

CHANGE MANAGEMENT

– nová strategická disciplína



Schopnosť organizácií riadiť zmeny je kľúčovou kompetenciou, ktorá zlepšuje všetky parametre ich výkonnosti. Preto vzťah medzi úspechom v riadení zmien a celkovým úspechom v biznise musí byť krištáľovo čistý.

SCHOPNOSŤ RIADIŤ ZMENY = KONKURENČNÁ VÝHODA

Organizácie, ktoré excelujú v riadení procesov zmeny, majú konkurenčnú výhodu. Ak sa trh okolo vás mení rýchlejšie, ako je vaša schopnosť sa tomu prispôbiť, ste na najlepšej ceste k zániku. Organizácie, ktoré manažment zmien majú ako svoju hlavnú kompetenciu, dokážu rýchlejšie využiť príležitosti na trhu a neustále zlepšovať svoju efektivitu. Inovujú, rebrandujú, nakupujú, znižujú náklady, implementujú nové produkty, služby a technológie. Akosi jednoduchšie sa vysporiadavajú so zmenami ako

ich konkurencia. Výskumy hovoria jasnou rečou: až 60 – 70 % zmenových projektov nedáva na konci tú hodnotu, ktorú od zmien očakávali. Investícia vyfučala hore komínom. Preto si firmy, ktoré majú v pláne rásť a rozkvitať, nemôžu dovoliť mnoho pádov v procese riadenia zmien. Rozvoj kapacity firiem implementovať zmeny sa stáva stále viac vitálnou súčasťou strategických zámerov. Platí to tak pre krátkodobé, ako aj dlhodobé firemné plány. Prečo napriek tomuto vedomiu sú firmy v riadení zmien naďalej viac neúspešné? Prečo si v organizáciách nedávame väčší pozor na systém

strategického riadenia zmien a prečo samotní lídri svojimi rozhodnutiami nedokážu firmy previesť do bezpečných vôd zmenového procesu? **Schopnosť riadiť zmeny** je schopnosť organizácie plánovať, navrhnuť a efektívne implementovať rôzne druhy zmien so zapojením a podporou stakeholderov, pričom dosah týchto zmien na organizáciu (ľudí a procesy) bude minimálny. Výsledkom riadenia zmien je dosiahnutie výsledkov v obchodných a kultúrnych aktivitách, pričom hodnota návratnosti investície je tiež dosiahnutá. Vytvorenie kapacity riadiť zmeny vyžaduje angažovanosť,

zdroje a čas. Príbeh zmeny začína so zlepšovaním zručností manažérov a zamestnancov o princípoch riadenia zmien. Topmanažment si musí byť vedomý, čo znamená sponzorstvo a aké aktivity sú primerané a žiadané v tejto úlohe. Projektoví manažéri a agenti zmien zase musia veľmi dobre ovládať techniky spojené s plánovaním, dizajnovaním a implementáciou zmien, hlavne pre očakávanú rezistenciu, ktorú zmeny zákonite prinášajú. Kľúčovú úlohu hrá otázka nastavenia a manažovania očakávaní účastníkov zmeny od akcionárov cez manažment, zamestnancov a zákazníkov. Zamestnanci by mali byť pravidelne vedení a vzdelávaní k tomu, ako sa na zmeny adaptovať, ako si nájsť benefit pre seba a ako si nájsť aktívnu úlohu a podporiť tak efekt navrhnutých zmien. Najväčšou výzvou je učiť to ľudí v reálnych zmenových projektoch. Zo svojich skúseností možno sami potvrdíte, že napriek tomu, že ste preškolili svojich ľudí na techniky riadenia či zvládania zmien v rôznych (často dosť nákladných) kurzoch, nenachádzate v nich oporu, keď tie zmeny reálne prídu. Skutočná schopnosť zvládať zmeny sa totiž vytvára priamo takpovediac na bojisku ako v bezpečných a často teoretických prípravných kurzoch.

zisk

AKO UROBIŤ ORGANIZÁCIU ADAPTÍVNU NA ZMENY

Populárni autori best practice modelov k riadeniu zmien Andersonovci identifikovali päť stratégií, ktoré vedú k zavedeniu zmeny ako strategickej disciplíny:

1. Vytvoriť a manažovať program riadenia zmien vo firme
2. Mať jednu spoločnú metódu na zavádzanie zmien
3. Vytvoriť infraštruktúru, ktorou zmeny budú prechádzať
4. Vytvoriť centrum excelentnosti pre tých, ktorí budú poverení zmeny realizovať
5. Zriadiť strategickú kanceláriu na riadenie zmien (*change office*)

