



ROZVOJ ORGANIZÁCIÍ V KONTEXTE VYTVORENIA ZNALOSTNEJ SPOLOČNOSTI

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF CREATING KNOWLEDGE SOCIETY

Beáta FURMANNOVÁ – Radovan FURMANN

Abstract: Organizational development is an increase the effectiveness and viability of the organization through application of knowledge of behavioral sciences. The aim is change of formal and informal structures, processes, work, skills and performance of people, and application of new technologies. Organizational development is used as an overall framework for permanent organizational change and is related to change management and innovation implementation. Therefore, it is important to look at the organization from different perspectives that we can visualize in the form of organization models.

Abstrakt: Rozvoj organizácií predstavuje zvyšovanie efektívnosti a životaschopnosti organizácie pomocou aplikovania poznatkov behaviorálnych vied. Cieľom sú zmeny formálnych i neformálnych štruktúr, procesov, práce, schopností a výkonnosti ľudí a aplikácie nových technológií. Organizačný rozvoj sa používa ako celkový rámec pre permanentnú organizačnú zmenu a súvisí s riadením zmien a zavádzaním inovácií. Preto je dôležité sa pozrieť na organizáciu z rôznych pohľadov, ktoré môžeme vizualizovať formou modelov organizácie.

Keywords: Organizational development, vitality, organizational universe, key organization activities.

Kľúčové slová: Rozvoj organizácií, vitalita, organizačný vesmír, kľúčové činnosti organizácie.

Úvod

Cieľavedomý rozvoj organizácie je spojený s riadením zmien. Organizácie majú rôzne ciele, filozofie aj rôzne úrovne morálky, pričom existujú v určitom prostredí. Na začiatku je vhodné získať nadhľad využitím existujúcich modelov organizácií. Ak sa zmeny týkajú prechodu existujúcej spoločnosti na spoločnosť znalostnú, tak je potrebné odhaliť možnosti vytvárania takého vnútorného pracovného prostredia organizácie, v ktorom bude možné znalosti tvoriť, objavovať, zachytávať, zdieľať, extrahovať, overovať, odovzdávať, upravovať, prispôbovať a aplikovať.

Z pohľadu vedenia firmy je zaujímavé vedieť, aké sú možnosti rozvoja organizácií, aké koncepty rozvoja sú osvedčené pri cieľavedomom vytváraní takého pracovného prostredia, ktoré umožňuje prípravu ľudí pre budúcnosť.

Rozvoj organizácií

Rozvoj organizácie predstavuje cieľavedomé procesy zmien, účelom ktorých je vytvoriť v organizácii organizačné prostredie prosperujúcej znalostnej spoločnosti. Na začiatku je dôležité ujasniť si, čo je v organizácii možné a účelné meniť priamo a čo priamo meniť nie je možné. K tomu nám môžu pomôcť rôzne pohľady na organizáciu, ktorých výsledkom je zjednodušenie reality organizačného prostredia, vizualizované formou modelov organizácií.



Bližšie si to uvedieme na týchto štyroch modeloch organizácií:

- Organizácia ako sociálne-technický systém.
- Vitalita organizácie.
- Organizačný vesmír.
- Model kľúčových činností organizácie.

Organizácia ako sociálne-technický systém

Tento model je výsledkom uplatnenia systémového prístupu ku skúmaniu organizácie. Ponúka špecifikáciu prvkov organizácie prislúchajúcich k trom odlišným subsystémom organizácie.

Ak objekt skúmania je veľmi komplikovaný, využívame k jeho popisu abstrakciu a snažíme sa popísať objekt uplatnením systémového prístupu. V prípade skúmania organizácií to znamená, že hľadáme účelovo zamerané súbory prvkov, ktoré sú v interakcii medzi sebou a okolím. Pre stručné a zrozumiteľné vyjadrenie podstatných prvkov ľubovoľnej organizácie bol vytvorený model popisu organizácie ako sociálne-technického systému, u ktorého je účelné odlišovať technický, sociálny a kultúrny subsystém. Model (Prokopenko, 1999) ilustruje tab. 1.

