

SPIRÁLOVÝ MANAGEMENT - MANAGEMENT ZMĚN

Ing. Stanislav Häuser, CSc.

Publikováno ve sborníku:
Integrovaný systém řízení
Verlag Dashöfer - 4/2009
Část 13:

13/1 OBSAH

- 13/2 Změna - problém nebo výzva?!
- 13/3 Management změn - principy
- 13/4 Epochy vývoje lidstva
- 13/5 Turbulence tržního prostředí
- 13/6 Typy managementu v turbulentním prostředí
- 13/7 Spirálový růst - dlouhodobá úspěšnost
- 13/8 Transformace řízení organizace
- 13/9 Potenciál úspěšnosti organizace
 - 13/9.1 Sociální kapitál
 - 13/9.2 Znalostní kapitál
- 13/10 Zdokonalování potenciálu organizace
- 13/11 Diagnostika rizik a faktorů úspěšnosti
- 13/12 Management změn
- 13/13 Otázky praxe managementu změn

13/2 ZMĚNA - PROBLÉM, NEBO VÝZVA?

„Jak vidíš, tady musíš běžet ze všech sil, abys setrvala na jednom místě.

Chceš-li se dostat jinam, musíš běžet aspoň dvakrát tak rychle!“

Lewis Carrol, Alenka za zrcadlem

Citát z knihy Alenka za zrcadlem nám popisuje zdánlivou absurditu dnešní doby. Aby si organizace udržela svou tržní pozici, musí ze sebe vydat maximum. Přesto, při zpětném ohlédnutí ale zjistí, že je prakticky na stejné konkurenční pozici jako na začátku.

- Proč se to tak stalo?
- Je to náhoda?
- Existuje logické vysvětlení tohoto jevu?
- Co musíme udělat “... abychom se dostali jinam“?
- Jaká je naše současná pozice?
- Co se stane, když se nebudeme měnit?
- ...

Určitě vás napadá celá řada obdobných otázek souvisejících s vaším soukromým i pracovním životem.

Změna životního i podnikatelského prostředí se na konci 20.století stala jedinou konstantou našeho života.

Pokud si změn nebudeme všimnout, budeme se chovat reaktivně, tzn. budeme realizovat změnu až v případě silné „bolesti“, život budeme chápat jako nezměnitelný osud, pak bude náš život plný strádání, strachu a neúspěchů.

V případě že přijmeme proaktivní postoj - máme svobodu volby. Chceme znát aktuální situaci i budoucí možnosti řešení, staneme se tvůrci našeho života, nebo dlouhodobé úspěšnosti naší organizace.

Náš osobní život i život organizace probíhá v „koridoru života“, který je vymezen hranicí zániku a hranicí excelence. Podle úrovně potenciálu úspěšnosti se rozhoduje, ke které hranici jsme blíže a tomu odpovídá i kvalita našeho života.

Podmínkou každé změny je pojmenování, diagnostika a procítění našich bolestí a problémů - pain management, management „bolestí“.

Podmínkou řešení našich problémů je gradient odhodlání a vytvoření si představy, vize jak změnu řešit - remedy management, management „léčby“.

Reaktivní postoj, kdy si nechceme nebo neumíme všimnout narůstajících problémů zpravidla vede ke krizovému řízení a záchraně životů a hodnot.

Proaktivní lidé a organizace hledají varianty jak dosáhnout dlouhodobého úspěchu - excelence. Pro ně je nepřijatelné být průměrný. Jsou manažery dlouhodobé úspěšnosti svého života a organizace.

Účelem této kapitoly je přiblížit podstatu change managementu, managementu změn, která nám umožní pochopit základní principy změn tržního prostředí, změn vnitřního potenciálu úspěšnosti organizace a způsobu řízení změn.

13/3 MANAGEMENT ZMĚN - PRINCIPY

Management změn je strukturovaný přístup ke změně jednotlivců, týmů, organizací a společností, který usnadňuje přechod ze současného stavu do nového žádoucího stavu. Změna z pohledu jednotlivce může být nový způsob chování. Z pohledu podnikání může být změnou nový podnikatelský proces, nebo nová technologie. Z pohledu společnosti může být změnou nová politika nebo nové zákony.

Úspěšná změna však vyžaduje mnohem víc než nový proces, technologii, zákony.

Úspěšná změna vyžaduje pozitivní postoj a aktivní zapojení lidí.

Management změn poskytuje rámec pro vedení lidí v průběhu těchto změn. Je zde kladen důraz na změny v úrovni organizace, týmu i jednotlivce, aby byla zajištěna efektivita změny. Podstatou každé organizace je přirozená ochrana proti neustálým změnám, které porušují její dynamickou stabilitu. Současně však ve vnějším prostředí neustále narůstají změny, na které musí organizace reagovat.

Opožděné reagování na změnu, až dojde k ohrožení existence organizace, vede ke krizovému řízení za cenu velkých materiálních, ekonomických, lidských i časových ztrát.

Proaktivní reagování využívá princip „učící se organizace“, která je strukturována dle modelu nazvaného „proud změn“.

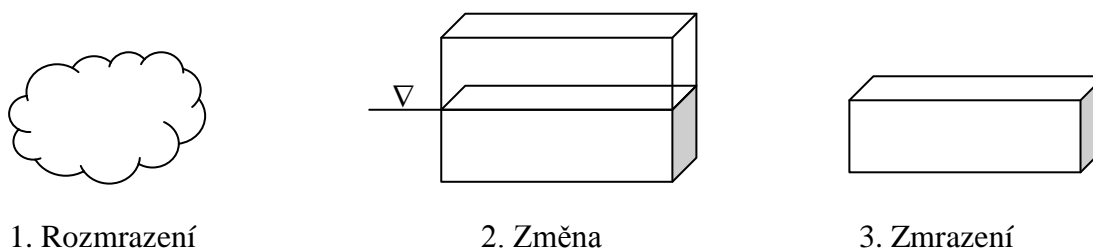
Model změny

Změnu můžeme popsat jako třífázový proces. První fázi nazýváme „*rozmrazení*“. V této fázi je třeba překonat netečnost a provést „demontáž“ stávajícího myšlenkového modelu, který je příčinou současné situace. Současně však musíme potlačit protizměnové obranné mechanismy.

Druhá fáze, vlastní *změna*, je provázena chaosem a přechodem do nového stavu. V průběhu změny dochází k přesvědčení, že je třeba změnit staré návyky a způsoby, doposud však chybí jasná představa čím je nahradit.

Třetí fázi nazýváme „zmrazení“. Již vykrytalizoval nový myšlenkový model a lidé získali opět pocit komfortu z používání nových návyků.

Model změny



Vzorec změny

Organizace vystavená změně prochází pocitem ztráty všeho, co doposud „milovala“.

Pro úspěšné dosažení změn musí být splněna podmínka změny:

$$N \times V \times A > R$$

N = Nespokojenost organizace se současnými výsledky a stavem řízení (tlak)

V = Vize potenciálních možností (tah)

A = Akce, konkrétní první kroky pro dosažení vize

Součin uvedených faktorů musí být větší než:

R = Resistance, odpor organizace

Pokud je součin faktorů větší, než resistance, pak je možné změny dosáhnout.

Resistance vůči změnám

Objektivní změny vnějšího prostředí nutí organizaci ke stále častějším a větším změnám.

Organizace, jako všechny biologické systémy, se přirozeně brání změnám, které pro ni vždy znamenají riziko neúspěchu. Paradoxně neměnnost znamená jistý konec!

Resistence organizace proti změnám má čtyři hlavní důvody:

1. Vyhořelý gradient růstu (staré paradigma * řízení, sebeuspokojení z úspěchu)
2. Subjektivní odpor jednotlivců stavějících se proti změnám
3. Objektivní odpor z neznalosti managementu změn
4. Objektivní odpor systému organizace usilujícího o dynamickou stabilitu

Hlavním důvodem, proč se dnes organizace dostávají do krize, je vyčerpání možností dosavadního způsobu řízení organizace, nebo sebeuspokojení z dosaženého úspěchu a stagnace.

Metody, postupy, strategie, systémy a kvalifikace manažerů dosáhly maxima svých možností. Potenciál organizace již nestačí požadavkům trhu.

První podmínkou změny je změna paradigmatu řízení, která odpovídá aktuální turbulenci trhu. Nové celostní, holistické paradigma chápe organizaci jako živý organismus, který se proaktivně vyvíjí a předvídá budoucí potřeby trhu.

Subjektivní odpor jednotlivců vychází z pocitu ztráty „pohodlí“ a ohrožení změnami.

Změna odporu jednotlivce vyžaduje:

1. Uvědomění - proč je změna nezbytná
2. Touhu - podporovat a účastnit se změny
3. Znalost – jak stav změnit
4. Schopnost – zavedení nových dovedností a návyků
5. Fixaci – udržení změny

Neznalost managementu změn vyvolává nejistotu a obavy, zda bude změna úspěšná. Změna je chápána jako dobrodružství s nejistým koncem.

Organizace usiluje o dynamickou stabilitu, stav kdy nedochází ke změnám vnitřního fungování organizace, bez ohledu na aktuálně dosahované výsledky.

* Paradigma – způsob nazírání světa a předpoklady, teorie a referenční rámce, z nichž přístup k světu vychází

Podmínkou úspěšnosti v managementu změn je pochopení principů a zákonitostí změn vnějšího tržního prostředí a fungování organizace na principu biologických systémů.

Biologické systémy mají geneticky danou schopnost zajistit dlouhodobou úspěšnost svého druhu. Pochopení principů dlouhodobé úspěšnosti organizací umožňuje diagnostikovat interní a externí faktory dlouhodobé úspěšnosti.

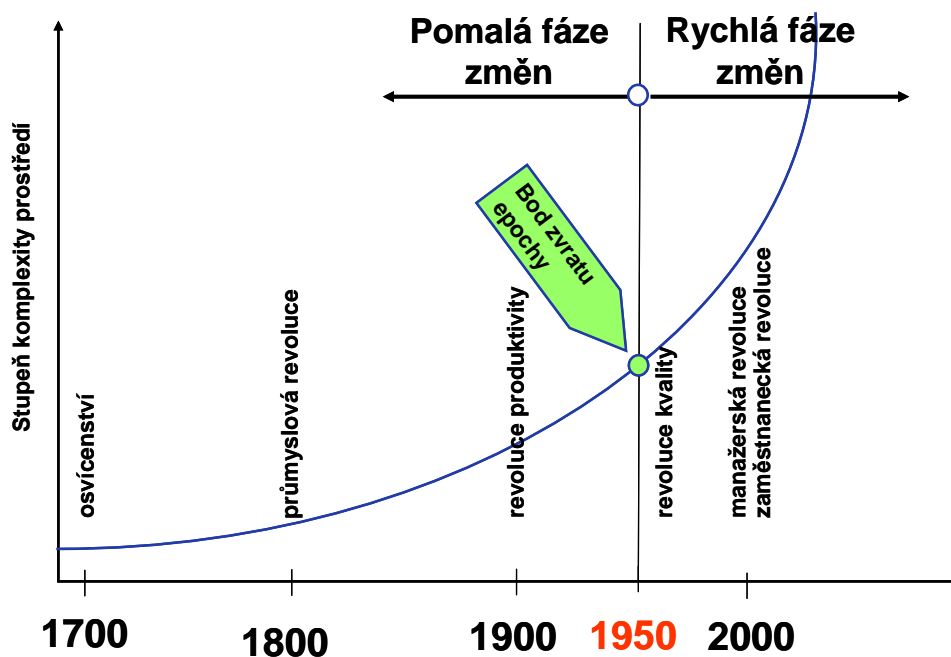
Vytvoření harmonického vztahu mezi provozní stabilitou, gradientem tížálosti růstu organizace a dynamikou změn procesů organizace a kultury organizace je předpokladem dlouhodobé úspěšnosti každé organizace.

13/4 EPOCHY VÝVOJE LIDSTVA

Změny prostředí

Změna se na konci 20. století stala jedinou konstantou. Množství, velikost a frekvence změn tržního prostředí vyvolává pocit chaosu, nevládnutelnosti, turbulence, ...

Bod zvratu industriální epochy lidstva



Epochy lidstva

Každá epocha vývoje lidstva obsahuje nové poznatky, objevy, které zrychlují sociální dělbou práce a zásadním způsobem zvyšují produktivitu (až 50x!)

Jako hlavní epochy vývoje lidstva jsou uváděny:

- epocha lovců a sběračů
- epocha zemědělců
- industriální epocha
- epocha informací a znalostí
- epocha moudrosti (?)

V pomalé fázi každé epochy dochází k vyčerpání možností, které epocha přinesla. V rychlé fázi epochy jsou objevovány nové poznatky, které urychlují probíhající změny a připravují přechod do následující epochy.

Industriální epocha

Uvedme si příklad industriální epochy:

- Osvícenství 17. a 18. století vytvořilo potenciál vědy a potenciál svobodného člověka (zaměstnance) ve Velké francouzské revoluci.
- V pomalé fázi změn 19. – 20. století došlo k vytěžení vytvořeného znalostního potenciálu. Průmyslová revoluce přinesla rozmach ve výrobě množství a sortimentu zboží.
- Taylorova revoluce produktivity z počátku 20.století se zaměřila na zásadní zvýšení produktivity pracovníků (pásová výroba, segmentace práce).
- Bodem zvratu industriální epochy byla druhá polovina 20.století, kdy převaha nabídky nad poptávkou vyvolala požadavek zvýšení kvality a spolehlivosti výrobků. Američtí profesori W. Edwards Deming a Joseph M. Juran působící v Japonsku odstartovali revoluci kvality.
- Konec 20. století přinesl zásadní požadavek na zkracování dodacích lhůt. Úsilí je zaměřeno na zkracování neproduktivních, ale i produktivních časů realizace výrobků. Kromě zavádění informačních technologií se pozornost manažerů obrátila především na zvýšení motivace lidí. Dochází k manažerské revoluci.
- Počátek 21. století startuje epocha znalostí a informací. Zásadním požadavkem trhu je optimální okamžik uspokojení potřeb zákazníků. Nastává čas zaměstnanecké revoluce, kdy zaměstnanec přebírá spoluodpovědnost za dlouhodobý úspěch organizace.

