

Manažment zmien ako prostriedok optimalizácie činnosti podniku

Bohuslava MIHALČOVÁ – Roman TOMA

Úvod

Tento článok sa venuje manažmentu zmien s poukázaním na využitie zmeny a efekty z toho prameniace vo veľkých nadnárodných spoločnostiach ako sú Allianz, Kooperativa a ďalšie. Podniky majú niekoľko možností ako zefektívniť svoju činnosť.

Táto práca je zameraná jednak na identifikovanie súčasných trendov vedúcich k realizácii zmeny, poukáže na model zmeny podľa Donnellyho, ktorý sa v akademickej obci chápe ako komplexný pohľad na zmenu. Okrem toho sa sústreďí na zmeny v oblasti organizačnej štruktúre, keď najskôr determinuje teoretické východiská, a neskôr aj predvedie príklad zmeny organizačnej štruktúry v jednej zo slovenských úspešných spoločností pôsobiacich na slovenskom poistnom trhu.

V prvej časti sa analyzuje zmena, skúma sa pojem zmena, poukazuje sa na to, koľko rôznych podôb môže zmena mať. Ďalej sa približujú úrovne a fázy zmeny. Existuje niekoľko pohľadov na klasifikáciu fáz. Výhodné je vychádzať z členenia zmeny ako projektu. Projekt má niekoľko etáp, a taktiež aj zmena môže mať niekoľko etáp, ktoré musia nasledovať postupne a k nasledujúcej etape nie je možné pristúpiť bez dôkladného analyzovania výsledkov uskutočnenia predchádzajúcej etapy.

Podniky môžu využiť rôzne modely implementácie zmeny, jedným z najkomplexnejších je práve už spomínaný model zmeny podľa Donnellyho, ktorý bude aj bližšie priblížený.

V posledných častiach sa pozornosť presunie na to, čo k zmenám vedie, a zároveň na to, či je vhodné projekt zmeny stále plánovať, alebo uskutočniť aj neplánovanú zmenu. Z toho prameňa samozrejme možné nedostatky, a s tým spojený neúspech uskutočnenia zmeny.

Zmena v podnikoch môže byť uskutočnená na rôznych úrovniach, a jednou z najviditeľnejších úrovní je práve zmena organizačnej štruktúry, ktorú využívajú rôzne podniky, ako bude ukázané na príklade spoločnosti Kooperativa.

1. Zmena

Zmena predstavuje element, ktorý je v súčasnej spoločnosti, ale zároveň aj svetovej ekonomike veľmi skloňovaným prvkom. Je to spôsobené tým, že globalizácia a z nej prameniaca interdependencia a internacionalizácia spôsobujú, že súčasné turbulentné prostredie vedie v snahe zachovať konkurencieschopnosť k zmenám malého, individuálneho, ale aj komplexného, veľkého rozsahu.

P. Drucker o zmenách tvrdí:¹⁾ „Všetky inštitúcie žijú a fungujú v dvoch časových obdobiach: v dnešku a v budúcnosti. Budúcnosť sa tvorí dnes, vo väčšine prípadov neodvolateľne. Manažéri teda musia riadiť tak dnešok, ako aj zajtrajšok. V búrlivých časoch manažéri nemôžu predpokladať, že zajtrajšok bude predĺžením dneška. Práve naopak. Musia pracovať smerom k zmene; k zmene ako príležitosti a k zmene ako hrozbe“.

Zmeny, ktoré v organizáciách nastávajú môžu mať (ako už bolo vyššie spomenuté) rôzne podoby, napríklad:

Zmena v technológii – mení sa filozofia, hodnoty, spôsoby práce. Menia sa požiadavky na pracovný výkon a počet pracovníkov.

Zmeny spotrebiteľských preferencií a trhov – spotrebitelia sa stávajú stále náročnejší, čo mení požiadavky na prispôsobenie sa trhu ich preferenciám.

Zmeny v organizačnej štruktúre – objavujú sa nové organizačné štruktúry, ktoré vyžadujú novú orientáciu pracovníkov.

Zmeny v podnikateľskom prostredí – vyžadujú si kvalitnú situačnú analýzu a reagovanie na nové podnety vznikajúce v ňom.

Zmeny v procedúrach a postupoch – vyžadujú si dôkladnú komunikáciu a informovanosť všetkých hierarchických stupňov v organizácii.

