

Odborné aspekty riadenia

Zmeny v organizáciách

© Dominanta 2022

Cieľ študijnej jednotky je:

- porozumieť príčinám zmien v organizáciách,
- poznať spôsoby riadenia zmeny a úlohu manažéra v etape
 - plánovania zmeny,
 - prípravy zmeny,
 - uskutočnenia zmeny,
 - kontroly zmeny,
- zdokonaľiť vaše schopnosti manažéra v procese riadenia zmien, zvlášť so zameraním na efektívnejšie predvídanie, určovanie a riadenie problémov spojených so zmenou.

Po preštudovaní študijnej jednotky by ste mali:

- poznať dôvody, prečo sa uskutočňujú zmeny v organizáciách,
- vedieť vymedziť proces riadenia zmeny a problémy ľudí, času a zdrojov,
- zvládnuť spôsob prípravy na zmenu, uskutočnenia zmeny a jej riadenia

Obsah

Zmeny v organizáciách	0
Obsah	1
Pokyny k štúdiu a vypracovaniu úloh	2
Príčiny zmien v organizáciách	3
Riadenie zmeny	7
Problémy ľudí	7
Kedy zmeny môžu vyzerať ako hrozba?	10
Ako môže manažér pomôcť ľuďom prijať zmeny?	12
Aký je prospech zo zmeny?	13
Problémy času	16
Prípadová štúdia	18
Problémy zdrojov	22
Ako plánovať zmenu	26
Ako sa pripraviť na zmenu	29
Ako uskutočniť zmenu	33
Ako riadiť zmenu	36
Kontrolné preskúšanie	38

Pokyny k štúdiu a vypracovaniu úloh

Študijná jednotka vedenie skupiny pozostáva s vypracovania 12 úloh. Svoj poznámky si zapíšte červeným písmom pod úlohu, do vyznačeného priestoru. Potom si ich porovnajte s textom pod úlohami. Svoj text v úlohe neopravujte, poukazuje na pokrok vo vašom štúdiu a slúži len pre vaše potreby.

Na konci je uvedené kontrolné preskúšanie. V časti DOPLNENIE dopíšete červeným chýbajúci text na mieste vyznačenom bodkami. V časti PRAVDA/NEPRAVA zaznačte červeným alebo písmenom **x** správnu odpoveď. V časti NÁSOBNÝ VÝBER označte červeným text správnej odpovede.

Materiál potom vráťte späť lektorovi na prekontrolovanie a preskúmanie výsledkov kontrolného preskúšania. On urobí výsledné hodnotenie, s ktorým Vás oboznámi.

Príčiny zmien v organizáciách

Skôr ako začnete s podrobnejším štúdiom problematiky zmien, mali by ste sa pokúsiť otestovať svoje vlastné predstavy týkajúce sa zmien a príčin ich vzniku.

Úloha 1. Napíšte niektoré z príčin, ktoré podľa vášho názoru vedú ku zmenám v organizáciách.

Čas 4 minúty

Začneme s vami dvomi návrhmi: zmeny v zákonoch, zmeny cien, ...

Vaša odpoveď na otázku by mala obsahovať niektoré z nasledujúcich pojmov, ktoré objasňujú príčiny vzniku zmien:

- ❖ zmeny v spoločnosti,
- ❖ zmeny vo vývojových trendoch,
- ❖ zmeny v politike podniku,
- ❖ zmeny výrobného programu,
- ❖ zmeny spôsobené inováciami a novými vynálezmi,
- ❖ zmeny v zákonoch,
- ❖ zmeny v ekonomických podmienkach,
- ❖ zmeny v konkurencii,
- ❖ zmeny na trhu,
- ❖ zmeny v cenách,
- ❖ zmeny v dôvere zákazníka,
- ❖ zmeny spôsobené reklamou,
- ❖ zmeny spôsobené náborom zamestnancov, ich povýšením alebo odchodom,
- ❖ zmeny spôsobené zavedením nového strojného zariadenia,

- ❖ zmeny spôsobené technikou (napríklad počítačmi),
- ❖ zmeny spôsobené verejným tlakom,
- ❖ zmeny spôsobené politickým tlakom,
- ❖ zmeny spôsobené starostlivosťou o životné prostredie,
- ❖ zmeny z dôvodu ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci.

Zoznam uvedený vyššie nie je úplný. Pravdepodobne by ste našli mnoho ďalších príkladov zmien, ktoré sú významné i menej významné z pohľadu organizácie, v ktorej pracujete i prostredia, v ktorom žijete. Poskytne vám však predstavu o mnohých zdrojoch zmien v organizáciách.

Mnoho organizácii vypracováva postupy, ktoré zahrňujú také oblasti, ako je počet zamestnancov alebo typ vyrábaného produktu. Tieto dva činitele v podstate vyvíjajú najväčší tlak na organizáciu. Tento tlak narastá až do tej miery, že zmena sa stáva v organizácii nevyhnutná a želateľná.

Úloha 2. Popremýšľajte niekoľko minút o typoch zmien, ktoré môžu byť spôsobené týmito faktormi:

- ❖ zavedením nových strojov
- ❖ reklamou.

Vaše predstavy si poznamenajte.

Čas 4 minúty

Vaša odpoveď pravdepodobne by mohla obsahovať pomerne veľa rôznych termínov a odpovedí, pretože obidva faktory môžu spôsobiť významné zmeny. Niektoré z nich, ktoré by sa mohli objaviť i vo vašich odpovediach sú nasledovné:

A/ Zavedenie nových strojov môže viesť k týmto zmenám:

- ❖ zvýšenie objemu výstupov výroby ako výsledku zvýšenej účinnosti,
- ❖ zvýšenie zárobkov zamestnancov z dôvodu vyššej produktivity,
- ❖ zníženie materiálových strát,
- ❖ zníženie strát následkom porúch strojov,
- ❖ zníženie nákladov na údržbu,
- ❖ zdokonalenie štandardu bezpečnosti práce,
- ❖ zvýšenie zisku organizácie z dôvodu zmien v týchto činiteľoch,
- ❖ potreba nižšieho počtu zamestnancov pri nezmenenom objeme produkcie,
- ❖ možnosť nadbytočnosti niektorých zamestnancov, ktorých pracovné miesta z dôvodu zavedenia nových strojov zanikli.

B/ V prípade, ak sa podnik rozhodne investovať do reklamy, môže to viesť k týmto zmenám:

- ❖ zvýšenie záujmu o výrobky pri odpovedajúcom zvýšení predaja,
- ❖ zvýšenie príjmov a zisku z dôvodu zvýšeného objemu predaja,
- ❖ zvýšenie zárobkov (odmien) zamestnancov za prácu navyše,
- ❖ potreba nových systémov, v prípade ak sa staré nedokážu vyrovnáť so zvýšenou výrobou,
- ❖ potreba väčšieho počtu zamestnancov,
- ❖ pravdepodobná potreba nových strojov, ktorá opäť povedie k ďalším zmenám (ako bolo uvedené vyššie), vrátane potreby znížiť počet zamestnancov.

