

Riadenie zmeny

**Mať pravdu, Správne Ciele a Motívy
často nestačí !**

RNDr. Jozef Ondáš, PhD., MBA

Retired Manager, Leader nad Change manager

Mať pravdu nestačí!

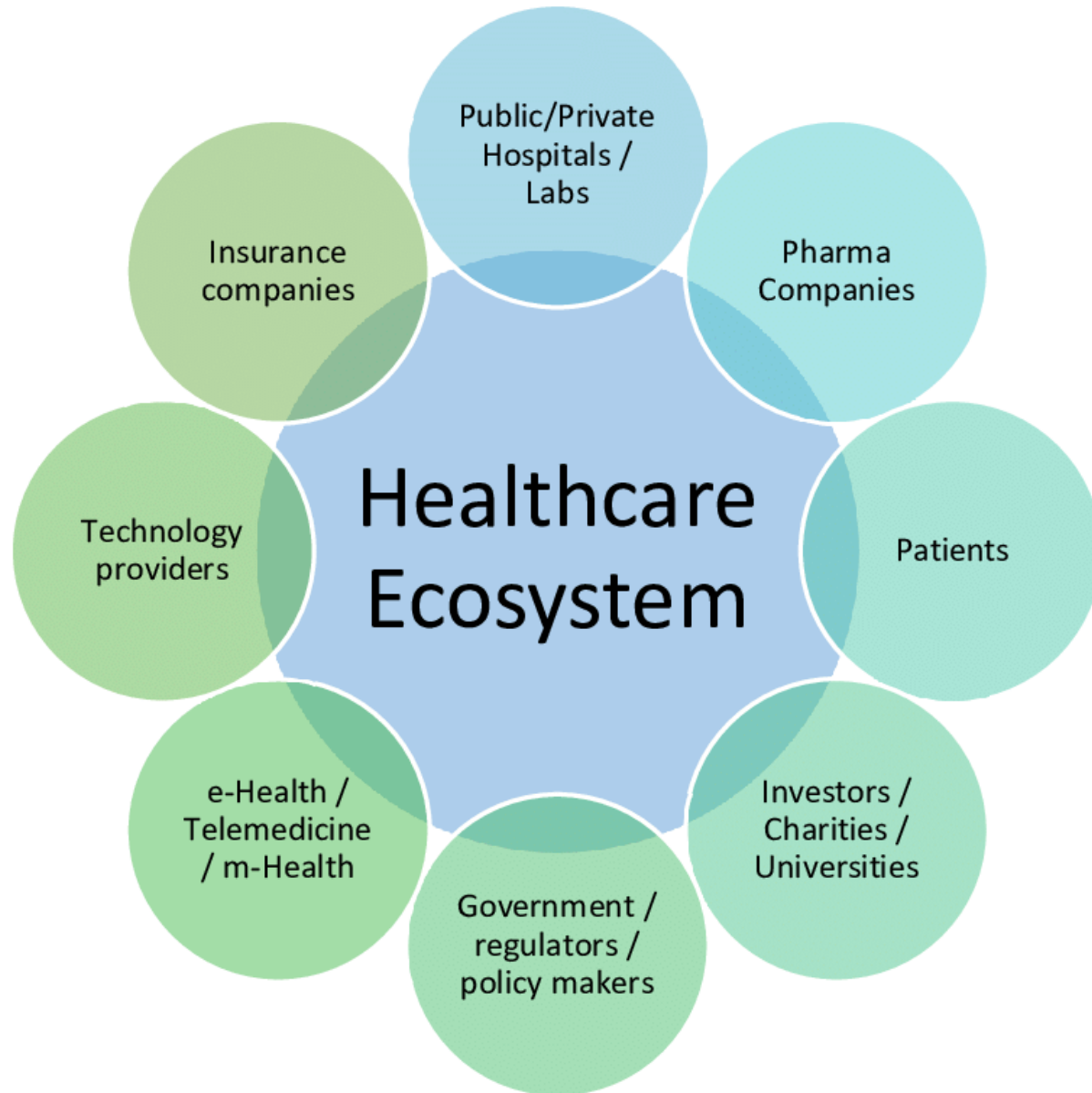
- Mnoho projektov a programov zlyháva nie preto, že ich autori a realizátori nemajú pravdu a správne ciele a motívy, ale preto, že nedokážu o tom presvedčiť tých, ktorých sa výsledky projektov dotýkajú najviac. **Ľudí!**
- Cieľom je ukázať základné princípy a obsah riadenia zmeny (Change Management – CM), v širšom kontexte PM a Risk managementu

