

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Stanislav Bálint

Firemní kultura a prosazování změn při slučování podniků

**PRAHA 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
PhDr. Eduard Entler, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time) Studies  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Stanislav Bálint

Corporate Culture and Changes Promotion During Mergers

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**  
PhDr. Eduard Entler, CSc.

### Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 27. března 2012

*Jméno autora* .....

## **Poděkování**

Rád bych tímto upřímně poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Eduardovi Entlerovi, CSc. za odborné vedení mé práce, cenné rady a připomínky a také za jeho podporu a vstřícný přístup.

## **Anotace**

Bakalářská práce se věnuje problematice firemní kultury a prosazování změn při slučování podniků, což je v současné turbulentní době velmi aktuální téma. Teoretická část podává vymezení firemní kultury, popisuje její typologie a projevy. Vysvětluje příčiny a vlivy slučování podniků a dále pojednává o odporu ke změnám a způsobům jeho překonání. Praktická část je zaměřena na zjištění důvodů a míry odporu ke změně, mezi zaměstnanci koupené společnosti a dále zkoumá intenzitu interní komunikace v poakviziční fázi. V závěru práce jsou shrnuty celkové poznatky a navržena doporučení.

## **Klíčové pojmy**

Firemní kultura, fúze, globalizace, management, odpor, slučování, společnost, střet, synergie, změna.

## **Annotation**

This thesis deals with the issues of corporate culture and changes implementation during mergers, which present in this turbulent time very current topic. The theoretical part gives the definition of corporate culture, its typology and describes its manifestations. It further explains the causes and effects of mergers, deals with the resistance to change and propose ways to overcome it. The practical part is focused on finding the reasons and degree of resistance to change from employees of purchased company and further examines the intensity of an internal communication in the post-acquisition phase. The conclusion summarizes the overall findings and proposes recommendations.

## **Key words**

Collision, company, corporate culture, globalization, change, integration, management, merger, resistance, synergy.

## OBSAH

ÚVOD .....	9
------------	---

### TEORETICKÁ ČÁST

<b>1. FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>10</b>
1.1. Pojem firemní kultury .....	10
1.1.1 Vymezení firemní kultury .....	11
1.1.2 Projevy firemní kultury .....	12
1.1.3 Typologie firemní kultury .....	13
1.1.3.1 Edgar Henry Schein.....	13
1.1.3.2 Charles Handy .....	14
<b>2. FÚZE A AKVIZICE .....</b>	<b>18</b>
2.1. Fúze a konsolidace .....	18
2.2. Akvizice .....	19
2.3. Členění slučování podniků .....	20
2.3.1 Vertikální .....	20
2.3.2 Horizontální .....	20
2.3.3 Konglomerátní .....	20
<b>3. PŘÍČINY SLUČOVÁNÍ PODNIKŮ .....</b>	<b>21</b>
3.1. Efektivnost .....	21
3.1.1 Efektivní management .....	21
3.1.2 Provozní synergie .....	21
3.1.2.1 Synergie finanční.....	22
3.1.2.2 Synergie funkční.....	22
3.1.2.3 Synergie organizační .....	22
3.1.3 Tržní síla .....	23
3.2. Osobní motivy manažerů .....	23
3.3. Daňový motiv .....	24
3.4. Nákup aktiv s diskontem .....	24
<b>4. VLIVY SLUČOVÁNÍ SPOLEČNOSTÍ NA FIREMNÍ KULTURU .</b>	<b>25</b>
4.1. Firemní kultura a globalizace .....	26
4.2. Sřet kultur v rámci fůz a akvizic .....	27
4.2.1 Kulturní šok .....	28
4.2.2 Obrana vlastní identity.....	28
4.2.3 Příčiny opomíjení kulturních rozdílů při fůzích .....	29
4.2.4 Kulturní rozdíly a míra jejich dopadu na výkonnost fůz a akvizic.....	30
4.2.5 Možnosti zmírnění dopadu kulturního středu na výkonnost fůz a akvizic .....	31
<b>5. ODPOR KE ZMĚNĚ .....</b>	<b>32</b>
5.1. Příčiny odporu ke změně.....	32
5.1.1 Vlastní zájem (Snaha neztratit něco hodnotného) .....	33
5.1.2 Nepochopení a nedostatek víry (Nepochopení změn a následků) .....	33
5.1.3 Rozdílné vidění (Víra, že změna nedává smysl pro organizaci) .....	34
5.1.4 Nízka tolerance ke změnám.....	34
5.2. Překonávání odporu ke změně .....	36
5.2.1 Vzdělávání a komunikace.....	36

5.2.2 Účast a zapojení.....	36
5.2.3 Usnadnění a podpora .....	37
5.2.4 Smlouvání a dohoda .....	37
5.2.5 Manipulace a využívání.....	37
5.2.6 Explicitní a implicitní donucování .....	38
<b>6. MODEL ŘÍZENÉ ZMĚNY.....</b>	<b>40</b>
6.1. Strategická analýza.....	41
6.2. Analýza silového pole (ASP) .....	42
6.3. Vytvoření modelu změny .....	43
6.4. Identifikace agenta změny.....	43
6.5. Identifikace intervenčních oblastí .....	43
6.6. Intervence, vlastní změna .....	44
6.7. Verifikace dosažených výsledků .....	45
<b>7. ROLE A NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU.....</b>	<b>46</b>
7.1. Role personálního managementu .....	46
7.2. Nástroje personálního managementu .....	47
7.2.1 Průzkumy a dotazníky .....	47
7.2.2 Příručky .....	47
7.2.3 Teambuilding.....	48
7.2.4 Coaching a facilitace .....	48

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

<b>8. CÍL PRŮZKUMU .....</b>	<b>49</b>
8.1. Výzkumné hypotézy.....	49
8.2. Použité metody.....	49
8.3. Charakteristika souboru.....	50
8.4. Analýza dat.....	50
8.5. Interpretace výsledků .....	57
8.5.1 Doporučení .....	58

<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>59</b>
-------------------	-----------

<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ.....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>I</b>



