

SLUŽEBNÍ PŘEDPIS STÁTNÍHO TAJEMNÍKA

V M I N I S T E R S T V U O B R A N Y

Praha 14. listopadu 2022

SP-26/2022-ST

číslo

26

kterým se upravuje řízení změn a inovačních podnětů

Státní tajemník v Ministerstvu obrany (dále jen „státní tajemník“) jako služební orgán oprávněný podle ustanovení § 10 odst. 1 písm. f) zákona o státní službě

s t a n o v í

podle ustanovení § 11 odst. 1 a 4 zákona o státní službě,

podle usnesení vlády České republiky ze dne 4. dubna 2018 č. 214, k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, ve znění usnesení vlády České republiky ze dne 22. února 2021 č. 180,

jakož i v souladu s rozhodnutím ministra obrany, kterým se stanovuje závaznost služebních předpisů pro zaměstnance na pracovních místech, č. j. 1049-1/2015-7542 ze dne 21. srpna 2015,

k provedení Strategie řízení změn schválené státním tajemníkem dne 27. září 2022, která je přílohou 1 tohoto služebního předpisu:

ČÁST PRVNÍ

ÚVODNÍ USTANOVENÍ

Čl. 1

Předmět úpravy

Tento služební předpis stanovuje

- a) postupy a pravidla pro správu změn ve služebním úřadu Ministerstva obrany (dále jen „služební úřad ministerstva“) a zajištění jednotného přístupu k jejich řízení a k naplňování souvisejících opatření, přičemž upravuje
 1. druh změny,
 2. postup při řízení změny,
 3. plánování a realizaci změny,
 4. vyhodnocení změny,
- b) postup pro podávání, projednávání, vyhodnocení a návrh realizace inovačních podnětů zaměstnanců služebního úřadu ministerstva.

Čl. 2

Pojmy

Pro účely tohoto služebního předpisu se rozumí pod pojmem

- a) **změna** – pozitivní dynamický proces překonání rozdílu mezi současným stavem v oblasti fungování služebního úřadu ministerstva jako celku nebo jeho jednotlivých vykonávaných agend nebo procesů a budoucím, žádoucím stavem,

- b) **systém řízení změny** – soubor provázaných manažerských a organizačních opatření v rámci organizace, který zajišťuje plánování, řízení, realizaci a vyhodnocování změn,
- c) **požadavek na změnu** – podnět ke změně, iniciovaný kteroukoli zainteresovanou stranou,
- d) **zaměstnanec** – státní zaměstnanec, zaměstnanec v pracovním poměru nebo voják z povolání (dále jen „zaměstnanec“),
- e) **zainteresovaná strana** – subjekt), který může mít nebo má vliv na rozhodování o změně a související činnosti.
- f) **manažer změny** – zaměstnanec, odpovědný za řízení změny ve služebním úřadu ministerstva (dále jen „manažer změny“).
- g) **navrhovatel změny** – zainteresovaná strana, předkládající požadavek na změnu (dále jen „navrhovatel změny“).
- h) **schvalovatel změny** – zaměstnanec, který je oprávněn rozhodovat o správnosti klasifikace a schválení nebo zamítnutí požadavku na změnu (dále jen „schvalovatel změny“),
- i) **realizační tým** – zaměstnanci, odpovědní za realizaci změny (dále jen „realizační tým“).
- j) **přínos změny** – pozitivní dopad změn nebo zlepšení fungování služebního úřadu ministerstva jako celku nebo jeho jednotlivých vykonávaných agend nebo procesů.
- k) **inovace** – zavedení nových a podstatně zdokonalených postupů nebo služeb, kterými se prokazatelně zlepší činnost služebního úřadu ministerstva,
- l) **prokazatelné zlepšení činnosti služebního úřadu ministerstva** – stav vyvolaný přímým působením nového nástroje nebo přístupu nebo postupu anebo inovativního způsobu aplikace existujících nástrojů, přičemž tento stav přinese, respektive zvýší přidanou hodnotu služebního úřadu ministerstva z hlediska jeho fungování.

ČÁST DRUHÁ

SYSTÉM ŘÍZENÍ ZMĚN

Čl. 3

Požadavek na změnu a jeho evidence

- (1) Požadavek na změnu ve služebním úřadu ministerstva předkládá navrhovatel změn manažerovi změn.

- (2) Podnětem ke změně mohou být
- a) zjištění při stanovování a naplňování daného strategického rámce služebního úřadu ministerstva,
 - b) reakce na změny v souvisejících právních, vnitřních a služebních předpisech, týkajících se činnosti nebo fungování služebního úřadu ministerstva,
 - c) zpětná vazba z interního i externího prostředí služebního úřadu ministerstva včetně stížností,
 - d) interně zjištěné nedostatky a chyby ve výstupech z agend při provádění interních auditů nebo vnitřních a vnějších kontrol,
 - e) zpětná vazba ze šetření spokojenosti zaměstnanců a inovačních podnětů,
 - f) mimořádné interní i externí okolnosti, zásadně ovlivňující, v případě neřešení, chod služebního úřadu ministerstva.

Čl. 4

Způsoby podání návrhu na změny

- (1) Návrhy na změnu může navrhovatel změny podávat:
- a) služebním postupem,
 - b) při služebním hodnocení státního zaměstnance nebo hodnocení podle Pracovního řádu,
 - c) anonymně,
 - d) elektronicky.

(2) Zaměstnanec může podávat průběžně návrhy na změny standardním služebním nebo pracovním postupem svému bezprostředně nadřízenému představenému či vedoucímu zaměstnanci. Využívá k tomu standardní kanály interní komunikace, zejm. pracovní schůzky, porady a jednání, např. projednávání nebo připomínkování návrhů vnitřních a služebních předpisů a dalších jednání vyplývajících z vnitřních a služebních předpisů či schválených postupů.

