

Riadenie zmeny

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

RNDr. Jozef Ondáš, PhD., MBA, Empirica a.s.



Jozef Ondáš – Management, IT a ja

- Nar. v 1951 Sabinove
- 1974 Univerzita P. J. Šafárika Košice, PF Matematika, RNDr. v 1979
- 1987 CSc. (PhD.) v aplikovanej matematike na TUKE
- 2000 MBA, Open University Business School, UK
- 1974 - 1989 VSŽ Košice, Informatika a Automatizácia, Centrálna údržba
- 1990 - 1993 IBM Slovakia, Obchodný riaditeľ a riaditeľ pobočiek v KE a BB
- 1993 - 1997 SAP Slovakia, Obchodný a neskôr Generálny riaditeľ
- 1997 - 1998 Železnice SR, Riaditeľ pre obchod a marketing
- 1999 – 2002 IBM Kuwait (KBM), Generálny riaditeľ



Jozef Ondáš – Management, IT a ja

- 2002 - Management Skill Base (PM, CM, BPR, Performance mgmt, ...)
- 2003 – 2006 Interný a externý poradca Ministerstva Financí
- 2003 – 2006 Riad. výbor pre reformu systému riadenia verejných financií
- 2003 – 2005 Člen riadiaceho výboru pre projekt systému Štátnej pokladnice
- 2004 – 2005 Manažér zmeny a transformácie Železníc Slovenskej Republiky, rozdelenie na Cargo a Osobnú dopravu
- 2006 – 2011 CEO, neskôr MD T-Systems Slovakia (z 0 na 2500 zamestnancov)
- 2017 - Predseda predstavenstva Empirica a.s.