Industriální epocha lidstva se nachází ve své rychlé fázi. Protože průběh epochy má exponenciální charakter, jeví se nám změny jako chaotické, turbulentní.

Bod zvratu epochy

Rok 1950 je označován za bod zvratu, kdy došlo ke skokové změně v průmyslové produkci. Revoluce kvality je tak mezníkem, který odstartoval zásadní změnu nejen v kvalitě, ale i ve způsobu nazírání na management změn.

Management změn je od r. 1950 označován jako „královská“ disciplína managementu. Nové technologie způsobily překotný růst produktivity a vytvoření globálního trhu. Důsledkem je situace, že pro udržení se „na místě“ nebo „přesunutí se jinač“, již nestačí jen zkušenosti a intuice, ale je třeba rozumět principům změn vnitřního prostředí organizace i vnějšího prostředí trhu a společnosti.

13/5 TURBULENCE TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ

Tržní prostředí konce druhé poloviny 20. století je označováno jako turbulentní, chaotické. Z teorie chaosu vyplývá, že i chaos má své zákonitosti. Pokud těmto zákonitostem neporozumíme, nemůžeme na změny v předstihu a správně reagovat. Člověk nacházející se uprostřed uragánu má pocit naprosté neuspořádanosti a chaosu. Pozorovatel na kosmické lodi vnímá uspořádanost a logiku uragánu. Pokud pochopí zákonitosti termálního proudění, může i předvídat směr a sílu uragánu, což umožní obyvatelstvu, aby mohlo včas zareagovat a připravit se.

Co platí pro uragán platí i pro podnikatelské prostředí. Pokud pochopíme zákonitosti turbulentního trhu, můžeme se na jeho potřeby včas a správně připravit.

V tržním prostředí rozlišujeme pět stupňů turbulence, které se projevují zvyšujícími se nároky zákazníků. Současně však platí, že při splnění nároků vyššího stupně turbulence musí být současně splněny i požadavky nižších stupňů. Jedná se o multikriteriální optimalizaci při naplňování zákaznických potřeb.

Požadavky stupňů turbulence:

- ★ množství a sortiment výrobků
- ★ ★ + cena výrobku, respektive i náklady
- ★ ★ ★ + kvalita výrobků a služeb
- ★ ★ ★ ★ + průběžnost a souběžnost realizačních časů
- ★ ★ ★ ★ ★ + optimální okamžik uspokojení zákaznických potřeb

Označení stupňů turbulence hvězdičkami si představme v souvislosti s označováním úrovně služeb hotelů. Vyšší úroveň služeb je označena více hvězdičkami. Platí však, že hotel vyšší kategorie vždy nabízí všechny služby, které nabízí hotel nižší kategorie, ale na vyšší úrovni a navíc nabízí další nové služby.

Popišme nárůst stupňů turbulence tržního prostředí druhé poloviny 20. století. Nedostatek zboží na chudých rozvojových trzích vytváří hlad po objemu a sortimentu zboží (★).

Příkladem můžou být 50. léta 20. století po skončení II. světové války.

Rovnováha nabídky a poptávky zvyšuje nároky na nižší prodejní ceny a snižování výrobních nákladů (★ ★) pro udržení ziskové hladiny výrobků.

Příkladem jsou 60. léta 20. století při růstu průmyslové produkce.

Převis nabídky nad poptávkou vyvolává další zákaznické kritérium – zvyšování kvality a spolehlivosti výrobků a služeb (☆☆☆). Příkladem jsou 70. léta 20. století, která kladou důraz na zákaznickou spokojenost. Zkracování dodacích lhůt v systému „právě včas“ (just-in-time) vyvolává požadavek zkracování průběžných dob realizace výrobků (☆☆☆☆). Příkladem je Japonsko v 80. letech 20. století, které se zaměřilo na eliminaci neproduktivních a následně i produktivních časů realizace výrobků.

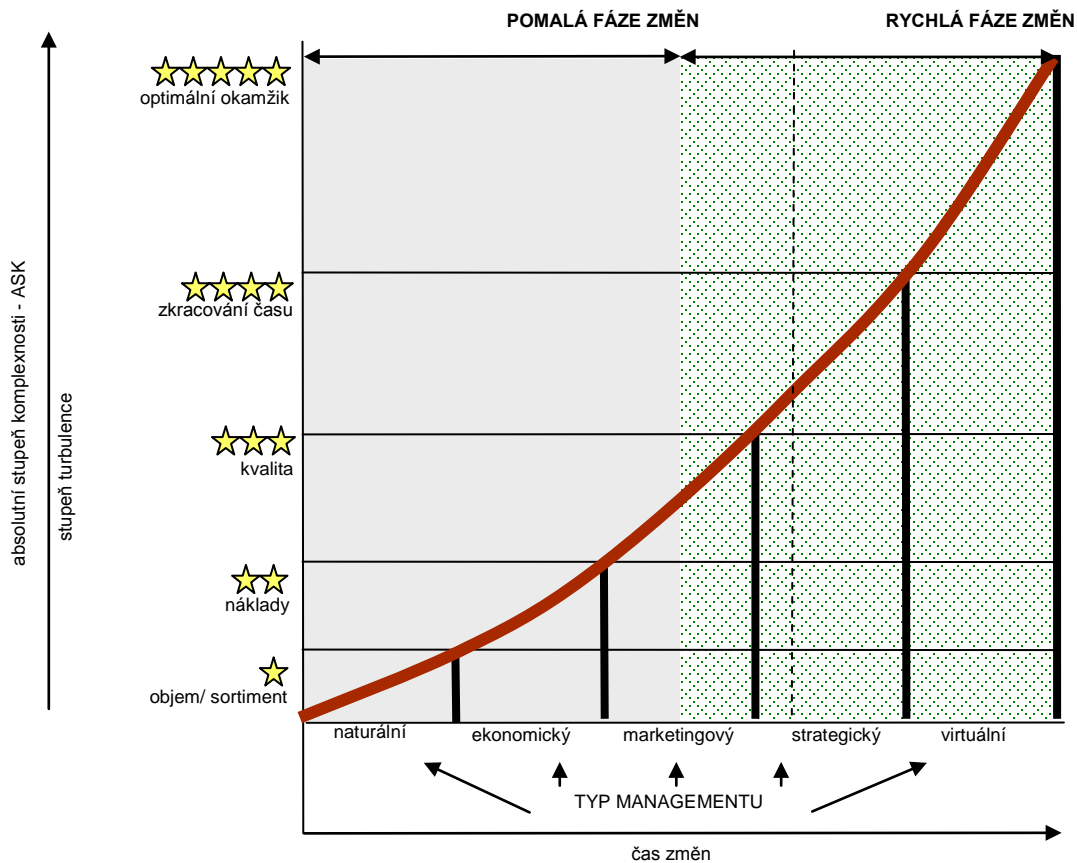
Vysoký nárůst množství a velikosti inovací výrobků vyvolal u zákazníků požadavek dodávky v optimálním okamžiku jejich spotřeby (☆☆☆☆☆).

Příkladem jsou 90. léta 20. století, které u předních výrobců zvyšují nároky na inovační schopnost organizace.

Počátek 21. století klade na lídry svých oborů požadavek 4,2° turbulence. Je to průměr ze všech odvětví, kde některá mají požadavky nižší (menší rychlost změn), některá vyšší.

Pro organizaci, která se chce udržet na předních místech svého odvětví to znamená, že musí bezproblémově zvládat všechny čtyři stupně turbulence a být schopna vytvářet inovace pro optimální okamžik spotřeby (☆☆☆☆☆).

Typy managementu v turbulenci



13/6 TYPY MANAGEMENTU V TURBULENTNÍM PROSTŘEDÍ

Narůstající požadavky tržního prostředí postupně mění prioritní zaměření managementu, přičemž platí, že přechod do vyšší etapy řízení vyžaduje, aby se nezhoršila úroveň řízení nižších etap managementu. Tím zajistíme požadavek multikriteriální optimalizace požadavků turbulentního prostředí.

Typy managementu se zaměřují na splnění nových požadavků turbulentního prostředí.

Rozlišujeme tyto typy managementu:

- ★ Naturální management
- ★★ Ekonomický management
- ★★★ Marketingový management
- ★★★★ Strategický management
- ★★★★★ Virtuální management

Každý typ managementu vyžaduje novou a vyšší odbornost v oblasti, na který se management organizace soustřeďuje. Růst manažerské odbornosti v dané specializaci je podmínkou úspěšného zvládnutí manažerské profese.

- Naturální management se zaměřuje na schopnost organizace vyrobit požadovaný objem a sortiment zboží. Jiná kritéria nejsou v této etapě podstatná.
- Ekonomický management je zaměřen na minimalizaci nákladů při dodržení objemu a sortimentu vyráběného zboží. Organizace si konkurují snižováním cen.
- Marketingový management se koncentruje na kvalitu a spolehlivost produktu vzhledem k vyššímu uspokojení zákaznických potřeb. Dlouhodobá zákaznická spokojenost - loajalita se stává konkurenční výhodou.
- Strategický management klade důraz na zkracování průběžných dob realizace výrobků. Zaměřuje se na zkracování neproduktivních, tzv. mrtvých časů, kdy materiál „čeká“ až se bude zvyšovat jeho hodnota v další výrobní operaci. V 80. letech 20. století dosáhly přední organizace úspory až 90% neproduktivních časů. Další etapou je

zkracování produktivních, výrobních časů. Úspory dosažené v 80. letech 20.st. činily až 30%.

- Virtuální management se projevuje v 90. letech 20. století, kdy nejbohatší země světa vstoupily do pátého stupně turbulence.

Virtuální organizace poskytuje své služby okamžitě, anebo v nejlepší okamžiku pro zákazníka, což přináší maximální zisk. Jedná se o přední organizace s vysokou inovační schopností, které nabízejí high-tech produkty.

13/7 PRINCIPY DLOUHODOBÉ ÚSPĚŠNOSTI

„Nejlepší způsob, jak být připravený na budoucnost, je vytvářet ji.“

John Sculley, Prezident firmy APPLE

Obecná představa úspěchu organizace je vztahována k vytvoření zisku. Zisk je však pouze jedním z předpokladů dlouhodobé úspěšnosti. Zisk je kritériem krátkodobé ekonomické úspěšnosti, která vytváří podmínky pro tvorbu potenciálu úspěšnosti organizace.

Potenciál úspěšnosti je předpokladem pro tvorbu budoucích zisků, skládá se z potenciálu kultury organizace a potenciálu procesů organizace.

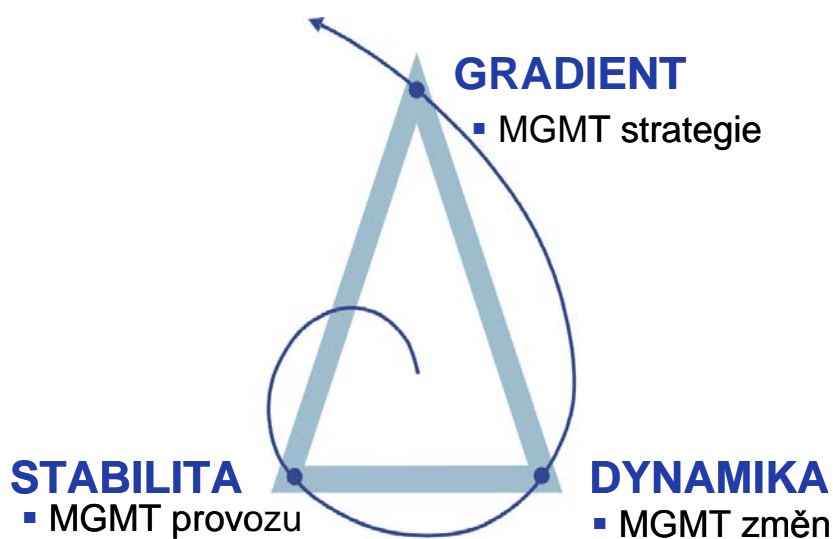
Dynamika růstu potenciálu organizace musí být v souladu s požadavky turbulence tržního prostředí a gradientem růstu organizace. Gradient a dynamika jsou při harmonickém růstu 1,6 násobkem současného potenciálu organizace.

Harmonický poměr provozní stability, gradientu ctížádosti růstu a dynamiky změn potenciálu organizace vytváří spirálový růst organizace.

Spirálový růst, v podobě Bernoulliho spirály, je obrazem dlouhodobého úspěchu, který můžeme vidět v živé přírodě (ulita šneka) i neživé přírodě (vír hurikánu).

Management změn je nedílnou součástí profesionálního managementu dlouhodobé úspěšnosti organizace.

Spirálový růst dlouhodobé úspěšnosti



Management provozu

Provozní, operativní management řídí každodenní činnosti a procesy organizace, které realizují výrobky a služby pro zákazníky. U podnikatelských organizací vytváří plánovaný zisk, u neziskových vyrovnaný hospodářský výsledek.

Posláním provozního managementu je zajistit stabilitu fungování procesů organizace dle stanovených norem, pravidel a postupů (např. ISO normy).

