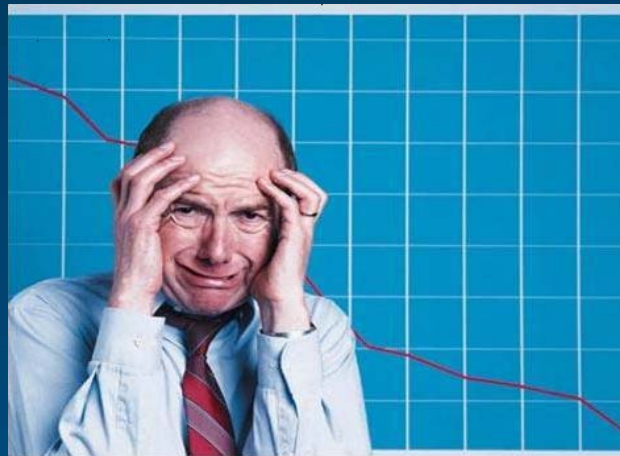


Mat' pravdu, správne ciele a dobré motívy často nestačia



eFOCUS

(Ne) úspešnosť projektov

Projekty často zlyhávajú preto, lebo ich iniciátori nedokážu o zmene presvedčiť tých, ktorých sa výsledky projektov dotýkajú najviac.

Ľudí !!!

Kľúčovým faktorom úspechu je skoré aktívne pritiahnutie zamestnancov a získanie ich pre proces zmeny.

Správnosť projektu z pohľadu sponzora ešte nemusí byť kľúčom k získaniu zamestnancov k podpore zmeny !!!

Prečo zmena?



- ☐ Konkurencia sa pritvrduje
- ☐ Rastúca úroveň vzdelania pracovníkov
- ☐ Rozvoj informačných technológií
- ☐ Vizionárske vedenie
- ☐ Hrozba nebezpečia
- ☐ Spoločnosť má ťažkosti
- ☐ Spoločnosť očakáva ťažkosti
- ☐ Spoločnosť chce byť najlepšia
- ☐

Riadenie zmeny vs riadenie projektov

- ❑ Riadenie zmeny je podobné riadeniu projektu, ale je orientované na **ľudskú** stránku projektu
- ❑ Systémový postup pri riadení zmeny je najdôležitejší faktor pre úspech projektu
- ❑ Riadenie zmeny je proaktívne riadenie **ľudskej** stránky zmeny k dosiahnutiu želaných výsledkov businessu

Pohľad sponzora - čo treba na prežitie v dnešnej dobe?

- ❑ Dobré **pochopenie** procesu zmeny a jeho úloha (sponzora) v ňom
- ❑ Správne **odpovede** na otázky, ktoré vám pomôžu uspieť
- ❑ **Nástroje** na riadenie zmeny a dosiahnutie želaných výsledkov

Časté otázky týkajúce sa zmeny (1)

- ☐ Prečo k zmene dochádza teraz ?
 - ☐ Strata podielu na trhu
 - ☐ Nové ponuky konkurencie či nižšie ceny
 - ☐ Nové príležitosti na trhu ...
- ☐ Aké riziko podstupujeme, ak nepodstúpime zmenu ?
 - ☐ Riziko pre firmu
 - ☐ Riziko pre zamestnancov
- ☐ Prečo sa ponáhľať ?
 - ☐ Manažéri nehovoria zamestnancom pravdu o zlej situácii vo firme, o zmene sa dozvedia až sa keď je rozhodnuté
 - ☐ Rýchla zmena prekvapí zamestnancov, neponáhľajú sa s ňou
 - ☐ Ak zamestnancov do zmeny nútite, všetko sa časom vráti do pôvodného stavu

Časté otázky týkajúce sa zmeny (2)

- ☐ Čo zmena znamená pre konkrétneho zamestnanca ?
 - ☐ Nové spôsoby práce, pracovné role, nová org. hierarchia
 - ☐ Nové produkty, služby
- ☐ Aké sú možnosti či voľby pre zamestnanca ?
 - ☐ Voľby pred zmenou, počas zmeny a po zmene s pozitívnymi ale aj negatívnymi dopadmi
- ☐ Aké je riziko neakceptovania zmeny ?
 - ☐ Strata zamestnania, strata pracovnej pozície či nižší plat
 - ☐ Neistota, stres, ...
- ☐ Aké sú výhody podporovania zmeny ?
 - ☐ Zvýšený rešpekt a lepšia reputácia vo firme
 - ☐ Zvýšená istota, uspokojenie z práce, aktivita ...
 - ☐ Psychická rovnováha a pohoda v práci

