

## Všeobecné poznatky k reštrukturalizácii magnezitových firiem

Miriám Bandurová<sup>1</sup>

### *Universal informations of restructuralization of magnesite firm*

*The article presents general process of the judging of organization structures. At beginning there are defined development trends in the organizational structures, form of cooperation and concentration of the firm and of enterprise network. In present time it is very actual questions of organization of large company in the world. Then strategy of organization is described which can be classical and elastic. From new expression in this area is writed reengineering as a principle and radical reconstruction of company process. Between other forms of existence of firms (companies) in this time belongs their combination and its forms there are described in this article too.*

*The basic of contribution consists of informations about mining industry in the Slovakia and restructuralization of mining companies after 1989. There is mentioned proposal on general process at analysis of organizational structure of magnesite firm. The basic at the analysis is existence united model of every company produced in this area. Model presents division of organization to two parts: production and administration part. After analysis of individual production process in the production part and technical workers of administration parts of organization there are suggested two alternatives on solution of these problems.*

**Key words** : organization structures, reengineering, combination companies, restructuralization

### Úvod

„Organizačné štruktúry sú najstaršou a najpodrobnejšie preštudovanou oblasťou manažmentu.“ (P.F.Drucker, 1996). Organizačná štruktúra vytvára základňu pre proces riadenia, preto je nevyhnutným predpokladom jeho vykonávania. Proces riadenia môže normálne prebiehať len pri jemu zodpovedajúcej organizačnej štruktúre. Môže však pôsobiť na tento proces aj negatívne, a to vtedy, keď nezodpovedá požiadavkám na vykonávanie procesu riadenia (Fabián a Slavkovský, 1997).

### Vývojové trendy v organizačných štruktúrach

Svetový obchod je charakteristický nielen internacionálnou činnosťou, ale tiež pokračujúcou koncentráciou. Musíme pripustiť, že jednou z jej príčin je snaha o obmedzenie konkurencie a usilovanie sa o získanie čo najvýhodnejšieho postavenia na trhu.

Koncentrácia môže prebiehať buď formou zmlúv, dohôd a kooperácie medzi partnermi, formou kapitálového prepojenia firiem, prípadne kombináciou oboch týchto foriem, ale aj rastom jednej firmy, ktorá postupne získa významné postavenie.

Formy kooperácie sú: dobrovoľné reťazce, nákupné družstvá a nákupné zväzy, franchising, zmluvné kooperácie medzi výrobcami a obchodníkmi a nákupné strediská. Súčasný obchod je charakteristický internacionalizáciou a koncentráciou.

Svetová prax potvrdzuje, že v boji s monopolom priemyselných gigantov a k zaisteniu si pozícií na medzinárodnom trhu malé podniky využívajú rôzne formy organizovania medzinárodnej kooperácie. Vo vyspelých ekonomikách vznikajú tzv. podnikateľské siete na základe kooperačných dohôd medzi malými a strednými firmami. Vytváranie podnikateľských sietí je zákonitou etapou vývoja ekonomického systému. Táto je podmienená radom objektívnych tendencií – urýchľovaním vedecko-technického pokroku, vznikom novej techniky a technológie, zvyšovaním dostupnosti rôznych zdrojov a hlbokými zmenami psychologického ovzdušia spoločnosti.

Podnikateľské siete predstavujú dlhodobé a cieľavedomé dohody medzi vzájomne spätými organizáciami, vyznačujú sa špecifickým systémom hodnôt, zvláštnou formou riadiacich vzťahov a radom výhod, ktoré plynú z členstva v sieti. Špecifický systém hodnôt, ktoré vytvárajú vzájomnú dôveru, je dôležitou podmienkou ich existencie a stability.

V súčasnej dobe sa stáva tiež veľmi aktuálnou otázkou organizovanie veľkých celosvetovo pôsobiacich spoločností. Tento problém celkom prirodzene vyplýva z konkrétnej politickej situácie vo svete, veľkou mierou ho vyvoláva aj stupeň technického pokroku. Zo súčasnej analýzy môžeme zjednodušene existujúce stratégie organizovania rozdeliť do troch skupín, a to na stratégie globálne, internacionálne a multinacionálne.

---

<sup>1</sup> Ing. Miriám Bandurová, Katedra podnikania a managementu Fakulty BERG Technickej univerzity v Košiciach, Park Komenského 19, 042 00 Košice  
(Recenzované a revidované verzia dodaná 15.5.2001)

Po vykonaní analýzy viac ako sto najväčších amerických organizácií bolo zistené, že stratégia organizácie úzko súvisí s prostredím firmy, a že tento vzťah ovplyvňuje štruktúru organizácie. Čiže podniková stratégia, ako ďalšia organizačná veličina, rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje úspech organizácie.