Nie je dôležité postupovať presne podľa definovaného poradia, i keď

posledná stratégia výrazne ovplyvňuje funkčnosť všetkých predchádzajúcich. Podotýkam, že ide o koncept piatich stratégií. Ich vytvorenie a úplné zavedenie môže byť troj až päťročný proces. Nakoniec zavedenie stratégií na riadenie zmien je samo osebe zmeňujúcou. Mnoho organizácií na hustom konkurenčnom trhu hľadá svätý grál odlišenia sa od konkurencie. Meranie postojov, očakávaní a potrieb patrí dnes do základných analytických funkcionalít firiem, no oveľa menej je zreteľne vidieť schopnosť riadiť zmeny. Topmanažmenty na začiatku roka zahŕňajú smer a rýchlosť plavby. Myslia si, že to stačí a že sa zamestnanci sami vysporiadajú so svojimi líniovými manažérmi v stratégii napínania plachiet alebo veslovania. Tento spôsob uvažovania je žiaľ omylom. Každý rok prináša určité špecifiká, neočakávané momenty. Úlohou manažmentu je byť blízko daným okamihom a ihneď reagovať na zmeny počasia, ktoré zásadne vplyva na smer a rýchlosť vytýčenej plavby. Tvrdohlavo trvať na postupe vpred sa už pred sto rokmi stalo osudným lodi, o ktorej si jej tvorcovia mysleli, že ju ani Boh nepotopí... aká trúfalosť...aké dôsledky...

POČÍTajte S TÝM, ŽE PROBLÉMY SA VYSKYTNÚ VŽDY...

V úvode sme spomenuli, že až 60 – 70 % zmenových projektov nenaplní svoje ciele. Prieskumy globálnych firiem potvrdili top tri faktory, ktoré sa najviac podpisujú za výsledné percentá. Sú to:

1. Neadekvátne očakávania
2. Nedostatočné sponzorstvo lídrov
3. Rezistencia zamestnancov

Čo sa týka neprimeraných očakávaní, víťazia. Akcionári sa často rozhodujú na základe historických dát, počúvajú makroekonomické ukazovatele prognostikov, naberajú podľa ich mienky extra výkonných (teda drahých) manažérov. Ich apetít rastu a zvyšovania hodnoty biznisu nemá strop. Očakávania sú neprispôsobené aktuálnemu stavu organizácie a schopnosti adaptability. Aj amatérsky športovec vám potvrdí, že šprint je síce najrých-

lejšia frekvencia pohybu nôh, no je to zlá taktika na maratónsky pretek. Nedostatočné sponzorstvo lídrov znamená, že ich osoba a rozhodnutia sa krátko po zavelení smeru vytratia. Nedokážu hneď na začiatku (ideálne ešte pred spustením) iniciatív vytvoriť podmienky na prvé úspechy. Lídrom často chýba správny slovník pri komunikácii potreby zmeny, nedokážu vytvoriť zmenový manažérsky tím a dať mu dostatok právomocí alebo jednoducho zabudnú na hygienické podmienky zmien – systém motivácie a odmeňovania. Zmeny sú tvrdo sledované u bežných zamestnancov, ale oni sami sú ďaleko od toho, aby dokázali zmenu reprezentovať. Priam šokujúce sú správy o úsporných opatreniach a na parkovisku firmy sa objavujú nové manažérske limuzíny. Ambícia zmeny je v tej chvíli pochovaná. Oba predchádzajúce dôvody patria do top 3 syndrémov neúspešných zmien. Ich náprava je však z hľadiska času a nákladov najmenej nákladná. To, kde sa v organizáciách láme chlieb pri implementácii zmien, je rezistencia zamestnancov, pritom počet ľudí vôbec nerozhoduje.

PREČO SÚ ĽUDIA VOČI ZMENÁM REZISTENTNÍ?

Odpoveď poskytujú aj jednoduché fakty o chode prírody. V nej je totiž všetko nastavené v rovnováhe. Potravinový reťazec reguluje početnosť jednotlivých druhov, pravidelne sa strieda cyklus dňa a noci, prílivu – odlivu a pod. Človek ako súčasť systému má nastavené svoje fungovania podobne. Odklon od bežných podmienok spôsobuje napríklad chorobu či inú nepohodu. Zmeny sa prejavujú reakciami, ktoré sa dožadujú návratu k predošlému stavu. Preto aj pri organizačných zmenách treba počítať s tým, že rezistencia je úplne prirodzenou a často nezvratnou reakciou. Zamestnanci sa uchylujú k spomienkovému pesimizmu. Medzi najčastejšie dôvody rezistencie na zmeny vo firmách patria: strach, že prídu o prácu alebo preferované pracovné podmienky; necítia potrebu zmeny; nerešpektujú osobu, ktorá zmenu iniciuje; nesúhlasia so ►

spôsobom realizácie; neboli vopred zapojení do diskusie o nevyhnutnosti zmien; považujú zmeny za nástroj osobnej kritiky; prejavu nedôvery, že sa niečo doteraz robilo nesprávne a pod. Jeden zo známych amerických prezidentov Woodrow Wilson vyslovil zaujímavý citát: „Ak si chceš vytvoriť nepriateľov, pokús sa niečo zmeniť.“ D'Aprix ešte v roku 1996 publikoval štúdiu, v ktorej vyjadril v percentách mieru očakávanej reakcie zamestnancov na významné organizačné zmeny:

- 15 % bude nahnevanych;
 - 40 % skeptických, nedôverujúcich a so strachom;
 - 30 % bude síce neistých, ale otvorených na jednanie (položia otázku, čo im prinesie, keď to podporia);
 - 15 % bude plných nádeje a energie sa do zmeny pustiť.
- Táto štatistika hovorí, že 55 % organizácie bude proti zmene, 85 % ľudí nie je úplne pripravených poskytnúť synergiu na to, aby sa zmeny realizovali. Pritom bez angažovanosti zamestnancov zmena nemôže prebehnúť.



