



# Řízení změn (Management of Change)

Ostrava 29. 4. 2014

Ing. Miloš Ferjenčík, Ph.D., Univerzita Pardubice

Mgr. Ivana Slováčková, Kirschstein & Partner



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



The Successful Way To Change Behaviour



# Řízení změn v oblasti bezpečnosti

# Změna

- Odlišnost od předchozího stavu
- Změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy.
- Cíl změny – udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace.

# Otázky před zahájením procesu

- Proč chceme změnu?
- Cíl – Jak vypadá stav, kterého chceme dosáhnout?
- Koho a co změna zasáhne?
- Jak tuto změnu provedeme?
- Jak celý proces dopadl?



# Proč jsou změny obtížné?

# Reakce na změnu

Princip lidského chování:

- **Změny jsou spojené s odporem**

*Americké společnosti jsou zahlceny troskami v zásadě dobrých programů, které byly zničeny odporem zaměstnanců ke změně.*

*Tom Terez, Moderní řízení*

# Fáze procesu změny

- **Fáze rozmrazení** – příprava změny
- **Fáze změny** – intervence v systému /projekt řízené změny
- **Fáze zmrazení** – fixace dosažených výsledků

## Fáze procesu změny

- **Současnost** známý poklidný stav
- **PŘEMĚNA** bolestivá změny
- **Vize** neznámé /nežádoucí  
(pro někoho)

## Realizace změny obnáší

- Změnu lidí
- Změnu kultury



# Účastníci procesu

- Agent změny
- Sponzor změny
- Úspěšný tým změny
  - Dostatečné pravomoci
  - Zkušenosti
  - Důvěryhodnost
  - Vůdcovství

# Podmínky úspěchu

- Podívejte se co máte
- Získejte podporu na všech úrovních
- Naplánujte změnu
- Vytvořte strukturu, která ji umožní uskutečnit
- Přimějte lidi, aby změnou žili

# Základní determinanty úspěchu

- Vhodný sponzor – někdo, kdo bude za změnu bojovat a může změnu prosadit
- Dovednosti vedoucích pracovníků – správné lidi na správná místa
- Zaměření na odpor proti změně
- Soulad s podnikovou kulturou – usilovat, aby změny byla realizována v souladu se zvyklostmi ve firmě

# Podmínky úspěchu

- S (Shared vision) – sdílená vize
- U (Understand the organisation) – porozumění organizaci
- C (Cultural alignment) – soulad s podnikovou kulturou
- C (Communication) – komunikace
- E (Experienced help when necessary) – pomoc zkušených lidí v případě potřeby
- S (Stron leadership) – silné vedení
- S (Stakeholder buy-in) – získání všech, kterých se změna týká

**Není možné úspěšné řízení  
bezpečnosti a zavádění  
změn bez plné podpory  
vedení, lídrů a nadřízených  
všech úrovní!**

# Překážky změn

- Odpor zaměstnanců
- Nevhodná kultura
- Špatná komunikace/plán
- Nedotažení změny do konce
- Nedostatečný souhlas vedoucích pracovníků se strategií
- Nedostatečné dovednosti

# Proč se zaměstnanci brání změnám?

- Strach z neznáma
- Změna způsobí přerušení stereotypů a zvyků
- Zaměstnanci nemají rádi pocit, že je s nimi manipulováno
- Nejasný účel změny
- Strach ze selhání

# Proč se zaměstnanci brání změnám?

- Výhody změny se nevyrovnají úsilí, potřebnému pro dosažení změny
- Přílišná spokojenost se současným stavem
- Vůdce firmy nemá respekt podřízených
- Změna bude vyžadovat více osobní angažovanosti
- Tradice (setrvačnost firemní kultury)



# Jak změnit přístup zaměstnanců?

- Analýza ochoty zaměstnanců akceptovat proces
  - Tradicionalista
  - Odpůrce
  - Nezáčastněný divák
  - Agent změny

# Metody zajištění akceptace změny

- Informace
- Komunikace
- Konzultace
- Vyjednávání
- Participace
- Aktivní zapojení do změny

# Postup pro získání zaměstnanců

1. Vytvořte seznam nejvlivnějších lidí ve firmě
  - Kolika z nich se změna dotkne přímo?
  - Kolika z nich se změna dotkne nepřímo?
2. Kdo z vlivných zaujme ke změně pozitivní stanovisko?
3. Kdo asi bude proti změně?
4. Která skupina je větší?
5. Která skupina má větší vliv?

# Realizace změny

- Zhodnoťte schopnost změnit se
- Vytvořte program, který bude akceptovat firemní kulturu
- Naplánujte změnu
- Vytvořte komunikační plán
- Sestavte tým (včetně sponzora)
- Získejte podporu výkonného managementu
- Věci přiměřeně konzultujte

# Kroky pro zavedení změny

- Vyvolat vědomí naléhavosti provedení změny
- Sestavit koalici prosazující změnu
- Vytvořit vizi a strategii
- Sdělit – komunikovat vizi a strategii
- Delegování pravomoci zaměstnancům  
Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití krátkodobých vítězství
- Zakotvení změny

Organizace  
snadnosti

Kultura  
odpovědnosti