Stratégia je pritom chápaná ako spôsob správania sa, ktoré vyjadruje vzťah organizácie k jej okoliu. V tom sa odrážajú na jednej strane interné organizačné zásady a na druhej strane očakávania okolia organizácie. Podnikové organizácie teda predstavujú kópie okolia a odrážajú sa v štruktúrach, procesoch organizácie (ekonomických) a v organizačných kultúrach. A to nezávisle na tom, či sú stratégie zvolené vedome, alebo či sú písomne formulované.

Ďalšou dôležitou charakteristikou pri rozhodovaní o systéme organizácie je jej veľkosť. Veľkosť organizácie zisťujeme rôznymi spôsobmi, napr. podielom na trhu, počtom zamestnancov, odborom v ktorom pôsobí. Obvykle sa ako základ pre určenie veľkosti používa celkový počet zamestnancov. Všeobecné pravidlo ale je, že veľkosť organizácie by mala byť určená vzhľadom k ostatným organizáciám v odbore (Bandurová, 2000).

Pod vplyvom rozvoja výrobných síl a výrobných vzťahov sa v praxi stretávame s určitou organizačnou realitou a štruktúrami. Pritom môžeme túto „organizátorskú“ činnosť rozdeliť na dve základné koncepcie, a to na klasickú, ktorá sa tiež nazýva tradičná (mechanická) a pružnú organizáciu (organickú). Znak poňatia tradičnej koncepcie sú tieto: hlboká a presne určená deľba práce v celej organizácii, dôraz na hierarchickú stránku organizácie, presné vymedzenie právomocí a zodpovednosti, dôsledná a podrobná normatívna úprava všetkých javov v organizácii, „odosobnenie“ funkcií, predstava, že organizácia pracuje ako „stroj“; skutočnosť, že organizácia je považovaná za miesto, kde jej členovia realizujú svoju kariéru.

Z vecných hľadísk sa *mechanická koncepcia* uplatňuje hlavne v rutinných oblastiach, teda kde sa v podstate pracuje istým spôsobom v určitom časovom intervale. Menej však uspokojuje členov organizácie, vytvára motivačné bariéry na ceste k efektívnej a iniciatívnej práci. Mechanická koncepcia organizácie sa premieta najmä v tradičných typoch organizačných štruktúr: líniovej, funkcionálnej a líniovo-štábnej.

*Pružná koncepcia* sa oproti mechanickej presadzuje pomalšie a skúma sa viac v teórii. Aplikácia pružnej koncepcie na akúkoľvek organizáciu je skôr čiastková (na niektoré oblasti alebo problémové okruhy) a nemôže vo všetkom nahradiť prvky mechanickeho ponímania. Spoločnou črtou tvorby pružných štruktúr v organizácii je, že pre splnenie vopred určeného cieľa sa vytvára skupina ľudí z rôznych útvarov a špecializácií, bez ohľadu na líniové alebo štábne zameranie. Takto vytvorený kolektív je jednocelový – vzniká pre splnenie určitej úlohy, dočasný, lebo po splnení úlohy zaniká, heterogénny – sú v ňom zastúpení odborníci rôznych profesií a doplnkový, lebo je založený na inom princípe deľby práce, ako je v základnej štruktúre. Základné typy pružných štruktúr sú: maticová organizácia, projektová koordinácia a projektové usporiadanie (projektová organizačná štruktúra).

### Reinžiniering – cesta k radikálnej premene podniku

Definícia pojmu reinžiniering, ktorý zaviedli Hammer a Champy v roku 1993, znie: “Reežiniering v podstate znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť” (Hammer, Champy, 1996). Z definície vyplýva, že:

- ❑ zásadné: znamená, že sa pýtame, prečo to robíme, ako to urobíme a sústredíme sa na to, čo by malo byť a nie na to čo je,
- ❑ radikálne: znamená, že pri rekonštrukcii sa nerešpektujú žiadne existujúce štruktúry a postupy,
- ❑ dramatické: reinžiniering neznamená okrajové, neúplné vylepšenia, ale rázne odbúranie starého a jeho nahradenie niečím novým,
- ❑ procesy: je to zameranie sa na celý podnikový proces, t.j. celý súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac vstupov a tvorí výstup. Totiž väčšina managerov nie je orientovaná procesne, ale je zameraná len na čiastkové úlohy, napr. jednotlivé profesie, ľudí, štruktúry.

Inovačné ohniská reinžinieringu môžeme zahrnúť do štyroch programov:

- ✓ revitalizácia podnikovej kultúry a stabilizácia podnikania,
- ✓ program znižovania nákladov,
- ✓ reštrukturalizačný program,
- ✓ program globalizácie podnikania.