Ako je zrejmé z uvedeného textu, každá z vyššie uvedených položiek, ktoré sme skúmali, môže vyvolať množstvo zmien. Ak si uvedomíme, koľko rôznych faktorov je v skutočnosti schopné vyvolať zmeny a že tieto faktory nepretržite pôsobia na organizáciu, ľahko pochopíme, prečo úspešné riadenie zmien je rozhodujúce pre prežitie organizácie.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Riadenie zmeny

Základnou zručnosťou, ktorá by sa mala vyžadovať od manažéra, je schopnosť predvídať budúce problémy. Tieto problémy je možné rozdeliť do troch kategórií:

- ❖ problémy ľudí
- ❖ problémy času
- ❖ problémy zdrojov.

V nasledovnej časti sa bližšie pozrieme na každý z týchto problémov a preskúmame si úlohu manažéra v každom štádiu.

Problémy ľudí

Každý človek z princípu odmieta zmeny, ak očakáva (oprávnené alebo mylne), že prostredníctvom nich niečo stratí. Keď nie sú k dispozícii podrobné vedomosti o zmene, potom ľudia budú v prvom rade uvažovať o tom, čo stratia.

Z toho dôvodu je tu na mieste otázka: "**Čo asi ľudia vyžadujú od svojho pracovného miesta v prípade, ak ich ohrozuje organizačná zmena?**"

Odpoveď by sme mohli zhrnúť do týchto pojmov:

- ❖ **záujem o ich prácu:**
 - využívaní ich skúseností,
 - duševnú podporu,
 - voľnosť jednania,

❖ ***rast v ich práci:***

- zverenie dôležitej práce,
- prevedenie na prácu obťažnejšiu (náročnejšiu),
- prevedenie na inú prácu,

❖ ***ohodnotenú prácu:***

- ktorú rozoznajú sami,
- ktorú rozoznajú iní,

❖ ***istú prácu:***

- schopnosť zvládnuť prácu,
- strach zo straty tváre,
- strach zo straty pracovného miesta,
- strach zo straty majetkov.

Stabilná a spokojná pracovná sila je významným prínosom pre každú organizáciu. Z toho je možné vyvodiť správny záver, že spokojní zamestnanci budú vo všeobecnosti dobre pracovať.

Pracovné vzťahy v organizácii, v ktorej sa chystajú zmeny, sú podrobené veľkej skúške. Z toho aspektu by sa ku zmenám malo pristupovať len v prípade, ak zisk, ktorý zmeny sebou prinesú je významný a dobré pracovné vzťahy v organizácii zostanú zachované.

Rozhodujúcu úlohu pri zavádzaní zmeny má manažér, pretože ako ste sa mohli oboznámiť v prvej študijnej jednotke, jeho postavenie je medzi vedením organizácie a jej pracovníkmi.

Úloha 3. Nasledovné cvičenie má preveriť vaše poznatky, týkajúce sa oblasti práce a pracovného miesta. Doplňte do viet chýbajúce slová tak, aby vety mali odpovedajúci význam.

Čas 3 minúty

1. Cenená práce je taká práca, ktorú ako takú rozpozná i
2. Zaujímavé pracovné miesto je také miesto, ktoré zamestnanca uspokojuje.
3. Rast pracovného miesta je smerom k práci, práci a práci.

Vaša odpoveď by mala byť zložená z nasledovných alebo im podobných slov:

- | | | |
|-----------------|-------------|----------|
| 1. sám | ostatní | |
| 2. duševne | | |
| 3. dôležitejšej | náročnejšej | odlišnej |

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Kedy zmeny môžu vyzeráť ako hrozba?

Pri zavádzaní zmien do ľubovoľného reálne existujúceho systému vzniká nebezpečie, že zamestnanci budú spočiatku pravdepodobne podozierať k zámerom vedenia podniku a budú cítiť, že ich stabilita môže byť narušená z dôvodu pre nich neznámeho.

Zamestnanci začnú veľmi rýchle (v prípade, ak nie sú primerane vedení) predpokladať, že môžu nastať nasledovné možnosti:

- ❖ preradenie na nižší kvalifikačný stupeň po zavedení nových strojov,
- ❖ zníženie príjmu,
- ❖ strata slobody rozhodovania,
- ❖ strata perspektívy budúceho povýšenia,
- ❖ pravdepodobnosť zrušenia pracovných miest,
- ❖ určitá revízia pracovných miest, reorganizácia,
- ❖ odmietnutie vykonávanej práce ako práce v budúcnosti neuspokojivej,
- ❖ odmietnutie doterajších myšlienok ako zastaraných ,
- ❖ možnosť, že zamestnanec bude vypadáť hlúpo, ak sa nedokáže vyrovnáť so zmenou,
- ❖ nebezpečie zostupu po služobnom rebríčku,
- ❖ hrozba z prebytočnosti.

Skutočnosť, že sa väčšina z týchto možností vyskytne, je skoro nulová, ale pracovníci, ktorí budú zle informovaní, budú pravdepodobne predpokladať to najhoršie a budú jednáť v súlade so svojimi závermi.

Úloha 4. Rudolf pracuje u Železníc Slovenskej republiky (ŽSR) a kontroluje výhybky. Ak je to nevyhnutné, upevní ich. Za jeden deň v priemere skontroluje 10 km trate. Manažér ho práve informoval, že jeho prácu môže vykonávať počítač, ktorý bude namontovaný na železničnom vozni, ktorý zabezpečí kontrolu 60 km trate každý deň. Očakáva sa, že taký vozeň príde na Rudolfove pracovisko na budúci mesiac.

Napíšte, prečo si myslíte, že Rudolf by mohol byť nervózny?

Čas 2 minúty

Vaša odpoveď by mohla zahrňovať napríklad niektoré z nasledovných téz:

- možná nadbytočnosť spojená so stratou zárobku a pravdepodobne i zamestnania,
- pravdepodobné prevedenie na miesto menej kvalifikované a s nižším zárobkom,
- obava, že nebude rozumieť novému počítaču, ak dostane príležitosť s ním pracovať.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Ako môže manažér pomôcť ľuďom prijať zmeny?

K tomu, aby ste získal podporu vášho kolektívu pre navrhované zmeny, je nevyhnutné, aby ste boli úprimný a otvorený k členom skupiny. Zistíte, že je omnoho ľahšie zmenu uskutočniť, ak so svojimi predstavami uskutočniť zmenu oboznámite svoju skupinu. Súčasne by ste sa nemal obávať počúvať poznámky a príspevky od členov svojho kolektívu.

