

Řízení procesu změn

Autor

Petr Pacher

Úprava textu

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

Sazba, ilustrace a obálka

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

2016

Vydání 1.



University
of Applied
Management

Řízení procesu změn

Autor

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Vydavatel a nakladatel

University of Applied Management Inc., odštěpný závod
Klimentská 1215/26, Nové Město, 110 00 Praha 1

Název a adresa tiskárny

Tribun EU s.r.o.
Cejl 892/32, Brno 602 00

1. vydání, 2016

ISBN: 978-80-906152-8-1

Žádná část této publikace nesmí být kopírována,
nebo rozmnožována za účelem rozšiřování v jakémkoliv
formě či jakýmkoliv způsobem bez písemného
souhlasu vydavatele.



OBSAH MODULU

Vítejte	5
Pravidla během modulu	6
Jak s touto brožurou pracovat?	7

Setkání 1.

Cíl setkání	10
Co od dnešního setkání očekávám?	11
Řízení změn v organizaci	13
Nástroje pro řízení změn	16
MIT Sloan Management Review, 2006	21
8 kroků změny	24
Zpětná vazba z 1. setkání	31
Dílčí úkol	33

Setkání 2.

Co od dnešního setkání očekávám?	39
Zpětná vazba z 2. setkání	41
Dílčí úkol	43

Setkání 3.

Co od dnešního setkání očekávám?	49
Zpětná vazba z 3. setkání	51
Modulová práce	53

Vítejte,

začíná nová éra Vašeho života.
Dnes je první den zlepšení ve vašem řízení změn.





Pravidla během modulu



Pokud opravdu chcete dosáhnout všeho, čeho dosáhnout můžete, dodržujte prosím následující pravidla. My uděláme vše pro to, abychom vám vytvořili podmínky k tomu, abyste získali nové vědomosti a uměli je efektivně používat. Zda se tak opravdu stane, však záleží hlavně na vás.



Informací bude mnoho a cvičení budou náročná, proto se prosím před samotnou výukou i během ní **dostatečně stravujte a dodržujte pitný režim**. Také je vhodné, abyste hodně odpočívali a neponocovali – cvičení vyžadují maximální soustředěnost.



Během dní, kdy bude trvat výuka, se prosím **vyvarujte alkoholu a jiných drog**. Čím více budete skutečně sami sebou, tím lepších výsledků dosáhnete.



Buďte proaktivní. Kdykoliv vám něco bude vrtat hlavou, nebo si nebudete něčím jisti, zeptejte se svého lektora. Nemějte obavy, jelikož váš dotaz může velkou měrou pomoci i ostatním. Neptejte se ostatních účastníků, protože není jisté, zda znají správnou odpověď. Věřte tomu, že je pro vás mnohem výhodnější se teď zeptat, a ihned získat správnou odpověď, než později litovat, že jste něčemu nerozuměli.



Lektor má zodpovědnost za průběh výuky, a proto má **plné právo znemožnit přístup** osobám, které by se svojí aktivitou snažily výcvik jakkoliv účelově narušovat.



Při absolvování tohoto modulu dbejte prosím na to, že si budete jisti významem každého slova, na které narazíte. K dispozici budete mít vždy připravené slovníky cizích slov a slovníky spisovného jazyka. Pokud se stane, že budete mít pocit, že danému slovu nerozumíte, nebo vám pravděpodobně uniká nějaký z jeho významů, objasněte si ho.

Pozor! Častou chybou je, že se lidé domnívají, že takto budou působit jen nová a neobvyklá slova. Není tomu tak, existuje mnoho slov, která lidé aktivně využívají, aniž by plně chápali, co znamenají.



A poslední, velmi důležité pravidlo. Účastníky výcviku vnímejte jako uzavřenou skupinu. **Vše, co se ve skupině odehraje, tam také zůstane**. Stejně jako vy si můžete dovolit být otevření, dopřejte tuto výsadu i ostatním účastníkům.



Jak s touto brožurou pracovat?

Toto je názorný příklad, jak studovat kurzovou brožuru. Podívejte se na vysvětlení částí, které vás čekají.

Řízení procesu změn
MIT Sloan Management Review, 2006

Fáze 3 – umístění změny do technologie

Autokraté mohou implementovat nové postupy, nicméně poté musí nastoupit moment, kdy přebere ořez technologie. Tedy změny se stanou institucionalizované, součástí organizace. Na to je zapotřebí **architekti**. Tedy osoba, která tyto změny vloží do rutiny firemní kultury a zajistí tyto změny nezávisle na měnících se odpovědnostech.

PŘÍKLAD

Vezměme si Toronto TD Bank při akvizici s kanadskou finanční skupinou Trust Financial Services v únoru 2000. V té době to byla největší fáze v historii Kanady. 2 společnosti, 1500 poboček, 44.000 zaměstnanců, 10 milionů zákazníků a 256 miliard \$ aktiv. Cílem bylo nejen získat vážnost, ale také čerpat z osvědčených postupů každé banky vedoucích ke zlepšení obchodních a servisních modelů. Vzhledem ke svému ambicióznímu cíli fáze šla překvapivě hladce. Klíčový vliv na tento průběh, velmi zjednodušené řešení, měl precizní systém sledování spokojenosti jak klientů, tak i pracovníků. Začalo se sledovat už před započtím fáze a velmi pozorné a pečlivě docházelo k reakcím na všechny zjištěné informace.

TIP

Architekti potřebují mimo jiné zejména technické znalosti, znalosti organizace a dovednosti překládat inspirující myšlenky a prováděné kroky do procesů a struktury organizace. Organizace by měla také zajistit, že techničtí odborníci mají možnost dosáhnout vyšších úrovní manažerských pozic.

