

## MANAGEMENT A ŘÍZENÍ ZMĚN

Zdeněk Pošvář

Ústav managementu a marketingu, PEF  
Vysoká škola zemědělská, 613 00 Brno

### **Anotace:**

Klíčovou součástí řízení organizačního rozvoje je řízení změn. Proces řízení změn musí být plánovitý, cílově orientovaný a musí uplatňovat systémový přístup. Proces řízení změn je integrální součástí celkového procesu řízení. Nejdůležitější roli v procesu řízení změn mají manažeři.

### **Summary:**

The current trend is to use for term organizational development to refer to the process preparing for and managing change. The proces of managing change has following characteristics. It is planned, problem - oriented and reflects a system approche. At the some time is an integral part of the management process. The most important role in the management of changes is played by top management.

### **Klíčová slova:**

Management, organizační rozvoj, změny v organizaci, příčiny změn, proces řízení změn

### **Key words:**

Management, Organizational development, Organizational change, Forces for change, Managing organizational change

### **Úvod**

Součástí lidských snah o zlepšení života, o dosažení lepších životních podmínek je adaptace člověka na změny prostředí ve kterém žije. Úlohou managementu každé organizace je soustavně zajišťovat a řídit její rozvoj, řídit její změny.

Každá organizace musí být organizovaná tak, aby byla schopna systematického opouštění zavedeného, navyklého, důvěrně známého, pohodlného, ať jde o výrobky, služby, pracovní postupy, mezilidské a sociální vztahy. Každá organizace musí učinit nedílnou součástí vlastní struktury také řízení změn. /Drucker, 1993/

### **Potřeba změn**

Existuje mnoho příčin a faktorů, které vyvolávají potřebu změny v organizaci. Neustále se mění a vyvíjejí internacionální a národní podmínky podnikání. Mění se politické, kulturní, sociální, ekonomické a pracovní podmínky. Vyvíjí a mění se konkurenční prostředí u odvětví, ve kterém organizace podniká. Mění se situace na místních trzích, reakce konkurence, požadavky zákazníků aj.

Neustále dochází také ke změnám vnitřních podmínek v každé organizaci. Mění se struktura a technologie výroby, organizační a řídicí struktura organizace, počet, vzdělání a profesní struktura zaměstnanců, management a styl řízení, hodnoty tradice a vztahy mezi lidmi v organizaci aj. Na všechny změny vnějších a vnitřních podmínek musí management organizace reagovat, předvídat jejich účinky na výsledky organizace, na její efektivnost a na její další rozvoj.

### **Druhy změn**

V každé organizaci je nutno uskutečňovat neustále řadu změn, které se mohou dotýkat jakékoliv oblasti nebo činnosti organizace. Mohou to být změny týkající se jednotlivých pracovníků (změny individuální), změny týkající se týmů či skupin pracovníků (změny skupinové) nebo změny mající dopad na všechny zaměstnance.

Z hlediska přednosti to mohou být změny systémů (technologického, výrobního, marketingového, informačního, finančních aj.) nebo změny organizační kultury.

Podle způsobu implementace je nutno rozlišovat a volit mezi změnami nařizovanými, projednávanými a změnami participačními.

Převážnou většinu změn v organizaci je nutno zavádět systematicky jako změny plánovité, představující plánovanou cílevědomou strategii organizace, reagující na změny vnějších nebo vnitřních podmínek.

### **Proces řízení změn**

Zkušenosti úspěšných manažerů a organizací svědčí o tom, že vždy věnovali velkou pozornost procesu řízení změn. Úspěšnost řízení změn velmi úzce souvisí s poznáváním tohoto procesu, se studiem reakcí managementu na změny, se zkoumáním odezvy lidí na změny aj. Poznání procesu řízení změn a jeho princip může přispět k úspěchu v této oblasti.

Organizace, která řídí změnu nedůsledně, nevyužívá disponibilní zdroje, vytváří příležitosti pro chaos, ztrácí konkurenční výhodu, spěje k zániku. /Hayes, Wheelwright, 1993/

Současný management chápe řízení změn jako proces jehož obsahem je sled činností (kroků), jejichž účelem je reagování organizace na změny prostředí.

Proces řízení změn (viz obr. 1) obsahuje aspekty a metody strategického managementu uplatňované v analýze vnějšího a vnitřního prostředí, aspekty a metody rozhodovací analýzy a aspekty a přístupy psychologicko-sociologické, uplatňované při implementaci změn.

Při implementaci změn je nejznámější a nejčastěji doporučovaný LEWINUV model protichůdných sil. Méně známý a neprávem opomíjený je DALTONUV participační model zavádění změn.

Proces řízení změn je třeba chápat jako nepřetržitý, systematický a plánovitý cílově orientovaný proces. Při řízení změn je nutno uplatňovat systémový přístup, jak při přípravě změny tak především v předvídání očekávané odezvy změny v organizaci a ve vnějším prostředí. Řízení změn je integrální součástí celého procesu řízení organizace a vyžaduje aktivní činnosti vedoucích pracovníků, vyžaduje neustálé změny a rozvoj jejich znalostí, postojů a chování.

Teoretické poznatky pro řízení změn vycházejí z teoretických poznatků vědecké školy managementu, z využívání poznatků kvantitativních, systémových a psychologicko-sociologických přístupů k managementu.

### **Závěr**

Organizace se nemění pro změny samotné, ale proto, že změny jsou nezbytnou součástí jejího trvalého rozvoje. Úspěch organizace závisí na její schopnosti přizpůsobovat se změnám vnějších i vnitřních podmínek. Úspěch organizace závisí na tom, jak se její lidé dokáží vzdělávat, jak dokáží měnit myšlení.

Jenom radikální změna našeho myšlení nás může přivést do nového věku. Není jiné cesty než se zcela oprostít od tradičních metod. Vyžaduje to velkou vzdělávací reformu v tom smyslu, že se učení nebude tolik zaměřovat na memorování, ale spíše na posilování myšlení a nalézání /SCULLEY, 1994/.

### **Literatura:**

- Drucker, P. F.: Postkapitalistická společnost. Management Press, Praha, 1993  
Hayes, R. H. - Wheelwright, S.C. : Dynamická výroba. Victoria Publishing, Praha, 1993  
Ivancevich, J. M. - Matteson, M. T. : Organizational and Management. BPI Irwin, Boston, 1990  
Kooutz, H. - Weihrich, H.: Management. Victoria Publishing. Praha, 1993  
Kubr, M. a kol.: Poradenství pro podnikatele a manažery. CAPA, Praha, 1991

Obr. 1 Proces řízení změn

