

MANAGEMENT ZMĚNY

Vysoká škola ekonomie a managementu

2013

Management změny

PhDr. Richard Machan Th.D.

Recenzent: Doc. Ing. Roman Zuzák, CSc.

Copyright© Vysoká škola ekonomie a managementu

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-02-7

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Tato publikace neprošla redakční úpravou.

Předmluva

Vážení studenti, dostáváte do rukou publikaci, jejímž základním cílem je přiblížit vám hlavní principy řízení změn ve firmách, abyste na manažerských pozicích znali základní postupy a nenechali se v průběhu změn příliš překvapit nečekaným vývojem.

Celá publikace je složena z devíti kapitol, ve kterých se studentovi předloží základní témata z řízení změn tak, jak jsou dnes prezentována na různých školách managementu ve světě. Autor se nejvíce inspiruje HBS (Harvard Business School), i když mnohé z postupů této školy zatím není možné převést do českých poměrů.

V první kapitole se čtenář seznámí s vývojem managementu změn (Change Management) v nedávné historii a zakotvení řízení změn mezi ostatní témata managementu. Seznámí se i se základními pojmy a charakteristikami.

Druhá kapitola se zabývá základními modely systémů struktury firem a základními přístupy, které jsou v jejich řízení a hlavně změnách zapotřebí.

Třetí kapitola zavede čtenáře na pole různých současných modelů řízení změn s jejich postupy, strukturami, výhodami a nevýhodami. Modelů je více, protože není možné použít jeden přístup na každý firemní systém (viz předcházející kapitola).

Ve čtvrté kapitole se budeme zabývat inovacemi a invencemi jako základním předpokladem pro řízení změn – zaváděním novinek a postupů, které by měly firmám pomoci v jejich rozvoji.

Pátá kapitola se zaměřuje na počátek změny a její příčiny. Základem je jasné nalezení příčiny možného propadu a tvorba „zapálení plošiny“.

Následující šestá kapitola nás zavede do oblasti rolí, týmů a lidí ve změně – kdo změnu vlastně řídí, jak jsou na tom lidé, kteří jsou do změny začleněni a jak se vyvíjí jejich vnímání změny.

V sedmé kapitole se budeme zabývat tvorbou vizí a cílů a jejich předáním ostatním lidem ve firmě.

Osmá kapitola se zaměřuje na téma restrukturalizace firmy a toho, co je k tomu zapotřebí.

V deváté kapitole se setkáme s tématem vedení (leadership) pro změny.

Samozřejmě je vždy možné říci, že něco chybí, a o jiném tématu bude moci někdo říci, že přebývá. Cílem této učebnice je poskytnout základní vhled do tématu řízení změn ve firmách, potažmo i ve státních a neziskových institucích, pokusit se přehledně vyložit témata, která se v rámci této disciplíny ve světě diskutují, a představit různé teoretické proudy. Protože se jedná o učebnici, která má základní přehledový a výkladový charakter,

klade si autor za cíl vybavit studenty a další čtenáře zejména základním pojmovým aparátem a vysvětlit historické souvislosti, postupy a kritická místa premisy.

Každá kapitola je uvedena cílem studia, v němž je studentovi předloženo, jakých znalostí a dovedností by měl nabýt po přečtení kapitoly. Klíčová slova shrnují zaměření celé kapitoly v několika nejdůležitějších termínech, které mají specifický význam, mnohdy odlišný od běžného používání. Jednotlivé kapitoly také obsahují shrnutí nejdůležitějších poznatků a jsou uzavřeny a prokládány případovou studií a otázkami k samostatnému řešení, opakování a snadnějšímu učení.

Pořadí kapitol není zvoleno náhodně a důrazně se doporučuje studovat kapitoly postupně tak, jak jsou řazeny. Přeskakování nebo vytržení jednotlivých kapitol, oddílů nebo frází z celkového kontextu může vést k omylu. Naopak se doporučuje a předpokládá kritické hodnocení předložených teoretických směrů a názorů a jejich konfrontace s manažerskou praxí.

Veškeré další postřehy studentů k formě a obsahu a zvláště k propojení s praxí – kritika, doplnění, atd., to vše autor uvítá na níže uvedené e-mailové adrese, bude je rád reflektovat a případně je začlení do následujících vydání.

Autor také děkuje konzultačním společnostem ČNP Consulting a Ottima, od kterých má různé prvotní postřehy pro zde předložené téma.

Richard Machan

richard.machan@vsem.cz

www.machan-consulting.wbs.cz

OBSAH

Předmluva	3
KAPITOLA 1: ŘÍZENÍ ZMĚN – VÝVOJ, DEFINICE A MÍSTO V MANAGEMENTU	7
1.1 Dějiny managementu změn	7
1.2 Definice managementu změn	10
1.3 Druhy změn	13
KAPITOLA 2: MODELY FUNGOVÁNÍ ORGANIZACÍ	23
2.1 Způsob fungování organizací.....	23
2.2 Organizace jako stroj.....	26
2.3 Organizace jako politický systém	27
2.4 Organizace jako organismus	28
2.5 Organizace jako vír a transformace.....	29
KAPITOLA 3: MODELY ZMĚN	34
3.1 Lewinův model řízení změn.....	35
3.2 Bullock a Batten – plánování změny.....	39
3.3 Kongruenční model (Nadler a Tushman)	40
3.4 Řízení přechodu – William Bridges	42
3.5 Řízení změny – Colin Carnall.....	45
3.6 Kotterův model osmi kroků.....	46
KAPITOLA 4: Invence a inovace	51
4.1 Poznání a jeho formy	51
4.2 Invence a jejich stupně	52
4.3 Konkrétní podoba invencí	54
4.4 Průmyslová právní ochrana v ČR	56
4.5 Zdroje invencí	59
4.6 Inovace	63
KAPITOLA 5: POČÁTEK ZMĚNY – VĚDOMÍ NELÉHAVOSTI.....	69
5.1 Naléhavost jako „Hořící plošina“	69
5.2 Druhy naléhavosti	71

