

Štefan Marsina
Elena Thomasová

PROCES VYTVÁRANIA VYSPELEJ PROJEKTOVO ORIENTOVAanej ORGANIZÁCIE¹

Abstract: *The goal of this paper is to analyse the improvement process of project orientation of organisations and thereby gradual creation of a mature project-oriented organisation. The platform for the process is a model of five areas in which an axis is the development of projects and project management area and next four areas support this key area. The supporting areas are: development of communications, development of knowledge management, training and development of employees, and the development of standards and norms. All this process can be seen as a five-level transformation and a radical organisational change from the current organisation up to a mature project-oriented one. Therefore, prior to the analysis of the model the theoretical basis concerning strategic changes of an organisation should be analysed.*

Keywords: *organisational change, phases of change, mature project-oriented organisation (POO), transformation process of creating a mature POO, areas of POO development*

JEL: L 20, M 10

Úvod

Jedným zo znakov podnikania v súčasnom období je úsilie organizácií zvládnuť zmeny, ktorých súčasťou je postupná orientácia organizácií na projekty.

Koncept plánovaných organizačných zmien v súčasnosti stále nie je prekonaný. Väčšina podnikov naďalej zotrúva v tradičnom plánovitom prístupe k strategickému procesu. Prítom využíva pomerne autokratické spôsoby rozhodovania smerom k zamestnancom. V industriálnej fáze rozvoja ekonomiky vyhovoval, no v súčasnosti sa stáva slabou stránkou riadenia podniku.

¹ Príspevok je čiastkovým výsledkom projektu VEGA (1/0933/14) „Možnosti aplikácie nástrojov Business Intelligence na rozvoj znalostí v rámci budovania projektovo orientovanej organizácie“ (Š. Marsina, vedúci projektu) a projektu VEGA (1/0229/14) „Projektový prístup k internacionalizácii malého a stredného podniku“ (M. Majtán, vedúci projektu, E. Thomasová, spoluriešiteľ).

Najnovšia generácia zmien sa v niečom odlišuje od toho, čo sa dialo predtým. Po prvé, zvyčajne ich iniciujú vedúci pracovníci viac ako konzultanti alebo špecialisti ľudských zdrojov. Po druhé, sú úzko späté so strategickými otázkami podnikania, nie sú iba otázkou organizačného procesu alebo štýlu. Po tretie, väčšina zmien závisí priamo od vonkajších faktorov, ako sú nové zdroje, konkurencia, nové technológie, deregulácia alebo právne predpisy, zrelosť série výrobkov, zmeny vo vlastníctve alebo v základnej štruktúre trhu. Po štvrté, tieto zmeny sa týkajú viac organizácie ako celku ako jednotlivých vnútropodnikových podnikateľských jednotiek. Po piate, sú závažné pre podnik, pretože ovplyvnia jeho organizačné hodnoty, ktoré sa týkajú zamestnancov, zákazníkov, konkurencie alebo výrobkov.

Nové strategické prístupy znamenajú orientáciu na projekty. Projekt ako nástroj zmeny umožňuje pružne reagovať na zmeny podnikateľského prostredia. Pružná, bezprostredná reakcia vyspelých projektovo orientovaných organizácií (POO) ich robí konkurencieschopnými. Spôsobujú to rozvinuté systémy komunikovania, znalostného manažmentu, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ako aj štandardizácie ([9], s. 165). Možno povedať, že celková manažérska kultúra vo vyspelej POO je na vysokej úrovni a túto úroveň si môže trvalo udržať, i ďalej rozvíjať. Gareis hovorí o „novej manažérskej paradigme“ ([4], s. 32).

1 Teoretické východiská pre organizačné zmeny

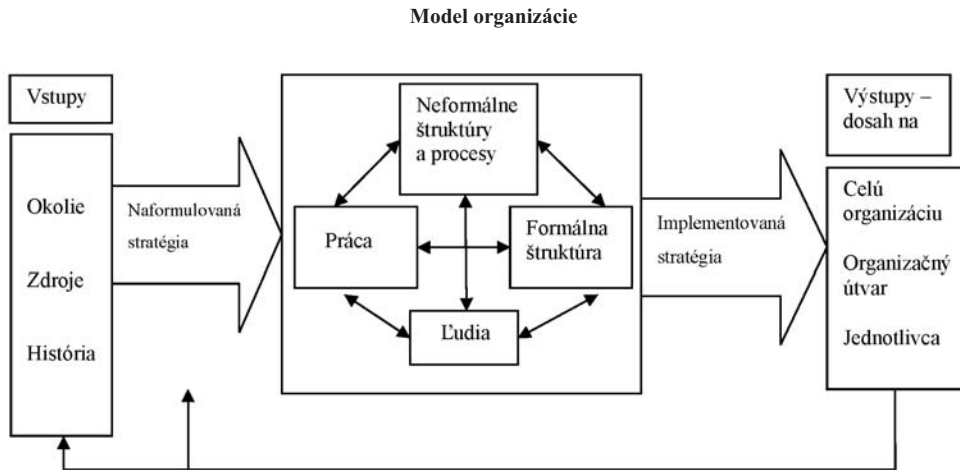
Organizačné zmeny sú sprievodným javom každej fungujúcej organizácie. Sú spôsobované predovšetkým nestabilitou podnikateľského prostredia. Snaha o úspešné prežitie núti organizáciu analyzovať zmeny v prostredí, vyhodnotiť ich a prijať účinné opatrenia na prispôbenie sa novej situácii. Nová situácia má po vyhodnotení charakter bezprostrednej príležitosti alebo hrozby. Čím skôr organizácia správne zareaguje, tým je pozitívnejší dosah na jej ďalšie účinkovanie. Ak výsledky internej analýzy ukazujú na slabé alebo silné stránky pôsobenia organizácie, reakčný čas býva dlhší a opatrenia sú zahrnuté do plánu racionalizácie, kde sa uskutočňujú postupné zmeny na elimináciu nepriaznivého vplyvu slabých stránok alebo na posilnenie účinkov silných stránok organizácie. Samotnú spôsobilosť zlepšovať vnútorné prostredie alebo správne a dostatočne včas reagovať na zmeny prostredia organizácia nadobudne po značnom úsilí, ktoré predpokladá mnoho dobrých strategických rozhodnutí. Jednou z ciest, ako si organizácia zvýši takto charakterizovanú spôsobilosť, je budovanie projektovej orientácie. Inými slovami, ide o využívanie projektov a projektového manažmentu všade tam, kde je to účinné. Je to tiež cesta k dosiahnutiu vysokej a trvalej konkurencieschopnosti.

