Téma – Řízení procesu změn v podniku a úloha manažera při realizaci změn, dopady změn na podnikovou architekturu a strategii podniku.

* 1. **Řízení procesu změny**

*Základní premisa úspěšného řízení změn:*

* Aby byla navozena příznivá situace v podniku k realizaci změny (změn) je nezbytné vytvořit *příznivé klima, atmosféru,* kdy jejím základem je motivace vedoucích pracovníků, posléze ostatních zaměstnanců ke změnám.
* Bez tohoto základní předpokladu úspěšné realizace změn v podniku se *nedoporučuje proces změn v podniku zahájit.*
* Příznivé klima ke změně je zpravidla spojeno s *krizovým stavem v podniku.*
* *Získání pracovníků ke změnám* je sice méně náročné, současně je však často na řešení krizové situace pozdě, nebo řešení bude velice obtížné.

Proces řízení podnikových změn je rozložen do tří základních kroků (podle „Lewin-Scheinova modelu“).

1. ***Rozmrazení*** (lidé musí pochopit, že je změna nevyhnutelná, seznámení lidí s plánovanými změnami, např. změna ve strategii, finanční politice, organizaci práce apod.)
2. ***Posun*** (zaměstnanci začínají změny respektovat a realizovat.)
3. ***Zmrazení*** (změna se stane součástí běžného pracovního dne a samozřejmou náplní zaměstnanců).

***Fázování procesů změny v podniku***

1. **Fáze – Identifikace změny**

* Ziskovost podniku klesá,
* Postavení na trhu se zhoršuje,
* Výstupy z kontrolní činnosti signalizují nedostatky\,
* Interní audit zjistil vážné nedostatky,
* Finanční situace se zhoršuje,
* Kvalita výrobků vykazuje nedostatky, reklamace zákazníků,
* Roste nákladovost výroby,
* Stagnuje produktivita práce,
* Narůstá fluktuace pracovníků
* A jiné.

1. **Fáze** – Diagnóza krizové situace

* Analýza projevů (symptomů) krizového stavu,
* Objektivní posouzení podstaty krizového jevu,
* Přesné vymezení cíle, kterého má být změnou dosaženo,
* Vymezení rozsahu i hloubky změny (změn).

1. **Fáze** – Stanovení limitujících podmínek (postup a metoda, která bude zvolena je odvislá zejména od diagnózy krizové situace a stávajících podmínek při jejím vzniku).
2. **Fáze** strategické změny (projekce inovované strategie pro realizaci příslušné změny).

*Při rozhodovacích procesech lze volit tři přístupy:*

* Opírající se o jednostrannou pravomoc (zpravidla mají formu nařízení ze strany vrcholného managementu, který popisuje změnu a odpovědnost podřízených za její proveden,
* Opírající se o sdílenou pravomoc (vychází ze zapojení pracovníků s nižších úrovní řízení do procesu definování problému a jeho možných řešení nebo do procesu definování řešení až poté, co výše postavený management definoval problém, při řešení. Je tedy využíván potenciál řídících pracovníků a všech zaměstnanců na všech úrovních řízení.
* Opírající se o delegovanou pravomoc (princip spočívá v tom, že řešení i zodpovědnost se přenáší v plné míře pravomoci na podřízené pracovní skupiny, které jsou v konečném důsledku zodpovědný za analýzu problému a navržené řešení.

1. ***Fáze*** – Realizace změny a vyhodnocení dosažených cílů

*Uvedená fáze má dvě základní roviny:*

* *Načasování změny*, jde o vhodné načasování okamžiku k iniciování změny, jedná se o strategickou záležitost, závisí na celé řadě faktorů jako životní cyklus podniku, ekonomický cyklus, stabilitě národní ekonomiky, úvěrové politice ČNB apod.
* *Rozsah změny,* jde o vymezení podnikových procesů, kterých se změna dotkne v kladném či záporném směru. V případě, že se jedná o závažný krizový jev, musí dojít k okamžité, resp. urychlené realizaci změny.
* Změna může být realizována v celé organizaci nebo může být prováděna postupně.
* Hodnocení přínosů provedené změny ukazuje na účelnost a kvalitu provedení, je důležitým krokem programu podnikových změn a spočívá v komparaci přínosů změny se stanovenými cíli před realizací.

***Slovo zástupců praxe:***

* Úspěšná řešení jsou spojena s přístupem sdílené pravomoci,
* Odpor k prováděným změnám se projevuje pasivní rezignací nebo aktivním odporem k realizaci,
* Cílem přístupu opírajícího se o sdílenou pravomoc je minimalizovat odpor a maximalizovat spolupráci a jednotný postup při realizaci,
* Řízení změny je významně ovlivněno postojem operativního managementu a příslušných zaměstnanců na tomto stupni řízení.

