

8 ORGANIZOVANIE, ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Spoločenská činnosť funguje takmer výhradne v rámci nejakej organizácie, t.j. zámerne vytvorenej sústavy sledujúcej určité ciele. Každý človek už od svojho vstupu do života sa stáva súčasťou sociálnych vzťahov, súčasťou viac či menej formalizovanej spoločenskej štruktúry. Narodí sa do konkrétnej rodiny, chodí do určitej školy, stáva sa členom rôznych záujmových spolkov, vstupom do zamestnaní sa stáva súčasťou podniku alebo inej organizácie či inštitúcie, profesijných združení, prípadne politických organizácií. Svoje miesto si môže nájsť aj v regionálnych, štátnych a dokonca aj nadnárodných organizáciách.

8.1 Vybrané otázky teórie organizácie

Pôvod slov „organizácia“ a „organizovanie“ by sme mohli nájsť v gréckom „organon“, čo pôvodne vyjadrovalo nástroj, najmä nástroj bádania, myslenia, Byzantskí učitelia tak nazvali súhrn Aristotelových spisov o logike, podobné vymedzenie by sme mohli nájsť v práci F. Bacona „Nové organon“ – nové poňatie vedy. Organon je chápaný ako nástroj na poznávanie, nástroj na realizáciu cieľa, cesta k cieľu, k usporiadaniu. Podobne aj *organizácia nie je cieľom, ale je nástrojom, jednou z podmienok, ako efektívne dosiahnuť cieľ*.

S pojmom organizácia sú spojené také procesy ako usporiadanie systému za určitým účelom, poriadok, členenie, zjednotenie a integrácia, určitá vzájomná spätosť jednotlivých prvkov. Slovo organizácia môže vyjadrovať rôzny obsah, najčastejšie má nasledujúce významy:

- § usporiadaný priebeh procesov – dynamický pohľad – (príklad: organizácia záchranných prác, evakuácie ohrozenej dediny a pod.), organizácia ako ľudská činnosť, ako *proces organizovania*,
- § organizácia ako výsledok tejto činnosti, výsledok ľudskej činnosti zameranej na účelovo optimálne usporiadanie štruktúry prvkov, vzťahov a funkcií, organizácia ako *vnútorné usporiadanie*,
- § organizácia ako *reálny objekt*, ako systém sociálnych prvkov, vzťahov a cieľov v inštitucionizovanej materializovanej podobe (podnik, škola, bezpečnostný zbor, vojenská jednotka, záujmová organizácia, politická strana a pod.)

Každá organizácia má nejaký pôvodne deklarovaný zmysel, každá plní nejaké úlohy a funkcie, každá prináša určitý prospech:

- z hľadiska spoločnosti (poslanie),
- z hľadiska jej samotnej (zachovať sa, prežiť, rozvíjať sa, zvyšovať svoj vplyv),
- z hľadiska ich členov (prináša prospech majiteľom, manažmentu, zamestnancom a pod.).

Z hľadiska manažmentu chápeme organizáciu ako riadenú sociálnu sústavu, cieľavedome usporiadaný, konkrétny reálny, relatívne uzavretý celok, vytvorený

za účelom plnenia stanovených cieľov. Organizácia ako komplexný systém má svoje podsystémy:

- § systém prvkov štruktúry,
- § systém sociálnych vzťahov,
- § funkcionálne podsystémy (napr.: riadiaci, riadený, informačný systém) a i.

Organizácia je sociálnym podsystémom spoločnosti. Preto dôležitú úlohu zohrávajú vzájomné očakávania človeka a organizácie, organizácie a spoločnosti (verejnosti). Tieto vzájomné očakávania sa premietajú do problému vzťahu cieľov jednotlivca a organizácie:

- § jednotlivec vstupuje do organizácie preto, lebo mu umožňuje naplňať jeho osobné ciele a potreby,
- § organizácia prijíma jednotlivca preto, aby realizoval ciele organizácie,
- § vzťah jednotlivca a organizácie je regulovaný v danej organizácii uznávanými normami, ktoré obyčajne vychádzajú z legislatívy krajiny (napr. Zákonník práce a iné zákony upravujúce pracovnoprávne vzťahy), ale aj z medzinárodných deklarácií či úmluv (Všeobecná deklarácia ľudských práv, Európska sociálna charta), v orgánoch a organizáciách štátnej správy sú tieto vzťahy priamo vymedzené.

Ciele jednotlivcov a organizácie sa však nikdy celkom nezhodujú. Môžu sa viac či menej dopĺňať, môžu spolu súvisieť, ale môžu si aj čiastočne odporovať. Vývoj týchto vzťahov je zrejmý z vývoja názorov na podstatu a význam organizácie v spoločnosti.