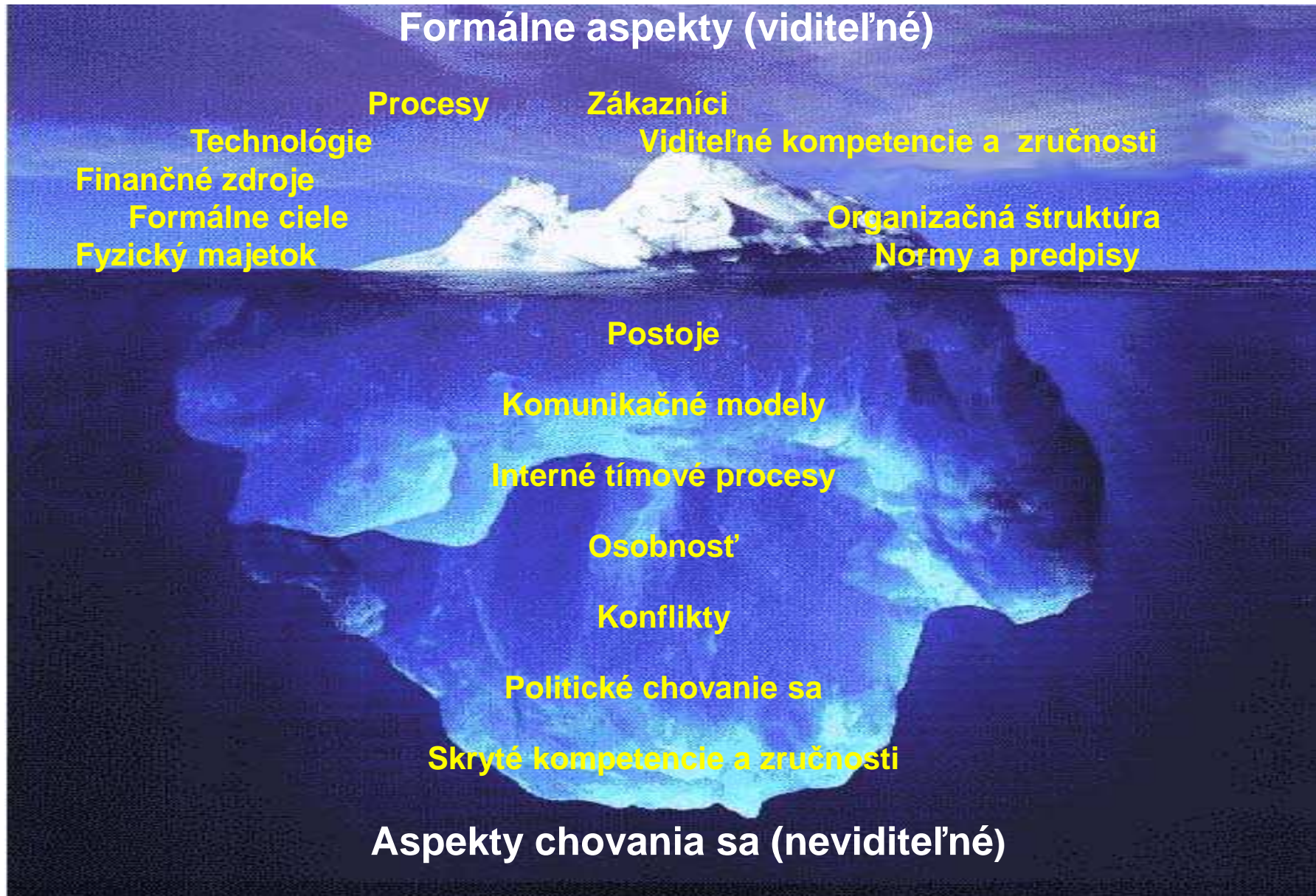
Jozef Ondáš – Management, IT a ja

- 1997 Založenie Nadácie DeDo - Solidarita s deťmi z detských domovov , predseda Správnej rady
- 2003 DVC n.o. – Dom na polceste, Dunajská Lužná, predseda SR
- 2007 Dorka n.o. – Košice, Prešov, Zvolen, Jasov, predseda SR
Centrá pre obnovu rodiny, pomoc deťom a rodinám v kríze

Mať pravdu nestačí!

- Mnoho projektov a programov zlyháva nie preto, že ich autori a realizátori nemajú pravdu, ale preto, že nedokážu o tejto pravde presvedčiť tých, ktorých sa výsledky projektov dotýkajú najviac. Ľudí!
- Prednáška ukáže hlavné faktory vedúce k úspechu aj neúspechu projektov riadenia zmeny na konkrétnych príkladoch zo skúseností autora.
- Cieľom je pochopiť základné princípy a obsah riadenia zmeny (Change Management – CM)
- Budem používať pojmy a metódy otca CM J.P.Kottera, organizácie PROSCI a moje skúsenosti z projektov

Organizačný ľadovec



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 vedľajšími negatívnymi efektami
- Riadenie zmeny je proaktívne riadenie ľudskej stránky zmeny k dosiahnutiu želaných výsledkov.

