

## KULTÚRA-5

### Reorganizácia

Reorganizácia je jednou z **najopovrhovanejších fráz korporátneho slovníka**, ktorej môže konkurovať už iba outsourcing a 80-slidová prezentácia. Vrcholový manažér sa rozhodne, že príčinou problémov firmy je jej štruktúra, a keď sa zmení, ihneď zavládne raj na zemi.

Nie je jednoduché dizajnovat' **organizačnú štruktúru**. Čo funguje v malej firme na jednom mieste, nebude fungovať po jej náraste a už vôbec nie vtedy, ak bude mať zamestnancov po celom svete.

### Princípy reorganizácie

#### Organizačná štruktúra

- Nechajte **organizačnú štruktúru plochú**. Šikovní kreatívci uprednostňujú **plochú organizačnú štruktúru**, nie však pre blízkosť k vedeniu firmy, ale skôr preto, že chcú tvoriť a teda musia mať priamy prístup k tým, ktorí o nich rozhodujú. Šikovní kreatívci **tiež potrebujú organizačnú štruktúru**.
- V Googli platí **pravidlo siedmich**, podľa ktorého by mal mať manažér **minimálne (nie maximálne) sedem priamych podriadených** (môže mať aj viac a aj má obyčajne viac). Pravidlo núti organizačnú štruktúru, aby bola plochejšia, s menším manažérskym dohľadom a **väčšou zamestnaneckou slobodou**. Pri veľkom počte priamych podriadených, jednoducho **nie je priestor na mikromanažment**.
- V Googli sú presvedčení, o tom, že najlepšie je podľa možnosti čo najdlhšie ponechať firmu **funkčne organizovanú**, aby jednotlivé oddelenia ako **vývojári, produkty, financie či obchod** podliehali priamo pod **výkonného riaditeľa**.
- Divízna či líniová organizačná štruktúra totiž môže viesť k vytváraniu **centier moci**, ktoré spravidla **bránia slobodnému toku informácií a ľudí**. Manažéri sú tam motivovaní k tomu, aby výkonnosť svojej jednotky nadradili nad výkonnosť celej firmy. V takej firme sa uistíte, že rozhodujúci pre vašu výkonnosť sú externí zákazníci a partneri.
- **Zlaté pravidlo**. Keď sa výkonný riaditeľ na stretnutí zamestnancov rozhliadne okolo seba, aspoň polovicu z ľudí by mali tvoriť odborníci na **produkty a služby firmy, alebo na produktový vývoj a kvalitu produktov**. Prevádzka, financie, obchod, právnicki by nemali mať hlavné slovo.
- Vždy, keď je to len trochu možné, **zabráňte vzniku tajných organizačných dokumentov**.

#### Tímy

- Stavebnými kameňmi organizácie by mali byť **malé tímy**. Jeff Bezos prišiel s **pravidlom „dvoch pizz“**, podľa ktorého by tímy mali byť dostatočne malé na to, aby sa dokázali najesť z dvoch pizz. **Malé tímy toho spravia viac** ako veľké, menej času strávia politikárčením a úvahami o tom, kto si prisvojí zásluhy. **Malé tímy sú ako rodiny**, hašteria sa, hádajú sa, niekedy sú nefunkčné, ale keď ide do tuhého, spravidla držia pri sebe. **Malé tímy obvykle rastú so svojimi produktmi**. **Malé tímy produkty vyvíjajú, veľké tímy produkty udržiavajú**. Rozrastajúca spoločnosť potrebuje obidva typy.
- Preplnené pracoviská obývajú **funkčne integrované tímy**. V storočí internetu je úlohou produktového manažéra vytvárať skvelé produkty vďaka spolupráci s tými, ktorí veci **vyvíjajú, dizajnujú a konštruujú**. Šikovne kreatívni projektoví manažéri však v prvom rade musia objaviť **technické prednosti**, vďaka ktorým sú ich produkty lepšie. A na to potrebujú **pochopiť, ako ľudia produkty používajú**, musia **rozumieť dátam, vedieť ich analyzovať, vidieť technologické trendy** a predpokladať, ako ovplyvnia odvetvie. Aby to všetko mohli robiť dobre, **musia pracovať, jesť a žiť spolu** so svojimi vývojármi.

#### Lídri

- **Zistíte, ktorí ľudia sú najvplyvnejší, a organizáciu vystavajte okolo nich**. Určte, kto vedie firmu, ale nie z hľadiska funkcie či skúseností, ale podľa **výkonov a nadšenia**. Nemalo by byť ťažké zmerať výkonnosť, náročnejšie to bude s nadšením. Najlepší lídri sú tí, ktorí sú zvolení za vedúcich tímu bez toho, aby sa o to uchádzali a ostatných to k nim priťahuje ako oceľové stružliny k magnetu.

- Titul z vás robí manažéra. Vaši ľudia z vás robia lídra. Debbie Biondolillová, bývalá šéfka ľudských zdrojov v Apple.
- Warren Buffet investuje do firiem, ktoré majú lídra, ktorý ho nepotrebuje, lebo vedie svoju firmu dobre a na firme mu záleží.
- Interné tímy fungujú podobne. Vaším cieľom je investovať do ľudí, ktorí budú robiť to, čo považujú za správne, či im to už dovolíte, alebo nie. Títo ľudia sú spravidla vaši najlepší kreatívci. Na najvyššej úrovni by mali byť ľudia s najväčším vplyvom-teda tí, ktorí vedú firmu-a od „fachu“. Je tiež dôležité vybrať za lídrov ľudí, ktorí nebudú svoje vlastné záujmy povyšovať nad záujmy firmy.
- Len čo identifikujete ľudí s najväčším vplyvom, dajte im viac práce. Verte tomu, že keď budete svojim najlepším zamestnancom pridávať povinnosti, budú ich prijímať, až kým nepovedia „dost“. Ak potrebuješ niečo spraviť, daj to na zodpovednosť zaneprázdnenému.

Niekedy reorganizácia dáva skutočný zmysel.

Pravidlá reorganizácie:

- Dávajte si pozor na tlaky z rôznych strán-každý chce pridávať.
- Reorganizáciu spravte za jeden deň. Šikovní kreatívci sú zvyknutí na neporiadok. Dokonca to pomáha, je to výhoda.

Neexistuje dokonalá organizačná štruktúra, preto sa netrápte s jej hľadaním. Urobte to najlepšie, čo viete, a zvyšok nechajte na svojich šikovných kreatívcov.

#### Literatúra

Eric Schmidt a Jonathan Rosenberg, Ako funguje Google, Ikar, 2015