Historické prístupy k podstate organizácie

Weberova teória byrokratickej organizácie vychádza z myšlienky oprávnenosti (legitímnosti) autority a skúma vývoj uplatňovania moci v spoločnosti a hľadá racionálny a legálny systém moci, ktorý umožní čo najefektívnejšie riadenie spoločnosti. Nachádza jej v koncepcii formálnej organizácie, ktorú predstavuje ako umelý ale racionálny nástroj koordinácie ľudských aktivít, vedúci k ich zjednoteniu za účelom dosiahnutia spoločného cieľa. Tzv. **byrokratická organizačná forma** je typická takými vlastnosťami ako sú:

- pevné pravidlá činnosti
- pevné kompetencie jednotlivcov
- hierarchia, del'ba práce a koordinácia
- dokumentácia cieľov a činnosti (vedenie záznamov, výkazov..)
- oddelenie majetku organizácie od majetku členov
- vymedzené pracovné úlohy a pracovný čas.

Zjednodušenie možno povedať, že podľa tohto prístupu moc vyplýva z úradu a nariadenia sa dodržiavajú preto, lebo pravidlá určujú kompetencie a sú zárukou sledovania hlavných cieľov. Tým vzniká vysoko účinný systém koordinácie a riadenia s presnou kalkuláciou možností a prostriedkov. Na druhej strane presné dodržiavanie jasne formulovaných pravidiel a postupov sa stáva obmedzením tam, kde je treba rozvíjať iniciatívu ľudí, kde je treba reagovať na zmeny podmienok.

Neoklasické teórie organizácie, najmä prístupy behavioristov prezentujú dôraz na medzil'udské vzťahy, na sociálne a psychologické súvislosti správania sa ľudí v organizácii. Ich názory je možno zhrnúť, že:

- všetky potrebné vzťahy v organizácii nie je možno vopred presne stanoviť,
- vzťahy medzi ľuďmi v organizácii vznikajú aj na neformálnej báze, mimo formálnych väzieb, často nahodilo, odrážajú konkrétne sociálne potreby, umožňujú lepšiu spoluprácu členov (zamestnancov).

Prístupy predstaviteľov **teórie konfliktov** vychádzajú zo stáročia známej myšlienky, že v každej jednote je skryté jadro budúceho konfliktu. Organizáciu chápu ako systém, v ktorom prebieha konfrontácia protikladných záujmov. Odpoveďou na otázku, čo stmeluje organizáciu, je osobné puto k vodcovi, k ideálom, ktoré predstavuje, vlastnícke záujmy, mocenské záujmy. Predstaviteľmi týchto názorov sú napr. Marx, Dahrendorf, Dalton.

Úcta k osobnosti môže byť nahradená úctou k normám, zásadám, pravidlám, zákonom. Ale zdroj možných konfliktov – rôzne ciele – ostáva zachovaný. Preto, aby organizácie mohli fungovať, treba pochopiť, že:

- § každá kooperácia činností ľudí vyžaduje nevyhnutnú mieru konformity zo strany všetkých (aj tých, čo z členstva v organizácii profitujú najmenej),
- § na dosiahnutie vytýčených cieľov je nevyhnutné, aby všetci rovnako rešpektovali pravidlá, ktoré boli v organizácii prijaté za účelom jej efektívneho fungovania.

Štrukturálny funkcionalizmus (50. roky – Talcot Parsons) prináša nový pohľad na organizáciu. Tá je chápaná nie iba ako systém prvkov a vzťahov, ale aj ako kultúrna inštitúcia. Sú zdôrazňované také znaky organizácie ako deľba moci, zodpovednosti, práca, existencia centra moci, špecifické potreby – zachovať sa, konsenzus členov, stabilita vzťahov...a pod. Za jediný zdroj oprávnenosti existencie organizácie sú považované jej potreby, t. j.:

- § jej cieľ, vychádzajúci z funkcie organizácie v spoločnosti, aj keď reálne prezentovaný cieľ môže byť v skutočnosti iba iluzórny,
- § potreba zachovať sa, rásť, prežiť, rozvíjať sa,
- § zabezpečenie sa ako celku vo vzťahu k prostrediu,
- § stabilita línií riadenia a komunikácie,
- § stabilita neformálnych vzťahov vnútri organizácie,
- § stálosť požiadaviek zo strany vedenia (ich predpovedateľnosť),
- § konsenzus členov o význame organizácie, lojalita.

Štrukturálny funkcionalizmus pripúšťa tendenciu členov odporovať tomu, čo bezprostredne neslúži ich cieľom (tendencia k vzdoru), ale rieši to záverom, že ak má organizácia uspokojovať potreby členov, musí uspokojovať svoje potreby, preto je treba tendenciám k vzdoru čeliť. Plnenie funkcií a rolí členov organizácie je podmienkou jej fungovania.