5.3 Identifikace problému a příležitosti	75
5.4 Boj se sebeuspokojením managementu a zaměstnanců	80
KAPITOLA 6: LIDÉ VE ZMĚNĚ.....	85
6.1 Základní role ve změnách.....	85
6.2 Role a organizační vztahy	88
6.3 Sponzor.....	89
6.4 Změnový tým – agent změny	92
KAPITOLA 7: VIZE ZMĚNY A JEJÍ KOMUNIKACE.....	96
7.1 Nutnost vize	96
7.2 Tvorba vize	98
7.3 Komunikace vize.....	103
7.4 Lidská reakce na vyhlášení změny	105
KAPITOLA 8: RESTRUKTURALIZACE.....	116
8.1 Restrukturalizace podniků	116
8.2 Důvody pro restrukturalizaci	117
8.3 Restrukturalizační proces	119
8.4 Formy finanční restrukturalizace.....	130
KAPITOLA 9: LÍDR PRO ZMĚNY	134
9.1 Rozdíl mezi manažerem a lídrem	134
9.2 Transformační leadership a jeho charakteristiky	135
9.3 Pátá úroveň leadershipu podle J. Collinse.....	137
9.4 Leadership podle J. Welche.....	141
GLOSÁŘ	146
Literatura	153

KAPITOLA 1: ŘÍZENÍ ZMĚN – VÝVOJ, DEFINICE A MÍSTO V MANAGEMENTU

Úvod

V první kapitole se nejprve seznámíme se základním vývojem řízení změn v dějinách managementu, a jaký měl a stále má tento důležitý manažerský prvek vývoj. Poznáme, kde má management změn své místo uvnitř celého systému managementu, a seznámíme se se základními definicemi managementu změn. Seznámíme se také s různými druhy změn, které se ve firmách odehrávají.

Student by se měl po prostudování této kapitoly být schopen zorientovat ve vývoji a v současných náhledech na management změn. Dále by se měl umět orientovat v pojetí druhů změn, které se odehrávají ve firmách, ale i v běžném životě.

Cíle

- objasnit vývoj managementu změn
- poznat, kde a jaké místo má management změn mezi ostatními obory managementu
- poznat základní definice a druhy změn

1.1 Dějiny managementu změn

V úvodu této kapitoly se nejprve zaměříme na to, jak se „Change Management“ vyvíjel a jaké jsou v něm názorové proudy.

Pro pochopení managementu změn, jak ho známe dnes, jsou důležité **dva základní směry** ve vývoji pohledu:

- inženýrský
- psychologický

Inženýrský směr managementu se rozvíjí od **Fredericka Taylora** (Štrach 2008) a jeho mechanické perspektivy zaměřené na sledovatelné a měřitelné prvky v managementu, které můžeme měnit nebo posílit. Tato mechanická perspektiva dnes zahrnuje:

- obchodní strategii
- procesy
- systémy
- organizační struktury
- pracovní role
- projekty

Inženýrský přístup chápe management a firmu jako hodinový strojek, v němž každý z jeho částí může být jednoduše vyměněn tak, aby celek přinášel požadovaný a předpověditelný výsledek.

Změna v inženýrském pohledu je chápána jako *kontinuální proces* vylepšování, jak je tomu např. u TQM, nebo jako *radikální proces* „reengineeringu“, který byl uveden na počátku 90. let 20. století důležitou studií **Michaela Hammera** (2003). Jeho přístup byl akceptován takovými společnostmi jako např. Procter & Gamble, Xerox a American Standard.

Společnosti, které přijaly tento mechanický přístup k managementu, obvykle nepřijaly pojetí managementu změn, a to až do té doby, dokud se jejich projekty neseťkaly s velkou rezistencí a s vážnými problémy během jejich implementace. Přístup k řízení změn v těchto společnostech byl často nahodilý a chyběl mu jasný rámec pro aktivní řízení změn v procesu implementace. Tendence v tomto mechanickém procesu byla „izolovat lidský problém“, a tak ho eliminovat, anebo naplánovat „quick fix“ pro posílení procesních a jiných změn na úkor lidského prvku.

Psychologický přístup v managementu se naopak zaměřuje na to, jak lidé reagují na své prostředí. Dále je zaměřen na individuální myšlení a chování v konkrétních situacích ve společnostech. Vznikají studie na téma „jak lidé reagují na firemní změny“. Hlavním autorem se stal **William Bridges**, který publikoval studii *Managing Transition* (Bridges 1991). V ní se zaměřil především na lidskou schopnost adaptace na změny ve firmách a na práci s rezistencí. Jeho text se často citoval v knihách o „organizačním rozvoji firem“ (OD – *Organization Development*). Ve svých pracích se ale Bridges věnuje konkrétně řízení změn ve společnostech jen velmi málo, především je spojován s rozvojem psychologie práce a managementu.

Obrázek 1.1: Klíčové rozdíly v přístupech

	Engineering	Psychologický přístup
Focus	Procesy, systémy, struktura, projekty	Lidé
Business practices	BPR, TQM, ISO 9000, Quality	Human resources, OD
Starting point	Business issues nebo příležitosti	Osobní změna, rezistence zaměstnanců (nebo možná rezistence)
Měřítko úspěchu	Business performance, finanční a statistické metriky	Pracovní spokojenost, fluktuace zaměstnanců, míra produktivity

Perspektiva změny	„Střílet pomalé, pomáhat zraněným.“	„Pomoc jednotlivcům nalézt pro ně význam firemní změny“
--------------------------	-------------------------------------	---

Zdroj: Cameron, 2004.

