



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



STUDIJNÍ MATERIÁLY **projekt NEW START UPS**



Umění přizpůsobit se změnám v podnikání

Bc. Pavlína Langerová
Autorka

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evroské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenese odpovědnost.

1

Programme: Erasmus+

Strategic Partnership for vocational education and training

Key Action: Cooperation for innovation and the exchange of good practices
Action: Strategic Partnership

Project title: NEW START UPS
Project reference number: 2019-1-CZ01-KA202-061157



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

OBSAH

1. Úvod	3
2. Pocity	4
3. Vztah mezi vynaloženým úsilím a výsledkem	5
4. KOTTLERŮV 8-BODOVÝ MODEL ZMĚNY	8
5. PROČ ZMĚNA MŮŽE SELHAT?	11



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

1. Úvod

Umění se přizpůsobit změnám v podnikání

„Není to ten nejsilnější, kdo přežije, ani ten nejinteligentnější, ale ten, kdo se dokáže nejlépe přizpůsobit.“

Charles Darwin

SUCCESS – podmínky úspěchu

Úspěšnost realizace změny je podmíněna dodržáním následujících zásad:

S – (Shared vision) - Sdílená vize

U – (Understand the organisation)- Pochopit organizaci

C – (Cultural alignment) – Soulad s podnikovou kulturou

C – (Communication) – Komunikace

E – (Experienced help where necessary) – Pomoc zkušených lidí v případě potřeby

S - (Strong leadership) – Silné vedení

S – (Stakeholder buy-in) – Získání všech, jichž se změna týká



2. Pocity

- Paralyzování strachem před radikální změnou. Nepřekonatelná chuť již započatou změnu ukončit.

Pokyny na cestu k uskutečňování změn a jejich dotažení:

Změny se stávají – v jakékoli práci i soukromí přichází množství změn a myslíme si, že takřka žádná není populární. Někdy práce o sobotách a nedělích, někdy práce od rána až do pozdního večera, někdy tvrdá kritika kolegů a vedení. Někdy nepopulární změny v soukromí. Každý přichází do zaměstnání odhodlán a připraven se o úspěch porvat, ale málokdo tuší, jak obtížné bude uspět. Každý vstupuje do vztahu s tím, že bude trvalý, ale málokdo tuší, jak problematické to může být.

Netušíme, jakou past nám chystá stereotyp, jeho jednoduchost a snadnost.

Předvídejte změny – změny, které čekají zaměstnance zpočátku nejsou jediné, protože snad ta nejtěžší změna je změna přístupu k práci. Úspěch není náhoda! Pozorně se dívejte kolem sebe, a zachyťte včas signály, který upozorňují na možné změny a chtějte je vidět!

Vnímejte změny – je třeba dělat zpětnou vazbu provedených změn a zjišťovat kvalitu. Nestačí udělat změnu, ale uvědomit si, proč ji děláme. Nemůžeme se uchlácholit, že již provedené změny stačí a nevidět nutnost dalších.

Na změnu reagujte rychle – jedna z nejčastějších chyb lidí je, že si jsou vědomi, že změna je nevyhnutelná, přesto doufají, že nějakým zázrakem se věci pohnou sami. Změnu odkládají a přitom si neuvědomují, že odkládají i svůj úspěch.

Změňte se – okolnosti kolem mě se nezmění. Zákazníci, kolegové partneři a trh se nepřizpůsobí, jediné, co se může změnit, jste vy a váš přístup k nim a trhu.

Radujte se ze změny – prožijte dobrodružství! Jak nádherné poznat, že jste dokázali změnu uskutečnit, že jste připraveni se změnit kdykoli kdy to bude potřeba, a že nejste svázáni žádnými pouty. Dokázali jste to!