(3) Zaměstnanec může podávat a projednávat s příslušným hodnotitelem návrhy na změny při služebním hodnocení nebo hodnocení zaměstnanců podle Pracovního řádu; hodnotitel o tom sepíše zprávu.

(4) Zaměstnanec může podávat návrhy na změny anonymně v rámci pravidelného šetření spokojenosti zaměstnanců), přičemž návrhy shromažďuje odbor řízení státní služby.

(5) Zaměstnanec může podávat též návrhy na změnu prostřednictvím

- a) elektronické adresy ve Štábním informačním systému – Tetur Vladimír – MO7542 a
- b) internetové elektronické adrese – teturv@army.cz.

Návrhy na změny v tomto případě shromažďuje odbor řízení státní služby.

Čl. 5

Manažer změn

(1) Činnosti manažera změn ve služebním úřadu ministerstva vykonává ředitel odboru řízení státní služby.

(2) Manažer změn je v rámci systému řízení změny ve služebním úřadu ministerstva odpovědný zejména za:

- a) evidenci a správu požadavků na změnu,
- b) klasifikaci změny,
- c) evidenci zaměstnanců odpovědných za analýzu a vyhodnocení požadavku na změnu,
- d) evidenci dokumentů o schvalování a realizaci změny,
- e) identifikaci a správu informací o dobré praxi při řešení změn.

Čl. 6

Klasifikace změny, její analýza a schvalování

(1) Všechny změny musí být klasifikovány. Manažer změn je odpovědný za posouzení přínosu, významu a rizika každého podaného požadavku na změnu a její klasifikaci. O výsledku klasifikace informuje manažer změn navrhovatele změny.

(2) Požadovaná změna se klasifikuje podle finanční, organizační i časové náročnosti, nezbytné odborné a řídicí kompetence zaměstnanců odpovědných za realizaci změny a s ohledem na její možné dopady jako

- a) malá změna
- b) významná změna
- c) kritická změna.

Čl. 7

Malá změna

(1) Malá změna je změnou s malou finanční náročností a s nízkou mírou rizika, nevyžadující další změny v procesech a zdrojích.

(2) Tuto změnu manažer změn navrhuje ke schválení a následně je realizována v rámci běžné činnosti služebního úřadu ministerstva.

(3) O postupu řešení je veden záznam ve společné evidenci požadavků na změny v elektronické knihovně v úložišti portálu STÁTNÍ SLUŽBA

(4) Na tuto změnu se nevztahuje povinnost postupovat dle tohoto služebního předpisu.

Čl. 8

Významná změna

(1) Významná změna je změna s více než malou finanční náročností, s vysokou mírou rizika, vyžadující spolupráci odborníků různých útvarů napříč služebním úřadem ministerstva včetně zvýšených nároků na jejich kompetence, vyžadující další změny v procesech a zdrojích, včetně dopadů do systemizace.

(2) Významnou změnu je změna týkající se fungování celého služebního úřadu vycházející ze strategických a plánovacích dokumentů rezortu a dále změna, jejíž realizace je závislá na zdrojích z fondů Evropské unie.

Čl. 9

Kritická změna

(1) Kritickou změnou je změna významná pro chod nebo funkcionality služebního úřadu ministerstva, která musí být provedena s minimálním časovým prodloužením.

(2) V případě kritické změny lze rozhodnout jednorázově a s omezenou platností a účinností pouze v rámci předem nastavených úrovní rozhodovacích pravomocí služebního úřadu ministerstva.

(3) I v případě kritické změny je nezbytné uchovávat takovou změnu a informace o ní v evidenci změn, zejména jako důkaz o přístupu a opatřeních týkajících se zcela specifické, resp. mimořádné situace.

Čl. 10

Úkoly manažera změn

(1) Manažer změn předkládá klasifikované požadavky na změny státnímu tajemníkovi.

(2) Státní tajemník rozhoduje o správnosti klasifikace a schválení nebo zamítnutí požadavku na změnu.

(3) O výsledku projednání požadavku informuje manažer změn navrhovatele změn. Zamítnutí požadavku musí být zdůvodněno.

(4) Pokud vzniknou na straně manažera změn pochybnosti o správné klasifikaci změny nebo o přínosu změny, navrhne zaměstnanec vhodně pro analýzu požadavků na změny a předkládá ji státnímu tajemníkovi ke schválení.

(5) Požadavek na změnu je se hodnotí z následujících hledisek

- a) přínos – zda je smysluplné změnu zavádět,
- b) rizika spojená se zavedením změny včetně určených požadavků na bezpečnost,
- c) proveditelnost - zda je změna technicky i jinak proveditelná,
- d) potřebné zdroje a předpokládané náklady a dopady,
- e) roll back plán – zda je možné změnu vrátit do původního stavu, pokud by byla neúspěšná.

(5) Pokud státní tajemník schválí změnu jako změnu významnou, hodnotí se návrh podle odstavce 5.

(6) Na základě výsledku analýzy požadavku na změnu předkládá manažer změn ve spolupráci s představeným odpovědným za věcnou problematiku změny návrh na schválení či zamítnutí požadavku na změnu schvalovateli změn. Ten následně rozhodne o schválení či zamítnutí požadavku na změnu.

Čl. 11

Plánování změny a její realizace

(1) Za realizaci změny je odpovědný realizační tým, který určuje státní tajemník na základě návrhu manažera změn.

(2) Manažer změn je odpovědný za přenos informací mezi realizačním týmem a zainteresovanou stranou.

(3) Pro každou schválenou změnu, která je klasifikována jako významná nebo kritická, musí realizační tým předložit plán její realizace.