a predstaviť hlavné známe faktory vedúce k úspechu aj neúspechu projektov riadenia zmeny
- Budú používané pojmy a metódy **prof. J. P. Kottera**, organizácie **PROSCI (Professional Science)**, skupiny **Slidebooks Consulting** a osobné skúsenosti autora z projektov zmeny

Manažment a Chovanie sa organizácií

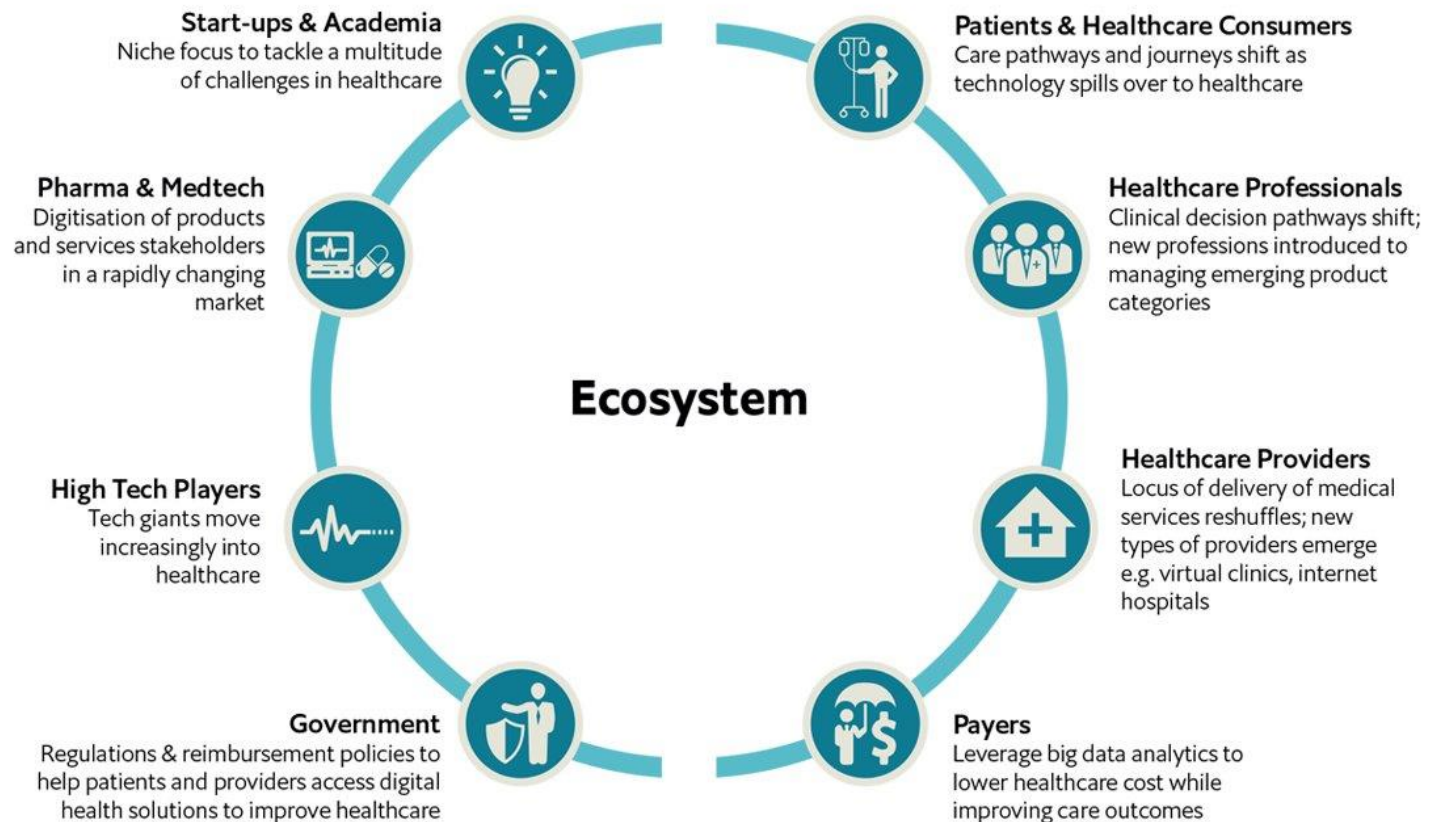
- Povaha chovania sa organizácií a prístupy k ich riadeniu
- Princípy organizácií, hodnoty, poslanie, vízia, ciele, stratégia a zodpovednosti
- Jednotlivec v organizácii, rozdiely, proces učenia sa a vnímania reality, motivácia
- Skupiny a tímová práca, stakeholderi
- Organizačné štruktúry, ich návrh, vzory org. štruktúr, vplyv technológií
- Riadenie a zabezpečenie ľudských zdrojov, spokojnosť, výkonnosť
- Zlepšovanie výkonnosti org., autorita, moc, kultúra, konflikty, zmeny, motivácia, rozvoj manažérskych zručností, leadership
- ...

