



MASARYKOVA UNIVERZITA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Řízení změn

MPH_MAN2
Ondřej Částek

Obsah

- Potřeba změn
- Překážky v zavádění změn
- Reengineering
- PDCA, Kaizen
- Získávání podpory pro změnu

Potřeba změn

- Změny vnějšího prostředí
- Změny vnitřního prostředí

(= potřeba analýz vnějšího a vnitřního prostředí)

Překážky v zavádění změn

Odpor ke změnám vychází

- z nutnosti vynaložit zvýšené úsilí na adaptaci
- ze strachu o svou pozici, o pracovní místo
- z postoje „když to fungovalo doted“, proč by to nemohlo fungovat dál“

„Better the devil you know than the devil you don't know“

Odpor ke změnám (Kubíčková, Rais)

1. Strach z neznáma
2. Přerušení stereotypů a zvyků
3. Pocit „jsem manipulován“
4. Nejasný účel změny
5. Strach ze selhání
6. Výhody z provedení změny nevyváží vynaložené úsilí
7. Přílišná spokojenost se současným stavem
8. Navrhovatel změny nemá respekt podřízených
9. Změna znamená větší osobní angažovanost
10. Tradice - setrvačnost

Business process reengineering (BPR)

- „zásadní“, „radikální“, „dramatické“, „na zelené louce“
- zaměřuje se na pracovní místo, proces nebo celou firmu
- start cca 1990, boom v 90. letech, poté ústup
- autoři u zrodu: Hammer, Champy, Davenport

BPR: Důvody využití (Thorton, G.)

Důvod	Procento
Snížení nákladů	84
Zvýšení kvality	79
Zvýšení rychlosti (propustnosti)	62
Překonání hrozby konkurence	50
Změna organizační struktury	35
Ostatní	9

Typické charakteristiky BPR

- Top-down
- Zelená louka
- Redukce činností, pracovních míst, počtu zaměstnanců
- Vytváření reengineeringových týmů

Důvody selhání

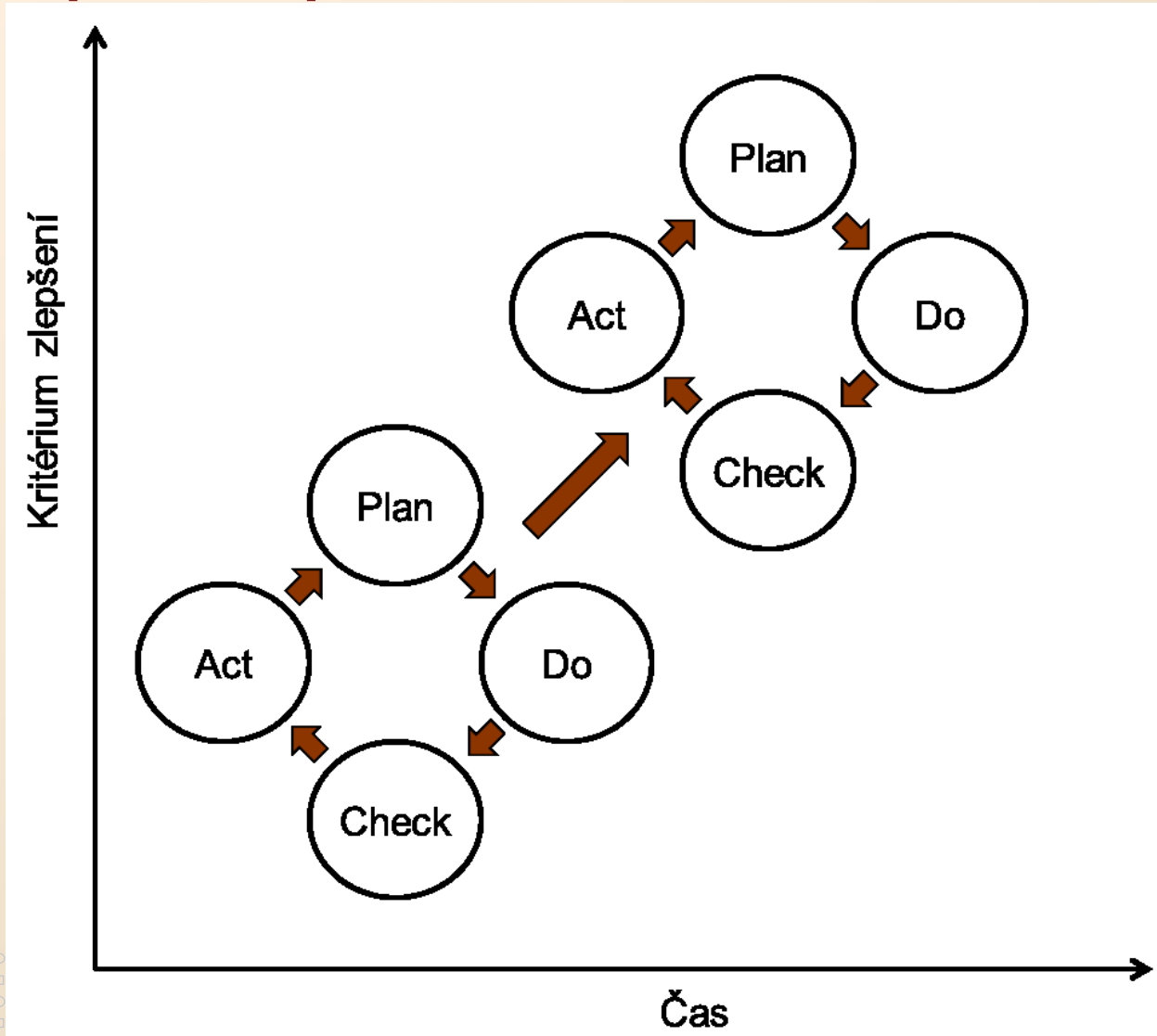
Uvádí se, že možná i více než 50 % reengineeringových projektů končí nezdarem. Důvody bývají:

