

# 11. Vedení změn v organizaci a management lidských zdrojů



PhDr. Vladimír Hřebíček

# Obsah lekce

---

- 11.1. Otázka změn v současné ekonomické situaci
- 11.2. Plánování změn v oblasti lidských zdrojů pomocí scénáře
- 11.3. Vedení procesu změny a úkoly pro oblast ŘLZ
- 11.4. Změny na základě neustálého zlepšování (pokroku)

# 11.1. Otázka změn v současné ekonomické situaci

---

- Změny jsou vnímány jako to jediné, co je v dnešním globálním světě jisté.
- Část podniků se mění, protože jsou natolik progresivní, že vytvářejí novou budoucnost prostřednictvím svých inovovaných výrobků nebo procesů, kterými uspokojují zákazníky (například General Electric, Microsoft, Sony, Toyota ad.).
- Druhá skupina podniků reaguje na změny aby obstála v konkurenci anebo aby vůbec tyto podniky přežily.

# 11.1. Otázka změn v současné ekonomické situaci

---

Změny mohou souviset

- ❑ s tržním prostředím (například stárnutí naší populace nebo příliv levného zboží z Asie),
- ❑ politickými podmínkami (například náš vstup do Evropské unie),
- ❑ se zaváděním nové technologie a podobně.
- ❑ Větší globalizace přináší pro podniky na jedné straně větší rizika a na druhé straně i nové příležitosti. V obou případech se však může jednat o podněty pro změny.

# 11.1. Otázka změn v současné ekonomické situaci

---

- Žádná z těchto změn se neděje mávnutím kouzelného proutku, ale jsou úzce svázány s lidmi.
- Lidé jsou jednak iniciátory změn a také jejich objektem.
- Má-li být v podniku zavedena nová výrobní linka nebo nový proces musí být přijati lidé, které je nutno zaškolit, motivovat atd.

# 11.1. Otázka změn v současné ekonomické situaci

---

- Autoři manažerského bestselleru Funky Business, Švédové Nordström a Ridderstrale upozorňují na další příčinu změn související s velkou dynamikou rozvoje znalostí ve světové ekonomice.
- „Změňte se tedy a pak se změňte znovu. Stojíme tváří v tvář světu chaosu a naprosté nejistoty.“

# Jaké jsou se změnami v podnicích spojeny problémy?

---

- ❑ Žádaných výsledků se dosáhne v méně než 50% pokusů o prosazení změn.
- ❑ Přes 30% všech projektů je zastaveno ještě před svým dokončením.
- ❑ Ke zvýšení původně plánovaných nákladů téměř na dvojnásobek (189%) dochází u více než poloviny (53%) projektů.
- ❑ Hlavním důvodem je neochota či odpor ke změnám!

# Realizace zásadní změny není snadná, a to z mnoha důvodů

---

## I tam, kde

- ❑ jsou náklady příliš vysoké,
- ❑ výrobky nejsou dostatečně kvalitní nebo
- ❑ měnící se požadavky zákazníků nejsou odpovídajícím způsobem uspokojovány,

## se může nezbytná změna stále odkládat z důvodu

- ❑ interně orientované podnikové kultury,
- ❑ přílišné byrokracie,
- ❑ malicherného politikaření,
- ❑ nízkého stupně důvěry,
- ❑ nedostatku týmové práce či vůdčích schopností ve středním managementu,
- ❑ arogantních postojů i
- ❑ prostého lidského strachu ze všeho neznámého.



Úspěšná metoda,  
která má změnit strategie,  
přestavět procesy nebo  
zlepšit kvalitu, musí tyto  
bariéry rozpoznat a umět se  
s nimi vypořádat.

## Analýza úspěšných případů provedených změn odhaluje dva poznatky:

---

1. úspěšná změna je obvykle spojena s několikastupňovým procesem, který generuje dostatek sil a motivace, potřebných k překonání všech zdrojů lhostejnosti.
2. tento proces se nikdy nepodaří úspěšně realizovat, pokud za ním nestojí vysoce schopné vedení, ne pouze skvělé řízení.