(4) Plán podle odstavce 3 obsahuje

- a) časový plán realizace, dotčené organizační útvary služebního úřadu ministerstva, specifikaci požadavků na zdroje a ověření jejich stavu, konkrétní úkoly a jimi pověřené zaměstnance včetně termínu plnění, včetně nástinu rizik a jejich možných řešení,
- b) data, kdy proběhnou kontroly plnění (včetně způsobu identifikace a řešení vzniklých problémů nebo popis jejich nemožnosti řešení, a návrh případné dílčí změny v projektu),
- c) jména zaměstnanců odpovědných za provedení kontrol a jejich vyhodnocení,
- d) datum plánovaného vyhodnocení změny,
- e) písemné souhlasy představených stojících v čele dotčených organizačních útvarů.

Čl. 12

Vyhodnocení změny

(1) Každá změna musí být vyhodnocena

- a) realizačním týmem, který změnu provádí,
- b) uživateli, pro které je změna připravována.

(2) Na závěr při vyhodnocení změny pracuje realizační tým Zprávu o realizaci změny, ve které se uvedou údaje podle čl. 11 odst. 4, jakož i praktické ověření a konkrétně zvolené postupy (např. pozorování, rozhovory, testy znalostí, penetrační a zátěžové testy apod.) v organizačních útvarech, kterých se týká.

(3) Všechny informace o průběhu ověřování a vyhodnocování změny eviduje a uchovává manažer změn, který zároveň vyhledává a formuluje příklady dobré praxe v přístupu k řešení realizace změny.

Čl. 13

Motivace a podpora změn

Představení a vedoucí zaměstnanci aktivně podporují návrhy a zapojení zaměstnanců do systému řízení změn s cílem zlepšení fungování služebního úřadu ministerstva, a to formou:

- a) *ad hoc* finanční stimulací, např. mimořádnými odměnami,
- b) dostupnými způsoby nefinanční motivace, např. osobní či veřejnou pochvalou, poskytnutí zaměstnanci možnosti vzdělávání, prezentace výsledků v rámci účasti na konferencích apod.,
- c) zohlednění přístupu zaměstnanců k pozitivním změnám při ročním či mimořádném hodnocení a nastavení výše osobního příplatku.

ČÁST TŘETÍ

SYSTÉM ŘÍZENÍ INOVACÍ

Čl. 14

Inovační podnět v podmínkách služebního úřadu ministerstva

Realizace inovačního podnětu v podmínkách služebního úřadu ministerstva musí splňovat skutečnost, že

- a) prokazatelně došlo ke snížení nákladů, ale zároveň ke zvýšení kvality vnitřního prostředí služebního úřadu ministerstva (poskytovaných služeb, prostředí, vnitřních struktur a procesů),
- b) prokazatelně došlo ke snížení nákladů, ale kvalita vnitřního prostředí služebního úřadu ministerstva (poskytovaných služeb, prostředí, vnitřních struktur a procesů) zůstala stejná, nebo
- c) náklady zůstaly stejné, ale kvalita vnitřního prostředí služebního úřadu ministerstva (poskytovaných služeb, prostředí, vnitřních struktur a procesů) se prokazatelně zvýšila.

Čl. 15

Působnost státního tajemníka a věcného gestora v procesu řízení inovačních podnětů

(1) Státní tajemník stanoví věcným gestorem procesu řízení inovačních podnětů zaměstnanců zařazených ve služebním úřadu ministerstva ředitele odboru řízení státní služby.

(2) Věcný gestor odpovídá za tvorbu, aktualizaci a vyhodnocení procesu řízení inovačních podnětů zaměstnanců ve služebním úřadu ministerstva.

Čl. 16

Informovanost zaměstnanců o možnosti podávat inovační podněty

Všichni představení jsou povinni prokazatelně seznámit zaměstnance s možností podávat inovační podněty, včetně možných způsobů podání.

Čl. 17

Fáze procesu řízení inovačních podnětů

Proces řízení inovačních podnětů zaměstnanců se skládá z následujících fází:

- a) předložení inovačního podnětu,
- b) projednání inovačního podnětu,
- c) vyhodnocení inovačního podnětu,
- d) realizace inovačního podnětu,
- e) motivačních nástrojů pro ohodnocení podnětů,
- f) vyhodnocení po stanovené době od realizace podnětu,
- g) zavedení případných opatření k nápravě.

Čl. 18

Předložení inovačního podnětu

(1) Inovační podnět předkládá zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců prostřednictvím formuláře uvedeného v příloze 2 tohoto služebního předpisu, a to zpravidla elektronickou formou věcnému gestorovi.

(2) Formulář obsahuje

- a) název inovace,
- b) identifikační údaje předkladatele,
- c) zdůvodnění,
- d) cíl a zdroje potřebné pro realizaci,
- e) popis řešení inovace.

(3) V případě identifikace zajímavého podnětu z jiného zdroje může být jeho autor vyzván k podání tohoto podnětu prostřednictvím výše uvedeného formuláře.

Čl. 19

Projednání inovačního podnětu

(1) Předložené inovační podněty projednává komise, za tímto účelem ustavená státním tajemníkem.

(2) Členy komise jsou zástupci vedení služebního úřadu ministerstva a specialisté v oboru, kterého se daná problematika týká.

(3) Předkladatel inovačního podnětu může být vyzván k účasti na jednání této komise a požádán o další doplňující anebo upřesňující informace.

Čl. 20

Vyhodnocení inovačního podnětu

(1) Komise může v závislosti na náročnosti rozhodování o tom, zda bude inovační podnět vyhodnocen jako vhodný k realizaci, využít stanovených hodnotících kritérií, například kritérium

- a) technické proveditelnosti,
- b) ekonomické a finanční proveditelnosti,
- c) nutnosti využití dalších zdrojů,
- d) realizovatelnosti,
- e) přínosu,
- f) potřebnosti,
- g) relevance.