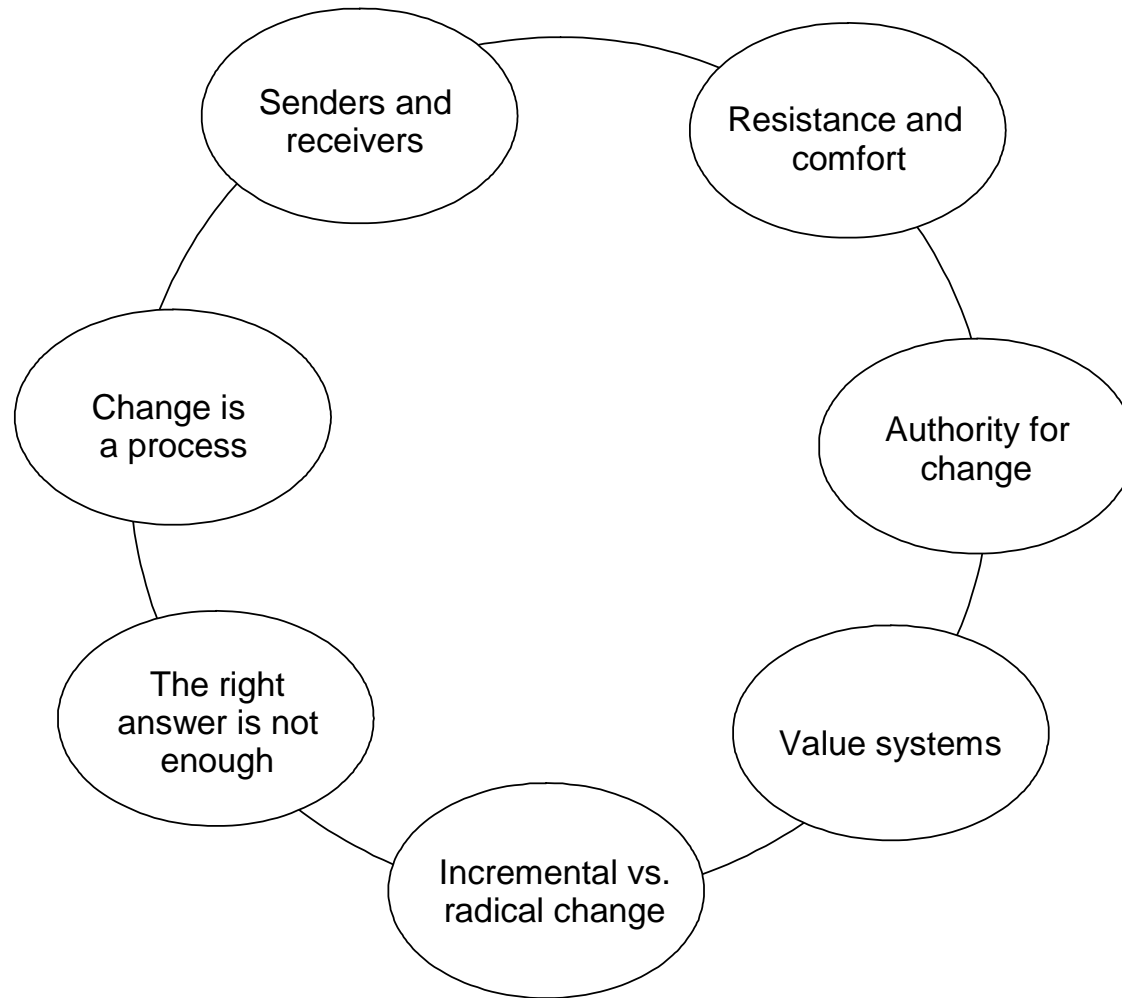
Prečo zmena? Dôvody.

- 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, ...**
-

Typy zmien.

- Business process redesign/reengineering
- Six Sigma / TQM ...
- Technology/system upgrades
- Reštrukturalizácia
- Expanzia alebo downsizing
- Zmeny business modelu/nový vlastník/zlúčenie firiem, ...
- Nové marketingové kampane
- Zmeny pracovných pozícií z dôvodu reorganizácie
- Zmeny, ktoré majú dopad na dodávateľov
- Zmeny, ktoré majú dopad na zákazníkov/klientov
-

Koncepcia zmien.



Primárne dôvody pre aplikovanie CM

- Zvýšiť pravdepodobnosť úspechu projektu zmeny
- Zvládnuť odpor zamestnancov k zmene
- Budovať zručnosti riadenia zmeny v organizácii
- Vyhnúť sa negatívnym dôsledkom:
 - Zlyhanie projektu
 - Strata produktivity
 - Odchod cenných pracovníkov
 - Zmeškanie implementácie projektu alebo prekročenie nákladov na projekt
 - Narušenie služieb zákazníkom a zníženie tržieb
 - Zníženie kvality služieb/výroby
 -

Prečo sa učiť princípy zmeny?

- Urobiť proces riadenia zmeny pochopiteľným a omnoho viac než iba nejaký návod na realizáciu zmeny
- Pomôcť tímu pochopiť podstatu zmeny a prispôbiť ich aktivity pri riadení zmeny ich jedinečnej situácii, v ktorej sa nachádzajú.

J.P. Kotter: 8 krokov pri riadení zmeny



Prieskum faktorov úspechu pri zmenách

- Podľa prieskumu organizácie PROSCI (vyše 500 respondentov z vyše 20 krajín) sú **najkritickejšie faktory úspechu** nasledovné:
 1. Aktívne a viditeľné sponzorstvo nad projektom
 2. Zapojenie líniových manažérov a zamestnancov
 3. Vynikajúci projektový tím
 4. Kontinuálna a cielená komunikácia
 5. Dobré plánovaný a organizovaný systémový prístup
 6. Skoré zapojenie sa zamestnancov a ich príspevok

