

MANAGEMENT I

Téma č. 35

Management změny

doc. Ing. Monika GRASSEOVÁ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail: monika.grasseova@unob.cz

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: ***Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu***

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



OBSAH

- **Základní pojmy managementu změny**
- **Lewinův model řízení změny a objasnění jeho fází**



LITERATURA

Základní

- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha: GRADA, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4. Kapitola 3
- GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: CPress, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9. (Kapitola 5, 6 a 7 – metody analýzy)

Rozšiřující

- VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5. Kapitola 12.

Změna

- Pozitivní, ale i negativní kvalitativní a/nebo kvantitativní přeměna (posun) stavu výchozího na cílový (plánovaný).

Výchozí stav \Rightarrow ZMĚNA \Rightarrow Cílový stav

- Základním předpokladem pro určení změny je stanovení hodnot ukazatelů, které charakterizují stavy před a po změně, např.:
 - výrobní kapacita staré a nové výrobní linky v počtech vyrobených výrobků za hodinu,
 - náklady na spotřebovanou elektrickou energii u staré a nové linky při hodinovém provozu,
 - počet studentů na 1 učitele v tomto a příštím akademickém roce
 - Váha v kg letos v listopadu a za rok.

Typy změn

- **Pomalá** (průběžná), inkrementální ⇒ **ZLEPŠOVÁNÍ**



- **Zásadní** (skoková), transformační ⇒ **INOVACE**

Inovace – zavedení nového nebo podstatně zdokonaleného produktu (výrobku nebo služby), procesu, marketingové nebo organizační metody v podnikové praxi, nebo vnějších vztazích.