Reinžiniering podnikových procesov si vyžaduje jednu dôležitú zmenu, a tou je *zmena organizačnej štruktúry* podnikov. Pri tejto zmene sa kladie dôraz na horizontálne vzťahy v organizácii a na ústup od tradičnej funkčnej a hierarchickej organizačnej štruktúry a jej nahradenie viac plochou organizačnou štruktúrou. Pre jeho organizačné zabezpečenie je dôležitý spôsob výberu a organizovania pracovníkov, ktorí ho budú skutočne vykonávať (Petrik, 1998).

## Združovanie podnikov

Podniky vedie k združovaniu často ich rastúca kapitálová potreba, zabezpečenie ich existencie a rozvoja, zvyšovanie národnej a medzinárodnej konkurencie, nutnosť rozširovať výskum a vývoj. Pri združovaní sa spájajú právne a ekonomicky samostatné podniky bez toho, aby sa zrušila ich právna samostatnosť a ich autonómia. Toto združovanie pomáha kvalitnejšie, pružnejšie a efektívnejšie zabezpečovať tie činnosti, ktoré podniky samy ťažšie zvládnu. Oblasť, v ktorých dochádza k združovaniu, sú oblasť zásobovania, oblasť výroby, odbytu, financovania.

Medzi najčastejšie kritériá združovania podnikov vo vyspelých ekonomikách patria:

- ◆ výrobnotechnické kritérium: predstavuje horizontálne, vertikálne alebo diagonálne (konglomerátne) združenie,
- ◆ územné hľadisko: pri jeho uplatnení vzniká regionálne, národné alebo medzinárodné združenie,
- ◆ dĺžka trvania vzájomného spojenia podnikov: môže byť dočasné alebo trvalé združenie,
- ◆ intenzita vzájomného spájania podnikov: na základe väzieb medzi účastníckymi podnikmi môžeme hovoriť o združení na základe kooperácie a koncentrácie podnikov.

V krajinách s vyspelou ekonomikou sa vyskytujú rôzne formy združení. Podľa intenzity a trvania spojenia podnikov sa najčastejšie vyskytujú tieto formy združení :

- konzorcium: je to združenie právnických alebo fyzických osôb, ktoré vzniká ako dočasné spoločenstvo na realizáciu určitého účelu ;
- kartel: predstavuje zmluvné, väčšinou horizontálne spojenie účastníckych podnikov, ktoré si zachovávajú svoju právnu a ekonomickú samostatnosť. Podľa predmetu zmluvy poznáme kondičný, výrobný, cenový kartel, kartel na rozdelenie zisku, odbytový kartel a syndikát;
- odborný zväz: predstavuje združenie, ktoré sa vytvára za účelom reprezentácie spoločných záujmov účastníckych podnikov voči zákonodarcovi, verejnosti, štátnej správe, ostatným zväzom. Ide o hospodárske odborné zväzy, komory a zamestnanecké zväzy;
- koncern: je združenie podnikov, ktoré si zachovávajú právnu samostatnosť a podliehajú jednotnému vedeniu. Koncern môže byť založený na zmluvnom základe alebo na vzťahovej závislosti, zväčša kapitálovej.

Existencia kartelových zmlúv, veľkých koncernov a fúzií je často spojená s veľkou koncentráciou moci výrobcov. Preto sú potrebné zákony na ochranu hospodárskej súťaže. Koncentrácia často vedie k vylúčovaniu konkurentov z hospodárskej súťaže, k vzniku monopolu, prípadne oligopolu. Vznik monopolu nie je však problémom, problém nastáva ak monopol zneužíva svoje postavenie. Úlohou ochrany hospodárskej súťaže je rozvíjať súťaživosť a ovplyvňovať správanie sa hospodárskych subjektov tak, aby sa eliminovali negatívne črty spojené s monopolnými situáciami (Kupkovič, 1999, Vodáček a Vodáčková, 1991).

## Ťažobný priemysel na Slovensku

Slovenská republika je bohatá na nerudné nerastné suroviny. Z hľadiska ťažby a využitia ich možno rozdeliť na tradičné a netradičné. Medzi tradične ťažené nerastné suroviny s dostatočnými zásobami patria u nás predovšetkým **magnezit**, cementárske suroviny, vysokopercentné vápence, soľ, sadrovec, baryt, mastenec, perlity, zeolity, bentonity a čiastočne diatomity a keramické íly.

Medzi netradičné nerastné suroviny, dosiaľ u nás neťažené a obmedzene využívané, patria živce, sludy a sklárske piesky.