(2) Komise inovační podnět vyhodnotí a určí, že

- a) podnět byl vyhodnocen jako inovativní a bude realizován,
- b) podnět byl vyhodnocen jako inovativní, ale bude realizován částečně,
- c) podnět byl vyhodnocen jako inovativní, ale nebude realizován z důvodu náročnosti nebo jiného komisi stanoveného důvodu, nebo
- d) podnět nebyl vyhodnocen jako inovativní.

Realizace inovačního podnětu

(1) Realizaci inovačního podnětu zajišťuje konkrétní určená osoba, projektový tým nebo tým zaměstnanců specializovaných na danou problematiku.

(2) Předkladatel inovačního podnětu je zapojen do realizace inovace a může být určen, zpravidla u méně náročných změn, jako osoba odpovědná za realizaci nebo působit jako člen anebo vedoucí realizačního týmu.

Motivační nástroje pro ohodnocení inovačních podnětů

(1) Předkladatel inovačního podnětu schváleného k realizaci může být ohodnocen zpravidla

- a) písemným poděkováním a zveřejněním informace o jím předloženém podnětu na intranetu služebního úřadu ministerstva, v periodikách rezortu nebo na jiném vhodném místě,
- b) přiznáním ocenění za příkladný výkon státní služby,
- c) odměnou závislou na náročnosti inovace a na skutečnosti, zda byla realizována plně, nebo jen částečně,
- d) možností podílet se na realizaci a zavedení jím navržené inovace.

(2) Aktivní přístup v podávání k realizaci vhodných inovačních podnětů může být zohledněn také při pravidelném hodnocení zaměstnanců, a to v oblasti dovednosti, kritériu osobní přístup a v oblasti výkon státní služby, kritériu analýza a řešení problémů.

(3) Předkladatel, jehož inovační podnět nebyl určen k realizaci nebo nebyl vyhodnocen jako inovativní, obdrží zpravidla písemné poděkování za aktivní přístup a snahu o zlepšování prostředí a zvyšování kvality ve služebním úřadu ministerstva.

Vyhodnocení po stanovené době od realizace podnětu a optimalizace realizovaných inovačních podnětů

(1) Inovační změny, které byly v souladu s pravidly pro řízení inovačních změn ve služebním úřadu ministerstva zavedeny, jsou v pravidelných časových intervalech, a to minimálně jednou ročně, podrobeny revizi.

(2) Tato revize je zaměřena především na to, zda zavedené inovační změny

- a) naplnily očekávání,
- b) podpořily rozvoj služebního úřadu ministerstva,
- c) zda jsou funkční, efektivní a optimální z hlediska využití zdrojů.

(3) Výsledek pravidelného vyhodnocování realizovaných inovačních změn poskytuje vedení služebního úřadu ministerstva informaci o úspěšnosti jejich zavedení a odpovídajícího využití.

(4) Věcný gestor provádí optimalizaci realizovaných inovačních podnětů. V případě zjištění nedostatků se přijmou k jejich odstranění opatření, která zajistí, aby zavedené inovační změny odpovídaly minimálně původnímu záměru.

Závěrečná ustanovení

(1) Tento služební předpis z hlediska aktuálnosti a potřeby podléhá přezkoumání vždy k 1. lednu příslušného kalendářního roku; poprvé se přezkum uskuteční za rok 2023.

(2) Tento služební předpis je závazný pro státní zaměstnance, zaměstnance v pracovním poměru a vojáky z povolání zařazené ve služebním úřadu ministerstva.

(3) Tento služební předpis je metodickým návodem pro ředitele krajských vojenských velitelství a přednosta újezdních úřadů.

(4) Tento služební předpis nabývá účinnosti 1. ledna 2023.

MINISTERSTVO OBRANY
sekce státního tajemníka

strategie

řízení
změn



Praha 2022

Schvaluji v Praze dne 27. září 2022

Ing. Petr Vančura v. r.
státní tajemník Ministerstvu obrany

STRATEGIE ŘÍZENÍ ZMĚN
odbor řízení státní služby
sekce státního tajemníka
Praha 2022

STRATEGIE ŘÍZENÍ ZMĚN
odbor řízení státní služby
sekce státního tajemníka
Praha 2022

Obsah

úvod	7
O B E C N Á Č Á S T	9
pojmy	10
základní principy	11
velikost změny	12
obecné role	13
role v procesu změn	14
co může být iniciací změny?	15
podněty nebo zdroje změny	16
změny z externích podnětů	16
změny z interních podnětů	16
kde návrhy na změny vznikají?	16
motivace	17
proaktivní řízení změny	18
trendy v řízení změn	19
rozhodování podle dat	19
konkretizace návrhu změny	19
digitalizace	20
zmocnění lidí	20
Z V L Á Š T N Í Č Á S T	21
podávání návrhů na změny	23
služebním postupem	23
v rámci hodnocení	23
anonymně	23
elektronicky	23
motivace a podpora pozitivních změn	24
komunikace změn	24
principy efektivní komunikace	25
komunikace dovnitř	25
komunikace vně	25
implementace	26
P Ř Í L O H A	27
změna viděna osmi kroky	29
výhody Kotterova modelu	30
nevýhody Kotterova modelu	30
doporučení	31

úvod

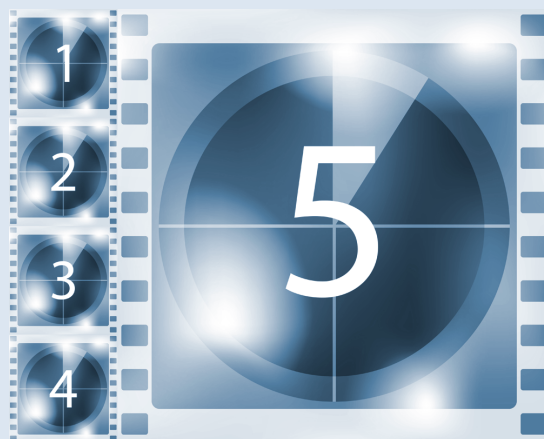
Pandemické období přineslo jednu z největších změn ve způsobu práce nejen v soukromém sektoru, ale i v sektoru veřejném. Pandemie urychlila trend většího využívání digitálních nástrojů a dat ve státní správě. Příslib a rizika větší integrace technologií do způsobu práce byly velkou motivací ke změnám. Státní správa není izolována od makro trendů, které ovlivňují soukromý sektor. Kromě vlivu technologií vytvářejí nové příležitosti a výzvy také měnící se očekávání občanů a napjatá situace na trhu práce.