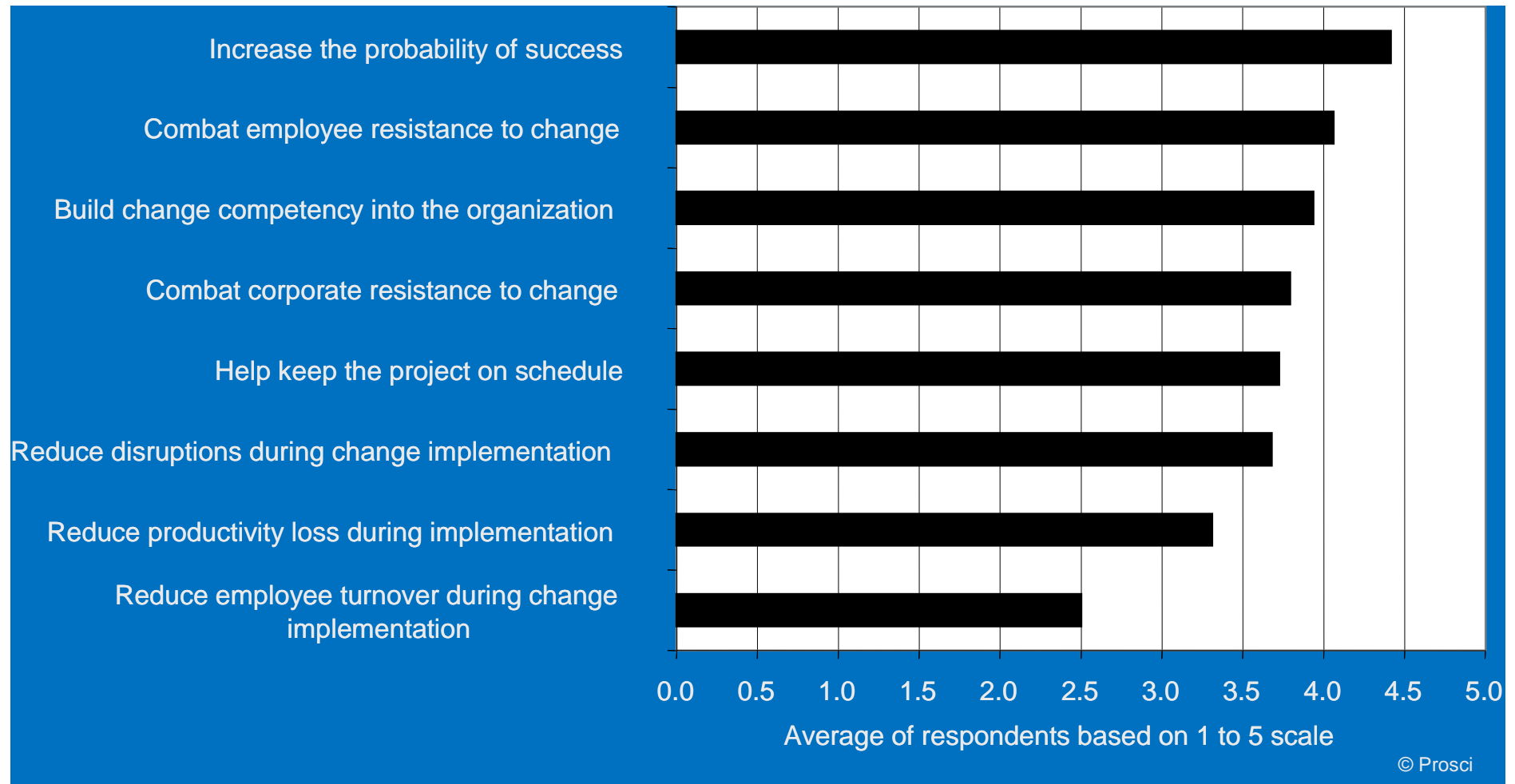
Zdroj Prosci, 2007

Greatest change management obstacles

- ... and the **greatest change management obstacles** are:
 1. Employee and staff resistance
 2. Middle management resistance
 3. Poor executive sponsorship
 4. Limited time, budget and resources
 5. Corporate inertia and politics
 6. Lack of proper on-time open two-way communication

Zdroj Prosci, 2007

Primárne ciele riadenia zmien



Zdroj Prosci, 2007

Dôvody odporu zamestnancov

1. Nedostatok uvedomenia si nutnosti zmeny
2. Spokojnosť so status quo a strach z neznámeho
3. História a kultúra organizácie
4. Opozícia voči novým technológiám, procesom a požiadavkám
5. Strach zo straty zamestnania alebo zmeny pozície

