

PŘESTAVBA ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR A ORGANIZAČNÍCH KULTUR - - INTEGRÁLNÍ SOUČÁST KRIZOVÉHO MANAGEMENTU ZD

K. Novák

Ústav řízení a marketingu PEF VŠZ v Brně, Zemědělská 5,
662 65 Brno, Fax 67 83 48

Anotace:

Zemědělská družstva (ZD) prodělávají hlubokou krizi. V příspěvku je zdůrazněno, že základní cestou jak ji překonat, je rozvinutí podnikatelských činností. Prostředkem k jejich realizaci je mimo jiné vytváření podnikatelsky orientovaných organizačních struktur (podnikání je svěřováno menším, vysoce autonomním podnikatelským jednotkám) a v rámci nich silných a především zdravých podnikatelských kultur.

Summary:

Agricultural cooperatives are in a deep crisis. The author emphasizes that the development of business activities and diversification are the principal methods how to overcome it. This can be realized, among others, by means of the establishment of business-oriented organizational structures (in which the entrepreneurship is entrusted to smaller, highly autonomous units) and of strong and healthy enterprise cultures which are incorporated into these organizational structures.

Klíčová slova:

zemědělská družstva, krize, organizační struktura, organizační kultura

Key words:

agricultural cooperatives, crisis, organizational structure, organizational culture

I když zemědělská družstva (ZD) jako společenství neuzavřeného počtu osob založená za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů (viz. § 221, odst. 1 obchodního zákoníku) mají svá specifika, přesto převažují v jejich managementu jevy, které jsou společné pro všechny podnikatelské subjekty v zemědělství. Rozhodujícím společným jevem je, že i ZD jsou v současné době vysoce ztrátová a v důsledku toho nejsou schopna se dále efektivně rozvíjet. Proto nemohou ani plnit vytyčené cíle a hodnoty. Lze říci, že prodělávají hlubokou krizi, která ohrožuje jejich existenci. My však nepředpokládáme zánik ZD, ale naopak jejich rozkvět, prostřednictvím něhož se postupně stanou jednou z nevyčerpatelných studnic poznání nejen pro tuzemské, ale i zahraniční podnikatele. Je pochopitelné, že s takovým krajně nepříznivým vývojem se však management ZD nemůže smířit (krize v každém ZD má své zvláštnosti), ani ho vzít pouze na vědomí příp. až rezignovat, protože ekonomické okolí a státní politika není nejen ZD, ale celému zemědělství nakloněna. I

za této krajně nepříznivé situace musí management ZD (především TOP-management) v integrální podobě hledat a uplatňovat opatření, která zabezpečí nejen "přežití" ZD, ale také jejich následnou sociálněekonomickou prosperitu, tj. dlouhodobou úspěšnost.

Jednou z cest jak toho lze podle zahraničních poznatků dosáhnout, je důsledná realizace (uplatnění) krizového managementu, který spočívá nejen v odhalení zdrojů (ohnisek) krize, ale také ve formulaci opatření (celkové krizové koncepce), která zabezpečí její překonání a následně efektivní rozvoj daného ZD.

Základní východiska pro překonání krize

Vzhledem k tomu, že za hlavní ohniska současné krize ZD označujeme především přetrvávající strukturu výroby, její vysokou nákladovost, nízkou produktivitu a flexibilitu ZD, omezený odbyt vyrobené zemědělské produkce za neodpovídající ceny a tím i převis nabídky zemědělských produktů nad jejich poptávkou, monopol odběratelů a obchodu, nedostatek finančního kapitálu, zejména dlouhodobých úvěrů, vysokou úrokovou míru, atomizaci zemědělské výroby, biologický a dlouhodobý charakter zemědělské výroby, neexistenci marketingově a ekonomicky reálných záměrů do budoucna, jakož i "předprivatizační" chování managementu ZD, považujeme za klíčové opatření (při nezbytné účasti státu v legislativě, ve finanční sféře, ochraně trhu a jeho regulaci) k jejich postupnému překonání až odstranění rozvinutí samostatné a aktivní podnikatelské činnosti (vnější a vnitřní, realizovaná především na bázi cílevědomých podnikatelských aktivit), která je dnes hybnou silou nejen k zajištění přežití daného družstva v konkurenčním prostředí, ale následně - a to v první řadě - i pro jeho další úspěšný rozvoj. K tomuto zdánlivě jednoznačnému poznání, jehož zvládnutí vyžaduje především znalosti a informace, jsme dospěli na podkladě toho, že při rostoucí nasycenosti trhu a z ní vyplývajícím tlaku na vnější různorodost a jakost potravin se musí všechny zemědělské podniky stále více zaměřovat na požadavky trhu a zákazníka, což znamená být vysoce flexibilními při respektování specifik vlastních zemědělské výroby. Pokud se zemědělské podniky nebudou takto v souladu se světovým trendem chovat, pak nemohou ani doufat, že přežijí náročné požadavky tržní ekonomiky.