Je jasné, že pokud jsou oba dva přístupy uskutečňovány izolovaně, budou většinou neúspěšné. Je nutné je vzájemně doplňovat.

V českých zemích převládl v 90. letech inženýrský přístup jako potřeba dobře naplánovat a vytvořit různé projekty, které by měly firmám pomoci v rozvoji. Následně se ukázal nedostatek tohoto přístupu, když ve firmách vznikla během implementace projektů relativně vysoká rezistence.

Strukturovaný proces managementu změn

Oba výše zmíněné přístupy začal rychle doplňovat **strukturovaný proces řízení změn**. V 80 letech aplikovala organizační model řízení změn **Jeanenne LaMarsh** ve společnostech jako AT&T, Belle Laboratories a později ve společnostech Ford a Caterpillar. Její přístup je popsán v knihách *Changing the Way We Change* (1995) a později *Managed Change process* a *Change Better* (2010; www.lamarsh.com).

Další význační autoři a manažeři změn jsou **Daryl Conner**, který své zkušenosti zachytil ve studii *Managing at the Speed of Change* (1993). Uplatňuje zkušenosti při práci na změnovém procesu jak v businessu, tak ve státní správě americké administrativy a klade důraz na pochopení psychologie změny. Následně se zaměřuje na strukturovaný změnový proces (www.changethinking.net). **John Kotter** se v současnosti věnuje výuce change managementu na Harvard Business School a účastní se změnových procesů ve velkých společnostech. Po celém světě je známý svým osmistupňovým modelem řízení změn zachyceným ve studii *Leading Change* (1995 eng.; www.kotterinternational.com).

Přínos obou směrů se tedy projevil v rozvoji change managementu, v úspěšném plánování a implementaci obchodních změn. Z toho plyne, že business se musí neustále vyvíjet a prověřovat svou výkonnost, strategii, procesy a systémy, aby pochopil, jaké změny je zapotřebí provést. Organizace musí ale také chápat, jaký mají změny vliv na zaměstnance, na firemní kulturu, na hodnoty, historii a odolnost zaměstnanců vůči změnám (odolností se chápe schopnost přijímat změny). Jsou to právě zaměstnanci frontové linie, kteří každodenními aktivitami uvádí nové procesy a systémy skutečně do života.

Z toho plyne, že oba výše uvedené směry jsou neméně důležité pro řízení změn a že oba směry musí být integrovány do změnového modelu.

Když slyšíme pojem *change management*, je nutné se zamyslet, o jaký směr se jedná, který směr může převažovat. V německé oblasti např. pod tímto pojmem nalezneme

z osmdesáti procent mechanicko-projektový model. V anglo-saské oblasti se v současnosti setkáváme spíše s integrovaným přístupem, ale rovněž nalezneme psychologizující přístupy.

1.2 Definice managementu změn

Na základě vývoje managementu změn je nám již jasné, že samotný pojem „change management“ má dnes řadu významů. Zde nabídneme jednu praktickou a použitelnou definici.

Nejprve si však zkusme definovat, co je to změna jako taková, a čeho se změna v obecném smyslu vlastně týká.

Definice

Změna

Obecná změna je přechod jakéhokoli objektu z jedné podoby do podoby jiné.

Změna se tedy děje u nějakého objektu. V obecné teorii systémů rozlišujeme u každého objektu **tři hlavní složky**, kterých se změna může týkat:

- substance
- uspořádanost
- procesy

Substance je látka, ze které je objekt tvořen (lidé, budovy, stroje, produkty...)

Uspořádanost je vymezení struktury, tvaru a organizace jeho subsystémů a prvků (rozmístění...)

Proces je soubor činností, které přetvářejí vstupy na výstupy, a tak vytvářejí hodnotu pro zákazníka.

Definice

„Change management 1“

„Change management je proces, soubor nástrojů a technik k řízení lidské stránky firemních změn, jež mají dosáhnout požadovaných obchodních výnosů. Dále má způsobit, aby firemní změna nastala efektivně uvnitř sociální infrastruktury pracoviště.“

Tato definice dovoluje odlišit change management jako proces řízení od technik zvyšování výkonnosti. Když zavádíme např. novou strategii, vytváříme nové projekty, chceme zavést Six Sigma, BPR, TQM, Kanban, atd., chápeme change management jako základní kompetenci vedoucích pracovníků, s jejichž pomocí tyto přístupy integruje a implementuje tak, že budou přijaty a používány zaměstnanci.

Výzkumy z posledních let, které se týkaly asi 320 projektů, ukázaly, že prvotním důvodem neúspěchu ve většině změnových iniciativ byly nedostatky v change managementu. Jinými

slovy: neschopnost řídit lidskou stránku firemních změn za přítomnosti nové firemní kultury a nových hodnot je největší příčinou pádu změnových projektů a nemožnosti realizovat nové obchodní strategie a cíle, byť byly předem dobře promyšlené a projektově vytvořené. V klasických učebnicích managementu se change management nachází až za strategickým managementem a projektovým managementem, a to z toho důvodu, že má pomoci implementovat jak nové strategie, tak nové projekty.

Definice

„Change management 2“

Change management je proces implementace nových strategií, nových projektů, zavádění nových nástrojů zvyšování výkonnosti s důrazem na zvyšování schopnosti akceptace změn pracovníky.

Aby nastala nějaká požadovaná změna ve firmě, je nejprve nutné vymyslet, čeho chci dosáhnout (vize), vypracovat strategický plán (strategické řízení), vytvořit konkrétní projekty (projektové řízení) a pomocí řízení změn tento celek začlenit do struktury firmy tak, aby strategie byla akceptována v celém svém rozsahu zaměstnanci, a tak, aby se dosáhlo cílů a směřovalo se k realizaci vize.

