

Organizačné štruktúry a moderné systémy riadenia výkonnosti

Gallo, P. – Gallo, J. Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Abstrakt

V 21. storočí najmä po roku 2010 začína silnieť vplyv informačných technológií na riadenie. Organizačné štruktúry staršieho typu, ktoré boli založené na funkcionálnom modeli organizačnej štruktúry, čoraz viac strácajú na význame. Zvyšuje sa tlak na moderné spôsoby organizovania a im odpovedajúce organizačné štruktúry. Z toho dôvodu silnie tlak na ich zmenu, ako aj na zmenu v organizovaní činností. Zmeny prebiehajú nielen vo vnútri organizácií, ale aj z pohľadu vonkajšieho prostredia. Objavujú sa modernejšie sieťové štruktúry, či už s dominantným alebo nedominantným postavením. Dochádza k preorganizovaniu procesov vo vnútri organizácie a v čoraz väčšej miere sa presadzuje procesné riadenie a procesné modely organizovania. Príspevok poukazuje na príčiny týchto zmien a možnosti ich riešenia z pohľadu modernej informačnej spoločnosti a moderných trendov v organizovaní podnikov. Skúma dôvody, prečo organizácie musia pristupovať k zmenám štruktúry a vytváranie nových organizačných jednotiek z pohľadu produktového manažmentu.

Kľúčové slová

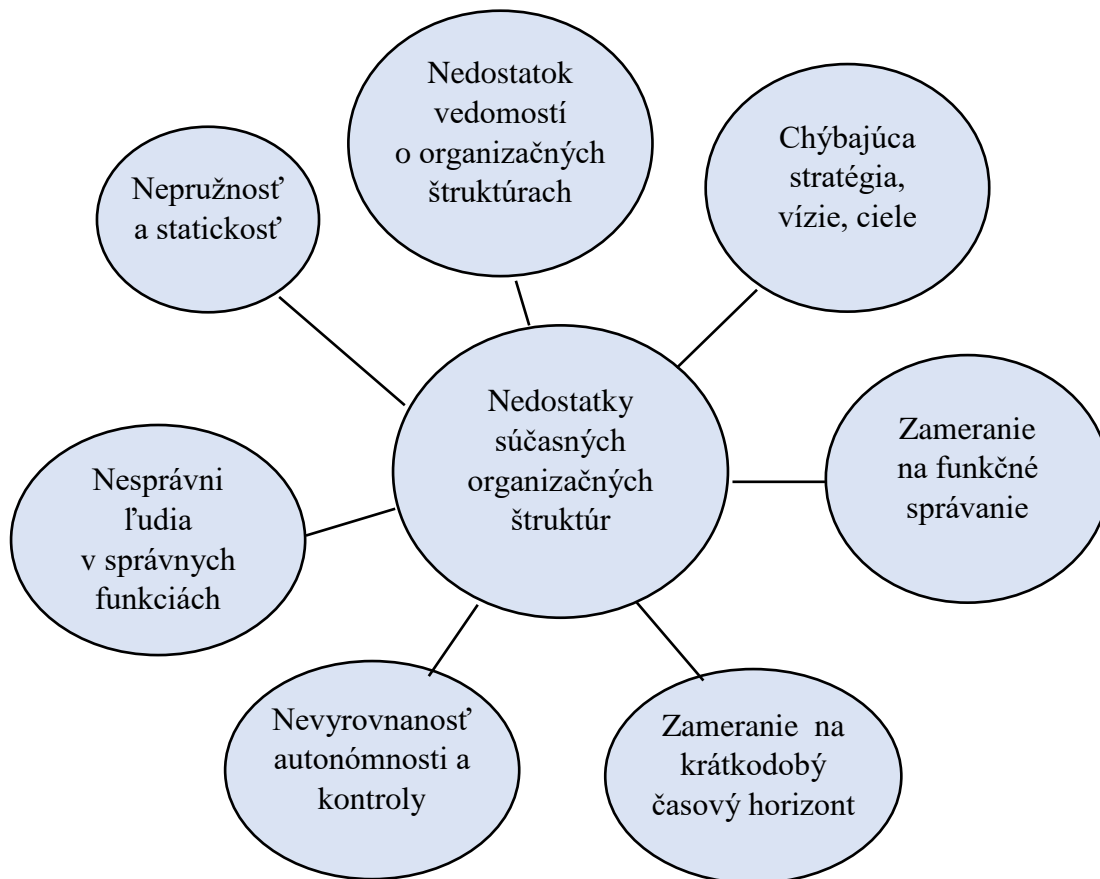
Organizácia, procesy, informácie, moderná organizačná štruktúra, sieťové organizačné štruktúry, procesné riadenie, produktový manažment

Chyby a nedostatky dnešných organizačných štruktúr

V dnešnom období informačnej spoločnosti vo väčšine organizácií, ktoré nestihli reagovať na prebiehajúce zmeny v spoločnosti, sa obyčajne vyskytujú najmä tieto chyby organizačnej štruktúry obrázok 1:

- Chýbajúca stratégia, strategické ciele. Ak sú, tak obyčajne stratégia a ciele organizácie sa menia, ale organizačná štruktúra zostáva tá istá, príp. sa zmení nepatrne.
- Funkcie organizácie sú zamerané na správu organizácie a nie na jej efektívnosť a účinnosť.

- Funkcie nie sú zladené a zamerané na vývoj v dlhodobom časovom horizonte, prevažujú funkcie zamerané na výsledky s krátkym časovým horizontom.
- Nevyrovnanosť potrieb autonómie organizačnej jednotky voči potrebám kontroly jej činnosti vo väzbe na ciele organizácie ako celku.
- Nesprávni ľudia v správnych funkciách.

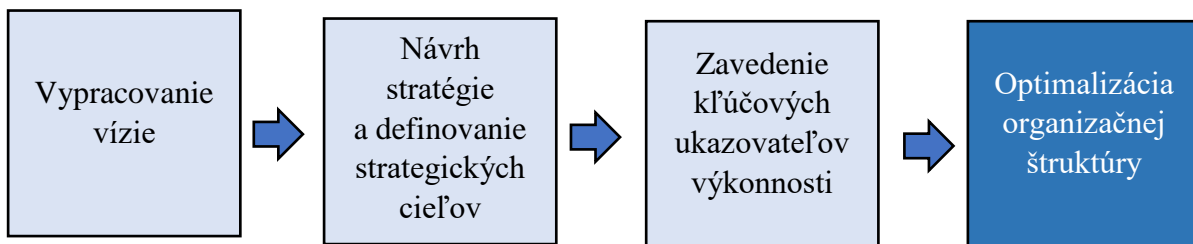


Obrázok 1 Najčastejšie chyby dnešných organizácií
Zdroj: vlastné spracovanie

Ak chceme, aby sa organizácia vyvíjala správnym smerom, prvé aktivity, ktoré je potrebné vykonať, musia byť z oblasti plánovania a stanovenia cieľov. Zahrňujú:

- stanovenie vízie,
- návrh stratégie a definovanie strategických cieľov,
- zavedenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI) a ich sledovanie.

Na obrázku 2 je uvedený postup premeny súčasnej organizačnej štruktúry na moderné organizačnú štruktúru.



