

Učiaca sa organizácia z pohľadu organizačnej štruktúry

---

*Prípadová štúdia*

Radúz Morsztýn

Riadenie organizácií –BSC407

Mária Olejárová

2.5.2009

**Obsah**

1.	Zhrnutie faktov.....	3
2.	Definícia problému .....	3
3.	Analýza príčin problému.....	4
4.	Alternatívne riešenia .....	4
4.1.	Mechanistická organizačná štruktúra .....	5
4.2.	Organistická organizačná štruktúra.....	6
5.	Odporúčané riešenie.....	7
6.	Zdôvodnenie a vyhodnotenie .....	8
	Bibliografia.....	9

## 1. Zhrnutie faktov

Postmoderná organizácia musí na dnešnom trhu čeliť mnohým, nespojitým zmenám, ktoré udávajú charakter jej vonkajšiemu prostrediu. Toto, dynamické prostredie si vyžaduje dôslednú reflexiu v interných procesoch organizácie, ale aj v jej štruktúre. Ruka v ruke s adaptáciou organizácie tržným pomerom ide aj snaha o adaptáciu konceptov znalostného manažmentu nielen pre zefektívnenie firemných procesov, ale aj kvôli nutnosti dosiahnuť stálosť organizácie aj pri zmenách v jej najdôležitejšom aktíve, ktorým su zamestnanci.

Snaha reflektovaná v plánoch spoločnosti by teda mala plniť dvojaký účel. Prvou metou by malo byť presadenie takých konceptov v riadení a výkone, ktoré ponúkne spoločnosti trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu a zaistí jej prežitie na trhu, druhou metou by mala byť snaha o zavedenie praktík znalostného manažmentu pre výhody plnúce z proaktívneho prístupu k znalostiam a znalostným procesom v rámci organizácie.

## 2. Definícia problému

Problém v danom rámci má veľmi nejasné oddelenie od príležitosti optimalizovať organizáciu, jej štruktúru a tým aj jej procesy. Spoločným znakom je však nutnosť analýzy súčasného stavu organizácie, evaluácia krokov nutných pre celkovú revitalizáciu a sprístupnenie celej organizácie ako implementácii stratégie znalostného manažmentu, tak aj vytvoreniu možnosti flexibilne reagovať na požiadavky trhu a technológií.

### 3. Analýza príčin problému

Možným prístupom je pohľad cez organizačnú štruktúru spoločnosti a identifikácia silných a slabých stránok rôznych usporiadaní. Následné porovnanie jednotlivých aspektov a ich zhodnotenie voči požadovaným vlastnostiam postreformnej organizácie by malo stanoviť priority manažmentu v zmysle reštrukturalizácie celej organizácie, či jej časti tak, aby dokázala úspešne zvládnuť výzvy, ktoré jej budúcnosť, determinovaná znalostnou ekonomikou, spoločnosťou a trhom prinesú. Aj keď sa v manažmente stretávame s rôznym prístupom k organizačnej štruktúre, je sebvysvetľujúce, že závisí do istej miery aj od veľkosti organizácie, preto táto práca bude zohľadňovať prevažne potreby malých až stredných podnikov, ktoré su v dnešnej dobe zostavené z tímov špecialistov a väčšina procesov, ktoré nemajú súvis s výrobným procesom, je outsourcovaná.

### 4. Alternatívne riešenia

Počet možností je priamo úmerný množstvu zohľadnených modelov, ktoré sa dajú do istej miery kombinovať v zmysle výberu najvhodnejšej adaptácie. Pre poukázanie na najmarkantnejšie rozdiely v rôznych prístupoch táto práca volí dva protipóly, ktorými sú na jednej strane centralizovaná organizácia s vysokou mierou formalizácie, na druhej strane organická organizácia s decentralizovaným riadením.

Cieľom je poukázať na výhody jednotlivých prístupov takým spôsobom, aby poukázali na slabiny a silné stránky oboch prístupov vzhľadom na definovanú potrebu flexibility a možnosti transformácie organizácie na učiacu sa organizáciu.

