

# Porovnanie pružnosti organizácie v Slovenských a nemeckých firmách

*Pavel VAVRINČÍK*

## 1. Východiská a metodika výskumu

Približne v rovnakom období sa uskutočnili prieskumy s podobným zameraním v stredných podnikoch v Nemecku a na Slovensku. V podstate išlo o zodpovedanie otázky do akej miery môže pružná a efektívna organizácia podnikových procesov pozitívne ovplyvniť konkurencieschopnosť firmy a ako sú pripravené firmy na zásadné a radikálne zmeny ako je reinžiniering podnikových procesov.

V nemeckom hospodárstve pretrváva recesia viac ako tri roky. Pretože sa nedá počítať v dohľadnej dobe s konjunktúrou, je aktuálnou manažérskou úlohou vyvinúť a v praxi uplatniť stratégiu prežitia krízy. Pre splnenie tohto cieľa sa realizoval prieskum, ktorý zahrňoval 175 manažérov zo stredných podnikov po celom Nemecku. Uskutočnený prieskum hodnotil aká je aktuálna hospodárska situácia firmy a odvetvia, dal odpoveď na otázku aké organizačné formy sa uplatňujú, aké boli prevedené zmeny a čo sa plánuje v priebehu dvoch nasledujúcich rokov [4].

V Slovenskom hospodárstve dochádza k výrazným zmenám v organizácii a v organizačných štruktúrach podnikov. Transformačný proces spôsobil, že viaceré podniky sa ťažko prispôbili novým podmienkam v nastupujúcej trhovej ekonomike, a preto dochádzalo k zmenám a často aj zániku niektorých podnikov. Mnoho podnikateľských subjektov vzniklo a aj úspešne sa začali rozvíjať v nových podmienkach.

V rámci výskumnej úlohy PHF EU č. 10/2006 „Organizačné štruktúry a reinžiniering v odvetví priemyslu na Slovensku“ sme si vytýčili cieľ – zhodnotiť v jednotlivých navštívených podnikoch organizačné štruktúry z hľadiska potrieb súčasného trhového prostredia, možnosti tvorby inovačných projektov a zabezpečenia inovačného procesu v podniku. Za týmto účelom sme navštívili 25 stredných podnikov, kde sme sa snažili analyzovať organizačnú štruktúru.

Ďalším krokom bolo uskutočniť dotazníkový prieskum v priemyselných podnikoch SR zameraný nielen priamo na problémy reinžinieringu, ale aj na niektoré aspekty činnosti podniku, ktoré s konkurencieschopnosťou úzko súvisia, môžu ju brzdiť alebo naopak prispieť k efektívnej realizácii inovačných projektov. Prieskum sa uskutočnil formou dotazníkov, ktoré vyplnilo 51 stredných a veľkých priemyselných podnikov.

Dotazník sa skladal zo 4 častí. Prvá časť bola zameraná na problémy tvorby podnikovej stratégie, keďže jasná a dlhodobá stratégia je kľúčovým predpokladom konkurenčnej schopnosti podnikových procesov. Druhá časť sa priamo sústredila na problematiku reinžinieringu. Tretia časť sa zamerala na komunikáciu vnútri

podniku a medzi podnikom a vonkajším prostredím (keďže nedostatočná alebo nevhodná komunikácia môže byť bariérou pružnosti organizácie).

V štvrtej časti boli otázky týkajúce sa systému kvality v podnikoch ako dôležitého predpokladu zvýšenia konkurenčnej schopnosti.

## 2. Výsledky a diskusia

V predložennom príspevku sa sústreďujeme na komparáciu pružnosti organizácie v slovenských a nemeckých firmách. Komparácia sa realizuje len v tých najdôležitejších oblastiach, ktoré podľa nášho názoru sú porovnateľné. Sú to oblasti organizačných štruktúr, orientácia na zákazníkov, externé faktory, kvalita výrobkov a podniková kultúra.