Fáze 4 – řízená změna organizační kultury

Konečná fáze je snad nejdůležitější, ale podle našich zkušeností je nejvíce zanedbávána. Má zajistit, aby proces změny „zanechal dědictví“, které předčí původní cíle změny. Klíčem k fázi 4 je posílit „strategické intuici“. Tedy posílení, které propojují výsledky pracovníků se strategickým řízením firmy. Ve fázi 4 je klíčovou osobou **pedagog**. Tedy ne učitel, nýbrž jedinec se schopností působit na práci a výsledky ostatních osob tak, aby získali dovednosti a zkušenosti, které podporují jejich vlastní strategickou intuici. Heath (TRIANT) uchopil roli i pedagoga. Tedy Heath podporoval pracovní zkušenosti u vývojových pracovníků tím, že jim poskytl průběžné vzdělávání pro identifikaci a analýzu potřeb jejich zákazníků a přidělil jim role a kompetence pro řešení těchto potřeb.

PŘÍKLAD

Jedna ze změn, která se v TRIANT udála, byl příklon k myšlence sblížení inženýrů/vývojářů směrem ke klientům. Stalo se běžnou praxí, že inženýři navštěvovali klienty (japonsko, Korea, Irsko apod.), což vytvořilo novou znalostní základnu, což zvýšilo dovednost firmy vytvářet nové produkty/měnit stávající přesně podle potřeb klientů. Kromě toho tento proces také oživil ochotu vývojářů aktivně se účastnit na dění v organizaci, což by nebylo možné v situaci, kdyby trávili většinu svého času v laboratoři nebo v kanceláři. Výsledek byl, že technická řešení se stala zákaznickicky orientovaná a inženýři se stali zástánci zákazníků.

TIP

Práce pedagogů je možná nejvíce přehlížena. Evangelisté, autokrati a architekti mají tendenci přitahovat významnou míru pozornosti jakožto viditelní zástupci změn. Pedagogové v porovnání s nimi často pracují velmi jemně a citlivě, což vede k přesvědčení, že to nemá takovou významnost jako přímá tvorba změny. Aby pedagogové dosáhli cílů, potřebují klíčovou dovednost. Tedy umění vytvářet pracovní zkušenosti.

23

Každému tématu je věnován dostatek učebního textu, který vysvětlí danou problematiku.

Pro lepší pochopení uvádíme konkrétní příklady a příběhy z praxe.



K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím, na čem nyní pracujete?

Podpis supervizora



Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

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

Pochopení studované látky si ověříte pomocí cvičení, které následuje ihned po vysvětlujícím textu.

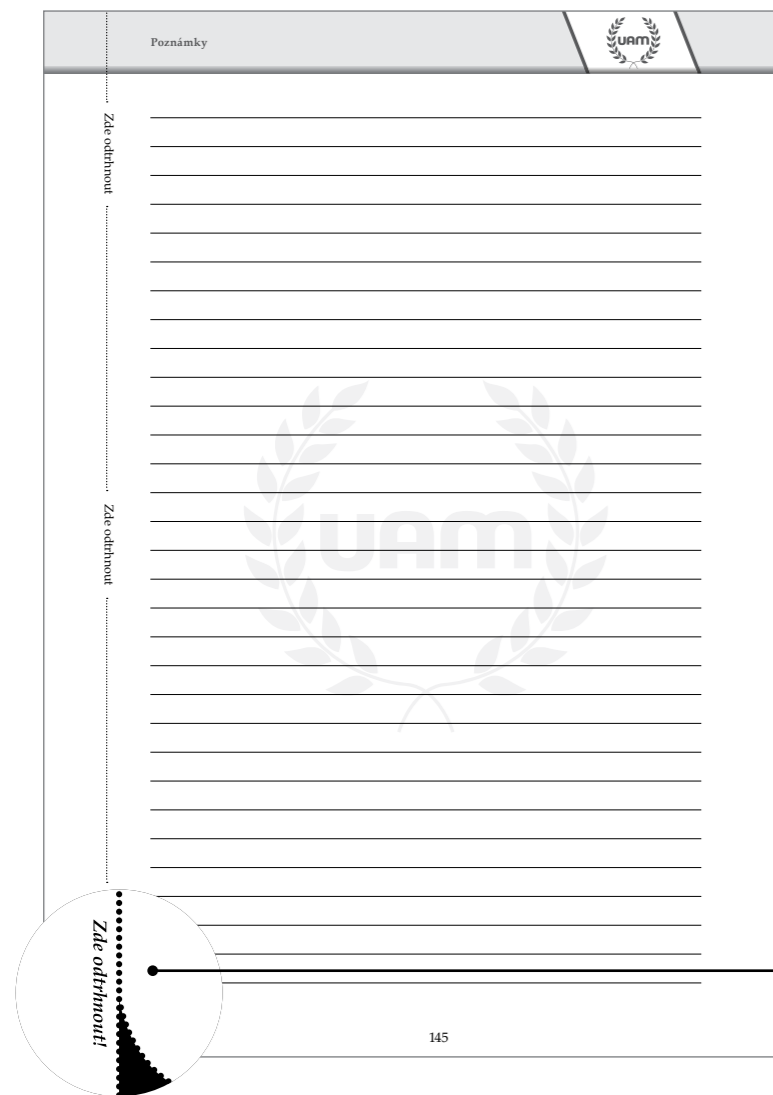
Hotové cvičení vám zkontroluje supervizor a svým podpisem potvrdí, že můžete pokračovat k další studijní látce.



Navíc na konci brožury naleznete volné papíry, které je možné vytrhnout a použít jako prostor na poznámky, nebo jako záložku na místě, kde si budete chtít cokoli poznamenat.

Řízení procesu změn

1. setkání



Listy na vaše poznámky naleznete úplně na konci této brožury.

Perforace zajišťuje pohodlné vytrhnutí bez poškození vazby.



Cíl setkání

Řízení procesu změn
1. setkání

Hlavním cílem je pochopit smysl a význam změn v organizaci. Umět je promyslet, správně iniciovat a řídit jejich průběh až k žádoucímu výsledku. Dále je cílem také dokázat vytvořit v organizaci prostředí vhodné pro budoucí změny či inovace ať už z hlediska procesů, tak i z hlediska mentality pracovníků. Nakonec je cílem také mít kolem sebe vhodný tým, o který se můžete opřít, když budete řídit další změny v budoucnu.

Zde odtrhnout

Co od dnešního setkání očekávám?

