

ZMENA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY



Vybudovanie organizácie, ktorá je rovnako pružná ako výkonná, je pravdepodobne jednou z najzákladnejších výziev, pred ktorými dnes firmy stoja. Gary Hamel

Požiadavky zákazníka

V minulom roku, presne na Silvestra, ma prekvapil mail, v ktorom ma manažérka vzdelávania významnej slovenskej firmy prosila o vypracovanie ponuky na tému **modelovanie a optimalizácia organizačnej štruktúry**. Počas prípravy ponuky som sa hlbšie zamyslela nad optimalizáciou organizačnej štruktúry a tiež som si zaspomínala na naozaj **zaujímavé zmeny organizačnej štruktúry**, ktoré som osobne zažila.

Procesy

Projekty procesného riadenia obyčajne končia meraním a zlepšovaním procesov, ale iba **osvietení manažéri** vedia, že **zmena procesov** má za následok aj ďalšie významné zmeny v organizácii, medzi ktoré nepochybne patrí aj **zmena organizačnej štruktúry**. Prax je však iná.

Manažéri nás často oslovujú s požiadavkou na zavedenie procesného riadenia a hneď na prvom stretnutí vytiahnu **obrázok organizačnej štruktúry**. Vždy sa na vymaľovaný obrázok pekne pozriem a poďakujem. Vrcholový manažment organizácie nás veľakrát prosil, aby sme urobili poriadok vo firme, myslí tým v organizačnej štruktúre. Keď sa druhýkrát pozriem na obrázok a poďakujem, riskujem, že ma z firmy vyhodí. Zbytočne im hovorím, že my ideme zavádzať procesné riadenie a že **procesy sú na prvom mieste a organizačná štruktúra na druhom mieste**. Stále mi neveria. Pri treťom pozretí na obrázok už obyčajne rezignujú a venujú sa tomu, čo je najviac potrebné pre zavedenie procesného riadenia-**procesom**. Tento scenár s obrázkom organizačnej štruktúry sa opakuje pravidelne. Na konci identifikácie a dokumentovania procesov manažéri na organizačnú štruktúru úplne zabudnú. Pokiaľ ešte raz padne otázka o organizačnej štruktúre, je to dobré znamenie, pretože vtedy nastal ten správny čas, aby sme navrhli **novú organizačnú štruktúru, nové zodpovednosti, nové kompetencie, nové pracovné náplne a nové systémy merania výkonnosti procesov** aj zamestnancov.

Organizačná štruktúra

Nová organizačná štruktúra zrazu nemá 5-6 úrovní riadenia, ale 2-3 úrovne riadenia a obyčajne ju netreba niekoľkokrát prekresľovať, pretože automaticky **vyplynie zo štruktúry procesov**. Mnohokrát som videla usmiate tváre manažérov a ich spokojnosť, ako sa veci krásne vyriešili. Obrázok ešte stále nosia na workshopy, ale už nie je centrálnym predmetom ich záujmu. Pokiaľ majú záujem o obrázok novej organizačnej štruktúry, nemusia ho už dokonca ani kresliť, pretože ho vytlačíme zo softvérového nástroja pre modelovania procesov a organizačnej štruktúry. Pekné, však?

Zavedením procesného riadenia sa organizačná štruktúra stáva **jednoduchšou**. Zmenší sa počet úrovní riadenia, zmenší sa počet organizačných útvarov, jasne sú definované zodpovednosti, absolútne prehľadne sú vytvorené pracovné náplne zamestnancov, sú zavedené nové systémy riadenia, ktoré súvisia s novou organizačnou štruktúrou. Tento ideálny prípad je skôr výnimočný a vyžaduje **silný záujem manažmentu**, aby boli veci dotiahnuté do úspešného konca. Stávajú sa však aj zázraky.

Zmena organizačnej štruktúry je **ťažká vec a vyžaduje veľa práce**. Nestačí iba prekresliť obrázok organizačnej štruktúry. Úplne najťažšie zmeny organizačnej štruktúry súvisia s **reštrukturalizáciou, unbundlingom, akvizíciou, zavedením nových procesov a zmenou existujúcich procesov**, kedy riešime veľkú fragmentáciu procesov, dlhé časy čakania na vstupy z iných procesov a veľké časy rozhraní procesov, kedy je proces fyzicky lokalizovaný na inom mieste.