1.1 Typy organizačných zmien

Proces budovania projektovej orientácie organizácie možno považovať za postupné zavádzanie organizačných zmien. Preto je nutné analyzovať tú časť organizačnej teórie, ktorá sa týka organizačných zmien.

Organizácia je komplexný systém, ktorý v kontexte prostredia a možných zdrojov a histórie produkuje výstupy. Na ilustráciu je zobrazený model, ktorý sa skladá z dvoch hlavných prvkov (obr. č. 1).

Obr. č. 1



Prameň: upravené podľa ([10], s. 194).

Prvým je stratégia, postupnosť rozhodnutí o tom, ako sa budú využívať zdroje v závislosti od príležitostí a hrozieb okolia, ktorá vzniká v priebehu času. Prijaté stratégie však rýchlo zastarávajú, pretože konkurencia bedlivo analyzuje a zhodnocuje úspešné stratégie prostredníctvom konkurenčného spravodajstva (Competitive Intelligence) a rýchlo sa prispôsobuje inkrementálnymi zmenami ([12], s.72). Druhým je organizácia, mechanizmus, ktorý je vyvinutý na to, aby sa stratégia premenila na výstupy. Nová stratégia znamená novú delbu riadiacej i výkonnej práce vnútri podniku, t. j. vytvorenie novej organizačnej štruktúry ([8], s. 31). **Organizácia** obsahuje štyri základné zložky: prácu, ľudí, formálnu štruktúru, neformálne štruktúry a procesy. Základnou hnacou silou je zhoda medzi týmito prvkami. Účinnosť je najväčšia, keď firemná stratégia je v súlade s podmienkami okolia a existuje vnútorná zhoda alebo súlad medzi štyrmi organizačnými prvkami. Náš model zdôrazňuje, že neexistuje žiaden najlepší spôsob organizovania. Najúčinnnejší spôsob je skôr určený povahou stratégie, práve tak ako aj povahou práce jednotlivcov, ktorí sú členmi organizácie a neformálnych procesov a štruktúr (vrátane kultúry), ktoré sa vyvinuli v priebehu času.

Z času na čas sa organizácia (podnikateľská organizácia) nachádza v stave potreby modifikovať sa. Zmena sa môže týkať jedného alebo viacerých prvkov organizačného systému, alebo to môže byť zmena celého systému týkajúca sa všetkých prvkov – stratégie, práce, ľudí, formálnych a neformálnych štruktúr a procesov. Centrálnym problémom organizovania je, ako udržať rovnováhu v systéme, kým sa zavádzajú

zmeny, a ako pomôcť podniku utvoriť novú štruktúru. Kritickými otázkami v zavádzaní týchto zmien sú: 1. zvládnuť „dynamiku“ vyvolanú týmito zmenami, 2. motivovať konštruktívne správanie ľudí k obavám zo zmien, 3. aktívne riadiť prechodný stav.

Všetky tieto faktory vedú k záveru, že základný koncept riadenia prechodu musí byť rozšírený o ďalšie otázky vyvolané rozsiahlymi zmenami. V prípade rozsiahlych organizačných zmien je potreba uvažovať o rozličných typoch zmien, pred ktorými stoja organizácie. O zmenách sa dá uvažovať v dvoch dimenziách:

Prvou dimenziou je rozsah zmeny, t. j. celého systému organizácie alebo pod-systémov organizácie.

Zmeny, ktoré sa týkajú celej organizácie vrátane stratégie, sú *strategické zmeny*. Tieto zmeny vedú často k rozbitiu terajšieho usporiadania a pomáhajú vyvinúť úplne novú konfiguráciu organizácie.

Zmeny, ktoré sa zameriavajú na jednotlivé komponenty s cieľom zachovať alebo znovu získať súlad, sú *čiastkové (inkrementálne) zmeny*. Čiastkové zmeny sa uskutočňujú v kontexte alebo v rámci súčasnej stratégie a komponentov organizácie. Podnik je dnes nútený hľadať kvalitatívne nové prístupy k stratégii a permanentne experimentovať ([13], 496). Čiastkové zmeny sa netýkajú základných zmien v oblasti podnikania, v posunoch moci, v podnikovej kultúre a podobných otázkach. Strategické zmeny menia tento rámec. Buď ho formujú zmenami, alebo v extrémnych prípadoch ho rozbiť.

Druhá dimenzia zmien sa týka postavenia zmeny vo vzťahu ku kľúčovým vonkajším udalostiam. Hlavné zmeny reagujú na nejakú udalosť alebo sériu udalostí. Nazývajú sa *reaktívne zmeny*. Iné zmeny sú podnietené, nie ako reakcia na udalosť, ale predvídaním (očakávaním) vonkajších udalostí, ktoré môžu nastať. Nazývajú sa *anticipatívne zmeny*. Vzťah medzi týmito dimenziami je zobrazený na obr. č. 2.

Obr. č. 2

Typy organizačných zmien

	<i>Čiastkové</i>	<i>Strategické</i>
<i>Anticipatívne</i>	Zosúladenie	Preorientovanie
<i>Reaktívne</i>	Adaptácia	Pretvorenie

Prameň: ([10], s.196).

Výsledkom sú 4 typy zmien:

- *Zosúladenie* (optimalizácia). Je to čiastková (inkrementálna) zmena, uskutočnená na základe predvídania budúcich udalostí. Hľadá spôsoby zvýšenia účinnosti, ale nie je reakciou na nejaký okamžitý problém.