Obrázok 2 Postup premeny súčasnej organizačnej štruktúry na modernú
Zdroj: vlastné spracovanie

Až po vykonaní týchto aktivít sa môže pristúpiť k zmene organizačnej štruktúry a jej formy tak, aby sme mohli vytýčenú víziu a ciele naplniť. Mnohé organizácie už túto potrebu pochopili a intenzívnejšie sa zaujímajú a implementáciu prvkov strategického riadenia založených na kľúčových ukazovateľoch KPI a postupne sa začínajú zaoberať aj zmenami v organizačnej štruktúre tak, aby sa vyhli vyššie uvedeným nedostatkom.

Vzniká tu ale vážny problém, ako navrhnuť tú správnu organizáciu. Riešení je mnoho a veľmi to závisí od tvorcu organizačnej štruktúry ako zoskupí a prepojí jednotlivé aktivity. Môžeme si položiť otázku:

„Ako navrhnuť organizačnú štruktúru tak, aby sa rozvíjala správnym smerom?“

Pri procese návrhu organizačnej štruktúry si je dôležité uvedomiť, že tak ako je navrhnutá organizačná štruktúra, tak sa aj organizácia potom správa. Starý typ organizácie dobre fungoval v dobách rozvoja priemyslu, ale v dobe informačnej spoločnosti (priemysel 4.0) začína mať už vážne problémy a prejavuje sa jeho nefunkčnosť stále výraznejšie. Preto je potrebné pristúpiť k potrebným zmenám. Celý systém organizovania a organizačné štruktúry boli navrhnuté pre svoju dobu (obdobie priemyselnej revolúcie a rozvoja vedy a techniky) a takto sa aj správajú. Vzhľadom k veľkým zmenám vplyvom informačno-komunikačných technológií (IKT) už nefungujú celkom správne a objavuje sa stále viac konfliktov.

Manažéri si dnes veľmi často kladú otázku: *Prečo sa podnikanie správa takto a nie sme napriek vynaloženému úsiliu vo svojej činnosti úspešnejší a efektívnejší? Nemôžeme aktivity vykonávať inak? Prečo aktivity prebiehajú týmto spôsobom a nevyužívajú najmodernejšie vedecké poznatky a technológie?* Jednou z vážnych príčin, prečo sa to všetko deje sú práve organizačné štruktúry. Problémy sú skryté práve v návrhu (dizajne) organizácií a aplikácií moderného manažmentu do ich činnosti a funkcií, ktoré vykonávajú. Efektívne navrhnutá organizačná štruktúra by mala podporovať výkonnosť organizácie a zvyšovať jej efektivitu. Ak

chceme zlepšiť výkonnosť organizácie, už nepostačuje len stanoviť si víziu, ciele a kontrolovať ich plnenie, ale musíme primerane cieľom upraviť aj organizačnú štruktúru tak, aby odpovedala dnešnej dobe. (Sisney, 2012)

Najzávažnejšiu chybu v tejto oblasti je nedostatok vedomostí a znalostí o riadení a moderných organizačných štruktúrach. Typickým príkladom môže byť situácia, že TOP manažment síce pristúpi k zmene organizačnej štruktúry, ale urobí len zmenu jej personálneho obsadenia bez definovania vízie a cieľov. To spôsobí, že organizácie začnú postupne zaostávať a brzdiť svoj rozvoj a tým aj svoju výkonnosť. To sa následne postupne premieta do výkonnosti odvetvia a celej ekonomiky spoločnosti. Výsledok sa opätovne prejavuje tým, že vznikajú krízy a problémy v rozvoji spoločnosti. Na základe uvedených téz možno konštatovať, že srdcom organizačného návrhu a naplnenia cieľov organizácie je efektívne navrhnutá a implementovaná organizačná štruktúra.

Základné prvky modernej organizačnej štruktúry a proces jej tvorby

Zle navrhnutá alebo zastaralá organizačná štruktúra nepodporuje plnenie cieľov. Chybu môžeme nájsť v jej dizajne, v usporiadaní a definovaní organizačných jednotiek. Ak je organizačná štruktúra chybné zostavená a nezodpovedá stanoveným cieľom a rozvojovým tendenciám dnešnej doby, nemôže fungovať správne. Organizačná štruktúra musí byť preto vytvorená tak, aby jej dizajn podporoval zvolenú stratégiu a umožnil naplniť ciele. Organizačná štruktúra sa v čase podľa zmien prostredia dynamicky mení a nie je statickým objektom. Všetky jej subsystemy a prvky, z ktorých sa skladá, musia byť umiestnené a nastavené správne, len tak bude celý systém fungovať správne.

Na dizajn organizácie vplyvajú faktory:

- **Kvalitný návrh (dizajn organizácie)** musí byť štruktúrovaný tak, že umožňuje optimálne podporovať **účel, na ktorý má slúžiť**. Všetky štruktúrne jednotky organizácie majú mať správny typ a sú umiestnené presne tam, kde by mali byť. Len tak môžu podporovať účel organizácie a jej napredovanie podľa stanovenej vízie. Ak je návrh organizačnej štruktúry zlý, tak organizácia nevykonáva to, na čo bola práve určená. Možno ju prirovnať k autu so štvorcovým volantom, ktoré sa tak nedá dobre riadiť.
- **Efektívne fungujúca organizácia je komplexným systémom**, ktorý sa vie adaptovať na meniace sa podmienky a nie statickým objektom. Ak je organizácia chybné navrhnutá,

nebude fungovať dobre. Musí byť štruktúrovaná (resp. reštrukturalizovaná) tak, aby sa vytvoril dizajn, ktorý podporuje jej funkcie alebo obchodné stratégie a napĺňa víziu, na ktorú bola určená.

- **Organizácia má mať svoj dizajn a v ňom by byť zabezpečená funkcia kontroly.**

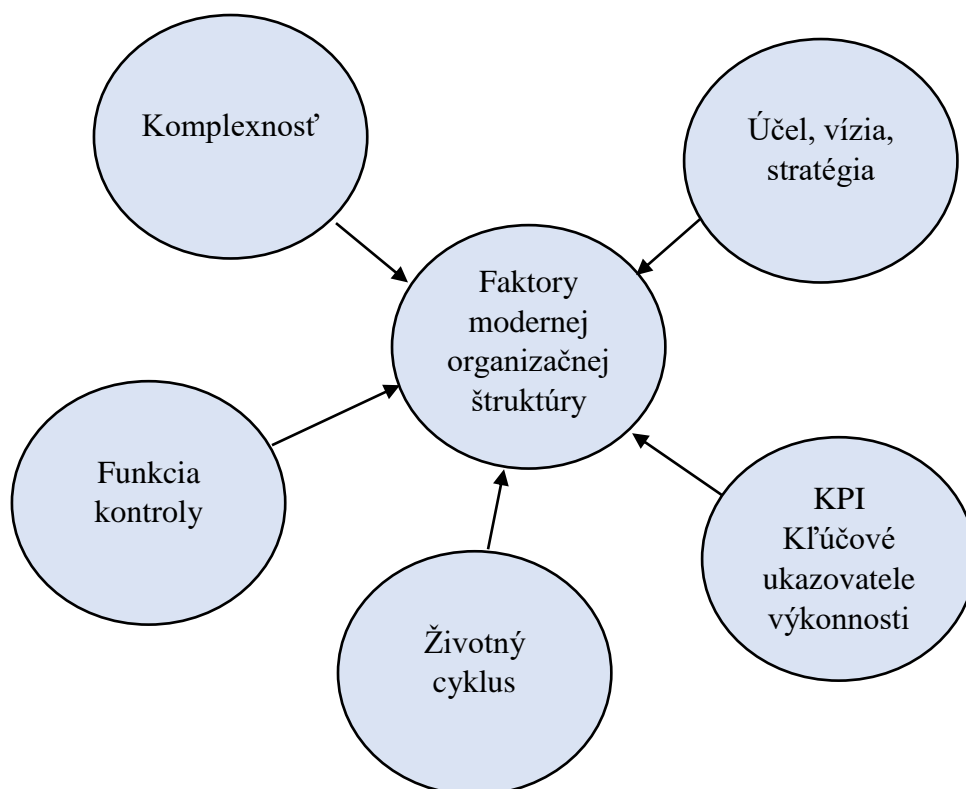
K tomu, aby organizácia optimálne fungovala potrebujeme poznať:

1. Funkcie, ktoré organizácia vykonáva.
2. Umiestnenie každej funkcie v organizácii a vzájomné prepojenia (väzby).
3. Autonómnosť, právomoci a zodpovednosti u každej jednej funkcii v rámci svojej oblasti vo väzbe na organizáciu ako celok.