Zmeny u jednotlivcov – zamestnanci musia meniť svoje návyky, postoje, zručnosti a spôsobilosti v závislosti od rýchlo sa meniaceho prostredia.

Úspešná zmena si vyžaduje,²⁾ aby metódy, techniky, stratégie a implementačné taktiky boli prispôbené konkrétnej histórii, kultúre a ľuďom v organizácii. Existuje celý rad modelov, ako zmenu uskutočniť. Každá zmena, ak je to možné, by mala byť zmenou plánovanou. Nanútená zmena vedie vždy k odporu.

Aj napriek tomu, že potreba zmeny je všeobecne uznávaným atribútom, mnoho manažérov má ešte stále snahu veriť, že sa práve ich dotknú zmeny čo najmenej alebo, že ich zvládnu za pomoci postupných zlepšení namiesto zásadného posunu v ich myslení a postojoch.

Akcelerujúce a retardujúce sily zmeny

Podľa K. Lewina³⁾ existujú v podnikovom organizme sily, ktoré zmenu akcelerujú a sily, ktoré zmenu brzdia. Rovnováha síl nastáva vtedy, keď sa suma akcelerujúcich síl (napr. zavedenie novej technológie) rovná sume retardujúcich síl (napr. chýbajúce zdroje, strach zo zmeny, strata zákazníkov a pod).⁴⁾

Ak sú retardujúce sily v prevahe, potom je odpor voči zmenám veľmi silný. Naproti tomu, prevaha progresívnych síl vedie k permanentnému procesu

1) DRUCKER, P. F.: *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha : Management Press, 1992

2) ČEPELOVÁ, A.: *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava: Ekonóm 2003. s. 7. ISBN 80-225-1629-5

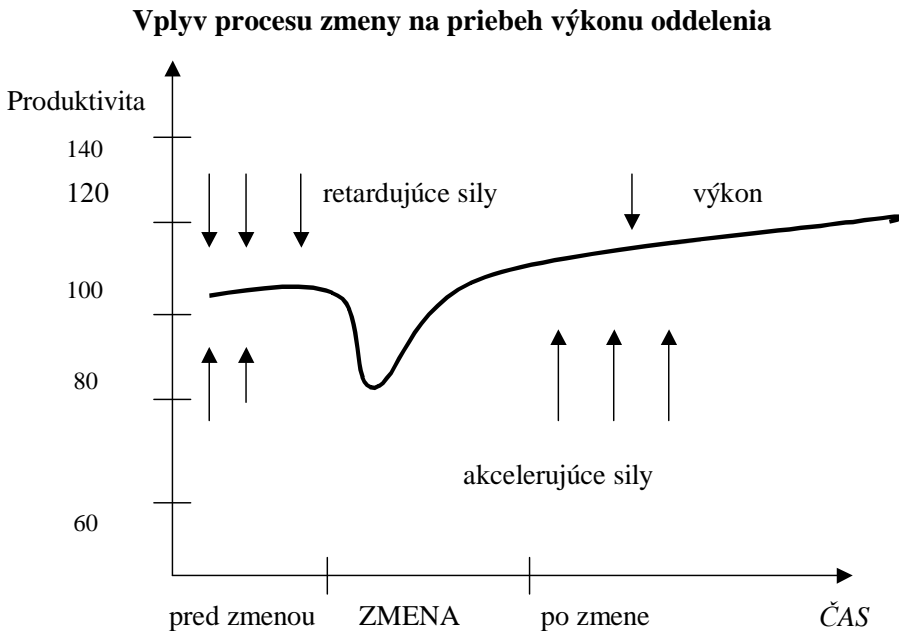
3) LEWIN, K.: *Field Theory in Social Science*. Harper and Row, 1951

4) MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *Manažérske teórie*. Ružomberok : Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2006, ISBN 80-8084-076-8

zmien, čo nepridáva organizácii na pokoji a spôsobuje vnútornú neistotu, vedúcu k narušeniu potrebnej stability systému.⁵⁾ Organizácia, ktorá chce profitovať, musí sa starať o rovnováhu medzi silami akcelerujúcimi a retardujúcimi. Nasledujúci obrázok ukazuje priebeh procesu zmeny ako prechod z jednej rovnovážnej situácie k novej rovnovážnej situácii.