### 2.1 Komparácia organizačných foriem

Pri využívaní riadiacich nástrojov a organizačných štruktúr sa chová približne tretina opýtaných firiem tradičným spôsobom. 40 % slovenských firiem a 35 % nemeckých firiem má líniovú, prípadne líniovo-štábnu organizačnú štruktúru. Klasická taylorovská delba práce a z nej odvodené požiadavky a kritériá (napríklad tradičný princíp prikazovania a kontroly) patria stále k podstatným znakom organizácie u mnohých slovenských a nemeckých firiem. Pritom zachovanie týchto pevných, nepružných organizačných foriem v podmienkach trhovej ekonomiky pri súčasných hospodárskych zmenách predstavuje veľké riziko. Tieto štruktúry nepodporujú pružnosť ani tvorivosť zamestnancov, skôr naopak utlmujú ich iniciatívu.

Tabuľka č. 1

**Porovnanie organizačných štruktúr (v %)**

Organizačná štruktúra	Nemecké firmy	Slovenské firmy
Líniová, líniovo-štábná OŠ	35	40
Divizionálna štruktúra	20	44
Maticová štruktúra	22	12
Procesná organizácia	23	4

Členenie organizácie podľa výrobkov, zákazníkov a cieľových skupín sa dnes vyskytuje v každej piatej nemeckej firme. Tieto firmy reagovali na požiadavky trhu divíznou organizáciou, ktorá sa rozšírila v Nemecku začiatkom 70-tich rokov a na Slovensku v 90-tich rokoch. Táto organizačná forma umožnila rýchle prispôbovanie na nové výrobky, zákazníkov a regionálne trhy. Táto výhoda je však obmedzovaná stratami efektívnosti, ktoré sú spojené so zložitejšou koordináciou a opakovanými činnosťami medzi divíziami.

V nemeckých firmách 22 % opýtaných manažérov uviedlo, že v ich podnikoch jestvuje maticová organizácia, ktorá spojuje funkčnú a produktívnu štruktúru

pomocou fungujúcej siete rovnocenných partnerov. V slovenských firmách je uplatnenie maticovej štruktúry pomerne nižšie – 12 %.

Ďalších 23 % opýtaných v Nemecku uviedlo, že v ich podnikoch je zavedené systémové a procesne orientované sledovanie všetkých podnikových procesov. Ide o organizačnú formu, pri ktorej je každý z hlavných podnikových procesov riadený jedným zodpovedným pracovníkom alebo riadiacim tímom. V tomto smere majú veľké rezervy slovenské podniky, ktoré o procesnom riadení viac diskutujú ako ho zavádzajú.

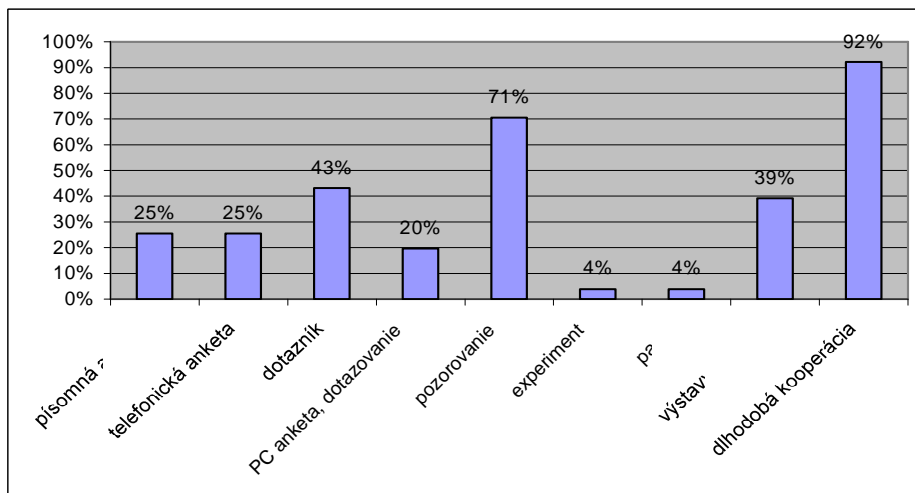
Z prieskumu vyplýva, že nemecké ale aj slovenské stredné podniky sa musia odpútať od tuhých hierarchických foriem organizácie, pokiaľ chcú uspieť u zákazníkov. S týmto záverom sa stotožňujú 2/3 opýtaných manažérov.

