

# ANGAŽOVANOSŤ MANAŽÉROV PRI ZAPÁJANÍ JEDNOTLIVCOV DO PROCESU EFEKTÍVNEHO ZVLÁDANIA ZMENY AKO PODPORA TVORIVÉHO PROSTREDIA V PODNIKU

## THE MANAGER INVOLVEMENT BY EMPLOYEES INTEGRATING IN PROCESS OF EFFECTIVE CHANGE MANAGEMENT AS A SUPPORT OF CREATIVE ENTERPRISE CULTURE

Andrea HOLKOVÁ – František HORŇÁK

*Autor: Ing. Andrea Holková, PhD., Ing. František Horňák, PhD.*

*Pracovisko: Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU*

*Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava*

*Tel.: 00421 33 5511032-4, E-mail: [holkova@mtf.stuba.sk](mailto:holkova@mtf.stuba.sk), [hornak@mtf.stuba.sk](mailto:hornak@mtf.stuba.sk)*

### Abstract

*This article deals with necessity of active manager approach to employees in change process. It is possible to manage the change only in a creative culture. The way, how the manager leads the personal in times of change, is on of important factors, which have influences on creative enterprise culture.*

*Článok pojednáva o potrebe aktívneho prístupu manažérov k podriadeným v procese zmeny. Efektívne manažovať zmenu je možné len v tvorivom prostredí. Spôsob, ako manažér v čase zmeny podriadených vedie, je jeden z dôležitých faktorov, ktorý vplýva na tvorivé prostredie v podniku.*

### Key words

*change process, change management, creativity environment, permanent education, plant culture, company education, working environment*

*proces zmeny, manažment zmeny, prostredie tvorivé, vzdelávanie permanentné, kultúra podniková, vzdelávanie podnikové, prostredie pracovné*

### Úvod

Zákazník sa stáva pre podnik najdôležitejšou osobou, v zmysle potreby uspokojovať jeho meniace sa požiadavky. Je zrejmé, že ak organizácia nebude schopná uspokojovať požiadavky svojich zákazníkov, stráca opodstatnenie jej existencia a zaniká. Udržať sa v konkurenčnom prostredí na trhu, preto predstavuje jednu zo základných priorít každej organizácie, s čím súvisí nutnosť prispôbovať sa rôznym zmenám.

Neustály vývoj pre organizáciu znamená permanentné učenie sa, zavádzanie lepších štruktúr, nových procesov, osvojovanie si schopností rýchlejšie reagovať na meniace sa požiadavky. Tento neustály vývoj sa dostáva do rozporu s rutinnými, opakovanými riadiacimi postupmi a stabilnou štruktúrou. Organizácia potrebuje oboje – stabilitu aj rozvoj vo vzájomnej rovnováhe. Túto rovnováhu zabezpečuje učenie jednotlivcov, tímov a organizačných celkov.

Organizácie väčšinou prijímajú ľudí, ktorí vyhovujú organizačným, kultúrnym zvykom firmy, pracovným postupom a normám. Udržovanie zavedeného a osvedčeného je spájané s pozitívnymi pocitmi zamestnancov. Znamená to, že rozhodnutia manažmentu, ktoré vedú k potrebe učiť sa niečo nové v súvislosti so zmenami, budú spočiatku u väčšiny ľudí prijímané s odporom, negatívnymi pocitmi.

### **Podstata a etapy zmeny**

Podstatou zmeny je prechod z východiskového stavu do cieľového. Mnoho slovenských podnikov prechádza v súčasnosti k zmenám v podnikovej kultúre, čo predstavuje jednu z najnáročnejších zmien. V prípade zmeny podnikovej kultúry je východiskovým stavom situácia, kedy zamestnanci všeobecne používajú a rozvíjajú určité predstavy a hodnoty. Ak zmena podnikovej kultúry predstavuje zmenu takých atribútov ako sú predstavy, prístupy, návyky a hodnoty zamestnancov, bude predstavovať zložitý a z časového hľadiska dlhodobější proces. Často budúca prosperita firmy však vyžaduje nevyhnutnú potrebu zmeny podnikovej kultúry. Z tohto dôvodu je pre existenciu firmy dôležité zaoberať sa samotným procesom riadenia zmeny a jej postupnou akceptáciou zo strany všetkých zamestnancov.

