

Řízení změny

Jaké jsou se změnami v podnicích spojeny problémy?

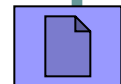
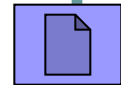
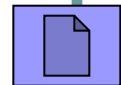
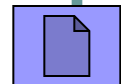
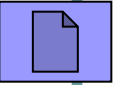
Data z výzkumů ukazují následující skutečnosti:

- *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 ke změnám!

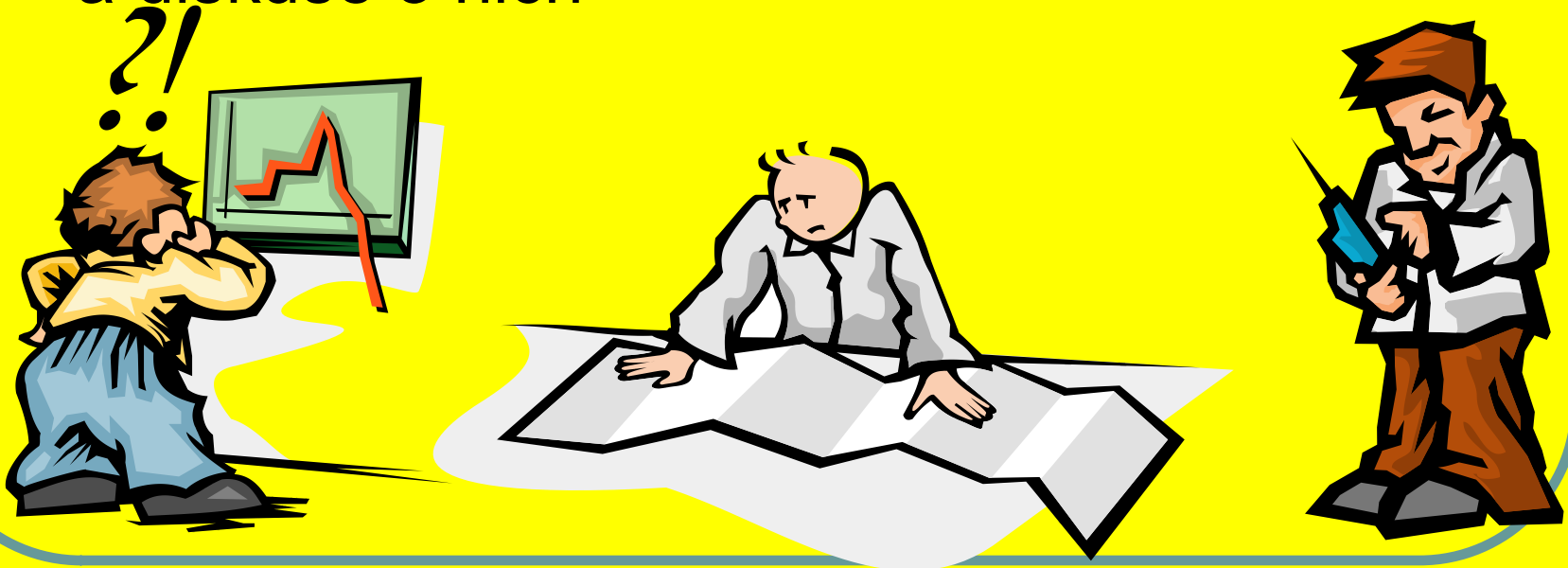
Management změn

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



1. Vyvolání vědomí naléhavosti

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



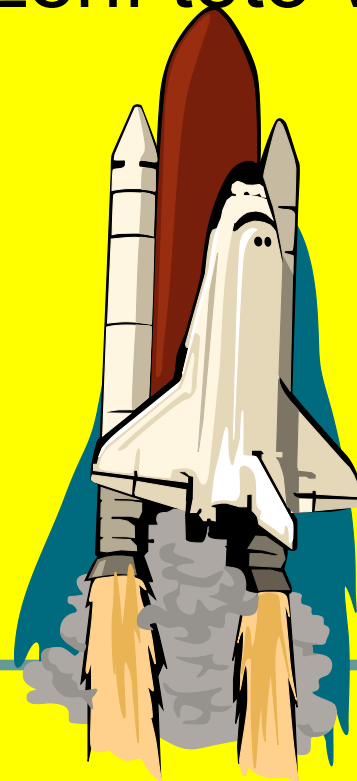
2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