Ťažba a spracovanie magnezitu predstavuje v súčasnej dobe jedno z významných odvetví slovenskej ekonomiky. Uzavretosťou výrobného cyklu, od ťažby až po finálne produkty predstavuje moderný priemyselný komplex a má významné miesto v tvorbe zamestnanosti a sociálnej politiky celého regiónu.

Existujúce kapacity boli budované najmä pre potreby celého bloku RVHP v dobách, keď hutnícke kapacity boli závislé od dodávok výmuroviek vysokých pecí. Vzhľadom na to, že v objeme geologických zásob magnezitu zaujímate asi štvrté miesto na svete, bola táto koncepcia opodstatnená. Zmeny v technológii hutníctva a otvorenie trhov neumožňovali v posledných rokoch udržanie si týchto pozícií.

Pre magnezitový priemysel je v rokoch 1990 – 1994 charakteristický pokles ťažby a výroby, ktorý vyvrcholil v roku 1994. Za toto obdobie klesla ťažba magnezitu o 60%, výroba sypkých hmôt o 68% a výroba základných stavív sa znížila o 65%. Tento pokles bol spôsobený najmä rozpadom Rady vzájomnej hospodárskej pomoci a následnou stratou trhov v štátoch bývalého ZSSR. Po tomto útlme nerudného baníctva nastáva v roku 1995 určitý zlom v nazeraní na nerudné suroviny. Vláda Slovenskej republiky prehodnocuje domácu surovinovú základňu a pod tlakom odbornej verejnosti prijíma novú surovinovú politiku. V nej zdôrazňuje, že aj napriek novej orientácii na podmienky trhového hospodárstva je povinnosťou štátu dbať na zvýšenie ochrany a využívanie vlastného nerastného bohatstva.

Toto zníženie výroby do roku 1995 malo nepriaznivý vplyv na zamestnanosť. Po roku 1995 už k výraznému poklesu zamestnanosti nedošlo. V roku 1998 bolo v magnezitovom priemysle zamestnaných 5016 pracovníkov.

K stabilizácii magnezitového priemyslu prispelo aj obnovenie východoeurópskeho trhu (Ukrajina a Rusko), uplatnenie výrobkov na nových teritóriách (Venezuela, India, USA), na trhoch západoeurópskych krajín (najmä Nemecko a Francúzsko) a kvalitou výrobkov (Kupkovič, 1999, Novek, 1995, Fabián a Slavkovský, 1997).

### Reštrukturalizácia banských podnikov

Ziskovosť využitia zdrojov nerastných surovín je závislá od objektívne daných faktoroch, ktorými sú veľkosť a kvalita zásob v ložisku, jeho bansko-geologické charakteristiky, vzdialenosť od potencionálneho spotrebiteľa a pod.

„I keď tieto skutočnosti nesporne rozhodujú o tom, či dané ložisko nerastnej suroviny bude alebo nebude, prípadne akými technológiami bude využívané, existuje ešte celý rad iných determinantov, ktoré tieto rozhodnutia môžu ovplyvniť. Ich význam je ale závislý od toho, akým spôsobom chápe štát, ako subjekt vrcholového riadenia spoločnosti, plnenie svojej ekonomickej funkcie. To je spravidla vyjadrené v koncepcii využívania zdrojov nerastných surovín - surovinovej politike, ktorá tvorí integrálnu súčasť jeho politiky hospodárskej“ (Vodzinský, 1996).

Pri procese transformácie centrálne, plánom riadeného hospodárstva na trhové, sa za dominantnú zložku považuje zmena vlastníckych vzťahov, to znamená privatizácia. Týmto procesom sa sleduje vytváranie podmienok pre ekonomicky účinnú činnosť podnikov, ale dosiahnutie cieľa závisí od uskutočnenia na seba systémovo nadväzujúcich krokov, a to: reštrukturalizácie, privatizácie a modernizácie. Zmyslom uskutočňovania týchto procesov je docielenie konkurenčnej schopnosti transformovaných podnikov. Ak chceme v prípade postkomunistických spoločností dosiahnuť systémovú zmenu, musíme rešpektovať existenciu týchto východísk: monopolné vlastníctvo a riadenie týchto podnikov štátom a prísne odvetvovú organizáciu národného hospodárstva (Vodzinský, 1996).