Model ADKAR – systémový nástroj na riadenie zmeny

- ❑ Popisuje fázy, ktorými prechádza človek keď je konfrontovaný so zmenou
- ❑ Slúži na pochopenie „**AKO, PREČO a KEDY**“ použiť rôzne metódy riadenia zmeny

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 **prispiet' k rozvoju**
- ☐ Potreba **dosiahnuť uznanie a byť ocenený**

Model ADKAR

Pozostáva z piatich fáz, ktoré nastávajú, keď sme konfrontovaní so zmenou:

- ❑ **A**wareness - **Uvedomenie si** potreby zmeny (prečo)
- ❑ **D**esire - **Túžba** podporovať a zúčastniť sa na zmene (naša voľba)
- ❑ **K**nowledge - **Znalosť** o tom, ako meniť (proces učenia)
- ❑ **A**bility - **Schopnosť** implementovať zmenu (otočiť znalosť do akcie)
- ❑ **R**einforcement - **Posilnenie** zakotvenia zmeny (oceniť a osláviť úspech).

Model ADKAR – príklady praktického uplatnenia

- ☐ **Zavedenie nového softvéru nástroja pre záznamy o zákazníkoch**
- ☐ **Dosiahnutie lepších výsledkov v športe**
- ☐ **Zavedenie procesného riadenia vo firme**

**Identifikovanie bariérového bodu pomocou modelu
ADKAR**

Model ADKAR – príklady praktického uplatnenia

- ❑ Zmeny v procesne riadenej firme
 - ❑ Kompetencie, právomoci a zodpovednosti sa **presúvajú na výkonných zamestnancov**. Zo zamestnancov - špecialistov sa stávajú **odborníci so širokým rozsahom znalostí**
 - ❑ **Vedúci sú vedúcimi osobnosťami**, nie iba koordinátormi, zapisovateľmi a predkladateľmi výsledkov
 - ❑ **Vznikajú vlastníci procesov**, zodpovedajúci za ich správny priebeh a kvalitu vytváraného produktu
 - ❑ Funkčné zamerané odborné útvary sa menia na **pracovné tímy**
 - ❑ Organizačná štruktúra **sa splošťuje**
 - ❑ Z odmeňovania za počet a rozsah vykonávaných činností sa stáva **odmeňovanie za dosahované výsledky**
 - ❑ **Kritériom postupu sú najmä schopnosti**, nie iba výkonnosť
 - ❑ Priebeh vykonávaných činností je nastavený podľa **zámerov vlastníka a požiadaviek zákazníkov**
 - ❑ Prechádza sa na **trvalé zlepšovanie procesov**

Model ADKAR – príklady praktického uplatnenia

❑ Druhy zmien v procesne riadenej firme

- ❑ Menia sa **pracovné jednotky** - od funkčných útvarov k pracovným tímom
- ❑ Mení sa **charakter jednotlivých pracovných činností** - od jednoduchých úloh k mnohostrannej práci
- ❑ Menia sa **role ľudí** - od rolí podliehajúcich kontrole k rolám s väčšou právomocou a zodpovednosťou
- ❑ Mení sa **príprava k výkonu práce** - od výcviku k vzdelávaniu
- ❑ Menia sa **kritériá postupu** od výkonnosti k schopnostiam
- ❑ Menia sa **kritériá výkonnosti** - odmeňovanie za výsledky, nie za činnosti