- *Adaptácia* (prispôsobovanie sa). Je to typická čiastková (inkrementálna) zmena, ktorá reaguje na zmenu vonkajších podmienok. Akcie konkurentov, zmeny v preferenciách trhu, nové technológie atď. si vyžadujú adekvátnu odpoveď zo strany podniku, ale nie základné zmeny v celom podniku.
- *Preorientovanie*. Je to strategická zmena, uskutočnená v dostatočnom predstihu, keďže organizácia predvídala vonkajšie udalosti, ktoré si ju vyžiadali. Tieto zmeny znamenajú základné presmerovanie organizácie s prihliadnutím na kontinuitu s minulosťou pomôcť podniku utvoriť novú štruktúru. Pretože zmena sa uskutoční bez rozbitia existujúcej organizačnej štruktúry, nazýva sa *zmena meniaci štruktúru* (štruktúru ohýbajúca zmena).
- *Pretvorenie* (reorganizácia). Je to strategická zmena vynútená vonkajšími udalosťami, zvyčajne takými, ktoré ohrozujú samu existenciu podniku. Takéto zmeny vyžadujú radikálny rozchod s minulosťou a zahŕňajú posuny vo vedení, v hodnotách, prioritách, stratégii, kultúre atď. Preto ich nazývame *zmeny rozbiehajúce štruktúry*. ([16], s. 239 – 243)

2.2 Proces riadenia účinných zmien organizácie

Proces riadenia zmeny zahŕňa otázky „čo?“ a zároveň aj „ako?“ budeme uskutočňovať zmenu. „Čo“ sa týka konkrétnej náplne zmeny: aké stratégie a ktoré zložky organizácie by sa mali zmeniť, aby organizácia bola schopná predvídať, reagovať a dokonca formovať budúce výzvy. Hoci sa dôraz kladie na proces riadenia zmeny, jej obsah je nemenej dôležitý.

Na identifikáciu vhodných strategických a organizačných zmien je nevyhnutné diagnostické myslenie, t. j. analyzovanie organizácie v kontexte prostredia, v ktorom pôsobí, pochopenie jej silných a slabých stránok a analýza následkov očakávaných zmien. Diagnostika vo všeobecnosti zahŕňa zhromažďovanie, sústreďovanie a analýzu údajov o organizácii a jej prostredí. Diagnostické myslenie umožňuje manažérom pochopiť potenciálne výzvy a vplyvy vonkajšieho prostredia: technologické, konkurenčné a ďalšie. Umožňuje identifikovať kritické činitele úspechu, ktoré podmieniajú efektívne predvídanie a následné reakcie. Pozorným sledovaním silných a slabých stránok svojho podniku získajú presný obraz o tom, čo treba zmeniť a prečo je táto zmena potrebná.

Efektívna reorganizácia vyžaduje predstavu, opis želaného stavu – víziu, akou by sa mala organizácia stať po úspešnej reorganizácii. Táto vízia má byť v súlade s manažérskymi princípmi, vytýčenými prioritami, a strategickými zámermi organizácie. Vízia je symbolom, ktorý vyjadruje ciele zmien a od ktorého sa odvíjajú všetky ostatné kroky. Pomáha pochopiť sprievodné javy zmien a v neposlednom rade slúži i ako hnací motor zmien. V tomto kontexte za efektívnu pokladáme tú víziu, ktorá sa vyznačuje vierohodosťou, citlivosťou na bežné a predvídateľné problémy.

Jednou z najsilnejších stránok podnikov sú ich obrovské stabilizačne pôsobiace sily. Tak dokážu odolávať mnohým hrozbám a útokom na zavedený poriadok. Nevýhodou tejto charakteristiky je, že podniky (a to sa týka aj mnohých úspešných) môžu

odolávať zmenám, najmä takým, ktoré podkopávajú dovtedy bezvýhradne uznávané hodnoty a myslenie. Motivácia preto musí byť taká silná, aby začatá zmena nielen prebehla, ale bola dovedená do úspešného konca.

Z týchto dôvodov efektívne riadenie zmeny sa obyčajne začína koncentrovaným úsilím zameraným na utvorenie motivácie. Vedenie podniku vyvinie tlak, ktorého cieľom je vyvolať pocit naliehavej potreby. Ten musí byť dostatočne silný a zrozumiteľný, aby ho mali radoví zamestnanci i manažéri. Niekedy možno vyvolať tento pocit zverejnením informácií, ktoré nahradia niektoré rozšírené všeobecné domnienky o súčasnej situácii. Pôsobiť tlakom vyžaduje intelektuálnu zručnosť.

Zmena, ktorá ovplyvní celý podnik, musí súvisieť s jej strategickými problémami. Kritickými miestami sa stávajú informovanie zamestnancov o zmene a načasovanie zmeny. Pripravované dlhodobé zmeny sa sformulujú do strategických príkazov, na ktoré sa sústreďujú pozornosť členov podniku. Osvedčuje sa priebežné vzdelávanie zamestnancov.

Strategické zmeny si vyžadujú veľké množstvo špecifických aktivít. Organizátori zmien musia preto nájsť jednotiace témy s primeranou hodnotou výpovede, ktoré charakterizujú prebiehajúce zmeny. Tieto témy sa stávajú dorozumievacím prostriedkom, pomocou ktorého zamestnanci pochopia zmysel zmien, ktoré sa dejú v ich okolí. Všeobecnou zásadou pre manažérov, ktorí vedú proces zmien, je sústavne iniciovať a podporovať zmeny. Niektorí autori nevychádzajú z charakteru zmeny, to znamená, že je strategická, ale hovoria o stratégii zmeny, čo naznačuje strategický zámer ([15], s. 85).

Rozsiahla organizačná zmena vyžaduje aktívne a viditeľné vedenie, ktoré podnekuje zmenu a snaží sa podchytiť a zmobilizovať ľudí v organizáciách. Vedenie samo osebe však nemôže zabezpečiť rozsiahlu zmenu. Úspech závisí od širšej základne spolupracovníkov, ktorí pôsobia najprv ako nasledovníci, potom ako pomocníci a nakoniec ako spolutvorcovia zmeny. Najlepšie to možno dosiahnuť prostredníctvom výkonného tímu organizácie.

