

ĽUDSKÝ FAKTOR V PROCESSE RIADENIA PODNIKOVÝCH ZMIEN

Anna Čepelová

ABSTRAKT

Príspevok sa venuje vybranej problematike riadenia podnikových zmien s ohľadom na význam a postavenie ľudského kapitálu v uvedenom procese. Teória ako aj podniková prax uvádza a realizuje celý rad zmien vyplývajúcich z odohrávajúcich sa interných ako aj externých procesov. Zmena, bez ohľadu na to kým a kde je realizovaná, je vo svojej podstate reakcia na vzniknuté potreby podniku alebo jej niektorej organizačnej zložky. Neoddeliteľnou súčasťou každej zmeny, ako reakcie na akcie v prostredí je človek. Človek, ktorý vystupuje v rozličných úlohách a to ako ten kto zmenu vyvoláva, zmenu realizuje, alebo ten koho sa zmena priamo dotýka.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: zmena, riadenie podnikových zmien, ľudský kapitál, proces

JEL klasifikácia: M12, M54

ÚVOD

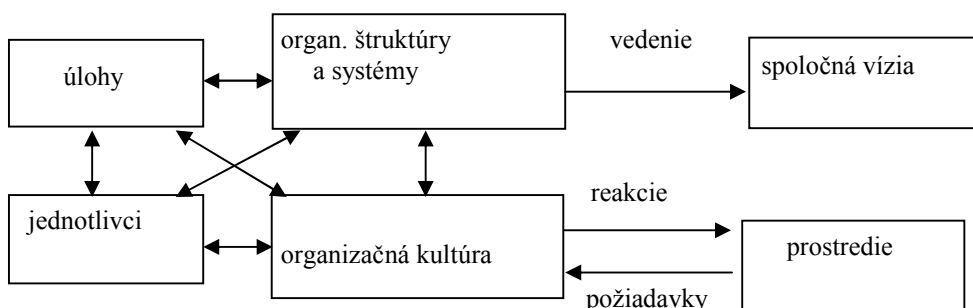
Význam a potreba neustáleho uskutočňovania zmien v organizácii sú zrejmé. Organizácia odhalí svoju dynamiku len vtedy, keď sa vykoná pokus zmeniť organizáciu. Ak takýto pokus zmeny neexistuje, tak táto dynamika je latentná a nie je pozorovateľná. Každá časť organizácie má celý rad rôznych schém správania a tým aj reagovania na zmeny. Často krát sa v podnikoch stáva, že niektoré extrémne faktory môžu v podniku vyvolať rutinné reakcie. Pri veľkom počte podnetov, ktoré vyvolávajú takéto rutinné činnosti, sa môže prejav organizácie stať rutinným a zabraňuje sa tým zmenám.

Úspešná zmena si vyžaduje aby metódy, techniky, stratégie a implementačné taktiky boli prispôbolené konkrétnej histórii, kultúre a ľuďom v organizácii. Proces zmeny v organizácii je často príliš komplexný na to, aby sme ho pochopili do detailov. Ale existuje celý rad modelov, ako uskutočniť zmenu a ako sa so zmenou v organizácii vyrovnáť. Každá zmena, ak je to možné, by mala byť zmenou plánovanou. Táto plánovaná zmena môže byť úspešná len vtedy, ak zobudí v členoch organizácie dovtedy latentnú víziu a dá im formu a podstatu naplnenia zámerov a vízií jednotlivých členov - realizátorov zmien. Je potrebné si uvedomiť, že nanútená zmena vždy vedie k odporu. Platí, že tých, ktorí nanucujú zmeny, je relatívne menej ako tých, ktorí sú nútení zmenu prijať.¹

DIAGNOSTICKÝ MODEL NADLER A TUSHMANA

Diagnostický model, ktorý uvádzajú vo svojich prácach Nadler a Tushman, bol zjednodušený a rozvinutý v spolupráci s množstvom manažérov vo verejnom a súkromnom sektore. Model samotný je uvedený na nasledujúcom obrázku 1:

¹ Drucker, P.: Výzvy managementu pro 21.století. Praha: Management Press, 2001.