Existovali teda podniky, ktoré výlučne vykonávali len ťažbu a úpravu nerastných surovín, a pri spracovávaní chudobných a menej kvalitných zdrojov sa tak zvyšovala stratovosť týchto podnikov. Preto podstatným krokom transformačného procesu by mala byť štátom riadená reštrukturalizácia, zameraná na likvidáciu odvetvovej organizácie národného hospodárstva. Tak by sa zvýšila účinnosť disponibilných zdrojov (aj prírodných) a sformovali by sa celky, ktoré by boli vhodnejšie pre privatizáciu. Boli by sa tým zmiernili sociálne dôsledky útlmu banského priemyslu a v niektorých prípadoch by sa bolo predišlo likvidácií ťažobno – úpravarenských závodov.

Rozhodnutím Ministerstva hospodárstva bola ku dňu 1.1.1993 uskutočnená predprivatizačná reštrukturalizácia tak, že monopolný výrobca š.p. Slovenské magnezitové závody bol rozdelený na desať samostatných štátnych podnikov, ktorými sa stali závody pôvodného podniku. Cieľom tohto riešenia bolo vytvoriť konkurenčné prostredie. Toto malo umožniť a zvýšiť ekonomickú účinnosť ťažby a spracovania magnezitu. Funkcie reštrukturalizácie a jej vzťahu k privatizácii sú rôzne. V Českej republike sa presadil názor, najprv privatizácia, potom reštrukturalizácia. „Slovensko, ktoré ako súčasť čs. národného hospodárstva bolo dlhodobo orientované predovšetkým na spracovávanie surovín a výrobu polotovarov, pričom ich finalizácia sa v rozhodujúcej časti uskutočnila v Čechách pristúpilo z viacerých príčin k reštrukturalizácii ešte pred privatizáciou s cieľom predovšetkým znížiť sociálne dôsledky výrazného poklesu ročnej produkcie po roku 1989“ (Vodzinský, 1996).

Privatizácia magnezitového priemyslu sa začala pripravovať už za existencie jednotného štátneho podniku v rokoch 1991–1992. Popri rôznych alternatívach bol aj zámer zriadiť akciovú spoločnosť holdingového typu, centrálnu materskú spoločnosť zloženú z viacerých samostatných dcérskych spoločností. Delimitáciou bývalého štátneho podniku na desať samostatných štátnych podnikov v roku 1993 sa zámer na zriadenie holdingovej spoločnosti stal neaktuálnym a každý štátny podnik pripravoval vlastný privatizačný projekt (Vodzinský, 1996).

V septembri 1992 prijala vláda Slovenskej republiky „Koncepciu ďalšieho postupu privatizácie Slovenskej republiky“, ktorá vychádzala z programového vyhlásenia vlády. Vláda si vytýčila tieto zásady a ciele privatizácie:

- ❖ pokračovanie privatizácie, ako jedného zo základných predpokladov transformácie ekonomiky,
- ❖ vymedzenie účasti štátu v strategických oblastiach a optimálne formy jeho správy,
- ❖ podpora vzniku domácej podnikateľskej vrstvy,
- ❖ umožnenie predaja privatizovaného majetku domácim subjektom,
- ❖ zintenzívnenie vstupu zahraničného kapitálu do procesu privatizácie,
- ❖ prehodnotenie systému kupónovej privatizácie.

Podľa tejto prijatej koncepcie jednotlivé štátne podniky začali pripravovať privatizačné projekty. Ich výsledkom bol vznik piatich magnezitových spoločností.

Zmeny, ktoré priniesol rok 1989, sa prejavili aj v banskom priemysle. Z bývalých štátnych podnikov vznikli transformované privatizované akciové spoločnosti, prípadne vznikli nové podniky, nezaťažené skutočnosťami z minulého obdobia. Charakteristické pre ne je, že táto organizačná reštrukturalizácia, ktorá prebehla na základe nových zákonov v štáte (aj banského zákona), nezabezpečila prosperitu a efektívnosť týchto podnikov. Pre tieto novovzniknuté firmy je charakteristické, že mnohé skutočnosti ostali nevyriešené. Je nevyriešená optimálna finančná štruktúra, majú nedostatok finančných zdrojov, nízku likviditu a výnosnosť aktív, sú často nesolventné. Nemajú výraznú podnikateľskú filozofiu. A preto dochádza v nich k nevyužívaniu reálnych rezerv vo výrobných procesoch v oblasti hospodárenia s pracovnou silou, pracovnými prostriedkami a pracovným predmetom.

### Všeobecný postup posudzovania organizačnej štruktúry

Návrh na optimálnu organizačnú štruktúru v oblasti podnikania s magnezitovou surovinou predpokladá obsiahle vedomosti o priebehu podnikania v tejto oblasti počas uplynulých rokov. Na základe takto získaného prehľadu, ktorý nie je a nemôže byť vôbec úplný a komplexný a posúdenia terajšieho stavu na vybranej vzorke, bude možné navrhnúť a zdôvodniť zmenu organizačnej štruktúry v oblasti podnikania s magnezitovou surovinou.