Funkcie, ktoré organizácia vykonáva, môžeme definovať ako kľúčové oblasti, činnosti alebo aktivity, či procesy, ktoré je potrebné vykonávať pri úspešnej realizácii navrhutej stratégie. Môžu zahrňovať rôzne oblasti ako predaj, zákaznícky servis, marketing, účtovníctvo, financie, výrobu, nákup, alebo tiež funkcie v rámci organizačnej štruktúry ako sú generálny riaditeľ, informatik, HR, právnik, PR, výskum a vývoj a pod. Pozícia každej funkcie je v podstate miesto – organizačná jednotka, ktorá je umiestnená v organizačnej štruktúre a je v interakcii s ďalšími funkciami v rámci danej organizácie. Autorita, právomoc a zodpovednosť v rámci funkcie sa vzťahuje na jej schopnosť prijímať rozhodnutia v rámci vymedzenej oblasti. V rámci tejto oblasti vykonáva činnosti bez zbytočného zaťaženia efektívne a účinne. Pri správne navrhutej organizačnej štruktúre je vždy jasné, za čo každá funkcia a každá osoba zodpovedá.

Na základe výskumov, ktoré sme uskutočňovali v posledných rokoch v slovenských firmách pri riešení problémov strategického riadenia, jeden z najčastejších problémov skúmaných firiem bol problém kompetencií, rozdelenia právomoci a zodpovednosti.

Kvalitne navrhnutý dizajn organizácie by mal podporovať súčasnú obchodnú stratégiu a umožniť organizácii prispôbiť sa meniacim podmienkam trhu a potrebám zákazníkov. Veľmi významným faktorom, ktorý ovplyvňuje tvorbu organizačných štruktúr sú tiež informačno-komunikačné technológie. Tento aspekt zohráva v súčasnosti v dizajne organizácie veľmi dôležitú úlohu



Obrázok 3 Faktory ovplyvňujúce tvorbu modernej organizačnej štruktúry

Zdroj: vlastné spracovanie

Správanie sa chybne navrhutej organizačnej štruktúry

Keď viete, čo chcete a poznáte víziu a strategické ciele, je pomerne ľahké určiť, kedy je organizačná štruktúra nevyhovujúca.

Ako však zistiť, že organizácia sa správa chybne a jej správanie nie je v zhode s cieľovým stavom?

Analyzovanie tohto problému nie je tak obťažné, akoby sa na prvý pohľad zdalo. Vplyv životného cyklu na organizačnú štruktúru si môžeme vysvetliť nasledovne: „Predstavte si podnik, ktorý je na základe životného cyklu dojnou kravou a zároveň je vystavený silnému cenovému tlaku. Jeho marže sa rýchlo zhoršujú a trh sa rýchlo mení. Každý v podniku vie, že sa musí prispôbiť, lebo nevydrží v konkurenčnom boji a zanikne. Jeho zvolenou stratégiou je pokračovať v dojení hotovostnej kravy, pokiaľ je to možné, a príjmy využívať na investovanie do nových produktov. V administratívnej podobe si podnik potom upravuje potom niektoré funkcie tak, že im prideluje väčší rozpočet. Týka sa to najmä nových štruktúrnych jednotiek,

ktoré sa zaoberajú vývojom podnikania a novými produktmi. Plný optimizmu rozbieha svoje aktivity s vidinou úspechu.“ (cit.) *Je tomu ale ozaj tak? Aký je výsledok?*

Pod dobre vyzerajúcou zmenou v organizačnej štruktúre zostávajú ale staré mocenské štruktúry. Toto je bežný problém v organizáciách, ktoré sa nachádzajú v tejto fáze životného cyklu. Zmenená organizačná štruktúra je vytvorená na starej, niečo ako dom s prístavbou a veci a aktivity nadobúdajú postupne zmätočný charakter. Bežne to môžeme vnímať ako problém zodpovednosti za túto časť domu. Podobne je to aj v podniku. Zatiaľ čo zamestnanci chcú, aby nové obchodné jednotky a podnik prosperovali, často im v tom bráni nedostatok alebo nejasnosť v zodpovednosti, právomoci, autority, či kompetenciách v inovovanej organizačnej štruktúre. Novo vzniknuté obchodné jednotky, ktoré potrebujú určitú stupeň voľnosti vo svojich aktivitách a sú v štádiu rozvoja, musia riešiť existujúcu byrokraciu a staré spôsoby, ako robiť niektoré veci. Vedenie organizácie všeobecne neberie do úvahy tieto problémy, alebo vie o nich veľmi málo. Všetci sú naďalej vystavený retušovaniu stratégie a dôležitosti nových obchodných jednotiek, zdieľajú pochybnosti, sú frustrovaní a pociťujú rôzne nepríjemnosti, ktoré vznikli na základe tejto zmeny. Postupne sa tento problém prehlbuje stále viac a postupne sa rozširuje. (cit.)

Známe je výroky Edwardsa Demminga, že "zlý alebo nevyhovujúci systém porazí dobrú osobu či myšlienku zakaždým." To isté platí o organizačnej štruktúre. Organizačná štruktúra vymedzuje vzťahy autority, právomoci a zodpovednosti, teda to, ako ľudia a procesy fungujú. Z tohto dôvodu môže byť práve dobrá taká organizácia, ktorá je rovnako efektívna ako uvedená organizácia so starou organizačnou štruktúrou, ale podporuje tieto aktivity. Treba si ale uvedomiť, že pre tých najlepších pracovníkov môže byť veľmi náročné pracovať v zastaraných alebo dysfunkčných štruktúrach. Je to ako keby sme sa snažili plaviť na lodi s nevyhovujúcim a zle fungujúcim kormidlom. Vietor máte v plachtách, viete, aký smer chcete mať, ale loď bojuje proti nemu a nevíete ju riadiť smerom, ktorým má plávať. (Sisney, 2012)

Štruktúra organizácie sa veľmi často nezhoduje s cieľmi, ktoré chce organizácia dlhodobo dosiahnuť. Najčastejšie je to tak, že organizácia pokračuje ďalej na základe zotrvačnosti. Spoločnosť uviazla v starých spôsoboch riadenia a nevyhovujúcich štruktúrach a má problémy s oslobodením sa od minulosti. *Ako k tomu organizácia dospela a kde vlastne tento proces začal?*

Keď je organizácia na začiatku štádia rastu, vrcholový manažment alebo majiteľ ovláda väčšinu základných funkcií. Ako čelní predstavitelia organizácie zastupujú tiež úlohy vedúcich

predaja, financií a služieb zákazníkom. S rastom podnikania sa ale práve toto stáva prekážkou rastu, pretože to už nedokážu robiť vo väčšom rozsahu. Kľúčové funkcie sa delegujú tak, aby ich nahradili vo vybraných funkciách - napríklad majiteľ si najme vedúceho predaja a deleguje právomoc nájsť, predat' a uzatvoriť nové obchody. Majiteľ má ale problém určiť, čo deleguje a koľko zodpovednosti a právomoci prenechá svojim podriadeným pracovníkom. Ak deleguje príliš veľa, môže si podnikanie zničiť, ak príliš málo, môže nastať problém, že to nezvládne. (cit.)