- Příliš ambiciózní cíle
- Nedostatečná angažovanost top managementu
- Nedostatečná komunikace zainteresovaným stranám
- Nezdar v zapojení středního a nižšího managementu
- Příliš dlouhé trvání projektu

Kritika BPR

- Příliš mechanické uvažování - znovuzavádění „Taylorismu“
- Příliš zaměřeno na redukci počtu zaměstnanců
- Ztráta znalostní báze s redukcí středního managementu

Postupné zlepšování - PDCA



PDCA podrobněji

Plan	1	Definujte příležitost ke zlepšení
	1.1	Vyberte proces
	1.2	Identifikujte zákazníky a dodavatele procesu
	1.3	Identifikujte další zúčastněné osoby
	1.4	Zapište průběh procesu
	2	Zobrazte stávající proces
	2.1	Popište ideální výstup
	2.2	Identifikujte neshody
	2.3	Zkonstruuje reálné a ideální diagramy vstupů a výstupů
	2.4	Najděte klíčové příčiny (spouštěče) činností a procesů
	3	Měřte stávající proces
	3.1	Pokládejte otázky
	3.2	Sbírejte data
	3.3	Popište variabilitu na zvolených kontrolních bodech procesu
	3.4	Popište vzorce ve variabilitě
	4	Naplánujte změnu
	4.1	Navrhněte zlepšení
	4.2	Shrňte navrhované změny
	4.3	Navrhněte osoby zodpovědné za provedení těchto zlepšení
	4.4	Navrhněte plán zlepšovacího projektu

PDCA podrobněji

Do	5	Proveďte plán
	5.1	Implementujte zlepšovací projekt dle plánu
	5.2	Monitorujte provádění projektu
Check	6	Ověřte dosažené výsledky
	6.1	Verifikujte metody získávání dat o novém procesu
	6.2	Studujte dopad provedených změn
Act	7	Jednejte na základě zjištění
	7.1	Aktualizujte dokumentaci
	7.2	Stavte další postup na základě provedených zlepšení: byla-li změna úspěšná, zůstaňte u ní, nebyla-li, zavrhněte ji. Budete další PDCA cyklus stavět na této změně, nebo ne?