Dosiahnuť efektívnu reorganizáciu vyžaduje veľa úsilia a zdrojov. Rozsiahla, významná organizačná zmena vyžaduje vynakladať veľa času, úsilia a peňazí. Pri kontakte so zmenou a jej motívmi prejde organizácia viacerými predvídateľnými etapami:

- **UVEDOMOVANIE** – zamestnanci pociťujú potrebu zmien, uvedomujú si ich rozsah. Snažia sa o pochopenie ich podstaty a zisťujú, čo všetko vyžadujú.
- **SKÚŠANIE** – len málo pozornosti sa spravidla venuje experimentovaniu so zmenou v ohraničenom prostredí podliehajúcim riadeniu. Úsilie sa najčastejšie zameriava na zistenie, či bude mať zamýšľaná zmena v danom prostredí očakávaný účinok.
- **POROZUMENIE** – predchádzajúca etapa viedla k širšiemu pochopeniu zmeny, jej obsahu a možných následkov. V tomto štádiu si zamestnanci v plnom rozsahu uvedomia rozsah zmeny a čo všetko vlastne zahŕňa.
- **ZÁVÄZNOSŤ** – vedenie stojí pred rozhodnutím začať zmenu a musí podniknúť konkrétne viditeľné kroky na jej iniciovanie.

- UČENIE SA, VZDELÁVANIE – proces získavania poznatkov a zručností potrebných na uskutočnenie zmeny. Často pomocou rôznych školení, výcvikov a iných spôsobov nadobúdania vedomostí a zručností.
- APLIKÁCIA ZÍSKANÝCH POZNATKOV NA RIEŠENIE KLÚČOVÝCH PROBLÉMOV – nové prístupy, perspektívy a zručnosti sa využijú na riešenie kľúčových problémov a problémových situácií. Tento proces je zámerný, i keď často trochu nedokonalejší.
- INTEGRÁCIA DO EXISTUJÚCICH VZŤAHOV – nové zmenené správanie sa dostáva do bežného života organizácie. Zamestnanci už prirodzene, i keď často nevedome, pracujú novým spôsobom. Mení sa organizačná kultúra.

Samozrejme, zmena len zriedkavo, presne krok za krokom prebieha podľa spôsobu uvedeného v predchádzajúcich bodoch. Okrem toho, jednotlivé úseky organizácie prechádzajú týmito etapami vlastným tempom. V určitom čase sa však musia všetky časti organizácie zjednotiť a postupovať koordinovane. Úspešné zmeny vyžadujú zapojiť vrcholových manažérov do mnohých činností, a to do:

- porád hlavného tímu riadiaceho zmeny,
- prezentácií,
- účasti na špeciálnych podujatiach,
- vzdelávaní a školení.

Všetko to je potrebné na vykonávanie funkcií riadenia zmeny, čo vyžaduje veľké časové zaťaženie, najmä hlavného tímu. Skúsenosti ukazujú, že príčinou neúspešných zmien býva to, že pri ich realizácii sa z časových dôvodov odkladali činnosti súvisiace s reorganizáciou (zmenou), pretože hlavní manažéri sa sústreďovali predovšetkým na vykonávanie svojej bežnej riadiacej práce.

Pri úspešných reorganizáciách vrcholoví manažéri považujú zmenu za integrálnu súčasť svojej práce. Nevyhnutná motivácia všetkých zúčastnených na zmene je nenahraditeľnou a dôležitou podmienkou úspechu. Dosiahnuté úspechy sa stávajú hnacím motorom ďalších zmien. Všetci zúčastnení na realizácii zmeny musia byť presvedčení o zmysle svojho pracovného vkladu vo svoj prospech i v prospech celej organizácie ([11], s. 49 – 65).

2 Vplyv globalizácie na strategické zmeny

Dominantným znakom dlhodobého vývoja svetovej ekonomiky je globalizácia, ktorá zásadným spôsobom ovplyvňuje kvalitu konkurencie. Zmenám globálnych podmienok podnikania predchádzal nebývalý rozvoj a masové využívanie informačných a komunikačných technológií, ale prispela k nemu aj deregulácia odvetví, ich prelínanie sa, či zblížovanie odvetví a technológií.

Zrýchľujúce sa tempo zmien prinieslo pre aktívne podniky významné príležitosti, no pre nepripravené podniky sa stalo hrozbou. To vyvoláva tlak na zmeny v samotnom strategickom manažmente. Najmä veľké podniky vyvíjajú snahu priblížiť sa modelu

pružnosti malých podnikov. Kľúčovým predpokladom pružnosti podniku je systém riadenia a kvalitní zamestnanci. Už dnes vo vyspelých ekonomikách prebieha intenzívna súťaž medzi podnikmi v získavaní a maximálnej motivácii talentov pre tímovú prácu a kreativitu.

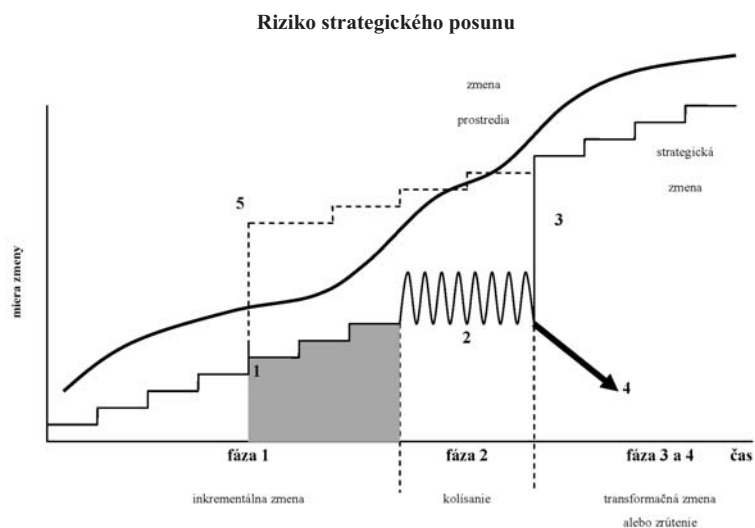
Dynamika súčasnej konkurencie dosiahla úroveň, keď predovšetkým inovácie a skracovanie životného cyklu stratégií zabezpečujú podnikateľský úspech. Inovačné stratégie integrujú úsilie splniť ciele prostredníctvom strategických projektov.

