

# Project Management verzus Change Management

**e**FOCUS

---

RNDr. Jozef Ondáš, PhD., MBA, Management Skill Base

# Mať pravdu nestačí!

Management Skill Base

The logo for eFOCUS, featuring a stylized orange 'e' followed by the word 'FOCUS' in blue capital letters.

# Jozef Ondáš – Management, IT a ja

- Nar. v 1951 Sabinove
- 1974 Univerzita P. J. Šafárika Košice, PF, Matematika, RNDr. v 1979
- 1987 CSc. (PhD.) v aplikovanej matematike na TU Košice
- 2000 MBA, Open University Business School, Milton Keynes, UK
- 1974 - 1989 VSŽ Košice, Informatika a Automatizácia, Centrálna údržba
- 1990 - 1993 IBM Slovakia, Obchodný riaditeľ a riaditeľ pobočiek v KE a BB
- 1993 - 1997 SAP Slovakia, Obchodný a neskôr Generálny riaditeľ

# Jozef Ondáš – Management, IT a ja

- 1997 - 1998 Železnice SR, Riaditeľ pre obchod a marketing
- 1999 – 2002 IBM Kuwait (KBM), Generálny riaditeľ
- 2003 – 2006 Management Skill Base (PM, CM, BPR, Performance mgmt, ...)
- 2003 – 2006 Interný a externý externý poradca Ministerstva Financíí
- 2003 – 2006 Riad. výbor pre reformu systému riadenia verejných financií
- 2003 – 2005 Člen riadiaceho výboru pre projekt systému Štátnej pokladnice
- 4/2006 – 5/2011 Generálny riaditeľ (CEO) T-Systems Slovakia
  - z 0 na 2100 zamestnancov za 5 rokov

# Jozef Ondáš – Management, IT a ja

- 2007 IT osobnosť roka (ITAS a PC Revue)
- 2010 Osobnosť roka HR Gold
- 2010 Manager roka (Trend)
- 1997 Nadácia DeDo – predseda Správnej rady
- 2003 DVC n.o. – Dom na polceste, predseda SR
- 2004 Ocenenie Ministra PSVaR “Za sociálny čin roka 2004“
- 2007 Dorka n.o. – Košice, Rožňava, plán pre PO a ZV, predseda SR  
– Centrá pre obnovu rodiny, pomoc deťom a rodinám v kríze

# Mať pravdu nestačí!

- Mnoho projektov zlyháva nie preto, že ich autori a realizátori nemajú pravdu, ale preto, že nedokážu o tejto pravde presvedčiť tých, ktorých sa výsledky projektov dotýkajú najviac. Ľudí!
- Prednáška ukáže hlavné faktory vedúce k úspechu aj neúspechu projektov riadenia zmeny na konkrétnych príkladoch zo skúseností autora.

# Čo je Riadenie zmeny?

---

- Riadenie zmeny je aplikovanie techník a nástrojov riadenia ľudskej stránky zmeny na dosiahnutie želaných výsledkov s minimálnym rozkolom alebo vedľajšími negatívnymi efektmi

# J.P. Kotter: 8 krokov pri riadení zmeny





# Prieskum faktorov úspechu pri zmenách

- Podľa prieskumu organizácie PROSCI (vyše 500 respondentov z vyše 20 krajín) sú **najkritickejšie faktory úspechu** nasledovné:
  1. Aktívne a viditeľné sponzorstvo nad projektom
  2. Zapojenie líniových manažérov a zamestnancov
  3. Vynikajúci projektový tím
  4. Kontinuálna a cielená komunikácia
  5. Dobré plánovaný a organizovaný systémový prístup