Z obrázku č.1 vyplýva, že každá zmena znamená aj dočasný pokles výkonu organizácie. Ak sa však zmena ukončí a začnú pôsobiť akceleračné sily, dostáva sa systém opäť na vyššiu kvalitatívnu úroveň rovnovážneho stavu, na ktorej má predpoklad zostať až do novej zmeny.

Obr. č.1



Zdroj: VRUŽEK, Š.: *Teória a prax manažmentu*. Prešov : ManaCon, 1999, ISBN 80-85668-80-7

Úrovně a fázy realizácie zmeny

Z hľadiska úrovne, na ktorej sa zmena uskutočňuje, môžeme rozlišovať zmeny:

- na úrovni jednotlivca,
- na úrovni tímu,
- na úrovni skupiny,
- na úrovni organizácie.

5) VRUŽEK, Š.: *Teória a prax manažmentu*. Prešov : ManaCon, 1999, ISBN 80-85668-80-7

2. Zmena ako projekt

Riadenie zmien v podniku je potrebné chápať ako projekt, kde je nevyhnutné dodržiavať nasledujúci postup:

- Definovať cieľ a čiastkové ciele;
- Určiť osoby, ich roly a zodpovednosť, tzv. agentov zmien;
- Stanoviť formy a rozsah komunikácie;
- Vypracovať časový harmonogram.

2.1. Projekt

Pojem projekt pochádza z anglosaského poňatia slova project, ktoré označuje proces plánovania a riadenia rozsiahlych operácií.

Samotný projekt možno definovať z viacerých uhlov pohľadu:

- Projekt je niečo, čo má začiatok a koniec.
- Projekt je charakterizovaný jedinečnosťou, systémovosťou, obmedzenými zdrojmi, neistotou a rizikom.
- Projekt je snaha o dosiahnutie zmeny, pri ktorej prebieha niekoľko činností vedúcich k vytvoreniu produktu alebo k vyvinutiu a zavedeniu určitej technológie. Cieľového stavu alebo výsledného produktu musí byť dosiahnuté počas limitovaného času v rámci obmedzených zdrojov a nákladov a pri dosiahnutí požadovaných kvalitatívnych parametrov.

Projektový manažment sa vníma ako veľmi potrebný článok fungujúcej organizácie. Možno ho využiť veľmi efektívne nielen pri investičných, výskumných a organizačných projektoch, ale aj pri budovaní podnikovej stratégie. Podniková stratégia určuje základný smer, ktorým sa podnik bude uberať, a tak ovplyvňuje investičné, výskumné, i organizačné rozhodnutia.⁶ Nenahraditeľnou zložkou pri tvorbe projektov je komunikácia medzi členmi tímu, i medzi tímom a okolím.⁷ Komunikácia v rámci projekčného tímu môže prebiehať niekoľkými kanálmi, môžu to byť jednak využívané verbálne kanály, ale aj počítačové siete. Aby sa zabezpečilo plynulé fungovanie projekčných tímov, členovia bývajú prepojení prostredníctvom počítačových sietí. To im umožňuje zdieľať jednotnú, avšak komplexnú databázu informácií.⁸

6) MAJTÁN, M.: Projektový manažment v stratégii firmy. In: *IBC. International business cooperation : časopis pre podnikateľov*. Roč. 10, č.1 , 1999

7) MAJTÁN, M: *Projektový manažment. Nové trendy v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002, ISBN 80-225-1553-1

8) ADAMEC, F.: *Řízení projektů pomocí Project 2000*. Praha : GRADA , 2001, ISBN 80-7169-793-1

Rosenau tvrdí, že úspešné riadenie projektov nemôže abstrahovať od niektorého z nasledujúcich prvkov: príprava a plánovanie, začatie, výber ľudí a ich riadenie, kontrola a zmeny, vyhodnotenie a ukončenie. zahájením. Prípravou sa myslí zabezpečenie informačných, materiálnych a ostatných potrieb, ide o vypracovanie plánu projektu, kde musí byť stanovený nielen cieľ, ale aj kroky, ktoré budú viesť k jeho dosiahnutiu. Projektový manažment býva realizovaný tímom ľudí, a práve výber tých správnych členov je kľúčový pre úspech tímu. Po zrealizovaní projektu samozrejme musí dôjsť ku kontrole a vyhodnoteniu. Zmeny, ktoré projekt umožnil, musia byť analyzované z hľadiska ich prínosu pre tú oblasť, pre ktorú bol tento projekt realizovaný.⁹

2.2. Fázy projektu

Fáza 1: Predbežné plánovanie

- vymedzenie základných podmienok a zámerov projektu;
- stanovenie parametrov uskutočniteľnosti projektu.