Jméno a příjmení:	Datum:	Místo:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

1. Od této části studia očekávám, že...

2. Abych si řekl/a „Wow!!! To mi rozhodně stálo za to!“, muselo by se stát...

3. Co udělám pro to, aby se moje očekávání naplnila?

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Řízení změn v organizaci

Úvodní informace

Každá organizace, která chce existovat v čase, se musí umět přizpůsobovat okolním podmínkám, případně musí umět okolní podmínky přizpůsobovat své existenci. V obou uvedených případech je hlavním jmenovatelem dovednost zvaná „umět identifikovat, zavádět a řídit změny“. Už v roce 1980 zavedl Peter Drucker pojem *turbulence*¹, kdy použil analogii letadla s organizací a vzduchu kolem letadla s prostředím kolem organizace.

Rozvojové nebo strategické změny

Jsou to takové změny, které vyvolávají další změny v procesech a zdrojích organizace, jsou součástí strategického řízení a mají delší životní cyklus. Typickým příkladem takových změn je budování strategie firmy formou strategického řízení. To zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů - a takové strategické řízení změn v organizaci zajišťuje, že je strategických cílů dosaženo. Jedná se tedy o řízení změn, které zasahují celou organizaci a to zaváděním těchto změn (implementace změn). Takové změny jsou mnohdy realizovány formou projektů s využitím projektového řízení.

Provozní změny

Jsou to takové změny, které nemají zásadní vliv na změnu procesů, řízení či fungování organizace. Mohou se týkat dílčí změny procesů, technologií, nebo změn v průběhu projektů (bez vlivu na výsledek projektu samotného).

Řízení změn v organizaci je jednou z manažerských dovedností, která je nezbytná pro úspěšný pohyb vpřed. Kromě samotného řízení procesu změny zahrnuje i schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat. Proto s řízením změn souvisí další oblasti, jako jsou marketingový průzkum, průzkum trhu, analýza konkurence, prognózování, simulace a další. Řízení změn se ale především zaměřuje na samotné změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace. Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a organizačním chování. Dotýká se také kultury organizace, protože většina změn souvisí se změnou myšlení a chování lidí. Někdy se mluví o transformaci a o transformačním řízení (resp. o transformačním vedení), čímž se těsně navazuje na koncept leadershipu.

„Mnohem lepších výsledků dosáhneme, nebudeme-li změny řídit, ale vést.“²

Představte si, že chystáte ve firmě rozšíření výroby. No to je ale docela velká změna, když uvážíte, že její správná implementace zasáhne nejen pracovníky ale také proces výroby samotné včetně navazujících kroků jako je kontrola, sklad, logistika apod.

¹ DRUCKER P., F., *Managing in Turbulent Times*, Harper Collins: New York, USA, 1980, ISBN 0-88730-616-0.

² KOTTER, J. P., *Leading change*, Library of congress cataloging, USA, 2012, ISBN 978-1-4221-8643-5.



Nejprve musíte mít harmonizované myšlenky a musíte mít správně provedenou vlastní přípravu, která zahrnuje ujasnění si, zda na to máte dostatečné zdroje (peníze, prostory, personál a čas), dále zda každá z uvedených oblastí je dost silná na to, aby tvořila pilíř. Tedy zda máte dost peněz z vlastních nebo cizích zdrojů (jsou-li zdroje cizí, zda je zvládnete profinancovat), zda to můžete udělat ve stávajících prostorách nebo je zapotřebí postavit nové – což vás vrací zpět k penězům. Nyní otázka na personál; máte dost kvalifikovaných lidí? Zvládnou vás podpořit v přípravě nové výrobní linky, aniž by utrpěla stávající výroba? A pokud ne, opět návrat na začátek k penězům a tentokrát i k času. Stíháte to vůbec, nebo je zapotřebí změnit termín dokončení? A tak dále.



CVIČENÍ

Jaké změny chcete nyní podniknout? Při zpracování tohoto cvičení se prosím omezte jen na výčet změn s tím, že je uvedete včetně důvodu, proč se mají stát.

Co má být výsledkem každé změny?



CVIČENÍ

Nyní prosím vezměte výše uvedené změny a seřadte je podle priority (od nejvyšší důležitosti po tu nejméně důležitou). Pokud budete mít pocit, že některé změny jsou žádoucí, aby byly provedeny paralelně, bez obav je dejte do jedné skupiny podle priorit.

Nyní prosím vezměte jednu vybranou změnu, kterou chcete provést. Vyberte prosím tu nejvíce aktuální a uveďte žádoucí výsledek, kterého chcete změnou dosáhnout.

Podpis supervizora



Nástroje pro řízení změn

Pojďme se společně podívat na vybrané nástroje a techniky, které vám při řízení změn budou užitečné. To, co zde najdete, rozhodně není finální výčet, a to ani není smyslem, neboť by to přesáhlo rámec výuky, protože by se z praktického aplikování stala teoretická encyklopedie. Uvedeme zde obecné principy, které jsou použitelné v maximálním rozsahu realizace.

4-fázový princip konceptu změn

Koncept čtyři fáze změny vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws. Tato metoda chápe změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze a každá z nich vyžaduje specifické lidi a zdroje. Pokud má být změna prosazena, je třeba v každé její fázi najít klíčovou postavu, která danou fázi změny realizuje. Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány níže. Tento principiální systém má velkou výhodu, neboť při jeho správné aplikaci si rovnou připravujete prostředí pro budoucí zavádění změn tak, aby budoucí proces měl hladší průběh.

1. Využití vlivu k prosazení nápadu

Klíčovým článkem je osoba, které můžeme říkat například **misionář**. Vnímejte ho jako někoho, kdo přejímá od vizionáře (iniciátor myšlenky o změně) impulz k provedení změny. Důležité je, že má přehled o neformálních vztazích. Ty využívá, aby přesvědčil budoucí účastníky a akceptanty změny o její vhodnosti.

Cílem této fáze je připravit dotčené osoby (realizátoři i akceptanti) na budoucí změny, získat jejich souhlas a případné návrhy na zlepšení/změnu chystaných procesů. Tato fáze je extrémně důležitá, neboť právě tyto dotčené osoby mohou mít spoustu užitečných podnětů už k samotným myšlenkám o chystané změně, natož pak k fázím realizace. Je tedy velmi přínosné naslouchat jim. Dále je vhodné zjistit případné nesouhlasy a identifikovat osoby, které by mohly proces změny negativně ovlivňovat. Je dobré znát rizika dopředu.



