

# Change Management

Management změn

Bc. Stanislav Petr

Bc. Marie Bortlíková

Bc. Martin Šigut

## Motto:

Inovace hrají významnou úlohu v ekonomickém vývoji tržních ekonomik, protože narušují existující rovnováhu a následně ji opět na kvalitativně vyšší úrovni navozují.

*Joseph Alois Schumpeter*

# Proč podniky potřebují změnu

- ▶ Potřeba růstu podniku, hlavně z důvodu expanze na světový trh
- ▶ Změny ve strategii
- ▶ Technologické změny
- ▶ Konkurenční tlak
- ▶ Studium nových podnikových mravů a dovedností
- ▶ Změny zákonů

# Důvody pro odmítání změn/řešení

(Naprostá většina lidí nestrání změnám)

- ▶ Obava ze ztráty zaměstnání
- ▶ Pohodlnost
- ▶ Strach z neznáma
- ▶ Nesouhlas s metodou
- ▶ Chybí přístup k realizaci změn
- ▶ Pocit, že systém funguje a není potřeba jej měnit
- ▶ Zajistit kurzy a školení
  - Vytvořit plán
- ▶ Zapojení do rozhodování
- ▶ Srovnání starých a nových výsledků
- ▶ Žádat lidi, aby zkoušeli, hodnotili, srovnávali...

# Nejčastější argumenty proti změně:

- ▶ "Tento typ systému je nepoužitelný."
- ▶ "Může to fungovat jinde, ale u nás je to jiné."
- ▶ "Na papíře to vypadá dobře, ale . . ."
- ▶ "Naše náklady už nemohou být ještě více sníženy."
- ▶ "Ale my to už přece děláme."
- ▶ "To není moje práce."
- ▶ "Jestliže snížíme náklady, zhorší se kvalita."
- ▶ "My si vedeme dobře, nepotřebujeme změnu."
- ▶ "To není dobré, už jsme to zkoušeli."
- ▶ "My tomu rozumíme nejlépe."

# Změna jako proces - 7 bodů inovace

- ▶ Vedení změn
- ▶ Vytvoření sdílených potřeb
- ▶ Ujasnění vize
- ▶ Změna systému a struktury
- ▶ Závazek mobilizace
- ▶ Monitorování pokroku
- ▶ Vytrvalost

# 1. Vedení změn

- ▶ Stanovení osoby pro **aktivní podporu**
  - Zainteresovanost lidí, srozumitelné role
- ▶ Postoj vedení ke změně
- ▶ Viditelná podpora změny

Proč to může selhat:

- ▶ Neochota, netýmuvost, neinformovanost

## 2. Vytvoření sdílených potřeb

- ▶ Přesvědčit lidi, že je změna nutná (existuje příležitost nebo hrozba)
- ▶ Informovat
- ▶ Zapojit zákazníka

Proč to může selhat:

- ▶ Podhodnocený odpor ke změně



# 3. Ujasnění vize

- ▶ Vytvořit jasný cíl
- ▶ Stanovení koho a čeho se změny týkají
- ▶ Snaha o jednoduchost a jasnou komunikativnost vize

Proč to může selhat:

- ▶ Nejednotnost vize, chybí vazba na zákazníka

## 4. Změna systému a struktury

- ▶ Využít správných činností
- ▶ Dostat správné lidi na správná místa
- ▶ Hodnotit dopady změn

Proč to může selhat:

- ▶ Mezilidské vztahy - neochota měnit lidské zdroje, snaha aplikovat jednu metodu univerzálně na všechny problémy

## 5. Závazek mobilizace

- ▶ Zformování klíčových pracovníků
- ▶ Přesvědčování o nutnosti změny
  - klíčovými pracovníky
  - uvnitř i vně organizace

Proč to může selhat:

- ▶ Nedostatečné zapojení kolektivu, vznik neřešených konfliktů

## 6. Monitorování pokroku

- ▶ Existence ukazatelů pokroku
- ▶ Odpovědnost za výsledky
- ▶ Informování zákazníků o změně

Proč to může selhat:

- ▶ Neměří se úspěch, neexistence ukazatelů pokroku, není vazba mezi výsledky a změnou

# 7. Vytrvalost

- ▶ Zahájené změny vždy dokončit
- ▶ Převést odpovědnost, aby změny byly trvalé
- ▶ Důsledně sledovat směřování k výsledku

Proč to může selhat:

- ▶ Zaměření na činnosti a ne na výsledky

# Management změny - přístupy

- ▶ Teorie omezení (Theory of Constraint)
- ▶ Přístupy k trvalému zlepšení
- ▶ Reengineering

# Teorie omezení

- ▶ každý proces má úzké místo
- ▶ úzké místo limituje maximální výstup daného procesu
- ▶ pokud zlepšíme úzké místo, zvýšíme výstup procesu

**! Pokud zlepšíme jiné než úzké místo, výstup z procesu se nezmění**

# Přístupy k trvalému zlepšení (KAIZEN)

- ▶ Identifikovat klíčovou oblast pro zlepšování
- ▶ Provést analýzu stávajícího stavu
- ▶ Navrhnout budoucí stav a naplánovat vylepšení
- ▶ Realizovat vylepšení
- ▶ Ověřit dosažení plánovaného cíle
- ▶ Standardizace změn v procesu
- ▶ Implementace změn v dalších vhodných procesech



# Reengineering

- ▶ Příležitost k úspěchu se hledat v radikálních změnách, a to především v oblasti řízení
- ▶ Neuspěchat zpracování, plánování a realizaci projektu
- ▶ Převratné změny dobře zdůvodnit pracovníkům, přimět je k podpoře změn

Děkujeme za pozornost

Q&A



# Literatura

MANN D. Creating a lean culture – tools to sustain lean conversion New York: Productivity Press, 2005

IMAI M. KAIZEN – metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku Brno: Computer Press, 2004.

GOLDRATT E.M. Cíl 2. vydání, PRAHA: Interquality, 2001