Prítomnosť je čoraz menej spoľahlivým sprievodcom pre prevapujúcu a nespojitú budúcnosť. Ako sa zrýchľuje tempo a frekvencia cyklických zmien, veľké podniky čoraz častejšie zisťujú, že nezachytili signály zmien. Uvedomujú si, že tým ohrozujú nielen svoju konkurenčnú pozíciu, ale aj vlastné odvetvie. Osobitne masívny nástup a nebývalý rozvoj využívania informačných a komunikačných technológií spôsobuje znižovanie ziskových marží. Mení sa konfigurácia rozhrania medzi aktérmi v spoločnosti v rámci podniku a navonok.

Životné cykly stratégií sa pod tlakom uvedených trendov významne zrýchľujú a skracujú, aby sa presadzovala konkurenčná výhoda. Radikálne sa skracuje striedanie obdobia relatívne pokojného inkrementálneho rastu, keď sa dajú korigovať chyby v plánovanom rozvoji, s obdobím zásadnej zmeny, keď už zlyhávajú poučenia z minulosti. Podnik je nútený hľadať kvalitatívne nové prístupy ku stratégii a permanentne experimentovať. Týmto trendom sa snaží prispôbovať súčasná podniková prax, keď skracuje užitočnú životnosť nových stratégií až na tri roky.

Úspešný podnik tradične pristupuje k prírastkovým zmenám stratégie, pretože momentálne vysoko zisková stratégia mu umožňuje udržiavať náskok pred konkurentmi. Celkovo tento adaptívny prístup skrýva riziká pri diskontinuitných zmenách. Tento problém v odbornej literatúre poznáme pod termínom strategický posun, ako ho uvádzame v obr. č. 3.

Obr. č. 3



Prameň: upravené podľa [6].

Obrázok č. 3 poukazuje na vznik určitého druhu strategického posunu, pri ktorom podnik nemusí postrehnúť, že aktuálne realizovaná stratégia zaostala za zmenami v konkurenčnom prostredí. Je to zložitá strategická situácia pre podnik, pretože podcenenie slabých signálov nastupujúceho posunu zvyšuje riziko jeho nezachytenia vo fáze 1. Väčšina podnikov neskoro zaregistruje, že prostredie sa tak zmenilo, že si to vyžaduje transformačnú zmenu vo vlastnej stratégii. To rozkolíše stratégiu natoľko, že narúša výkonnosť bez jasného pokračovania, čo predstavuje kritickú hrozbu pre podnik. Vysvetlením strategického posunu zdôrazňujeme delikátnosť hranice, na ktorej sa dnešný podnik nachádza vo vývoji svojej stratégie [6].

Veľký podnik má prirodzenú tendenciu práce usporiadať svoje procesy v rámci hierarchie a nerád ich mení. Mnoho tradične mysliacich veľkých podnikov má inováčné činnosti zaradené do špecializovaných útvarov, aby nenarušovali efektívnosť prevádzkových činností, a tam plnia úlohy pre celú organizáciu. V danom režime síce prechádzajú permanentnou, ale len inkrementálnou zmenou. Zlomové trendy v konkurenčnom prostredí môžu prekvapiť a ohroziť takto riadený podnik. Podniky v stereotypne tradičného myslenia vystačia len s permanentnými inkrementálnymi inováciami produktov, bez zásadnej zmeny svojho podnikateľského modelu. Zmenu tohto charakteru považujú spravidla za rizikovú pre ich konkurenčnú pozíciu. Manažéri často stoja pred dilemou, ako sa im podarí zvládať ťažko uchopiteľnú tvorivosť vlastných zamestnancov a externých spolupracovníkov.

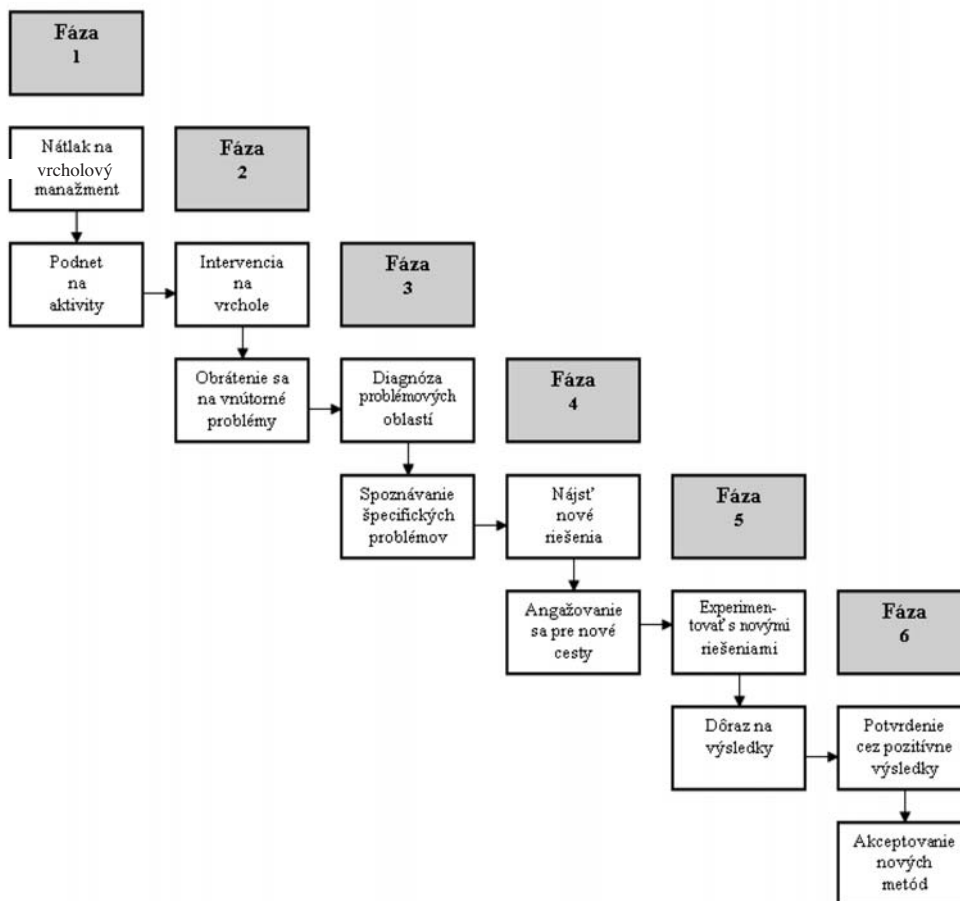
3 Proces úspešnej zmeny

Pokiaľ ide o priebeh fáz, z analýzy organizačných procesov zmeny sa vyvinul typický ideálny úspešný vzor, ktorý sa stal reprezentatívny pre väčšiu časť odporúčaní v literatúre o organizačnom rozvoji. Základom tejto analýzy boli prípadové štúdie – správy o úspešných a nepodarených procesoch zmien.