Psychológia organizácie (60. roky – Edgar Schein a koncepcia Ch. Argyrisa (70. roky). Ich význam na poňatie organizácie a postavenie zamestnanca v nej spočíva najmä v tom, že chápu človeka ako komplexnú bytosť. Riešia vzťah potrieb organizácie a potrieb jednotlivca (člena), predpokladajú rozpor medzi prioritami formálnych štruktúr (manažment, oddelenia, pracoviská) a medzi

potrebami tých, ktorí v nich pracujú. Tento rozpor však vnímajú komplexnejšie. *Dochádza k rozporu medzi potrebou členov (zamestnancov) byť aktívny a nezávislý, mať možnosť voľby, mať hlbšie záujmy, mať rovnocennú pozíciu, mať určitú perspektívu, byť uznávaný a pod. a potrebou organizácie* (obmedzujúcimi podmienkami, príkazmi, pravidlami a normami a pod.).

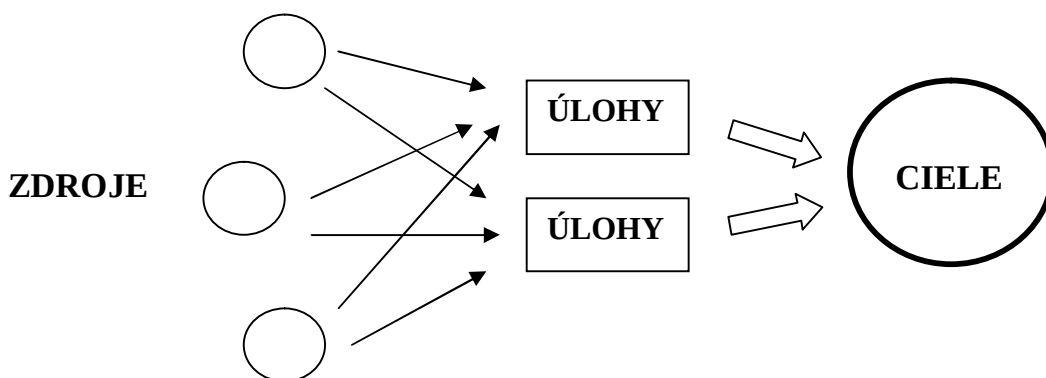
Tieto prístupy nachádzajú východiskom nielen v slepo prispôbení sa normám a pravidlám. Keďže zamestnanca vnímajú ako aktívneho iniciatívneho človeka, riešenie vidia v tom, že vodcovia (manažment, vedenie) by mali pochopiť tento možný rozpor a podmienky organizácie prispôbiť nie iba stanoveným cieľom, ale aj potrebám ľudí tieto ciele naplňujúcich.

Vývoj názorov na podstatu organizácie a na úlohu človeka v nej do určitej miery ovplyvňoval prístupy k procesu organizovania, k utváraniu vhodných štruktúr a voľbe odpovedajúcich funkcií a úloh sledujúcich rozhodujúce ciele tej ktorej organizácie.

8.2 Podstata a význam organizovania

Organizácia nevzniká sama od seba, je výsledkom tvorivého procesu, procesu vedúceho k odstráneniu chaosu a nastoleniu poriadku, procesu vytvárania určitej harmónie miesto živelnosti. Organizovanie v podniku či inej organizácii je procesom delby práce medzi jednotlivcami, medzi špecializovanými skupinami medzi úrovňami manažmentu. Je to proces úzko spätý s ostatnými manažérskymi funkciami, lebo sa týka usporiadania zdrojov a činností za účelom realizácie dlhodobých zámerov a cieľov.

Organizovanie môžeme teda chápať ako *proces usporiadania úloh, zdrojov a vzťahov medzi nimi. Je to proces špecifikácie a koordinácie činností a vzťahov v systéme za účelom efektívnej transformácie zdrojov na vytýčené ciele (za účelom cieľového správania).*



Obr. 21 Organizovanie ako zosúladenie zdrojov, úloh a cieľov.

Organizovanie ako sústava činností a procesov zahŕňa:

- § určenie činností potrebných na zabezpečenie fungovania organizácie (podniku) za účelom splnenia cieľov,
- § priradenie príslušných činností vykonávateľom,

- § zoskupenie činností, ľudí a pracovísk do organizovaných celkov (prvkov štruktúry),
- § stanovenie úloh, zodpovednosti a právomoci,
- § zabezpečenie horizontálnej a vertikálnej koordinácie činností, ľudí a útvarov (prvkov štruktúry),
- § zabezpečenie informačného systému, systému kontroly, spätnej väzby medzi riadiacimi a výkonnými prvkami štruktúry (Sedlák, 1997).

