

## ZMENA

Zmena je prechod medzi dvoma stavmi organizácie - medzi pôvodným stavom a novým stavom. Veľkosť rozdielu medzi týmito dvoma stavmi ovplyvňuje zložitosť a náročnosť manažmentu, lebo práve veľkosť zmeny určuje jej strategický, taktický alebo operačný význam. Treba pripomenúť, že zmena je vyprovokovaná predovšetkým hlavnými vonkajšími vedúcimi silami.

Čím je zmena hlbšia a rozsiahlejšia, tým sa jej realizácia stretáva s väčším odporom. Výskyt takýchto zmien je nepravidelný a ťažko predvídateľný smerujúci k turbulentnosti. S ním je tak spojené veľké riziko, ale aj príležitosť získania vysokých prínosov. Malé zmeny na prvý pohľad neznamnajú vysoké nároky na manažment. V skutočnosti pri malých zmenách hlavnou úlohou manažmentu nie je realizácia zmeny ako takej, ale udržanie a stimulovanie prúdu malých zmien. Aj keď sa v skutočnosti môže zdať, že organizácia funguje bez problémov, práve spomalenie toku zmien je signálom poľavenia manažmentu na všetkých úrovniach a predzvesťou budúcej prudkej a náhlej zmeny.

Už boli spomínané hĺbka zmeny a zložitosť zmeny, k čomu možno ešte pridať rozšírenosť, tempo a naliehavosť zmeny. Tieto základné charakteristiky zmeny popíšeme podrobnejšie.

**Hĺbka zmeny** - posun v hodnotovom a názorovom systéme členov organizácie a v systéme usporiadania organizácie. Plytké zmeny sú len určitou obmenou - variáciou - existujúcich princípov a podsystémov organizácie. Hlboké zmeny znamenajú posun v základných hodnotách a názoroch členov organizácie i v zásadách jej výstavby. Príkladom na plytkú zmenu je vydanie internej smernice upravujúcej otváracie hodiny pokladne počas dovolení; príkladom hlbokéj zmeny je orientácie na úplne nové trhy.

**Zložitosť zmeny** - množstvo väzieb, ktoré sú zmenou zasiahnuté. Čím je organizácia väčšia, tým v nej existuje väčší počet väzieb a tým je aj zložitejšia. Jednoduché zmeny sa dotýkajú len malého a izolovaného počtu väzieb a útvarov. Za najjednoduchšiu zmenu možno považovať zmenu individuálneho pracovného postupu na jednom jedinom pracovnom mieste. Zložité (nazývané aj komplexné alebo veľké) presahujú hranice jednej organizačnej jednotky. Príkladom jednoduchej zmeny je zavedenie používania farebne odlišených interných tlačív namiesto existujúcich jednofarebných; príkladom zložitej zmeny je zavedenie počítačového informačného systému založeného na intranete.

**Rozšírenosť zmeny** - pôsobnosť, extenzívny rozsah zmeny. Množstvo organizačných jednotiek, ktoré sú rovnakou zmenou zasiahnuté. Malá rozšírenosť zmeny zasahuje lokálne, vysoká rozšírenosť zmeny zasahuje rovnaké alebo podobné činnosti alebo procesy plošne. Príkladom malého rozšírenia zmeny je prečíslovanie telefónov v organizácii; príkladom vysokého rozšírenia zmeny je prečíslovanie smerových čísel a zmena hraníc primárnych telefónnych obvodov.

**Tempo zmeny** - časový interval realizácie zmeny. Pomalá zmena sa zavádza postupne. Rýchla zmena sa zavádza náhle. Príkladom postupnej zmeny je výmena vodičských preukazov u nás v súčasnosti; príkladom rýchlej zmeny bolo kolkovanie federálnych česko-slovenských papierových platidiel po vzniku samostatného Slovenska.

**Naliehavosť zmeny** - význam alebo dôležitosť zmeny. Málo naliehavá zmena nemusí byť realizovaná ihneď. Naliehaví zmena neznesie odklad realizácie. Príkladom málo naliehavej

zmeny je vymaľovanie miestností inou farbou; to isté vymaľovanie sa však stane naliehavým vtedy, keď jeho realizácia podmieňuje obnovenie prevádzky v stravovacom zariadení od hygienikov.

Hĺbka, zložitosť a rozšírenosť zmeny sa niekedy označujú spoločným pojmom veľkosť zmeny.