V nasledovnej časti textu máte uvedené niektoré myšlienky, ktoré by vám mohli pomôcť pri vašom rozhodovaní o zmene:

- ❖ Pokiaľ je to možné, v čo najväčšej miere **zapojte členov** kolektívu do procesu prebiehajúcich zmien vo vašej organizácii - diskutujte s nimi o zmenách.
- ❖ **Komunikujte** s ľuďmi prostredníctvom pravidelne zvolávaných schôdzí, porád, diskusií, pričom im dôkladne vysvetlíte ciele, plány a zámery vedenia podniku.
- ❖ **Zmeňte** podľa potreby skladbu, štruktúru zamestnancov a to napríklad náborom, prevedením na inú prácu, v prípade ak je to nevyhnutné vhodným školením.
- ❖ Pokúste sa **naplávať prácu** tak, aby nevznikali pracovné špičky.
- ❖ **Uvažujte o zahájení práce** podľa vypracovaného plánu (prevádzkový, výrobný).
- ❖ Venujte zvýšenú **pozornosť obavám** ľudí, vezmite do úvahy námietky jednotlivcov a pokúste sa podľa možností znížiť ich obavy. Pri objasňovaní potreby zmeny pracovníkom majte na pamäti prospech, ktorý plynie zo zavedenia zmeny a vysvetlite ho pracovníkom.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Aký je prospech zo zmeny?

V prípade, že sa vám v diskusii podarí dokázať, že zmeny budú mať účinný vplyv na členov skupiny a pôsobia v ich prospech i v prospech celej organizácie, budete mať určitú výhodu i vhodné podmienky pre realizáciu zmeny. K tomu je možné poznamenať nasledovné body.

Primerane uskutočnená zmena môže:

- ❖ **obohatiť pracovníkov**, ktorí sa na nej zúčastnia a ktorí chcú niečo získať z pripravovaných zmien,
- ❖ **rozšíriť horizont pracovných príležitostí**, zvýšiť pravdepodobnosť postupu, rozšíriť vyhliadky, priniesť nové myšlienky, nové systémy, nové výrobky, nových zamestnancov,
- ❖ **priniesť uspokojenie** vo forme zvýšenej dôvery k zamestnancom a udržanie alebo zlepšenie ich postavenia, zvýšenie sebadôvery,
- ❖ zaznamenať **služobný postup** v progresívnej spoločnosti s dobrým vzťahom k moderným myšlienkam, výrobkom, kvalite a službám,
- ❖ priznať **väčšie uznanie** pred inými zamestnancami alebo verejnosťou,
- ❖ viesť **k nadšeniu** v prípade zmenenej scény,
- ❖ viesť **k oceneniu** v podobe vyšších príjmov,
- ❖ viesť **k uspokojeniu**, ak ponúkne lepšie pracovné postavenie,
- ❖ **stimulovať**, ak znamená zvýšenie kvalifikácie,
- ❖ **ukľudniť**, ak ponúka trvalé zamestnanie,
- ❖ **dať prednosť**, keď prináša lepšie pracovné podmienky.

Vedenie ľudí počas uskutočňovania zmien je najnáročnejšia z úloh. Všeobecne možno povedať, že ľudia budú prijímať zmeny, ak

sú presvedčení, že im prinesú zisk alebo výhodu. Oznámenie takej správy je preto dôležitou stránkou úlohy manažéra.

Odporúčali by sme vám v procese zmien uvážiť a pokúsiť sa:

- ❖ určiť všetky skutočné alebo psychické straty, ktoré bude znášať každá osoba,
- ❖ vyhnúť sa nevyhnutným stratám spočítaním všetkých prínosov súčasného postavenia zamestnancov a ich čo najvyšším zachovaním,
- ❖ presvedčiť sa, že ľudia zmeny chápu, a že určité straty sa nevyhnutne vyskytnú,
- ❖ premeniť straty v zisk kedykoľvek je to možné.

Úloha 5. Pokračovanie úlohy 4: Aký prístup by mal manažér zvoliť, v prípade, ak Rudolf bol vybraný pre prácu s novým počítačom. Poznamenajte si vaše návrhy

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mohla zahrňovať nasledovné tézy:

- Rudolfovmu postaveniu by mal byť venovaný primeraný záujem a jeho manažér by mu mal poskytnúť viacej informácií.
- Rudolf by mal byť ubezpečený, že jeho pracovné mieste v organizácii je isté. Ďalej by mal byť usmernенý tak, aby zmenu považoval za pozitívny krok, ktorý je nevyhnutný napríklad z aspektu jeho ďalšieho rozvoja a rastu.
- O navrhovanom školení by sa malo hovoriť tak, aby sa Rudolf neobával zavedenia a používania novej techniky.
- V prípade, ak by mal námietky, malo by sa o nich diskutovať a tým zmierniť obavy z uskutočnenia zmeny.

- Malo by sa s ním prehovoriť o skutočnom prospechu nového zamestnania - napríklad je čistejšie, teplejšie, pohodlnejšie, s modernými pracovnými podmienkami, znamená lepšie postavenie, vyšší plat, lepšie vyhliadky, atď.

Úloha 6. Použite svoju organizáciu ako model a určte hlavné oblasti zlepšenia, ktoré prinesie zavedenie počítačovej technológie do práce vašej organizácie. Napíšte faktory, o ktorých sa domnievate, že budú z hľadiska zamestnancov tvoriť bariéry pre úspešné zavedenie nového systému. Urobte doporučenia, ako tieto problémy vyriešiť alebo eliminovať.

Čas 10 minút

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Problémy času

Bez ohľadu na to, ako sa snažíme, sa zdá, že nikdy nemáme dostatok času k tomu, aby sme splnili všetky požiadavky, ktoré sú na nás kladené. Týmto vzniká problém času, ktorý znižuje efektívnosť práce.

Tretia študijná jednotka tohto kurzu obsahuje časť "Význam riadenia času", kde je tento problém podrobnejšie preskúmaný. V tejto jednotke z pohľadu problematiky zmien je nevyhnutné preskúmať najvýhodnejší spôsob hospodárenia s časom v etape, keď v organizácii prebiehajú zmeny. Významne tomu napomáha, ak môžete predvídať pravdepodobný výskyt problému času. Len potom ste schopný urobiť s týmto niečo pozitívne.

Ako možno predvídať problémy s časom?

Odpoveď na túto otázku vám pomôžu sformulovať nasledovné myšlienky:

- ❖ Pokiaľ je to možné, **plánujte postupnosť činností**, aby zmena mohla prebehnúť systematickým spôsobom. Môže sa stať, že rôzne úkony operácie nebudú nasledovať za sebou v ideálnom poradí. Vy však budete aspoň mať predstavu o probléme a príležitosť niečo s ním urobiť, resp. predstavu ako ho riešiť.
- ❖ Na základe takéhoto plánu môžete potom **identifikovať najlepší priebeh činností**, ktoré sa uskutočnia v organizácii v rôznych štádiách realizácie zmeny. Budete mať plán, ktorý pamätá i na predvídanie problémov s časom. Z toho dôvodu bude i menšia pravdepodobnosť, že sa vám tieto problémy vyskytnú, alebo vás zastihnú nepripravených.

✧ Skôr ako začnete, mali by ste sa pokúsiť **určiť všetky oblasti**, ktoré by mohli spôsobiť **časové problémy**. Príkladom môže byť: zmeny v hospodárskych budovách, školenie zamestnancov, nové vybavenie.