Zdravotnícky ekosystém



Iný pohľad na zdravotnícky ekosystém

How does the healthcare ecosystem get redefined?



Vplyvy prostredia na organizácie



10 kľúčových strategických kompetencií pre Európskych manažérov budúcnosti

- 1. Rozvíjať leadership**
- 2. Viest' radikálne zmeny**
- 3. Pretvárať kultúru**
- 4. Rozdeľovať moc a vládnuť/viest'**
- 5. Využiť efektívne zdroje organizácie**
- 6. Riadiť motivátorov**
- 7. Nechávať pracovať tímy**
- 8. Dosahovať TQM**
- 9. Udržiavať konkurencieschopnosť**
- 10. Dosahovať neustálu obnovu a inovácie**

Riadenie zmeny - Mať pravdu nestačí!

Mnoho projektov a programov zlyháva nie preto, že ich autori a realizátori nemajú pravdu a správne ciele a motívy, ale preto, že nedokážu o tom presvedčiť tých, ktorých sa výsledky projektov dotýkajú najviac. **Ľudí!**

Organizačný ľadovec

Formálne aspekty (viditeľné)

Procesy Zákazníci / Klienti
Technológie Viditeľné kompetencie a zručnosti
Partnerstvá Finančné zdroje
Formálne ciele Organizačná štruktúra
Fyzický majetok Normy a predpisy

Postoje

Komunikačné modely

Interné tímové procesy

Osobnosti

Konflikty

Politické chovanie sa

Skryté kompetencie a zručnosti

Aspekty chovania sa (neviditeľné)

Čo je Riadenie zmeny?

- Riadenie zmeny je podobné riadeniu projektov, ... ale je orientované na „ľudskú stránku“ projektov
- **Riadenie zmeny** je aplikovanie techník a nástrojov riadenia ľudskej stránky zmeny na dosiahnutie želaných výsledkov s minimálnym odklonom od cieľa alebo minimálnymi vedľajšími negatívnymi efektami
- Riadenie zmeny je **proaktívne** riadenie ľudskej stránky zmeny k dosiahnutiu želaných výsledkov.

Prečo zmena? Trendy.

TRENDY:

Globalizácia

Silnejúca lokálna aj medzinárodná konkurencia

Liberalizácia (polarizácia spoločnosti)

Posun z "Asset Driven Economy" k "People Driven Economy"

Pokračujúce urýchľovanie technologického rozvoja

Informačná a komunikačná revolúcia

Globálne zmeny a diverzifikácia životných štýlov

.....

"Staré" princípy zostávajú!!!