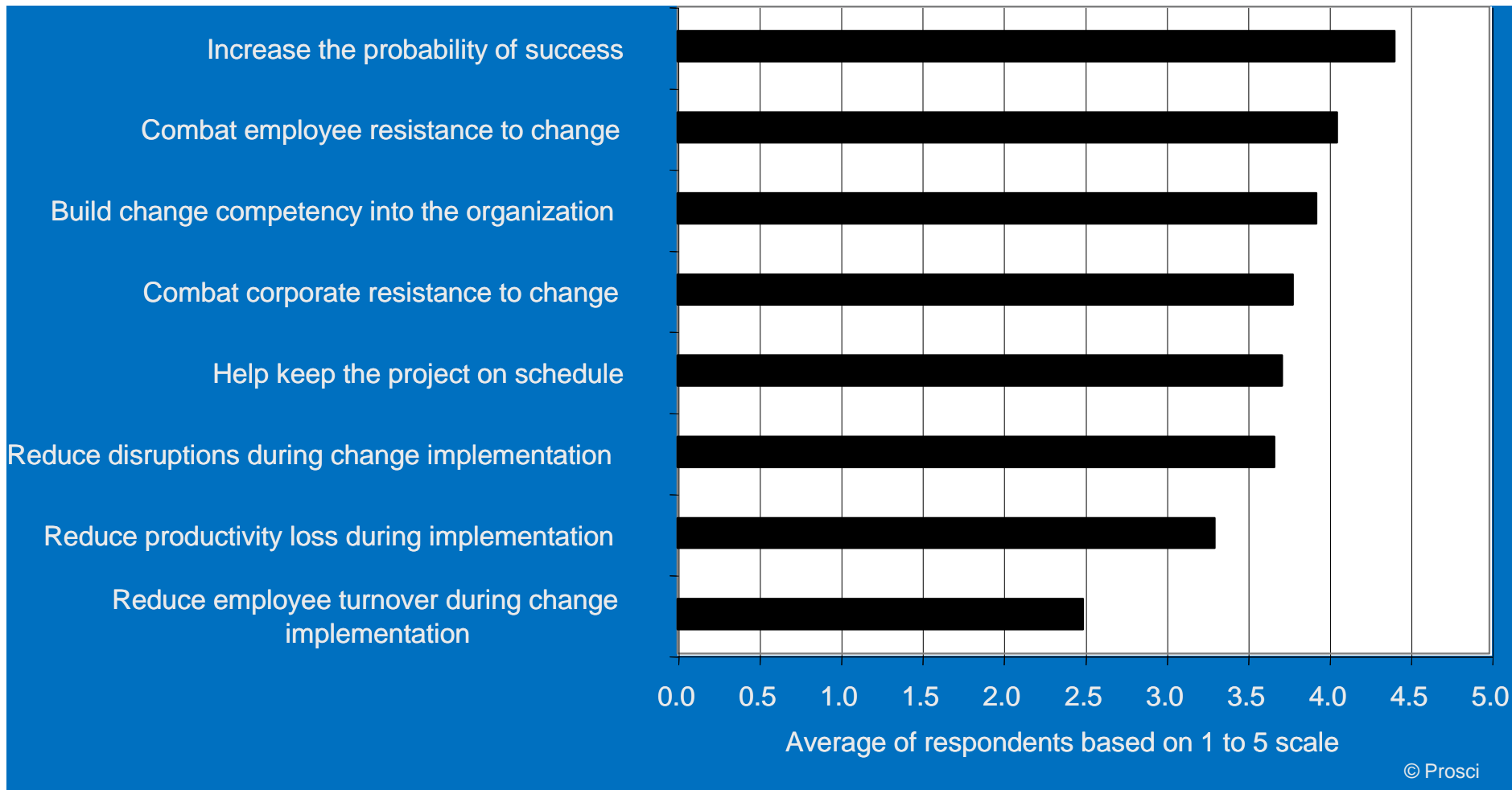
Zdroj Prosci, 2007

# Prieskum faktorov úspechu pri zmenách

- Podľa prieskumu organizácie PROSCI (vyše 500 respondentov z vyše 20 krajín) sú **najkritickejšie faktory neúspechu** nasledovné:
  1. Odpor zamestnancov
  2. Odpor stredného manažmentu
  3. Slabé sponzorstvo z exekutívy
  4. Obmedzené čas, rozpočet a zdroje
  5. Korporátne nečinnosť a politikárčenie