Organizovanie ako proces vedúci k stanoveniu určitej miery usporiadanosti sociálneho systému predpokladá určitú predstavu, určitý plán, vychádzajúci z dvoch možných situácií:

- a) ide o usporiadanie prvkov, zdrojov, úloh a činností pri *vytváraní novej organizácie* (založenie podniku, vytvorenie nového prvku verejnej správy, zriadenie neziskovej organizácie a pod.),
- b) alebo ide o situáciu, keď pôvodné organizačné usporiadanie nevyhovuje novým podmienkam, úlohám a cieľom, a musí teda dojsť k čiastkovej či celkovej *organizačnej zmene*.

V oboch prípadoch je vhodné poznať a využívať určité zásady či princípy, ktoré sú výsledkom zovšeobecnenia dlhodobých skúseností ako aj logických súdov.

Zásady usporiadania konkrétnej organizácie

Väčšina autorov sa zhoduje na dôležitosti takých zásad, ako sú **cieľovosť, špecializácia a koordinácia, celistvosť a jedinečnosť, komunikácia, delegovanie**.

Cieľovosť je všeobecnou zásadou riadenia, lebo cieľ je hlavný dôvod vzniku organizácie, základný hlavný cieľ je východiskom pre čiastkové vedľajšie ciele. Je dôležité dať do súladu definované *ciele* organizácie s funkciou jednotlivých *štruktúr* a s vymedzením *formálnych vzťahov* medzi nimi.

Špecializácia a koordinácia znamená, že sa v organizácii vytvárajú špecializované pracoviská s nárokmi na špeciálnu pripravenosť, ale aj na odbornú pružnosť, flexibilitu. Usporiadanie organizácie musí umožňovať kooperáciu a koordináciu špecializovaných štruktúr.

Celistvosť a jedinečnosť vyjadruje to, že každá organizácia vystupuje voči okoliu, voči verejnosti, ako jeden subjekt (právna subjektivita), jedinečnosť spočíva v špecifike, vo vnútornom zložení, vo vzťahoch, v kultúre organizácie, ale napr. aj v kvalite výrobkov a pod.

Komunikácia ako zásada znamená, že organizácia musí umožňovať naplniť komunikačné potreby organizácie, musí umožniť fungovanie potrebných informačných tokov, musí zabezpečiť napĺňanie informačných potrieb manažmentu (prijímať a odovzdávať vybrané informácie).

Princíp **delegovania** znamená umožniť posunutie plnenie úlohy a zodpovednosti za jej splnenie na nižšie články, na toho pracovníka, ktorý je k tomu najviac spôsobilý.

Výsledkom procesu organizovania je **organizačná štruktúra**. Organizačnú štruktúru potom môžeme chápať ako **formu usporiadania procesu del'by práce pre racionálne zabezpečenie určitého potrebného počtu riadiacich a výkonných činností** – t.j. stanovenie a usporiadanie činností, zaistenie del'by práce podľa špecializovaných činností, preskupenie činností s cieľom zladenosti a efektívnosti, stanovenie úloh a povinností, právomoci a zodpovednosti vedúcim a zamestnancom, koordinovanie činností ľudí, úloh a formálnych vzťahov, zabezpečenie efektívneho informačného systému.

Organizačná štruktúra umožňuje a určuje:

- § úlohy a zodpovednosť za ich plnenie, t.j. pracovné povinnosti
- § umožňuje vymedziť formálne pracovné vzťahy (horizontálne a vertikálne)
- § štruktúru informačného systému, komunikačné kanály.

Organizačná štruktúra je formou usporiadania procesu del'by práce pre racionálne zabezpečenie určitého nezbytného počtu manažérskych a vykonávacích aktivít, je teda určitým usporiadaným prostredím, ktoré umožňuje plánovať, organizovať, usmerňovať a kontrolovať plnenie úloh, vytvára podmienky pre realizáciu cieľov, pre uplatnenie ostatných manažérskych nástrojov.

Určujúce súvislosti organizačnej štruktúry

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

- § **Moc, právomoc** – vybavenosť kompetenciou, t.j. odbornou spôsobilosťou a možnosťou rozhodovať, vybavenosť nástrojmi na uplatňovanie moci a presne vymedzenou zodpovednosťou, východiskom by malo byť rešpektovanie jednoty právomoci a zodpovednosti.
- § **Rozsah riadenia (riadiace rozpätie)** – počet pracovníkov, alebo organizačných prvkov priamo podriadených (vedúcemu, riaditeľovi).
- § **Hierarchia** – usporiadanie riadiacich úrovní do stupňov:
 - vysoké organizácie – viac riadiacich stupňov
 - ploché organizácie – malý počet riadiacich úrovní.
- § **Centralizácia a decentralizácia** – postup, ako udržať kontrolu nad rozhodnutiami. Každý z nich má určité výhody i nevýhody, ovplyvňuje to aj spôsob riadenia ľudí.
- § **Špecializácia** – je daná potrebou špecifikácie danej úlohy, tlak na nárast špecialistov v poslednom čase rastie, súvisí to s procesmi zmien v organizáciách. Požiadavky na špecialistov zvyrazňujú význam rozvoje vzdelania, nových znalostí a zručností, a najmä schopností a ochoty meniť svoju kvalifikáciu.
- § **Definovanie práce** (náplň činnosti, opis pracovného miesta) musí byť dostatočne presné a odpovedať potrebám organizácie, ale súčasne by