Zdroj Prosci, 2007

Dôvody odporu manažérov

1. Strata vplyvu, moci a kontroly
2. Preťaženie súčasnými úlohami, stres z operatívnych činností a obmedzené zdroje
3. Nedostatok zručností a skúseností potrebných na efektívne riadenie zmeny
4. Strach zo straty zamestnania alebo zmeny pozície
5. Nesúhlas s novou cestou
6. Skepticizmus voči potrebe zmeny

Zdroj Prosci, 2007

Exekutívne sponzorstvo - chyby

- ❑ Nedostatočne viditeľná podpora zmeny počas **celého** procesu jej uskutočňovania
- ❑ **Vzdanie sa zodpovednosti** alebo jej delegovanie na nižšiu úroveň
- ❑ Nedostatočne časté komunikovanie **dôvodu a potreby zmeny** a potreby dosiahnutia budúceho želaného stavu cez všetky dostupné médiá
- ❑ Zlyhanie pri budovaní **koalície** biznis lídrov a stakeholderov pre podporu projektu zmeny

Zdroj Prosci, 2007

Exekutívne sponzorstvo – chyby (pokr.)

- Začatie novej zmeny predtým** než je práve realizovaná zmena ukončená
- Zmena priorít** príliš skoro po tom, ako sa projekt zmeny začal
- Podcenenie odporu** voči zmene a potreby riadiť ľudskú stránku procesu zmeny
- Zlyhanie pri nastavení **očakávaní** so stredným a líniovým manažmentom
- Príliš málo času** stráveného nad projektom a s projektovým tímom

Zdroj Prosci, 2007

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

Zdroj Prosci, 2007

Kto by mal komunikovať zmenu?

1.	CEO/Prezident	25 %
2.	Manažér exekutívy	11 %
3.	Senior manažér	11 %
4.	Vedúci oddelenia	9 %
5.	Priamy nadriadený	31 %
6.	Člen tímu riadenia zmeny	7 %
7.	Vedúci tímu riadenia zmeny	6 %