AKO ÚSPEŠNE REALIZOVAŤ ZMENY

zisk

Je to najťažšia otázka, ktorú môžu konzultanti dnes od manažérov dostávať: Ako mám plánované zmeny úspešne implementovať? Existujú prístupy, ktoré hovoria o rôznych skratkách, psychologických trikoch, manažérskych procesoch. Každý z nich zožal svoj úspech v určitom projekte. V každom prípade každá zmenová situácia vyžaduje podrobnú úvahu o tom, ktorý model zvoliť. Jeden z koncepčných prístupov k riadeniu zmeny vypracovali Andersonovci a jeho cieľom je pracovať s kvadrantom štyroch premenných.

1. **Mindset** (nastavenie myslenia, „hlavy“). Táto dimenzia obsahuje hodnoty, presvedčenia, postoje, myšlienky, emócie, úrovne angažovanosti a pod.
2. **Správanie**. Presnejšie v podobe pracovného štýlu, zručností, aktivít a pod.
3. **Kultúra**. Veľký balík premenných obsahujú spoločné nepísané formy a pravidlá, rozhodovacie právomoci, rituály, zvyky a pod.
4. **Systémy**. Zahŕňajú štruktúry, normy, biznis procesy a technológie.

O tom, ako konkrétne realizovať zmeny vo firmách, bude príspevok v májovom čísle Zisk manažmentu. ■

Autor: Ján Uriga,
Senior Manažér, PwC Slovensko



TAJOMSTVO

Stále častejšie sa stretávame s myšlienkou „Ak chcete prekonať stagnáciu v podnikaní, inovujte!“

Inovácia produktov sa javí ako prevratný liek na existenčnú krízu najmä výrobných firiem. Obchodníci hladne čakajú na každý výrobok, ktorý tu ešte nebol. S novým výrobkom totiž vznikajú aj nové trhy a aktivujú sa znudení zákazníci. Zamestnanci firiem, ktoré inovujú, chytia druhý dych a vytúžené pracovné nasadenie a majitelia opäť vidia svetlý bod na konci tunela. Inovácie dokážu byť skutočne spásenosné. Samozrejme, pokiaľ sa pri ich zavádzaní dodržia určité pravidlá...

Ako informoval magazín Harvard Business Review veľké a stabilné spoločnosti zo skúsenosti považujú prevratné inovácie za v praxi ťažko dosiahnuteľné. Autorky prieskumu vykonaného na 750(!) spoločnostiach – Marla Capozzi a Ari Kellen z bostonskej pobočky poradenskej spoločnosti McKinsey & Company, analyzovali od roku 1997 do roku 2007 výkonnosť firiem v závislosti od zavádzania inovácií. Jednou z takto skúmaných firiem bola spoločnosť Apple známa svojou stratégiou založenou práve na neutíchajúcich inováciách, ktorými celé roky vytrvalo dráždi a trápi svojich konkurentov. Po desiatich rokoch realizátorky prieskumu dospeli k verdiktu: úspešné inovácie sú iba tie, ktoré sú zavádzané premyslene, a to s dodržaním prísnych zásad. Môžeme ich charakterizovať ako systematické inovácie. Systematické inovácie sú také, ktoré sa zameriavajú na dosahovanie opakovaného a udržateľného rastu tržieb z nových produktov, služieb či obchodných modelov, ktoré sa stanú jadrom celého obchodu firmy. Tento prístup sa podarilo správne uchopiť a uplatniť iba 6 % spoločností, ktoré sa zúčastnili prieskumu.

ČO OBNÁŠAJÚ SYSTEMATICKÉ INOVÁCIE?

Základ úspechu pri zavádzaní inovácií je nemenný. Správne stanovená stratégia firmy. Silnou stránkou spoločností, ktoré dokážu vyťažiť maximum z inovovania, je to, že dokonale poznajú svoje aktíva, schopnosti a podstatu toho, čo ich robí úspešnými. Majú presne zmapované príčiny rastu v minulosti a neupúšťajú od postupov, ktoré sú praxou overené a majú veľkú šancu zabezpečiť rast aj do budúcnosti a pri zavádzaní inovácií. Skratka, ak odhalia svoje silné stránky, pokračujú v ich rozvíjaní. Pri stanovovaní stratégie do budúcnosti si nekladú abstraktné a s inováciami v skutočnosti nijako nesúvisiace ciele, ako je napríklad cieľ typu „v nasledujúcom roku urobíme nárast o 500 000 eur.“ Základom ich stratégie je konkrétny nápad alebo myšlienka, ktorá je uchopiteľná a je usmernením v oblasti, v ktorej firma inovuje. Ak zamestnanci vedia, čo idú robiť a v čom