

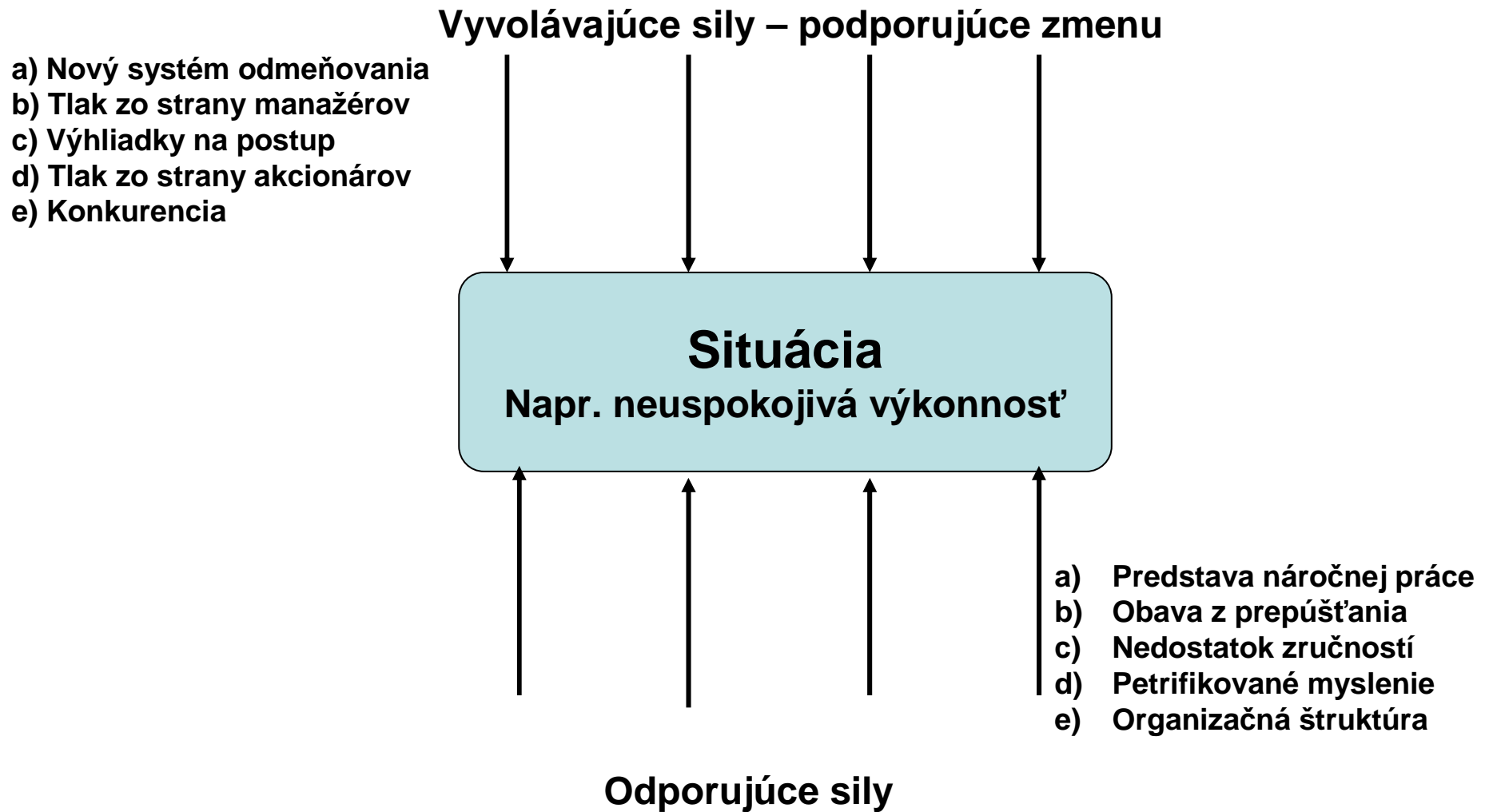
Manažment zmien

Analýza silového poľa

Manažéri zväčša považujú zmenu za „dobrú vec“ a riadenie zmeny za jeden z najhodnotnejších aspektov svojej práce

Analýza silového poľa (Kurt Lewin 1951) je založená na myšlienke, že žiadna situácia, v akomkoľvek čase, nie je statická, ale predstavuje dynamickú rovnováhu vytvorenú dvoma sústavami vzájomne pôsobiacich protichodných faktorov, ktoré môžu byť tak externé, ako aj interné.