Fáza 2: Detailné plánovanie

- príprava podrobného súhrnu potrieb pre projekt;
- stanovenie harmonogramu úloh a potrebných zdrojov.

Fáza 3: Implementácia

- monitorovanie a kontrola postupu prác;
- dokumentovanie postupu prác;
- úprava plánu v prípade uznaných zmien pri postupe prác.

Fáza 4: Ukončenie projektu

Postprojektové práce

- prezentovanie záverečnej správy;
- vykonanie ohodnotenia zúčastnených strán na projekte;
- spracovanie historických informácií

Úspešná zmena vyžaduje prispôbiť metódy, techniky, stratégie a implementačné taktiky konkrétnej histórii, kultúre a ľuďom v organizácii.

Proces zmien je značne zložitý, avšak existujú modely, ako zmenu uskutočniť.

3. Model zmien podľa Donnellyho

Vychádza z princípu triedenia a vyhodnocovania informácií, ktoré vyjadrujú závažnosť síl faktorov, ktoré si vyžadujú zmenu. Nie je dôležité, či tieto sily vychádzajú z interných, alebo externých zdrojov.

Podstata modelu:

9) ROSENAU M. D.: *Řízení projektů*. Praha : Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-218-1

3.1 Rozpoznanie potreby zmeny – na tento krok sa možno pozrieť ako na súčasť kontrolnej funkcie, napr. klesajúci zisk a podiel na trhu sú znakom toho, že je potrebné urobiť zmenu.

3.2. Diagnóza problému = analýza symptómov zmeny:

- O aký problém ide a ako ho rozpoznať?
- Čo sa v záujme riešenia musí zmeniť?
- Aké ciele od zmeny očakávame, ako ich možno merať?

- Pri diagnostikovaní problému používame rôzne metódy, napr.:
 - ☞ Metódy prognózovania,
 - ☞ Metódy strategickej analýzy, metódy triedenia,
 - ☞ Metódy časových radov,
 - ☞ Finančné analýzy,
 - ☞ Metódy hodnotenia ekonomickej efektívnosti...

3.3. Výber postupu zmeny

Manažment musí určiť, ktorá alternatíva bude úspešná.

3.4. Zisťovanie obmedzujúcich podmienok:

Atmosféra závisiaca od spôsobu vedenia ľudí sa dotýka pracovného prostredia.

Formálna organizácia – musí byť zlučiteľná s navrhovanou zmenou;

Organizačná kultúra – skupinové normy, hodnoty, neformálne aktivity a pod.

Reakciou na zmeny môže byť odpor. Vyplýva zo strachu zo zmeny. Stretávame sa s odporom jednotlivcov, ale aj celej skupiny.

3.5. Výber metódy a stratégie zmeny

Greiner, L.: rozoznáva 3 prístupy:

- prístupy opierajúce sa o jednostrannú právomoc – majú formu nariadenia zo strany vrcholového manažmentu;
- prístupy opierajúce sa o sprostredkovanú právomoc – zapájajú skupiny na nižšej úrovni do procesu definovania problému;
- prístup opierajúci sa o delegovanú právomoc – prenáša v plnom rozsahu právomoci na podriadené skupiny.

3.6. Realizácia a hodnotenie zmeny

Má 2 dimenzie:

- ✓ načasovanie – výber vhodného času na iniciovanie zmeny;
- ✓ rozsah – výber zámeru zmeny.

4. Príčiny zmien

Externé príčiny, ktoré vyvolávajú zmeny:

-politicko-hospodárske príčiny:

- ❖ náhle zmeny strategických surovín a energií;
- ❖ nepredvídaný vývoj výmenných kurzov.

-sociálne príčiny vzniku zmien:

- ❖ nová hierarchia hodnôt;
- ❖ nové chápanie rodiny (rast rozvodovosti, odlúčenie starých ľudí od rodín...);
- ❖ nová sociálna štruktúra (starnutie obyvateľstva...);

-technické príčiny vzniku zmien:

- ❖ zrýchľuje sa dynamika a efekty vedeckotechnického pokroku;
- ❖ rastie tlak na pracovné postupy;

-podnikateľské príčiny vzniku zmien:

- ❖ rastúci konkurenčný tlak

Interné príčiny, ktoré vyvolávajú zmeny:

-personálne príčiny:

- ❖ jednotlivci vo funkciách zneužívajú svoju moc proti záujmom podniku;
- ❖ nevhodní a neschopní ľudia v kľúčových pozíciách;

-organizačná štruktúra:

- ❖ vysoká organizačná hierarchia;
- ❖ neochota decentralizovať riadenie;
- ❖ nesúlad medzi OŠ a stratégiou podniku.