Všeobecne je možné povedať, že základný model každej spoločnosti, ktorá podniká v tejto oblasti predstavujú dve línie. A to výrobná a správna. Správnu časť predstavuje vedenie, ktoré sa skladá zo štábných útvarov a odborných útvarov. Výrobnú časť tvoria závody, riadené riaditeľmi závodov.

Ako príklad postupu overovania optimálneho počtu pracovníkov bol použitý prehľadný materiál, získaný za roky 1989 – 1993 o jednom z desiatich ešte štátnych podnikov, ktorý vznikol 1.1.1993. Na základe týchto podkladov, analýzou čiastkových výrobných procesov, bol konkrétne spracovaný proces racionalizácie organizačnej štruktúry.

V oblasti podnikania s magnezitovou surovinou, je spravidla vo všetkých spoločnostiach výrobný proces rovnaký. Rozlišuje sa len v tom, že v niektorých je výrobný proces neuzavretý, t.j. výsledkom je produkcia polotovaru – slinkov, niekde je len výroba slinkov a v jednom je proces uzavretý, t.j. výsledkom celého procesu sú, poňúc ťažbou magnezitovej suroviny a končiac hotovým výrobkom –stavivami.

Analýzou výrobného procesu v jednotlivých spoločnostiach a aplikáciou technicko–hospodárskych noriem, konkrétne noriem spotreby práce a noriem pracovných prostriedkov je možné nájsť riešenie na zmenu jej organizačnej štruktúry, napr. optimalizáciou stavu pracovníkov.

Pod technologickou deľbou a kooperáciou práce vo výrobnej jednotke sa rozumie členenie pracovného procesu na čiastkové výrobné procesy. Základné čiastkové výrobné procesy vo všeobecnosti pri činnosti banského závodu sú: ťažba surového magnezitu, úprava úžitkového nerastu, tepelné spracovanie koncentrátov a výroba stavív. Na činnosti závodu sa podieľajú aj nevýrobné činnosti, ktoré je potrebné tiež analyzovať.

Výsledkom vykonanej analýzy výrobného procesu a dôsledkom aplikovania technicko–hospodárskych noriem, konkrétne noriem spotreby práce a noriem pracovných prostriedkov je optimalizácia počtu pracovných miest v organizačnej jednotke. Tieto zmeny v počte pracovných miest sú zapracované do kalkulačného členenia nákladov podniku. Čiže v dôsledku odpredaja neefektívnych častí výrobného procesu, optimalizácie počtu pracovníkov a prijatím navrhovaných racionalizačných opatrení v jednotlivých organizačných útvaroch je možné prejsť zo stratového podniku na podnik ziskový, resp. z málo ziskového na viac ziskový a podobne.

Takýmto spôsobom, analýzou čiastkových výrobných procesov v jednotlivých závodoch a ich strediskách, je možné dôjsť k výsledkom, ktoré pri zabezpečení rovnomerného, rytmického a spojitého výrobného procesu zaručia plnenie výrobných úloh. Na základe týchto analýz je možné pristúpiť k návrhu optimalizácie pracovníkov. Nový stav pracovníkov sa prejaví aj v kalkulačnom členení nákladov, kde sa napr. položky ako je materiál, banská doprava, stlačený vzduch, odpisy HIM (hmotný investičný majetok), elektrická energia, prepravné, nafta a pod. nemenia, ale výrazne sa môže zmeniť položka mzdy a príspevky na sociálne zabezpečenie.

V konkrétnom prípade, na základe dostupných informácií o fungovaní výrobnéj časti ešte š.p., je možné v závere predložiť výsledný návrh jej organizačnej schémy. Jeho základom je zlúčenie organizačných útvarov, ktoré vykonávajú podobné činnosti, čím sa môže znížiť počet THP pracovníkov. Ďalej je zavedená funkcia zástupcu riaditeľa pre jednotlivé úseky a správa závodu. V závode banských činností sú to dvaja zástupcovia riaditeľa – pre úsek ťažby a údržby a pre úsek úpravy magnezitovej suroviny. V závode sypkých hmôt sú to zástupcovia riaditeľa pre úsek tepelného spracovania koncentrátov a úsek úpravy slinkov.