Analýza silového poľa



Analýza silového poľa

Kým sú obe sily v rovnováhe, je nepravdepodobné, že sa situácia zmení. K posunu príde len ak:

- **Sily podporujúce zmenu sa zosilnia, alebo doplnia**
- **Sily obmedzujúce zmenu sa zredukujú, alebo odstránia**

Zmena

Zmena vyvoláva u jednotlivca často silné a konfliktné emócie

Nie všetky zmeny si vyžadujú rozsiahlu transformáciu organizačných štruktúr a kultúr (malé a veľké zmeny)

Vždy je potrebná včasná identifikácia, aký d'alekosiahly vplyv môže mať zmena, do ktorej sa manažéri angažovali z hľadiska:

- Času
- Financí
- Ľudských zdrojov

Hybné sily zmeny - VOCATE

Hybné sily zmeny podľa operačnej skupiny firmy Shell :

VOCATE

V- Values – hodnoty (vzťahujú sa na kultúru organizácie) Hodnotový systém závisí od chápania a presvedčenia zamestnancov. Ak všetci neprijímajú tie isté hodnoty, príde ku konfliktu a odporu voči zmene

VOCATE

- **O – Ownership – vlastníctvo** – k zmene prichádza preto, lebo niekto identifikoval problém, ktorý si vyžaduje riešenie. Vlastníctvo možno previesť na malú skupinku, projektový tím, skupinku riadiacich pracovníkov
- **C – Customers – zákazníci** – tí, čo budú mať zo zmeny osoh v organizácii i mimo nej

VOCATE

- **A – Actors – aktívny účastníci** – všetci, ktorých sa zmena dotýka
- **T – Transformation- transformácia** – podstata samotného procesu – aký druh zmeny sa navrhuje, veľkosť zmeny, finančná náročnosť, čas, zdroje
- **E- Enviroment – prostredie** – kontext v ktorom sa zmena uskutočňuje (napr. ako posledná možnosť záchrany firmy)

Schopnosť reakcie na odpor voči zmene

- **Na úrovni organizácie** – voľbou systémového prístupu k zmene - štrukturálna a kultúrna zmena sú možné len v dlhých časových intervaloch a sú nákladné z hľadiska zdrojov. Systémový prístup zahrňuje skúmanie organizácie ako celku a identifikáciu vzájomných vzťahov medzi jednotlivými časťami systému.

Schopnosť reakcie na odpor voči zmene

- **Na úrovni oddelenia, alebo skupiny** – rozsiahla komunikácia a konzultácia pred zavedením zmeny
- **Na úrovni jednotlivca** – často je potrebné individuálne poradenstvo

Agentami zmeny sú zväčša strední manažéri – musia byť citliví pri reakcii na najrozličnejšie dopyty na zmenu a na zjavný odpor. Musia vidieť situáciu komplexne