-technologické príčiny vzniku zmien:

- ❖ nové výrobné procesy;
- ❖ nové výrobky;
- ❖ rozvoj technológií spracovania a prenosu informácií;

-finančné príčiny vzniku zmien:

- ❖ zadlženosť;
- ❖ platobná neschopnosť rôzneho stupňa;
- ❖ podkapitalizácia;

-marketingové príčiny vzniku zmien:

- ❖ nedostatočná orientácia na zákazníka;
- ❖ nízky stupeň individualizácie ponuky;

5. Konflikt ako príčina zmien

- v bežnom živote sa konflikt chápe ako negatívny jav.

Konflikt je aktívny, často kontroverzný spor, debata alebo nesúhlas, ktorý je spravidla vyvolaný prezentáciou opačných alebo protichodných informácií.

Konflikt vystupňovaný do optimálnej intenzity prináša mnoho sociálno-psychologických úžitkov, napr.:

- ✓Odhalenie podstaty problému;
- ✓Prehĺbenie chápanie skutočných cieľov;
- ✓Zlepšenie porozumenia medzi pracovnými skupinami;
- ✓Vyvolanie pocitu naliehavosti;
- ✓Odradenie od vyhýbavého správania a pod

Tvrdenie, že konflikt môže byť užitočný, spočíva v myšlienke, že podporuje nevyhnutnú organizačnú zmenu. Aby organizácia prežila, musí sa adaptovať na prostredie. To vyžaduje zmeny v stratégii, ktoré môžu byť vyvolané práve konfliktom.

Konflikt podporuje zmeny viacerými cestami, napr.:

- ☞Prináša do diskusie originálne nápady;
- ☞Súperiace strany začínajú pozornejšie sledovať svoje výkony;
- ☞Hľadanie slabých stránok a ich nájdenie je signálom, že dozrel čas na zmeny.

Konflikt musí byť v organizácii riadený! Pri malej intenzite je organizácia v stave menšej naliehavosti a aktivity. Pri veľmi vysokej intenzite konfliktu je organizácia paralyzovaná. Pri optimálnej intenzite konfliktu sa priebeh zmeny uľahčí.

6. Osobitosti riadenia zmien

ZMENA = vzruch, nepravidelnosť, novinka, prekvapenie, negácia, krok do neznáma. Je spojená s rizikom, neochotou, odporom.

Osobitosti riadenia zmien:

- Zmena je vždy nová, neexistuje pre ňu prototyp;
- Dotýka sa každého jednotlivca, je teda osobná;
- Rozpadá sa na sústavu elementárnych zmien;
- Riadenie zmien je aj riadením pocitov;
- Úspešný proces zmien sa nezaobíde bez dôvery;
- Zmena jednej časti vychýli z rovnováhy inú časť;
- Proces zmeny sa skladá z niekoľkých fáz;
- Omyly v akejkolvek fáze môžu mať negatívny dôsledok na celkový výsledok;
- Každá zmena má svoju ideálnu rýchlosť;
- Zmena je vždy užitočná, ak ju strieda stabilita.

7. Plánovaná zmena

- znamená vopred stanoviť parametre budúceho cieľového stavu a postupnosť krokov, ako sa k nemu dostať.

Ak dosiahnutie cieľového stavu je opakovaním a návratom do stavu pôvodného, plánovaná zmena je cyklická (napr. kolobeh vody v prírode). Lineárne modely zmien zobrazujú prechod z nižšej na vyššiu úroveň. Zmena je posun alebo skok, napr. inovácie výrobkov, vstup na nové trhy, fúzia a pod

Námiety proti plánovanému prístupu k riadeniu zmien:

- V turbulentnom prostredí je zmena skôr plynulý a otvorený proces;
- Predpoklad ochoty a záujmu všetkých skupín konať v jednote a súlade ignoruje vznik vnútropodnikových konfliktov a mocenských záujmov;
- Nevenuje sa pozornosť osobitným situáciám, ako sú krízy;
- Predpokladá sa, že jeden druh prístupu k riadeniu zmien je vhodný pre všetky podniky, situácie a obdobia.