Keď sa podnikanie rozvíja ďalej a okolité prostredie sa tiež vyvíja, ľudia v organizácii sa postupne stotožnia so svojimi úlohami a spôsobom fungovania. Organizačná štruktúra sa správa ako keby bola v poriadku. Z pohľadu nezainteresovaných osôb môže byť ťažké zistiť, ako a prečo spoločnosť vyzerá a funguje tak, ako to robí. Aj napriek tomu si zvykneme z času na čas tieto veci spochybňovať. Organizácie naďalej fungujú, ako sú na to zvyknuté, až kým nevznikne nová príležitosť alebo kríza na trhu. Vtedy si uvedomia, že už nemôžu uspieť so svojimi súčasnými štruktúrami. (cit.)

Aké sú príznaky, že súčasná organizačná štruktúra nefunguje správne?

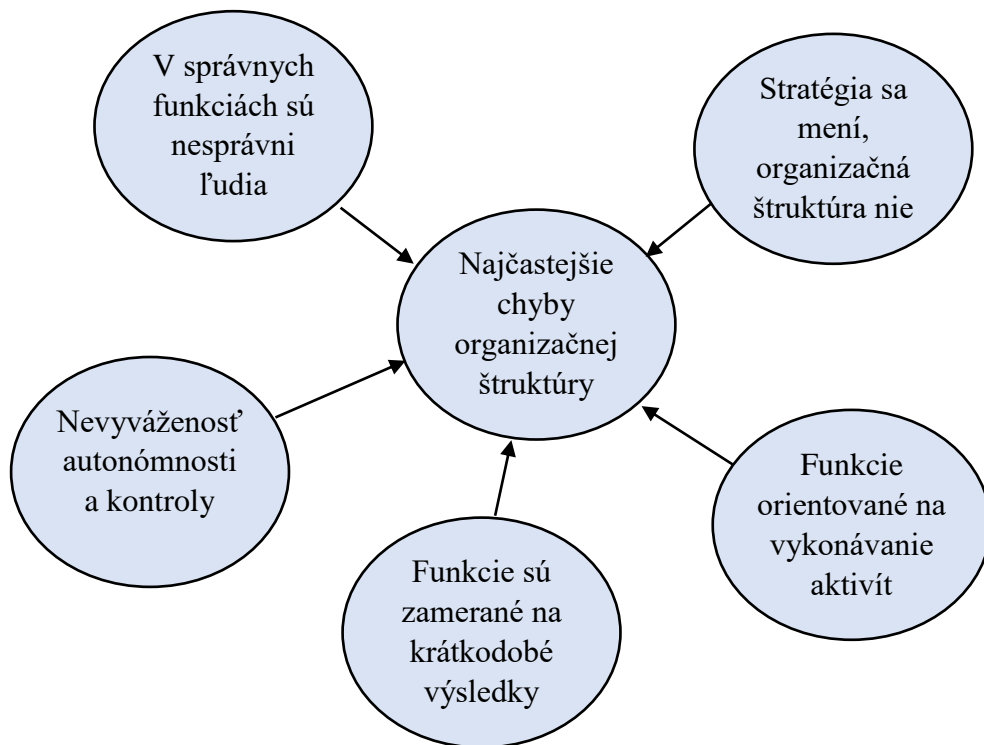
Čas na zmenu organizačnej štruktúry zistíte vtedy, keď už zrejme dominuje zotrvačnosť - inými slovami, stratégia a príležitosti sa zdajú byť jasné, personál je zabezpečený a napriek tomu spoločnosť nemôže dosiahnuť potrebnú rýchlosť v reakcii na zmeny v prostredí, najmä trhu a nepodáva požadovaný výkon. Pravdepodobne opakuje stále rovnaké chyby ohľadom výkonnosti, alebo už vznikajú nové chyby, ktoré sa opakujú v systéme. Často sa to zdôvodňuje štrukturálnou nerovnováhou, namiesto toho, aby sa rozhodovalo o zlých náboroch. Medzi funkciami a rolami môže dôjsť k nejasnostiam, úzkym miestam pri rozhodovaní v rámci výkonových stredísk alebo jednoducho k spomaleniu výkonu. Ak sa niektorá z týchto vecí deje, je čas zmeniť organizačnú štruktúru a vytvoriť novú, ktorá presnejšie plní svoj účel a umožňuje naplniť víziu, ktorú si podnik postavil a zadefinoval v rámci strategických cieľov. (cit.)

Problémy organizačných štruktúr súčasnosti

V organizačných štruktúrach sa vyskytujú najčastejšie tieto chyby - problémy:

- Stratégia sa mení, ale organizačná štruktúra nie.
- Funkcie organizácie sú zamerané na vykonávanie aktivít, ktoré zvyšujú účinnosť a nie sú orientované na funkcie zamerané na efektívnosť a zvyšovanie výkonnosti.

- Funkcie organizácie sú zamerané na výsledky s krátkym dosahom (obyčajne 1 rok) a chýba alebo nie je nerozvinuté zameranie sa na dlhodobú výkonnosť.
- Nevyvážený je vzťah autonómnosti organizačnej jednotky a potrebe jej kontroly.
- Organizácia má v správnych funkciách nesprávnych ľudí.



Obrázok 4 Najčastejšie chyby v organizačných štruktúrach

Pomocou vyššie uvedených chýb v organizácii môžete zistiť, či sa niečo podobné nedeje aj vo vašej organizácii. Ak áno, je to dôležitý signál k tomu, že súčasná organizačná štruktúra má negatívny vplyv na výkonnosť a je potrebné pristúpiť k jej optimalizácii alebo zmene. Postup riešenia problémov odporúčame je nasledovný (Sisney, 2012):

A/ Problém: Stratégia sa mení, ale organizačná štruktúra nie

Vždy, keď sa mení stratégia alebo nastane posun do novej fázy životného cyklu, je potrebné prehodnotiť a zmeniť organizačnú štruktúru. Klasická chyba v reštrukturalizácii spočíva v tom, že nová forma organizácie sa vo veľkej miere riadi starými zvyklosťami. To znamená, že organizácia implementovala novú stratégiu, ale stará hierarchia organizačných jednotiek zostáva v nezmenenej podobe v tzv. novej organizačnej štruktúre. Je dôležité preto oddeliť sa od minulosti a navrhnuť novú štruktúru s jasnými strategickými cieľmi.

Prečo je to potrebné uskutočniť?