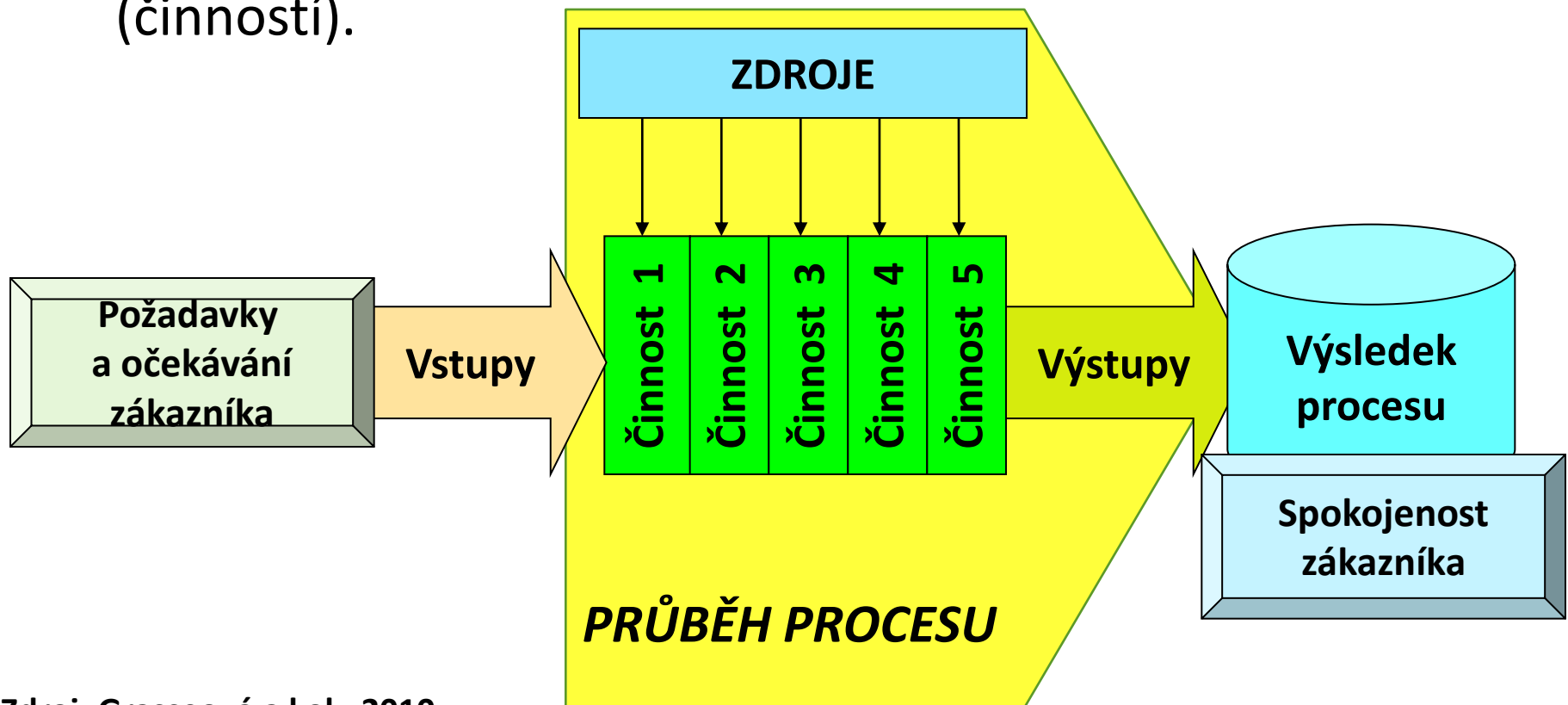
Objekt změny

Změna se může dotýkat jakéhokoli aspektu nebo faktoru organizace. Proto její součástí mohou být:

- **Organizační struktura firmy**
- **Procesy firmy**
- **Používané technologie (z hlediska produktu, služby a dalších doplňkových služeb)**
- **Lidské zdroje a jejich řízení (např. postoje a chování zaměstnanců; firemní kultura)**

Změnový proces

- Pro změnový proces je výchozí stav vstupem do procesu, cílový stav výstupem z procesu a vlastní změna představuje tzv. změnový proces, který mění vstup na výstup podle určitých pravidel a skládá se z množiny jednotlivých kroků (činností).



Příčina změny - důvod, proč změna probíhá

VNĚJŠÍ PŘÍČINY

- Vývoj v technologii
- Vývoj nových materiálů
- Změny v požadavcích a vkusu zákazníka
- Aktivity konkurence
- Nová legislativa a státní politika
- Změna národní a globální politiky a obchodních podmínek
- Posuny v místní, národní a mezinárodní politice
- Změny sociálních a kulturních hodnot

VNITŘNÍ PŘÍČINY

- Nové cíle a strategie
- Nový výrobek a inovace designu
- Špatný výkon a nízká efektivnost vedoucí k restrukturalizaci a novým procesům
- Změna osazenstva, hlavně ve vrcholovém vedení
- Potřeba nových znalostí a dovedností, vedoucí k vytváření vzdělávacích programů
- Racionalizace vedoucí k přemísťování kanceláří, provozů atd.
- Nové myšlenky, metody zdokonalení práce atd., navržené zaměstnanci



Proč mají lidé negativní postoje ke změnám?

- Změna vyvolává racionální i iracionální reakce, protože znamená určitou nejistotu.
- Existují čtyři hlavní důvody negativního postoje (odporu) ke změnám:
 - ❖ **úzký osobní zájem** – obava zaměstnance, že přijde o něco, čeho si cení (ztráta moci, prostředků, svobody rozhodování, přátelství, prestiže).
 - ❖ **nepochopení a nedostatek důvěry** – mezi zaměstnancem a osobou iniciující změnu.
 - ❖ **různost pohledu a hodnocení situace** – iniciátoři změny vidí spíše jejich pozitivní důsledky, zaměstnanci, kterých se změny dotknou, vidí spíše jejich náklady a problémy. Obě skupiny mají k dispozici různé údaje a informace.
 - ❖ **malá snášenlivost změn** – obava zaměstnanců, že nejsou schopni si osvojit nové dovednosti, neschopnost emociálně zvládnout přechod na nový systém práce.

Strategie pro snížení nebo minimalizaci negativních postojů ke změnám

- **Vzdělávání a komunikace** – před realizací změny
- **Participace a zapojení** – do projektování a realizace změn
- **Usnadnění a podpora** – v období realizace změny (demonstrace zájmu, naslouchání, usnadnění změny, podpora)
- **Vyjednávání a dohoda** – diskuse a analýza k nalezení předmětu dohody (zvláštní odměna)
- **Manipulace a kooptace** – jde o pochybnou strategii (zadržování informací, poskytování tendenčních informací) – neetický přístup – neměl by být šířeji používán
- **Zřetelné a předpokládané násilí** – spojené s vyhrožováním (ztráta zaměstnání, omezením možností povýšení, ztráta výsad, předělení horší práce) – jde o rizikovou strategii, plodící konflikty a nepřátelství.

Je třeba pečlivě zvážit, která strategie či jejich kombinace budou v dané konkrétní situaci použity.