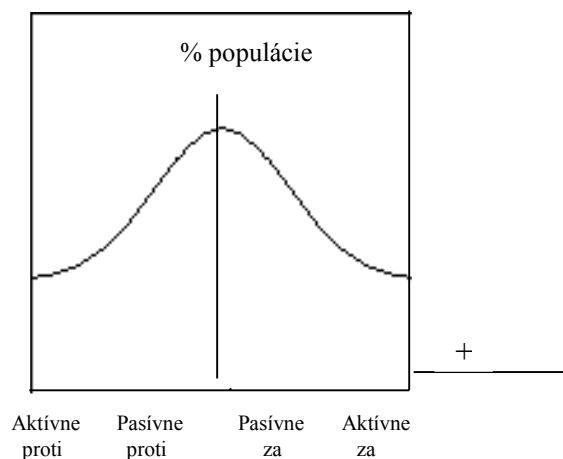
Etapy zmeny, od prechodu z východiskového do cieľového, žiaduceho stavu možno vymedziť nasledovne:

1. *Rozmrazovanie* – predstavuje rozmrazenie doterajšej firemnej kultúry. Zahŕňa v sebe spochybňovanie existujúcich tendencií, nežiadúcich hodnôt, návykov, správania a predstáv a postupov. Predstavuje rezistenciu voči zaužívaným stereotypom existujúcej firemnej kultúry. V praxi ide o zámerné komunikovanie existujúcich negatívnych javov vo firme.
2. *Výmena názorov* – je vzájomné uvedomovanie si súvislostí zmeny, jej dopadov na firmu ako celok, firemné subsystémy, organizačné časti a jednotlivcov. S touto fázou sa spája prieskum postojov, záujmov a väzieb zamestnancov, ako i skúmanie príležitostí a možných nebezpečenstiev. Prakticky je vhodné realizovať identifikáciu síl, ktoré pôsobia pre a proti zmene, podrobne ich analyzovať a „nahlas“ pomenovať. Vždy je užitočné ak zamestnanci firmy vedia čo ich čaká, s možnými výhodami i negatívami..
3. *Ovplyvňovanie* – existuje mnoho taktík na ovplyvňovanie jednotlivcov, ktoré v tejto fáze môžu šikovní manažéri použiť v záujme úspešného a čo najrýchlejšieho presadenia zmeny. Je dôležité apelovať na stlmenie všetkých pozitívnych síl, ktoré zmenu podporujú a elimináciu tých síl, ktoré pôsobia proti zmene.
4. *Dolaďovanie* – predstavuje hľadanie čo najväčšieho počtu zjednocujúcich elementov v prvkoch strategicky významných pre implementáciu novej podnikovej kultúry. V tejto fáze dochádza k prepájaniu existujúcich tendencií v správaní sa zamestnancov firmy s budúcimi, požadovanými. Umenie manažérov v tejto fáze spočíva v schopnosti a zručnosti naviazať pozitívne existujúce správanie a jeho časti na požadované.
5. *Rozvíjanie* – je sledovanie či pretrváva harmonický vzťah medzi požadovanými prvkami novej firemnej kultúry. V tejto fáze sa spravidla vykonávajú korekcie a potrebné posuny podľa komplexného vývoja situácie.

Manažéri na jednotlivých úrovniach riadenia, by si mali uvedené etapy uvedomovať, vedieť ich monitorovať a podľa konkrétnej situácie zvoliť potrebné intervencie smerom k svojim podriadeným. Okrem uvedených etáp zavádzania zmeny v organizácii je však dôležité rešpektovať i individuálne postoje zamestnancov voči zmene.

