

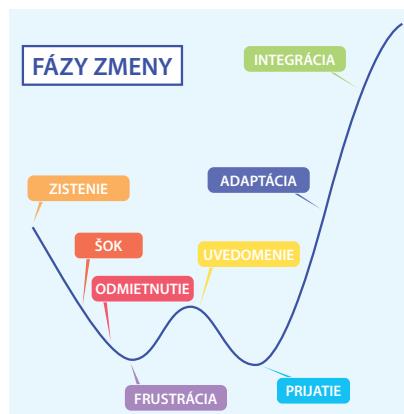
ZMENY NA PROJEKTOCH

– 2. ČASŤ

Znalosť postupu a nástrojov, ako realizovať zmenu na projektoch, je jedným z kľúčových predpokladov jej úspešnej implementácie. Sama osebe nestačí. Tejto oblasti sme sa venovali v predchádzajúcom článku. Ak lepšie pochopíme správanie a reakcie ľudí, ktorí prechádzajú zmenou, bude sa nám zmena dosahovať jednoduchšie. K dokonalému výsledku nám pomôže príprava na realizáciu zmeny...

EMOCIONÁLNY POHĽAD NA ZMENU

Ak vieme, ako budú ľudia reagovať na zmenu, nezaskočí nás ich reakcia. Vieme sa lepšie pripraviť. Vo väčšine prípadov budú ľudia na zmenu reagovať negatívne. Emócie spojené so zmenou znázorňuje nasledujúci graf.



Najčastejšie zmeny vo výrobných firmách sú dnes spojené s tlakom na kvalitu a efektívnosť využívania zdrojov, čo býva často spojené s úpravou noriem. Samozrejme každá zmena noriem je vnímaná negatívne. Pamätám si nábehovú krivku novopostavenej výrobnéj firmy, keď sa na nových výrobných linkách v počiatočnej fáze

vyrábalo 500 kusov výrobkov a ľudia boli na hrane svojich možností. Keď sa dozvedeli, že ich na tých istých linkách čaká denná norma 1 500 kusov za deň, neverili, že je to reálne. Dnes firma produkuje viac ako 1 700 kusov denne a pracovníci aktívne prichádzajú s inováciami, ako linky zooptimalizovať k lepšiemu výkonu.

ČO ICH K TOMU VIEDLO?

Vedenie investovalo čas do informovanosti a komunikácie s každým pracovníkom. Objasnili im situáciu a dôvody navýšenia noriem. Ľudia začali chápať súvislosti, ktoré na začiatku ani len netušili. V prvom kroku ľudia zistia, že sa im idú meniť normy. Ich emócia je na úrovni nula. Nasleduje šok. Prichádza odmietanie. Nálada na projekte či vo firme klesá. Reakcie sú zvyčajne rovnaké: „Toto nemôžu myslieť vážne. Neexistuje. Odchádzam. Nenechám sa zdierať.“ Za takýchto okolností je motivácia manažmentu úplne zbytočná. Aj tak ich nikto nebude vnímať. Všetci sú demotivovaní. Keď tlak vedenia na výkon pretrváva, zamestnanci prechádzajú cez fázu frustrácie až do uvedomenia si, že ináč ako prispôbiť sa to asi nepôjde. Vo fáze prijatia zmeny si naplno uvedomia, že budú

musieť zabráť a ich emócie sa začínajú odrážať od dna. V tejto fáze je potrebné podporovať zmenu praktickými radami a ukážkami. S ľuďmi je potrebné stráviť čas a dať im konkrétnu podporu. Odpovedať na ich požiadavky a stáť pri nich, až pokiaľ nedosiahnu fázu akceptácie zmeny. Ak svojich ľudí budete podporovať dostatočne kvalitne a oni vám uveria, príde integrácia zmeny do každodennej praxe.

Najčastejšie bariéry brániace zmenám

zisk

1. Strach – obavy z neznámeho
2. Prekvapenie
3. Strata istoty
4. Strata pozície – moci
5. Strata kontroly
6. Strata tváre
7. Budúca zodpovednosť
8. Viac práce
9. Reálne ohrozenie
10. Negatívne skúsenosti z minulosti
11. Závisť

TOP DÔVODY, PREČO TO NEBUDE FUNGOVAŤ!