1. **Modely řízení podnikových změn**

***Koncept čtyři fáze změny***

* Vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws.
* Metoda chápe změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze a každá z nich vyžaduje specifické [lidi](https://managementmania.com/cs/lidske-zdroje-lide-v-organizaci) a [zdroje](https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje),
* V každé fázi změn je potřebné najít klíčovou postavu, která danou fázi změny realizuje,
* Nutno ukotvit **změny do technologie,**
* **Předpokladem je vytvoření příznivé podnikové kultury.**
* **Za nejznámější model v procesu podnikových změn je považován „*Model osm kroků změny“***
* Vypracoval [**John P. Kotter**](https://managementmania.com/cs/john-p-kotter)**.**
* Implementace změny v jeho podání zahrnuje postupné provedení následujících osmi kroků:

***Krok 1:* Vyvolání vědomí naléhavosti**

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

***Krok 2:* Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny**

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

***Krok 3:* Vytvoření vize a strategie**

* + Vytvoření [vize](https://managementmania.com/cs/vize), která pomůže řídit proces změny.
  + Vyvinutí strategií na dosažení této vize

***Krok 4:* Komunikace transformační vize**

* + Využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci o nové [vizi](https://managementmania.com/cs/vize) a strategiích
  + Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců
* ***Krok 5:*** [Delegování](https://managementmania.com/cs/delegovani) **v širokém měřítku**
  + Odstraňování překážek
  + Změna systémů nebo struktur bránících transformaci
  + Podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů

***Krok 6:* Vytváření krátkodobých vítězství**

* + Plánování viditelných zlepšení výkonu neboli „vítězství“
  + Dosahování těchto vítězství
  + Viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří se podíleli na dosažení těchto vítězství

***Krok 7:* Využití výsledků a podpora dalších změn**

* + Využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi
  + Najímání, povyšování a vzdělávání lidi, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi
  + Oživování [procesů](https://managementmania.com/cs/proces) stále novými transformačními projekty, náměty a prvky

***Krok 8:* Zakotvení nových přístupů do** [firemní kultury](https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura)

* + 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 [manažerů](https://managementmania.com/cs/manazer) a výběr vhodných nástupců

1. **Úloha manažera v procesu změn v podniku.**

*Pracovníky, kteří změnu v podniku řeší, ovlivňuje:*

* Podnikové klima (rozhoduje o něm např. motivace vedoucích pracovníků ke změnám, způsobu vedení lidí, kvalita pracovního prostředí, styl řízení, vymezení kompetenčních vztahů, rozsah administrativy, informovanost zaměstnanců apod.).
* Strategické myšlení a rozhodování vrcholového vedení, podnikové normy, předpisy a směrnice, kontrolní systém podniku, sdílení podnikových hodnot manažery apod.
* Podniková architektura (typ organizační a řídící struktury, normy, motivační systém, technologické postupy, neformální vazby v podniku, podniková kultura, etické kodex podniku apod.

*Personální zabezpečení změny:*

* **Do procesu změn v podniku musí být zapojeni, má-li být proces úspěšný všechny čtyři jeho základní subjekty: *vrcholový management-střední management-operativní management a zaměstnanci podniku.***
* **Jedině harmonie mezi nimi vyjádřená společnou vizí změny a jejím cílem může zajistit úspěšnou realizaci příslušné změny.**
* **Pro řízení změn je v podniku dle jeho podnikové architektury ustaven *projektový manažer, či specialista změn či krizový manažer s příslušným personálním zázemí.***
* **O konkrétním řešení rozhoduje rozsah a intenzita změny, zejména pak, zda změna má** vliv na skupiny pracovníků nebo jednotlivce.
* Každý jednotlivec pak různě reaguje na změny, které se ho týkají. Je lidskou přirozeností, že se změnám intuitivně brání, protože pro něj představují nejistotu.

**Nejčastější reakce pracovníka na změnu (podle Elisabeth Kübler-Rossové):**

* Odmítání (popírání),
* Hněv, vztek,
* Smlouvání,
* Deprese,
* Přijetí.

