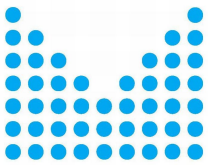
Materiál Ministerstva vnitra



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Export z Národní architektury eGovernmentu ČR

Obsah

Příručka pro řízení organizačních změn roku 2020 (OCM) 3
Co je to Řízení organizačních změn? 3
Proč bychom měli přehodnotit tradiční modely řízení změn? 3
Pilíře úspěšného řízení organizačních změn 4
Závěry 6

Příručka pro řízení organizačních změn roku 2020 (OCM)

Ve světě neustálých změn se řízení organizačních změn stalo důležitou součástí každého transformačního plánu a strategie.

Dnešní prostředí digitální transformace úřadů vyžaduje, aby úřady neustále procházely změnami, pokud chtějí zůstat efektivní a naplňovat potřeby a očekávání klientů.

Aby se zaměstnavatelé mohli přizpůsobit novým trendům, technologiím a procesům, musí změnit svůj přístup k provádění změn ve svých organizacích.

Co je to Řízení organizačních změn?

Organizační změna je proces **přechodu ze současného stavu organizace do žádoucího budoucího stavu**. Řízení organizačních změn vyžaduje plánování a implementaci změn v organizacích tak, aby se **minimalizoval odpor zaměstnanců** a náklady pro organizaci a současně maximalizovala účinnost úsilí o změnu.

Podle mnoha výzkumů je jedním z hlavních důvodů selhání projektů odpor a odolnost (rezistence) zaměstnanců vůči změnám a také špatná interní komunikace.

Správné vzdělávání zaměstnanců, jakož i **otevřená a čestná komunikace jsou proto klíčovými prvky** při minimalizaci negativních reakcí zaměstnanců. Před provedením změny **by zaměstnanci měli být informováni** o povaze změny a logice, která je za ní.

Proč bychom měli přehodnotit tradiční modely řízení změn?

Existují dva hlavní důvody, proč zaměstnavatelé potřebují **přehodnotit tradiční modely řízení změn:**

1. Zaměstnanci jsou hlavní hnací silou změn

V tradičních modelech řízení jsou **vrcholový management a vedení** hlavními a jedinými původci myšlenek na změnu. V rámci tohoto přístupu jsou zaměstnanci považováni za pasivní předměty změny. V takovém případě se mnoho důležitých poznatků zaměstnanců o tom, jak lze organizaci zlepšit, **pomine nebo zanedbá**.

Novější modely řízení změn organizace vidí zaměstnance jako hlavní hnací sílu úspěšné změny. Když se zaměstnanci do procesu aktivně zapojují od samého začátku, je mnohem pravděpodobnější, že pro změnu zahoří, odstraní se jejich odpor vůči změnám a jejich postoje se **uvedou do souladu se strategickými cíli organizace a celé veřejné správy**.

2. Organizační změna je trvalý proces

Organizace tradičně považovaly organizační změny pouze za **projekty s počátečním a konečným datem**. V rámci těchto projektů by organizace řešily vždy jednu oblast pro zlepšení, jako je implementace nového IT systému. Po dokončení projektu se organizace jednoduše vrátí ke starému způsobu práce, dokud nenastane nový projekt.

Novější přístup k řízení organizačních změn říká, že se jedná o probíhající proces, který nikdy nekončí. Role manažerů organizačních změn je proto méně prosazovat projekty diskrétních změn, ale spíše **navrhovat organizaci způsobem, který umožňuje nepřetržité přizpůsobování** se stále se vyvíjejícímu prostředí.

Pilíře úspěšného řízení organizačních změn

V minulosti řada projektů a s nimi spojených organizačních změn selhala. Proto jsou níže sebrány **osvědčené postupy neboli pilíře úspěšného řízení organizačních změn** .

1. Nejvyšší vedení musí být na palubě, v čele

Přestože by zaměstnanci měli být v centru každé iniciativy změny, úspěšné změny začínají nahoře. Ministři, předsedové, generální ředitelé a další nejvyšší vedoucí pracovníci jsou důležití, protože jejich oprávnění jim umožňuje **vytvářet pocit naléhavosti,** který je často nezbytný při provádění změn.