TIP

Je zcela legitimní, že roli misionáře vykonává stejná osoba, která je iniciátorem myšlenky o změně.



PŘÍKLAD

Koncem roku 2015 vydala vládní autorita v ČR legislativní úpravu v tom smyslu, že zakázala na školách používat při výuce chemie většinu demonstračních pokusů a chemických reakcí, neboť prohlásila, že tento krok je nesmírně důležitý pro bezpečnost a ochranu zdraví. Asi 2 měsíce poté, co byla tato novela v účinnosti, zvedla takovou vlnu odporu (na školách, u studentů i rodičů), že se opět připravila změna/další úprava. Důvodem bylo, že rozpouštění modré skalice ve vodě jako jeden z bezpečných pokusů opravdu nestačí na středoškolskou přípravu studenta, který by měl mít přehled o tom, jak chemie funguje prakticky.



CVIČENÍ

Jak budete prakticky realizovat prosazování myšlenky o změně na základě sféry vlivu?

Podpis supervizora



2. Použití autority ke změně postupů

V této fázi je klíčovým článkem **lídr**. Tedy osoba, která přichází na scénu po úspěšně dokončené aktivitě misionáře. Lídr je osoba, která disponuje potřebným rozsahem kompetencí proto, aby mohl prosazovat změny a řídit celý změnový proces. Musí mít nejen postavení vyplývající z hierarchie organizační struktury, nýbrž také potřebuje vládnout přirozenou autoritou umocňující jeho vliv.

Cílem této fáze je konkrétní realizování změny včetně komunikace o jejím průběhu až do jejího konce. Vycházejme z předpokladu, že lídr ví, s čím lidé v první fázi souhlasili. Dále také ví, co bylo změněno na základě podnětů od lidí z první fáze. Také má přehled o tom, jaké jsou rizikové oblasti a rizikové lidé, čemuž přizpůsobuje postup, množství a formu sdělovaných informací a také frekvenci, kdy informace sděluje a komu.



TIP

Je zcela v pořádku, když se při provádění změny mění její plán, který byl sestaven na počátku. Tím nejdůležitějším bodem je dosažení požadovaného výsledku za předpokladu minimálních ztrát.



PŘÍKLAD

Vzpomínáme si na jednoho našeho klienta z oblasti výroby moderních technologií a měřících nástrojů. Vedení společnosti se rozhodlo, zda přistavět novou halu k té původní na svém pozemku, nebo pronajmout někde jinde obdobné místo vyhovujícím požadovaným nárokům. Protože k věcem přistupuje obvyklým autokratickým způsobem, tak nejprve vyhlásilo mezi několik určených osob, že plánuje „něco“ podniknout ve výše uvedeném smyslu, čímž je přizvalo do rozhodovacího procesu. Tento krok byl zcela v pořádku, což se také potvrdilo, neboť lidé začali velmi ochotně vytvářet a formulovat myšlenky v příjemném očekávání, až je přednesou vedení. To však mezitím samostatně rozhodlo, že se prostě pronajme hala, protože ušetřené peníze, které by jinak spotřebovali na přístavbu, využijí na vybavení moderními technologiemi.

Tato situace měla 2 následky, které jsou velmi provázané.

- Šíleně to otrávil lidi, kteří se těšili na to, že budou součástí zajímavého projektu.
- Následně když jim vedení společnosti zadalo úkoly v souvislosti s projektem pronájmu haly a vybavení technologiemi, vzniklo tolik překážek a problémů, že halu tedy sice mají, ale je dodnes poloprázdná.



Jak budete prakticky realizovat prosazování vedení změny postupů?

Jaké výzvy vnímáte, že vás čekají a budete je zvládat?

Jaká rizika vidíte, že hrozí?

Podpis supervizora



3. Zakotvení změny do technologie

V této fázi je klíčovým článkem **architekt**. Tato osoba většinou pracuje paralelně s lídrem (případně může navazovat s mírným zpožděním). Architekt zapracovává změnu systémů podle potřeb/odbornosti (IT, finance, výroba, HR, marketing apod.), musí znát organizaci a její stávající systémy. U této osoby není důraz kladen na dovednosti lídra, nýbrž na preciznost, systematickosti, jednoznačnost a komunikativnost. Tedy všechny změny zapracovává do technologie organizace tak, aby byly jednoznačné a použitelné. Dále musí být účinné a musí je jimi nově řídit nejen stávající pracovníci ale také noví.

Cílem této fáze je změna zapracovaná do obvyklé struktury procesů organizace společně s monitorováním hladkého průběhu implementace změny a optimální mírou akceptace pracovníků.



Součástí správně provedené změny je její implementace do systému tak, aby mohlo nastat nové žádoucí chování. Důležitá tedy není změna samotná, ale její vložení do obvyklého chodu organizace, proto je tento krok klíčový.



Jakých systémů/oblastí se vámi navrhovaná změna dotkne?

Co všechno budete muset upravit ve stávajícím systému organizace?

Podpis supervizora



4. Vytváření kultury příznivé pro stálé změny

V této fázi je klíčovým článkem **pedagog**. Jeho činnost spočívá ve vytváření nového klimatu organizace. Klimatu, které je příznivé pro změny. Tedy vytvoření nového prostředí, které je plné pracovníků s otevřenou myslí. Lidí, kteří jsou angažovaní a ochotní přispívat konstruktivními návrhy a nápady pro inovace.

Cílem této fáze je finálně dokončená změna firemního klimatu ve smyslu prostředí, které je nakloněné inovacím. Prostor, které skrze pracovníky samostatně/skupinově přináší návrhy pro inovace.



Vždy, když proběhne nějaká změna do konce, je optimální moment pro zachycení daných motivů do budoucna.