## ÚVOD

Práce se zabývá problematikou firemní kultury a prosazováním změn během integračních procesů. V úvodních kapitolách, práce vymezuje pojem firemní kultury a dále popisuje její typologie a projevy. Nedostatek pracovních sil na českém trhu práce, kontakt se zahraničními obchodními partnery a hledání obchodních příležitostí na nových trzích. To vše vnáší do sfér hospodářského života nová řešení pro zajištění rozvoje a růstu společností. Soutěž na trhu sebou přináší velkou řadu změn. Většina z nich je hnána snahou dosáhnout většího zisku, rozšířením obchodních aktivit na nové trhy, získáním nových technologií a zákazníků. Různé formy slučování podnikatelských subjektů, jako jsou akvizice, fúze a konsolidace, představují možnou cestu k dosažení těchto cílů. Druhá kapitola práce vysvětluje anglosaský výraz Mergers, který zastřešuje fúze i akvizice a dále popisuje tyto dva nejčastější způsoby slučování společností. Před rokem 1989 mnoho českých firem přicházelo jen zřídka do přímého kontaktu se západním trhem, cizí obchodní kulturou a pracovními mravy. V dnešním turbulentním ekonomickém prostředí je tomu však naopak. Třetí kapitola pojednává souhrnně o nejčastějších příčinách slučování podniků. Ve čtvrté kapitole se práce věnuje vlivům slučování společností na firemní kulturu a problémům kulturní integrace. Kulturní integrace je velmi důležitou součástí celého integračního procesu a je uváděna mezi třemi nejčastějšími důvody selhání integračních transakcí. Integrační procesy a strategie jsou doprovázeny změnami, které jsou v rámci integrace aplikovány novými majiteli v kupovaných společnostech. Tyto snahy o změny v rámci organizace se mění většinou v určitý druh odporu vůči změnám. O fenoménu odporu, jeho příčinách a překonávání pojednává pátá kapitola teoretické části práce. Proces realizace změny je vysvětlen v šesté kapitole, kde jsou popsány jednotlivé etapy modelu řízené změny. Sedmá kapitola pak shrnuje role a nástroje personálního managementu v procesu slučování podniků. Praktická část se zabývá dotazníkovým šetřením ve společnosti, jejíž firemní kultura a procesy čelí vlivem integrační transakce řadě změn, se kterými se zaměstnanci a management společnosti snaží vypořádat.

# 1. FIREMNÍ KULTURA

Proč je vlastně důležité zaobírat se firemní kulturou ve vztahu k integracím společností? Firmy, které se zúčastnily posledního globálního průzkumu „Culture Integration in Mergers & Acquisitions“ provedeného společností Aon Hewitt (ve spolupráci s magazínem The Deal), potvrdily, že mezifiremní transakční aktivity jsou na vzestupu, jsou stále více globální a převážně orientované na růst firmy. Rozdílné firemní kultury ale mohou znamenat překážku v úspěšné integraci. Jaké tedy mohou být vlastně důsledky špatné mezifiremní kulturní integrace? Na otázku odpovídá v článku zveřejněném na internetových stránkách Businessworld Elizabeth Fealy, která je v Aon Hewitt ve Spojených státech zodpovědná za oblast poradenství při fúzích a akvizicích. „Zatímco si firmy uvědomují, že kultura je důležitá a je nejčastější příčinou selhání transakce, stále mají problémy se spojením dvou rozdílných kultur. Kultura samotná není špatná nebo dobrá. Existují však určité typy kultur, které vedou k vyšším výkonům a dokážou specificky podpořit určité obchodní strategie. Organizace, zvláště ty nadnárodní, by měly zkusit implementovat takovou kulturu, která je v souladu s jejich vlastní obchodní strategií během fúze/akvizice. Firemní nástroje k jejímu ovládnutí jsou primárním faktorem způsobujícím selhání transakce“ (CIO Businessworld [online] 2012, <http://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/odlisne-firemni-kultury-delaji-z-fuzi-a-akvizic-velice-riskantni-zalezitost-8238>.)

## 1.1. Pojem firemní kultury

„Firemní kultura je často považována za příčinu nejrůznějších firemních problémů v oblasti organizace, obchodních výsledků, spokojenosti klientů nebo motivace zaměstnanců. Jindy jsou jí zase přičítány úspěchy v podobě překonání krize, tržní expanze, loajality zaměstnanců apod. Proto je její studium a dobrá znalost jednou z podmínek správné analýzy organizačního chování a konec konců i správných metod řízení a vedení firmy jako celku, pracovních týmů i jednotlivých zaměstnanců.“ (Mazák, 2012, str. 9). „Pojem „Kultura“ pochází z latinského slova „cultura (agri)“. Původně znamenal

obdělávání polí. Dodnes se v tomto významu používá v biologických vědách a v zemědělství, kde se hovoří o kulturách bakterií nebo o kulturách daných rostlin, uživatel má přitom na mysli určité pěstování nebo pěstění.“(Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006, str. 4). Firemní kultura se používá v několika významech a už od 70. let 19. století je předmětem empirických a teoretických výzkumů. Nelze však ani dnes konstatovat, že by teorie firemní kultury byla ucelená. Pojem firemní kultury se neustále vyvíjí a přizpůsobuje v závislosti na rozvoji nových obchodních odvětví a trendů. „Složitost firemní kultury vyplývá z toho, že firemní kultura neexistuje sama o sobě, ale je součástí širšího kontextu národní kultury a je přímo ovlivňována sociálně politickým stavem společnosti, ekonomickými parametry odvětví, skupinovými pravidly chování jednotlivců i individuálními charakteristikami vůdců a managementu. Přesto je to pojem velmi užitečný v teorii managementu, organizačního chování, teorii motivace pracovníků a v dalších oblastech. Je na ní totiž možno také pohlížet jako na „způsob vidění a analýzy“ organizačního chování, které přispívají k našemu chápání tohoto komplexního jevu, jeho vztahu k výkonu organizace a důsledkům pro řízení činnosti i řízení organizačních změn.“ (Mazák, 2012, str. 9). „Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Drdla, Rais, 2001, str. 6). Kulturou máme na mysli společenský jev, který neexistuje sám o sobě, ale předpokladem jeho existence je jeho sdílení. Firemní kulturou pak tedy chápeme toto sdílení hodnot na úrovni organizace, firmy nebo společnosti. Přesné a úplné vymezení firemní kultury je velmi obtížné, proto uvedu jen pár vymezení, které se objevují v odborné literatuře a vystihují stručně a přehledně pojem firemní kultury, kterou bych se chtěl ve své práci zabývat.

### **1.1.1 Vymezení firemní kultury**

1. V prvním vymezení bych rád citoval Edgara H. Scheina: “The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in

relation to those problems”. (Schein, 2004, str. 17) Volně přeloženo jako: „Firemní kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Nový členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“.

2. „Firemní kultura vychází z firemní filosofie, vize a firemních hodnot. Představuje soubor dlouhodobě trvajících a rozvíjejících představ, přístupů a hodnot, které organizace sdílí.“ (Toth, 2010, str. 39)

3. Jack Welch údajně řekl: „Firemní kultura? To je prostě způsob, jakým ten byznys děláme“.

4. Firemní kultura se týká způsobu, jakým je práce vykonávána a způsobu, jak se zachází s lidmi, který vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci, jak odměňovat a řídit lidi. To vše ovlivňuje (existující) žebříček hodnot a tradice dané organizace“. (Mazák, 2010, str. 11)