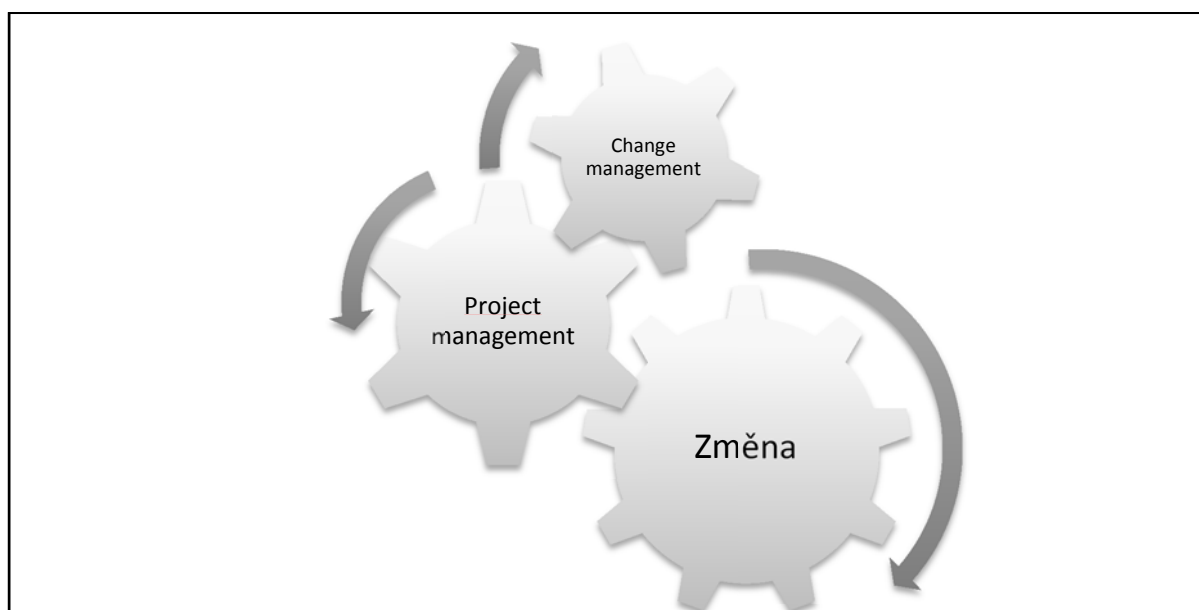
Management změn a strategický management

Ve vztahu se strategickým managementem je řízení změn vnímáno jako následující krok, v některých postupech či učebnicích je management změn začleněn jako součást strategického řízení a týká se „implementace strategie“ (viz např. učebnice *Cesty k úspěšnému podniku* od autorů G. Johnson a K. Scholes, 2000), přestože se management změn zabývá i tématy jako analýza situace společnosti a tvorba vize a cílů. Ve svém jádru je management změn skutečně implementací nových strategií.

Management změn a projektový management

V pohledu na vývoj pojetí managementu změn jsme již viděli, že je hodně propojován a někdy i zaměňován s projektovým managementem. V podstatě je management změn projektovému řízení nadřazen, přestože celý změnový projekt můžeme považovat za projektový management. Management změn řeší koordinaci jednotlivých projektů, jejich potřebnost, zaměření k jednomu změnovému cíli, dopad a implementaci projektů do firemní struktury.

Obrázek 1.2: Vztah mezi managementem změn a projektovým managementem



Zdroj: autor

Obrázek 1.3: Projektový management a change management

Projektový management	Management změn
<ul style="list-style-type: none">• Příprava inovací pro systém• Vytváření a vedení projektů• Technické aspekty• Manažersko-technické řízení	<ul style="list-style-type: none">• Strategická práce• Potřeba nového projektu• Hledání a tvorba inovací• Definování projektu• Oznámení projektu• Řízení dopadu na lidi• Práce s rezistencí• Lídrovský způsob vedení

Zdroj: autor

1.3 Druhy změn

V této části se zaměříme na jednotlivé druhy změn, se kterými se můžeme v manažerské práci setkat. Jejich rozlišení se provádí podle různých charakteristik.

1.3.1 Kritéria druhů změn

Změny můžeme klasifikovat podle nejrůznějších hledisek. Pro management změn je důležité to, pod jakým vlivem změna probíhá a jak rozsáhlá zhruba je. Většinou jde o dělení ve dvojicích změn, které jsou ve vzájemném protikladu.

1.3.1.1 Kritérium lidského vlivu

1. Změna samovolná – tato změna probíhá bez lidského zásahu, působením přírodních sil a vlivů. Samovolná změna je téměř vždy změnou, která vede ke zhoršení objektu.

Např.: koroze materiálu, fyzické nebo morální zastarání stroje, produktu nebo postupu. Tato změna nastává v případě, že na daný objekt cíleně nepůsobíme za účelem zlepšení jeho stavu.

Samovolné změny jsou podmíněny v podstatě třemi druhy vlivů:

- **Deterministické vlivy** – ty působí nepřetržitě a neexistují výjimky (např. oxidace, gravitace, fyzické opotřebení, ale také demografický vývoj oblasti...).
- **Umělé vlivy** – jde o vlivy vytvořené člověkem, které působí na organizaci zvnějšku, např. legislativní normy, kulturní pravidla chování, atd.
- **Náhodné vlivy** – působí náhodně a nelze je většinou předvídat. Jedná se především o přírodní vlivy (povodně, vichřice...)

2. Změna řízená (nebo také cílená) – jde o změnu, která je výsledkem cílevědomé a uvědomělé lidské činnosti vycházející zevnitř organizace a která spěje k předem danému účelu. **Např.:** ošetření materiálu, aby se předešlo korozi; obnova a modernizace strojového vybavení; vývoj a zavedení kvalitativně nového produktu; změna ve firemních procesech; změna strategie firmy.

