



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

# Řízení změn

Petr Řehoř



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

---

# Řízení změn

---

Petr Řehoř

České Budějovice | 2016

Recenzenti:

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.  
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitře

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.  
PEF MENDELU v Brně

© Petr Řehoř, 2016

ISBN 978-80-7394-561-9

# Obsah

<b>Obsah</b>	<b>3</b>
<b>Předmluva</b>	<b>7</b>
<b>1 Úvod do řízení změn</b>	<b>11</b>
1.1 Úvod .....	11
1.2 Pojem změna .....	12
1.3 Pojem řízení změn .....	14
1.4 Pojem úspěch .....	16
1.5 Zásady managementu změny .....	19
1.6 Postavení manažera v procesu řízení změn .....	21
<b>2 Změny v řízení organizací</b>	<b>25</b>
2.1 Úvod .....	25
2.2 Vývoj managementu změn .....	26
2.3 Významní představitelé managementu změn .....	28
2.4 Společenské změny a management .....	29
2.5 Změny v řízení organizací .....	30
2.6 Management změn v 21. století .....	35
<b>3 Příčiny a druhy změn</b>	<b>41</b>
3.1 Úvod .....	41
3.2 Příčiny změn .....	42
3.3 Druhy změn .....	45
<b>4 Proces řízení změny</b>	<b>53</b>
4.1 Úvod .....	53
4.2 Proces změny .....	54
4.3 Odpor zaměstnanců ke změnám .....	62
4.4 Překonání odporu změn .....	65
4.5 Lídr změny .....	67
4.6 Účastníci procesu změny .....	68
4.7 Komunikace změny .....	69
4.8 Předpoklady úspěchu procesu změny .....	70

---

<b>5</b>	<b>Modelování řízených změn</b>	<b>79</b>
5.1	Úvod .....	79
5.2	Lewinův třífázový model změn .....	80
5.3	Kotterův osmikrokový model změny .....	85
5.4	Srovnání obou modelů .....	92
5.5	Burke-Litwinův model .....	92
5.6	Další modely změn.....	93
<b>6</b>	<b>Strategická změna</b>	<b>97</b>
6.1	Úvod .....	97
6.2	Pojmy strategie a strategické řízení.....	98
6.3	Strategická změna.....	99
6.4	Druhy strategie změn .....	100
6.5	Modely strategické změny .....	102
6.6	Proces strategického řízení změn.....	103
6.7	Bariéry implementace strategické změny .....	107
6.8	Předpoklady úspěšné implementace strategické změny .....	108
6.9	Strategická mezera .....	109
6.10	Podniková kultura a její změna.....	109
6.11	Změna podnikové kultury .....	111
<b>7</b>	<b>Nástroje řízení změny</b>	<b>123</b>
7.1	Úvod .....	123
7.2	Analytické nástroje pro formulaci strategické změny .....	124
7.3	Analytické nástroje pro implementaci strategické změny.....	133
7.4	Nástroje řízení kvality .....	139
<b>8</b>	<b>Řízení rizik</b>	<b>145</b>
8.1	Úvod .....	145
8.2	Pojem riziko .....	146
8.3	Druhy rizik.....	147
8.4	Přístupy k riziku .....	148
8.5	Pojem řízení rizik .....	148
8.6	Proces řízení rizik .....	150
8.7	Strategie snížení rizik.....	154
<b>9</b>	<b>Řízení krizí</b>	<b>159</b>
9.1	Úvod .....	159
9.2	Pojem krize .....	160
9.3	Revitalizace podniku.....	162
9.4	Příčiny krizí .....	163
9.5	Druhy krizí.....	165
9.6	Krizové řízení.....	166
9.7	Fáze krizového řízení.....	167

---

9.8	Plán krizového řízení.....	169
9.9	Tým krizového řízení.....	170
9.10	Krizový management ve veřejné správě .....	171
<b>10</b>	<b>Řízení inovací</b>	<b>177</b>
10.1	Úvod.....	177
10.2	Inovace a změna.....	178
10.3	Inovační podněty .....	180
10.4	Cíle inovací .....	181
10.5	10.4 Druhy inovací.....	182
10.6	Inovační strategie .....	184
10.7	Vliv inovací na konkurenceschopnost.....	187
10.8	Inovační proces .....	188
	<b>Závěr</b>	<b>199</b>
	<b>Seznam použité literatury</b>	<b>201</b>
	<b>Seznam tabulek</b>	<b>211</b>
	<b>Seznam obrázků</b>	<b>213</b>
	<b>Summary</b>	<b>215</b>



# Předmluva

Vážení čtenáři,

před sebou máte učebnici zabývající se problematikou řízení změn. Text je určen především pro studenty všech ekonomických vysokých škol, kteří si chtějí rozšířit znalosti o procesu změny v managementu. Cílem učebnice je, aby studenti získali solidní vědní základ pro pochopení změny v systémovém a procesním kontextu a také aby si prohloubili znalosti a dovednosti v oblasti přípravy a implementace změny.

„Změna je jedinou jistotou“. Citát Charlese Darwina je na úvod této učebnice nejužitečnější. V dnešní době se organizace musí dokázat vypořádat s dynamickým a neustále se proměňujícím prostředím a neschopnost přizpůsobit se, znamená neschopnost přežít. I když se dnes může zdát, že je organizace úspěšná a vyvíjí se skvěle, zítra může být všechno jinak. Úspěch může být dokonce nebezpečný v tom, že vytváří pocit komfortu a uspokojení a díky tomu je velmi snadné přehlédnout signály krize nebo nové příležitosti. Organizace se musí velmi flexibilně přizpůsobovat neustálým změnám ve všech směrech, které ovlivňují jejich konkurenceschopnost a životaschopnost. Podnikatelskou činnost je tedy nutné chápat komplexně a jejím prvotním cílem by měla být dlouhodobá prosperita a nikdy nekončící trvalé zlepšování.

Do budoucna by manažeři organizací měli najít a zajistit si správné podnikatelské aktivity (produkty, které bude trh vyžadovat, zavádění nových moderních technologií, zavádění a řízení správných a efektivních podnikových procesů, efektivní a pružný systém řízení, rozvoj perspektivních lidských zdrojů) a tyto aktivity a činitele umět adekvátně využít ve svůj prospěch. Nic z tohoto však není dosažitelné bez zaměření na neustálé řízení a zavádění změn.

Iniciování změn a určení nové strategie je vzhledem k závažnosti dopadů většinou úkolem vrcholového vedení. Jestli manažeři nedokáží reagovat proaktivně na změny, řeší vzniklé situace pouze následně a podle toho se odvíjí rychlost a flexibilita interních procesů. Pokud se dostanou do fáze, kdy dokáží situaci na trhu předvídat a preventivně jí uzpůsobovat organizační hierarchii či interním procesům, upevňují tím organizaci pozici na trhu.



Významným faktorem ovlivňujících úspěch či neúspěch organizací je schopnost manažerů nejen řídit změny, ale také schopnost vést lidi, objektivně posuzovat, delegovat a nesnažit se za každou cenu o všem samostatně rozhodovat. Zapojit všechny zaměstnance do změnového procesu a hledat řešení problémů společně, dát jim pravomoc a s ní spojenou zodpovědnost. Ať už se jedná o změny plánované, či o změny, které nás zasáhnou zcela nečekaně, každá z těchto změn musí být vhodně řízena, jinak by se mohlo stát, že bude zničeno i to, co doposud dobře fungovalo. Zejména v posledních dvou desetiletích jsme byli svědky nárůstu zájmu o problematiku řízení změny, protože řízení, někdy dokonce i pouhé pochopení změny a toho, co je potřeba udělat, je velmi obtížný a komplexní proces. Podniková změna se stává významným nástrojem konkurenceschopnosti. Řízení změn je jedním z rozhodujících faktorů stabilního ekonomického růstu. Řízení změn je směr managementu spočívající v připravenosti reakcí na vnější a vnitřní prostředí a zaměřený na volbu předmětu změny, její pružnou přípravu, realizaci a využití.

Řízení změn se zabývá otázkami proč, a jak se organizace mění a pomáhá organizacím rozpoznat změny a úspěšně je řídit. Je důležité si uvědomit, že většina organizací je tvořena především lidmi a těm je potřeba věnovat dostatek pozornosti. Nestačí změny pouze věcně připravit a poté úspěšně implementovat, protože pokud pro změnu nezískáte zaměstnance, implementace bude jen málokdy úspěšná. Příprava zaměstnanců na změny je jedním z okruhů, kterými se řízení změn zabývá. Dalšími důležitými okruhy jsou samotná implementace změn a období po implementaci, kdy už je zdánlivě vše hotovo, ale není tomu tak. I po úspěšné realizaci změn je stále potřeba dohlížet na to, aby jejich efekt trval i nadále, protože změna není hotová, dokud se nestane součástí každodenní práce zaměstnanců organizace.

Uvědomění si problémové situace a aktivní řízení změn by pak mělo vést ke správnému chování podniku, optimalizaci vykonávaných procesů a činností, správnému nastavení a využívání vstupních zdrojů a dosahovat tak pozitivního vývoje ukazatelů výkonnosti organizace, což je i jejím hlavním cílem většiny organizací. Z tohoto důvodu by každý manažer měl zaměřit pozornost na problematiku řízení změn v organizaci jako nutnou a základní podmínku jejího fungování a budoucího růstu.

Učebnice zahrnuje 10 hlavních kapitol. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy, mezi které patří změna, řízení změn, úspěch, kritické faktory úspěchu apod. Druhá kapitola popisuje vývoj managementu změn a představuje několik významných představitelů zabývajících se touto problematikou. Následující dvě kapitoly se soustředí na příčiny a rozdělení změn a tomu, jak proces změny probíhá. Pátá kapitola charakterizuje dva nejvyužívanější modely změn, které se využívají a jsou jimi Lewinův třífázový model a Kotterův osmikrokový model. Další kapitoly se již věnují strategické změně a změně podnikové kultury a nástrojům, které se v řízení změn využívají. Následují kapitoly věnované řízení rizik, krizí a inovací. Budou vám v nich představeny základní pojmy, druhy i jednotlivé fáze těchto významných procesů, které se změnami v organizaci zcela souvisí.

---

K dobrému zapamatování obsahu jednotlivých kapitol napomáhají klíčová slova, dále cvičení (testy), otázky k zamyšlení a k zopakování i případové studie.

Věřím, že tato učebnice bude vhodným doplňkem nejen pro studenty, ale i pro manažery organizací. Všem může v praxi napomoci rozvíjet a zlepšit jejich teoretické, ale i praktické znalosti a dovednosti v oblasti změn a inovací mezi jednotlivci či v rámci týmu.

Leden 2016

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.



# 1 Úvod do řízení změn

*„Každá organizace musí být organizována tak, aby byla schopna systematického opouštění zavedeného, navyklého, důvěrně známého, pohodlného, ať jde o výroby, služby, pracovní postupy, mezilidské a sociální vztahy. Každá organizace musí učinit nedílnou součástí vlastní organizační kultury také řízení změn.“*

P. F. Drucker

## 1.1 Úvod

Globalizace, změna potřeb zákazníků, růst konkurence, ekonomické podmínky a informační technologie jsou hlavními faktory prostředí, které vedou ke změně. Schopnost adaptovat se těmto změnám je jedním z hlavních úkolů, kterým organizace čelí. Organizace jsou dnes a denně konfrontovány s potřebou změny, proto musí provádět průběžné a transformační změny, aby zůstaly konkurenceschopné.

Každá prováděná změna je spjata s určitým rizikem neúspěchu, může v organizaci přinášet nové příležitosti ale i hrozby. Změna je obecné označení pro pozorovatelný, měřitelný nebo kvantifikovatelný rozdíl ve stavu nebo vlastnosti nějaké entity v určité vztažné soustavě. Ve společenské praxi se lze setkat např. s jednoduchým rozdělením:

- změna k lepšímu je označována jako zlepšení,
- změna k horšímu je označována jako zhoršení.

Cílem každého managementu by mělo být vybudovat úspěšnou firmu, je tedy jasné, že jej bude primárně zajímat řízená změna. Řízení změn se v dnešním prostředí stává významnou manažerskou disciplínou. Za řízení změn se pak mohou označit postupy, které provázejí zavádění významných změn a jejich úkolem je usnadnit uskutečnění změny v daném prostředí.



## Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- budete seznámeni s pojmy změna a řízení změn,
- budete umět vysvětlit postoj ke změně a zásady změny,
- dozvíte se, co je cílem a přínosem změny,
- naučíte se charakterizovat úspěch organizace,
- rozpoznáte dva nástroje úspěchu,
- budete znát a využívat základy řízení změn.

## 1.2 Pojem změna

V životě organizace se změna může přihodit, objevit se jako důsledek nenadálé události zvenčí, nebo může být plánována a řízena (Elearn, 2007). Během posledních čtyřiceti let byla organizační změna hodně studována v různých disciplínách, jako je psychologie, sociologie, řízení a organizační studie. Podle jedné definice, organizační změna zahrnuje přechod od známého k neznámému, od relativní jistoty k relativní nejistotě. Na druhou stranu lze definovat změnu jako rozdíl v tvaru, kvalitě nebo stavu v průběhu času v organizační jednotce. Třetí definice uvádí, že organizační změna je charakterizována jako proces, která se odehrává v průběhu období větší a menší nestability, v níž neklid systému je instinktivní reakce směrem k přežití v neustále se měnícím prostředí (Ramanathan & kol., 2009).

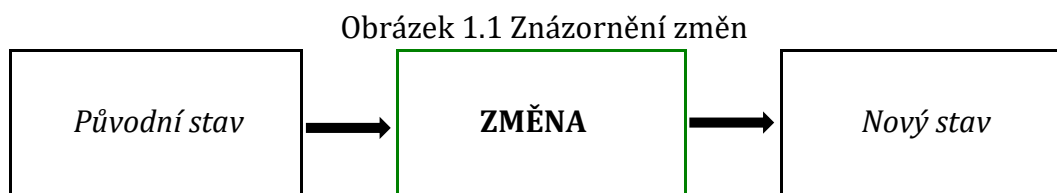
**Pro příklad jsou uvedeny i následující definice změny:**

- Změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy (Kubíčková & Rais, 2012).
- Změna je kvalitativní přeměna určitých charakteristických parametrů, které popisují stav objektu či děje (Palán, 2003).
- Změna je ve skutečnosti odchylka od očekávaného stavu nebo průběhu procesu. Změna vyplývá z nejistoty nebo omezené míry možného poznání budoucnosti v době, během které se vytváří manažerské záměry (např. plány, prognózy, výhledy). Tato odchylka může být pozitivní (vedoucí ke zlepšení očekávaných výsledků, příznivá změna), nebo negativní (vedoucí ke zhoršení očekávaných výsledků, nepříznivá změna) (Pugh & Mayle, 2009).

- Změnu je možno charakterizovat obecně jako přechod jakéhokoli objektu z jedné podoby do jiné (Kovář & Hrazdilová Bočková, 2008).
- Podstata změny spočívá v přeměně výchozího stavu na stav cílový a to za účelem zlepšení pozice společnosti na trhu, přičemž tato péče o rozvoj podniku musí být neustálá (Vodáček & Vodáčková, 2001).

**Z daných definic můžeme tedy říci, že ZMĚNA PŘEDSTAVUJE POSUN OD SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE NA POŽADOVANÝ BUDOUCÍ STAV, KTERÝ JE LEPŠÍ. ZMĚNA JE VE SVÉ PODSTATĚ NEPŘETRŽITÝ PROCES, KTERÝM ROZUMÍME PŘEMĚNU URČITÝCH PARAMETRŮ V NĚCO JINÉHO (NOVÉHO).**

Pokud je naším cílem navodit změnou stav po změně z určitého stavu, můžeme změnu znázornit následovně, jak zobrazuje Obrázek 1.1.



Zdroj: Veber, 2009



## Otázky k zamyšlení

Jak chápete změnu vy? Pokuste se napsat svoji vlastní definici změny.  
Co dle vás podporuje proces změny?  
A co ho naopak poddrývá?

### Cíl změny

Každá organizace, která sleduje svůj zásadní cíl a to dosažení zisku, se musí přizpůsobovat aktuální situaci na trhu. Aby organizace zůstala konkurenceschopná, bude muset za tímto účelem provést v budoucnu nějakou změnu. Cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace (Kubíčková & Rais, 2012, Drdla & Rais, 2001).

### Postoj ke změně

Se změnami se každý vyrovnává jiným způsobem. Někteří lidé jednají pasivně, změně se pouze přizpůsobují. V takovém případě se hovoří o reaktivním přístupu ke změně. Protipólem je proaktivní jednání, kdy lidé jsou schopni změnu přijmout, přizpůsobit se jí a využít ji pro svou vlastní transformaci a osobní růst (Horská, 2009).



## Otázky k zamyšlení

Zamyslete se nad svým postojem ke změně. Je pro vás změna příležitost nebo se změn bojíte, vyhýbáte se jim?

Co vám nejvíce pomáhá při změnách? Čeho se naopak při změnách nejvíce obáváte?

### 1.3 Pojem řízení změn

Řízení změn (change management) je metodologie, proces či odborná disciplína, která má usnadnit a urychlit průběh změn tím, že seskupuje zdroje v daném čase tak, aby bylo možné efektivně realizovat zvolenou strategii a urychlit získání výnosů z vložených investic. Je to založeno na identifikaci rozdílu mezi tím „co je“ a tím „co má být“ (Pfahl, 2003). Řízení změn je proces výběru a rozhodování o tom, které změny podporovat, povolit, nebo zamítnout na základě vyhodnocení dopadu těchto změn v podnikání. Je to samostatný proces, který umožňuje zabudování změny do projektu nebo do strategie (Hammoud, 2008). Řízení změn v organizacích poskytuje praktický a důkladný ucelený přehled o tom, jak efektivní změna může být dosažena v organizacích (Carnall, 2007).

Kotter (2004) uvádí, že řízení změn, je soubor procesů, které zajišťují snadný a hladký chod složitého systému, který je tvořen lidmi a technologiemi. Tedy jde obecně o neustálé zlepšování pozice organizace na trhu prostřednictvím nikdy nekončící péče o rozvoj podniku a jeho procesů. Dle Charváta (2006) je řízení změn oblast, která se zabývá cílenými a efektivními přeměnami firmy a jejich činností v závislosti na působení významných vnitřních a vnějších sil vytvářející nové podmínky pro podnikání. Je to tedy proces odstraňování organizačních bariér a překonávání odporu vůči těmto změnám, majícím za cíl zlepšení firemní výkonnosti a konkurenční schopnosti (Charvát, 2006).

Častorál (2010) zastává názor, že management změny v sobě zahrnuje dvě složky změny, jednak pasivní připravenost na změny a jednak aktivní schopnost iniciovat změny. V obecné rovině se řízení změn týká čtyř základních oblastí:

- komunikace a sdílení informací,
- zapojení lidí do procesu změny,
- vzdělání a profesní rozvoj,
- designu práce (Farley & kol., 1990).

---

Tři základní oblasti užití pojmu Řízení změn jsou:

1. Řízení změn v rámci projektu

V této souvislosti se jedná o řízený proces, který zajišťuje převzetí změn požadavků nebo zadání projektu. Cílem procesu, který tento pojem označuje, je, že jakákoliv požadovaná změna je přijata projektovým týmem a sponzorem projektu a všichni rozumějí veškerým dopadům této změny předtím, než je realizována.

2. Řízení provozních změn

Jde o typ řízení, který určitým způsobem umožňuje provést změny v živých systémech. V tomto kontextu je to jakákoliv forma technologického systému nebo procesu, která je již v provozu, a nemůže být odstavena, a projekt je jednoduše přidán ke stávající pracovní zátěži. Cílem řízení takové změny je snížení rizik u současného provozu, zatímco je prováděna změna.

3. Lidé a řízení organizačních změn

Tento druh řízení změn ovlivňuje lidi a podniky. Hlavním úkolem je zajistit, že změna bude úspěšná tím, jak bude implementována a přijata lidmi, kteří jsou jí ovlivněni (Newton, 2008).

**ŘÍZENÍ ZMĚN JE TEDY PROCESEM DIAGNOSTIKOVÁNÍ PŘIPRAVENOSTI NA ZMĚNU, PROVÁDĚNÍ ZMĚNY A UDRŽENÍ ZMĚNY. EXISTENCE PROCESU ŘÍZENÍ ZMĚN ZAJISTÍ, ŽE ORGANIZACE BUDE V NEJKRATŠÍM MOŽNÉM TERMÍNU SCHOPNA ROZPOZNAT POTŘEBU PROVEDENÍ ZMĚNY A TUTO ZMĚNU REALIZUJE TAK RYCHLE A EFEKTIVNĚ, JAK JEN BUDE MOŽNÉ.**

**Přínosy změny**

Z přínosů plynoucích z řízení změn v podniku je možno vyzdvihnout následující:

- dochází ke snižování rizika spojeného se zavedením změn,
- čas potřebný k implementaci změny je minimalizován,
- možnost neúspěchu změny je značně redukována,
- rychlejší přizpůsobení se zákaznickým požadavkům,
- zvyšuje se návratnost investic,
- zaměstnanci podávají vyšší výkony a cítí se být více motivováni (Simms, 2005).



## Otázky k zamyšlení

Proč se v organizaci provádí změny?

Uveďte výhody a nevýhody provádění organizačních změn.



## 1.4 Pojem úspěch

Společnost, která chce vydržet nejdéle a umět se prosadit musí být co nejvíce kreativní a inovativní. Nesmí kopírovat konkurenci, ale místo toho využít vlastní inovativní nápady. Musí se distancovat od konkurence spíše než s ní soutěžit. Společnosti většinou kopírují ostatní, ale jejich cílem by mělo být prosadit něco nového a lepšího. Tedy využít svou kreativitu a inovační schopnost k dosažení dlouhodobého úspěchu (Burus, 2013).

Cílem všech změn musí být dosažení předem definovaného cíle, musíme být tedy úspěšní při provedení změny. S tímto konstatováním se však pojí otázka „Co je to vlastně úspěch?“ (Kubíčková & Rais, 2012). Úspěch je něco, co člověk cítí jako dobře odvedenou práci, která ho bavila a nad kterou cítil uspokojení a hrdost. Jinými slovy, hledáte činnost, která vám poskytla potěšení v době, kdy jste ji vykonávali, a pak znovu po dokončení v podobě uspokojení z dobrého výsledku. Samozřejmě vůbec nevádí, pokud jste se při tom pořádně zapotili nebo jste se řádně potrápili v některých fázích procesu, ale znamená to, že vás ta činnost v zásadě bavila, a že jediným potěšením nebylo tu práci dokončit a jít od toho (Haldane, 1977).

Klíčem pro úspěšné řízení změn patří přemýšlet, komplexně porozumět všem důsledkům změny se zaměřením na kritické faktory úspěchu, které usnadňují realizaci (Bechtel & Squires, 2001).

Mnohé průzkumy identifikovaly klíčové faktory úspěšné změny. Tyto faktory lze kategorizovat podle typu zamýšlené změny: individuální změna, týmová změna, organizační změna a společenská změna. Bylo identifikováno sedm rozhodujících faktorů úspěšnosti:

1. vedení změny,
2. vytvoření společné/sdílené potřeby,
3. zformulování vize,
4. mobilizování oddanosti a zájmu,
5. změnění systémů a struktur,
6. monitorování pokroku,
7. zajištění trvání změny (Ulrich, 2009).

### Model 7S

Mezi hlavní faktory úspěchu patří (Obrázek 1.2) sedm faktorů (7S), které fungují jako dekompoziční nástroj pro organizace:

- strategie – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení,

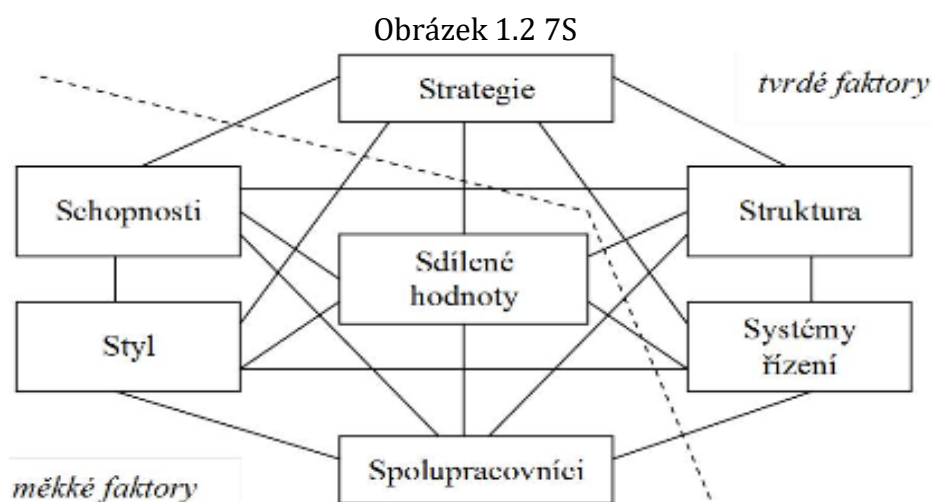
- struktura – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení,
- systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií,
- skupina – cíleně orientované společenství lidí,
- sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura,
- schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti,
- styl – charakteristický způsob konání, jednání, chování (Mallya, 2007; Singh, 2013).

Efektivní organizace by měla dosáhnout souladu mezi těmito sedmi prvky. Tyto prvky jsou rozděleny na tzv. tvrdé prvky 3S a měkké prvky 4S. Mezi tvrdé prvky patří strategie, struktura a systémy, mezi měkké prvky patří spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty (Alshaher, 2013). 7S klade důraz na to, aby se organizace a její manažeři zaměřili na vyjmenované dimenze, které jsou důležité pro rozvoj organizace, a věnovali se všem s dostatečným úsilím. Tento model usnadňuje provádění potřebných organizačních změn (Fleisher & Bensoussan, 2007).



## Otázky k zamyšlení

Co si představujete pod pojmy úspěch a kritické faktory úspěchu?  
Zkuste najít i jiné modely, metody, které popisují faktory úspěšnosti organizací a diskutujte o jejich uplatnění.



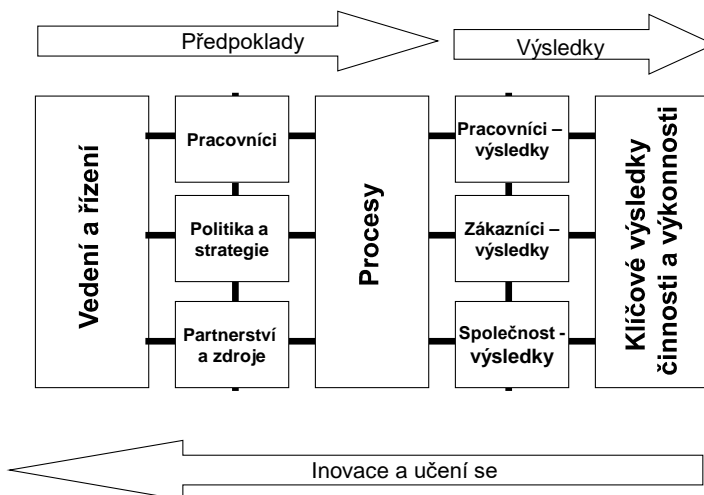
Zdroj: Peters a Waterman, 1992

### Model EFQM

Evropská nadace managementu kvality (EFQM) založená v roce 1988 evropskými podniky (např. německý VW, italská Olivetti, švédský Electrolux) se výrazným způsobem podílela na vytvoření modelu excelence EFQM pro řízení firem. Model je tedy nástrojem pro řízení firem. Nejedná se o řízení kvality výroby, ale pozornost je věnována především managementu kvality a výkonům firmy (Smejkal & Rais, 2013). Model je založen na devíti kritériích. Objevuje oblasti, které by mohly být v rámci organizace zlepšovány a nabízí základní rámec manažerského systému v podniku. Model zobrazuje vztahy mezi předpoklady a výsledky, tedy kritérii, které tvoří každá oblast (Bou-Llusar & kol., 2005). Pomáhá organizaci dosáhnout dlouhodobých přínosů a určit tak oblasti pro zlepšování a dosahování stanovených cílů (Maneesh & kol., 2012).

Obrázek 1.3 zobrazuje strukturu modelu EFQM a souvislosti mezi prvky systému jakosti. V rámci procesu neustálého zlepšování jsou ročně tyto prvky a jejich hodnocení přezkoumávány. Tento model může být mnohostranně použit např. jako nástroj sebehodnocení, hodnocení třetích subjektů, jako základ při ucházení se o Evropskou cenu kvality (Lang, 2007).

Obrázek 1.3 Model EFQM



Zdroj: upraveno dle Ryšánek, 2004

Lang (2007) uvádí, že celkem pět prvků v modelu tvoří předpoklady pro výsledky firmy. Těmi jsou:

- Vedení (leadership) – zahrnuje postupy, jak by měli řídicí pracovníci vyvíjet a realizovat vizi, formulovat hodnoty pro dlouhodobý úspěch organizace, které pak implementují do praxe.

- 
- Lidé (people) – jde o opatření, která slouží k tomu, aby organizace rozvíjela znalosti a potenciál zaměstnanců na všech úrovních organizace.
  - Politika a strategie (policies & strategy) – zahrnuje postupy, které jsou zaměřené na stanovení strategie organizace zaměřené na zainteresované strany.
  - Partnerství a zdroje (partnerships & resources) – jak organizace využívá partnerství a interních zdrojů.
  - Procesy (processes) – jak organizace zlepšuje a navrhuje procesy. Cílem je zabezpečit zvyšování hodnot pro spotřebitele.

**Výsledky** podávají informace o tom, jakých cílů organizace dosáhla.

- Spokojenost zaměstnanců (people results) – co organizace pro spokojenost svých zaměstnanců vykonává.
- Spokojenost zákazníků (customer results) – co organizace dělá pro spokojenost svých externích zákazníků.
- Společenské výsledky (society results) – společnost hodnotí organizaci z hlediska jejího postoje ke kvalitě života, k ochraně životního prostředí či zachování globálních zdrojů.
- Hospodářské výsledky (key performance results) – toto kritérium porovnává plánované a skutečné výsledky organizace (Lang, 2007).



## Otázky k zamyšlení

Ve veřejné správě se využívá model CAF. Podívejte se na tento model a porovnejte ho s modelem EFQM.

V čem se odlišují?

### 1.5 Zásady managementu změny

Zásady se odvíjejí od základních oblastí, kterých se management změny dotýká. Jsou to: předmět inovace, způsob, jak by měla inovace probíhat, subjekt, který inovaci provádí a časové vymezení, kdy se změna provádí. F. Valenta z těchto předpokladů vyvodil sedm pravidel pro provádění změn. Jedná se o:

1. *Zásadu kontinuity vývoje ekonomického organismu*, čímž se přibližně myslí poznat a respektovat, jak je ekonomický organismus uspořádán, jak funguje, jakým způsobem v něm co nejpřirozeněji pracovat.

2. *Zásadu horizontálního řetězení změny nebo inovace*, která se zabývá uspořádáním vnitřně neuspořádaného prostředí a tím, jak změnu provést tak, aby se neuspořádanost snižovala a ne naopak.
3. *Zásadu vertikálního řetězení změny nebo inovace* bere v potaz respektování vazeb, které už stanoveny jsou a slazení změny s jejich existencí.
4. *Zásadu progresu*, která zdůrazňuje důležitost zvoleného tempa a rozložení změn k optimálnímu efektu.
5. *Zásadu rozhodné krátké doby*, jejíž význam spočívá ve snaze zabránit rozvleklým, těžko sledovatelným změnám místo dobře reflektované změny, která bude mít synchronizovanou pozornost všech důležitých faktorů.
6. *Zásadu akčního rádia*, kterou upozorňuje na důležitost určit přesné pravomoci a odpovědnost vůči prováděným změnám.
7. *Zásadu vhodného okamžiku změny nebo inovace*, která pak dává důraz na to, aby naplánované inovace byly prováděny za ideálních podmínek okolního i interního prostředí a neopozdily se a tím nedošlo k pokřivení původních záměrů (Kovář & Hrazdilová Bočková, 2008).

Ke změně lze přistupovat metodou inovace, kdy dochází k uskutečnění radikálních kroků s rychlými výsledky nebo metodou postupných drobných kroků. Nejedná se přitom o snadný úkol, proto je žádoucí přidržet se několika zásad:

1. Změna musí být založena na důkladné organizační analýze.
2. Je třeba získat na svoji stranu co nejvíce příznivců.
3. Všechny zúčastněné strany by měly být do změny zapojeny.
4. Je důležité naslouchat, komunikovat a konzultovat.
5. Je-li změna vynucená okolnostmi, je nutné vysvětlit, proč k ní došlo. Všechny obavy musí být rozptýleny.
6. Je žádoucí vyzdvihovat pozitivní přínosy.
7. Nepříznivé vlivy je nutno mírnit.
8. Pružnost, přizpůsobivost a flexibilita je základem úspěchu.
9. V případě potřeby je vhodné zvážit zapojení třetích stran (Adeyoyin, 2012).
10. HURÁ, ZMĚNA! Změna je nevyhnutelná, je to „náplň“ manažerské práce.
11. Každá změna znamená vynaložení energie pro toho, koho se to týká, výměnu starých obrazů za nové.

- 
12. Změna v organizacích je vždy komplexní.
  13. Jakákoli změna v organizacích se dotýká vždy lidí.
  14. Každá změna je jen tak úspěšná, jak úspěšná je komunikace změny mezi lidmi.
  15. Lidé se přirozeně brání změnám.
  16. Základem pro úspěšnou změnu je znalost podstaty a procesu změny, schopnost změnu komunikovat a dobrá a promyšlená koncepce a strategie.
  17. Změna je dlouhodobý proces, je to maratón, ne sprint.
  18. Pro přijetí změny musí lidé vědět, moci a chtít.
  19. Pro úspěch změny je důležité poznání a pochopení současné firemní kultury (Hospodářová, 2008).

## 1.6 Postavení manažera v procesu řízení změn

Schopnost řízení změn patří k poměrně zásadním a vysoce ceněným dovednostem manažerů. Pro řadu zkušených manažerů představuje řízení změn samostatný každodenní problém a tuto rutinní manažerskou činnost dobře zvládají. Všichni tito mají jeden společný cíl – úspěšně uskutečnit konkrétní změnu (Kubíčková & Rais, 2012). Manažer by měl být obeznámen se vzájemnými vztahy mezi procesy v systému, měl by mít schopnost komunikovat s jednotlivci, skupinami a organizacemi v různých rolích a situacích měl by rozumět podstatě problému změny, ale i chápat na celý proces dalších, souvisejících změn. Měl by vědět, jak budou účastníci procesu reagovat na změny a celý změnový proces. Měl by být schopen užít různé metody a nástroje pro diagnostiku a zásady v případě jednotlivců, týmu i pro celou organizaci. V neposlední řadě by měl být schopen překonat odpor proti změně. Jinak je nebezpečí, že nebude schopen zvládnout úspěšně celý projekt, který má dosažení změny zajistit (Lacko, 2010).



### Otázky k zamyšlení

Která zásada managementu změn je dle vás nejdůležitější a proč? Chybí zde nějaká zásada?

Čím vším by se měl manažer změn zabývat? A co by měl umět?



## Cvičení

- 1.1 Zamyslete se nad významnou změnou, která vás ovlivnila v uplynulém roce a popište, jak jste ji pociťovali a jak jste ji zvládli.
- 1.2 Připomeňte si, kdy jste naposledy museli ve svém životě něco změnit a vzpomeňte si, jak jste na změnu reagovali. Zkuste si připustit i jiné možnosti reakcí na tuto změnu a formulujte i jiné možné reakce na jejich důsledky.
- 1.3 Vzpomeňte si, kdy jste naposledy museli někoho o něčem přesvědčit. Udělali byste to stejně i dnes, kdy víte více o řízení změn? Jak byste postupovali?
- 1.4 Vymezte kritické faktory úspěchu dokončení vysokoškolského studia. Stanovte všechny faktory, které vás napadnou a pak vyberte ty kritické.
- 1.5 Aplikujte modely 7S a EFQM na nějakou organizaci. Výsledky a vaše návrhy na změny k lepšímu rozeberte.
- 1.6 Udělejte si následující test: Jste přístupní změnám? U každého tvrzení označte x ve sloupci odpovídající vašemu souhlasu: 1 - výrazně souhlasím, 2 - všeobecně souhlasím, 3 - trochu souhlasím, 4 - trochu nesouhlasím, 5 - všeobecně nesouhlasím, 6 - výrazně nesouhlasím.

	<b>Tvrzení</b>	1	2	3	4	5	6
1.	Hlavní věcí v životě je chtít dělat něco důležitého.						
2.	Hodně lidí se nestará o jiné lidi.						
3.	Většina myšlenek v tisku je bezcenných.						
4.	Kompromisy s Ruskem jsou nebezpečné.						
5.	Náš způsob života a podnikání se osvědčil a měl by být vzorem pro svět.						
6.	Rád bych se stal slavnou osobou, jako byl Einstein.						
7.	Spojené státy a Rusko nemají nic společného.						
8.	Svoboda projevu je všeobecně dobrá, ale radikální skupiny by v ní měly být omezeny.						
9.	Velmi se rozzlobím, když někdo odmítne uznat svou chybu.						
10.	Rád bych našel někoho, kdo by mi poradil, jak mám vyřešit své osobní problémy.						
11.	Je lepší si ponechat soudy o situaci pro sebe, dokud člověk nevyslechne názory respektovaných lidí.						
12.	Většina lidí neví, co je pro ně dobré.						

Zdroj: Donnelly a kol., 1997

## Vyhodnocení

Vysoké skóre naznačuje tendenci k odporu ke změnám, protože zastáváte pevné nebo neústupné postoje. Nejnepřístupnější osoba by měla být nejvyšší skóre +36. Zcela přístupná osoba bude mít skóre -36. Je vaše skóre blíže k hodnotě přístupnosti nebo nepřístupnosti ke změnám?

Odpověď	Počet odpovědí	Body	Skóre
1-výrazně souhlasím		+3	
2-všeobecně souhlasím		+2	
3-trochu souhlasím		+1	
4-trochu nesouhlasím		-1	
5-všeobecně nesouhlasím		-2	
6-výrazně nesouhlasím		-3	
<b>Celkové skóre</b>			



## Shrnutí kapitoly

V současnosti se svět a organizace v něm mění neuvěřitelným tempem. Neustále se vyvíjí nové technologie, rozvíjí se trh, znalosti lidí se rozšiřují, mění se způsob jejich myšlení. To všechno přispívá k nutnosti změn, které je třeba vhodně řídit. Je možné říct, že nekontrolovatelné tempo změn je charakteristickým znakem současné doby. Zároveň si však musíme uvědomit, že změny s sebou přinášejí nejen složité úkoly pro manažery, ale také velké množství zajímavých příležitostí ale i ohrožení. Změnou chápeme posun ze současného stavu na požadovaný.

Řízení změn je nedílnou součástí managementu každé společnosti, která si chce udržet konkurenceschopnost. Důležitým předpokladem úspěšného řízení změny je uvědomění si potřeby změny a následná formulace budoucí vize, tedy stavu po změně. S novou vizí musí být samozřejmě seznámena pokud možno celá organizace. Z těchto důvodů je důležité zformovat tým, který bude změnu prosazovat a komunikovat s ostatními. Cíl změny musí být formulován jasně, a to tak, aby byl srozumitelný a akceptovatelný v ideálním případě pro všechny stakeholdery. Realizace změny se samozřejmě neobejde bez důležitých zdrojů a následného vyhodnocení.

Při řízení změn je možné se dostat do dvou extrémů – ignorování změn nebo naopak realizace všech změn. Ani jeden z uvedených extrémů není vhodný pro úspěšný projekt. Dobré je se změnami pracovat systematicky, hodnotit důsledky, dopady a brát v potaz zásady managementu změn. Manažeři budou hodnoceni a odměňováni podle jejich schopnosti efektivně a účinně řídit změny.





## Otázky

1. Definujte pojem změna.
2. Vysvětlete 3 postoje ke změnám.
3. Definujte pojem řízení změn.
4. Jaké jsou 3 oblasti užití pojmu řízení změn?
5. Vyjmenujte 4 zásady managementu změn.
6. Charakterizujte postavení manažera v procesu řízení změn.
7. Jaký je cíl změn a jak by měl být definován?
8. Co je to úspěch? A jaké znáte faktory úspěšnosti?
9. Charakterizujte metodu 7S.
10. Charakterizujte model EFQM.

## 2 Změny v řízení organizací

*„Nejlepší způsob, jak být připravený na budoucnost, je vytvářet ji.“*

John Sculley, prezident firmy APPLE

### 2.1 Úvod

V padesátých letech 20. století byl poprvé naplánován a aplikován třífázový model změny od Kurta Lewina. Od té doby je změna považována za oficiální téma pro studium i pro úspěšné řízení organizací. Tehdy byla změna řízena spíše zdola nahoru, nikoliv shora dolů. Zároveň byla změna považována za kontinuální proces adaptace na měnící se podmínky prostředí.

Za posledních dvacet let technologie a další aspekty ovlivňující trh výrazně ovlivnily samotnou povahu změn. Zatímco dříve bylo řízení změn jednodušší, nyní je více otevřené, komplexní a kontinuální. Transformace je nový nejrozšířenější a nejkomplexnější druh změny, který se objevuje v praxi. Obecně platí, že management organizace často nechápe transformační změny a neví, jak je řídit, což v zásadě způsobuje velké problémy, kterým poté musí čelit. Řešení těchto problémů by mělo vést k vědomému a plánovanému řízení změn a na tyto změny se i připravovat. Dnes management řeší především dva hlavní problémy, a to jak lépe plánovat realizaci změn a jak překonat odpor ke změnám.

Učebnice, které jsou výslovně věnovány tematice řízení změn, se začaly objevovat po roce 1990. S počátkem světové krize v roce 2007 došlo nezbytně ke zvýšenému zájmu o tento obor, a to ve všech vyspělých zemích světa. I nadále se rozvíjí a začíná mu být přisuzován stále větší význam



### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- budete rozumět pojmům industriální a znalostní společnost, funkční a procesní management,
- si objasníte vývoj managementu změn,

- se seznámíte s významnými představiteli zabývajícími se managementem změn,
- identifikujete změny, které se objevují v řízení organizací,
- poznáte, co je to 3C, flexibilita, koučování či učící se organizace,
- naučíte se využívat nové nástroje a metody řízení v organizacích.



### Klíčové pojmy

Industriální a znalostní společnost, funkční a procesní management, inženýrský a psychologický přístup, paradigma, 3C, flexibilita, učící se organizace, integrace, masová kustomizace, koučování, otevřená kniha, P. Drucker, horizontální organizace.

## 2.2 Vývoj managementu změn

Rok 1950 je označován za bod zvratu, kdy došlo ke skokové změně v průmyslové produkci. Revoluce kvality je tak mezníkem, který odstartoval zásadní změnu nejen v kvalitě, ale i ve způsobu nazírání na management změn. Management změn je od tohoto roku označován jako královská disciplína managementu. Nové technologie způsobily překotný růst produktivity a vytvoření globálního trhu. Důsledkem je situace, že pro udržení se na místě nebo přesunutí se jinam, již nestačí jen zkušenosti a intuice, ale je třeba rozumět principům změn vnitřního prostředí organizace i vnějšího prostředí trhu a společnosti (Hauser, 2009).

Původ řízení změn vycházel z rozvoje organizací, kdy je změna chápána jako systematická aplikace vědních znalostí pro plánovaný rozvoj, zlepšení a posílení strategie a procesů, které vedou k efektivitě organizace (Greener & Hughes, 2006). Organizační rozvoj reaguje na poválečný rozmach hospodářství a potřebu řešit vzniklé změny. Začaly se rozvíjet nové akademické obory, jako jsou behaviorální vědy, řízení průmyslových, kulturních a organizačních změn. Kurt Lewin, Edgar Schein, Chris Argyris, Richard Beckhard a další myšlenkoví vůdci vyvinuli metody a techniky, které se zaměřovaly na pochopení změn a budování povědomí o změnách, diagnostiku odporu ke změnám, budování týmu, které řeší změny a efektivní využití vzdělávání a komunikace jako činitelů změn (Jones & Recardo, 2013).

Pro vývoj managementu změn jsou klíčové dva směry, a to:

1. inženýrský – je neodmyslitelně spjat s Frederickem Taylorem. Jeho mechanické perspektivy se zaměřují na sledovatelné a měřitelné prvky v řízení, které lze měnit nebo posilovat. Tato perspektiva zahrnuje obchodní strategii, procesy, systémy, organizační struktury, pracovní role a projekty. Změny

---

v inženýrském přístupu mají charakter kontinuálního procesu zlepšování (např. TQM, reengineering). Tyto přístupy mají původ na počátku 90. let 20. století,

2. psychologický – je zaměřen na reakce lidí na prostředí, v němž se nacházejí a na individuální myšlení a chování v konkrétních situacích. Hlavním představitelem, jenž se zabýval právě tímto pojetím změn, se stal William Bridges. Zabýval se především lidskou schopností adaptace na změny ve firmách. Nutné je oba přístupy kombinovat, protože pokud jsou implementovány izolovaně, nejsou obvykle úspěšné. V 80. letech docházelo k doplňování těchto dvou přístupů o strukturovaný proces managementu změn. Průkopnicí toho přístupu byla Jeanenne La Marsh. Přínos směrů se projevil v rozvoji managementu změn, v úspěšném plánování a implementaci obchodních změn (Machan, 2012).

Vývoj managementu změn můžeme také blíže specifikovat v návaznosti na dominující charakter změn, to jest:

1. management interních změn – zhruba od počátku 80. let minulého století všeobecný pojem managementu změn zahrnoval především náplň manažerské práce k zajištění specifických podmínek a úkolů při provádění interních změn v rámci uvažované organizace. Klíčové problémy představovaly inovační změny především v organizačních strukturách a jejich personálním zajištění,
2. management v podmínkách stálých změn – management se orientuje především na příležitosti a hrozby vnějšího podnikatelského prostředí v porovnání se silnými a slabými stránkami podniku (SWOT analýza). Platí, že vliv externích změn je v organizaci buď ztlumen (pružnost či stabilita vůči některým změnám), nebo vyvolává potřebu interních změn (adaptačních, inovačních),
3. management v podmínkách kritických změn – vstoupil do užívání začátkem 90. let minulého století. Vlivy externího podnikatelského prostředí mají natolik nečekaný výskyt, ostrou dynamiku průběhu, že důsledky mohou být pro organizaci s vysokou mírou pravděpodobnosti kritické, někdy i krizové. Proto část autorů do managementu v podmínkách krizových změn zařazuje jako součást i tzv. krizový management. Management je orientován na umění úspěšně přežít v podmínkách externího ohrožení. Zároveň se snaží využít změny externího prostředí jako příležitosti k posílení a zhodnocení své podnikatelské pozice (Řezáč, 2009).

## 2.3 Významní představitelé managementu změn

### **Joseph Schumpeter (1883–1950)**

Management změn úzce souvisí s teorií inovací, jejímž hlavním představitelem je Joseph Alois Schumpeter. Ten velký význam přikládal inovacím již v prvních desetiletích dvacátého století (Veber, 2009). Joseph Schumpeter, narozený v roce 1883 na Moravě, působil jako světově uznávaný ekonom ve funkci ministra financí v Rakousku. Veškeré jeho zkoumání tohoto tématu vycházelo ze základní myšlenky, že aby podnikatelé měli snahu používat technologické inovace (produkty, služby, procesy), musí jim toto snažení přinést konkurenční výhodu. Ostatní konkurenti však budou motivováni tímto úspěchem a budou rovněž inovovat, což opět vede k dalším a dalším inovacím. Jedná se o stále se opakující cyklus (Tidd, Bessant & Pavitt, 2007).

### **František Valenta (1928–2002)**

V České republice se jako jeden z prvních inovační teorií zabýval František Valenta. Publikace o inovacích vydal koncem šedesátých let. Podle Valenty jednotlivé změny, které v ekonomice probíhají, se od sebe neliší jen charakterem, ale také úrovní. Změny jednotlivých faktorů výrobních organismů se měří pomocí řádu změny (inovace) (Veber, 2009).

### **Peter Ferdinand Drucker (1909–2005)**

Drucker byl odborníkem, učitelem a poradcem nejvýše postavených manažerů v podnikatelské sféře, ve státních i veřejných podnicích. Významné dílo s názvem Řízení v době velkých změn napsal v roce 1995 a dodnes je tato kniha velmi využívaná manažery pro zvládnutí řízení změn v podnicích. Všechny kapitoly knihy pojednávají o změnách, k nimž nezvratně došlo a s nimiž se vedoucí pracovníci musí vypořádat a vyrovnat. Drucker odmítá v knize předpovídat budoucnost, ale snaží se určit, co by manažer mohl a měl udělat, aby budoucnost podniku tvořil. Drucker právě kvůli nepředvídatelnosti dopadu změn, klade nesmírný důraz na řízení změn a realizaci opatření v přítomnosti. Tvrdí, že vedoucí pracovníci jsou placeni za výkonnou práci – to znamená za přijímání efektivních opatření. To mohou dělat jen tak, že zvažují současnou situaci a využívají přítom změn, k nimž již došlo (Drucker, 1998).

### **Igor Ansoff (1918–2002)**

Dalším představitelem managementu změn je Igor Ansoff, který tvrdí, že základem je měnit organizační strukturu podniku a zároveň také strategii. Dále navrhuje, aby plánované změny nevycházely pouze ze změn strategie, ale především ze změn okolního prostředí, které je velmi proměnlivé. Ansoff mluví o vlivu řízení změn na rozhodování, protože schopnost firmy rozpoznat změny a reagovat na ně, je ovlivněna stejnými faktory jako další strategická rozhodnutí. Zabývá se také podrobnými problémy v oblasti řízení změn, jako je strategické plánování změn, potřeba strategického vedení a odpor ke změnám. Hovoří o potřebě změnit organizační

---

schopnosti a využít nových příležitostí v rychle se měnícím prostředí (Witzel, 2005).

### **Rosabeth Moss Kanterová (nar. 1943)**

Kanterová v roce 1983 napsala dílo *Mistři změny*, kde uvádí, že mistři změny jsou lidé a organizace nadané uměním předvídat potřebu změny a schopností takovou tvůrčí změnu provést. Mistři změn mají své protějšky – odpírače změn, kteří se snaží inovaci brzdit. Kniha se zabývá také inovacemi jako klíčovým faktorem pro růst v budoucnosti. Pro inovace je podle Kanterové klíčové porozumění, jak lze organizaci naplánovat a provádět změny a jaký je vztah drobných změn, které jsou zaváděny jednotlivci k velkým změnám, které ovlivňují strategii (Crainer, 1998).

### **John Kotter (nar. 1947)**

V současné době je Kotter předním odborníkem na řízení změn a vůdcovství. Podle Kottera je primární funkcí vedení produkovat změnu. Kotter se ve svém díle *Síla ke změně*, které napsal v roce 1990, zaměřuje především na zkoumání úlohy vedoucích pracovníků při provádění změn v organizaci. Tvrdí, že vedení je charakterizováno stanovením směru, vytvořením harmonie mezi lidmi, jejich motivací a inspirací a uskutečňováním změn (Crainer, 1998). V knize *Vedení procesu změny* charakterizuje 8 kroků zvládnutí procesu změny. V nich zúročuje několikaleté zkušenosti pramenící z rozhovorů s manažery (Kotter, 2004).



## **Otázky k zamyšlení**

Zjistěte si více informací o představitelích managementu změn, čím se zabývali, jaké publikace napsali a diskutujte o jejich myšlenkách a přínosech pro současnou praxi řízení organizací.

Najděte i jiné autory zabývající se touto problematikou.

## **2.4 Společenské změny a management**

Kislingerová (2008) uvádí, že vývoj společnosti má vliv i na vývoj podnikání. Organizace se musí adaptovat na vnější podmínky a reagovat na společenské změny. Řada radikálních změn zapříčinila i nový přístup k řízení. Silné turbulence v 70. letech se koncem 80. let ještě dále prohloubily a jsou nadále stupňovány postupující globalizací a vzrůstající konkurencí.

Vývoj změn ve společnosti, managementu a vědě přehledně zobrazuje Obrázek 2.1. Mezi základní změny patří posun globálního paradigmatu:

1. od industriální ke znalostní společnosti (to je vyvoláno novým systémem tvorby bohatství založených na znalostech nikoli již primárně na půdě a kapitálu),

2. od funkčního k procesnímu managementu (od dělby práce přes řízení jakosti po procesně orientovanou organizaci a reengineering) (Truneček, 2004).

Obrázek 2.1 Kontext společenských a manažerských změn podle Kuhnovy teorie vývoje vědy

Vývoj vědy podle T. S. Kuhna	Čas	Vývoj společnosti	Management		
			Vývoj	Mezníky	Typický model charakteristika
Původní paradigma Normální věda Artikulace paradigmatu Krize Nové paradigma	1776	Industriální společnost		A. Smith Dělba práce	Funkce <ul style="list-style-type: none"> <li>Dělba práce →○→○→○→○→</li> <li>Hierarchické řízení </li> <li>Industriální člověk typ X</li> </ul>
	1900			Taylor, Fayol, Weber Tvrdé prvky	
	1910				
	1920				
	1930				
	1940	Znalostní (informační) společnost		Funkční MNG	Komponenty <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesní orientace →○→</li> <li>Laterální řízení </li> <li>Znalostní člověk 3 S</li> </ul>
	1950			Maticová organizace	
	1960				
	1970			Řízení jakosti	
	1980			Procesně orientovaná organizace	
1990		Procesní (znalostní) MNG	Reengineering		

Zdroj: Truneček, 2004



## Otázky k zamyšlení

Jak chápete pojmy: industriální x znalostní společnost, funkční x procesní management a spojitě x turbulentní okolí?

Napište charakteristické rysy těchto pojmů a určete jejich výhody a nevýhody.

## 2.5 Změny v řízení organizací

Tabulka 2.1 znázorňuje změny způsobující změnu paradigmatu v řízení organizací a jejich zásadní výsledky.

Tabulka 2.1 Změny v řízení organizací a jejich výsledky

Změny	Zásadní výsledky změn
v okolí organizací	3 C
ve filozofii organizace	pružnost
v dynamice poznání	permanentní učení
v úloze organizací	znalostní organizace
ve způsobu řešení problémů	procesní myšlení
ve světě práce	integrace
v pojetí výroby	variantnost
v organizační architektuře	horizontální organizace
v přístupu ke strategickému řízení	procesní pojetí
v informovanosti	otevřená kniha

Zdroj: upraveno dle Truneček, 2004

Paradigma jsou podle Kuhna (1965) všeobecně uznávané výsledky vědeckého výzkumu, který jistý čas slouží společenstvu odborníků jako modely problémů a jejich řešení.