Manažéri

Vrcholový manažment organizácie niekedy však **nehovorí o zmene organizačnej štruktúry, hoci na ňu neustále myslí a svoje zámery dlho tají**. Požiadavky na zmenu organizačnej štruktúry sú skryté

pod názvom ISO a až na konci projektu sa zrazu vyjasní, čo si vlastne manažment žela. To sú takzvané **politické projekty**, kedy sa do kolóniek organizačnej štruktúry nepišu mená zamestnancov, ale názvy politických strán a na konci projektu je konzultantom predhodený elaborát, ktorý je potrebné zapracovať do záverečnej správy. Osobne som zažila jeden takýto projekt a **dosť**. Ďalšie moje politické projekty sa už nekonali, pretože spomenutý elaborát neodpovedal požiadavkám normy ISO a do záverečnej správy som ho odmietla dať. Bolo mi to veľmi ľúto.

Smutné sú tiež projekty procesného riadenia, ktoré sa po odchode konzultantov zmenia na **upevnenie moci manažérov** a neodborné prepúšťanie zamestnancov, pričom na začiatku projektu bolo povedané, že prepúšťať sa nebude. Takýto postup je naozaj smutný, pretože **kazí obrovské množstvo vykonanej práce a vrhá tiež zlý tieň na procesné riadenie**, ktoré za to všetko môže. Neverte takýmto manažérom. Ide im iba o jedno-**o moc**. S poctivou prácou to nemá nič spoločné.

Zamestnanci

Na druhej strane, existujú projekty, kedy manažment **otvorene žiada optimalizáciu organizačnej štruktúry s presne vyčísleným percentom, alebo počtom zamestnancov, ktoré chce prepustiť**. Tento prístup je **čestnejší**, ako ten predchádzajúci, hoci je tiež **neodborný**. Úlohou konzultantov je **vypočítať to tajomné číslo a navrhnúť zmenu organizačnej štruktúry**. Osobne som zažila dva takéto projekty. Obidva však dopadli po optimalizácii opačne, ako si žela manažment. **Výpočet ukázal, že zamestnanci sú preťažení a že je potrebné navýšiť ich počet**. Po predložení záverečnej správy sme čakali, že nebude uhradená faktúra za konzultačné služby. Nestalo sa však tak a manažéri naše výpočty zobrali vážne a navýšili počet zamestnancov. Takíto manažéri si zaslúžia pochvalu, pretože to **s optimalizáciou organizačnej štruktúry mysleli naozaj vážne**. Ako vidíte, stávajú sa aj neuveriteľné veci, ktoré nás konzultantov veľmi tešia.

V praxi som sa stretla aj s prípadom, kedy sa síce predpokladala zmena organizačnej štruktúry, ale **organizačné analýzy ukázali, že nie je potrebné prepúšťať zamestnancov, ale stačí optimalizovať proces a zmeniť pracovné zaradenie zamestnancov**. Tieto projekty sú najkrajšie, pretože naozaj **objektívne, na základe procesov a výpočtov**, ukážu manažérom nové možnosti usporiadania práce zamestnancov. Vtedy sú **procesy veľkým pomocníkom pre konzultantov a majú neoceniteľný význam pre manažérov a ich organizáciu**.

Dôvody zmeny organizačnej štruktúry-zhrnutie

Organizačná štruktúra

- Reštrukturalizácia.
- Unbundling.
- Akvizícia.
- Veľa úrovní riadenia.
- Veľa organizačných útvarov.
- Nejasná organizačná štruktúra.

Procesy

- Veľká fragmentácia procesov.
- Veľké čakanie na vstupy od iných procesov.
- Zavedenie nových procesov.
- Veľké časy procesov-roztrhnutý proces-lokalizácia.

Manažéri

- Politické rozhodnutia manažmentu.
- Mocenské záujmy manažmentu.
- Zmena kompetencií a zodpovedností manažmentu.

Zamestnanci

- Optimalizácia počtu funkčných miest.
- Optimalizácia počtu zamestnancov.
- Zvýšenie vyťaženia a produktivity zamestnancov.
- Zmena pracovného zaradenia zamestnancov.

Pokiaľ vás **zmena organizačnej štruktúry** zaujala, rada sa s vami podelím o svoje skúsenosti na seminári s názvom:

Zmena organizačnej štruktúry

Pekného Valentína vám praje

Marta Krajčiová