***Hlavní důvody, proč se zaměstnanci podniku brání změnám***

* *Úzký osobní zájem* (upřednostňují osobní zájem nad podnikovým, obávají se že přijdou o své výhody, pozici – moc, prostředky, svoboda, rozhodování, přátelství, prestiž,
* *Nepochopení a nedostatek důvěry* (v případě, že zaměstnanci změně nerozumí, brání se ji),
* *Různost pohledu a hodnocení situace (*každý zaměstnanec má individuální pohled na změnu, na její dopady, jinak ji hodnotí),
* *Malá snášenlivost změn (*lidé mají přirozený odpor ke změnám, obávají se nezvládnutí nových nároků a požadavků).

***Způsoby snižování odporu zaměstnanců ke změnám***

* *Vzdělávání a komunikace* (nejpřirozenější cestou jak snížit odpor je komunikovat s lidmi, vzdělávat a vychovávat je předtím, než ke změnám dojde),
* *Participace a zapojení* (zapojit ty, jichž se změny týkají, do projektování a realizace změn),
* *Cílená a systémová podpora* (nutno demonstrovat zájem o podřízené, naslouchat jim, postavit se za ně v nějaké významné záležitosti, pomáhat jim usnadňovat změnu, je-li odpor vyvolán strachem a úzkostí),
* *Vyjednávání a dohoda* (otevřená, objektivní diskuse, řešení sporů vyjednáváním a vstřícným jednáním včetně finanční podpory),
* *Manipulace a kooptace* (nepřipustit využívání pochybných taktik k přesvědčování ostatních zaměstnanců, že změna je v jejich nejlepším zájmu (např. Zadržování informací, stavění jedné osoby proti druhé, poskytování tendenčních informací, využít kooptace, která znamená dát určitému zaměstnanci při projektování a realizaci změny hlavní roli),
* *Vyloučit neetické a silová řešení změny (*dochází k němu, pokud se manažeři dopouštějí vyhrožování (ztrátou zaměstnání, ztráta nebo omezení množství povýšení, přidělení horší práce, ztráta výsad a výhod, nátlak na zaměstnance je rizikové jednání, narušuje pohodu na pracovišti, vyvolává nepřátelství).

1. **Dopady změn na podnikovou architekturu a strategii**

**Podnikové změny mohou mít různý rozměr, intenzitu a rozsah. *Změna PA* vyjadřuje všechny základní dimenze podniku v systémovém pojetí a to:**

* **podnikovou vizi,**
* **podnikovou strategii,**
* **podnikové cíle,**
* **podnikové funkce,**
* **podnikové procesy,**
* **organizační struktura podniku,**
* **datová základna podniku – software, hardware, prostorovou lokalizace.**

***Dynamik a intenzita změn PA:***

Tyto změny lze označit jako trvalé, permanentní ovlivňování tržního prostředí podniků. Podnik pro zachování své konkurenceschopnosti a udržitelnosti reaguje na tuto reálnou skutečnost změnami ve své podnikové architektuře.

Změny zasahují jak mezoprostředí podniku, tak i vnitřní podnikové zdroje. V souhrnu se dotýkají celé podnikové architektury a ve svém důsledku podnikové strategie.

**V reálné podnikové praxi podniků probíhá dynamický proces souboru změn v PA s cílem zachování své konkurenceschopnosti a udržitelnosti**.

**Tyto změny řada autorů označuje jako strategické změny,** jiní autoři jako rozhodující změnu.

***Při praktické realizaci změn v PA se uvádí přístup*** *dvakrát 5P který zahrnuje:*

1.skupina 5P: *připravenost* (konkurenceschopnost, technická vybavenost, odbornost *plán* (plánovací kategorie, cíle), *portfolio* (konkurenceneschopné, udržitelné), perspektiva *(vize*, mise, strategie), *pečlivost (*zásada řádného hospodáře, kontrolní činnost, audit).

2.skupina 5P: *produkt* (výrobek, služba, duševní vlastnictví, technologie) *personál* (lidský potenciál, kompetence, dovednosti), *procesy* (vstupy, transformační procesy, výstupy), *partneři (*dodavatelé, kooperující podniky, doprava, skladování, prodejci), *přínos* (stabilita, udržitelnost, rozvoj).

Leavittův diamant (Leavitt's Diamond) - model, který patří mezi modely kritických faktorů úspěchu a používá se v řízení změn.

* Navrhl jej v roce 1973 Harold J. Leavitt. Mezi klíčové faktory úspěchu podle něj patří:
* Struktura
* Manažerské úkoly
* Lidé
* Technologie

Podle Leavitta jde zejména o kritické faktory změny, se kterou se uvedené faktory vzájemně ovlivňují a musí s ní být slaďovány (ať už všechny, nebo jen některé. Leavittův diamant se často označuje jako *„model komponent pro realizaci změny“*.



Zdroj: Strategický management změn a znalostí, Častorál (2010)