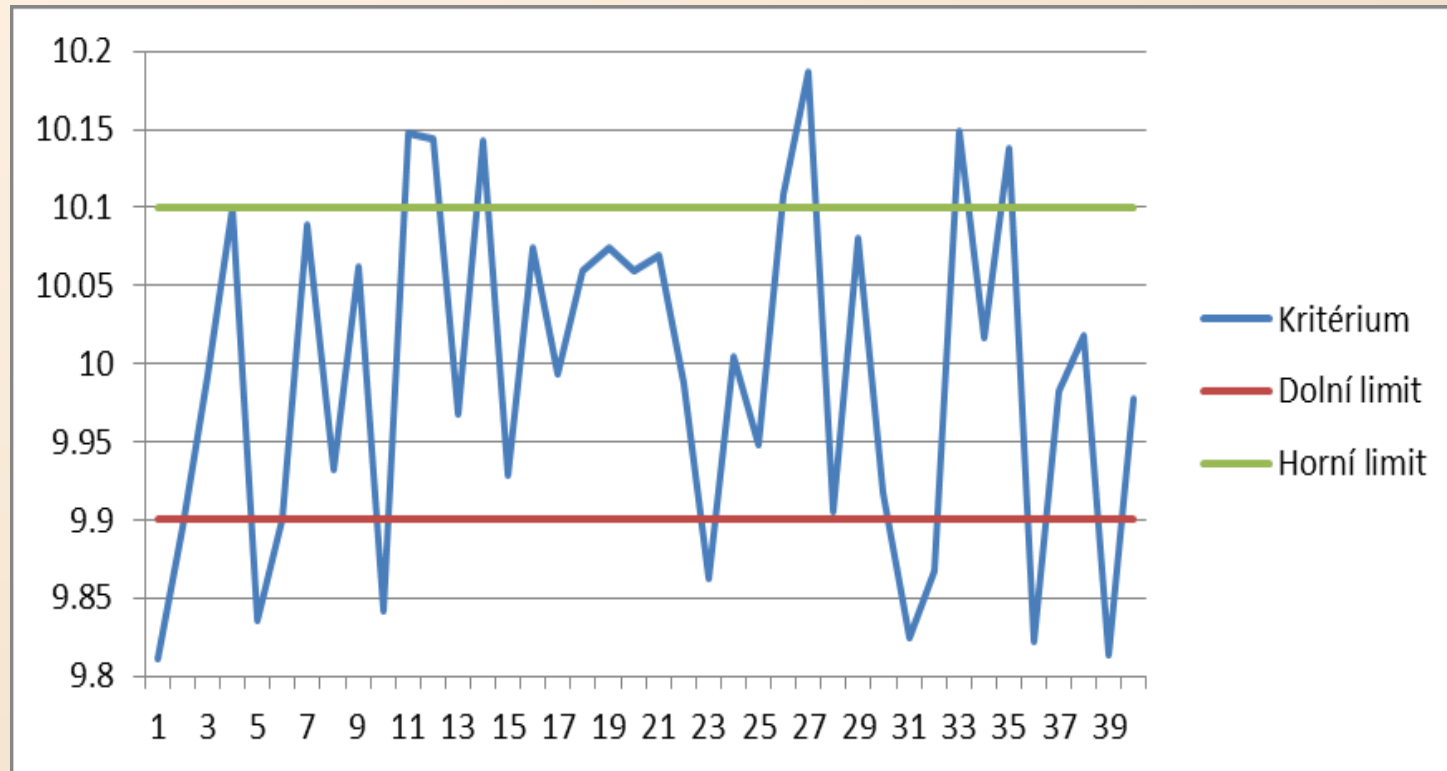
Six Sigma, DMAIC

Sigma = směrodatná odchylka

Six sigma = stav, kdy je dosaženo shody ve výrobě na úrovni 3,4 vad na milion příležitostí k vadám (tzv. jednotka DPMO)

Jinými slovy, variabilita procesu v porovnání ke stanoveným požadavkům na proces (resp. kvalitu jeho výstupu) tak nízká, že šest směrodatných odchylek měřené vlastnosti procesu se ještě stále vejde do požadavků na hodnoty této měřené vlastnosti.