### **1.1.2 Projevy firemní kultury**

Jednotlivci, kteří tvoří firmu jsou charakterově velmi odlišní, nicméně ve společenství organizace firmy vykazují řadu shodných přístupů, postupů, které jsou výsledkem právě jejich příslušnosti k firmě. Tento jev označujeme jako projevy společné firemní kultury. Není výjimkou, že jedna firemní kultura může být ve firmě tvořena dvěma nebo více subkulturami. Tento jev se vyznačuje tím, že uvnitř organizace existuje jedna nebo více skupin, která se chovají jinak, myslí jinak a dokonce mohou i vypadat jinak než zbytek členů organizace. Tyto skupiny mohou mít vlastní sdílené hodnoty, typy chování a myšlení, a také mohou odlišným způsobem vnímat věci, které se kolem nich v organizaci dějí. V takovém případě mluvíme o skupinové kultuře. Firemní kultura ve strojírenské výrobní firmě je tedy tvořena především technickým personálem a výrobními dělníky, jejichž kultura bude pravděpodobně velmi odlišná od kultury pomocného personálu, který například odpovídá za

mzdovou agendu zaměstnanců.“ Každá skupina má své vlastní hodnoty, názory, domněnky a pravidla chování, které řídí jejich činnost. Jejich vzájemný kontakt může mít charakter tvořivé spolupráce nebo naopak konfliktu, protože kulturní dispozice jednotlivců nejsou totožné, skupinové zájmy mohou být totožné jen z části a z části mohou být protikladné.“(Mazák, 2010, str. 9) Právě tato různorodost může být podněcovatelem procesu změn ve společnosti. Tuto skutečnost můžeme chápat do určité míry jako kladný progresivní prvek, který však může přerůst do úrovně, kterou nejsou nastavené adaptační mechanismy schopny překonat. V tomto případě se stává brzdou rozvoje společnosti nebo prvkem, způsobujícím rozpad kultury společnosti. „Jedním z hlavních úkolů, kterým dnešní společnosti v turbulentním prostředí byznysu čelí, je schopnost adaptovat se na změnu“. (Drdla, Rais, 2001, str. 31)

### **1.1.3 Typologie firemní kultury**

Hlavním důvodem rozlišného pohledu na firemní kulturu je fakt, že pojem firemní kultury je studován řadou vědních disciplín, jenž se liší metodou práce i předmětem. Pro studie antropologické a sociologické je typické pojetí firemní kultury jako prvku neodlučitelného od samotné organizace, který nelze efektivně měnit. Naopak studie vycházející z prostředí managementu a obchodu chápou firemní kulturu jako proměnnou. Také proto k ní přistupují jako k faktoru, který je součástí organizace, ale může být samostatně řízen, ovládán a měněn.

#### **1.1.3.1 Edgar Henry Schein**

E. H. Schein publikoval v roce 1985 model, který tvrdí, že firemní kultura se vyskytuje na třech úrovních.

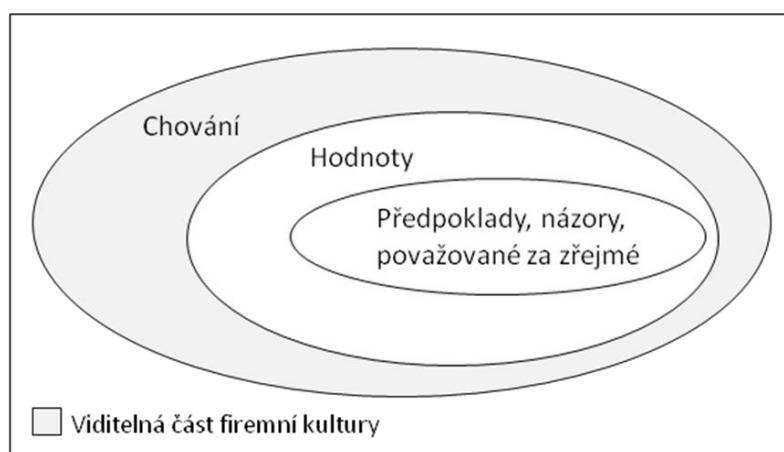
1. Na poslední úrovni tzn. nejhlouběji v předpokladech a názorech lidí s klíčovým postavením, které ovlivňují náš pohled na organizační svět. Jedná se o naše předpoklady o charakteru pracovního prostředí, o lidské povaze a o vztazích na pracovišti.

2. Na střední úrovni leží naše sdílené, tzn. kulturní hodnoty firmy.

3. Na okraji, tedy na předním stupni se skrývá ta část kultury, která se projevuje v chování lidí, týmů nebo firem na úrovni artefaktů. Těmito jsou stavby, reklamní předměty, design, produkty, atd. (Mazák, 2010, str. 12).

Zde narážíme na další obtíže při studiu firemní kultury a to, že pozorovateli je viditelná pouze třetí vrstva, tedy vnější slupka kultury projevující se právě chováním. Tato třetí vrstva umožňuje pozorovateli kulturu popsat, ale neumožňuje jí už předpovědět nebo předvídat. Pro lepší pochopení Scheinovo třívrstvého modelu připojuji grafické zobrazení.

**Obrázek 1: Scheinův třívrstvý model firemní kultury**



Zdroj: E. Mazák, Firemní kultura a etické kodexy, 2010, str. 14

### 1.1.3.2 Charles Handy

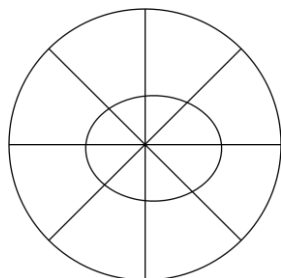
V roce 1989 na základě starších prací Charles Handy, irský filozof a autor publikací zaměřených na chování organizací a management rozdělil na základě strukturálních hledisek firemní kulturu na čtyři typy:

#### a) Mocenská kultura (Power culture – the web)

Charakteristikou této firemní kultury je řízení centralizované přímo do rukou vlastníka, kterému případně při řízení společnosti pomáhá skupina klíčových zaměstnanců. Ve společnosti je kladen větší důraz na názory jedince, jako odborníka a menší důraz je dáván logickým postupům a procesům. Názor skupiny nemá tak silnou váhu jako názory vyvoleného jedince. Vlastník je v tomto typu kultury charakterizován jako silná a charismatická vůdčí

osobnost, která ví vše a může konat vše. V tomto typu společnost se vytvářejí tzv. Hero-based processes, kde hrají klíčovou roli ve fungování společnosti jen někteří vyvolení a zkušení jedinci společně s vlastníkem společnosti. (Drdla, Rais, 2001, str. 122).

**Obrázek 2: Mocenská kultura (Power culture – the web)**

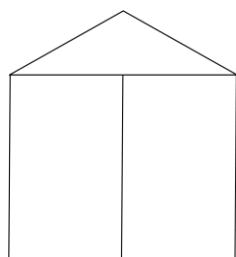


Zdroj: M. Drdla, K. Rais, Řízení změn ve firmě, 2001, str. 123

### **b) Kultura rolí (Role culture)**

S touto rolí se můžeme setkat ve velkých firmách, které se projevují na první pohled byrokratickým typem řízení a jasně ohraničenými rolemi a povinnostmi pracovníků. Role a funkce pracovníků si můžeme představit jako pomyslné sloupy ovládané malými skupinkami manažerů. Jednotlivé role jsou definovány popisem práce, nábořem, výkonnostními standardy a hierarchií ve firmě. Jasnou dominantu tohoto typu kultury tvoří tedy jasně stanovená pravidla a role. V takovéto kultuře je upřednostňována funkce jedince před jeho kvalitativními stránkami a expertními schopnostmi. Tato kultura je dále velmi charakteristická svou nízkou úrovní adaptability na změnu. Lze se s ní nejčastěji setkat ve státní správě, nebo například velkovýrobách a jiných podobných firmách, kde je rozsah výroby upřednostňován před flexibilitou a inovacemi. (Drdla, Rais, 2001, str. 122).