Obrázok 1 Diagnostický model podľa Nadlera a Tushmana²

Tento model popisuje organizáciu v procese stálej interakcie s jej prostredím. V prostredí mimo organizácie sa nachádzajú aj iné systémy, napríklad dodávatelia a zákazníci alebo klienti, ktorí organizáciu ovplyvňujú a tiež sú ňou ovplyvňovaní. Vnútrná organizácia sa dá rozdeliť na štyri navzájom súvisiace celky: úlohy, štruktúry a systémy organizácie, jej kultúra a jednotlivci, ktorí v nej pracujú:³

- Ø **Úlohy** sú prvotnou súčasťou systému organizácie. Pozostávajú z prác, ktoré treba urobiť, charakteristiky samotnej práce, množstva a kvality služby alebo výrobku, ktorý organizácia poskytuje.
- Ø **Organizačné štruktúry a systémy** zahŕňajú línie zodpovednosti, informačné systémy, mechanizmy sledovania a kontroly, pracovné náplne, mzdový poriadok, prevádzkové predpisy atď. Aj keď sa tieto znaky organizácie pomerne ľahko opisujú, často zaostávajú, lebo sa neprispôbujú meniacemu sa okoliu.
- Ø **Organizačná kultúra** zahŕňa hodnoty, zvyky, zdroje moci, lojalitu, normy, neformálne odmeny a sankcie, ktoré majú vplyv na „spôsob, akým v organizácii pracujeme“.
- Ø **Jednotlivci** prinášajú rozličné schopnosti, vedomosti a skúsenosti, rozličné osobitosti, hodnoty, postoje a správanie. Snaha zladit' jednotlivcov a ich potreby s formálnymi a neformálnymi štruktúrami, systémami a kultúrou organizácie je hlavnou príčinou stresu v čase rýchlej zmeny.

Zostávajúce prvky diagnostického modelu sú:

- Ø **Spoločná vízia** je opis lepšej budúcnosti, ktorý organizácia má a ktorý jej umožňuje sústrediť svoju energiu.
- Ø **Vodcovstvo** je osoba alebo ľudia, ktorí sú schopní viesť organizáciu k zmenám, aby tak splnila ciele svojej vízie.

² Efektívny manažér. In.: Manažment zmien, Kniha 11, The Open University, 1996.

³ Tamže, 1996.

Uvedené vnútorné prvky organizácie sú v stave dynamickej rovnováhy tak navzájom, ako aj so svojim prostredím. Ak má organizácia zostať zdravá, pri zmene jedného prvku sa musia zmeniť aj ostatné, aby navzájom zostali v súlade.

ZMENY NA ÚROVNI SKUPINY

Nie menej dôležité sú pre podnik aj zmeny, ktoré sa uskutočňujú na úrovni skupiny (tímu). Odhalenie potreby zmien na tejto úrovni je pomerne obtiažné, lebo manažér – vodca a realizátor zmien, musí vo svojej práci aplikovať nielen odborné poznatky z oblasti výroby, riadenia a diagnostiky, ale aj z oblasti psychológie. Z hľadiska času potrebného na realizáciu zmeny samotnej sa tento skraca v porovnaní so zmenami na úrovni organizácie. Na strane druhej, prístup a dosah aplikácie zmeny je vo väčšom rozsahu ovplyvnený a závislý od jednotlivých členov skupiny. Ich prístup k zmene samotnej môže byť buď optimistický a s danou zmenou súhlasia, ale aj negativistický, prejavujú odpor voči navrhovaným, ako aj realizovaným zmenám. Zmeny v tejto oblasti sa dotýkajú postupov a metód práce v skupine pri riešení problémov a zadaných úloh. Medzi najčastejšie oblasti, v ktorých sa zmeny uskutočňujú na úrovni skupiny, by sa dali uviesť tieto: zmeny v systéme vedenia skupiny, jej motivácie a stimulácie; zmeny v oblasti komunikácie a využívania výpočtovej techniky pri práci v skupine; zmeny v oblasti vzdelávania a zvyšovania si kvalifikácie jednotlivých členov skupiny; zmeny v oblasti zavedených pracovných postupov a ostatné.

Správna, včas realizovaná zmena si vyžaduje dlhodobú prípravu tak výkonných pracovníkov, tak aj manažérov, ktorí realizujú zmenu. Proces prípravy na zmenu je procesom dlhodobým a nikdy sa nekončiacim. Vo svojej podstate je ovplyvnený vývojom prostredia, v ktorom sa podnik, ako aj riadiaci pracovník nachádza. Hovoríme o nasledujúcich nástrojoch a postupoch, ktoré podporujú proces zmien, odstraňujú odmietavý postoj k zmenám a v ktorých sa zmeny musia realizovať. Patrí sem:

- Ø *Výchova vedúcich pracovníkov.*
- Ø *Vedenie ľudí.*
- Ø *Rozhodovanie.*
- Ø *Motivácia.*
- Ø *Komunikácia.*

Ø *Výchova vedúcich pracovníkov*

Dnešný riadiaci pracovník potrebuje mať úplne iné znalosti, zručnosti a myšlienkové východiská než v minulosti. Nestačí byť podnikovým expertom ani vynikajúcim vodcom. Vedúci pracovník musí súčasne mať aj výnimočné zručnosti, ktoré sú založené na jeho osobnej výkonnosti. Skutoční vodcovia musia rozvíjať všetky stránky svojho potenciálu, aby riadili, a nielen tie, ktoré sú bezprostredne zamerané na riadenie.

Ø *Vedenie ľudí*

Vedenie je špecifické pre každú konkrétnu situáciu. Kto sa stane vodcom v určitej skupine vykonávajúcej určitú konkrétnu činnosť a aké budú charakteristické črty daného prípadu, to je funkciou konkrétnej situácie. Celkový štýl riadenia pracovného tímu pôsobí na výkonnosť a efektivnosť práce tímu. V praxi neexistuje kryštallicky čistý typ vedenia (demokratický, liberálny, autokratický). Existuje celý rad medzitypov. Okrem toho sú isté situácie, kde aj

najväčší demokrat reaguje ako autokrat. Avšak prevládajúci spôsob vedenia tímu dovoľuje charakterizovať typy riadenia a reakcií skupiny na dané typy, hlavne na výkonnosť skupiny.

Ø *Rozhodovanie*

Fotr, J. - Dedina, J.⁴ vo svojej práci uvádzajú, že rozhodovanie predstavuje jednu z najvýznamnejších aktivít, ktorú manažéri v organizácii realizujú. Niektorí autori rozlišujú riadenie ako sekvenčné manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestnenie pracovníkov, vedenie ľudí a kontrola), ktoré sa realizujú v určitom čase, a funkcie priebežné (analýza činností, rozhodovanie a komunikácia), ktoré podporujú sekvenčné manažérske funkcie. Význam rozhodovania sa prejavuje predovšetkým v tom, že kvalita a výsledky rozhodovacích procesov zásadným spôsobom ovplyvnia efektívnosť fungovania a budúcu prosperitu organizácie. Nekvalitné rozhodovanie býva príčinou podnikateľského neúspechu. Význam rozhodovania sa zároveň odvíja aj od množstva zdrojov - predovšetkým finančných prostriedkov, ktoré sa na proces rozhodovania viažu, resp. o ktorých sa rozhoduje.

Ø *Motivácia skupiny*

Jedným z dôležitých prvkov, ktoré slúžia na minimalizovanie negativity pracovníkov v procese zavádzania zmien, je motivácia. Úlohou manažéra presadzujúceho zmenu je vhodne a efektívne aplikovať a využívať prvky motivácie. Jeho cieľom je dosiahnuť u jednotlivcov, ako aj celej skupiny pozitívny prístup k zmene. Správne volená a aplikovaná motivácia znižuje a niekedy takmer odstraňuje fázu búrenia sa, ktorá vzniká v každom procese zmien. Takýmto spôsobom sa najmä kráti čas potrebný na presadenie zmeny a presvedčenie pracovníkov, ktorí majú zmenu realizovať, alebo pracovníkov, ktorých sa priamo zmena bude dotýkať. V konečnom dôsledku sa kráti čas potrebný na zavedenie zmeny v podniku.

Z ekonomického hľadiska si vhodne volený motivačný program vyžaduje zvýšenie nákladov spojených s procesom zmien. Na strane druhej, zvýšené náklady spôsobia urýchlenie zmien a tým aj rýchlejšiu návratnosť vynaložených finančných prostriedkov v podniku, ktorý danú zmenu realizuje.

Ø *Komunikácia*

Umenie komunikovať je jedným z najdôležitejších atribútov manažéra. Nemožno viesť tím, motivovať ľudí bez toho, aby sme s nimi nenadviazali kontakt a nekomunikovali.⁵

Khelerová, V.⁶ uvádza, že komunikácia medzi partnermi je tým efektívnejšia, čím viac myšlienok príjemca, ako aj odosielateľ si odovzdajú. Spoločné odovzdávanie myšlienok niekedy naráža na bariéry, ktoré vznikajú na základe odlišností medzi partnermi. Komunikácia sa uskutočňuje na určitých styčných plochách. Závisí od manažéra, akú styčnú plochu vytvorí. Najčastejšie sa stáva, že sa pre vyjadrenie myšlienok nevhodne zvolí výber slov a slovných spojení, prijímateľ nedokáže informáciu rozšifrovať alebo sa nevytvorí spätná väzba medzi príjemcom a odosielateľom.