Ľudia chcú, aby boli predmetom záujmu

Ľudia sa zo všetkého najviac zaujímajú o ľudí okolo seba

Cena za stabilitu (istotu) celku je nestabilita (neistota) jednotlivca

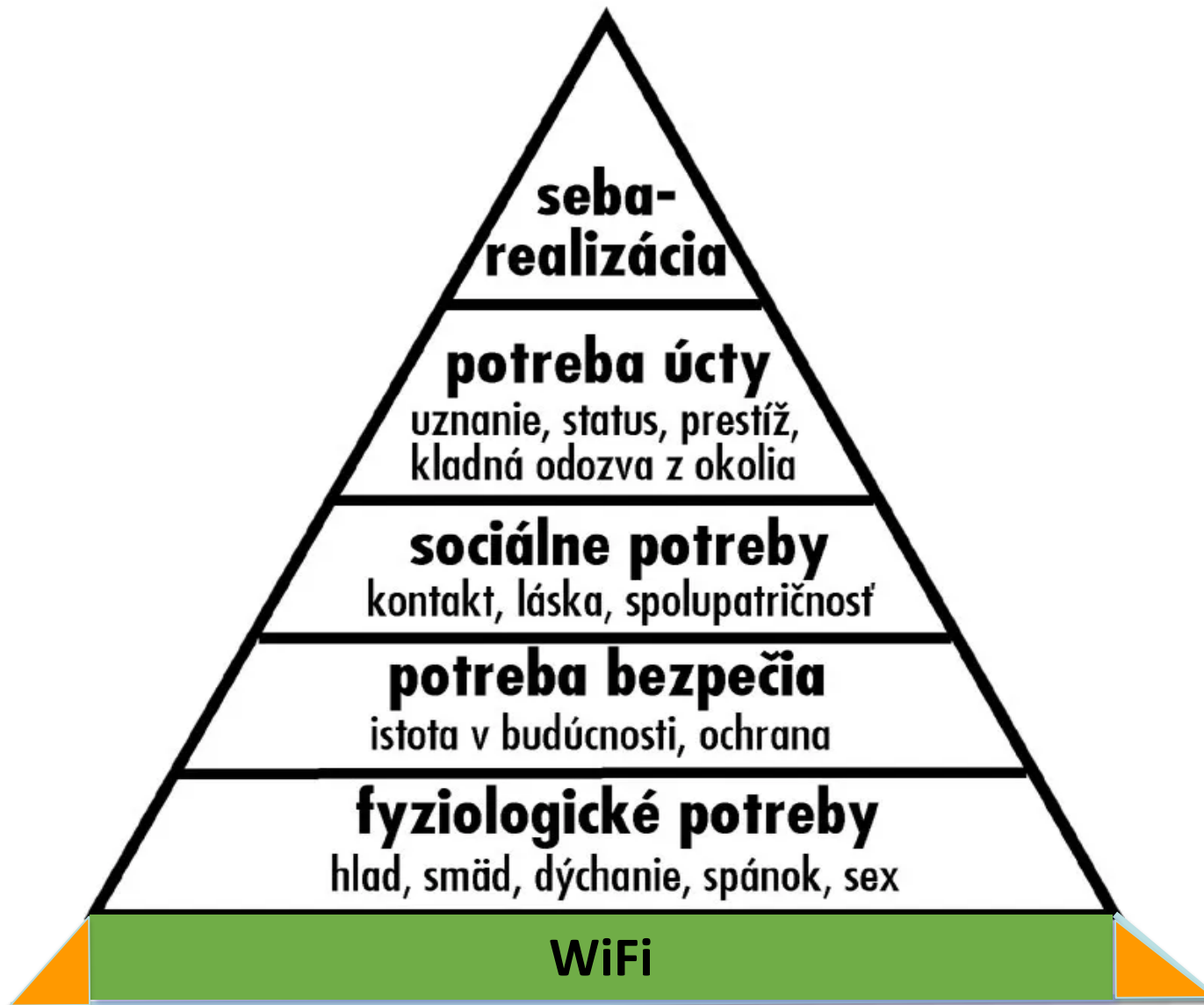
Motivačné schémy ostávajú v platnosti (napr. Maslow - Fyziologické potreby (prežitie), Bezpečnosť, Láska, Uznanie, Seberealizácia)

.....