Tab. 1 Organizácia ako sociálne-technický systém [5]

Organizácia – prvky systému		3 subsystémy
1	IDENTITA - dôvod existencie organizácie	kultúrny
2	POLITIKA, STRATÉGIE, PROGRAMY - predpisy, pravidlá, princípy, pokyny	
3	CELKOVÁ ŠTRUKTÚRA - usporiadanosť	sociálny
4	ĽUDIA (jednotlivci, skupiny, vzťahy, vedenie ľudí)	
5	FUNKCIE (pracovné miesta, úlohy)	technický
6	PRACOVNÉ PROCESY, pracovný tok	
7	INFRAŠTRUKTÚRA - fyzické prostriedky	

Zdieľanie je prirodzeným spôsobom dosahovania spoločného cieľa založeným na vzájomnej dôvere a spolupráci, preto je potrebné začať serióznym vytváraním organizačného prostredia podporujúceho prácu tímov rozličných typov a určenia. Začať uplatňovaním tímov, kde každý si môže byť vedomý toho, že svojím myslením, správaním, znalosťami a prácou prispieva ku splneniu spoločného cieľa. Začať budovať znalostnú spoločnosť prostredníctvom podpory tímovej spolupráce.

Vitalita organizácie

Teória vitality ponúka model organizácie zvýrazňujúci podmienky zachovania životaschopnosti organizačných celkov. Tento model uľahčuje pochopenie zákonitostí prežitia organizmov a pomáha pri špecifikácii požiadaviek na zloženie tímov. Vitalita, životaschopnosť sa u jednotlivcov i u organizácií prejavuje schopnosťou dostatočne rýchlo reagovať na podnety, reagovať na zmeny.

Podľa Plamínka (2011) schopnosti dlhodobo udržať úspech môžeme hovoriť vitalita. Za úspech je považovaný stav, keď bolo dosiahnuté to, čo malo byť dosiahnuté.

Pre dosiahnutie vitality je nutné splniť štyri podmienky, ktoré je možné objasniť prostredníctvom otázok nasledovne:

- Užitočnosť: Máme čo ponúknuť? Vieme prečo a komu?



- Efektivita: Nie je to zbytočne nákladné?
- Stabilita: Vieme sa vyrovnat' so zmenami a ťažkosťami?
- Dynamika: Dokážeme riadiť zmeny a ovplyvňovať vývoj?

Teória vitality má viaceré použitie. Ak napríklad o niečo nie je záujem, mali by sme skôr než to začneme zlepšovať a usilovať o efektivitu, posúdiť či, čím a komu je to vlastne užitočné. Teória vitality je jej autorom ilustrovaná ako tzv. pyramída vitality, ktorá zvyrazňuje postupnosťprehodnocovania životaschopnosti ktoréhokoľvek konkrétneho živého objektu. Ak si uvedomíme, že prežitie v reálnom svete vždy závisí na disponibilite zdrojov, a chceme túto skutočnosť zvyrazniť, doplníme pyramídu vitality o základnú úroveň pomenovanú ako zdroje (obr. 1).