- Už sme to skúšali, naše systémy fungujú ináč.
- Je to príliš drahé, toto nie je v našom rozpočte, vráťme sa radšej do našej reality.
- To je už je mimo našej zodpovednosti. To nie je moja práca.
- Všetci máme veľa práce, aby sme to mohli urobiť.
- To je príliš radikálna zmena, máme nedostatok podpory.
- Nikdy sme to predtým nerobili, nemáme na to dostatok autority.
- Nie je na to dosť času, to nie je náš problém.
- Prečo to meniť? Veď to stále funguje OK.

VYJADRENIA MANAŽÉROV:

Ing. Miroslav Lacho, Manufacturing manager Askoll Slovakia s.r.o.

O zmenách na projekte je **potrebné hovoriť od samotného začiatku projektu**, a to so všetkými účastníkmi (mal by to byť jeden z bodov v schéme riadenia projektu = bočná vetva, ktorá s určitou istotou nastane). Účastníci musia vedieť a byť stotožnení s faktom, že **bez zmeny na projekte to ani nejde** = veď samotný projekt je vlastne zmena. Každý účastník musí vedieť, čo je zmena na projekte a že zmena na projekte neznamená nič zlé. Je to len v podstate iné riešenie, ako bolo dohodnuté na začiatku. Dost často sa pri riadení projektov zabúda, **kto je zmenu oprávnený nahlásiť a ako ju riadiť**. Zmena nesmie vyvolať pochybnosti a pokiaľ je to možné, nesmie nabúrať chod projektu. Zmena v mnohých prípadoch vyžaduje úsilie, peniaze, ako aj iné zdroje navyše. Toto sa nesmie stať negatívom, ale pozitívom zmeny, pretože sme tým vyriešili niečo nepredvídané = **treba to osláviť a ľudí vyzdvihnúť a podporiť**.

Príklad:

- prevkapté ľudí, ktorí pracujú na zmene projektu, niečím mimoriadnym (jedlo navyše, nápoje, wellness čo i len na 1 – 2 hodiny...),
- ak je to možné, zapojte do projektu nepriamo rodinu kľúčových ľudí v projektovom tíme = rodina dokáže viac, ako si myslíme (stimul pre rodinu za výkon člena tímu na projektovej zmene = už spomínaný wellness...),
- personálny manažér by mal mať na toto pripravený finančný balík, o ktorom tím nesmie vedieť, pretože v tom prípade by nenastal požadovaný moment prevkapania.

Taktiež je potrebné si uvedomiť, s kým a o čom sa v prípade zmeny je/nie je potrebné baviť.

Príklad:

- pri zmene výrobných noriem sa pred zmenou treba zamerať na samotné dodržiavanie normočasov, pracovnej disciplíny... = následne po zistení nedostatkov (tie sa vždy nájdu) je potrebné prísť so zmenou noriem, na ktoré budú ľudia reagovať zmierlivejšie (zmena noriem + zlepšenie disciplíny),
- zmeny, ktoré sa týkajú legislatívy, BOZP, ergonómie, brať ako fakt, vysvetliť dôvod a zaviesť,
- v prípade predpokladu, že dostanem do vienka (projektový tím) rodených odporcov, je potrebné zmenu prediskutovať vo vhodne zvolenom prostredí s každým osobitne (dohodnúť vzájomný kompromis/konsenzus) a následne zmenu prezentovať pred celým tímom. ■