Hlavní oblasti provozního managementu jsou:

- plánování provozních činností
- organizování lidí, zdrojů a prostředků
- řízení procesů organizace
- kontrola dosahování plánovaných cílů

Pro zajištění provozního fungování jsou vytvářeny:

- organizační struktury, které definují vazby mezi útvary, procesy a jednotlivci v organizaci
- systémy definují pravidla vnitřního fungování organizace, příkazy, zákazy a standardy v podobě směrnic, nařízení a norem
- kvalifikace pracovníků je klíčovým faktorem provozního fungování

Management strategie

Mapování tržních příležitostí a hrozeb a identifikace tržních výzev, které chce organizace dosáhnout, je náplní managementu strategie. Tato činnost však nekončí výběrem a formulací vhodných cest / strategií dosažení dlouhodobých cílů organizace. Podmínkou úspěšnosti dlouhodobých strategií je vytvoření dlouhodobé vize, která je důvěryhodná a motivující pro spolupracovníky. Vytvořený gradient vize musí zajistit angažované zapojení v dynamice změn potenciálu organizace.

V rámci managementu strategie je prováděno mapování tržních trendů, identifikace potřeb zákazníků, porovnávání s konkurencí (benchmarking) a sledování změn tržního prostředí

SLEPTE:

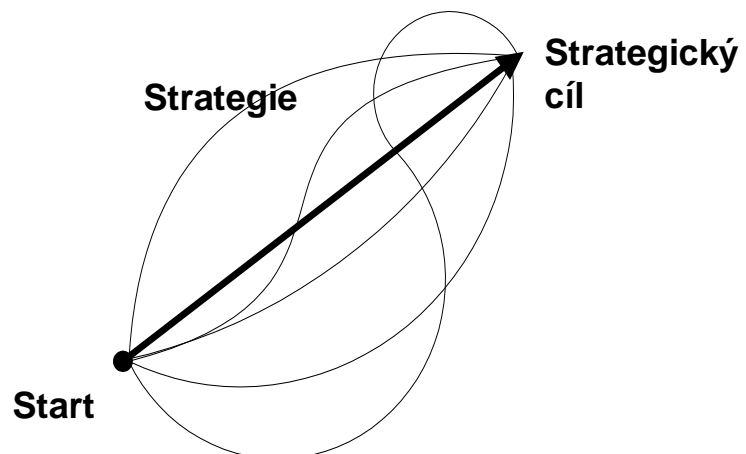
- Sociální prostředí
- Legislativní prostředí
- Ekonomické prostředí

- Politické prostředí
- Technologické prostředí
- Ekologické prostředí

Mezi nástroje managementu strategie patří:

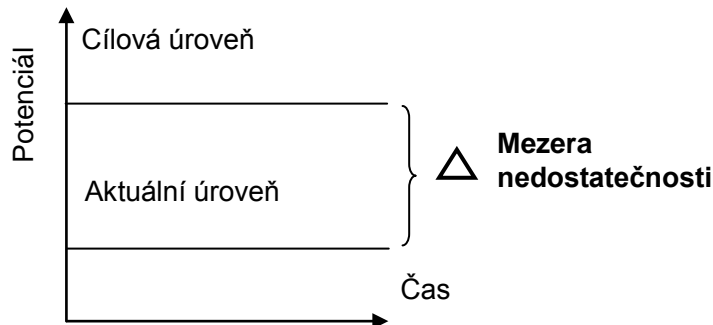
- Vize - čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout
- Hodnoty - čeho si organizace váží
- Symboly – logo, vlajka, značka, hymna, barvy, rituály
- Strategie – soubor cílů a způsobů dosažení vize, které jsou vzájemně zřetězené od úrovně majitelů, vrcholového managementu až po úroveň pracovních týmů a jednotlivců

Strategie organizace



Zaplnění mezery nedostatečnosti mezi aktuálním stavem a budoucí potřebou potenciálu organizace zajišťuje management změn.

Mezera nedostatečnosti



Potenciál úspěšnosti organizace se skládá ze dvou částí:

- Sociální kapitál vytvořený kulturou organizace, který je představován sociální energií lidí, jejich motivací dosáhnout vize, strategie a cílů organizace .
- Znalostní kapitál obsahuje znalosti organizace (know-how), znalosti a dovednosti spolupracovníků, finanční a fyzické prostředky, řídicí a realizační procesy.

Posláním managementu změn je vytvářet odpovídající dynamiku změn potenciálu úspěšnosti organizace. Způsob tvorby potenciálu úspěšnosti bude popsán v následujících kapitolách.

13/8 TRANSFORMACE ŘÍZENÍ ORGANIZACE

„Evoluční vývoj prokázal, že v přírodě nepřežívají nejsilnější, nejrychlejší ani nejchytřejší, ale nejprizpůsobivější.“

Charles Darwin

Podstatou naší existence je změna. Změna je jedinou konstantou dnešní doby.

Industriální epocha lidstva je ve své zrychlující se fázi. Příčinou zrychlení je přechod do nové epochy informačního věku. Hlavní konkurenční silou se stává správná informace, na správném místě, v optimálním okamžiku. Zvládnutí schopnosti efektivně pracovat se znalostmi vnitřního i vnějšího prostředí rozhoduje o tom, zda bude organizace dlouhodobě úspěšná.

Základní manažerská otázka

Manažer, který přijal odpovědnost za dlouhodobou úspěšnost řízené organizace si klade základní otázku: „Co mám dělat, abychom se měli v budoucnu lépe?!“

Posláním managementu podle P. Druckera, je maximalizace schopností organizace dlouhodobě vytvářet bohatství.

Schopnosti organizace představuje potenciál úspěšnosti, který se musí neustále přizpůsobovat změnám v tržním prostředí. Soutěž, která na trhu probíhá, vyřazuje ty, kteří nejsou schopni adaptace, přizpůsobení se požadavkům tržní soutěže.

Životní cyklus

Organizace, stejně jako jiné živé systémy prochází životním cyklem. Na počátku zrození každé organizace je silná vize, sen, který se s určitou dávkou odvahy stává realitou.

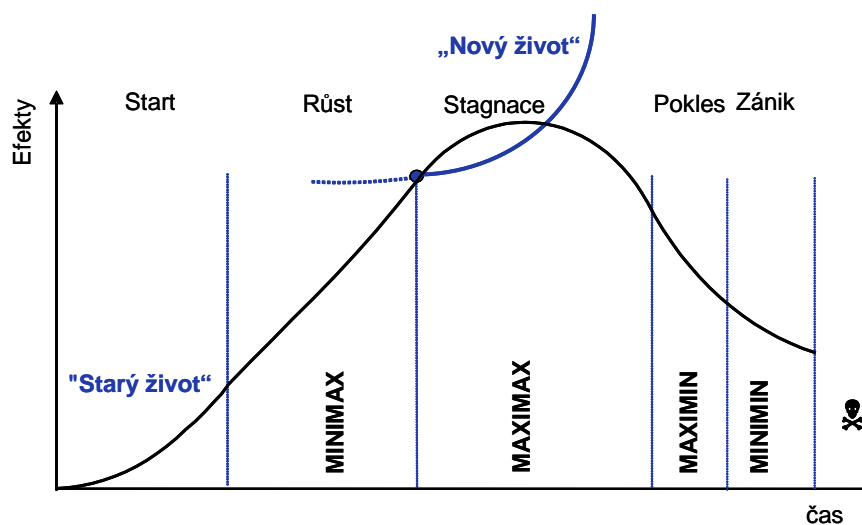
Vytvořením efektivního systému řízení organizace dochází k minimaxové přeměně vstupů na výstupy, produkty. Organizace vytváří vysokou přidanou hodnotu, která jí umožňuje růst.

Časem dochází ke ztrátě konkurenčnosti organizace, buď vlivem konkurenčních firem, nebo díky novým myšlenkám a technologiím. Růst organizace začíná zpomalovat až stagnovat.

Udržet se znamená používat maximax, tj. maximální úsilí pro udržení výsledků organizace.

Zpomalení růstu prodeje, nebo zisku je signálem pro přípravu transformace organizace.

Životní cyklus



Pokud organizace promešká vhodný okamžik pro transformaci – vytvoření nové životnostní křivky, dochází k poklesu, etapě maximinu, kdy z maximálních vstupů je vytvářeno stále méně výstupů.

Pokračováním poklesu výkonnosti nastupuje úpadek, etapa miniminu, kdy klesají vstupy do organizace i její výstupy.

Životní cyklus (viz. obr.) lze znázornit grafem efektů, které jsou dosahovány při různé kvalitě transformace vstupů.

Nová životnostní křivka, která zajistí pokračování růstové fáze, vyžaduje transformaci řízení organizace, nastartování „nového života“. Pokud má organizace zajistit svůj dlouhý a úspěšný život, musí být schopna přijít s novou vizí, která jí dá šanci vstoupit do „nového života“.

Nová vize může znamenat objevení nových tržních výzev, inovace výrobků, efektivnější způsob vnitřního fungování, prostě inovace, které jí umožní pokračovat v minimaxové transformaci vstupů na výstupy svého podnikání.

Transformace životního cyklu

Transformace životního cyklu je přechodovou fází, kdy starý cyklus končí a nový začíná.

Úspěch transformace závisí na schopnosti manažerů vytvořit předpoklady pro transformaci, tj. vytvořit gradient nové vize, která motivuje většinu organizace, řídit dynamiku změn a fixovat novou realitu organizace.

Podmínkou transformace organizace je zvládnutí řízení její kultury, která určuje směr a rozměr sociální energie pro, nebo proti transformaci. Stará kultura organizace se snaží udržet staré hodnoty, které způsobily minulý úspěch, ale už ztrácejí na účinku pro úspěch budoucí.

Nositel transformační vize musí změnit paradigma současné reality tak, aby ukázal neudržitelnost dosavadního stavu (př. manufaktura x strojová výroba). Vytvořit uvědomění, PROČ?! je změna nezbytná.

Procítění začínající, nebo již existující stagnace, probouzí potřebu hledání nových vizí. Nová vize musí být přitažlivá pro kritickou masu zaměstnanců organizace, aby vytvářela touhu, gradient účasti na transformaci.

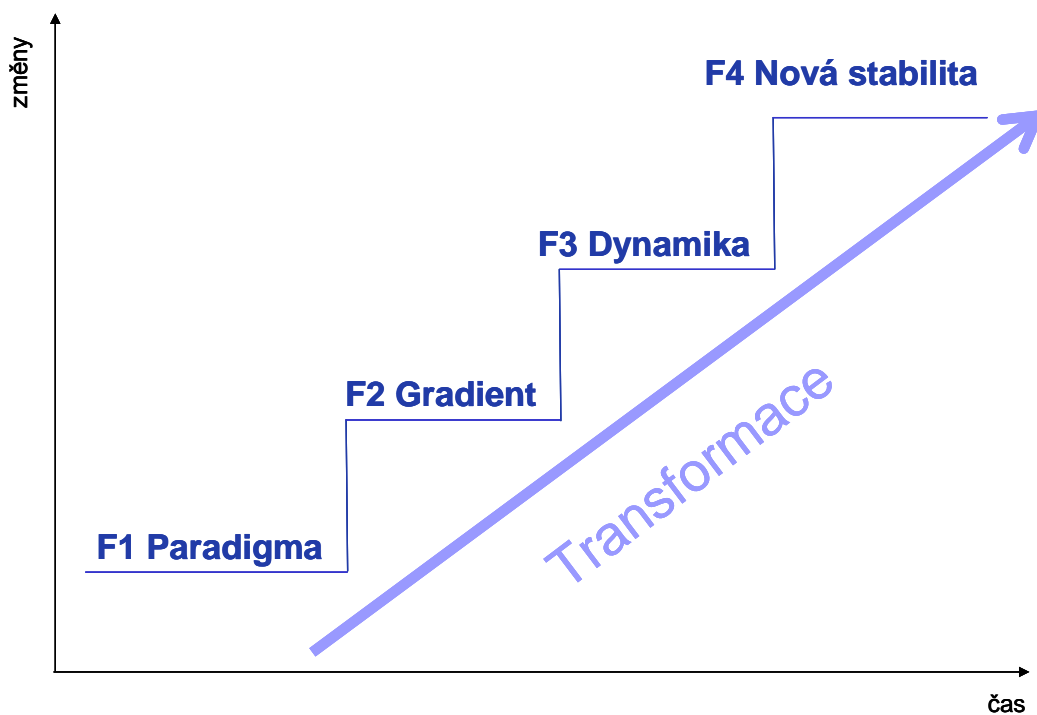
Touha po změně podporuje hledání nových myšlenek JAK?! překonat mezeru mezi současným a budoucím stavem organizace.

Dynamika transformace musí zasáhnout jak sféru sociální – změnu kultury organizace, tak sféru znalostní – konkurenční úroveň procesů organizace.

Řízení dynamiky změn vyžaduje, aby si manažeři vyhradili pravidelný časoprostor pro řízení změn a zvládli postupy a nástroje pro efektivní řízení změn (viz. dále Řízení proudu změn).

Součástí transformačního cyklu je i fixace „nové stability“ tak, aby se změny staly součástí běžného života organizace. Fixace se zaměřuje na část normotvornou (normy ISO), tak i na kulturu organizace, kde je třeba fixovat nové hodnoty, týkající se odpovědností jednotlivců, vztahů mezi spolupracovníky i vůči manažerům i zákazníkům.

Transformační fáze životního cyklu



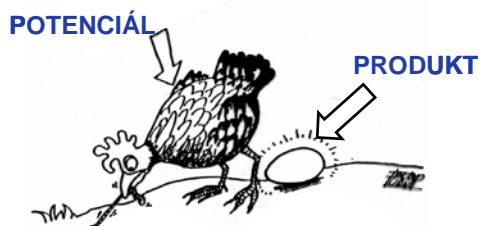
*) TRANSFORMACE = jednání, které mění samotné aktéry. Kvalitativní změna zásadně zvyšující schopnost dlouhodobé úspěšnosti

13/9 POTENCIÁL ÚSPĚŠNOSTI ORGANIZACE

Potenciál úspěšnosti organizace, který vytváří předpoklady pro tvorbu produktů (výrobky, služby), bude popsán v následujících kapitolách.