## 2.2 Orientácia na zákazníkov

Najdôležitejším cieľom, ktorý je spojovaný so zmenou organizácie podniku, je zosilnenie orientácie na zákazníkov, prípadne zvýšenie miery spokojnosti zákazníkov. Tento cieľ uviedlo 91 % nemeckých manažérov, ktorí už realizujú alebo pripravujú zmeny organizácie. V slovenských firmách sa komunikácia podniku s vonkajším prostredím sledovala na spätnej väzbe, ktorú podnik získava od zákazníkov prostredníctvom hodnotenia svojich výrobkov.

Graf 1

### Formy získavania informácií o spokojnosti zákazníkov



Ako najviac rozšírený zdroj získavania spätnej väzby podniky uvádzajú formu dlhodobej kooperácie/spolupráce (napr. výmenný obchod) (92 %). Táto forma zaisťuje manažérom podniku istotu na dlhodobé kontrakty. Produkcia sa prispôbuje požiadavkám zákazníka. Na druhej pozícii skončilo pozorovanie prostredia a zákazníka

(71 %). Medzi obľúbené formy patria rôzne dotazníky (43 %) a prezentácia firmy na výstavách a veľtrhoch. Túto formu využilo 39 % z celkového počtu skúmaných podnikov.

### 2.3 Externé faktory

Každý podnik – každá organizačná forma je v priamom kontakte so spoločenským prostredím. Z tohto pohľadu môžu externé faktory iniciovať zmeny organizácie podniku. Osem z desiatich manažérov stredných nemeckých podnikov, ktoré buď už realizujú alebo pripravujú realizáciu zmien organizácie, zastáva názor, že zmenené požiadavky zákazníkov a inovácia výrobkov a služieb na trhoch sú významné pre reorganizačné procesy.

Slovenské podniky pri zavádzaní zmien často narážajú na rôzne bariéry. Podniky hodnotili vonkajšie bariéry, makroprostredie a prostredie odvetvia, a vnútropodnikové bariéry. Z prieskumu vyplýva, že podniky pri zavádzaní inovácií najčastejšie narážajú na makroekonomické bariéry, t. j. 49 %. Za nimi nasledujú legislatívne bariéry. Ich hodnota je 39 %. Najmenej podniky zaťažujú politické bariéry. Z celkového podielu tvoria len 10 %.

Pomerne veľký rozdiel sa ukázal medzi slovenskými a nemeckými firmami vo vymedzení vzťahu k regiónu a miestnym spoločenstvám: 56,5 % slovenských 19,1 % nemeckých firiem zahŕňa do etických kódexov záväzky k regiónom. Na Slovensku existuje dlhodobá tradícia úzkych kontaktov medzi podnikmi a miestnymi spoločenstvami a regiónom, v ktorom sa tieto podniky nachádzajú. Obyvatelia regiónov, ale i predstavitelia miestnych samospráv oceňujú prínos podnikov pre ekonomický a kultúrny rast regiónov. Podniky so svojimi kódexmi ubezpečujú regióny o ekologickej zodpovednosti a solidarite s miestnym obyvateľstvom.

Nemecké firmy sa totiž orientujú viac na subjekty na vládnej úrovni. Existuje úzka späťosť nemeckých firiem so spoločnosťou ako celkom. Nemecká vláda a nemecký priemysel sú vzájomne rešpektovanými partnermi.