Doporučuje se, aby organizace zřídily tým odborníků na nejvyšší úrovni, kteří podávají zprávy ministrovi, generálnímu řediteli a mají za úkol vypracovat cílenou vizi a strategii pro změnu. Měli by být také schopni **komunikovat o strategii** způsobem, který je dostatečně jednoduchý na to, aby všichni zaměstnanci porozuměli.

2. Měly by být stanoveny jasné cíle

Zahájení změny bez jasné strategie a definovaných cílů je jedním z hlavních důvodů, proč iniciativy řízení organizačních změn selhaly. Protože se změny většinou provádějí za účelem nápravy nebo zlepšení současné úrovně výkonu veřejných služeb a provozu organizace, měly by organizace **vždy identifikovat konkrétní, měřitelné výsledky** očekávané od změny.

Toto je jediný způsob, jak mohou zaměstnavatelé řídit organizační sladění všech zaměstnanců a přimět je k dosažení stejných cílů.

3. Pochopení dopadu změny

Jakmile jsou jasné cíle a metriky stanoveny, dalším krokem je určení **dopadů, které změna bude mít** na různých organizačních úrovních a dokonce i pro jednotlivce.

Organizace musí přezkoumat účinek na každou organizační jednotku. Tento typ informací a poznatků pomáhá určit, kde jsou školení, motivace a podpora nejvíce potřebné ke zmírnění dopadů.

Zeptejte se sami sebe postupně na tyto 4 otázky:

- Jaké jsou dopady změny?
- Kdo bude nejvíce zasažen?
- Jak to bude přijato?
- Co uděláme pro zlepšení přijetí změn?

4. U zaměstnanců se musí zavést přístup zaměřený na změnu

Jak již bylo řečeno, bez sladění zaměstnanců je velmi obtížné úspěšně implementovat změny v organizacích. Je však povinností zaměstnavatelů pomáhat zaměstnancům přizpůsobit se a **rozvíjet nové, na změnu zaměřené myšlení**.

Zde je důležité mobilizovat střední management, aby se ztotožnil se změnami v organizaci, začal je podporovat a řídit. Manažeři se musí ujistit, že zaměstnanci chápou svou roli při realizaci vize a jsou plně na palubě.

Úřady potřebují vybudovat kapacity odborníků na změny a současně posílit kapacit všech odborností tak, aby součástí pracovní náplně každého úředníka (některých více a některých méně) bylo vedle výkonu každodenní rutiny i podíl na realizaci změn ve svém okolí.

5. Je důležité pochopit psychologické potřeby zaměstnanců

Sebeurčení a seberealizace jsou jedněmi ze základních potřeb lidí, kterým musíme lépe porozumět, abychom mohli úspěšně vést změny v organizacích. Ve veřejné správě jsou to bohužel často i potřeba pocitu bezpečí, zakonzervování stávajícího známého a bezpečného stavu a minimalizace přidělovaných úkolů.

Překonání obav a konzervace může vést u lidí, kteří mají být součástí dlouhodobé budoucnosti úřadů, právě přes uznávání a posilování potřeb sebeurčení a seberealizace zaměstnanců, jakož i **jejich zapojení, slyšení a zmocnění je důležité**.

Co organizace tedy mohou udělat, aby vytvořily procesy řízení změn, které **zohledňují základní lidské potřeby** samostatnosti a kompetence?

- Můžeme uspokojit potřeby zaměstnanců na samostatnost tím, že je vyzveme,

aby přihlásili své nápady na změny v rámci projektů.

- Můžeme zmocnit zaměstnance ke sběru změnových požadavků.
- Tím, **že zaměstnancům poskytujeme** prostor k nápadům na změnu, potvrzujeme také jejich způsobilost.
- Zaměstnancům poskytujeme **snadný přístup k dovednostem a nástrojům** potřebným k zvládnutí výzev, které proces změny přináší.
- Můžeme **kultivovat pracovní prostředí**, ve kterém lidé cítí **pocit sounáležitosti**, péči se o sebe a vnímají svůj vztah k organizaci jako přiměřeně stabilní.