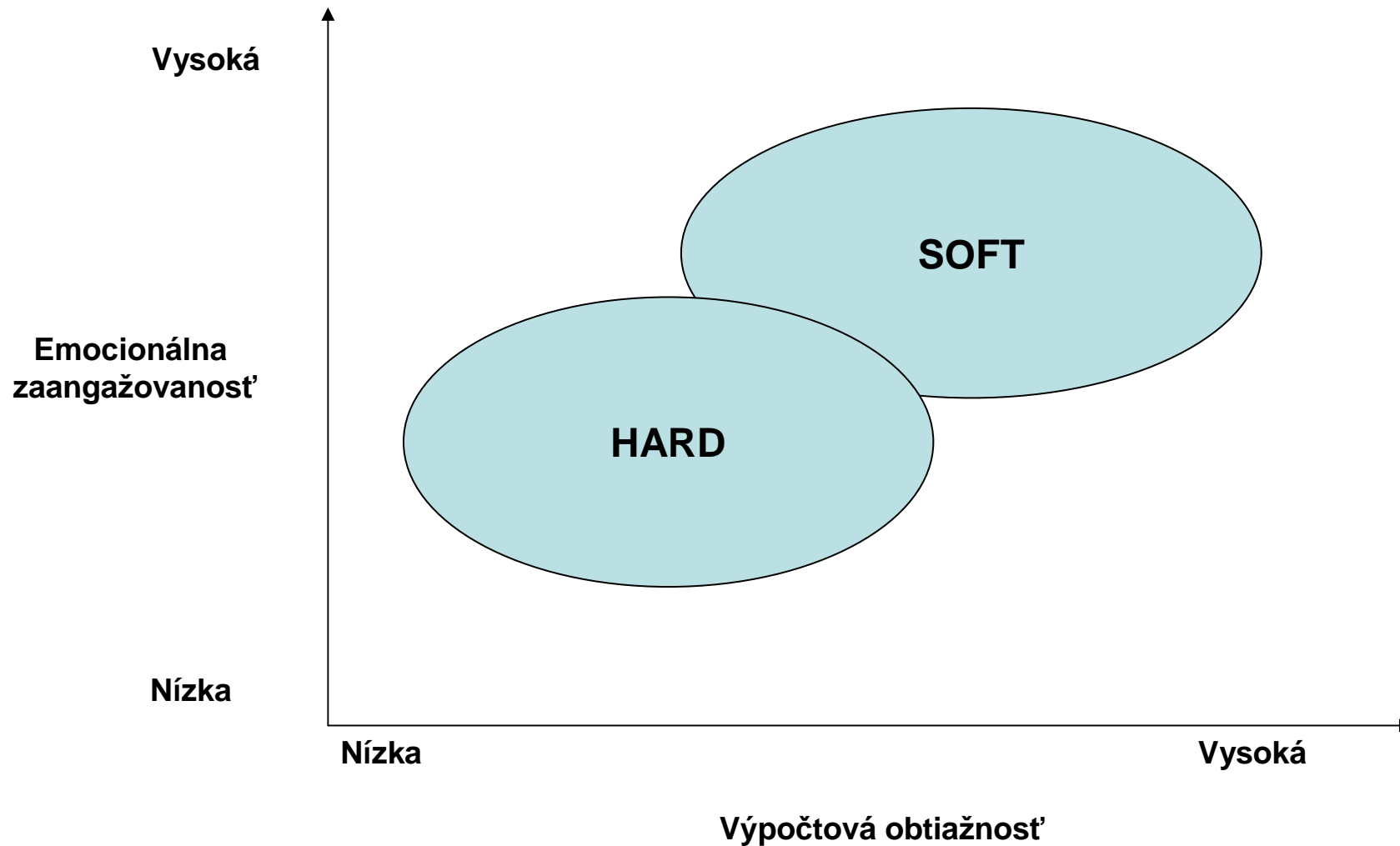
Charakteristika zmeny

Hard a soft situácia zmeny

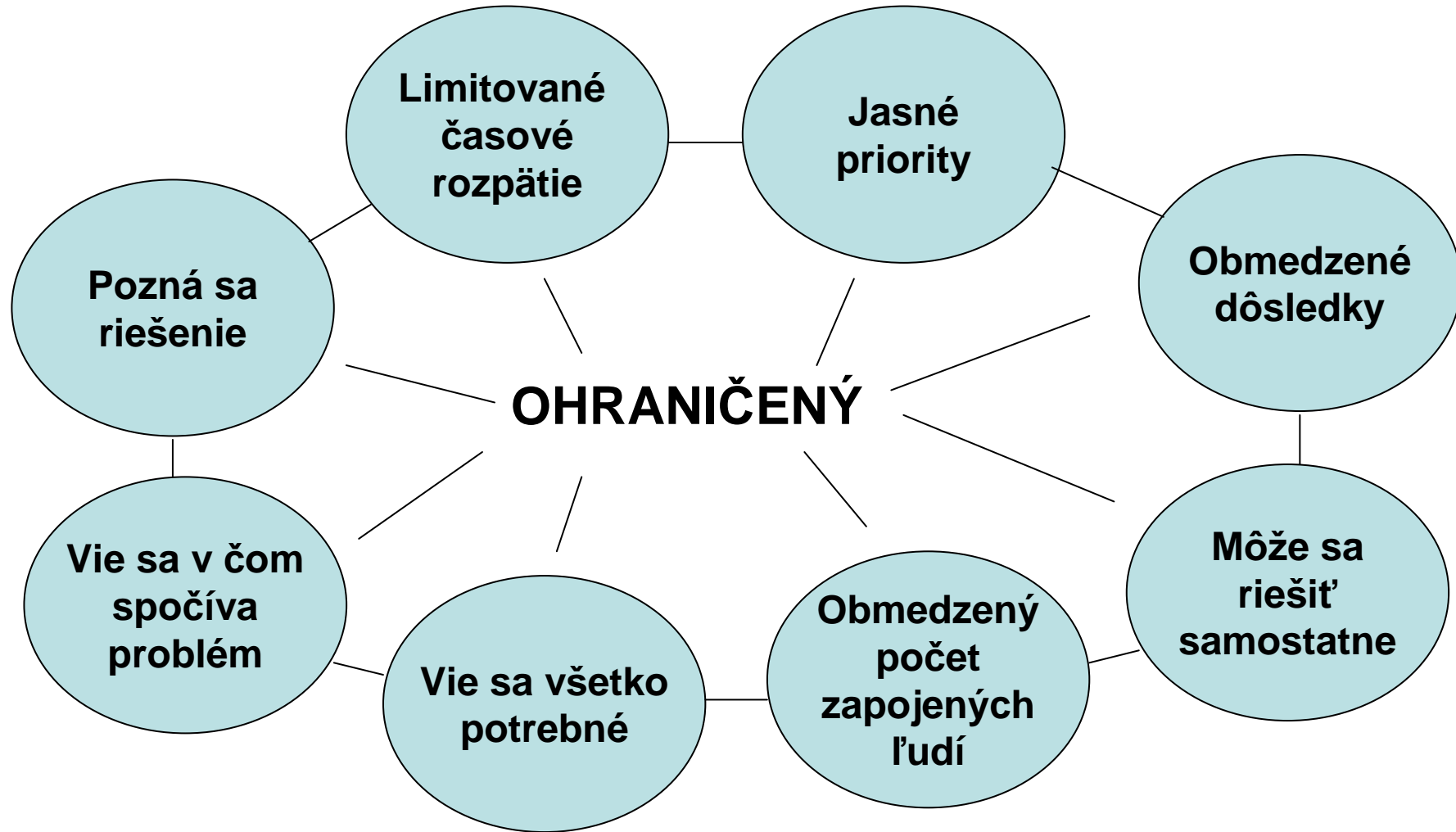
Hard problém si vyžaduje identifikovateľné optimum, resp. riešenie „do poslednej bodky“, aby sa dosiahol „budúci stav“.

Soft situácia zmeny existuje tam, kde „budúci stav“ nie je jednoznačne vymedzený. Vyplýva to z vysokého stupňa nepredvídateľnosti a emocionálnej rozdrobenosti, ktorá je súčasťou situácie.