Otřes způsobený přechodem na práci na dálku během pandemie ukázal, že nové způsoby práce jsou možné. Prozíraví vedoucí pracovníci ve státní správě si uvědomují příležitost nově definovat způsoby práce, aby bylo možné lépe poskytovat veřejnosti služby, které budou odpovídat jejím potřebám efektivnějším a účinnějším způsobem. Vedoucí pracovníci, kteří dokážou inspirovat své zaměstnance k přechodu od často zakořeněného chování založeného na politice a postupech k agilnější, pružnější a odolnější kultuře mají příležitost proměnit celkově státní správu a dopad na veřejnost.

Vnímáme tedy pozorně skutečnost, že okolní prostředí se dynamicky mění. Jsme si však vědomi toho, že tyto změny vyžadují odpovídající a rychlou reakci. Každá dobře fungující organizace, pokud nemá být odsouzena ke stagnaci, musí procházet procesem permanentních změn. Pozitivní změny jsou klíčem ke zlepšování, pokroku a úspěchu.

Služební úřad Ministerstva obrany a jeho vedení pozitivní změny musí všestranně podpo-

rovat. Musí mít nastavený systém řízení změn, jehož součástí je podpora aktivního přístupu zaměstnanců a jejich motivování při iniciaci a zavádění změn je základem fungování kvalitní zaměstnavatele.



Na druhé straně je nutné si uvědomit, že Ministerstvo obrany je založeno na silně hierarchickém modelu výstavby státní správy. A právě tento druh subjektu, který je robustní, je i velmi těžkopádný pro realizaci změn či inovací.

Změny většího či kvalitativního rozsahu si proto vyžadují dlouhodobou přípravu, podrobné analýzy a nezbytné diskuse k variantám řešení.

Na základě potřeby upravit dosud nestandardizované postupy a vytvořit podmínky pro podporu aktivit směřujících k pozitivním změnám byla zpracována tato strategie.

úvod

pojmy



pozitivní dynamický proces překonání rozdílu mezi současným (nechtěným, nežádoucím) stavem a budoucím (chtěným, žádoucím) stavem

změna

přírůstková

těž evoluční nebo malého rozsahu; provází postupný rozvoj

skoková

těž rozvojová, strategická, radikální, zásadní, velkého rozsahu; charakterizuje celkovou přeměnu stávajícího stavu

inovace

změna vedoucí k zavedení nového nebo významně lepšího výstupu, procesu, nebo nové organizační metody v postupech, organizaci práce nebo externích vztazích; inovace = pozitivní změna

řízení změn

proces přípravy na změnu, její identifikaci, implementaci, ukončení, vyhodnocení a následné udržení

systém řízení změn

soubor provázaných manažerských a organizačních opatření v rámci organizace, který zajišťuje plánování, řízení, realizaci a vyhodnocování změn

role

postavení, úloha, funkce zaměstnance nebo orgánu nebo zainteresované strany (stakeholdera) v systému řízení změn

základní principy



princip 1

POROZUMĚT ZMĚNĚ



princip 2

NAPLÁNOVAT ZMĚNU



princip 3

ZAVÉST ZMĚNU



princip 4

KOMUNIKOVAT O ZMĚNĚ

velikost změny

nejméně závažná	vyladění výkonu - zaměření na efektivitu
povrchová	restrukturalizace - změna rozdělení zdrojů, centralizace nebo decentralizace
mírná	přerozdělení zdrojů organizace - zvýšení důležitosti některých částí oproti jiným
posuvná	zlepšení plánování organizace - posun v myšlení a přístupu
významná	změna vedení organizace - nový styl řízení, nové impulsy
výrazná	změna definice úspěchu organizace - nové cíle vyvolávají změnu chování
hluboká	změna hodnot, vize a mise organizace - radikální posun v myšlení a chování
nejvíce závažná	posun paradigmatu - koncepční změna myšlení, způsobu řešení problémů, prolomení myšlenkových bariér, změna byznys modelu, zásadní strategická změna

obecné role



V průběhu implementace změny se lidé v organizaci dostávají do různých rolí, například jedinec z cílové skupiny se stane agentem změny ve svém týmu a podporuje realizaci změny.

Lidé mohou zastávat více rolí v průběhu času (člověk z cílové skupiny se stane agentem).

V hierarchii organizace mohou lidé zastávat více rolí současně, například ve svém útvaru se jeho vedoucí stává dílčím sponzorem, zatímco na úrovni vedení je agentem změny. V takovém případě se mluví se kaskádovitým sponzorství.

Na úrovni vedení organizace je ustanoven sponzor a zavádí se projektová struktura (projektové týmy, projektový výbor, řídicí výbor).

SPONZOR

má prostředky a pravomoci pro zavedení změny

AGENT

člověk odpovědný za části změny, je propagátorem a realizátorem dílčích kroků změny

ADVOKÁT

je příznivcem změny, podporuje ideu, ale není ji schopen sám uskutečnit

CÍLOVÁ SKUPINA

lidé, kteří musí změnit svůj přístup

obecné role

role v procesu změn



iniciátor (navrhovatel) změny

osoba, skupina osob nebo stakeholder, která změnu navrhuje a která návrh předkládá příslušné autoritě posuzující návrhy na změny a rozhodující o jejich případné realizaci.

autorita

Tou je s přihlédnutím k rozsahu navrhované změny a požadavkům na dělbu práce buď ministryně obrany, státní tajemník, představení a vedoucí zaměstnanci všech stupňů řízení, popřípadě poradní orgány ministryně.

