



„Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti“

„Vzdělávací akademie“

rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání ve VFN v Praze

„ŘÍZENÍ ZMĚNY - MANAGEMENT ZMĚNY“

Příjmení, jméno, titul školitele

Datum..2009/03.T09

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem.

Vlivy stupňující potřebu změn v organizacích



Více dalekosáhlých změn

- reengineering
- restrukturalizace
- programy
zvyšování jakosti

- fúze a akvizice
- změna strategie
- změna podnikové
kultury

Osm kroků v procesu realizace zásadních změn I

1. VYVOLÁNÍ VĚDOMÍ NALÉHAVOSTI

- prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí
- identifikace kritických míst, potencionálních krizí a diskuse o nich

2. SESTAVENÍ KOALICE SCHOPNÉ PROSADIT A REALIZOVAT ZMĚNY

- vytvoření silné skupiny řídit změny
- přimět skupinu pracovat společně jako tým

3. VYTVOŘENÍ VIZE A STRATEGIE

- vytvoření vize, která bude pomáhat řídit proces změny
- vyvinutí strategie na dosažení této vize

Osm kroků v procesu realizace zásadních změn II

4. KOMUNIKACE TRANSFORMAČNÍ VIZE

- nepřetržitá komunikace k nové vizi a strategii
- vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců

5. DELEGOVÁNÍ V ŠIROKÉM MĚŘÍTKU

- odstraňování překážek
- změna systémů a struktur bránících transformaci
- podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek

6. VYTVÁŘENÍ KRÁTKODOBÝCH VÍTĚZSTVÍ

- plánování viditelných zdokonalení výkonu neboli „vítězství“
- dosahování těchto vítězství
- viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří umožnili dosáhnout těchto vítězství

Osm kroků v procesu realizace zásadních změn III

7. VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ A PODPORA DALŠÍCH ZMĚN

- využití růstu důvěry ke změně systémů, které zatím neodpovídají transformační vizi
- najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnost realizovat vizi
- ožívování procesu stále novými transformačními projekty, náměty

8. ZAKOTVENÍ NOVÝCH PŘÍSTUPŮ DO FIREMNÍ KULTURY

- orientace na zákazníka, zvyšování produktivity, efektivní vedení
- vzdělávání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců

Osm obvyklých chyb v procesu změny I

1. přílišné sebeuspokojení a arogance,
2. neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici osobností, která by prosadila změny,
3. podcenění síly vize,
4. nedostatečná komunikace – podcenění komunikace,

Osm obvyklých chyb v procesu změny II

5. překážky zablokují novou vizi,
6. neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství,
7. příliš časně vyhlášení vítězství,
8. zanedbání potřeby pevného zakotvení změn ve firemní kultuře;

Následky chyb

- nové strategie nejsou dobře implementovány,
- akvizice nevytvářejí očekávané synergie,
- reengineering trvá příliš dlouho a stojí příliš mnoho,
- snižování počtu zaměstnanců nevede k omezení nákladů,
- programy zvyšování jakosti (ohromení) nepřinášejí očekávané výsledky.

Cvičení č.1

Vytvořit dva týmy.

Krok 1. Vytvořte vědomí naléhavosti

Kde v organizaci vidíte naléhavost změny.

(analýzy vnitřní, konkurence, identifikace
kritických míst, zásadních příležitostí – omezte
sebeuspokojení)