Potenciál organizace sestává ze sociální energie (sociální kapitál) a znalostí, které se projevují ve fungování procesů organizace v podobě peněz, strojů, materiálu a know-how (znalostní kapitál).

O budoucím úspěchu organizace rozhoduje velikost potenciálu.



13.9.1 Sociální kapitál

„O úspěchu nerozhoduje počet lidí, ale velikost sociální energie tvořivě investované do naplnění vize organizace“.

Potenciál a produkt

Dlouhodobá úspěšnost firmy je závislá na velikosti sociálního kapitálu, tzn. množství životní energie, kterou lidé vloží do naplňování cílů a vizí organizace. Velikost sociálního kapitálu není prostým součtem počtu zaměstnanců, ale závisí na stavu energetizace²⁾ jednotlivců, sčítání jejich energií ve vzájemné horizontální spolupráci, ale také sčítáním energií ve vertikálních vztazích nadřízenosti a podřízenosti.

Kultura organizace ohraničuje pásmo práce tvořené normativy (příkazy a zákazy) a vizemi organizace.

²⁾ Energetizace - nadřazený význam výrazům stimulace a motivace. Zdůrazňuje velikost sociální energie bez ohledu na to, zda vzniká vnějšími stimuly, nebo vnitřními motivy.

Energetizační stavy

Základem pro vytvoření sociálního kapitálu je vytvoření žádoucích energetizačních stavů jednotlivců. Již nestačí naivní představa, že stačí příkaz a náležitá finanční odměna zaměstnance, aby vynaložil veškerou svou životní energii pro zájmy organizace. Manažer musí ovládat i energetizační strategie pro maximalizaci zapojení lidí.

Uved'me, v jakých stavech se může zaměstnanec nacházet v závislosti na způsobech řízení.

I. Spolupodnikatel je nejvyšší energetizační úroveň zaměstnance, který ve vnějším prostředí sleduje nové trendy a výzvy a tvořivě je přenáší do firmy.

Heslo: „*Neznám problémy, jen nové výzvy!*“

II. Zlepšovatel je zaměstnanec, který se nespokojuje s dosaženou úrovní své práce, ale neustále hledá způsoby jejího zdokonalení.

Heslo: „*Vše lze neustále zlepšovat!*“

III. Plnič plní příkazy a zákazy, které organizace vyžaduje. Přestože je velmi zodpovědný, nevytváří nic navíc.

Heslo: „*Jen do výše svého platu!*“

IV. Poloplnič je zaměstnanec, jehož zájmem nejsou prioritně cíle organizace. Pokud může, vyhýbá se práci.

Heslo: „*Nedělat, vydělat!*“

V. Egocentrik svým sebestředným jednáním poškozují cíle a zájmy organizace.

Heslo: „*Kdo nekrade, okrádá rodinu!*“

Energetizační stavy

I. Spolupodnikatel
II. Zlepšovatel
III. Plnič
IV. Poloplnič
V. Egocentrik

Organizační kultura

Organizační kultura je umělý produkt lidské pospolitosti, jehož posláním je kultivovat životní energii jednotlivců ve prospěch cílů organizace. Aby toho mohla dosáhnout, musí vytvářet podmínky souladu potřeb organizace a zaměstnanců.

Cíle organizace vycházejí z potřeb zajištění dlouhodobé úspěšnosti:

- Potřeba zisku pro zajištění krátkodobé a dlouhodobé existence
- Potřeba sociální energie směřované pro potřeby a cíle organizace
- Potřeba znalostního kapitálu v podobě peněz, strojů, zařízení a know-how
- Potřeba délky existence, která zajistí dlouhodobý úspěch na trhu

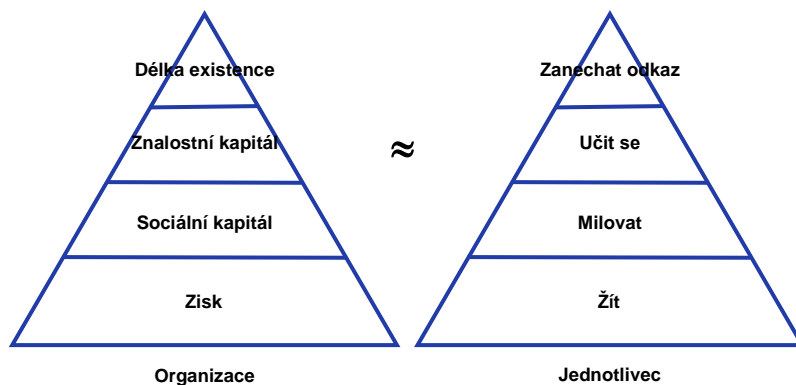
Cíle zaměstnanců vycházejí z přirozených potřeb člověka:

- Potřeba žít je zaměřena na zachování fyzické existence
- Potřeba milovat naplňuje emoční bilanci člověka nejen v partnerských vztazích, ale i ve vztazích společenských, které se realizují v horizontální spolupráci mezi zaměstnanci a vertikální spolupráci nadřízenosti či podřízenosti
- Potřeba učit se je směřována k osobnímu růstu, ale i k poznání možností růstu firmy v konkurenčním prostředí
- Potřeba zanechat odkaz vychází z intuitivní potřeby naplňovat životní poslání jednotlivce

Člověk směřuje svou životní energii buď k naplnění deficitní potřeby, nebo pro dosažení vize a harmonie svého životního poslání.

Čím větší je překrytí cílů jednotlivce s cíli organizace, tím je dosažena vyšší úroveň kultivace sociálního kapitálu organizace. Lidé se stávají součástí úspěšného týmu organizace, pro který jsou ochotni maximálního nasazení.

Soulad potřeb jednotlivce a organizace



Úroveň organizační kultury lze charakterizovat následovně:

- I. **Kultura stabilizátora** je kulturou lídra oboru, který vytváří zcela nové inovace. V organizaci existuje extrémní ctižádost být první, nejlepší. Lidé jsou silně motivováni pro naplnění vize excelentnosti organizace.
- II. **Kultura revitalizátora** vychází z různých počátečních pozic v konkurenční soutěži. Její zaměření je na trvalé zvyšování konkurenčního potenciálu lidí a procesů.
- III. **Kultura hasiče** umí unikat od ohrožení, které hrozí úpadkem organizace. Má pocit úspěšnosti vyplývající ze schopnosti „uhasit požáry“, průšvihy, havárie. Po zvládnutí „požáru“ upadá kultura do pohodového čekání na další průšvih.
- IV. **Kultura žáby** je kulturou chvástavého úpadku. Hrozbu úpadku si vůbec nepřipouští a ignoruje signály zhoršování situace nebo ohrožení organizace. Chybí jí gradient ctižádosti pro zlepšení. Této kultuře je vlastní arogance a nedostatek pokory.
- V. **Kultura hrobníka** zcela rezignuje na zájmy organizace a zaměřuje se pouze na osobní prospěch jednotlivců.

Podle daného typu organizační kultury musí manažer zvolit odpovídající interní strategii, která zajistí dosažení transformace organizace na vyšší úroveň konkurenčnosti.

Interní strategie

Základním předpokladem dlouhodobé úspěšnosti organizace je vysoká úroveň lidského chtění dosáhnout cílů a vize organizace. Kultivace organizační kultury vyžaduje volbu odpovídající interní strategie, která se mění v průběhu kultivační transformace.

V. Krizová strategie je nezbytná v případě existenčního ohrožení organizace.

Cílem krizového řízení je:

1. Odstranit centra entropie, která způsobila úpadek organizace
2. Obnovit sociální a ekonomickou stabilitu organizace

Centra entropie, kterých se musí krizový manažer zbavit jsou především:

- manažeři, kteří úpadek způsobili (hrobníci)
- ztrátové výrobní programy
- přebytečné „sádlo“ v podobě nepotřebných zásob, přezaměstnanosti, nepotřebných strojů a zařízení
- hodnot chudoby v podobě odměňování sociálními penězi, které nekryjí přínos pro organizaci

IV. Revitalizační strategie se zaměřuje na zvyšování dynamiky růstu organizace především za využití finanční stimulace.

Záměrem je dosáhnout u zaměstnanců energetizační stav plnič, u manažerů stav zlepšovatel.

U zaměstnanců se posiluje návyk, že peníze se dávají za měřitelný výkon, přičemž se specifikují další produktové parametry směřující k:

- zvyšování produktivity
- snižování nákladů
- zvyšování kvality
- zkracování průběžné doby realizace
- dodržování plánovaných termínů

Manažeři jsou cíleně odměňováni za management změn růstu potenciálu organizace.

III. Kultivační strategie vychází z poznání, že člověk je tvořivý a je proto schopen zdokonalovat procesy a vztahy v organizaci.

U zaměstnanců je odměňováno zlepšovatelství procesů, postupů a týmových vztahů. Manažeři jsou odměňováni za spolupodnikatelství na hlavních procesech, růst jejich konkurenčnosti.

II. Autokultivační strategie je průlomem v začlenění člověka do práce. Strategie se zaměřuje nejen na růst potenciálu organizace, ale pečuje i o individuální potenciál jednotlivců.

Ve vztazích dochází k synergickým efektům, které vedou k synergiím i mezi procesy organizace.

Manažeři i zaměstnanci jsou silně motivováni k naplnění vize dlouhodobé úspěšnosti organizace.

I. Spontánní strategie je limitním snem hodnotového a motivačního včlenění zaměstnance, aby maximálně orientoval svou životní energii pro cíle organizace. Dochází ke splnutí uspokojování potřeb jednotlivce a organizace. Je to spontánní spolupráce ve formě závislé nezávislosti.

Kultura organizace a volba interní strategie

I. Kultura stabilizátora	I. Spontánní strategie
II. Kultura revitalizátora	II. Autokultivační strategie
III. Kultura hasiče	III. Kultivační strategie
IV. Kultura žáby	IV. Revitalizační strategie
V. Kultura hrobníka	V. Krizová strategie

Pro kultivaci organizační kultury je třeba zvolit odpovídající interní strategii.

Cílem kultivace sociální energie spolupracovníků je maximalizace energetizačních stavů

I.spolupodnikatel a II.zlepšovatel a současně minimalizace stavů IV.poloplnič a

V.egocentrik.

Čím je kvalitnější kultura organizace, tím se zvyšuje pravděpodobnost její dlouhodobé úspěšnosti. Vysoká úroveň sociální energie je schopna překonat neočekávané budoucí překážky dlouhodobého růstu organizace.

13.9.2 Znalostní kapitál

„Řetěz je tak silný jako jeho nejslabší článek !“

Znalostní kapitál organizace se materializuje v jejich procesech. Procesy se vzájemně řetězí, aby vytvořily přidanou hodnotu pro zákazníka.

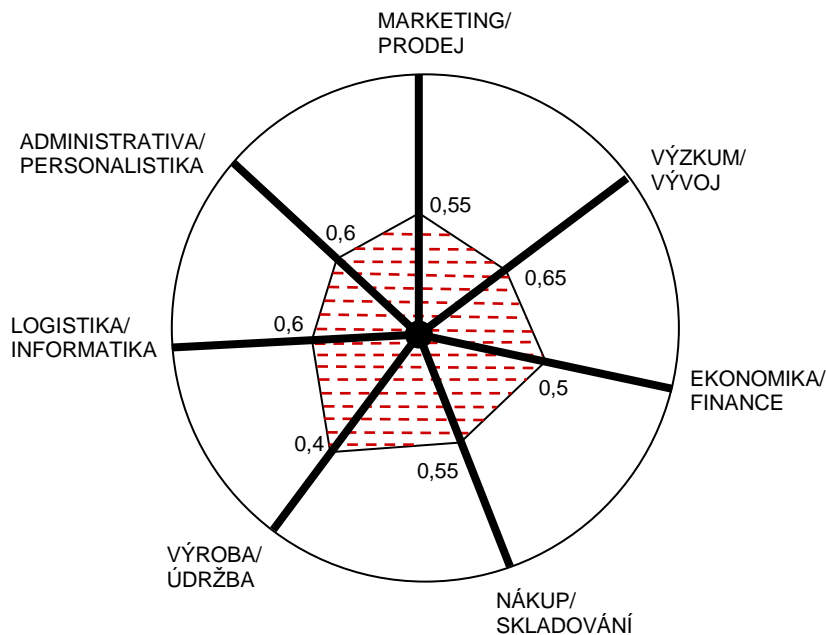
Procesy jsou jednoznačně ohraničené soubory činností, které přetvářejí vstupy na plánované výstupy. Díky své jednoznačnosti lze procesy regulovat pomocí zpětnovazební smyčky.

Hodnototvorné procesy organizace nazýváme makroprocesy:

- Marketing - vytváří poptávku po produktech či službách organizace
- Prodej - zajišťuje zakázky a platby
- Výzkum - vytváří nové produkty nebo služby
- Vývoj - podporuje opakované poskytování stávajících produktů a služeb
- Ekonomika - stará se o dosažení ziskovosti
- Finance - hlídají peněžní toky
- Nákup - zajišťuje potřebné vstupy pro fungování organizace
- Skladování - umožňuje časovou dostupnost vstupů
- Výroba, nebo jiný hlavní hodnototvorný proces podle typu organizace - vytváří přidanou hodnotu pro externího zákazníka
- Údržba - zajišťuje dostupnost strojních a technologických zařízení pro výkon organizace
- Logistika - plánuje a řídí čas dodávky produktů
- Informatika - zajišťuje dostupnost informací
- Administrativa - hlídá stabilitu systému řízení organizace
- Personalistika - má za úkol zajistit stabilitu lidských zdrojů organizace

Každý makroproces vytváří přidanou hodnotu, bez které by organismus organizace zkolaboval. Všechny makroprocesy jsou stejně důležité a vzájemně se podporují. Hlavní hodnototvorný makroproces vytváří přidanou hodnotu, která slouží externímu zákazníkovi a on je ochoten za ni zaplatit.