8. Neplánovaná zmena (spontánna)

Tento prístup sa objavil v 80-tych rokoch min. st. a rozvinul zač. 90-tych rokov. a predpokladá: zmena je plynulý, nikdy sa nekončiaci a nepredvídateľný proces zosúladovania podniku s meniacim sa vonkajším prostredím. Aj samotná zmena sa neprestajne premieňa a vyvíja.

Neistota až neurčitosť podnikateľského prostredia znehodnocujú plánovanú zmenu a otvárajú priestor na spontánnu zmenu.

Plánovitý prístup je vhodnejší pre stabilné, resp. predvídateľné prostredie. Spontánný prístup je určený pre podniky pôsobiace v neistých a nepredvídateľných podmienkach.

Voľba vhodného prístupu je podmienená:

- Charakterom odvetvového prostredia,
- Charakterom makroekonomického prostredia,
- Geografickou polohou,
- Konkurenčnou pozíciou,
- Vyjednávacou silou podniku,
- Kvalitou ľudských zdrojov.

9. Príčiny neúspešnej zmeny

- Implementácia zmeny trvala dlhšie, ako bolo plánované;
- Implementačné činnosti neboli dostatočne koordinované;
- Manažéri nedisponujú schopnosťami pre implementáciu zmeny;

- Inštruovanie radových pracovníkov neprineslo požadovanú zmenu postojov;
- Nepredvídateľné vonkajšie faktory mali negatívny vplyv na implementáciu zmeny.

10. Zmena organizačnej štruktúry

10.1 Organizovanie

Inovácie a zmeny predstavujú prvok, ktorý možno implementovať v rôznych oblastiach. Jednou z vysoko relevantných oblastí v podniku je aj organizačná štruktúra. Organizačná štruktúra je výsledkom manažérskej funkcie organizovania. Aby došlo k splneniu vrcholových cieľov podniku, musí byť správne určená nielen stratégia podniku, ale i od nej odvíjajúce sa vzťahy medzi pracovníkmi.¹⁰ Podnik neexistuje len v nemennom prostredí, ale premenlivosť vonkajšej i vnútornej situácie podniku vyžaduje, aby bol schopný flexibilne meniť tú ktorú zložku. V mnohých prípadoch musí dôjsť v počiatočnom štádiu realizácie zmeny aj k vytvoreniu novej organizačnej štruktúry. Manažment zmeny totiž chápeme ako usmernené úsilie zamerané na identifikovanie potreby zmeny, identifikáciu predmetu zmeny, plánovanie, realizáciu, ale aj kontrolu zmeny.¹¹ Je veľmi dôležité, aby celý proces zmeny bol uskutočnený bez chýb, pretože malá chyba môže vyvolať reťazovú reakciu, ktorá môže vyústiť nielen do rozpadnutia a zlyhania procesu zmeny, ale môže byť ohrozený aj podnik, a to až natoľko, že vstúpi do krízy. Štruktúrne zmeny preto musia byť uskutočňované až po identifikovaní všetkých možných hrozieb procesu zmeny a definovaní možných opatrení proti týmto hrozbám.¹²

Organizačné štruktúry

Organizovanie a jemu zodpovedajúce organizačné štruktúry patria k základným pilierom moderného manažmentu. Využívajú výhody del'by práce, zaisťuje koordináciu potrebných činností a vzťahy ľudí, ktoré ju uskutočňujú. Poriadok, disciplínu a spôsob realizovaných činností uľahčuje vymedzením právomoci a zodpovednosti ľudí zúčastnených na organizovaných procesoch. Organizačná štruktúra je tvorená prvkami – miesta, útvary a vzťahmi medzi nimi. Grafické vyjadrenie sa nazýva organizačné schéma. Organizačná štruktúra má vyhovovať potrebe koordinovať činnosti čiastočných kolektívov ľudí pri zaisťovaní cieľov firmy a zároveň utvárať priaznivé podmienky na spokojnosť a motiváciu k dosahovaniu dobrých výsledkov ich spoločnej práce.