Zmena organizačnej štruktúry s ponechaním starých organizačných zvyklostí, prípadne aj jednotiek, môže pôsobiť skľučujúco a neefektívne kvôli rôznym predchádzajúcim precedensom, ak sú existujúce medzilidské vzťahy, očakávania, úlohy, kariérne trajektórie, rôzne funkcie a pod. Vo všeobecnosti ľudia sú proti akejkoľvek zmene, ktorá vedie ku skutočnej alebo vnímanej strate moci. Všetky tieto veci môžu spôsobiť to, že je ťažké zbaviť sa minulosti a začať s novým pohľadom na to, čo by malo byť teraz. Existuje starý pohľad na vec alebo ste stále v centre diania a nemôžete dobre zistiť, kde sa v tom systéme nachádzate. Pokiaľ ide o reštrukturalizáciu, musíte si urobiť od veci odstup a poďívať sa na ňu s nadhľadom. Tým pomôžete zamestnancom vnímať veci inými očami alebo dívať sa na organizáciu inak, ako boli zvyknutí. Z tohto dôvodu nesprávna reštrukturalizácia zhorší súčasný stav a vedie k prirodzenému odporu voči zmenám. Na druhej strane, ak sa reštrukturalizácia vykonaná správne, odpor voči štrukturálnym zmenám sa uvoľní alebo úplne zníži. Pritom je dôležité nielen pochopiť význam uskutočňovaných zmien ale aj úlohu každého jednotlivca v tom.

B/ Problém: Funkcie zamerané na zvyšovanie účinnosti verus funkcie zamerané na efektívnosť a zvyšovanie výkonnosti

Efektívnosť má vždy tendenciu predbiehať účinnosť, ale manažment organizácie má snahu zvyšovať účinnosť namiesto efektívnosti. Z toho dôvodu nebude chcieť mať funkcie zamerané na efektivitu a efektívnosť, ale sústredí sa na účinnosť a túto stránku procesu riadenia. Preferovať bude viac predaj, marketing, rozvoj ľudských zdrojov, účtovníctvo a strategické riadenie pred funkciami zameranými na efektívnosť ako výroba / prevádzka, kontrola kvality, správa a služba zákazníkom, nakupovanie a pod. Vezmime si napríklad, že spoločnosť sa zameriava na dosiahnutie efektívnosti Six Sigma v zmysle či robí veci "správne". V priebehu času sa procesy a systémy stanú tak účinné a prísne kontrolované, že existuje veľmi malá flexibilita alebo priestor pre chyby. Podľa tejto úvahy preferuje manažment účinnosť. Nezistí uje sa či sa robí správna vec, ktorá zahŕňa inovácie a prispôsobovanie sa zmenám a vyžaduje si flexibilitu a priestor pre chyby. Preto je treba mať na pamäti, že veci môžu byť až tak účinné, že strácajú svoju účinnosť. Aby sme sa vyhli tomuto problému, je potrebné vyhýbať sa tomu, aby sa funkcie zameriavali na oznamovanie účinnosti funkcií zameraných na efektívnosť. Ak to tak organizácia robíte, spoločnosť časom stratí svoju účinnosť v priebehu času a zlyhá.

C/ Problém: Funkcie zamerané na vývoj v dlhodobom časovom horizonte verzus funkcie zamerané na výsledky s krátkodobým časovým horizontom

Rovnako ako účinnosť prevyšuje efektívnosť, požiadavky súčasnosti vždy prevyšujú potreby zajtrajška. To je dôvod, prečo tlak, ktorý cítite vo svojej každodennej práci, vám znemožňuje venovať toľko času ako by ste chceli svojej rodine. To je dôvod, prečo je tlak na dosiahnutie výsledku za kratšie obdobie silný a udržuje vašu výkonnosť na určitej úrovni a podceňuje sa stránka procesu s dlhodobým časovým horizontom. Z toho dôvodu manažment nechce mať funkcie, ktoré sú zamerané na vývoj v dlhodobom časovom horizonte (branding, stratégia, výskum a vývoj, rozvoj ľudí atď.). Preferuje podávanie správ o funkciách zameraných na riadenie denných alebo krátkodobých pracovných výsledkov (predaj, bežné marketingové kampane, atď.).

Analyzujme napríklad situáciu: *„čo sa stane, ak funkcia marketingovej stratégie (dlhodobá orientácia zameraná na branding, pozíciu, stratégiu, atď.) podáva správu o predajnej funkcii (orientácia na krátkodobý časový horizont zameraná na realizáciu výsledkov teraz)?*

Už z poznatkov a skúseností z praxe môžeme vidieť, že funkcia marketingovej stratégie rýchlo podľahne tlaku predaja a stane sa funkciou podpory predaja. Predaj môže takto získať to, čo si myslí, že potrebuje v krátkodobom horizonte, ale spoločnosť v dôsledku toho úplne stratí svoju schopnosť rozvíjať svoje produkty, značky a stratégiu v dlhodobom časovom horizonte.

D/ Problém: Nevyvážený vzťah autonómnosti organizačnej jednotky a potreba jej kontroly

Autonómia predaja a uspokojovanie potrieb zákazníkov by malo mať v organizačnej štruktúre vždy prednosť. Bez predaja a opakovaného predaja organizácia rýchlo prestane existovať. Súčasne musí organizácia vykonávať určité kontroly tak, aby sa ochránila pred systémovou škodou (druhom škody, ktorá môže zničiť celú organizáciu).

Medzi autonómiou a kontrolou existuje totižto prirodzený konflikt. Jeden manažér potrebuje slobodu na to, aby dosiahol dobré výsledky, druhý zasa potrebuje regulovať väčšiu efektívnosť. Riešenie spočíva v tom, že sa snažíme o čo najviac nezávislosti a tá by mala byť poskytnutá smerom najbližšie k zákazníkovi. Sú to funkcie ako riadenie predaja a či služby zákazníkom. Zatiaľ čo schopnosť kontrolovať systémové riziko (funkcie ako účtovníctvo, právne záležitosti a ľudské zdroje) by mali byť centralizované pokiaľ je to možné. V podstate tu ide o jeden z princípov tvorby dizajnu organizačnej štruktúry. Nejedná sa tu o tom, aby sa tieto funkcie

správali uspokojivo alebo vykonávali s prihliadnutím na ich účinnosť. Uznáva sa tu vnútorný konflikt. Tento sa plánuje a vytvára sa štruktúra, ktorá sa ho snaží využiť na celkovom návrhu dobre postavenej organizácie.

Ak ponecháme predaj sledovať veľa byrokratických účtovných a právnych postupov na získanie nového zákazníka, tržby budú nižšie a bude ich náročnejšie dosiahnuť. Na druhej strane tiež ak predajný tím predáva svoje produkty skupine nekvalitných alebo nebonitných potenciálnych zákazníkov, ktorí nie sú schopní zaplatiť, celá spoločnosť sa taktiež môže dostať do problémov. Preto by mal byť predaj schopný predať produkty bez rôznych obmedzení, ale tiež by mal znášať bremeno neuhradených faktúr. Zároveň by malo byť centralizované účtovníctvo a právne predpisy, pretože v prípade straty peňažnej hotovosti alebo právnej zodpovednosti je ohrozená celá spoločnosť. Organizačná štruktúra preto už v procese jej návrhu musí tento vnútorný konflikt konštruktívne riešiť tak, aby bol prínosom pre celý podnik.

