

Řízení změn v podniku

Ing. Michal Kusák, Ph.D. ze společnosti TA Management s. r. o., publikoval v loňském roce v časopisu Výrobní družstevnictví dvoudílný cyklus „Firemní strategie jako základ dlouhodobé prosperity podniku.“ Společnost TA Management s. r. o. byla Svazem českých a moravských výrobních družstev vybrána v rámci pilotního projektu týkajícího se poskytování externích analýz, návrhů na zlepšení ekonomické kondice firem, dále v souvislosti s výkonem poradenských služeb ve firmě, případně v následné spolupráci při implementaci nápravných opatření a pomoci při restrukturalizaci podniku. Některá z členských výrobních družstev těchto služeb využívají.

Zaklínadlem dnešní doby je změna. Úspěch patří podnikům, jejichž management aktivně sleduje vývoj na trhu, dokáže rozklíčovat, co se děje a přizpůsobí se vnějším okolnostem - ať již se jedná o drobnější úpravy nebo o zásadní transformaci koncepce podnikání. Jak ale postupovat, aby změna měla šanci na úspěch?

Vědět, co je potřeba změnit, nestačí. Důležité je změny skutečně dosáhnout. Lidé nemají změny rádi. Jejich obrana může spočívat v bagatelizování nepříjemné skutečnosti. Podívat se pravdě do očí, nenamlouvat si, že se daří, je prvním krokem k novým cestám. Ani poté však není vyhráno. Není tajemstvím, že většina takových procesů nedojde kýženého výsledku. Někdy kvůli chybným předpokladům, někdy kvůli nevhodnému řešení. Mnohdy se tak nicméně stane i v případě užitečného záměru, a to z důvodu nepřekonatelného odporu zúčastněných.

Boxerský šampion Mike Tyson prohlásil, že „každý má nějaký plán, než dostane ránu do zubů. Jak tedy postupovat, aby se zvýšila šance, že se změnu podaří prosadit? U projektů, kterých jsme se v minulosti účastnili, se nám osvědčil postup, který se pokusíme níže přiblížit. Ten se hodí jak pro dílčí projekty menšího provozního rozsahu, tak pro zásadní reorganizaci podniku.

1. PROBUZENÍ POTŘEBY ZMĚNY

Ke změně je potřeba silná motivace. Bez vytvoření atmosféry naléhavosti je každý změnový proces jen ztrátou času. Paradoxně nejlepší vyhlídky jsou v kritické situaci, kdy už není zbylí. Bohužel to často bývá pozdě, protože organizace je fatálně rozklíčena a není čas a též chybí zdroje nové záměry uskutečnit.

Impuls obvykle přichází z vrcholového vedení, nikoliv však nezbytně z nejvyšších míst. Atmosféra je změně nakloněna, pokud si alespoň tři ze čtyř manažerů ve firmě uvědomují, že situace je neudržitelná.

Jak atmosféru naléhavosti vytvořit? Základem je sdílení objektivních informací. Podívejte se pravdě

do očí. Kam šel trh a jaká je skutečná pozice firmy? Co je potřeba udělat, aby došlo k nápravě?

Zvládnutí úvodní fáze je kritické pro úspěch celého změnového procesu. Vyplatí se dát si čas s přípravou. Je až s podivem, jak si jinak racionální manažer doká-

Fáze procesu řízení změny

1. Probuzení potřeby změny
2. Vytvoření koalice změny
3. Shoda na vizi
4. Komunikace vize
5. Odstraňování překážek
6. Dílčí úspěchy
7. Konsolidace a udržení tempa
8. Zakořenění změn

že přesvědčivě namlouvat, že není tak zle a podnik je na dobré cestě za budoucím úspěchem.

2. VYTVOŘENÍ KOALICE ZMĚNY

Většina změnových projektů začíná u jednoho, dvou lidí. Aby však změna měla šanci uspět, musí se koalice jejich příznivců rozrůstat. Tato skupina se musí skládat z osobností, které mají přístup k informacím, dostatečnou formální pozici ve firmě, respekt svých kolegů a jsou odborně na výši. Měli by to být spíše odborní (linioví) manažeři, než manažeři podpůrných útvarů (např. jakost, lidské zdroje). Zároveň by měli mít dostatek elánu, protože budou muset zvládat dvojí nasazení - jednak svou běžnou pracovní činnost a jednak prosazování nových směrů ve firmě. Tato činnost by měla mít bezvýhradnou podporu nejvyššího vedení podniku.

3. SHODA NA VIZI

Za každou změnou musí být konkrétní vize. Proč je změna nezbytná? Co pozitivního přinese? Vize by měla být srozumitelná všem zaměstnancům a dostatečně atraktivní, aby stála za námahu. Měla by být majákem, až lidem při transformaci budou docházet síly. A ony jim docházet budou. Bez jasné vize se transformace obvykle zvrhne ve shluk nesouvisejících, často protichůdných projektů, které nikam nevedou a postupně odumřou. Nejste-li schopni během pěti minut srozumitelně vysvětlit nezaujatému posluchači, proč ke změnám přistupujete, nejste dostatečně připraveni postoupit k dalšímu kroku.