malo byť dostatočne pružné pre prípad možnej zmeny, alebo pre prípad zastupovania (najmä v menších organizáciách).

§ **Podriadenosť jednému vedúcemu** je rešpektovaním klasického princípu jednoty prikazovania, špecificky sa prejavuje v moderných štruktúrach.

§ **Komunikácia** umožňuje porozumenie medzi prvkami štruktúry, fungovanie rôznych najmä formálnych komunikačných sietí, aby bolo možné efektívne spravovať organizáciu.

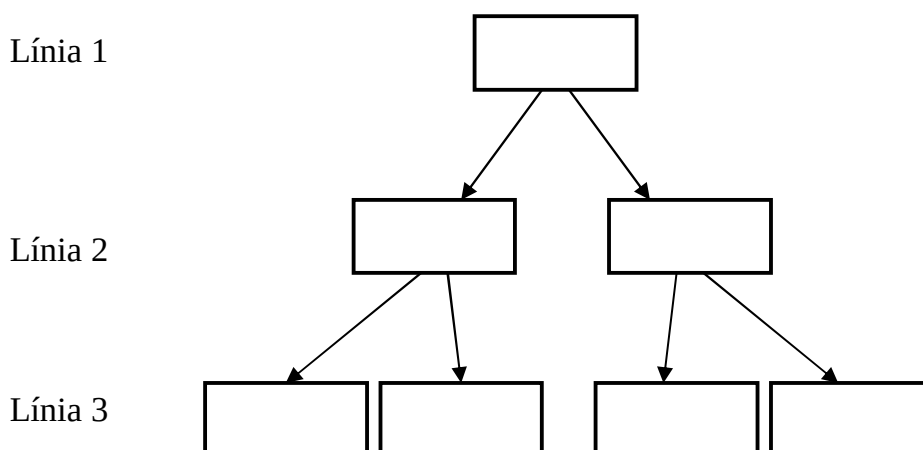
8.3 Klasické organizačné štruktúry (schémy)

Klasické prístupy usporiadania organizácie vychádzajú z potreby vymedzenia zodpovednosti a právomoci a z potreby usporiadania formálnych vzťahov na horizontálnej a vertikálnej úrovni. Pri vytváraní jednotlivých článkov organizácie uplatňujeme *organizačnú diferenciáciu*, zatiaľ čo *organizačnou integráciou* označujeme ich koordináciu, zjednocovanie a zosúladovanie za účelom spoločných cieľov. Na základe toho rozlišujeme dva základné prístupy k tvorbe organizačnej štruktúry, ide o funkcionálny a objektový model organizácie.

Funkcionálny model je najznámejším prístupom, ktorý sa uplatňuje v mnohých organizáciách. Východiskom je členenie organizácie podľa funkčných oblastí, podľa ktorých sa zoskupujú rovnaké či spolu súvisiace činnosti. Napr. výskum, vývoj, výroba, financovanie, marketing a pod.

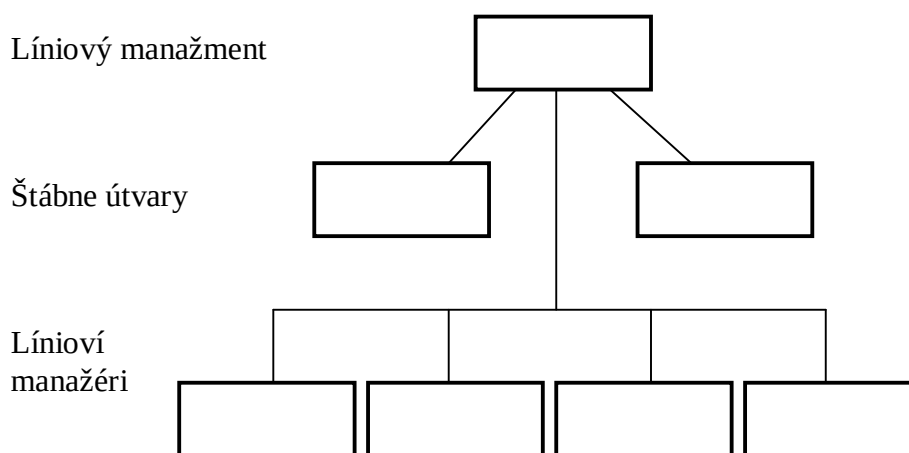
Objektový model môže mať viacej podôb, ide o taký prístup, ktorý rešpektuje členenie organizácie podľa objektov, pričom objektom môžu byť skupiny výrobkov či služieb, ale aj jednotlivé závody v rôznych regiónoch, alebo typy trhov. Tu môžeme zaradiť aj procesný model organizácie, kde sú jednotlivé prvky usporiadané podľa miesta vo výrobnom procese.