Makroprocesy organizace



OKF makroprocesu

Makroprocesy se v organizaci vzájemně řetězí. Je důležité, aby jejich potenciál byl rovnoměrně vyvážen. Nejslabší makroprocesy omezují využití makroprocesů silných, které jsou nevyužity.

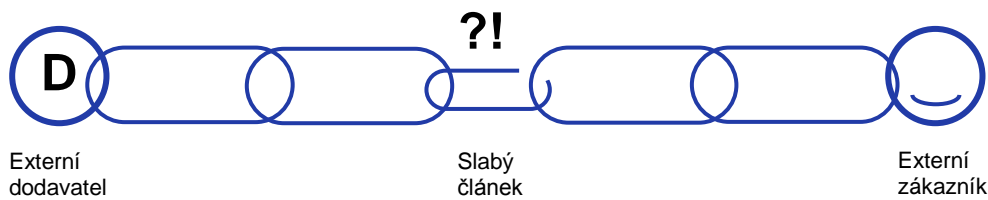
Potenciál makroprocesu je tvořen třemi parametry:

- Odborností makroprocesu
- Komplexností spolupráce mezi makroprocesy
- Fraktálností výkonu jednotlivých úrovní makroprocesu

Úroveň odbornosti makroprocesu se posuzuje v porovnání (benchmarkingu) s makroprocesy konkurenčních organizací. Pod pojmem konkurenčnost potenciálu makroprocesu si představme např. úroveň hardwarového a softwarového vybavení makroprocesu informatika.

Komplexnost spolupráce mezi makroprocesy limituje vzájemnou úroveň předávek v interních nebo externích dodavatelsko-odběratelských vztazích. Nedokonalé, nebo poruchové dodavatelsko-odběratelské vztahy omezují úroveň využití odbornosti makroprocesu. Např. v informatice snižují nepřesná, nebo neúplná vstupní data schopnost informatiky správně řídit makroprocesy organizace.

Slabý článek komplexnosti procesů



Fraktálnost výkonu odbornosti a komplexnosti makroprocesu si představme tak, že „informatikem“ je každý, kdo vkládá data do informačního systému, data zpracovává, nebo je uživatelem výstupních informací. Jeho informatická odbornost a úroveň jeho dodavatelsko-odběratelských vztahů silně limituje využití potenciálu makroprocesu pro potřeby organizace.

Zpětná vazba

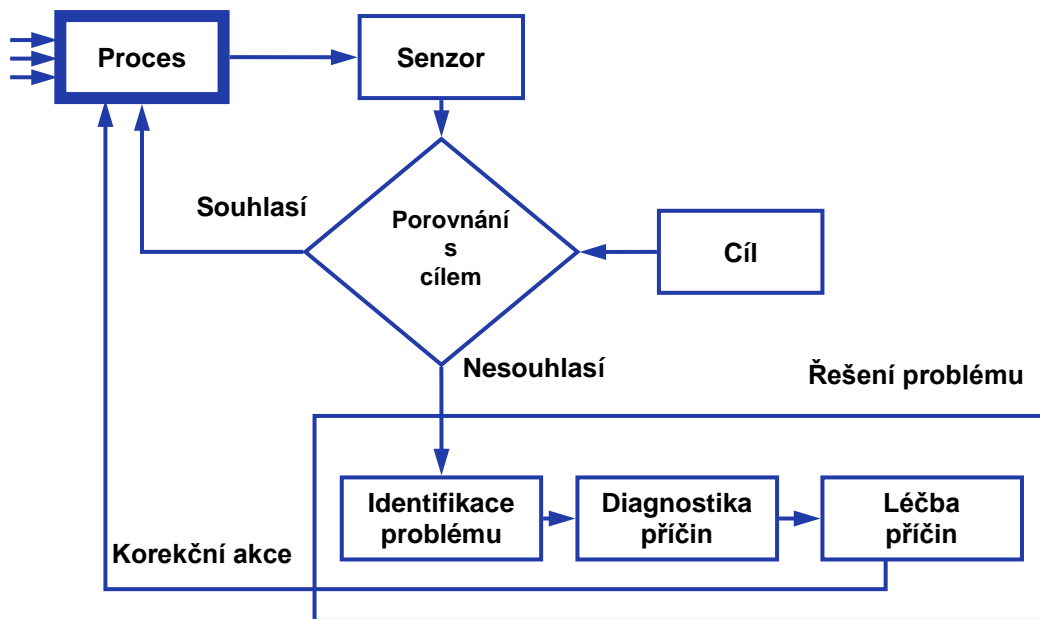
Proces lze díky jeho ohraničení pomocí vstupů a výstupů jednoznačně řídit, aby bylo dosaženo plánovaných cílů procesu pomocí zpětné vazby. Pro měření aktuálních výstupů procesu se používají měřicí senzory, které převádějí výstupy procesu na měřitelné parametry (př. teplo - stupně celsia).

Pokud aktuální hodnota výstupu neodpovídá cílovému stavu je třeba diagnostikovat příčiny odchylky.

Na kořenové příčiny odchylek se hledají ty nejlepší „léky“, které jsou použity v korekčních akcích, které mají zajistit, aby výstupy procesu splňovaly parametry cílového stavu.

Popsanému postupu říkáme zpětná vazba procesu.

Procesní zpětná vazba



Hlavními důvody nestability procesu jsou buď faktory externí, včetně vstupů, nebo faktory interní – potenciál procesu, tedy buď lidé, stroje, metody, nástroje,

Úkolem diagnostiky je identifikovat kořenové příčiny nestability procesu, jejichž odstranění stabilizuje fungování procesu.

13/10 ZDOKONALOVÁNÍ POTENCIÁLU ORGANIZACE

Rychlé změny v tržním prostředí, které se projevují stále vyššími nároky zákazníků na objem dodávek, nízké ceny, vysokou kvalitu, krátké dodací lhůty a v neposlední řadě i další inovace nabízených produktů a služeb, nutí organizace, aby se na tyto změny požadavků neustále připravovaly. Bez zdokonalování motivace a stimulace zaměstnanců a konkurenčnosti procesů organizace to nejde.

Kdo? Kdy? Jak?

To jsou hlavní otázky při zdokonalování potenciálu organizace.

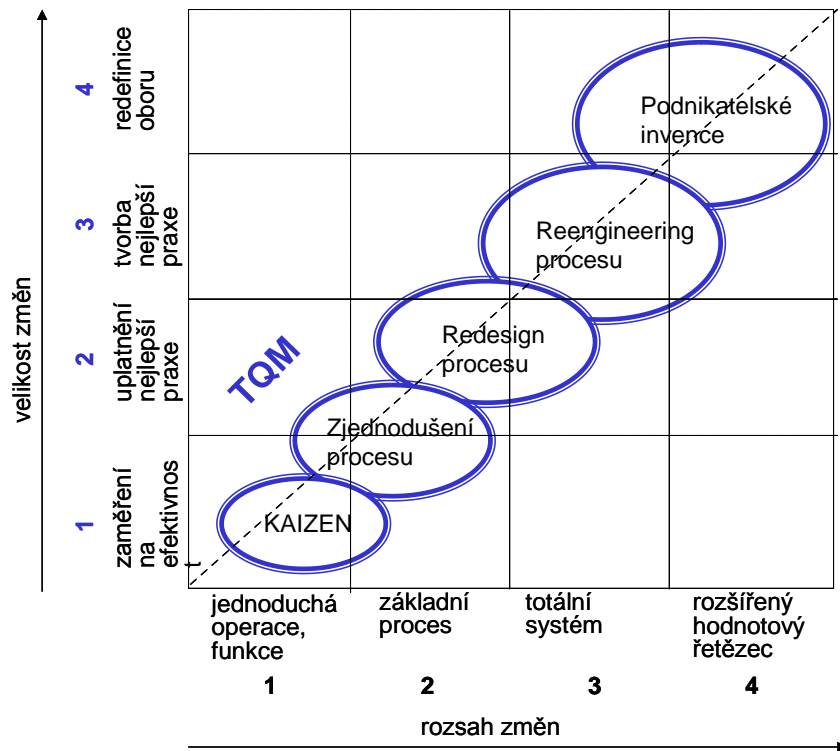
20. století ukázalo, že změny již nemohou probíhat samovolně, až vznikne potřeba změn, ale tvorbu a aplikaci změn je třeba řídit.

Japonská cesta se v 50. letech 20. století zaměřila na kontinuální zdokonalování pod heslem „*Každý pracovník, každý den, jedno malé zlepšení*“. Metoda nazvaná KAIZEN nebo TQM (Total Quality Management) vynesla Japonsko na technickou a výkonnostní špičku v mnoha oblastech průmyslu.

Americká cesta v 70. letech 20. století začala preferovat zaměření na velké, skokové, diskontinuální změny, které skokem zvýší parametry konkurenčnosti organizace. Objevují se metody pod názvy reengineering, redesign nebo redefinice podnikání. Také tento přístup slavil své úspěchy.

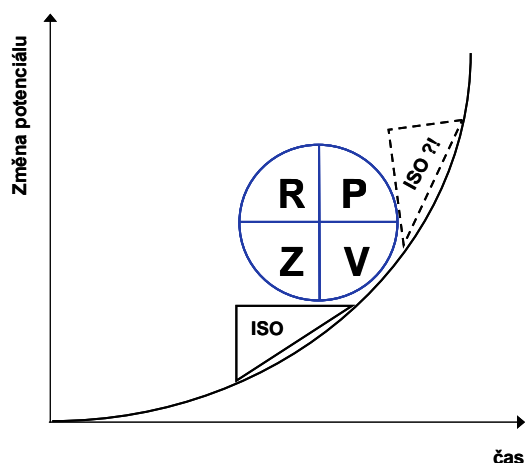
Praxe ukazuje, že obě metody jsou důležité pro růst konkurenčního potenciálu organizace a lze je využívat souběžně. Rozdíl je pouze v tom, kdo a kolik času se využívání těchto metod věnuje.

Metody zdokonalování



Koncem 20. století se především v Evropě rozšiřuje systém certifikování systémů řízení, zaměřený na stanovování a dodržování standardních postupů a metod řízení organizace. Známé je pod označováním ISO normy.

Změny a ISO



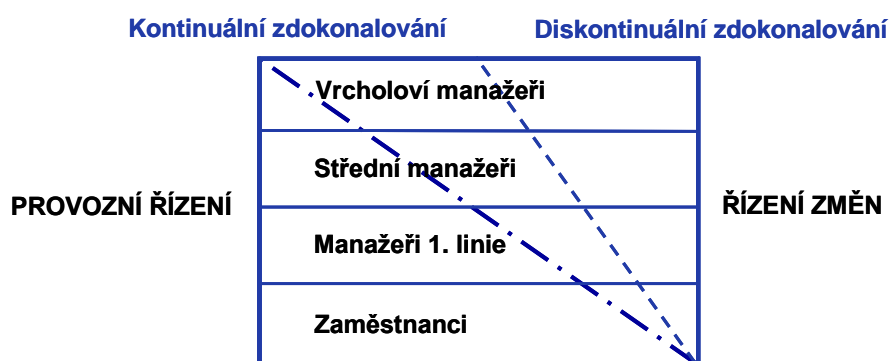
Hlavním cílem ISO norem je udržet stabilitu systému řízení. V mnoha případech je však ISO chápáno nejen jako zarážka, která fixuje změny v cyklu Plánuj – Vykonej – Zkontroluj – Reaguj (PVZR), ale mylně i jako zábrana PROTI změnám zvyšujícím potenciál organizace.

„Přebujelá operativa je trestem za nedokonalé strategické řízení.“

Hlavním omezením při aplikaci změnových postupů je nedostatek času na změny. Paradoxně, čím méně času změnám věnujeme, tím více se musíme věnovat odstraňování poruch nestability a chronickým problémům fungování procesů.

V turbulentní době 21. století lze identifikovat ideální rozložení času, který by měla organizace věnovat provoznímu řízení a kolik času změnám pro rozvoj konkurenčního potenciálu.

Čas pro změny



Celkově nejvíce času by se změnám měli věnovat vrcholoví manažeři až 80% času! Z toho asi polovinu kontinuálním změnám a druhou polovinu diskontinuálním změnám. Čas vrcholových manažerů v oblasti kontinuálního zdokonalování je směřován na zapojení maximálního počtu zaměstnanců pro každodenní zdokonalování svěřených procesů. V oblasti diskontinuálních změn je to čas věnovaný strategickým dlouhodobým záměrům a podporu kreativity nejschopnějších spolupracovníků při tvorbě nových, skokových inovací. Každá další úroveň řízení organizace by měla změnám věnovat méně času, viz. obrázek. Realita českých a slovenských organizací ukazuje, že vrcholoví manažeři věnují změnám pouze 20% času! Zbývající čas věnují operativnímu „hašení požárů“ způsobených nestabilitou procesů organizace a vnějšími vlivy.

Řešením tohoto problému je zaměřit odměňování manažerů za čas věnovaný změnám a zvládnutí principů a metodiky managementu změn (viz. tato kapitola). Pokud nedojde k nápravě jejich zaměření, manažeři přímo ohrožují dlouhodobou úspěšnost řízené organizace!

