

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.
2. **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).
 3. **Fáze** – Stanovení limitujících podmínek (postup a metoda, která bude zvolena je odvislá zejména od diagnózy krizové situace a stávajících podmínek při jejím vzniku).
 4. **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 provedení,
 - 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 řídicích 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.
5. **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.

2. 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](#) a [zdroje](#),
 - V každé fázi změny 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](#).
 - 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](#), 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](#) a strategiích
- Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců

- **Krok 5:** [Delegování](#) 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 lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi
- Oživování [procesů](#) stále novými transformačními projekty, náměty a prvky

Krok 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 [manažerů](#) a výběr vhodných nástupců

3. 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 řídicí 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 jedinec 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 jí),
- *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, využití 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).

4. 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:

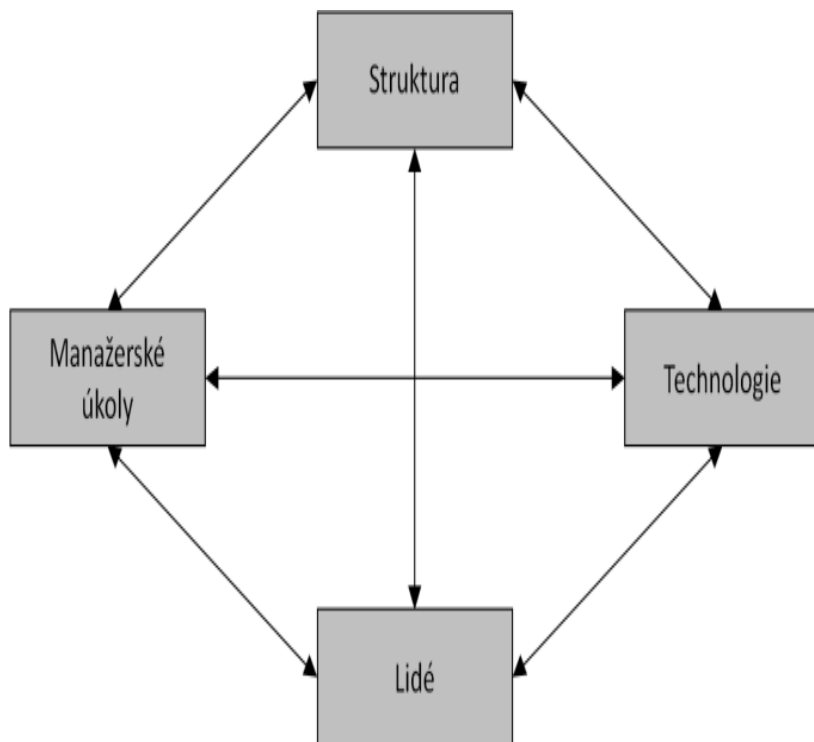
1.skupina 5P: *přípravenost* (konkurenceschopnost, technická vybavenost, odbornost *plán* (plánovací kategorie, cíle), *portfolio* (konkurenceneschopné, udržitelné), *perspektiva* (*vize*, *mise*, *strategie*), *pečlivost* (zásada řádného hospodáře, kontrolní činnost, audit).

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 sladovány (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)