**Obrázek 3: Kultura rolí (Role culture)**

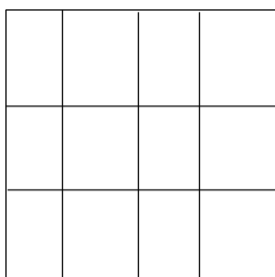


Zdroj: M. Drdla, K. Rais, Řízení změn ve firmě, 2001, str. 123

### c) Kultura úkolů (Task culture)

Tato kultura se vyskytuje ve společnostech s maticovou organizační strukturou.“ Toto kulturou si můžeme modelovat síť, v jejichž uzlech jsou hlavní zdroje síly nebo vlivu ve firmě. Celková síla je rozprostřena do celé firmy, Kultura „prochází“ skrz všechny funkce firmy a je obvykle spojena s projektovými týmy. Ú této struktury je důležité, aby struktura firmy byla více orientována na projektové řízení než na hierarchickou strukturu „ (Drdla, Rais, 2010, str. 122) „Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Efekty se očekávají z průniku kladů liniově štábní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů (specialistů), jako například výzkum, výroba, nákup, marketing. Druhou skupinu tvoří cílově (úkolově) orientované útvary, kterých může být teoreticky tolik, kolik je cílových programů v organizaci, například výzkumných a vývojových úkolů, výrobních programů apod.“ (Server BusinessInfo.cz [on-line] 2012, plné znění dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=3>)

#### Obrázek 4: Kultura úkolů (Task culture)




Zdroj: M. Drdla, K. Rais, Řízení změn ve firmě, 2001, str. 123

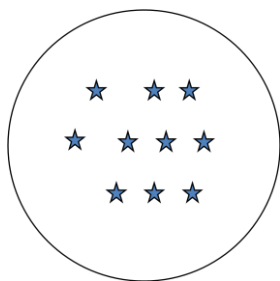
### d) Osobní kultura (Person culture)

Osobní kultura je typem kultury ve společnostech jedinců, kteří prostřednictvím sdružení svých sil v jeden celek sledují především uspokojení svých vlastních cílů. Nejpodstatnějším prvkem této kultury je jedinec. K dosažení cíle jedinců dochází prostřednictvím jejich slučování do organizace, protože v této organizaci lze cílů dosáhnou efektivněji či



jednodušeji. „Tyto organizační struktury jsou nejběžnější v profesních organizacích, jako jsou např. účetní firmy, auditorské firmy. Advokátní kanceláře, makléřské firmy apod. Formální řízení je zde v protikladu k ostatním organizacím velmi omezeno, komunikační vztahy jsou neformální. Neexistuje formální řízení a neexistuje žádný prvořadý cíl“ (Mazák, 2010, str. 14-15). „V této firemní kultuře má jedinec obvykle dostatečnou autonomii, administrativní aparát organizace je využíván společně s cílem splnit zájmy jedinců. Základní nevýhodou této kultury je problém uřídít skupinu“ hvězd“ žádoucím směrem.“ (Drdla, Rais, 2001, str. 122)

**Obrázek 5: Osobní kultura (Person culture)**



Zdroj: M. Drdla, K. Rais, Řízení změn ve firmě, 2001, str. 123

„ Význam Handyho modelu je založen na předpokladu, že existuje úzké spojení mezi strukturálními faktory a firemní kulturou. Handy ve skutečnosti tyto dva pojmy slučuje. Naznačuje, že zásadní strukturální změna povede ke změně firemní kultury a tvrdí, že řízení kultury jako kterékoli jiné organizační proměnné může celkem pravděpodobně přinést pozitivní výsledky. Handyho model je zcela deterministický. Tvrdí, že konkrétní typ kultury vzniká z konkrétního daného souboru strukturálních kritérií. Všechny tyto předpoklady jsou teoreticky zpochybnovány. Vzhledem k tomu, že Handyho model vznikl deduktivní cestou ze zkušeností praxe, zdá se, že některé rysy reality organizační problematiky odráží dobře, dá se však očekávat, že se najdou i případy, které tyto předpoklady nesplní.“ (Mazák, 2010, str. 1)

## 2. FÚZE A AKVIZICE

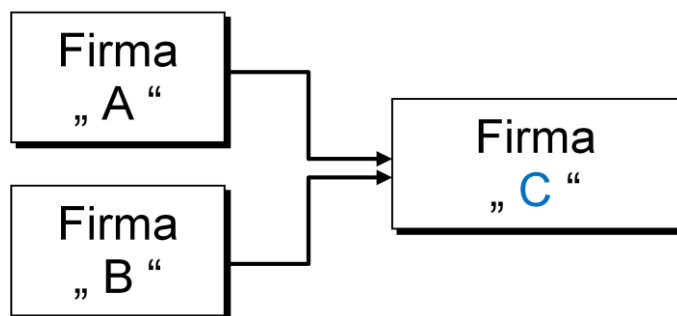
„Spojování podniků patří k oněm sférám hospodářského života, kde praxe značně předběhla rozvoj teorie. Hospodářský rozvoj si vynucuje stále nová řešení, pro která jsou vynalézány i různé názvy a pojmy. Převážná část z nich pochází z Anglosaských zemí.“ (Mařík, Dědič, 1992 str. 7) Jako příklad můžeme uvést: Takeover, Fusions, Spin off nebo Mergers. Většinu druhů a způsobů spojování podniků lze souhrnně označit názvem: Mergers and Acquisitions tedy fúze a akvizice. Tyto dva pojmy lze chápat jako nástroje organizační koncentrace obchodních celků. „V české literatuře (ale ani v zahraničí) neexistuje souhrnný legální nástroj (právními předpisy definovaný a používaný) výraz pro ty formy propojení podniků, při nichž dochází ke ztrátě právní subjektivity alespoň jednoho z účastníků, tj. pro sloučení a splynutí. V odborné právnické literatuře se pro ně někdy používá střešní výraz „fúze“ tak, jako v zahraniční literatuře (mergers), ač se v českém právu tradičně spojuje tento obrat jen se sloučením.“ (Leitner, 1999, str. 16)