### Změny v okolí organizací

Ve znalostní společnosti, ve které se nacházíme, dochází k posunu od výrobce k nadvládě zákazníka a spotřebitele. Hlavní rozdíly v prostředí nenasycené poptávky (industriální éra) a prostředím dnešním jsou dle Hammera & Champyho (2000) a Laguna (2005) tzv. 3C:

- **zákazníci (customers)** – dříve byl dostatek zákazníků, poptávka byla vyšší, než firmy dokázaly uspokojit. Firmám situace dovovala vyrábět unifikovaný výrobek. Dnes je trh nasycen a zákazník sám je nedostatkovým zbožím a firmy musejí, pokud chtějí-li uspět, nabízet produkt, který má zákazníkem požadované vlastnosti. Zákazníci požadují výrobky a služby, které budou zcela vyhovovat jejím potřebám – individualizace výroby.
- **konkurence (competition)** – nezměnil se pouze zákazník, ale také povaha konkurence, která si již nekonkuruje pouze cenou. Již nejsou obchodní bariéry a domácí trh není uchráněn od zahraniční konkurence. Firmy se pohybují v dravém konkurenčním prostředí. Stejný produkt je nabízen na různých trzích různým způsobem – někde zaměřením na cenu, jinde na přídatné služby, kvalitu. Společnosti jsou nuceny vyhledávat co nejefektivnější způsob výroby.
- **změna (change)** – změnila se i povaha změny. Z důvodu neustále se zvyšujícího počtu zákazníků a čím dál tím více zesilující konkurence je potřeba změny neustálá – permanentní. Doba vývoje výrobku se zkracuje, produkty se inovují. Zrychluje se tempo změn. Nutí společnosti neustále vyvíjet nové výrobky, postupy. Neustále se mění technologie. Změna je i v prodeji a marketingu – nástup internetu (Truneček, 2004).





## Otázky k zamyšlení

Jak se dle vás za poslední roky změnil zákazník (spotřebitelská poptávka) a konkurence?

Jak se změnil internet? Uveďte výhody i nevýhody jeho využití při řízení organizací.

### Změny ve filozofii organizace

Od 2. poloviny 80. let docházelo ke zvyšování dynamiky tržního okolí, turbulence se dostává až k hranici chaosu. Společnosti se nachází v prostředí vysoké nejistoty a příležitostí. Nikdo přesně neví, jaká bude budoucnost. Z tohoto důvodu je nutné, pokud firma chce uspět, musí se přizpůsobovat okolí, tzn. být flexibilní. Flexibilita umožňuje organizacím řešit a lépe identifikovat nové informace a začlenění do rozhodnutí téměř okamžitě či se vypořádat s neustále měnícím se prostředím. Flexibilní společnosti neustále shromažďují všechny nové informace týkající se vnějších podmínek a ty ihned zahrnují do svých strategií. Rozdíl mezi úspěšnou a neúspěšnou firmou je právě ve flexibilitě (Eapen, 2010, Truneček, 2004).

### Změny v dynamice poznání

Důvodem, proč došlo ke změně od systému podnikového vzdělávání k učící se organizaci je dle Tureckiové (2004) vzrůstající tempo změn, selhávání dřívějších postupů, konkurenční tlaky, méně lidí, ale více práce, změna paradigmatu atd. Podnik se učí nejen z vlastních chyb, ale i od svých úspěšnějších konkurentů. Organizace s chytrými mozky a schopností učit se rychle se stávají světovými vůdci. Společnosti se musí neustále přizpůsobovat se změnám v okolí, jinak nepřežijí (Marquardt, 2011).

Dle Sengeho (2013) schopnosti učící se organizace jsou podmíněny 5 postupy: osobní mistrovství, modely chápání světa, umění vytvářet sdílené vize, týmové učení, systémové učení. Marquardt (2011) uvádí 8 významných sil, které změnily svět podnikání, vyžadující učící se společnost:

- globalizace a globální ekonomika,
- technologie a internet,
- výrazná transformace ve světě práce,
- zvyšující se síla zákazníka,
- nástup znalostí a učení jako hlavní aktivum společnosti,
- změna rolí a očekávání pracovníka,
- pracovní rozmanitost a mobilita,
- stupňující se změna a chaos.



## Otázky k zamyšlení

Pro jaké typy organizací je koncept učící se organizace vhodný (žádoucí), a pro jaké naopak nevhodný?

Jak vzdělávat a vychovávat lidi do prostředí akcelerujících změn?

### Změny v úloze organizací

Dle Trunečka (2004) není úkolem managementu organizací ve znalostní společnosti přikazovat, ale určovat směr – koučovat. Dříve manažer přikazoval, nově by měl manažer své pracovníky koučovat a ne pouze nařizovat a kontrolovat. Idea, že by vedoucí pracovník měl být kouč, vznikla v polovině 80. let. Základní myšlenkou koučování je pomoci lidem vhodnou podporou k vlastní organizaci jejich sil a kompetencí a k osobnímu úspěchu (Fisher-Epe, 2006).

Moderní firma je organizována na principu partnerství. Zde se zdůrazňuje rozdíl mezi řízením a vedením. Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů – lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí. Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, na lidský kapitál. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí, získávání jejich oddanosti a angažovanosti (Armstrong, 2005).

### Změny ve způsobu řešení problémů

Se změnami uvedenými výše musí dojít i ke změně myšlení. Jedná se dle Trunečka (2004) o tři roviny změny:

1. Od operačního k procesnímu myšlení:

*Operační myšlení* – dělba práce, hierarchické řízení, úspory z rozsahu. Základem práce jsou jednoduché úkoly přidělované specializovaným pracovníkům.

*Procesní myšlení* – integrace práce, 3 S – samokontrola, samořízení a samoorganizace. Základem práce je zde proces a autonomní tým.

2. Od deduktivního k induktivnímu myšlení:

*Deduktivní myšlení* – vymezení problému, nalezení různých variant řešení a vyhodnocení optimální varianty.

*Induktivní myšlení* – odhalení problému, o kterém podnik ještě ani neví.

3. Systematické vytváření synergického efektu: hlavní metoda při napřimování procesů. Jedná se o vylučování procesů, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka a integrací efektivních činností vzniká synergický efekt (Truneček, 2004).

### Změny ve světě práce

Jedním z hlavních principů operačního přístupu k řízení byla dělba práce, principem pro procesní management je integrace. Integrace probíhá především na třech úrovních:

1. Integrace operací – činnost je prováděna jako týmová práce. Členové týmu jsou vzdělanější a schopni uplatnit své znalosti k týmovému zlepšování procesu.
2. Integrace zákazníka – zákazník je součástí výrobního procesu, smyslem podnikání. Spokojenost zákazníka je hlavním měřítkem výkonnosti společnosti.
3. Integrace dodavatele (spolunájem) – dodavatel přímo vstupuje do výrobního či montážního závodu. Rozdíl mezi vertikální integrací je v tom, že dodavatel i nadále zůstává autonomní a nezávislý ve smyslu managementu a výkonnosti (Tománek, 2001, Truneček, 2004).

### Změny v pojetí výroby

Spotřebitele navzdory mnoha desetiletím sériové výroby neopustila touha po individualizovaném, dokonale padnoucím výrobku. Díky vyspělým technologiím je stále snazší tyto požadavky zákazníků uspokojovat – standardizace ustupuje produktům a službám šitým na míru. Masová kustomizace s sebou přináší i nové obchodní modely. Stále méně se vyrábí na sklad, produkce začíná až po zákaznické intervenci. Dodavatelský řetězec je nahrazován řetězcem zakázkovým. Klesá potřeba maloobchodních prostorů, distribuce, sítě. To vše zvyhodňuje lokální ekonomiku (Jakubíková, 2013).

### Změny v organizační architektuře

Dochází k přechodu od centralizované vertikální struktury k horizontální decentralizované. Snižuje se počet organizačních úrovní (Daft, Murphy & Willmott, 2010). Dle Malého a Dědiny (2005) horizontální struktura vytváří organizační předpoklady pro realizaci procesního řízení, které začalo nahrazovat původní funkční. Nahrazuje klasickou strukturu s jednotkami a útvary členěnými podle funkcí, kde probíhá vertikální vztah. Horizontální struktura vytvoří strukturu skupin/týmů. Vznikají autonomní jednotky. Přesouvá se řízení společnosti z pouhého prikazování ke koordinaci a kultivaci. Kultivace znamená získat ze zaměstnanců to nejlepší vyplývající ze správné kombinace kontroly a svobody (Daft, Murphy & Willmott, 2010).



### Otázky k zamyšlení

Jak chápete pojmy koučování a tým?

Co je podstatou koučinku a týmové práce a jaké znáte charakteristické znaky koučování a týmové práce?

---

### **Změny v přístupu ke strategickému řízení**

Nové pojetí strategie vyžaduje průběžné a permanentní přizpůsobování realitě neočekávaných změn v okolí podniku: jak vůči příležitostem, tak vůči hrozbám. Nové pojetí je založeno na soupeření v pohyblivosti a pružné přizpůsobivosti rychle se měnícím potřebám. Novým požadavkem se stává vnější strategická iniciativa. Základem je podniková vize a kultura a důležitá je také úloha člověka – znalosti, vědomosti, schopnosti a neustálé učení. Za ideální strategii je považovaný soulad mezi podnikem a konkurenčním prostředím (Truneček, 2004).

### **Změny v informovanosti**

Dříve byly informace šířeny pouze mezi pár lidmi (vrcholový manažeři), nyní dochází k posunu – šíření informací mezi všechny zaměstnance – řízení prostřednictvím otevřené knihy. To v zaměstnancích vyvolává odpovědnost za výsledek. Nezajímají se tak už jen o kvalitu, efektivitu a ostatní měřítko výkonu, ale cítí se odpovědný za úspěch celého podniku. Díky tomuto stylu jsou pracovníci vysoce motivováni – pracovníkům jsou svěřeny veškeré informace o společnosti (Hindle, 2008). Společnost by měla sdílet kritická data se všemi zaměstnanci a ti by se měli podílet na prosperitě firmy. Základem řízení otevřené knihy je to, že informace, které zaměstnanci získají, by měly nejen pomoci jim efektivně dělat svou práci, ale také pochopit, jak společnost funguje (Case, 1995).



### **Otázky k zamyšlení**

Jaké výhody resp. nevýhody má zásada otevřené knihy?

Jaké jiné změny v řízení se odehrávají v organizacích? Které z nich jsou zásadní, a je třeba se jim přizpůsobovat?

## **2.6 Management změn v 21. století**

Prostředí, ve kterém se nachází podniky 21. století je mnohem nestálější než kdykoliv dříve. K hlavním charakteristickým rysům dnešní doby patří:

- zkracování životních cyklů strategií,
- pokles nákladů na komunikaci a globalizace umožňující vstup do odvětví mnohem většímu množství firem,
- přístup k informacím prostřednictvím internetu přesouvá vyjednávací převahu od výrobců ke spotřebitelům,
- odvětvová prvenství přecházejí z jedné firmy na druhou mnohem častěji a rychleji,

- útlum a zánik celých odvětví,
- digitalizace a inovace (Hammel, 2008).

Pokud má organizace v turbulentním prostředí prosperovat musí věnovat pozornost informačním technologiím, které poskytují okamžitý přístup k potřebným informacím pro řízení lidí (Šmída, 2003).

### **Přichází čtvrtá revoluce**

První průmyslová revoluce propukla koncem 18. století a odehrávala se ve znamení manufaktur, které využívaly energii vodních toků a páry. Druhá proběhla na počátku 20. století. Charakterizovaly ji pásová výroba, využívání elektřiny a spalovací motory. Třetí revoluce odstartovala v 70. letech minulého století s příchodem mikroprocesorů, využitím počítačů a automatizací jednotlivých výrobních linek. Čtvrtou průmyslovou revoluci představují kyberneticko-fyzikální systémy, díky kterým vzniknou chytré továrny. Inteligentní zařízení převezmou některé činnosti, které dosud vykonávali lidé. Počítá se s metodami strojového vnímání, autokonfigurace a autodiagnostiky, a s počítačovým spojením strojů a dílů. Nebude to trvat dlouho a automatické sklady zašlou objednávky a mikročipy v dílech či polotovarech určí, kde, kdy a jak mají být zpracovány. Přání jednotlivých zákazníků poputují po internetu přímo na výrobní linku, takže individuální zakázky bude možné zpracovat v ceně velkosériové produkce. Díky digitalizaci a robotizaci bude možné zvýšit produktivitu až o 30 procent. Čtvrtá průmyslová revoluce způsobí řadu proměn s tím, že změnit se ve firmách musejí nejen technologie, ale také myšlení. Rychlost inovací, zákaznický management, flexibilita, produktivita a doba reakce na změny na trhu budou nově definovány (Korbel, 2015).



### **Cvičení**

- 2.1** Sepište, jak se změnila v posledních letech organizace, ve které zpracováváte závěrečnou práci, nebo obec, ve které žijete? Popište změny z různých aspektů. Zaměřte se na management těchto organizací a způsoby jejich řízení a využívání nových nástrojů řízení.
- 2.2** Na danou organizaci či vybrané odvětví proveďte následující test: Jaká je povaha vašeho prostředí? Zakroužkujte si vaši odpověď a pak sečtěte skóre.

	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Částečně souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
Na našem trhu je víc než 6 hlavních konkurentů.	1	2	3	4	5
Na trh neustále vstupují noví konkurenti a jiní z něj odcházejí.	1	2	3	4	5
V odvětví stále dochází k inovacím a technologickým pokrokům.	1	2	3	4	5
Požadavky zákazníků se neustále mění.	1	2	3	4	5
Je jednoduché odlišit naše produkty od těch konkurenčních.	1	2	3	4	5
Zdrojem konkurence jsou i substituty našich produktů, které jsou lehce dostupné mimo hlavní jádro odvětví.	1	2	3	4	5
Naše odvětví zažívá pomalý růst – méně než 2 % ročně.	1	2	3	4	5
Politický systém v zemi, kde působíme, je nestabilní.	1	2	3	4	5
Naše odvětví není silně regulované.	1	2	3	4	5
Naše odvětví je z etických nebo ekologických důvodů pod drobnohledem veřejnosti.	1	2	3	4	5

Zdroj: Jarrett, 2011

Celkové skóre: \_\_\_\_\_

**Výsledky:** 10–20 bodů ukazuje na relativně stabilní prostředí, 21–40 bodů ukazuje na průměrně rychlé změny v prostředí, 41–50 bodů ukazuje na rychle se měnící a stále méně stabilní prostředí.

1. V rámci týmu napište, jak se změnil v posledních letech maloobchod, vysoké školství, zemědělství, veřejný a soukromý sektor či jiné odvětví, které zkoumáte.
2. Pokuste se najít i jiná doporučení, které by měli manažeři 21. století respektovat. Jaké trendy se dají nadále v řízení organizací očekávat? Diskutujte o nich ve skupině.
3. Na vybranou organizaci vyplňte sami nebo s pomocí jejího manažera následující dotazník: Je vaše organizace změnitelná? Danému tvrzení přiřadte 1 až 10 bodů dle vaší míry souhlasu.

## 2 ZMĚNY V ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

	Velmi nízké		Nízké		Střední		Vysoké		Velmi vysoké	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Neustále monitorujeme naše konkurenty.										
Strategický přehled je pravidelnou součástí jednání vedoucí skupiny.										
Znalosti se bez problémů předávají mezi jednotlivými odděleními v rámci organizace.										
Konflikty se v této organizaci řeší otevřeně.										
Týmy v celé organizaci pracují efektivně.										
Dokážeme lehce poznat, když se nám strategický plán začíná rozjíždět.										
Vedoucí manažerská skupina si vždy opatří dostatek dat, než dospěje k rozhodnutí.										
Rádi experimentujeme.										
Pro tuto organizaci je typická neodsuzující kultura: nikdo není neomylný a všichni děláme chyby.										
Organizace není roztržštěná.										
Každých 6 měsíců obnovujeme kompletní přehled dat o svém obchodním prostředí.										
Vrcholový management se učí ze svých chyb.										
Máme jasně stanovené postupy pro hodnocení a zavádění nových nápadů.										
Politika a emoce se nestaví do cesty změnám.										
V organizaci je vysoká úroveň osobní zodpovědnosti.										

Zdroj: Jarrett, 2011

**Bodování:** Sečtěte svoje odpovědi na každou z následujících otázek:

Monitorování (otázky 1+6+11) =

Interpretace (otázky 2+7+12) =

Podpora a využívání schopností (otázky 3+8+13) =

Odstraňování škodlivých návyků (otázky 4+9+14)

Plynulý chod společnosti (otázky 5+10+15) =

Vydělte výsledek 5 a dostanete konečné skóre, které znamená:

1–9 bodů: je nutné výrazné zlepšení

10–23 bodů: existuje prostor pro zlepšení (průměrný počet bodů je 15)

24–30 bodů: jste velice schopní – nezapomeňte se udržovat ve formě!



## Shrnutí kapitoly

Vývoj managementu změn se datuje od roku 1950 a vyvíjí se v rámci dvou směrů: mezi psychologickým a inženýrským přístupem. V současné době se prosazuje strukturované propojování těchto přístupů. Současnost lze charakterizovat jako období akcelerujícího vývoje a významných změn v organizacích. Změny jsou základem charakteristikou života organizací, které se musí umět vypořádat zejména s rychlými změnami okolního prostředí. Významným představitelem managementu změn je Peter F. Drucker, který definoval pojem turbulence v podnikovém řízení.

V řízení organizací můžeme rozlišit 10 změn a určit jejich výsledky – od změn v okolí organizací až po změny v informovanosti. Změny, které ovlivňují organizace, jsou čím dál tím častější (a doba potřebná k vyrovnání se s nimi se neustále zkracuje). Zejména vnější změny jsou stále rychlejší než kdy předtím – například životní cyklus informačních technologií se výrazně zrychlil, novinky jsou na trhu k dispozici téměř neustále.

Budoucnost bude přát těm organizacím, které se dokážou se změnami rychleji a úspěšněji vyrovnávat, než ostatní. Konkurenční výhodou je schopnost rychle a efektivně absorbovat změny a naučit se je řídit. Stále častěji se ozývají pojmy jako flexibilita, integrace, učící se organizace, koučování. Organizace se ve znalostní společnosti postupně přesouvají do procesního managementu a využívají principy a přínosy tohoto směru.



## Otázky

1. Jaké byly dva hlavní směry ve vývoji řízení změn?
2. Uveďte některé trendy, které jsou charakteristické pro management 21. století?
3. Popište vývoj managementu změn v návaznosti na dominující charakter změn.
4. Jaké 2 základní společenské a manažerské změny posunuly paradigma?
5. Uveďte 2 významné představitele managementu změn. U jednoho z nich uveďte i jeho přínos.
6. Charakterizujte tři změny v okolí organizace.
7. Vysvětlete změny ve filozofii organizace.
8. Vysvětlete změny v dynamice poznání.



9. Vysvětlete změny v úloze organizací.
10. Vysvětlete změny ve způsobu řešení problémů.
11. Vysvětlete změny ve světě práce.
12. Vysvětlete změny v pojetí výroby.
13. Vysvětlete změny v organizační architektuře.
14. Vysvětlete změny v přístupu ke strategickému řízení.
15. Vysvětlete změny v informovanosti.
16. Vyjmenujte 5 charakteristických rysů organizací 21. století.
17. Charakterizujte čtvrtou průmyslovou revoluci.

## 3 Příčiny a druhy změn

*„Je-li změna uvnitř organizace menší než změna vně, organizace upadá. Radikální změny uvnitř organizace nejsou bezbolestným procesem, ale bez bolesti nebude zisk a pak nebude ani organizace.“*

Jack Welch, ředitel GE

### 3.1 Úvod

Tržní prostředí bylo již na počátku devadesátých let 20. století charakterizováno přívlastkem turbulentní z hlediska výskytu změn. Prostor organizací je velmi dynamické a změny se nedají zastavit a je nutné se naučit hledat jejich příčiny. Na organizace působí mnoho vlivů, které se mohou stát příčinami změn. Obecně mohou být příčinou změny mnoho událostí, které se běžně dějí v každé organizaci. Ke změnám tak dochází v důsledku změny podmínek vnějšího prostředí (ekonomické, technologické či společenské vlivy), nebo jsou to tlaky uvnitř organizace (nový management, podniková kultura, lidé). Současně tyto vlivy jsou rozlišovány na vlivy přímé a nepřímé. Vlivy, které jsme označili jako přímé, jsou dobře viditelné a popsatelné (např. zdroje organizace, konkurence). Na danou organizaci naopak mohou vlivy působit i zprostředkovaně. Jedná se o síly nepřímé definované jako síly, jež ovlivňují prostředí, v němž se organizace pohybuje (např. makroekonomický vývoj).

Členění změn uvádí mnoho autorů, ale liší se pouze co do názvu, významově se jedná o to samé. Změny mohou být různého charakteru, např. změna pracovních postupů, změna organizační struktury, snižování počtu pracovníků, zavádění nového informačního systému. Změna může být drobná až zásadní, která postihne přeměnu celé organizace. Každá změna má různý vliv na skupiny pracovníků nebo jednotlivce. Každý jednatel pak různě reaguje na změny, které se ho týkají. Je lidskou přirozeností, že se změnám intuitivně brání, protože pro něj představují nejistotu.



## Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- budete umět vysvětlit, co je příčinou změn,
- seznámíte se s mikroekonomickými a makroekonomickými vlivy,
- naučíte se, jaké jsou vnější a vnitřní příčiny změny,
- budete umět rozlišit mezi jednotlivými druhy změn,
- dokážete definovat pojem reengineering.



## Klíčové pojmy

Mikroekonomické a makroekonomické vlivy, reengineering, vnější a vnitřní příčiny, inkrementální, rozvojové a transformační změny, kvantitativní a kvalitativní změny, plánované změny, přímé a nepřímé vlivy.

## 3.2 Příčiny změn

Potřeba změny se v organizaci objeví tehdy, když se ukazuje, že organizace již není schopna dosahovat předpokládaných cílů, klesá kvalita výroby, klesá podíl na trhu a celkově nemůže být organizace spokojená se svým výkonem (Lojda, 2011). Zatímco primární stimul pro změnu v organizacích zůstává u síly ve vnějším prostředí, primární motivace pro změnu je uskutečněná lidmi v organizaci (Mabey & Mayon-White, 2007). Změna se snadněji uskutečňuje v turbulentním (konkurenčním) prostředí, protože v měnících se vnějších podmínkách si firma musí v reálném čase přizpůsobit své vnitřní postupy a chování (Drdla & Rais, 2001).



## Otázky k zamyšlení

Co vše lze změnit v organizaci? Uveďte příklady změn.  
Jaké jsou důvody pro provádění změn v organizaci?

Každá část organizace je otevřena externím vlivům a může je donutit změnit. Můžeme kategorizovat tyto vlivy jako:

- politické faktory,
- ekonomické faktory,
- sociální a kulturní faktory,

- 
- technologické faktory,
  - legislativní faktory,
  - ekologické faktory nebo kombinace těchto faktorů (Partridge, 2007).

Příčiny změn dle Vebera (2009) jsou následující:

- Makroekonomický vývoj – jedná se o legislativní změny a změny v ekonomice státu, jako je například změna daňových sazeb, či novely zákonů atd.
- Mikroekonomický vývoj – zdroji změn může být například personál firmy, výrobní zařízení, prostředí, management, metody a postupy, které mohou svým vlastním působením vyvolat potřebu změny.
- Sílicí konkurence – pojetí konkurence se soustřeďuje na zásadní změny, k nimž dochází v samotném charakteru konkurence, ovlivňuje i posuzování konkurenční výhody. To jsou skutečnosti, které je nutno brát v úvahu při vytváření příležitostí pro zítřek.
- Stávající systém řízení – současné firemní přístupy jsou zastaralé a chybí jim pružnost. Moderní přístup k řízení společnosti spočívá v předem jasně definovaných postupech a procesech.

Urban (2007) uvádí obdobnou klasifikaci příčin:

- Nejdůležitějším důvodem organizačních změn je zvětšování velikosti firem. Růst podniku zvyšuje zátěž vedení na koordinaci všech procesů, snižuje znalosti a prodlužuje chování. K nejčastějším podobám růstu řadíme růst výroby, diverzifikace, vertikální integrace nejčastěji spojená s přiblížením k finálnímu zákazníkovi.
- Dalším důvodem je klesající ekonomická výkonnost. Pokles zisku firmy či zpomalení jeho růstu, které neodpovídá růstu prodeje, může vést k reorganizaci.
- Vnější příčiny a srovnání s jinými firmami jsou také důvodem ke změnám. Ke změnám mohou vést i změny v chování konkurentů, požadavky zákazníků, ale i údaje, které přinesl benchmarking.
- Změny ve vedení firmy a měnící se manažerské trendy. Změny přicházejí často i s novým vedením firmy. Dalším důvodem změn může být i to, že je vhodné občas změnit organizační uspořádání, aby se zabránilo nežádoucí rutině či stagnaci manažerů (Urban, 2007).

Vaculík (2006a) uvádí těchto 7 základních faktorů, které jsou zdrojem potřeby změn v organizaci:

1. Změna cílů organizace: změna základních cílů je vyvolána změnou vize, mise, strategie.
2. Nákup nové technologie a nového strojního zařízení se objeví v oblasti lidských zdrojů.
3. Nedostatek (přebytek) pracovních sil: nedostatek pracovních sil se odráží ve snížení produkce a přebytek se projeví ve zvýšení nákladů a poklesem produktivity práce, dále pak následným tlakem na snižování počtu zaměstnanců.
4. Legislativní změny: v oblasti životního prostředí, ochrany zdraví a změn daňového systému.
5. Zvyšující se požadavky zákazníků: tato oblast je zmiňována především z pohledu marketingu.
6. Fúze, akvizice společnosti: fúze a akvizice se stávají stále stěžejnější záležitostí, ovšem ne všechna spojení naplňují očekávání manažerů.
7. Změna ceny a dostupnosti vstupních surovin.

Toman (2005) popisuje tyto důvody, které mohou vést k otázkám řízení změn ve společnosti:

1. Odliv zákazníků: problémy s finančním řízením jsou způsobeny především ztrátou zákazníků.
2. Problémy se získáváním nových zákazníků: nabídka firmy by měla zaujmout nejen stávající, ale i nové zákazníky.
3. Růst nákladů: snižování nákladů je v době krizového řízení obrovským hitem manažerů. Jejich snahou je snížit náklady na minimum a tím společnosti pomoci nalézt východisko z neuspokojivé situace na trhu. Tento boj však může společnost stát mnoho sil, které by bylo vhodnější využít třeba v boji s konkurencí.
4. Problémy s odbytem: hromaděním výrobků na skladě je dalším hlediskem, který vede k projektu změn.
5. Zaostávání za konkurencí: správná analýza konkurence je pro firmu možností, jak se dostat před ní.
6. Prodlužování nebo stagnace časových limitů: pokud je čas s vyřizováním zakázek příliš dlouhý, přenáší na zákazníka nespokojenost a pocit, že není něco v pořádku.
7. Všeobecná stagnace: podnikatelské prostředí je plné výkyvů a neexistuje pro něj rovnováha.

- 
8. Ztráta loajality zaměstnanců: problémy ve firmě se odrážejí v chování zaměstnanců a ztráta loajálních zaměstnanců se stává pro firmu velkým problémem.
  9. Nedostatek peněz: za problémy stojí téměř vždy vysoké náklady a nízké ceny výrobků. Půjčky jsou pro společnost řešením, ale snižují likviditu firmy.

Přímé a nepřímé síly

Lojda (2011) za nepřímé síly pokládá politická rozhodnutí, výsledky voleb, legislativní procesy, makroekonomické ukazatele, změnu návyků a vnímání věcí v oblasti technologie, vynálezy, inovace a pracovní postupy. Jako přímé vlivy označuje kroky konkurence, změny dodavatelů a jejich struktura, měnící se potřeby a požadavky zákazníků a působení skupin. Manažeři by se měli také zabývat vnitřními tlaky, které mohou být dány špatným vybavením a nedostatečným využíváním informačních technologií, nevhodným finančním řízením podniku a neodpovídajícím cash-flow, neodpovídající strukturou kvalifikace zaměstnanců nebo nedostupností patentových řešení a moderními technologiemi.



## Otázky k zamyšlení

Uved'te konkrétní příklady externích a interních sil vyvolávajících organizační změny.

Jaké příčiny změn uvádí autoři nejčastěji? Pokuste se najít i jiné příčiny změn.

## 3.3 Druhy změn

Změny lze dělit do tří skupin:

- Změny přírůstkové, postupné inkrementální: tyto změny jsou vhodné především pro stabilní ekonomické prostředí, kde jsou upravovány některé z určitých parametrů firmy.
- Změny transformační: provádí zásadní zásahy do firmy (např. do majetkových vztahů, segmentu zákazníků, dodavatelů atd.), kdy tyto změny se hodí především do turbulentního ekonomického prostředí.
- Změny založené na kombinaci obou předcházejících způsobů (Kubíčková & Rais, 2012).

Palán (2003) a Anderson & Ackerman (2010) člení změny na:

- Drobné změny – jde o malé změny, které většinou vznikají jako reakce na denní chod společnosti. Jedná se například o údržbu či drobné opravy.

- Rozvojové změny – jejím úkolem je rozvíjet silné stránky organizace. Například zlepšit existující stav, vylepšit pozici na trhu, zvýšit výkonnost prostřednictvím týmové práce, vylepšit existující metody či dovednosti. Je snadná a může být aplikována na jednotlivce, skupiny či klidně na celou organizaci.
- Přechodové změny – jedná se o změnu celého organizačního systému od jednoho stavu k jinému. Příkladem může být zavedení metody TQM, aplikace nástroje JIT, realizace procesního řízení ve firmě, navrhnutí a implementování nového řešení, které vyřeší starý problém – přechod ze starého do nového.
- Transformační změny – zásadní přeměna jednoho typu na jiný, tzv. znovuzrození, např. reengineering podniku, změny ve strategii a pohledu na svět.



## Otázky k zamyšlení

V literatuře si dohledejte definice následujících pojmů a pak je vysvětlete: Total quality management, Just in time, reengineering.

Jaký přínos pro organizaci mají přírůstkové a transformační změny? Jakou četnost zlepšovacích aktivit tyto změny mají a kým jsou v organizaci iniciovány?

Machan (2012) přidává ještě další druhy změn:

1. Samovolná – např. koroze materiálu. Tyto změny jsou podmíněny dalšími 3 vlivy:
  - deterministické vlivy – působí nepřetržitě a neexistují výjimky (např. oxidace),
  - umělé vlivy – jsou to vlivy vytvořené člověkem (např. legislativní normy),
  - náhodné vlivy – působí náhodně a nelze je většinou předvídat (např. povodně).
2. Změna řízená – jde o změnu, která je výsledkem cílevědomé a uvědomělé lidské činnosti vycházejícího zevnitř organizace a která spěje k přesně stanovenému účelu. Sem patří:
  - změna reaktivní,
  - změna proaktivní.

Kubíčková & Rais (2012) zdůrazňují, že řídit je nutné změny plánované i nahodilé. U těch nahodilých je pak třeba zabývat se hlavně reakcí na tyto neočekávané události, jako jsou například havárie či přírodní katastrofy. Naopak Kovář & Hrazdilová Bočková (2008) zastávají tvrzení, že samovolné, neplánované změny nelze řídit.



## Otázky k zamyšlení

Jaký je váš názor na řízení plánovaných či neplánovaných změn? Plánované změny se považují za nejlepší přístup. Mohou být neplánované změny efektivní? Vysvětlete.

Uveďte konkrétní příklady, kdy je nutné změnu řídit.

Jaké negativní a pozitivní aspekty má přirozená změna?

Lojda (2011) rozlišuje následující změny dle velikosti – viz Tabulka 3.1.

Tabulka 3.1 Druhy změn a příklady

Druhy změn	Procesy ve společnosti – příklady
Drobná změna	Zlepšování, zvyšování výkonnosti, sladování procesů
Povrchní změna	Změna struktury nebo rozdělení zdrojů
Malá změna	Postupné změny v chápání věci, plánovité zlepšování
Velká změna	Změna vedení firmy, změna stylu řízení atd.
Výrazná změna	Změna v zaměření organizace, nové cíle
Hluboká změna	Změna filozofie, změna poslání organizace a její vize
Zásadní změna	Změna paradigma, změna způsobu podnikání, myšlení

Zdroj: Lojda (2011)

Dle Reisse (2012) změna může probíhat na těchto úrovních:

- individuální úroveň – zde se jedná o změnu např. povýšením či syndromem vyhoření,
- sociální úroveň – zde je to změna např. v demografii,
- organizační úroveň – jedná se o změnu na všech úrovních podniku.

Dále jednotlivé druhy změn rozlišuje podle toho, v jakém organizačním sektoru se tyto změny pohybují. Změny mohou být buď:

- tržně zaměřené – změny orientované na trh mohou být vyvolané obchodními průzkumy, zavedením servisních služeb, hromadným přizpůsobením, klíčovými kompetencemi,
- nebo výzkumně zaměřené – změny zasahující do oblasti výzkumu jsou dány technologií, hodnotami, outsourcingem a offshoringem (Reiss, 2012).



Singla (2009) rozděluje změny zavedené v organizaci do dvou částí:

- změny týkající se práce – změny v metodách práce, počtu pracovních míst, technologii, produktech a tréninkových metodách,
- změny týkající se organizace – změny v organizační struktuře, pracovních pozicích, vzdělání, komunikačních sítích nebo motivačních metodách.

Ochrana & Půček (2011) se zabývají změnami ve veřejné správě. Charakterizuje dvě změny:

- kvantitativní – částečná změna, která sama o sobě obvykle nevede k podstatné změně existujícího stavu. Tento typ změny tak můžeme pokládat za změnu, ke které dochází v pomalých krocích,
- kvalitativní – změna, která vede ke změně daného stavu, k podstatné přeměně dotyčného systému. Při srovnání změny kvalitativní a kvantitativní, je změna kvalitativní razantnější a rychlejší.

Závažnost změn v organizaci rozděluje Toman (2005) do 8 typů – viz Tabulka 3.2.

Tabulka 3.2 Závažnost změn v organizaci

Stupeň závažnosti	Popis
1. nejméně závažný	vyladění výkonu: zaměřený na efektivitu
2.	restrukturalizace: centralizace nebo decentralizace
3.	přerozdělení zdrojů: zvýšení důležitosti některých útvarů a snížení důležitosti jiných
4.	zlepšení podnikového plánování: posun v myšlení
5.	změna vedení: nový generální ředitel, impuls pro nové změny
6.	změna definice úspěchu: nové cíle vedou ke změnám v myšlení
7.	změna v poslání, vizích, hodnotách a filozofii organizace: radikální posun v myšlení a chování
8. nejzávažnější	posun paradigmatu: koncepční změna v myšlení, řešení problémů, stanovení limitů, změna způsobu podnikání; prolomení myšlenkových bariér, závažná strategická změna

Zdroj: Toman (2005)



## Otázky k zamyšlení

Zkuste vyhledat i jiné členění změn.



## Cvičení

- 3.1 Vyberte si nějakou změnu, kterou jste prošli nebo kterou očekáváte a určete, o jaký druh změny se jedná.
- 3.2 Na vybrané organizaci charakterizujte příčiny jejích změn v uplynulých letech a charakterizujte druhy těchto změn.
- 3.3 Jaké typy změn nejčastěji organizace provádějí? Najděte pět příkladů organizací, které realizovaly v minulém roce významné změny, popište jejich typ, a jak ji manažeři řídili. Měla změna dopad na výkonnost organizací? Jaký?
- 3.4 Zamyslete se nad tím, co vše může být důvodem (vyvolat) změny ve školství. Rozdělte tyto příčiny na makroekonomické a mikroekonomické.
- 3.5 Napište, jak může management organizace vhodně reagovat na změny, ke kterým dochází v jejím okolí?
- 3.6 Uveďte alespoň tři důvody, proč by se vaše organizace nebo vy osobně měli změnit a určete i způsoby, jak změny dosáhnete.

### Případová studie

Farmaceutická firma A-Health vznikla na počátku 20. století ve Velké Británii jako soukromá firma. Jedním z hlavních zdrojů jejích příjmů byla ojedinělá licence na komponentu léku proti depresím (okolo 30 procent příjmů). Co se týká vlastního léku, měla firma na národním trhu monopol. Zahraniční trhy neovládla, ale poskytovala jim jako subprodukt uvedenou komponentu (označme ji komponenta X). Část A-Health zodpovědná za výrobu komponenty (X) byla lokalizována v objektu, který byl od ostatních výrobních objektů izolován a byl velice přísně střežen. Bylo jasné, že konkurenti vynaloží nemalé prostředky a snahu na získání výrobního postupu této komponenty, ale díky vynikajícím bezpečnostním opatřením se jim to nikdy nepovedlo.

Pracovat ve střeženém objektu na přísně utajené výrobě byla pro pracovníky firmy velká čest. Byli sice vázáni přísnými kontrakty obsahujícími jasnou klauzuli mlčenlivosti a sankce, které by při jejím porušení následovaly. Ale i samotné firmě bylo jasné, že podaří-li se zahraniční konkurenci takového pracovníka získat, dostane se mimo jurisdikci daného státu a smlouva bude mít nulovou hodnotu. Proti vzniku takovéto situace se firma bránila dvojím způsobem. Za prvé, nikdo z řadových pracovníků neznal celou recepturu (Ta byla uložena v bankovním sejfu a její polovina v hlavách majitele a hlavního laboranta. Hlavním laborantem se mohl stát pouze pracovník, který se ve firmě vyučil a získal důvěru a neměl k majiteli rodinný vztah. Hlavní laboranti neodcházeli do důchodu, svou funkci vykonávali až do smrti.) a za druhé měli nepředstavitelnou společenskou prestiž v daném regionu. O platech ani nemluvě.

Koncem devadesátých let 20. století se v jedné malé laboratoři v Norsku podařilo náhodou objevit sloučeninu, která zcela nahrazovala komponentu X. Firma přežila jen díky tomu, že změny, které pro ni z nové situace vyplývaly, nebyly rychlé (kontrakty s jinými farmaceutickými firmami byly uzavřeny na tři roky dopředu) a ona se dokázala flexibilně přeorientovat na jiný produkt. Výhoda byla také v tom, že najednou neztratila celý trh, okolo poloviny zákazníků jí zůstalo věrných. Musela však jít s cenou výrazně dolů. Kuriózní bezpečnostní opatření však ztratila smysl a ztratil také smysl dosavadní styl jednání s pracovníky citlivé výroby. Vzhledem k ohromným nákladům, které byly nyní neopodstatněné, bylo rozhodnuto tuto výrobu přenést do nově postavené továrny a spojit ji s ostatními výrobami. Technologicky to nebyl problém. Management firmy počítal s tím, že využije zkušenosti pracovníků z výroby komponenty X (jednalo se asi o 50 lidí) jak pro původní výrobu, tak pro výrobu technicky podobného charakteru, kterou zrovna zaváděli. Celou záležitost dostal na starost mladý, šikovný a perspektivní manažer firmy, který byl jmenován vedoucím jak výroby komponenty X, tak nově zaváděné výroby. Z pohledu firmy šlo o změnu organizační struktury vyvolanou změnou ve vnějším okolí.

Mladý manažer očekával odpor. Rozhodl se tedy, že celou situaci nejprve vyhrotí a potom bude na oko dělat ústupky, uklidní pracovníky a dostane je přesně tam, kam bude chtít. Od vrcholového managementu firmy měl kompetence ve smyslu udržení výhod pracovníků – především plat a kredibilita (jejich zkušenost měla být využita jak pro omezenou výrobu dané komponenty, tak v jiné významné výrobě – firma je tedy potřebovala a o propouštění nemohla být ani řeč). Manažer byl v časové tísně a tak najal konzultanta a požádal ho, aby s pracovníky dohodl praktické otázky jejich nového pracovního zařazení, a jaké výhody pro ně ze změny vyplynou. Konzultantovi řekl, že pracovníky informoval jak o probíhající změně, tak o jeho úloze. Konzultant měl na vypracování konečného návrhu, kdo bude co dělat v nových podmínkách 14 dní.

Nový vedoucí se však přece jenom trochu obával reakce svých nových podřízených, se kterými samozřejmě ještě vůbec nemluvil, a tak se rozhodl využít principu překvapení. V pátek okolo šesté hodiny večer poslal manažerům výroby komponenty X fax, ve kterém jim oznamoval, že v pondělí ráno v 10.00 hod. přijde daný konzultant a projedná s nimi otázku přestěhování výroby komponenty X. Fax poslal, podle jeho pozdějšího vyjádření, protože z jeho pohledu se faxy hůře rozšiřují než e-maily. Počítal také s tím, že v tak pozdní hodinu již nikdo z managementu výroby komponenty X nebude na pracovišti a tudíž až v pondělí ráno někdo fax najde. Manažeři tak nebudou mít čas reagovat, protože než se stihnou sejít a poradit, dorazí konzultant a všechno jim vysvětlí – včetně výhod, které ze změny budou mít. V pondělí v 10.00 hod. čekal na konzultanta tým 8 manažerů. I když vypadali přepadle, byli velmi přátelští. Postěžovali si konzultantovi na svou smůlu, dali mu šanci, aby je politoval a pak mu nabídli plnou spolupráci. Během dvou hodin měl konzultant domluvené schůzky s těmi, s nimiž potřeboval mluvit osobně, získal materiály

---

o současném způsobu organizace výroby komponenty X, o profesním složení pracovníků a dalších detailech, které chtěl znát a odebral se do své kanceláře připravovat předběžné řešení.

Schůzka, kterou měl domluvenou na úterý, odpadla, protože manažer, který se jí měl zúčastnit, musel řešit nečekaný problém se zákazníkem. Byl domluven nový termín na pátek. Schůzka, kterou měl konzultant domluvenou na středu, odpadla, protože se příslušný manažer bez omluvy nedostavil a sekretářka ho nemohla najít. Čtvrteční schůzka se šéfem výroby trvala dvě hodiny. Půl hodiny zabralo usazování konzultanta a vaření kávy, další hodinu pak obsírné vysvětlování technických detailů výroby komponenty X, které pro konzultanta neměly žádný smysl, poslední půl hodinu objasňování historických aspektů práce hlavního laboranta. Páteční schůzka odpadla, protože manažer byl na školení. V pondělí se pokusil vynervovaný konzultant navštívit nového vedoucího, toho, který si ho najal, ale ten byl mimo závod. Když se s ním setkal v úterý, dostal příslib, že vedoucí se svými novými podřízenými promluví a spolupráci si vynutí. V pátek dosud nešťastný konzultant neměl ani čárku z předpokládané zprávy.

Naštěstí pro něj se zdálo, že ho nikdo z toho neviní a smlouva mu byla prodloužena. Asi po měsíci neustálého handrkování a nesplněných slibů jak ze strany nového šéfa, tak odbojné výroby komponenty X se podařilo pomocí neoficiálních kanálů zjistit, co se vlastně stalo a situaci napravit. Onoho pátečního odpoledne se v kancelářích managementu výroby komponenty X nacházel ještě jeden pracovník. Přečetl si fax od šéfa a okamžitě o něm uvědomil ostatních 7 lidí. Vzhledem k tomu, že tito lidé byli dosud izolováni od ostatních pracovníků firmy a ve firmě pracovali dlouho (jedno z důležitých bezpečnostních hledisek – v dané výrobě pracovali pouze dlouhodobí a loajální pracovníci), dobře se znali a pracovali jako skutečný tým. Během víkendu se sešli a vypracovali plán. Věděli, že vývoji nezabrání, tak se ho rozhodli alespoň co nejdéle blokovat, tedy naoko spolupracovat a jinak zdržovat, zdržovat, zdržovat. Ani v nejmenším totiž netušili, že firma pro ně připravila nová zajímavá pracovní místa a že nepřijdou o výhody, které mají. Konzultant zase netušil, že oni tento fakt neznají (jejich šéf mu přece řekl, že budou informováni a budou spolupracovat). Trvalo asi tři měsíce, než se celá věc uspokojivě vysvětlila a oněch 8 manažerů začalo spolupracovat (Srpová & kol., 2005).



## Otázky k případové studii

1. Jak měl podle vašeho názoru nový manažer při realizaci změny postupovat?
2. Uveďte hlavní chyby, kterých se nový manažer dopustil.



## Shrnutí kapitoly

Ke změnám dochází z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí. Z hlediska vnějšího prostředí to jsou např. změny politických, ekonomických, právních, ekologických a jiných podmínek podnikatelského prostředí, změny konkurenčního prostředí a požadavků a preferencí zákazníků. Z důvodu vnitřních změn jde o: zastaralá a nevhodná struktura zdrojů, která neumožňuje splňovat nové požadavky zákazníků, problémy organizace a řízení, nízká kvalifikace a nevhodná profesní struktura lidských zdrojů, konflikty mezi zaměstnanci. Vlivy můžeme členit na přímé a nepřímé.

Nejčastěji autoři člení změny na inkrementální (postupné) a transformační (radikální, např. reengineering), plánované a nahodilé, reaktivní a proaktivní, dle závažnosti nejméně závažné až nejzávažnější, kvantitativní a kvalitativní či drobné a rozvojové změny.



## Otázky k zamyšlení

1. Uveďte 3 důvody pro provedení změn v organizaci.
2. Vyjmenujte 2 vnější a 2 vnitřní příčiny změny.
3. Jaké druhy změn rozlišujeme?
4. Charakterizujte přírůstkové a transformační změny.
5. Charakterizujte drobné, rozvojové a přechodové změny.
6. Charakterizujte samovolné a řízené změny.
7. Charakterizujte druhy změn dle velikosti.
8. Charakterizujte změny dle úrovně, na kterých probíhají.
9. Charakterizujte změny týkající se práce a organizace.
10. Charakterizujte kvantitativní a kvalitativní změny.
11. Charakterizujte změny dle závažnosti.

## 4 Proces řízení změny

*„I proces proměny osobnosti má svá období přílivu a odlivu. Nepohybuje se po přímce: když stoupáme vzhůru po horské stezce, míváme vršky, údolí a náhorní plošiny.“*

Dan Millman

### 4.1 Úvod

Žijeme ve světě, kde je důležité vyvíjet tlak na neustálé zlepšování prostřednictvím změn. Můžeme sem zahrnout nové metody řízení či vylepšení technologie, které nám pomohou udržet náskok před konkurencí – tyto věci průběžně přicházejí a proto je důležité řídit i proces celé změny. Ať už uvažujeme o malé změně jednoho nebo dvou procesů nebo celého systému organizace, je důležité správná implementace systému změny.

Impulsem k aktivitám, které vedou ke změně, bývá většinou uvědomění si existujícího problému nebo potřeby změny. Aby přinášely tyto aktivity výrazné pozitivní efekty, je důležité, aby byly změny řízeny, koordinovány s ohledem na komplexní dopad na celou organizaci a také je důležité, aby byly iniciovány vrcholovým vedením.

Proces změny by především měl být řízený. Změna se může buď přihodit, nebo být systematicky řízena. Celkový proces změny musí být správně pochopen. V procesu změny je nutností sestavit dobrý plán změny a poté ho úspěšně realizovat se všemi potřebnými zdroji organizace.

Mezi největší rizika procesu změn, které může ohrozit i celou existenci organizace, patří odpor ke změnám samotným. Již Lewin (1947) uváděl, že vždy existují faktory, které podporují realizaci změny, a také faktory, které naopak realizaci změny zabraňují.



## Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- seznámíte se s procesem změny,
- budete umět definovat pojmy bifurkační bod a SUCCESS,
- dozvíte se více o odporu zaměstnanců ke změnám,
- naučíte se možnosti, jak překonávat odpor ke změnám,
- dozvíte se, kdo je to lídr změny,
- poznáte, jaké rozlišujeme účastníky změny,
- získáte přehled o tom, jak komunikovat změnu a být úspěšný v celém procesu změny.



## Klíčové pojmy

Proces, bifurkační bod, SUCCESS, odpor ke změnám, lídr změny, účastníci změny, komunikace změny, úspěch změny.

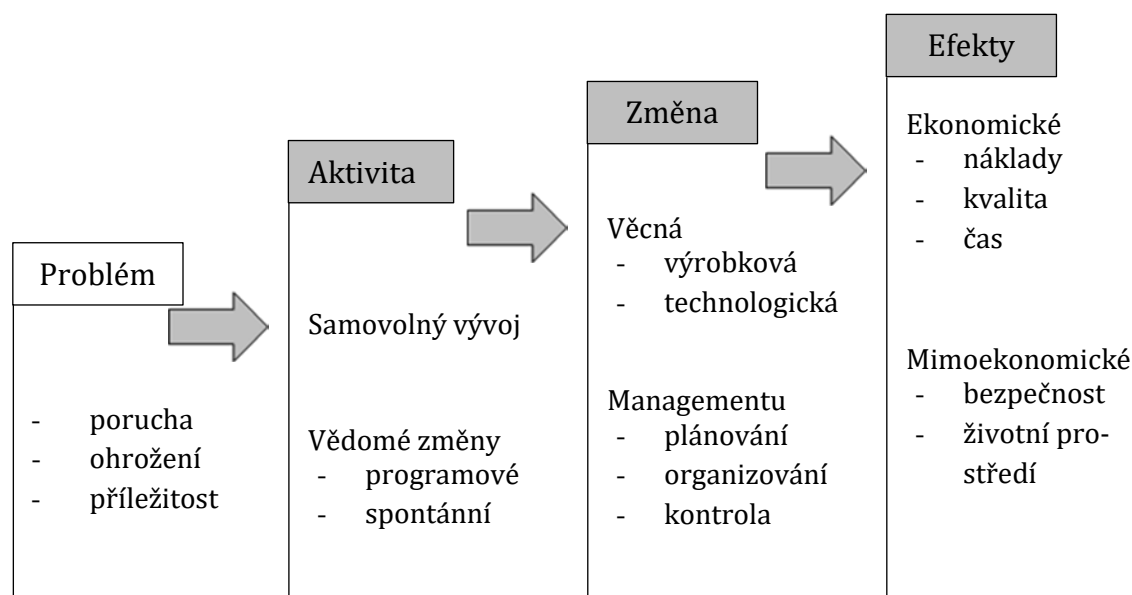
## 4.2 Proces změny

Řízení změny je jedním z klíčových úkolů manažerů a řídicích pracovníků. Bez ohledu na svou velikost či životnost musí v současné době každá firma procházet procesem změny, aby si zachovala svou životaschopnost (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012). Jak zmiňuje Veber (2009), záleží na manažerech, jak se s existencí změn vyrovnají a zda je dokážou využít ve prospěch firmy nebo je dokonce budou cílevědomě vyvolávat. Chce-li organizace dosáhnout viditelných efektů je potřeba proces přípravy a realizace změn dobře řídit, protože se nelze pouze spoléhat na samovolný vývoj změn a vlastní iniciativu zaměstnanců, a to ať již jde o změny nečekané či iniciované.

### Fáze procesu změny

Samotný proces změny se dá rozčlenit do několika základních kroků. Účelem tohoto členění je rozporcovat celý komplexní proces na drobnější samostatné úseky, kterým se pak lze věnovat odděleně a postupně (Hirson, 1999). Obecný princip managementu změn uvádí následující Obrázek 4.1.

Obrázek 4.1 Obecný princip managementu změn



Zdroj: Veber, 2009

Proces řízené změny se skládá z následujících dílčích etap:

1. Definování, resp. redefinování cílového stavu firmy ještě před zahájením vlastního změnového procesu.
2. Analytická etapa.
3. Návrhová etapa, jejíž jádro spočívá ve vytváření modelu změny.
4. Stanovení agenta změny.
5. Určení dílčích firemních procesů (subsystémů), které budou plánovanou změnou ovlivněny.
6. Realizační etapa.
7. Zpětnovazebné vyhodnocení provedené změny.
8. Úprava popř. zamrazení stávajícího změnového procesu (Kubíčková & Rais, 2012, Drdla, & Rais, 2001).

Celý postup procesu změn ve společnosti lze obdobně i podle Vaculíka (2006a) rozdělit do několika po sobě jdoucích fází.

1. Identifikování potřeby změny.
2. Rozhodování o uskutečnění změny.



3. Zpracování návrhu změny.
4. Realizace činností pro navození změny.
5. Fixování nového stavu.
6. Vyhodnocování dosažené změny.

V rámci normy ČSN ISO 10 007 (Směrnice managementu konfigurace) je proces řízení změn zcela obecně definován ve třech fázích:

1. Fáze 1 – identifikace změny:
  - podnět na změnu nebo potřeba změny – požadavek zákazníka, nabytí platnosti normy, zákona, směrnice atd.,
  - zpracování a předložení požadavku na změnu – odpověď na otázky „CO, JAKÁ kritéria a případně PROČ?“,
  - analýza změny – zpracování variant a výběr optimální varianty,
  - schválení nebo neschválení změny.
2. Fáze 2 – implementace schválené změny:
  - zavedení změny,
  - sledování změny.
3. Fáze 3 – ukončení:
  - vyhodnocení změny,
  - uzavření (Doležal, Máchal, Lacko & kol., 2012).

#### **1. Etapa: Uvědomění si potřeby změny**

Nutnost změn vyplývá z nesouladu již vžitě firemní kultury a firemním řízením a žádoucím řízením a kulturou. Tento nesoulad může být důsledkem jak změn vnějších podmínek, tak změn vnitřních podmínek. Pochopit a uvědomit si naléhavost změn je možné pouze na základě znalosti trhu a konkurenčního prostředí, identifikace kritických míst, vytipování podnikatelských příležitostí a vytvoření koalice, která je schopná určit věcný rámec nutných změn a získat pro tyto změny manažery a ostatní zaměstnance a využít plně jejich potenciálu potřebného k prosazení a realizaci změn (Barták, 2007).

Podle Vebera (2009) je předpokladem pro úspěšnou změnu poznání a porozumění všemu, co se změnou souvisí a co organizaci ohrožuje. Dále je důležité poznání podstaty vlastní změny, jaké příležitosti se nám naskýtají, jaké přínosy lze od změn očekávat a také co může být příčinou problémů. Při rozhodování o potřebě změny je velmi důležitý postoj managementu, který nezpochybňuje nutnost změn. Důvodem

---

pro tento postoj může být krize, při níž vyplývá nezbytnost změny ze závažných nedostatků, které by mohly způsobit firmě značné škody či dokonce ohrozit její existenci. Dalším důvodem je vize, že provedení změny bude pro firmu výhodné a zvýší její prosperitu (Veber, 2009).



## Otázky k zamyšlení

Co by měly změny organizaci přinést?  
K čemu má proces změny směřovat?

Smejkal a Rais (2013) doporučují před zahájením vlastního procesu změny ve firmě odpovědět si na následující otázky:

- JAK vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?
- JAKÉ jsou hybné síly změny a JAK jsou intenzivní?
- KDO bude změnu podporovat, KDO bude změnu bojkotovat?
- KDE (ve kterých firemních systémech) bude provedena změna?
- JAK tuto změnu provedeme?