Zdroj Prosci, 2007

# Primárne ciele riadenia zmien



© Prosci

Zdroj Prosci, 2007

# Dôvody odporu zamestnancov

1. Nedostatok uvedomenia si nutnosti zmeny
2. Spokojnosť so status quo a strach z neznámeho
3. História a kultúra organizácie
4. Opozícia voči novým technológiám, požiadavkám a procesom
5. Strach zo straty zamestnania

Zdroj Prosci, 2007

# Dôvody odporu manažérov

1. Strata vplyvu, moci a kontroly
2. Preťaženie súčasnými úlohami, stres z operatívnych činností a obmedzené zdroje
3. Nedostatok zručností a skúseností potrebných na efektívne riadenie zmeny
4. Strach zo straty zamestnania
5. Nesúhlas s novou cestou
6. Skepticizmus voči potrebe zmeny

Zdroj Prosci, 2007

# Exekutívne sponzorstvo - chyby

- ❑ Nedostatočne viditeľná podpora zmeny počas **celého** procesu jej uskutočňovania
- ❑ **Vzdanie sa zodpovednosti** alebo jej delegovanie na nižšiu úroveň
- ❑ Nedostatočne časté komunikovanie **dôvodu a potreby zmeny** a potreby dosiahnutia budúceho želaného stavu cez všetky dostupné médiá
- ❑ Zlyhanie pri budovaní **koalície** biznis lídrov a stakeholderov pre podporu projektu zmeny

Zdroj Prosci, 2007

# Exekutívne sponzorstvo – chyby (pokr.)

- ❑ **Začatie novej zmeny predtým** než je práve realizovaná zmena ukončená
- ❑ **Zmena priorít** príliš skoro po tom, ako sa projekt zmeny začal
- ❑ **Podcenenie odporu** voči zmene a potreby riadiť ľudskú stránku procesu zmeny
- ❑ Zlyhanie pri nastavení **očakávaní** so stredným a líniovým manažmentom
- ❑ **Príliš málo času** stráveného nad projektom a s projektovým tímom

Zdroj Prosci, 2007

# Kto by mal komunikovať zmenu?

1.	<b>CEO/Prezident</b>	<b>25 %</b>
2.	Manažér exekutívy	11 %
3.	Senior manažér	11 %
4.	Vedúci oddelenia	9 %
5.	<b>Priamy nadriadený</b>	<b>31 %</b>
6.	Člen tímu riadenia zmeny	7 %
7.	Vedúci tímu riadenia zmeny	6 %

Zdroj Prosci, 2007



# Čo by som urobil v komunikácii, keby ... ?

1. Komunikoval by som omnoho **viac a častejšie**
2. Začal by som komunikáciu v projekte **skôr**
3. Komunikoval by som **viac face-to-face**
4. **Exekutívny sponzor a senior manažéri** by komunikovali oveľa viac
5. Viac by sme komunikovali **vplyv zmeny na zamestnancov**

Zdroj Prosci, 2007

# Leadership v riadení zmien

---

Vážnym problémom v riadení zmien je fakt že

**Kompetencia a schopnosť viesť a riadiť zmenu je mäkká zručnosť lídra, ktorá, ako ukazujú výsledky prieskumu, žiaľ, chýba u mnohých manažérov**