Fáze 2 – využití autority pro změnu zaběhlých procesů

Dobrý nápad často vážne, protože jeho zastánci buď neví přesně, jak jej účinně zavést do praxe, nebo k tomu nemají potřebné zdroje. Nyní je zapotřebí ovlivnění kolektivu někým, kdo má formální moc a má kompetenci říct lidem, co udělat, jak a kdy. Jmenuje se **autokrat**. Je zapotřebí proto, že i přes počáteční nadšení evangelistou mohou být klíčoví lidé nejistí ohledně zavedení do praxe. „Co když to je vlastně špatná myšlenka“? „Co když nás ostatní nebudou následovat“?

Autokrat je tady od toho, aby mohl schvalovat návrhy nových směrů, aby mohl poskytovat širokou míru interpretace, dohlížet na to, zda se věci dějí správně a v souladu s očekáváním. Občas koriguje a řídí překonávání odporu. Nové myšlenky totiž mohou být ohrožující a jejich realizace může vytvářet úzkost, zvláště když jsou u pracovníků stávající návyky a dovednosti v ohrožení změny.



PŘÍKLAD

Vezmeme si jako příklad Roberta Heathe, generálního ředitele TRIANT technology z Vancouveru. TRIANT je lídr ve vývoji software pro průmysl polovodičů. První měsíce ve funkci CEO Heath trávil čas rozpravami s různými osobami v korporaci a zjistil, že kromě mnoha silných stránek společnosti našel i několik příležitostí pro změny k lepšímu. Mimo jiné zjistil, že manažeři pracují na maximum jejich možných kapacit, dále že společnost neměla žádný nástroj na kontrolu hospodaření formou dílčích rozpočtů. Chtěl změny. Nejprve se je snažil prosadit komunikací s několika vysoce postavenými manažery. Jejich reakce byla obrana se slovy, že organizace podniká v prostředí nejistoty, takže nemá smysl (resp. je nemožné) řešit hospodaření formou rozpočtů. Díky autoritě svého postavení měl možnost iniciovat a vést diskuze konstruktivním směrem a po několika diskuzích trvajících hodiny došlo ke změně jejich postoje z „je to nemožné“ na „pojďme tedy pracovat s tím, co máme a známe“, což vyústilo v hrubé odhady. To byl v daném kontextu obrovský pokrok. Další rok Heath pokračoval ve využívání svojí autority při prosazování dalších nezbytných kroků v souvislosti se zaváděním rozpočtové politiky.



TIP

Aby byla tato fáze účinná, autokraté potřebují **tři věci**.

První z nich je oprávnění a důvěryhodnost. Přestože je oprávnění obvyklé vázané na postavení jedince v hierarchii organizační struktury, respekt a věrnost druhých je otázkou zásluh v čase. Skutečnost, že tým, který nedůvěřuje svému vůdci, velmi ohrožuje provádění změn či nových postupů, je jednoznačná. Tedy buď vůdce má tyto parametry, nebo si je musí vybudovat a udržet.

Druhým klíčovým požadavkem je dobré načasování. Často je zapotřebí vybrat mezi konkurenčními myšlenkami, protichůdnými názory a rozhodnout, které budou přijaty a kdy. Pokud rozhodování přijde příliš brzy, je ohrožen výsledek aktivity evangelisty. Na druhé straně, pokud rozhodování přichází příliš pozdě, může promeškat vhodnou fázi. To znamená, že organizace má podporovat pracovníka, který je odpovědný za zavádění myšlenek do praxe, tím, že mu poskytuje dostatečnou autonomii.

A konečně **třetím** klíčovým požadavkem je, že autokrat potřebuje „praktickou představitost“, tedy dovednost identifikovat a poskytnout/zajistit prostředky nezbytné k realizaci nových nápadů. V podstatě bychom to mohli nazvat jako dovednost praktické představitosti pro překládání abstraktních či metaforických pojmů do hmatatelné sady chování a postupů, které mají smysl v kontextu organizace a její činnosti. Heath si vzal za cíl zlepšit systémy řízení a postupoval s prosazováním krok za krokem až ke střední linii managementu, kde jsou manažeři orientováni jak strategicky tak i operativně (50/50).



Fáze 3 – umístění změny do technologie

Autokraté mohou implementovat nové postupy, nicméně poté musí nastoupit moment, kdy přebere otežie technologie. Tedy změny se stanou institucionalizované, součástí organizace. Na to je zapotřebí **architekt**. Tedy osoba, která tyto změny vloží do rutiny firemní kultury a zajistí tyto změny nezávislé na měnících se odpovědnostech.



PŘÍKLAD

Vezmeme si Toronto TD Bank při akvizici s kanadskou finanční skupinou Trust Financial Services v únoru 2000. V té době to byla největší fúze v historii Kanady. 2 společnosti, 1500 poboček, 44.000 zaměstnanců, 10 milionů zákazníků a 256 miliard \$ aktiv. Cílem bylo nejen získat vážnost, ale také čerpat z osvědčených postupů každé banky vedoucích ke zlepšení obchodních a servisních modelů. Vzhledem ke svému ambicióznímu cíli fúze šla překvapivě hladce. Klíčový vliv na tento průběh, velmi zjednodušeně řečeno, měl precizní systém sledování spokojenosti jak klientů, tak i pracovníků. Začalo se sledovat už před započítáním fúze a velmi pozorně a pečlivě docházelo k reakcím na všechny zjištěné informace.



TIP

Architekti potřebují mimo jiné zejména technické znalosti, znalosti organizace a dovednosti překládat inspirující myšlenky a prováděné kroky do procesů a struktury organizace. Organizace by měla také zajistit, že techničtí odborníci mají možnost dosáhnout vyšších úrovní manažerských pozic.

Fáze 4 – řízená změna organizační kultury

Konečná fáze je snad nejdůležitější, ale podle našich zkušeností je nejvíce zanedbávaná. Má zajistit, aby proces změny „zanechal dědictví“, které předčí původní cíle změny. Klíčem k fázi 4 je posílit „strategické intuici“. Tedy postřehy, které propojují výsledky pracovníků se strategickým řízením firmy. Ve fázi 4 je klíčovou osobou **pedagog**. Tedy ne učitel, nýbrž jedinec se schopností působit na práci a výsledky ostatních osob tak, aby získali dovednosti a zkušenosti, které podporují jejich vlastní strategickou intuici. Heath (TRIAN) uchoopil roli i pedagoga. Tedy, Heath podporoval pracovní zkušenosti u vývojových pracovníků tím, že jim poskytl průběžné vzdělávání pro identifikaci a analýzu potřeb jejich zákazníků a přidělil jim role a kompetence pro řešení těchto potřeb.