Prvním krokem v procesu změny je analýza situace ve firmě, která bude spojena se závěrečným rozhodnutím, zda provést či neprovést tuto změnu, případně tuto změnu odložit. V rámci této etapy se zaměříme především na analýzu sil, které působí proti změně či které změnu brzdí. Pokud se jedná o strategickou změnu, je nutné provést tradiční metody strategické analýzy: nejprve analýzu vnějšího okolí (například formou STEP analýzy), následně provedeme analýzu oborového okolí (například Porterovým modelem) a analýzu interních faktorů firmy. Pokud se rozhodneme na základě provedené analýzy změnu uskutečnit, dalším krokem je určení tzv. agenta změny, který bude nositelem a realizátorem celého procesu. Agentem může být jednotlivec (interní, externí) nebo skupina zaměstnanců, kteří budou uskutečňovat (a odpovídat) za provedení celého procesu změny. Úspěšný agent změny by měl znát názory všech důležitých skupin a jednotlivců, jež mají významný vliv na proces změny (Smejkal & Rais, 2013).

Pokud změna není vnímána jako naléhavá, je těžké sestavit skupinu s dostatečnými pravomocemi a důvěryhodností, která bude změny vést a řídit a přesvědčit klíčové osobnosti, aby věnovaly dostatek času vytváření a komunikaci transformační vize. energii lidí, kteří změnu prosazují, je potřeba podpořit i ostatními. Vytvoření silného vědomí naléhavosti změny často vyžaduje rázné a často i riskantní opatření, která musí realizovat schopné vedení organizace (Kotter, 2004). Důležitá je neu-

stálá komunikace se zaměstnanci a vysvětlení nutnosti změny. Pokud lidé v organizaci nevidí nebo nepocítují potřebu změny, není pravděpodobné, že by myšlenku změny přijali (Burke, 2013).

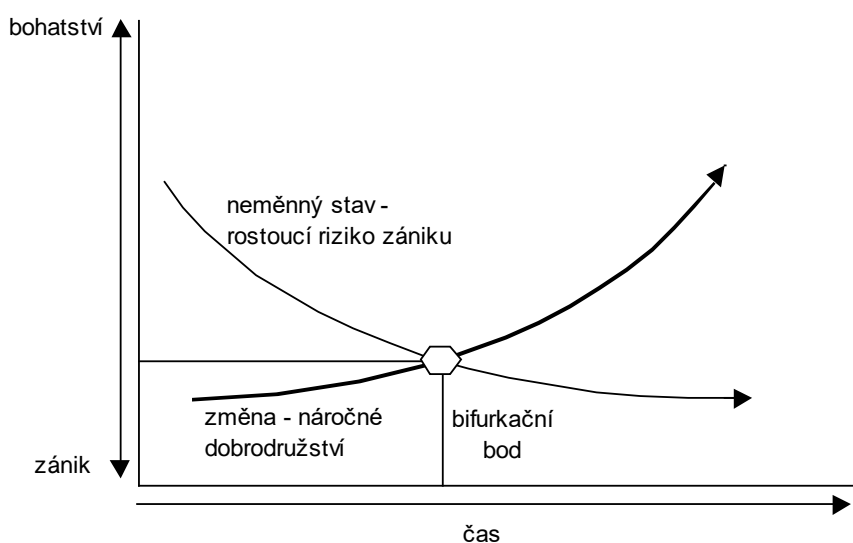
### Bifurkační bod

Jestliže riziko změny a riziko neměnnosti dosáhne stejné úrovně, vstupuje organizace či jednotlivec do tzv. bifurkačního bodu neboli do bodu rozdvojení (viz Obrázek 4.2). V tomto bodě musí management zvážit následující skutečnosti:

1. Realizovat změnu, neboť změna je do budoucna méně nebezpečná nebo dokonce perspektivnější než neměnný stav.
2. Nerealizovat změnu, protože změna je v daném okamžiku riskantní, zatímco neměnnost představuje jistotu.

Obecně je možné prohlásit, že odkládání změny za bifurkační bod je z krátkodobého hlediska pohodlné, ale v dlouhodobé perspektivě to může znamenat zánik (Kopčaj, 1999).

Obrázek 4.2 Bifurkační bod změny



Zdroj: Kopčaj, 1999



## Otázky k zamyšlení

Jak poznat, že nastal čas pro změnu? Je rozhodnutí o spuštění změny spíše intuitivní záležitostí, nebo ji lze formalizovat (např. převést faktory iniciující změny na měřitelné veličiny)?

Jakou generickou taktiku uplatnit při iniciaci změn – reaktivní, nebo proaktivní?

---

## 2. Etapa: Příprava a realizace změny

Pokud již bylo rozhodnuto o nutnosti změn, následuje velmi důležitá část a tou je příprava na realizaci změn. V této části je důležité zabezpečit příslušné zdroje, a to ať finanční, technické či lidské a věnovat se plánování implementace změn. Také je podstatné definování vize. Samotná vize ovšem pro úspěšnou realizaci změn nestačí. Je potřeba vytvořit plán, jak chceme této vize dosáhnout. Pokud chceme zajistit úspěšnou realizaci projektu, potřebujeme podle Bartáka (2007):

1. včasnou a spolehlivou identifikaci lídrů změn,
2. projekt změn provázat s firemní strategií,
3. definovat jasná a jednoznačná kritéria úspěšnosti změn,
4. analyzovat a identifikovat rizika a určit jejich prevenci, snížit pravděpodobnost nezbytných rizik a pro případ neúnosně vysokého rizika modifikovat projekt,
5. mít plán změn zahrnující finanční náklady a jejich zdůvodnění.

Plán na zavádění organizační změny je jedním z klíčových faktorů budoucího úspěchu – každý účastník procesu realizace změny musí vědět, jaká je jeho úloha. Plánování budoucího průběhu znamená jeho vědomé určování a eliminace náhody. V každém okamžiku však rovněž mohou působit změny vnějšího, ale i vnitřního prostředí a tak i precizně vypracované plány narušit. Proces plánování změny lze členit na následující postupové kroky:

- Analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy.
- Tvorba dílčích funkčních strategií změny.
- Tvorba plánu implementace změny.
- Tvorba plánu realizace plánovaných činností.
- Zpracování návrhu rozpočtu (Vaculík, 2006b).

Současně s věcnou přípravou musí probíhat také příprava lidí na nově připravované změny. Při této přípravě nám pomůže uvědomit si, jak změnu vnímají zaměstnanci. Lidé ve vedení firmy mají změny většinou rádi, vidí je jako přínos do budoucna a podílí se na jejich vymýšlení a plánování. Ostatní zaměstnanci ovšem změny moc nevítají, protože jim v mnoha případech přinášejí hodně stresu. Je tedy velice důležité lidi na změny řádně připravit. Kdybychom totiž přípravu lidí podceňili a nepovedlo se je přesvědčit o smysluplnosti, promyšlenosti, účelnosti a užitečnosti změn jak pro ně, tak pro firmu, bylo by řízení změny neúspěšné. Rozhodující je přesvědčit zaměstnance, aby udrželi krok s dynamikou právě probíhajících změn, a aby zvládli pracovat při omezených vnitřních zdrojích a dokázali překonat své vnitřní obranné mechanismy (Barták, 2007).

Bedrnová a Nový (2007) charakterizují při implementaci změn dva základní principy:

- Zabezpečení rychlé a maximální informovanosti všech pracovníků – prostřednictvím informačních schůzek, krátkodobých školení, podnikových novin nebo případně jiných komunikačních zdrojů. Na těchto setkáních by neměl chybět management firmy.
- Zpracování základních zásad podnikové kultury do listinné podoby a poskytnutí všem zaměstnancům – hlavní podnikové cíle, priority, normy a hodnoty musí být formulovány explicitně, protože jsou akceptovány pouze v případě, že mají formální podobu.

Rovněž zajímavým souborem zásad a doporučení pro úspěšně zvládnutí realizace změn v organizace je model SUCCESS:

- Shared Vision (Sdílená vize): jasné vyjádření, kam se pomocí změny posuneme, aby tomu všichni rozuměli.
- Understand the organisation (Porozumění organizaci): analýza společnosti, určení klíčových charakteristik a aspektů, kterým je nutné věnovat pozornost.
- Cultural alignment (Soulad s podnikovou kulturou): realizace změny probíhající podobným způsobem tomu, jak se věci v organizaci běžně provádějí.
- Communication (Komunikace) – začít komunikovat co nejdříve.
- Experienced help where necessary (Pomoc zkušených lidí v případě potřeby): používat zaručené a vyzkoušené metody. Využít externí pomoc v případě potřeby.
- Strong leadership (Silné vedení): změna viditelně podporovaná silným a vlivným člověkem, který je jejím sponzorem.
- Stakeholder buy-in (Zájmové skupiny): získání všech, kterých se změna týká (zaměstnanci, akcionáři, management, dodavatelé, zákazníci (Russel-Jones, 2006)).

Vlastní provedení plánované změny se projeví především v těchto oblastech:

- v subsystémech řízení lidských zdrojů,
- v organizační struktuře,
- v technologii,
- v informačních a organizačních tocích firmy (Cummings & Worley, 2014).



---

## Otázky k zamyšlení

Uved'te, jak provést analýzu připravenosti organizace ke změně.

Jaké nástroje a metody byste využili?

Co vše by měl obsahovat plán změny? Co je dle vás při plánování změny důležité?

### 3. Etapa: Přijetí a stabilizace změny

Veber (2009) zdůrazňuje, že lidé lépe přijímají změny, na kterých se mohou od počátku podílet, než změny, ke kterým jsou vedeni příkazem. Rozhodující bývá získání těch, kterých se změna týká. Je tedy důležité pomoci lidem překonat jejich odpor vůči změnám, a to tím, že jejich vedoucí pracovník bude:

- informovat své lidi o nutnosti změny a o její podobě,
- zapojovat je do procesu změny již od její přípravy,
- se svými podřízenými komunikovat a vysvětlovat jim pozitiva, která změna přináší právě pro ně (např. zvýšení odměny, rozšíření kvalifikace),
- vysvětlovat, jak budou řešeny situace, které se lidem nebudou líbit a mohou jim připadat nežádoucí,
- věnovat obrovskou pozornost námitkám svých podřízených vůči změně a věnovat dostatek času na jejich objasnění.

Podle Garvina a Roberta (2005) musí lídři navrhnout a rozeběhnout efektivní přesvědčovací kampaň, aby se povedlo udržet změny. Manažeři musí začít s přesvědčováním už týdnů či měsíců předtím, než začnou upevňovat své plány, aby zaměstnanci opravdu poslouchali, co jim chtějí říci, začali zpochybňovat své staré předpoklady a zvážili nové způsoby práce (Garvin & Roberto, 2005). Nejdůležitějším prvkem vzájemně dobré komunikace je pravidelné zjišťování názorů všech pracovníků v podniku. Často jsou využívány dotazníky. Právě dotazníky jsou důležité před plánovaným provedením větších změn (Tománek, 2001).

Pokud se tedy podaří zaměstnance už před realizací změny přesvědčit, že jim změny budou přinášet užitek a pokud jim budeme naslouchat a reagovat na jejich námitky, velmi si usnadníme cestu k přijetí a stabilizaci změn ve společnosti (Garvin & Roberto, 2005).

V této fázi také porovnáváme dosažené výsledky plánované změny s očekávanými cílovými hodnotami, které má přinést plánovaná změna ve firmě. Pokud by bylo zadání cíle neurčité, vágní, komplikuje nám to i následné vyhodnocení (Smejkal & Rais, 2013).



## Otázky k zamyšlení

Zamyslete se nad tím, co vše může být překážkou změny. Jak lze tyto překážky eliminovat?

### 4.3 Odpor zaměstnanců ke změnám

Každá organizace, která si snaží udržet konkurenční výhodu na trhu, prochází takřka neustále nějakými změnami. Ovšem existuje málo zaměstnanců, kteří změnu vítají jako možnost vlastního rozvoje a prostoru pro uplatnění. Většina by ráda pracovala v prostředí klidném, neměnném a poskytující stabilní jistoty i do budoucna. Časem začnou zaměstnanci vidět změnu jako změnu pro změnu, a i když dříve byli zainteresováni na změnách, s každou další navrhovanou ztrácejí nadšení. Rodí se tak odpor, často v pasivní formě, lidé se přestanou snažit. Odpor může mít i aktivnější a radikálnější podobu, a to tehdy, kdy se lidé začnou snažit odstranit ty, kteří změny dělají (Míka, 2005).

Podle Garvina a Roberta (2005) většina lidí odmítá měnit své návyky. Co fungovalo v minulosti, je pro ně dost dobré. Dokud se neobjeví nějaká obrovská hrozba, budou zaměstnanci dělat to, co dělali vždycky a stejným způsobem. Pokud navíc byli lidé v minulosti zklamáni a vládne nedůvěra, panuje v organizaci prostředí, ve kterém zaměstnanci každý další pokus o změnu automaticky odsoudí k zániku (Garvin & Roberto, 2005). Lidé mají všeobecně ze změn strach. Mají obavu, že se nebudou svými znalostmi a zkušenostmi schopni přizpůsobit novým podmínkám. To platí také ve stránce finanční, kdy se bojí, že jejich ekonomické zájmy budou ohroženy (Peppers & Rogers, 2004).

Pomůckou před implementací změn může být vyhodnocení odporu vůči změnám u těch, jichž se změny týkají (zúčastněných). Pokud se v dané situaci vyskytuje řada z následujících faktorů, můžeme počítat s tím, že odpor vůči změnám bude značný:

- zúčastněným není jasný účel změny,
- zúčastnění vidí malou potřebu změny,
- zúčastnění se nemají možnost podílet na přípravě změny,
- zúčastnění si myslí, že dostávají zkreslené informace ohledně změny,
- zúčastnění si myslí, že změna se nevyplatí, že nestojí za dané úsilí,
- zúčastnění mají problém ztotožnit se s novými hodnotami, protože nejsou v souladu s tím, čemu sami věří,

- 
- zúčastnění nemají pocit, že by jejich vedoucí nebo klíčové osoby změnu výrazně podporovali,
  - zúčastnění se domnívají, že změna negativně ovlivní vzájemné vztahy mezi zaměstnanci,
  - zúčastnění očekávají, že změna bude mít negativní dopad na provozní rozpočty jejich útvarů,
  - zúčastnění si myslí, že změna povede k tomu, že jejich nová práce bude považována za méně důležitou,
  - zúčastnění mají strach z neúspěchu při změně, protože nebudou moci využít své zažité návyky,
  - zúčastnění příliš nerespektují sponzora nebo hlavního realizátora změny,
  - zúčastnění pociťují, že změna je spojená s příliš velkým tlakem na výkon,
  - zúčastnění vidí malý soulad mezi záměry sledovanými změnou a svými osobními zájmy,
  - zúčastnění si myslí, že pokud se změna neosvědčí, nebude již možné zvrátit její následky (Janišová & Křivánek, 2013).

Pro management společnosti je nezbytné, aby příčinám odporu rozuměli a naučili se je řešit. Hlavní příčiny k odporu ke změně jsou:

1. **Vlastní zájmy** – každé zájmové skupiny mají v podniku své zájmy. Jsou to například ekonomické zájmy, moc, prestiž, jistota zaměstnání, možnosti postupu. Odpor se projevuje, pokud změna ohrožuje některý ze zájmů.
2. **Nejistota** – členové organizace většinou odmítají změnu jen proto, že se obávají, že změna ovlivní jejich práci a životy. Nejistota změny motivuje pracovníky k pocitu, myslet si o výsledku jen to nejhorší.
3. **Nedostatek porozumění a důvěry** – navrhované změny nejsou často řádně vysvětleny těm, kterých se budou týkat. Výsledkem je nedůvěra a nesouhlas se změnou, což může vést k odporu vůči změně.
4. **Rozdílné vnímání** – vytvoření rozdílných názorů na změnu a na to, co změna přinese, což může být velkou příčinou odporu ke změně.
5. **Nedostatek tolerance** – někteří lidé nejsou ochotni respektovat změnu, i když je přímo neohroží. Líbí se jim pouze stav, který momentálně je (Doležal, Máchal, Lacko & kol., 2012).



6. **Neochota vzdát se existujících výhod** – zaměstnanci necítí potřebu změny jako přínos, ale naopak se obávají ztráty výdělku.
7. **Obava z nepromyšlenosti uváděné změny** – management společnosti opomene některé souvislosti a způsobí tím zaměstnancům vznik problémů (Pálán, 2003).

Důvody proč se zaměstnanci bojí změn, se také zabývá Kubíčková a Rais (2012). Jsou jimi:

- Strach z neznáma – jistoty zaměstnanců, někdy i manažerů a majitelů jsou preferovanější než nejistoty.
- Změna způsobí přerušení stereotypů a zvyků zainteresovaných zaměstnanců – odklon od běžné rutinní činnosti a tlak učit se něco nového.
- Zaměstnanci firmy nemají rádi pocit, že je s nimi manipulováno – nutnost zapojování zaměstnanců do procesu změny, aby neměli pocit, že s nimi někdo manipuluje.
- Nejasný účel změny – zaměstnanci by měli znát důvod změny, její cíl a ideálně s ní i souhlasit.
- Strach ze selhání – zaměstnanci se bojí, že jejich um a znalosti nebude dostačující novým technologiím a změnám v podniku.
- Výhody změny nevyrovnají úsilí, které je potřebné pro její dosažení – pracovníci by měli posuzovat změnu z hlediska přínosů organizace a ne posuzovat z hlediska vlastního.
- Zaměstnanci jsou příliš spokojeni se současným stavem firmy – podnikatelé by měli přijímat nové technologie, aby dále mohli konkurovat rostoucímu trhu.
- Vůdci firmy nemají respekt podřízených, které vede – člověk, který zaměstnancům předkládá změny, by měl být uznávaný a respektovaný, protože lidé hodnotí změnu stejně jako člověka.
- Změna bude znamenat více osobní angažovanosti – do změny by měl vedoucí delegovat pouze ty osoby, které se jí budou moci naplno věnovat (nebudou vytížení).
- Tradice (setrvačnost firemní kultury) může být také faktorem, který brání změnám – člověk by se měl oprostít od rutinních činností, které musí konat vždy stejně.

---

Kopčaj (1999) definoval šest základních druhů odporu, který mají zaměstnanci vůči změnám. Jedná se o:

1. Komunikační odpor – vzniká v důsledku nedostatků v rámci informačních a komunikačních systémů. Zaměstnanci díky tomu mohou mít o změnách mylné informace.
2. Odpor k vynakládání změnové energie – pracovníci nechtějí vynakládat energii potřebnou pro realizaci změny a chtějí raději zachovat současný stav. To je dáno jejich necitlivostí pro potřebu změn a jejich nízkou angažovaností pro potřeby podniku.
3. Odpor vůči novotám – pracovníci mají naučený určitý způsob práce. Ten ovládají natolik, že při něm vynakládají naprosté minimum práce, a proto se nechtějí učit novým způsobům, které by mohli být náročnější.
4. Odpor proti potřebě znovu se přizpůsobovat novým vztahům – změny jsou spojené i s možnou změnou pracoviště, či pracovních podmínek. Člověk si poté musí znovu vybudovat vztahy v nové skupině, což samozřejmě vyvolává odpor.
5. Ekonomicky stimulovaný odpor – pracovníci se obávají o ztrátu příjmů či o jejich snížení.
6. Odpor k novým strastem – lidé preferují zaběhnuté způsoby práce, a tak změnu neustále oddalují, aby se vyhnuli potenciálním strastem, které změna přinese.



## Otázky k zamyšlení

Proč se dle vás brání zaměstnanci a všeobecně lidé změn?

Našli byste i jiné důvody obav ze změn, než které jsou výše uvedené?

## 4.4 Překonání odporu změn

Donnelly a kol. (1997) uvádí následující možnosti pro minimalizaci odporu ke změnám:

1. Vzdělání a komunikace – základní cestou jak snížit odpor ke změnám je komunikovat se zaměstnanci. Udržovat je informované, vysvětlit jim potřebu změny atd., a to ještě před změnou samotnou.

2. Participace a zapojení – lidé jsou ochotnější se zapojit do procesu změny a spíše změnu přijmou, pokud byl brán ohled na jejich názory a mohli se na změně podílet.
3. Usnadnění a podpora – při realizaci změny musí management podporovat podřízené a pomáhat jim s usnadněním změny.
4. Vyjednávání a dohoda – pro překonání odporu je možné vyjednávat a uzavírat dohody. Za tímto účelem je nutné zjistit, co odpor vyvolává a nabídnout zaměstnanci nějakou výhodu, díky které svůj odpor ke změně překoná.
5. Manipulace a kooptace – jedná se o neetické zacházení se zaměstnanci, kdy je s nimi manipulováno a kooptováno takovým způsobem, aby změnu podpořili. Manipulace a kooptace by tedy nemělo být využíváno.
6. Zřetelné a předpokládané násilí – nepřijatelný způsob pro překonání odporu ke změně, kdy je zaměstnancům vyhrožováno, pokud změnu nepřijmou.

Drdla & Rais (2001) uvádí tyto možnosti:

- Delegation – tedy dělení vlastní moci mezi podřízené složky. Dělí se nejen úkoly, ale i s nimi spojené pravomoci. V opačném případě se nejedná o delegaci v pravém slova smyslu. Má obdobné účinky jako participace.
- technologie – technické vybavení a podpora může vyřešit některé problémy a odbourat či alespoň zmírnit rezistenci. Obvykle je však nutné spojit technologii se vzděláním.
- intervence – intervence může mít více podob. V tomto kontextu se však jedná zejména o zásah do organizační struktury a jejího složení. Jedná se tedy o poměrně radikální strategii (Drdla & Rais, 2001).



### Otázky k zamyšlení

Co musí manažeři učinit pro to, aby zaměstnanci organizace pozitivně přijali změnu?

Jak zajistit nejvyšší akceptaci změny?

Jak eliminovat negativní postoje zaměstnanců?

Jak dle vás nejlépe zvládnout odpor ke změnám?

Jaké jsou výhody a nevýhody technik překonávání odporu ke změně?

---

## 4.5 Lídr změny

Pro rozvoj vnější i vnitřní podnikatelské činnosti výrazně roste úloha tvůrčích vedoucích pracovníků, resp. „lídrů“. Stávají se hybnou silou inovačního úsilí a kvality práce ve firmě. Od těchto „mistrů změn“ se očekává schopnost vytvořit a formulovat vizi budoucích pozitivních změn. Musí také dokázat realizovat je pomocí rukou a hlav spolupracovníků. K tomu by je měli dokázat neformálně získat, resp. nadchnout. Základní osobní vlastností těchto „mistrů změn“ je především schopnost pružně reagovat na dynamicky se měnící podmínky podnikatelského prostředí (Smejkal a Rais, 2013). Lídrem by měl být člověk, který dokáže přirozeným způsobem lidi nadchnout a vést je, nemusí mít ale záštitu nejvyššího manažera (Toman, 2005).

Lídr změny musí ukázat zaměstnancům, v čem přesně se liší jejich plány od plánů předcházejících. Musí lidi přesvědčit, že organizace je téměř před zánikem nebo alespoň ukázat, že radikální změny jsou opravdu potřeba, pokud má organizace přežít a začít vzkvétat. Také si musí získat důvěru lidí tím, že budou svými slovy i skutky neustále dokazovat, že jsou ti správní lídři pro vzniklou situaci a jejich plán je ten správný plán pro posun vpřed (Garvin & Roberto, 2005).

Efektivní manažeři musejí vidět řízení změny jako nedílnou součást svých povinností a nikoliv jako okrajovou záležitost. Nejprve by však manažer změn měl identifikovat důvody odporu zaměstnanců a poté zvolit vhodný motivační program. K tomu má různé nástroje, jako např. svou osobnost, schopnost vést lidi, schopnost motivovat, rozhodovat apod. (Míka, 2005).

Johnson (2015) říká, že manažeři, kteří přímo řídí změny, jsou hlavními agenty změny. Musí být schopni dobře komunikovat se zaměstnanci. To je důležitá činnost proto, aby zaměstnanci nekladli odpor. Měli by se zabývat jejich individuálními zájmy, aby u nich nenastala jistota, že nepřijdou o své zaměstnání a mzdu. Eliminace odporu znamená, nedat zaměstnancům důvod k obraně.

Jednání lídrů změny je v procesu změny následující:

- stanovovat směr,
- definovat překážky,
- zabezpečit, zajistit povinnosti s použitím odměn a tlaku k získání podpory,
- poskytnout viditelnou podporu s použitím adekvátních zdrojů na správné úrovni a typu,
- monitorovat a sledovat pokrok,
- stavět týmy,

- transferovat znalosti a dovednosti,
- zajistit aktivní komunikaci,
- lídr změny musí být viditelný v projektu od prvního dne do posledního (Schneider & Goldwasser, 1998).

## 4.6 Účastníci procesu změny

Obecně se každé změny účastní následující role:

- Iniciátor změny – přichází s vizí (nápadem) změny,
- Analytik změny – navrhuje způsob provedení změny,
- Realizátor změny – provádí změnu,
- Uživatel změny – využívá důsledek změny,
- Investor změny – poskytuje finanční prostředky k uskutečnění změny.

U většiny změn také můžeme určit:

- Podporovatele změny – osoby, které jsou k uskutečnění změny příznivě nakloněny a podporují její uskutečnění,
- Odpůrce změny – osoby, které si nepřejí provedení změny a kladou k jejímu uskutečnění překážky,
- Nezúčastněné strany – osoby, kterých se změna netýká nebo uskutečnění změny je zcela mimo jejich zájem (Kotter, 2004).

Dle Kubíčkové a Raise (2012) jsou účastníci procesu změny následující:

- Agent změny – uznávaný odborník, který je vybaven potřebnými kompetencemi a zdroji. Jedná se obvykle o manažera, který plánuje a řídí procesy.
- Sponzor změny – poskytuje morální, materiální či technickou podporu. Většinou se jedná o pracovníka vrcholového managementu, či majitele podniku.
- Advokát změny – jeho úkolem je podpora změny, přestože za ni není přímo odpovědný. Advokátem změny jsou často například firemní odbory.
- Projektant změny – je člověk, který přichází s řadou nápadů a myšlenek pro realizaci změny. Na práci projektanta dále navazuje práce agenta, který nápadům dává reálnou podobu.



## Otázky k zamyšlení

Jakými kompetencemi by měl disponovat lídr změny?

Mohou být zaměstnanci na nízkých úrovních také agenti změny?

Jaké množství změn jsou lidé ještě schopni absorbovat, aniž by byla narušena jejich vnitřní integrita?

### 4.7 Komunikace změny

Podniková komunikace je důležitým nástrojem pro zavedení změn a je prezentována jako funkce strategického řízení se zaměřením se na výzvy moderní doby. Nejdůležitější je vybudovat důvěru a efektivní komunikační kanály mezi vnitřním a vnějším okolím podniku a dále utvářet odpovědnou firemní kulturu (Valackiene, 2013).

Základem komunikace při řízení změny je podle Russela-Jonese (2006) nalézt odpověď na těchto pět základních otázek.

- Kdo by měl být informován o změně?
- Kdy by měl být informován?
- Co by mělo být předmětem sdělení?
- Kde by měl být informován?
- Kdo by měl řídit proces komunikace?

Podle Ricka (2014) je organizace připravena na změnu potom, co důsledně naplánuje průběh komunikace pro celý proces změny. Špatná komunikace může zapříčinit únik špatných informací a může dojít k nedorozumění. Tato zkrslení pak mohou vyústit v neochotu, odpor a zapříčinit i celkový neúspěch projektu. Heathfield (2015) uvádí doporučení ohledně komunikace při efektivním řízení změn:

1. nutnost komunikovat důsledně, často a prostřednictvím různých komunikačních kanálů,
2. komunikovat vše, co je o změnách známo, a to ihned, jak jsou informace k dispozici,
3. poskytnout zaměstnancům dostatečné množství času, aby se mohli ptát a žádat vysvětlení,
4. jasně sdělit vizi, poslání a cíle řízení změny,
5. komunikace je rozhovor, musí být tedy obousměrná,

6. tým realizující změnu musí hovořit o změnách i s jednotlivci nebo malými skupinami,
7. důvod pro změny musí být komunikován tak, aby byl pochopen,
8. otázky musí být zodpovězeny důvěryhodně a pravdivě,
9. naslouchejte, buďte ohleduplní,
10. koalice realizující změnu by měla být dostupná ke komunikaci pokud možno denně,
11. využívejte interaktivních workshopů a tréninků, protože lidé se lépe učí hromadně,
12. komunikace musí být aktivní a zaměstnanci musí mít možnost formálně i neformálně sdílet své myšlenky o změně a o řízení změn,
13. pokrok v oblasti změn by měl být mapován a každý i malý úspěch by měl být oslaven (Heathfield, 2015).

### 4.8 Předpoklady úspěchu procesu změny

Úspěšnost procesu změny závisí z velké části na lidské spokojenosti a ochotě ke kooperaci. Vůle lidí ke spolupráci však závisí na tom, zda přijmou za své cíle, ke kterým taková spolupráce směřuje. Jedním ze zásadních úkolů managementu změn je proto vyhovět potřebám lidí. Díky tomu se stane jednodušší, přimět je akceptovat vytyčené cíle a k nim vedoucí transformační snahy. Nejedná se přitom pouze o zaměstnance, přestože jejich role je zásadní. Úspěšný manažer musí dbát o zapojení všech zúčastněných stran, takzvaně stakeholders. Všechny je žádoucí přesvědčit, aby na změnu pohlíželi více jako na příležitost, než na hrozbu. Každý by měl změně rozumět a případně vědět, jakým dílem přispívá k jejímu naplnění (Cervone, 2013). Když chceme úspěšně provést změnu, musíme:

- rozvíjet změnu strategie a komunikační plán,
- uskutečnit komunikační změnu a zavést prvky změny,
- ocenit ty, kteří učinili změnu a podpořit ty, kteří zaostávají,
- posoudit pokroky směrem k zamýšlené změně a identifikovat změny ve strategii potřebné pro uskutečnění budoucí změny (Wilson, 2014).

Následující přehled předpokladů úspěchu změn je pouze jakýmsi nástinem. K tomu aby byla změna úspěšná, nebude postačovat splnění pouze jednoho předpokladu,

---

ale jejich jistá souhra. Neméně důležitá je i příznivost situace. Mezi příklady úspěchu změny můžeme uvést následující:

- jasná, motivující, dobře sdělitelná vize osvětlující smysl změny,
- dostatek času na celý proces a jeho bezodkladné zahájení,
- jednoznačný signál zahajující změnu,
- neústupnost lidí zainteresovaných na změně (zejména managementu),
- soustředění sil na proces změny a jejich efektivní využití,
- využívání principu „kruhů na vodě“ nebo „sněhové koule“, a to zejména při požadavku na změnu názorů a postojů zaměstnanců,
- prožívání úspěchů k podpoře procesu změny. Každý i sebemenší úspěch je nutné vyzdvihnout,
- zapojení tvořivosti a podpora invencí co nejširšího okruhu spolupracovníků. To souvisí i se snahou o co nejširší participaci zaměstnanců na změně,
- využití kladné a záporné motivace zaměstnanců pro udržení jejich výkonnosti v procesu změny. To znamená zdůraznit budoucí příznivé (přínosy) a nepříznivé (omezení) dopady na podřízené v případech, že změna bude úspěšná nebo naopak neúspěšná,
- zaměření se na komunikaci s nositeli změny (Pfeifer & Umlaufová, 1993).



## Cvičení

- 4.1** Napište ve skupině, jak správně a efektivně motivovat lidi v procesu změny? Co motivuje lidi ke změnám? Jak tyto motivátory účinně využít ve prospěch řízené změny?
- 4.2** Úkol: Plánování změny (Cimbálníková, 2009). Odpovězte na následující otázky:
  - Vyberte si jednu konkrétní věc, kterou chcete změnit a napište ji.
  - Napište, jakou podporu a jaké prostředky potřebujete, abyste změnu mohli udělat.
  - Odhadněte, z kolika procent chcete změnu kvůli sobě, případně kvůli komu.
  - Za všechno se platí. Co za tohle?



- Napiš 5 konkrétních kroků, které musíte udělat, aby změna nastala.
  - Který z těchto kroků uděláte nejdříve? Do kdy?
  - Napiš všechny lidi, kteří budou stát při dosahování změny při vás.
- 4.3** V organizaci rozhodl management o zavedení moderního informačního systému. Řada činností prováděná ručně, bude po této změně realizována pomocí výpočetní techniky. Navrhněte, co manažer musí udělat, aby zaměstnanci, které tvoří převážně starší lidé s minimálními znalostmi o počítačích, přijali tuto změnu. Jakou techniku překonávání odporu byste aplikovali?
- 4.4** V organizaci se má realizovat významný projekt změny. Jaké kroky by měly být učiněny, než bude změna ohlášena?
- 4.5** Společnost právě koupila jiná organizace. Co by měli noví majitelé učinit, aby zajistili plynulou přeměnu. Rozepište postup podle 3 fází procesu změny, uplatněte i přístup SUCCESS a popište i komunikaci změny.
- 4.6** Zaměstnanec byl přidělen do týmu, který uskutečňuje proces změny v organizaci. Sepište seznam pocitů, které může mít při oznámení této skutečnosti, a navrhněte, jak je zvládnout? Jak byste tyto emoce zvládli?
- 4.7** Zařaďte své pracovníky do skupin podle přízpusobovacích stylů a uveďte, jak mohou napomáhat ke změně:
- Novátoři: dychtivý vyzkoušet nové nápady, otevření vůči změně, ochotní převzít rizika, většinou vnímání jako naivní nebo trochu blázní, často špatně integrování do společenské struktury,
  - Vůdčí osobnosti: otevření vůči změně, ale přemýšlivější o svém zapojení, lidí, kterým ostatní pracovníci věří a vyhledávají kvůli radám a názorům,
  - Brzká většina: obezřetní a uvážlivý ohledně rozhodování o přijetí nějaké inovace, a jako následovníci, a nikoliv vůdci,
  - Pozdní většina (29 %): skeptičtí ohledně přijímání nových nápadů a zasazení do svých způsobů, mohou být získání kombinací tlaku kolegů a administrativních očekávání,
  - Odpůrci (17 %): podezřívaví a všeobecně oponující novým myšlenkám, většinou mají malý vliv a jsou často izolováni od hlavního proudu dění (Cimbáliková, 2009).
- Při přípravě a prosazení změny využívejte pracovníky první skupiny.

**4.8** Zkuste odpovědět na otázky v následujícím testu, který odhalí připravenost vaší organizace na změnu. Svě odpovědi si zaznamenávejte do sloupců ano či ne.

	ano	ne
Je ten, kdo realizuje změnu, v hierarchii dostatečně vysoko, aby měl moc zvládnout odpor?		
Podporují vrcholoví manažeři změnu a je pro ně závazná?		
Pocitují vrcholoví manažeři silně potřebu změny a sdělili tyto pocity ostatním v organizaci?		
Mají manažeři jasnou představu, jak bude organizace vypadat po změně?		
Existují nějaká objektivní měřítka pro hodnocení úsilí vynaloženého na realizaci změny, byl systém odměňování připraven na posilování takového úsilí?		
Je konkrétní změna v souladu s ostatními změnami, které v organizaci probíhají?		
Jsou manažeři ochotni pro dobro celé organizace obětovat své osobní zájmy?		
Věnují se manažeři pečlivému sledování změn?		
Jsou manažeři a pracovníci odměňováni za to, že přebírají rizika, jsou inovativní a flexibilní?		
Probíhá v organizaci obousměrná komunikace?		
Realizovala organizace v nedávné minulosti úspěšné změny?		
Jsou pracovníci spokojeni a důvěřují vrcholovým manažerům?		
Existuje intenzivní interakce a spolupráce mezi jednotkami organizace?		
Jsou rozhodnutí přijímána rychle a jsou při nich zohledňovány různé náměty?		

Zdroj: Cimbálníková, 2009

Vyhodnocení: Pokud na všechny otázky odpovíte ano, je vaše organizace připravena na úspěšnou změnu. Otázky, na které jste odpověděli ne, jsou oblasti, na kterých musíte pracovat, abyste zajistili úspěšnost změny.

### **Případová studie**

#### **JAK TEDY NĚCO ZMĚNIT?**

V bývalém státním podniku privatizovaném kuponovou metodou se představenstvo rozhodlo vypsát konkurz na místo generálního ředitele. Stávající ředitel už před časem dosáhl důchodového věku a představenstvu oznámil, že je připraven uvolnit ředitelské místo někomu mladšímu. To s jeho návrhem poměrně ochotně souhlasilo. Podnik si sice nevedl špatně, ale začínal mít problémy se sháněním zakázek a celkové náklady se nedařilo snižovat na úroveň konkurenčních podniků.

Kupodivu se do konkurzu nepřihlásil žádný z členů stávajícího vrcholového managementu. V konkurzu proto jednomyslně zvítězil mladý vzdělaný uchazeč s řídicími zkušenostmi z příbuzného oboru a s poměrně jasnou představou, jaké změny by se měly udělat, aby se snížily náklady a podnik se stal konkurenceschopnějším.

Nový generální ředitel se při nástupu do funkce představil pracovníkům na mítinku za tímto účelem zvláště uspořádaném, při kterém zaměstnancům rovněž oznámil, že bude zapotřebí provést určité změny zejména v organizační struktuře a v systému odměňování. Po mítinku pak požádal dosavadního ředitele odcházejícího do důchodu, aby ještě po dobu aspoň šesti měsíců v podniku zůstal jako jeho poradce. Dosavadní ředitel, který v podniku strávil více než čtyřicet roků, tuto nabídku rád přijal a novému řediteli slíbil, že mu pomůže. Ten se proto s chutí a sebedůvěrou pustil do detailního seznamování se s chodem podniku.

Po měsíci především analytické práce měl už nový ředitel připraven program změn. Chtěl změnit zejména mnohostupňovou organizační strukturu, systém odměňování postavený na mzdových třídách přiznávaných podle dokončeného vzdělávání a počtu odpracovaných let a čtvrtletní prémie, které byly rozdělovány všem stejnou procentuální sazbou v návaznosti na plnění celopodnikových ukazatelů.

Se svou představou zrušení jednoho článku řízení, sloučení dvou divizí, posílení obchodního a marketinkového útvaru a změny systému odměňování, který by byl založen na výsledcích jednotlivých útvarů, seznámil nejdříve svého poradce – bývalého ředitele. Ten byl ale k ředitelovu překvapení velice skeptický: „Víte, to tady všechno už v minulosti bylo. Lidi už dalším změnám nevěří. Nechtějí jít zase do nějakých experimentů. Já jsem se snažil v podstatě o totéž, ale tady se s lidmi nedomluvíte. Jsou rádi, že mají práci, kterou umí, sociální jistotu a chtějí mít klid.“

Přes tuto „kritiku“ se ředitel rozhodl o svých záměrech informovat členy top managementu. Ani ti ale nebyli nadšeni. Ředitelé divizí dotčených redukcí organizační struktury se k návrhu postavili naprosto odmítavě: „Co to je za blbost, my jsme tady pěkných pár roků a už víme, že to prostě jinak nejde!“ Finanční ředitel sice uznal, že by to podniku mohlo pomoci v jeho situaci, ale přesto odmítl tento návrh podporovat: „Dovedete si představit, jaké změny bychom museli v našem úseku kvůli tomu udělat? Vždyť to není jen tak, změnit strukturu a ještě i systém odměňování.“ Obchodní ředitel se zděsil, že by se naprosto změnila obchodní strategie firmy: „Nevíte, kde bych na to sehnal lidi? Vždyť o marketinku tady skoro nikdo nic neví. A nějakí dealeri? Proboha, kde je mám vzít?“ Nicméně ředitel trval na svém a požádal členy top managementu, aby mu na příští ráno svolali do zasedací místnosti střední management.

Druhý den ráno byla již před zahájením setkání v zasedačce vzrušená atmosféra. Už při krátkém vystoupení ředitele vysvětlujícího podstatu zamýšlených změn se ozývaly výkřiky nevole. Následující diskuze byla velice bouřlivá. Manažeři byli velice rozhořčeni: „To jako znamená, že nás polovinu vyhodíte nebo co?! Tohle si

---

přece nenecháme líbit! My máme na naše funkce smlouvy a s jejich změnou souhlasit nebudeme, to bychom se taky mohli setkat u soudu!“ Ředitel se snažil argumentovat, ale setkání skončilo zásadním nesouhlasem manažerů. S odporem samozřejmě počítal, ale taková intenzita ho překvapila. Přesto se rozhodl uspořádat na téma organizačních změn mítink se všemi pracovníky podniku.

Na mítink se ředitel pečlivě připravil. Na flip-chart si napsal příklady dokládající, kolik nákladů by bylo možné uspořit a o kolik by si zaměstnanci mohli vydělat více. Jeho přednášce však lidé brzy přestali věnovat pozornost: „To si tam můžete psát vzorečky a číslíčka jaká chcete, kdo tomu má rozumět! My nějakým řečem, že budeme mít víc, stejně nevěříme! Když chcete, ať si víc vyděláme, tak přidejte na třídách! Takových novot tady už bylo a vždycky jsme to odskákali my! To máte málo, že nám chcete šáhnout po penězích? Nevykládejte nám, že to bude něco jiného, co nám pomůže, vždyť vidíme, kdo vám to radí! Akorát teď místo jednoho ředitele musíme žít dva!“ Nový ředitel se z mítinku vrátil naprosto zdrcený: „Proboha, jak tady mám něco změnit?“ (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006).



## Otázky k případové studii

1. Jaké byly příčiny odporu starého ředitele a jednotlivých členů vrcholového managementu ke změnám navrhovaným novým ředitelem?
2. Jaké byly příčiny odporu středního managementu a pracovníků?
3. Jaké techniky překonávání odporu ke změnám byste aplikovali u jednotlivých členů top managementu, středního managementu a pracovníků?
4. Které z podmínek úspěšného organizačního rozvoje považujete v tomto případě za klíčové a proč?



## Shrnutí kapitoly

S životem organizace je proces změny neodmyslitelně spojený. Během století se však rychlost provedení změny, její rozsah a četnost podstatně změnily. Způsob řízení změn a vhodnost použité metody mají rozhodující vliv na to, jak zaměstnanci změnu prožívají a jak ji přijmou. Proces změny je tedy třeba dobře připravit a naplánovat. Přesto může selhat z různých důvodů, například chybějící vize, špatná komunikace, strach z neúspěchu nebo naopak očekávání příliš brzkého úspěchu, odpor zaměstnanců, nepochopení podstaty změny, změna není implementována do podnikové kultury aj.

Proces řízení změny postupuje podle připravených podkladů z fáze plánování. Na základě kvality připravených plánů se realizace změny řídí snadněji nebo komplikovaněji. Proces řízení změny zabezpečuje připravenost organizace na změnu

a hladký průběh zavedení změny. Existuje řada modelů změny, které napomáhají procesu změny. Tento proces můžeme obecně definovat ve třech fázích: uvědomění si potřeby změny (identifikace změny, analýza a její schválení), příprava a realizace změny (zavedení změny), přijetí a stabilizace změny (vyhodnocení změny a její uzavření).

Při řízení změn můžeme narazit na různé formy odporu vlastních zaměstnanců, které vedou ke špatné implementaci procesu změny. Zdroje odporu vůči změnám mohou být: nejistota, vlastní zájmy, rozdílné vnímání. Odpor ke změnám je naprosto normální reakcí lidí. Úkolem managementu je tedy realizovat taková opatření, které povedou k minimalizaci tohoto odporu.

Způsobů, jak zabránit, respektive zmenšit, odpor zaměstnanců je několik. Pravděpodobně ty nejvýznamnější jsou ve své podstatě jednoduché – jedná se o vhodnou a včasnou komunikaci a informování. Management může jít cestou zapojení zaměstnanců do procesu změny, tedy nechá zaměstnance angažovat se na implementaci změny.



### Otázky

1. Charakterizujte obecně proces změny.
2. Napište 5 etap procesu řízení změn.
3. Vysvětlete pojem bifurkační bod.
4. Co je podstatou fáze: určení potřeby změny?
5. Co je podstatou fáze: příprava změny?
6. Charakterizujte pojem SUCCESS.
7. Co je podstatou fáze: plánování změny?
8. Co vše by měl obsahovat plán změny?
9. Co je podstatou fáze: vlastní změna?
10. Co je podstatou fáze: implementace změny?
11. Co je podstatou fáze přijetí a stabilizace změny?
12. Charakterizujte lídra změny.
13. Uveďte 4 důvody, proč se zaměstnanci brání změnám.
14. Uveďte 4 možnosti, jak přesvědčit zaměstnance ke změně.

- 
15. Vyjmenujte 4 metody zajištění vyšší akceptace změny.
  16. Popište účastníky změny.
  17. Jaké otázky si pokládáme v rámci komunikace změny?



## 5 Modelování řízených změn

*„Nikdy věci nezměníš tím, že budeš bojovat s existující realitou. Abys něco změnil, vytvoř nový model, který učiní ten stávající zastaralým.“*

R. Buckminster Fuller

### 5.1 Úvod

Pro zvýšení úspěšnosti procesu řízení změn byla a neustále je vyvíjena řada modelů. Ty mají mnoho společného, skládají se z různých etap, které se nezdá přerývají. Každý z nich byl však vyvinut pro jinou situaci v organizaci a jeho prostředí. Každý proces změny je prostě jedinečný a najít univerzální a jednotný postup je takřka nemožné.

Modely byly vyvinuty metodou pokusu a omylu a jsou založeny na zkušenostech expertů v oboru řízení změn. V některých případech tito experti vytvořili standard na základě praktik, jejichž využití nalezneme v poradenských firmách. Při studiu modelů změn víme, jak to udělat, ale už nevíme, proč to děláme.

Model znázorňuje objektivním způsobem jevy a procesy reálného světa organizace. Pomocí modelů zjednodušíme a graficky zobrazíme procesy probíhající v organizaci a jejím okolí. Konstrukce modelu je vázána na řešení konkrétních problémů praktického rázu, v této kapitole pak na úspěšnou realizaci podnikových změn. Mezi dva nejvyužívanější modely v současnosti patří Lewinův třífázový model a Kotterův osmikrokový model, které si zde blíže představíme.



### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- budete znát dva nejvyužívanější modely změny,
- poznáte, co jsou to intervenční strategie,
- dozvíte se, co je nutné udělat ve fázích rozmrazení, posunu a zmrazení změny,
- porozumíte pojmům vize a tým,



- seznámíte se i s jinými modely změny,
- naučíte se, jak správně projít procesem změny v rámci jednotlivých kroků modelů.



## **Klíčové pojmy**

Lewinův model, Kotterův model, intervenční strategie, rozmrazení, zmrazení, vize, tým, komunikace.

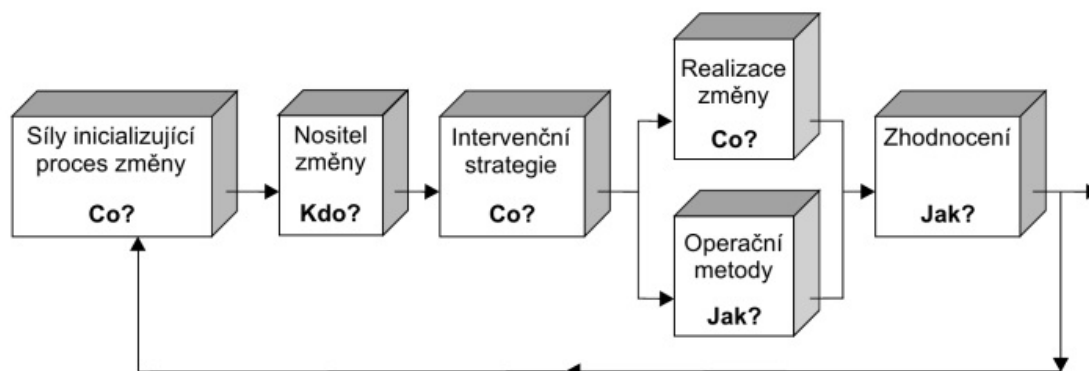
## **5.2 Lewinův třífázový model změn**

Práce Kurta Lewina ovládá teorii a praxi řízení změn po více než čtyřicet let. Lewinovo nejcitovanější dílo je jeho přínos pro organizační změny známý jako třístupňový model (Liu, Akram & kol., 2011). Jeho model symbolizuje změnu ve třech krocích (Lewin, 1947). I přes svou jednoduchost je Lewinův třífázový model změny opravdu elegantní a praktický. Je nápomocný při řešení složitých a někdy matoucích otázek vyplývajících z procesu změny (Levasseur, 2001). Tento model je založen na principu, že změna vyžaduje posun od jednoho minulého stavu přes stav aktivity k dalšímu statickému současnému stavu (Vaculík, 2006a).

Lewin poukázal na to, že každá ze tří fází se řídí vlastními otázkami a problémy (Elrod & Tippett, 2002). Změna chování jednotlivce v izolaci by neměla mít za následek změnu chování celku. Úsilí vynaložené na podporu změny by mělo být zaměřeno na skupinu, jelikož pouze v ní dochází k interakci či socializačním procesům (Burnes, 2004a, b).

Vedle stanovení jednotlivých činností, které je v rámci změny potřeba učinit, je důležité i správné načasování a vhodné seřazení činností. Fáze procesu řízení změny v podniku (otázky, na které je nutné najít odpovědi) jsou v podstatě kroky tzv. Lewinova modelu (Smejkal & Rais 2013) – viz Obrázek 5.1.

Obrázek 5.1 Lewinův model řízené změny



Zdroj: Smejkal & Rais 2013

Podle Lewina (1951) se tedy proces realizace úspěšné změny skládá ze tří fází:

1. rozmrazení současné úrovně/situace, někdy nazývaná příprava změny,
2. přechodu na jinou úroveň ( fáze změny),
3. zmrazení nové úrovně (fixace neboli zmrazení změny) (Vaculík, 2006a, Mathews, 2009).



## Otázky k zamyšlení

Jaké operační metody znáte?

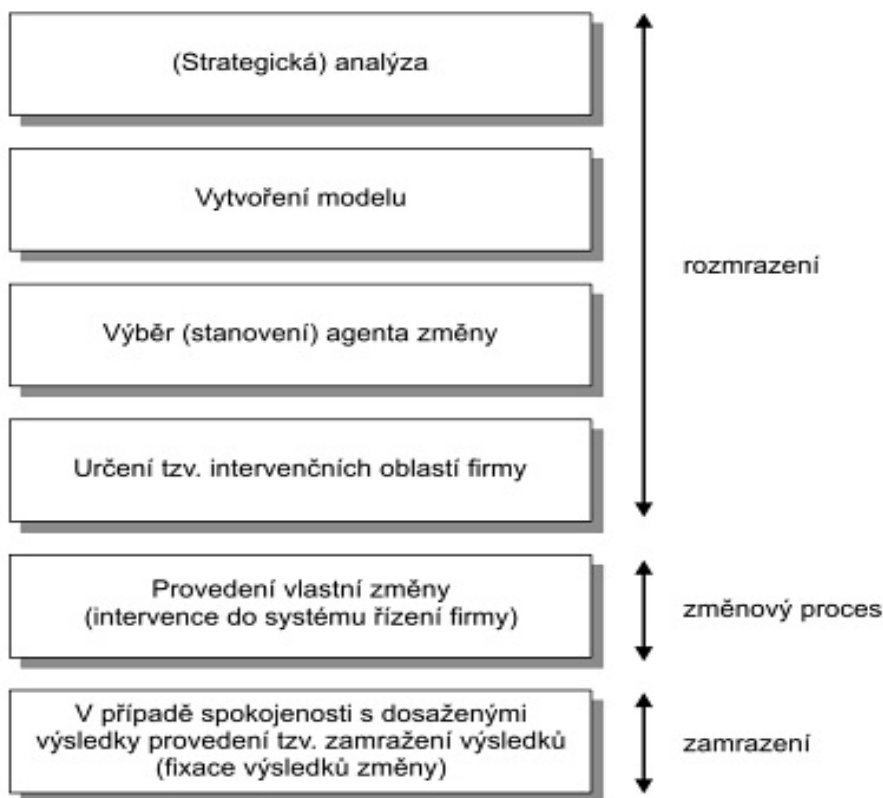
Co to jsou intervenční strategie?

Kdo by měl být nositel změny?

Jaké znáte síly iniciující změnu a síly vyvolávající rezistenci vůči změnám?

Obrázek 5.2 schematicky zachycuje dílčí kroky procesu řízení změny v organizaci a jejich zařazení do jednotlivých fází Lewinova modelu.

Obrázek 5.2 Jednotlivé kroky procesu změny v organizaci



Zdroj: Smejkal &amp; Rais, 2013

**Fáze 1 – ROZMRAZENÍ**

První fáze procesu změny, spočívá v uvolnění stávající situace. Je to zapříčiněno uvědoměním si, že současná situace je dále nepřijatelná a neúnosná. Ve fázi rozmrazení, je nutné identifikovat síly iniciující změny. Rozlišujeme dva typy sil:

- brzdné síly (zadržovací),
- hnací síly (Kritsonis, 2005).

Tyto síly je dále potřeba identifikovat a vyhodnocovat a hledat možnosti, jak změnu co nejlépe realizovat. Nedílnou součástí je určení celkové doby trvání změny, velmi vhodné je i stanovení doby trvání jednotlivých dílčích činností (Burnes, 2004b). Po té co tyto síly iniciující změnu identifikujeme, může být fáze rozmrazení dosaženo použitím tří metod:

1. zvýšením hnací síly, které řídí chování od stávajícího stavu,
2. snížením zadržovací síly, které negativně ovlivňují pohyb od stávajícího stavu,
3. kombinací těchto metod tj. zvýšení hnací síly a zároveň snížení zadržovacích sil (Kritsonis, 2005).

---

Jak vyplývá z obrázků 7 a 8 a z úvodních otázek, na které musíme nalézt odpověď, je potřeba v této fázi provést strategické analýzy, vybrat osobu (agenta), která bude změnu realizovat, a také musíme mít stanovenou oblast (intervenční strategie), které se bude změna týkat (Smejkal & Rais 2013). Důležitá je motivace účastníků a jejich připravení na změnu. Dále musíme vybudovat důvěru a pocit, že je změna potřebná. Vhodné je také aktivní zapojení účastníků do procesu změny, a jejich podílení na nalezení způsobu řešení pomocí brainstormingu (Kritsonis, 2005).

K principům úspěšného zvládnutí této fáze patří:

- zdůvodnění změny – jde o to, že pokud bude zaměstnancům jasně vysvětleno, v čem změna podniku pomůže, budou ke změně přistupovat vstřícněji,
- projevení empatie – při komunikování se zaměstnanci, je také vhodné ukázat, že si jako jejich nadřízení uvědomujeme, jaké problémy jim změna může způsobit, současně s tím nastíníme možná řešení těchto problémů,
- jasná komunikace – proto, aby se zaměstnanci přestali změny bát, potřebují slyšet jasné a srozumitelné informace o postupu. V případě, že zaměstnancům nebudeme předávat potřebné informace, dáváme tím prostor ke vzniku fámám (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006, Iskat & Liebowitz, 2003).

## **Fáze 2 – ZMĚNA**

Druhý krok – změna, vyžaduje takové činnosti, které mají směřovat k požadovanému stavu (předem stanovenému specifickému cíli). V této fázi se často objevují problémy a nejasnosti – např. lidé se nemohou vyrovnat s novými způsoby práce, je zpochybňován účel změny, může také dojít ke snížení výkonu organizace. Proto toto období vyžaduje silné vedení (agenta změny), které bude začleňovat zaměstnance do procesu změny, bude s nimi komunikovat, bude jim předkládat a prezentovat cíl a smysl změny (Lewis, 2012).