Zdroj Prosci, 2007

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

„Čím častejšia komunikácia, tým lepšie“

Zdroj Prosci, 2007

Leadership v riadení zmien

Vážnym problémom v riadení zmien je fakt že

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

Tento fakt zdôrazňuje potrebu tréningu Riadenia zmeny cez celú organizáciu

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

Zdroj Prosci, 2007

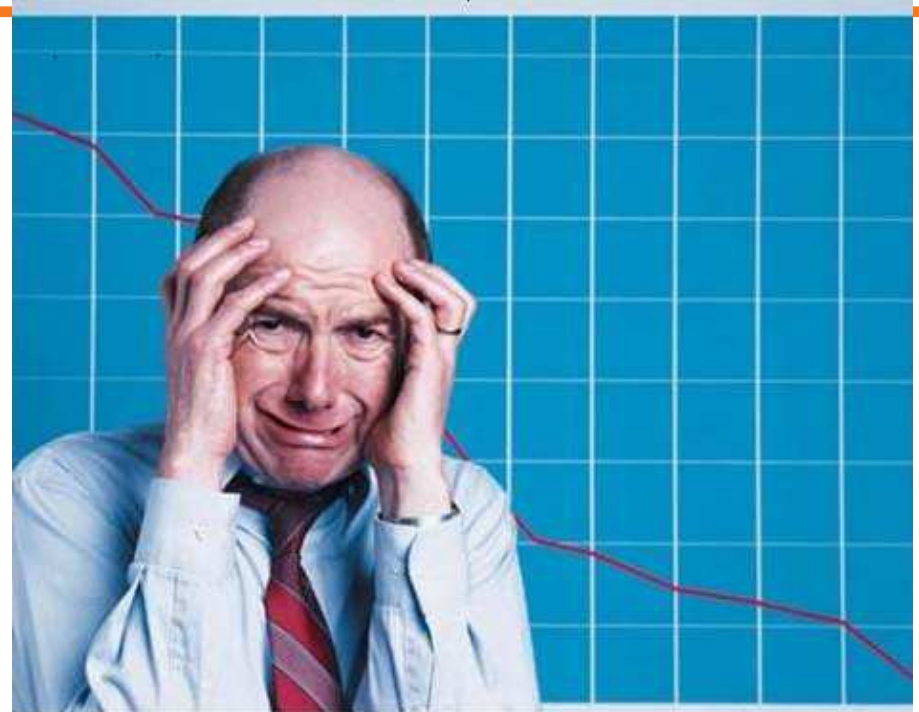
8 najčastejších chýb v procese zmeny

- Chýbajúci pocit urgentnosti zmeny, prílišné sebauspokojenie a arogancia
- Neschopnosť vytvoriť dostatočne silnú koalíciu osobností, ktoré by zmeny presadili
- Chýbajúca vízia, alebo podcenenie sily vízie
- Nedostatočná komunikácia, chýbajúca diskusia (10-1000 násobné podcenenie dôležitosti komunikácie)
- Neodstraňovanie prekážok
- Neschopnosť plánovať a vytvárať krátkodobé víťazstvá
- Príliš včasné vyhlásenie víťazstva
- Neukotvenie zmien vo firemnej kultúre.

“J.P. Kotter“

Dôsledky nesprávneho riadenia zmeny

- Zlyhanie projektu
- Strata produktivity
- Frustrácia pracovníkov
- Odchod najcennejších z firmy
- Zmeškanie implementácie alebo zvýšenie nákladov na projekt
- Negatívny dopad na tržby a spokojnosť zákazníkov
-



“Mať pravdu nestačí!”

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

Správnosť ešte nemusí byť kľúčom k získaniu zamestnancov k podpore zmeny !!!

Psychológia zmeny

Agenti zmeny musia poznať aj mentalitu toho, kto zmenu hlása a presadzuje, aj orientáciu tých, ktorí zmene prijímajú.

Odpor zamestnancov je norma, nie výnimka. Je treba očakávať, že niektorí ľudia neprijmú zmenu nikdy.

Viditeľné a aktívne sponzorstvo zmeny je nielen potrebné, ale absolútne nutné, ak má byť zmena úspešná.

Hodnotový systém má priamy dopad na to, ako ľudia reagujú na zmenu.

Rozsah zmeny určuje to, ako veľa a aký druh riadenia zmeny je potrebný.

„Správna“ odpoveď nie je postačujúca na úspešnú implementáciu zmeny

Ľudia prechádzajú procesom zmeny vo fázach (krokoch) a idú cez tieto fázy ako indivíduá s ich vlastnými skúsenosťami, očakávaniami, pochybnosťami, ...

Proces riadenia zmeny

- Príprava zmeny
 - ✓ Definuj stratégiu riadenia zmeny
 - ✓ Priprav si tím pre riadenie zmeny
 - ✓ Navrhni si sponzorský model
- Riadenie zmeny
 - ✓ Navrhni plány riadenia zmeny
 - ✓ Konaj a realizuj plány
- Upevnenie zmeny
 - ✓ Zbieraj a analyzuj feedback, vyhodnocuj výsledky
 - ✓ Identifikuj problémy a riad' odpor
 - ✓ Implementuj opravné akcie a oceňuj/oslavuj úspechy

Pochopenie odporu k zmenám

- Odpor je normálna súčasť procesu zmeny
- Vytvárať si proaktívne plány pre prípad odporu a ako ten odpor riadiť
- Potrebný Know how na identifikáciu odporu