E/ Problém:- Organizácia má v správnych funkciách nesprávnych ľudí

Pri riešení tohto problému si je potrebné uvedomiť, že organizácia je len taká dobrá ako ľudia, ktorí v nej pracujú a ako zodpovedajú za vykonávanú prácu. Každá funkcia má skupinu pracovných činností, ktoré sa musia vykonať. Tieto činnosti možno chápať ako činnosti vyjadrujúce požiadavky určité požiadavky na PSIU (P-produkcia, S-stabilita, I-inovácia a U-unifikácia). (Sisney, 2011) Každý človek má určitý prirodzený štýl vedenia. Je samozrejmé, že keď existuje úzke zosúladenie medzi požiadavkami na prácu a individuálnym štýlom vedenia a skúsenosťami a za predpokladu, že ide manažéra s víziami a hodnotami, potom bude vykonávať prácu na vysokej úrovni. Pri zvyšovaní podielu na trhu však obchodné spoločnosti robia veľmi často chybu a nesprávne prispôbia štýl vedenia a funkcií v organizačnej štruktúre z dôvodu rozdielneho vnímania časových a zdrojových obmedzení.

Môžeme to vidieť napríklad na zlom výbere pracovníka, kedy vyberieme manažéra marketingu, ktorý preferuje stabilitu a unifikáciu za vedúceho predaja, kde sú zvýšené nároky na inovácie. Manažér má k dispozícii plán predaja založený na províziách s nádejou, že ho to bude motivovať. *Ako bude reagovať predajca? Bude manažér reklamy v novej funkcii úspešný?* Pravdepodobne nie. Tento manažér nie je vo svojej podstate schopný dosiahnuť požadované tržby. Jeho povaha a schopnosti sú orientované na reklamu a sledovanie tohto procesu s cieľom napomôcť zákazníkovi, aby sa cítil spokojní a na to vynaloží svoje skúsenosti a úsilie. V dôsledku toho sú problematické nielen tržby ale aj manažér predaja, lebo nie je spokojný so svojou prácou. Z toho plynie, že ak umiestnime ľudí do nesúrodých úloh je tu vždy dôvod na zlyhanie. Ak ale to musíte urobiť, je potrebné dať každému jasne najavo, že je to len na krátky

čas a najvyššou prioritou je nájsť čo najskôr kandidáta, ktorý je ten správny. Ako kľúčový ukazovateľ tu potom možno využiť hodnotenie spokojnosti zamestnancov a to vyhodnocovať nielen podľa jednotlivcov ale aj organizačných jednotiek.

Návrh organizačnej štruktúry v súlade s cieľmi a stratégiou

Návrh modernej organizačnej štruktúry možno rozvrhnúť do nasledovných krokov:

- 1) Prvým krokom pri navrhovaní novej štruktúry je **identifikácia kľúčových funkcií**, ktoré musia byť vykonané na podporu navrhutej stratégie.
- 2) Následne sa **vymedzí rozsah právomoci a zodpovednosti a autonómnosti** organizačných jednotiek. Určí sa akú bude mať každá funkcia právomoc a zodpovednosť a aké **meradlá** bude merať každá vymedzená funkcia (kľúčové ukazovatele výkonnosti - KPI).
- 3) **Navrhne nová organizačná štruktúra**, pričom sa budeme snažiť vyhnúť klasickým chybám organizačnej štruktúry, ktoré sme uviedli v predchádzajúcej kapitole.
- 4) Po návrhu organizačnej štruktúry riešime **umiestnenie týchto funkcií na správne miesta v organizačnej štruktúre**. Akonáhle sa tento návrh ukončí, štruktúra funguje ako plán pre organizačnú schému, ktorá vymedzuje jednotlivé úlohy a súvislosti. Úloha je hlavnou činnosťou, ktorú jednotlivec vykonáva. Okrem hlavnej činnosti sú tam vymedzené aj sekundárne úlohy, ktoré musí jednotlivec vykonávať. Každý jednotlivec v organizácii by mal mať jednu primárnu úlohu a v závislosti od veľkosti, zložitosti a zdrojov podniku môže mať viacero sekundárnych úloh. Napríklad majiteľ zastáva úlohu riaditeľa organizácie a tiež plní aj sekundárne úlohy (rozvoj podnikania a financovanie).
- 5) Keďže spoločnosť neustále rastie a získava viac zdrojov, **postupne deleguje tieto úlohy novým zamestnancom** za tým účelom, aby sa lepšie mohla zamerať na svoju hlavnú úlohu – hlavné procesy. Delegovanie je vlastne proces, kedy pracovník odovzdáva svoju úlohu alebo časť úlohy, ktorú už nestíha plniť. Existujú rôzne stupne delegovania podľa rozsahu a náročnosti úlohy. V tomto bode tvorby organizačnej štruktúry môžu nastať problémy s ochotou zamestnanca delegovať úlohu alebo časť úlohy ďalším zamestnancom. motívy prečo to nechce urobiť môžu byť rôzne. Delegovanie je vlastne problém, ktorý musí každá spoločnosť orientovaná na rast riešiť v istom momente svojho rozvoja. Pomôckou pri tomto prechode môže byť znalosť zamerať sa nie na pracovné pozície, ale na požiadavky PSIU (P-produkcia, S-stabilita, I-inovácia a U-

unifikácia) pre každú pracovnú funkciu. Potom je potrebné identifikovať u každého jednotlivca charakter a obsah práce, v ktorej je skutočne dobrý a stotožňuje sa s ňou.

- 6) **Štruktúrny diagram – organizačné schéma** môže vyzerat' podobne ako organogram, ale sú v nej niektoré významné rozdiely. Organizačný diagram zobrazuje funkcie nadriadenosti a podriadenosti. Na prvom mieste sú funkcie, ktoré musí podnik vykonávať a kde sa v štruktúre bude nachádzať zodpovednosť za tieto funkcie. Cieľom je najskôr navrhnuť takú organizačnú štruktúru, ktorá podporuje navrhnutú stratégiu (bez uvedenia mien pracovníkov). Potom je potrebné určiť správnych ľudí na jednotlivé pozície v rámci tejto štruktúry. V dôsledku toho by mal organizačný diagram sledovať organizačnú štruktúru, nie opačne. Tým sa môžete vyhnúť chybám z minulosti a precedensom, ktoré ovplyvňovali chod organizácie. To znamená prijať navrhnutých pracovníkov z organogramu a modelovať obsadenie pozícií dovedy, kým nie je konštrukcia správne navrhnutá. Akonáhle sa to dosiahne, uvedú sa mená pracovníkov a ich role a sekundárne činnosti v organizačnej štruktúre. Veľmi dobrou pomôckou v tomto procese návrhu modernej organizačnej štruktúry môže byť manažérska inventúra.
- 7) Po reštrukturalizácii generálny riaditeľ (útvár controllingu) **spracuje** s každým novým funkčným riaditeľom, ktorý má k dispozícii **rozpočty, ciele a odmeny pre svoje oddelenia**. Najdôležitejším aspektom implementácie organizačnej štruktúry do života však nie je samotná štruktúra, ale skôr proces rozhodovania a implementácie, ktorý s ňou súvisí. (Sisney, 2012)

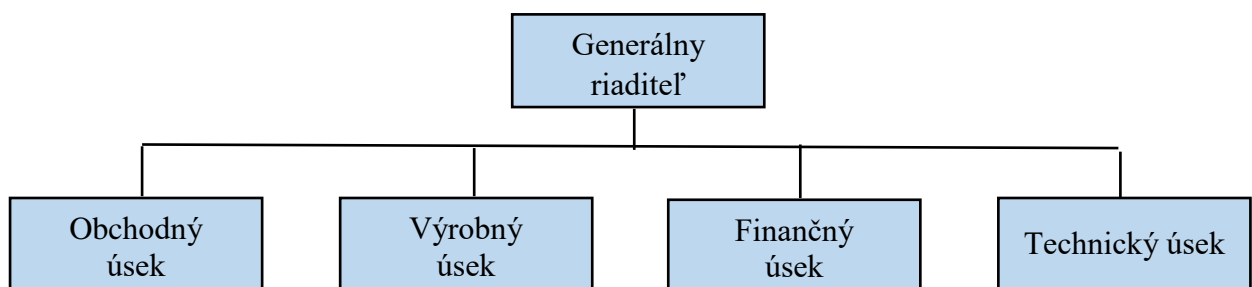
Cieľom nie je vytvorenie samostatných organizačných jednotiek, ale dobre integrovanej a spolupracujúcej organizácia, kde všetky jej časti fungujú optimálne. Ak je organizačná štruktúra chrbtica alebo forma organizácie, proces rozhodovania a implementácie je jej srdcom. Môže trvať niekoľko týždňov až niekoľko mesiacov, kým organizačná štruktúra začne fungovať a ľudia sa budú cítiť pohodlne v nových rolách.