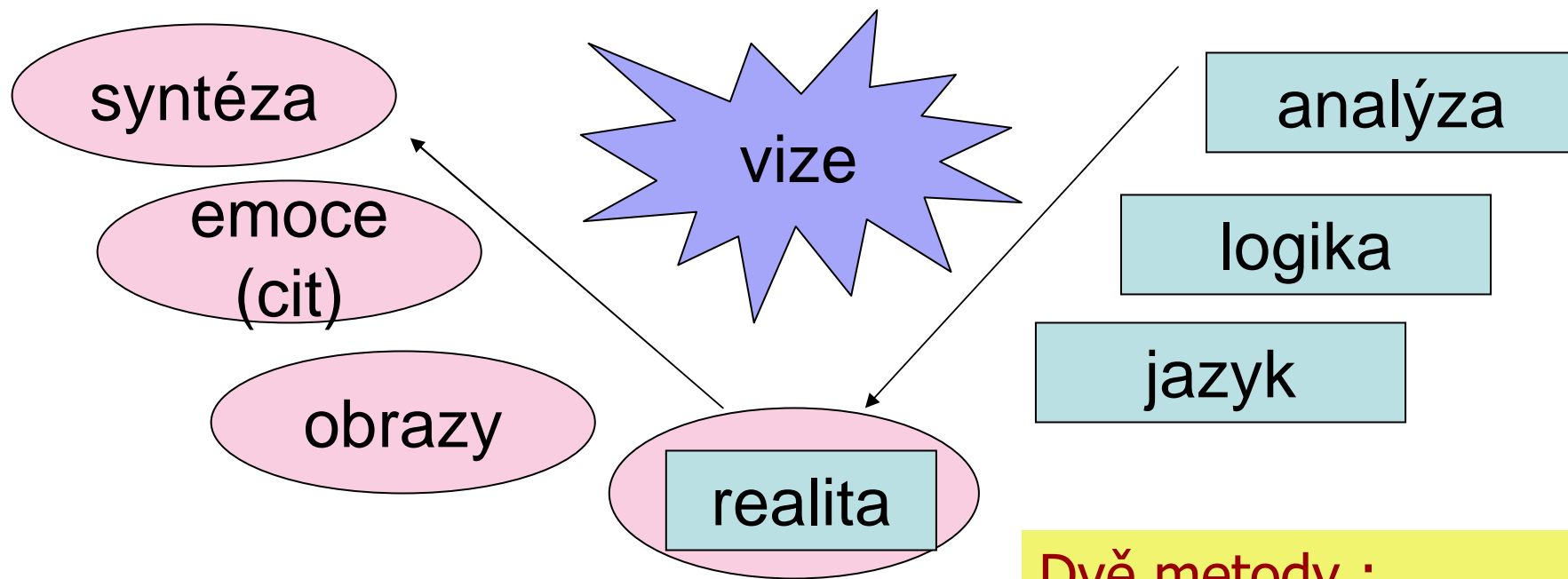
Krok 2. Sestavte koalici schopnou realizovat změny

(jak budete sestavovat, které pozice, jak získat pro věc, jak budete
bojovat s neporozuměním, odporem)

Silné vůdčí osobnosti, budujte důvěru (jak)

(Apelujte na rozum i srdce)