PŘÍKLAD

Jedna ze změn, která se v TRIANT udála, byl příklon k myšlence sblížení inženýrů/vývojářů směrem ke klientům. Stalo se běžnou praxí, že inženýři navštěvovali klienty (Japonsko, Korea, Irsko apod.), což vytvořilo novou znalostní základnu, což zvýšilo dovednost firmy vytvářet nové produkty/měnit stávající přesně podle potřeb klientů. Kromě toho tento proces také oživil ochotu vývojářů aktivně se účastnit na dění v organizaci, což by nebylo možné v situaci, kdyby trávili většinu svého času v laboratoři nebo v kanceláři. Výsledek byl, že technická řešení se staly zákaznický orientovaná a inženýři se stali zastánci zákazníků.



TIP

Práce pedagogů je možná nejvíce přehlížena. Evangelisté, autokrati a architekti mají tendenci přitahovat významnou míru pozornosti jakožto viditelní zastánci změn. Pedagogové v porovnání s nimi často pracují velmi jemně a citlivě, což vede k přesvědčení, že to nemá takovou významnost jako přímá tvorba změny. Aby pedagogové dosáhli cílů, potřebují klíčovou dovednost. Tedy umění vytvářet pracovní zkušenosti.



8 kroků změny

Dalším nástroj, který zde zmíníme, je model Osm kroků změny (8 steps for change, John P. Kotter). Implementace změny v jeho podání zahrnuje postupné provedení níže uvedených osmi kroků. Tento nástroj je více podrobný, tedy lépe pomůže při komplikovanějších situacích, které jsou méně přehledné, alternativně v případě, kdy prostě nestačí 4 fázový koncept změn.

Krok 1: Vyvolání vědomí naléhavosti

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

Tento krok bychom mohli vystihnout jako iniciaci celé mašinerie. Prvním krokem obvykle bývá myšlenka. Nápad, který má vést ke změně a není podstatné, zda vychází z čisté tvořivosti nebo jako reakci na okolní prostředí.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- mít jasno v tom, co je cílem a co je smyslem změny
- mít jasné rozhodnutí, které způsobí, že vytrváte i přes možnou nepřízeň při prosazování
- mít promyšlené, jaké vás čekají možné výzvy při provádění změny



CVIČENÍ

K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím, na čem nyní pracujete?

Podpis supervizora



Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

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



Tento krok bychom popsali jako tvorba týmu. Skupiny. Společenství, které má jednoznačně jasno v transparentně definované změně, jejím cíli i smyslu. Všichni jsou si také vědomi, co je skutečně čeká.

Co je zapotřebí udělat vždy:

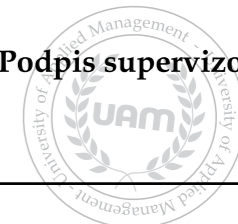
- nejprve dát na vědomí jednotlivým lidem, co je čeká a až poté je nechat svobodně se rozhodnout, zda chtějí být součástí
- jednotliví členové se vzájemně respektují a dokáží pracovat jako tým, který je složený z osob, jejich schopnosti a dovednosti pokrývají celé spektrum potřeb, na které jako tým narazíte při realizaci změny



CVIČENÍ

K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím, na čem nyní pracujete?

Podpis supervizora



Krok 3: Vytvoření strategie

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

Tento krok bychom popsali už jako týmová práce. Je-li znám cíl a smysl, společně odsouhlasen, je nasnadě, aby se každý člen týmu podílel na formulování konkrétního postupu v souvislosti s oblastí, ve které je expertní.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- dát dostatečný prostor pro vytvoření strategie
- moderovat jednání (může jich být více, což je zcela v pořádku, čím více je změna složitější), ve kterých nejprve probíhá brainstorming
- následně se extrahují položky, které při brainstormingu zaznamenaly shodu více osob
- nakonec opět probíhá moderace s cílem formulovat konkrétní strategie (čím více je postup složitější, tím hlouběji je možné jít s rozpracováním jednotlivých postupů)



K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím, na čem nyní pracujete?

Podpis supervizora



Krok 4: Komunikace transformační vize

- Využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci o strategiích
- Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců

Tento krok bychom popsali jako zveřejňování. Je to první krok realizačních akcí. Jeho důležitost nelze podceňovat, neboť je mnohdy důležité získat i jiné osoby, než jen koaliční skupinu. Dokonce je zapotřebí mít na paměti, že ony důležité osoby by měly mít prostor vyjádřit se ke strategiím, které se jich dotýkají (pozor – ne k vizím – ty patří do rukou iniciátora, případně koalice).

Co je zapotřebí udělat vždy:

- komunikovat, komunikovat, komunikovat – je to nejdůležitější krok, který způsobí, zda budete mít lidi na své straně či nikoliv
- být vzorem chování pro lidi, které od nich požadujete (podpoří to jak prosazování změn, tak i následný proces „usazování“ změny)
- být vzorem dostatečně dlouho a konzistentně, aby to upevnilo důvěru v organizaci



K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím, na čem nyní pracujete?

Podpis supervizora





Krok 5: Delegování v širokém měřítku

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

Tento krok je hlavní částí realizace. Zde se odehrává obsah. Zde se naplňuje strategie. Vaším úkolem (vaším i koaličním) je utvářet prostředí pro podporu změny. Dávat lidem nástroje (kompetence, vzdělání apod.) a pomáhat jim s rozšiřováním jejich uvědomění. Podporovat je ve smyslu realizace strategie, aby vás to všechny bavilo a těšilo.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- dát lidem prostor proto, aby se naučili co nejvíc (neradit jim, dát jim možnost, aby sami našli řešení)
- tím pádem dát jim prostor pro chyby a hledat s nimi ponaučení

K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím, na čem nyní pracujete?