Teoreticky sa môže v organizáciách meniť všetko. Výber konkrétnej oblasti zmeny závisí od diagnostiky organizácie, pričom môžu byť vybraté predovšetkým tieto oblasti:

- ciele a stratégie (napr. obsadenie nových trhov),
- kultúra (napr. preferovanie tímovej práce),
- technológia (napr. just in time),
- úlohy (vytvorenie univerzálnych bankových prepážok namiesto špecializovaných),
- formálna organizačná štruktúra (napr. prechod z funkčnej na maticovú organizačnú štruktúru),
- spôsob odmeňovania (napr. skupinová výkonová mzda namiesto individuálnej výkonnej mzdy),
- pracovníci (ľudia - napr. prijímanie nových, pružnejších, pracovníkov alebo vytvorenie systému školení na zmenu postojov existujúcich pracovníkov).

Zmeny v jednej oblasti môžu byť izolované alebo vyvolávať zmeny aj iných oblastiach. Napr. zmena územných trhov môže vyvolať zmeny v technológii (napr. pri automobiloch rozdielne emisné prepisy), na pracovných miestach (napr. používanie iného softvéru na vyhotovovanie dokumentov dodávky), v organizačnej štruktúre (napr. nutnosť prechodu na územnú organizáciu a decentralizáciu rozhodovacej právomoci), u pracovníkov (napr. nevyhnutnosťou aktívneho ovládanie ďalšieho cudzieho jazyka) a v odmeňovaní (napr. rozdeľovanie odmien podľa lokalít odbytu).

## Typológia zmien

O zmene sme uviedli, že je prechodom medzi dvoma stavmi organizácie - medzi pôvodným stavom a novým stavom. To predpokladá prechod z nižšej na vyššiu úroveň. V takomto prípade je zmena posunom alebo skokom. Takáto zmena predpokladá lineárny posun a je lineárnou zmenou. Naproti tomu existujú aj zmeny, pri ktorých je dosiahnutie cieľového stavu návratom do pôvodného stavu (napr. ukončenie jednej zákazky a čakanie na novú zákazku, jednoduchá reprodukcia). Takéto zmeny sa nazývajú cyklickými zmenami. V ďalšom texte sa budeme zaoberať len lineárnymi zmenami.

Existuje veľké množstvo rôznych typologických delení zmien. Napr. Jirásek (1993) rozlišuje: inkrementálnu zmenu (postupné zlepšovanie), tranzitnú zmenu (skok na vyššiu úroveň) a transformačnú zmenu (neprestajné zdokonaľovanie). Wilson (1992:20) rozdeľuje zmeny na operačné a strategické v súvislosti s existujúcim stavom: status quo (operačná - obnovenie pôvodnej úrovne), rozšírená reprodukcia (operačná - rast tých istých produktov), evolučný prechod (strategická - čiastkové zmeny v rámci existujúcich parametrov organizácie) a revolučná transformácia (strategická - úplná premena existujúcich parametrov). V zásade však, bez pohľadu na konkrétny obsah zmien alebo objektov, existujú dva základné druhy zmien:

1. Inkrementálna zmena.
2. Fundamentálna zmena.

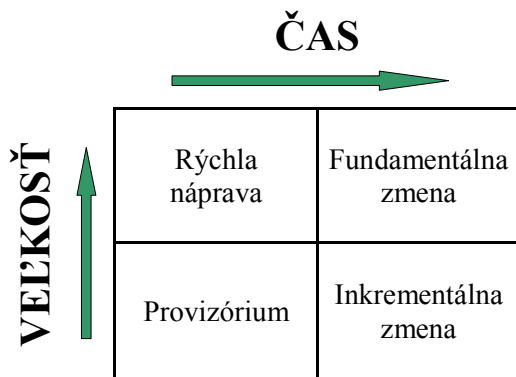
**Inkrementálna zmena** - bežne sa vyskytujúca zmena množstva situácií zachovávajúcich kontinuitu medzi starým a novým stavom. Pozostáva zo súvislého procesu miernych navzájom prepojených krokov, z ktorých žiaden nevyčníka nad ostatnými. Spolu však vyúsťujú do dostatočného prispôsobenia sa existujúcim podmienkam alebo úpravám stratégie, čo umožňuje organizácii naďalej prosperovať. Nemení sa veľmi kultúra organizácie z pohľadu jednotlivých

krokov, avšak pri pohľade na organizáciu prechádzajúcu inkrementálnymi zmenami sú viditeľné veľké rozdiely medzi minulým a súčasným stavom. Dôvodom na takúto zmenu býva spokojnosť s dosiahnutými výsledkami a súčasné uvedomenie si meniaceho sa prostredia. Časovo nie je proces inkrementálnych zmien ohraničený a trvá dovtedy, pokiaľ existuje organizácia.