VICE – Houpačka vizí

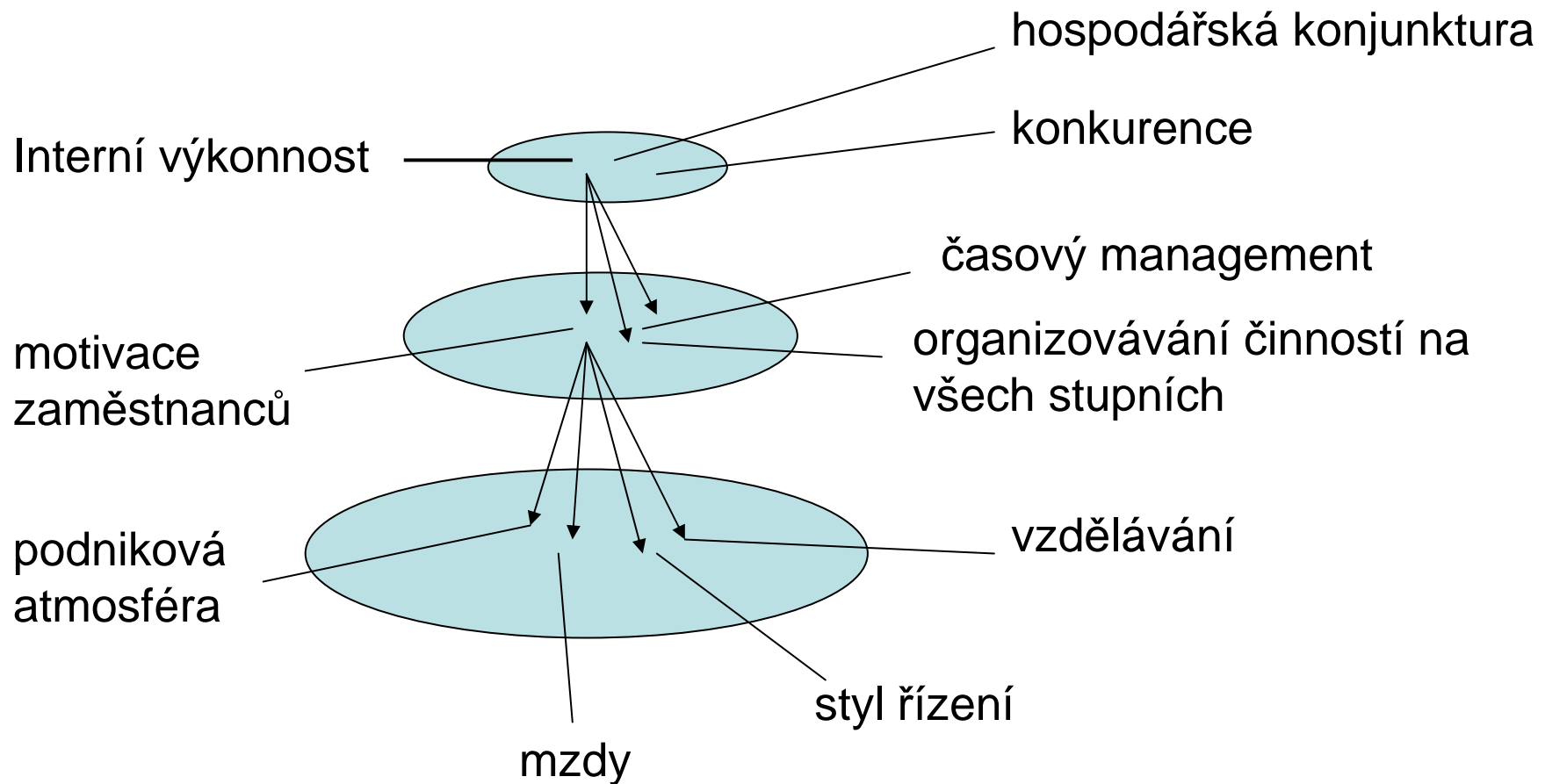


Nejde o odtažené snění –
vztah ke skutečnosti.

Dvě metody :

- cesta do fantazie
- metoda metafor

Ovlivňující a ovlivňovatelné faktory a roviny



Mapování idejí – metoda „MIND MAPPING“

Které faktory ovlivňují vizi?



Cvičení č.2

Krok 3. Vytvořte vizi a strategii

Vize změnu řídí

Strategie určuje jak dosáhnout vize.

Vizi vytvořte pomocí metody mind mapping.
Z ní odvodte strategii.

VIZE – pomůcky: flipchartový papír, fixy

Cvičení č.3

Krok 4: Připravte postup komunikace transformační vize

- stanovte všechny dostupné prostředky a plán nepřetržité komunikace k nové vizi
- jak vůdčí koalice půjde zaměstnancům vzorem

(Zaměřte se na ty síly, které by mohly podporovat status quo).

Cvičení č.4

Krok 5 : Delegování v širokém měřítku

- odstraňování překážek současných i dalších, (učiňte tak pomocí metody metaplánu – nit'ový kříž).
- změna struktur bránících vizi (vymyslete vše, co by mohlo bránit realizaci změny – plány propouštění – outplacement, replacement, dalších změn atd.)

Jak funguje nit'ový kříž.

Metaplán – nit'ový kříž

Řešení otázky: REALIZACE ZMĚNY

Co je pro :

-
-
-

**Co není ještě jasné?
nejdřív?**

-
-

Co je proti:

-
-
-

Co bychom měli udělat

-
-
-

CVIČENÍ č.5

Cvičení č.6

Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství

- Rozfázujte strategii do jednotlivých cílů
- Stanovte dílčí „vítězství“ a cesty k jejich dosažení.
- Plán, jak budete oceňovat lidi, kteří těchto vítězství dosáhnou.

Cvičení č.7

Krok 7 : Využití výsledků a podpora dalších změn

- Jak využijete růst důvěry ke změně dalších systémů, které nejsou v souladu a neodpovídají transformaci (specifikujte metody)
- Připravte plán najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnost realizovat transformační vizi.
- Čím byste ještě mohli oživit transformaci.

Cvičení č.8

Krok 8: Zakotvíte realizovanou změnu do stávající firemní kultury

- Které dokumenty doplníte – celkové změny ve firemní kultuře.
- Co se změní ve vztahu k zákazníkům – pozitivní dopad
- V čem se pozitiva projeví ve vedení a řízení
- Jak zajistíte další vzdělávání vedoucích a nástupců (vč. vhodného výběru).