O tom, či ste robili správne, budete vedieť vtedy, keď štruktúra opäť zostane v pozadí a stane sa takmer neviditeľným prvkom efektivity výkonu podnikových funkcií. Paradoxom je, že vytvorenie organizačnej štruktúry a jej implementácia je veľmi náročný proces, ktorý neskôr necháte nenápadne pôsobiť na pozadí. Po integrácii by ľudia mali mať znova jasné na svoje úlohy, role, právomoci a zodpovednosti. Inovovaná organizácia začne postupne zvyšovať svoju výkonnosť a rýchlosť a efektívnosť vykonávania procesov sa výrazne zvyšuje. Prehĺbenie aktivít smerom k naplneniu spoločnému cieľu a vízie je jedným z najlepších pocitov v podnikaní alebo riadení akejkoľvek organizácie. Dobrá organizačná štruktúra to umožňuje.

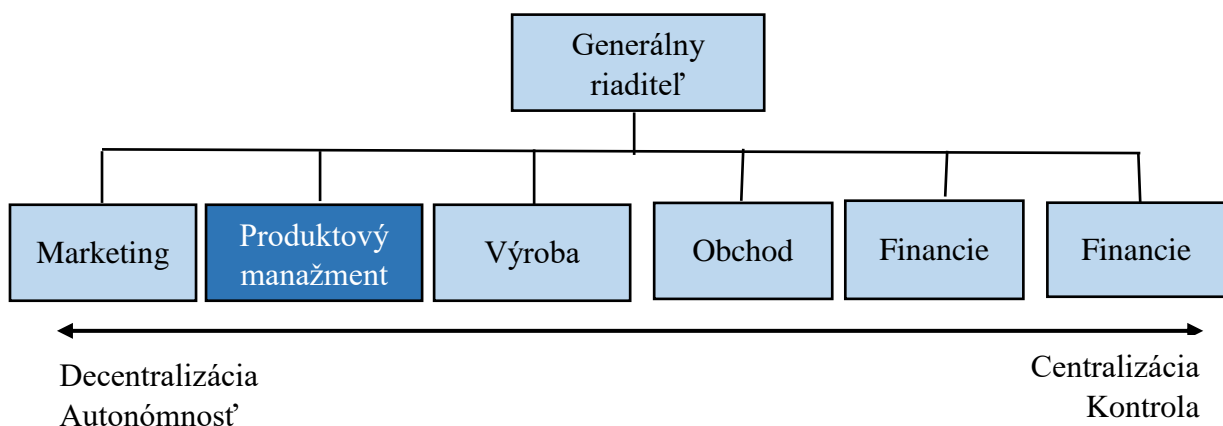
Dizajn klasickej a modernej organizačnej štruktúry

Na obrázkoch 5 a 6 uvádzame podstatné zmeny, ktoré je potrebné urobiť v klasickej organizačnej štruktúre pri jej optimalizácii a premene na moderne fungujúcu organizáciu. Každá organizácia je ale typická pre určitý druh podnikania, preto je to uvedené ako názorný príklad z odvetvia strojárkej výroby, ktorý sme riešili v súvislosti s nastavením stratégie podniku a optimalizáciou organizačnej štruktúry. Podobnými úpravami na základe uvedených poznatkov je možné urobiť u každej podnikateľsky ale aj nepodnikateľsky orientovanej organizácii.

Dôležité si je uvedomiť, že každá organizácia má svojich zákazníkov, ku ktorým musí mať značný stupeň voľnosti a dostatočnú úroveň autority. Protistranou sú organizačné jednotky režijného alebo správneho charakteru, ktoré podporujú chod organizácie a ktoré je potrebné centralizovať. Rozhraním medzi týmito organizačnými jednotkami s veľkou právomocou a centralizovaným je organizačná jednotka zameraná na produktové portfólio – produktový manažment.



Obrázok 5 Klasická organizačná štruktúra z odvetvia priemyslu

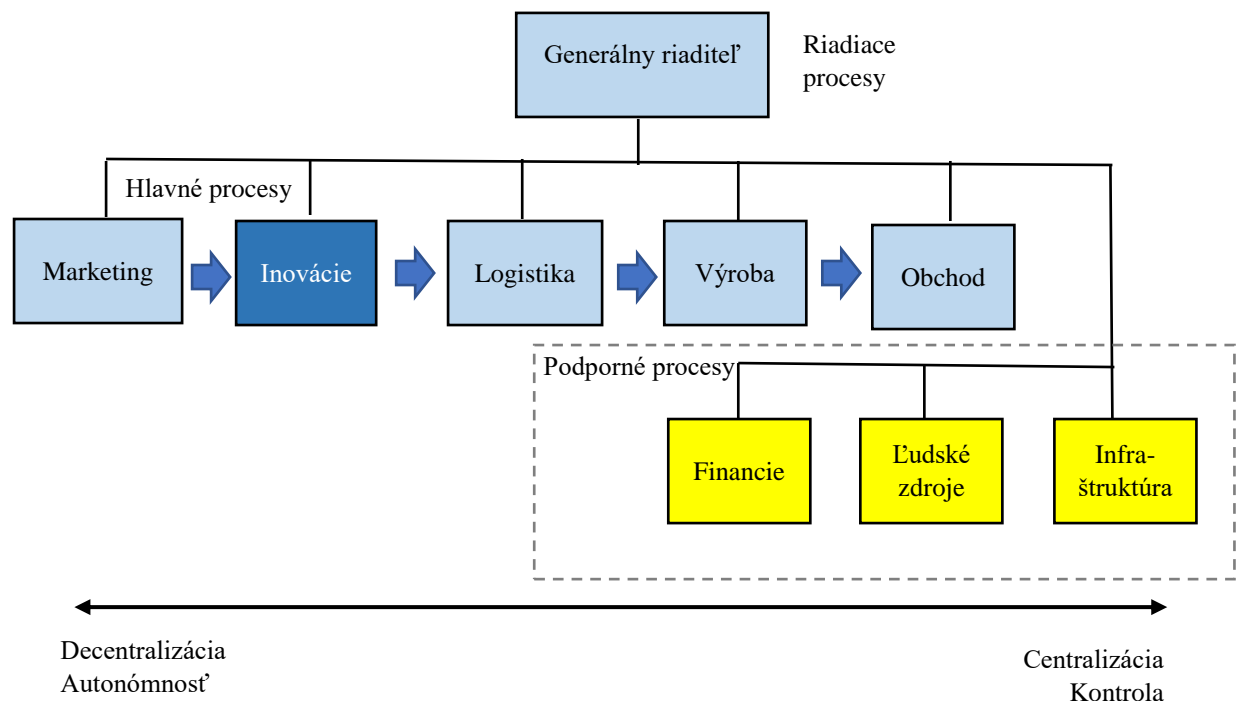


Obrázok 6 Princípy tvorby modernej organizačnej štruktúry z odvetvia priemyslu

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri tvorbe modernej organizačnej štruktúry si je dôležité uvedomiť proces decentralizácie a centralizácie funkcií a vzťah autonómnosti organizačnej jednotky a jej kontroly na báze kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Vľavo na obrázku 6 sú uvedené organizačné jednotky strategicky zamerané, ktorých charakteristickou črtou je blízkosť k zákazníkovi a pružnosť rozhodovania. Centralizované sú naopak funkcie správy a vykonávania predovšetkým činnosti režijného charakteru.