K principům druhé fáze patří:

- vysvětlení přínosů – musíme zaměstnancům vysvětlit, co dobrého jim změna přinese,
- nalezení zastánce – je vhodné nalézt člověka s přirozenou autoritou u zaměstnanců, takový člověk může velmi pomoci při překonávání odporu v průběhu změny,
- získání podpory – důležité je umožnit lidem zasahovat a spolupracovat na změně, je dobré když zaměstnanci přichází s náměty a nápady v tomto případě lze dosáhnout vyšší akceptace až ztotožnění se se změnou,
- vhodné načasování – v určitém období v roce je zavádění změn obtížnější než v jiném,

- udržení jistoty – v průběhu změny je potřeba odstraňovat nejistotu, protože strach pramenící z ní je velkým nepřítelem změn. Zaměstnanci by měli vědět, jak se bude postupovat při snižování počtu pracovních míst nebo zda mají pracovní místo jisté (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006),
- zajistěte výcvik – ujistěte se, že zaměstnanci, kteří potřebují nové dovednosti, mohou využít školení nebo přeškolení,
- postupujte přiměřeným tempem – zaměstnanci vyžadují čas na aklimatizaci (Iskat & Liebowitz, 2003).

### Fáze 3 – ZMRAZENÍ

Poslední krok je uskutečněn poté, co byla změna provedena tak, že bylo dosaženo požadovaného výsledku a je možné, aby byla udržitelná v průběhu času. Pokud by nedošlo ke zmrazení, je velmi pravděpodobné, že by změna měla jen velmi krátké trvání, protože chování zaměstnanců by se vrátilo do dřívějšího stavu. Účelem zmrazení je tedy stabilizovat novou rovnováhu, které bylo docíleno změnou. Posílení nového stavu je možné pomocí různých metod a přístupů a to od formálních či neformálních mechanismů, včetně různých nařízeních, zásad a postupů. Proto, aby byla změna dlouhodobě udržitelná, je potřeba neustálé vzdělávání zaměstnanců, ale i celé organizace. Lewin vycházel z toho, že pokud bude změna dosažena za pomoci skupiny lidí, bude tato změna trvalá oproti tomu, kdyby změnu realizoval pouze jeden člověk. Vychází se z toho, že jedinec se snáze přizpůsobí normám a rutinám stanovených skupinou, naopak skupina lidí se hůře přizpůsobuje změnám stanovených jedincem. Proto si znovuzmrazení po organizační stránce vyžaduje změny v organizační struktuře a podnikové kultuře (Burnes, 2004a).

I třetí fáze má své principy:

- podpora vedení,
- publikování úspěchu – nic zaměstnance nemotivuje víc než viditelný (oceněný) úspěch,
- pomoc zaměstnancům – některým může zvládnutí změny činit problém, a proto by jim měla být poskytnuta pomoc v podobě poraden, asistenčních programů atd. (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006, Iskat & Liebowitz, 2003)



### Otázky k zamyšlení

Jak by změna měla být implementována?

Jak byste zhodnotili realizaci změny?

---

### **Kritika Lewinova modelu**

Model má i své kritiky, kteří napadají třístupňovou progresi s tím, že plánovaná změna je dynamický proces, který by neměl být považován za sérii lineárních akcí (Ford & Greer, 2006).

Kritici poukazují především na:

- statické pojetí modelu, které nerespektuje existenci kontinuálně probíhajících firemních procesů,
- skutečnost, že se jednotlivé fáze změn vždy ve firmě vzájemně překrývají a do určité míry se i prolínají (Smejkal & Rais, 2013).

Podle Mathewse (2009) je model příliš obecný a nejednoznačný a klade důraz na lidský faktor, ale ignoruje mikro a makro aspekty vnitřního a vnějšího prostředí organizace (Mathews, 2009). V praxi se ovšem ukázalo, že i přes tyto dílčí výhrady je klasická teorie Kurta Lewina užitečná pro pochopení a pro uskutečňování zejména plánovaných změn v relativně stabilních podmínkách firem (Smejkal & Rais, 2013).

Lewis (2012) naopak hodnotí Lewinův model kvůli jeho jednoduchosti pozitivně. A zdůrazňuje, že Lewinův model tvoří základ pro mnoho současných modelů pro řízení změn.

## **5.3 Kotterův osmikrokový model změny**

John Paul Kotter je významným harvardským profesorem, který je považován za významného odborníka v oblasti managementu změny. V osmi krocích popisuje operace, které jsou pro organizace nezbytné k úspěšnému provedení změny. Kotterův model, je jedním z takových modelů, které kladou důraz na logický sled činností, které mohou pomoci s úspěšnou organizační změnou (Kotter, 2004). Velký důraz je kladen na skutečnost, že pokud by byl přeskočen některý z daných kroků, měl by tento počín závažné důsledky pro organizaci. Na základě analýzy úspěšných i neúspěšných snah o změnu v rozličných organizacích Kotter zdůrazňuje, že při provádění procesu změny je velice důležité jeho vedení (McDonald & Stockley, 2010). Předpokladem úspěšné změny a implementace Kotterova modelu je adaptabilní vedení se schopností měnit se a přizpůsobovat dle potřeb (Sidorko, Habashy & kol., 2007).

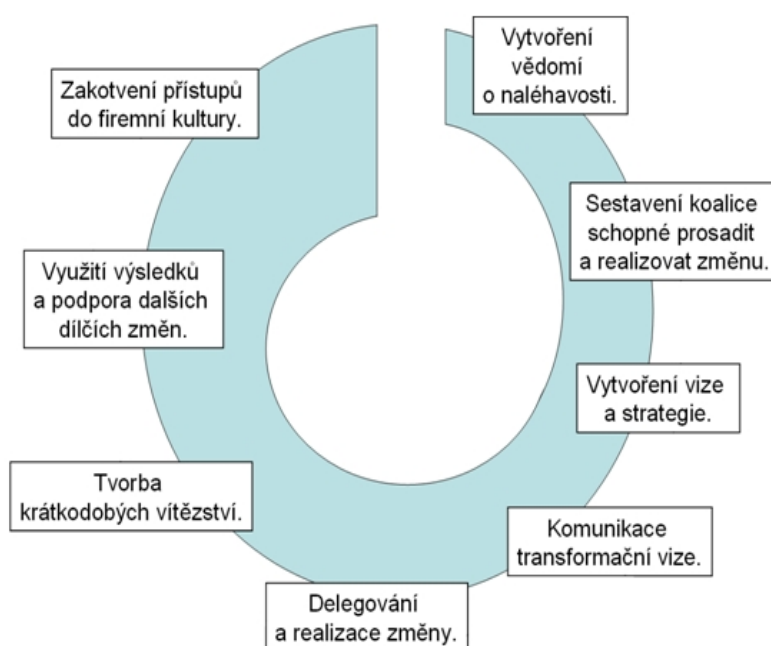
Ačkoliv je Kotterův model jako celek považován za účelnou metodu implementace změn v organizacích, je důležité si uvědomit, že body modelu ještě nezaručují úspěch. V praxi je důležité body modelu přizpůsobit konkrétním požadavkům organizace a požadavkům odvětví (Appelbaum, Habashy, & kol., 2012). Model je zaměřen strategicky a je navržen tak, aby manažerům pomohl se vyvarování chybám při provádění změn. Dva klíčové poznatky modelu jsou, že změna jde přes řadu fází,

z nichž každá trvá určitou dobu a kritické chyby v daných fázích můžou mít negativní vliv na dynamiku změny (Lambert, 2008).

Model řeší některé z výkonových otázek, které se dějí při provádění změn. Vyzdvihuje důležitost pocíťování potřeby změny v organizaci a zdůrazňuje, že je potřeba komunikovat o vizi a udržet mimořádně vysokou úroveň komunikace v průběhu celého procesu změny (Cameron & Green, 2015). Jednotlivé kroky procesu změny se proto zaměřují na cílenou komunikaci s pracovníky tak, aby procesy změn proběhly hladce a pracovníci byli maximálně do změn zapojeni (Drdla a Rais, 2001).

Má-li se změna uskutečnit, musí k tomu být vytvořeny podmínky. John Kotter ve svém modelu definuje základní kroky změny – viz Obrázek 5.3.

Obrázek 5.3 Kotterův model změny



Zdroj: IT Solution, 2013

### 1. Vyvolání nutnosti změny

Jde o vyjádření, pojmenování či prezentaci potřeby změny iniciátorem změny. Cílem tohoto kroku je dosáhnout určité změny, dále pak identifikace kritických míst, ke kterým lze dojít. Identifikují se potencionální krize nebo zásadní příležitosti, které mohou během procesu změny nastat, kdy následně dochází k diskuzi, ve které jsou všechny tyto skutečnosti prezentovány (Kubíčková & Rais, 2012).

První krok v procesu je tedy o nutnosti spatřit a pocíťit problém a vyvolat u pracovníků pocit nutnosti změny. Nastartování změny většinou brzdí různé typy reakcí. Jedním typem reakcí je arogance a přílišné sebeuspokojení. Toto chování může být

---

typické pro vedení společnosti, kterému je navržena nějaká změna. Pocit sebeuspokojení posilují následující zdroje, které společným působením udržují vědomí naléhavosti na velmi nízké úrovni:

- není viditelná kritická situace, nehrozí bankrot, nikdo nevyhrožuje propouštěním,
- příliš mnoho viditelných zdrojů (například draze zařízené zasedací místnosti),
- nízká výkonnostní kritéria,
- organizační struktura zaměřuje pozornost zaměstnanců na nízké operativní cíle,
- interní hodnotící systémy jsou postaveny na špatných ukazatelích výkonnosti,
- nedostatek zpětné vazby z externích zdrojů,
- firemní kultura zaujatá proti poslům špatných zpráv,
- lidská přirozenost se svou tendencí nepřijímat žádné námitky, příliš optimistická prohlášení od nejvyšších představitelů společnosti (Kotter, 2004).

K tomu, aby si lidé v organizaci uvědomili naléhavost, musí odstranit výše jmenované zdroje přehnaného sebeuspokojení nebo alespoň omezit jejich působení. To obvykle vyžaduje řadu rázných opatření:

- vytvořit krizi (například finanční ztráta),
- omezit prvky blahobytu (například zrušit luxusní večere vedení),
- stanovit vysoká kritéria výkonnosti,
- zajistit, aby za celkové obchodní výsledky byl odpovědný širší okruh lidí,
- informovat větší počet zaměstnanců o míře spokojenosti zákazníků a o finančních výsledcích, především o těch, které prokazují zaostávání za konkurencí,
- přijímat zpětnou vazbu od nespokojených zákazníků,
- využít konzultanty k prosazení otevřenějších debat a k rozebírání objektivnějších údajů na poradách managementu,
- nedopustit přehnaně optimistická sdělení od vedení společnosti,



- bombardovat zaměstnance informacemi o budoucích příležitostech a o skvělých výhodách, které plynou z jejich využití.

Cílem prvního kroku je tedy změnit myšlení lidí a posílit tak pocit změny. Pokud se tento krok přeskočí nebo podcení, hrozí, že celý proces nebude úspěšný (Kotter, 2004).

### 2. Sestavení týmu prosazujícího změny

V tomto kroku je důležité sestavit koalici, která bude stát v čele realizace změn ve společnosti. Jde zde o jednotný tým, který si je vědom naléhavé potřeby realizovat změnu, dokáže pracovat velmi efektivně a jeho členové se mohou navzájem podporovat a povzbuzovat (Šmída, 2007). Tým, který vede proces změny, musí tvořit klíčoví pracovníci sdílející jednoznačný cíl, kteří mají kromě vhodných dovedností a schopností i dostatečnou důvěru ostatních (Kubíčková & Rais, 2012).

Úspěšný a efektivní tým má následující znaky:

- dostatečné pravomoci – tým by měl být sestaven z dostatečného počtu klíčových lidí, především z řad liniových manažerů,
- zkušenosti – v týmu by měly být zastoupeny vědomosti a zkušenosti, které vyžaduje daný projekt,
- důvěryhodnost – členové týmu musí mít důvěru u ostatních zaměstnanců, jejich rozhodnutí pak budou brát ostatní zaměstnanci vážně,
- vůdcovství – skupina by měla mít dostatečný počet vůdců, aby byla schopna usměrňovat celý proces změn (Dušková & Mikušová, 2007).

Obzvláště důležitý je poslední bod týkající se vůdcovství. Tým, který je tvořen z dobrých manažerů a slabých vůdců, nedokáže dobře realizovat proces změn. Manažerské úsilí povede k tvorbě plánů, ne vize. Proto je třeba, aby tým tvořili lidé jak s manažerskými, tak i vůdčími schopnostmi a obojí musí tvořit optimální kombinaci. Manažerské dovednosti udržují kontrolu nad celým procesem, zatímco vůdčí schopnosti podněcují změny (Russell-Jones, 2006).

### 3. Vytvoření vize

Pokud je tým sestaven ze správných lidí, vládne v něm týmový duch a důvěra, je schopen definovat a sdílet vizi. Vize představuje smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti s komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit. V procesu změn má vize tři základní funkce: slouží k vyjasnění zaměření změny, motivuje lidi k jednání a pomáhá koordinovat jednání různých lidí. Pokud není vytvořena vize, tvorba strategií může být velmi problematická a vytváření plánů a rozpočtů se může stát bezmyšlenkovitým cvičením vycházejícím z loňských dat a bude upravovat čísla podle potřeby. Přesvědčivá vize může získat srdce všech spolupracovníků a motivovat je k podílení se na velké změně (Kotter, 2004).

---

Vize jako taková, vyjasňuje obecný směr a motivuje zaměstnance k vykročení správným směrem. Strategie oproti tomu představuje rámec, pomocí něhož se snažíme stanoveného cíle dosáhnout. Vize společnosti by tak měla být vždy vytvořena společně s její strategií (Šmída, 2007).

Pokud má být vize účinná, musí minimálně obsahovat následující znaky:

- obraznost – vize musí popisovat, jak bude vypadat činnost nebo organizace v budoucnosti,
- adresnost – shrnuje soubor příležitostí, které jsou v zájmu většiny lidí, jichž se situace týká,
- uskutečnitelnost – účinná vize musí být proveditelná, nesmí slibovat modré z nebe,
- jednoznačnost – vize musí být dostatečně jasná, aby podporovala konkrétní akce,
- flexibilní – musí být dostatečně otevřená, aby jednotlivcům zbýval prostor na osobní iniciativu a reakce na změny prostředí,
- srozumitelnost – vize musí být jasná, dobře komunikovatelná, vysvětlitelná během několika minut (Kotter, 2004).

#### **4. Sdílení a komunikace vize**

Tento krok složí jako nástroj pro vysvětlení cíle změny a způsob dosažení toho cíle. Při realizaci tohoto kroku by mělo být využito všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci o nové vizi a o strategiích dosažení této vize (Kubíčková & Rais, 2012). Vize by se měla šířit tak, aby každý člověk ve firmě o ní věděl, porozuměl jejímu obsahu a podporoval ji. Snahou je získat co nejvíce lidí na svou stranu. Bohužel tento krok velmi často selhává. Hlavním důvodem bývá nedostatečná srozumitelnost vize, kdy lidé nerozumí, o čem se to vlastně mluví. Komunikace není jen o přenosu dat, ale také o pomoci překonání úzkosti, porozumění, pochopení nespokojenosti a podpoře víry v danou vizi. Pokud má být komunikace vize dostatečně efektivní, musí obsahovat následující prvky:

- jednoduchost – komunikace je neúčinnější, když je přímá, jednoduchá,
- metafory, analogie a příklady – dobře zvolená slova mohou zprávu dostat do povědomí navzdory skutečnosti, že musí soupeřit o pozornost se stovkami dalších sdělení,
- různé komunikační prostředky – pokud na člověka útočí stejná zpráva z několika různých stran, je mnohem větší šance, že si ji zaměstnanci zapamatují,
- opakování – myšlenka utkví v paměti jen tehdy, pokud je několikrát opakována,

- být příkladem – pokud ovšem půjdou slova a činy spolu v jednom, je daleko větší šance, že celá kultura procesu změny bude účinná,
- vysvětlování zjevných nesouladů – rozporná prohlášení nebo situace, které nejsou okamžitě objasněny, podřívají důvěryhodnost celé komunikace,
- vedení komunikace obousměrně – efektivní komunikace musí být založena na obousměrné komunikaci (Kotter, 2004).

V této fázi je třeba si uvědomit, že pokud lidé nepřijmou vizi, nepodaří se uskutečnit následující dva kroky (Regester & Larkin, 2002).

### **5. Zapojení širokého rozsahu pracovníků**

Pokud má být celý projekt změny úspěšný, potom je nutné myslet na to, že v průběhu této fáze bude nutné odstraňovat překážky, které se postaví lidem do cesty. Typické pro tento krok jsou pojmy jako posilování pravomocí nebo podpora jednání širokého množství lidí tím, že se odstraní co nejvíce překážek bránících realizaci nové vize (Paton & McCalman, 2008). Poskytování pravomocí členům řešitelských týmů je důležitým krokem. Pokud by k tomuto kroku nedošlo a zaměstnanci by skutečné pravomoci nedostali, zhroutil by se tak celý proces řízení změny, jelikož týmy by nedostaly prostor pro svou práci (Šmída, 2007).

Mezi nejčastější překážky, které je nutné překonávat, patří následující:

- struktura – pokud je struktura v rozporu s vizí, brání tak potřebným aktivitám a znesnadňuje jednání.
- nedostatek zkušeností – proces změny jistě znesnadní fakt, že se vedení dostatečně nezamyslí nad tím, jaké nové dovednosti, chování a postoje budou pro uskutečnění zásadních změn nezbytné. Následně pak nezajistí správný druh školení, které by pomohlo nové dovednosti, postoje a chování získat.
- systémy ztěžující jednání – další, velmi častou překážkou žádoucího jednání, je formální uspořádání – systém. Často se jedná o systémy hodnocení a odměňování. V těchto systémech se často vyskytují byrokratické překážky ve vizi změny.
- problematické nadřazení – velmi častou překážkou bývají právě členové vedení, mnohdy to bývá přímý nadřízený. Mohou to být jemné náznaky budoucího neúspěchu, až po pesimistická vyjádření vedoucích shazující snahu svých podřízených (Kotter, 2004).

### **6. Umožnění rychlých a malých vítězství**

Pokud chceme, aby projekt změny byl úspěšný, je nutností ukázat v relativně krátké době drobné úspěchy. Tato drobná vítězství by měla podpořit víru v úspěch celého projektu a dodat energii těm, kteří se cítí v procesu změny již vyčerpaní. Bez těchto

---

malých drobných úspěchů se může celý transformační proces dostat do slepé uličky. Správné malé vítězství je charakterizováno následujícími znaky:

- je viditelné – zaměstnanci mohou na vlastní oči vidět, zda jde o skutečný výsledek nebo je to jenom nějaký trik,
- je jednoznačné – nelze jej zpochybnit,
- je vidět jasná souvislost s procesem změn (Kotter, 2004).

Dosahování krátkodobých vítězství přesvědčuje zaměstnance a manažery na všech úrovních, vlastníka a stakeholdery, že transformace je prospěšná, posiluje postavení firmy a přináší všem výsledky. Pokud se však požadované výsledky nedostávají, je to způsobeno špatnou realizací některého z předchozích kroků. Manažeři by tak měli najít místo, kde udělali chybu a nedostatek následně odstranit (Šmída, 2007).

### **7. Podpora úsilí k dalším změnám**

Krátkodobá vítězství, která byla vytvořena v přechodném kroku by měla být využívána pro další podporu dílčích změn a dokončení implementace změny. Docházet by mělo i k přijímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi. Opomenuto by nemělo být ani ožívování procesů stále novými transformačními projekty, náměty a prvky (Kubíčková & Rais 2012). Důležité pro tento krok je nepolevit. První malé úspěchy poskytnou procesu změny dostatečné impulsy, ale je nutné pokračovat dále (Burke, 2013).

V této fázi je velmi těžké si udržet stále vysoký pocit naléhavosti změny. Neméně důležité je vedení. Bez dostatečného vedení se změny zpomalují a vytrácejí. Úspěch tak začíná být obtížně dosažitelný. Skvělí vůdci jsou schopni přemýšlet v dlouhodobé perspektivě. S podporou přesvědčivé vize, která je motivuje, jsou ochotni vytrvat a dosáhnout cílů, které jsou pro ně často psychologicky důležité. Namísto vyhlášení vítězství a ukončení práce zahájí vůdci tučet dalších projektů, jichž je v této fázi transformačního procesu třeba. Věnují také dostatek času ujištění, že nové přístupy se staly pevnou částí firemní kultury (Kotter, 2004).

### **8. Zavedení nových přístupů v organizaci**

Pokud nové postupy vyvinuté při transformaci nebudou v souladu s odpovídající kulturou, vždy jim bude hrozit možnost návratu do původního stavu. Nedostatečně pevné zakotvení nových přístupů do skupinových norem a hodnot může mít za následek zničení změn v pracovní skupině, divizi nebo v celém podniku, i kdyby se jejich vytvoření věnovaly celé roky práce (Kotter, 2004).

Tradice a zažitá stereotypy jsou velmi mocnou silou. Pokud jsou úspěšně zavedeny předchozími kroky změny, následuje upevnění stávající změny. Změna se upevní zakotvením ve firemní kultuře. Není snadné měnit zakořeněné staré normy a zvyky a snažit se je nahradit novými. Z tohoto pohledu je změna velmi obtížná (Drdla

& Rais, 2001). V tomto kroku by mělo docházet k rozvoji prostředků zajišťujících vzdělávání manažerů a výběru vhodných nástupců (Kubíčková & Rais, 2012).



## Otázky k zamyšlení

Srovnajte Lewinův a Kotterův model.

Co mají společného? Jaké jsou výhody resp. nevýhody jejich použití?

## 5.4 Srovnání obou modelů

Při porovnání Kotterova modelu s Lewinovým modelem řízení změny, najdeme zde mnoho společných prvků. První čtyři kroky z Kotterova modelu lze přiřadit k Lewinově fázi rozmrazení. Pátý, šestý a sedmý krok Kotterova modelu zavádí nové postupy a lze je přiřadit k Lewinově posunu. Poslední krok začleňuje změny trvale, nové postoje se stanou běžnými. Mluvíme o zmrazení nových postupů, o zavedení nového statusu quo (Bělohlávek & kol., 2006).

V Lewinově modelu musí převažovat síly podporující změnu, což odpovídá situaci, kdy je vyvolána potřeba naléhavosti provést změnu dle Kottera. Práci s lidskými zdroji, jako součásti dopadu změny v rámci intervenční strategie dle Lewinova modelu, je věnována část Kotterova modelu (komunikace vizí, delegování pravomoci zaměstnancům atd.). Zmrazení, jako třetí část Lewinova modelu, je možné nalézt v části o zakotvení změny Kotterova modelu. Pravděpodobně by bylo možné nalézt i společné nedostatky obou modelů – jejich jistá statická, překryv jednotlivých fází atd. I přes tyto výhrady jsou obě teorie užitečné pro pochopení a uskutečňování zejména plánovaných změn v relativně stabilních podmínkách firem (Kubíčková & Rais, 2012).

## 5.5 Burke-Litwinův model

Model zobrazuje různé startovací mechanismy/ faktory změn a řadí je podle důležitosti. Tento model tvrdí, že všechny faktory jsou integrovány, to znamená, že když se změní jeden faktor, ovlivní to chování jiných faktorů. Model je postaven na tom, že environmentální faktory jsou nejdůležitějším startovacím mechanismem změn. Důležité prvky úspěchu jako mise a strategie, vedení a podniková kultura, jsou často ovlivňovány změnami, které vznikají vně organizace. Úkolem iniciátora změny je tyto okolnosti pochopit a vyvodit logické závěry pro organizaci. Startovací mechanismy definované v tomto modelu jsou:

- externí prostředí,
- mise a strategie,

- 
- vedení,
  - podniková kultura,
  - struktura organizace,
  - atmosféra v týmu,
  - požadavky a individuální schopnosti a dovednosti,
  - individuální potřeby a hodnoty,
  - motivace zaměstnance (Martins & Coetzee, 2009).

## 5.6 Další modely změn

Smejkal & Rais (2013) uvádějí ve své publikaci vybrané modely řízení změny ve firmě, a to:

- inkrementální model změny – představuje proces nepřetržitých malých změn, v němž jednotlivé části firmy řeší odděleně vždy jen jeden problém a jeden cíl. Manažeři se postupným plněním dílčích, drobných změn snaží dosáhnout základního cíle změny ve společnosti a reagovat tak na měnící se vnější či vnitřní prostředí podniku. Úspěšnost tohoto přístupu je obvykle dokládána na příkladu japonských firem. Podstata těchto modelů vychází z japonské filozofie kaizen,
- model transformační – vychází z názoru, že stabilita podniku, která postupuje podle svých zaběhlých postupů, je narušena relativně krátkými revolučními výbuchy podstatných změn, kdy dojde k významné změně zaběhlých postupů a k vytvoření základny pro období nové rovnováhy. Autoři publikace uvádějí jako příklad volbu vedení na univerzitách v ČR,
- model řízené změny založen na nepřetržité informaci – podniky mohou přežít jen tehdy, jsou-li schopny nepřetržitě a zásadní změny. Týká se to především společností ze sektorů s rychlým pohybem zboží, jako je například maloobchod. Další vlastností těchto podniků je krátký cyklus výroby a rychlá změna konkurenčního prostředí (například PC). Dále je typické, že změnové chování je zakotveno i v jejich podnikové kultuře.



### Cvičení

- 5.1 Najděte i jiné modely změn. Diskutujte o jejich přednostech a nedostatcích a prakticky je zkuste použít.

- 5.2** V rámci vybrané organizace či vaší rodiny si vyberte hlavní změnu, která se pravděpodobně odehraje, nebo si vyberte změnu, o které si myslíte, že by se měla odehrát a použijte Kotterův model k vypracování plánu pro odřízení změny. Pro každý z 8 kroků označte, jaké kroky musíte vy nebo management organizace zajistit, aby se změna odehrála účinně a efektivně. Který z kroků procesu změny je dle vašeho názoru nejtěžší?
- 5.3** Vypracujte třífázový Lewinův model na případ, kdy je zapotřebí reorganizovat organizaci.
- 5.4** Přečtěte si knihu „Náš ledovec se rozpouští“ od autorů J. Kottera a H. Rathgebera. Jak probíhají a jsou naplněny jednotlivé kroky Kotterova modelu? Co bylo podstatou příběhu a jeho posláním? Co vás na knize zaujalo, co jste si zapamatovali?



### Shrnutí kapitoly

Průzkum stovek organizací podstupujících změny ukázal, že stejný přístup k změnám není dostačující. Správný přístup je specifický pro každou situaci. Pokud nerozumíme, proč děláme danou změnu tak a ne jinak, proces změny může ztroskotat, přesto že jsme postupovali podle určitého modelu. Pro zvýšení efektivity řízení změn je nutné přizpůsobit a škálovat obecné modely tak, aby vyhovovaly jedinečným charakteristikám vykonávané změny a organizaci.

Jedním z klíčových modelů předložených na pomoc manažerů a vedoucích k úspěšné implementaci změny je Lewinův třífázový model – rozmrazení, posun a zmrazení. V první fázi je kladen důraz na úsilí o minimalizaci překážky pro změnu a maximalizovat úsilí změny. V další fázi se usiluje o uznání, že je zapotřebí i přijetí navrhované změny. V konečné fázi se musí nový systém posílit. V rámci třífázového modelu změn Lewin sepsal také 13 principů jejich zvládnutí.

Dalším významným nástrojem pro manažery provádějící změny ve svých organizacích je Kotterův model. Implementace změny je komplexní záležitostí, která se dá rozdělit do osmi kroků. Podstatné je přitom dodržení postupu a nevynechání ani jednoho z nich. V celém procesu změn je hlavní především chování lidí. Jestliže se nepodaří spolupracovníky dostatečně vtáhnout do procesu změny a změnit jejich chování, může proces transformace stát organizaci nejen mnoho peněz, ale i zmařeného úsilí. Je však vhodné použít kombinaci obou modelů pro větší efektivnost při provádění změny. Použitím těchto modelů se tak zlepšuje šance úspěchu.

Změna ve firmě může mít nejčastěji dvě formy: může být buď zásadní, transformační, nebo pomalá, inkrementální. Z této skutečnosti vycházejí první dvě skupiny modelů řízení změny firmy, a to modely transformační a modely inkrementální

---

změny firmy (př. kaizen). Dále existuje ještě třetí skupina modelů řízené změny, které jsou založeny na nepřetržité transformaci.



## Otázky

1. Charakterizujte Lewinův třífázový model.
2. Co je podstatou fáze rozmrazení Lewinova modelu?
3. Vyjmenujte 2 hybné a 2 brzdící síly změny.
4. Vysvětlete pojem intervenční strategie. Co se většinou v organizaci mění?
5. Jaké 4 kategorie pracovníků rozlišujeme dle odezvy na změnu?
6. Co je podstatou fáze zamrazení Lewinova modelu?
7. Vyjmenujte a charakterizujte kroky Kotterova modelu změn.
8. Porovnejte Lewinův a Kotterův model. Čím se liší, nebo v čem jsou si podobné?
9. Charakterizujte i jiné modely změn.





## 6 Strategická změna

*„Ať je strategie jakkoli krásná, občas je dobré se podívat na výsledky.“*

Winston Churchill

### 6.1 Úvod

Podnikatelský úspěch závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory okolí organizace. Hlavními úkoly strategického řízení jsou formulace strategií a kontrola jejich realizace. Významným faktorem úspěchu organizace je propracovaná rozvojová strategie, která určuje směr celého budoucího fungování organizace. Model strategického managementu lze znázornit několika fázemi. Patří sem analytická část, formulace strategických změn, tvorba strategického plánu, implementace a v neposlední řadě také důležité hodnocení strategické změny. Při změně strategie je dobré využívat některých nástrojů, které nám s tímto složitým úkolem mohou pomoci.

Strategická změna v organizaci je velmi složitá, protože je třeba změnit prakticky vše. Její implementace nabývá vysoce komplexní povahy. Je třeba počítat s tím, že během implementace se bude změna upravovat a bude pravděpodobně trvat déle, než je plánováno a bude to i nákladnější. Strategická změna musí vycházet z konkrétní situace v organizaci a musí obsahovat všechny oblasti činnosti organizace, musí se týkat ekonomiky, technické oblasti a personálních a sociálních vztahů a organizačního uspořádání.

Implementovaná strategická změna přináší i nové normy a hodnoty, které mohou být nekompatibilní s dosavadní podnikovou kulturou. Proto není jednoduché změnit podnikovou kulturu.



### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- budete umět vysvětlit pojmy strategie a strategické řízení,

- se seznámíte s různými strategiemi změny,
- získáte informace o tom, co je to strategie 2x5P,
- naučíte se, co je podstatou strategické analýzy, tvorby strategie a implementací změny,
- dozvíte se, co bývá nejčastěji bariérou implementace změny
- poznáte, co je to strategická mezera,
- uděláte si obrázek o tom, co je to podniková kultura a jak ji lze změnit,
- budete umět měnit strategii i podnikovou kulturu.



## Klíčové pojmy

Strategie, strategické řízení, strategická změna, strategie modrého a rudého oceánu, strategie 2x5P, strategická analýza, tvorba strategie, implementace, bariéry implementace, strategická mezera, podniková kultura, nástroje změny, fáze změny.

## 6.2 Pojmy strategie a strategické řízení

Při vysvětlování termínu strategická změna a její řízení je nutné v první řadě uvést a vysvětlit pojmy strategie a strategické řízení.

Strategie je dle Kourdiho (2009) dlouhodobý záměr činnosti, který vede k dosažení určitého cíle. Patří sem plány volby a rozhodnutí, které slouží pro vedení společnosti k většímu úspěchu a ziskovosti. Salimäki & Karjalainen (2010) definují strategii jako plán, metodu nebo sérii manévrů a lstí pro získání konkrétního cíle nebo výsledku.

Dle Husteda & Allena (1998) je firemní strategie jako vzor rozhodnutí ve společnosti, která určuje a odhaluje svůj účel a své cíle, vytváří hlavní politiku a plány, jak těchto cílů dosáhnout. Dedouchová (2001) rozlišuje tradiční strategii, kterou chápe jako dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, určen průběh jednotlivých operací a rozdělení zdrojů potřebných pro splnění stanovených cílů. Naopak moderní strategii charakterizuje jako připravenost podniku na budoucnost.

Jak je vidět z výše uvedených definic je strategie něco dlouhodobého, něco co se zavádí a trvá například i několik let. Proto i pojem strategické řízení představuje řízení dlouhodobé, tzv. řízení do budoucna. Tento typ řízení nevykonávají vedoucí

---

týmu nebo střední management, ale je to otázka týkající se hlavně top managementu, který dlouhodobé strategie stanovuje a poté je komunikuje svým podřízeným.

Strategické řízení je řízení organizace celistvým způsobem, aby bylo zajištěno, že potřeby a možnosti této doby jsou v rovnováze s těmi budoucími (Chau & Allen, 2010). Podobně strategické řízení definuje i Keřkovský & Vykypěl (2002), kteří tvrdí, že zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje (Keřkovský & Vykypěl, 2002). Podle Fotra a kol. (2012) je strategický management umění a věda, která formuluje, implementuje a hodnotí rozhodnutí ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu, která zaručují dosažení předem daných cílů.



## Otázky k zamyšlení

Charakterizujte svými slovy pojmy strategie a strategické řízení.

Je možné a smysluplné měnit strategii nebo poslání organizace? Kdy byste takovou změnu provedli?

## 6.3 Strategická změna

Armstrong (2005) definoval strategickou změnu jako nejen přímočarý proces přechodu z bodu A do bodu B, který je možné plánovat a absolvovat jako logické pořadí událostí, ale jako neustále probíhající proces. Jde o zásah do dlouhodobých, obecných a celopodnikových záležitostí. Příkladem je změna týkající se účelu a poslání organizace, její podnikatelské filozofie takových věcí, jako je růst, kvalita, inovace a hodnoty týkající se lidí, potřeby zákazníků a použité technologie (Armstrong, 2005).

Dle Machana (2012) je strategická změna spojena se strategickým posunem celé organizace. Jedná se o změny s výraznějšími přínosy pro organizaci, které jsou ve většině případů řízeny prostřednictvím různých projektových programů ze strany vrcholového managementu. Je jich méně, ale měly by být přínosnější. Thompson & Martin (2005) uvádí, že strategická změna se týká změny, která se uskuteční v průběhu času a musí být zahrnuta do cílů organizace. Změna může být postupná, evoluční, dramatická nebo revoluční. Strategie změny musí vycházet z kritického hodnocení reality a musí být flexibilní (Wilson, 1999). Dle autora Tichy (1983) strategická změna zahrnuje tři problémy, tj. určení vize, mise a cílů. Například, před provedením změny musí být řešeny technické problémy, výběr trhů, vývoj produktů, cen a struktury organizace, politické problémy změnou regulačních požadavků aj.

## 6.4 Druhy strategie změn

Strategii změn lze rozdělit podle různých hledisek. Jak uvádí Kubíčková & Rais (2012) je možné členit strategii změny podle velikosti na:

- transformační – zásadní, radikální změna (např. privatizace podniku po roce 1989),
- přírůstková (inkrementální) – změna, která probíhá postupně, po malých krocích.

Úspěšné firmy volí obě strategie. Přírůstkově se adaptují na průběžně se měnící okolí, např. změna drobná – každodenní změna marketingové strategie firmy při prodeji již zavedeného produktu na trhu. Transformační změnou je například jiný způsob prodeje – zavedení internetového prodeje (Kubíčková & Rais, 2012). Jde o rozvoj strategie v očekávání dramatického posunu na trhu, v oblasti zákazníků a jejich přání (Nair & Rais, 2011).

Jiné dělení uvádí Štrach (2009) a rozvíjí dále Jakubíková (2013), kteří dělí strategii změn podle vztahu ke konkurenci na:

- strategie modrého oceánu – firmy při této strategii ignorují konkurenci, soustředí se na budování nového hřiště a definici nového odvětví,
- strategie rudého oceánu – představují dnes všechna existující odvětví. Jsou to tržní obory, ve kterých je tvrdá a vražedná konkurence. Hranice odvětví jsou v nich pevně vymezeny. Firma se snaží podat vyšší výkony než jejich soupeři a ukořistit větší podíl na existující poptávce.

Strategie modrého oceánu představuje umění firmy vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry (Kim & Mauborgne, 2009). Dle Hroníka (2007) zastánci této strategie podporují proaktivní přístup, který je založen na vytváření příležitostí a při němž není potřeba postupovat konkurenční boj, který je reprezentován rudým oceánem.

Podle strategické charakteristiky můžeme tyto změny dělit na:

- udržovací změny – strategie kontinuity, tyto změny směřují k navození, udržení nebo vylepšení v minulosti již dosaženého stavu procesů, kvality produkce atd.,
- změny defenzivní strategie – udržení parity s konkurencí, jedná se o změny s větší závažností, díky nimž se chceme dostat na úroveň srovnatelnou s konkurencí. Kritériem úspěšnosti je právě dosažení určitého vyrovnání s konkurencí na základě benchmarkingu,

- 
- změny ofenzivní strategie – zlomový charakter, posouvají organizaci v určité oblasti na čelní místo a tak umožňují získat konkurenční výhody. Jejich základem bývá především odhalení a využití příležitostí, využití inovačních přístupů, adoptování invence a objevů z oblasti výzkumu a jejich převedení do výroby (Machan, 2012).

Obdobné členění uvádí také Fotr & kol. (2012):

- defenzivní – jsou aktuální v okamžiku, kdy firma čelí tlaku a cílem je přijmout taková rozhodnutí, aby tomuto tlaku odolala,
- stabilizační – vychází z minulých popř. současných trendů. Uvažovaná strategie se neliší od stávající strategie firmy,
- ofenzivní – vyplývají z pozitivního vývoje rizikových faktorů a otevírají prostor pro růstové strategie. Patří sem například fúze, akvizice, změna formy financování,
- krizové – které na základě signálů včasného varování podmiňují rozhodnutí, která jsou potřebná k úspěšnému zvládnutí krizových situací. Jedná se o krizové plánování.

Firma musí zvolit správnou strategii a měnit ji podle pozice, ve které se ve svém vývoji a v porovnání s okolím nachází. Jak uvádí Smejkal & Rais (2013) lze strategie rozdělit:

- strategie sanace – doba, kdy klesá výkonnost podniku a tržby, směřuje k oživení a znovunastolení prosperity podniku. Jejím cílem je obnova výkonnosti podniku,
- strategie prosperity (doba vrcholu firmy) – v této fázi je hlavní, aby byl zachován vrcholový management. Ten je kompetentní pro přípravu této fáze a realizuje ji. V této strategii jsou důležitá rychlá a jasná rozhodnutí, je také zde důležitá motivace zaměstnanců,
- strategie znovuzrození (v období, kdy se firma blíží k bankrotu) – musí se zde vyměnit vedoucí pracovníci.



## Otázky k zamyšlení

Porovnejte strategie modrého a rudého oceánu. Jaké výhody nebo nevýhody má využití těchto strategií?

Jaký druh strategie změny využívá vámi vybraná organizace nebo vysoká škola?

## 6.5 Modely strategické změny

Strategické změny je potřebné předem naplánovat. Jednou z možností je plán strategie 5P, který představil Mintzberg (1978). Jedná se o Plan, Ploy (manévr, akce), Pattern (chování) Position (působení podniku v externím prostředí) a Perspektiva.

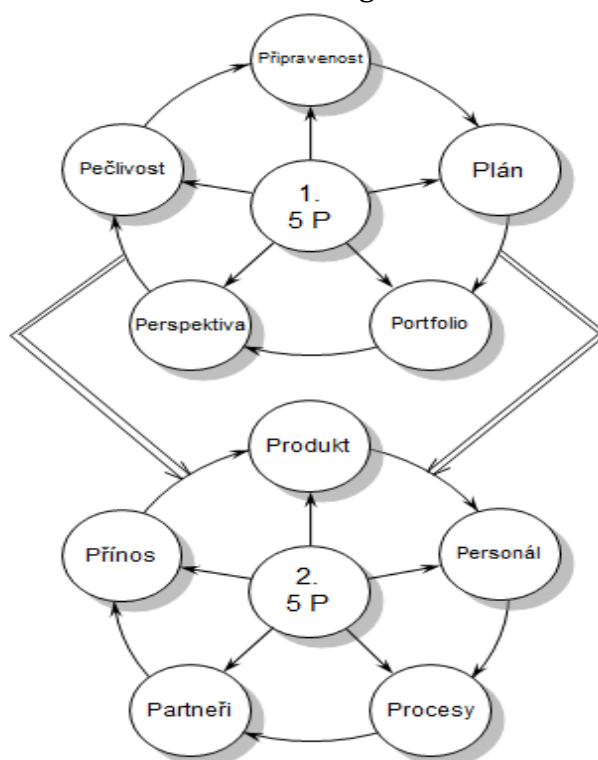
Návrh a postup strategického managementu změn, zejména v oblasti konkrétních změn, můžeme charakterizovat přístupem dvakrát 5P (viz Obrázek 6.1). Do prvních 5P patří:

- Přípravenost – propracovanost podnikatelského záměru, vzdělání a dovednosti, ovládání manažerských funkcí, kompetentnost,
- Plán – stanovení cílů a cest k jeho dosažení,
- Portfolio řešení – katalog řešení ve fázi koncepce, návrhu a živých případů,
- Perspektiva – vize a směr,
- Pečlivost – řádného hospodáře a důsledného stratéga.

Druhý okruh 5P se týká:

- Produkt – výrobek, služba, postup, projekt, technologie,
- Personál – lidé se znalostmi a dovednostmi dávající jim odpovídající kompetentnost,
- Procesy – vstupy, činnosti, výstupy, transformace vstupů na výstupy, role,
- Partneři – dodavatelé, spolupracující výrobci, prodejci,
- Přínos – neustálé zlepšování (Častorál, 2010).

Obrázek 6.1 Strategie 2 x 5P



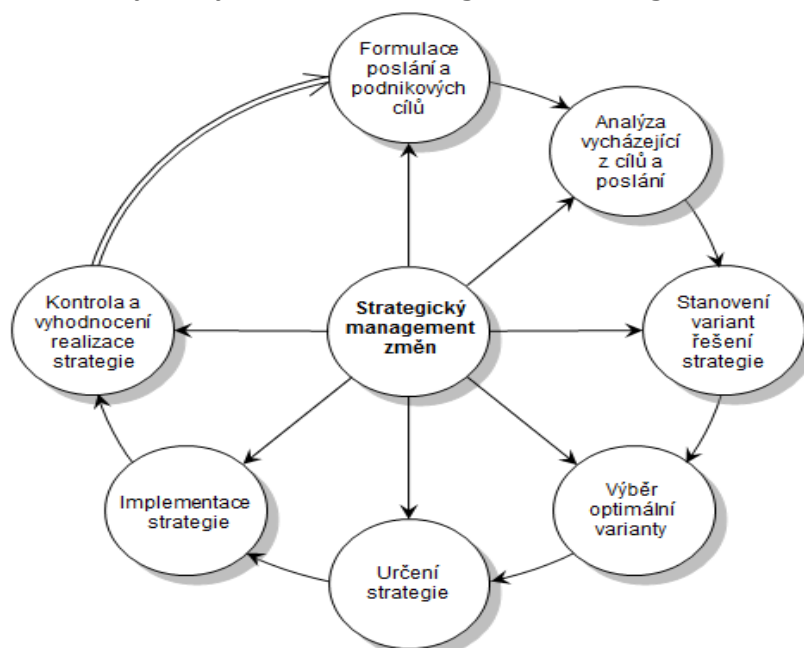
Zdroj: Častorál, 2010

## 6.6 Proces strategického řízení změn

Strategické řízení změn je složitý interaktivní proces, kladoucí velké odborné i lidské nároky na všechny jeho aktéry. Tento proces zahrnuje velké množství vzájemně provázaných aktivit. Pro správnou implementaci dlouhodobějších změn Častorál (2010) charakterizuje cyklus strategického řízení změn, které uvádí následující Obrázek 6.2.



Obrázek 6.2 Cyklický charakter strategického managementu změn



Zdroj: Častorál, 2010

Jestliže se podnik, nebo respektive jeho top management rozhodne pro změnu podnikové strategie, není to krok, který se nechá učinit ze dne na den. Opět zde hovoříme o dlouhodobém cyklu, který má následující tři kroky: strategická analýza, tvorba strategie a implementace strategie.



## Otázky k zamyšlení

Nezbytnost změny strategie vyplývá ze strategické analýzy. K čemu slouží strategická analýza a jaké metody byste při ní využili?

### Strategická analýza

Strategická analýza vytváří výchozí poznatkovou základnu. Vychází ze situace firmy a změn, které v ní probíhají, jejich vnitřních omezení a možností a vztahu k okolí a změnám v něm. Týká se konkurence, silných a slabých stránek, situace na trhu, tržní segmentace, tržním podílu apod. Účelem strategické analýzy je formulovat klíčové vlivy na současný a budoucí vývoj (Hiriyappa, 2011).

Sedláčková (2006) uvádí, že strategická analýza je snahou o nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím tak, aby byla efektivně formulována strategie podniku. Cílem je tedy identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které by mohly mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Patří sem analýza okolí (PEST analýza, analýza pěti sil, klíčové faktory úspěchu atd.) a analýza zdrojů a schopností podniku (portfolio analýza, finanční analýza atd.).

---

Cílem analytické etapy procesu změny je zjistit skutečný stav daného objektu. Závěry jsou shrnuty a kriticky rozebrány ve SWOT analýze. Výsledkem je rozhodnutí, zda je vše v pořádku, nebo zda jsou potřeba dílčí operativní zásahy, či intervence zásadního charakteru (Smejkal & Rais, 2013). Strategická analýza podniku v podstatě slouží proto, abychom zjistili, zda je potřeba změny. Závěrem, na kterém budou záviset další kroky je rozhodnutí o potřebě změny:

- současný stav je vyhovující,
- současný stav je uspokojivý,
- současný stav je nevhovující (Lukášová & Nový, 2004).

### **Tvorba strategie změny**

Návrh strategie je klíčovou – invenční, tvůrčí – fází procesu. Zpravidla při něm musíme zodpovědět následující otázky: Kde jsme a kam se chceme dostat? Jaké můžeme využít varianty k dosažení globálního cíle strategie? Jaká jsou kritéria pro vyhodnocení variant a výběr nejvýhodnější. Pro tvorbu strategie se používá hlavně brainstorming, upravují se strategie z minulosti. Sestavený tým pak právě pomocí brainstormingu vybírá tu nejlepší možnou strategii a tu se snaží implementovat (Lukášová & Nový, 2004).

Klíčem pro úspěšný management strategické změny je plánování. Při přípravě plánování musíme zvážit všechny problémy, které mohou nastat, vyhodnotit všechny kroky a zvolit vhodný tým lidí. V této fázi je projekt strategické změny připravován. Příprava by v sobě měla zahrnovat přijetí konkrétní vize, stanovení týmů pro implementaci změny a začátek získávání si zaměstnanecké podpory. Zpracovaný plán strategické změny by v sobě měl zahrnovat alokaci zdrojů, časový harmonogram, analýzu důsledků, získávání podpory těch, které změna ovlivní (Michalíková & kol., 2012). Plán musí akceptovat disponibilní zdroje firmy, slabé stránky a hrozby firmy, dále pak vytýčené cílové ukazatele. Je to důležitý dokument, který lze rozložit do několika jednotlivých fází, dílčích kroků tzv. intervenční strategie prováděné změny. V této etapě bychom měli věnovat pozornost výběru vhodné techniky snížení rizika (Smejkal & Rais, 2013).

### **Implementace (realizace) strategické změny**

Implementací se rozumí praktické uskutečňování strategie a její zavedení do reálného života (Lukášová & Nový, 2004). Tato část procesu předpokládá změny v organizační struktuře a řídicím systému podniku. V této fázi je také nutné řešit konflikty, které v průběhu implementace nastávají (Dedouchová, 2001).

Jak uvádí Fotr a kol. (2012) je třeba určit postupy a metody stanovených ve strategické tak i taktické fázi, úkoly, které je třeba provést. Je nutné určit manažerskou zodpovědnost za úspěšné uvedení strategie do praxe, manažeři musí ke změně přistoupit kreativním způsobem a pracovat týmově. V souvislosti se změnou vzniká

obvykle i potřeba adaptace souvisejících systémů, způsob informačního zabezpečení procesu, finanční a personální zajištění. Dále je třeba zajistit monitoring průběhu realizace. Velmi často používaným nástrojem pro zavedení strategie je Balanced Scorecard (Niven, 2006).

Keřkovský & Vykypl (2002) uvádí, že proces implementace lze rozdělit do dvou částí. První je manažerská část, která závisí na schopnostech manažera implementace. Patří sem prezentace strategie, aktivace společnosti a podpora připravovaných změn. Druhou částí je administrativa, která je ovlivněna schopností institucí přijmout nastartovaný proces a dále jej rozvíjet. Můžeme sem zařadit samotnou realizaci změny, zajištění výsledků a jejich hodnocení. Dle Smejkal & Rais (2013) má také 2 části. První je realizace plánovaných aktiv, která by měla být v souladu s vytvořeným plánem. V této etapě agent změny využije všechny možné zdroje firmy a na základě praktických zkušeností se doporučuje použít síťová analýza, standardní programové produkty. V závěru realizační etapy procesu řízení změny zhodnotíme dosažené výsledky a porovnáme se stanovenými cílovými ukazateli. V případě odklonu od požadovaných ukazatelů je nutno provést v procesu další opatření (Smejkal & Rais, 2013).

Proces implementace strategie vyžaduje také řízení strategických změn. Je tedy potřeba aktivity vedení podniku v oblasti řízení procesů změn a mechanismy, které se používají při řízení těchto změn. Prosazování strategické změny vyžaduje mnohem více času a energie než její formulování. Z toho důvodu je nutné si zodpovědět několik otázek:

- Jaké klíčové úkoly je třeba vykonat?
- Jaké změny je třeba udělat ve zdrojích podniku?
- Do kdy mají být udělány?
- Kdo bude za tyto změny zodpovědný?
- Za co budou jednotlivá oddělení v podniku zodpovídat?
- Jaký typ informačního systému je potřebný pro monitorování tohoto procesu?
- Je potřeba přeškolit pracovní sílu? (Mallya, 2007).

Proces prosazení strategické změny spočívá podle Fotra a kol. (2012) v implementaci strategického plánu. Tím rozumíme jeho transformaci do akčních plánů, které jsou rozpracovány až na dílčí aktivity, doplněny o alokaci dostupných zdrojů a odpovědnosti za dosažená daných výsledků.

Fáze realizace musí zabezpečit, aby bylo postupováno podle plánu a popřípadě aby byl upraven podle změn prostředí anebo strategie na základě nepředvídatelných

---

situací. Kritickou oblastí je schopnost projekty řídit a vyjednávat (Michalíková a kol., 2012). Klíčovou roli při implementaci strategické změny hrají vždy zaměstnanci, avšak každého se tento proces dotkne jinak a také v něm bude hrát jinou roli. Někteří mohou proces podporovat, někteří budou k němu lhostejní a jiní mu budou bránit (Keřkovský & Vykypěl, 2002).



## Otázky k zamyšlení

Jaké otázky si pokládá manažer ve strategické analýze změny, její tvorbě a následné implementaci změny?

## 6.7 Bariéry implementace strategické změny

V praxi dle Kubíčkové & Raise (2012) existuje mnoha bariér, které jsou postaveny na realizátory a návrháře strategické změny. Patří sem například:

- neuskutečněná vize a strategie,
- nepropojení strategie s cíli oddělení, týmů a jednotlivců,
- nepropojení strategie s alokací zdrojů,
- zpětná vazba, která se týká zavádění strategie, není strategická ale taktická.

Jednou z hlavních překážek je podle autorů Salih & Doll (2013) neefektivní systém řízení změn. Implementace představuje změnu, a ta může být pro některé chápána jako obtíž. Častým účelem vytváření nových strategií je snaha získat určitou konkurenční výhodu. To ale znamená, že implementace takové strategie bude vyžadovat změny stávajících organizačních systémů, procesů a kultury. Je tedy nutné pochopení strategie na všech úrovních podniku, přičemž platí, že řízení změn v rámci celé organizace je mnohem náročnější než na individuální úrovni. Manažeři tedy potřebují mít povědomí o celkovém strategickém záměru organizace, ale také především o provozních činnostech na individuální úrovni.

Druhou hlavní překážkou je špatná firemní komunikace, která vede k částečnému nebo úplnému nepochopení celé strategie a firmou tak mohou začít kolovat fámy a obavy, které nové strategii tzv. podkopávají nohy.

## 6.8 Předpoklady úspěšné implementace strategické změny

K odstranění bariér při praktickém provádění změny strategie je vhodné, aby:

- byly jasně, srozumitelně a zřetelně definovány konkrétní akce, které jsou podřízeny jedné strategii,
- dlouhodobé cíle firmy byly promítnuty do množiny cílů oddělení, týmů a jednotlivců,
- strategie firmy byla spojená s reálným přístupem ke zdrojům,
- informační manažerské systémy se podstatně více orientovaly na tzv. strategické či potenciální aplikace (Kubíčková & Rais, 2012).

Změny v organizaci, mluvíme-li o strategických změnách, jsou úspěšné hlavně v případech, kdy se dodržují určité zásady, tzv. předpoklady k úspěchu:

- stanovení vize, komunikace a strategie k dosažení cílů,
- motivace, angažovanost TOP managementu – musíme táhnout všichni za jeden provaz,
- motivace cílové skupiny (donucení),
- komunikace napříč o prospěšnosti změny,
- monitoring a pravidelné vyhodnocování (Burša, 2014).

Úspěšná implementace strategie je založena na tom, jak dokáže vedení podniku vytvořit vhodné prostředí uvnitř organizace. K hlavním předpokladům dosažení úspěšné implementace strategie patří následující podmínky:

- používání strategického vůdcovství,
- tvorba správné organizační struktury,
- plány podporující strategii,
- instalace podpůrných systémů,
- odměňovací systém,
- tvorba kultury v souladu se strategií,
- alokace zdrojů (Mallya, 2007).



## Otázky k zamyšlení

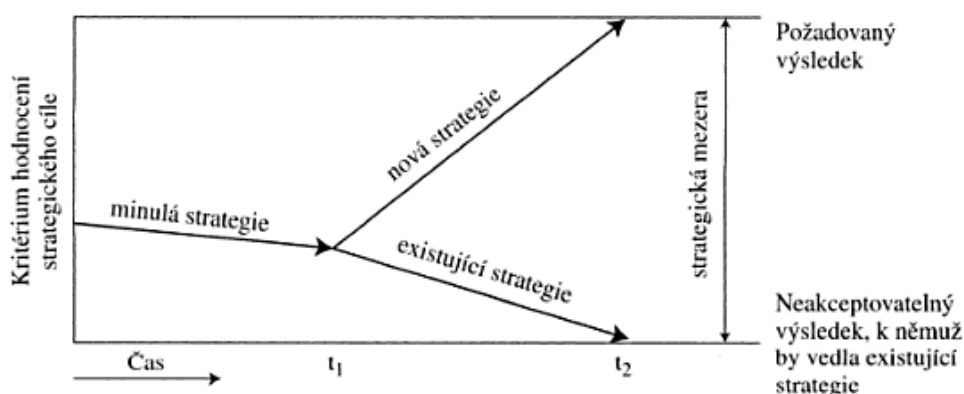
Úspěch implementace strategie tkví podle Fotra a kol. (2012) v osmnácti klíčových faktorech. Podívejte se, v kterých?