Poskytují iniciátorovi změny zpětnou vazbu, zda bude návrh přijat k řešení, odložen na pozdější dobu, nebo nebude využit. Stanoví konkrétní způsob řešení návrhu např. formou projektu, vytvoření pracovní skupiny apod. a rozhoduje o obsazení konkrétních rolí a případně dalších potřebných podmínkách realizace změny.



co může být iniciací změny?

- (1) nová strategie organizace nebo neschopnost uskutečnit stávající strategii
- (2) digitalizace agendy, exponenciální technologie, sociální sítě, mobilita, analytika, přechod do cloudu
- (3) disruptivní technologie (technologie a modely rozvracející dosavadní způsob fungování organizace)
- (4) iniciativa k zásadní redukci nákladů
- (5) nová legislativní a regulatorní pravidla
- (6) transformační iniciativy

Interní a externí vlivy vedou organizaci k nutnosti uskutečnit organizační změny:

- vytvořit nový model poskytování služby nebo provozní model
- modifikovat organizační strukturu
- přizpůsobit lidské zdroje, procesy a technologie novému regulatornímu rámci
- rozvinout strategické směřování organizace



podněty nebo zdroje změny

změny z externích podnětů

- (1) reakce na vývoj vnějšího prostředí, kromě již uvedených vývojových trendů mohou být i reakcí na změny politické a sociální, změny v oblasti ochrany životního prostředí a klimatu aj.
- (2) vynucené rozhodnutím národní či nadnárodní externí autority (např. sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, Nejvyšší kontrolní úřad, resp. Organizace washingtonské smlouvy, Evropská komise apod.)

změny z interních podnětů

- (1) změny iniciované z vnitřku služebního úřadu, potažmo rezortu, jeho zaměstnanci – na základě jejich zkušeností s parametry fungování, kvalitou řízení anebo strukturou organizace; také s kvalitou produktů nebo výstupů nebo efektivností procesů
- (2) změny z interních podnětů se mohou do určité míry krýt se změnami vyvolanými reakcí na vývoj ve vnějším prostředí

kde návrhy na změny vznikají?

- (1) zdola, spontánně iniciativou zaměstnanců
- (2) shora, v odpovědnosti příslušného představeného nebo vedoucího zaměstnance
- (3) v rámci institucionalizovaného systému řízení změn organizace, kombinací přístupu „shora“ a „zdola“

motivace

V centru dění každé změny je člověk. Změna, která se má v organizaci prosadit a trvale fungovat, není proto jen otázkou rozhodnutí vedení a z něho vycházejících nařízení do struktury úřadu. Změna musí nastat a nedřívě se projevit na proměně lidí, tedy změně jejich chování, které je důsledkem proměny hodnot, postojů, motivace.

Člověk žije uprostřed své bubliny, je zakonzervovaný ve své pozici, názorech a vztazích. V tomto stavu nemusí být vždy spokojený, ale setrvává v něm, protože se v něm dá bez většího úsilí žít, někdy dokonce i přežívat. Teprve až do bubliny člověka vstoupí dostatečně silný a podnětný vjem, začne ho člověk pocitově prožívat. Začíná cítit, že v jeho bublině by se něco mělo změnit. Z tohoto prožitku se stává potřeba, kterou se člověk snaží uspokojit. Začne chtít změnu.

Proces „Vidím – Cítím – Měním“ je v opozici k přístupu „Analyzuji – Myslím – Měním“. Druhý jmenovaný je pouze o hlavě, není v něm zastoupeno srdce a emoce člověka. Proces „Analyzuji – Myslím – Měním“ proto často nevede k úspěšné motivaci lidí a rozpoznání důležitosti změny. Pouze vnímání a prožitek připravované změny i dalšími smysly vedou člověka k motivaci, že tuto změnu opravdu chce.

Pokud člověk „chce“, vytváří si přání a energii pro ideu. S následujícím „umím“ je člověk schopen tuto ideu uskutečnit. Pokračuje pomocí „mohu“, tedy podmínky organizace mu umožní ideu změny provést. Výsledný čin je výsledkem přeměny uvnitř člověka. Na základě své vnitřní přeměny pak může člověk motivovat, tedy být příkladem a podporou pro ostatní. Vytváří něco nového, vede a organizuje na nové cestě, díky čemuž dosahuje nových cílů.

Z pohledu řízení změny v organizaci je nutné lidi motivovat, aby chtěli tvořit strategie a hledat cesty, jak nejlépe mohou jít, vést je tak, aby se mohli realizovat a vytrvalým konáním mohli dosáhnout cíle.