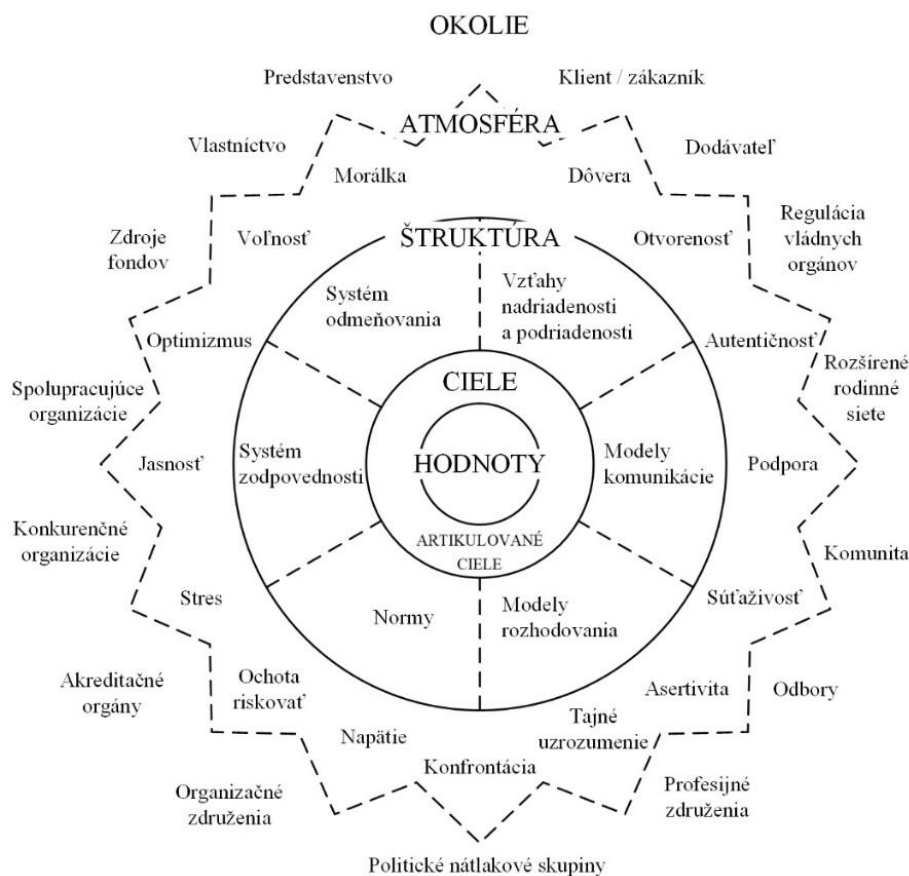


Obr. 1 Pyramída vitality

Ak dokážeme považovať organizáciu za živý organizmus môžeme vidieť, že pre zachovanie vitality potrebuje predovšetkým dostatočné zdroje (ľudské, informačné, hmotné, finančné). Mať zdroje je nutné, ale nie postačujúce. Užitočnosť znamená, že tím sa pri práci potrebuje zameriavať na dosahovanie výsledkov vedúcich k cieľu. Efektivita predstavuje, že tím sa má zameriavať nielen na dosiahnutie cieľa, ale aj na proces a hľadanie ciest ako úlohy vyriešiť s čo najnižšou spotrebou zdrojov. Stabilita poukazuje, že tím má kontrolné mechanizmy na získanie istoty, že smerovanie a procesy sú nastavené správne. Dynamika udáva, že tím má schopnosť ísť do rizika, ak má priniesť nové riešenia.

Organizačný vesmír

Tento model (Johnes, 1981) poskytuje pohľad na väzby medzi dôvodom existencie konkrétnej organizácie, jej cieľmi, štruktúrou a významnými prvkami prostredia, v ktorom pôsobí. Pre porozumenie svetu organizácií odporúča postup od celku k štruktúram a procesom, ktoré je potrebné monitorovať pred zahájením procesu zmeny. Umožňuje vidieť, čo je možné v organizácii meniť, ak chceme dosiahnuť vysoký stupeň spolupráce a koordinácie. Obr. 2 zvyrazňuje nielen väzby „hodnoty → ciele → štruktúra → atmosféra“, ale aj upozorňuje na tie prvky vonkajšieho prostredia organizácie, ktoré majú nezanedbateľný vplyv na formovanie organizácií.



Obr. 2 Organizačný vesmír [2]

Model organizačného vesmíru ukazuje zmysel poznania sústavy hodnôt, ktorá definuje dôvod existencie organizácie, porozumenie účelu, za ktorým bola organizácia založená. Ukazuje, ako sa od tohto jadra formujú ciele, pravidlá vnútorného fungovania organizácie a aké prvky vonkajšieho prostredia ovplyvňujú život organizácie.