6. Požadované chování zaměstnanců by mělo být posíleno pomocí uznání

Když mluvíme o uznávání zaměstnanců, většinou o tom uvažujeme jako o nástroji ke zlepšení a zvýšení motivace, angažovanosti a výkonu zaměstnanců. Nicméně, **uznání zaměstnance je nejlepší způsob, jak jej převést na nový způsob chování** a změny kultury organizace.

Nejlepší způsob, jak posílit změny v organizacích, je proto **odměnit požadované chování** zaměstnanců. K tomu je důležité předvídat a řešit odpor vůči změnám od samého začátku.

Protože většina **zaměstnanců ráda zůstává ve své komfortní zóně**, měli by zaměstnavatelé vědět, jak jim pomoci dostat se ven a přijmout nové způsoby, jak dělat věci jinak.

7. Transparentní, častá a čestná komunikace je nutností

Většina zaměstnanců tvrdí, že jejich zaměstnavatel není k nim vždy pravdivý a otevřený. Tento nedostatek důvěry může být smrtelný, pokud jde o iniciativy v oblasti řízení organizačních změn. Nejen, že **zaměstnanci musí být dobře informováni** během celého procesu změn, ale tato komunikace musí být **čestná, transparentní a musí jít obousměrně**. To znamená, že zasílání zpravodaje celé organizaci prostě nestačí.

Protože se většina zaměstnanců necítí pohodlně se změnami, transparentnost v každém kroku procesu řízení změn **pomáhá budovat důvěru a spojení se zaměstnanci**. Zaměstnavatelé také musí mít strategii, **jak**

zabránit špatné komunikaci na pracovišti.

Zaměstnavatelé se proto nyní musí obrátit k novějším komunikačním řešením pro zaměstnance, která jim umožní mít hlavní zdroj komunikace, dokumentace a konverzací na jednom centrálním místě, typicky v intranetu nebo vnitřní sociální síti.

8. Řízení organizačních změn vyžaduje spolupráci a spoluvytváření

Výše se hovoří o **důležitosti zapojení a posílení postavení zaměstnanců** v celém procesu změn. **Povzbuzením zaměstnanců, aby sdíleli své myšlenky** a podíleli se na projektu, je celý proces mnohem úspěšnější.

Zaměstnanci však musí mít způsob, jak spolupracovat a komunikovat snadno. Zde je klíčový **výběr interních komunikačních kanálů**. Například e-mail jako primární komunikační kanál se nedoporučuje. Protože mnoho zaměstnanců trpí přetížením informacemi, kvůli kterým často ignorují svůj e-mail a intranety, je nutné zvolit **účinnější komunikační kanály**!

9. Úsilí o změnu se musí měřit

Během celého procesu řízení organizačních změn **by měly být měřeny výsledky a dopad iniciativ**. To neznamená pouze měření dopadu změny na náklady nebo počet zaměstnanců.

Místo toho by interní komunikátoři i manažeři měli sledovat a měřit zapojení zaměstnanců vytvořené novými procesy. **Efektivní komunikace manažera** je zde nesmírně důležitá.

Pochopení toho, jak jsou zaměstnanci zaujati sdílenými zprávami o změnách, může **zaměstnavatelům pomoci posoudit jejich plán řízení změn** a určit jeho účinnost a zdokumentovat veškeré získané zkušenosti.

Závěry

Projekty a procesy digitální transformace úřadů směrem k eGovernmentu nejsou jenom projekty implementace ICT řešení. Jsou to zejména projekty změn fungování výkonu veřejné správy v organizaci.

Takové projekty musí mít pro svůj úspěch oporu v metodách řízení organizačních změn (OCM).

Schopnost řídit organizační změny musí být v úřadech zavedena jako trvalá vnitřní schopnost organizace a součást její kultury, nejenom jako externími poradci dodaná součást vybraných projektů.

Personalisté a všechny úrovně řízení úřadu se stávají klíčovým faktorem úspěchu digitální transformace úřadů. Lídři digitalizace v úřadech je musí na svou stranu získat a aktivně zapojit co nejdříve.

OCM, organization change management, organizační změny

From:
https://archi.gov.cz/ - **Architektura eGovernmentu ČR**

Permanent link:
https://archi.gov.cz/znalostni_baze:ocm

Last update: **2021/04/30 11:02**