### Postoje jednotlivcov k zmene

Každý zamestnanec organizácie predstavuje vo svojej podstate odlišnú individualitu, ktorú možno okrem iného charakterizovať množinou určitých vedomostí, schopností, zručností, návykov, ale i postojov, názorov a hodnôt. Tým, že organizácie združujú rôznych ľudí, vzniká pestrá paleta potenciálu, schopného prispievať práve svojou rôznorodosťou k plneniu cieľov organizácie. Tieto individuálne prejavy sa prejavujú podľa zákonitosti gausového rozloženia, aj v prístupoch, resp. postojoch ľudí ku zmene.



**Obr. 1** Angažovanosť pre zmenu

Ako vidieť na obr. 1 Angažovanosť pre zmenu, v každej organizácii sa v jednom čase nachádzajú typy ľudí, ktorí sú za zmenu, alebo proti zmene. Dôležité je uvedomiť si, že či už za alebo proti zmene môžu byť ľudia aktívne aj pasívne. Na základe uvedeného potom možno rozlíšiť päť najvýraznejších typov:

**Agenti zmeny** – iniciátori, vystupujú aktívne za zmenu. Otvorene ju vítajú ako novú príležitosť. Pre agentov zmeny sú charakteristické nasledovné správania:

- sú proaktívni, vítajú dynamiku a objavovanie nového,
- často sú nespokojní s existujúcou situáciou, resp. stavom,
- pre zmenu sú ochotní vynaložiť značné úsilie a energiu,
- nadšenie dokážu prenášať na iných,
- pri dlhodobom zavádzaní zmeny môžu mať však tendenciu stratiť elán, dajú sa odradiť prvotným neúspechom a môžu rezignovať.

**Realizátori** – prijímajúci, vystupujú pasívne za zmenu. Sú ochotní ísť „s prúdom“. Realizátorov možno vo všeobecnosti charakterizovať nasledovne:

- vnímajú potrebu zmeny a dôvody jej zavedenia, zároveň však pociťujú určité pochybnosti a výhrady,
- so zmenami skôr súhlasia, ako by sami prichádzali s námetmi na ich realizáciu,

- uprednostňujú konkrétne a jasné kroky, ktoré sa ich bezprostredne týkajú.

**Nasledovníci** – zdráhajúci sa, sú proti zmene pasívne. Nechcú zmenu, ale otvore voči nej nevystupujú, resp. čakajú ako sa situácia vyvinie. Ich správanie sa prejavuje:

- formálne so zmenou akoby súhlasili, ale vo svojom vnútri ju veľmi ťažko akceptujú,
- sú presvedčení, že minulý stav bol viac pozitívny ako prichádzajúca zmena,
- potrebujú čas na uzavretie minulosti, nájdenie svojho miesta v nových podmienkach a na stotožnenie sa s nimi.

**Rebeli** – odporujúci, vystupujú aktívne proti zmene. Vedia čo chcú, ak je treba sú pripravení proti zmene vystupovať otvorene. Pre tento typ odporcov zmeny je charakteristické:

- sú pripravení otvorene bojovať proti zavádzanej zmene,
- často nie sú proti zmene ako takej, ale proti konkrétnym postupom a spôsobom jej implementácie, resp. proti konkrétnej podobe zmeny,
- ak sa k nim vhodne pristupuje, dokážu prejsť na stranu agentov zmeny.

**Konzervatívci** – stará garda, patria do skupiny ľudí vystupujúcich aktívne proti zmene. V princípe sú za zachovanie status quo – doterajšieho stavu, ktorý predstavuje bezpečie a istotu. So zmenou sa spravidla vyrovnávajú dlhý čas. Charakteristické pre nich je:

- obávajú sa nejasností a chaosu,
- uprednostňujú zaužívané postupy,
- sú za zachovanie doterajšieho stabilizovaného stavu a kontinuity, nadväznosti na to, čo bolo dosiaľ vybudované,
- chcú uchovať osvedčené postupy, ktoré pomáhali často krát sami vytvárať.