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

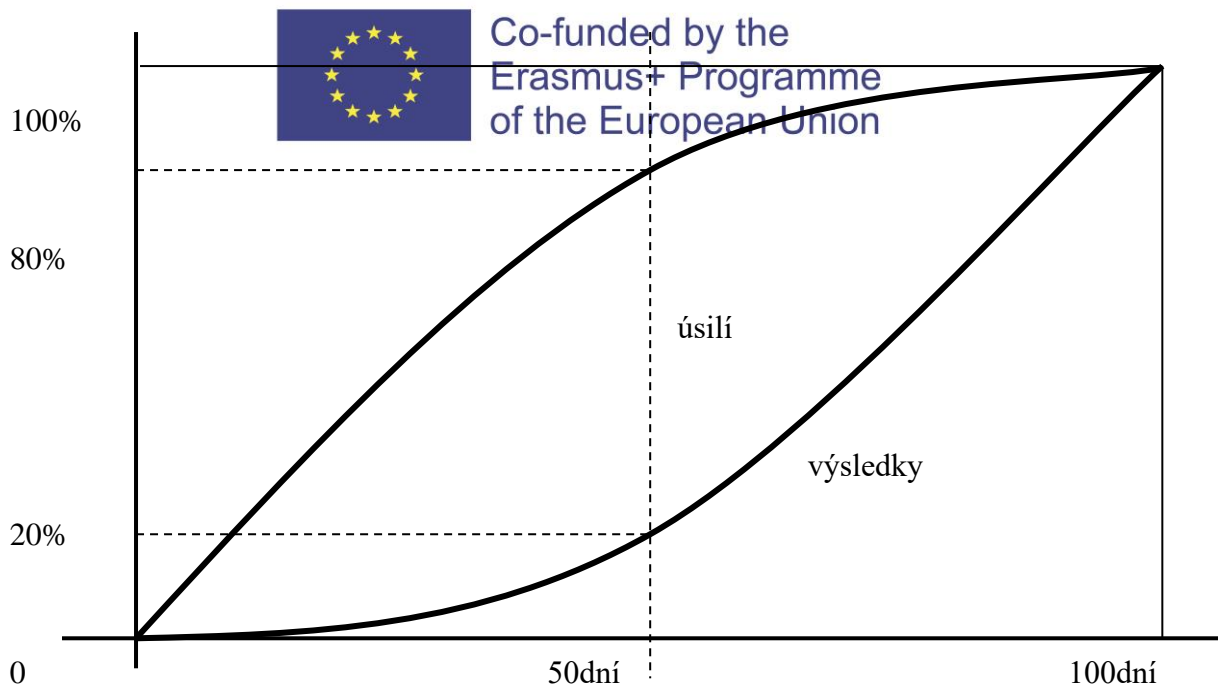
Buďte připraveni se znovu změnit a radujte se opět ze života – ten kdo se jednou stal úspěšným a poznal pocit úspěchu, ať na něho nikdy nezapomene a hýčká si ho. To je ten největší motor k provádění změn, protože ty v životě pomáhají něčeho dosáhnout. Není to ale pouze o vlastní změně, ale i o vašem postoji k možným změnám.

3. Vztah mezi vynaloženým úsilím a výsledkem

Mnozí z nás zahajují různé projekty, které pak nedokončí. Míváme báječné nápady, kde ke svým cílům však nedospějeme.

Důvodem je částečně skutečnost, že výsledků nedosahujeme dostatečně rychle. Nějakou dobu usilovně pracujeme, avšak vynakládané úsilí je větší než výsledky, které se nám vracejí, takže práci zastavíme.

Úspěch slouží dalšímu pokroku. Povzbuzuje nás k dalšímu snažení. Bez úspěchu začne klesat naše sebedůvěra. Začínáme pochybovat sami o sobě a zpochybňovat prospěšnost toho, co děláme. Myslíme si, že to nebude fungovat – a skutečně se pak vzdáme dřív, než nám to fungovat začne.



Ale pozor! Je to past! Proč? Díky principu „úsilí a výsledků“.

V polovině projektu je úsilí na 80%, zatímco výsledek je jen na 20%.

Druhá část navazuje a rozšiřuje získané dovednosti z pohledu Řízení a vedení lidí (pokud nejste na řídicí pracovní pozici, můžete použít například jako „řízení v rámci rodiny☺“)

Porozumění Řízení změn

Teorie o tom, jak změnit organizace, čerpají z mnoha oblastí psychologie a behaviorálních věd, je zapotřebí technické a systémové myšlení.

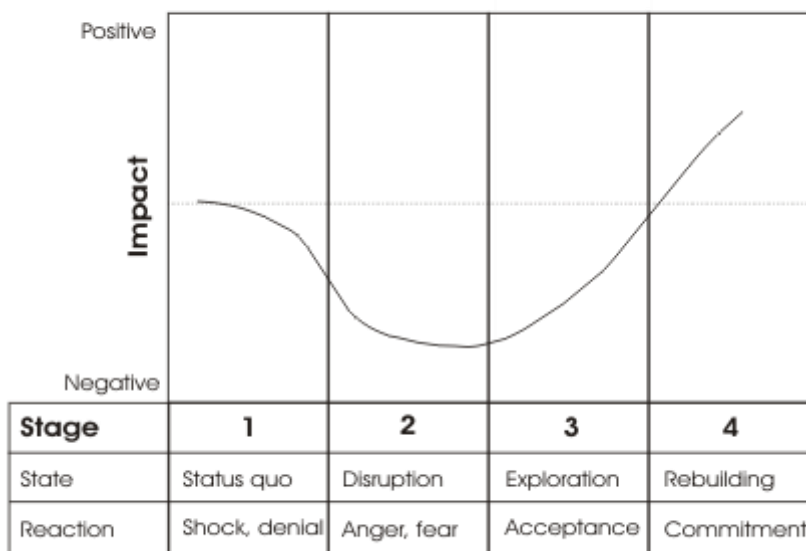
Základním principem je, že se změna nestane na v izolaci – má dopad na celou organizaci kolem ní a dotkne se všech lidí.