Řízení provozu a změn

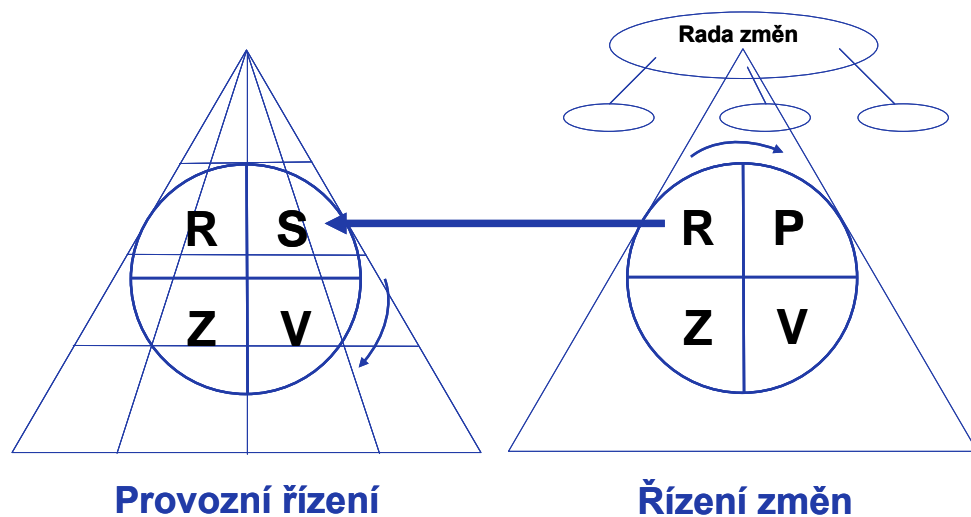
Vysoké nároky na profesionalitu a kvalitu managementu změn vyžaduje, aby manažeři cíleně oddělili čas provozního řízení a čas na řízení změn.

Provozní řízení sleduje opakovaný cyklus Standard – Vykonej – Zkontroluj – Reaguj (SVZR).

Cílem tohoto řízení je udržet stabilitu procesů a minimalizovat odchylky v podobě nízké produktivity, zmetků, zvýšených nákladů, časových prostojů a neplnění termínů dodávek.

Řízení změn používá obdobný cyklus, ale místo Standardu, Plánuje kontinuální, nebo diskontinuální změny (PVZR).

Struktury řízení



Pro management změn je vytvářena specifická týmová organizační struktura, která využívá nástroje a postupy kontinuálního a diskontinuálního zdokonalování.

Tým Rady změn vytváří specifické organizační a časové prostředí podporující tvořivost zaměstnanců.

13/11 ZDOKONALOVÁNÍ POTENCIÁLU ORGANIZACE

Dlouhodobá úspěšnost organizace je ohrožena celou řadou vnějších i vnitřních rizik.

Vnější rizika jsou zpravidla málo ovlivnitelná fungováním samotné organizace, pocházejí od zákazníků, konkurence, dodavatelů, trhu práce, majitelů a širšího okolí organizace.

Vnitřní rizika pocházejí z nezvládnutí vnitřních faktorů úspěšnosti organizace a mohou způsobovat vnitřní krize.

Rizika dlouhodobé úspěšnosti

V průběhu své existence může organizace procházet různými krizemi, ohrožujícími její dlouhodobou úspěšnost.

- **Krize ekonomická** vytváří záporný hospodářský výsledek, ztrátu. Je způsobena nestabilitou procesů a nekonkurenceschopnými produkty organizace.
- **Krize energetická** (míněno sociální energie lidí) je způsobena špatným řízením sociálního kapitálu. Převládají stavy energetizace IV.poloplnič a V.egocentrik nad stavy I.spolupodnikatel a II.zlepšovatel. Sociální energie kultury brzdí rozvoj organizace, místo aby zvyšovala dynamiku rozvoje potenciálu. Manažeři nezvládají přechod ze strategie krizového řízení na strategii revitalizace. Někdy je tato krize také nazývána **krizí z růstu**.
- **Krize znalostí** pramení z nedostatečné schopnosti zajistit konkurenčnost procesů organizace. Nedostatek sociální energie zpravidla růst znalostí v podobě kontinuálního a diskontinuálního zdokonalování nepodporuje.
- **Krize směřování** je krizí externí strategie, která buď chybí, nebo byla nesprávně zvolena, nebo je pro zaměstnance nedůvěryhodná. V každém případě však chybí podněcující gradient tížádsti pro dosažení budoucí vize organizace, který by jako jakési „magnetické pole“ prostupoval celou organizací a podněcoval by spolupracovníky ke změnám podporujícím dlouhodobou úspěšnost organizace.

Pro identifikaci možných rizik dlouhodobé úspěšnosti organizace lze použít různé diagnostické metody. V managementu změn jsou často používány metody diagnostiky faktorů úspěšnosti organizace.

Mapa úspěšnosti

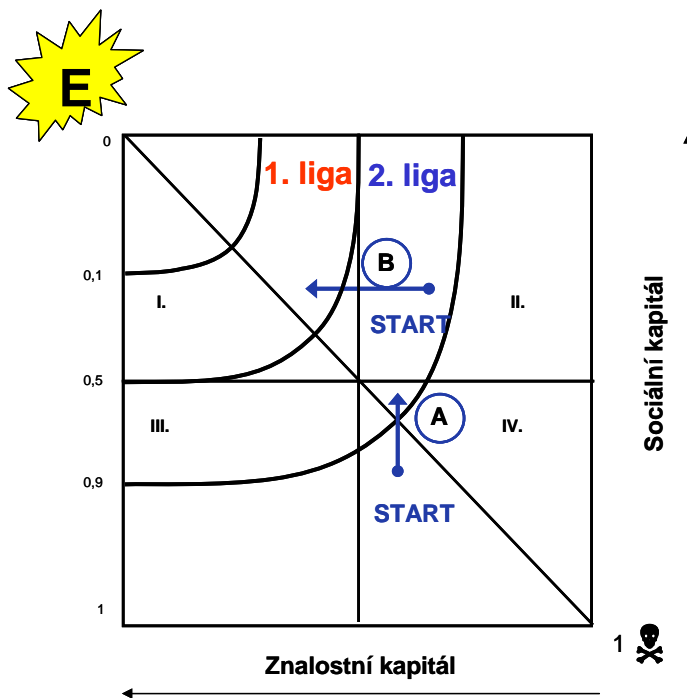
Metoda nazvaná mapa úspěšnosti diagnostikuje úroveň vnitřního potenciálu organizace, její úroveň sociálního a znalostního kapitálu. Podle diagnózy určuje její úroveň konkurenčnosti a umožňuje volit odpovídající interní strategii (viz. kap. 13/9).

Potenciál úspěšnosti má jednoznačnou vazbu, korelaci k dosahovaným podnikatelským výsledkům v podobě zisku.

Příklad diagnostiky:

Organizace A má výchozí pozici v kvadrantu IV. a patří k méně úspěšným organizacím tzv. 2. ligy. Její prioritou je rozvoj sociálního kapitálu, který následně přispěje i ke zvýšení znalostního kapitálu procesů organizace.

Mapa úspěšnosti



Organizace B startuje z II. kvadrantu. Patří sice také ke 2. lize, ale s nadprůměrnou úrovní motivovaných zaměstnanců. Její prioritou bude posílit konkurenčnost procesů a tím se přesunout do 1. ligy nejúspěšnějších firem.

Pravidelná diagnostika potenciálu organizace na mapě úspěšnosti umožňuje sledovat úspěšnost či neúspěšnost zvolených interních strategií.

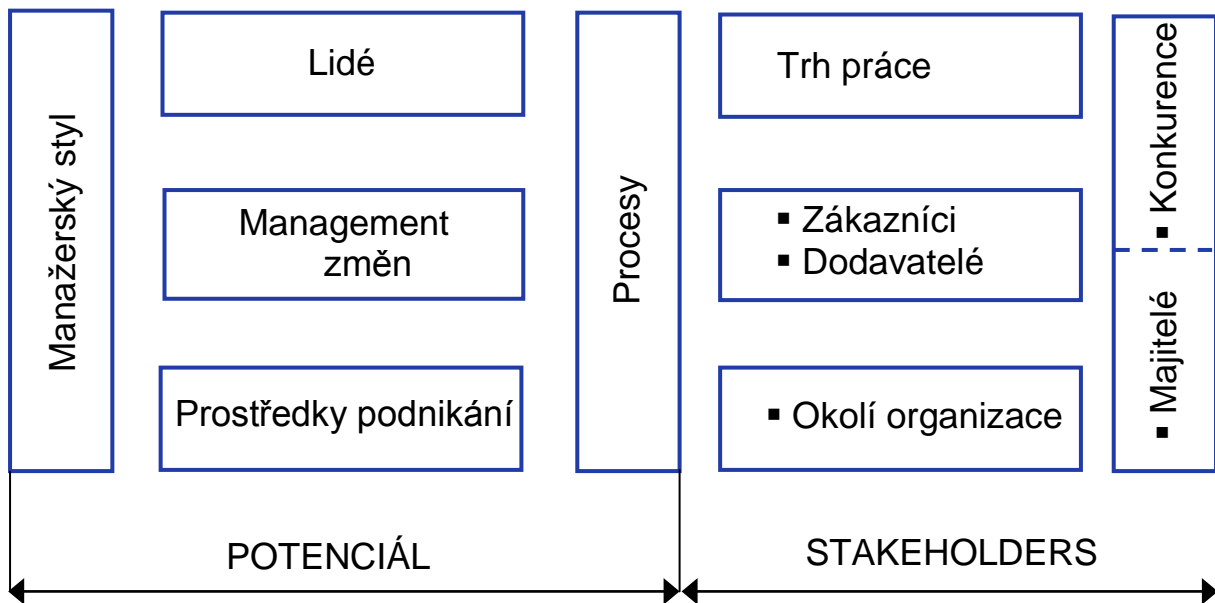
Model excellence

Evropská asociace pro kvalitu řízení (EFQM) zvolila komplexní diagnostický model, který sleduje interní i externí faktory úspěšnosti.

Interní faktory jsou zaměřeny na vnitřní potenciál, externí faktory souvisejí s vnějšími účastníky trhu (stakeholders).

Adaptací modelu excellence EFQM vznikl následující strategický model.

Strategický model



Manažerský styl a lidé vytvářejí sociální kapitál organizace. Technické prostředky a procesy představují znalostní kapitál. Management změn sleduje stabilitu fungování provozního řízení i dynamiku kontinuálních a diskontinuálních změn. Strategický model vytváří komplexní soubor interních a externích faktorů dlouhodobé úspěšnosti, který při pravidelné diagnostice umožňuje správnou volbu interní a externí strategie.

13/12 MANAGEMENT ZMĚN

Management změn se díky zrychlujícím změnám podnikatelského prostředí stal královskou disciplínou managementu.

V mnoha případech českých a slovenských organizací však nebyl dosud objeven nebo doceněn. Změny jsou mnohdy chápány pouze ve vztahu řešení naléhavých a vyčerpávajících problémů provozního řízení.

Právě neznalost a nesystematičnost managementu změn způsobuje nízkou efektivitu výběru změnových faktorů, interních i externích strategií a ve svém důsledku pokles konkurenčnosti organizace.

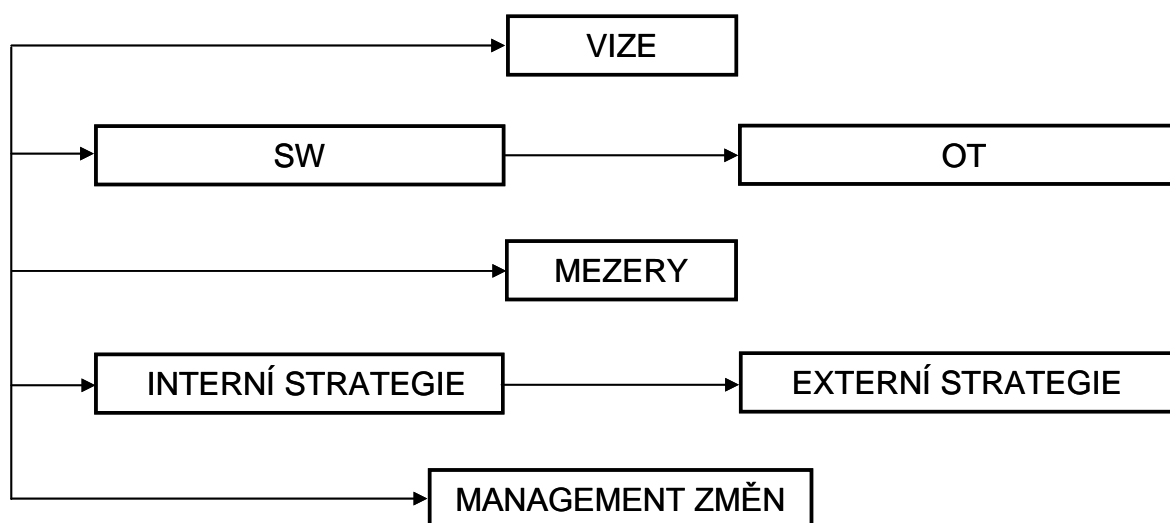
Strategický postup

Každá změna má svou příčinu. Buď vychází z vnějšího ohrožení, strachu ze zániku nebo z vnitřní potřeby být úspěšný, excelentní.

Změny vycházející ze strachu o přežití zpravidla řeší krizové situace, které jsou lidsky, energeticky i materiálně velmi náročné, zpravidla realizované ve velkém stresu.