**Fundamentálna zmena** - významný rozsiahly a dramatický vplyv na organizáciu s viditeľnými internými aj externými rozdielmi v pomerne krátkom časovom intervale (3 - 7 rokov). Považuje sa za nevyhnutnú vtedy, keď sa v organizácii rozvinie vážna kríza alebo sa podstatne zmení jej poslanie či stratégia. Zasahuje do všetkých prvkov a vzťahov v organizácii tak, že po jej realizácii vzniká akoby nová organizácia. Nemôže sa uskutočniť bez významných zásahov do kultúry organizácie.

Uvedené charakteristiky zmeny, no predovšetkým hĺbka, zložitosť a rozšírenosť zmeny, možno využiť na rozlíšenie medzi inkrementálnymi a fundamentálnymi zmenami. Posun od pólu plytkých, jednoduchých, malých a pomalých zmien k pólu hlbokých, zložitých, rozsiahlych a rýchlych zmien je tiež posunom od operatívnych (inkrementálnych) k strategickým (fundamentálnym) zmenám. V posune medzi oboma pólmi sa organizácia nachádza v rôznych stavoch dočasnej rovnováhy. Takto vytvorený model dočasnej rovnováhy charakterizuje zmenu ako striedanie medzi dlhšími pomerne stabilnými obdobiami inkrementálnych zmien a krátkymi obdobiami fundamentálnych zmien.

Inkrementálna aj fundamentálna zmena sú zmenami, ktoré zasahujú organizáciu komplexne, rozdiel je v evolučnom alebo revolučnom prístupe. Medzi nimi možno ešte nájsť také druhy zmien, ktoré sa v organizácii zameriavajú len na určitý aspekt (napr. organizačnú štruktúru alebo systém odmeňovania). V prvom rade je to snaha dosiahnuť **rýchlu nápravu** existujúceho nevyhovujúceho stavu bez ovplyvňovania ďalších organizačných súvislostí. Ďalšou možnosťou je prijatie opatrenia nazvaného **provizórium**, čo znamená uskutočňovanie pomerne malých a navzájom nepríbuzných a izolovaných zmien. Provizória sú prijímané s nádejou, že dočasne odstránia následok nepriaznivého javu a umožnia získať čas na odstránenie príčiny problému. Vzťahy medzi inkrementálnymi, fundamentálnymi zmenami, rýchlymi nápravami a provizóriami sú znázornené na obr. 17.



Obr. 17. Typy zmien

Realizácia oboch hlavných typov zmien - inkrementálnej a fundamentálnej - je ovplyvňovaná naliehavosťou zmeny a odporom, ktorý daná zmena vyvoláva. Vzájomný vzťah naliehavosti a odporu zmien v oboch hlavných typoch zmien sú uvedené na obr. 18 a 19.

		ODPOR	
		malý	veľký
NALIEHAVOSŤ	veľká	Zúžená účasť	Donucovanie
	malá	Rozšírená účasť	Presvedčovanie

Obr. 18: Prístupy k inkrementálnej zmene

		ODPOR	
		malý	veľký
NALIEHAVOSŤ	veľká	Charizma	Donucovanie
	krízová	Presvedčovanie	Diktátorstvo

Obr. 19: Prístupy k fundamentálnej zmene

V závislosti od postoja pracovníkov k navrhovanej zmene a jej zameraniu na obnovenie internej alebo externej rovnováhy možno hovoriť o potrebe revolúcie, evolúcie, charizmy alebo diktatúry (obr. 20).