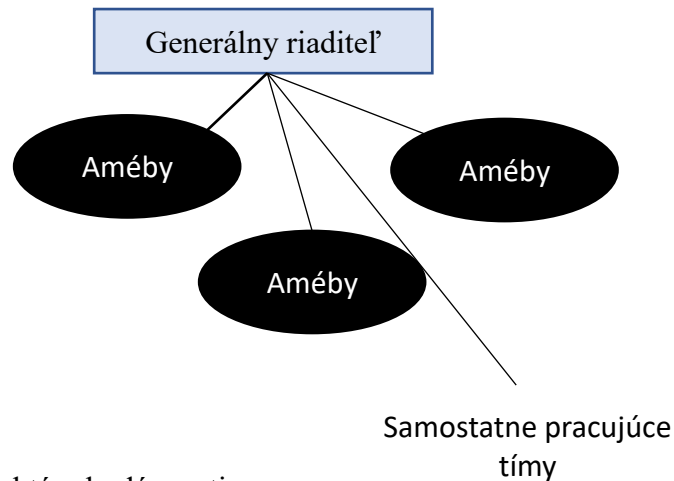
Ak do tejto schémy zakomponuje aj prvky procesného riadenia vzniká moderná organizačná štruktúra, ktorá v sebe obsahuje nielen princípy autonómnosti a kontroly (decentralizácie a centralizácie), ale aj princípy tvorby procesnej organizácie. Ako by taká organizácia vyzerala v praxi je uvedené na obrázku 7.



Obrázok 7 Procesne orientovaná moderná organizačná štruktúra

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre úplnosť uvádzame aj vývoj v oblasti organizačných štruktúr, ktorý prebieha neustále a mení sa s vývojom informačno-komunikačných technológií a s prechodom na informačnú spoločnosť. Dôsledkom týchto zmien sú už nové organizačné štruktúry postavené na sieťovom zoskupení s dominantným ale nedominantným postavením s pôsobnosťou a operáciami na globálnom európskom alebo svetovom trhu. Ďalším smerom rozvoja organizačných štruktúr sú tzv. améby. Príklad takej organizačnej štruktúry, kde štruktúrne jednotky vytvárajú tzv. améby, je uvedený na obrázku 8.



Obrázok 8 Organizačná štruktúra budúcnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Ak je organizačná štruktúra nesprávne navrhnutá, jej odpor voči zmenám bude pomerne veľký a jej vplyv na plnenie cieľov organizácie bude pomalý. Organizačné štruktúry sa v priebehu času z mnohých dôvodov nezhodujú s cieľmi, ktoré by mali plniť. Najväčším nedostatkom je ich zotrvačnosť, ktorou spoločnosti disponujú a takto zaostávajú. Riadi sa starými spôsobmi a postupmi. Pri reštrukturalizácii organizácie existujú klasické chyby, ktorým sa je potrebné vyhnúť:

- 1) Potrebné je prepracovať organizačnú štruktúru vždy vtedy, keď zmeníte stratégiu alebo prejdete na novú fázu životného cyklu (to urobte aj v prípade, že nedôjde k žiadnym zmenám personálu).
- 2) Zabráňte umiestňovaniu funkcií založených na účinnosti, ako sú napríklad operácie alebo kontrola kvality do funkcií založených na efektívnosti, ako napríklad výskumu a vývoja, stratégie a školení.
- 3) Vyhnite sa tomu, aby ste navrhli funkcie v krátkodobom horizonte, ako napríklad predaj, prevádzku a inžiniersku silu prostredníctvom funkcií s dlhodobým horizontom, ako je marketing, výskum a vývoj a rozvoj ľudí.
- 4) Rozlišujte medzi potrebou decentralizovať právomoc a zodpovednosť a centralizovať kontrolu a podľa toho štruktúrovať organizáciu.
- 5) Vyhýbajte umiestneniu nesprávneho štýlu manažéra do novej štruktúrnej úlohy len preto, že je to minulý precedens. Zmeny štruktúr môžu byť naozaj ťažké, pretože existuje toľko predchádzajúcich precedensov. Ak sa však má organizácii dariť a byť úspešná, nová štruktúra musí podporovať novú stratégiu.

Príspevok bol vytvorený v súvislosti s riešeným vedecko-výskumnej úlohy KEGA Projekt č. 020PU-4/2015, Tvorba multimedialných web dokumentov pre e-learnigové vzdelávania a zvyšovanie kvality vedomostí manažérov a študentov a projektu VEGA Projekt VEGA č.1/0791/16 Moderné prístupy zvyšovania podnikateľskej výkonnosti a konkurencieschopnosti s využitím inovatívneho modelu - Enterprise Performance Model pre zefektívnenie manažérskeho rozhodovania.

Použitá literatúra

HORVÁTHOVÁ, Jarmila a Martina MOKRIŠOVÁ, 2014. Diagnostika výkonnosti podnikov s aplikáciou moderných metód hodnotenia finančnej výkonnosti. In: Economics Management Innovation. Roc. 6, c. 3. Available from: http://emi.mvso.cz/EMI/2014-03/05_horvathova_mokrisova_diagnostika_vykonnosti_podnikov.pdf. ISSN 1805-353X.

IVANICKOVA, M., MIHALCOVA, B., GALLO, P., 2016. Assessment of companies' financial health: Comparison of the selected prediction models. In Actual Problems of Economics. Publisher: National Academy of Management, Volume 180, Issue 6, 2016, Pages 383-391, ISSN 1993-6788.

KOSTIAL, I., GALLO, P. etc. 2017. Dobrá reforma- Stratégia rozvoja slovenského vysokého školstva. <https://www.ozpsav.sk/files/dobra%20reforma.pdf>

SISNEY, L. 2012. The 5 Classic Mistakes in Organizational Structure: Or, How to Design Your Organization the Right Way. In. Organizational Physics. <http://organizationalphysics.com/2012/01/09/the-5-classic-mistakes-in-organizational-structure-or-how-to-design-your-organization-the-right-way/>

SISNEY, L. 2011. The Four Styles of Management. In. Organizational Physics. <http://organizationalphysics.com/2011/11/09/the-four-styles-of-management/>

SROKA, W., HITTMÁR, Š., ET AL. 2015. Management of Network Organizations Theoretical Problems and the Dilemmas in Practice. Luxemburg: Springer, ISBN: 978-3-319-17346-7

STEFKO, R., KRAJŇÁK, J., 2013. An Analytical View on Fine Arts Marketing. Katowice: Publishing House of the Jerzy Kukuczka of Physical Education. ISBN 978-83-64036-21-7