Všetky tieto aspekty by mali byť v pláne manažéra dôkladne uvážené a rozvrhnuté, mali by mať svoj začiatok i koniec vopred určených časových reláciách. Vzťah medzi stránkami tejto predstavy je dôležitý. Napríklad nové vybavenie miestností nemôže byť skôr, než sa ukončia zmeny v hospodárskych budovách, ktoré by mohli eventuálne spôsobiť ich zničenie.

Ako môžete rozvrhnúť čas?

Ako môžete kontrolovať čas?

Odborné stránky riadenia času sú analyzované v tretej študijnej jednotke tohto kurzu. niektoré myšlienky vám však už budú užitočné pri štúdiu problematiky riadenia zmeny.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

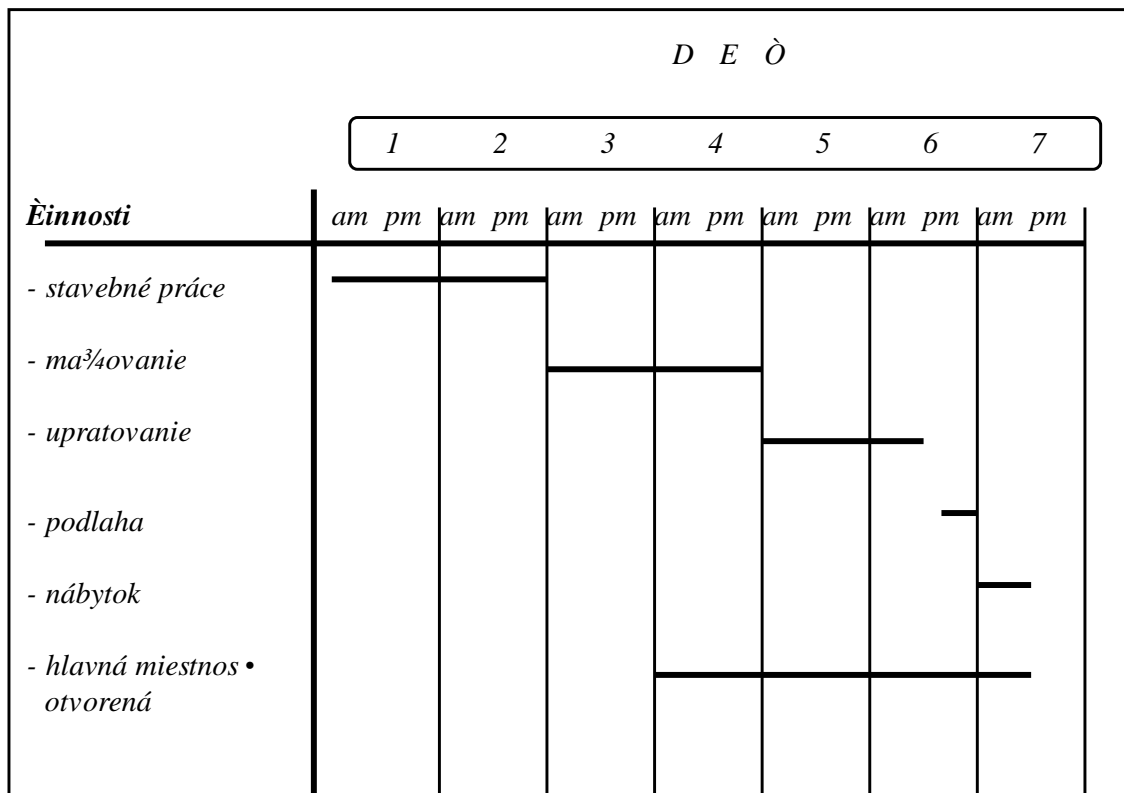
Prípadová štúdia

Pobočka spoločnosti, v ktorej pracujete, plánuje rozšírenie jedálenskej plochy pre stravovanie väčšieho počtu zákazníkov, ktorí sa združujú v priestoroch železničnej stanice. Vedľa existujúcej jedálne je budovaná miestnosť s požiadavkou minimálneho narušenia prevádzky jedálne. Asi za štyri týždne sa budú musieť obidve miestnosti spojiť.

Ďalej bude potrebné prekopať medzistenu a novú miestnosť vymaľovať, vyčistiť, položiť koberce a vybaviť miestnosti nábytkom. Očakáva sa, že tieto práce budú trvať:

Činnosť	Dĺžka trvania
• stavebné práce	2 dni
• maľovanie	2 dni
• upratanie	1 1/2 dňa
• polozenie kobercov	1/5 dňa
• rozmiestnenie a uloženie nábytku	1/2 dňa

Manažér XY dostal za úlohy vypracovať taký plán práce, ktorý by spôsobil čo najmenšie narušenie prevádzky jedálne a čo najrýchlejšie dokončenie novej prevádzky. XY sa rozhodol, naplánovať danú zmenu pomocou úsečkového diagramu. Jeho plán je uskutočnenie zmeny je uvedený na obr.1.



Obr. 1

XY bol spokojný so svojou prácou, nechal si odsúhlasiť plánované dni murármi, maliarmi, upratovačkami, atď. a odišiel na dovolenku, ktorá trvala celú dobu počas plánovanej rekonštrukcie.

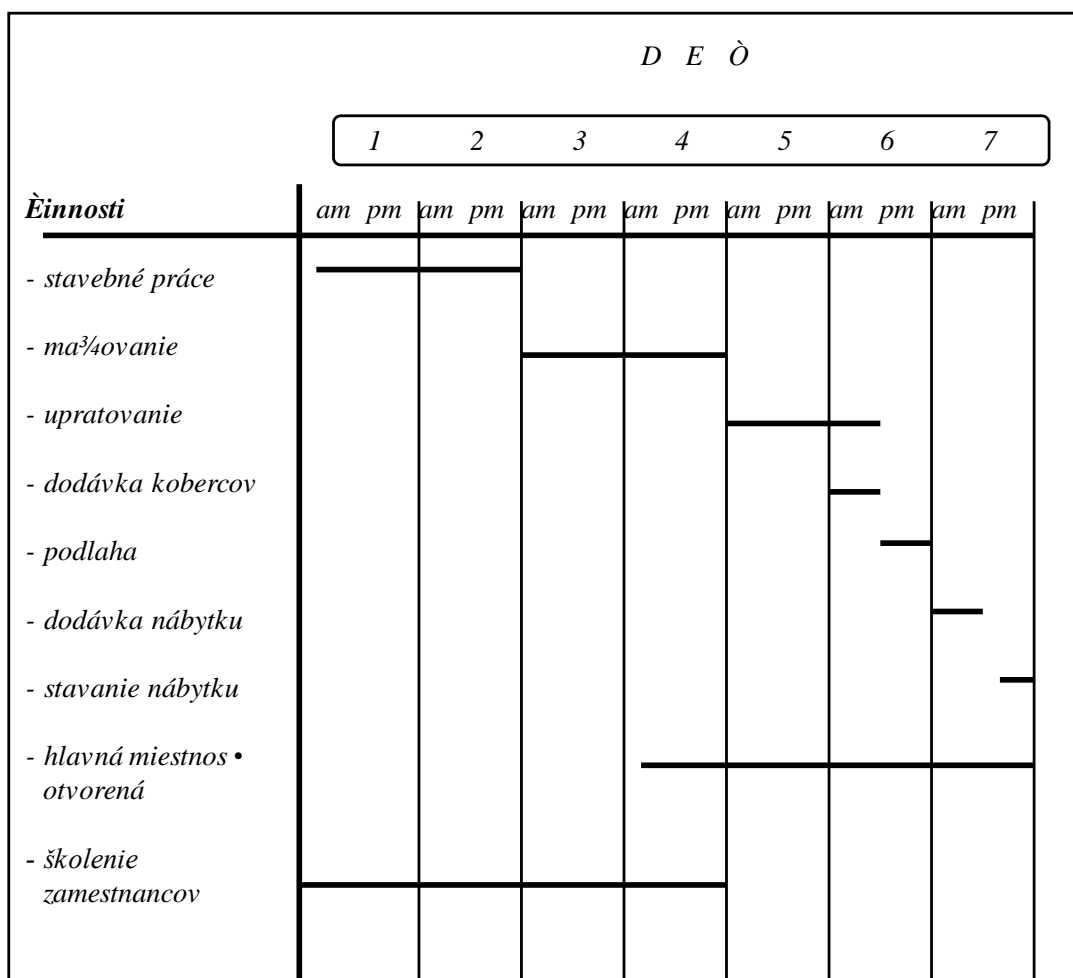
Po návrate z dovolenky sa zdesil, pretože zistil, že:

- zamestnanci začali štrajkovať, pretože neboli platení po dobu, počas ktorej bola jedáleň zatvorená,*
- koberce a nábytok boli dodané už v prvý deň a nachádzali sa v zlom stave, lebo boli zasypané prachom a omietkou po murárskych prácach,*
- pracovníci, ktorí mali uložiť koberce a nábytkári požadovali zaplatiť, i keď svoju prácu nedokončili, pretože ich materiál nebol k dispozícii.*

Úloha 7. Prekreslite harmonogram práce pre XY s tým, že uvediete v ňom i ostatné okolnosti, ktoré považujete za dôležité.

Čas 15 minút

Váš diagram by mohol vyzeráť podobne ako je diagram uvedený na obr. 1, mohol ste však vziať do úvahy i iné užitočné činnosti. Potom by váš diagram vyzeral napríklad tak, ako je to uvedené na obr.2.



Obr. 2

Používanie tohto typu diagramov vám pomôže organizovať vaše zámery a riadiť ich účinnejšie. Rovnako vám pomôže identifikovať potenciálne problémy, ako napríklad, čo urobiť so zamestnancami v čase, keď bude jedáleň zatvorená. Ako náhle je problém identifikovaný, ľahšie je ho vyriešiť alebo sa s ním vysporiadať.

Uvedený diagram môže poslúžiť počas práce ako stály zdroj pre kontrolu realizácie zámeru. Za žiadnych okolností by si manažér nemal vziať dovolenku v čase významných zmien. Diagram vnáša do jeho činnosti silný prvok kontroly, zároveň mu pomáha zistiť, že problémy času nevzniknú.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Problémy zdrojov

Zdroje v organizácii nezahrňujú len fixné položky, ale tiež zamestnancov a spotrebovateľný materiál.

Z plánovaných zmien vyplývajú dôsledky pre zdroje organizácie. Zmeny budú pravdepodobne vyžadovať viacej kapitálu. Pre zmenu vo výrobe alebo v dodacích plánoch bude potrebný sklad, v ktorom budú väčšie zásoby surovín. Zmenené pracovné postupy zase budú si zasa vyžadovať iné počty resp. typy zamestnancov.

Veľký úžitok pre vás, ako manažéra, bude mať schopnosť predvídať tieto zmeny a podľa toho ich aj plánovať.

Ako môžete predvídať problémy zdrojov spojených so zmenami?

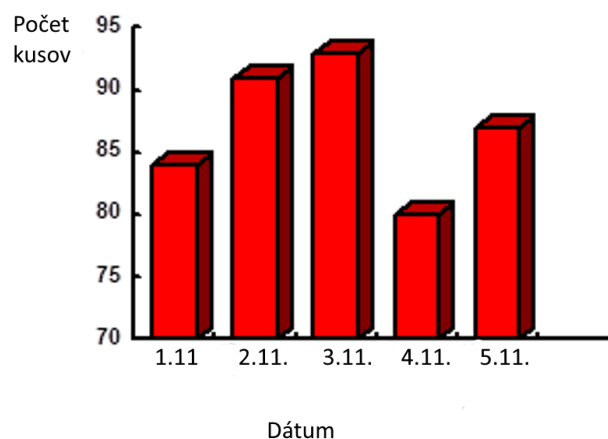
Existuje mnoho činností, ktoré môžete ako manažér realizovať, keď chcete riadiť a plánovať zdroje účinne. V nasledujúcej časti vám uvidíme niekoľko myšlienok, ktorých cieľom je zdokonaľiť vaše schopnosti v tejto oblasti. Efektívne riešenie problematiky zdrojov si vyžaduje:

❖ Viest' presné záznamy o predchádzajúcich prípadoch využitia zdrojov. Mohli by ste to uskutočniť napríklad meraním množstva surovín, ktoré prechádzajú cez váš úsek, zisťovaním úrovne platov alebo nadčasovej práce vo vašej pracovnej skupine, množstvom energie, ktorú vaše stroje spotrebujú a pod. Uvedené sú tu len niektoré myšlienky. Týchto myšlienok a nápadov je omnoho viac. Informácie, ktoré získate takýmto spôsobom môžete uschovávať na kartách, na počítačových médiách, alebo s použitím jednoduchých grafov. Ako príklad možno uviesť kartu vyššie spomenutého stravovacieho zariadenia - tabuľka 1.

Tabuľka 1

Denná spotreba chleba	
Dátum	Počet kusov
1.11.2022	84
2.11.2022	91
3.11.2022	93
4.11.2022	80
5.11.2022	87

Jednoduchý graf vhodný pre tento účel by mohol byť vyzeráť nasledovne - obr.3.



Obr.3

❖ Použitie takýchto tabuliek, kariet, grafov alebo počítačových záznamov môže vám pomôcť predpovedať budúce požiadavky na zdroje a účinnému vedúcemu pomôže presne plánovať a predvídať problémy zdrojov.

Príklad

Použitie ročného plánovacieho kalendára, v ktorom budú uvedené dovolenky zamestnancov vám včas poukáže na obdobia, kedy bude nedostatok zamestnancov. Použitie predpovedí toku

finančných prostriedkov v každom období vám ukáže, kedy by mohol nastať nedostatok hotových finančných prostriedkov.