- **Změna reaktivní** – jedná se o změnu, kdy ten, kdo změnu provádí, má velmi malou možnost vlastního svobodného rozhodování v procesu změny, a celek změny i s jejím cílem je předem dán uspořádaností objektu, který změnou prochází. Je to také reakce na již změněné tržní prostředí.
- **Změna proaktivní** – jedná se o změnu, kdy je ten, kdo změnu provádí, obdařen velkou mírou svobody rozhodování o cíli a průběhu změny, a míra předurčenosti je velmi nízká. Firma sama začíná určovat a měnit tržní prostředí, případně dopředu vhodně reaguje na měnící se podmínky v obecné občanské společnosti (např. se s poklesem demografického vývoje začíná zabývat možným budoucím uplatněním na trhu v segmentu klientů ve věku 60+).

1.3.1.2 Kritérium rozsahu změny

1. **Změna elementární** – jedná se o změnu, která se uskuteční pouze v jednom činiteli (elementu) měněného objektu (prvek, vztah, vazba v dané struktuře). V praxi se jedná o změny, které probíhají např. jen v rámci oddělení nebo útvarů a nemají vliv na ostatní oddělení.
2. **Změna komplexní** – jedná se o změnu, která probíhá ve všech činitelích dané struktury. Musí tedy proběhnout v prvcích, vazbách a dalších subsystémech. V praxi tato změna zasahuje celou organizaci nebo alespoň její hlavní části.

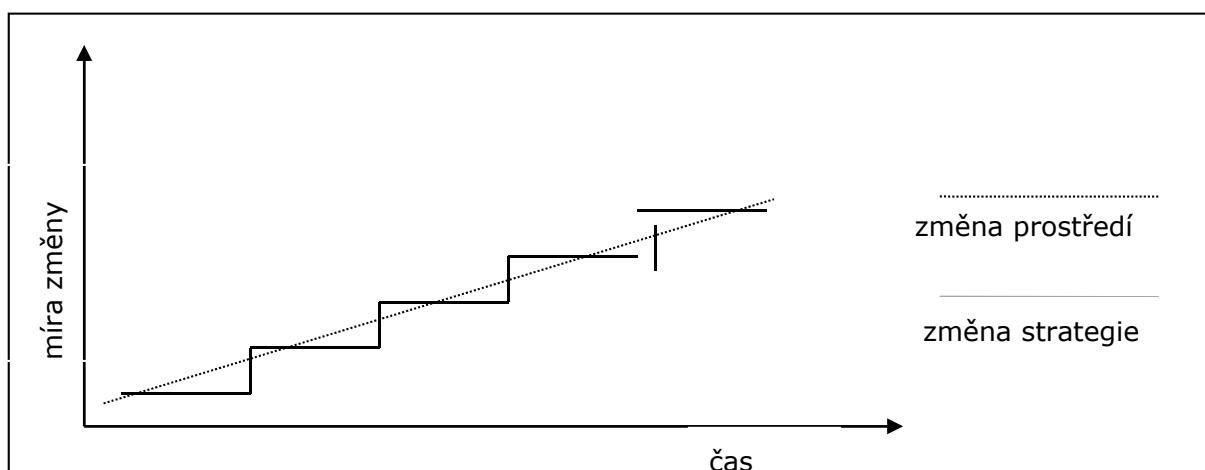
1.3.1.3 Kritérium velikosti posunu

1. Změna přírůstková (inkrementální)

Tento druh změny je spojovaný s malými posuny neboli přírůstky (inkrementy) a je obvykle iniciovaný „zdola“ prostřednictvím různých druhů zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců. Pokud se podaří vytvořit atmosféru trvalého zlepšování, a tak získat angažovanost většího počtu zaměstnanců, jsou i tyto změny významné. V některých firmách je tento proces podporován např. čtvrtletním oceněním nejlepších návrhů na změnu. Velký význam tohoto procesu dále tkví ve zvýšení zájmu širokého spektra pracovníků o dění v organizaci. Ti se pak spolupodílejí na řešení vzniklých problémů, realizují potřebu vlastního rozvoje a seberealizace. Nezanedbatelným přínosem je posílení angažovanosti pracovníků ohledně změn díky tomu, že vidí, jak mohou různé věci ovlivnit. Inkrementální změna může být nahlížena i jako proces adaptace průběžně se měnícímu okolí, což je klasická koncepce „přizpůsobení“ ve strategickém managementu.

Všeobecně se má za to, že vzhledem ke komplexnosti organizací a prostředí, ve kterém se pohybují, nemohou manažeři zvážit všechny strategické možnosti týkající se variant vývoje budoucnosti důležitých pro změnu. Takže myšlenka možnosti řídit změny strategie pomocí čistého logického a následně plánovacího mechanismu je naprosto nereálná. Strategický výběr probíhá vzájemným porovnáváním možností a volbou té, která zaručuje nejlepší výsledky a je potenciálně implementovatelná. Tvorba strategie změny probíhá „postupně omezovaným srovnáváním“ v každodenním světě řízení (G. Johnson, K. Scholes, 2000). Proces managementu tak může být popsán jako *logický inkrementalismus*. Manažeři mají představu, kde chtějí mít společnost během několika let, a do této podoby se pokouší dospět cestou pozvolných kroků evoluce (J. B. Quinn, „Strategic Change: Logical Incrementalism“ v knize H. Mintzberger, J. B. Quinn, *The Strategy Process*). Formulace strategie tímto způsobem znamená, že jsou průběžně testovány změnové implikace. Průběžné přizpůsobování má smysl tehdy, pokud je prostředí považováno za průběžně ovlivňující faktor. Organizace takto udržuje krok se změnami v prostředí.