Konzervatívci a rebeli predstavujú podľa mnohých manažérov najťažšiu skupinu pracovníkov, z pohľadu zavádzania zmeny. Základný rozdiel medzi týmito typmi aktívne vystupujúcich proti zmene možno vysvetliť nasledovne. Ak sa na križovatku dostanú rebel a konzervatívec, a je daný smer doprava, rebel povie, doľava a konzervatívec povie: “Na čo niekam chodiť zostaňme stáť.” Prax ukazuje, že najviac intervencií potrebujú v tomto zmysle konzervatívci, a nie vždy sú tieto intervencie úspešné. Častokrát musia manažéri voliť nepopulárne opatrenia, resp. výpoveď, nakoľko konzervatívec nie je schopný prispôbiť sa novým zámerom firmy.

### **Možné reakcie manažéra na identifikovaný typ spolupracovníka**

Ak manažér včas zanalyzuje postoje svojich podriadených ku zmene, môže najmä v etapách ovplyvňovania a dolad'ovania použiť niektoré z praxou overených techník. Účelom nasledovných intervencií manažérov je získať pre zmenu v čo najkratšom čase svojich podriadených, aby mohla byť zmena úspešne zrealizovaná.

Pri spolupráci s **agentami**, ak ich vo svojej skupine manažér má, sa odporúča v prvom rade umožniť im pôsobiť na viditeľnom mieste. To znamená využiť ich iniciatívu a pozitívnu energiu na pracovných mítingoch, pri diskusii a tvorbe alternatívnych návrhov. Užitočným sa javí využiť ich potenciál pre vytváranie vízií a smerovaní v rámci danej zmeny, pre vlastné oddelenie. Od manažéra vyžadujú tieto typy najmä koučovanie pri hľadaní nových ciest a postupov. Postupne je im možné delegovať právomoci na konkrétne čiastkové úlohy, resp. ciele súvisiace so zmenou. Motivujúcim pre nich sú výzvy riešiť niečo nové a následné uznanie.

Spolupráca s **realizátormi** vyžaduje najmä intenzívnu komunikáciu o podstate zmeny, jej pozitívnych i negatívnych dôsledkoch. Dôležité zo strany manažérov je pri týchto typoch

hľadať optimálne cesty na ich zapojenie do tvorby spoločnej vízie a následnej realizácie odsúhlasených konkrétnych krokov zmeny. Je potrebné byť tolerantný k počiatočným nedostatkom a omylom. Realizátori potrebujú najmä zo začiatku implementácie zmeny časté povzbudzovanie a komunikovanie.

**Nasledovníci** potrebujú, aby manažéri venovali dostatok času na individuálne rozhovory o pripravovanej zmene a individuálnych dopadoch. Pri tejto skupine ľudí je dôležité vypočuť si často i negatívne emócie, vyjadrovať pochopenie a určovať prepojenosť starého s novou realitou. Potrebne je poskytovať podrobné informácie a presvedčať ich o nevyhnutnosti nastávajúcich zmien a s tým súvisiacich zmien správania a používaných postupov. Dôležité zo strany manažéra je jasne a otvorene komunikovať svoje očakávania pre plnenie úloh v súvislosti so zmenou. Nasledovníci musia jednoznačne vedieť, že zaužívané postupy sú nefunkčné a musia sa preto riadiť novými.

S **rebelmi** mnoho manažérov jedná príliš opatrne, t.j. snažia sa ich čo najskôr (v čo najväčšej tichosti) eliminovať. Táto cesta sa ukazuje ako nevhodná, dokonca by sa dalo povedať až škodlivá v procese implementácie zmien. Manažéri by si mali uvedomiť, že rebeli predstavujú značný tvorivý potenciál a je na škodu organizácie ho nevyužiť. Odporúča sa otázkami motivovať tieto typy k otvorenému vyjadrovaniu svojho nesúhlasu na jednej strane, a na strane druhej ich cieľovými otázkami smerovať k hľadaniu odpovedí na riešenie súčasnej situácie v návaznosti na dané zmeny. Tento prístup vyžaduje od manažérov mať rozvinuté základne asertívne zručnosti kladená otázok, počúvania, vyjadrenia pochopenia a schopnosti oceňovať i náznaky pozitívnych posunov smerom k cieľu implementovanej zmeny. Efektívnym sa javí i umožniť im realizovať odsúhlasené a pochopené činnosti a poskytovanie včasnej a presne cielenej, vyváženej spätnej väzby.