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



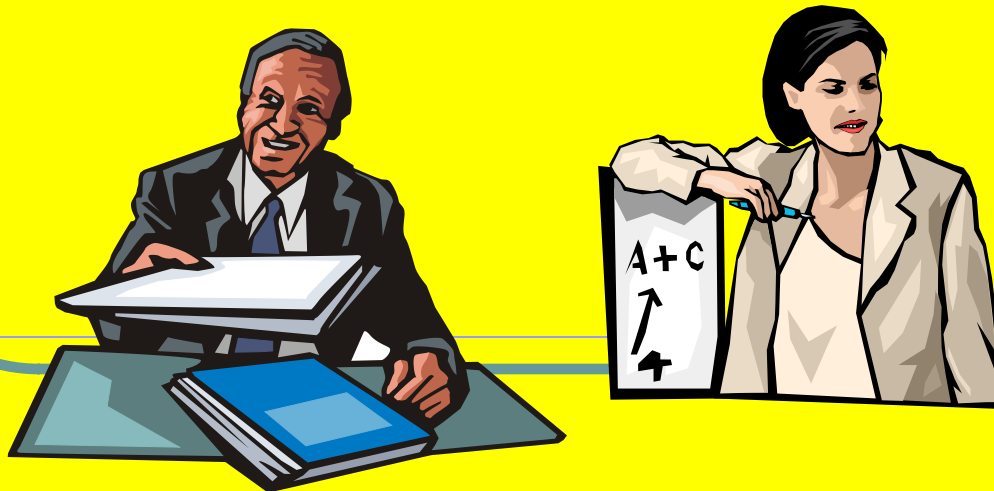
3. Vytvoření vize a strategie

- 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



Co se musí udělat



- Motivovat lidi k tomu, aby nelpěli na současném stavu.
- Získat lidi pro to, aby se posunuli směrem k budoucímu stavu.
- Umožnit lidem řídit směr na cestě do budoucího stavu a nechat je provést změnu.
- Zvýšit v organizaci pravděpodobnost dosažení cílů.
- Zajistit organizaci a lidem to, aby je získané zkušenosti posílily.

Analýza podílníků-příklad

Podílník	Vztah k projektu					Strategie komunikace/zapojení					Postoj k projektu				
	Je ovlivněn výsledkem	Může ovlivnit výsledek	Má užitečné znalosti	Poskytuje zdroje	Má rozhodovací pravomoc	Setkávají se pravidelně	Zvát na schůzky týmu	Posílat kopie záznamů ze schůzek	Hovořit neformálně v případě potřeby	Jiné (popsat)	Blokuje (- -)	(-)	Neutrální (0)	(+)	Podporuje (++)
Vedoucí výroby	ano	ano	ano	ano	ano	ano		ano							
metrolog		ano	ano					ano	ano						
personalista			ano	ano		ano		ano	ano						
vedoucí logistiky	ano	ano	ano	ano				ano	ano	Zajít na pivo po fotbale					
operátor Horák	ano	ano	ano	ano			Ano příl.		ano						

Klíčové role při realizaci změny

1. SPONZOR

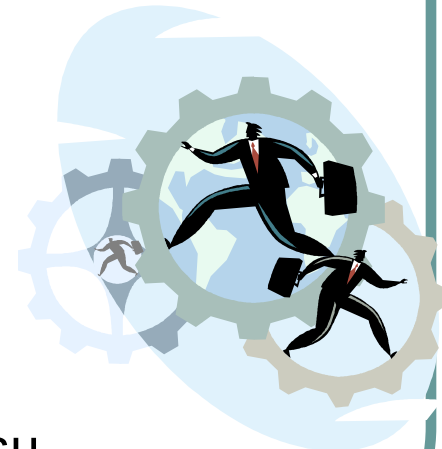
- legitimizuje změnu,
- převádí vizi na její uskutečňování,
- je nezbytný pro úspěch změny,
- slabý sponzor nebude úspěšný (vyškolit či nahradit),
- jeho roli nelze delegovat na agenta.