Líniová štruktúra je jednoduchým typom organizačnej štruktúry, kde je dôsledne rešpektovaný princíp jedného nadriadeného (Obr. 22).



Obr. 22 Schéma jednoduchej líniovej štruktúry

Líniová štruktúra vyžaduje od vedúcich dokonalú znalosť riadených procesov.



Obr. 23 Schéma líniovo-štábnej štruktúry

Uvedené schémy predstavujú iba základné modely klasických organizačných štruktúr. Väčšie a veľké podniky pri tvorbe organizačnej štruktúry uplatňuje viaceré prístupy a celková štruktúra je zvyčajne kombináciou viacerých typov. Okrem toho, najmä v poslednom čase organizácie využívajú aj iné členenie, do niektorých svojich štruktúr komponujú moderné prístupy, umožňujúce ich pružnejšie reagovanie na potreby organizácie a zmeny v prostredí.

8.4 Súčasné prístupy k členeniu organizačných štruktúr

V posledných rokoch 20. storočia sa v teórii organizácie začínajú presadzovať názory na potrebu pružnejších organizačných štruktúr. Menia sa aj názory na členenie. Hlavná príčina je v zmene chápania vplyvu prostredia. Organizácii fungujúcej v relatívne stabilnom prostredí vyhovujú pevnejšie väzby v organizácii vyjadrujúce aj stabilitu organizácie. Na druhej strane v prostredí dynamicky sa vyvíjajúcom tieto väzby nemôžu vyhovovať. Turbolentné prostredie vyžaduje schopnosť pružne reagovať na zmeny, prispôbovať tomu ciele, postupy, ale aj vnútorné členenie. Znalosť prostredia a prognóza jeho vývoja sa stáva hlavným predpokladom aj pre vytváranie efektívnej organizačnej štruktúry.

Preto z tohto pohľadu môžeme vhodnú organizačnú štruktúru podniku posudzovať podľa toho ako hodnotíme jeho prostredie. Extrémne body na kontinuu od stabilného prostredia k celkom chaotickému budú potom predurčovať dva typy ideálnej organizačnej štruktúry: mechanický typ organizácie a organický typ organizácie.

- a) Prvému typu vyhovuje *mechanický prístup* založený na uplatnení klasických prístupov k sporiadaniu organizácie podľa rozsahu a úrovni riadenia (formalizmus, centralizmus, deľba práce):

- § funkcionálna organizačná štruktúra,

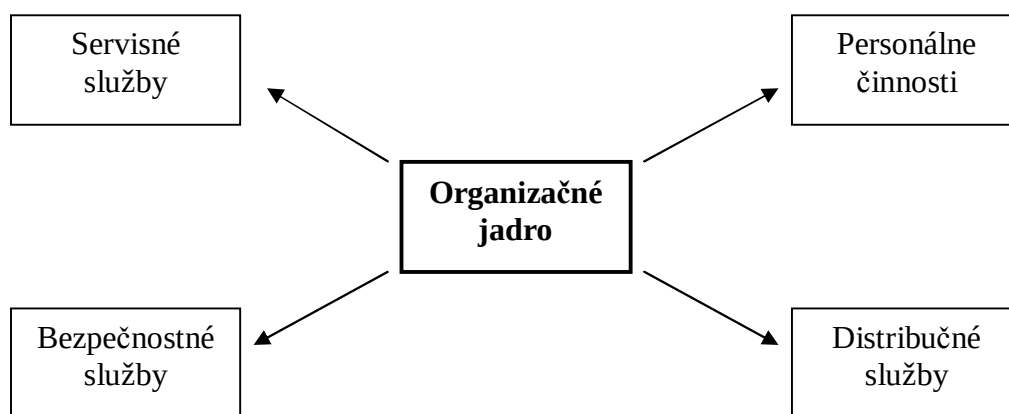
- § výrobná organizačná štruktúra,
- § procesná organizačná štruktúra,
- § divizionálna organizačná štruktúra a od.

b) Druhému typu vyhovuje *organický prístup* vyžadujúci nízku mieru formalizácie a centralizácie, umožňujúci pružne reagovať na zmeny v prostredí. Takto vznikajú rôzne cieľovo-programové, stále či dočasné štruktúry, napr., projektová organizácia (task force – štruktúra), maticová štruktúra, štruktúra komisií, sieťová štruktúra a pod.