Základný prístup vo všetkých úspešných prípadoch je – podobne ako v Lewinových štúdiách – spoluúčasť, t. j. členovia organizácie, ktorých sa týkala zmena, sú aktívne vťahnutí do procesu zmeny, nositelia rozhodnutí sú pripravení rozdeliť svoju moc. Posledne menované hľadisko má preto už väčší význam, pretože každý proces zmeny znamená aj zmenu existujúcich štruktúr. Táto úspešná schéma závisí preto zreteľne od reakcií existujúcich mocenských štruktúr na priebeh zmeny.

Osobitne sa rozlišujú nasledujúce fázy (obr. č. 4):

Pribeh fáz úspešných procesov zmien v organizácii



Prameň: ([14], s. 436).

Fáza 1

Fáza 1 zdôrazňuje nevyhnutnosť uvoľnenia a vytvorenia pohotových reakcií na zmenu u smerodajných nositeľov rozhodnutí. Proces zmeny sa ťažko začne, pokiaľ vrcholový manažment organizácie nie je skutočne presvedčený o jeho potrebe. Príprava na zmenu bola v skúmaných firmách najväčšia tam, „kde sa zem kolísala“, tzn. nielen zvnútra, ale aj zvonku prichádzali krízové signály (problémy termínov, vysoké straty času, problémy kvality atď.).

Fáza 2

Nátlak a pripravenosť na zmeny obyčajne samotné nestačia, aby sa situácia pozitívne obrátila a našli sa nové cesty. Často sa to preukazuje ako účelné prizvanie externého poradcu, ktorý môže nestranné uvažovať o problémoch. Predpokladom na jeho úspešné nasadenie však je, aby ho rozhodujúci nositelia rozhodnutí akceptovali a jeho

mienku využili. V tejto analýze sa preukázali tí agenti zmeny – poradcovia zmien najúspešnejší, ktorí nečakali s hotovými riešeniami problémov, ale zaostrili pohľad zúčastnených členov organizácie na vnútorné problémy a pritom ich podporovali, aby videli problémové súvislosti z novej perspektívy.

Fáza 3

Po uvoľnení tradičného pohľadu nasleduje vlastný proces premeny. Všetky priame zásahy sa zúčastňujú na zbere informácií a pokúšajú sa zistiť príčiny identifikovaných problémov. Poradcovia majú obavy z toho, aby žiadne tabu tento proces hľadania nezastavilo. Opätovne v zhode so štúdiami Lewina sa javia schôdze skupín ako najvhodnejšie médium na vyskúšanie nových postupov (ciest) spoznania problému. Účasť najvyšších riadiacich síl (vrcholových manažérov) na týchto schôdzach je mimoriadne dôležitá, aby signalizovala všetkým spolupracovníkom vážnosť snáh a aby demonštrovala, že aj myšlienky, ktoré prichádzajú „zdola“, sa podchytiť a prediskutujú.

Fáza 4

V tejto fáze ide o to, aby sa pre lokalizované problémy rozvíjali nové riešenia problémov. Externí poradcovia sa tu javia zvlášť dôležití. Starajú sa o to, aby nebolo „staré víno v nových kadiach“, ale aby sa našli skutočne nové spôsoby riešení. Na to musia byť prekonané v mnohých prípadoch predovšetkým staré blokády (obranne postoje, stanoviská, správanie), podniková slepota a skostnatenosť.

Fáza 5

Vo všetkých úspešných procesoch zmien nasleduje nakoniec fáza experimentovania, skôr než sa začnú rozsiahle „preorganizovania“. Všade v organizácii je opatrnosť. Človek by chcel predovšetkým vidieť, či nové riešenie je schopné funkcie, či podpora „zhora“ je skutočne k dispozícii. Opakovateľnosť rozhodnutí musí byť možná ešte v tejto fáze, aby sa skutočne nové riešenia mohli vyskúšať. Ak boli výsledky experimentov pozitívne, začne sa posledná fáza a prechod k „rozmrazeniu“.

Fáza 6

Pozitívne výsledky a nepretržité informácie o vývoji výsledkov posilňujú nové štruktúry a dodávajú odvalu na rozšírenie experimentov na väčšie jednotky (celky). Nové štruktúry sa stávajú pomaly samozrejmosťou v každodennom konaní. ([14], s. 435 – 437)

Koncept chápania organizácie ako portfólia podnikaní je podľa Hilla a Jonesa prekonaný inou koncepciou, pôvodne podporovanou Garym Hamelom a C. K. Prahaladom. Ide o chápanie organizácie ako portfólia kľúčových kompetencií. Podnikový rozvoj je orientovaný na udržiavanie existujúcich kompetencií, budovanie nových kompetencií a ich využívanie aplikáciou v nových podnikateľských príležitostiach ([5], s. 314). **Práve rozvoj nových kompetencií je dobré východisko pre rozvoj projektov a projektového manažmentu v organizácii.**

4 Projektová orientácia organizácie

Projekty sa podstatne líšia od bežných činností a fungovania trvalej organizácie. Organizácie väčšinou používajú riadenie pomocou projektov preto, aby účinne zacielili svoju pozornosť, aby rozšírili, prípadne zmenili svoju konkurencieschopnosť na trhu, zatiaľ čo bežné procesné funkcie a činnosti sú riadené najmä na dosiahnutie výkonnosti. Slovné vyjadrenie „orientácia na projekt“ sa používa k opisu toho, že organizácia si v zabezpečovaní riadiacich funkcií vypomáha projektmi a projektovým manažmentom ([2], s. 390). Spôsoby, akými sa projekty koordinujú v portfóliu, ako sa jednotlivé projekty riadia a spôsoby rozvíjania kompetencií projektových manažérov, majú priamy vplyv na úspešnosť realizovaných projektov.