Orientace na člověka zdůrazňuje, že je to právě jedinec, který má podstatný vliv na výsledný efekt změnového procesu. Tento přístup je v souladu s moderními trendy v managementu, tedy i v řízení změn, které berou v úvahu nejen rozum člověka, ale i jeho emoční složku. Přizpůsobují tak výkon řízení změny lidem, nikoli naopak, jak je tomu u tradičního racionálního přístupu k managementu.



motivace



proaktivní řízení změny

- (1) organizace musí mít vysokou připravenost na změnu, disponovat dostatečnou znalostí a kapacitou na přípravu a realizaci změny.
- (2) organizace se nesmí nechat zaskočit a negativní dopady změny aktivně zmírňovat.
- (3) organizace nesmí nechat zoufalství spojené s příchodem změny tak hluboké.
- (4) organizace se musí dokázat velmi rychle dostat z nepříznivých dopadů změny a akcelarovat implementaci změny.
- (5) organizace musí být schopna efektivně vytěžit přínosy změny a dosáhnout vyšší zhodnocení vynaložených investic.



trendy v řízení změn

rozhodování podle dat

Základem jakéhokoliv rozhodovacího procesu se stávají data. Použitím dat jako rozhodovacího kritéria se řízení změny posouvá z polohy „tušení o lidech“ směrem k přesnějšímu hodnocení, a především k „řízení lidí“. Data se dají využít k měření a analýze chování lidí, připravenosti na změnu a dopadů změny.

konkretizace návrhu změny

Tradiční přístup k řízení změny „jeden model pro všechno“ již není aktuální. Organizace musí angažovat širší spektrum svých zúčastněných stran (stakeholderů) pro posouzení celého ekosystému organizace. Pro návrh a řízení změny je nutné upravit přístup podle specifické situace na straně zúčastněných stran.



digitalizace

Digitalizace exponenciálně ovlivňuje nové způsoby výkonu práce. Organizace se musí digitalizovat, aby mohly efektivně vykonávat svou činnost v digitalizovaném světě. Digitalizace výkonu práce vede také k digitalizaci řízení změny. Digitální nástroje, agilita a digitální myšlení u účastníků změny se stávají nezbytnými pro existenci organizace.

zmocnění lidí

Hierarchické struktury v organizacích se zplošťují, organizace se otevírají externím spolupracovníkům v různých podobách. Organizace práce založená na síti externích spolupracovníků vede k distribuovanému managementu a hierarchické řízení shora dolů přestává platit. Programy řízení změny se proto mění z rozsáhlých programů, centrálně řízených směrem shora dolů na lokální programy řídící kontinuální změny zespodu nahoru.



podávání návrhů na změny

služebním postupem

Zaměstnanec může podávat průběžně návrhy na změny standardním služebním (pracovním) postupem svému nejbližšímu představenému či vedoucímu zaměstnanci. Využívá k tomu standardní kanály interní komunikace, zejm. pracovní schůzky, porady a jednání, např. projednávání nebo připomínkování návrhů vnitřních a služebních předpisů a dalších jednání vyplývajících z vnitřních a služebních předpisů či schválených postupů.

v rámci hodnocení

Zaměstnanec může podávat a projednávat s příslušným hodnotitelem návrhy na změny v rámci pravidelných hodnocení zaměstnanců v souladu se služebním předpisem ke služebnímu hodnocení nebo v souladu s Pracovním řádem.

anonymně

Zaměstnanec může podávat návrhy na změny anonymně v rámci pravidelného šetření spokojenosti zaměstnanců. Návrhy shromažďuje odbor řízení státní služby. Autoritou posuzující návrhy na změny je v tomto případě vedení ministerstva, které rozhoduje o konkrétním postupu.

elektronicky

Nejsou-li výše uvedené kanály vhodné, může zaměstnanec podat návrh na změnu prostřednictvím elektronické adresy. Návrhy na změny v tomto případě shromažďuje odbor řízení státní služby, autoritou posuzující návrhy na změny je v tomto případě vedení ministerstva.



motivace a podpora pozitivních změn

Představení a vedoucí zaměstnanci aktivně podporují návrhy a zapojení zaměstnanců do iniciativ s cílem zlepšení fungování služebního úřadu.

- ad-hoc finanční stimulace (např. mimořádné odměny)
- dostupné způsoby nefinanční motivace (např. osobní či veřejná pochvala, poskytnutí zaměstnanci možnosti vzdělávání, prezentace výsledků v rámci účasti na konferencích apod.)
- zohlednění přístupu zaměstnanců k pozitivním změnám při ročním či mimořádném hodnocení a nastavení výše osobního příplatku

komunikace změn

Nedílnou, zásadní součástí systému řízení změn je vytváření kultury příznivé pro změny. Komunikace změn je zásadní pro pochopení změn zaměstnanci a jejich následnou implementaci. Komunikace zajišťuje jejich informovanost v těchto oblastech:

- informovanost o možnosti předkládat návrhy změn, a tak se spolupodílet na všestranném zlepšování činnosti a fungování služebního úřadu
- informovanost o tom, jaký je mechanismus předkládání návrhů změn, komu, jaké autoritě návrh změny předložit, v jaké podobě
- informovanost navrhovatelů změn o rozhodnutí autority o uskutečnění nebo neuskutečnění změny
- informovanost všech zaměstnanců o připravované změně, vysvětlení potřeby změny, její dopady, nároky na jejich spolupráci a angažovanost; klíčová pro akceptaci zavedení změny je podpora vrcholového vedení služebního úřadu
- informovanost o průběhu zavádění změny
- informovanost o výsledku zavedení změny, jejich prokazatelných přínosech pro činnost a fungování služebního úřadu

implementace

implementace

- (1) vydat služební předpis k řízení změn a k řízení inovačních podnětů zaměstnanců
- (2) ustanovit poradní týmy pro posuzování změn
- (3) pravidelně vyhodnocovat proces řízení změn
- (4) motivovat a podporovat zaměstnance pro předkládání změn a inovačních podnětů