Aby bylo možné úspěšně zvládat změny, je nutné dbát na dopad. Stejně jako ohled na konkrétní dopad změn je nutné vzít v úvahu i dopad na osoby (pracovní pozice, způsoby, chování) a snažit se o jejich zapojení a podporu změny.



Lépe nám to pomůže pochopit Změnová křivka:

Figure 1: The Change Curve



Realizaci změn silně a úspěšně

***Změna je jediná konstanta.
- Hérakleitos, řecký filozof***

Co platilo před více než dvěma tisíci lety je stejně tak platí i dnes. Žijeme ve světě, kde "business as usual" je změna. Nové iniciativy, projekt založený na pracovní, technologické zlepšení, ubytování náskok před konkurencí - tyto věci se shromáždí řídit probíhající změny způsobu práce.

Ať už uvažujete o malou změnu jednoho nebo dvou procesů, nebo systémovou změnu v organizaci, je to běžné cítit se nespokojený a vystrašený z velikosti problému.

„Vím, že změna musí nastat, ale opravdu nevím, jak to provést. Kde začít? Koho zapojit? Co vidíte až do konce?“



Existuje mnoho teorií o tom, jak "dělat" změnu. Mnohé teorie řízení změn pocházejí od „guru“ manažerských dovedností Johna Kottera. Profesor na Harvard Business School a světově uznávaný odborník změny, Kotter představil jeho 8-steps proces změn v 1995 v jeho knize, "Leading Change".

4. KOTTLERŮV 8-BODOVÝ MODEL ZMĚNY

První krok: Vytvořte Naléhavost

Pro přicházející změnu pomůže, když celá společnost opravdu chce. Rozvíjet pocit naléhavosti o nutnosti změny. To může pomoci vyvolat počáteční motivaci a dostat věci do pohybu.

To není jen záležitost ukázat lidem stručné statistiky prodeje nebo mluvit o zvýšené konkurenci. Otevřete poctivý a přesvědčivý dialog o tom, co se děje na trhu a u konkurence. Navrhněte, aby více lidí začalo mluvit o změně, naléhavost se potom již „žíví sama“.

Co můžete udělat?

Druhý krok: tvořit silnou koalici

Přesvědčit lidi, že změna je nutná. To často vyžaduje silné vedení a viditelnou podporu od klíčových lidí ve vaší organizaci. Řízení změn nestačí - je nutné ji vést.

Můžete si najít účinné změny vedoucí v celé organizaci - nemusí nutně následovat tradiční firemní hierarchii. Vést změny znamená dát dohromady koalici, nebo tým, vlivných lidí, jejichž moc pochází z různých zdrojů, včetně pracovního zařazení, postavení, odbornost a politického významu.

Jednou jste „stvořitel“ a vaše "koalice změn" musí pracovat jako tým, pokračovat v budování naléhavost a rychlost kolem potřebě změny.

Co můžete udělat:



Třetí krok: Vytvoření vize pro změnu

Při prvním spuštění přemýšlení o změně, bude mít pravděpodobně mnoho skvělých nápadů a řešení, procházející hlavou kolem. Propojte tyto koncepty na celkovou vizi, že vaši lidé poté mohou snadno uchopit a pamatovat si ji.

Jasná vize může pomoci každému pochopit, proč se ptáte, je něco udělat. Když lidé vidí pro sebe, co se snažíte dosáhnout, pak zaváděné směrnice dávají větší smysl.

Co můžete udělat?

Čtvrtý krok: Komunikujte Vizi

Co budete dělat s vaší vizí? Vaše zpráva o vizi bude pravděpodobně mít silnou konkurenci z jiných dennodenních záležitostí, komunikace v rámci společnosti, takže je třeba ji sdělovat často a silně, a vložit ji do všeho, co děláte.

Proč jen svolávat, mimořádná zasedání ke sdělení své vize. Místo toho o tom mluvte při každé příležitosti, kterou dostanete. Pomocí vize denně rozhodujte a řešte problémy. Když budete vizi držet stále „čerstvou“, bude si ji okolí lépe pamatovat a reagovat na ni.

Je také důležité, aby platilo: "Děláme, co říkáme." Co činíte, je mnohem důležitější - a uvěřitelné - než to, co říkáte. Prokážete druh chování, které chcete od ostatních.

Co můžete udělat?

Pátý krok: odstranit překážky

Pokud budete postupovat podle těchto kroků, dosáhnete bodu v procesu změny, kdy jste mluvili o své vizi a budování buy-in na všech úrovních organizace. Doufejme, že vaši zaměstnanci se chtějí pracovat k dosažení vámi podporovaných změn a výhod z nich plynoucích.

