

## Manažment – otázka č.23

### Charakterizujte cieľ a rýchlosť vykonávania zmien v organizácii (benchmarking, TQM, BPR) v závislosti od stavu organizácie (normálny stav a krízový stav)

Aby organizácia dokázala prežiť, musí sa neustále prispôbovať okolnostiam a udalostiam, ktoré vznikajú v jej bezprostrednom ako aj v okolitom prostredí.

Zmena je dôležitá, vyskytuje sa čoraz častejšie. Môže byť rušivá, hrozivá a nepríjemne nepredvídateľná, ale môže taktiež poskytnúť príležitosť na skutočnú tvorivosť.

Zmenu môžeme rozlišovať z hľadiska úrovne, na ktorej sa zmena uskutočňuje- čiže z hľadiska jej účinkov na jednotlivcov, tímy, skupiny a organizácie. Možno predpokladať, že zmena, ktorá ovplyvní len jedného človeka, bude zvládnutá jednoduchšie ako zmena, ktorá ovplyvní skupinu ľudí alebo celú organizáciu.

Úspešná zmena si vyžaduje, aby metódy, techniky, stratégie a implementačné taktiky boli prispôbené histórii, kultúre a ľuďom v organizácii. Existuje celý rad modelov ako uskutočniť zmenu a ako sa s ňou vysporiadať. Každá zmena by mala byť zmenou plánovanou. Nanútená zmena vždy vedie k odporu, má väčšinou neočakávané dôsledky- aj také, že sa v konečnom dôsledku neuskutoční.

**Potenciál organizácie** – schopnosť výkonu; súhrn možností, schopností ľudí v organizácii konať

- čím je podnik zdravší, tým má vyšší potenciál; jeho nevyužitie znamená pre organizáciu nevyužitie šancí, ktoré má; Riziko predstavuje negatívnu odchýlku
- normálny stav – je dynamický stav, v ktorom sú šance a riziká vyrovnané
- môže byť kladný (za zmenu), alebo záporný (proti zmene)
- z hľadiska veľkosti potenciálu za zmenu platí zákon najsilnejšieho a najslabšieho potenciálu: „Na začiatku zmeny je hybnou silou najsilnejší potenciál. Po určitom čase aktivitu preberá najslabší potenciál a stáva sa brzdiacou silou.“ Tento vzťah je hybnou silou zmeny.

**Dimenzie potenciálu:**

- 1./ *vecná* – vyjadrenie identity, podstaty
- 2./ *priestorová* – fyzické rozloženie, usporiadanie
- 3./ *časová* – meranie a vývoj v určitom čase
- 4./ *účinnosť* – stupeň racionality využitia potenciálu
- 5./ *d. účelnosti* – užitočnosť využitia potenciálu

Aby sme sa vyhli chaosu pri zmenách, musíme nájsť v organizácii pevný, stabilný bod, na ktorom môžeme založiť zmeny (napr. záujem o zákazníka, nástroje, roly, potreba zodpovednosti...).

Zmeny so sebou prinášajú určité **VÝZVY PRE ÚČASTNÍKOV:**

#### 1./ byt' účastníkom zmeny

- netreba meniť myslenie a zvyky ľudí, treba zmenu uskutočniť tak, aby sa ľudia cítili byť jej strojčami

#### 2./ primeranosť postavenia ľudí

- každý človek si svojou aktivitou určuje svoju rolu v zmene; je potrebné určiť príslušnosť jednotlivých ľudí k týmto skupinám
- existujú 4 základné role pracovníkov: vedie zmenu, nasleduje zmenu, pozoruje zmenu, je obeťou zmeny

#### 3./ schopnosť a možnosť viesť a koordinovať akciu

- zmena je akciou proti dlhodobej kultúre organizácie, preto vznikajú rôzne predstavy o tom, kedy danú zmenu realizovať,
- mylné názory: • zmenu je možné realizovať až po dosiahnutí úplného konsenzu (nefunguje)

- zmeny by mali začínať zhora, od manažmentu (menej početná kultúra nemôže dlhodobo prevažovať nad početnejšou kultúrou; zmena v drobných činnostiach vyvoláva podstatnú zmenu)

- zmeny prichádzajú do organizácie zvonku ( firma si musí vybrať, či chce byť tvorcom alebo súčasťou dejín – každá zmena vyplýva zvnútra organizácie)

- zmena musí začať od „čistého stola“ (nie je možné založiť zmenu na ničom, základné podmienky ostávajú)