(Kotter, 2000 str. 28)

- 
- Vzhledem k tomu, že ústředním bodem vedení procesu změny jsou vždy lidé, spadá řada úkolů také na personalisty i liniové manažery a můžeme tyto úkoly zahrnout do oblasti řízení lidských zdrojů.
  - Každá změna se zpravidla dotkne určitého počtu lidí, kteří musí být přijati nebo propuštěni.
  - Dále jsou změny spojeny s nároky na kvalifikaci a způsobilost lidí, na jejich motivaci, zapojení do pracovních týmů a další.

# Pro plánování počtu zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami nám může být užitečný následující kontrolní seznam:

---

- ❑ Kolik lidí budeme s ohledem na plánované změny asi potřebovat v každé z našich hlavních výrobních nebo odborných oblastí v krátkodobém a dlouhodobém výhledu?
- ❑ Jaké dovednosti budeme asi výhledově potřebovat v souvislosti s prováděnými změnami?
- ❑ Budeme schopni pokrýt tuto potřebu z existujících vnitřních zdrojů?
- ❑ Jestliže nikoliv, kde je budeme moci najít?
- ❑ Co musíme udělat pro vytvoření nebo rozšíření naší kvalifikační základny?
- ❑ Co bychom měli udělat v zájmu rozpoznání lidí s potenciálem a v zájmu rozvoje jejich schopností?
- ❑ Budeme mít problémy se získáváním a udržením klíčových pracovníků? Jestliže ano, co v této oblasti musíme udělat?
- ❑ Existuje prostor pro zlepšení využívání lidí pomocí zvýšení flexibility ve způsobech zaměstnávání lidí?
- ❑ Existují nějaké obavy ze snižování počtu pracovních míst a pracovníků? Jestliže ano, jak se v této záležitosti máme zachovat?

(upraveno podle: Armstrong, 2002, str. 335)

# 11.2. Plánování změn v oblasti lidských zdrojů pomocí scénáře

---

- Může jít i o neformální přístup k všeobecně zaměřenému přemýšlení o budoucnosti, který je založený na analýze možných změn vnitřního i vnějšího prostředí organizace.
- Scénář lze definovat jako „představu o posloupnosti budoucích událostí“.
- Plánování pomocí scénáře je jednoduchý více či méně formalizovaný proces vytváření představy o všech předvídatelných změnách rozsahu a druhu činností v organizaci a její struktury a identifikování všech změn ve vnějším prostředí, které asi organizaci ovlivní.
- Cílem je lépe pochopit možné situace, se kterými se organizace v budoucnosti možná bude muset vyrovnávat.

- 
- Plánování pomocí scénáře se pokouší uvědomit si řadu možností, jimž bude organizace asi muset čelit.
  - Tyto možnosti jsou pak uspořádány tak, aby se vytvořila řada vnitřně důsledných a logických obrazů alternativní budoucnosti.
  - Jde o duševní proces, který se snaží rozpoznávat problémy a zkoumat možné důsledky událostí.

## 11.3. Vedení procesu změny a úkoly pro oblast ŘLZ

---

- John P. Kotter vychází ve své práci z dvacetiletých zkušeností s prováděním změn v organizacích a dospěl k následujícímu osmibodovému procesu pro provádění změn.
- Důležité je podle něj, aby byly prováděny jednotlivé kroky postupně jako proces a nebyly přeskokovány některé části případně, aby se manažeři nevrhali do současného naplňování některých kroků.