Podpis supervizora



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

Tento krok je o posilování učení a rozvoje. Rozvoj sebedůvěry nastává v případě uvědomění si vítězství. Tedy jej dopřávejte sobě i vašim lidem. A užívejte si to.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- dát lidem ocenění jejich výkonů i jejich výsledků
- místo kárání a trestání hledejte ponaučení a posílení jejich ochoty pokračovat dál



K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím, na čem nyní pracujete?

Podpis supervizora



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

Tento krok je procesně se opakující částí společně s kroky 4, 5, 6 a 7. Čím komplexnější změny realizujete, tím je přípustnější opakování a prolínání výše uvedených fází. Dále probíhá turbulentní fáze, ve které je možné, že budete potřebovat najmout další osoby, případně se s některými rozloučit. Rozhodně však i nadále podporujete probíhající změny a usnadňujete transformaci.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- podporovat a usnadňovat probíhající změnu tak moc a tak často, jak je to jen možné

K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím, na čem nyní pracujete?

Podpis supervizora



Krok 8: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

- Dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování více orientovaného na zákazníky (vnitřní i vnější) 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

Finální krok. Jeho správné provedení je oslavou proběhlých výsledků a dosažených úspěchů, také však mějte na paměti, že tento krok je také optimálním momentem pro inkorporaci procesu změny a jejího řízení jako obvyklou součást organizace.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- využít momentů dosažení výsledků/naplnění vize a strategie změny pro transformaci celé organizace na organizaci, která je připravená na změny a vítá inovace

K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím, na čem nyní pracujete?

Podpis supervizora





Zde odtrhnout

Zpětná vazba

Řízení procesu změn
1. setkání

Jméno a příjmení:

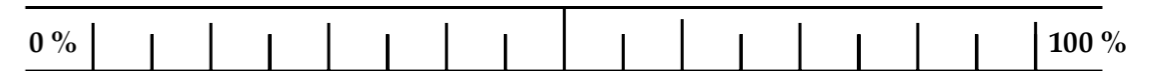
Datum:

Místo:

1. Ohodnoťte (školní známkování, 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

srozumitelnost textu praktické příklady vlastní cvičení

2. Nakolik dnes byla naplněna moje očekávání, která jsem vypsál/a na začátku brožury? (označte křížkem)



3. Nejvíce mě zaujalo...

4. Získané informace rozhodně použiji takto...

5. Můj celkový dojem ze setkání je



6. A nakonec chci vzkázat tvůrcům brožury, že...

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Dílčí úkol

Řízení procesu změn
1. setkání



DÍLČÍ
ÚKOL

Použijte 4-fázový koncept změn a zaveďte jej do praxe na konkrétní reálnou změnu, nebo oblast, kterou řešíte. Do příště si připravte kompletní informace o tom, co to bylo za situaci, proč ji měníte, s kým to řešíte, jak fáze probíhaly, co šlo lépe a co hůře, na jaké výzvy jste naráželi v praxi a jaké jsou průběžné výsledky. Je-li to vyřešeno a dokončeno, tak s jakým výsledkem.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne _____

Podpis posluchače _____



Zde odtrhnout

Dílčí úkol

Řízení procesu změn
1. setkání



DÍLČÍ
ÚKOL

Zde odtrhnout

Použijte 4-fázový koncept změn a zaveďte jej do praxe na konkrétní reálnou změnu, nebo oblast, kterou řešíte. Do příště si připravte kompletní informace o tom, co to bylo za situaci, proč ji měníte, s kým to řešíte, jak fáze probíhaly, co šlo lépe a co hůře, na jaké výzvy jste naráželi v praxi a jaké jsou průběžné výsledky. Je-li to vyřešeno a dokončeno, tak s jakým výsledkem.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne _____

Podpis posluchače _____

Zde odtrhnout

Kopie je pro supervisora!

Kopie je pro supervisora!

Kopie je pro supervisora!

Řízení procesu změn

2. setkání

Co od dnešního setkání očekávám?

Jméno a příjmení:

Datum:

Místo:

1. Od této části studia očekávám, že...

2. Abych si řekl/a „Wow!!! To mi rozhodně stálo za to!“, muselo by se stát...

3. Co udělám pro to, aby se moje očekávání naplnila?

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Zde odtrhnout

Zpětná vazba

Řízení procesu změn
2 setkání

Jméno a příjmení:

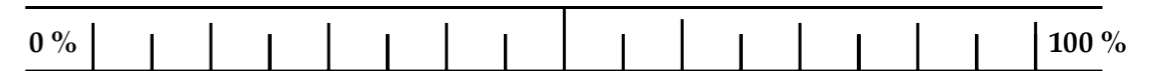
Datum:

Místo:

1. Ohodnoťte (školní známkování, 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

srozumitelnost textu praktické příklady vlastní cvičení

2. Nakolik dnes byla naplněna moje očekávání, která jsem vypsál/a na začátku brožury? (označte křížkem)



3. Nejvíce mě zaujalo...

4. Získané informace rozhodně použiji takto...

5. Můj celkový dojem ze setkání je



6. A nakonec chci vzkázat tvůrcům brožury, že...

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Dílčí úkol

Řízení procesu změn
2. setkání



DÍLČÍ
ÚKOL

Použijte 8-fázový koncept změn a zaveďte jej do praxe na konkrétní reálnou změnu, nebo oblast, kterou řešíte. Do příště si připravte kompletní informace o tom, co to bylo za situaci, proč ji měníte, s kým to řešíte, jak fáze probíhaly, co šlo lépe a co hůře, na jaké výzvy jste naráželi v praxi a jaké jsou průběžné výsledky. Je-li to vyřešeno a dokončeno, tak s jakým výsledkem.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne _____

Podpis posluchače _____



Zde odtrhnout

Dílčí úkol

Řízení procesu změn
2. setkání



DÍLČÍ
ÚKOL

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Použijte 8-fázový koncept změn a zaveďte jej do praxe na konkrétní reálnou změnu, nebo oblast, kterou řešíte. Do příště si připravte kompletní informace o tom, co to bylo za situaci, proč ji měníte, s kým to řešíte, jak fáze probíhaly, co šlo lépe a co hůře, na jaké výzvy jste naráželi v praxi a jaké jsou průběžné výsledky. Je-li to vyřešeno a dokončeno, tak s jakým výsledkem.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne _____

Podpis posluchače _____

Kopie je pro supervisora!