Maslowova hierarchia potrieb



Maslowova hierarchia potrieb – nová :-)



Prečo zmena? Dôvody.

- Spoločnosť/organizácia **chce byť najlepšia**
- **Nová legislatíva**
- **Konkurencia** sa pritvrdzuje
- Rastúca úroveň **vzdelania pracovníkov**
- Rozvoj **informačných technológií**
- **Vizionárske vedenie**
- Hrozba **nebezpečia**
- Spoločnosť má alebo **očakáva ťažkosti, nízka produktivita, problémy s kvalitou**
- **V prípade verejného sektora napr. sociálna kríza, problémy s rozvojom, nezamestnanosťou, zdravím, vzdelávaním, ekológiou, energetikou, ...**
-

Typy zmien

- Business process redesign / reengineering
- Six Sigma / TQM ...
- Nové technológie / Systems upgrades
- Reštrukturalizácia / Reorganizácia
- Expanzia alebo downsizing
- Zmeny business modelu / nový vlastník / zlúčenie firiem, ...
- Nové marketingové kanály a kampane, sociálne siete, ...
- Zmeny pracovných pozícií z dôvodu reorganizácie
- Zmeny, ktoré majú dopad na dodávateľov, zákazníkov a klientov
- Nová vízia a ciele organizácie, štátu, regiónu, mesta ...
-

Primárne dôvody pre aplikovanie CM

- Zvýšiť pravdepodobnosť úspechu projektu zmeny
- Zvládnuť odpor zamestnancov (stakeholderov) k zmene
- Budovať zručnosti riadenia zmeny v organizácii
- Potierať korporátny odpor k zmene
- Vyhnúť sa negatívnym dôsledkom v priebehu procesu zmeny:
 - Zlyhanie projektu, nenaplnenie cieľov a vízie
 - Strata produktivity, ekonomická kríza (nezvládanie rozpočtu, ...)
 - Zmeškanie implementácie projektu alebo prekročenie jeho nákladov
 - Narušenie služieb zákazníkom / klientom, ekonomická kríza
 - Zníženie kvality služieb / výroby
 - Odchod cenných pracovníkov, odklon stakeholderov
 - ...

Prečo sa učiť princípy riadenia zmeny?

- Urobiť proces riadenia zmeny omnoho viac pochopiteľným než iba nejaký návod na realizáciu zmeny
- Pomôcť účastníkom (zamestnancom, stakeholderom) pochopiť podstatu zmeny a prispôbiť ich aktivity pri riadení a realizácii zmeny ich jedinečnej situácii, v ktorej sa nachádzajú.
- **Prieskumy (Kotter, PROSCI, ...) ukazujú, že projekty zmeny, ktoré neboli riadené systémovo, až v 80% zlyhávajú !**

J. P. Kotter: 8 krokov pri riadení zmeny



Posilňovať **pocit naliehavosti** pre zmenu

- Posilňovať vedomie naliehavosti tak, aby boli dotknutí ľudia presvedčení, že sa už musí niečo urobiť či už v riešení problémov tak aj vo využití príležitostí.
- Dôležité je obmedzovať pocit sebauspokojenia, tlmiť strach a obavy z neznámeho, ktoré môžu brániť presadeniu zmien.

Formulovať **správnú víziu** (zmeny)

- Vízia poskytuje celkový rámec pre formulovanie poslania a cieľov organizácie
- Vízia má byť správna a presvedčivá, aby sa ňou mohlo riadiť úsilie o realizáciu zmeny.
- Podporuje vedúci tím zmeny pri rozpracovaní (odvážnych) stratégií, ktoré premenia vízie v skutočnosť.