Obrázek 1.4: Inkrementální změna strategie jako reakce na změnu prostředí



Zdroj: Johnson, Scholes, 2000.

Hrozí nebezpečí, že změna okolí nemusí probíhat natolik zvolna, aby s ní inkrementální změna firmy mohla držet krok, proto je nutná i změna transicionální – skoková.

2. Změna transicionální – skoková/strategická

Tento typ změny je spojen s velkým strategickým posunem celé organizace. Jedná se o změny s výraznějšími přínosy pro organizaci, které jsou často nazývány „změny skokové“ nebo změny „revoluční“. Tyto změny jsou „iniciované shora“ prostřednictvím různých projektových programů ze strany vrcholového managementu. Těchto změn je ve srovnání s ostatními druhy změn podstatně méně, ale přínosy by měly být vyšší.

Podle strategické charakteristiky můžeme tento druh změn dále dělit na:

- udržovací změny
- změny defenzivní strategie – udržení parity s konkurencí
- změny ofenzivní strategie – zlomový charakter

Na počátku každé změny je aktivita, která je buď charakteru samovolného neřízeného procesu, anebo vědomé lidské činnosti – programový charakter iniciovaný např. TOP managementem. Iniciativa také může mít charakter spontánní aktivity, která je následně systematicky usměrňována.

Změny zde mohou mít charakter věcný – týkají se produktů nebo technologií, nebo se mohou týkat procesů a manažerských přístupů.

Obvyklým impulsem k vědomým aktivitám je uvědomění si existence problému, konfliktu, krize, ale ze všeho nejlépe uvědomění si příležitosti.

a) Změny udržovací – strategie kontinuity

Tyto změny směřují k navození, udržení nebo vylepšení v minulosti již dosaženého stavu procesů, kvality produkce, atd., případně také směřují k lepšímu využívání disponibilních zdrojů (materiály, energie, kapacity...)

b) Změny defenzivní strategie – udržení parity s konkurencí

Jedná se o změny s větší závažností, díky nimž se chceme dostat na úroveň srovnatelnou s konkurencí. Kritériem úspěšnosti je právě dosažení určitého vyrovnaní s konkurencí na základě benchmarkingu.

c) Změny ofenzivní strategie – zlomový charakter

Zlomové změny posouvají organizaci v určité oblasti na čelní místo, a tak umožňují získat konkurenční výhody. Jejich základem bývá především odhalení a využití příležitosti, využití inovačních přístupů, adoptování invence a objevů z oblasti výzkumu (např. univerzitního) a jejich převedení do výroby (např. použití nanovláken v průmyslu a následné uplatnění v obchodu).

1.3.2 Velikost změny

Velikost změny můžeme hodnotit minimálně ze **dvou zcela odlišných hledisek**:

1. Vnímání jednotlivci

Velikost změny je vnímána subjektivně. Změna je tedy tak velká, za jak velké její dopady považují lidé, kteří změnou procházejí. Lidé ve firmě mohou považovat za velkou a závažnou změnu to, co je objektivně vzato jen změna elementární a přírůstková.

V celém systému řízení změn je toto hledisko považováno za jedno z nejdůležitějších, neboť podle HBS (Harvard Business School) stojí za neúspěchem zavádění změn nejčastěji zanedbání ohledu na to, jak lidé vnímají velikost změn subjektivně. Rezistence tak vzrůstá na nečekaných místech. Pro úspěšné zavádění změn je proto velmi důležité brát ohled na to, jak lidé na různých pozicích vnímají velikost změn subjektivně.

2. Dopad změny na organizaci

Podle charakteristiky změny můžeme vnímat i její dopad na firmu. Všechny zde popsané změny **spadají do charakteristiky změn transicionálních**. Jejich další rozdělení vychází od daných autorů, kteří je dělí do 7 skupin.

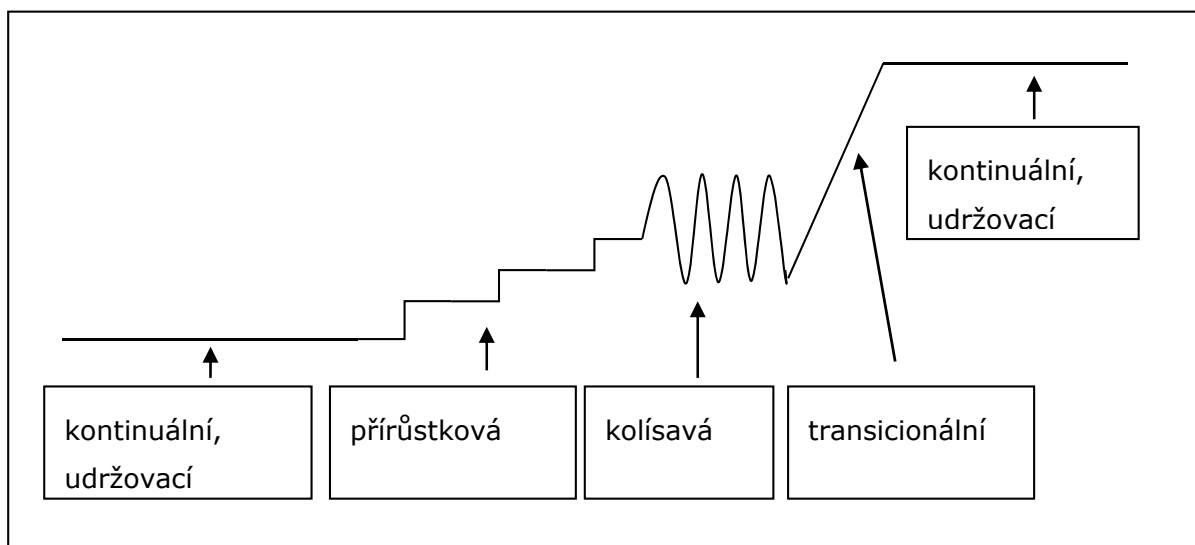
Obrázek 1.5: Dopad změny na organizaci

Nepatrná
• Dolaďování, zlepšování, zaměření na výkonnost
Povrchová
• Restrukturalizace, změna rozdělení zdrojů
Mírná
• Plánování zlepšení / změny, nepatrná změna v myšlení
Významný posun
• Změna ředitele, změna stylu řízení, částečná změna strategie
Pronikavá
• Změna definice úspěchu a cílů organizace
Hluboká
• Změna celkové strategie - vize, filozofie, mise
Nejhlubší
• Posun paradigmatu - změna myšlení, změna způsobu řešení problémů, změna způsobu podnikání

Zdroj: Buchanan, 2010.