Změna viděna osmi kroky

změna viděna osmi kroky





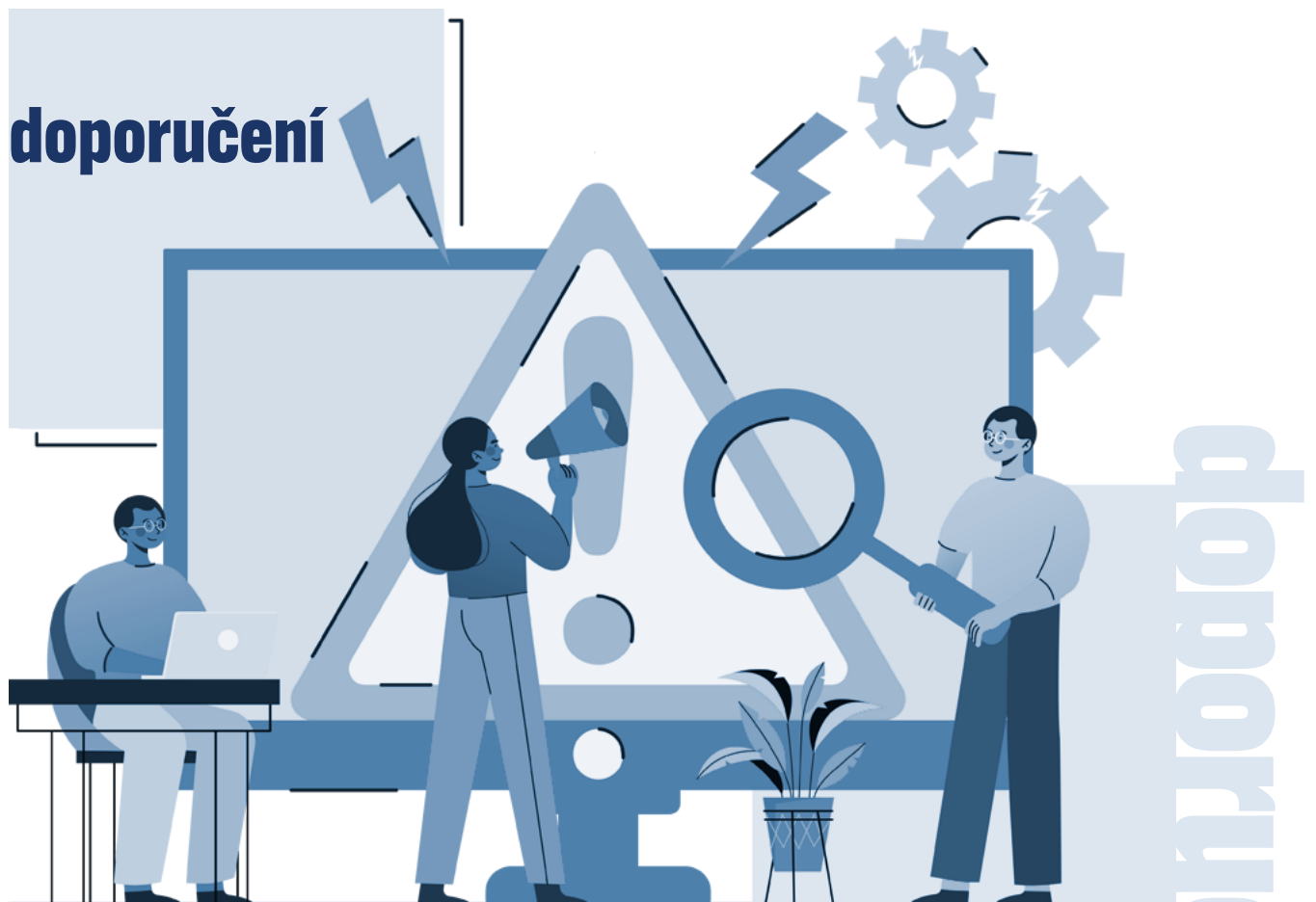
výhody Kotterova modelu

Jedná se o jednoduchý model, který krok za krokem poskytuje jasný popis a návod na celý proces změny a je poměrně snadno implementovatelný. Pro úspěch celého procesu je kladen důraz na zapojení a přijatelnost zaměstnanců. Hlavní důraz je kladen na přípravu a budování přijatelnosti změny namísto samotného procesu změny.



nevýhody Kotterova modelu

Jelikož se jedná o model krok za krokem, vynechání být jediného kroku může vést k vážným problémům. Proces je poměrně časově náročný. Model je v podstatě shora dolů a odrazuje od jakéhokoli prostoru pro participaci nebo spoluvytváření. Může vyvolat frustraci a nespokojenost zaměstnanců, pokud je individuálním požadavkům věnována náležitá pozornost.



- » vyvaruj se přílišného sebeuspokojení a arogance
- » vytvoř dostatečně silnou skupinu osobností, která by změny prosadila
- » nepodceňuj sílu vize
- » komunikuj, komunikuj, komunikuj
- » odstraňuj překážky nové vizi
- » i malá vítězství se počítají
- » nezanedbávej potřebu pevného zakotvení změny ve firemní kultuře



Zpracovatel: sekce státního tajemníka Ministerstva obrany (odbor řízení státní služby), náměstí Svobody 471/4, 160 01 Praha 6

Odpovědný redaktor: Vladimír Tetur, **kontakty:** tel. (973) 225 610, teturv@army.cz

Ilustrace: zakoupeny ve fotobance SAMPHOTOSTOCK <https://www.samphotostock.cz>
a ve fotobance DEPOSITPHOTOS <https://cz.depositphotos.com>

Zveřejnění: na elektronické adrese <https://www.fis.acr/ssl/>

Písma: ATF Alternate Gothic by American Type Founders Collection
Bould by Atipo Foundry
Garalda designed by Xavier Dupré, from From TypeTogether

Sazba: Adobe InDesign 18.0



VZOR PODÁNÍ INOVAČNÍHO PODNĚTU

NÁZEV INOVACE	
AUTOR PODNĚTU	
Jméno a titul:	
Organizační útvar:	
Telefon:	
Elektronická adresa:	
POPIS INOVACE	
Zdůvodnění (aktuální stav):	
Cílový stav:	
Odborná oblast:	
POPIS ŘEŠENÍ	
Navrhovaný způsob řešení:	
Potřebné zdroje:	
PŘÍLOHY:	
Podpis:	
Datum:	