### 2.1. Fúze a konsolidace

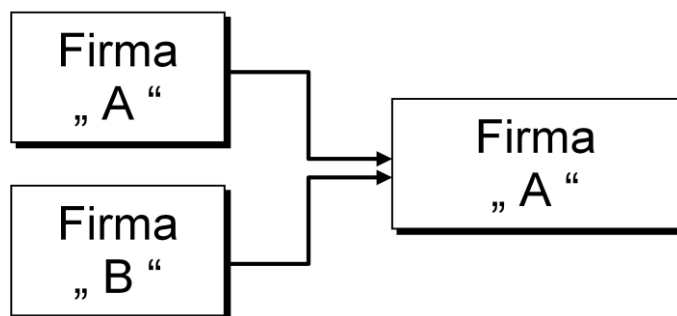
Pojmem fúze máme na mysli splynutí dvou samostatných organizačních složek v jediný podnik dohodou podnikatelů tzv. merger. Tímto splynutím buď oba podniky zanikají a vzniká jeden nový podnik, to znamená, že dochází ke konsolidaci společností. Nebo jeden podnik zůstává a ostatní do něj vplynou. V tomto případě mluvíme o Fúzi společností. Označení Mergers zpravidla zahrnuje jak fúze, tak i konsolidace společností. V praxi bývá častějším způsobem integrace společností fúze. Fúze je chápána jako relativně jednoduchý způsob sloučení dvou firem a zpravidla vyžaduje i menší náklady než je tomu u jiných typů spojování podniků. Dle obchodního práva se za fúzi považuje i stav, kdy jeden podnikatel nabude právní nebo faktickou možnost vykonávat kontrolu nad jiným podnikem nebo jeho částí. Fúzi označujeme v praxi zpravidla splynutí dvou akciových společností a je podmíněna souhlasem jejich akcionářů. Tento prvek souhlasu podstatným způsobem odlišuje fúzi a konsolidaci, či sloučení podniků od druhého typu integrace společností, jímž je akvizice. (Synek a kolektiv, 1996, str. 365). „ Fúze je

takové spojení dvou firem, kdy jedna firma získá veškerá aktiva i pasiva druhé firmy a zachovává si přitom svoji identitu. Získaná firma právně zaniká a věcně se stává součástí firmy, která ji pohltila.“ (Mařík, Dědič, 1992, str. 8)

Obrázek 6: Konsolidace



Obrázek 7: Fúze



Zdroj: M. Mařík, J. Dědič – Akvizice a oceňování podniků, VŠE Praha 1992, str.8

## 2.2. Akvizice

Akvizice (převzetí – angl. takeover) spočívá v převzetí podniku na základě koupě a prodeje. Může mít charakter přátelského či nepřátelského převzetí. Rozdíl mezi fúzí a akvizicí je nepatrně odlišný, ačkoliv bývají velmi často používány jako synonyma. Akvizicí je označován stav, kdy jedna společnost kupuje společnost druhou za účelem jejího kompletního ovládnutí a s předem stanoveným cílem jasně ustanovení nového majitele. To v podstatě z právního hlediska znamená zánik cílové společnosti. Na rozdíl od sloučení neboli fúze, která v čistém slova smyslu nastane tehdy, dohodnou-li se dvě společnosti o tom, že je pro obě z jakéhokoliv důvodu výhodnější existovat jako jedna samostatná společnost. Nutno poznamenat, že v praxi se s čistou fúzí společností setkáváme jen výjimečně. Zpravidla v konkurenčním boji funguje zásada “přežití toho silnějšího“ a tak většinou silnější firmy kupují ty

slabší. Bývá dobrým zvykem, že v rámci akvizice dovolí kupující firma prohlásit eufemisticky firmě kupované, že se jedná o fúzi. (Synek a kolektiv, 1996, str. 364-367)

### **2.3. Členění slučování podniků**

Podmínkou akvizice i fúze je existence dvou samostatných podniků před započítáním integračního procesu. Jejich samotné splynutí pak může mít podobu:

#### **2.3.1 Vertikální**

V tomto případě se jedná o slučování podniků na rozdílných stupních výrobního procesu. V tomto případě vystupuje jeden podnik jako skutečný či potencionální dodavatel služeb nebo výrobků pro druhý podnik. Podnik se může rozšiřovat směrem ke zdrojům surovin (např. hutě se rozhodnou pro koupi dolů). Zde hovoříme o integraci vzad neboli zpětné integraci. V případě dopředné integrace, neboli integrace vpřed, máme na mysli integraci směrem ke konečnému spotřebiteli. Dobrým příkladem může být cestovní kancelář, která koupí leteckou společnost.

#### **2.3.2 Horizontální**

Týká se firem konkurujících si navzájem ve stejném odvětví. Znamená integraci podniků, které zabezpečují stejné výrobky, nebo poskytují stejné služby a tím si na trhu konkurují.

#### **2.3.3 Konglomerátní**

Podniky, které se na sloučení podílejí, nejsou spojeny ani horizontálně, ani vertikálně a nemají k sobě žádný bezprostřední vztah. Příkladem může být výrobce vojenské techniky, který se slučuje s výrobcem potravin. (Synek a kolektiv, 1996, str. 366)

### 3. PŘÍČINY SLUČOVÁNÍ PODNIKŮ

V turbulentním ekonomickém prostředí dnešní doby dochází stále častěji ke slučování podniků a rozšiřování vlivu obchodních aktivit předních světových společností. Měli bychom se tedy zajímat o hlavní příčiny a motivy integračních procesů. Obecně nejrationálnějším a nejvíce zmiňovaným důvodem akvizičních aktivit je beze sporu snaha o rozvoj finančních operací a navýšení zisku, tedy strategický růst kupující společnosti. Z tohoto poznatku lze odvodit následující motivy a příčiny slučování:

#### 3.1. Efektivnost

Jako obecný příklad můžeme uvést horizontální typ sloučení, kdy zvýšení efektivnosti nastává především v souladu s poptávkovou stranou, kdy při využití stejné distribuční sítě lze nabízet širší škálu produktů při snížení rozsahu marketingových aktivit.

##### 3.1.1 Efektivní management

V případech kdy je na trhu nedostatek efektivního managementu a kupující firma ví že v kupované firmě vedení společnosti tento potenciál má, může kupující firma sloučením s firmou kupovanou využít tohoto potenciálu, o kterém předem ví. Opačným případem může být situace, že kupující firma ví, že ve firmě kupované efektivní management chybí a touto cestou jej tak může nahradit (A&CE Group s.r.o, [on-line] 2012, [http://ace.cz/cz/sluzby-fuze\\_akvizice.html](http://ace.cz/cz/sluzby-fuze_akvizice.html))

##### 3.1.2 Provozní synergie

„Princip tohoto bodu lze vyjádřit jednoduše:  $2 + 2 = 5$ . Součet tedy může být větší než oba sčítance. Hodnota dvou firem může být větší, pokud se spojí a vytvoří se jedna firma, než když pracují odděleně.“ (Mařík, 1992, str. 23)

Po analýze vlastních předností podniku, by měl být podnik schopen určit své silné a slabé stránky. Dle potenciálu dosaženého synergií lze synergie rozdělit do následujících skupin:

### **3.1.2.1 Synergie finanční**

Hlavní princip této synergie spočívá v řízení peněz, především ve vztahu k investicím. Tímto druhem synergie lze dosáhnout například zvýšení kapacity pro získání úvěru, nebo dosažení daňových úspor. Lze konstatovat, že rizika při snaze dosáhnout této synergie jsou velmi malá.