### 2.4 Kvalita výrobkov

K prevedeným zmenám organizácie patrí predovšetkým zavedenie manažmentu kvality. Osem z desiatich stredných nemeckých firiem uskutočnilo novú koncepciu riadenia kvality, prípadne optimalizovali doterajšie štandardy. Kvalita výrobkov sa považuje za úplnú samozrejmosť v nemeckom podnikateľskom prostredí, veď iba prostredníctvom kvalitných produktov sa firma môže presadiť a dlhodobo udržať na trhu.

Iná situácia je v slovenských firmách. Transformácia a otvorenie sa západoeurópskym trhom odhalili, že slovenskí podnikatelia sa môžu presadiť iba prostredníctvom vysokej kvality výrobkov a služieb. Preto podniky zavazujú

svojich zamestnancov dbať na kvalitu práce. Manažéri v slovenských podnikoch v 77-tich percentách odpovedali, že majú vybudovaný systém kvality a až v 94 % že sa uskutočňuje podnikové školenie zamestnancov a manažérov v oblasti kvality.

## 2.5 Podniková kultúra

Ďalším okruhom, pri ktorom sme zaznamenali výrazný rozdiel medzi slovenskými a nemeckými firmami, je kvalita medziľudských vzťahov na pracovisku. Túto problematiku obsahuje 87 % slovenských a 57 % nemeckých etických kódexov. Slovenské podniky viac apelujú na vytvorenie kvalitných medziľudských vzťahov. Medziľudské vzťahy na pracovisku patria k jednému z najväčších problémov v slovenských firmách. Vysoké percento slovenských firiem zahrňujúcich kvalitu medziľudských vzťahov však môže svedčiť aj o tom, že slovenské firmy si stále viac uvedomujú dôležitosť kvalitných pracovných vzťahov pre dlhodobý rozvoj firmy.

Úspešné fungovanie podnikov v súčasnej turbulentnej dobe závisí od kvalitných a flexibilných ľudí, ktorí sú schopní reagovať na intenzívny technický rozvoj a zmeny v ekonomike. Za najdôležitejšiu vlastnosť a schopnosť ľudských zdrojov sa považuje schopnosť naučiť sa vzdelávať po celý život. Jedným z aktuálnych trendov v prístupe k vzdelávaniu je koncepcia učiacej sa organizácie, v ktorej sa pozornosť sústreďuje na samovzdelávanie, resp. samozdokonaľovanie. Z výsledkov prieskumu a interview s manažermi ľudských zdrojov v podnikoch vyplýva, že presadzovanie koncepcie učiacej sa organizácie je v praxi slovenských podnikov obtiažne. Väčšina podnikov ešte stále realizuje vzdelávanie iba náhodne a v nevyhnutnej miere. Vzdelávacie aktivity sú často neplánované a reagujú iba na momentálne potreby podniku. Veľké, resp. stredné podniky so zahraničnou kapitálovou účasťou často realizujú vzdelávanie organizovane a cielene. Len niektoré z podnikov, ktoré majú vypracovaný vzdelávací systém, sa snažia o vybudovanie učiacej sa organizácie.

## Záver

V komparácii pružnosti organizácie slovenských a nemeckých firiem sme dospeli k záveru, že v súčasnej dobe slovenské firmy veľmi zaostávajú v uplatňovaní maticovej štruktúry a procesnej organizácie. Trendom v najbližšej budúcnosti bude zavádzanie procesnej organizácie. Väčšina manažérov považuje procesnú organizáciu za významný príspevok k udržaniu alebo zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy. Môžeme konštatovať, že prvky procesnej organizácie sú spoločným menovateľom radu ďalších zmien v organizácii podnikov stredného stavu.