Hard a soft situácia zmeny

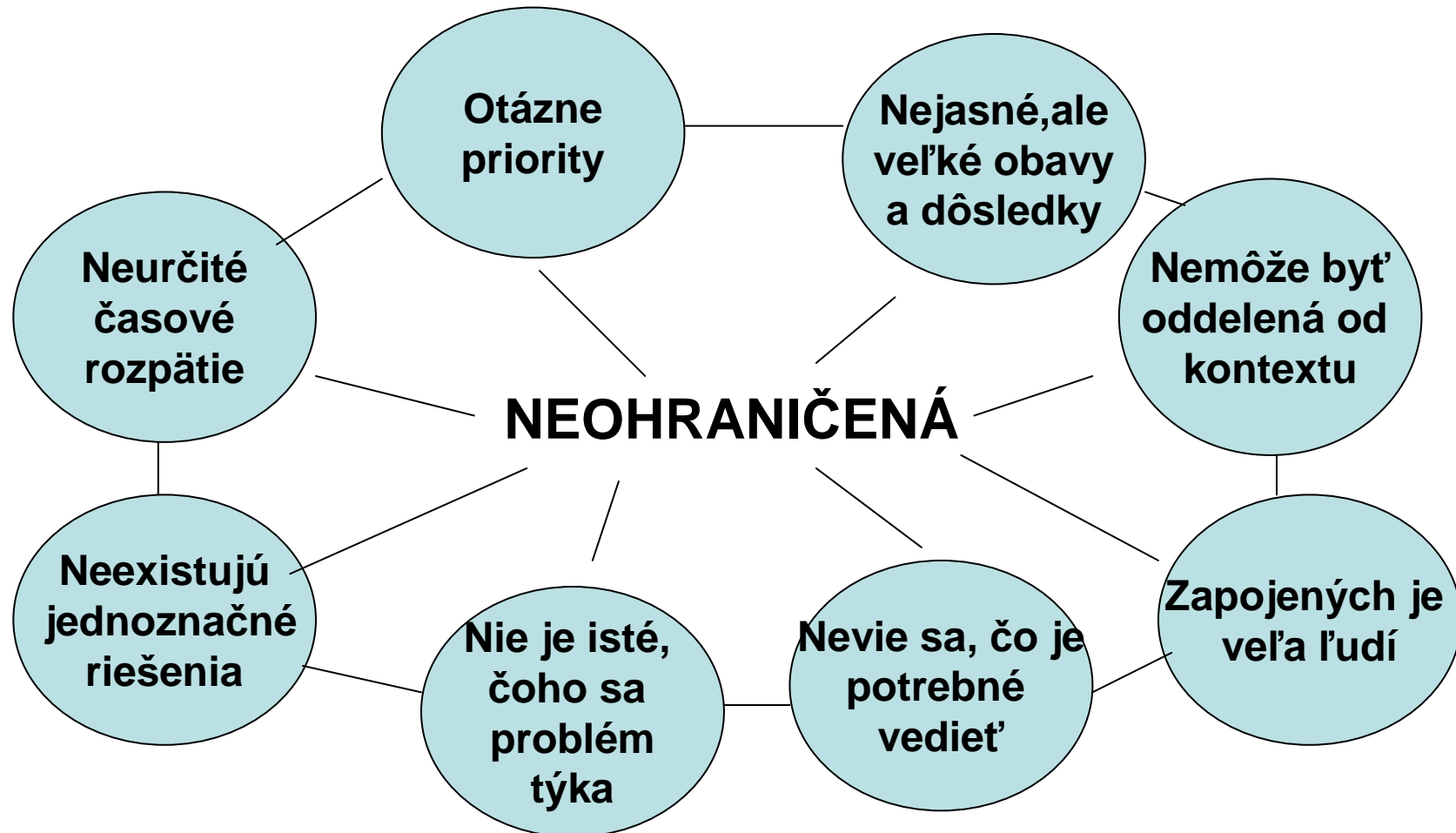


Ohraničená a neohraničená zmena



Charakteristiky ohraničeného problému

Ohraničená a neohraničená zmena



Charakteristika neohraničenej situácie