### **3.1.2.2 Synergie funkční**

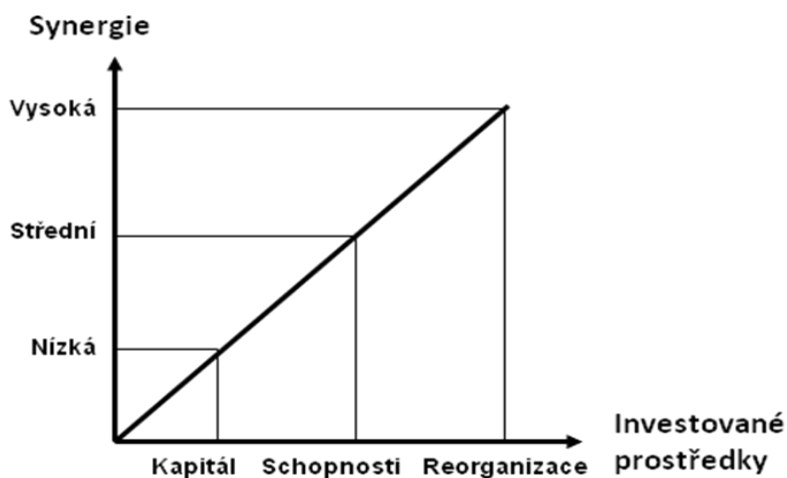
Hlavní motiv této synergie spočívá především v přenesení vlastních silných stránek či schopností na koupený podnik. Příkladem může být kupující společnost, která má velmi silný vývoj a výzkum nebo například silně rozvinutou marketingovou síť a je si vědoma, že přenesením tohoto silného potenciálu na kupovanou společnost může získat daleko více. Dává tedy kupované společnosti k dispozici svůj silný potenciál k dosažení předem zamýšlených cílů.

### **3.1.2.3 Synergie organizační**

Princip organizační synergie spočívá v nalezení vhodného partnera, se kterým je možno společně realizovat určité činnosti s větším efektem. (Mařík, 1993, str. 23)

Jednotlivé účinky synergií se mohou ve své podstatě kumulovat a dosahovat tak vyššího efektu integrace. Zvyšování efektu synergie je v zásadě zpravidla přímo úměrné výši investovaných prostředků. Kumulativní účinek různých typů synergií a vztah mezi investovanými kapitálem tak lze vyjádřit graficky jako přímo úměrný vztah mezi investovanými prostředky a efektem synergie. Kumulativní účinek synergií je patrný z následujícího obrázku:

Obrázek 8: Kumulativní účinek synergií



Zdroj: M. Mařík, J. Dědič – Akvizice a oceňování podniků, VŠE Praha 1992, str. 23

### 3.1.3 Tržní síla

Integrací dochází zpravidla ke zvětšení podílu na trhu a tím pádem zvětšení tržní síly a snížení počtu konkurentů. Zde je nutné mít na zřeteli roli Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, který se k fúzím vyjadřuje, aby nedošlo k nechtěnému narušení hospodářské soutěže.

## 3.2. Osobní motivy manažerů

Mezi dříve vyskytující se názory patřilo, že jedním z důležitých důvodů pro fúzi bývají také osobní motivy manažerů předmětných společností. Platy těchto manažerů totiž mohou být přímo vázány na velikost společnosti. Dnes se však ukazuje spíše to, že výše jejich platů se nevztahuje k absolutním číslům, ale k ukazatelům poměrovým, jako je například zisk. „ Fúze může být také obranou proti tzv. nepřátelskému převzetí. Tento typ fúzí bývá potom nazýván "defenzivní fúze". (A&CE GROUP s.r.o. [on-line] 2012, [http://ace.cz/cz/sluzby-fuze\\_akvizice-fuze-motivy.html](http://ace.cz/cz/sluzby-fuze_akvizice-fuze-motivy.html)). Jedním z dalších zásadních manažerských motivů může být rozložení rizika neúspěchu v podnikání. Pokud dojde ke slučování společností podnikajících v jiném odvětví (konglomerátní fúze), riziko neúspěchu podnikání a tedy i manažerské riziko je poměrně diversifikováno.

### **3.3. Daňový motiv**

Kupující společnost, která má kladný daňový základ, může využít “daňového štítu“ kupované společnosti, která je naopak ztrátová. Pomyslným daňovým štítem rozumíme možnost kupující firmy uspořít na výsledné odvedené dani z příjmu právnických osob nyní nebo v budoucnu. V těchto případech lze úspěšně aplikovat i osvobození od daně z převodu nemovitosti. Lze tedy konstatovat, že taková fúze je pro obě společnosti výhodná. V českých právních podmínkách je ale třeba pamatovat na stanovisko Finančního úřadu, který pokud zjistí, že k fúzi došlo pouze z důvodu úspory na dani, může konstatovat tzv. „zastřešený stav“ a vyměří kupující firmě daňový doplatek. ( Heger, 2010, str. 13)

### **3.4. Nákup aktiv s diskontem**

Znamená podhodnocení cílové společnosti, jenž vychází z neexistence efektivních kapitálových trhů, které by dokázaly efektivním způsobem ocenit kupovanou společnost. Jsou – li tímto způsobem akcie cílové společnosti podhodnoceny, pak se vyplatí kupující společnosti koupit celou společnost více, než investovat do stejného, nového zařízení. Tento motiv se velice podobá dalšímu motivu známému jako motiv likvidační hodnoty. Zde nejde o podhodnocení akcií společnosti ale samotných aktiv společnosti, která je na prodej. (Heger, 2010, str. 13)



## 4. VLIVY SLUČOVÁNÍ SPOLEČNOSTÍ NA FIREMNÍ KULTURU

Chce-li si organizace v dnešní dynamické době udržet silné postavení na trhu, musí se neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu a musí hledat cestu svého růstu a zvyšování konkurenceschopnosti. Silné konkurenční postavení si společnosti často vytvářejí prostřednictvím spojování s dalšími organizacemi, pomocí fúzí, akvizicí, strategických aliancí či jiných forem spolupráce. Tato spojení mohou být pouze neformálního charakteru, založené na mezifiremní spolupráci, nebo mohou mít vytyčeny pevným organizačním rámcem například v podobě holdingu. Hlavním účelem fúzí a akvizic je dosažení svých strategických cílů, prostřednictvím využití silných stránek kupované společnosti. To ve své podstatě znamená maximálního využití synergického efektu ve prospěch kupující společnosti, prostřednictvím získání know-how, zvýšením tržní síly, proniknutím na nový trh, získáním nových zdrojů, využitím rozvinuté sítě klientů a dodavatelů, či získáním jakékoliv jiné výhody vedoucí k dosažení svých strategických cílů.“ I když množství fúzí a akvizicí ve světě vzrůstá, studie úspěšnosti těchto forem spolupráce mezi firmami ukazují, že velká část jich nepřináší výsledky, které od nich zakladatelé očekávali.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 65)

Jak potvrzuje článek zveřejněný v časopise CIO Business World 10/2011 globální průzkum „Culture Integration in Mergers&Acquisitions“ provedený společností Aon Hewitt (ve spolupráci s magazínem The Deal), 87 % dotázaných organizací hlásí, že soulad kultur byl důležitý nebo nezbytně nutný pro úspěch integrační transakce. “ Bohužel je kulturní integrace uváděna mezi třemi nejčastějšími důvody selhání transakce, ať už u „Úspěšných“ či „Neúspěšných“. Často také funguje jako doplňující faktor, který působí s ostatními příčinami selhání transakce. Ačkoliv si „úspěšné“ společnosti nemyslí, že by měly jasnou odpověď na problematiku integrace firemních kultur, jejich přístup vykazuje určité odlišnosti, které je dělají úspěšnějšími. Načasování a úsilí „Úspěšných“, týkající se otázek zmapování a integrace firemních kultur, je lépe propojeno se životním cyklem transakce a přináší

smysluplnější výsledky. Přestože „Neúspěšní“ dávají kultuře vyšší prioritu v due diligence než „Úspěšní“ (37% vs. 21%), právě ti se kulturou zabývají v procesu due diligence více. Aktivita v oblasti fúzí a akvizic je celosvětově na vzestupu – 69% společností očekává v této oblasti nárůst. Integrace firemních kultur patří mezi top tři důvody neúspěchu celé transakce – 58% společností nemá pro integraci firemních kultur vypracovaný žádný plán.“ (Businessworld [on-line] 2012 <http://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/odlisne-firemni-kultury-delaji-z-fuzi-a-akvizic-velice-riskantni-zalezitost-8238>)