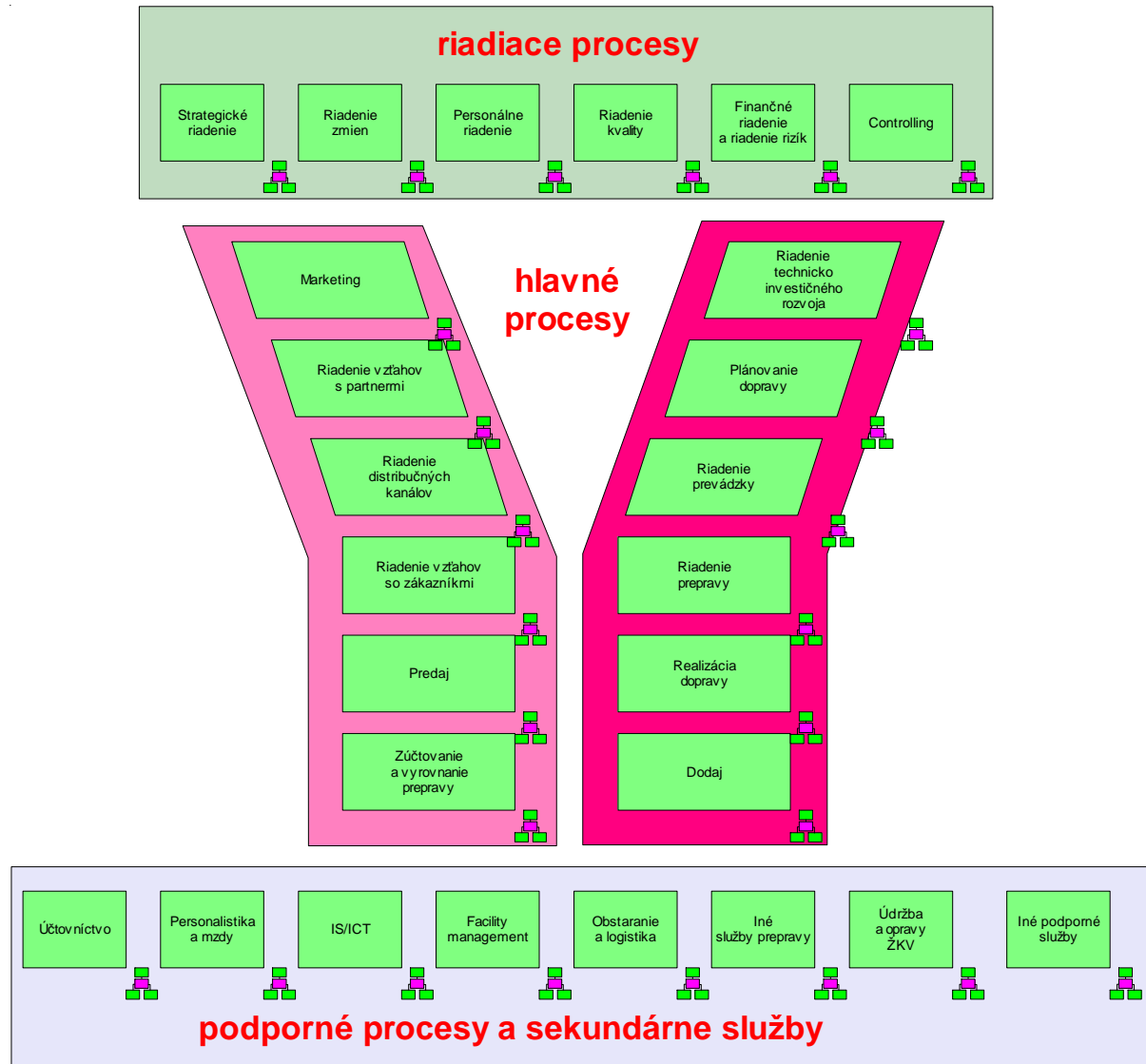
Signály existencie odporu k zmene

- Manažéri nie sú ochotní uvoľniť zdroje na projekt zmeny
- Manažéri môžu šíriť negatívne postoje k zmene
- Zamestnanci môžu stratiť záujem o prácu a organizáciu
- Najvzácnejší zamestnanci môžu opustiť organizáciu
- Absentérstvo sa môže zvýšiť (dokonca aj „chorobnosť“)
- Môžu nastať neočakávané prekážky
- Náhla zmena priorít manažérov.

Dva príklady riadenia zmeny

- Rozdelenie Železničnej spoločnosti na Cargo a Osobnú dopravu
- Vybudovanie T-Systems Slovakia

Procesné modely oboch nových spoločností



Železničná spoločnosť - rozdelenie

- Koalícia zložená z top manažmentu, ministerstva dopravy a financií
- Silné sponzorstvo z úrovne top manažmentu
- Vypracovaná stratégia zmeny s víziou budúcnosti
- Pozvanie a účasť odborov na projekte
- Silný projektový tím a budovanie jeho kompetencie na riadenie zmien, preškolenie vyše 200 manažérov, ktorí aktívne pracovali v projekte zmeny
- Neustála komunikácia, pravidelné stretnutia s pracovníkmi v regiónoch

Železničná spoločnosť - rozdelenie

- Vytváranie rýchlych víťazstiev a ich komunikovanie v spoločnosti včítane uznania zúčastneným
- Konzistentné uplatňovanie modelu ADKAR pre riadenie zmien
- Denno-denná práca so zamestnancami pri objasňovaní cieľov a postupov zmeny, meetingy a workshopy, príručka pre zamestnancov

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).