V závode banských činností na úseku ťažby je možné zlúčiť banskú dopravu (horizontálnu a vertikálnu) a vetranie, základkové hospodárstvo, sklad trhavín a všetky ostatné činnosti povrchové a podzemné, rozvod tepla a elektrickej energie, údržbu podzemia a elektroúdržbu. Na úseku úpravy sa zlúči údržba úpravy ťažkých suspenzií, autodopravy a elektroúdržba, lanová dráha, slúžiaca na dopravu magnezitových koncentrátov do závodu Výroba sypkých hmôt, ďalej sa zlúči s úpravňou ťažkých suspenzií a flotačná linka sa v novej prevádzke

môže zlúčiť s organizačnými útvarmi čerpacia stanica a štrky a piesky. Málo využívaný sklad materiálo – technického zásobovania je možné odpredať (Novek, 1995).

V závode pre tepelné spracovanie koncentrátov sa navrhuje vytvoriť dva úseky, a to úsek tepelného spracovania koncentrátov s útvarmi rotačné pece, lanová dráha, kotolňa, úpravne, oprava a údržba a úsek úpravy slinkov, kde bude patriť výroba múčiek, briketácia, expedícia, vlečka, laboratórium, organizácia nevýrobných činností a osobná autodoprava. Je navrhnutý odpredaj alebo prenájom nevýrobných činností, a to jedálne, bufetov, lôžkového a bytového hospodárstva, vrátane ich údržby a skladu materiálo – technického zásobovania. Závodnú stráž, ktorá slúžila pre obidva závody je možné nahradiť prenájomom týchto služieb.

Takto navrhovaná organizačná štruktúra výrobných častí magnezitovej spoločnosti je kombinovaná, t.j. lineárno – štábná, trojstupňová. Zefektívňuje činnosť organizácie, znížením počtu úsekov je možné lepšie koordinovať činnosť rôznych zložiek organizácie a jej rôzne činnosti. Pri zoskupovaní činností a ich zaradení do útvarov sa brala do úvahy možnosť, podľa ktorej boli zoskupené rovnorodé úlohy, t.j. činnosti, ktoré sa vyznačujú podobnými či analogickými postupmi.

Štátny magnezitový podnik vstupoval, do obdobia rokov 1989 – 1994 s pomerne zložitými charakteristikami. Medzi ne patria:

- ◆ zmena štatútu z podriadenej organizačnej jednotky od 1.1.1993 na právny subjekt (ešte štátny podnik),
- ◆ zdedená nedokončená a nevyrábajúca prevádzka výroby slinkov (chýbalo pokrytie 5% investícií), ktorá predstavovala 80% majetku organizácie,
- ◆ nízke realizačné ceny výrobkov organizácie, ktoré boli tradične stanovované v bývalom truste s cieľom maximalizovať zisk vo finalizujúcich podriadených organizačných jednotkách, ktoré vyrábali stavivá. Tieto jednotky však dnes predstavujú samostatných výrobcov magnezitových stavív bez surovínovej základne.

Toto boli objektívne skutočnosti, ktoré nútia organizáciu k veľmi tvrdej technologickej, pracovnej, riadiacej, finančnej a organizačnej disciplíne. Nie nepodstatnými činiteľmi sú aj objektívne limity organizácie, ktoré spočívajú v:

- umelej prezamestnanosti v základnej výrobe (minimálna rezerva ) a vo vedľajšej výrobe (maximálna rezerva), tiež v množstve THP pracovníkov. Jej zníženie si vyžiada pomerne pomaly sa vytvárajúca racionálna forma deľby a kooperácie práce,
- v nerealizovanej privatizácii štátneho podniku (š.p. bol sprivatizovaný dňa 25.9.1996), ktorá brzdila sekundárnu reštrukturalizáciu,
- neexistencií vlastníka (ani fiktívneho), a teda organizácia nie je zaujímavým objektom pre domáci a zahraničný kapitál.

K analýze správnej časti v konkrétnej akciovej spoločnosti je potrebné zber informácií zamerať a rozdeliť na dve časti. Na obdobie existencie štátneho podniku a na obdobie po transformácii na akciové spoločnosti, prípadne spol. s ručením obmedzeným. Základom informácií musia byť organizačné štruktúry za celé sledované obdobie. Je dôležité, aby boli podrobné, až na konkrétne pracovné miesto, pretože len tak poskytnú obraz o rozdelení organizácie na útvary a iné organizačné jednotky. Ďalej je potrebné mať prehľad o pracovnej náplni jednotlivých útvarov ako celkov. Na základe zistenej pracovnej náplne jednotlivých útvarov je možné posúdiť, či nemajú byť rozdelené iným spôsobom, či napr. niektoré z ich oddelení nemá patriť pod iný organizačný útvar a pod. Tieto konkrétne údaje, žiaľ, neboli zo strany existujúcich právnych subjektov, ktoré podnikajú v oblasti spracovania a ťažby magnezitu poskytnuté, a preto sa aj rozbor organizačnej štruktúry správnej časti magnezitovej firmy týka ešte jedného zo štátnych podnikov.