Ve své knize “Organizační kultura“ autorka R. Lukášová potvrzuje že, „nezvládnutí“ lidské tváře změny, pramenící ze střetu kultur a sociálně-psychologické stránky integrace, je jednou z hlavních příčin vysoké míry selhání integračních procesů společností. (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 65)

#### **4.1. Firemní kultura a globalizace**

„Globalizace je procesem zvyšujícím vzájemnou závislost trhů a národních ekonomik, vyvolaným vysokou dynamikou obchodu se zbožím a kapitálem, službami, transferem technologií a know-how.“ (Mazák, 2010, str. 15)

Proces globalizace má na firemní kulturu zásadní vliv prostřednictvím několika mechanismu. Prostřednictvím zahraničních fúzí dochází velmi často ke změně vlastníka společnosti a vytváření multikulturního prostředí s mezinárodním managementem v čele. Zároveň v souvislosti s globalizací mluvíme o změnách charakteru konkurence. „ Globalizace urychluje její přeměnu v hyperkonkurenci, která podle přesvědčení některých odborníků (u nás prof. J. A. Jirásek) přináší nejen kvantitativní růst projevu konkurence, ale i jejich kvalitativní změnu.“ (Mazák, 2010, str. 16). V současné době se internacionalizace managementu způsobená globalizací projevuje spíše na úrovni vlastníků a vyššího managementu firmy. S rostoucím trendem globalizace však lze očekávat, že tento proces bude ovlivňovat i úroveň středního a nižšího managementu v českých firmách. Třetím důsledkem vlivu

konkurence je internacionalizace odběratele. V souvislosti s rostoucím trendem koncentrace výroby a technologického rozvoje, dochází k růstu objemu produkce v takové míře, že národní trhy začínají být pro velké národní společnosti těsné, a ty hledají možnosti růstu prostřednictvím penetrace nových trhů a získávání nových zákazníků. V neposlední řadě má globalizace vliv i na internacionalizaci zaměstnanců na nižších úrovních. Ti vlivem rostoucích trendů pracovních migračních proudů pronikají na nové pracovní trhy. To vše působí přímo na rozvoj a změny firemní kultury. Není pochyb o tom, že v multikulturním prostředí, kde se protínají všechny výše popsané mechanismy, musí docházet k dynamickým změnám firemní kultury.

Doc. Ing. Eduard Mazák ve své publikaci “ Firemní kultura a etické kodexy “ problematiku globalizace a jejího vlivu na firemní kulturu shrnuje následující citací: „ Podnik, jehož vlastníci mají často jinou národní i podnikatelskou kulturu, který je řízen mezinárodním managementem, který má rovněž jinou národní a pracovní (manažerskou) kulturu, který zaměstnává nezanedbatelné procento lidí, kteří vyrostli v jiných kulturách a který realizuje svou produkci na zahraničních trzích s odlišnou zákaznickou kulturou, se prostě musí i v oblasti firemní kultury změnit.“ (Mazák, 2010, str. 16)

#### **4.2. Střet kultur v rámci fúzí a akvizicí**

Firmy, které vstupují do fúze či akvizice s jinou firmou se v přípravné fázi zaměřují hlavně na strategický a finanční potenciál integrace a často opomínají uvažovat o kulturních aspektech zamýšleného sloučení. „ Teprve po uzavření smlouvy si partneři začnou postupně uvědomovat, že kulturní aspekty hrají pro úspěch strategického spojení významnou roli.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 65) Po uzavření obchodu dochází mezi novými strategickými partnery především v prvních 3 letech k polarizaci názorů a kolizi kultur. Řádově až po 3 letech spolupráce lze ve firmách pozorovat postupně elementy asimilace a integrace.

Za hlavní vzájemně související příčiny potíží ve stoprocentním dosažení předem stanovených synergií a strategických cílů považují odborníci:

- Kulturní šok
- Rezistenci vůči změně
- Obranu vlastní identity

#### **4.2.1 Kulturní šok**

Kulturním šokem je charakterizována situace, při které zaměstnanci čelí potížím při střetu dvou vzájemně odlišných kultur. K těmto situacím dochází velmi často při fúzích společností. Kulturní šok je charakterizován jako potíže člověka vyrovnat se s jistou mírou nejistoty a dezorientace, stejně tak jako strach ze ztráty v pracovním slova smyslu. Při fúzích dochází velmi často vlivem kulturního šoku k oslabení konkurenceschopnosti slučovaných firem. K tomuto jevu dochází především z důvodů zvýšených časových i kapitálových investic do překonání organizačních a „politických“ potíží ke kterým vlivem kulturního šoku může uvnitř společností docházet. (E. Marx, Breaking through culture shock, 2001, str. 99)

#### **4.2.2 Obrana vlastní identity**

„ K obraně své vlastní identity, která se objevuje jako důsledek pocitu ohrožení, a je jednou z příčin akulturačního stresu, který lidé po spojení firem prožívají, dochází jak na úrovni jednotlivce, tak na úrovni organizace. Kultura, ve které člověk žije a jejíž základní předpoklady, hodnoty, normy atd. sdílí s ostatními, poskytuje člověku pocit sounáležitosti, vzorce chování, stabilní a předvídatelné prostředí a tím i emocionální pohodu. Zatímco národní kulturu má člověk „v krvi“, tedy příslušnost k určité národní kultuře je u jednotlivce silně zvnitřněna a emocionálně zakotvena, v případě organizační kultury záleží míra emocionální pohody a identifikace s danou kulturou na tom, nakolik je kultura organizace v souladu s individuálními hodnotami a vnitřními normami jedince. I organizace jako celek ovšem mají svou identitu, spojenou s jejich historií, hrdostí na značku a tradici apod., se kterou se pracovníci organizací ztotožňují, kterou sdílejí a mají tendenci bránit. Důsledkem fúzí a akvizic tak bývá, zejména u příslušníků těch firem, které byly koupeny a které jsou svou velikostí menší, než ty, které je koupily, pocit frustrace, ztráty pozice („z tržního lídra v našem segmentu jsme se stali malým článkem nové

společnosti“) a deziluze, vedoucí k rezistenci a neochotě vytvářet synergie.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 66)

### **4.2.3 Příčiny opomíjení kulturních rozdílů při fúzích**

Na základě svých patnáctiletých praktických zkušeností shrnuli v roce 2002 Charles Ganzel, Irene Rodgers a Marc Raynaud ve své knize “ Successful Mergers Acquisition and Strategic Alliances“ čtyři hlavní příčiny opomíjení kulturní diverzity při slučování společností.