# Osm kroků v procesu realizace zásadních změn:

---

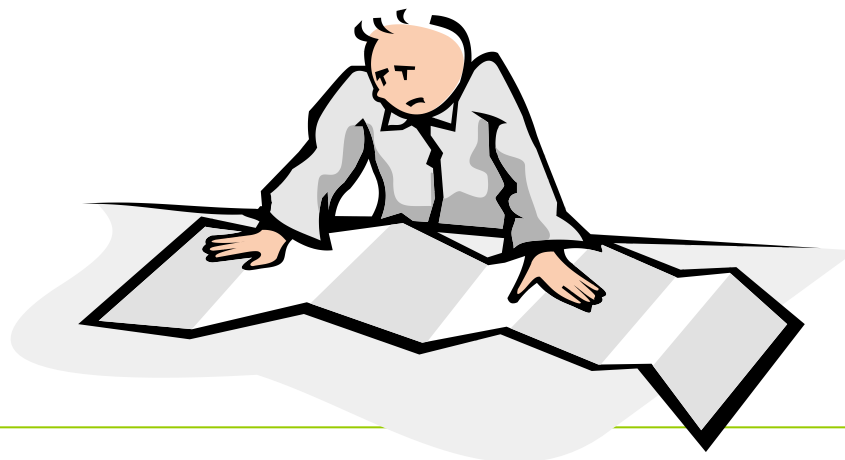
1. Vyvolání vědomí naléhavosti
2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny
3. Vytvoření vize a strategie
4. Komunikace transformační vize
5. Delegování v širokém měřítku
6. Vytváření krátkodobých vítězství
7. Využití výsledků a podpora dalších změn
8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

(Kotter, 2000, str. 29)



# 1. Vyvolání vědomí naléhavosti

- Prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí
- Identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuse o nich



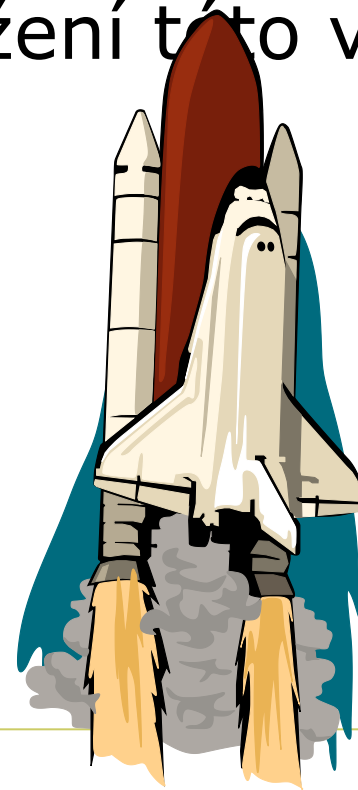
## 2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

- Vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny
- Přimět skupinu pracovat společně jako tým



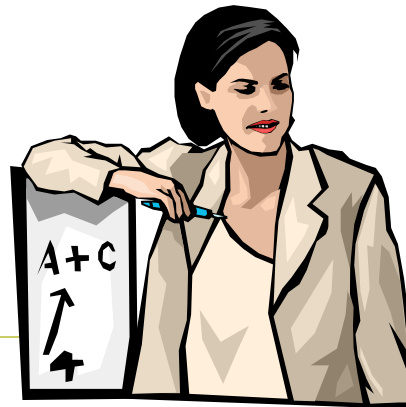
# 3. Vytvoření vize a strategie

- Vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny
- Vyvinutí strategií na dosažení této vize



## 4. Komunikace transformační vize

- Využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci nové vize a strategií
- Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců



## 5. Delegování v širokém měřítku

---

- Odstraňování překážek
- Změna systémů nebo struktur bránících transformaci
- Podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů

## 6. Vytváření krátkodobých vítězství

---

- Plánování viditelných zdokonalení výkonu neboli „vítězství“
- Dosahování těchto vítězství
- Viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří umožnili dosáhnout těchto vítězství



## 7. Využití výsledků a podpora dalších změn

---

- Využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů
- Najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi
- Oživování procesu stále novými transformačními projekty, náměty a prvky

## 8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

---

- Dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení
- Poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy
- Rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců



# Odpor při realizaci změn při zlepšování může klást téměř každý!

---

Důvody odporu mohou být následující:

- ❑ nedostatečná vize,
- ❑ špatné zkušenosti z minula,
- ❑ nedostatečná podpora středního managementu,
- ❑ nepochopení nebo nedůvěra,
- ❑ neochota podstoupit vyšší riziko,
- ❑ neexistence řízení důsledků,
- ❑ nedostatečná nebo nejasná komunikace,
- ❑ nedostatek času,
- ❑ nedotažení změny nebo její části do konce,
- ❑ nedostatek synergie,
- ❑ rétorika místo výsledků,
- ❑ popření existence odporu.