„Každá organizácia realizuje vo vlastnom záujme taký počet pracovných miest a s nimi súvisiace funkcie, ktoré potrebuje pre svoje optimálne fungovanie na plnenie správnych, riadiacich či iných funkcií. Túto úlohu možno riešiť jednoduchšie pri vzniku novej organizácie, o to náročnejšie je riešenie tejto úlohy, keď ide o zmenu aplikovanej formy deľby práce a kooperácie práce v dôsledku zníženia odbytu, realizácie výroby pod hodnotu 50% po niekoľko desaťročnej stálej výrobe, ako aj vtedy, keď sa pôvodná organizácia z úrovne tretieho stupňa riadenia – závod, stala samostatným podnikom alebo v prípade núteného zníženia výrobných kapacít z rôznych technických, ekonomických, organizačných či ekologických dôvodov“ (Novek, 1996).

Súčasťou výrobného procesu je aj riadiaci a správny proces výroby a tiež proces odbytu a vzťahov s okolím.

Pre stanovenie optimálneho počtu technicko – hospodárskych pracovníkov (THP) pre riadiace a správne procesy a pre stanovenie početného stavu THP na počet výkonných a obslužných pracovníkov sa používajú rôzne metódy.

Pre riešenie tohto problému je veľmi vhodné použiť metódy interview, metódu spätného sprostredkovania dôsledkov diagnosticko–racionalizačnej analýzy výroby a samozrejme pravidlá vyplývajúce z noriem riadenia a noriem pracnosti. Na základe výsledkov realizácie uvedených metód bude možné urobiť záver a navrhnúť optimalizáciu stavu technicko – hospodárskych pracovníkov.

## Záver

Po zhodnotení výsledkov overovania optimálneho počtu pracovníkov vo výrobnjej a správnej časti magnezitovej spoločnosti ako riešenie sú možné dve alternatívy:

- ♦ prvá je návrh na riešenie problémov v súčasnom stave štruktúry magnezitového priemyslu na Slovensku,
- ♦ druhá predstavuje riešenie za stavu koncentrácie magnezitových firiem vo forme jedného právneho subjektu.

Prínos navrhovaného riešenia pre prax pri realizácii prvej alternatívy, t.j. riešenie problémov súčasnej štruktúry, spočíva v optimalizácii počtu pracovníkov sledovanej spoločnosti. Tieto zmeny sa samozrejme zapracujú do kalkulačného členenia nákladov podniku, znížia sa napr. mzdové náklady, príspevky na sociálne zabezpečenie a pod. Ďalej zlúčením niektorých útvarov alebo úsekov, prípadne vytvorením nových je možné zefektívniť činnosť organizácie, zlepšiť komunikáciu medzi jednotlivými útvarmi, pri prípadnom nižšom počte pracovníkov.

Ak sa po analýze dospeje k návrhu na riešenie druhej alternatívy, čiže opätovnej koncentrácie magnezitového priemyslu na Slovensku do jedného právneho subjektu, bude sa určite znižovať počet úsekov, útvarov, a tým aj pracovníkov správnej časti každej spoločnosti, čo sa bude javiť ako nevýhoda pre spoločnosť, ale vo výslednom efekte prispeje opäť k zníženiu nákladov, zvýšeniu zisku a tým zvýšeniu konkurencieschopnosti. Toto riešenie by malo prispieť k zefektívneniu činnosti jednotlivých teraz samostatných spoločnosti koordinovaným riadením niektorých činností, napr. výskumu.

*[Výsledky práce, ktoré sú prezentované v článku, sú súčasťou riešenia grantu 1/6209/99.]*

## Literatúra

- BANDUROVÁ, M.: Písomná práca k dizertačnej skúške. Košice 2000
- FABIÁN, J., SLAVKOVSKÝ, J.: Súčasný trendy rozvoja ťažby dôležitých nerastných surovín v SR 1997.
- KUPKOVIČ, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, *Sprint*, 1999
- NOVEK, Z.: Racionalizácia práce ťažobného procesu magnezitovej organizácie. Uhlí-rudy-geologický průzkum, 2/1995
- PETRIK, T.: Využitie nerastného bohatstva SR. Zborník prednášok z medzinárodnej konferencie, 1998
- Ťažobný priemysel: stabilizácia na zníženej úrovni. *Trend Top v priemysle*, 1999
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Management na prahu 90 let. Praha, Institut řízení, 1991
- VODZINSKÝ, V.: Reštrukturalizácia banských podnikov a jej vplyv na využívanie surovinovej základne Slovenska. *Acta Montanistica Slovaca*, 1/1996