Zdroj Prosci, 2007

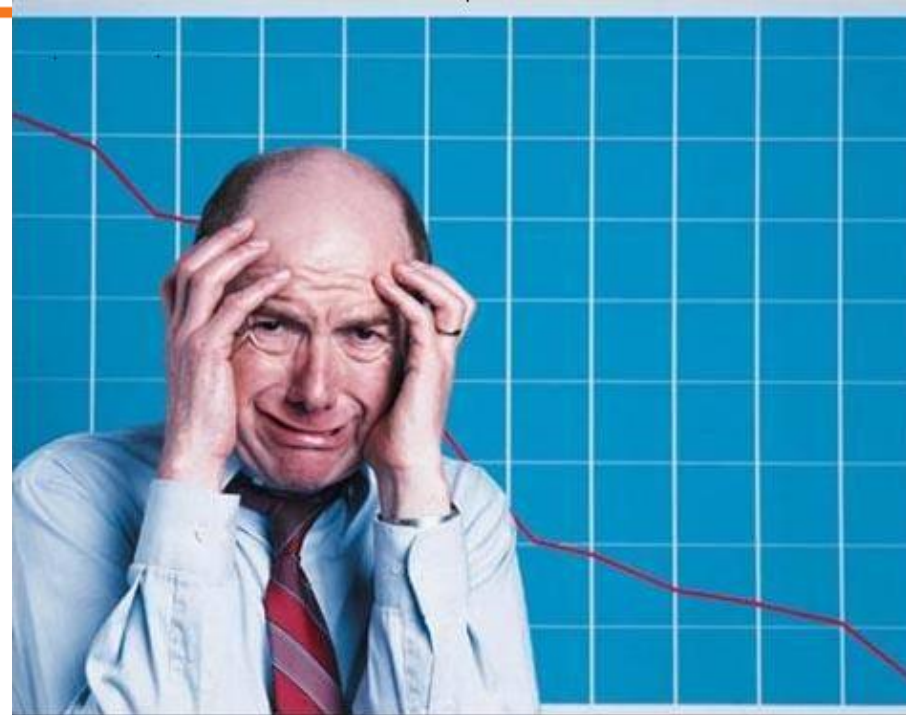
# 8 najčastejších chýb v procese zmeny

- Prílišné sebauspokojenie a arogancia
- Neschopnosť vytvoriť dostatočne silnú koalíciu osobností, ktoré by zmeny presadili
- Podcenenie sily vízie
- Nedostatočná komunikácia vízie (10-1000 násobné podcenenie dôležitosti komunikácie)
- Prekážky zablokujú novú víziu
- Neschopnosť vytvárať krátkodobé víťazstvá
- Príliš včasné vyhlásenie víťazstva nad zmenou
- Zanedbanie potreby pevného zakotvenia zmien vo firemnej kultúre.

“J.P. Kotter“

# Dôsledky nesprávneho riadenia zmeny

- Zlyhanie projektu
- Strata produktivity
- Frustrácia pracovníkov
- Odchod cenných firmy
- Zmeškanie implementácie alebo zvýšenie nákladov na projekt
- Negatívny dopad na tržby a spokojnosť zákazníkov
- .....



# *“Mať pravdu nestačí!”*

---

*Kľúčovým faktorom úspechu je skoré aktívne pritiažnutie zamestnancov a získanie ich vstupov do procesu zmeny.*