2. ZMĚNOVÝ AGENT

- provádí diagnostiku problémů,
- zavádí změny.

3. VLASTNÍK PROCESU

- je zodpovědný za běh a výkon svého procesu.



Sponzorství (patronát)

- Sponzor je nezbytný pro úspěch změny.
- Slabý sponzor musí být vyškolen nebo nahrazen, jinak je nevyhnutelný neúspěch.
- Sponzorství nelze delegovat na agenty.
- „Inicializační“ a „udržovací“ sponzoři se nesmí nikdy pokoušet naplnit funkci toho druhého.
- Musí být zaveden a udržován kaskádový systém sponzorství.

Úlohy sponzora

Angažovanost sponzora je

nejvýznamnějším

faktorem pro úspěšné dosažení cílů změn.

Úloha sponzora:

Úloha championa:

ZÁVAZEK KE ZMĚNĚ

*zdroje
důsledky
monitorování
oběť
trvalá podpora*

*zdroje
důsledky
monitorování
změna
trvalá podpora*

PŘIJMUTÍ ZMĚNY

*dopady na organizaci
dopady na lidi
rozsah
veřejná úloha
důvěrná úloha*

*posun v kultuře
týmová práce
jasný rozsah
dopady na zákazníky
na základě dat*

PŘÍPRAVA NA ZMĚNU

*pravomoc a důvěra
vize a lék
hnací síla*

*leadership
výběr projektů
personální zajištění*

zdroje:

Znát zdroje v organizaci (čas, peníze, lidé), které budou potřeba k úspěšné implementaci. Mít schopnost a vůli provést to, co je třeba.

důsledky:

Pohotově odměnit, resp. vyjádřit nespokojenost s chováním, které podporuje, resp. brání úspěšnému zavedení změny.

monitorování:

Zajistit, aby při zavádění změny byly k dispozici metriky úspěšnosti a byly sledovány problémy.

obět:

Usilovat o změny s vědomím toho, že za změny se platí cena v oblasti personální, politické nebo organizační.

trvalá podpora:

Sponzoři odmítají neslučitelné zájmy.

dopady na organizaci:

Znát účinky, které změny budou mít na organizaci.

dopady na lidi:

Docenit význam změn a vžít se do situace lidí, kteří jsou žádáni o změnu způsobu své práce.

rozsah:

Uvědomit si počet lidí ovlivněných změnou.

veřejná úloha:

Být schopen a ochoten sdělovat a vyjadřovat silný závazek organizace k provedení změny.

důvěrná úloha:

Být schopen a ochoten poskytovat osobní podporu ve smyslu změny jednotlivcům nebo skupinám.

pravomoc a důvěra:

Mít oprávnění a důvěru od organizace k legitimizaci změny.

vize a lék:

Mít jasnou představu o tom, jaké změny musí být provedeny,
a jasně stanovené cíle změn.

hnací síla:

Mít dostatečně vysoký stupeň motivace k opuštění současného stavu.

Role při řízení změny

Inicializační sponzor

- Vede změnu
- Legitimizuje změnu
- Komunikuje změnu
- Jasně vyjadřuje odpovědnosti a očekávání od ostatních
- Zajišťuje adekvátní zdroje na iniciaci, zavedení a udržení změny

Změnový agent

- Pomáhá a koná
- Vyvíjí a zavádí strategii
- Předvídá, diagnostikuje a monitoruje problémy a pokrok
- Udržuje zpětnou vazbu se sponzory

Udržovací sponzor

- Průvodce zaváděním a udržováním změny
- Převádí očekávání inicializačního sponzora na dohodnuté modely chování
- Komunikuje změnu
- Vede vývoj a přijetí strategie zavádění
- Zodpovědný za úspěch při zavádění v různých oblastech

Účastník



Role při řízení změny v Six Sigma

6Sigma Champion

- Vede změnu
- Legitimizuje změnu
- Komunikuje změnu
- Jasně vyjadřuje odpovědnosti a očekávání od ostatních
- Zajišťuje adekvátní zdroje na iniciaci, zavedení a udržení změny