Kopie je pro supervisora!

Kopie je pro supervisora!

Řízení procesu změn

3. setkání

Co od dnešního setkání očekávám?

Jméno a příjmení:

Datum:

Místo:

1. Od této části studia očekávám, že...

2. Abych si řekl/a „Wow!!! To mi rozhodně stálo za to!“, muselo by se stát...

3. Co udělám pro to, aby se moje očekávání naplnila?

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Zde odtrhnout

Zpětná vazba

Řízení procesu změn
3. setkání

Jméno a příjmení:

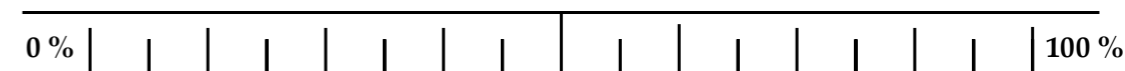
Datum:

Místo:

1. Ohodnoťte (školní známkování, 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

srozumitelnost textu praktické příklady vlastní cvičení

2. Nakolik dnes byla naplněna moje očekávání, která jsem vypsál/a na začátku brožury? (označte křížkem)



3. Nejvíce mě zaujalo...

4. Získané informace rozhodně použiji takto...

5. Můj celkový dojem ze setkání je



6. A nakonec chci vzkázat tvůrcům brožury, že...

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Zadání modulové práce

Řízení procesu změn
3. setkání

Cíl modulové práce je shrnutí celého modulu formou eseje tak, aby posluchač demonstroval, co všechno použil a jak úspěšně.

Smyslem je, aby byl posluchač popisováním „svého příběhu“ motivován o nových informacích/vzorcích přemýšlet, uměl je popsat a tím pádem si je lépe uvědomoval jako svoje nové dovednosti.

Napište tedy prosím „svůj příběh“, který jste zažili během tréninku uplynulého modulu. Uveďte všechno, co si myslíte, že je pro vás a supervizora informačně přínosné. Dále prosím neopomeňte uvést co nejvíce „silných momentů“, které zažili jste při praktikování nových dovedností včetně toho, jak vás to obohatilo, co vás to naučilo a případně, co příště uděláte lépe.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne _____

Podpis posluchače _____



Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zadání modulové práce

Řízení procesu změn
3. setkání

Cíl modulové práce je shrnutí celého modulu formou eseje tak, aby posluchač demonstroval, co všechno použil a jak úspěšně.

Smyslem je, aby byl posluchač popisováním „svého příběhu“ motivován o nových informacích/vzorcích přemýšlet, uměl je popsat a tím pádem si je lépe uvědomoval jako svoje nové dovednosti.

Napište tedy prosím „svůj příběh“, který jste zažili během tréninku uplynulého modulu. Uveďte všechno, co si myslíte, že je pro vás a supervizora informačně přínosné. Dále prosím neopomeňte uvést co nejvíce „silných momentů“, které zažili jste při praktikování nových dovedností včetně toho, jak vás to obohatilo, co vás to naučilo a případně, co příště uděláte lépe.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne _____

Podpis posluchače _____

Kopie je pro supervizora!

Kopie je pro supervizora!

Kopie je pro supervizora!

Použitá literatura

- 1 DRUCKER P., F., Managing in Turbulent Times, Harper Collins: New York, USA, 1980, ISBN 0-88730-616-0.
- 2 KOTTER, J. P., Leading change, Library of congress cataloging, USA, 2012, ISBN 978-1-4221-8643-5.
- 3 LAWRENCE, Thomas B., Bruno DYCK, Sally MAITLIS and Michael K. MAUWS. The Underlying Structure of Continuous Change. In: MIT Sloan Management Review [online]. 2006 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-underlying-structure-of-continuous-change/>

Na tvorbě tohoto kurzu se podíleli:

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Pan Pacher studoval všeobecné lékařství, které ho následně přivedlo k psychologii a managementu. Výkonnostní psychologii používá mnohem raději než klinické přístupy. Kompiloval řadu psychodiagnostických metod, kterými prošlo několik stovek tisíc osob. Se svým týmem se věnuje zejména výzkumu v oblasti psychodiagnostiky, konverzační hypnózy a vývoji nových metod pro vzdělávání formou výcviku. Učí na několika vysokých školách jak pro ČR tak i v zahraničí. Jako smysl života vidí „vzdělávání lidí pomocí výcviku, kterým si zafixují nové znalosti a dovednosti tak, že když je použijí v praxi, získají mnohem lepší výsledky, než získávali dosud“.

Ambasadorem pro University of Applied Management se stal, protože zde našel vrchol preciznosti ve způsobu, jak prokazatelně naučit manažery excelentním dovednostem, aniž by potřebovali externí konzultanty či poradce. Aby dokázali zvládat svoji práci s precizními výsledky, které jsou odrazem jejich kompetencí a také, aby to dokázali naučit pracovníky ve svých týmech. Kompiloval řadu psychodiagnostických metod, kterými prošlo několik stovek tisíc osob. Se svým týmem se věnuje zejména výzkumu v oblasti psychodiagnostiky, konverzační hypnózy a vývoji nových metod pro vzdělávání formou výcviku. Učí na několika vysokých školách, jak v ČR, tak i v zahraničí. Jako smysl života vidí „vzdělávání lidí pomocí výcviku, kterým si zafixují nové znalosti a dovednosti tak, že když je použijí v praxi, získají mnohem lepší výsledky, než získávali dosud.“ Miluje manželku Dagmar a svoji práci. Ve volném čase, když jej vytvoří, se věnuje cestování.



Lined writing area for page 58 with a large, faint UAM watermark in the center.

Zde odtrhnout Zde odtrhnout Zde odtrhnout



Lined writing area for page 59 with a large, faint UAM watermark in the center.

Zde odtrhnout Zde odtrhnout Zde odtrhnout





Zde odříznout Zde odříznout Zde odříznout Zde odříznout





Zde odříznout Zde odříznout Zde odříznout Zde odříznout



Lined writing area for page 62.

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Lined writing area for page 63.

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

A series of horizontal lines for writing, with a large, faint watermark of the UAM logo and the text 'UAM' centered across the page.