Jaké jiné bariéry implementace strategické změny znáte a jak byste je překonali?

## 6.9 Strategická mezera

Pokud už podnik nějakou dobu na trhu funguje, svou strategii jistě má nastavenou a více či méně zaběhnutou. Pokud ale přichází vedení s návrhem změny strategie, není to krátkodobý proces a nelze ze dne na den tyto strategie vyměnit. Stav, který odděluje původní strategii od budoucí, se nazývá Strategická mezera. Jedná se o prostor mezi očekávaným výsledkem v budoucnosti, ke kterému by vedlo pokračování existující strategie a požadovaným výsledkem nové strategie – viz Obrázek 6.3 (Keřkovský & Vykypěl, 2002). Strategická mezera představuje odchylky plánovaného stavu od stavu skutečného (Machan, 2012).

Obrázek 6.3 Strategická mezera



Zdroj: Keřkovský & Vykypěl, 2002



## Otázky k zamyšlení

Co by mělo vést řídící pracovníky v oblasti strategického řízení k tomu, aby začali přemýšlet o potřebě formulace, případně změny strategie?

## 6.10 Podniková kultura a její změna

Jak již vychází z definice, kultura je něco, co je zapotřebí pěstovat a rozvíjet, avšak jakmile v dané kultuře zakoření zvyky, tradice, specifický model chování, vazby

a další stěžejní faktory, je velice těžké tyto návyky upravovat, měnit, zavést nové, inovativní postupy či zrušit postupy staré, již nedostačující.

### **Pojem podniková kultura**

Každý z nás se jistě setkal s pojmem kultura. Vezmeme-li si na pomoc Velký sociologický slovník, dozvíme se, že pojem kultura vychází z latinského slova cultura = = pěstování, vzdělávání. Jedná se o jednu z centrálních kategorií společenských věd, ve svém nejširším pojetí vyjadřující specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce (Maříková, Petrusek & Vodáková, 1996).

Pojem podniková kultura a zájem o ni se v literatuře objevuje ve větší míře především od počátku 80. let minulého století a byl spojený s úspěšností vybraných firem na trhu. Odborníci začali zkoumat, jaký vliv má podniková kultura na úspěšnost organizace. Během pozorování byla zjištěna přímá souvislost vlivu podnikové kultury v pozorované společnosti na její úspěch a postupem času se péče o podnikovou kulturu podniku stala běžnou součástí managementu (Lukášová, 2010).

Jedním z prvních autorů, který ve své knize *Cultures and Organizations: Software of the Mind* užívá pojem podniková kultura, byl Geert Hofstede. Hofstede (2010) definoval základní dimenze, pomocí kterých můžeme vysledovat specifické chování pro dané skupiny dle:

- rozpětí moci,
- míry individualismu/kolektivismu,
- vyhýbání se nejistotě a riziku,
- maskulinity a feminity (Hofstede, 2010).

Podniková kultura představuje pojem, který nemá jednoznačnou definici. Můžeme ji vnímat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné (Bedrnová & Nový, 2007). Je to vzorec základních předpokladů, které skupina vynalezla, objevila, nebo vyvinula během učení se vyrovnávat s problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, který je zastoupen v systému sdílených hodnot definujících, co je důležité a norem definujících vhodné postoje a chování, které směřují postoje a chování každého jednotlivce (Pfister, 2009).

### **Význam podnikové kultury**

Podniková kultura je nositelem významu. Je to součet hodnot a rituálů, které ve firmě vytváří jakési lepidlo, které spojuje všechny její členy. Zároveň kultura vytváří jakousi sociální kontrolu, která podporuje správné chování a myšlení ve prospěch organizace – vytváří tedy jakýsi imunitní systém (Watkins, 2013).

---

Podniková kultura je důležitá, protože může zlomit nebo naopak posílit firmu. Společnosti s adaptivní kulturou, která je v souladu s jejich obchodními cíli, běžně překonávají své konkurenty. Některé studie uvádějí rozdíl 200% nebo více. K dosažení takových výsledků ve svém podniku je nutné zjistit, jaká je vaše kultura, rozhodnout, jaká by měla být, a podniknout nezbytné kroky směrem k dosažení požadované kultury (Reh, 2015).

Dobry manažer by měl vždy o firemní kulturu pečovat a v případě změn jí brát v potaz. Za opačné situace mohou být prováděné změny neefektivní a zbytečné neboť ve firmě nedojde k vytvoření optimálních podmínek pro přijetí změny. V některých případech chystaných změn je možné vyhnout se střetu s podnikovou kulturou, převážně je však pro lepší fungování organizace podstatné s kulturou v podniku pracovat a šetrně ji formovat ve prospěch prosazované strategie (Senge, 2013).

Manažer také musí být schopen odhalit, jakým vlivem podniková kultura se v dané organizaci disponuje. Aby bylo možné podnikovou kulturu označit jako silnou, musí být:

- jasná a zřetelná pro všechny zaměstnance,
- rozšířená po celé organizaci,
- zakotvená do hodnot zaměstnanců (Lukášová & Nový, 2004).

Silná podniková kultura může přinést do organizace výhody a samozřejmě i nevýhody. Velkým přínosem silné podnikové kultury je vytvoření stabilního zázemí společnosti, které podporuje týmovou a přátelskou spolupráci mezi zaměstnanci. Na druhou stranu přináší silná kultura problém při začleňování nových zaměstnanců a je těžké v ní prosadit inovativní strategie, které se odlišují od tradičního chodu organizace (Bedrnová & Nový, 2007).



## Otázky k zamyšlení

Pokuste se definovat podnikovou kulturu vámi vybrané organizace. O jaký typ kultury se jedná? Dalo by se zde něco změnit?

## 6.11 Změna podnikové kultury

Formování žádoucí podnikové kultury je dlouhodobou záležitostí. Pokud se podnikové vedení nebo vlastník rozhodnou provést v ní zásadní změny, pokrok lze viditelně zaznamenat až asi po dvou letech systematické práce. Docílení změny v celém podniku je možné až po třech až deseti letech. Tím však není transformace dokončena, protože podniková kultura musí reagovat na neustále se měnící okolí a změny uvnitř podniku, takže její formování je permanentním procesem. Hlavním faktorem



dlouhého časového horizontu změny podnikové kultury je konzervativnost lidského myšlení a jednání a přirozený odpor ke změně u většiny lidských jedinců (Zuzák & Königová, 2009).

Úspěšná kulturní změna vyžaduje povědomí o současné kultuře, povědomí o žádané budoucí kultuře, řízení politiky přijetí a aktivační mechanismus změny. Základním pravidlem by tedy mělo být poznat svou vlastní kulturu a pak ji změnit, je-li to nutné (Brooks, 2003). Při jakýchkoli změnách podnikové kultury je nejnějněji měnitelná úroveň 1 – systém symbolů. Horší už je to se změnou sociálních norem a standardů jednání. Nejhůře měnit (pokud vůbec) lze základní představy a východiska. Můžeme se setkat s rozdílnými pohledy na to, do jaké míry a jak lze měnit podnikovou kulturu:

- kulturní inženýři: dle jejich názoru je možné podnikovou kulturu cílevědomě měnit a přetvářet. Tento myšlenkový směr by se dal označit takovými pojmy jako: revoluční, mechanistický, technokratický atd.
- kulturalisté: podnikovou kulturu dle jejich názorů nelze libovolně měnit – kultura má své zákonitosti, svou historii. Kulturalisté jsou zastánci evolučního přístupu (Bedrnová & Nový, 2007).

Podle Šmída (2007) je změna podnikové kultury jeden z typů manažerské aktivity, která nepřináší krátkodobé výsledky. Patří mezi měkké dovednosti, jež jsou jen velmi obtížně osvojitelné a jejichž aplikace vede k těžko měřitelným výsledkům. Změna kultury v podniku je pro mnohé manažery nepříjemnou záležitostí, protože velmi často dochází ke konfliktům při jednání s lidmi.

Pro zajištění nepřetržité organizační dynamičnosti je nutné řízení kulturní změny. Utváření strategicky žádoucí podnikové kultury je však náročným úkolem pro management společnosti. V odborné literatuře existují diskuze o tom, do jaké míry a zda vůbec může být kultura podniku utvářena a měněna. V tomto smyslu se můžeme setkat se třemi základními názory:

- management podniku může kulturu organizace účinně řídit a měnit,
- management podniku může kulturu cíleně ovlivňovat do určité míry,
- záměrná, plánovitá změna kultury organizace je extrémně obtížná, až neproveditelná (Lukášová, 2010).

Vždy je důležité vyhodnotit, jak moc je důležitá změna kultury pro danou strategii, ale také zhodnotit, do jaké míry je navrhovaná strategie v souladu s dosavadní podnikovou kulturou a zvážit riziko, které může být zanedbatelné, zvládnutelné, či zcela nepřijatelné. Důkladné zpracování této analýzy je základem úspěšného prosazení změn (Lukášová, 2010).

---

Dle Berdnové & Nového (2007) existuje několik typů podnikové kultury, které mají různou funkci vzhledem ke strategickému řízení, resp. změně podnikové strategie:

- stabilní,
- reaktivní,
- anticipační,
- explorační,
- kreativní.

První tři typy podnikové kultury vytvářejí do značné míry vhodné podmínky pro byrokratizaci podniku a jsou tak bariérou nebo dokonce limitem změny. Naopak explorační a kreativní kultura vytváří dobrý předpoklad úspěšného zvládnutí budoucí změny (Berdnová & Nový, 2007).

Změna podnikové kultury může být buď revoluční, či evoluční. K revoluční změně dochází, pokud existuje vnější nebo vnitřní tlak, který tuto změnu vynucuje. Vnější tlakem může být např. radikální změna prostředí a vnitřní tlak může pramenit např. ze špatných hospodářských výsledků. Revoluční změna je velmi komplexní změna, zahrnuje více subsystémů organizace a dotýká se více hierarchických úrovní organizace. K evoluční změně se přistupuje, pokud je potřeba něco v rámci organizace zlepšit. Může jít např. o posílení orientace na zákazníka či implementace participativní kultury. Dalším členěním změn podnikové kultury je dělení na změnu primární a doprovodnou. Primární změna je prováděna v situaci, kdy obsah kultury poškozují výkonnost organizace a kultura je klíčovou příčinou jiných organizačních problémů. Doprovodná změna představuje změnu organizační kultury v situaci, kdy provází jiné typy organizačních změn, tj. když úspěšnost provedení jiné změny vyžaduje změnu kultury (Lukášová, 2010).

Důvody pro změnu podnikové kultury:

- pokud je podnik průměrný až horší,
- pokud je podnik malý, ale velmi rychle roste,
- pokud má podnik postoupit do sféry velmi velkých společností,
- pokud je v odvětví velmi silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí (Lukášová & Nový, 2004),
- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy,
- překonání charakteru vžité kultury firmy změnami,
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další,

- generační výměna ve firmě,
- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

Změna podnikové kultury je však obtížná a to z následujících důvodů:

- úrovně – existuje řada úrovní kultury,
- všudypřítomnost – kultura je hluboká, ale i široká a zahrnuje všechnu organizační činnost.
- implicitnost – mnohé z kultury se zdá být samozřejmé a proto je těžké změnit věci, které jsou implicitně částí myšlení a chování lidí.
- socializace – kultura má hluboké historické kořeny.
- političnost – kultura má vztahy k rozdělení moci v organizaci.
- pluralita – organizace mají často pluralitní kultury nebo více než jednu kulturu, tzn. soubor subkultur a rozdílné skupinové zvyky a chování.
- vzájemná závislost – kultura je úzce spojena s politikou organizace, s její strukturou, systémy, lidmi a prioritami (Brooks, 2003).



### Otázky k zamyšlení

Z jakých prvků se podniková kultura skládá?  
Které z nich lze měnit lépe a které hůře?

Teoreticky začínají programy změny kultury analýzou existující kultury. Poté se definuje žádoucí kultura, což vede k identifikaci mezery v kultuře, kterou je třeba zaplnit (Armstrong, 2005).

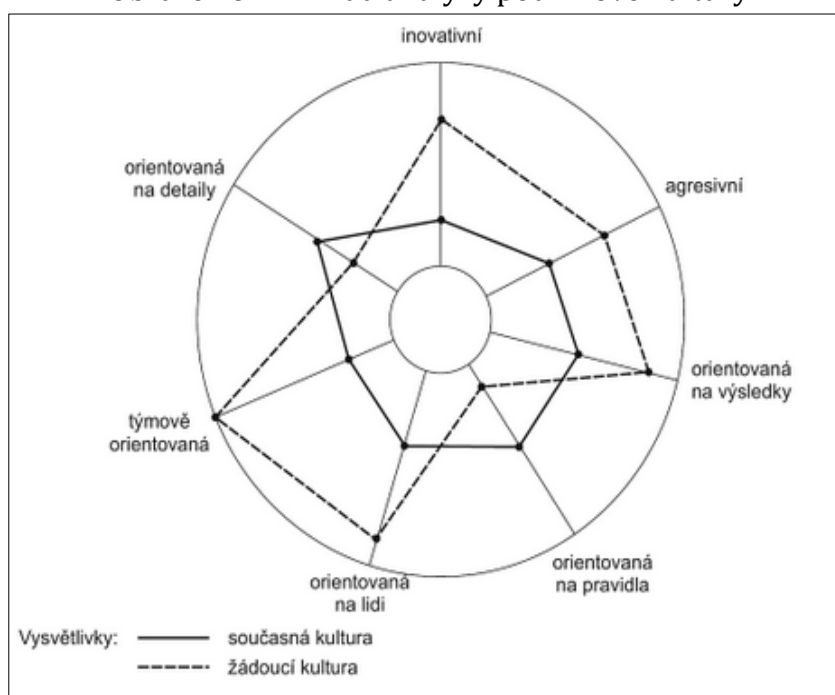
Postup pro vytvoření žádoucí podnikové kultury lze formulovat následovně:

1. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy.
2. Formulace očekávání firmy/organizace vůči zaměstnancům.
3. Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení.
4. Deskripce a hodnocení současné kultury podniku v rozhodujících dimenzích, v nichž se ke strategii firmy.

5. Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení.
6. Informování zaměstnanců je nutnou podmínkou úspěchu.
7. Vzdělávání, vysvětlování a trénink za účelem osvojení, ověření a vyzkoušení nových hodnot a vzorců jednání.
8. Kontrola a sankce v průběhu změny organizační kultury.
9. Diagnostika změn v kultuře s cílem identifikovat posun, změny a tedy i efektivnost celého procesu.

Následující Obrázek 6.4 znázorňuje, jakým způsobem může být provedena analýza podnikové kultury, kde v jednotlivých stěžejních bodech spojnice udává jejich aktuální hodnotu a přerušovaná čára naznačuje, jaká by pro prosazení nové firemní strategie byla ideální. Na základě této analýzy může správný manažer působit a tím přizpůsobit podnikovou kulturu cílům organizace (Lukášová & Nový, 2004).

Obrázek 6.4 Příklad analýzy podnikové kultury



Zdroj: Lukášová, 2010

### Nástroje ke změně podnikové kultury

Pfeifer & Umlaufová (1993) rozdělují nástroje změny podnikové kultury na přímé a nepřímé. Zatímco nástroje přímé působí přímo na jednání pracovníků, nepřímé nástroje působí na utváření firemní kultury zprostředkovaně.

Přímé nástroje:

- vzdělávání a výcvik,
- tvorba pracovního prostředí,
- změny v organizační struktuře,
- změny v řídicích procesech (vytyčování cílů, plánování, kontrola, rozvoj) Personální změny (lídři změn, cirkulace).

Nepřímé nástroje:

- používání vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopis, nástěnky, video),
- vedení spolupracovníků,
- jiný způsob komunikace (všestrannost, otevřenost),
- cílený rozvoj neformálních sítí,
- šíření rituálů, historek,
- osobní příklad (presentace a podpora postojů a norem chování).



## Otázky k zamyšlení

Jaké kroky by měl manažer učinit v procesu změny podnikové kultury? Co bude pro něho nejtěžší?

Jaké nástroje změny byste mu doporučili k použití?

### **Řízení změny podnikové kultury**

Nejznámější model řízení změn vyvinul Kurt Lewin již v roce 1950. Tento model vychází z tříúrovňového procesu změny: rozmrazení – změna – zamrazení. Každá z těchto fází je spojena s typickými rituály, k nimž dochází v dané fázi změny a s určitým kognitivním stavem účastníků změny (viz Tabulka 6.1).

Hlavním účelem fáze rozmrazení je vytvoření atmosféry naléhavosti změny, která umožní následné uskutečnění změny. Doporučuje se zahájit proces přesvědčivým vyhlášením (top managementu) apelujícím na potřebu změny a podpořit toto vyhlášení argumenty. Pomocí rituálu zpochybnění a destrukce zavedených pořádků a zvyků v organizaci je členům organizace vysvětleno, co je potřeba změnit. Prostřednictvím rituálů racionalizace a legitimizace je členům objasněno, proč je to třeba změnit.

Účelem fáze změny je provedení zásadních intervencí, jejichž prostřednictvím má být změna realizována. Rituály degradace a konfliktu představují radikální útok na dosavadní status quo, odsouzení starých způsobů chování a „podkopávání“ starých pořádků. Rituály posunu a posílení jsou realizovány prostřednictvím zapojování pracovníků do procesu změny a navozování pocitu spoluvlastnictví procesu změny.

Fáze znovuzmrazení je fází konsolidace, ve které se organizace dostává do nového a stabilního stavu. Nové hodnoty a přesvědčení se „zakořeňují“, dochází ke kognitivnímu posunu a vzniká nový status quo (Lukášová, 2010).

Tabulka 6.1 Model změny organizační kultury

Fáze změny	Rituály	Kognitivní stav
Rozmrazení	- zpochybnění a destrukce - racionalizace a legitimizace	- anticipace
Experimentování (změna)	- degradace a konflikt - posun a posílení	- potvrzení - kulminace
Znovuzmrazení	- integrace, redukce konfliktu	- „výsledky“

Zdroj: Lukášová, 2010



## Cvičení

- 6.1 Společnost přebírá zahraniční organizace. Sepište v rámci týmu metodický postup, co je vše nutné změnit z hlediska strategického řízení a podnikové kultury.
- 6.2 Vyberte si větší organizace, zjistěte její organizační strukturu a pokuste se ji zhodnotit a případně změnit.
- 6.3 Jakou strategii má vysoká škola? Změnili byste ji? Zkuste formulovat vaši strategii pro vysokou školu.
- 6.4 Aplikujte model strategie 2x5P na vybranou organizaci. Popište a zhodnoťte jednotlivé prvky, změnili byste v nich nějaké aspekty?
- 6.5 Pokuste se najít příklad změny podnikové kultury v nějaké organizaci. Jaké byly důvody změny? Jak se změna povedla realizovat?

### Případová studie

Barik, s. r. o. je soukromá firma, která byla založena počátkem devadesátých let. Svou činnost zahájila v pronajatých prostorách s výrobním zaměřením na produkci manipulačních zařízení pro průmyslové, stavební, popř. obchodní a další objekty. V průběhu devadesátých let se firmě podařilo díky produktu, který neměl výraz-

nější konkurenci, získat na trhu velmi dobré postavení. Firma přesídlila z pronajatých do nově vybudovaných prostor, které jsou situovány poblíž dálnice cca 70 km od Prahy. Z původních 10 pracovníků se firma rozrostla na současných 25 pracovníků. Ačkoliv firma prakticky nemá útvar marketingu, je o její produkty v tuzemsku i v zahraničí značný zájem a firma má pravidelně minimálně na čtvrt až půl roku dopředu svoje výrobní kapacity plně vyprodány. Tento trend donutil majitele zavést prodloužení dosavadní jedné směny na 10–12 hodin denně. V případě finalizace některých zakázek je nutné pracovat i v sobotu nebo najmout brigádníky z okolí. V tomto případě je ale nutné posílit kontrolu, neboť nezpracovaní brigádníci dělají četné zmetky. Tyto skutečnosti vedou majitele ke zcela reálným úvahám o rozšíření provozní kapacity přístavbou nových objektů.

Současnou situaci firmy lze charakterizovat některými dalšími momenty. Vedení firmy představuje majitel se svou manželkou (ta spolu s jednou účetní zabezpečuje řešení ekonomické a personální agendy), na poloviční úvazek je jako sekretářka ještě zaměstnána jedna příbuzná a externí právní služby poskytuje též jeden z příbuzných. Majitel k vedoucím manažerům dále řadí vedoucího technického útvaru (ten řídí dva pracovníky), vedoucího obchodního útvaru (nemá další spolupracovníky, obchodní činnosti vykonává sám) a vedoucího výroby (ten zabezpečuje řízení výroby, přímo řídí strojírenskou výrobu včetně montáže a povrchových úprav, elektro-skupinu řídí prostřednictvím jejího vedoucího). Jak bylo uvedeno, firma nemá pracovníka pro marketing ani specialistu, který by se vyznal v obchodních praktikách se zahraničím. V této souvislosti je externě využíván další příbuzný (povoláním učitel angličtiny), který zabezpečuje překlady korespondence se zahraničím. První dodávky do ciziny dosud nebyly uhrazeny, ačkoliv je již dávno po lhůtě splatnosti. V technickém útvaru včetně vedoucího pracují tři pracovníci, kteří se ve většině případů zabývají rozpracováním stávajícího technického řešení v modifikacích dle konkrétních požadavků zákazníků. S vypětím všech sil jsou dále schopni sledovat vývoj novinek u svých dodavatelů rozhodujících komponentů (motorů, řídicích systémů apod.). Prakticky nemají čas na výraznější modernizaci či vývoj nových vlastních výrobků.

Firmu před nedávnem opustili (dali výpověď) zásobovač a dispečer výroby. Funkce zásobovače byla přerozdělena mezi vedoucí manažery společnosti a majitele a zatím nakupují všichni podle okamžité potřeby. Funkci dispečera výroby zastává vedoucí výroby. Ten je podle svého vyjádření tak vytížen, že mu nezbývá čas na standardní úlohy vedoucího – pravidelnou kontrolu průběhu výroby, kontrolu kvality, tlak na pořádek a disciplinovanost při výrobě apod. Majitel se nebrání přijetí náhrad za tyto pracovníky, ale firma působí v regionu, kde je velmi nízká nezaměstnanost a velkým problémem je sehnat kvalifikovaného pracovníka či specialistu. Ačkoliv jde o nově vybudované provozy, zejména v provozních prostorách je značný nepořádek a nečistota. I na hotových, popř. zabalených výrobcích během týdne ulpívají značné vrstvy prachu. Firma disponuje minimální softwarovou podporou řízení výroby, identifikace dílů ve skladech a ve vlastní výrobě v podstatě

---

neexistuje, neboť si to pracovníci pamatují. Vlastní průběh výroby je zabezpečován dle individuálního plánu sestaveného ad hoc pro každou zakázku vedoucím výroby. Zabezpečení jejího průběhu včetně kooperací je sledováno vedoucím výroby (původně tuto úlohu zastával dispečer výroby). Za cenu značných přesčasů se vcelku daří plnit dohodnuté termíny. Značné nároky na řízení výroby dále způsobují změny požadavků zákazníků, kteří si přejí některé zakázky urychlit, ale častěji odložit jejich plnění. Ačkoliv tento požadavek nemá výrazný vliv na plnění termínů, faktem zůstává, že rozpracovaná výroba zvyšuje nároky na skladové plochy, znamená sledování více rozpracovaných zakázek, vázání finančních prostředků apod.

Finanční situace firmy je velice dobrá, nemá dlouhodobé ani krátkodobé úvěry. V posledních letech byla výroba dokonce vysoce zisková. Tato situace nenutila majitele zavést normování (spotřeby materiálu, práce, kapacit). Práce s kalkulacemi a rozpočty je velice povrchní. Základní metodou v tomto směru je odborný odhad majitele, který se uplatňuje i při stanovování ceny, kterou si vyhradil schvalovat sám v rámci finálního obchodního jednání. Pokud má majitel nějaké dlouhodobější strategické záměry, pak pracovníci firmy s nimi nejsou seznámeni. Pouze vědí o tom, že se rozhodl v blízké budoucnosti rozšířit výrobní prostory další přístavbou. Vedoucí výroby měl zájem pořídit jedno víceúčelové moderní zařízení na přípravu materiálu. Tento návrh však zůstal bez jakékoliv odezvy.

Firma Barik, s. r. o. se v řadě případů pohybuje na hraně zákona nebo i za ní. To platí pro dodržování hygienických předpisů při zabezpečování povrchových úprav výrobků (naštěstí nejde o přetržitý provoz). Stejně tak při zavádění systému řízení jakosti (ve smyslu ISO 9000) bylo zjištěno, že firma nemá u většiny aktivních svářečů zajištěno jejich požadované osvědčení pro svářeče. Vedení firmy nemá přehled o aktuálních změnách v legislativě, takže je běžnou praxí, že na změny vyvolané novými zákony či jinými předpisy reaguje se zpožděním, zpravidla až v případě, že jsou tyto problémy výrazně medializovány ve sdělovacích prostředcích nebo příslušné dozorové orgány se dotazují na jejich realizaci apod. Tato situace je do značné míry „podpořena“ i tou skutečností, že příslušní pracovníci jsou minimálně vysíláni na odborné semináře či kurzy. Důvodem není šetření na nákladech, ale vytíženost pracovníků, kteří si podle jejich vyjádření nemohou dovolit ztrácet čas pobytem na školeních. Majitel sám ze stejného důvodu (je technik) dosud neabsolvoval žádné kurzy ekonomiky a managementu (Srpková & kol., 2005).



## Otázky k případové studii

1. Zhodnoťte situaci firmy Barik, s. r. o., zvolte k tomu vhodnou analytickou metodu, určete případné informační vakuum o dané firmě.
2. Které změny doporučujete ve firmě provést?
3. Jak byste tyto změny řadili, tzn. jaké priority a proč byste jim přiřadili?





## Shrnutí kapitoly

Velice zjednodušeně lze strategickou změnu popsat jako proces přechodu z bodu A do bodu B. Tento proces uskutečňování strategických změn se pohybuje v uspořádaných, po sobě jdoucích fázích analýzy, volby a realizace. Jejich zavádění v průběhu času vyžaduje, aby ti, kteří jsou odpovědní za řízení těchto procesů, soustavně vyhodnocovali procesy, opakovali volby a soustavně procesy přizpůsobovali novým podmínkám.

Strategické změny můžeme členit na udržovací, defenzivní, ofenzivní, krizové. Současné organizace by měly využívat strategii modrého oceánu, díky níž přestanou soupeřit s konkurencí a místo toho si vytvoří nový produkt (neobsažený tržní prostor). Znáмым modelem strategické změny je strategie 2x5P.

Strategická změna má velikou možnost ovlivnit více lidí v organizaci nežli změna funkční, která se týká ve většině případů pouze určité části organizace. Proto je s její realizací spojeno několik bariér. Mezi ty nejčastější patří: neefektivní řízení změn, neuskutečněná vize a strategie, či nepropojení strategie s alokací zdrojů. Mezi možnosti zvýšení úspěchu realizace strategické změny zahrnujeme komunikaci se zaměstnanci, jejich motivaci a použití strategického vůdcovství.

Manažeři by měli v případě zjištění strategické mezery začít uvažovat o změně strategie a o vytvoření nové formulace vize organizace. Tato mezera ukazuje prostor mezi vytvořenou novou strategií a již existující strategií. Samozřejmostí musí být, že se jedná o významnou mezeru. Podstatou implementace strategické změny v organizaci je i náhrada nekompatibilních hodnot a norem novými pravidly organizačního chování a tedy i změny podnikové kultury. Její změna je postupným procesem, který sestává z několika etap: rozmrazení, změna a zmrazení. Změna podnikové kultury začíná v okamžiku sdělování nové strategie i organizační vize.



## Otázky

1. Definujte pojmy strategie a strategické řízení.
2. Definujte pojem strategická změna.
3. Charakterizujte proces strategického řízení změn.
4. Vyjmenujte 3 důvody pro strategickou změnu.
5. Jaké rozlišujeme druhy strategie změn?
6. Vysvětlete pojem strategie 2x5P.
7. Charakterizujte strategie prosperity, sanace a znovuzrození.

- 
8. Charakterizujte strategii modrého a rudého oceánu.
  9. Charakterizujte přírůstkovou a transformační strategii.
  10. Co je podstatou etapy: strategická analýza?
  11. Co je podstatou etapy: tvorba strategické změny?
  12. Co je podstatou etapy: implementace?
  13. Vyjmenujte 4 bariéry implementace strategické změny.
  14. Vyjmenujte 4 možnosti překonání bariér implementace strategické změny.
  15. Definujte pojem strategická mezera. Zakreslete ji.
  16. Definujte pojem podniková kultura.
  17. Charakterizujte změnu podnikové kultury.
  18. Vyjmenujte 4 důvody změny podnikové kultury.
  19. Jaké znáte nástroje změny podnikové kultury?
  20. Charakterizujte model změny podnikové kultury.



# 7 Nástroje řízení změny

*„Nemůžete-li měřit, nemůžete řídit.“*

R. S. Kaplan, D. P. Norton, autoři Balanced Scorecard

## 7.1 Úvod

Rozvoj organizace je disciplína, která hodně nabízí, ale má hlavně pomoci vyřešit reálné problémy. Zahrnuje celou škálu nejasných lidských záležitostí, které stále více rozhodují o tom, zda provedení jinak bezchybných řešení změny bude úspěšné, nebo ne. Úspěšná realizace změny spoléhá na celou řadu manažerských nástrojů. Většina nástrojů představuje v podstatě kvantitativní metody, které přispívají k monitorování a lepšímu zvládnutí řízení změn v organizaci, včetně realizace procesního přístupu, lepší identifikaci, diagnostice a řešení problémů a k objektivnějšímu rozhodování a tím i k dosahování úspěchu a vyšší konkurenceschopnosti.

Nástroje řízení změn vycházejí z podrobné analýzy skutečného stavu organizace a jejich příčin problémů, pomáhají vypracovat účinný postup změny a její vyhodnocení. Tyto metody jsou důležité proto, neboť jsou jednoduché a účinné. Hlavní důvod, proč bychom se měli věnovat těmto nástrojům je však ten, že jejich princip a využití je většinou v organizaci všeobecně známý. Skutečné a účinné využívání těchto nástrojů však není bohužel v mnoha organizacích ještě standardem.

V této kapitole si představíme několik vybraných nástrojů, které jsou rozdělené do tří skupin: nástroje pro formulaci strategické změny, pro jejich implementaci a nástroje kvality.



### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- se dozvíte o různých nástrojích změny,
- budete umět charakterizovat využití jednotlivých nástrojů změny,
- naučíte se používat tyto nástroje v praxi.



## Klíčové pojmy

Cibulový model, STAIR analýza, SWOT analýza, SLEPT analýza, analýza 12 M, analýza klíčových otázek, analýza silového pole, analýza zájmových skupin, analýza organizačního paradigma, analýza přitažlivosti a obtížnosti implementace, diagram rybí kost, vedení týmu, brainstorming, myšlenkové mapy, balanced scorecard, PDCA, benchmarking, projekt, proces.

## 7.2 Analytické nástroje pro formulaci strategické změny

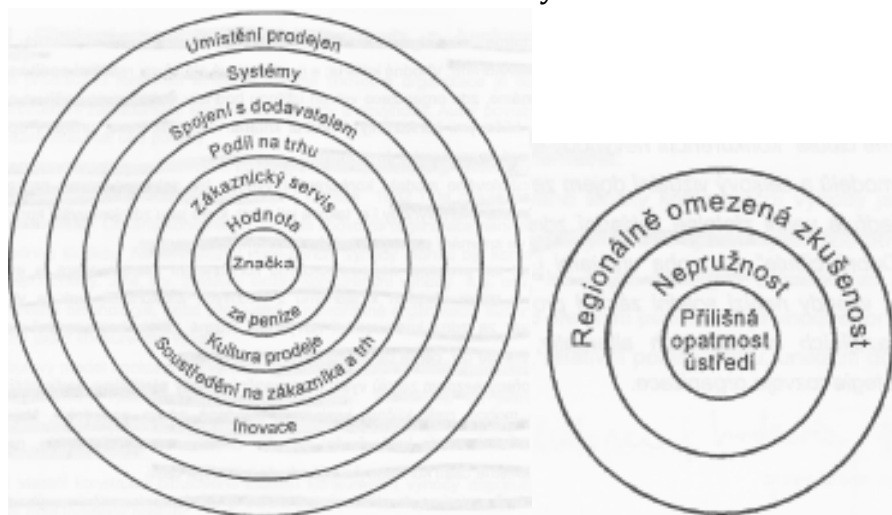
Nejdříve musí manažeři určit, co bude třeba změnit, co umožní získat konkurenční výhodu. Výsledkem je návrh strategie.

### Cibulový model konkurenční výhody a nevýhody

Pro produktivní formulaci strategie rozvoje libovolné organizace je důležité hlubší porozumění základům její konkurenční výhody a nevýhody. Je velmi podstatné zkoumat obě polaridy. Velmi vhodným syntetickým nástrojem je cibulový model, který znázorňuje základní těžko napodobitelné složky konkurenční výhody v jádru cibulové hlavy. Ve směru od jádra pak zakresluje ty složky, které lze snadněji napodobit podobně jako lupeny cibule, které lze snadno sloupnout. Dobrá cibule s mnoha vrstvami nabízí solidní základ pro formulaci strategických záměrů a cílů (Palán, 2003).

Výsledkem brainstormingu a následné syntézy by měly být zakresleny dva cibulové modely: Model dobré cibule konkurenční výhody a Model černé cibule konkurenční nevýhody – viz Obrázek 7.1.

Obrázek 7.1 Cibulový model



Zdroj: Palán, 2003

---

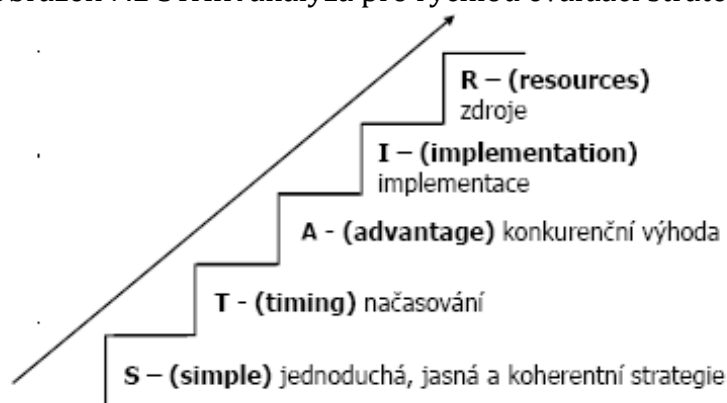
## STAIR analýza

STAIR analýza (Obrázek 7.2) je akronymem anglických slov charakterizujících strategii:

- S – (simple) pro vyjádření jednoduché a koherentní strategie,
- T – (timing) pro její správné načasování,
- A – (advantage) pro získání konkurenční výhody,
- I – (implementation) pro vyjádření míry její možné implementace,
- R – (recources) pro vyjádření míry vhodnosti a dostatku zdrojů.

Metoda se používá jako rychlý test aktuální strategie. Hodnotí se jednotlivá kritéria na stupnici od 0 do 100 %.

Obrázek 7.2 STAIR analýza pro rychlou evaluaci strategie



Zdroj: Palán, 2003



## Otázky k zamyšlení

Pokuste se ohodnotit vámi vybranou strategii organizace dle STAIR analýzy. Co brání ke 100% ohodnocení v jednotlivých faktorech?

Dle Palána (2003) lze použít tento nástroj také pro diagnózu nevhodné strategie, která nebude zřejmě úspěšná:

- S – (simplistic and superficial) označuje příliš zjednodušenou a povrchní strategii,
- T – (temporary and tactical) označuje dočasnou strategii na úrovni taktiky,

- A – (actively resisted) označuje strategii, jejíž implementaci je aktivně odporováno a která může být dokonce blokována (zdroj odporu je vně nebo i uvnitř),
- I – (impractical) označuje nepraktickou a pragmaticky nepoužitelnou strategii,
- R – (risky) označuje nepřiměřeně riskantní strategii.

### SWOT analýza

SWOT analýza je další z metod, která je využitelná i při řízení změn, a její provedení se doporučuje zejména na závěr fáze provádění analýz (Fotr & kol., 2012). SWOT analýza tak slouží jako stručné a přehledné shrnutí důležitých aspektů, na základě kterých můžeme dojít k rozhodnutí, zda změnu realizovat (Kubíčková & Rais, 2012). SWOT analýza slouží k identifikaci a vyhodnocení 4 faktorů:

- S – Strengths – přednosti – silné stránky,
- W – Weaknesses – nedostatky – slabé stránky,
- O – Opportunities – příležitosti,
- T – Threats – hrozby.

K analýze se využívá jednoduchá Tabulka 7.1. Silné a slabé stránky se u zavádění změny vážou k současné situaci. Příležitosti a rizika zase k budoucímu stavu po změně. K sestavení SWOT analýzy se často využívá brainstormingu (Ochrana & Půček, 2011).

Tabulka 7.1 SWOT analýza projektu či změny

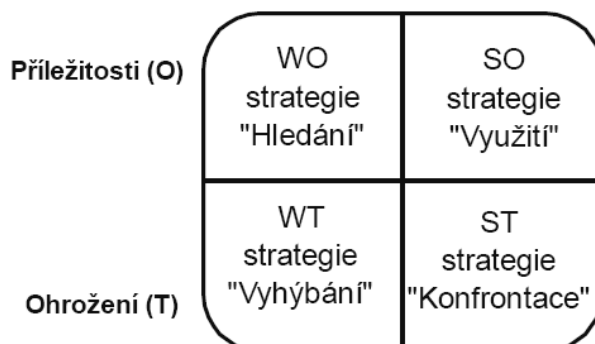
	Klady	Zápory
Současnost (vnitřní vlivy)	Silné stránky změny	Slabé stránky změny
Budoucnost (vnější vlivy)	Příležitosti změny	Rizika změny

Zdroj: Ochrana & Půček, 2011

Výsledkem SWOT analýzy je vymezení pozice podniku pomocí tzv. SWOT matice – viz Obrázek 7.3.

Obrázek 7.3 Obrázek SWOT matice

Slabé stránky (W)    Silné stránky (S)



Zdroj: Tichá & Hron, 2010



## Otázky k zamyšlení

Jaké faktory SWOT analýzy znáte?

Která strategie ze SWOT matice je nejlepší a která naopak nejhorší?

### SLEPT analýza

Při analýze obecného okolí zkoumáme obecné faktory prostředí, v němž se daný objekt (organizace) nachází a na které budeme muset při provádění změny reagovat. Nejčastěji využívanou analýzou obecného okolí je SLEPT analýza (Drdla & Rais, 2001, Kubíčková & Rais, 2012). Faktorů z vnějšího prostředí je mnoho, proto se tato metoda zaměřuje jen na ty, které nejčastěji a nejvíce ovlivňují chod organizace. Název analýzy je tvořen počátečními písmeny zkoumaných oblastí:

- S – sociálně kulturní faktory,
- L – právní faktory,
- E – ekonomické faktory,
- P – politické faktory,
- T – technologické faktory (Grasseová & kol., 2010).

### Analýza 12M

Jedná se o analýzu vnitřního prostředí. Skládá se z:

1. Market reputation (reputace na trhu)
2. Mental agility (duševní čilost)
3. Management



4. Monitoring (monitorování)
5. Motivation (motivace)
6. Movement (distribuce)
7. Manpower (lidské zdroje)
8. Machines (technologická zařízení/stroje)
9. Materials (materiály)
10. Morale (morálka)
11. Money (finance)
12. Mores (zvyky a neformální normy) (Palán, 2003).

### **Analýza interních faktorů**

Tento nástroj se při řízení změny zaměřuje na analýzu zdrojů, zejména finančních, lidských, časových, materiálních atd. Dále se provádí analýza organizační struktury, analýza řízení lidských zdrojů, informačních toků firmy nebo analýza duševních zdrojů. Některé z těchto analýz lze provést za pomoci nástroje 7S (Kubíčková & Rais, 2012).

### **Analýza ideálního stavu**

Důležitým nástrojem pro úspěšnou realizaci změny je analýza ideálního stavu (ISA). Vzhledem k její síle a univerzální použitelnosti, je ISA naprosto zásadním nástrojem pro všechny profesionální řešitele problémů. Ve své nejčistší podobě je ideální stav popis toho, co někdo chce zcela nezávisle na tom, zda je to možné. Vytvoření vize ideálního budoucího stavu je jen prvním krokem v ISA.

Druhý krok vyžaduje analytické schopnosti k určení současného stavu. Nutné je stanovit jasně a objektivně nejdůležitější aspekty současné reality, které se přímo vztahují k dosažení vize. Třetím a posledním krokem je překlenutí propasti mezi vizí a příslušnou částí současné reality. K dosažení tohoto kroku může pomoci brainstorming nebo důkladný proces naplánování změny včetně klíčových osob, které přebírají za změny zodpovědnost. Důležité je využívat invence a neomezené schopnosti lidí (Levasseur, 2002).

### **Analýza 5W a 1H**

Analýza 5W a 1H, kterou lze do češtiny přeložit jako Analýza klíčových otázek změny, je další možnost, jak snáze formulovat novou strategii. 5W odkazuje na pořadí pěti otázek: Why, What, When, Who a Where (proč, co, kdy, kdo a kde), na které je třeba reagovat. 1H znázorňuje otázku How (jak). Odpovědi na tyto otázky ovlivní celý proces plánování strategie a měly by být dodržovány jako plánovací obrys pro různé trhy i produkty (Ochrana & Půček, 2011).

Proč je popsaná změna nutná? Jaký je její účel? Kde by měla být provedena? Kdy by měla být provedena? Kdo má nejlepší předpoklady pro její realizaci? Jaký je nejlepší způsob implementace? Těchto šest jednoduchých otázek má zásadní význam jak pro naplánování procesu změny, generování nápadů a nakonec i pro různé způsoby vedení práce (Sato & Kaufman, 2005).

Obecná technika 5W a 1H může být doplněna o princip ECRS, jehož začáteční písmenka znamenají: eliminovat, kombinovat, přeskupit a zjednodušit. U otázek „co“ a „proč“ je cílem zjistit, které kroky nebo detaily jsou nezbytné. Pokud se dospěje k názoru, že některé kroky jsou z různých důvodů zbytečné, pak je nutné je odstranit. Otázky vztahující se k místu, času a osobě, se musí buď spojit, kombinovat nebo se může změnit jejich uspořádání za účelem zlepšení pracovního procesu. Nejprve se ale stejně tak, jako u prvních kroků, snažíme zbytečnosti eliminovat. Až pokud to není možné, zkusíme zkombinovat nebo uspořádat kroky jinak. Poslední návrh v této metodě souvisí s otázkou „jak“. Pro všechny kroky, které nemohly být odstraněny, sdruženy, ani přeskupeny, existuje poslední možnost – usilovat o zjednodušení (Kato & Smalley, 2013).

Obrázek 7.4 uvádí v tabulce příklad klíčových otázek pro vymezení problémů při provádění organizační změny.

Obrázek 7.4 Příklad formulace klíčových otázek pro organizační změnu

Parametr změny		Definování klíčové otázky	Klíčové otázky			Odpovědi na klíčové otázky	
			Formulace odpovědi	Argumentace			
				Klady / příležitosti	Zápory / hrozby		
Cíl změny	Proč ?	Proč chci organizační změnu? Jaký problém chci vyřešit?					
		Vyřeším organizační změnou příčiny problému?					
		Je organizační změna tím nejvhodnějším opatřením?					
		Jaký je účel změny?					
Kde?		Kterých útvarů se bude změna týkat?					
		Kde se mohu inspirovat? Dělal někdo podobnou změnu a s jakým výsledkem?					
Harmonogram (termíny a aktivity)	Jak?	Jak změnu provést?					
		Jaká jsou rizika a jak je omezit?					
		Jak přesvědčit zaměstnance? Jak změnu komunikovat?					
		Jak budou definovány odpovědnosti?					
Kdy?		Kdy změnu provést a proč z rovna v tomto termínu?					
		Kolik dní bude změna trvat?					
Náklady	Co stojí?	Jaké jsou přímé vynaložené náklady?					
		Jaké jsou nepřímé náklady?					
		Bude změna mít jiné finanční dopady?					
Závěr		Je změna nezbytná?					

Zdroj: Ochrana & Půček, 2011



## Otázky k zamyšlení

Který z analytických nástrojů formulace strategické změny je dle vás nejpoužívanější a nejlépe aplikovatelný?

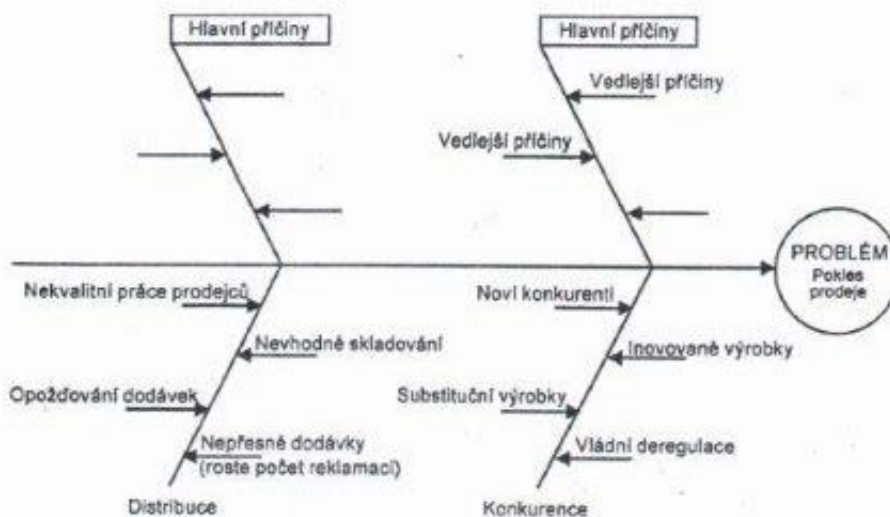
Jaké jiné nástroje formulace strategické změny znáte nebo je využívá vybraná organizace?

### Diagram rybí kost (Ishikawův diagram, diagram příčin a následků)

V roce 1950 japonský profesor Kaurou Ishikawa popsal příčinu problému pomocí vizuálního schématu, běžně známého jako diagram rybí kost, pojmenovaný pro jeho podobnost s rybí páteří a žebry. Od té doby se stal klíčovým diagnostickým nástrojem pro analýzu a ilustraci problémů a jeho hlavních příčin a je užitečným nástrojem v projektech zlepšování služeb. Tato analýza začíná s problémem a rybí kost poskytuje šablonu pro oddělení a kategorizování příčiny. Obvykle existuje šest kategorií, ale jejich počet může být změněn v závislosti na problému (Phillips & Simmonds, 2013).

Nejprve je definován problém a umístěn k hlavě ryby. Ke kůstkám se napíší hlavní příčiny. Mezi kůstkami se zapisují vedlejší příčiny. Po zhotovení diagramu se ve skupině diskutuje o možné hlavní příčině problému (Palán, 2003) – viz Obrázek 7.5.

Obrázek 7.5 Diagram rybí kost – příklad



Zdroj: Palán, 2003

Diagram si také klade za cíl odpovědět na následující otázky:

- Co se stalo?

- 
- Jak se to stalo?
  - Proč se to stalo?
  - Jaká řešení mohou být vyvinuta? (Phillips & Simmonds, 2013).

### **Diagram Proč – proč**

Nástroj proč – proč diagram se používá k určení příčiny problému. Při použití tohoto přístupu začíná tým s problémem a vytrvale se ptá otázkou proč na příčinu nebo příčiny vzniku problému. Každá odpověď se dále změní na další otázku a takto to pokračuje dál, dokud nemůže tým na otázku proč už odpovědět.

Výhody použití tohoto nástroje:

- myšlenky organizuje tým,
- zavádí prioritní příčinu – čím více šipek, které ukazují na příčinu, tím vyšší bude priorita,
- může být použit jako prezenční nástroj vysvětlení příčiny problému ostatním (mimo tým) (Nelsen, 2003).

### **Vedení týmů**

Vedení týmu je jedním z dalších účinných nástrojů rozvoje organizace, který pomáhá zavést změnu a tím vyřešit reálné problémy. Týmová práce je pro úspěch dnešních organizací čím dál tím důležitější. V důsledku toho je správné vedení týmu považováno za zásadní dovednost manažerů a odborníků v této oblasti. První a nejdůležitější volba vedoucího týmu je jeho styl vedení lidí, kdy možnosti sahají od autokratického až po participativní styl.

Třídílný model moderního vedení povzbuzuje a podporuje vůdce týmu:

- k práci s členy týmu tak, aby vypracovaly společnou a sdílenou vizi požadovaných výsledků,
- ke sdílení odpovědnosti s ostatními členy pro vypracování společných strategií a opatření k dosažení společných cílů,
- a k rozvoji schopnosti členů týmu za účelem dosažení vize.

Systémový proces navrhování a řízení porad o participaci řízení je založen na modelu moderního vedení a dělí se do následujících pěti kroků:

- návrh schůze, kde se bude projednávat spoluúčast na řízení,
- souhlas s účelem, programem, pravidly a rolemi,
- správa úkolů a týmové práce,

- zaměření se na jednání, na akci a její potenciál,
- následná kontrola dohod (Levasseur, 2005).

### **Brainstorming**

Brainstorming je forma generování většího množství nápadů, tvůrčích podnětů od skupiny osob, v níž každý z účastníků může přispět libovolným nápadem, myšlenkou, která ho napadne. Přitom nikdo ze členů skupiny nesmí názor druhého hodnotit či dokonce odsuzovat, stavět se k němu negativně. Pro uskutečnění brainstormingu se vymezuje krátký čas, vede ho osoba, jež povzbuzuje vznik nápadů, zpravidla se jedná o vedoucího (Pelc, 1995).

### **Brainwriting**

Je podobný technice brainstormingu pouze s tím rozdílem, že každý z účastníků musí napsat během stanoveného termínu několika minut tři nápady svého řešení na papír. Poté papír předá kolegovi. Postup se opakuje tak dlouho, dokud mají účastníci nápadu, případně do úplného vyčerpání stanového časového limitu (Doležal & kol., 2009).

### **Myšlenkové mapy**

Myšlenkové mapy silně podporují laterální typ myšlení, tedy hledání souvislostí. Je to jiný způsob myšlení než hledání řešení ve stávajících strukturách a systémech, odvozování řešení krok po kroku či stylem příčina – následek.

Základní postup tvorby myšlenkových map:

- do středu tabule se napíše hlavní téma,
- daná subtémata prvního řádu se propojují čarou s hlavním tématem a mohou se propojit i mezi sebou,
- účastníci jsou vyzváni, aby generovali něco, co s daným tématem souvisí,
- pak se postupuje stejným způsobem do témat dalšího řádu, přičemž je nyní možné propojovat i témata různých řádů mezi sebou navzájem.

Techniku myšlenkových map je možné použít nejen pro kreativní myšlení, ale také pro uspořádání myšlenek. Je možné ji použít nejen ve skupině, ale i pro podporu vlastního myšlení (Doležal & kol., 2009). Využití myšlenkových map při analýze problému se nabízí z několika důvodů. Jedním z nich je ideální schopnost vidět dílčí části i celek v jednom vyobrazení, tedy vnímat souvislosti i odlišnosti naráz. Pomocí myšlenkové mapy tak dosáhneme rozpadu problému na dílčí části (Hubatka, 2013).



## Otázky k zamyšlení

Jaké výhody či nevýhody má využití brainstormingu a myšlenkových map při implementaci strategické změny?

### 7.3 Analytické nástroje pro implementaci strategické změny

#### Analýza silového pole

Analýza silového pole je nástroj používaný při plánování změny. Tuto techniku poprvé popsal psycholog Kurt Lewin v roce 1950. Cílem analýzy je pomoci manažerovi a dalším zainteresovaným stranám určit a pochopit jaké síly by mohly ovlivnit realizaci plánu. Proces analýzy silového pole tedy zahrnuje:

- analýzu brzdících nebo hybných sil, které ovlivňují přechod do budoucího stavu,
- určení charakteru těchto sil,
- přijetí opatření ke zvýšení hybných sil a omezení brzdících sil (Schwering, 2003).

Závěrem analýzy je tedy identifikace faktorů podporujících proces změny a faktorů blokuujících proces změny. Vzhledem k tomu, že v průběhu realizace změny se často vyskytnou neočekávané situace, které mohou narušit plán, má tato analýza velké opodstatnění. Pokud se nám podaří identifikovat faktory působící pro i proti změně, můžeme celý proces modifikovat tak, abychom ho zdárně dokončili (Drdla & Rais, 2001).

Východiskem analýzy je rozdělení papíru ve tvaru písmene T. Na levou stranu se potom zapisují pozitivně působící (pomáhající) síly, na pravou stranu síly negativně působící (bránící) na daný problém. Dále je možné ohodnotit sílu pomocných a bránících sil například stupnicí 1–5. Po zpracování metody je potom možné určit, které faktory lze posílit a využít při řešení problému, a které je naopak nutné potlačit (Ace Bidr, 2010).

Kubíčková & Rais (2012) upozorňují na některé nedostatky této analýzy. Jedním z nich je problém subjektivního hodnocení jednotlivých sil, které působí pro i proti změně. Další nevýhodou je skutečnost, že metoda je založena na předpokladu izolace. Nepočítá se se silami, které se v době analýzy jeví jako nepodstatné, ale v průběhu času mohou nabrat na významu.

### Analýza zájmových skupin

Naplnění poslání podniku a jeho cílů je do značné míry závislé na tom, jaké předpoklady byly přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám. Míra uspokojení jejich potřeb a požadavků je měřítkem úspěšnosti podniku. Zájmová skupina je každý (fyzická nebo právnická osoba), jehož činnost může ovlivnit podnik nebo naopak, je podnikem ovlivňována (Tichá & Hron, 2010).

Cílem je určení klíčových zájmových skupin a odhad jejich vlivu a postojů vůči implementaci plánované strategické změny, vč. formulace strategie pro jejich ovlivňování. Příklad vlivu zájmové skupiny uvádí Obrázek 7.6 (Palán, 2003).