4. KOMUNIKACE VIZE

V další fázi je totiž třeba vizi komunikovat zaměstnancům a často i mimo firmu. Pokud nemá jasno

o dalším směřování úzká skupina manažerů podniku, jak je možné pro změnu získat zbytek firmy? Všeobecná akceptace vize je základní podmínkou úspěchu transformace. Význam komunikace roste, čím větším záskem změna do života podniku je, obzvláště bude-li vyžadovat oběti. Komunikací nemyslíme pouze verbální projev, ale i chování managementu, které musí být v souladu s vizí a proklamacemi. Známe případ velkého státního podniku, kde došlo k výměně generálního ředitele tzv. krizovým manažerem. Jeho prvním krokem bylo, že odjel na plánovanou dovolenou. Vskutku jasný signál zaměstnancům, že firma je v problémech a je třeba s tím něco dělat!

5. ODSTRAŇOVÁNÍ PŘEKÁŽEK

Čím větší změna, tím větší odpor vyvolá. Tým, který změnu implementuje, bude se starými pořádky konfrontován na každém kroku. Překážky mohou být organizační povahy („tak jsme to přece dělali vždycky“), nebo nespolupracující kolegové sledující svou vlastní agendu. Na tomto místě je důležité zmínit nutnost jednoznačné podpory změnám od vedení podniku. Jakékoliv zakolísání bude jen vodou na mlýn pochybovačům a demoralizuje skupinu, která nové postupy prosazuje a zavádí.

6. DÍLČÍ ÚSPĚCHY

Transformační projekty trvají obvykle měsíce, někdy roky. Nadšení pro změny přitom v čase klesá. Je proto nezbytné dobře plánovat jednotlivé fáze a dosahovat dílčích úspěchů, které budou posilovat dynamiku celého procesu. Je žádoucí vyzdvihovat a odměňovat zaměstnance, kteří se podílejí na změnách, případně jednají v souladu se změnovými procesy. A naopak vysílat jasné signály, že doba starých pořádků skončila.

7. KONSOLIDACE A UDRŽENÍ TEMPA

Mnohé změny ztroskotají na předčasně vyhlášeném vítězství. Vidina je to lákavá. Dostaví se několik díl-

čích úspěchů a zdá se, že je hotovo. Cíle bylo dosaženo. Je čas tým pro změnu rozpustit a vrátit se zpátky k normálu. Omyl. Nový systém je křehký a zranitelný, nevtiskl se ještě dostatečně hluboko pod kůži organizace. Dílčích úspěchů je třeba naopak využít k rozšíření do navazujících oblastí, v opačném případě hrozí návrat starých zvyklostí.

8. ZAKOŘENĚNÍ ZMĚN

Změny zvítězí, až bude platit okřídlené „tak to tady děláme odjakživa“. Dokud se nové procesy (pravidla chování, systém odměňování...) neuchytí v sociálních normách podniku a podnikové kultuře, hrozí riziko jejich degradace. U rozsáhlejších změn to může trvat i celou manažerskou generaci.

Vydat se novou cestou vyžaduje odvalu. Změna potřebuje lídra – vůdce, který lidi přesvědčí, že změny jsou nezbytné a provede je jimi. Všechny uvedené fáze změnového procesu jsou stejně důležité, a to v dané posloupnosti. Nevyplatí se spěchat. Každý proces nějakou dobu trvá a vyžaduje od zaměstnanců úsilí nad rámec jejich rutinních činností. Důležité je otevřeně komunikovat se všemi zúčastněnými, neustále vysvětlovat, proč je potřeba nových směrů a co to podniku přinese.

Když už se rozhodnete spustit proces změny, je vhodné jej dokončit. Je to fér vůči vedoucímu týmu, který změny prosazuje. V opačném případě tyto lidi v podstatě hodíte přes palubu a nemůžete počítat s jejich podporou, až se rozhodnete něco měnit příště. Podobně běžní zaměstnanci budou mít zkušenost, že o změnách se sice v podniku hodně mluví, ale u toho také zůstane. Další pokusy o to dělat něco jinak pak nikdo nebude brát vážně.

Změna je boj. Je to však jediný způsob, jak přežít v dnešním rychle se měnícím prostředí.

(-vr-)

Text: Ing. Michal Kusák, Ph.D.

Termíny regionálních porad SČMVD 2015

► 14. 4. 2015 (ÚT) 13.00 – OSTRAVA,
zasedací místnost SČMVD, Spartakovců 3, Ostrava - Poruba

► 15. 4. 2015 (STŘ) 10.00 – HRADEC KRÁLOVÉ,
hotel Černigov, sál Panorama, Riegrovo nám. 1494

► 17. 4. 2015 (PÁ) 9.00 hod. – PRAHA,
velká zasedací místnost SČMVD, 3. patro, Václavské
nám. 21, Praha 1

► 20. 4. 2015 (PO) 10.00 hod. – BRNO,
budova SČMVD, Kozí 4, velká zasedací místnost ve 3. patře

► 21. 4. 2015 (ÚT) 9.00 hod. – PLZEŇ,
zasedací místnost VD Obzor, Hřbitovní 19

► 21. 4. 2015 (ÚT) 14.00 hod. – ČESKÉ BUDĚJOVICE,
zasedací místnost VD Služba, Fr. Šrámka 2

► 27. 4. 2015 (PO) 13.00 hod. – ÚSTÍ NAD LABEM,
zasedací místnost VD Karko, Lesní cesta 5