Organizačné štruktúry vyjadrujú formu usporiadania procesu del'by práce na racionálne zaistenie množiny riadiacich a vykonávacích činností. Prispievajú tak k hospodárnemu zabezpečovaniu manažérskych funkcií, a to vrátane rámcového

10) THOMASOVÁ, E.: *Organizovanie*. Bratislava : EKONÓM, 2005, ISBN 80-225-2095-0

11) BOROVSÝ, J.: *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava:

Eurounion, 2005, ISBN 80-88984-66-1

12) ČEPELOVÁ, A.: *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava : EKONÓM, 2003, ISBN 80-225-1629-5

priradenia právomoci a zodpovednosti za ich plnenie. Dnes sa organizačné štruktúry často definujú a interpretujú na základe systémových prístupov, a to ako množina prvkov a vzťahov medzi nimi. Pod pojmom prvky, resp. štruktúrne jednotky možno podľa rozlišovacej úrovne zahrňovať závody firmy, ich úseky, odbory, oddelenia, či ďalšie útvary. Vzťahy medzi prvkami sú informačné väzby. Organizačné štruktúry na jednej strane zabezpečujú diferenciaciu vykonávania kvalifikovanej a hospodárnej činnosti stanoveného okruhu, na strane druhej zaisťujú aj jej integráciu.

11. Zmena organizačnej štruktúry v praxi

Súčasné podniky čelia neustále sa zvyšujúcemu konkurenčnému tlaku, ktorý vyplýva nielen z rastu počtu spoločností zabezpečujúcich potreby zákazníka, vyšších nárokov zákazníka, ale aj z globalizačných tendencií, ktoré sa v súčasnej ekonomike uplatňujú. Pre podniky je veľmi dôležité vedieť flexibilne reagovať na meniaci sa stav na trhu. Dochádza k rôznym zmenám, ktoré môžu mať charakter zmeny pracovného úkonu 1 pracovníka, avšak môže dôjsť aj k zmene fungovania celej organizácie. Momentom, pri ktorom dochádza práve, k takejto radikálnej zmene je aj prestavba, resp. inovácia organizačnej štruktúry.

Aj na slovenskom trhu sa dá nájsť dostatok spoločností, ktoré boli nútení v posledných rokoch svoju organizačnú štruktúru inovovať. Jednou z nich je aj poisťovňa Kooperativa. Pri komparácii organizačnej štruktúry Kooperativy z rokov 2002 a 2003 možno vidieť jasné inovačné prvky, ktoré boli uplatnené.

Medzi základné zmeny, ktoré nastali môžeme zahrnúť:

- premenovanie odborov na úseky a s tým spojená nová náplň činnosti
- vytvorenie nových úsekov, zrušenie nerentabilných odborov

Na vrcholovej úrovni podniku bola zachovaná pôvodná zostava, teda dozorná rada, predstavenstvo, sekretariát predstavenstva, útvar vnútornej kontroly a revízie, ako aj právne oddelenia a controlling.

Úsek obchodu zostal viac-menej nedotknutý. Zmeny zasiahli predovšetkým jednotlivé oddelenia. Na Úseku poistenia osôb došlo k premenovaniu Oddelenia likvidácie poisťných udalostí na Oddelenie poisťných udalostí, zároveň tu došlo k vytvoreniu Oddelenia poisťnej matematiky.

Úsek neživotného poistenia taktiež zaznamenal zmeny. Oddelenie poistenia majetku a motorových vozidiel bolo premenované na Oddelenie poistenia majetku a kaska. Došlo však aj k vytvoreniu Oddelenia analýz a regresov.

Úsek likvidácie poisťných udalostí, Úsek zaistenia, Agentúry, ako aj Úsek prevádzky nezaznamenal okrem premenovania niektorých oddelení významné zmeny.

Na Úseku ekonomiky vzniklo Oddelenie Rozpočtovníctvo, a taktiež spod jeho správy bolo vyňaté Oddelenie interného servisu, ktoré sa stalo samostatným Úsekom so zodpovedajúcimi Oddeleniami Materiálneho zásobovania, Správa nehnuteľností, Motorové vozidlá, a Archív.

Na Úseku personalistiky došlo k vytvoreniu Oddelenia Personálneho rozvoja.