Management změn upřednostňuje druhou variantu, změny vycházející z vize dlouhodobé úspěšnosti. Motivující vize vytváří gradient ctížádosti, který motivuje spolupracovníky hledat cesty pro její naplnění. Principy managementu změn umožňují hledat efektivní a účinné postupy přípravy a realizace změn.

Strategický postup



Diagnostika silných a slabých stránek interních faktorů úspěšnosti (SW) dovoluje identifikovat mezery nedostatečnosti a volbu interních strategií rozvoje potenciálu organizace, tj. rozvoje motivace lidí a konkurenčnosti procesů.

Analýza příležitostí a hrozeb (OT) externích faktorů úspěšnosti vycházejících od účastníků tržního prostředí (stakeholders) vede ke správné volbě externích strategií. Metody a postupy managementu změn zajišťují maximalizaci efektů zvolených strategií.

Zákon severozápadní hranice

Co je podmínkou úspěchu strategických změn? Proč v některé organizaci je zaváděná změna velice úspěšná, v jiné organizaci je stejná změna naprostou katastrofou?!

Úspěch realizace interních strategií je podmíněn schopností organizační kultury změny absorbovat. Pravděpodobnost úspěchu změn je závislá na schopnostech a zájmu jednotlivců i týmů tvořivě přispívat k naplňování vize organizace. Nezáměr, apatie, nepřátelství, neochota jsou nepřátelé změn. Proaktivita a tvořivost změny urychluje.

Příkladem můžou být situace při zavádění nových informačních systémů.

Organizace, kde se lidé obávají nových technologií, kde není vytvořen efektivní systém překonávání postojoyých bariér a podpory učení se, kde lidé nepřijali novou technologii jako příležitost, ale jako problém, který je ohrožuje, tam dochází k problémům, časovému zpoždění realizace a nedosažení očekávaných výsledků.

Organizace s vysokou dynamikou růstu, s lidmi, kteří se rádi neustále vzdělávají a vzájemně spolupracují, se nová informační technologie stává úžasnou příležitostí něco nového poznat, naučit se, zproduktivnit svou práci a nalézat i nové možnosti uplatnění informační technologie, které nebyly původně vůbec plánovány.

Kvalita organizační kultury rozhoduje o úspěchu zaváděné změny. Pokud je kvalita kultury nízká, zrealizují se v organizaci pouze formální prvky změny, změna přinese jen omezené výsledky. Naopak v kultuře ctižádosti po společném úspěchu změna přináší lepší výsledky, než bylo očekávání. Tvořivost spolupracovníků nachází příležitosti, jak věci dělat produktivněji, s nižšími náklady, kvalitněji, v kratším čase a mnohdy přicházejí i s novými nápady jak věci dělat zcela jinak.

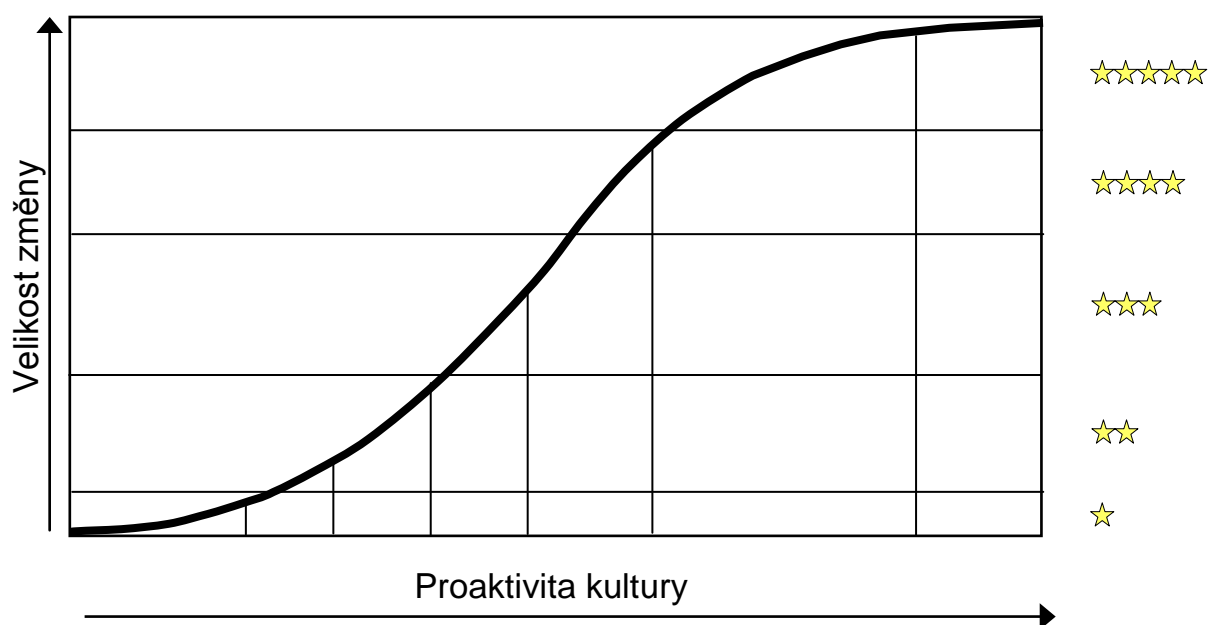
Stejná změna v různých kulturách bude mít rozdílné efekty.

S-křivka grafu severozápadní hranice ukazuje závislost velikosti absorbované změny na úrovni kultury organizace.

Závislost absorbované změny na úrovni kultury organizace vyjadřuje podmínku úspěšnosti změn: pokud chceš dosáhnout větší absorpce změn, musíš nejdříve zlepšit kulturu organizace („jít na východ“), pokud tak neučiníš, nízká kultura organizace „ořízne“ zaváděnou změnu („narazíš na omezení severozápadní hranice“).

Praktickým důsledkem zákona severozápadní hranice pro manažera je prioritou vytvořit silnou a proaktivní kulturu organizace, která má společně sdílenou vizi budoucího úspěchu.

Zákon severozápadní hranice



Řízení proudu změn

Proč naše organizace zaostává za požadavky našich klientů a tržního prostředí? Jak je možné, že naši konkurenti jsou úspěšnější, než naše organizace? Proč se jen málo spolupracovníků zapojuje do změn?!

Nárůst frekvence a velikosti změn v tržním prostředí nutí organizace, aby hledaly systémy a nástroje, které umožní adekvátní reakci uvnitř organizace.

V metodice SILMA SYSTÉMU je identifikován princip vnitřního „proudu změn“.

Představme si zavlažovací systém s vodním čerpadlem, elektromotorem, sacím a výtlačným potrubím.

Proč zavlažovací systém nedodává dostatečně často, dostatečné množství závlahy, pod dostatečným tlakem? Který prvek zavlažovacího systému je „úzkým hrdlem“? Co je třeba v systému zdokonalit?

Analogií vody je v „proudu změn“ samotná změna vnitřního potenciálu organizace. Pokud organizace zaostává, není schopna reagovat na požadavky trhu, zřejmě má nějaký problém v systému „proudu změn“. Změny nepřicházejí dostatečně často, efekty změn jsou nedostačující, konkurenčnost změn neodpovídá realitě trhu. Co je „úzkým hrdlem“ proudu změn takovéto organizace?

Pro identifikaci v čem je problém (?!) používáme dva principy:

- Princip kontinuity – v proudnici nesmí vzniknout „úzké hrdlo“, které omezí průtočnost celého proudu změn
- Princip akcelerace – proud změn musí reagovat na zvyšování stupňů turbulence prostředí trhu.

Co vytváří „úzká hrdla“ proudu změn organizace?

V mnoha organizacích chybí „motor změn“. Manažeři, kteří jsou odpovědní za „pohon změn“, díky přebujelé operativě, nebo tvorbě „papírových strategií“, nemají dostatek času na realizaci změn. Slabý „motor“, který používá neefektivní „čerpadlo“ má velmi nízkou účinnost realizovaných změn. Nejsou vybírány správné „paretovské“ priority, které budou mít ten největší přínos pro dosažení konkurenceschopnosti potenciálu organizace, nebo není zajištěna efektivní realizace zvolených priorit.

Pod pojmem „čerpadlo“ si v organizaci představme efektivní systém změnových procesů, které mají své odpovědné manažery, měřitelné cíle a výstupy, používají efektivní postupy a nástroje týmové spolupráce a jsou pravidelnou součástí života organizace.

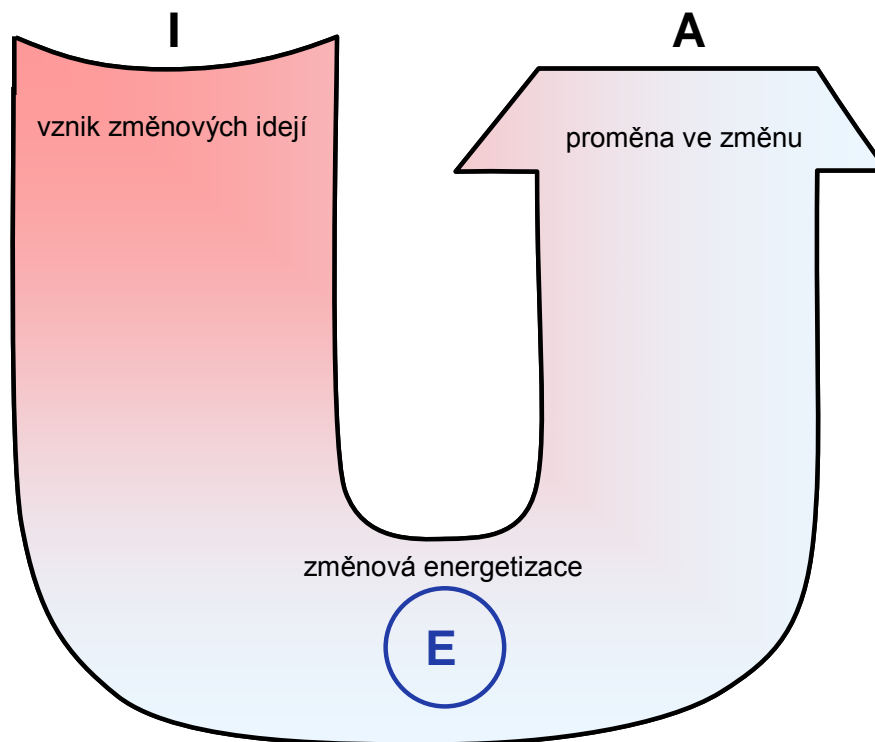
Efektivita a účinnost celého systému „proudu změn“ vyžaduje, aby do změnových procesů bylo postupně zapojováno co nejvíce spolupracovníků, jak na straně „sání“ tak i „výtlaku“.

Úkolem „sání“ ve změnových procesech je vytvoření takového prostředí v organizaci, které podněcuje lidi k hledání námětů, informací a idejí, které mohou přispět ke zvyšování stability provozního fungování a zvyšování konkurenčnosti hodnototvorných procesů organizace.

„Výtlak“ proudu změn je zaměřen na realizaci kritických cílů změn, které naplňují strategii a vizi organizace. Projektové týmy plánují, řeší, ověřují a standardizují úspěšné změnové projekty do provozního řízení organizace.

Diagnóza „proudu změn“ za využití uvedených principů umožňuje identifikaci priority při jeho rekonstrukci.

Proud změn E-I-A



E - čerpadlový systém - Rada změn

I - sací potrubí - systém sběru a vyhodnocování změnových idejí

A - výtlačné potrubí – systém týmové realizace změn

Úkolem managementu je vytvořit takové změnové prostředí „proudu změn“, které zapojí většinu tvořivých zaměstnanců do tvorby změnových idejí a realizace vybraných priorit.

Etapy transformace

Existuje nějaká posloupnost etap transformace organizace z úrovně, kdy bojuje o holé přežití až do úrovně excelence – světové třídy? Lze tyto etapy přeskakovat? Co je prioritou, na kterou se musí manažeři zaměřit v každé etapě transformace?

Změny tržního prostředí působí stejně na všechny organizace, které na daném trhu podnikají. Úspěšnost jednotlivých organizací je podmíněna úrovní připravenosti - úrovní vnitřního potenciálu organizace a efektivností vnitřního „proudu změn“. Organizace s nízkým potenciálem úspěšnosti a nedostatečnou dynamikou vnitřních změn budou bojovat o přežití, jejich jedinou záchranou je volba krizové strategie.

Úkolem krizové strategie je zbavit organizaci příčin, které ji do krize přivedly. O úspěchu krizové strategie rozhoduje rychlost diagnózy příčin krize (viz.kapitola 13/11) a jejich rychlé,

razantní a důsledné odstranění. Krizové řízení volí metody tvrdé direktivity. Spoléhá na „genialitu“ krizového manažera. Po úspěšném vyřešení krize mohou následovat další rozvojové etapy.

Podmínkou dlouhodobé úspěšnosti organizace je schopnost manažerů vytvořit takové vnitřní prostředí, které postupně transformuje kulturu organizace. Hlavní podmínkou úspěchu je zajištěné rostoucího množství změnové energie spolupracovníků. Každá vyšší etapa transformace se zaměřuje na zapojení stále většího počtu lidí s rostoucí proaktivitou ve změnách. Každá etapa má svou specifickou strategii a své manažerské nástroje a energetizační strategie.

Podle rozdílné výchozí úrovně vnitřního potenciálu budou organizace volit rozdílné interní strategie:

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategie krizového řízení - záchrana existence
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategie revitalizace – zajištění provozní stability procesů
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategie kultivace firemní kultury
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategie spontánní spolupráce všech zaměstnanců

Rozvojové etapy se odvíjí od aktuální úrovně potenciálu organizace:

- I. Etapa revitalizace
- II. Etapa kultivace
- III. Etapa partnerství

I. Etapa revitalizace – znovuoživení, má za úkol zajistit podmínky stabilního fungování firemních makroprocesů. Nestabilní proces produkuje nerovnoměrné množství výstupů, kolísají náklady na realizaci, některé výstupy jsou nekvalitní, doba realizace se různí podle toho „jak se zrovna daří“, termíny dodávek nejsou dodržovány. Poruchy ve fungování procesů si vyžadují neustálé operativní zásahy manažerů. V krajním případě přechází nestabilita až v krizové stavy, které ohrožují fungování procesu. Předpokladem stabilního fungování firemních procesů je vytvoření procesní zpětnovazebné regulace (viz. kap. 13.9.2).