Cleland a Gareis označujú ako projektovo orientovanú organizáciu takú organizáciu, ktorá používa projekty na podnikateľské procesy malého, stredného i veľkého rozsahu, organizáciu, ktorá neprestajne rozvíja svoju kultúru projektového manažmentu, organizáciu, ktorá aplikuje metódy projektového manažmentu rozdielne podľa požiadaviek na projekt ([1], kap. 18, s. 23). Projektovo orientované organizácie majú špecifickú organizačnú štruktúru, ktorá im umožňuje riadiť a realizovať projekty, programy, prípadne projektové portfólio ([3], s. 56).

Niektorí autori používajú termíny „projektovo orientovaná firma“ (angl. „project-oriented company“) a „projektovo orientovaná organizácia“ ako synonymum ([4], s. 26). Pokiaľ nie je firma, spoločnosť alebo podnik diverzifikovaný, projektová orientácia sa týka celého podniku. Pokiaľ je podnik diverzifikovaný na závody, divízie a iné organizačné útvary, napríklad teritoriálne vzdialené od centrály podniku, nemusí byť pre všetky tieto útvary projektová orientácia účinná. Preto je na mieste používať univerzálny pojem „projektovo orientovaná organizácia“, ktorý pripúšťa projektovú orientáciu aj samotného organizačného útvaru vnútri diverzifikovaného podniku.

Úroveň vyspelosti projektovej orientácie predstavuje model „Transformačný proces vedúci k vytvoreniu vyspelej projektovo orientovanej organizácie“ (tab. č. 1).

Je to proces postupnej zmeny organizácie, znázornený v piatich krokoch alebo úrovniach vyspelosti projektovej orientácie. V prvej úrovni pri prvom kroku je organizácia nevyspelá pokiaľ ide o projektovú orientáciu. Nevyužíva projekty a projektový manažment na zlepšenie a skvalitnenie svojej výkonnosti a zvýšenie konkurencieschopnosti. Zmeny podnikateľského prostredia pre takú organizáciu predstavujú trvalé ohrozenie jej existencie. Jadrom modelu, a možno povedať osou budovania projektovej orientácie, je rozvoj projektov a projektového manažmentu. Takmer všetci dostupní autori sú zameraní len na rozvoj tejto oblasti života organizácie. Tento model uvádza ďalšie štyri oblasti, ktoré podporujú rozvoj projektov a projektového manažmentu. Sú to: rozvoj komunikovania, rozvoj znalostného manažmentu, rozvoj vzdelávania a rozvoj štandardov a noriem. Všetky tieto štyri podporné oblasti zabezpečujú udržateľnosť rozvoja kľúčovej oblasti, t. j. projektov a projektového manažmentu.

Tab. č. 1

**Transformačný proces vedúci k vytvoreniu vyspelej
projektovo orientovanej organizácie**

Oblasť rozvoja	Komunikačné systémy	Rozvoj znalostí	Projektový manažment	Vzdelávanie a rozvoj personálu	Organizačné normy a štandardy
Počiatkový stav	Bežná organizácia				
1. úroveň	Komunikačné medzery medzi profesijnými oblasťami	Znalosti týkajúce sa profesie a postavenia v organizácii	Projekty, ak nejaké sú, sú navrhované a implementované externými odborníkmi	Nerovinné vzdelávanie a rozvoj poskytnutý na žiadosť manažérov	Štandardy a normy pre rutinné činnosti a vzťahy v organizácii
2. úroveň	Zaznamenaný rozvoj IKT bez podstatného zlepšenia prvej úrovne	Rozvoj znalostí prekračujúci rámec odbornosti v organizácii	Projekty sú navrhované a implementované prevažne externými odborníkmi	Vzdelávanie a rozvoj len v rámci vlastnej profesie poskytnuté externými školiteľmi	Organizačné normy podporujú vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
3. úroveň	Ďalší rozvoj IKT so zlepšením vertikálnej i horizontálnej komunikácie; začiatok zavádzania aplikácií BI	Vytváranie prostredia na zdieľanie tacitných znalostí	Projekty sú navrhované a implementované prevažne internými odborníkmi	Vzdelávanie a rozvoj komplexných pohľadov na profesie poskytnuté prevažne externými školiteľmi	Organizačné normy zahŕňajú administráciu projektových tímov
4. úroveň	Rozvoj komunikácie najmä v rámci projektových tímov; príležitostné aplikácie nástrojov Business Intelligence	Multidisciplinárne znalosti explicitné i implicitné získané na projekte	Interní odborníci sú postupne certifikovaní ako odborníci PM a projektoví manažéri	Vzdelávanie a rozvoj zmiešaných odborností poskytnuté prevažne internými školiteľmi alebo v rámci projektu	Organizačné normy určené pre projektový manažment vrátane hodnotenia výkonu a odmeňovania
5. úroveň	Komunikácia projektových odborníkov podporovaná projektovou kanceláriou	Zdieľanie znalostí projektových odborníkov (PMP) v rámci projektov alebo projektovej kancelárie	PMO sprostredkúva prípravu a realizáciu projektov vrátane vlastných certifikovaných PM odborníkov	Vzdelávanie a rozvoj potrebných odborností organizované projektovou kanceláriou; certifikácia PM	Špecifické normy vyvinuté pre efektívne fungovanie projektovej kancelárie
Želaný stav	Vyspelá projektovo orientovaná organizácia				

Prameň: upravené podľa ([9], s. 166).

Legenda: PMP – odborník projektového manažmentu (Project Management Professional)

PM – projektový manažment, projektový manažér

PMO – projektová kancelária (Project Management Office)

IKT – informačné a komunikačné technológie

Celý tento model predstavuje sociálny systém, ktorý má svoj vývoj. Vyššie spomenuté oblasti rozvoja nemožno chápať osamotene, naopak, navzájom sa výrazne

ovplyvňujú. Je dôležité každú z nich proporcionálne rozvíjať, pričom ich vzájomné prepojenie vedie k lepšiemu fungovaniu celej organizácie. Aby sme dosiahli žiadaný stav vyspelosti, je potrebné, aby sa podnik zdokonaľoval a rozvíjal, postupne prechádzal z nižšej úrovne na vyššiu v každej z piatich spomenutých oblastí. Podstatné je, že na celý proces transformácie sa treba pozerat' ako na komplexnú organizačnú zmenu tak po vecnej, ako aj kvalitatívnej stránke.