#### 4.1. Mechanistická organizačná štruktúra

Prvou z predstavených alternatív je vysoko formalizovaná organizácia s centrálnym riadením, štruktúrou zodpovedajúca byrokratickej. Medzi jej hlavné aspekty patrí pomerne veľká vzdialenosť vrcholového manažmentu od operačných centier spoločnosti, vysoká miera vplyvu autority s jasným vymedzením jej zdroja, vysoká efektivita pracovných procesov a predvídateľnosť tvorby výstupov spoločnosti.

Z pohľadu potrieb moderného trhového prostredia reflektuje čiastočne potreby flexibility vďaka pevne stanovenej hierarchii, kde strategický plán spoločnosti môže byť pomerne účinne pretavený do taktických a operačných plánov jednotlivých oddelení a pomocou autorít uvedený do praxe. Pri správnom využití moderných informačno-komunikačných technológií by sa mohlo pomerne úspešne zabrániť vzniku oneskorenia toku informácií, avšak celkovým profilom mechanistická organizácia nedokáže v adekvátnom čase prispôbiť výrobný proces do takej miery, aby sa dala považovať za flexibilnú, preto len čiastočne splňa požiadavky okolia spoločnosti. Táto skutočnosť je determinovaná najmä strnulou štruktúrou oddelen, úzkym rozsahom riadenia, centralizáciou a formalizáciou (ROBBINS & Coulter, 2004).

Znalostný manažment a implementácia jeho procesov môžu na jednej strane ťažiť z dobre zdokumentovaných procesov a z možností rýchlej integrácie vďaka silnej centralizácii riadenia. Problémom ostáva nízka uroveň prispôbenia procesov znalostného manažmentu jednotlivým oddeleniam v organizácii, kvôli veľkej vzdialenosti riadiacich pracovníkov od výkonnej sily, čo determinuje celoplošnú a nie vždy vhodnú implementáciu znalostného manažmentu. Takáto implementácia naráža na málo či vôbec zdokumentovanú neformálnu štruktúru organizácie a na neindividuálny

prístup k zamestnancom, ktorý spôsobuje neochotu podieľať sa na procesoch znalostného manažmentu.

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Efektívny proces tvorby výstupov</li> <li>-Predikovateľnosť</li> <li>-Ľahká výmena pracovníkov vďaka formalizácii</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nezainterosovanosť zamestnancov</li> <li>-Obmedzenie iniciatívy a kreativity formalizáciou</li> <li>-Nízka flexibilita</li> </ul>
<p><b>Príležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Využitie štruktúr na plošnú aplikáciu znalostných procesov</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nemožnosť okamžitej reakcie na trh</li> <li>-Potenciálna strata zamestnancov kvôli slabému potenciálu osobného rastu</li> </ul>

#### 4.2. Organistická organizačná štruktúra

Organizácia s nízkou mierou centralizácie a formalizácie kladie vysoký dôraz na jednotlivca, jeho kreativitu a individuálny prístup ku riešeniu problémov. Za predpokladu vhodne formovaného motivačného programu, ktorý nedbá len na finančné ohodnotenie, ale aj na možnosť relaxu, socializácie a pocitu uspokojenia dokáže organická organizácia využiť svojich zamestnancov v ich špecializácii nielen na tvorbu výstupov, ale aj na kontinuálnu optimalizáciu procesov a zisk konkurenčnej výhody. Táto výhoda nemusí spočívať len v produkte, ale aj v intrafiremných procesoch, ktoré ovplyvňujú aj okolie organizácie. Vzhľadom na podstatu decentralizovanej organizácie vystupuje ako silný prvok kultúra organizácie, spoločná vízia, otvorenosť vo výmene znalostí a vzájomná dôvera. Aspekt decentralizácie, podpory jednotlivca a medzifunkčných tímov

determinuje vysokú flexibilitu pri adaptácii zmien na trhu a priamu podporu procesom znalostného manažmentu.