Z celkového pohledu studií, které se zabývaly organizacemi, vyplývá, že typické jsou delší periody relativní *kontinuity*, případně *udržovací* změny, během kterých zůstává zavedená strategie neměnná nebo se mění inkrementálně. Dále jsou období *kolísání*, kdy se strategie mění, ale změny nenabírají jasný směr. *Transformační* změny, během kterých probíhá zásadní změna ve strategickém směřování, nastávají velmi zřídka. Ke změně v posunu strategie dochází nejčastěji na základě inkrementálních změn. Transformační změny se odvíjejí především v obdobích poklesu výkonnosti organizace, a dále na základě inovativního přístupu s využitím vnímaných příležitostí na trhu. Tvorba nových produktů a služeb, a tedy tvorba nových trhů je často spojena s velkou dávkou rizika a vyžaduje odhodlání a vizionářskou odvahu.

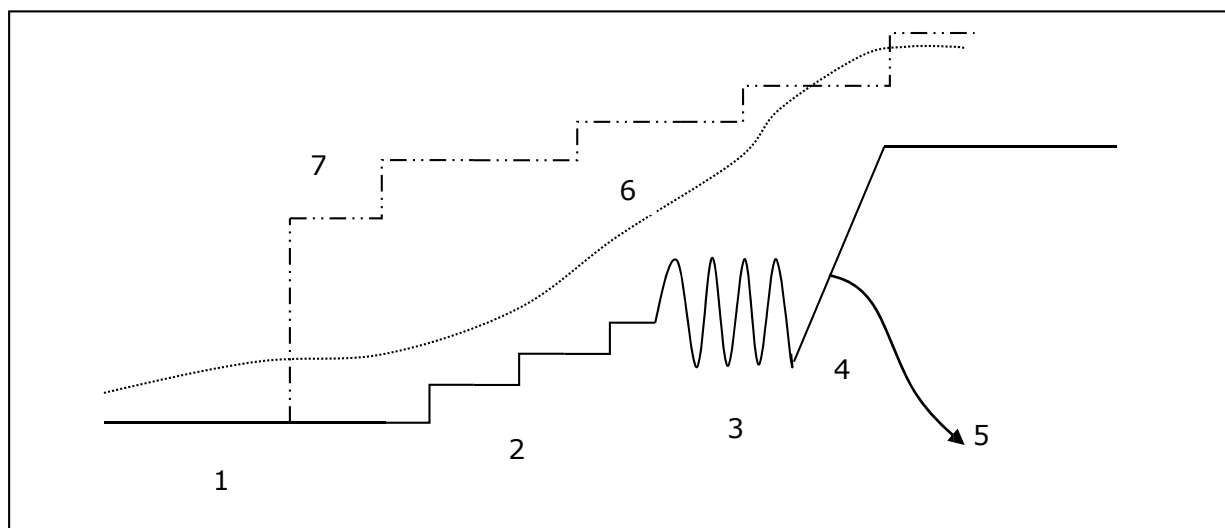
Obrázek 1.6: Druhy změn ve vývoji organizace



Zdroj: Johnson, Scholes, 2000.

Přírůstková nebo transformační změna by měla být především reakcí managementu firmy na uskutečňenou nebo předpokládanou změnu prostředí. Pokud je však stále jen reakcí na reálnou změnu prostředí nebo na posuny u konkurenci, může se strategie pomalu odchýlit od vývoje prostředí.

Obrázek 1.7: Druhy změn jako reakce organizace na prostředí



Zdroj: Johnson, Scholes 2000.

- 1 – kontinuální změna
- 2 – inkrementální změna
- 3 – kolísání

4 – transformační změna

5 – možné zhroucení

6 – vývoj prostředí

7 – jiný možný vývoj - transicionální a následná inkrementální změna – změna strategie na základě dobrého předvídání vývoje prostředí – vzniká silná konkurenční výhoda na základě využití příležitosti

Management změny a druhy změn se odehrávají vždy v návaznosti na strategický management s jeho analýzami prostředí (makroprostředí, mezo-prostředí a v neposlední řadě i interního prostředí firmy).

Nejobtížnější pro management změny je velká transicionální strategická změna chápaná jako využití příležitosti v reakci na předpokládaný vývoj prostředí.

K tomu je zapotřebí také posun v myšlení top managementu (změna paradigmatu). V každém typu změn se manažeři pokoušejí hledat to, co je pro ně důvěrně známé, aby se v nové situaci mohli snadno zorientovat podle starého způsobu smýšlení. Např. se budou snažit rozšířit obchodní trh, ale budou předpokládat, že se bude podobat jejich současnému trhu, a budou ho řídit způsobem, na který jsou zvyklí a ve kterém se orientují. To ovšem často vede ke zhroucení transformační změny, protože se nové způsoby pokoušeli organizovat starým způsobem.