Obrázek 7.6 Analýza zájmových skupin



Zdroj: Palán, 2003



### Otázky k zamyšlení

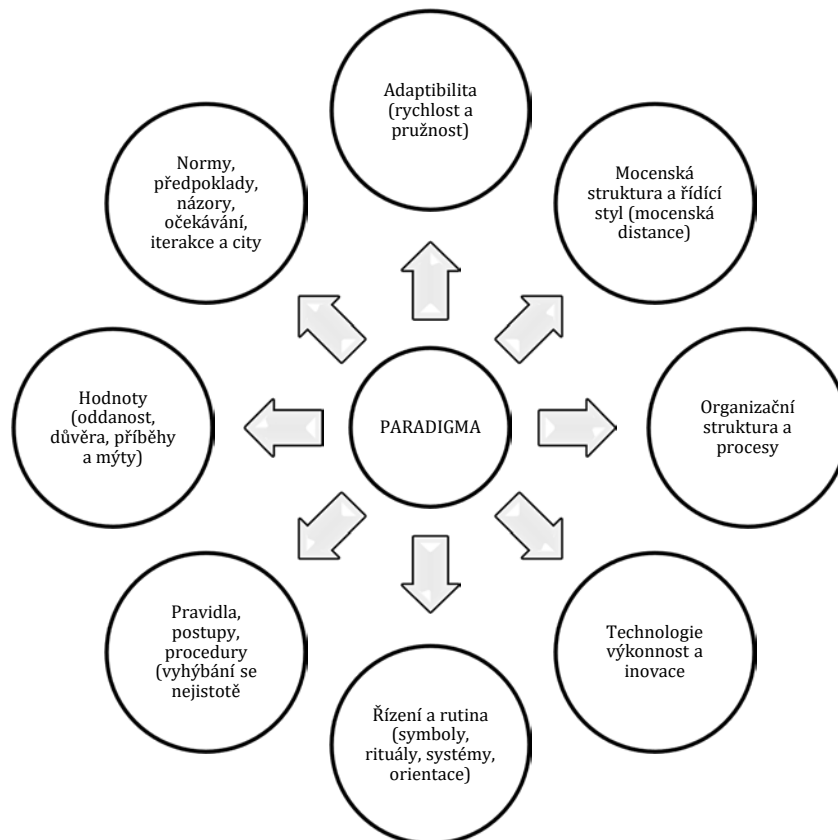
Jaké zájmové skupiny mívají nejčastěji organizace?

Které z nich jsou klíčové a proč je jim nutné věnovat pozornost?

### Analýza organizačního paradigma – podnikové kultury

Analýza subsystému organizační kultury a vybraných klíčových faktorů organizačního systému výrazně ovlivňuje jeho cílové chování. Princip analýzy spočívá v určení počátečního (stávajícího) a koncového (ideálního) stavu každého faktoru. Jednotlivé faktory lze ocenit na škále 1 až 5 bodů. Výsledky se zapisují do tabulky a posuny bodově ohodnotíme. Znalost podnikové kultury je základním předpokladem úspěšné implementace organizačních změn. Podniková kultura je přímo vyjádřena vnitřním klimatem organizace a její adaptabilitou s jakou se přizpůsobuje významu vnějšího prostředí – viz Obrázek 7.7 (Palán, 2003).

Obrázek 7.7 Pavučina organizačního paradigma



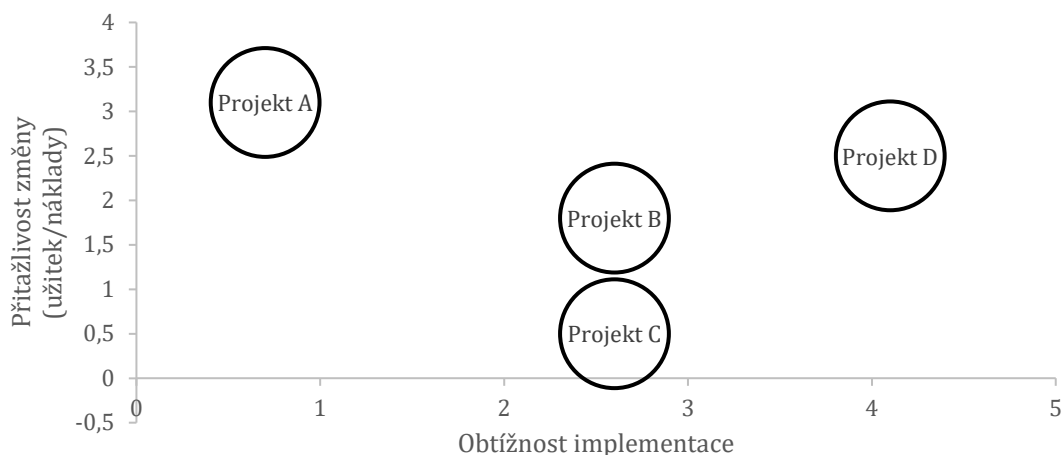
Zdroj: upraveno dle Palán, 2003

### **Analýza přitažlivosti a obtížnosti implementace**

Tato analýza slouží ke zjištění užitečnosti změny a její obtížnosti. Výstupem je mřížka (Obrázek 7.8) přitažlivosti a obtížnosti implementace, která byla poprvé použita firmou Hewlett Packard ke zhodnocení portfolia různých projektů (Palán, 2003).



Obrázek 7.8 Mřížka přitažlivosti a obtížnosti implementace



Zdroj: upraveno dle Palán, 2003

**LEGENDA:** *osa X:* 0 – malá, 2 – střední, 3 – vysoká,  
*osa Y:* 0 – snadná, 2,5 – obtížná, 5 – velmi obtížná

### Balanced Scorecard

Tato metoda je podle Luu (2010) založena na schopnosti převést cíle firmy a její strategii do uceleného souboru ukazatelů výkonnosti. Metoda BSC zahrnuje identifikaci klíčových prvků procesů, stanovení cílů klíčových procesů a měření dosažených výsledků těchto procesů. BSC je dle autorů Ebnerasoul, Yavarian & Azodi (2009) systémem strategického plánování a řízení s cílem sladit podnikání s vizí a strategií organizace, zlepšit interní a externí komunikaci, a také sledovat výkonnost organizace na strategické úrovni. Je jedním z nejčastěji používaných strategických systémů řízení, který klasifikuje vizi a strategii firmy ve čtyřech následujících perspektivách:

- finanční – ziskovost, čistý zisk, růst prodeje, ekonomická hodnota,
- zákaznické – především spokojenost zákazníka, jeho zapojení do procesu,
- procesní – identifikace klíčových procesů, kvalita procesů, produktivita procesů,
- učení a rozvoje – tvorba hodnoty pro akcionáře, rozvoj lidského potenciálu (Ayvaz & Pehlivanl, 2011, Kaplan & Norton, 2009).

Ochraňa & Půček (2011) popisují, jak se dá metoda BSC využít jako nástroj při řízení změny strategie. Zákaznická perspektiva má vyjasnit potřeby a očekávání zákazníků, ve veřejné správě – občanů. Finanční perspektiva odpovídá na otázku, jaké zdroje – finanční, lidské atd. potřebujeme, abychom naplnili svoji vizi. Dále je třeba zavést změnu systému procesů. Poslední perspektiva se věnuje tomu, co se musíme

---

naučit, co musíme změnit a jaké technologie jsou pro dosažení našeho úspěchu potřebné.



## Otázky k zamyšlení

Jaké výhody resp. nevýhody má využití nástroje BSC?  
Jak byste postupovali při jeho aplikaci v organizaci?

### Projekt a projektové řízení

Podle Kováře & Hrazdilové Bočkové (2008) můžeme v každém ekonomickém organismu, organizaci nebo podniku nalézt dvě základní skupiny aktivit. Do první skupiny řadíme rutinní, opakované činnosti, které provádí každý podle přesně stanoveného postupu. Pokud dochází ke změně těchto činností, jedná se zejména o kvantitativní nárůst potřebného výrobku či poskytnutí služby, které lze jednoduše vyřešit například prodloužením směn pracovníků, výpomocí brigádníků. Druhou kategorii činností tvoří aktivity, jejichž změny jsou obvykle kvalitativní povahy, případně rozsáhlé kvantitativní změny. Uskutečnění těchto změn již není tak snadné a doporučuje se je řídit za pomoci projektového řízení.

Projektové řízení je z hlediska řízení změn považováno za jeden z nejběžnějších přístupů – nástrojů. I podle Kubíčkové & Raise (2012) spočívá racionální chápání změny v modelování změny pomocí projektu. K řízení změny v praxi se uplatňuje zejména tehdy, když se připravuje investice a plánuje jakákoli změna, kterou může být například zavedení nového software či informačních systémů, zavádění metod řízení kvality atd. (Ochrana & Půček, 2011).

Jádrem myšlenky projektového managementu je tvrzení, že všechny rozvojové aktivity, inovace a změny v organizaci jsou připravovány a prosazovány prostřednictvím řízených pracovníků v podobě projektů. U projektu musí být jasně stanovený cíl, kterého má být dosaženo v požadovaném čase, při čerpání určených nákladů, v požadované kvalitě, při respektování strategie a při současném využití specifických postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení procesů jednotlivých projektů (Kovář & Hrazdilová Bočková, 2008).

Projektový management změny a inovace je vhodné využívat zejména při:

- vývoji nových výrobků,
- zavádění nových technologií,
- realizaci investičních akcí,
- zavádění nových informačních systémů,
- zavádění řízení podle ISO.

Na druhé straně projektové řízení změny se nehodí při změnách periodicky opakovaných činností nebo v mimořádných situacích, jako jsou například živelné či technické katastrofy (Kovář & Hrazdilová Bočková, 2008). Projektové řízení se také nedoporučuje používat u činností delších než tři roky či v podmínkách, kde vládne zmatek, emoce nebo převládá nevzdělanost (Ochrana & Půček, 2011).



### Otázky k zamyšlení

Jak se liší pojmy projekt a proces?

Jaké jsou charakteristické rysy projektu a procesu?

#### Proces a procesní řízení

Procesní management se před více než dvaceti lety objevil v podstatě jako reakce na změny vyvolané vývojem techniky a informačních technologií. Tento objev znamenal převrat v pojetí organizace a došlo k ústupu tradiční funkční specializace. Postupem času se ukázalo, že nepružná hierarchická organizační struktura a řízení podniku je v turbulentním prostředí změn již nedostačující. Více vzdělaných odborníků a rozvoj ICT umožnil přístup k většímu množství informací a vyvstal požadavek na větší svobodu rozhodování a odpovědnosti zaměstnanců. Procesní management umožnil spojit dílčí operace do podnikových procesů a preferuje týmovou práci, měkké metody řízení a plochou organizační strukturu (Kovář & Hrazdilová Bočková, 2008).

Procesní řízení může na jedné straně představovat nástroj pro provedení změny organizace, jejímž cílem je například zvýšení výkonu organizace, zprůhlednění činností, zavedení nových metod řízení kvality, informačních technologií atd. Na druhé straně může být zavedení procesního řízení samotným cílem změny prováděné v organizaci. V neposlední řadě je také procesní řízení prostředkem, který po svém zavedení umožní organizaci, aby byla schopná lépe reagovat, přizpůsobovat se změnám okolí a v návaznosti na ně realizovat změny uvnitř samotné organizace. Procesní přístup k řízení se orientuje na optimalizaci, změnu či zlepšování procesů a pohlíží na organizaci jako na systém vzájemně provázaných procesů. Tento přístup pomáhá identifikovat a rozlišit procesy, případně najít a vylepšit ty, které nefungují (Ochrana & Půček, 2011).

S procesním řízením také úzce souvisí pojem *reengineering*, jenž je definován jako zásadní přehodnocení a rekonstrukce procesů organizace za účelem dosažení zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti (Hammer & Champy in Bělohlávek & kol, 2006). Cílem reengineeringu má být často provedení zlomové změny, která přinese lepší výkonnost, kvalitu, efektivitu a v ideálním případě spokojenější zákazníky a občany. Jeho provedení však není snadné a jeho projekty bývají často neúspěšné (Ochrana & Půček, 2011).



## Otázky k zamyšlení

Který z analytických nástrojů implementace strategické změny je dle vás nejpoužívanější a nejlépe aplikovatelný?

Jaké jiné nástroje implementace strategické změny znáte nebo je využívá vybraná organizace?

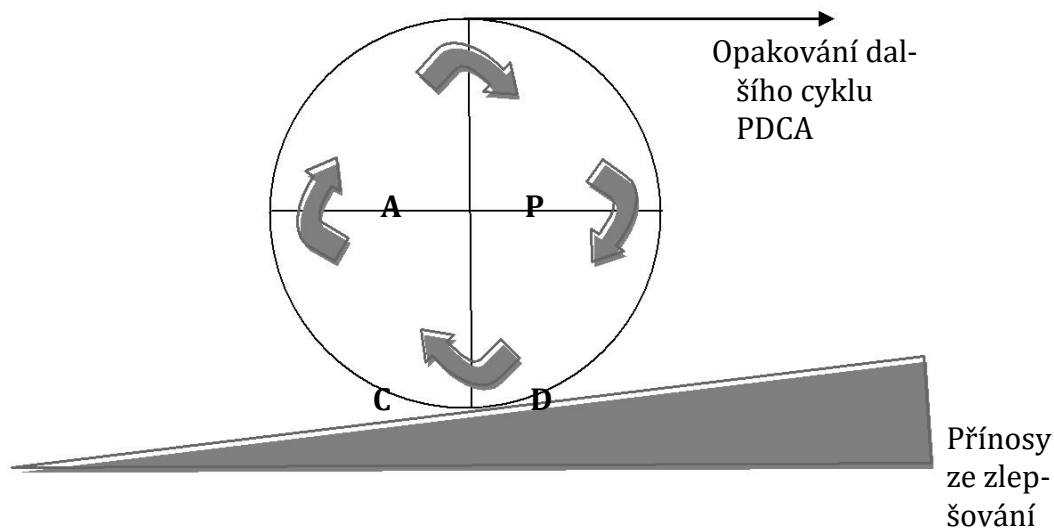
## 7.4 Nástroje řízení kvality

### PDCA

Tento model znázorňuje nikdy nekončící cyklus změny. Zkratka písmen modelu znamená: Plan-Do-Check-Act (Plánuj-dělej-kontroluj-jednej). Klíčem k jakékoliv změně činnosti nebo procesu je posunout organizaci nebo skupinu směrem k vyšší úrovni spokojenosti, účinnosti a zlepšení výkonnosti (Powell, 2002).

Zlepšovací cyklus PDCA je sice přehledný, ale chybí mu podrobnost. Probíhá opakovaně a na jeden uzavřený cyklus navazuje další. Podstatou zlepšovacích aktivit je obvykle zjištění, řešení a odstranění či napravení určitého problému. Základním, nejjednodušším a v literatuře citovaným je Demingův zlepšovací cyklus – viz Obrázek 7.9.

Obrázek 7.9 Demingův zlepšovací cyklus PDCA



Zdroj: Veber, 2009

### Benchmarking

Můžeme definovat jako nástroj moderního řízení, který prostřednictvím měření výkonu a procesů organizace a systematickým porovnáváním s výkonem ostatních společností hledá nejlepší způsob řízení organizace. Umožňuje manažerům lépe poznat vnitřní fungování organizace a identifikovat příležitosti ke zlepšení. Rovněž

umožňuje i efektivní sdílení zkušeností, podporuje spolupráci a je významným nástrojem každé učící se organizace (Nenadál, Vykydal & Halfarová, 2011).

Přináší nám odpovědi na zásadní otázky, které si organizace kladou:

- nejsou naše náklady vysoké? = cena
- máme dostatečnou výkonnost v porovnání s ostatními? = výkon
- nabízíme kvalitní služby? = kvalita (VCVS, 2012).



### Otázky k zamyšlení

Jaké jiné nástroje řízení kvality a zlepšení znáte?  
Stručně je charakterizujte.



### Cvičení

- 7.1** Pokuste se na základě analýzy veřejně publikovaných údajů a na základě vaší osobní zkušenosti nakreslit cibulový model konkurenční výhody resp. nevýhody vámi studované vysoké školy.
- 7.2** V rámci týmu vypracujte analýzy SLEPT, 12M a SWOT na vybranou organizaci. Co vše z těchto analýz vyplývá? Naformulujte pomocí nich strategickou změnu.
- 7.3** Management organizace chce zvýšit dvojnásobně prodejnost svých výrobků. V rámci brainstormingu se pokuste identifikovat síly, které by podpořily tuto změnu, a které by ji naopak zbrzdily? Jak posílit a upevnit hnací síly a jak oslabit či eliminovat brzdící síly?
- 7.4** Organizace zabývající se informační technologií rozšířila své služby a vstoupila do nového regionu. Přestože rozšířila své kapacity, nedošlo k nárůstu tržeb a také se zvýšil počet reklamací. Odhalte pomocí diagramu rybí kost možné příčiny tohoto stavu.
- 7.5** Aplikujte nástroj BSC na vámi vybranou organizaci. Zakreslete i strategickou mapu a stanovte měřítka jednotlivých aktivit ve 4 sledovaných perspektivách.
- 7.6** Znázorněte procesní mapu vybrané organizace, zkuste odhalit neefektivní procesy a pokuste se je změnit.

---

## **Případová studie**

### **KDE JE PROBLÉM?**

Zahraniční investiční společnost se stala majoritním akcionářem poměrně velké české stavební firmy. Zpočátku se zdálo, že se jednalo o dobrou investici – firma vytvářela slušný zisk, a tak se nový vlastník o dění ve firmě příliš nezajímal a spokojil se s občasnou přítomností svého zástupce na zasedání představenstva.

Po dvou letech však začal hlavní akcionář zaznamenávat negativní signály: zisk se rok od roku snižoval, úvěrové zatížení se zvyšovalo, z firmy začali odcházet údajně schopní lidé. Znepokojený akcionář si objednal nezávislý audit, který ukázal nutnost okamžitého zásahu – postavení firmy na trhu se silně zhoršilo, firma přišla o jméno, nebyla už schopna konkurovat při výběrových řízeních na lukrativní zakázky, v mnoha se ani neobjevila, protože nedisponovala potřebným technickým vybavením. Majoritní akcionář proto svolal valnou hromadu a do nového představenstva prosadil skupinu externích odborníků, kteří dostali za úkol provést analýzu firmy, identifikovat hlavní problémy a navrhnout opatření, která by opět zvýšila její konkurenceschopnost.

Členové představenstva začali svou činnost rozhovory s členy vrcholového vedení, řediteli a dalšími vedoucími pracovníky jednotlivých divizí.

Generální ředitel označil za hlavní problém skutečnost, že v jejich oboru už takové velké stavby, jaké dělali v minulosti, nejsou a nebudou.

Obchodní ředitel viděl nejpodstatnější důvod zhoršující se situace v nedostatečném obsazení jeho útvaru: Na marketingu jsou jen dva pracovníci a přípraváři jsou nezkušení. Jak mám pak v takovém obsazení být úspěšný při shánění zakázek?

Výrobní ředitel spatřoval největší potíže v tom, že firma není finančně silná: Kdo chce dostat velkou zakázku, musí být schopen ji v počátečním období zafinancovat – a to my nejsme!

Finanční ředitel označil za největší problém situaci v některých divizích: Všimněte si, že v těch ziskových divizích jsou lidé schopni si zakázky sehnat sami. Udržují si kontakty v regionu, mají přátelské vztahy s potenciálními investory a nic jim potom neujde. A v těch ztrátových jen koukají a čekají, co jim my z podniku seženeme!

Ředitelé divizí měli zpravidla stejný názor na to, co je hlavní problém jejich podniku: Živíme na podniku spoustu lidí, kteří akorát berou velký plat a nic nedělají! Co z nich máme? Když potřebujeme zakázku, tak si je musíme sehnat sami. Oni tam jenom počítají výsledky! (Bělohlávek & kol., 2006).



## Otázky k případové studii

1. Co bylo skutečným jádrem problému?
2. Pokuste se provést analýzu problému pomocí diagramu příčin a následků.



## Shrnutí kapitoly

K usnadnění procesu řízení změn existuje kromě vědomého plánování také velké množství nástrojů a technik, které mohou být k prosazení změny použity. Pomocí nástrojů řízení změny lze efektivněji realizovat změnu v organizaci. V první řadě se využívají nástroje pro analýzu současného stavu a definování strategie dalšího rozvoje (např. SWOT analýza, cibulový model konkurenční výhody, analýza klíčových otázek). Výsledky analýz většinou odhalí problémová místa, která je nutno změnit. Druhou skupinou nástrojů tvoří metody, které podporují správnou implementaci strategie a podporují úspěšné zvládnutí změny (např. Balanced Scorecard, analýza zájmových skupin, diagram rybí kost). Ve třetí skupině nástrojů poté najdeme postupy, které mají pomoci organizacím neustále umožnit její rozvoj, zvyšovat kvalitu, výkonnost a konkurenceschopnost na trhu (např. PDCA, Benchmarking a EFQM model). Projektové řízení je považováno za nejefektivnější nástroj pro implementaci změn v dynamicky se rozvíjejícím prostředí a lze jej použít pro řízení vývojové práce či realizace, jejíž charakter neumožňuje použít procesní modely řízení.

Přestože všechny uvedené nástroje mají svoji vlastní metodiku a zdají se být odlišné, v praxi dochází k prolínání všech těchto nástrojů. Při využití jednotlivých nástrojů je nutné postupovat týmovým způsobem. Je potřeba zdůraznit nutnost dodržení uvedené posloupnosti v rámci tří skupin nástrojů. Přeskakováním některých nástrojů se může účinnost prováděných změn v organizaci výrazně snížit, či dokonce úplně eliminovat.



## Otázky k zamyšlení

1. Vyjmenujte 4 analytické nástroje formulace strategické změny.
2. Charakterizujte cibulový model konkurenční výhody a nevýhody. Znázorněte model.
3. Charakterizujte STAIR analýzu a SWOT analýzu.
4. Charakterizujte SLEPT analýzu
5. Charakterizujte analýzu 12M.

- 
6. Charakterizujte analýzu klíčových otázek.
  7. Charakterizujte diagram rybí kost. Znázorněte ho.
  8. Vyjmenujte 4 nástroje implementace strategické změny.
  9. Charakterizujte analýzu silového pole.
  10. Charakterizujte analýzu přitažlivosti a obtížnosti. Znázorněte ji na mřížce.
  11. Charakterizujte analýzu zájmových skupin. Znázorněte ji na mřížce.
  12. Charakterizujte analýzu organizačního paradigma.
  13. Charakterizujte analýzu přitažlivosti a obtížnosti implementace.
  14. Charakterizujte vedení týmu.
  15. Charakterizujte brainstorming a myšlenkové mapy.
  16. Vysvětlete pojem BSC. Jaké 4 perspektivy zde rozlišujeme?
  17. Vysvětlete pojem projekt. Jaké jsou charakteristické rysy projektu?
  18. Vysvětlete pojem proces a reengineering.
  19. Vyjmenujte 3 nástroje kvality a zlepšení. Jeden z nich popište.
  20. Charakterizujte PDCA model.
  21. Vysvětlete nástroj benchmarking.





# 8 Řízení rizik

*„Minimalizujeme riziko tím, že je maximalizujeme.“*

Hans Rausing (TetraPak)

## 8.1 Úvod

V neustále se měnícím podnikatelském prostředí se musí organizace stále častěji měnit, aby byly i nadále konkurenceschopné.

Žijeme v moderní době, ve které se intenzivně rozvíjí věda a technika a vznikají nové technologie. S tím jsou ovšem spojena také nová rizika, kterým dříve nebylo třeba čelit. Každá realizovaná změna v podniku s sebou přináší určité riziko, jelikož rozhodování o změnách je činěno vždy za určité nejistoty. Díky určité míře nejistoty vzniká riziko, že výsledek bude odlišný od původního záměru. V podniku se odehrává mnoho procesů, jež mohou být zdrojem vzniku různých rizik ovlivňujících chod podniku, ekonomické výsledky, životní prostředí či zájmové skupiny (pracovníci, zákazníci, dodavatelé, aj.).

Každý projev rizika může firmám způsobit škody či značné ztráty, a je proto důležité umět se s rizikem vypořádat. Řízení rizik se zabývá zkoumáním rizik ohrožujících podnikatelské subjekty, jejich analýzou a návrhem možných řešení, jak rizikům předcházet, nebo je snížit či eliminovat.



### Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- budete seznámeni se základními pojmy týkající se daného tématu,
- naučíte se, jak proces řízení rizik probíhá,
- budete znát druhy rizika,
- získáte informace o tom, co je to matice hodnocení rizik,
- poznáte, jak měříme rizika,

- vyjmenujete možnosti prevence rizik,
- budete schopni dobře řídit rizika.



## Klíčové pojmy

Riziko, řízení rizik, přístupy k riziku, identifikace rizik, matice hodnocení rizik, měření rizik, opatření ke snížení rizik.

## 8.2 Pojem riziko

Riziko je neoddelitelnou součástí každého podnikání. Může s sebou přinést jak úspěch a pozitivní výsledek hospodaření, tj. zisk, tak i neúspěch a negativní hospodářský výsledek, tedy ztrátu (Fotr, 1992). Pro riziko jsou charakteristické situace nebo činnosti, kde jsou možné dva nebo více výstupů. Konkrétní výsledek, který nastane, je neznámý, a alespoň jedna z možností je nežádoucí (Ovello & Merkhofer, 1993). Dalším rysem je neurčitost výsledku, kdy je výsledek nejistý (Smejkal & Rais, 2006).

Pojem riziko pochází z italského a objevuje se již v 17. století, kdy se začal používat v souvislosti s lodní přepravou. Označoval úskalí, kterému se museli námořníci vyhnout. Teprve později byl tento výraz chápán jako nebezpečí vystavení se určitým nepříznivým okolnostem. Pojem riziko znamená především nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty nebo zničení, případně také neúspěch v podnikání (Smejkal & Rais, 2006) i možnost negativního odchylení od stanových úrovní cílů jednotlivce či organizace (Fotr & Hnilica, 2014).

Riziko je druh nejistoty, určené pravděpodobností vzniku odlišných výsledků. Představuje nebezpečí, že dosažené výsledky budou odlišné od výsledků předpokládaných (jedná se tedy o měřitelné odchylky) (Polách, 2012). Je to jakákoliv nejistota, která, pokud se vyskytne, může ovlivnit jeden nebo více cílů (Korecký & Trkovský, 2011). Dle Svozilové (2011) je riziko neurčitý jev nebo podmínka, jehož výskyt má pozitivní nebo negativní efekt na cíle projektu v tomto případě na cíle změny.

**Autoři se tedy shodují, že RIZIKO JE URČITÁ MÍRA NEJISTOTY, KTERÁ MŮŽE ZAPŘÍČINIT ODLIŠNÝ VÝSTUP, NEŽ JE OČEKÁVÁN.**



## Otázky k zamyšlení

Jak byste definovali pojem riziko?  
Znáte nějaké druhy rizik či zdroje rizik?

---

## 8.3 Druhy rizik

Jednou ze základních klasifikací je následující rozdělení rizik na:

- podnikatelská a čistá,
- systematická a nesystematická,
- vnitřní a vnější,
- ovlivnitelná a neovlivnitelná,
- primární a sekundární,
- podle fází projektu (Veber, 2009).

Systematická neboli též tržní rizika jsou taková rizika, která ovlivňují všechny podnikatelské subjekty stejně, protože jsou odvislé od ekonomického vývoje. Zdrojem těchto rizik je například peněžní a rozpočtová politika, daňové zákonodárství, apod. Oproti tomu nesystematická neboli jedinečná rizika, jsou taková rizika, která nejsou závislá na ekonomickém vývoji, ale vychází z konkrétního zaměření daného ekonomického subjektu, tzn., že jsou specifická pro daný podnik. Patří sem rizika jako vstup nového konkurenta na trh či vývoj nové technologie apod. (Fotr, 1992).

Vnitřní neboli interní rizika vznikají a projevují se uvnitř podniku, a proto je podnik schopen je řídit či ovlivňovat. Jako příklad rizik uvádí autoři velikost organizace, finanční sílu, zaměstnance, výrobky či výrobní procesy. Vnější neboli externí rizika jsou takové faktory, které přichází z vnějšího prostředí, tj. prostředí, ve kterém podnik figuruje. Sem zařadíme úrokovou míru, obchodní podmínky, daně, legislativu, požadavky zákazníků, konkurenci, životní prostředí a jeho ochranu a bezpečnostní situace. Vnější rizika stojí mimo přímé řízení a kontrolu risk manažera (Fotr & kol, 2010).

Alternativně lze dělit rizika ještě podle jejich věcné náplně na následující:

- ekonomická (nákladová, kurzovní),
- finanční (investiční, pojišťovací, úvěrová, úroková),
- obchodní (marketingová, strategická),
- projektová,
- technická (konstrukční, materiálová),
- technologická (poruchy výrobních zařízení, přírodní katastrofy a havárie),

- výrobní (nedostatek materiálu, energií, pracovních sil, kvalita výroby),
- politická (politické nestability) (Veber, 2009, Fotr, 1992, Hirsch, 1994).

V závislosti na možném dopadu se dále rizika rozdělují na:

- kritické – ohrožuje existenci firmy a jeho dopad je zásadní. Může jít o riziko trvalé ztráty, které sebou přináší bankrot firmy, příchod nebo růst tržního podílu konkurentů, či trvalý odliv zákazníků,
- důležité – pro jeho řešení je třeba vynaložit dodatečné finanční prostředky získané například prodejem části majetku nebo půjčkou. Toto riziko ohrožuje stabilitu společnosti. Může se jednat například o trvale nízkou kvalitu výrobků či poskytovaných služeb, odchod klíčového pracovníka, vstup nového konkurenta, atd.,
- běžné – s tímto rizikem jsou spojeny ztráty, které lze hradit běžnými příjmy a řešit ho v rámci provozních aktivit. Jde například o zpoždění v dodávkách zboží, nemoc pracovníka, výpadek proudu, krádež zboží, fronty u pokladen, apod. (Mulačová & Mulač 2013).

## 8.4 Přístupy k riziku

Rozlišujeme 3 přístupy k riziku:

- averze,
- sklon k riziku,
- neutrální postoj.

Má-li podnikatel averzi k riziku, vyhýbá se značně rizikovým podnikatelským projektům a preferuje projekty, které zaručují s velkou jistotou přijatelné výsledky. Opakem je podnikatel, který má sklon k riziku. Ten vyhledává značně rizikové projekty, které jsou spojeny s vyššími zisky, ale také s vyšším nebezpečím ztrát. Podnikatel s neutrálním postojem k riziku má mezi sklonem k riziku a averzí rovnováhu. Postoj podnikatele k riziku je zejména ovlivněn osobním přístupem k řešení rizikových situací v průběhu jeho dosavadního života a zkušenostmi z předcházejících rizikových rozhodnutí (Smejkal & Rais, 2013).

## 8.5 Pojem řízení rizik

Řízení rizik (risk management) je proces, který zkoumá riziko v jeho podstatě, možnosti jeho ovlivňování, předcházení ztrátám a snižování jejich rozsahu a možnosti finančního krytí rizika (Čejková, Nečas & Řezáč, 2003).

---

Subjekt řízení se snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje opatření, která pomáhají odstranit účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působením pozitivních vlivů. Management pro řízení rizik analyzuje, vyvíjí a srovnává možnosti preventivních a regulačních opatření. Poté z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují. Součástí řízení rizik bývá také šíření informací o riziku a vnímání rizika (Smejkal & Rais, 2013).

Podle Well-Stam (2004) je řízení rizik cyklický proces, který se musí v průběhu projektu pravidelně opakovat. Způsob, který se používá pro řízení rizik, nicméně závisí na povaze projektu, zúčastněných lidech a požadovaných výsledků (Well-Stam, 2004). Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO vytvořila normu pro řízení rizik v podniku. Jedná se o standard ISO 31000 Risk management – Principy a směrnice, jež poskytuje rámec a navrhuje proces řízení rizik (ISO, 2015).

**ŘÍZENÍ RIZIK JE TEDY PROCESEM, VE KTERÉM MANAŽEŘI VYHLEDÁVAJÍ A ANALYZUJÍ RIZIKA A HLEDAJÍ VHODNÉ ZPŮSOBY JEJICH SNIŽOVÁNÍ A ELIMINACE.**



## Otázky k zamyšlení

Proč by se manažeři měli zabývat řízením rizik?

Určete, jaké jsou zranitelné oblasti organizace, ve kterých dochází k rizikovým událostem?

### Proč řídit rizika?

Pomocí řízení rizik může společnost předcházet finanční tísní či bankrotu. Může sloužit k podpoře a ochraně specifické firemní investice, ke slazení zájmů managementu se zájmy vlastníků společnosti nebo pomoci firmám k rozvoji plánů a jejich financování (Frenkel & kol., 2005).

Lam (2003) uvádí následující důvody, proč rizika řídit:

- řízení rizika může pomoci redukovat nestabilitu zisku a maximalizovat hodnotu pro akcionáře,
- řízení rizika podporuje finanční zabezpečení společnosti.

Dle Chapmana (2011) mezi hlavní výhody risk managementu patří zejména:

- vybudování lepší důvěry ke stakeholderům, investorům apod.,
- plnění významných zákonných a regulačních požadavků,
- celkové zkvalitnění podniku,
- zabudování rizikových procesů skrze celou organizaci,

- zdokonalení porozumění významným rizikům,
- redukce rizika,
- zlepšení vedení a přístupu ke kapitálu,
- větší informovanost o rizicích využitelných při rozhodování,
- větší pravděpodobnost, že dojde k realizaci obchodních záměrů a cílů podniku.

## 8.6 Proces řízení rizik

Proces řízení rizik obsahuje čtyři základní fáze – najít rizika, roztřídit je, vybrat vhodnou strategii a implementovat ji (Patton, 2014). Pro efektivní nastavení systému řízení rizik je vhodné, aby byla analýza rizika složena z následujících kroků:

- identifikace – rozpoznání rizikového faktoru,
- klasifikace – zařazení rizika do některé ze skupin, případně je možné využít i vlastní klasifikaci,
- vytvoření seznamu rizik,
- hodnocení rizik – určení pravděpodobnosti výskytu a velikosti jeho dopadu na společnost,
- vytvoření katalogu rizik, jehož základem je seznam rizik (Kafka, 2009),
- plánování obrany proti rizikům – tvorba obrany vůči rizikům,
- monitorování a kontrola rizik – neustálé sledování rizik, jejich aktualizace a revidování obrany vůči rizikům (Svozilová, 2011).

Veber (2009) uvádí alternativní přístup k managementu rizik. Podle něj se proces řízení rizik skládá z těchto částí:

- vymezení kontextu a cílů managementu rizika,
- identifikace rizika a jeho sledování,
- stanovení významnosti rizika,
- měření rizika,
- hodnocení rizika a rozhodování o riziku,
- příprava a realizace opatření ke snížení rizika.

---

## Identifikace rizik

Prvním krokem při implementaci risk managementu je vytvoření souboru rizikových faktorů – databáze rizik, resp. registru rizik. Databáze musí být soustavně udržována a doplňována o podrobný popis příčin vzniku, projevů a dopadů rizik. Doplňují se také údaje o pravděpodobnosti výskytu a způsobené ztrátě (Daněk, 2007).

Zdrojem takových informací může být smlouva, plány, kontrolní zprávy, výsledky minulých projektů podobného typu, informace od expertů, výstupy dotazníků, auditů, controllingu atd. Důležité je začít s identifikací včas a pokračovat v ní pravidelně na všech úrovních. Významnou podporu identifikaci mohou poskytovat počítačové monitorovací systémy, resp. systémy včasného varování. Tyto zajišťují pravidelné sledování vybraných rizik vzhledem ke zvoleným indikátorům a signalizují případné překročení stanovených mezí (Hnilica & Fotr, 2009).

Mezi další nástroje k identifikaci rizikových nástrojů patří:

- Kontrolní seznamy (Check listy), resp. katalogy rizik poskytují podrobný přehled potenciálních rizikových faktorů.
- Nástroje strategické analýzy jako SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil aj., které podporují především identifikaci externích rizik.
- Kognitivní mapy (myšlenkové mapy) jsou grafickým nástrojem sloužícím k zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb. Mají charakter orientovaných stromů, kde listy představují jednotlivé faktory rizika a orientované spojnice jejich vzájemné vazby (příčina -> dopad).
- Pohovory s experty a skupinové diskuze formou brainstormingových schůzek vedených rizikovým analytikem (Merna & Faisal, 2007).



## Otázky k zamyšlení

Popište metody, které se využívají při hledání rizik.

Je nutné mít plán rizik? Jak se s ním pracuje?

### Stanovení významnosti rizika

Ohodnocení rizik, neboli stanovení jejich významnosti, je činnost, která se týká vyhodnocování rizik s cílem posoudit možné výsledky projektu. Zabývá se určováním rizikových událostí, na které je třeba reagovat. Ohodnocení je komplikováno řadou faktorů, protože rizika se mohou vzájemně ovlivňovat. Ke stanovení významnosti rizik lze použít následující přístupy:

- Analýza citlivosti je možná v případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií na faktorech rizika a dalších ovlivňujících proměnných. Kvantitativní hodnocení dopadu rizika představuje peněžní vy-



jádření možného vlivu na budoucí peněžní tok. Tento dopad může být promítnut jak do výnosů (snížení), tak i do nákladů (zvýšení). Dopad je vážen pravděpodobností, že riziko nastane (Kutílková, 2008). Principem citlivostní analýzy je zjištění, jak faktory rizika ovlivní výsledek hospodaření, tzn., do jaké míry je výsledek hospodaření citlivý na tyto faktory (Fotr & kol., 200).

- Matice hodnocení rizik využívá expertního hodnocení, uplatňuje se, když je obtížné kvantifikovat rizika. Může mít formu kvalitativního nebo semikvantitativního ohodnocení (Hnilica & Fotr, 2009). Expertní hodnocení je provedeno odbornými pracovníky, tj. pracovníci oddělení, kterého se riziko týká. Ti na základě svých zkušeností mohou posoudit pravděpodobnost výskytu a intenzitu negativního vlivu faktorů rizika (Fotr & kol., 2010). K posouzení významnosti rizik dospívá na základě matice hodnocení rizik, resp. jejího grafického zobrazení, aniž se tato významnost stanovuje v číselné formě. Riziko nabývá na významnosti, čím vyšší je pravděpodobnost jeho výskytu i intenzita negativního dopadu. V matici hodnocení rizik (Tabulka 8.1) jsou proto nejvýznamnější rizika zobrazena v pravém horním rohu (rizika R1, R2, R4) a naopak nejméně významná rizika v levém dolním rohu (rizika R5 a R6) Podle pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního dopadu rozdělujeme jednotlivá rizika do určitých skupin podle jejich významu. Obvykle se používají 3 skupiny významnosti:
- Nejvýznamnější rizika (R1, R2, R4)
- Středně významná rizika (R3, R7, R8, R9, R10)
- Málo významná rizika (R5, R6) (Hnilica & Fotr, 2009).

Tabulka 8.1 Matice hodnocení rizik

	VM	Intenzita negativních dopadů			ZV
		M	S	V	
ZV					R4
V				R1	R2
S			R9	R8	
M	R5			R3	
VM		R6		R10	R7

Zdroj: Hnilica & Fotr, 2009

### Měření rizika

Na základě měření rizika dochází ke stanovení rizika, neboť pro řízení rizik je důležité je vyčíslit, tzn., kvantifikovat. Kvantifikace rizika spočívá v numerickém určení účinku rizika. Cílem je tedy odhadnout četnost a závažnost ztrát a stanovit důležitost jednotlivých rizik (Fotr, 1992).

---

Tichý (2006) rozlišuje absolutní a relativní kvantifikaci rizika. Prostřednictvím absolutní kvantifikace definujeme riziko pomocí hodnoty pravděpodobné ztráty vyjádřené v peněžních nebo jiných měrných jednotkách, např. počet dní pracovní neschopnosti. Zatímco relativní kvantifikace stanovuje riziko poměrem ke zvolené poměrové základně, jíž může být např. základní kapitál organizace, zisk, cena produkce, aj. (Tichý, 2006).

Smejkal & Rais (2013) dělí metody pro kvantifikaci rizika na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní určení rizika je subjektivního charakteru a je tedy vyjádřeno v určitém rozsahu (např. pomocí bodové stupnice <1 až 10>, pomocí pravděpodobností <0; 1> nebo slovně <malé, střední, velké>). Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem. Z kvalitativních metod se nejčastěji používá metoda účelových interview.

Zatímco kvantitativní metody zahrnují určení rizika pomocí matematických výpočtů. Vyjádření bývá zpravidla ve finančních jednotkách, např. roční předpokládaná ztráta v tisících Kč (Smejkal & Rais, 2013).



## Otázky k zamyšlení

Jaké jsou výhody či nevýhody použití kvantitativních a kvalitativních metod analýzy rizika?

### Hodnocení rizika

Předposledním krokem analýzy rizika podle Fotra je hodnocení rizika, kdy hodnotíme, zda je riziko přijatelné či nikoliv. Za předpokladu přijatelnosti rizika přistupujeme k přípravě plánu korekčních opatření a sledování vývoje faktorů rizika (Fotr, 1992).

### Opatření ke snižování rizik

Riziko představuje určité nebezpečí, které je nutné vhodnými postupy snížit či úplně eliminovat. Nepřijatelná úroveň rizika vyžaduje zastavení probíhajícího procesu a přijetí opatření na snížení rizika. Je-li riziko přijatelné a přitom nikoliv bezvýznamné a potenciál zisku je značný, následuje obvykle vypracování plánu preventivních opatření za účelem jeho redukce. Pro zbytková rizika, která nelze protiopatřeními efektivně snížit, se zpracovávají krizové plány. Velký důraz je třeba klást na maximální využití fáze redukce rizika a jeho eliminace tak, aby se havarijní plány a scénáře vypracovávaly opravdu jen pro zbylá rizika (Smejkal & Rais, 2013).

Autoři rozlišují metody, které jsou zaměřeny na eliminování příčin vzniku rizika (ofenzivní přístup k riziku) a v případě, že riziko zvládnout nelze, jsou voleny takové kroky, které zmírní negativní následky (defenzivní přístup k riziku). Mezi metody, které mají za cíl snížit riziko, patří například:

- Transfer rizika na další podnikatelské subjekty, které jsou ochotny za finanční kompenzaci převzít riziko – například různé formy pojištění (proti živelným katastrofám, odpovědnost za škodu způsobenou provozní činností), ale i sjednávání dodacích podmínek ve smluvních transakcích, kdy jsou rizika přesouvána mezi dodavateli a odběrateli.
- Diverzifikace – rozložení rizika na co nejširší základnu; přeskupení anebo i zvětšení počtu rizik v portfoliu, přičemž za cenu vzrůstu některého z rizik nebo přidáním dalších je docíleno poklesu jiných rizik, tudíž se celkové riziko portfolia díky diverzifikaci zmenší (například investování do cenných papírů z různých odvětví).
- Sdílení rizika mezi více obchodními partnery umožňující realizaci záměrů, které by samostatné podnikatelské subjekty nemohly učinit (spolupráce může spočívat od volného sdružení až po společné podniky – joint ventures).
- Tvorba přiměřeně velkých a rozložených rezerv.
- Zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců.
- Získávání včasných, správných a zejména těch nejpodstatnějších informací.
- Zavedení systémů včasného varování (podnikové informační systémy, ale i osoby, které sledují vývoj klíčových parametrů a včas upozorní na nežádoucí průběh) (Hálek, 2008),
- Snížení fixních nákladů (Gallagher & Andrew, 1997),
- Pojištění
- Prognózování (Smejkal & Rais, 2013).



### Otázky k zamyšlení

Které z opatření snižující rizika je dle vás nejefektivnější a v praxi nejpoužívanější? Znáte i jiná opatření?

Vyjmenujte některé způsoby transferu rizika a druhy diverzifikace.

## 8.7 Strategie snížení rizik

Dle Underwood (2015) existují čtyři základní strategie řízení rizik – kontrola rizik, přijetí, řízení a diverzifikace rizika. Kontrola rizik je tradiční forma řízení rizik a spočívá v identifikaci a zmírnění nejvýznamnějších rizik. Tato strategie se využívá pro řízení akutních a závažných rizik. Přijetí rizika je strategie, která se používá u relativně neškodných rizik. Strategie řízení rizika je založena na tom, že veškerá

---

rozhodnutí spojená s eliminací rizik jsou učiněna na základě analýzy rizik a nákladů a přínosů plynoucích z daného rizika. Strategie diverzifikace spočívá v rozložení rizika (Underwood, 2015).

Fotr (1992) rozlišuje 2 skupiny strategií:

1. První skupina zahrnuje postupy zaměřené na odstranění příčin vzniku rizika. Jedná se o činnosti, které působí na příčiny vzniku rizika tak, aby se snížila jednak pravděpodobnost výskytu rizika, a jednak velikost negativních důsledků rizika. Jedná se tedy o prevenci před vznikem rizika. Do této skupiny lze zařadit tzv. útočné strategie redukce rizika jako je například přesun rizika či vertikální integrace.
2. Druhá skupina obsahuje postupy zaměřené na snížení nepříznivých důsledků rizika. Do této skupiny lze zařadit činnosti, jejichž výsledkem je snížení nepříznivého dopadu rizika, tzn., jde o to, aby účinky vzniklého rizika byly eliminované na ekonomicky přijatelnou úroveň. Tyto činnosti mají charakter nápravných opatření nebo též obranné strategie a patří sem například diverzifikace či pojištění (Fotr, 1992).



## Cvičení

- 8.1 Pro následující příklady rizik najděte možnosti, jak se riziko může eliminovat nebo jak mu můžeme předejít: vypadne dodavatel, přestane pracovat zaměstnanec, přírodní katastrofa, nejasnost úkolů, omezení rozpočtu, změna legislativy, krádež.
- 8.2 V rámci týmu sepište všechny události nebo skutečnosti, které mohou ohrozit realizaci projektu. Která rizika by mohla tyto aktivity znemožnit nebo by mohla způsobit nesplnění plánovaných výstupů? Uveďte, jak byste předcházeli těmto rizikům.
- 8.3 Stanovte všechny rizika, která se mohou přihodit při společném podnikovém výletě spojené s teambuildingovými aktivitami. Navrhněte eliminaci těchto rizik, či jak byste jim předešli? Zakreslete rizika do mapy rizik a ohodnoťte je.
- 8.4 Ve vybrané organizaci identifikujte rizika inovace na pracovišti a pojmenujte vhodné rezervy na jejich krytí dle následující tabulky:

Název rizika	Velikost	Pravděpodobnost	Dopad	Nutné rezervy



## Shrnutí kapitoly

Všechny naše činnosti doprovázejí rizika a nejistoty. Stejně jako je rizikům vystaven každý jedinec, jsou jim vystaveny i podnikatelské subjekty. Proto je při rozhodování o změnách vždy pracováno s určitou mírou rizika.

Riziko definujeme jako možnost, že výsledek činnosti bude odlišný od očekávaného výsledku, riziko lze chápat i jako určitou nejistotu, nebezpečí, pravděpodobnou hodnotu ztráty či odchylku. Je třeba říci, že rizik je několik druhů a nemusí se tedy vždy jednat o ekonomické riziko. Rozlišujeme i rizika politická, právní, bezpečnostní, manažerská, výrobní, obchodní.

Na obranu proti nebezpečím a rizikům vznikl rizikový management neboli řízení rizik. Jeho úkolem je případná rizika rozpoznat, analyzovat a ohodnotit, zjistit možné škody nebo ztráty, které mohou tato rizika způsobit. Po vyhodnocení rizik dále pak navrhnout opatření, která by rizika více eliminovala. Nedostatečné řízení rizik může mít za následek vážné důsledky pro podniky i jednotlivce.

Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení. Metod snižování rizika je mnoho. Vhodnost použití konkrétního nástroje závisí v dané situaci na charakteristice rizika samotného. Zvolený nástroj by měl být použit v situaci, kdy je nejvhodnějším a nejméně nákladným způsobem pro snížení či úplnou eliminaci daného rizika.



## Otázky

1. Definujte pojem riziko.
2. Charakterizujte 3 přístupy k riziku.
3. Vyjmenujte tři druhy rizik a uveďte k nim konkrétní příklady.
4. Jaké znáte 3 druhy rizika dle dopadu?
5. Jaké znáte 3 druhy rizika dle věcné náplně?
6. Charakterizujte vnitřní a vnější rizika.
7. Charakterizujte systematická a nesystematická rizika.
8. Vysvětlete pojem řízení rizik.
9. Uveďte 3 důvody, proč řídíme rizika?
10. Uveďte 6 fází procesu řízení rizik.

- 
11. Co je podstatou fáze: kontextu a cíle managementu rizik?
  12. Co je podstatou fáze: identifikace rizik?
  13. Co je podstatou fáze: stanovení významnosti rizika?
  14. Znázorněte matici hodnocení rizik.
  15. Co je podstatou fáze: měření rizik?
  16. Co je podstatou fáze: hodnocení rizik?
  17. Co je podstatou fáze: opatření ke snížení rizika?
  18. Popište 3 metody snižování rizika.
  19. Jaké znáte strategie snížení rizik?



## 9 Řízení krizí

*"Pro slovo krize se v čínštině používá dvou znaků: první znamená „nebezpečí“ a druhý „příležitost“. Zdá se, že takový rozpor je typický pro každou krizi: jedná se o bod zlomu a podle toho, kam se člověk obrátí, najde buď nebezpečí, nebo nové možnosti."*

John Powell

### 9.1 Úvod

Každý z nás se ve svém životě jistě setkal s krizí. Ať už šlo o krizi osobní, v partnerském životě či krizi v zaměstnání nebo v podnikání, nikdy není lehké se s jakoukoliv krizí vypořádat. I v podnikové oblasti je krize přirozenou částí životního cyklu. Krize nebo recese může zastihnout každý subjekt neohledně na jeho velikost, renomé či historii.

V posledních sto letech se událo několik nechvalně známých světových krizí. Zmíním například velkou hospodářskou krizi z konce 20. let, energetickou krizi v 70. letech minulého století a samozřejmě krizi poměrně nedávnou – finanční, jež naplno propukla v roce 2008. Díky ní se otázka krizového řízení stala pro mnohé organizace aktuálnější než kdy dřív. Některé se stále z krize nevzpamatovaly a zanikly, či stále bojují o svoji existenci, pro jiné byly nesnáze příležitostí pro zlepšení. Jakmile začala krize odeznívat, ukázalo se, které dotčené organizace zvolily vhodný krizový scénář a úspěšně prošly sanační fází.

Působení každé krize má negativní důsledky na objekt zasažený krizí, tak i na jeho okolí. Z toho vyplývá snaha subjektů postižených krizí o eliminaci jejich následků a vyvedení zasaženého objektu na úroveň, ve které se nacházel před vznikem krize. Manažeři se tak musí zabývat řízením krizí.



### Cíle kapitoly

Po prostudování kapitoly:

- se dozvíte, co znamená slovo krize a jaké rozlišujeme druhy krizí,



- budete umět rozlišovat mezi dalšími pojmy související s krizovým řízením,
- budete vědět, co je příčinou krizí a jak je řešit,
- se seznámíte s jednotlivými fázemi krizového řízení,
- se naučíte vytvářet krizový plán,
- charakterizujete krizového manažera a jeho tým,
- poznáte, co je smyslem krizového řízení ve veřejné správě,
- budete schopni se správně připravit na řízení krizí v praxi.



## Klíčové pojmy

Krize, identifikace krize, krizový management, krizový manažer, sanace, životní cyklus podniku, revitalizace, restrukturalizace.

## 9.2 Pojem krize

Pojem krize má své kořeny ve starořečtině ve slovesu *krino*, které v češtině znamená rozhodovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami (například úspěch – neúspěch, život – smrt) (Roudný & Linhart, 2004, Rais, 2007). Z něj později vzniklo slovo *krisis*, které označovalo rozhodnou chvíli, moment zřetelné nerovnováhy, nesnáze, bod obratu (Zuzák & Königová, 2009). Ve 20. století se výraz krize začal často používat ve spojitosti s osobním životem člověka. Krizí je definována situace, při níž jedinec čelí značným překážkám v životě, které nejdou překonat obvyklými postupy řešení problémů (Hálek, 2008).

Zuzák (2004) chápe krizi jako situaci různé časové délky, v níž se rozhoduje o tom, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence (Zuzák, 2004).

Krizovou situaci definuje Hálek (2008) jako nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických a společenských systémů ohrožujících životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky státu a jeho obyvatelstva.

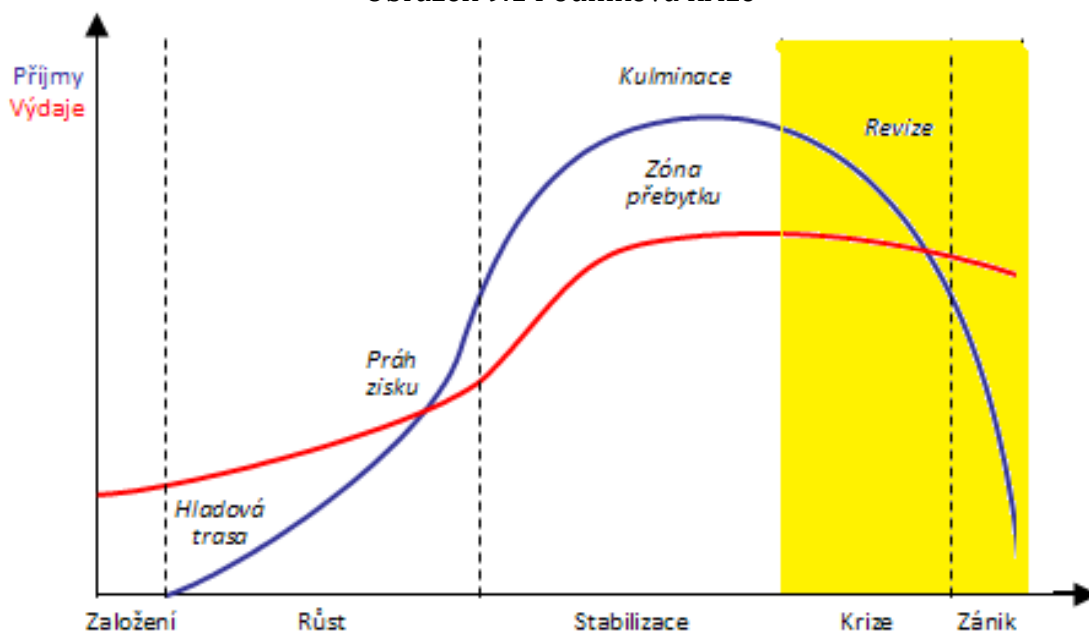
**OBECNĚ BY SE TEDY KRIZE DALA OZNAČIT JAKO URČITÁ ROZHODNÁ CHVÍLE. JEDNÁ SE O DOBU, KDY SE V ORGANIZACI NEPŘÍZNIVĚ VYVÍJÍ VÝKONNOST A POKUD NENÍ NOVĚ VZNIKLÁ SITUACE VČAS ŘEŠENA, JE OHROŽENA JEJÍ DALŠÍ EXISTENCE.**

## Podniková krize

Pod pojmem krize podniku lze podle Synka (2006) označit takové stadium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat (Synek, 2006).