§ **Projektová organizačná štruktúra** je založená na vytváraní pracovných tímov zameraných na riešenie špecifickej úlohy (spracovanie projektu nového produktu, investičného projektu, výskumná úloha a pod.). Vedúci projektu môže mať úlohu koordinátora ľudí pracujúcich na svojom pôvodnom pracovisku, alebo môže byť manažérom projektového tímu, vyčleneného z pôvodnej štruktúry.

§ **Maticová organizačná štruktúra** je svojou podstatou projektová štruktúra doplnená o líniovo-štábne prvky. Vytvára sa vtedy, keď je treba riešiť viaceré súbežné projekty. Jednotliví manažéri projektov sú podriadení manažmentu podniku, funkčné zložky podniku prispievajú ku koordinácii svojimi pracovníkmi.

§ **Sieťové štruktúry** majú tiež rôzne podoby. Ich podstatou je, že jadro organizácie sú stabilné základné organizačné prvky (určené charakterom činnosti organizácie), a na čiastkové operácie a na určitý čas sa využívajú iné samostatne pôsobiace organizácie na základe zmluvy (Obr. 24).



Obr. 24 Model možnej sieťovej organizačnej štruktúry

V posledných rokoch sa v mnohých najmä väčších podnikoch uplatňujú tzv. **fraktály**. Fraktálmi sú pôvodne chápané objekty vytvorené prírodou prispôbované výhradne účelu, ktorému majú slúžiť. Ich tvar je nepravidelný, ale vždy rovnako členitý. Fraktálová organizácia vychádza z rírodných princípov rovnováhy v estálom prostredí. Samostatne konajúce prvky štruktúry – fraktály -

fungujú pružne, úsporne, vzájomne sa dopĺňajú, ich štruktúra sa opakuje, ich fungovanie je podriadené výhradne spoločnému cieľu (Krajčovič, 2006).

So zmenami v prostredí sa vytváranie pružnejších organizačných štruktúr najmä vo výrobných podnikoch a v podnikoch služieb stáva čoraz aktuálnejšie. Na druhej strane tam, kde sa prirodzene vyžaduje určitá stabilita majú aj klasické štruktúry svoje opodstatnenie. Príkladom sú organizačné systémy orgánov a organizácií verejnej správy, armády a bezpečnosti. Na druhej strane niektoré prvky pružných organizačných štruktúr sú využiteľné najmä tam, kde je treba koordinovať činnosť kombinovaných štruktúr, napr. pri koordinácii jednotlivých zložiek IZS pri riešení krízových situácií a pod.

8.5 Začlenenie prvkov bezpečnostného alebo krízového manažmentu do organizačnej štruktúry

Projektovanie organizačnej štruktúry by malo rešpektovať skutočnosť, že pre fungovanie organizácie je okrem zdrojov potrebné aj zaistenie bezpečnosti. A to tak z pohľadu celej organizácie, tak z pohľadu jednotlivých zamestnancov (Mesároš, 2001). Na bezpečnostnú funkciu podniku upozorňoval už H. Fayol. V súčasnosti ju vnímame ako dvojsmernú - z hľadiska bezpečnosti pre podnik ako aj z hľadiska bezpečnosti pre okolie, v ktorom podnik funguje. V súčasnosti je bezpečnosť v súvislosti s podnikom chápaná z dvoch aspektov:

- a) *Bezpečnosť podniku* ako schopnosť odolávať vonkajšiemu ohrozeniu, zaistenie majetku, ale aj schopnosť zabrániť ohrozeniu bezpečnosti vonkajšieho prostredia (napr. emisiami, dopravnými haváriami).
- b) *Bezpečnosť v podniku* ako určitá kvalita starostlivosti o bezpečnosť a zdravie zamestnancov pri práci, o bezpečnosť technických zariadení. Prísne sledovanou súčasťou bezpečnostného systému podniku (organizácie) v súčasnosti je *informačná bezpečnosť* – zaistenie vnútorných informačných sietí proti zneužitiu a pod.

Preto pri koncipovaní organizačnej štruktúry je treba pamätať aj na tie zložky, ktoré sa na zaistení bezpečnosti podieľajú tak tvorbou rôznych krízových plánov, ako aj svojou pripravenosťou ich v prípade potreby realizovať. Niektoré z nich najmä vo väčších podnikoch môžu byť stabilnými prvkami štruktúry (vlastné bezpečnostné služby, vlastné hasičské a iné záchranné útvary), iné sa budú tvoriť výcvikom vybraných zamestnancov z jednotlivých pracovísk. V mnohých prípadoch bude využito aj externých organizácií na základe zmluvy.