Model kľúčových činností organizácie

Tento model umožňuje vizualizáciu väzieb kľúčových činností organizácie, pričom zdôrazňuje potrebu zdieľania znalostí tých, ktorí participujú na dosahovaní spoločných cieľov organizácie.

Vieme, že každá organizácia má dôvod svojej existencie, svojich zákazníkov, dodávateľov a často i konkurentov.

Existuje viacero variantov popisu súboru kľúčových činností organizácie, prostredníctvom ktorých je realizovaná produkcia určená zákazníkom. Jednoduchý model kľúčových činností organizácie (obr. 3) slúži k vizualizácii tých odborných činností, prostredníctvom ktorých je realizovaná produkcia väčšiny životaschopných organizácií.



Obr. 3 Model kľúčových činností výrobnjej organizácie

Skúsenosti mnohých organizácií potvrdzujú, že bez práce projektových tímov, tímov zlepšovania či výrobných tímov, je veľmi ťažké byť flexibilnou organizáciou. Ide o to, že dynamika zmien je tak veľká, že štandardný spôsob riadenia systémov a procesov v organizácii nie je postačujúci. Preto je potrebné zamerať sa na prínos osvedčených rozvojových programov organizácií, pričom je nutné sledovať ich vplyv na udržanie požadovanej flexibility a výkonnosti organizácie. [3]

Záver

Porozumieť zákonitostiam rozvoja organizácií je možné, ak dokážeme vidieť firmy ako živé organizmy, ktoré sa usilujú dlhodobo udržať vitalitu, využiť synergiu, rešpektovať osobnosť človeka ako i rešpektovať zákonitosti evolúcie. Pri takomto pohľade môžeme vidieť i možnosti ako dosahovať požadovanú výkonnosť, podporovať spoluprácu, vytvárať podmienky pre vytváranie vzťahov umožňujúcich dôveru, ako aj podporovať rozvoj jednotlivcov, tímov i celej firmy. Porozumieť tak zložitému organizmu, akým je firma, je možné prostredníctvom rozličných modelov organizácií, ktoré sú zjednodušením obrazu firmy. Rôzne uhly pohľadu vedú k rôznym modelom, pričom účel zjednodušovania u všetkých týchto modelov je spoločný – umožniť vidieť plnú škálu podmienok vytvárania a udržiavania vysokovýkonných tímov v organizácii.

Použitá literatúra

- [1] GREGOR, M., GRZNÁR, P., PEDAN, M., CUDRÁKOVÁ, M.: Knowledge in healthcare. In: Annals of DAAAM. Proceedings of the 26-th DAAAM International symposium on intelligent manufacturing and automation. Vienna: DAAAM International Vienna, 2016, ISBN 978-3-902734-07-5, p. 1115-1121.
- [2] JOHNES, J.E., PFEIFFER, J.W.: The organizational universe. In: The 1981 Annual Handbook for Group Facilitators. San Diego: University Associates 1981, ISBN 9780883900031, p. 296.



- [3] MIČIETA, B., GAŠO, M., KRAJČOVIČ, M.: Innovation performance of organization. In: Communications – Scientific letters of the University of Žilina. Vol. 16, no. 3A (2014), ISSN 1335-4205, p. 112-118.
- [4] PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu, 4. zcela přepracované vydání, Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3664-8, s. 160.
- [5] PROKOPENKO, J., NORTH, K.: Management produktivity a jakosti – modulový program. Modul 8: Managemet organizačních změn. Svazek 9. ILO a APO. Česká společnost pro jakost, Praha, 1999, ISBN 80-02-01473-1.

Kontakt

Ing. Beáta Furmannová, PhD.

Žilinská univerzita v Žiline, Strojnícka fakulta, Katedra priemyselného inžinierstva,
Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovensko
e-mail: beata.furmannova@fstroj.uniza.sk

Ing. Radovan Furmann, PhD.

Žilinská univerzita v Žiline, Strojnícka fakulta, Katedra priemyselného inžinierstva,
Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovensko
e-mail: radovan.furmann@fstroj.uniza.sk