Komunikácia nie je len vysielanie signálov a vhodná voľba slov. Ide o veľmi zložitý proces, pri ktorom je potrebné zvládnuť mnoho ďalších aspektov (aktívne počúvanie, technika pýtania sa, neverbálna komunikácia a iné).

⁴ Fotr, J. – Dedina, J.: Manažerské rozhodování. Břeclav: EKOPRESS, 1997.

⁵ Čepelová, A.: Rozvíjanie komunikačných schopností v malých skupinách. In.: Acta Karviniensis, OPF SLU, Karviná 1999.

⁶ Khelerová, V.: Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995.

ZÁVER

Rýchly prúd zmien zasiahol všetko – legislatívu, technický a technologický rozvoj, menové kurzy, nároky a možnosti zákazníkov, ako aj vzťahy medzi obchodnými partnermi. Podniky hľadajúce prosperitu musia rešpektovať dynamiku ekonomického prostredia. Práve manažér ako neoddeliteľná súčasť podniku sa svojimi aktivitami podieľa na zmenách a adaptácii na vývoj v okolí podniku. Aktivity manažéra v turbulentnom prostredí sa musia orientovať na zabezpečenie prosperity organizácie, nezabúdajúc pritom na sociálnu stránku a úlohu podniku. Manažér dneška je manažérom, ktorý reprezentuje podnik, pôsobí ako manažér vodca a sprostredkovateľ, manažér ako príjemca a rozširovateľ informácií, manažér ako hovorca, manažér ako koordinátor, manažér ako alokátor zdrojov, manažér ako vyjednávač. Uvedené manažérske roly tvoria jeden integrovaný celok, ktorý manažér zmien využíva a používa v prospech zmeny samotnej.

Zmeny vo fungovaní organizácií a podnikov dnes musia vychádzať nielen od vrcholového manažmentu, ale musia byť súčasťou tvorivého myslenia všetkých riadiacich, ako aj výkonných pracovníkov. Odhaliť príležitosť znamená zabezpečiť si budúcnosť, prosperitu a úspech. Toto tvrdenie platí nielen na podnikovej úrovni, ale aj na úrovni jednotlivca. Mať cieľ a víziu v budúcnosti je najlepším hnacím motorom v prítomnosti.

V súčasných podnikoch sa človek pokladá za najdôležitejší zdroj zvyšovania efektívnosti podniku. Niektoré podniky preferujú technicko-technologickú stránku podnikania a ľudskému potenciálu venujú len okrajovú pozornosť. Tento prístup sa markantne prejavuje v nevyužívaní tvorivej aktivity ľudí. Ľudský potenciál sa stáva prioritným zdrojom úspešnosti v podnikaní nielen vo vyspelých štátoch sveta, ale musí to tak byť aj v podnikoch pôsobiacich na území Slovenskej republiky. I u nás zmeny prostredia vyvolali postupný posun od prevažne ekonomického ponímania podniku k sociálne orientovanému subjektu podnikania.

LITERATÚRA

1. ČEPELOVÁ, A.: Rozvíjanie komunikačných schopností v malých skupinách. In.: Acta Karviniensis, OPF SLU, Karviná 1999.
2. DRUCKER, P.: Výzvy managementu pro 21.století. Praha: Management Press, 2001.
3. EFEKTÍVNY MANAŽÉR. In.: Manažment zmien, Kniha 11, The Open University, 1996.
4. FOTR, J. – DEDINA, J.: Manažerské rozhodování. Břeclav: EKOPRESS, 1997.
5. KHELEROVÁ, V.: Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995.

INFORMÁCIE O AUTORKE

Doc. Ing. Anna Čepelová, PhD. pracuje od roku 1996 na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Podnikovohospodárskej fakulte v Košiciach na Katedre manažmentu. Toho času zastáva funkciu vedúcej Katedry manažmentu, na ktorej pracuje pätnásť interných zamestnancov. Jej vedecko - výskumná a publikačná činnosť sa orientuje na riešenie vybraných problémov v oblasti riadenia slovenských podnikov pred a po vstupe Slovenskej republiky do Európskej únie. Uvedenú skutočnosť vníma ako proces, ktorý si vyžiadal realizovať celý rad podnikových zmien.