Rais (2007) definuje krizi podniku jako takové stadium života podniku, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výrobního potenciálu, poklesu tržeb (Rais, 2007). Fialová & Fiala (2006) podnikovou krizi definují jako nahromadění negativních vlivů, které znemožňují řádné fungování v dané oblasti, což si žádá zásadní řešení (Fialová & Fiala, 2006). Novotný (2007) ve své definici již zahrnuje její projevy – krize podniku označuje stádium jeho života, v němž po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji výkonnostního potenciálu, čistého obchodního majetku a likvidity (Novotný, 2007). Podobnou definici nabízí i Synek (2006), kteří navíc zmiňují radikální snížení objemu tržeb a souhrnně uvádí, že tyto projevy bezprostředně ohrožují další existenci podniku v případě, že tento vývoj bude pokračovat. Krize může svým charakterem souviset s životním cyklem podniku, ve kterém se podnik v danou chvíli nachází – viz Obrázek 9.1. Podnik, který je právě ve svých začátcích, se může potýkat s krizí růstu podniku, která je spojená s financováním (Synek, 2006).

Obrázek 9.1 Podniková krize



Zdroj: Synek, 2006

Zuzák (2004) vymezuje čtyři fáze krize (viz. Tabulka 9.1), jejich projevy a možnosti řešení.

Tabulka 9.1 Fáze krize, projevy nerovnováh a možné řešení

Fáze krize Projev	Potenciální	Latentní	Akutní	Nezvládnutelná
	Běžné problémy	Měkké symptomy	Problémy s likviditou	Platební neschopnost
Řešení	Řešení dobře a částečně špatně strukturovaných problémů	Reakce na symptomy a trendy a odstranění příčin	Sanace	Bankrot

Zdroj: Zuzák, 2004



## Otázky k zamyšlení

Definujte svými slovy pojem krize.

O jakých historických krizích jste již slyšeli?

Jaké krize v životě jste již zažili a jak jste je překonali?

## 9.3 Revitalizace podniku

Proces, jehož cílem je zachování podniku, dosažení jeho oživení, případně obnovy původní či zamýšlené výkonnosti se nazývá revitalizace. K realizování tohoto cíle slouží komplex opatření, z nichž k nejznámějším patří:

- restrukturalizace, sanace,
- změna vnitřního uspořádání (organizační změny),
- uvolnění části zaměstnanců,
- přijímání kvalifikovaných zaměstnanců,
- zúžení či rozšíření podnikatelských aktivit,
- fúze,
- výměna managementu (dočasné ustanovení krizového managementu),
- transformace podniku v jinou právní formu,
- odprodej nemovitostí nesouvisejících s předmětem podnikání,
- odprodej majetkových podílů v jiných obchodních podnicích,
- likvidace (Kratochvílová, 2002).

---

## Sanace a restrukturalizace podniku

Procesu, kdy se podnik ozdravuje a snaží se dostat do stejného stavu jako před krizí, říkáme sanace nebo také restrukturalizace. Sanace představuje soubor opatření, která jsou přijímána podnikovým managementem za účelem zásadního finančního ozdravení a obnovy výkonnosti a prosperity podniku (Novotný, 2007). Přípravě a realizaci opatření, které budou směřovat k ozdravení (sanaci) podniku, musí však předcházet konkrétní diagnóza, tj. identifikace příčin, povahy a vývojového stadia krize (Synek, 2006).

Sanace je téměř vždy spojena s restrukturalizací podniku, tudíž takovými opatřeními, které znamenají nutné prozkoumání a nezbytné přizpůsobení struktury podniku a jeho aktivit změněným podmínkám trhu a celého vnějšího prostředí. Jedná se o proces, který je ve výhradní režii vlastníka podniku, který jej uskutečňuje buď vlastními silami, anebo krizovým managementem (Frýbert, 1995).

V případě restrukturalizace je relativně největší čas a manévrovací prostor pro rozsáhlé změny a opatření v podniku, neboť stupeň závažnosti krize ještě není považován za dramatický (Thommen, Belak & Kajzer, 1999). Restrukturalizace podniku nemusí nutně vést k sanaci, pokud jsou signály zachyceny včas a podnik je stále ve stádiu, kdy je krizi (pokles) možné řešit z vlastních zdrojů. Mezi nástroje podniku pak patří odprodej části majetku, snižování zásob, snižování nákladů, reorganizace podniku, snaha najít nové odbytové kanály atd. (Chevalier, 1994).



## Otázky k zamyšlení

V čem spočívá restrukturalizace a jak probíhá? Jaká jsou nejdůležitější opatření během restrukturalizace?

Je vhodné měnit organizaci během krize? Za jakých předpokladů?

## 9.4 Příčiny krizí

Rais (2007) mezi nejvýznamnější příčiny podnikových krizí uvádí:

- přeúvěrování, nedostatečné vlastní finanční zdroje, nedostupnost úvěrových zdrojů a vysoké bankovní úroky,
- chybějící strategie, vysoký podíl operativní činnosti vrcholového managementu, neznalost nebo malá znalost a využívání strategického řízení a metod řízení vůbec,
- osobní neschopnost managementu na jedné straně a přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra na straně druhé, vyhýbání se riziku nebo naopak přijímání velkého rizika (neznalost míry rizika), obavy ze zásadních změn,

- platební neschopnost odběratelů a špatná platební morálka,
- nedostatky ve finančním řízení, především cash-flow,
- neuplatňování marketingového řízení spojené s nedostatečnou konkurenceschopností výrobků a služeb a neznalostí postavení výrobního portfolia na trhu a fáze životního cyklu vlastních výrobků a odvětví,
- neúměrné investice, často dražší než plánované nebo směřované do nesprávných podnikových aktivit,
- vysoká vnitropodniková režie a nízká produktivita práce včetně nadbytečného počtu zaměstnanců,
- nedostatky ve výkaznictví a evidenci promítající se do neznalosti vlastních nákladů a tím chybné cenové kalkulace vyústující do špatného výrobního portfolia,
- pozdní rozpoznávání krizových jevů a nerespektování signálů krize a pozdní, neadekvátní nebo žádné reakce na ně.

Dle Frýberta (1995) můžeme rozlišit 3 skupiny krizových faktorů a jejich příčin:

1. Krize zaviněné samotným managementem (podíl na 40–50 % selhání zkoumaných podniků):
  - nízká kvalifikace podnikového managementu a vlastníků a z toho plynoucí neadekvátní způsoby řízení,
  - osobní zavinění (bezstarostnost, laxnost, chybné spekulace, užití podnikových zdrojů pro vlastní potřebu).
2. Krize vyvolané vnitřní ekonomickou strukturou podniků (25–30 % případů):
  - podkapitalizace podniků,
  - vysoké náklady na získání cizích zdrojů,
  - nevhodná struktura výrobních faktorů.
3. Krize dané vnějším ekonomickým prostředím podniků (výskyt 20–30 %)
  - neočekávané konjunkturální vývoje, situace na trhu,
  - vývoj konkurence,
  - úvěrová politika státu a bank,
  - legislativní opatření,

- 
- působení vyšší moci (válečné konflikty, přírodní katastrofy, poruchy v dopravních systémech) (Frybert, 1995).

Hauschildt (1998) příčiny rozdělil do následujících třech kategorií:

1. Podnikové příčiny:

- nevyvážená operativní výchozí základna – konjunkturální vlivy / změny na trhu,
- silné vazby na případné výpadky odběratelů / dodavatelů,
- chybná výrobní politika.

2. Strukturální příčiny:

- nedostatečná kvalifikace managementu,
- ukvapená expanze (špatné vyhodnocení trhu, nedostatečné využití kapacit),
- použití zisku mimo podnik – vysoké výdaje,
- nedobré vztahy v managementu / mezi pracovníky (nekorektnost),
- snaha o autonomii (nedostatečné následnictví v řízení).

3. Stupňující příčiny:

- nedostatek vlastního kapitálu,
- nedostatečné plánování a kontrolní systémy (nedostatky v kalkulacích a vedení účetnictví) (Hauschildt, 1998).

## 9.5 Druhy krizí

Každá krize má jiný charakter. Podle těchto rozdílných hledisek je možné rozlišit několik druhů krizí. Dle Kašíka & Michalka (1998) je nutné reflektovat zdroj krize, její vývoj, rozsah a opakovanost:

- Z hlediska původu se rozlišuje krize vnější (zdroj se nachází ve vnějším prostředí podniku) a vnitřní (původce je ve vnitřním prostředí).
- Z hlediska rozsahu se může jednat o krizi dílčí (působící pouze v určitém útvaru podniku) a globální (týká se celého podniku).
- Krize se může i opakovaně vracet nebo být jednorázovou záležitostí.

- Podle vývoje je lze rozdělit na pozvolnou krizi (pozvolný a dlouhodobý proces) a náhlou (nenadálá a překvapivá událost). Dále také na potenciální, latentní, akutní, chronickou, výslednou (Kašík & Michalko, 1998).

Synek (2006) člení krize podle povahy:

- strategická krize – mezi příčiny strategické krize patří chybné rozhodování při zakládání podniku, např. nesprávné umístění podniku a s ním spojený nedostatek pracovních sil, nesprávné zvolení rozsahu sortimentu výroby, nadměrné kapacity nebo velká závislost pouze na jednom dodavateli nebo zákazníkovi aj.
- krize vyvolaná hospodářskými výsledky – je způsobena např. nízkou konkurenceschopností výrobků vyplývající z jejich technické nedokonalosti, vysoké ceny s ohledem na absorpční možnosti trhu, špatné nasměrování investičních aktivit, vysoké personální náklady, vysoké režijní náklady, chybování ve financování podniku aj.
- krize likvidity – je vyvolávána např. dlouhodobým porušováním základní finanční rovnováhy, nedostatečnou prací s rezervami, špatná úroveň péče o řízení pohledávek a zásob, příliš rychlý růst podniku a s ním spojené významné investice, které jsou financovány převážně z cizích zdrojů podniku aj.



## Otázky k zamyšlení

Jaké krize uvnitř organizace či vně znáte?  
Jaké jsou signály krizí v organizaci?

## 9.6 Krizové řízení

Existuje mnoho různých definic pojmu krizové řízení. Jako první je vhodné uvést definici dle Zákona 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon): krizové řízení je souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností, které jsou prováděny v souvislosti s řešením případné krizové situace (Zákon č. 240/2000 Sb.).

Je to prostředek pro řešení krizových situací, které vznikly v důsledku narušení podnikatelských záměrů, problémů s dodávkami materiálů, energií a služeb, problémů ve vývoji nových výrobků, ve výrobě a odbytu, finančních nebo personálních problémů a také problémů spojených s možnostmi vzniku technologických havárií, živelných pohrom apod. (Antušák & Kopecký, 2005).

---

Krizové řízení by mohlo být definováno jako zvláštní opatření přijatá k řešení problémů krizí. Dobré řešení krizí by měla zahrnovat více než jen snahu o minimalizaci nebezpečí pro organizaci, ale mělo by rovněž usilovat o maximalizaci každé možné příležitosti pro podnik, která vznikne při řešení krizové situace (Devlin, 2007). Dle Hála (2008) je krizový management univerzálním termínem pro pojmenování procesů spojených se zvládnutím krizových situací přírodního, antropogenního, sociálně společenského, ekonomického či podnikohospodářského charakteru (Hálek, 2008).

Dle Reida (2000) krizové řízení pomáhá:

- předvídat, identifikovat a zabránit potenciálním krizím, pokud je to možné,
- sestavit a řídit rychlé reakce týmu krizového řízení,
- vypracovat komplexní plán krizového řízení,
- porozumět a efektivně využívat mediální komunikace,
- vytvořit a rozvíjet dobré vztahy s médii.

Krizové řízení se skládá z:

- zřízení směrnic, které definují, kdy vzniká krize, aby se mohl spustit potřebný reakční mechanismus,
- komunikace, která se vyskytuje ve fázi odezvy scénářů krizového řízení,
- metody pro řešení krizí v podniku (plán krizového řízení) (Goel, 2009).

## 9.7 Fáze krizového řízení

Podniková krize může mít různý průběh u různých podniků, existují však základní kroky, které krizový management uplatňuje v případě každé krize. Jedná se o:

- 1. Analýza ohrožení podniku** – charakteristika příčin krize a jejich následné odstranění. U jednotlivých potenciálních krizí je nutná charakteristika současných příznaků krize (symptomy krize). Po charakteristice symptomů je nutné si odpovédět na otázku, v jakém časovém horizontu se krize nachází, zda jde o krizi potenciální či akutní.
- 2. Stanovení krizové strategie** – v této fázi je nutné určit, jakým směrem se bude strategie ubírat. Může jít o strategii zvládnutí krizové situace, omezení celkového ohrožení podniku či odstranění rizik potenciálních krizí.
- 3. Realizace krizové strategie** – se liší podle toho, jaká strategie byla zvolena. U strategie zvládnutí krizové situace je důležitá dobrá pověst podniku před propuknutím krize. Lepší pověst znamená lepší zvládnutí krize. Při strategii ome-



zení celkového ohrožení je nutné nalézt způsob, jak ohrožení snížit (včasné rozeznání krizového vývoje, vytvoření krizových plánů, krizová komunikace) (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006).

Dle Raise (2007) můžeme postup kroků vymezit následujícím způsobem:

- 1. Fáze analytická** – prvním výstupem analytické fáze je analýza silných a slabých stránek podniku.
- 2. Diagnóza, stanovení krizové strategie** – zpracování krizového plánu, který je základním dokumentem procesu ozdravení podniku a na jehož základě probíhá realizace jednotlivých fází. Tento projekt by měl obsahovat činnosti krizového managementu, stanovení odpovědností krizového managementu, postup ozdravení podniku, časový harmonogram a cíle sanace aj.
- 3. Realizace plánovaných opatření** – konkrétní opatření můžeme rozdělit z časového hlediska na krátkodobá, střednědobá a dlouhodobá opatření. Krátkodobá opatření jsou operativního charakteru, jde o opatření, která jsou provedena v prvních dnech (zavedení krizového managementu). Střednědobá opatření probíhají v prvních týdnech a jde o taktická opatření (získání hotovosti, závazky podniku atd.). Dlouhodobá opatření jsou strategického charakteru (cíle podnikání – zisk, růst, konkurenceschopnost atd., optimalizace stavu oběžného majetku, redukce nákladů aj.).

Mezi základní zásady organizace krizového řízení podniku patří:

1. identifikace skutečných příčin krize (například chybná rozhodnutí managementu o investici),
2. jmenování krizového managementu (dle rozsahu a typu krize je volen vlastní krizový tým podniku, soudem jmenovaný insolvenční správce apod.),
3. krátkodobá centralizace a převzetí pravomocí do rukou krizového týmu,
4. realizace komplexu ozdravných opatření (například ukončení neefektivních výrob, prodej nepotřebného majetku apod.),
5. zajištění počátečního kapitálu pro revitalizaci činností a jeho moudré vynaložení (vlození prostředků do nejefektivnější výroby, která pomůže s generováním dalších prostředků),
6. destrukce starých řídicích vazeb (změna řídicího managementu, odstranění chybujících manažerů),
7. důraz na prognózování cash-flow očištěného od rizika (při nedostatku prostředků dbát na rychlé navrácení prostředků do podniku – nemít dlouhé splatnosti pohledávek apod.),

- 
8. prvotní výběr podporovaných produktů a činností,
  9. tvrdé rušení tradičních nákladů nezvyšujících hodnotu produkce (především v administrativě a dalších nevykonných složkách, včetně managementu),
  10. radikální kroky pro odhalení vnitřních rezerv (možnost produkce velmi efektivního výrobku, který přinese potřebný zisk),
  11. řízení a hodnocení výsledků pouze podle čísel (omezení přísunu subjektivních informací a hodnocení),
  12. zajištění včasných a přehledných podkladů pro řízení,
  13. po přechodnou dobu razantní personální politika bez výjimek,
  14. zavedení interních standardů (přísné normování a zefektivnění práce) (Hálek, 2008).

## 9.8 Plán krizového řízení

Plán krizového řízení je dokument, který upřesňuje, jaká opatření budou přijata vedoucími pracovníky v případě, kdy krize udeří (Devlin, 2007). Plán vymezuje možné řešení předvídatelných situací. Určuje prostředky a zdroje, které jsou potřebné k úspěšnému zvládnutí krize. Jsou v něm nadefinováni klíčoví aktéři pro řízení krize, kterými je vrcholové vedení, krizoví analytici, tiskoví mluvčí atd. a personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků (Zuzák & Königová, 2009).

Krizový plán se skládá ze tří částí. Jednotlivé části a jejich náležitosti jsou popsány v již výše zmiňovaném zákoně 462/2000 Sb. V § 15 tohoto nařízení je uvedeno, že krizový plán je složen ze základní, operativní a pomocné části. Krizové plány jsou zpracovávány na mnoha úrovních, od ústředních správních úřadů přes ČNB až po kraje a obce s rozšířenou působností. Dále jsou touto povinností také pověřeny další státní orgány taxativně vyjmenované v § 28 odst. 2 krizového zákona.



### Otázky k zamyšlení

Popište jednotlivé etapy krizového plánu.

Uveďte, jaké nástroje mohou sloužit jako prevence krizí.

Jaká pravidla je třeba uplatňovat při komunikaci během krize?

## 9.9 Tým krizového řízení

Základním posláním týmu krizového řízení je plánovat potenciální krize a řídit ty, ke kterým nakonec dojde. Funkce týmu krizového řízení jsou:

1. Tým identifikuje krizové hrozby, kterým organizace čelí. Tým tyto hrozby vyhodnocuje a určuje, které mohou způsobit krizi.
2. Tým vyvíjí plán krizového řízení, který se zabývá potenciálními hrozbami.
3. Tým dohlíží na úsilí pro řešení krize. Důležitá jsou také plánovaná školení a to jak pro tým krizového řízení, tak pro ostatní zaměstnance.
4. Tým aktivně řídí krizi, když nastane. Když dojde ke krizi, tým je aktivován a umístěn do místa pověřeného řízením krize.
5. Tým vede také posouzení, jak úspěšně nebo neúspěšně tým čelil krizi (Crandall, Parnell & Spillan, 2013).

### Krizový manažer

V čele krizového řízení by měl stanout manažer, který je schopen mimořádnou situaci nejen zvládnout, ale měl by ji i přeměnit ve výhodu a využít jako příležitost ke zlepšení. Nepředpokládaný neúspěch totiž může být stejně důležitým zdrojem inovační příležitosti (Zuzák, 2004). Krizový manažer by měl úspěšně zvládnout tyto tři fáze:

- Fáze záchranná – zastavení negativního trendu odstraněním či omezením působení příčin krize.
- Fáze strategická – formulace nové strategie, která je přijatelná a realizovatelná, poté naplánování její realizace.
- Fáze taktická – realizace strategie podle přijatého plánu (Zuzák, 2004).

Rais (2007) uvádí řadu vlastností, které by krizový manažer měl mít:

- Musí být silná osobnost, aby byl schopen zvládnout svůj úkol a překonat konflikty.
- Musí být vybaven vysokým sebevědomím, aby nepochyboval o svém postupu; často bude totiž prosazovat svůj názor přes nesouhlas svého okolí.
- Velmi důležitá je intuice, při nedostatku času a informací musí být schopen předvídat a tak být vždy o krok napřed před reálným průběhem situace a mít připraveny další a záložní varianty.

- 
- Ve fázi, kdy již získal potřebný počet informací, musí být schopen analyticky získané poznatky zhodnotit.
  - Je důležité, aby krizový manažer byl schopen komunikovat s veřejností, dodavateli, zákazníky, se zaměstnanci a spolupracovníky na všech úrovních.
  - Zcela nezbytné jsou výborné organizační schopnosti, aby z původně cizích lidí byl schopen vytvořit tým spolupracovníků, motivovat jeho členy a delegovat na ně určité pravomoci.
  - Vítanou vlastností je charisma, určité nadání strhnout své okolí.
  - Vhodnou a téměř nezbytnou vlastností manažera je fyzická zdatnost, trénovanost, neboť proces řízení, zvláště v této specifické situaci, je velmi psychicky i fyzicky náročný.
  - Musí se vyznačovat i jistou tolerancí k omylům.
  - Musí být přizpůsobivý, adaptabilní, měl by mít dobrou znalost mezilidských vztahů.
  - Zcela nutně musí být schopen přijmout riziko, které jeho práce přináší (Rais, 2007).



## Otázky k zamyšlení

Jaké by měly být zásady krizového týmu?  
Našli byste i jiné vlastnosti krizového manažera?

## 9.10 Krizový management ve veřejné správě

Krizový management ve veřejné správě má také svá specifika a jeho zákonnou definici můžeme najít v klíčovém zákoně upravujícím tuto oblast, a to v zákoně č. 240/2000 Sb. Krizové řízení je souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s 1) přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo 2) ochranou kritické infrastruktury.

Současná legislativa České republiky rozeznává čtyři krizové stavy:

- Stav nebezpečí je vyhlášen pro území celého kraje či jeho části. Stav nebezpečí vyhláší hejtman kraje, a to jsou-li v případě živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie, nehody nebo jiného nebezpečí ohroženy životy, zdraví, majetek, nebo životní prostředí, pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností

správních úřadů a složek integrovaného záchranného systému. Rozhodnutí o vyhlášení stavu nebezpečí musí obsahovat krizová opatření a jejich rozsah. Stav končí uplynutím doby, na kterou byl vyhlášen.

- Nouzový stav je vyhlášen vládou v případě živelných pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví občanů nebo majetkové hodnoty, vnitřní pořádek a bezpečnost. Nouzový stav je ukončen po uplynutí doby, na kterou byl vyhlášen, v případě rozhodnutí zrušení vlády či Poslanecké sněmovny před uplynutím této doby.
- Stav ohrožení státu je právní stav, který je vyhlášen při bezprostředním ohrožení státní svrchovanosti nebo územní celistvosti státu nebo jeho demokratických základů. Vyhláší se pro území ČR či jeho části Parlamentem ČR na návrh všech poslanců a nadpoloviční většiny všech senátorů.
- Válečný stav je podle Ústavy vyhlášen Parlamentem ČR v případě, že Česká republika je napadena nebo je třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně. Jedná se o právní stav, při němž je centrálně řízen výkon státní správy, chod národního hospodářství a činnost ozbrojených sil. Vyhláší se a odvolává se zákonem a vždy platí pro celou Českou republiku (Antušák, 2009).



## Cvičení

- 9.1 Podívejte se na vybranou organizaci (či odvětví) a popište, jak ji ovlivnila hospodářská krize v roce 2008. Jaké kroky manažeři museli provést, aby krize byla překonána? Povedlo se jim to?
- 9.2 Má vámi vybraná organizace vytvořený krizový plán či manuál krizové komunikace? Zažili jste osobně řešení firemní krizové situace? Jak to probíhalo, a co byste dnes udělali vy nebo manažeři organizace jinak?
- 9.3 Znáte pravidla pro krizovou komunikaci? Navrhněte strukturu manuálu krizové komunikace pro vaši organizaci.
- 9.4 Najděte krizové plány dvou vybraných organizací na internetu, porovnejte je a zhodnoťte jejich obsah.
- 9.5 Pokuste se pro vámi vybranou organizaci sepsat krizový plán.
- 9.6 V rámci týmu sepište základní typy krizí z hlediska jejich podstaty a uveďte i příklady, také napište příklady základních možných příčin vzniku krizových situací.

---

**9.7** Napište rozdíly krizového řízení soukromých a veřejných organizací. Čemu se věnuje krizový management ve veřejném zájmu? Uveďte příklady.

### **Případová studie**

#### **Dynamická firma**

Firma projekce a montáž vznikla z jednoho z výrobních závodů velkého státního podniku. Deset pracovníků bývalého závodu založilo v roce 1991 společnost s ručením omezeným s cílem pokračovat a dále rozvíjet dosavadní činnosti závodu. Většina z původních pracovníků závodu poměrně ochotně souhlasila s přechodem do nové firmy. Společníci, kteří se ujali vedoucích funkcí, měli mezi pracovníky pověst skutečných odborníků.

Počáteční období se vyznačovalo obrovským nadšením a snahou všech asi 50 zaměstnanců úspěšně rozjet novou firmu. Noví manažeři sice neměli takřka žádné zkušenosti s top managementem, ale v řízení úspěšně zavedli týmový způsob práce, na jaký byli zvyklí z přechozího působení v projekčních, vývojových či montážních útvech. Většina vedoucích pracovníků zůstávala v zaměstnání denně včetně víkendů až do večera a firma si skutečně začala získávat na trhu dobré jméno.

Na konci svého prvního roku existence zaznamenala Projekce a montáž slušný zisk a s ohledem na počet uzavřených smluv začala přijímat další pracovníky. Brzy měla okolo 80 zaměstnanců soustředěných na třech pracovištích. Začaly se ale také objevovat problémy se zajištěním některých zakázek: nesplnění termínu, neodpovídající kvalita, ztráty v důsledku špatné organizace práce. Společníci a současně klíčoví manažeři firmy si začali uvědomovat, že při stávajícím stylu práce ji nejsou dále schopni efektivně řídit. Rozdělili proto firmu do tří divizí, vypsali výběrová řízení na jejich vedoucí, a také vedoucí ekonomického útvaru a útvaru marketingu. Do manažerských pozic se tedy dostali i lidé, kteří nebyli spolumajiteli. Firma však byla nadále řízena centrálně, přičemž vrcholový management byl tvořen výhradně společníky.

Divizionální uspořádání ulehčilo organizaci práce a zlepšilo její kontrolu, což se projevilo rychlým překonáním krizových jevů a v důsledku toho získáním dalších velkých zakázek. Bylo tak nutné přijmout další pracovníky, takže firma měla už více než sto zaměstnanců. Nadšení z počátečního období však opadlo, někteří z původních společníků už ve firmě nepracovali, na mnoha vedoucích místech byli noví lidé. Na divizích se začala projevovat nespokojenost s tím, že veškerá moc a rozhodování o financích je v rukou několika vlastníků, kteří většinou ani nejsou opravdu schopní manažeři. Když se pak top management doslechl o úmyslu jedné z divizí se zcela osamostatnit, rozhodl se transformovat s. r. o. do akciové společnosti.

Stát se akcionáři bylo umožněno i některým dalším klíčovými pracovníkům. Představenstvo a. s. pak najalo poradenskou agenturu, na jejíž doporučení byly provedeny změny ve vedoucích funkcích v celé firmě a byl nastartován systém rozvoje lidských zdrojů. Současně byla provedena opatření směřující k decentralizaci řízení

firmy. V důsledku toho došlo ke zlepšení vnitropodnikového klima a dalšímu růstu společnosti (Bělohlávek & kol., 2006).



## Otázky k případové studii

1. Popište fáze růstu, kterými firma prošla.
2. Jaká další vývojová etapa se dá očekávat a jak by se mohla projevit?



## Shrnutí kapitoly

Žádná společnost není imunní vůči krizi. Krize může nastat kdykoliv a v jakékoli organizaci. Krize je obdobím, kdy přicházejí nesnáze, rozhoduje se o budoucí existenci a o tom, zda bude nastalý problém překonán. Přežití malých a středních podniků na trhu není jednoduché. Je mnoho faktorů, které mohou podnikání negativně ovlivnit a donutit podnik, aby trh opustil. Mezi nejčastější problémy patří neschopnost dostatečně zvládat všechny finanční, právní a jiné aktivity najednou, především kvůli nedostatku zdrojů.

Krize bude vnímána jako jev spíše běžný než vzácný a bude nezbytné, aby podniky reagovaly tím, že aspekty a vlivy krize promítnou do podnikové strategie a manažeri se naučí zvládat řídit krize.

V širším smyslu se v krizovém řízení nejedná jen o řešení nastalé již identifikované krize, ale součástí je i její včasné rozpoznání a s tím spojené mechanismy. Pro správné zvládnutí a vypořádání se s krizí je tedy nutné uskutečnit včasný zásah, kterým je možno zmírnit dopady krize nebo ji dokonce zcela odvrátit.

Ve chvíli, kdy propukne akutní krize, začnou vlastníci podniku řešit otázku, kdo provede proces ozdravení podniku, a začínají hledat krizového manažera. Vlastnosti krizového manažera jsou zcela jistě klíčové pro úspěšnost procesu zvládnutí krize. Zejména se musí správně rozhodnout, krizi odvrátit a využít ji jako příležitost ke zlepšení organizace.



## Otázky

1. Definujte pojem krize.
2. Definujte pojem krizové řízení.
3. Charakterizujte etapy krizového řízení.
4. Vyjmenujte 2 cíle krizového řízení.

- 
5. Vyjmenujte 4 zásady organizace krizového managementu.
  6. Popište krizový plán.
  7. Charakterizujte vývojové krize organizace.
  8. Vysvětlete pojmy revitalizace, sanace a restrukturalizace.
  9. Vyjmenujte 5 příčin krizí.
  10. Charakterizujte 2 druhy krizí.
  11. Charakterizujte tým krizového řízení.
  12. Vyjmenujte 5 vlastností krizového manažera.





# 10 Řízení inovací

*„Musíte si uvědomit, že za 2–3 roky můžete být mimo business. Jediným způsobem jak udržet růst a dál ovlivňovat labilní trh je nepřetržitá inovace a reorganizace.“*

John Chambers, CEO Cisco System

## 10.1 Úvod

V současné době, kdy se trh neustále proměňuje, se mění i potřeby zákazníků. Vítězem se stává ten, kdo zareaguje nejdříve a předloží spotřebiteli produkt nejvíce se blížící jeho představám. Výrobci, kteří si chtějí udržet svoji pozici, tedy mají náročný úkol, nepřetržitě reagovat na nové požadavky zákazníků a současně na konkurenční produkty. Jednou z hlavních cest, jak tohoto stavu docílit, je stále inovovat svoje výrobky a služby.

Ať se inovace týká jakékoliv činnosti v rámci řízení organizace, od zefektivnění výrobního procesu až po prodej nových výrobků, vždy přináší dnes již nepostradatelné hodnoty, bez nichž některé organizace prakticky nemohou dosahovat kladného hospodářského výsledku a vítězit v konkurenčním boji. Tyto hodnoty ovšem vytváří lidský faktor. Je to kreativní člověk, který přichází na nové technologie, vytváří nové výrobky, novinky v řízení organizaci, využívá nové metody zlepšování a neustále tedy se zabývá řízením inovací.

Výstupem inovačních aktivit musí být především přidaná hodnota, ať už v podobě kvalitnějšího produktu schopného lépe uspokojit potřeby nebo snížení nákladů na výrobu. Inovace tak představují jakoukoli změnu ve vnitřních strukturách organizace, která je v podnikatelské činnosti zaměřena právě na vylepšení stávajícího tržního postavení společnosti. Úspěch podniku není determinován tím, zda inovuje či ne, ale především tím, zda je daný inovační proces kvalitní, dobře řízený a přináší společnosti kýžený efekt.



## Cíle kapitoly

Po prostudování této kapitoly:

- budete umět definovat pojmy inovace a řízení inovací,
- vyjmenujete základní zdroje a typy inovací,
- poznáte, jaké jsou inovační strategie,
- naučíte se charakterizovat konkurenční výhodu z pohledu inovací,
- charakterizujete inovační proces,
- budete umět efektivně řídit inovace.



## Klíčové pojmy

Inovace, inovační proces, inovační strategie, delší strategie, inkrementální a radikální inovace, produktová, procesní, marketingová a organizační inovace, řady inovací, konkurenceschopnost, hodnocení inovací.

## 10.2 Inovace a změna

Při řízení změn je důležité rozlišovat mezi pojmem změna a pojmem inovace. Inovace je úspěšná realizace změny, tudíž na začátku každé inovace musí být rozhodnutí se pro změnu. Inovacemi se rozumí ekonomicky úspěšné zavedení nového produktu nebo procesu, vyžadující tvořivou a novou kombinaci stávajících nebo nových technologií. Zároveň přináší postupnou změnu v přidané hodnotě pro zákazníka, nebo ve způsobu, jakým je přidaná hodnota předkládána (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006).

Každá inovace je současně změnou, je to absolutní novinka v globálním systémovém rámci a je považována pouze za změnu z kvalitativního hlediska (Kovář & Hrazdilová Bočková, 2008). Pod inovacemi však nehledejme jenom převratné technické řešení. Generování technických změn na produktu a technologický náskok ve výrobě ještě nemusí přinést úspěch. Hodnota pro zákazníka – to je to, co odlišuje inovaci od obyčejné změny. Inovace přináší užitek zákazníkovi – v jednoduchosti, snížení rizika, komfortu, pohodlí, ceně, zábavě, módnosti, image, emocích, nebo v šetrnosti vůči životnímu prostředí (Larson, 2010). Dle Rylkové (2011) je inovace je záměrná a výhodná změna současného stavu, která musí najít praktické uplatnění a musí být nová alespoň v podniku. Předmětem změn jsou výrobky, služby, práce, výrobní, technické a technologické postupy, organizační postupy,

---

hospodářské procesy včetně změn kvalifikace, ale i změna trhu. Výsledkem realizovaných změn musí být prospěch ekonomický, technický nebo celospolečenský.

### **Pojem inovace**

Samotný základ slova inovace můžeme odvodit od latinského innovatio, což překládáme jako změnu k něčemu novému či novinku a již od samého počátku se tímto slovem nazývala změna v nejrůznějších oblastech lidské činnosti (Vlček, 2010). Mnoho autorů se shoduje na tom, že inovace značí proces přizpůsobení se myšlenky nebo chování, které je pro organizaci nové. Může se též jednat o nový produkt, službu, technologii či administrativní změnu (Hage, 1999).

Jedním z nejvýznamnějších průkopníků v oblasti inovací byl rakouský ekonom J. A. Schumpeter, jehož teorie je považována za základ moderního přístupu k inovacím. Schumpeter definoval inovace na základě pěti aspektů:

- Zavedení nových statků – statky nové kvality nebo statků zcela nových, se kterými zákazníci ještě nebyli seznámeni.
- Zavedení nové výrobní metody, která neznamena pouze novou technologii, ale i efektivní využívání zdrojů.
- Otevření se novému trhu. Neznamena pouze vstup na zcela nový a prozatím neexistující trh, ale i na trhy již existující, na které podnik dosud nevstoupil.
- Získání nového zdroje zásobování se materiálem či polotovary bez ohledu na to, zda tento zdroj již dříve existoval či ne.
- Uskutečnění nové organizace výroby nebo nového výrobního či obchodního seskupení (Pang, 2010).

Problematikou inovací se zabýval i český autor František Valenta. Ten na inovace nahlíží z mnohem širšího úhlu pohledu a chápe je obecněji jako jakoukoli změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Tedy jakýkoli přechod od původního k novému stavu (Valenta, 2001).

Dle Druckera (1993) jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb (Drucker, 1993).

Mašín (2012) chápe inovaci jako zavedení pokrokové kvalitativní změny, kde prostřednictvím nové kombinace výrobních faktorů dokážeme novým způsobem uspokojovat potřeby zákazníků, či novátorský tvůrčí čin v podnikání a řízení ekonomiky, který novým způsobem kombinuje výrobní faktory a (nebo) provádí změny v kvalitě a produktivitě jednotlivých výrobních faktorů či výrobků i jako nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatel-

ských příležitostí. Mlčoch (2002) spatřuje inovaci v zavedení pokrokové kvalitativní změny v podobě nové kombinace výrobních faktorů umožňující novým způsobem uspokojit potřeby.

Definice Evropské komise, kterou pro sjednocení pojmů použila i Národní inovační strategie je následující: Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly (Národní inovační strategie, 2008).

Jednotnou, ucelenou definici inovací přináší OECD a Eurostat v tzv. OSLO manálu. Inovací se rozumí implementace nového nebo výrazně zlepšeného produktu (zboží či služby) nebo procesu, nová marketingová metoda nebo nová organizační metoda v obchodní praxi, organizaci pracoviště nebo vnějších vztazích (OECD, 2005).

**Slovo inovace znamená pozitivní změnu, je to jakákoliv tvůrčí změna.**



## Otázky k zamyšlení

Definujte svými slovy pojem inovace.

Kdo je zakladatelem moderní teorie inovací?

Jaký je rozdíl mezi inovací, kreativitou, vynálezem a invencí?

## 10.3 Inovační podněty

Na trhu dochází ke zvyšování rychlosti inovačních cyklů, je tedy důležité, aby rychlost externích změn nebyla vyšší než rychlost změn interních. Dlouhodobě je takový stav neudržitelný a firmě by hrozil zánik. Dalším nebezpečím vyžadujícím neustálý a rychlý inovační cyklus je vysoká konkurence, která buď sama inovuje, nebo je schopná vytvořit kopii existujícího výrobku a odlákat část zákazníků (Košturiak, 2008). Podněty k inovacím mohou přicházet z různých zdrojů. Drucker (1993) rozlišuje sedm zdrojů inovačních příležitostí:

- nečekané události – nečekaný úspěch, nečekaný neúspěch, nečekaná vnější událost,
- rozpornost – mezi realitou v její skutečné podobě a předpokládanou realitou či realitou jak by měla být,
- inovace vycházející z potřeby určitého procesu,
- změny struktury oboru nebo tržní struktury, které zastihnou všechny nepřipravené,

- 
- demografie (změny v populaci),
  - změny v pohledu na svět, náladách a významech,
  - nové znalosti vědeckého i nevědeckého charakteru.

Muška & kol. (2009) uvádějí, že potřeba inovací vzniká ze čtyř hlavních zdrojů:

1. Potřeba inovací vyvolaná technologiemi – nutnost zavedení nové technologie s sebou přináší i proces inovace.
2. Potřeba inovací vyvolaná konkurencí a odvětvím – struktura a intenzita konkurence a její více či méně agresivní chování ovlivňuje konkurenční a inovativní tlak.
3. Potřeba inovací vyvolaná zákazníky a obchodem.
4. Potřeba inovací vyvolaná okolními podmínkami – jakákoli změna v okolních podmínkách ovlivňuje všechny ostatní hybné síly inovací.

Další přehled inovačních zdrojů přináší Rylková (2011), která obecně dělí zdroje do dvou kategorií: vnitřní prostředí organizace a vnější prostředí organizace. Do vnitřního prostředí můžeme zařadit vlastní vývoj a výzkum, výrobu, prodej a marketing, výrobní plánování či záruční a pozáruční servis. Naopak do vnějšího prostředí organizace řadí zákazníky, dodavatele, konzultanty, výzkumné organizace, vysoké školy, konkurenci, odborné publikace, statní instituce atd.

## 10.4 Cíle inovací

Mezi základní cíle inovací patří:

- zvýšení podílu na trhu, kde společnost již podniká,
- možnost vstupu na nové trhy,
- zlepšení výkonnosti prodeje,
- zlepšení produktů a služeb,
- vyšší efektivnost prodeje,
- rozšíření nabídky o nové produkty a služby (Košturiak, 2008).



## Otázky k zamyšlení

Zamyslete se nad tím, proč je v organizaci důležité inovovat?  
Co lze vše v organizacích inovovat?

## 10.5 10.4 Druhy inovací

Inovace můžeme rozdělit podle několika hledisek. Jedním z nich je přínos inovace:

- inkrementální inovace – inovace na úrovni zaměstnance či méně náročná a významná inovace na úrovni podniku, např. napodobení konkurenčního výrobku,
- radikální inovace – náročná inovace, která zásadně ovlivňuje fungování a efektivitu společnosti, příp. i celého trhu. Příkladem může být vytvoření nové technologie (Tidd, Bessant & Pavitt, 2007, Klímová, 2006).
- masivní posuny v technice a technologiích – třetí skupina představuje tzv. technické revoluce, jako například zrod IT nebo spalovacího motoru (Klímová, 2006).

### Inovace dle věcného hlediska

Oslo manuál z roku 2005 dělí dle věcného hlediska inovace do čtyř skupin:

1. **Produktové inovace** – zahrnují zavedení úplně nových výrobků i významná vylepšení ve funkčních nebo užitných charakteristikách existujících výrobků a služeb. Produktové inovace ve službách mohou znamenat vylepšení způsobů, jakými jsou poskytovány zákazníkům, přidáním nových součástí nebo kompletní přeměnou poskytované služby.
2. **Procesní inovace** – znamenají zavedení nových nebo vylepšených metod produkce či poskytování produktů. Prostřednictvím zavádění nových výrobních postupů a vybavení sledují podniky především snižování nákladů na produkci a poskytování produktů a také zvyšování kvality produkce.
3. **Marketingové inovace** – zaměřují se na lepší uspokojení potřeb zákazníků, na rozdíl od ostatních typů ale využívají dosud nepraktikované marketingové metody.
4. **Organizační inovace** – rozumí se jimi nové uspořádání podnikových rutin, redukce administrativní zátěže, nové způsoby rozhodování, organizace práce a další činnosti týkající se vnitropodnikového prostředí (OECD, 2005).

5. **Ekologické** – tyto inovace zatím nejsou zahrnuty do členění v Oslo manuálu, v současné době je ale zeleným inovacím věnována největší pozornost. Ekologická inovace znamená zavedení nových nebo významně zlepšených výrobků (zboží nebo služeb), výrobních procesů, marketingových nebo organizačních metod, které vytvářejí pozitivní přínos pro životní prostředí (ČSÚ, 2008).

### Inovace dle účasti subjektů na tvorbě inovace

Vlček (2010) rozlišuje 2 typy inovací:

- **Uzavřené inovace:** princip uzavřených inovací je založen na ochraně úspěšných inovací před konkurencí. Celý inovační proces vykonávají účastníci útvarů pro tvorbu inovací v rámci jedné firmy. Inovace jsou charakteristické jejich plnou kontrolou firmy, nápady pocházejí pouze od vlastních zaměstnanců, interními cestami zavedení inovace na trh a důslednou ochranou duševního vlastnictví.
- **Otevřené inovace:** vznikají v důsledku zvýšené mobility vysoce kvalifikovaných lidí, zkracování doby uvedení výrobků na trh a stále náročnějších zákazníků. Otevřené inovace předpokládají využití rovněž externích nápadů a externích cest na trh. Na základě otevřených inovací vznikají inovační sítě založené na spolupráci ekonomických subjektů, jejichž účelem je zefektivnění inovačních aktivit a zajištění transferu znalostí mezi smluvními subjekty (Vlček, 2010).

### Řády inovací

Inovace lze třídit do řádů, které vyjadřují, k jak velké změně oproti výchozímu stavu došlo. Řády inovací rozdělil Valenta (2001) do následujících skupin, které uvádí Tabulka 10.1.

Tabulka 10.1 Řády inovací dle F. Valenty

Řád	Označení	Co se zachovává	Co se mění	Příklad
-n	Degenerace	Nic	Úbytek vlastností	Opotřebení
0	Regenerace	Objekt	Obnova vlastností	Údržba, opravy
<b>RACIONALIZACE</b>				
1	Změna kvanta	Všechny vlastnosti	Četnost faktorů	Další pracovní síly
2	Intenzita	Kvality a propojení	Rychlost operací	Zvýšený posun pásu
3	Reorganizace	Kvalitativní vlastnosti	Dělba činností	Přesuny operací
4	Kvalitativní adaptace	Kvalita pro uživatele	Vazba na jiné faktory	Technologická konstrukce



Řád	Označení	Co se zachovává	Co se mění	Příklad
<b>KVALITATIVNÍ INOVACE</b>				
5	Varianta	Konstrukční řešení	Dílčí kvalita	Rychlejší stroj
6	Generace	Konstrukční koncepce	Konstrukční řešení	Stroj s elektronikou
<b>KVALITATIVNÍ DISKONTINUÁLNÍ INOVACE</b>				
7	Druh	Princip technologie	Konstrukční koncepce	Tryskový stav
8	Rod	Příslušnost ke kmeni	Princip technologie	Vznášedlo
<b>TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ – MIKROTECHNOLOGIE</b>				
9	Kmen	Nic	Přístup k přírodě	Genová manipulace

Zdroj: Valenta, 2001



## Otázky k zamyšlení

Jaké druhy inovací realizuje vámi vybraná organizace?  
Uveďte jiné příklady radikálních a inkrementálních inovací

## 10.6 Inovační strategie

Inovační strategií označujeme takový postup, kterým organizace dosahuje stanovených cílů v oblasti inovační politiky. Podle Pitra (1997) je inovační strategie dlouhodobým programem, který je založen na třech základních dimenzích:

1. Výrobně – technické – hledá odpověď na otázku „Co nabídnout?“, tzn., které poznatky vědy a techniky přeměnit do nových výrobků tak, aby splňovaly potřeby a přání zákazníků.
2. Obchodně – politické – snaží se zodpovědět otázku „Pro koho budou nové produkty určeny?“, zjišťuje, na které trhy a segmenty zákazníků zacílit.
3. Výrobně – technologické – ptá se „Jak nové produkty vytvořit?“, tzn., které technologie jsou potřebné k výrobě nového produktu.

### Strategie určení druhu restrukturalizace firmy (delfíní strategie)

Jedná se o celkovou inovační rekonstrukci podniku o zásadní změnu ve struktuře podniku. Při každé inflexi dochází alespoň krátce k poklesu výkonnosti. Její průběh a úspěšnost závisí na tom, v jaké fázi se podnik zrovna nachází. Podle načasování tedy rozlišujeme tři typy podnikových strategií.

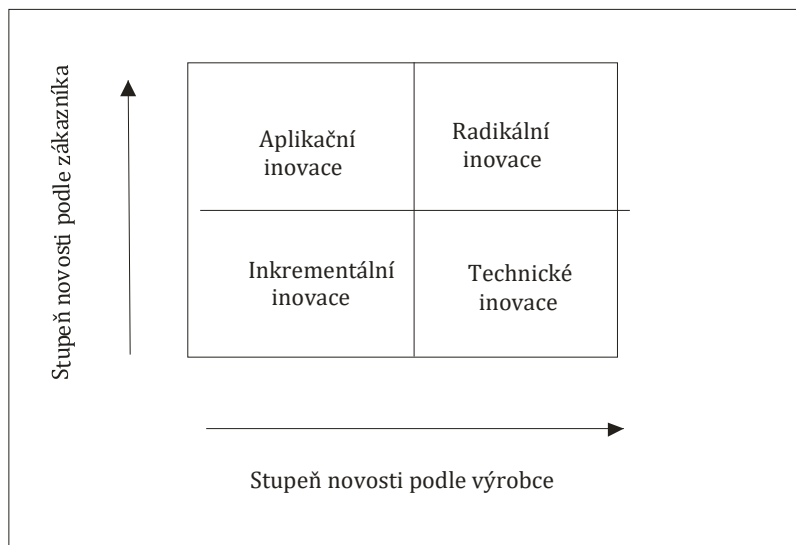
- 
1. **Strategie prosperity** – při této strategii se restrukturalizace provádí ještě před dosažením vrcholu (ve fázi růstu a rozvoje), dochází zde k tzv. delfnímu efektu, což je umění včas opustit vlnu, která podnik nese nahoru, aby se dostal ještě výš. Rozhodnutí o změně v této fázi a její správné načasování je ale pro vedení jeden z nejobtížnějších úkolů.
  2. **Strategie revitalizace** – strategie, po které vedení sahá ve fázi ústupu a úpadku, pokud nechce dospět k bankrotu. Podnik se dostává do výrazné ztráty a přestává tedy vykonávat svou hlavní podnikatelskou funkci. Pro úspěšnou implementaci strategie revitalizace jsou nutné zásadní změny ve vedení podniku a kvalitní podnikatelský záměr.
  3. **Strategie resuscitace** – tzn. ožívování společnosti, k restrukturalizaci dochází až ve fázi zániku, tedy v procesu bankrotu firmy. Při aplikaci této strategie začíná úplně nová éra firmy, která může výrobně, tržně nebo personálně navazovat na původní firmu. Změna vlastníka obvykle přinese i zcela nové vrcholové vedení, které v prvních fázích rozvoje musí uplatňovat centralizované řízení (Valenta, 2001, Dvořák, 2006).

### **Strategie vnímaného stupně novosti výrobků**

Tato strategie vychází z předpokladu, že výrobce a zákazník vnímá novost výrobků každý úplně jinak. Inovace pak můžeme posuzovat podle dvou kritérií (viz Obrázek 10.1):

1. Vnímaný stupeň novosti podle zákazníka – zákazník změnu výrobku vnímá podle toho, jaký užitek mu přinese, vnímá tedy hlavně konečný účinek inovace.
2. Vnímaný stupeň novosti podle výrobce – pro výrobce je rozhodující, jaké nároky má nový produkt na výrobu.

Obrázek 10.2 Strategie vnímaného stupně novosti výrobků



Zdroj: Vacek, 2007

Na základě těchto dvou kritérií vznikají 4 kategorie výrobních inovací, které se uplatňují pomocí čtyř typů strategií:

1. Strategie přírůstkových (inkrementálních) inovací: podnikatel využívající tuto strategii své výrobky inovuje velice zlehka. Pro zákazníka tyto produkty také neznamenají změnu v uživatelských návycích, ve většině případů se jedná o pouhé imitace konkurenčních výrobků.
2. Strategie technických inovací: pro následování této strategie jsou charakteristické výrazné technologické změny výrobků, spotřebitel ale často žádné zásadní zlepšení vůbec nezaregistruje. Využívají se zde inovace vyšších řádů, které směřují nejvíce do výrobních procesů.
3. Strategie aplikačních (tržních) inovací: výsledkem jsou zde výrobky, které na straně výrobce neznamenají žádné velké technologické změny, ale pro zákazníka tyto inovace přinášejí zcela nový typ spotřeby. Podnik se při užití této strategie soustředí především na marketing.
4. Strategie radikálních inovací: tato strategie je založená na snaze realizovat inovace vysokých řádů, pro zákazníka budou představovat nové užití a pro výrobce zcela novou technologii. Většinou tyto inovace vyžadují zásadní změny v uživatelském přístupu zákazníků (Halfarová, 2012).



## Otázky k zamyšlení

Pokuste se uvést příklady konkrétních inovačních strategií z praxe vybraných organizací.

Jak by měl marketing a vývojové oddělení spolupracovat při tvorbě inovací?

## 10.7 Vliv inovací na konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost obecně chápeme jako skutečnost, která vyjadřuje určitou ekonomickou převahu daného podniku nad konkurencí v rámci domácí i zahraniční hospodářské soutěže (Marinič, 2008).

Inovace jsou v této souvislosti chápány jako jeden z hlavních faktorů, který podniku zajišťuje konkurenční výhodu, kterou může být víceméně jakýkoli proces v podniku, díky kterému se daný podnik dokáže odlišit od konkurence nebo daný proces dělat lépe než konkurence a přispět tak k vyšší konkurenceschopnosti (Neely & Hii, 1998).

Dle Kislingerové (2008) se inovace staly zdrojem konkurenční výhody, jelikož skončila doba nízkých nákladů. U podniků nastává posun, již nejde primárně o to být efektivní, ale inovativní. Inovace jako strategie představuje formu strategie diferenciace a může přinést následující výhody:

- Dlouhodobější základ konkurenční výhody – podnik, který přijde první s něčím převratným má šanci na vysoké zisky a může tak zničit konkurenci.
- Inovace může přinést nové způsoby podnikání.

Inovace mohou společnosti zpřístupnit nové trhy, zároveň však pomáhají udržet či zvětšit pozici na těch stávajících. Konkurenční výhoda firmy může spočívat v její velikosti, ve vlastnictví určitého majetku apod. V praxi se stále více uplatňuje model, který favorizuje organizace, jež dokážou zmobilizovat své znalosti a vytvořit něco nového v nabídce svých produktů nebo služeb, případně ve způsobu, jak tyto produkty/služby dodávají. Vzhledem ke stále se zkracujícímu životnímu cyklu produktů roste důležitost častého vylepšování produktů a to rychlejšího, než dokáže konkurence. Schopnost vyvíjet nové produkty nebo služby se stává nezbytnou kvůli neustálým změnám okolního prostředí. Pokud podniky nezvládnou neustále inovovat, jejich pozice převezmou jiné subjekty, kterým se daří zavádět nové operační postupy nebo poskytovat nové produkty a služby (Tidd, Bessant & Pavitt, 2007).

Dříve podniky dosahovaly úspěchů a bohatství strategií nízkých nákladů. Dnes se firmám vyplatí inovovat, tak totiž mají jistotu, že obstojí v konkurenci na trzích

(Slotegraaf & Atuahene-Gima, 2011). Inovace jsou bezprostřední strůjci konkurenceschopné výroby (úspěchu firmy) (Kavan, 2002).

Pro tvorbu inovací je důležité, aby firma u svých zaměstnanců podporovala kreativní myšlení a dala jim prostor k jeho uplatnění. Pro úspěch inovací je také důležité znát názor zákazníků na vytvářené inovace. Je tedy vhodné spolupracovat na jejich vývoji se skupinou vhodně vybraných zástupců daného trhu (Pitra, 1997).



## Otázky k zamyšlení

Popište souvislosti mezi konkurenční výhodou a inovacemi.

Jaké faktory rozhodují o konkurenceschopnosti novace?

Jaké produkty považujeme za nové?

## 10.8 Inovační proces

Inovační proces vychází z námětu na řešení problému, který může pocházet jak od manažera, tak i od pracovníka na nižší úrovni, který potřebuje vytvořit vhodnější prostředí pro vykonávání své činnosti. Jde o výsledek rozhodovacího procesu (Dytrt & Stříteská, 2009). Inovační proces můžeme chápat jako cestu, na které z inovačního podnětu vzniká nový výrobek (nebo jakýkoliv jiný druh inovace), který je dále šířen. Sleduje jednotlivé fáze realizace a následného komerčního využití inovace. Inovační proces je procesem, který má podle Skokana (2004) v ideálním případě tři fáze.

- Invence – je započata nápadem na něco nového, tedy konkrétní myšlenkou. Pokračuje přes jednotlivé fáze tvorby návrhu, výzkum a vývoj.
- Adopce – v této fázi dochází k prvnímu komerčnímu využití nápadu. V souvislosti s tím jsou nutné určité organizační, finanční a investiční aktivity ve výrobě i v prodeji.
- Difúze – představuje fázi inovačního procesu, kdy se znalost o invenci rozšiřuje. Inovace se rozšiřuje velice nerovnoměrně díky odporu, např. ve formě informačních deficitů. Následkem toho se k lidem na různých místech informace dostávají v nestejném čase.