Lewinův model řízení změny – základní fáze a činnosti procesu

Fáze změny

1) Analytická

Strategická analýza

*Fáze změny
- OBECNĚ*

- OBECNĚ

Vytvoření modelu

2) Návrhová

Stanovení agenta
změny

A) Rozmrazení

Určení tzv. intervenčních
oblastí firmy

3) Realizační

Provedení vlastní
změny

**B) Přejít na
novou úroveň**

4) Hodnotící

Verifikace dosažených
výsledků

C) Zamrazení

Lewinův model řízení změny – FÁZE ANALYTICKÁ

- Analýza vnějšího (obecného) okolí
- Analýza oborového okolí
- Vnitřní (interní) analýza
- Firemní strategie
- SWOT analýza
- *Analýza silového pole*

Lewinův model řízení změny – FÁZE ANALYTICKÁ

VNĚJŠÍ ANALÝZA

Analýza obecného okolí – např. PESTLE (SLEPT) analýza

Analýza oborového okolí – např. analýza konkurence v odvětví - Porter

Vnitřní (interní) analýza – např. BCG matice, analýza procesů, metoda VRIO, koncept „7S“

Firemní strategie - corporate, business, Funkční (procesní) strategie

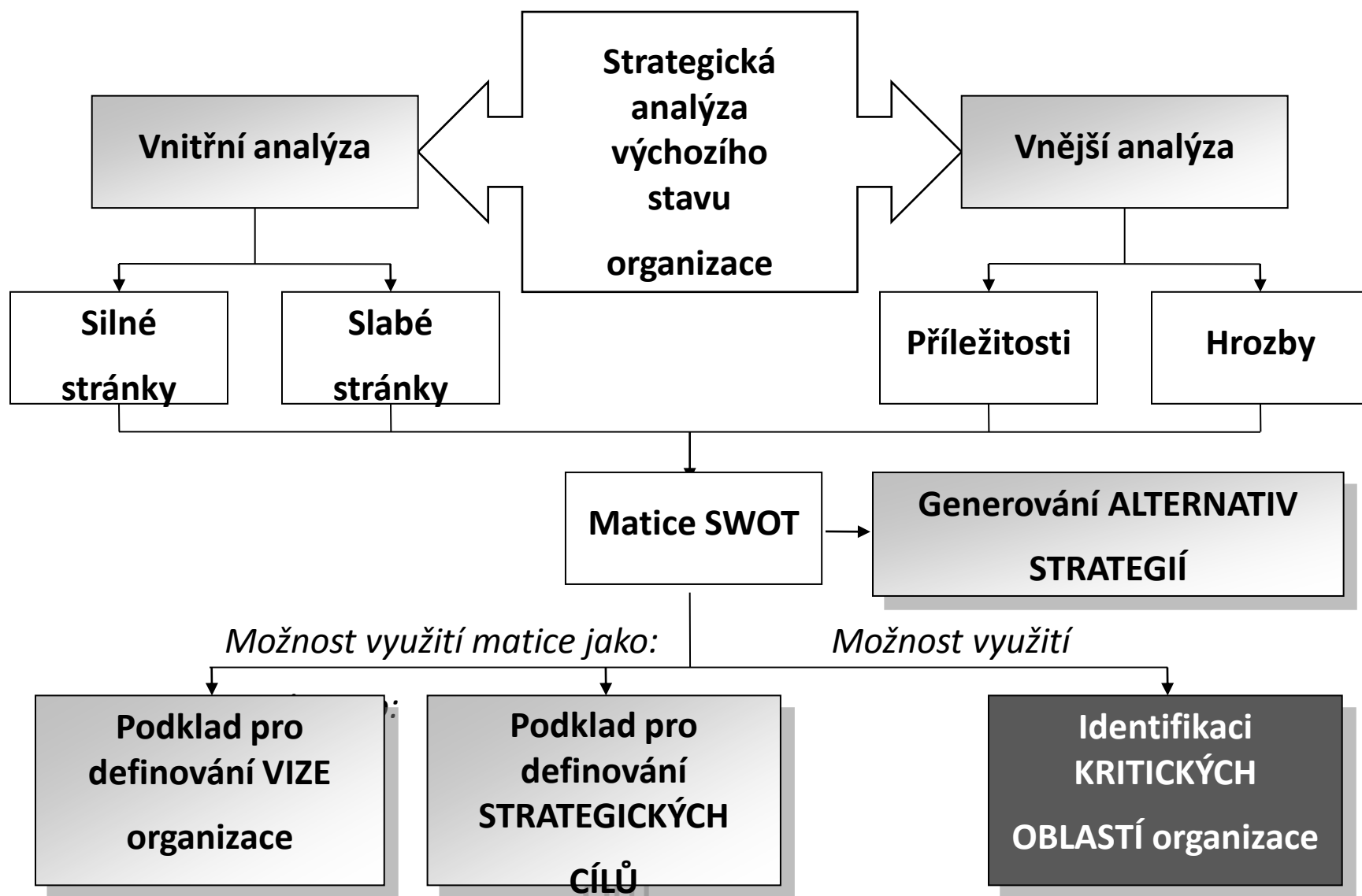
VNITŘNÍ ANALÝZA

Hrozby
a příležitosti

Slabé
a silné stránky

SWOT analýza

Rámec SWOT analýzy



Matrice SWOT

Vnější faktory	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1....., 2....., 3....., atd.	Silné stránky (S) 1....., 2....., 3....., atd.
	Příležitosti (O) 1....., 2....., 3....., atd.	WO strategie „Hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „Využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1....., 2....., 3....., atd.	WT strategie „Vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „Konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>	

SWOT analýza

- Na základě výsledků SWOT analýzy lze rozhodnout zda:
 - 1) **současný stav je VYHOVUJÍCÍ a tedy není nutné provádět zásadní změny** v systému řízení firmy či v jeho jednotlivých subsystémech,
 - 2) **současný stav je USPOKOJIVÝ a tedy není nutné provádět zásadní změny** v systému řízení firmy a analyzované dílčí problémy lze řešit drobnými operativními zásahy,
 - 3) **současný stav je NEVYHOVUJÍCÍ a na základě provedené analýzy je nutné uskutečnit proces řízené změny** a tak odstranit nalezené slabiny firmy.



Lewinův model řízení změny – FÁZE NÁVRHOVÁ

- Vytvoření modelu změny, který bude akceptován a podporován investorem.