Hlavné atribúty vízie

- **Obraznosť** – popisuje ako bude vyzerat' budúcnosť
- **Adresnosť** – oslovuje všetky cieľové záujmové skupiny
- **Uskutočniteľnosť** – vyjadruje reálne dosiahnuteľné ciele
- **Jednoznačnosť** – musí byť jasná, aby mohla umožňovať a usmerňovať plánovanie a rozhodovanie pri jej dosahovaní
- **Flexibilita** – dostatočne obecná, aby nezázovala motiváciu a iniciatívu ľudí a nebránila reagovať na prípadné zmeny situácie
- **Zrozumiteľnosť** – pre všetky stakeholderské (záujmové) skupiny

Kotter: Najčastejšie chyby v organizáciach pri zavádzaní zmien



Prieskum faktorov **neúspechu** pri zmenách

.... a **najkritickejšie faktory neúspechu** v riadení zmeny sú nasledovné:

1. Odpor zamestnancov (alebo ľudí dotknutých zmenou)
2. Odpor stredného manažmentu
3. Nedostatočné sponzorstvo a podpora z exekutívy
4. Obmedzené (nedostatočné) čas, rozpočet a zdroje
5. Korporátna / Organizačná nečinnosť, politikárčenie, boj a prevaha osobných záujmov nad firemnými
6. Nedostatočná včasná otvorená obojstranná komunikácia (k ľuďom a od ľudí)

Kritériá pre členov vrcholového tímu

1. Excelentné komunikačné zručnosti
2. Vplyvný človek vzhľadom na business alebo dianie v organizácii
3. Oddaný zmene (pre zmenu)
4. Skúsenosti z riadenia zmeny
5. Znalý businessu organizácie
6. Tímový hráč alebo leader

Čo by som urobil v komunikácii, keby ... ?

1. Komunikoval by som omnoho viac a častejšie
2. Začal by som komunikáciu v projekte omnoho skôr
3. Komunikoval by som viac face-to-face
4. Exekutívny sponzor a senior manažéri by komunikovali oveľa viac
5. Omnoho viac by sme komunikovali vplyv zmeny na zamestnancov a stakeholderov

„Čím častejšia komunikácia, tým lepšie!“

Leadership v riadení zmien

Vážnym problémom v riadení zmien je fakt, že

Kompetencia a schopnosť viesť a riadiť zmenu je tzv. mäkká zručnosť lídra, ktorá, ako ukazujú výsledky prieskumu, žiaľ, chýba u mnohých manažérov

Tento fakt zdôrazňuje potrebu tréningu Riadenia zmeny cez celú organizáciu a prípravy „Agentov zmeny“

V dnešnom spoločensko-ekonomickom prostredí sa budovanie zručnosti riadenia zmeny stáva pre vedenie organizácií strategickým cieľom.

Dôsledky nesprávneho riadenia zmeny

- Zlyhanie projektu
- Strata produktivity
- Frustrácia pracovníkov
- Odchod najcennejších pracovníkov a ľudí z organizácie
- Zmeškanie implementácie alebo zvýšenie nákladov na projekt
- Negatívny dopad na tržby a spokojnosť zákazníkov
- Strata podpory hlavných stakeholderov
-

“Mať pravdu nestačí!”

Kľúčovým faktorom úspechu pri realizácii zmeny je skorá aktívna angažovanosť zamestnancov a ich vstup do procesu zmeny.

Správnosť argumentov pre zmenu ešte nemusí byť kľúčom k získaniu zamestnancov k podpore zmeny !

Pochopenie odporu k zmenám

- Odpor je normálna súčasť procesu zmeny
- Vytvárať si proaktívne plány pre prípad odporu a ako ten odpor riadiť / eliminovať
- Je potrebné Know how na identifikáciu a zmiernenie odporu

Najčastejšie kladené otázky

- Prečo sa zmena deje práve teraz?
- Aké riziko podstupujeme ak zmenu neuskutočíme?
- Prečo sa ponáhľame?
- Ak počkám dostatočne dlho, zmena jednoducho zmizne?
- Čo zmena znamená pre mňa?
- Aké mám voľby?
- Čo ak nesúhlasím so zmenou?
- Čo ak to už skúsili predtým a zlyhali?
- Čo ak som nútený pracovať viac za tú istú odmenu?
-