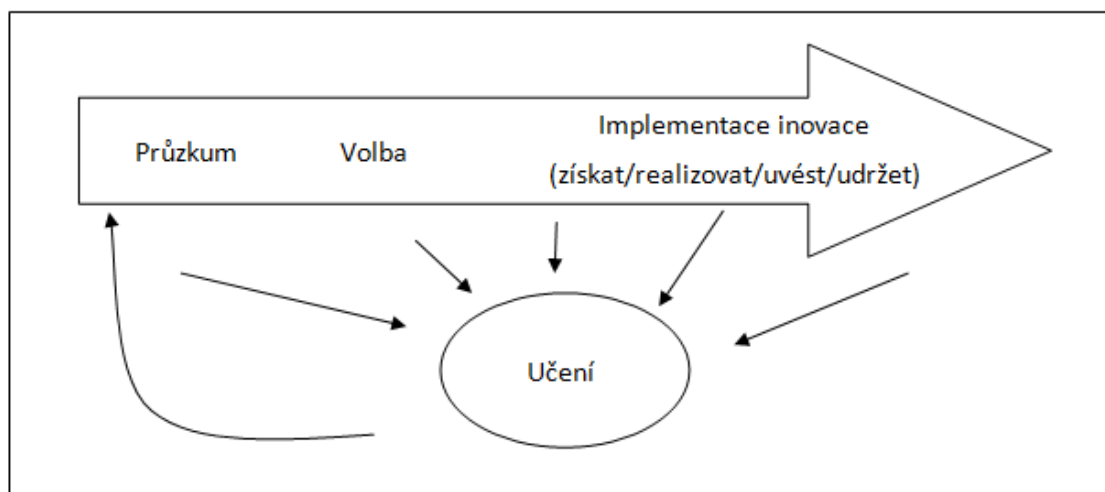
Z více obecného pohledu se můžeme zaměřit na následující čtyři fáze inovačního procesu:

1. Vytváření nových nápadů – jedná se fázi vyhledávání inovačních příležitostí, přebírání a adaptace již zavedených inovací z jiných tržních odvětví. Zároveň je nutno identifikovat potřeby našich zákazníků a využít metody tvorby nápadů, jako je například brainstorming.

2. Identifikace nejlepšího nápadu – ty nejlepší nápady z bodu 1. testujeme, zjišťujeme náklady na tuto inovaci, její schopnost realizace včetně průzkumu trhu. Na základě všech těchto i dalších dostupných metod vybereme tu nejvhodnější inovaci k realizaci.
3. Vývoj nového produktu nebo služby – v této fázi rozvíjíme náš nejlepší nápad a přemýšlíme o tom, jak by mohl být přetvořen v reálný produkt či službu. V ideálním případě by mělo být vyvinuto více alternativ a ty by následně měly být testovány, aby byl zajištěn optimální vývoj.
4. Výroba a distribuce nového produktu či služby – nový produkt či službu zavedeme na trh. Přemýšlíme zde o dalších statcích, které by mohly ten nový doplnit či následovat i o potenciálních trzích, jež bychom mohli oslovit (Johnston, 2014).

Dle Tidda & kol. (2007) se inovační proces skládá z několika fází – viz Obrázek 10.3.

Obrázek 10.4 Model inovačního procesu



Zdroj: Tidd & kol., 2007

- Efektivní průzkum: Průzkum tvoří počátek inovačního procesu (odpovídá na otázku Co bychom mohli dělat?). Spočívá ve sledování různých faktorů a signálů, které mohou pocházet z vnitřku i vnějšího okolí společnosti.
- Efektivní volba a strategie: Úspěšná inovační strategie vyžaduje chápání konkurenční hry (trhu, konkurence, externích sil, atd.).
- Efektivní získávání znalostí: V této fázi se slučují nové a existující znalosti v organizaci za účelem nabídnout řešení problému inovace. Jedná se především o to, jak budou zdroje znalostí využity.
- Implementace inovací: Proces realizace inovace spočívá ve snižování neurčitosti prostřednictvím série fází řešení problémů, kdy se firma přesunuje

z fáze průzkumu k fázi implementace, přičemž neustále probíhají technologické a tržní informační toky.

- Uvedení inovace na trh: Kromě technologických aspektů inovací je také důležité identifikovat, zkoumat a připravovat trh na její uvedení.
- Učení a re-inovace: Poslední stadium každého inovačního procesu by mělo zahrnovat ohlédnutí zpět a revizi ukončeného projektu za účelem shromáždění poznatků, které budou moci být využity v budoucnu (Tidd & kol., 2007).

### **Bariéry inovačního procesu**

Firma při realizaci inovací může narazit na různé překážky, které mohou znesnadnit či úplně znemožnit inovační proces. Může se jednat o:

- ekonomické bariéry – např. nedostatek finančních zdrojů,
- podnikové bariéry – např. odpor zaměstnanců ke změně, zaměstnanci nemají dostatečnou kvalifikaci,
- ostatní bariéry – např. normy, nezájem zákazníků o nové výrobky (OECD, 1995).



### **Otázky k zamyšlení**

Jak byste charakterizovali úspěšné inovační organizace a také se pokuste určit, jaké jsou příčiny inovačního neúspěchu?

Charakterizujte, co má společného podnikatel a inovátor.

### **Hodnocení a úspěšnost inovací**

V případě, kdy jsme v podniku zavedli některé z forem inovací, je nutné změřit (hodnotit) dopad těchto inovací a to především kvůli zpětné vazbě pro vedení podniku a pro informované rozhodování na základě objektivních dat. V širším úhlu pohledu se můžeme zaměřit na měření inovační aktivity, inovačních schopností a inovační výkonnosti. V případě inovační aktivity se jedná o měření relativní výkonnosti podnikatelského subjektu v určitém období. V tomto případě je třeba si všimnout ukazatelů, které se právě od zisku odvíjejí. Těmi mohou být rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita investic (ROI) či rentabilita aktiv (ROA).

Inovační schopnosti chápeme jako zázemí podniku pro vznik inovací. Měření inovační schopnosti pak můžeme provést měřením předpokladů, tedy vstupů do inovačního procesu. Mezi tyto metriky řadíme výdaje na vědu a výzkum, kapitál investovaný do pořízení výrobního zařízení, míru vzdělávání a školení zaměstnanců, kapitál investovaný do pořízení know-how (Rylková, 2011).

---

V neposlední řadě měříme inovační výkonnost. Abychom zahrnuli všechny aspekty inovací, je třeba využít vícero měřítek pro měření. Ty základní ukazatele výkonnosti inovací vystihují Košturiak & Chal' (2008). Jedná se o následující metriky:

- Úspěšnost inovací – jedná se o počet úspěšných inovačních projektů v poměru k celkovému počtu započatých projektů.
- Efektivnost inovací – vyjadřujeme ji jako reálný přínos projektů k celkovým nákladům na projekt.
- Čas inovací – značí průměrný čas realizace inovačních projektů.
- Návratnost inovací – měří dobu, během které příjmy z realizovaného inovačního projektu dosáhnou celkové náklady na tento projekt.
- Rentabilita inovací – měří výnosnost investice do inovací.
- Celkové výdaje na inovace jako procento z tržeb.
- Počet realizovaných inovací – jedná se o jednoduchý ukazatel zaměřený na celkový počet realizovaných inovací za dané časové období.

Mezi další ukazatele, které je vhodné sledovat, můžeme zařadit příjmy a zisky z inovací, počet nových zákazníků, nové segmenty trhu. Tyto ukazatele zároveň můžeme poměrově srovnávat se stejnými ukazateli před zavedením inovace, čímž získáme náhled na reálný dopad inovací (Burnett, 2011).



## Cvičení

- 10.1** V rámci týmu sepište všechny klíčové praktiky, které jsou nutné pro udržení a rozvíjení obchodního růstu. Vyhledejte k nim i odpovídající příklady z praxe.
- 10.2** Ke klasifikaci inovačních řádů najděte a uveďte konkrétní příklady.
- 10.3** Vyberte si nějakou organizaci a napište odpovědi na tyto otázky: Co zachovat? Co inovovat? Co zrušit? Čím to nahradit, nebo nenahradit? Co potřebujeme vytvořit?
- 10.4** Navrhněte vybrané organizaci nějakou inovaci, rozdělte ji na dílčí kroky a přiřaďte jí nutné finanční, lidské, materiálové i časové zdroje.
- 10.5** Vyberte si standardní produkt a posuďte pro a proti případné jeho inovaci. Popište přínosy a rizika případné změny produktu a posuďte její celkovou vhodnost.



**10.6** V rámci týmu odpovězte na tyto otázky: Jaký význam má řízení inovací pro organizaci? Které faktory ovlivňují řízení inovací? Jak řídí inovace ve vybrané organizaci? Jak lze přistoupit k zavádění inovací? Které strategie pro zavádění inovací byste uplatnili? Jaké možnosti financování lze zvolit pro inovativní organizace?

### **Případová studie**

#### **Firma Brewesa**

V 90. letech prošla česká společnost významnými změnami kulturního, sociálního a ekonomického prostředí. Vpád nových investorů do tehdejšího Československa s sebou přinesl jiné způsoby myšlení. Liberalizace mezinárodního pohybu kapitálu a obchodu značně ulehčila vstup nadnárodním firmám na náš trh. Kapitálová síla těchto firem změnila rovnováhu na příslušných trzích. Jejich přítomnost razantně změnila dosavadní pravidla hry a vytlačila na okraj mladé a do značné míry podkapitalizované české firmy. Při hledání odpovědí na otázku „Jakým způsobem čelit zahraničním gigantům?“ zjistilo mnoho firem, že vhodný způsob obrany jejich pozice na trhu jsou inovace. Po krátké době se právě inovace, jako uplatnění a hledání nových cest k uspokojení specifických požadavků českého zákazníka, ukázaly jako slabá stránka nadnárodních společností a vhodná cesta k dosažení konkurenceschopnosti malých firem. Význam inovačních procesů si ukážeme na malé české firmě Brewesa.

Brewesa byla založena v roce 1992 za účelem poskytování technologií a prostředků pro čištění a dezinfekci výrobních procesů v pivovarech. Od samého počátku byla Brewesa zamýšlena jako ryze obchodní firma, která na českém trhu bude distribuovat produkty německé firmy Westger chemie. Po vybudování vhodného zázemí a distribuční sítě se spolupráce obou firem rozvíjela k oboustranné spokojenosti. V roce 1996 zaznamenal trh čištění a dezinfekce výraznou změnu, když se na trhu začaly významně angažovat dvě silné nadnárodní společnosti. V dalším roce navíc v české ekonomice probíhala silná recese, která se projevila nižším odbytem a tlakem odběratelů na snížení prodejních cen. Zintenzivnění hospodářské soutěže vedlo k hledání cest získání konkurenčních výhod. Z důvodu přidání další hodnoty k jejím distribuovaným produktům se Brewesa obrátila na německého partnera se žádostí o poskytování lepší podpory jeho produktů (např. tisk českých etiket a českých propagačních materiálů), ale také s požadavkem na licenční výrobu alespoň některých produktů. Toto by firmě umožnilo udržet stávající pozici na trhu a možné snížení cen.

Absolutní nezájem a nepochopení vážnosti situace ze strany Westger chemie, odmítnutí dalších jednání o těchto otázkách vedlo firmu Brewesa ke strategickému rozhodnutí o vlastní výrobě. Využitím kontaktů v českých výzkumných ústavech analyzovala Brewesa složení produktů firmy Westger chemie a společně s pracovníky výzkumných ústavů vyvinula nové produkty, které dosahovaly často i lepších parametrů. První inovované produkty vlastní výroby nebyly technologicky náročné

---

a jejich produkce se vyznačovala manuálnějším způsobem výroby. Pro významnou podobnost původních a nových produktů můžeme hovořit o inovaci akceptací. Technologicky náročnější produkty Brewesa i nadále nakupovala.

V oblasti čištění a dezinfekce při výrobě piva Brewesa dodávala technologický komplet používaný v myčkách lahví, sudů či dávkování mazadel pro destičkové dopravní pásy vyráběný Westger chemie zvaný WESTMASYS. Cena takového kompletu činila u základního modulu 250 tis. Kč a jeho obsluha vyžadovala školení a značné nároky. S ohledem na odmítnutá jednání s firmou Westger chemie se Brewesa uchýlila k vlastnímu vývoji zařízení splňujícího zvýšené nároky českých pivovarů. Ještě před rozhodnutím o vývoji nového zařízení probíhala diskuse manažera a majitele firmy. Ten, přestože znal potenciál firmy, ve které pracovali dva bývalí pracovníci Vývojových dílen Československé akademie věd, nevěřil v rychlý vývoj zařízení vyšší úrovně. Výsledkem diskusí se stala sázka manažera s majitelem, že do tří měsíců vyrobí prototyp takového zařízení. Sázka se tak stala motivačním faktorem. Poměrně brzy došlo ke vzniku nového druhu automatického dávkovacího zařízení. Způsob dosažení vyvinutí produktu byl charakterizován kombinací na trhu dostupných technologií (ovládací prvky, průmyslový počítač, dávkovací čerpadla a ovládací ventily) do nového celku přinášejícího nový hodnotově vyšší výrobek. Kombinaci různých technologií (konvergence), čili inovaci založenou na znalostech, nazýváme inovací adaptací.

Celkové náklady na výrobu BREWESYS byly výrazně nižší než náklady na pořízení WESTMASYS, a tak dosahovala Brewesa i přes nižší prodejní cenu vyššího zisku. Na tomto základě došlo ke značnému zdroji růstu příjmů a BREWESYS tak představuje klasický příklad hodnotové inovace, která je zdrojem výrazného růstu firmy.

Jakými předpoklady Brewesa disponovala? Byly to:

- - dobrá znalost trhu a jeho potřeb,
- - zkušenosti s instalací a údržbou konkurenčního zařízení,
- - vysoce kvalifikovaná pracovní síla,
- - dostatečná finanční síla podniku,
- - v neposlední řadě existence motivačního faktoru.

Výsledkem inovačního procesu se stalo zařízení BREWESYS. Vyznačovalo se nižší prodejní cenou, vyšší uživatelskou přívětivostí, jednodušší správou a servisem, nižšími náklady na údržbu a konfiguraci, novými funkcemi – sledování dat, možností softwarového upgradu, snadnou jazykovou lokalizací a výrazně menší fyzickou velikostí. Nové dávkovací zařízení sice nemělo šanci konkurovat vůči velkým technologickým celkům dodávaným nadnárodními koncerny, ale jeho cílovými zákazníky se staly malé a střední pivovary. Malé a střední pivovary trpěly nedostatkem kapitálu a nové doplňkové zařízení zcela uspokojovalo jejich potřeby. Brewesa zcela

využila techniky skrytého leasingu, kdy těmto pivovarům nové zařízení pronajímala zdarma s podmínkou odběru vlastních čisticích a dezinfekčních prostředků po dobu nejméně 18 měsíců. Po této době se zařízení stávalo majetkem zákazníka. Tento princip našel příznivce i v některých velkých pivovarech, neboť při omezených rozpočtových zdrojích na investice bylo takto možné získat nové moderní dávkovací zařízení.

Brewesa se navíc, při využití analýzy záznamu získaných dat z výrobního procesu, mohla prezentovat jako firma optimalizující náklady na výrobní procesy a poskytující exkluzivní služby. Spokojenost tak byla na obou stranách. Zákazník získal moderní zařízení a dlouhodobého dodavatele čisticích a dezinfekčních prostředků, Brewesa jistotu odběru chemikálií na dobu 1,5 roku. Při mírném snížení cen chemických prostředků a dávkovacího zařízení firma neprovokovala příliš konkurenty. Výraznější konkurenční střet tak vlastně proběhl zejména mezi původním dodavatelem Westger chemie a firmou Brewesa. Brewesa použila metody podnikatelského juda, opírajícího se o zlovyky a nepružné jednání konkurenta. Mezi jednu z metod podnikatelského juda řadíme aroganci konkurenční firmy. Anglické rčení „Not invented here (nevynalezeno u nás)“ jako příklad arogance konkurenční firmy dokládají i výroky firmy Westger chemie, které zazněly při počátečních jednáních o zvýšení podpory produktů v Čechách. „Něco takového přece vy nemůžete nikdy vyrobit.“ Stejně neuvěřitelně pak zní i slova, která z úst stejných představitelů firmy Westger chemie zněla na mezinárodních výstavách, když si nové zařízení prohlíželi. „Kdo to vyrobil? To jste přece nemohli vyrobit vy.“ Zamítnutí licence a další podpory dealerovi na českém trhu vycházelo ze strany Westger chemie ze snahy o sbírání smetany, která se projevuje v neochotě přizpůsobení zákazníkovi a trhu a ve snaze být placen za minulé úspěchy. Víra v jakost je jen jednou z dalších vlastností podnikatelského juda. Oficiální zdůvodnění zamítnutí licence na výrobu chemických prostředků od představitelů Westger chemie znělo, že přece „jenom to, co pochází z Německa, je kvalitní, ostatní je podřadné.“

Poslední fází hledání konkurenční výhody firmy Brewesa na českém trhu se stala výstavba výrobní haly pro výrobu technologicky náročnějších produktů. Zatímco doposud se ze strany firmy Brewesa vždy jednalo o inovaci výrobkovou, v této fázi rozvoje firmy se již jednalo o náročnější technologickou inovaci výroby. Nová výrobní hala umožnila výrobu nových na technologii náročnějších produktů a umožnila tak firmě absolutní nezávislost na předchozích dodavatelích. Výstavba nové haly se stala pro firmu Brewesa velmi náročnou investicí a proto bylo nutné velmi dobře propočítat její návratnost, neboť chybný krok v této fázi rozvoje firmy by se jí mohl stát osudným.

Při analýze předpokládaných finančních toků vyšla návratnost investice 2 roky, což investici činilo rozhodně zajímavou. Technologická inovace výroby představovaná novou výrobní halou a technologií výroby chemických prostředků navíc

---

umožnila vyrábět tyto technologicky náročnější produkty s výrazně nižšími náklady, než doposud činily náklady na pořízení zboží stejné kategorie. Brewesa tak i při mírném snížení cen dodávané produkce dosahovala výrazně vyšší ziskové marže.

Jak to nakonec dopadlo?

Firma Westger chemie měla dle odhadu firmy Brewesa původně 17% podíl na českém trhu s čisticími a dezinfekčními prostředky. V roce 2000 po ukončení smlouvy o výhradním zastoupení na českém trhu ji firma Brewesa zcela vytlačila, když 100% nahradila předchozí odebíranou produkci vlastními výrobky. Můžeme tedy konstatovat, že za určitých okolností lze inovací zcela vytlačit konkurenta z trhu. Situace na trhu s dávkovacími zařízeními pro malé a střední pivovary, které jsou komplementem k čisticím a dezinfekčním prostředkům, dopadla zcela identicky. Zvýšený tlak na výrobce nápojů ze strany ochránců životního prostředí vede k návratu plnění do skleněných obalů, což zvyšuje poptávku ze strany pivovarů po dávkovacím zařízení BREWESYS (Srpková & kol., 2005).



## Otázky k případové studii

1. Jakým způsobem řešila firma Brewesa propad hospodaření v průběhu recese?
2. Které impulsy vyvolaly potřebu změny?
3. Jaké zdroje invencí byly použity při výrobě zařízení BREWESYS?
4. Použijte třídění inovací podle prof. Valenty a zařaďte do příslušné kategorie vývoj zařízení BREWESYS.
5. Srovnejte inovaci imitací a inovaci adaptací.
6. Jaký typ inovační strategie firma Brewesa použila?



## Shrnutí kapitoly

Obchodní podmínky a podnikatelské prostředí dnešní doby neustále podléhají vnějším vlivům v podobě vývoje nových technologií, neustálých změn právních předpisů, ekonomických vztahů a dalších tržních podmínek včetně měnících se potřeb zákazníků. Podnikatelské subjekty, které chtějí v těchto podmínkách uspět, se musí odlišit nebo alespoň vyrovnat svým konkurentům, musí nepřetržitě reagovat na nové požadavky zákazníků. Jedná se tak o neustálý proces inovací, změn uvnitř podniku, které těmto subjektům zajišťují udržení jejich konkurenceschopnosti.

Součástí zájmu podniků se stává řízení inovací. Úlohu manažera spatřujeme v efektivním řízení inovačního procesu. Inovace však neprobíhají izolovaně. Je nutné respektovat všechny souvislosti a specifika související s jejich vývojem.

Otcem zakladatelem pojmu inovace je Schumpeter (moravský rodák), u nás pak profesor Valenta, který definoval 7 inovačních řádů.

Zdrojem inovací jsou ideje, investice a nápady. Obecně se mohou týkat výrobků, procesů řízení pracovních sil a všech manažerských činností. Přestože bývají za hlavní projevy inovací na současném trhu nejčastěji považovány nové produkty (tj. produktové inovace), stejně důležitou strategickou roli pro podnik hrají inovace procesů (tj. procesní inovace), marketingové inovace a organizační inovace.

V problematice fází inovačního procesu je mnoho autorů, kteří přinášejí vlastní teorii. Někteří se zaměřují na tyto fáze více obecně, jiní naopak detailněji. Inovační proces zahrnuje činnosti od výzkumu, přes aplikaci výsledků až po komerční využití. Z tohoto důvodu musí být inovační proces vytvořen jako klíčový proces v podniku. Na inovace musí být dostatek všech potřebných zdrojů, tedy zaměstnanců, financí, organizační rámec či postupy hledání řešení.

Proces měření přínosů inovací je složitý. Pro dosažení výsledků s dostatečnou vypovídající hodnotou je potřeba, aby se stanovily klíčové parametry, které se budou sledovat. Mezi základní sledované faktory patří: zdroje, procesy a výstupy. Při sledování těchto faktorů je vhodné se zaměřit zejména na finanční a lidské zdroje. Společnost může začít produkovat nové výrobky či poskytovat nové služby, ale může i zlepšit kvalitu těch, které již poskytuje.



## Otázky

1. Definujte pojem inovace.
2. Vyjmenujte 4 faktory inovací.
3. Vyjmenujte 2 vnitřní a 2 vnější inovační podněty.
4. Jaké jsou 4 cíle inovací?
5. Charakterizujte inovace dle věcného hlediska.
6. Charakterizujte uzavřené a otevřené inovace.
7. Charakterizujte inovační strategie.
8. Popište 3 delší strategie.
9. Jaké znáte inovace dle vnímaného stupně novosti?

- 
10. Charakterizujte produktové a marketingové inovace.
  11. Charakterizujte procesní a organizační inovace.
  12. Co je to konkurenceschopnost? Jaký vliv má inovace na konkurenceschopnost?
  13. Popište etapy inovačního procesu.
  14. Jak se hodnotí úspěšnost inovací?
  15. Jaké jsou bariéry implementačního procesu?
  16. Jaké řády inovací rozlišujeme?



# Závěr

Svět se změnil a krize globální konkurenceschopnosti organizací není důsledkem dočasného hospodářského poklesu. Organizace již nemůže spoléhat na to, že průběh bude bezpečně předvídatelný, protože v současné době není nic konstantního nebo předvídatelného, ani růst trhu, spotřebitelská poptávka, životní cyklus výrobku, tempo technických změn či povaha konkurence. Žijeme ve společnosti, ve které se náhlá změna stává běžnou.

Změna je něco, s čím se musí každý jednotlivec a organizace smířit, stává se způsobem života a může být aktivována mnoha činiteli, jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí organizace. Organizace jsou stavěny před velké proměny – zvětšování nebo zmenšování, adaptace na novou technologii, nové trhy, nové funkce a nové styly prostředí. Rostoucí konkurence nutí mnoho organizací zlepšovat svoji konkurenční schopnost, aby mohly přežít, prosperovat, růst a především se neustále rozvíjet.

Během historického vývoje došlo k změnám rychlosti, četnosti a rozsahu změn v organizacích. Změny přichází v různých formách a bývají nazývány různými jmény, jako je reorganizace, zeštíhlování, či další úpravy v organizaci, prováděné obvykle za účelem dosažení vyšší efektivity. Tyto změny mohou být zapříčiněny mnoha událostmi. Příkladem mohou být změny v managementu, fúze nebo akvizice s jinou organizací, zavedení nové technologie, vzrůstající konkurence nebo třeba změny v politickém dění.

Změna je zásadní součástí každé organizace, a aby bylo změnou dosaženo zlepšení, je nutno s ní zacházet citlivě a předepsaným způsobem. V současném prostředí nemají organizace příliš na výběr. Buď se přizpůsobí změnám, nebo nepřežijí. Jedním z hlavních úkolů, kterým dnešní organizace čelí, je schopnost adaptovat se na změnu. Všechny podnikatelské instituce jsou neustále konfrontovány s vysoce dynamickými a vzájemně provázanými situacemi vnitřních i vnějších charakterů. Je pak na managementu jednotlivých organizací, aby se vyrovnal s těmito faktory a našel optimální opatření. Manažer musí změnu chápat, aby ji mohl úspěšně zavést a komunikovat všem zájmovým skupinám. K tomu potřebuje jisté zdroje a znalosti pro zajištění úspěšného procesu změny. K usnadnění procesu řízení změn existuje kromě vědomého plánování také velké množství nástrojů a technik, které mohou být k prosazení změny použity. Klíčem pro úspěšné řízení změn patří přemýšlet,



komplexně porozumět všem důsledkům změny se zaměřením na kritické faktory úspěchu, které usnadňují realizaci.

Manažer společnosti je postaven v procesu řízení změn do čela a měl by být pro ostatní zaměstnance vzorem. Má-li být změna zvládnuta efektivně, musí mít manažeři potřebné dovednosti a osobní kvality. Neefektivní řízení změny vede totiž ke špatné morálce, ztrátě angažovanosti a vytváří podmínky pro vznik konfliktu. Manažer by měl vědět, jak na změnu budou lidé reagovat a být schopen užít různé metody pro změnu postojů lidí ke změnám. Manažer projektu změn by si měl především uvědomit:

- důležitost změn,
- eliminovat nebo omezit odpor ke změnám,
- iniciovat, doprovázet, řídit a úspěšně provádět procesy.

V této souvislosti by manažeři měli být schopni zavádět a řídit změny tak, aby odpovídaly podnikovým cílům a zajistit angažovanost spolupracovníků během i po realizaci změny. Je nutné si uvědomit, že velká část změn vytváří v organizacích nejistotu, nestabilitu a chaos.

Tuto učebnici bych rád zakončil citátem z knihy od Johnsona Spencera (2000) s názvem „*Kam se poděl můj Sýr?*“, který říká: „*Jít do neznáma je lepší, než zůstat tam, kde nic není.*“ V dnešní době se organizace buď odhodlají udělat krok do neznáma a získají tím možnost posunout se vpřed nebo zůstanou tam, kde jsou, ale je velmi pravděpodobné, že tam za krátkou chvíli doopravdy nic nebude. Změny nás nakonec vždy stejně dohoní, proto je lepší je vyhlížet a postavit se jim co nejdříve. Vůbec nejlepší je pak být sám iniciátorem změn, tak totiž prostředí přímo vytváříme, místo abychom se mu pouze přizpůsobovali.

Organizace tedy musí k podnikání přistupovat s vědomím nutnosti permanentní změny a zahrnout do svého řízení takové moderní metody, kterými bude schopna toho v budoucnu dosáhnout. Z řady nových metod a přístupů, které se mnohdy jako samospasitelné objevují, uvedu dva přístupy, řešící změnu v organizaci. Prvním z nich je přechod podniku řízeného podle funkcí na podnik procesně uspořádaný, druhým je projektové řízení, připravující a prosazující změny a inovace jako projekty.

Věřím, že vám učebnice pomohla ve vašem studiu i v pracovním životě, že jste si rozšířili své obzory a naučili se jak správně řídit změny v organizaci. Za postřehy i nové nápady bude autor rád. Můžete mi je zaslat na můj e-mail: [rehor@ef.jcu.cz](mailto:rehor@ef.jcu.cz)

# Seznam použité literatury

- Ace Bidr, L. M. (2010). *Osobní management*. Dostupné z <http://www.ufo.cz/acebird/texty/management.htm>
- Adeyoyin, S. O. (2012). Management of change in the 21st century libraries and information centres. *Library Philosophy and Practice*, roč. 2012. Dostupné z <http://ezproxy.muni.cz/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,uid&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-84904861830&lang=cs&site=eds-live&scope=site>
- Alshaher, A. A., (2013). The McKinsey 7S Model framework for E-learning system Readiness Assesment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(5), 1948-1966. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview/1468932560?accountid=9646>
- Anderson, D. & Ackerman-Anderson, L. (2010). *Beyond change management: how to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. San Francisco: Pfeiffer.
- Antušák, E. (2009). *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Antušák, E. & Kopecký, Z. (2005). *Krizový management*. Praha: VŠE v Praze.
- Appelbaum, S. H. & Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting kotter's 1996 change model. *The Journal of Management Development*, 31(8), 764-782. Dostupné z <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621711211253231>
- Armstrong, M. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Ayvaz, E. & Pehlivanl, D. (2011). *The Use of Time Driven Activity Based Costing and Analytic Hierarchy Process Method in the Balanced Scorecard Implementation*. Dostupné z <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/9706/6956>.
- Barták, J. (2007). *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Jarošová, E. & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bechtel, R. L., & Squires, J. K. (2001). Tools and techniques to facilitate change. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 249 - 254. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview/214108239?accountid=9646>
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B, Roca-Puing, V. & Beltrán Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. *International Journal of Quality & Reiability Management*, 22(4), 337-353. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview/1976675277?accountid=9646>
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.

- 
- Burke, W. (2013). *Organization Change: Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE publications.
- Burnes, B. (2004a). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Management Studies*, 4(4), 309-325.
- Burnett, M. (2011). *Measuring Innovation*. Dostupné z [http://www.bearingpoint.com/en-uk/download/Innovation\\_High\\_Res.pdf](http://www.bearingpoint.com/en-uk/download/Innovation_High_Res.pdf).
- Burša, M. (2014). *Řízení změny v organizaci, hlavní problémy a návrhy řešení*. Dostupné z [https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0CEwQFjAH&url=https%3A%2F%2Fis.vsfis.cz%2Fel%2F6410%2Fleto2010%2FB\\_PPM\\_2%2FRizeni\\_zmeny\\_v\\_organizaci\\_hlavni\\_problemy-leto\\_2010.ppt&ei=55kGVbTCKIT6ULWTgrAD&usg=AFQjCNEYR4H9VThsuZ2vx8fc\\_IjuuENosg&bvm=bv.88198703,d.bGQ](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0CEwQFjAH&url=https%3A%2F%2Fis.vsfis.cz%2Fel%2F6410%2Fleto2010%2FB_PPM_2%2FRizeni_zmeny_v_organizaci_hlavni_problemy-leto_2010.ppt&ei=55kGVbTCKIT6ULWTgrAD&usg=AFQjCNEYR4H9VThsuZ2vx8fc_IjuuENosg&bvm=bv.88198703,d.bGQ)
- Burus, D. (2013). *Keys to a Successful Organization*. Dostupné z <https://www.linkedin.com/pulse/20131028141608-48342529-creativity-and-innovation-your-keys-to-a-successful-organization>
- Cameron, E. & Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing Change in Organizations*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Case, J. (1995). *Open-book management: The coming business revolution*. New York: HarperCollins.
- Cervone, H.F. (2013). Organizational change models and digital library projects. *OCLC Systems and Services: International digital library perspective*, 29(2), 61-64.
- Cimbáliková, L. (2009). *Manažerské dovednosti I*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Crainger, S. (1998). *Kompendium managementu: 50 knih, které změnily management*. Praha: Computer Press.
- Crandall, W. R., Parnell, J. A. & Spillan, J. E. (2013). *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cummings, T.G. & Worley, Ch.G. (2014). *Organization Development and Change*. South-Western College Pub.
- Častorál, Z. (2010). *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Čejková, V., Nečas, S. & Řezáč, F. (2003). *Pojistná ekonomika*. Brno: Masarykova univerzita.
- ČSÚ, (2008). *Ekologické inovace*. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prakticky\\_seznam\\_prikladu\\_inovaci\\_verze\\_2008/\\$File/prikklady\\_inovaci\\_2008.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prakticky_seznam_prikladu_inovaci_verze_2008/$File/prikklady_inovaci_2008.pdf)
- Daft, R., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Andover: South-Western Cengage Learning.
- Daněk, R. (2007). *Úvod do řízení rizik*. Dostupné z <http://ekonom.ihned.cz/c1-21592690-uvod-do-rizeni-rizik>
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. Boca Raton: CRC PRESS.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. & kol. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.
- Donnelly, J. H. & kol. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.

- 
- Ddla, M. & Rais, K. (2001). *Řízení změn ve firmě: reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: Computer Press.
- Drucker, P. F. (1993). *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. Praha: Management Press.
- Drucker, P. F. (1998). *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press.
- Dušková, A. & Mikušová, M. (2007). *Řízení změn v organizaci*. Ostrava: VŠB.
- Dvořák, J. (2006). *Management inovací*. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky.
- Dytrt, Z. & Stříteská, M. (2009). *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press.
- Eapen, G. (2010). *Flexibility flexible companies for the uncertain world*. Boca Raton: CRC Press.
- Ebnerasoul, S. A., Yavarian, H. & Azodi, M. A. (2009). *Performance Evaluation of Organizations: An integrated Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard Approach*. Dostupné z <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/1147/1086>.
- Elearn (2007). *Change management*. Oxford: Pergamon Flexible Learning.
- Elrod, P.D. & Tippett, D.D. (2002). Death Valley changes. *Journal of organizational change management*, 15(3), 273-291.
- Farley, T., Broady Preston, J. & Hayward, T. (1990). Academic libraries, people and change: a case study of the 1990s. *Library Management*, 1(4), 242-243.
- Fialová, H. & Fiala, J. (2006). *Malý ekonomický slovník s výkladem pojmů v češtině a v angličtině*. Praha: A plus.
- Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.
- Fleisher, C.S. & Bensoussan, B.E. (2007). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. FT Press.
- Ford, M.W., & Greer, B.M. (2006). Profil change: Empirical studies change process models. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(4), 420-446.
- Fotr, J. (1992). *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing.
- Fotr, J., Dědina, J. & Hrušová, H. (2010). *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress.
- Fotr, J. & Hnilica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada.
- Frenkel, M., Hommel, U., Rudolf, M. & Dufey, G. (2005). *Risk management: challenge and opportunity*. New York: Springer.
- Frýbert, B. (1995). *Jak transformovat podnik?* Ostrava: Montanex.
- Gallagher, T.J. & Andrew, J.D. (1997). *Financial management: principles and practice*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Garvin, D.A. & Roberto, M.A. (2005). *Change through persuasion*. Dostupné z <https://hbr.org/2005/02/change-through-persuasion/ar/1>
- Goel, S. (2009). *Crisis management - Master the Skills to Prevent Disasters*. New Delhi: Global India Publications.
- Grasseová, M. & kol. (2010). *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press.
- Greener, T., & Hughes, M. (2006). Managing change before change management. *Strategic change*, 15(4), 205-212

- 
- Hage, J.T. (1999). *Organizational Innovation and Organizational Change*. 1999.  
Dostupné z <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.soc.25.1.597>.
- Haldane, B. (1977). *How to make a habit of success*. Dostupné  
z <https://www.goodreads.com/book/show/12175661-how-to-make-a-habit-of-success>
- Hálek, V. (2008). *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia.
- Halfarová, P. (2012). *Řízení změn*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.
- Hammel, G. & Breen, B. (2008). *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press.
- Hammer, M., & Champy, J. (2000). *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press.
- Hammoud, M. S. (2008). *Assessing project success: Comparing integrated change management and change management*. Dostupné  
z <http://search.proquest.com/docview/304835611?accountid=9646>
- Hauser, S. (2009). *Spirálový management – management změn*. Dostupné  
z <http://www.silmahsg.cz/pdf/spiralovy-management-management-zmen.pdf>
- Hauschildt, J. (1998). *Krisenmanagement: Eine Herausforderung für die Betriebswirtschaftslehre. Krisennavigator: Krisenmanagement*. Dostupné z:  
<https://www.krisennavigator.de/Krisenmanagement-Eine-Herausforderung-fuer-die-Betriebswirtschaftslehre.199.0.html>
- Heathfield, S.M. (2015). *Human resources: Communication in change management*. Dostupné  
z [http://humanresources.about.com/od/changemanagement/a/change\\_lessons2.htm](http://humanresources.about.com/od/changemanagement/a/change_lessons2.htm)
- Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus*. London: Profile.
- Hiriyappa, B. (2011). *Strategic analysis*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Hirsch, A. C. (1994). *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing a. s.
- Hirson, A. (1999). Libraries, consortia and change management. *Journal of academic librarianship*, 25(2), 124-126.
- Hnilica, J. & Fotr, J. (2009). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill.
- Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Hubatka, M. (2013). *Myšlenkové mapy a analýza problému*. Dostupné  
z <http://www.mindmaps.cz/myslenkove-mapy-a-analyza-problemu/>
- Husted, B. & Allen, D.B. (1998). *Corporate social strategy: stakeholder engagement and competitive advantage*. New York: Cambridge University Press.
- Chapman, R. J. (2011). *Simple Tools and techniques for enterprise risk management*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada.
- Chau, B., Witcher, J. & Allen, D.B. (2010). *Strategic management: principles and practice*. Cambridge University Press.
- Chevalier, A. (1994). *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing.
- Iskat, G. J. & Liebowitz, J. (2003). What to do when employees resist change. *Supervision*, 8, 12-14.
- ISO. (2015). *ISO 31000 Risk Management*. Dostupné  
z <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>

- 
- IT Solution. (2013). *Kotterův model*. Dostupné z <http://www.itsolution.cz/koteruv-model.a18.html>
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada.
- Janišová, D. & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada.
- Jarret, D. & Ellis, F. (2010). Changing the way we change. *Training Journal*, 71-74.
- Jarrett, M. (2011). *Schopnost změny*. Brno: Computer Press.
- Johnson. S. (2015). *How Can an Organization Overcome Employee Resistance to Change?* Dostupné z <http://smallbusiness.chron.com/can-organization-overcome-employee-resistance-change-13216.html>
- Johnston, K. (2014). *How to Identify the Four Basic Phases of the Innovative Process*. Dostupné z <http://smallbusiness.chron.com/identify-four-basic-phases-innovative-process-25904.html>.
- Jones, D. J. & Recardo, R. J. (2013). *Leading and implementing business change management*. New York: Routledge.
- Kafka, T. (2009). *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2009). *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press.
- Kašík, J., Michalko, M., & kol. (1998). *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem.
- Kato, I., & Smalley, A. (2013). *Toyota Kaizen Methods: Six Steps to Improvement*. New York: CRC Press.
- Kavan, M. (2002). *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada.
- Keřkovský, M. & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2009). *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press
- Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.
- Klímová, V. (2006). *Inovační procesy*. Brno: Masarykova univerzita.
- Košťuriak, J. & Chal, J. (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press.
- Kopčaj, A. (1999). *Řízení proudu změn*. Ostrava: Kopčaj-Silma 90.
- Korbel, P. (2015). *Průmyslová revoluce 4.0*. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-64009970-prumyslova-revoluce-4-0-za-10-let-se-tovarny-budou-ridit-samy-a-produktivita-vzroste-o-tretinu>
- Korecký, M. & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada.
- Kotter, J.P. (2004). *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press.
- Kourdi, J. (2009). *Business strategy: a guide to taking your business forward*. Profile Books.
- Kovář, F. & Hrazdilová Bočková, K. (2008). *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Kratochvílová, H. (2002). *Zrušení firem: likvidace a úpadek: se vzory podání*. Praha: C. H. Beck.
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of Change Theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1). Dostupné z [http://commonweb.unifr.ch/artsdean/pub/gestens/f/as/files/4655/31876\\_103146.pdf](http://commonweb.unifr.ch/artsdean/pub/gestens/f/as/files/4655/31876_103146.pdf)
- Kubíčková, L. & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Kuhn, T. (1965). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kutílková, B. (2008). *Jak řídit rizika*. Dostupné z <http://www.mmspektrum.com/clanek/jak-ridit-rizika>.
- Lacko, B., (2010). *Řízení změn*. Dostupné z <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjABahUK>

- 
- Ewij\_7q\_4ITHAhXJPhQKHc8lCYy&url=http%3A%2F%2Fwww.fit.vutbr.cz%2F~kreslika%2FPr  
oj\_prak%2Fksz\_texty%2F37\_v1\_lacko.doc&ei=Rhe7VaPEO8n9UM\_LpLAI&usg=AFQjCNFCrU48  
rLTumY2hdYgMicCVsexUEg&bvm=bv.99261572,d.d24
- Laguna, M. (2005). *Business process: modeling, simulation and design*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lambert, D. M. (2008). *Supply chain management: processes, partnerships, performance*. Sarasota, Fla.: Supply Chain Management Institute.
- Lang, H. (2007). *Management trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck.
- Larson, L. CH. (2010). Needed – an R&D and innovation stimulus. *Research - Technology Management*, 68(5), 8-9.
- Levasseur, R. E. (2001). People skills: Change management tools - lewin's change model. *Interfaces*, 31(4), 71-73.
- Levasseur, R. E. (2002). People skills: Change management tools-ideal state analysis. *Interfaces*, 32(4), 84-85.
- Levasseur, R. E. (2005). People skills: Change management tools-leading teams. *Interfaces*, 35(2), 179-180.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human relations*, 1(2), 143-153.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Psychology*. New York : Harper.
- Lewis, A. (2012). Finding a Model for Managing Change. *Journal of the Australian Institute of Training and Development*, 39(5).
- Liu, X., Akram, S., Bouguettaya, A. & Papazoglou, M. (2011). *Change management for semantic web services: a guide for facility managers*. New York: Springer.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- Lukášová, R. & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Luu, T. T. (2010). *Balanced scorecard implementation at Rang Dong plastic joint-stock company (RDP)*. Dostupné z <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/5798/5243>.
- Mabey, Ch. & Mayon-White, B. (2007). *Managing Change*. London: Chapman.
- Machan, R. (2012). *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Malý, M., & Dědina, J. (2005). *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing.
- Maneesh, D., Dipak, B., Pradeep, A. & Nirmallya, K. (2012). Using the EFQM Model Effectively: *The Journal for Quality and Participation*, 35, 11-17.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : Grada.
- Marquardt, M. (2011). *Building the learning organization: achieving strategic advantage through a commitment to learning*. Boston, MA: Nicholas Brealey Pub.
- Martin, J. (2001). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications.
- Martins, N. & Coetzee, M. (2009). *Applying the Burke-Litwin model as a diagnostic framework for assessing organisational effectiveness*. Dostupné z [http://reference.sabinet.co.za/sa\\_epublication\\_article/sajhrm\\_v7\\_n1\\_a16](http://reference.sabinet.co.za/sa_epublication_article/sajhrm_v7_n1_a16)

- 
- Maříková, H., Petrušek, M. a Vodáková, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Mašín, I. (2012). *Inovační inženýrství : plánování a návrh inovovaného výrobku*. Liberec : Technická univerzita v Liberci.
- Mathews, J. (2009). *Models of Change Management*. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview/197390722/D61BB77B3F0B4577PQ/3?accountid=9646>
- McDonald, J. & Stockley, D. (2010). *Pathways to the profession of educational development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merna, T. & Faisal, F. Al-Thani. (2007). *Risk management - Řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press.
- Michalíková, R: M., Bendová J., Procházková H. & Jindra J. (2012). *Změna je život II*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a školské zařízení pro zájmové vzdělání.
- Míka, J. (2005). *Jak překonat odpor zaměstnanců ke změnám*. Dostupné z <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/jak-prekonat-odpor-zamestnancu-ke-zmenam/?poslat=1>
- Mintzberg, H. (1978). Patteris in Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mlčoch, J. (2002). *Inovace a výnosnost podniku*. Praha: Linde.
- Mulačová, V. & Mulač, P. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada.
- Muška, M., Králík, J., Hálek, V. (2009). *Otevřená inovace*. Bratislava: DonauMedia.
- Nair, M., Rais, K. (2011). *Strategic business transformation: the 7 deadly sins to overcome*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Národní inovační strategie České republiky (2008). Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument11662.html>
- Neely, A. & Hii. J. (1998). *Innovation and Business Performance: a Literature Review*. Dostupné z [http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview\\_innov1.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf).
- Nelsen, D. (2003). To find the root cause, that's why. *Quality Progress*, 36(9), 104.
- Nenadál, J., Vykydal, D., Halfarová, P. (2011). *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press..
- Newton, R. (2008). *Úspěšný projektový management: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. N.J.: Wiley.
- Novotný, J. (2007). *Nauka o podniku: výstavba podniku*. Plzeň: Nakladatelství Aleš Čeněk.
- OECD, (1995). *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Oslo Manual*. Paris: France.
- OECD, (2005). *Oslo Manual*. Dostupné z [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF).
- Ochrana, F. & Půček, M. (2011). *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer
- Ovello, V. T. & Merkhofer, M.V. (1993). *Risk assessment methods: approaches for assessing health and environmental risks*. (1993). New York: Plenum Press.
- Palán, J. F. (2003). *Řízení podnikových změn*. Praha: Credit.



- 
- Pang, X. (2010). *Marketing Innovation Implementation*: diplomová práce. Gävle: University of Gävle, Faculty of Engineering and Sustainable Development.
- Partridge, L. (2007). *Managing Change: learning made simple*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. Trowbridge: Cromwell Press.
- Patton, M. (2014). *Everyone needs risk management*. Dostupné z <http://www.forbes.com/sites/mikepatton/2014/11/30/everyone-needs-risk-management/>
- Pelc, V. (1995). *Encyklopedický slovník podnikatele*. Praha: Grada Publishing.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationship*. New Jersey, US: John Wiley&Sons.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1992). *Hledání dokonalosti*. Praha: Svoboda-Libertas.
- Pfahl, E. (2003). *Enterprise Education and Change Management*. Dostupné z <http://modernizaci.ihned.cz/c1-13627440-rizeni-zmen-a-formovani-postoju>
- Pfeifer, L. & Umlafová, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada.
- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*. Springer Science & Business Media.
- Phillips, J. & Simmonds, L. (2013). Using fishbone analysis to investigate problems. *Nursing Times*, 109, 18-20.
- Pitra, Z. (1997). *Inovační strategie*. Praha: Grada.
- Polách, J. (2012). *Reálné a finanční investice*. Praha: C.H. Beck.
- Powell, W. R. (2002). Organizational change models. *Futurics*, 26(3), 20-45.
- Pugh, D. S. & Mayle, D. (2009). *Change management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rais, R. (2007). *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing.
- Ramanathan, T. R., Akram, S., Bouguettaya, A. & Papazoglou, M. (2009). *The role of organisational change management in offshore outsourcing of information technology services: qualitative case studies from a multinational pharmaceutical company*. Boca Raton, Fla: Dissertation.com.
- Regester, M. & Larkin, J. (2002). *Risk Issues and Crisis Management*. London: Kogan Page Limited.
- Reh, J. (2015). *Company Culture*. Dostupné z <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/companyculture.htm>
- Reid, J. L. (2000). *Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry*. Danvers: John Wiley a Sons.
- Reiss, M. (2012). *Change management: a balanced and blended approach*. Norderstedt: Books on Demand.
- Rick, T. (2014). *Communication is paramount when it comes to change management*. Dostupné z <http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/communication-is-paramount-when-it-comes-to-change-management/>
- Roudný, R. & Linhart, P. (2004). *Krizový management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Russel-Jones, N. (2006). *Management změny*. Praha: Portál.
- Rylková, Ž. (2011). *Analýza a hodnocení faktorů vedoucích k efektu inovace*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě.
- Ryšánek, P. (2004). Model excellence EFQM a Národní cena České republiky za jakost. *Hospodářské noviny*. 9.2. 2004. Dostupné z <http://ihned.cz/c1-13936850-model-excelence-efqm-a-narodni-cena-ceske-republiky-za-jakost>

- 
- Řezáč, J. (2009). *Moderní management*. Brno: Computer Press.
- Salih, A. & Doll, Y. (2013). *A Middle Management Perspective on Strategy Implementation*. Dostupné z <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/28820/18347>.
- Salimaki, M. & Karjalainen, T. (2010). International design Business Management: *About strategy*, 152 - 153.
- Sato, Y. & Kaufman, J. (2005). *Value Analysis Tear-down: A New Process for Product Development and Innovation*. New York: Industrial Press.
- Sedláčková, H. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
- Senge, P. M. (2013). *Pátá disciplína*. Praha: Management Press.
- Schneider, D. M. & Goldwasser, C. (1998). Be a model leader of change. *Management Review*, 87(3), 41-45.
- Schwering, R. E. (2003). Focusing leadership through force field analysis: New variations on a venerable planning tool. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 361-370.
- Sidorko, P.E., Habashy, S., Malo, J.L., Shafiq, H. (2008). *Transforming library and higher education support services: can change models help?* Dostupné z <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01435120810869093>
- Simms, H. (2005). *Organisational Behaviour and Change Management*. Cambridge, England: Select Knowledge..
- Singh, A. (2013). A study of role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization development journal*, 31(3), 39-50.
- Singla (2009). *Business Management*. New Delhi: V. K. India Enterprises.
- Skokan, K. (2004). *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis.
- Slotegraaf, R. J. & Atuahene-Gima, K. (2011). Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes. *Journal of Marketing*, 75(1), 96-108.
- Smejkal, V. & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Srpová, J. & kol. (2005). *Sbírka příkladů a případových studií z managementu*. Praha: VŠE v Praze.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada.
- Synek, M. (2006). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada.
- Thommen, J.P. & Belak, J., Kajzer, Š. (1999). *Krisenmanagement*. Gubno: MER Evrocenter.
- Thompson, J. & Martin, W. (2005). *Strategic management: awareness and change*. London: Thomson Learning.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press.
- Tichá, I., Hron, J. (2010). *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze.
- Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika*. Praha: C. H. Beck.
- Tichy, N. (1983). *Managing strategic change: technical, political, and cultural dynamics*. New York: Wiley.
- Toman, M. (2005). *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing.
- Tománek, J. (2001). *Sborník managementu změn a reengineeringu*. Praha: Computer Press.
- Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

- 
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Underwood, A. (2015). *How Do You See Risk? – Risk Management Is All About Your Perception*. Dostupné z <http://www.rmmagazine.com/2013/06/24/how-do-you-see-risk-risk-management-is-all-about-your-perception/>
- Urban, J. (2007). *Organizační změny - příčiny, cíle a řízení*. Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2479v3245-organizacni-zmeny-priciny-cile-a-rizeni/>
- Vacek, J. (2007). *Hodnocení inovačního potenciálu*. Dostupné z [www.kip.zcu.cz/kursy/imi/IM12007/IM13\\_potencial.ppt](http://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/IM12007/IM13_potencial.ppt)
- Vaculík, J. (2006a). *Řízení změn I. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Vaculík, J. (2006b). *Řízení změn II. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Valackiene, A. (2013). Significance of Corporate Communication in Change Management: Theoretical and Practical Perspective. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership*, 317-324.
- Valenta, F. (2001). *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba.
- Veber, J. & kol. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vlček, R. (2010). *Inovace v hospodářské praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc.
- Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2001). *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press.
- Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, (2012). *Benchmarking*. Dostupné z <http://www.benchmarking.vcvscr.cz>
- Watkins, M. (2013). *What is organizational culture? And why should we care?* Dostupné z <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>
- Well-Stam, D. (2014). *Project risk management: an essential tool for managing and controlling projects*. VA: Kogan Page.
- Wilson, D. (1999). *A strategy of change: concepts and controversies in the management of change* London: Thomson Learning.
- Wilson, J. (2014). Managing Change Successfully. *Journal of Accountancy*, 217(4), 38-41.
- Witzel, M. (2005). *The encyclopedia of the history of American management*. Bristol: Thoemmes Continuum.
- Zákon 240/2000 Sb. (2000). *Krizový zákon*. Dostupné z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>
- Zuzák, R. (2004). *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. Praha: Professional Publishing.
- Zuzák, R. & Konigová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.

# Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Změny v řízení organizací a jejich výsledky .....	31
Tabulka 3.1 Druhy změn a příklady .....	47
Tabulka 3.2 Závažnost změn v organizaci .....	48
Tabulka 6.1 Model změny organizační kultury .....	117
Tabulka 7.1 SWOT analýza projektu či změny .....	126
Tabulka 8.1 Matice hodnocení rizik .....	152
Tabulka 9.1 Fáze krize, projevy nerovnováh a možné řešení .....	162
Tabulka 10.1 Řády inovací dle F. Valenty .....	183



# Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Znázornění změn.....	13
Obrázek 1.2 7S.....	17
Obrázek 1.3 Model EFQM.....	18
Obrázek 2.1 Kontext společenských a manažerských změn podle Kuhnovy teorie vývoje vědy .....	30
Obrázek 4.1 Obecný princip managementu změn.....	55
Obrázek 4.2 Bifurkační bod změny .....	58
Obrázek 5.1 Lewinův model řízené změny .....	81
Obrázek 5.2 Jednotlivé kroky procesu změny v organizaci .....	82
Obrázek 5.3 Kotterův model změny .....	86
Obrázek 6.1 Strategie 2 x 5P .....	103
Obrázek 6.2 Cyklický charakter strategického managementu změn.....	104
Obrázek 6.3 Strategická mezera .....	109
Obrázek 6.4 Příklad analýzy podnikové kultury .....	115
Obrázek 7.1 Cibulový model .....	124
Obrázek 7.2 STAIR analýza pro rychlou evaluaci strategie .....	125
Obrázek 7.3 Obrázek SWOT matice .....	127
Obrázek 7.4 Příklad formulace klíčových otázek pro organizační změnu.....	129
Obrázek 7.5 Diagram rybí kost – příklad .....	130
Obrázek 7.6 Analýza zájmových skupin .....	134
Obrázek 7.7 Pavučina organizačního paradigma.....	135
Obrázek 7.8 Mřížka přitažlivosti a obtížnosti implementace .....	136
Obrázek 7.9 Demingův zlepšovací cyklus PDCA .....	139
Obrázek 9.1 Podniková krize .....	161
Obrázek 10.1 Strategie vnímaného stupně novosti výrobků .....	186
Obrázek 10.2 Model inovačního procesu.....	189



# Summary

Change management is an approach of management that guides readiness of reactions to external and internal environment and focuses on the choice of the subject of changes, a flexible preparation, implementation and use.

Change management asks how and why an organization changes. It helps the organizations to detect the changes and manage them successfully. The aim of the Change Management text book is to provide students with a comprehensive basis for understanding the changes in the system and procedural context, and also to deepen their knowledge and skills in the preparation and implementation of changes.

There are ten chapters in the textbook. The first chapter defines the most important terms, which include a change, change management, success, critical success factors and others. The second chapter describes the development of change management and introduces several important authors dealing with this issue. The next two chapters focus on the causes and distribution of changes and the process of a change itself. The fifth chapter describes the two most common change models: Lewin's Three-Step Model and Kotter's Eight-Step Model. The following chapters deal with a strategic change and a change in corporate culture and tools that are used in the change management. They are followed by chapters discussing risk management, crisis management and innovation. They introduce the most important concepts, types and phases of these important processes related to the changes in the organization.

Keywords, activities (tests), questions for reflection and practicing, and case studies help students remember and revise the content of different chapters.

**Key words:** change, change management, innovation, crisis, analysis, models.



<b>Název:</b>	<b>ŘÍZENÍ ZMĚN</b>
<b>Autor:</b>	<b>doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.</b>
<b>Vydavatel:</b>	<b>Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta</b>
<b>Vydání:</b>	<b>1. vydání, 2016</b>
<b>Účel:</b>	<b>Vysokoškolská učebnice</b>
<b>Počet stran:</b>	<b>215</b>
<b>Elektronická verze:</b>	<b><a href="http://omp.ef.jcu.cz">http://omp.ef.jcu.cz</a></b>

**Tato publikace neprošla jazykovou úpravou v redakci nakladatelství.  
Za věcnou a jazykovou správnost díla odpovídají autoři.**

**ISBN 978-80-7394-561-9**