#### 4./ načúvanie

- zachytenie signálov od iných; je možné ich zachytiť dávno pred zmenou; zároveň je potrebné túto zmenu využiť, nielen o nej vopred vedieť

#### Všeobecné zásady:

- Organizácia je schopná odhaliť svoj potenciál len vtedy, keď dôjde k pokusu o zmenu, inak je tento potenciál skrytý a funguje mechanizmus, ktorý vráti organizáciu do pôvodného stavu.
- Vedomosti, ktoré v organizácii sú, sú vo väčšine prípadov skryté (tiché)- prejavujú sa v rutinných činnostiach; mali by vyjsť na povrch, aby mohli byť využité na tvorbu progresívnej zmeny.
- Neexistuje jednotná šablóna zmien, preto treba prispôbovať šablóny konkrétnym podmienkam.
- Bez zapojenia ľudí nie je možné dosiahnuť väčšinovú zhodu.

#### **METÓDY REALIZÁCIE ZMIEN**

##### 1. progresívne informačné technológie

- výsledkom je integrovaná automatizovaná organizácia

##### 2. coaching

- výsledkom je vysoko výkonný vrcholový a stredný manažment

##### 3. učiacia sa organizácia

- výsledkom je organizácia, ktorá je schopná učiť sa z vlastných akcií a z akcií iných

##### 4. metóda tzv. sociotechnických systémov

- výsledkom sú výborné pracovné procesy riadené sebaorganizujúcimi sa tímami

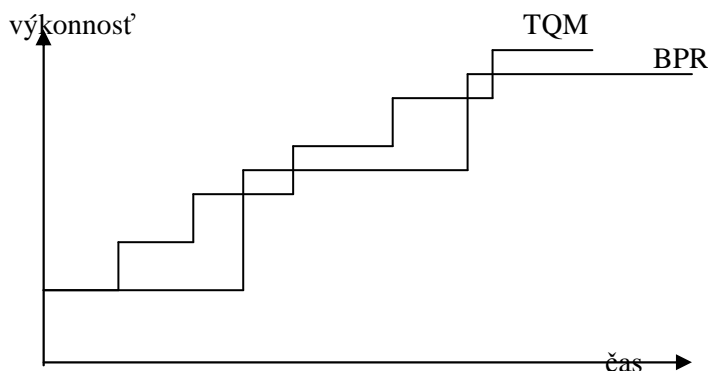
##### 5. vytváranie dynamických systémov

- poznanie štruktúry a politiky organizácie a komunikácie so zákazníkom

##### 6. TQM (Total Quality Management)

##### 7. BPR ( Business Process Reengineering)

- TQM a BPR sú filozofiou vykonávania zmien



**TQM** – zmeny by nemali byť prudké, mali by byť viditeľné len s odstupom času

- je založený na malých, postupných krokoch
- základom je poznanie zákazníka – v prvom rade musíme poznať požiadavky zákazníka a až potom môžeme hovoriť o tom, aký produkt chceme vytvoriť, pomocou akých procesov, ako má vyzerat' organizačná štruktúra (aby bola efektívna a účinná) a taktiež tímy ⇒ celé to stojí **na ľuďoch** → aby ľudia zdola pomáhali zvyšovať účinnosť, t.j. ľudia sú **nástrojom**;
- relatívne úspešná metóda

#### **BPR** – prístup radikálnych zmien

- *Zásadné* premyslenie a *radikálne* preusporiadanie systému na získanie *dramatických* vylepšení procesov
- 80-90% reengineeringových akcií je neúspešných
- odpor zamestnancov k zmene

#### cieľové hodnoty BPR - kvalita

- čas
- proces
- náklady

#### Reengineering vyvoláva:

- 1./ lokálne zmeny
- 2./ interné zmeny
- 3./ zmeny interface (dodávatelia – odberatelia)
- 4./ zmeny v sieti

#### Prekážky pri realizácii zmien:

1. *pocit osobnej straty* – z využitého času a prostriedkov, o ktoré prichádzajú
2. *existujúce zvyky v komunikácii*
3. *spätne väzby* – pre pracovníkov je to systém odmeňovania
4. *priepasť medzi rétorikou a činmi*
5. *mentálne modely* – predstavy ako má niečo fungovať

#### **BENCHMARKING**

- predstavuje druhý spôsob určenia cieľa zmeny
- učenie sa od najlepších
- proces porovnávania a merania vlastného vykonávania procesov s porovnateľnými procesmi vo vybraných vedúcich organizáciách; účelom je získanie informácií, kde máme odchýlky, ktoré pomôžu organizácii identifikovať a zaviesť zlepšenia
- ide o porovnanie s najlepšími