Jedno **staré přísloví** o tom praví:

„Nedávejte nové víno do starých měchů, protože nové víno staré měchy roztrhá a vše se zničí.“

Význam: novou strategii je zapotřebí skloubit s novými, pro ni vhodnými postupy a způsoby řízení a myšlení.

Schopnost změnit myšlení, změnit paradigma nahlížení na firmu je tím nejdůležitějším, co je pro řízení změn potřebné. Z toho důvodu je důležitý další druh změny, a to změna z manažerského na **lídrovský způsob myšlení**. Pomoci k této změně může např. **koučování** a tréninky leadershipu. Každá firemní změna se totiž nejprve odehrává v hlavě top manažerů a teprve následně může přejít do firmy. Tomuto tématu se budeme věnovat v poslední kapitole této učebnice.

Pokud nový rozvoj firmy zůstane ve starém způsobu myšlení, může se stát to, co Danny Miller popisuje v knize Ikarův paradox (1990) – konečná ztráta pozic. Dříve úspěšné firmy se stále držely svých dřívějších způsobů jednání, dokud nezkrachovaly.

Příklad

„Z průkopníka utečencem“

„Rolls Royce byl nejprogresivnější a nejmodernější výrobce leteckých motorů s působivou historií v oblasti vynálezů – první vzduchem chlazené lopatkové turbíny, turbomotory a motory pro kolmý start.

Avšak právě tato neporovnatelná historie inovací se měla stát příčinou jeho pádu. Téměř všichni vyšší vedoucí pracovníci byli technici zaměřeni na technologickou virtuozitu; při soutěži na návrh motoru pro Tristar od Lockeheedu měl navrhovaný design příliš obrovské náklady na výrobu a nebylo možné jej realizovat. Časové prodlevy, problémy ve výrobě a náklady příliš převyšující rozpočet – to všechno způsobilo zkázu celého projektu. Pád byl způsoben zaujatými techniky, kteří se nechali příliš unášet svou invencí“ (D. Miller, *The Icarus Paradox*, 1990).

Obrázek 1.8: Typy strategické změny

MÍRA ZMĚNY			
TYP ZMĚNY		Inkrementální změna	Transformační změna
	Proaktivní	Sladění	Plánovaná transformace
	Reaktivní	Adaptace	Vynucená transformace

Zdroj: autor

Sladění – neustálý proces vyladování firemních operací, díky němuž je firma schopna předvídat potřeby přírůstkových změn.

Adaptace – přizpůsobení se jako reakce na vnější tlaky konkurence a prostředí, které nelze vždy předvídat, anebo se o předvídání firma nesnaží. Vše se odehrává uvnitř existujícího paradigmatu.

Transformační změna - následkem reaktivních nebo proaktivních procesů vzhledem k okolí.

Vynucená transformace - tato změna nastává proto, že inkrementální změna by byla neadekvátní měnící se situaci v okolí anebo z důvodu ohrožení existence firmy, což je takzvaná *vynucená změna*.

Plánovaná transformace – jde o změnu, která vychází z proaktivní ofenzivní strategie firmy, která se chce stát lídrem na trhu. Transformační plánovanou změnu nelze řídit v rámci existujícího paradigmatu a organizačních rutin. Je zapotřebí změnit předpoklady, které jsou brány jako „dané“, a „způsoby, jakými to chápeme my“. Její součástí je změna paradigmatu – způsobu myšlení a vnímání situace trhu.

V této učebnici se budeme zabývat především způsobem řízení transformační změny s pohledem na úlohu managementu v procesech změny.

Právě pro plánovanou transformaci je extrémně důležitý **lídrovský způsob myšlení a vedení** firmy.

Shrnutí

Management změn se vyvíjí mezi čistě psychologickým přístupem a čistě techniko-inženýrským. V současné době se nejvíce prosazuje strukturované propojování těchto přístupů. Změna je chápána jako přechod jakéhokoli objektu z jedné jeho podoby do podoby jiné, přičemž každý objekt se skládá ze substance, uspořádanosti a procesů. Právě tyto tři prvky, nebo jen některé z nich, měníme ve firemním prostředí. Management změn je tedy proces implementace nových strategií, kterými měníme některé z prvků ve firmě za cílem zvýšení výkonnosti.

Změny se obecně dělí podle toho, jak zasahují do strategie: pokud zasahují, říká se jim transicionální nebo strategické nebo velké. Pokud do strategie nezasahují, jsou nazývány malé nebo inkrementální a vznikají zespodu. Rozsah změny je určen nejen zásahem do strategie, ale i tím, jak ji vnímají lidé ve firmě.

Klíčová slova

reengineering
change management
transicionální změna
inkrementální změna
transformační změna
udržovací změna
změna řízená
změna samovolná
složky objektu
William Bridges
Daryl Konner
John Kotter

Otázky k zopakování

1. Jaké byly dva hlavní směry ve vývoji řízení změn?
2. Čím se dá charakterizovat engineering?
3. Jaká je definice „obecné změny“?
4. Jaké jsou tři složky každého objektu?

5. Jaká je jedna z definic managementu změn?
6. Jaký je vztah mezi strategickým managementem a managementem změn?
7. Co to je samovolná změna a co k ní patří?
8. Jak se liší změna inkrementální od změny transicionální?
9. Jaké jsou druhy změn?
10. Podle čeho hodnotíme velikost změny?

1.1. Transicionální změna je

- a) změna v období přechodu mezi různými strategiemi
- b) změna, která má vliv i na strategii firmy
- c) změna transformační
- d) změna řízena vedením společnosti
- e) změna přírůstková iniciovaná zaměstnanci

1.2. Velikost změny se posuzuje podle:

- a) velikosti finanční investice
- b) vnímání jednotlivců
- c) dopadu na společnost (firmu)
- d) dle zamýšleného výsledku
- e) velikosti strategického portfolia, na které se zaměřuje