Variabilita procesu



Požadavek = 10,0

Horní limit = 10,1

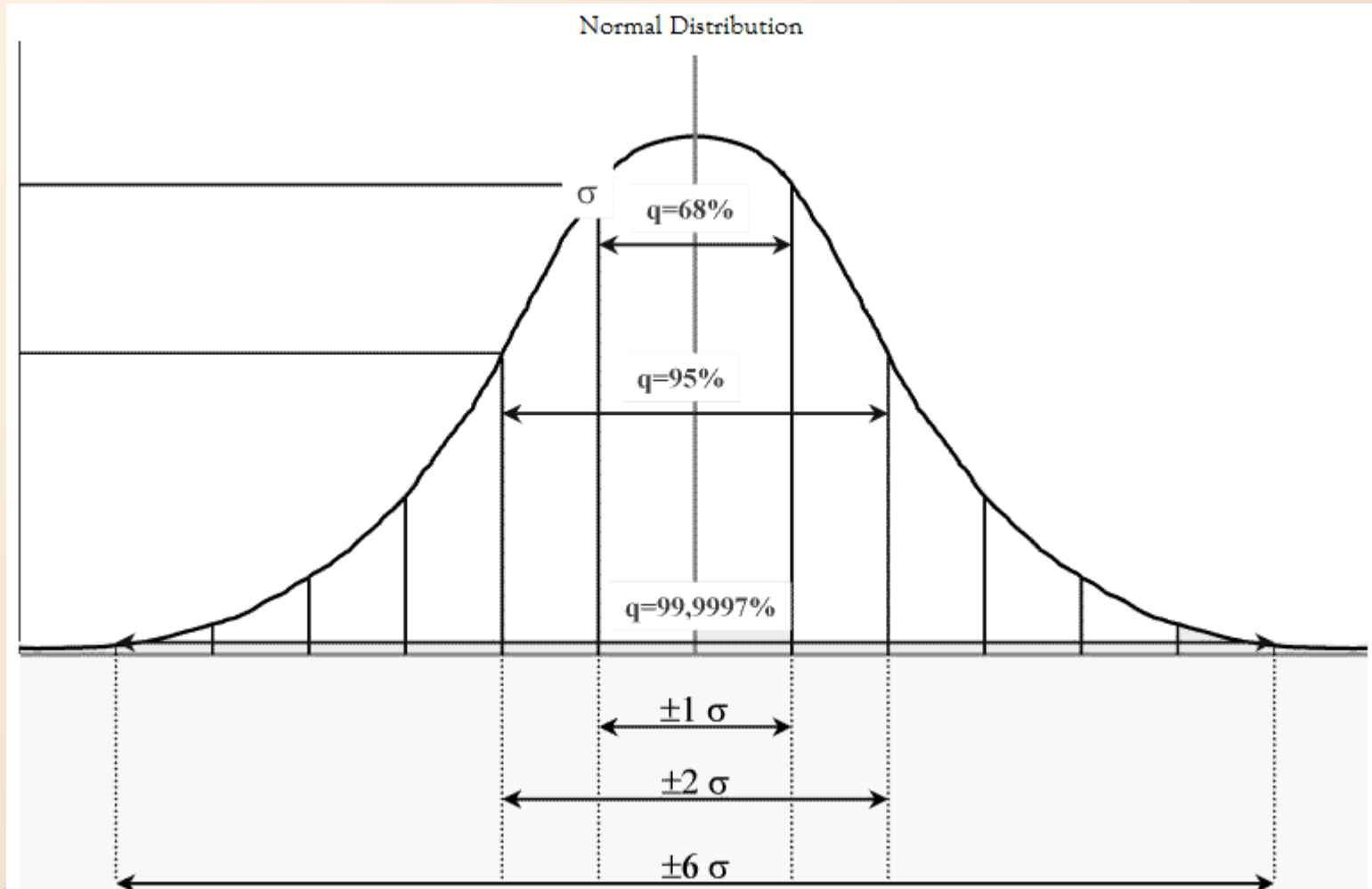
Dolní limit = 9,9

Skutečný průměr = 9,9933

Směrodatná odchylka = 0,109

Výsledek?

Normální rozložení a směrodatná odchylka

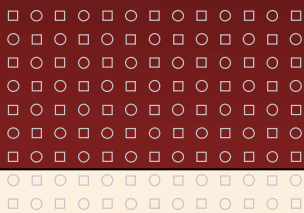


Metodika DMAIC

1. Define
2. Measure
3. Analyze
4. Improve
5. Control

Kaizen

- Metoda nebo filosofie?
- Postupné zlepšování
- Původ v Japonsku
- Týká se všech zaměstnanců na všech úrovních
- Cílem je omezit plýtvání časem nebo materiálem, mimo jiné tedy i omezit neshody ve výrobě



Kaizen - některé nástroje

- Kroužky kvality
- Zastavení výroby při neshodě
- Odměny za implementované návrhy



Výhody kaizenu

Změny prováděné metodou kaizen jsou lépe přijímány proto, že:

- ti, kdo jsou změnou zasaženi, ji do značné míry iniciovali (down-top)
- změny jsou malé, tudíž nezpůsobují takový stres
- změny jsou neustálé (údajně se na to lidský mozek přizpůsobí)

Nevýhody kaizenu

Nevýhody lze spatřovat při implementaci tohoto systému, pokud pro něj není v organizaci vhodná organizační kultura. Odlišná situace v:

1. Japonsku
2. USA
3. ČR

Porovnání

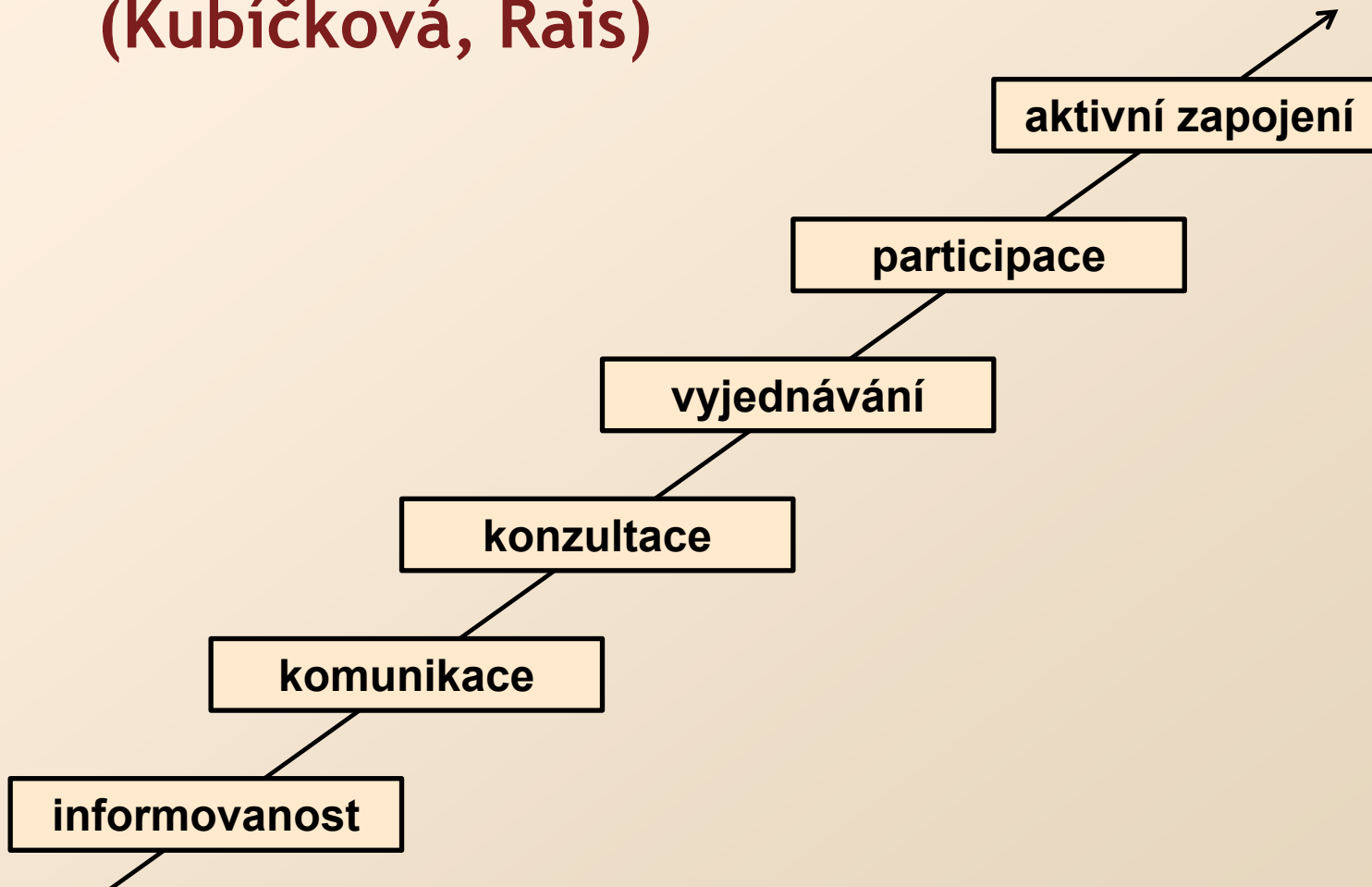
Porovnání metod postupného zlepšování a radikálních změn (Řepa, V.)

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	zelená louka
Frekvence změn	jednorázová/průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Participace	zespoda–nahoru	shora–dolů
Typický rozsah	omezený, v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovost	střední	vysoká
Primární nástroj	klasické – statistické řízení	informační technologie
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní

Získávání podpory pro změnu

- Analýza dopadů, postojů, podpory (stakeholderská analýza)
- Komunikace
- Zapojení dotčených skupin (kaizen)

Metody získání podpory pro změnu (Kubíčková, Rais)



Literatura

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 9788024722528.

THORNTON, Grant. *Motivations to Reengineer*. NCMS Focus, September, 1994.

DuBRIN, Andrew. *Essentials of Management*. 8th edition, 2009, Cengage Learning. 630 s.

HAMMER, M., CHAMPY, J. A. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York, 1993. ISBN 0-06-662112-7.

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Grada, Praha, 2012, 136 s.