#### účel: - porovnanie a nie len meranie

- štruktúrovaný proces
- učenie sa od iných
- zameranie sa navonok
- zlepšenie a nie hodnotenie

#### pri benchmarkingu môžeme používať:

1. **výkonnosť** – naša vlastná pozícia oproti najlepším
2. **proces** – čo sa môžeme naučiť od najlepších
3. **stratégia** – či ideme rovnakým smerom ako najlepší

**Typy benchmarkingu:**

1. interný – medzi vlastnými organizačnými jednotkami
2. konkurenčný – orientácia len na najlepších v odvetví
3. funkčný – horizontálne porovnávanie – s najbližšími dodáv./odberateľmi
4. b. základov – podniky v rôznych odvetviach – neprepojené odvetvia

**PROCES BENCHMARKINGU:****1. fáza – plánovanie**

- zisťujeme, ktoré faktory sú v podniku kritické, ako sa to bude porovnávať, merať a dokumentovať

**2. fáza – vyhl'adávanie**

- určovanie partnerov – ochota podniku, s ktorým porovnáваме

**3. fáza - sledovanie**

- pochopenie a dokumentovanie procesov benchmarkingu

**4. fáza - analýza**

- určenie rozdielov a koreňov rozdielov, výsledkom môže byť aj radarový alebo pavúkový diagram

**5. fáza - prispôsobenie**

- výber najlepšieho, realizácia samotných zmien, adaptácia na vlastné podmienky

**KRÍZOVÝ MANAŽMENT**

**Kríza** – štádium života podniku, kde počas dlhodobého časového obdobia dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výkonného potenciálu, trhovej hodnoty, likvidity a pod.

**Charakteristické znaky podniku v kríze:**

1. podnik je dlhodobo stratový a dlhodobo platobne neschopný
2. podnik sa vyznačuje síce cieľmi, ale závažnými problémami, ktoré pri ich zanedbaní môžu viesť až k jeho likvidácii
3. podnik sa zdanlivo javí ako úspešný, avšak v dôsledku extrémneho rastu trvalo naráža na nedostatok kapitálu

**Riešenie krízovej situácie:**

*A/ preventívne* – v podniku sa vypracuje a aktualizuje krízový plán, aby sa priebežne odstraňovali možné zdroje krízy

*B/ represívne* – uplatnenie krízového manažmentu

**KRÍZOVÝ MANAŽMENT**

- začína pôsobiť v podniku, keď obchodná a hospodárska politika prechádza z útoku do obrany
- minimalizuje škody a straty
- je tvorený vrcholovými pracovníkmi, doporučujú sa aj externí odborníci (objektívnosť, nestrannosť)

**Úlohy KM:** - neustále diagnostikovanie stavu podniku, - identifikácia rizík a ich hodnotenie, - návrh opatrení v prípade nežiadúcej situácie, - kontrola týchto opatrení, - ozdravné opatrenia, - preventívne opatrenia, - vzdelávacie procesy, ...

**MODELY A METÓDY V KM:**

- metódy prognózovania
- štatistické techniky (analýza trendov a cyklov, korelačná analýza, matematické modely)
- subjektívne techniky
- SWOT
- metódy časových trendov

- finančné analýzy

**Spôsoby vyvedenia podniku z krízy:**

- **konsolidácie** – pri konsolidácii sa v zásade zachová predmet podnikania aj organizačná štruktúra; často sa mení manažment podniku, štýl riadiacej práce, metódy kontroly
- **sanácie** – podnik má množstvo stratových ohnísk, ktorých sa potrebuje zbaviť; v podniku ostáva iba zdravé jadro, ktoré neprodukuje stratu
- **transformácie** – podnik sa mení na inú právnu formu alebo rozdeľuje na viacero podnikov
- **fúzie** – je spôsob záchrany, keď podnik v úpadku splýva s ďalším podnikom

**Sanácia**

- postupy a súbory opatrení, ktoré vedú k oživeniu činnosti podniku
- opatrenia pomáhajú podniku prispôbiť štruktúru a aktivity zmeneným podmienkam na trhu
- sanačné opatrenia – zníženie ZI, zníženie stavu zamestnancov, uzavretie prevádzky alebo oddelenia a iné – majú pomôcť firme prekonať problémy