Proces riadenia zmeny

- Príprava zmeny
 - ✓ Definovať stratégiu riadenia zmeny
 - ✓ Pripraviť tím pre riadenie zmeny
 - ✓ Navrhnuť model sponzorstva zmeny
- Riadenie zmeny
 - ✓ Navrhnuť plány riadenia zmeny
 - ✓ Konat' a realizovať plány
- Upevnenie zmeny
 - ✓ Zbierať a analyzovať feedback, vyhodnocovať výsledky
 - ✓ Identifikovať problémy a riadiť odpor
 - ✓ Implementovať opravné akcie a oceňovať/oslavovať úspechy

Model ADKAR

Pozostáva z piatich fáz, ktoré nastávajú, keď sme konfrontovaní so zmenou:

Uvedomenie si potreby zmeny (prečo)

Túžba podporovať a zúčastniť sa na zmene (naša voľba)

Znalosť o tom, ako meniť (proces učenia)

Schopnosť implementovať zmenu (pretaviť znalosť do akcie)

Posilnenie zakotvenia zmeny (oceniť a osláviť úspech).

Zhrnutie, ale nie Záver

- Každá organizácia raz prejde cez zmenu. Je to prirodzená súčasť životného cyklu organizácie a dnešného dynamicky sa meniaceho prostredia a života.
- Žiadna zmena nie je bez bolesti. Ľudia pri zmene musia vyjsť zo svojej komfortnej zóny a toto je vždy bolestivé.
- Naučiť sa riadiť zmenu, prežiť a uspieť v neustále sa meniacom prostredí sa stalo kritickou zručnosťou na zabezpečenie rastu a pokroku.
- Pre dosiahnutie úspechu a konkurencieschopnosti v dnešnom turbulentnom prostredí je absolútne nutné starať sa o ľudí:
 - Neustále vysvetľovať ľuďom „Prečo a Čo“ jazykom, ktorému rozumejú.
 - Motivovať ľudí zúčastniť sa na riešení záležitostí organizácie ako keby to boli ich vlastné záležitosti.
 - Je absolútne nutné dosiahnuť, že chcú, vedia, môžu a majú to dovolené!

Náš ľadovec sa roztápa

Ako prežiť a uspieť
v meniacom sa svete

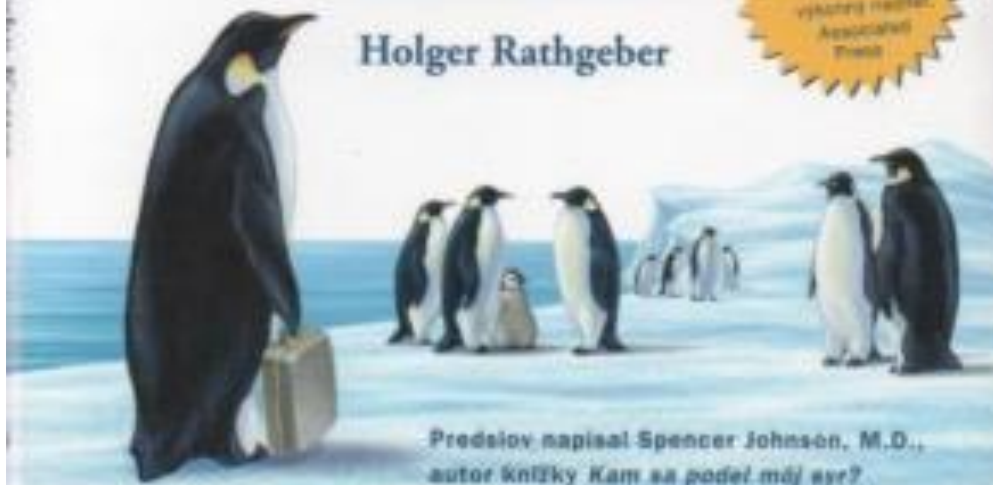
John Kotter

UZNÁVANÝ AUTOR
Z HARVARD BUSINESS SCHOOL

Holger Rathgeber

„TÁTO
KNIHA NÁS
POSUNULA VPRED.“

— Tom Curran,
výkonný riaditeľ
Associated
Press



Predslov napísal Spencer Johnson, M.D.,
autor knižky *Kam sa podel' mój eyr?*

Záver

**Tí,
ktorí chcú, vedia a môžu
sa zmien báť nemusia!**

Ďakujem za pozornosť