# Podílčníci - účastníci

---

- Užitečné je zmapovat si na začátku projektu všechny podílčíky – to znamená všechny, jichž se bude změna pracovně dotýkat a zvolit vůči jednotlivcům nebo skupinám různé způsoby komunikace, které by mohly vést k jejich přesvědčení o důležitosti změny a ztotožnění se s ní.

# Komunikace vize

---

- ❑ Z hlediska řízení lidských zdrojů je důležitým krokem komunikace transformační vize.
- ❑ Zde je potřeba promyslet systém školení, informačních porad pro zaměstnance, nástěnek, podnikových časopisů a dalších metod využívaných obvykle personalisty.
- ❑ Komunikace je velmi náročná a čím větší organizace tím větší problémy s ní bývají spojeny.
- ❑ „Scott McNealy ze společnosti Sun Microsystems má oblíbený vzorec 0,61.
- ❑ Pokaždé, když nějaká informace projde jednou vrstvou organizace, zbude z ní pouze 60 %.
- ❑ Ztráty se rychleji zvyšují v hierarchických firmách s nadměrným počtem vrstev. Když se zpočátku pokoušíte lidi informovat, pochopí to, co chcete říci, snad jen 1 %.
- ❑ Když věříte, že pochopilo 90 % lidí, ukáže se, že jich začíná chápat teprve 10 %.“

(Nordström, Ridderstrale, 2005, str. 157)

- 
- Velmi důležitou je také role úseku řízení lidských zdrojů i ostatních manažerů při zakotvení nových přístupů do firemní kultury.
  - Především při rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběru vhodných nástupců.

## 11.4. Změny na základě neustálého zlepšování (pokroku)

---

- Změny v organizacích se nemusí dít pouze prostřednictvím projektů velkých změn.
- I v českém prostředí nalezneme několik desítek podniků uplatňujících systém neustálého zlepšování (pokroku) vycházejícího z japonského pojmu Kaizen.
- Některé podniky používají anglický termín Continuous Improvement.

# KAIZEN

---

Slovo KAIZEN se překládá do češtiny jako zdokonalení.

Rovněž to znamená zdokonalení

- v osobním životě
- ve společenském životě a
- v pracovním životě.

# KAIZEN

---

- V aplikaci na pracovišti znamená KAIZEN neustálé zdokonalování, týkající se všech manažerů a řadových zaměstnanců.
- Zdokonalení je způsob uvažování, neoddělitelně spojený s udržováním a zdokonalováním standardů.

---

Zdokonalení = KAIZEN + Inovace,

- kde KAIZEN udržuje a zdokonaluje pracovní standardy prostřednictvím malých, postupných zlepšení,
- zatímco inovace vyžaduje radikální změny jako výsledek změn v technologii a vybavení.



# System KAIZEN v podniku

---

- ❑ Organizace KAIZEN by se měl ujmout přímo nejvyšší ředitel.
- ❑ Vedení musí vypracovat směrnici pro KAIZEN.
- ❑ Podle velikosti organizace by měly být vytvořeny komise KAIZEN, které se scházejí 1x týdně, případně 1x za dva týdny.
- ❑ Tyto komise vybírají příležitosti pro zlepšování v organizaci a na pracovištích. Pověřené týmy zlepšují vybrané příležitosti a uzavírají projekty po jednom nebo několika týdnech. Podle rozsahu úkolu.
- ❑ Postup řešení a výsledky prezentují řešitelské týmy komisi KAIZEN.
- ❑ Pro náročnější příležitosti organizují komise událost KAIZEN. Což jsou krátkodobé – několikadenní projekty zaměřené na zlepšení některého procesu.