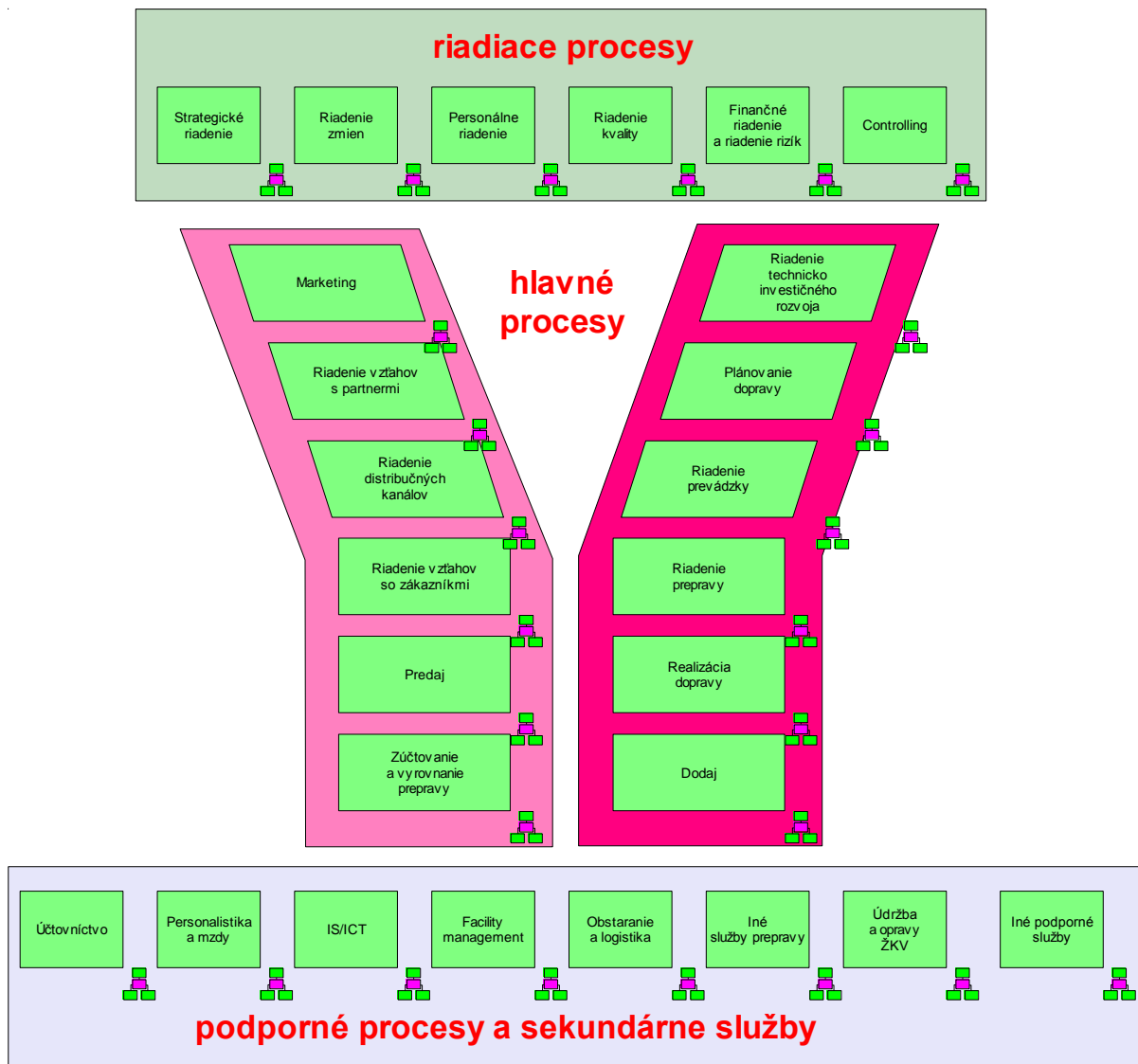
**Správnosť ešte nemusí byť kľúčom k získaniu zamestnancov k podpore zmeny !!!**

# Dva príklady riadenia zmeny

---

- Rozdelenie Železničnej spoločnosti na Cargo a Osobnú dopravu
- Vybudovanie T-Systems Slovakia

# Procesné modely oboch nových spoločností



# Železničná spoločnosť - rozdelenie

- Koalícia zložená z top manažmentu, ministerstva dopravy a financií
- Silné sponzorstvo z úrovne top manažmentu
- Vypracovaná stratégia zmeny s víziou budúcnosti
- Pozvanie a účasť odborov na projekte
- Silný projektový tím a budovanie jeho kompetencie na riadenie zmien, preškolenie vyše 200 manažérov, ktorí aktívne pracovali v projekte zmeny
- Neustála komunikácia, pravidelné stretnutia s pracovníkmi v regiónoch



# Železničná spoločnosť - rozdelenie

- Vytváranie rýchlych víťazstiev a ich komunikovanie v spoločnosti včítane uznania zúčastneným
- Konzistentné uplatňovanie modelu ADKAR pre riadenie zmien
- Denno-denná práca so zamestnancami pri objasňovaní cieľov a postupov zmeny, meetingy a workshopy, príručka pre zamestnancov

