podnik dôležitá najmä z toho dôvodu, že veľké množstvo organizačných úrovní zvyšuje náklady na riadenie, sťažuje komunikáciu, plánovanie a kontrolu.

Voľba typu organizačnej štruktúry musí byť urobená s ohľadom na celkové i individuálne ciele tak, aby ich bolo možné relatívne ľahko a efektívne dosiahnuť. Medzi faktory, ktoré najviac ovplyvňujú typ organizačnej štruktúry patrí:

- charakter vykonávanej práce
- ľudské zdroje, najmä ich kvalita
- používané technológie
- rad vnútorných a vonkajších faktorov

1.6.3 Právomoc, jej decentralizácia a delegovanie

S každou pracovnou pozíciou je spojená zodpovedajúca miera právomoci a zodpovednosti. V súvislosti s právomocou sa manažéri zaoberajú problematikou jej rozptýlenia v podniku.

Decentralizácia v sebe zahŕňa viac než len delegovanie. Vyžaduje starostlivo zvážiť, ktoré rozhodnutia je možné uskutočňovať na nižších organizačných úrovniach a ktoré je potrebné vykonávať na vrcholovej úrovni manažmentu. Taktiež vyžaduje špecifické taktiky pre rozhodovanie, výber správnych ľudí a ich školenie a zodpovedajúce kontrolovanie.⁶

V súčasnosti jedným z rozhodujúcich faktorov pri úsilí podniku o maximálnu pružnosť je vyvolanie iniciatívy a samostatnej práce podriadených na základe delegovania úloh, zodpovednosti a právomoci. Schopnosť správneho delegovania je dnes jednou z rozhodujúcich manažérskych zručností. Pri delegovaní platí zásada, že manažér si ponechá vedenie v zásadných veciach a všetko ostatné deleguje na podriadených.

Predpokladom efektívneho delegovania sú potrebné vedomosti a zručnosti, ktorými zamestnanci disponujú. Samotné delegovanie ako rozdeľovanie moci a úloh je vlastne procesom učenia sa pri práci, ktorý dopĺňa tradičné vzdelávanie a tiež príležitosťou k osobnému rozvoju a prevzatiu nových zodpovedností, takže motivuje k aktivite a osobnému rastu.

Úspešné delegovanie predpokladá naplnenie týchto kľúčových bodov:

1. jasné porozumenie toho, čo sa očakáva, ako sa má úloha riešiť a ako má vyzerat' výsledok
2. pravidelné schôdzky vedúceho a zamestnanca na zistenie ako delegovanie prebieha a poskytnutie pomoci a podpory
3. vzájomná dohoda o termínoch schôdzok a postupe delegovania

Delegovanie je vo veľkej miere závislé na osobnosti vedúceho, ktorý deleguje a na schopnostiach zamestnanca, ktorý má dostať právomoc, či úlohu.

⁶ Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Praha : Victoria Publishing, 1993, s. 288