Matej Čukan, Training centre manager ELTEK

Veľkou chybou býva, že o zmenách majú chuť informovať top manažéri na väčších zhromaždeniach, počas pravidelných mesačných/polročných mítingov s celou výrobou. A to tak, že danú zmenu oznámia ako fakt. Ak sa podarí, stihnú dodať: „Viac informácií vám dajú neskôr postupne vaši priami nadriadení.“ Práve vtedy nastáva vhodná doba a čas na to, aby ľudia zažili fázy: šok, odmietanie, frustrácia. Neskôr sa ešte pridajú dohady a fámy a budú tým väčšie, čím dlhšie bude obdobie neistoty, bez informácií. Z mojej skúsenosti je absolútne nevyhnutné, aby ľudia, ktorých sa zmena dotkne, mali čo možno najviac informácií hneď, avšak zároveň s informáciou, že zmena nastane. Čiže okrem informácie ČO? sa ide udiť, dostanú hneď aspoň rámcové odpovede na otázky AKO?, KEDY?... a rozhodne v ten istý moment musí byť odprezentovaná minimálne jedna pozitívna vec, ktorá sa bytostne týka tých ľudí – ako výsledok danej zmeny. Keď to uvediem na príklade: „Výrobu ideme navyšovať z 500 ks na 1 500 ks preto, lebo zatvárame výrobu v Nemecku a majitelia sú spokojní s našou. Firma ma vynikajúce vyhliadky zamestnať vás na ďalších 5 rokov“ ... A ľudia, ktorých sa to týka, to lepšie prijmú z úst top manažéra ako od ich priamych nadriadených, pretože im už čiastočne „neveria“ (nahnevali sa, nesplnilo sa všetko, čo malo...).

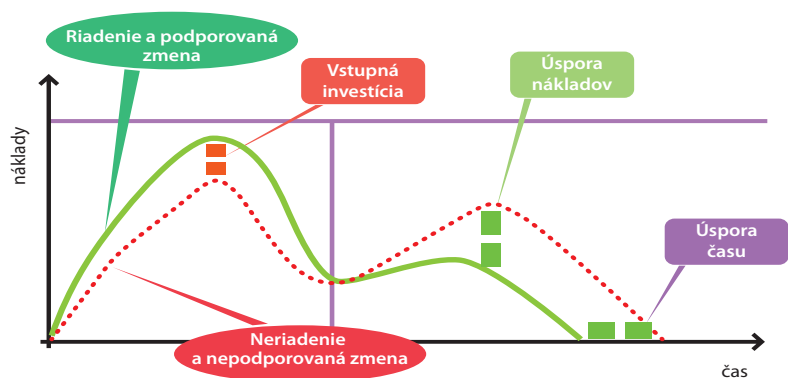
MOTIVÁCIA nesmie chýbať už na začiatku, ľudia na každej úrovni potrebujú mať adekvátne informácie, aby sa cítili spoludobre. ■

- Máte pravdu, ale ... znie to dobre, ale neprakticky, ten nápad sa mi nepáči, lebo...
 - Na toto ešte nie sme dostatočne pripravení, vy ste dva roky vpred oproti našej situácii.
 - Poďme sa nad tým ešte viac zamyslieť.
 - To sa mňa netýka, veď toto aj tak nikoho netrápi.
 - My sme to takto robili vždy!!!
- Aby sme predišli takýmto reakciám, je potrebné sa na zmenu dobre pripraviť a následne ju riadiť.

TAKTICKÝ POHLAD NA ZMENU

Riadená verus neriadená zmena

Pripravte sa na zmenu a očakávajte, že vás ľudia nebudú vítať s otvorenou náručou. V praxi je, žiaľ, zmena vnímaná väčšinou negatívne. Prečo je to tak? Každá zmena prináša prácu navyše. Aj keď len mentálnu. Práve preto je potrebné pochopiť, prečo zmenu riadiť a investovať do nej na začiatku. Graf nám ukazuje, že hoci vstupná investícia do riadenej zmeny je väčšia, jej návratnosť sa nám prejaví



v úspore nákladov a čase. Príkladom investície do riadenej zmeny je realizácia vstupnej analýzy, analýza aktuálnej situácie, investícia do kvalitnej komunikácie, praktických ukážok a príkladov, ako bude zmena prebiehať atď.

Každá zmena by mala spĺňať 4 nasledovné predpoklady.

Tlak na zmenu	Kapacita na zmenu
Jednoznačná a komunikovaná vízia	Realizovateľné prvé kroky

Otázka na zamyslenie na záver: Akú rolu hráte v procese zmeny vy vo vašej firme? Aký je váš postoj k zmenám? A aký je postoj vašich zamestnancov? ■

Autor: Ing. Peter Minárik,
Executive partner COMM-PASS

COMM-PASS
...enjoy your change

zmena je život - život je inšpirácia

tréninky a poradenstvo | www.commpass.sk