II. Etapa kultivace klade důraz na motivační zapojení spolupracovníků do změn a změnových týmů.

Většina organizací má chronické problémy :

- nízká důvěra - s lidmi se zachází v rozporu s jejich svědomím
- nízká důvěryhodnost - chybí společná vize a hodnoty
- nesoulad - chybí sladění ve strukturách, systémech, procesech, důsledkem je nízká disciplína, tuhá byrokracie a kontrola
- oslabení pravomocí - chybí emocionální vazba na cíle a práci, důsledkem je oslabení při přebírání odpovědnosti za cíle organizace (empowerment) a nedostatečné zapojení v jejich realizaci (commitment).

V transformaci organizace hraje zásadní úlohu právě motivace lidí. Uvedené nedostatky v motivaci jsou hlavní prioritou etapy kultivace. Zapojování se nejdříve realizuje formou změnových týmů, následně jsou vytvářeny podmínky pro samořízení, tzv. autonomní týmy, které přebírají odpovědnost za řízení provozních úloh, změny a kultivaci vlastního týmu. Manažeři se učí zvládat dovednosti manažerského stylu leader a vytváření podmínek pro fungování autonomních týmů.

III. Etapa partnerství je excelentní odezvou na tržní turbulenci. Vytváří podmínky pro vysoký stupeň autonomie a síťové spolupráce vnitřních fraktálních procesních jednotek.

V tržním prostředí byla počátkem 90. let realizována metoda síťové spolupráce (networking). Každá organizace v síti je autonomním subjektem, který je odpovědný za vnitřní potenciál, dodávky do sítě a sledování strategických trendů. Zkušenost prokázala, že takovéto sítě dlouhodobě spolupracujících dodavatelů, výrobců a spotřebitelů značně zefektivňují tvorbu hodnoty, zvyšuje se produktivita, snižují se náklady, zvyšuje se kvalita

produktů, zkracují se realizační časy a současně je síť mnohem odolnější vůči vlivům konkurence.

Podle vzoru vnějších podnikatelských sítí jsou v organizaci vytvářeny sítě interních fraktálních firem, které jsou analogií síťové spolupráce firem na trhu.

Schopnost volby správné interní a externí strategie a efektivita „proudu změn“ má klíčový význam při zajišťování dlouhodobé úspěšnosti organizace.

Interní strategie v „řece života“

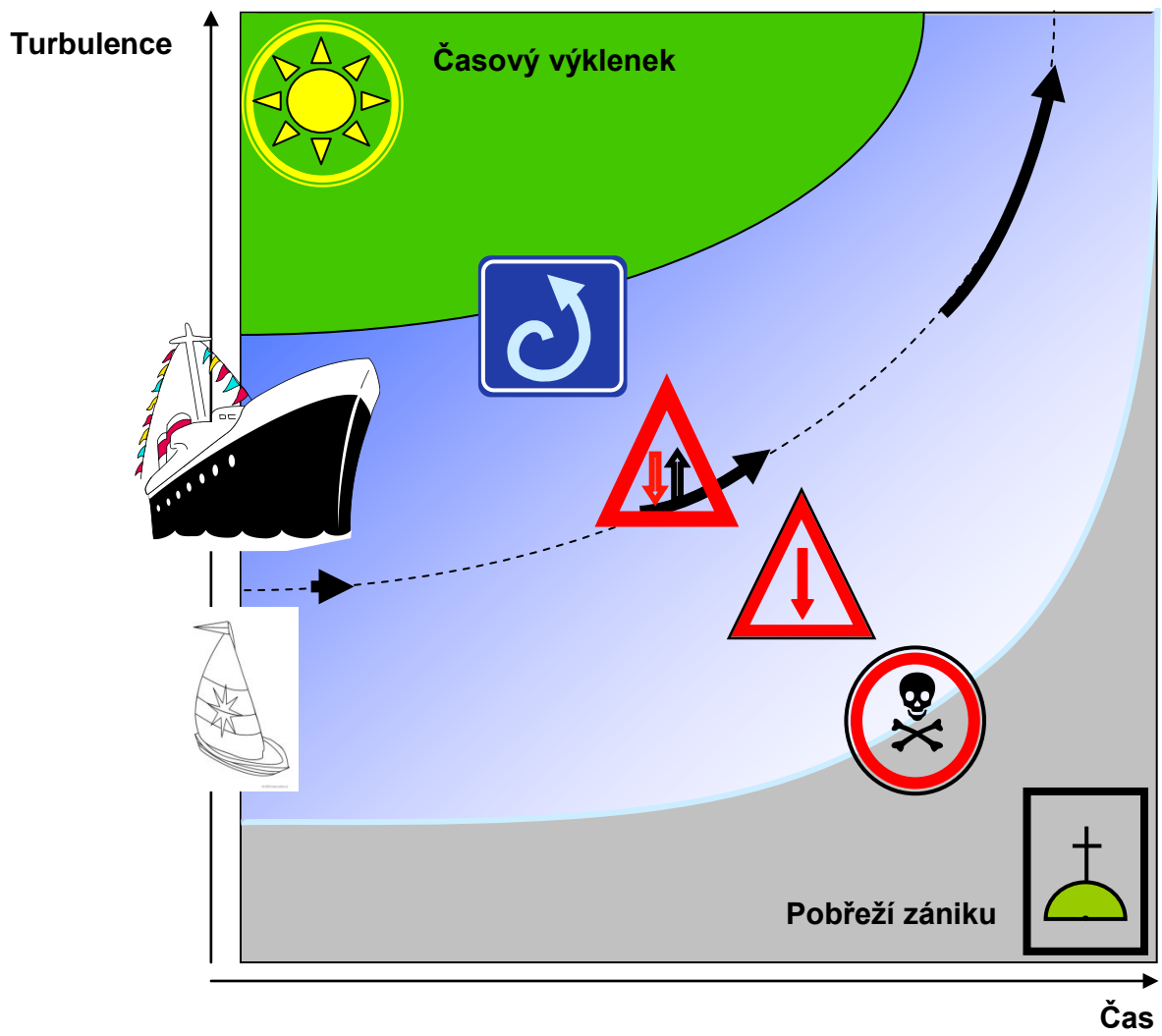
Každá organizace musí reagovat na změny tržního prostředí, které se v čase zrychlují (viz. kap. 13/6). Podle úrovně svého konkurenčního potenciálu se organizace pohybují v „koridorech“, které určují jakých výsledků dosahují. Přesun do „vyššího koridoru“ je podmíněn nárůstem potenciálu úspěšnosti organizace. V případě, že se organizace uspokojí se stávajícím potenciálem úspěšnosti, nemá v čase zaručeno své tržní postavení. V čase se nároky trhu zvyšují a stagnující organizace je vytlačována do „nižších a chudších koridorů“, až následně zanikne.

Tuto realitu trhu můžeme zobrazit na příměru „řeky života“ (viz. obr.). „Řeka života“ proudí mezi „břehy zániku“ a „břehy časového výklenku“. Bohatství je v „řece“ rozloženo podle paretova pravidla, nejméně u „pobřeží zániku“, nejvíce u pobřeží „časového výklenku“, který symbolizuje inovace nejvyšších řádů. „Řeka“ se zatáčí a v čase zrychluje svůj tok. Odstředivá síla říčního proudu vynáší lodě k „pobřeží zániku“. „Řeka života“ symbolicky představuje tržní prostředí, které má své „chudé koridory“ vyhrazené průměrným a podprůměrným organizacím – II.liga. „Bohaté koridory“ symbolizují lukrativní trhy s vysokými nároky, ale s vysokou mírou ziskovosti ve kterých plují úspěšné organizace – I.liga.

Už pouhé udržení se v „koridoru“ vyžaduje značné úsilí. Pokud chce být organizace dlouhodobě úspěšná, musí zvládat stále náročnější strategie vyšších „koridorů“. Interní strategie jsou symbolizovány „dopravními symboly“.

Odměnou za úspěšnou aplikaci interních strategií je vyšší ziskovost a vyšší pravděpodobnost úspěchu organizace i v „bouřlivých vodách“ budoucí turbulence trhu a hospodářských cyklů.

Řeka života



13/13 OTÁZKY PRAXE MANAGEMENTU ZMĚN

„Změna není povinná!“

„Nepřizpůsobíš-li se, zahyneš!“

Zkušenost živých systémů v „řece života“ ukazuje nezbytnost neustálého vnitřního vývoje potenciálu úspěšnosti, který je podněcován ohrožením z vnějšího světa a snahou získat maximum potravy pro život.

V evolučním vývoji organizací a firem platí stejné zákonitosti. O dlouhodobé úspěšnosti organizace rozhoduje její schopnost rychlé adaptace na změny tržního prostředí.

Jaké jsou nejčastější otázky týkající se problematiky zavádění systému managementu změn?

Potřebuje naše organizace management změn?

Pouze ojedinělé druhy živočichů byly schopny po milióny let přežít bez zásadních evolučních změn (žralok, krokodýl, ..). Pokud vaše organizace zvládá nároky turbulence tržního prostředí stejně hravě jako třeba žraloci, věřím, že management změn nepotřebujete.

Pokud cítíte, že se mezera mezi požadavky trhu a schopnostmi vaší organizace zvětšuje, neváhejte začít!

Proč organizace selhávají?

Organizace je sociální systém, kde platí obdobné zákonitosti jako ve vývoji národů a civilizací. Vytvoření „krátkodobého úspěchu“ se jeví jako snadnější, než tento úspěch dlouhodobě udržet.

Římska říše ohrožovaná Kartágem si vytvořila velice efektivní vnitřní systém, který jí umožnil obrovský rozmach. Následné sebeuspokojení z dosažených úspěchů a ztráta vize způsobila vnitřní „vyhoření“ a následnou likvidaci „barbary“, toužícími po novém životním prostoru.

Historie podnikání ukazuje, že jen málo firem je schopno vytvořit inspirující vizi, která vytváří efektivní systém managementu změn a dlouhodobě motivuje.

Jaký je vztah systému řízení jakosti a managementu změn?

Posláním systému řízení jakosti, který je zaměřen na standardy řízení, je prioritně zajištění stability fungování firemních procesů. Systém řízení jakosti, který vnímá i potřebu změn v procesech i sociálním systému organizace je blíž k pojetí managementu změn.

Management změn ve svém přístupu integruje všechny metody zdokonalování potenciálu organizace (KAIZEN, TQM, REENGINEERING, CONTROLLING, PROCESNÍ ŘÍZENÍ, FRAKTÁLNÍ FIRMA, LEADERSHIP, AUTONOMNÍ TÝMY,...), obdobně jako provozní řízení aplikuje různé postupy a metody pro zajištění stability fungování procesů.

Kdo je v organizaci odpovědný za efektivitu managementu změn?

Za dlouhodobou úspěšnost organizace je vždy odpovědný generální ředitel!

Stabilita i dynamika změn se týká všech hlavních firemních makroprocesů.

Personalistika odpovídá za stabilitu a dynamiku rozvoje firemní kultury - sociální energie lidí.

Kvalita (jakost) je odpovědná za stabilitu a dynamiku rozvoje hodnototvorných a řídicích procesů.

Manažer personalistiky a manažer kvality společně s generálním ředitelem jsou klíčové osoby odpovědné za efektivitu a účinnost systému managementu změn.

Co je hlavním nepřítelem managementu změn?

„Hašení požárů“ způsobené nestabilitou vnitřního fungování organizace, nutí manažery, aby většinu svého času věnovali provoznímu řízení. Nedostatek času a nepochopení manažerské odpovědnosti za vytváření předpokladů pro budoucí úspěch, brání manažerům v aktivní realizaci efektivního systému managementu změn.

Kromě nedostatku času na změny je jednou z hlavních bariér schopnost manažera vidět souvislosti z nadhledu vyššího poznání. Neporozumění principům tržního prostředí a zákonitostem organizace jako sociálního, živého systému brání manažerovi realizovat kroky vedoucí k dlouhodobé úspěšnosti organizace.

Úskalí (rizika) zavádění managementu změn:

- Neúspěchy minulých změnových projektů - vnitřní odpor, opozice
- Postoj managementu ke změnám - nejasná vize dlouhodobé úspěšnosti
- Neznalost principů a metod managementu změn
- Nejasné přínosy systému managementu změn
- Neschopnost vytvoření změnové aliance

- Nedůsledné zakotvení změn – chybějící návyky
- Nedostatečná vnitřní komunikace přínosů změn
-

Jak začít s realizací systému managementu změn?

1. Seznamte se s metodikou SILMA SYSTÉMU, který uceleně vysvětluje principy a postupy managementu změn.
2. Identifikujte potřeby a přínosy managementu změn pro vaši organizaci.
3. Vytvořte alianci vrcholových manažerů ochotných prosadit management změn.
4. Dosáhněte shody na prioritách změn.
5. Zaveďte návyk pravidelného vzdělávání se v problematice managementu změn.
6. Vytvořte řídicí procesy, které stabilizují provozní řízení, identifikujte strategické směry a priority dlouhodobého rozvoje organizace a propojte je s metodikou managementu změn.
7. Posilujte sdílenou vizi dlouhodobé úspěšnosti vaší organizace!