Odbor automatizácie bol nielen nahradený Úsekom informačných technológií, ale došlo tu aj k vytvoreniu Oddelenia vývoja a údržby pre život, ako aj majetok. Jednak došlo k vytvoreniu Dátového centra, avšak došlo aj k vypusteniu oddelenia Aplikálny software, ktorého úlohy sa prerozdělili medzi novovzniknuté, ale aj zostávajúce oddelenia.¹³

Tieto zmeny nastali kvôli snahe poisťovne sprehľadniť finančné, ľudské, ale aj informačné toky v spoločnosti a zároveň vytvoriť komplex, ktorý bude schopný v reálnom čase reagovať flexibilne na požiadavky zákazníka. To, že tieto zmeny boli pozitívne, signalizuje a dokazuje aj fakt, že Kooperatíva sa za rok 2005 opäť stala Poisťovňou roka. Za posledné roky Kooperatíva udržiava trend posilňovania, čo vidno na jej ekonomických ukazovateľov, ale aj podiele na trhu.

Záver

Manažment zmien patrí k veľmi dôležitým prvkom úspešného manažmentu podnikov. Práve za účelom poskytnutia širšieho spektra využitia boli zhrnuté poznatky týkajúce sa manažmentu zmien. Je potrebné konštatovať, že táto oblasť je podstatne rozsiahlejšia ako umožňuje táto práca. Napriek tomu sa táto práca môže stať vhodným doplnkom úvah o uskutočnení zmeny v podniku.

Predstavuje súhrnný prehľad procesu zmeny, ako aj determinovania zmeny ako takej. Súhrnnosť však treba chápať skôr z hľadiska komplexnosti prístupu, čo sa týká jednotlivých krokov ako rozoberania jednotlivých krokov do hĺbky. Objasňuje jednak základné pojmy z oblasti manažmentu zmien, avšak poskytuje aj pohľad na komplexný model zmeny podľa Donnellyho. Jednotlivé prístupy k zmene sa častokrát prekrývajú, a tak sa táto práca môže stať východiskom pre podobné práce využívajúce aj modely zmeny iných autorov.

Kľúčové slová

zmena – model zmeny – organizovanie – organizačná štruktúra – manažment zmeny

Literatúra

1. ADAMEC, F.: *Řízení projektů pomocí*. Project 2000. Praha : GRADA , 2001, ISBN 80-7169-793-1
2. BOROVSKEÝ, J.: *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava : Eurounion, 2005, ISBN 80-88984-66-1

13) <http://www.kooperativa.sk>

3. ČEPELOVÁ, A.: *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava : EKONÓM, 2003, ISBN 80-225-1629-5
4. DRUCKER, P.F.: *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha : Management Press, 1992
5. LEWIN, K.: *Field Theory in Social Science*. Harper and Row, 1951
6. MAJTÁN, M.: Projektový manažment v stratégii firmy. In: *IBC. International business cooperation : časopis pre podnikateľov*. Roč. 10, č. 1999
7. MAJTÁN, M.: *Projektový manažment. Nové trendy v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002, ISBN 80-225-1553-1
8. MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *O manažmente a manažovaní*. Ružomberok : Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, 2006, ISBN 80-8084-122-5
9. MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *Manažérske teórie*. Ružomberok : Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2006, ISBN 80-8084-076-8
10. MIHALČOVÁ, B.: *Vybrané kapitoly z organizácie manažérskej práce*. Bratislava : Ekonóm, 2003, ISBN 80-225-1630-9
11. ROSENAU, M. D.: *Řízení projektů*. Praha : Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-218-1
12. THOMASOVÁ, E.: *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2005, ISBN 80-225-2095-0
13. VRUŽEK, Š.: *Teória a prax manažmentu*. Prešov : ManaCon, 1999, ISBN 80-85668-80-7
14. <http://www.kooperativa.sk>

Summary

This article determines the theoretic basis of change management. Change is a factor that affects the world economy with a strong influence on it. It is caused by the globalization trends, that are getting year from year stronger and stronger, and even economies that seem to be independent, are in relation with globalization trends. In order to achieve the specific goals determined before applying change, change and its models must be very good known. This article should help in order to achieve this knowledge. It focuses on change, the types of change and applying the change using the Donnelly model of change. It refers to applying of change in Slovak enterprises, especially Kooperativa. The change influences the organizational structure of a company, and so the entire organization.

Adresa autora

doc. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD.
prodekanka pre vzdelávanie
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: mihalcova@euke.sk

Ing. Roman Toma – externý doktorand PHF EU BA
riaditeľ
Porsche Inter Auto Slovakia
odštepny závod Michalovce
Močarianska 5824
071 01 Michalovce
Tel.: +0421(0)56 / 68 70 215
Fax.: +0421(0)55 / 68 70 211
E-mail: roman.toma@porsche.sk