- Stanovení agenta změny - nositel a realizátor procesu změny.
- Určení tzv. intervenčních oblastí firmy, které budou předmětem změny

Lewinův model řízení změny – FÁZE NÁVRHOVÁ – Vytvoření modelu změny

- **Model plánované změny = projekt**, který je tvořen souborem na sebe navazujících činností (předem stanovený technologický a organizační sled).
- V modelu projektu změny (v praxi se velmi často užívají síťové grafy) provádíme časovou, zdrojovou a nákladovou analýzu.
- Existují standardní SW nástroje – např. MS Project Manager.

Lewinův model řízení změny – FÁZE NÁVRHOVÁ – Aktéři změny

- **Iniciátor změny** – přichází s vizí nutnosti změny.
- **Konstruktér změny** – navrhuje způsob, jak změnu provést (může, ale nemusí být totožný s agentem).
- **AGENT (realizátor) změny** – uskutečňuje vlastní změnu.
- **Uživatel změny** – využívá důsledků změny.
- **Investor (sponzor) změny** – poskytuje finanční prostředky k uskutečnění změny.

Lewinův model řízení změny – FÁZE NÁVRHOVÁ – Intervenční oblasti změny

- Intervenční oblasti změny pokrývají následující oblasti řízení firmy:
 - procesy,
 - lidské zdroje a jejich vedení,
 - firemní kultura – komunikační a organizační toky,
 - organizační struktura,
 - technologie.
- Smyslem tohoto úsilí je dosáhnout stanovených cílů.

Lewinův model řízení změny – FÁZE REALIZAČNÍ A HODNOTÍCÍ

- Realizační fáze, kdy dojde k provedení vlastní plánované změny.
- Hodnotící fáze zahrnuje zpětnovazební vyhodnocení provedené změny, na jejímž základě následuje buď:
 - úprava stávajícího změnového procesu,
 - nebo v případě akceptace dosažených výsledků tzv. zamražení změny (fixace dosažených výsledků změnového procesu).

Časté příčiny neúspěchu plánované změny ve firmě

- **Nepřesná definice požadovaného cílového (plánovaného) stavu.**
- **Podcenění role lidského činitele v procesu změny.**
- **Podcenění úlohy informací a znalostí, vztažených ke změně.**
- **Nedostatečná podpora změny ze strany sponzora (vlastníka) či agenta změny.**

Děkuji za pozornost

Pokračování příště ...

doc. Ing. Monika GRASSEOVÁ, Ph.D.

Univerzita obrany

Fakulta ekonomika a managementu

Tel.: +420 973 44 29 75

E – mail: monika.grasseova@unob.cz