K plánovaným zmenám, ktoré sa uskutočnia v priebehu nasledujúcich rokov v nemeckých ale aj v slovenských podnikoch patrí podľa prieskumu najmä zvýšený nákup produktov a služieb. To znamená, že sa podniky chcú sústrediť na svoje

klúčové kompetencie a vyčleniť z podniku výrobu toho, čo k týmto kompetenciám nepatrí.

Aktuálnou podnikateľskou výzvou je nová organizácia nákupných a odbytových kanálov. Tá má za cieľ zmenšiť prekrývanie pôsobnosti, odbytové zásoby udržať na prijateľnej nízkej úrovni, skrátiť dodávkové časy a preniknúť do trhových segmentov.

Najdôležitejším cieľom, ktorý je spojovaný so zmenou organizácie podniku, je zosilnenie orientácie na zákazníkov, prípadne zvýšenie miery spokojnosti zákazníkov. Význam organizácie pre zaistenie konkurencieschopnosti je zrejmý z rozboru najčastejšie uvádzaných – najdôležitejších faktorov konkurencieschopnosti. Sú to: orientácia na zákazníkov, spôsobilosť zamestnancov, orientácia na kvalitu, na znižovanie nákladov a inovačná schopnosť.

### **Kľúčové slová**

slovenské firmy, nemecké firmy, podnikové procesy, reinžiniering, procesná organizácia

### **Literatúra**

1. BURNS, T. – STALKER, G.M.: *The Management of Innovation*, London Tavistock Publikations 1961.
2. [DRUCKER, P.F.: Cestou k zítľku. In: *Management pro 21. stoeletí*. Praha : Management Press 1993.
3. [FAYOL, H.: *Zásady správy všeobecné a správy podniku*. Praha : Orbis, 1931.
4. GOTHE, O. – RITTER, G.: Organisation im Mittelstand. In: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, č. 11/2004, s. 633-641.
5. GROCHLA, E. a kol.: *Handwörterbuch der Organisation*. Teamarbeit Stuttgart : C.E. Poeschel 1980, s. 2217-2227.
6. RUDY, J. *Introduction to Management*. Bratislava : Comenius University 1995, s. 130.
7. RUDY, J. *Manažment a teória chaosu alebo Nový model organizácie*. Bratislava : Fábber 1997, s. 63-66.
8. SLÁVIK, Š.: Pružnosť organizácie. In: *International Business Cooperation*, INFORMEX Bratislava 2000, s. 42-43.
9. TAYLOR, F.W. *Řízení dílen*. Praha: Technicko-hospodárska jednota 1947.
10. THOMASOVÁ, E.: *Moderné trendy v organizačnej štruktúre podnikov*. Bratislava : Ekonóm, 2000, s. 41, ISBN 80-225-1193-5.
11. VAVRINČÍK, P.: Projektovanie pružných štruktúr. In: *Podniková organizace* č. 2/1986, s. 65-67.
12. VAVRINČÍK, P.: *Organizovanie a organizačné štruktúry*. Bratislava: Ekonóm, 1999, ISBN 80-225-1078-5.
13. VAVRINČÍK, P.: *Tímová koncepcia reinžinieringu*. Prešov:Manacon 1999, 111 s. ISBN 80-85668-84-X.

14. WEBER, M.: *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*.  
Bedminster, New York 1968.

### **Summary**

This contribution analyses the results of comparative research of company flexibility in German and Slovak firms. However, there are some differences.

German firms realize their entrepreneurial activity in permanently stable economic, political, legislative and social conditions, but Slovak firms are closely connected with the transformational, social, political and economic processes running in our country. In the introductional part we are focusing our attention on theoretical aspects of company flexibility, in the second part on the starting points and gaining empirical data. In the third part we are presenting the results of the research, and at the end we are presenting our own opinions we have worked out on the basis of comparison of company flexibility in German and Slovak firms.

### **Adresa autora**

doc. Ing. Pavel Vavrinčík, CSc.  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 280  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: menovska@euke.sk