Najzložitejšou skupinou ľudí je skupina **konzervatívov**. Aby tieto typy boli efektívne vtiahnuté do procesu zavádzania zmien odporúča sa manažérom v prvom rade otvorene analyzovať príčiny odporu voči zmene, zistiť presne individuálne, kto čo môže zmenou stratiť, snažiť sa porozumieť subjektívnemu významu týchto strát a uznať ich. Uznanie negatívnych pocitov však neznamená tolerovať nežiadúce správanie. Často krát je potrebné postupovať u týchto typov autoritatívnejšie v zmysle potreby prispôbiť sa novým požiadavkám a trvať na dodržiavaní nových postupov a očakávaného správania. Dôležité je však nedehtonovať výsledky predchádzajúceho obdobia, ale hľadať možnosti prepojenia minulých skúseností s budúcim vývojom. Niekedy je potrebné siahnuť po opatrení „možnosť voľby“, čo znamená, buď sa prispôbí alebo bude musieť odísť. I keď to znie paradoxne, niekedy je to jediné efektívne riešenie v záujme organizácie ako celku.

Ak manažéri chcú úspešne riadiť zmeny potrebujú si zmapovať kde na krivke angažovanosti sa so svojimi spolupracovníkmi nachádzajú. Tí, ktorí patria do skupiny aktívne presadzujúcich zmenu, im budú najviac pomáhať, a naopak tí ktorí sú aktívne proti zmene budú predstavovať brzdiace aspekty. Významné pre manažérov zostáva získať „kritické“ množstvo spolupracovníkov pre zmenu, čo predstavuje asi 25 % pracovníkov organizácie. Dôležité je získať čo najviac autorít a prirodzených vodcov, ktorí pomôžu stiahnuť na stranu zmeny i zdráhajúcich sa, a ostatných mienkotvorných pracovníkov z rôznych úrovní organizácie.

## Záver

Vo všeobecnosti možno nástroje zmeny rozdeliť na priame a nepriame. K priamym nástrojom zmeny budú patriť samotné projekty zmien, zmeny v riadiacich procesoch (ciele, plány, systémy kontroly, rozvoj kvalifikácie), vzdelávanie a výcvik, personálne zmeny,

rozdeľovanie zdrojov, zmeny v organizačnej štruktúre, zmeny používanej techniky a technológie a pod. K nepriamym nástrojom zmeny bude patriť spôsob komunikácie, cielený rozvoj neformálnych komunikačných sietí, šírenie rituálov a historiek, osobný príklad vo forme prezentácie a podpory, spôsob vedenia spolupracovníkov, použitie vnútropodnikových médií k podpore zmeny a pod.

Manažéri na všetkých stupňoch riadenia si pravdepodobne viac než ktokoľvek iní v organizácii uvedomujú potrebu zmien, avšak pri ich implementácii zostávajú často bezradní, robia zbytočné chyby, pretože si neuvedomujú zákonitosti v často krát iracionálnom správaní svojich podriadených. Vyššie uvedené námety môžu manažérom pomôcť zorientovať sa v spleti typov pracovníkov, rôzne prístupujúcich a prežívajúcich zavádzané zmeny.

Tento príspevok je napísaný v súvislosti s inštitucionálnou výskumnou úlohou č. 805: Možnosti rozvoja kreatívneho potenciálu manažérov v podniku.

#### **Literatúra:**

- [1] JEDLIČKA, M. *Marketingová stratégia podniku*. Trnava: MAGNA, 1998.
- [2] MCDERMOTT, I., O'CONNOR, J. *NLP v manažérskej praxi*. Praha: Mgt Press, 1999.
- [3] PAULOVÁ, I., LAŠŠÁK, V. Strategic Controlling as a Tool of Management. *In CO-MAT-TECH 2003, medzinárodná vedecká konferencia*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, s. 796-801.
- [4] RYBANSKÝ, R., ČAMBÁL, M. *The Change of Company Culture – the Presumption of Organisational Restructuralisation of the Companies*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe, 2000, str. 67 - 69.