Přestavba organizačních struktur a organizačních kultur -

- prostředek k překonání krize

Jedním z prostředků, jak výše uvedeného kvalitativního zvratu v ZD dosáhnout (dlouhodobého a úspěšného rozvoje podnikání), je také vyprojektování a realizace podnikatelsky orientovaných organizačních struktur (architektur) a organizačních kultur, které jsou integrální součástí "organizačního ledovce", jak uvádí ve svém příspěvku p. prof. Hron. K tomuto názoru nás vede především skutečnost, že mnohé problémy v hospodářské sféře se dají nejen vyřešit, ale i předem

záměrně vyvolat vhodnými organizačními opatřeními, jak to činí mnohé vyspělé firmy v zahraničí.

Nesporné je, že i v současné době jsou vedení ZD neúměrně zatížena řešením každodenních problémů a nesoustředí se prioritně na prosperitu. Stále v nich přetrvává spousta nadbytečného "tuku", působí v nich rozbujelá administrativa, existují v nich provozy, které nejsou nezbytné a pod. Současně nevytvářejí jejich struktury ani předem podmínky pro rozvinutou a aktivní podnikavost, protože tato je svěřována jen několika jedincům resp. jednomu pracovníkovi, kterým je bohužel často předseda či ředitel ZD. My však považujeme za nezbytné, aby se podnikateli stali všichni zaměstnanci a aby se předem vytvořilo v celém ZD vysoce aktivní podnikatelské klima. Vycházíme v tomto směru z názoru některých odborníků, že podniky by se měly postupně stát "dobrovolnou asociací podnikavých lidí". Z těchto důvodů, ale i jiných, nepovažujeme proto za vhodné, provést jen některé "kosmetické" úpravy ve vnitřní organizační výstavbě podniku (a případně žádné v organizační kultuře), ale její zásadní, úplnou přestavbu tak, aby předem vytvořila podmínky pro: - podnikatelský duch ve všem počínání, - pro inovace, - - angažování všech pracovníků, - uvědomělé, věci oddané a svorné vedení podniku.

V návaznosti na tento přístup považujeme proto za vhodné, svěřit podnikání menším, vysoce autonomním podnikatelským jednotkám, které vytvoří ze svých pracovníků nejen "podnikatele v podniku", ale současně vybudují u nich symbiózu práce a volného času. V tomto ohledu využíváme a také aplikujeme známé a osvědčené rčení, že "co je malé, je nejen krásné, ale i ekonomické". Je pochopitelné, že tyto podnikatelské jednotky jsou i nadále integrální součástí celku.

Hlavním důvodem pro takovéto řešení je, že pracovníci ve velkých podnicích se cítí odcizeni, mají pocit bezmocnosti, dojem, že nemohou nic ovlivnit, ztrácejí iniciativu i snahu, stoupá u nich absence, klesá produktivita a flexibilita. Předností takového řízení podnikatelských jednotek, které se uplatňuje především v situacích, kdy rozhodnost je prvořadým požadavkem pro přežití, je posílení orientace na růst zisku, silnější orientace na trh, rychlejší rozhodování, větší manévrovatelnost a vyšší motivace pracovníků. Takto koncipovaný systém řízení, který přenáší úplnou podnikatelskou odpovědnost za konkrétní výrobově tržní kombinaci na podnikatelskou jednotku, dává současně nadaným a dynamickým vedoucím pracovníkům možnost, řídit svůj vlastní "podnik v podniku". Na druhé straně má podnik šanci, udržet si pracovníky, kteří mají pro podnikatelskou činnost předpoklady.

Ať zvolíme při organizační strukturaci a využívání lidských zdrojů v ZD kterýkoliv způsob, vždy je třeba v dané organizační struktuře (formální) vytvářet a podporovat rozvoj žádoucí

neformální organizace, vyznačující se silnou a především zdravou kulturou. Aspekt "koncentrace na podnikání" musí být v ní prioritní a nezastupitelný.

Nezbytnost vytvoření nové, podnikatelsky orientované organizační kultury je především důsledkem rychlých změn ve vnějším prostředí, které nutí ZD přejít od technické orientace a centralizovaného řízení k tržní orientaci a decentralizovanému řízení. Tyto zásadně nové požadavky na hospodaření kladou na pracovní kolektivy a jednotlivce vysoké a dosud u nás nepoznané nároky. Proto nové organizační kultury nemohou být nadále ovládány tradicionalismem, který má úctu ke statu quo, stabilitě a minulosti, ale kultury moderně a optimisticky laděné, které považují změnu za zdravou a nezbytnou. Bez takové proinovační organizační kultury nemůže podnikání rozkvétat a ZD prosperovat. Ke zvládnutí všech těchto náročných změn v organizační kultuře je účelné, aby do vedení ZD byli získáni nekonformní manažeři evolučního typu z jiného prostředí, kteří budou posilovat klíčové schopnosti podniku, hledat na trhu inspiraci a nové myšlenky, které využijí uvnitř podniku. Tito evoluční manažeři mají daleko větší předpoklady než domácí pracovníci, celý proces urychlit. Také tento aspekt je třeba vzít v úvahu, protože čas je rozhodujícím faktorem i v tomto složitém rozporuplném a konfliktním procesu. Respektování času je nezbytné v zájmu dosažení rychlé reakceschopnosti a pružnosti nově vzniklých ZD, příp. jiných podnikatelských subjektů v ZPoK.