Neohraničená zmena

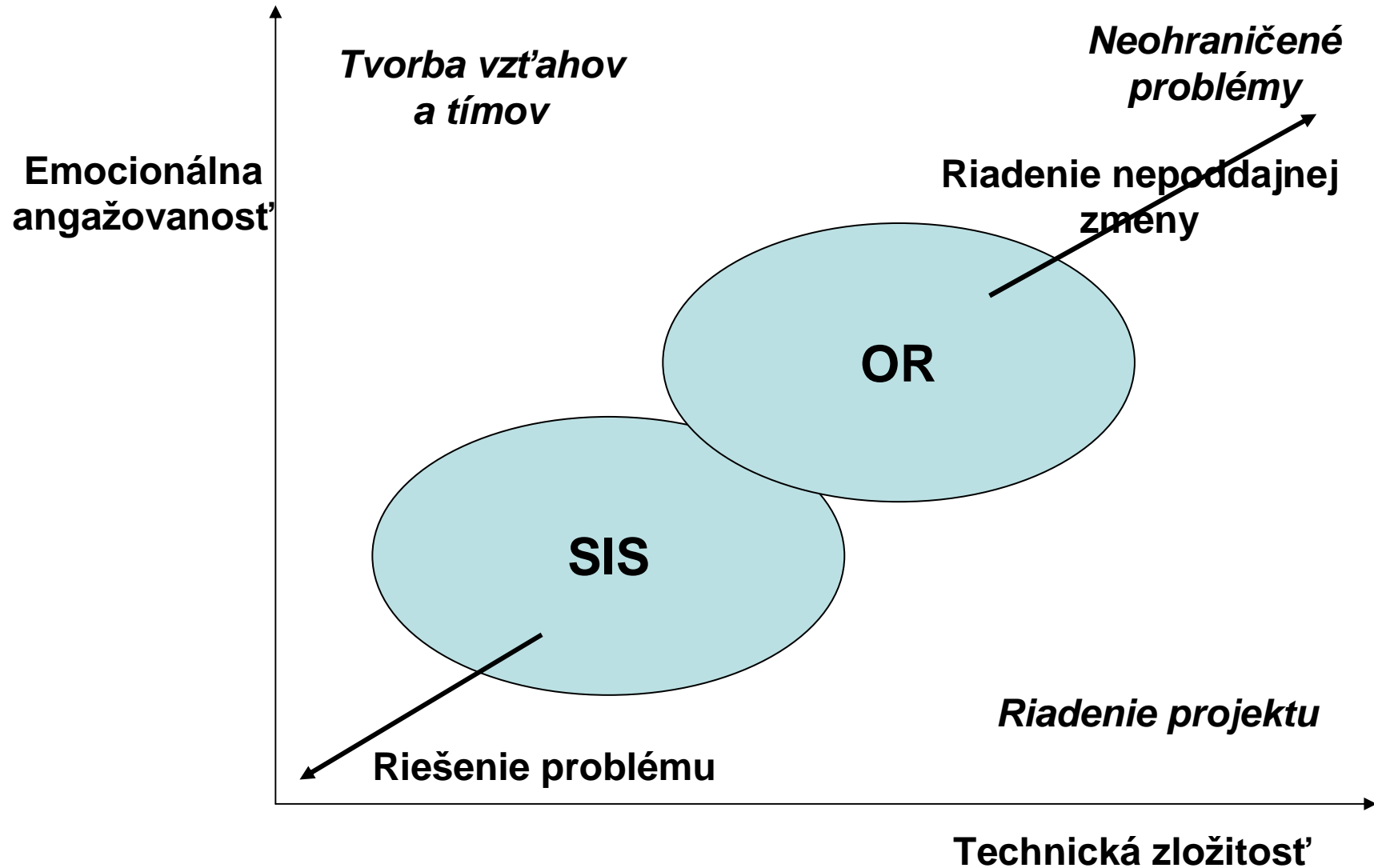
Jednou z črt neohraničených zmien je to, že nemajú jasné hranice a ich účinky prenikajú do tak do normálneho ako aj pracovného života jednotlivca