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Vysoká miera flexibility</li> <li>-Kreatívne prostredie prináša množstvo noviniek a optimalizácií</li> <li>-Spokojnosť zamestnancov obohacuje spoločnosť a znižuje fluktuáciu</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Efektivita len pri vysokej variabilite úloh</li> <li>-Nízky stupeň autority znižuje možnosti vrcholového manažmentu</li> </ul>
<p><b>Príležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Prostredie s natívnou podporou procesov zdieľania znalostí</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Konkurenčná výhoda v cene je slabá až žiadna</li> </ul>

## 5. Odporúčané riešenie

Po zvážení silných a slabých stránok oboch predložených riešení organizačnej štruktúry, ktorá má reflektovať potreby dynamického trhu spolu s potrebou adopcie praktík znalostného manažmentu sa do popredia záujmu tejto práce dostáva druhý variant, teda organizácia s nízkou mierou centralizácie a formalizácie, s takzvanou organickou štruktúrou.

Jedným z hlavných dôvodov prioritizácie tohto riešenia je samotná podstata organickej organizácie, ktorá stimuluje informačné toky v oboch smeroch, ako horizontálne, tak aj vertikálne. Orientácia na jednotlivca podporuje znalostné procesy z dola hore, miesto tradičných, centrálnych riadených procesov, čo ponúka vznik znalostí podľa potreby zamestnancov (RICHARDS & VAZEY, 2008). Decentralizácia kladne pôsobí na mieru inovácií a na stotožnenie zamestnancov s organizačnými cieľmi, ktoré sú

totožné s cieľmi jednotlivých oddelení. Tieto aspekty umožňujú pri utilizácii medzifunkčných tímov lepšie a rýchlejšie odpovedať na potreby manažmentu a najmä trhu. Hovoríme teda o flexibilnej spoločnosti schopnej adaptovať procesy znalostného manažmentu.

## **6. Zdôvodnenie a vyhodnotenie**

Porovnaním dvoch extrémov práca vyjadruje podporu organickému usporiadaniu firmy, ktoré naproti mechanistickej organizácii poskytuje vyššiu mieru flexibility a svojou podstatou stimuluje chovanie potrebné na úspešné zavedenie procesov znalostného manažmentu a ich úplnú integráciu s výrobným procesom organizácie. Taktiež menšia vzdialenosť manažmentu od špecialistov napomáha v partikularizovanom riešení procesnej stránky znalostného manažmentu, miesto potreby celofiremných štandardov v prípade mechanistickej organizácie.

Dôležitým aspektom je flexibilita organickej štruktúry, ktorá natívne podporuje usporiadanie pracovníkov do medzifunkčných tímov, čo poskytuje spoločnosti vyššiu schopnosť adaptácie na potreby zákazníkov a integrácie týchto potrieb do výstupov spoločnosti. Medzifunkčné tímy ako komunity špecialistov poskytujú zamestnancom prostredie, ktoré podporuje znalosti, inovácie a kompetencie, s minimálnym nárokom na formalizáciu procesov (BARTHOLOMEW, 2008).

Za predpokladu vhodného prieniku formálnych a neformálnych štruktúr by mal prístup cez decentralizáciu riadenia a nízky stupeň formalizácie v kombinácii s motivačnou politikou ponúknuť riešenie, ktoré aj v dobe ekonomickej krízy poskytne spoločnosti potenciál pre stabilitu, či ďalšiu rast.



## **Bibliografia**

BARTHOLOMEW, D. (2008). *Building on Knowledge*. Chichester: Wiley-Blackwell.

RICHARDS, D., & VAZEY, M. (2008). 3Cs Approach to Knowledge Acquisition. In M. E. JENNEX, *Current Issues in Knowledge Management* (s. 163-180). London: IGI Global.

ROBBINS, S. P., & Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.