Black Belt, Green Belt

- Pomáhá a koná
- Vyvíjí a zavádí strategii
- Předvídá, diagnostikuje a monitoruje problémy a pokrok
- Udržuje zpětnou vazbu se sponzory

Vlastník procesu

- Průvodce zaváděním a udržováním změny
- Převádí očekávání inicializačního sponzora na dohodnuté modely chování
- Komunikuje změnu
- Vede vývoj a přijetí strategie zavádění
- Zodpovědný za úspěch při zavádění v různých oblastech

Účastník



Role při řízení změny v Six Sigma

6Sigma Champion

- Vede změnu
- Komunikuje a vede změnu kultury
- Řídí efektivní využívání Six Sigma
- Alokuje příslušné zdroje
- Řídí, monitoruje a podporuje týmy Six Sigma

Black Belt, Green Belt

- Vede implementaci metodik Six Sigma-DMAIC
- Poskytuje technické vedení
- Dosahuje průlomového zlepšení a úspor

Vlastník procesu

- Průvodce zaváděním a udržováním změny
- Komunikuje a vede změnu kultury
- Identifikuje příležitosti pro Six Sigma
- Poskytuje zdroje

Účastník



Odpor

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 do konce,
- nedostatek synergie,
- rétorika místo výsledků,
- popření existence odporu.



Odpor

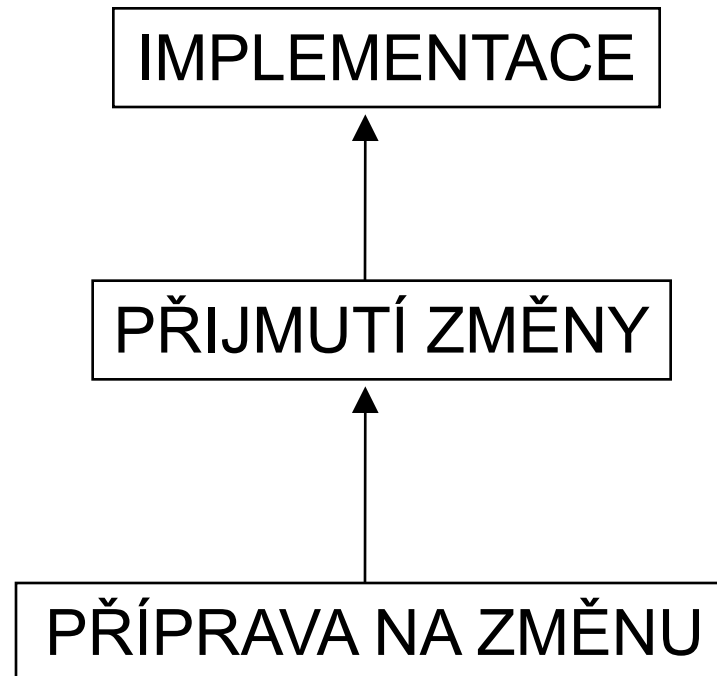
- Odpor vůči jakékoliv změně, ať už jej vnímáme pozitivně nebo negativně, je PŘIROZENÝ A NEVYHNUTELNÝ.
- Důležité je, abychom si byli vědomi tohoto faktu. Odpor musíme PŘEDVÍDAT a VĚNOVAT SE mu.
- Jinak se s ním setkáme v nejtěžší fázi – při implementaci, kdy je obtížné jej zvládnout!
- K úspěchu potřebujeme odstranit odpor ke změnám co nejdříve, PROAKTIVNĚ se mu věnovat daleko před implementací.
- Sdělovat realitu co nejdříve, získat si zúčastněné, nechat je projít fází odporu. Náměty jsou prospěšné.