Po dosiahnutí žiadaneho stavu je organizácia považovaná za vyspelú, projektovo orientovanú. Ide o dlhodobú a spontánnu premenu. V tomto modeli postupného budovania projektovo orientovanej organizácie je najväčšia pozornosť venovaná oblasti projektového manažmentu a zriadeniu projektovej kancelárie (PMO), ktorá je srdcom vyspelej projektovo orientovanej organizácie. PMO zveľaďuje intelektuálny majetok organizácie ([7], s. 939). Pritom ostatné podporné oblasti sú takisto veľmi dôležité. Bez nich by sa výsledný efekt nemohol dosiahnuť. Dosiahnutý želaný stav piatej úrovne je nutné udržiavať a ďalej rozvíjať.

Záver

Proces vytvárania projektovej orientácie organizácie možno považovať za postupné zavádzanie organizačných zmien. Preto je nutné analyzovať tú časť organizačnej teórie, ktorá sa týka organizačných zmien.

Najnovšia generácia zmien, ktorú uvádza organizačná teória tak, ako sme ju v úvode tohto príspevku spomenuli, spĺňa päť charakteristík. Záverom treba preveriť tieto charakteristiky v kontexte budovania projektovej orientácie organizácií.

Po prvé, vedúci pracovníci sú kľúčoví pri iniciovaní projektovej orientácie organizácií. Špecialistov pre bežnú činnosť a uskutočnenie zmien premyslenou personálnou politikou vyhl'adáujú. Po druhé, projektová orientácia je výsostne strategická záležitosť, týkajúca sa fungovania celej organizácie, s určitými spresneniami uvedenými nižšie. Po tretie, vonkajšie faktory determinujú typy projektov, na ktoré sa strategicky organizácia orientuje. Štvrtá charakteristika, poukazujúca na záber organizačných zmien, vyjadruje tézu, že tieto zmeny sa týkajú viac organizácie ako celku, než jednotlivých vnútropodnikových podnikateľských jednotiek. Koncept projektovej orientácie pripúšťa jej rozvinutie aj na samostatných strategických podnikateľských jednotkách, pokiaľ diverzifikovaný podnik deleguje pre tento útvar príslušné právomoci zdôvodnené teritoriálnou odlúčenosťou, používaním špecifických technológií a pod. Po piate, projektová orientácia zveľaďuje okrem rozvoja projektov a projektového manažmentu oblasti činnosti, ako je úroveň komunikovania, vzdelávania personálu, normalizácia a štandardizácie, ako aj rozvoj tacitných znalostí. Projektová orientácia prináša novú podnikateľskú kultúru, ktorá zahŕňa zdieľanie nových hodnôt ľuďmi vnútri organizácie, čo vedie oceniť zákazníci a potenciálni strategickí partneri. Projektová orientácia svojou pružnosťou a citlivosťou na zmeny podnikateľského prostredia prispieva v konečnom dôsledku na zvýšenie konkurencieschopnosti organizácie.

Literatúra

- [1] CLELAND, D. I. – GAREIS, R.: *Global Project Management Handbook. 2nd ed.* New York: McGraw-Hill, 2006, kap. 18, s. 23. ISBN 0-07-146045-4.
- [2] DOLEŽAL, J. – MÁČHAL, P. – LACKO, B. a kol.: *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [3] DUPAL, A. – MAJTÁN, M.: *Manažment projektov v rozvoji podnikov.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 220 s. ISBN 978-80-225-3591-5.
- [4] GAREIS, R.: *Happy Projects.* Vienna: MANZ Verlag, 2005. s. 26 a 32. ISBN 3-214-08268-X.
- [5] HILL, CH. W. L. – JONES, G. R.: *Strategic Management. An integrated Approach.* Fourth Edition. Boston, New York: Houghton Mifflin Company, 1998. 516 s. ISBN 0-395-85184-X.
- [6] JOHNSON, G. – SCHOLES, K. – WITTINGTON, R.: *Exploring Corporate Strategy.* 7th ed. Essex, UK: Pearson – Prentice Hall, 2005. ISBN 0273-68734-4.
- [7] KERZNER, H.: *Project Management. Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.* 9th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2006. s. 939. ISBN-13 978-0-47187-9, ISBN-10 0-471-74187-6 (cloth).
- [8] MARSINA, Š.: *Projekt ako nástroj implementácie podnikovej stratégie.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 80 s. ISBN 978-80-225-2895-5.
- [9] MARSINA, Š.: Supplier organizational interoperability within the supply chain and selected aspects of overall improvements in communications. In: *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 158 – 179. ISBN 978-80-225-2791-0.
- [10] NADLER, D. A. – TUSHMAN, M. L.: Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. In *The Academy of Management EXECUTIVE*, august 1989, vol. III., no. 3, s. 194 – 203.
- [11] NADLER, D. A. – TUSHMAN, M. L.: *Das Design optimal angepasster Organisations: Ein Leitfaden für das Verständnis neuer Architekturen.* In: NADLER, D. A. – GERSTEIN, M. S. – SHAW, R.B. und Mitarbeiter. 1994. *Organisations-Architektur.* Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1994, s. 49 – 65.
- [12] OKRUHLICA, F.: Strategické řízení podniků. In: *Vývojové tendence velkých podniků,* Praha: Nakladatelství C. H. Beck, s. 72. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [13] OKRUHLICA, F. – MARSINA, Š.: Aktuálne chápanie projektu ako nástroja implementácie inováčnej stratégie. In: *Ekonomický časopis*, 2012, 60, č. 5, s. 495 – 508. ISSN 0013-3035.
- [14] STEINMANN, H. – SCHREYÖGG, G.: *Management. Grundlagen der Unternehmensführung.* 3. vydanie. Wiesbaden: Gabler, 1993. s. 434 – 437. ISBN 3-409-33312-6.
- [15] SMÍDA, F.: *Strategie v podnikové praxi.* Praha: Professional Publishing, 2003. s. 85. ISBN 80-86419-41-X.
- [16] THOMASOVÁ, E.: *Organizovanie. Teória a prax organizovania podniku.* Bratislava : Sprint 2, s. r. o., 2013, 320 s. ISBN 978-80-89393-93-0.