Stanovenie metodológie zmeny

Stanovenie vhodných metodológií v organizačnom kontexte sa robí na základe emocionálnej angažovanosti a technickej zložitosti v rámci toho, či ide o ohraničený, alebo neohraničený problém:

- **SIS – systémová intervenčná stratégia**
- **OR – organizačný rozvoj**

Stanovenie metodológie



Stratégie manažmentu zmien

- **SIS**
- **OR**
- **TQM – Total Quality management (ISO normy)**
- **Reinžiniering**
- **Sociálno-technické prístupy**
- **Programy zamerané na zmenu kultúry**

SIS

Tri fázy SIS :

- **Diagnóza** – proces pri ktorom sa vytvára určitý zorný uhol, z ktorého je potrebné riešiť konkrétny okruh problémov súvisiacich so zavedením zmien a v jeho rámci jednoznačne určiť cieľ
- **Projektovanie**- fáza, počas ktorej sa navrhujú a skúmajú jednotlivé alternatívne riešenia na dosiahnutie zmeny

SIS

- **Realizácia** – začína sa prijatím rozhodnutia o uskutočnení zmeny – vypracovanie stratégie zameranej na docielenie zmeny a dotiahnutie zmeny do konca.

Jednotlivé fázy sa prekrývajú !

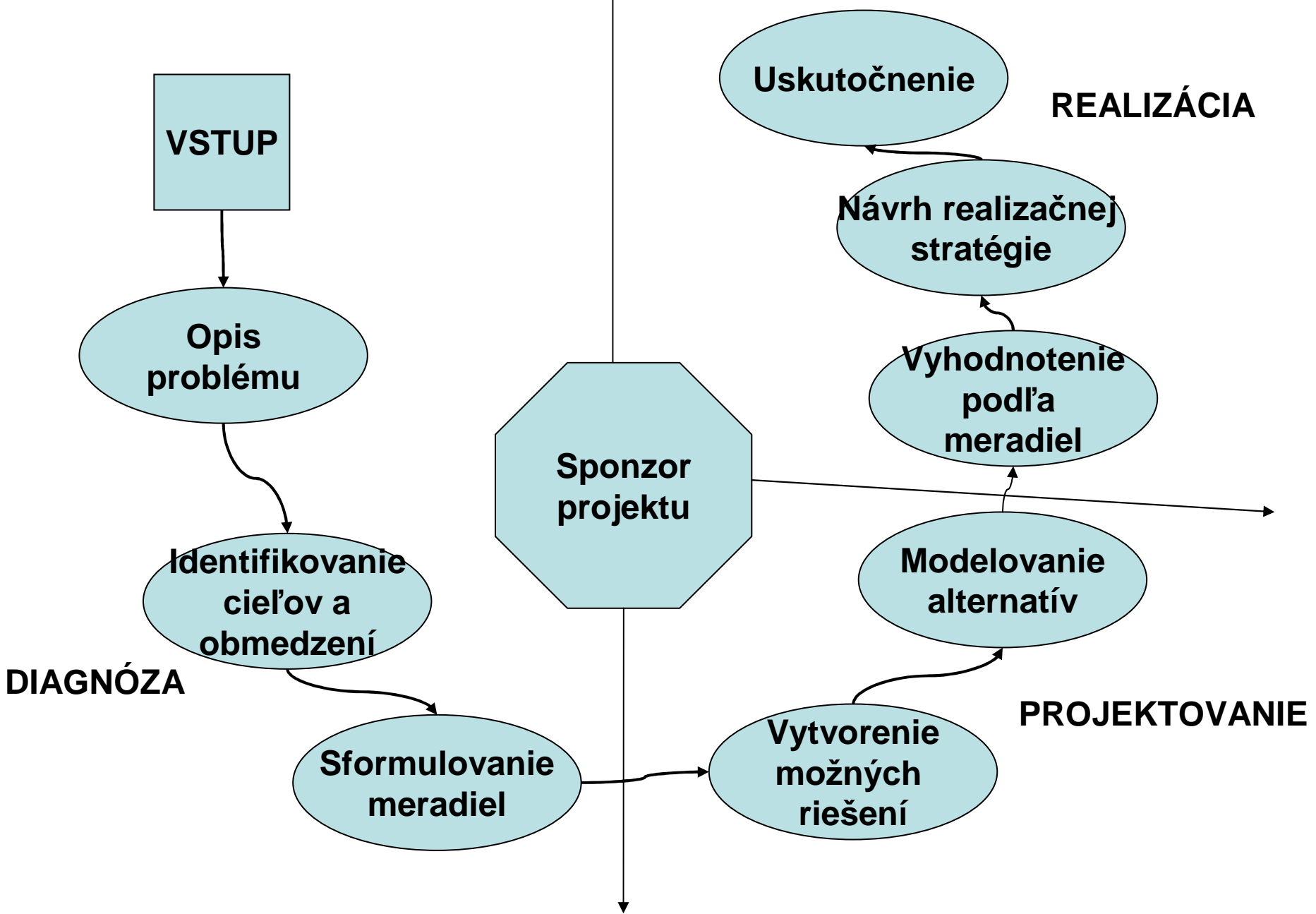


SIS

Proces zmien sa považuje za iteračný, t.j. cyklický proces, v rámci ktorého rastie poznanie manažérov a na pozadí dôvodov vyžadujúcich si zmeny sa za účasti sponzora projektu, resp. vlastníka problému diskutuje o alternatívnych možnostiach docielenia zmeny a opätovne sa preveruje vhodnosť postupov.

Riadenie ustáleného stavu

Návrat do ustáleného stavu



Kľúčové charakteristiky

- **Vstup** – uvedomenie si, že zmena je zložitý proces, pracuje sa s pojmami „ťažkosť“ a „neurčitosť“
- **Opis** – schémy a diagramy, realistické modely situácií
- **Identifikovanie cieľov a obmedzení-**
strom cieľov a priority
- **Sformulovanie meradiel-** finančné, alebo kvalitatívne jednotky

Kľúčové charakteristiky

- **Vytvorenie radu možností-** brainstorming, pohovory, prieskumy
- **Modelovanie alternatív-** schémy a diagramy, jednoduché modely, modely hotovostného toku, počítačové simulácie
- **Vyhodnotenie alternatív podľa meradiel-** jednoduchá matica na porovnanie fungovania jednotlivých možností a ich bodové ohodnotenie

Kľúčové charakteristiky

- **Návrh realizačnej stratégie**- hľadanie spoľahlivých možností, získanie ľudí a zdrojov
- **Uskutočnenie zmeny**- budovanie tímu, prípadná úprava plánu