Hlavní rizika

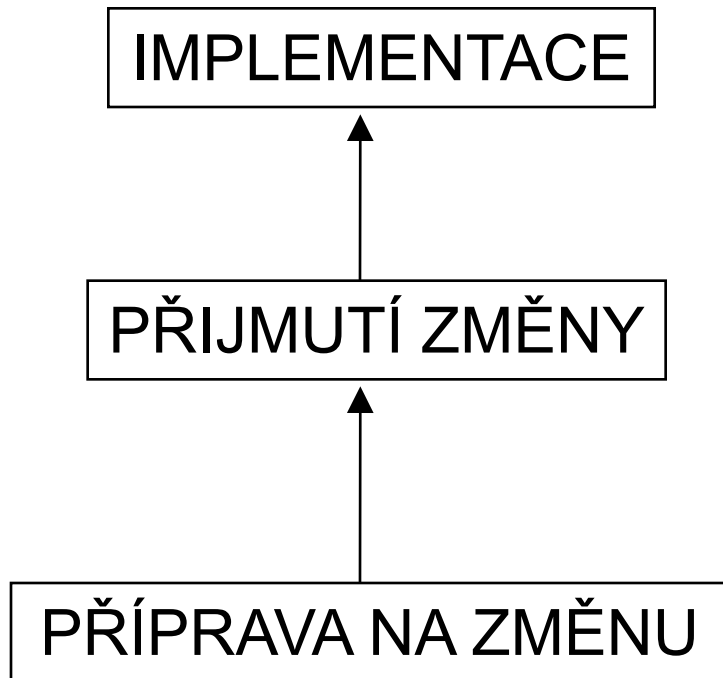


- Pokusy o zavedení změny bez silné podpory sponzora nebo znalostí změnového agenta.
- Nepochopení nebo nenaplnění nutnosti řídit a zvyšovat kapacitu organizace pro změnu.
- Pokusy o spuštění nebo vnucení změn, které jdou proti kulturním zvykostem a předpokladům organizace.
- Nedostatečné předvídání, pochopení nebo zvládnutí odporu lidí ke změně.
- Neúspěšné prosazení synergie změny napříč organizačním týmem.

Kroky k realizaci změny v organizaci



Kroky k realizaci změny v organizaci



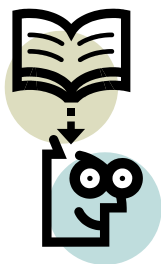
7. *Hodnocení konečných výsledků*
6. *Monitorování pokroku a problémů*
5. *Zavedení a spuštění plánu*

4. *Vytvoření plánu zavádění*
3. *Provést diagnostiku*

2. *Komunikace o změně*
1. *Ujasnění projektu změny*

Inicializační sponzoři – co dělat:

- Ujasněte si a komunikujte vizi, účel, role a odpovědnosti za plán změny.



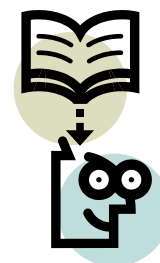
- Vyžadujte od udržovacích sponzorů odpovědnost za úspěšnou implementaci.
- Udržovací sponzory (championy) a změnové agenty (black belty) vybírejte s ohledem jednak na dovednosti ve změnovém řízení a jednak na odborné znalosti v řešené oblasti.
- Poskytujte jasné a jednoznačné informace udržovacím sponzorům.
- Monitorujte pokrok, včetně cílů a problémů lidí.

Inicializační sponzoři – co dělat:

- Ujistěte se, že vy a váš personál podporujete a sdělujete:
 - plán (trvalé) komunikace,
 - plán změny,
 - strategii implementace,
 - zdroje potřebné k úspěšné realizaci změny,
 - úlohy (zvláště při změně situace).
- Oslavujte úspěchy!

Udržovací sponzoři – co dělat:

- Ujistěte se, že vaše role a odpovědnosti jsou jasně dohodnuty a že s nimi souhlasíte.
- Ujistěte se, že vize je „přeložena“ do srozumitelné a jednotné formy pro zainteresované skupiny.
- Pochopte, co se od lidí chce, aby ve svém konání změnili.
- Zaveďte plán (trvalé) komunikace.



Udržovací sponzoři – co dělat:

- Převezměte konkrétní cíle změny ve vaší oblasti.
- Spustěte a podporujte implementační strategii.
- Poskytujte zdroje potřebné k úspěšné realizaci změny.
- Vytvořte potřebné mechanismy k monitorování úspěchu, zdůrazňujte vyvstanuvší problémy.
- Oslavujte úspěchy!