Úloha top manažmentu pri zmene

- ❑ Definovať a neustále komunikovať víziu, ciele zmeny a očakávané prínosy pre firmu a pre zamestnancov
- ❑ Podporovať projekt zmeny priradením potrebných zdrojov pre projekt
 - ❑ Tréningy, konzultanti, technické zabezpečenie
 - ❑ Najlepší pracovníci a manažéri pre projektové tímy
 - ❑ Venovať dostatočnú pozornosť priebehu projektu
- ❑ Zúčastňovať sa plánovania, návrhu a implementácie riešenia
- ❑ Aktívne hľadať prínosy nových riešení
- ❑ Komunikovať priority projektu, chrániť agentov zmeny, aktívne riešiť situácie odporu
- ❑ Poskytnúť potrebný tréning a kaučing pre zamestnancov a manažérov dotknutých zmenou
- ❑ Vyjasňovať role operatívnych manažérov vs manažérov projektu hlavne v období, kedy sa projekt posúva do implementačnej fázy

Najčastejšie chyby top manažmentu

- ❑ Nie sú priamo účastníkmi projektu
- ❑ Vysielajú nekonzistentné signály o zmene
- ❑ Nedostatočne komunikujú o zmene dovnútra aj navonok
- ❑ Ignorujú dopady zmeny na zamestnancov
- ❑ Majú príliš skorý posun k iným prioritám
- ❑ Neposkytujú adekvátne zdroje

8 najčastejších chýb v procese zmeny

- ☐ Prílišné sebauspokojenie a arogancia
- ☐ Neschopnosť vytvoriť dostatočne silnú koalíciu osobností, ktoré by zmeny presadili
- ☐ Podcenenie sily vízie
- ☐ Nedostatočná komunikácia vízie (10-1000 násobné podcenenie dôležitosti komunikácie)
- ☐ Prekážky zablokujú novú víziu
- ☐ Neschopnosť vytvárať krátkodobé víťazstvá
- ☐ Príliš včasné vyhlásenie víťazstva
- ☐ Zanedbanie potreby pevného zakotvenia zmien vo firemnej kultúre

„John P. Kotter“

Aké sú dôsledky nesystémového riadenia zmeny

- ☐ Zlyhanie projektu
- ☐ Strata produktivity
- ☐ Odchod cenných pracovníkov z firmy
- ☐ Zmeškanie implementácie alebo zvýšenie nákladov na projekt
- ☐ Dopady na tržby a spokojnosť zákazníkov
- ☐

Odpor a pohodlie

- ☐ **Pohodlie a „status quo“** - netreba podceňovať „silu“ pohodlia a zotrvačnosti
- ☐ **Úplne prirodzenou reakciou na zmenu je odpor**

Mnohí sponzori zmeny sú prekvapení odporom k zmene, zatiaľ čo v skutočnosti ho mali očakávať a plánovať kroky na jeho riadenie

Pochopenie odporu k zmene

- ☐ Odpor je normálna súčasť procesu zmeny
- ☐ Je treba plánovať a riadiť odpor proaktívne
- ☐ Je treba získať know how na identifikáciu odporu

Nedôvera k alebo nesúhlas so zmenou

- ❑ Čo ak nesúhlasím so zmenou?
- ❑ Čo ak to už skúsili predtým a zlyhali?
- ❑ Čo ak budem nútený pracovať viac za tú istú odmenu?

Je potrebné nájsť pravé dôvody odporu:

- ❑ Počúvať odporcov, nechať sa im vyjadriť prečo nesúhlasia, zaznamenať to a dať im spätnú väzbu, čo sa s ich názorom ďalej robí
- ❑ Povzbudzovať k trpezlivosti a otvorenosti, vysvetľovať nutnosť
- ❑ Ukazovať vhodný spôsob vyjadrenia nesúhlasu so zmenou
- ❑ Prijatť históriu a poučiť sa z nej

Kritické faktory úspechu pri riadení zmeny

- ☐ Štruktúra riadiaceho tímu
- ☐ Plánovanie (Master plan)
- ☐ Analýza, návrhy riešení a ich porovnanie so želaným stavom
- ☐ Implementácia a význam kaučovania
- ☐ Komunikácia a zvládanie odporu
- ☐ Vzdelávanie, personálny audit, manažment kompetencií, personálny rozvoj
- ☐ Firemná kultúra, audit pred zmenou a po zmene, stupeň identifikácie sa s firmou

Kto to prežije?

***„ Nie tí najsilnejší a najinteligentnejší
prežijú, ale tí, ktorí sa dokážu prispôbiť
zmene “***

Charles Darwin

Ďakujeme za pozornosť