Špecifickou skupinou organizácií a útvarov v podnikoch, súkromných, štátnych a verejných inštitúciách sú pracoviská so zodpovednosťou za analýzu rizík, za opatrenia na ochranu zdravia, životov, majetku a životného prostredia, za účinné riešenie prípadných kríz, za prípravu odborníkov, verejnosti a celej spoločnosti na zvládanie núdzových situácií a kríz rôzneho charakteru.

Štát, orgány a organizácie štátnej správy a samosprávy majú príslušné zložky k tomu účelu zriadené zo zákona. Sú to napr. štátna a obecná polícia, hasičský záchranný zbor a jeho záchranné brigády, útvary civilnej ochrany, útvary krízového

manažmentu na jednotlivých ministerstvách, odbory krízového riadenia obvodných úradov a mnohé špecializované pracoviská fungujúce v rámci integrovaného záchranného systému.

Napríklad na Ministerstve vnútra SR je *odbor krízového manažmentu* tvorený nasledujúcimi zložkami: riaditeľ, oddelenie krízového riadenia, oddelenie krízového plánovania hospodárskej mobilizácie, oddelenie integrovaného záchranného systému a výkonu služby. Na Ministerstve hospodárstva je zriadený *odbor bezpečnosti a krízového riadenia*. V štruktúre Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR s podobným zameraním pracuje *odbor krízového riadenia a bezpečnosti*.

V každom okresnom meste sú pri obvodných úradoch ako štátnych orgánov zriadené odbory civilnej ochrany a krízového riadenia. Súčasťou obvodných úradov pôsobiacich v krajských mestách sú *Odbory civilnej ochrany a krízového riadenia* s nasledujúcou štruktúrou:

- koordinančné stredisko integrovaného záchranného systému,
- oddelenie civilnej ochrany,
- oddelenie krízového riadenia.

Vo väčších mestách sú zriadené pracoviská *krízového manažmentu*, *BOZP a požiarnej ochrany* (Bratislava), pracovisko *civilnej ochrany*, *BOZP a PO* (Košice), *krízového manažmentu* (Zvolen, Banská Bystrica), všetky ako samostatné referáty mestského úradu (magistrátu) priamo podriadené primátorovi. Pracoviská krízového riadenia sú súčasťou mestských úradov i v niektorých menších mestách.

Štátne a súkromné podniky a inštitúcie majú vo svojej organizačnej štruktúre začlenené útvary krízového riadenia (v prípade zaradenia do systému hospodárskej mobilizácie štátu), útvary bezpečnosti práce a ochrany zdravia, útvary so zameraním na podporu manažmentu rizika a krízového manažmentu, útvary ochrany a pod. Ich zaradenie, názov a obsah činnosti u podnikov nezaradených do systému hospodárskej mobilizácie je v kompetencii manažmentu podniku pri rešpektovaní príslušných zákonov. Hlavný dôraz je pri tom položený na nutnosť vybudovania riadiaceho bezpečnostného systému s dôrazom na prevenciu závažných priemyselných havárií.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite, aké požiadavky vyplývajú z jednotlivých princípov organizovania pre manažment organizácie?
2. K akému typu štruktúry by ste zaradili organizačnú štruktúru organizácie, v ktorej pracujete alebo ktorú poznáte?
3. Vyhl'adajte vo vami vybranom podniku či organizácii, alebo na webových stránkach, akú zložku využíva na riešenie problémov ochrany a bezpečnosti v prípade vzniku krízovej situácie a kde je táto zložka v organizačnej štruktúre začlenená?

LITERATÚRA

- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada, 1997.
- Krajčovič, M.: *Projektovanie výrobných systémov*. Prednášky predmetu [on line]. KPI ŽU, 2006.
- Dostupné na: http://fstroj.utc.sk/kpi/krajcovic/pvs/PVS_prednaska1.pdf
- Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
- Mesároš, M.: *Účinné organizovanie, riadenie a manažérske vedenie*. Košice: FŠI ŽU-DP, 2001..
- Papula, J.: *Minimum manažéra alebo profesia, ktorá stojí za to*. Bratislava: Elita, 1995.
- Šimák, L.: *Krízový manažment vo verejnej správe*. Žilina, FŠI ŽU, 2004.
- Ústavný zákon č. 227/2002 Z. z. o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu.
- Zákon č. 261/2002 Z. z. o prevencii závažných priemyselných havárií.
- Zákon č. 414/2002 Z. z. o hospodárskej mobilizácii.
- Zákon č. 387/2002 Z. z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny, vojnového stavu.