Ak manažér skupiny (v spojení s manažérom a pracovníkom podniku) predvída ťažkosti so zdrojmi a ak sa urobia primerané opatrenia pre tento prípad, musia byť zaistené dostatočné zdroje, aby boli pokryté požiadavky plánovanej zmeny. Tieto môžu zahrňovať:

- ❖ dodatočný nábor a prijatie zamestnancov,
- ❖ potvrdené nadčasy,
- ❖ hotové peniaze na vybavenie a materiál.

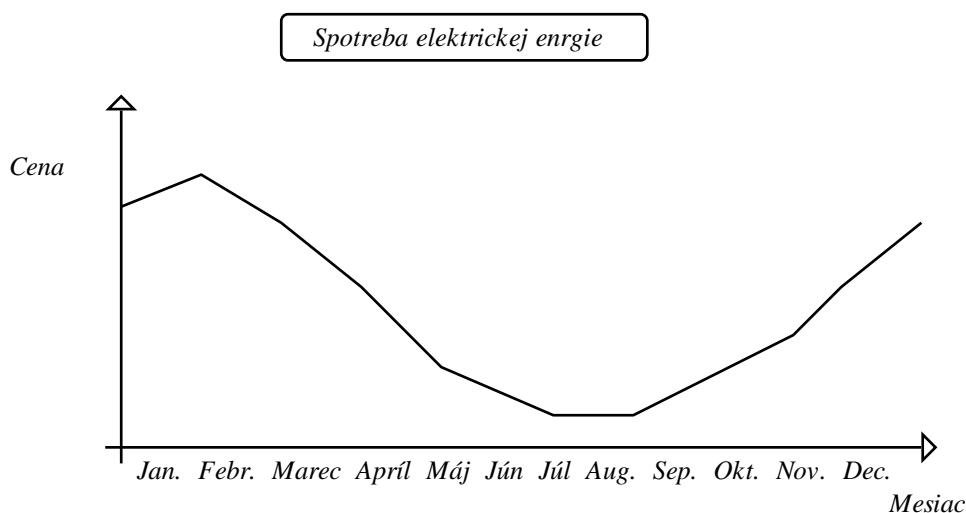
V štruktúrnych jednotkách organizácie by mali existovať primerané systémy kontroly využitia zdrojov. **Manažér bude neoddeliteľne spojený so všeobecným systémom, ktorý je zavedený v organizácii. Týmto systémom je:**

- ❖ **Osobné oddelenie.** Práce tohto oddelenia sa bude dotýkať počet zamestnancov a akákoľvek zmena ich počtu, každý nadčas alebo mzda zaplatená navyše. Záleží od manažéra, aby si zaznamenával a posielal informácie z tejto oblasti personálnemu oddeleniu a týmto kontroloval pohyb tohto zdroja.
- ❖ **Finančné oddelenie.** Práce tohto oddelenia sa budú dotýkať platby spojené so zmenou stavu zamestnancov, platby spojené s novým vybavením alebo za objednaný materiál. Záleží znova od manažéra, aby si sledoval a zaznamenával potrebné informácie, sledoval a prijímal došlý tovar, podpisoval príjem a podával faktúry na finančné oddelenie k preplateniu.

Úloha 8. Nakreslite jednoduchý graf, ktorý ilustruje poplatky za teplo a teplú vodu spotrebovanú v podniku, v ktorom pracujete, v priebehu jedného ročného obdobia. Svoj graf rozdeľte podľa mesačných splátok.

Čas 5 minút

Váš graf by mohol vyzeráť napríklad nasledovne - obr.4.



Obr.4

Preskúmali sme problémy, ktoré sa týkali ľudí, času a zdrojov. Pri každom z týchto problémov sme uvažovali o potrebe plánovať, pripravovať a uskutočňovať zmeny a riadiť ich priebeh.

V nasledovnej časti sa budeme bližšie zaoberať práve týmito aspektmi zmien a na tomto základe skúmať riadenie času.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Ako plánovať zmenu

V predchádzajúcich častiach sme vás upozornili na nevyhnutnosť plánovania v procese riadenia zmien. V nasledovnej časti by sme vám uviedli niekoľko myšlienok, ktoré by vám, ako vedúcemu pracovníkovi pomohli vytvoriť plán. Pri jeho tvorbe sú zvlášť dôležité nasledovné body:

- ❖ Vaša **predstava** o tom, k čomu má plán slúžiť. Svoje ciele, ktoré chcete dosiahnuť, by ste mali formulovať jasne a presne, nemali by byť však až príliš ambiciózne. Plány, ktoré nie sú dosiahnuteľné, môžu viesť ku strate času a zdrojov.
- ❖ V štádiu **plánovania** by ste sa mali poradiť s členmi vašej skupiny, pripraviť sa a zvážiť ich návrhy a príspevky. Skúsení členovia vašej skupiny majú určite čo ponúknuť a mali by byť povzbudení k účasti na plánovaní.
- ❖ **Uvážiť, aké sú pravdepodobné zmeny** medzi zamestnancami. Týmito zmenami by ste mali začať i svoje plánovanie. Váš plán by mal obsahovať budúci nábor zamestnancov, dodatočné školenia alebo presuny zamestnancov do iných skupín alebo sekcií.
- ❖ **Odhadnúť nevyhnutné straty**, ktoré by mohli mať vzťah k zamestnancom. Podľa možností naplánovať zachovanie čo najviac vecí, ktoré sú prospešné zamestnancom.
- ❖ **Plánovať postupnosť** všetkých požadovaných operácií tak, **aby narušenie plynulej činnosti bolo minimálne**. Znížiť na minimum pravdepodobnosť vzniku problémov času.

- ❖ **Zahrnúť** do plánu všetky **dôsledky pre zdroje** organizácie, ktoré vymyslíte. Ich zohľadnenie už priamo v pláne vám umožní ľahšie sa pripraviť a zaviesť neskoršie zmeny zdrojov.
- ❖ Dokončený plán si **prehliadnite a porovnajte** ho s vašimi pôvodnými cieľmi. Skontrolujte znova, či je plán reálny a dosiahnuteľný.

Úloha 9. Dokončite nasledovné vety vložением správnych slov.

Čas 5 minút

1. Správny plán by mal byť a
..... .
2. Počas plánovania sa poraďte s
3. Skúsení členovia vašej skupiny by mali byť
....., aby sa zapojili do etapy plánovania.
4. Mali by ste plánovať operácií, aby narušenie bolo
5. Plány, ktoré sa týkajú zamestnancov, by mali obsahovať
....., alebo k
iným sekciám.

Vaša odpoveď by mala zahrňovať podobné alebo niektoré z týchto slov:

1. reálny	uskutočniteľný	
2. členmi kolektívu		
3. povzbudení		
4. postupnosť	minimálne	
5. nábor	školenie	prevedenie

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Ako sa pripraviť na zmenu

V prípade, ak máte hotové reálne plány, alebo vám vaši nadriadení pracovníci z organizácie doručili svoje plány, je nevyhnutné sa začať pripravovať na zmeny, ktoré plány obsahujú.

Mali by ste si zapamätať, že hlavnou zručnosťou manažéra je predvídavosť. Ak viete predvídať budúce problémy, potom ste aj schopní sa s nimi vyrovať, alebo nájsť cestu ako ich obísť.