# Model ADKAR

---

Pozostáva z piatich fáz, ktoré nastávajú, keď sme konfrontovaní so zmenou:

**Uvedomenie si** potreby zmeny (prečo)

**Túžba** podporovať a zúčastniť sa na zmene (naša voľba)

**Znalosť** o tom, ako meniť (proces učenia)

**Schopnosť** implementovať zmenu (otočiť znalosť do akcie)

**Posilnenie** zakotvenia zmeny (oceniť a osláviť úspech).

# Mapovanie ADKAR do nástrojov CM

Tieto kanály umožňujú projektovému tímu preniesť organizáciu úspešne cez proces zmeny



# Najčastejšie kladené otázky

- Prečo sa zmena deje práve teraz?
- Aké riziko podstupujeme ak zmenu neuskutočíme?
- Prečo sa ponáhľame?
- Ak počkám dostatočne dlho, zmena jednoducho zmizne?
- Čo zmena znamená pre mňa?
- Aké mám voľby?
- Čo ak nesúhlasím so zmenou?
- Čo ak to už skúsili predtým a zlyhali?
- Čo ak som nútený pracovať viac za tú istú odmenu?

# Budovanie T-Systems Slovakia

- Koalícia zložená z členov top manažmentu T-Systems, vedení univerzít (rektori, dekáni), MH SR, KSK (župan)
- Silné sponzorstvo z úrovne top manažmentu T-Systems
- Vypracovaná stratégia T-Systems Slovakia s víziou budúcnosti
- Silný manažment tím a budovanie jeho mäkkých a tvrdých zručností, včítane riadenia zmien a leadershipu
- Neustála komunikácia so stakeholdermi, pravidelné stretnutia s pracovníkmi v divíziách, oddeleniach a tímoch

# Budovanie T-Systems Slovakia

- Konzistentné uplatňovanie modelu ADKAR pre riadenie zmien
- Niekoľkonásobná zmena systému riadenia, štruktúry a neustále pestovanie silnej kultúry v spoločnosti (teamspirit, dôvera, oddanosť firme, delegovanie, samostatnosť, learning company, nadšenie pre víziu, ...)
- Vypracovanie stratégie zvyšovania zrelosti firmy a jej pracovníkov – dlhodobá zmena
- Vytváranie rýchlych víťazstiev a ich komunikovanie v spoločnosti včítane uznania zúčastneným
- Konzistentné uplatňovanie zásad modelu ADKAR pre riadenie zmien

# Organizačný ľadovec

## Formálne aspekty (viditeľné)

Technológie  
Zručnosti  
Formálne ciele  
Fyzický majetok

Procesy

Zákazníci

Viditeľné kompetencie a  
Finančné zdroje

Organizačná štruktúra  
Normy a predpisy

Postoje

Komunikačné modely

Interné tímové procesy

Osobnosť

Konflikty

Politické chovanie sa

Skryté kompetencie a zručnosti

## Aspekty chovania sa (neviditeľné)

# Záver

- Každá firma prechádza zmenou. Je to prirodzená súčasť dnešného života.
- Žiadna zmena neprejde bez bolesti.
- Naučiť sa ako riadiť zmenu, prežiť a uspieť v meniacom sa prostredí je kritická zručnosť pre rast a napredovanie.
- Ak chceme úspech a konkurenčnú schopnosť v dnešnom turbulentnom prostredí venujme sa v prvom rade ľuďom:
  - Vysvetľujme, čo a prečo chceme jazykom, ktorému ľudia rozumejú.
  - Motivujme svojich kolegov, aby sa snažili zúčastniť sa na dianí ako na svojom vlastnom majetku.
  - Dosiahnime to, aby chceli, vedeli a mohli!!!

**Ten, kto chce, vie a môže, sa zmien nemusí báť!!!**



Ďakujeme za pozornost

Magament Skill Base

The logo for eFOCUS, featuring a stylized orange 'e' followed by the word 'FOCUS' in white capital letters.