		SÚLAD ORGANIZÁCIE S OKOLÍM	
		súlad	nesúlad
VZŤAH K ZMENE	spolupráca	Evolúcia	Charizma
	donucovanie	Revolúcia	Diktatúra

Obr. 20: Prístup k riadeniu zmeny

Postupovať v troch fázach:

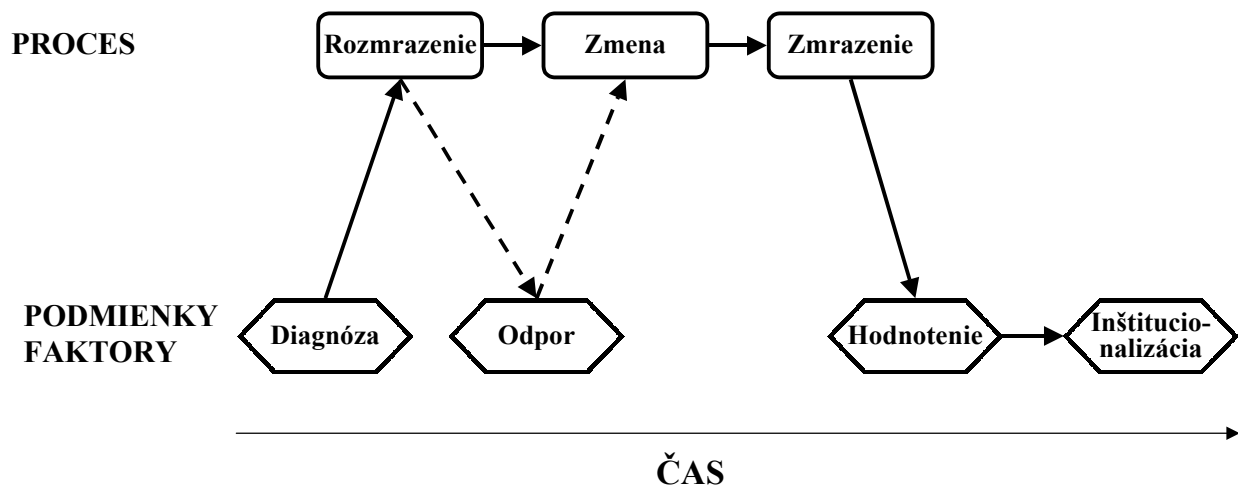
1. **Rozmrazenie** existujúceho stavu - zistenie existujúcich stereotypov, zdôvodnenie problémov a presvedčenie subjektov zmeny o jej potrebe, návrh variantných riešení a výber najvhodnejšieho riešenia.

2. **Prechod** do nového stavu - osvojovanie si nových modelov správania, hodnôt a postojov, nových pracovných stereotypov, realizácia nových prevádzkových procesov a organizačných štruktúr.
3. **Opätovné zmrazenie** nového stavu - stabilizovanie organizácie v novom rovnovážnom stave upevňovaním a protekcionizmom nových pracovných metód, návykov, procesov, pravidiel, noriem a organizačných štruktúr.

Uvedené tri fázy popisujú len proces zmeny, neberú však do úvahy podmienky a faktory ovplyvňujúce tento proces. Základnými podmienkami a faktormi sú:

1. **Diagnóza** - odhalenie existujúcich problémov, ich objasnenie a určenie vhodného spôsobu a času implementácie zmeny na zníženie odporu.
2. **Odpor** - obranný mechanizmus ignorujúci alebo zľahčujúci zmeny a prejavujúci sa otvoreným alebo skrytým nepodporovaním úsilia o zmenu.
3. **Hodnotenie** - zisťovanie reakcií na zmenu, analyzovanie získaných poznatkov, zaznamenávanie zmeny v pracovných postojoch a produktivite.
4. **Inštitucionalizácia** - nový stav ako trvalá súčasť organizácie aj po prípadnom odchode pracovníkov, ktorí zmenu iniciovali a zaviedli.

Vzťah medzi procesom zmeny, jeho podmienkami a faktormi je znázornený na obr. 24.



Obr. 24: Lineárny model procesu zmeny (upravené podľa Slávik 2000:54)

Lewinov lineárny model fáz procesu zmien (obr. 24) je pomerne všeobecný. Preto Donelly, Gibson a Ivancevich rozpracovali tento model a navrhli model riadenia zmeny, ktorý zobrazuje jej podrobnejšie kroky. Tento model obsahuje navyše aj spätnú väzbu, ktorá:

- koriguje výber metódy zmeny,
- znázorňuje cyklickosť zmien (zmena sa po zmene faktorov sama stáva predmetom zmeny).