Poznatky, ktoré máte uvedené v nasledovnej časti textu, vám pomôžu pripraviť sa na zmeny vo vašej organizácii:

- ✧ Ľudia majú obyčajne zlé predstavy o plánovaných zmenách, v prípade, ak nie sú dostatočne informovaní. Mali by ste sa preto vopred ubezpečiť, že **členovia** vašej skupiny sú **úplne informovaní** o návrhoch a že ich otázky boli zodpovedané. Buďte úprimný a otvorený ku svojim zamestnancom. Usporiadajte pravidelné schôdzky a predkladajte plány kolektívu. Pokúšajte sa ukludniť obavy vašich ľudí a určite im objasnite prospešnosť očakávaných zmien.
- ✧ V prípade, ak plány si vyžadujú zmeny zamestnancov, **urobte nevyhnutné prípravy** na nábor, preškolenie alebo prevedenie pracovníkov na inú prácu.
- ✧ Pokúste sa **pracovné zaťaženie** počas obdobia zmien pripraviť tak, aby bol čo možno **najnižšie**. To vám umožní venovať väčšiu pozornosť procesom zmien.

✧ V prípade, ak to čas a prostriedky umožňujú, môže byť užitočné **vypracovanie pilotného návrhu**. V tomto návrhu môžete potom navrhované zmeny testovať v malom a s predstihom. To vám umožní identifikovať každý problém na modely v zmenšenom meradle a pomôže demonštrovať navrhované zmeny ostatným zamestnancom.

✧ **Pripravte diagram**, ktorý vám **pomôže preštudovať si zmeny**. Využite k tomu prípadne príklad uvedený v časti "Problémy času" a pokúste sa do neho zabudovať každý aspekt zmeny. Preštudujte si tieto aspekty veľmi pozorne. Čas, ktorý vynaložíte na ich štúdium v tejto etape vám pomôže prípadne ušetriť prácu navyše alebo výdaje, ktoré by ste museli vynaložiť neskôr. Ak je váš diagram vhodne zostrojený, upozorní vás na tie časti projektu, ktoré si budú vyžadovať najvyššiu pozornosť. Ukáže vám, či vaše prípravy do seba dobre zapadajú, alebo či sa vyskytnú časové úseky, v ktorých bude dochádzať k nezvyčajne zvýšenému tlaku a udalosti sa vyskytnú v rovnakom čase.

✧ Využite, pokiaľ je to možné, existujúce poznámky a informácie, ktoré by vám pomohli **predpovedať úroveň prostriedkov**, ktoré budete potrebovať za zmeneného systému. Budete nútený pravdepodobne uvážiť, či budete potrebovať viacej alebo menej zdrojov ako je súčasných, a ktoré nové zdroje budete žiadať.

✧ Začnite sa **pripravovať na zmeny v zdrojoch podľa plánu**. Možno budete nútený zmeniť skladové priestory, aby ste v blízkej budúcnosti mohol uskladniť väčšie množstvo surovín potrebných pre zabezpečenie chodu jedálne a pod. Budete musieť preveriť a pozmeniť váš bezpečnostný systém, v prípade, ak sa zvýši hodnota uskladneného materiálu alebo množstva finančných prostriedkov.

Podstata vašich príprav sa bude meniť v súlade s navrhovanými zmenami. Návrhy, uvedené vyššie, netvorí kompletný zoznam. Ich cieľom je poukázať na spôsob uvažovania, ktorým by ste mal prejsť v období zmien.

Bez ohľadu na veľkosť navrhovaných zmien si však môžete byť istý, že zmeny budú zavedené tým ľahšie, čím sú lepšie pripravené.

Úloha 10. Zamestnaný ste ako manažér v útvere odbytu. Vedenie podniku sa rozhodlo v priebehu nasledovných dvoch mesiacov komputerizovať celú agendu útvaru. Pomáhate vedeniu plánovať túto zmenu a ste presvedčený o svojom názore, že nový systém bude vysoko prospešný pre všetky zúčastnených.

Uvedte v stručnosti v niekoľkých bodoch, čo by ste si mali premyslieť, aby ste pripravil svoju skupinu na túto zmenu.

Čas 5 minút

Vaša odpoveď by mala zahrňovať niektoré z nasledovných bodov:

- vysvetlite dokonale situáciu vašej skupine a úprimne zodpovedajte na ich otázky,
- prediskutujte dôsledky zmien na zamestnancov, zvlášť nevyhnutnosť ich preškolenia,
- ak je to možné, konajte najskôr podľa pilotného návrhu,
- nakreslite časový diagram, ktorý povedie vás a vašu skupinu navrhovanými zmenami,

- uvážte, či sa vyskytne zmena v potrebách zdrojov - možno budete potrebovať nové formuláre, pretože staré budú zastaralé.

Zoznam uvedený vyššie nie je úplný. Určite nájdete ďalšie body, ktoré tieto úvahy ďalej rozšíria.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Ako uskutočniť zmenu

Veľká časť pracovného zaťaženia celkom závisí v období zmien na projekte. V tomto kurze nie je možné preskúmať každú zmenu, ktorá pripadá do úvahy. Napriek tomu i v tomto štádiu existuje rad zručností, ktoré môžu pomôcť vedúcemu v uskutočňovaní zmeny.

Patria medzi ne nasledovné:

- ❖ Postupujte podľa plánu a majte istotu, že vy i vaša skupina viete presne, čo máte robiť.
- ❖ Mali by ste s určitosťou vedieť, že všetci sú pripravení plán splniť.
- ❖ Počas obdobia skutočnej zmeny a krátku dobu po jej ukončení, bude vaša skupina i vy pod väčším tlakom ako býva obvyklé. Ak ste sa správne pripravil na toto štádium, mal by ste organizovať zníženú pracovnú záťaž vo všetkých oblastiach, kde je to možné. V oblastiach, kde to možné nie je, mal by ste dohodnúť dočasnú asistenciu zamestnancov navyše. Účelom takejto pomoci z von je znížiť pracovné zaťaženie a to vaše, ako manažéra, ako aj celej skupiny, aby potom mohla venovať väčšiu pozornosť zavedeniu zmien. Tento postup by vám mohol pomôcť úspešne sa preniesť cez obdobie zmien.
- ❖ V prípade, ak to zdroje zamestnancov pripúšťajú a vaše prípravy s tým počítajú, mohli by ste si znížiť vlastnú pracovnú záťaž splnomocnením (delegovaním). Splnomocnenie môžete realizovať napríklad tak, že prenesiete právomoc pre určité rutinné úlohy na niektorého člena svojej pracovnej skupiny,

namiesto toho, aby ste ich vykonával sám. Splnomocnenie je záležitosť, ktorá si vyžaduje podrobnejšie štúdium. V tejto časti sa však ňou podrobnejšie nezaobráame. Dôležité však je, že vy, ako manažér, ste si vedomý prospechu zo splnomocnenia a toho, že týmto postupom môžete venovať väčšiu pozornosť plánovaným zmenám.