Model ADKAR

ADKAR je založený na základných ľudských pravdách, ktoré sú prítomné dokonca aj keď sa zmena nekoná.

- Uvedomenie si okolia seba samého
- Potreba mať kontrolu nad svojim životom
- Hľadanie priestoru pre získanie vedomostí a rast
- Nádej významne prispieť k rozvoju
- Potreba dosiahnuť uznanie a byť ocenený
-

Mapovanie ADKAR do nástrojov CM

Tieto kanály umožňujú projektovému tímu preniesť organizáciu úspešne cez proces zmeny



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?

Voľby s typicky negatívnymi dôsledkami I.

- Hovoriť zle o navrhovanej zmene s kolegami a vedúcimi
- Očierňovať organizáciu lebo ľudí v organizácii
- Hovoriť jedno na verejnosti, iné v súkromí
- Prestať vykonávať alebo zanedbávať súčasné povinnosti
- Bagatelizovať zmenu v rozhovoroch s podriadenými
- Spochybňovať, ignorovať, blokovať alebo sabotovať proces zmeny

Voľby s typicky negatívnymi dôsledkami II.

- Zabraňovať iným v účasti na návrhu a implementácii nového riešenia
- Vyhýbať sa používaniu nových procesov alebo nástrojov
- Hovoriť negatívne o organizácii so zákazníkmi
- Namiesto aktívneho riešenia problémov počas implementácie zmeny spochybňovať úspešnosť zmeny
- atď.

Voľby s typicky pozitívnymi dôsledkami I.

- Učiť sa aktívne o zmene, zhodnotiť svoje slabé a silné stránky
- Pýtať sa ako môžeme pomôcť a pomáhať riešiť problémy
- Snažiť sa pripraviť sa na zmenu, identifikovať potrebu školenia
- Prejavovať optimizmus a pozitívnu náladu
- Povzbudzovať konštruktívnu konverzáciu s kolegami
- Byť otvorený a úprimný vo vašej spätnej väzbe o zmene

Voľby s typicky pozitívnymi dôsledkami II.

- Klúdne a trpezlivo pozorovať a aktívne sa zúčastňovať riešení
- Pýtať sa na budúcnosť a ako zmena ovplyvní každodenný život
- Poskytovať vstupy pre riešenia
- Využiť zmenu na získanie nových vedomostí a zručností
- Upevňovať zmenu s kolegami a podriadenými
- Pomôcť v dosahovaní cieľov (orientácia na výsledky)
- atď.

Budovanie T-Systems Slovakia I.

- Koalícia zložená z členov top manažmentu T-Systems, vedení univerzít (rektori, dekáni), MH SR, KSK (župan)
- Silné sponzorstvo z úrovne top manažmentu T-Systems
- Vypracovaná stratégia T-Systems Slovakia s víziou budúcnosti
- Silný manažment tím a budovanie jeho mäkkých a tvrdých zručností, včítane riadenia zmien a leadershipu
- Neustála komunikácia so stakeholdermi, pravidelné stretnutia s pracovníkmi v divíziách, oddeleniach a tímoch

Budovanie T-Systems Slovakia II.

- Konzistentné uplatňovanie modelu ADKAR pre riadenie zmien
- Niekoľkonásobná zmena systému riadenia, štruktúry a neustále pestovanie silnej kultúry v spoločnosti (teamspirit, dôvera, oddanosť firme, delegovanie, samostatnosť, learning company, nadšenie pre víziu, ...)
- Vypracovanie stratégie zvyšovania zrelosti firmy a jej pracovníkov – dlhodobá zmena
- Vytváranie rýchlych víťazstiev a ich komunikovanie v spoločnosti včítane uznania zúčastneným
- Konzistentné uplatňovanie zásad modelu ADKAR pre riadenie zmien

Záver, ale nie Zhrnutie

- 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!!!

Those who want, know and can should not be afraid of changes!!!

Príklad perfektne riadenej firmy



Ďakujeme za pozornosť

jozef.ondas@empirica.sk

The logo consists of a lowercase 'e' in orange, followed by the word 'FOCUS' in white uppercase letters with a slight shadow effect.