Ale je někdo, kdo odolává změně? A existují procesy a struktury, které jsou stále v cestě?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Zavést strukturu pro tvorbu změny, a neustálá kontrola překážek. Odstranění překážky může posílit lidi, které potřebujete k výkonu (provedení) své vize, a to může pomoci změně opět krok vpřed.

Co můžete udělat?

Šestý krok: Vytvoření Krátkodobých vítězství

Nic nemotivuje více než úspěch. Dejte vaši společnosti pocítit chuť vítězství už v počátečních stádiích procesu změny. V krátkém časovém úseku (to může být měsíc nebo rok, v závislosti na typu změny), budete chtít mít výsledky, které zaměstnanci mohou vidět. Bez toho by mohli kritici a negativní „myslitelé“ poškodit váš pokrok.

Vytvoření krátkodobých cílů - nejen jednoho dlouhodobého cíle. Zajistěte, aby každý menší cíl byl dosažitelný, s malým prostorem pro selhání. Váš tým může na změně pracovat velmi těžce a dlouze, než dojde ke konci. Každé dílčí "vítězství", které produkuje, je bude motivovat a posouvat dále.

Co můžete udělat?

Krok sedmý: stavět na změně

Kotter tvrdí, že mnohé změny projektů se nezdaří, protože vítězství je deklarováno příliš brzy. Skutečná změna probíhá v hloubce. Rychlé zisky jsou jen začátek toho, co je třeba udělat k dosažení dlouhodobé změny.

Uvedením jednoho nového výrobku pomocí nového systému, je skvělé. Ale pokud můžete spustit 10 produktů, to znamená, že nový systém funguje. Chcete-li dosáhnout úspěchu, je třeba, aby zaměstnanci vnímali zlepšení.

Každý úspěch je příležitostí navázat na to, co bylo a zjistit, co můžete zlepšit.

Co můžete udělat?



Osm krok: Kotva změny firemní kultury

Nakonec každá změna by měla zapustit kořeny, aby se stala součástí jádra vaší organizaci. Vaše firemní kultura často určuje, co se stalo, takže hodnoty za své vize musí ukázat v dennodenní činnosti.

Hlídejte trvalé úsilí o to, aby změna byla vidět v každém aspektu vaší organizace. To pomůže dát tuto změnu pevné místo v kultuře organizace.

Je také důležité, že představitelé vaší společnosti i nadále podporují změnu. To zahrnuje stávající zaměstnance a nové vůdce, kteří přijdou. Pokud ztratíte podporu těchto lidí, můžete skončit tam, kde jste začali.

Co můžete udělat?

5. PROČ ZMĚNA MŮŽE SELHAT?

Vědět, co nedělat

Není pochyb o tom - změna je těžká! Uvažujete-li o změně, často hledáme tipy "jak na to": Jak spustit proces změny? Jak se zapojit lidi do změny? Jak si budete pokračovat na vaše změny plánů?

Změna může selhat, protože ...

1. Není to přesvědčivé

Změna potřebuje jasný a pádný důvod. Nelze ji "protlačit" - je mnohem lepší přesvědčit lidi, že je to důležité a naléhavé - jen tak můžete získat jasný závazek od ostatních. Aby bylo



zajištěno, že máte solidní základ pro vybudování pohybu ke změně, uvědomte si, jaké máte důvody pro změnu.

2. Není požadováno

Změna nemůže být. Lidé často nechtějí změnu, často k tomu mají má „dobrý důvod“. To znamená, že top management musí bezvýhradně podpořit změnu, a neměl by přijímat nic menšího od všech ostatních.

3 Nesdělili jste to

Můžete chtít změnu, ale musíte vytvořit přesvědčivý důvod pro to, jak ji komunikovat. Mnoho lidí si může přát nechat věci tak, jak jsou. Takže si buďte jisti, že důvodem pro změnu je častá a účinná komunikace.

4. Nejedná se o ty správné lidi

Lídři jsou důležití pro změnu. Ale mnoho dalších lidí, je také důležitých pro prosazování procesu změn. Aby se zamezilo "nás vs jim" myšlení, hledají agenti změny v celé organizaci.

5. Realizace je špatně plánovaná

Můžete připravit lidi dokonale. Nicméně, pokud váš plán změny není funkční a efektivní, změna nebude úspěšná. Cesta ke změně má mnoho překážek, takže plánování musí být tak důkladné, jak je to možné.

6. Trvá příliš dlouho, než dospějete k úspěchu

Úspěch může motivovat.

7. Příliš málo dotažení do konce

Změna projekty obvykle získat spoustu pozornosti na začátku, ale pak mohou doznívat ještě před dokončením.