- ❖ Počas zmeny budú členovia vašej skupiny vyžadovať podporu a porozumenie pre svoje úsilie. Z toho dôvodu si nájdite dostatok času na ich vedenie, povzbudenie a pochvalu. Všetky tieto aspekty možno zahrnúť pod pojem motivácia. Motiváciu a spôsoby jej použitia sú zručnosti, ktoré by mal zvládnuť a osvojiť každý manažér pracovník.

Myšlienky, ktoré sme skúmali sa týkali problémov spojených s projektom. Snažili sme sa ich vyjadriť tak, aby vám ho pomohli zaviesť. Doporučujeme však, aby ste si zapamätali, že medzi hlavné úlohy patrí sledovať postup plnenia úloh a sledovať ľudí, ktoré tieto úlohy plnia.

Úloha 11. (Pokračovanie úlohy 10). Uskutočňujete skutočnú zmenu v systéme práce vášho útvaru. Zmena je založená na použití počítača. Napíšte stručne činnosti, ktoré zamýšľate uskutočniť, aby ste mohli urobiť túto zmenu.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mohla obsahovať nasledovné myšlienky:

- kontrolovať plán,
- kontrolovať skupinu, či je pripravená,

- znížiť svoje pracovné zaťaženie i zaťaženie skupiny,
- splnomocniť rutinné záležitosti,
- motivovať kolektív.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Ako riadiť zmenu

Význam riadenia zmeny je v monitorovaní situácie takým spôsobom, aby organizácia bola včas upozornená o každom vznikajúcom probléme.

Pri riadení zmeny doporučujeme, keby ste vzali do úvahy nasledovné skutočnosti:

❖ V štádiu riadenia zmeny je veľmi dôležité **kontrolovať načasovanie postupov**. Harmonogram zmeny, ktorý bol skôr pripravený, by mal byť pomerne často kontrolovaný a primeraná pozornosť by sa mala venovať každej zmene. Vaše prípravy by mali podľa možnosti zahrňovať i možnosti presunu pracovníkov z jednej sekcie do druhej, a to v prípade, že je načasovanie nechané napospas osudu. Túto činnosť by ste mali byť schopný vykonať vy, ako manažér.

❖ Dôležité je tiež **kontrolovať náklady** na činnosť pre uskutočnenie, ktorá sa novo zavádza. Vaše plány by mali obsahovať úsek, ktorý sa týka zdrojov. Ďalej je nevyhnutné monitorovať skutočne vykonávanú činnosť a podávať správu o každej odchýlke. Medzi položkami, ktoré si vyžadujú pozornosť, sú i výdaje na pracovníkov, výdaje na nákup, poplatky za palivo, atď. V systéme záznamov týchto nákladov napríklad na kartách, alebo do grafov, na počítači a pod. by sa malo pokračovať a výsledky by sa mali priebežne porovnávať s plánovanými hodnotami.

Tieto dve vyššie uvedené položky predstavujú hlavnú kontrolu, ktorá zabezpečuje uspokojivé dokončenie

naplánovaných zmien. Ich zoznam však nebol úplný, určite by ste našli niektoré ďalšie závislosti na projekte.

Úloha 12 (Pokračovanie úlohy 11). Teraz sa uskutočňuje zmena na komputerizovaný systém práce vášho útvaru. Napíšte dve najdôležitejšie kontroly, ktoré sa vás týkajú.

Čas 3 minúty

Vaša odpoveď by mala obsahovať približne niektoré z týchto tém:

- Kontrola času. Mali by ste si byť istý, že plánovaná zmena a všetky odpovedajúce činnosti sa uskutočňujú podľa plánu.
- Kontrola nákladov. Taktiež by ste si mali byť istý, že náklady na nový systém sú zabezpečené a porovnané z plánom. Oblasť nákladov zahrňuje zvlášť zamestnancov, nákup, energiu, atď.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Kontrolné preskúšanie

Táto časť študijnej jednotky je navrhnutá tak, aby upevnila vaše vedomosti z oblasti zmien v organizáciách pred záverečným preskúšaním. Ak nie ste si istý svojimi odpoveďami, nepokúšajte sa ich uhádnuť, ale preštudujte si podľa potreby príslušnú časť problematiky znova.

V prípade, že i potom máte problémy s určitou otázkou, poznamenajte si ju a prekonzultujte ju so svojím odborným konzultantom.

PRAVDA / NEPRAVDA

Pouvažujte nad nasledovnými výroky a napíšte PRAVDA v prípade, že s uvedeným výrokom súhlasíte a NEPRAVDA v opačnom prípade.

1. Nábor, povýšenie alebo odchod zamestnancov nespôsobuje zmenu v organizácii.

.....

2. Pri plánovaní zmien na hospodárskych budovách by ste mal zaistiť, aby nový nábytok bol dodaný skôr, ako murári ukončia svoje práce.

.....

3. Množstvo zdrojov použitých skupinou možno ľahko zaznamenať na evidenčné karty alebo do grafov.

.....

4. Skúsení členovia skupiny môžu často priniest významné príspevky v štádiu, kedy sa začína uvažovať o zmenách.

.....

DOPLNENIE

Dokončite nasledovné vety a doplňte správne slová na prázdne miesta.

1. Zavedenie nového strojného vybavenia by mohlo náklady na údržbu.

2. K tomu, aby ste získali podporu vašej skupiny pre navrhované zmeny, je nevyhnutné byť a ku členom kolektívu.

3. Zdroje organizácií zahrňujú,
a

4. Keď pripravujete plán, ujasnite si, ktoré nie sú príliš

NÁSOBNÝ VÝBER

Odpovedajte na otázku zaškrtnutím jednej z nasledovných možností.

1. Čo nie je príčinou zmeny:

- a) rast cien
- b) súťaž na trhu
- c) usporiadanie pravidelných schôdzí a diskusií
- d) nová právna úprava

2. Čo môže byť možným prospechom vyplývajúcim zo zmeny:

- a) využitie vedomostí
- b) schopnosť vyrovnáť sa s prácou
- c) nábor podľa potreby
- d) možnosť vyššieho príjmu

3. Ak ste práve dokončili plán zmeny pracovného postupu, mal by ste:

- a) začať podľa nej jednať
- b) ešte si ju znova prehliadnuť
- c) každému o ňom povedať
- d) sledovať (monitorovať) ho

4. Ak kontrolujete uskutočnenie plánu, mali by ste:

- a) vyškoliť viacej personálu
- b) zamestnať menej personálu
- c) povzbudiť vašu skupinu
- d) sledovať čas a náklady

Výsledky

PRAVDA/ NEPRAVDA	DOPLNENIE	NÁSOBNÝ VÝBER
1. Nepravda	1. znížiť	1. c
2. Nepravda	2. úprimný ... otvorený	2. d
3. Pravda	3. nemovitosti...personál spotrebný materiál	3. b
4. Pravda	4. ciele ... ctižiadostivý	4. d

[SPÄŤ NA OBSAH](#)