OR – riadenie komplexnej zmeny

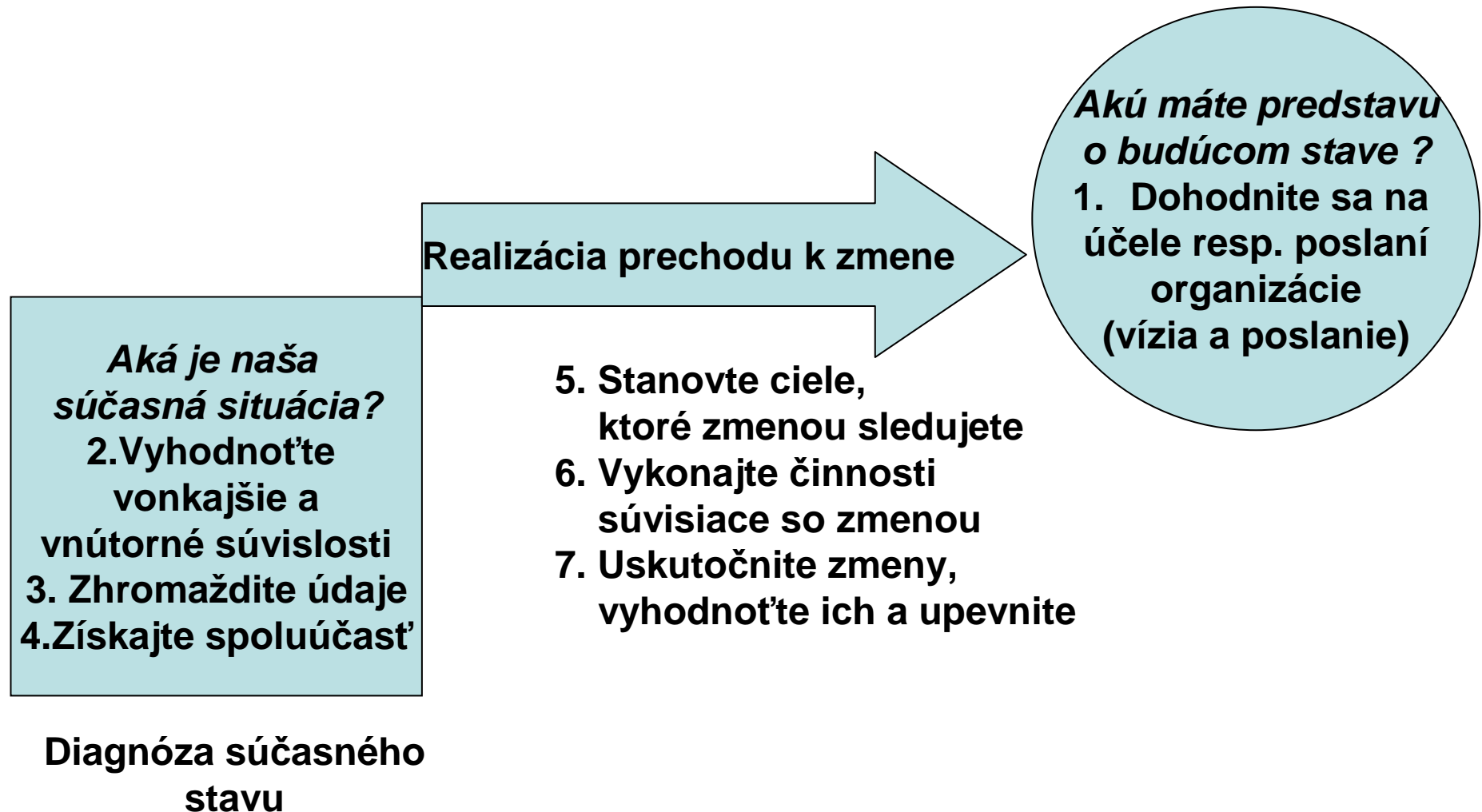
**OR je súborom koncepcií a techník –
zameriava sa na celú kultúru danej
organizácie s cieľom privodiť
plánovanú zmenu. Ťažisko je vo
filozofii, nie v technikách samotných**

5 znakov OR

- **Ide o všeobecný, nepretržitý, strednodlhodobý prístup**
- **Čerpá zo zistení a metód behavioristiky**
- **Zameriava sa skôr na proces, než na cieľ**
- **Vyžaduje si konzultanta**
- **Je participatívny**

Proces OR

Definovanie budúceho stavu



Proces OR

Diagnostika súčasného stavu :

- **Vonkajšie súvislosti:**

Ekonomika Dodávatelia Štátna politika

Konkurencia Odberatelia Akcionári

Masmédia Verejnosť Technológia

- **Vnútorne súvislosti :**

Aký je váš terajší stav SWOT Čo treba zmeniť

Čo chceme zmeniť Sme na zmenu pripravení

Akými zdrojmi, prostriedkami a mocenskými pákami disponujeme

Máme potrebné pracovné zručnosti