- **Nedostatečné vědomí existence rozdílů**

Často si manažeři kupující společnosti ani neuvědomují, že kulturní dimenze managementu existuje.

- **Nedostatečné pochopení**

Manažeři kupující společnosti si uvědomují, že kultura, nebo její diverzita existují, ale dostatečně této problematice nerozumí, podceňují její vliv, a proto nemají potřebu se kulturou zabývat.

- **Nedostatečná ochota**

Manažeři se zcela vědomě rozhodli kulturou nezabývat a to kvůli jedné z následujících příčin: Řízení kulturních dimenzí pro ně není dostatečnou prioritou. Jsou si vědomi, že kulturní aspekty tvoří důležitou část úspěchu integrace, ale svou energii raději zaměřují na dosahování ekonomických výsledků, řešení technických problémů apod. Na řízení kulturních rozdílů jim poté nezbyvá čas. Prožívají strach z neznámého. Pokud se zabývají finančními problémy a technickými řešeními problémů, jejich výsledky jsou měřitelné cestou přímočařejší, neboť se mohou opřít o čísla a fakta. Ú řešení“měkkých“ problémů, je tomu naopak. Zde by se museli zabývat lidmi, chováním, emocemi a zároveň k řešení problému by museli zvolit jiný přístup, než na který byli doposud zvyklí. To v nich vyvolává strach z neznámého a pocit nejistoty.

Péče o kulturní integraci není pro ně dosti „přitažlivá“. Kulturní integrace není snadno měřitelná. Výsledky v integraci kultury nejsou tak hmatatelné jak

tomu může být např. při získání lukrativní zakázky, jejíž přínos pro společnost je snadno vyjádřitelný v penězích.

Manažeři skutečně a upřímně věří, že není třeba nic dělat. Tento kontraproduktivní přístup je velmi nebezpečný, zvážíme-li možné negativní vlivy fúze na kulturu společnosti.

- **Nedostatečná míra schopností a dovedností**

Ačkoliv si manažeři uvědomují potřebu proaktivního přístupu k facilitaci integrace, nejsou schopni dosahovat požadovaných výsledku vlivem nedostatku interkulturních kompetencí. Tedy nízkou úrovní interkulturní senzitivity, znalostí a dovedností. (Gancel CH., Rodgers I., Raynaud M. Successful Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances, London, McGraw-Hill, 2002)

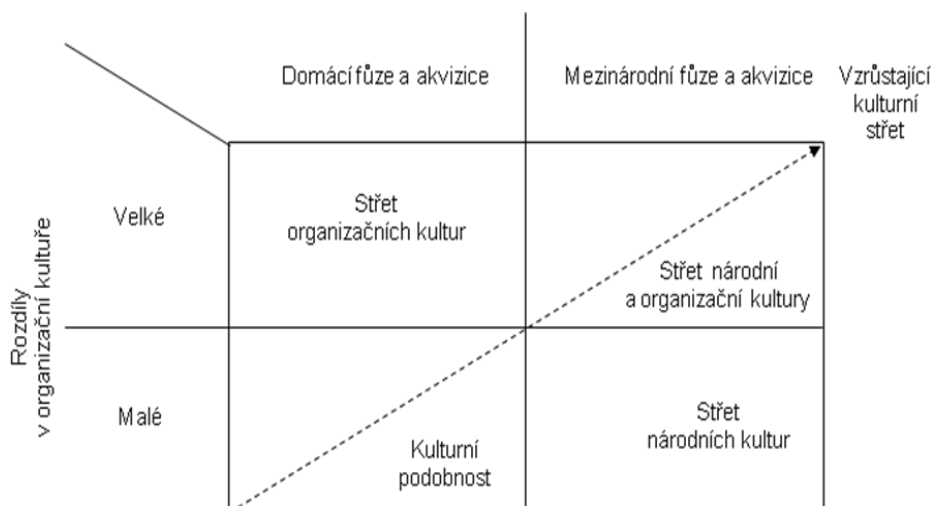
#### **4.2.4 Kulturní rozdíly a míra jejich dopadu na výkonnost fúzí a akvizic**

Dosavadní provedené výzkumy dokazují, že dochází-li k fúzím v rámci jedné země, to znamená, že kultury slučovaných firem nejsou diametrálně odlišné, výsledky fúzí jsou příznivější, než je tomu v případě kultur zásadně odlišných. Při fúzích v rámci jedné země, tedy mezi domácími firmami čelí zaměstnanci pouze odlišnosti organizačních kultur. Dochází – li k fúzím mezinárodním, zaměstnanci slučovaných firem jsou vystaveni dvojímu střetu. Zaměstnanci jsou najednou konfrontováni se střetem organizačních kultur a také se střetem národních kultur. „Odborníci se přitom shodují, že odlišnosti myšlení, chování a cítění pramenící z rozdílnosti národních kultur jsou hlubší, než odlišnosti pramenící s rozdílností kultur organizačních. Teoreticky lze tedy předpokládat, že čím větší je míra kulturních diferencí mezi partnery, kteří se spojili prostřednictvím fúze či akvizice, tím silnější je kulturní střet a tím horší bude tedy i dopad na výkonnost.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 67)

Výjimka však potvrzuje pravidlo a ne vždy musí v případě silné diferenciace slučovaných kultur docházet k předvídaným katastrofickým scénářům. Někdy naopak může nastat situace, kdy kupovaná společnost je praktikami a hodnotami kupující společnost fascinovaná a může být ochotna

její hodnoty a praktiky dobrovolně asimilovat. (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 67)

**Obrázek 9: Střety organizačních /národních kultur ve fúzích a akvizicích**



Zdroj: R. Lukášová, I. Nový a kolektiv, Organizační kultura, 2004 str. 67

#### 4.2.5 Možnosti zmírnění dopadu kulturního středu na výkonnost fúzí a akvizicí

Ideálním způsobem jak předcházet kulturním střetům je vybírat si pro fúzi nebo akvizici partnera, u nějž lze očekávat minimální kulturní rozdíly. Najít kulturně podobného partnera lze prostřednictvím průzkumu známých poznatků o specifických znacích kultury země, z nichž potencionální partner pochází. Volba kulturně podobného partnera však není v mnoha případech ani možná, neboť ve středu pozornosti akvizice jsou jiná strategická kritéria.

Druhým poměrně spolehlivým nástrojem je provedení kulturního auditu potencionálních partnerů. Málokterý management však připustí, aby byl proved kulturní audit v jeho firmě ještě před podpisem kupní smlouvy.

Třetím a nejreálnějším způsobem tedy zůstává zvolení vhodné integrační strategie a efektivní způsob řízení integračního procesu pro zvládnutí kulturních rozdílů. (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 69)

## 5. ODPOR KE ZMĚNĚ

Snaha o změnu v rámci organizace se většinou mění v určitý druh odporu vůči změně. Ačkoliv většina zkušených manažer je dobře vědoma tohoto faktu, jen málokterý z nich si před samotnou implementací změny najde čas na to, aby systematicky zhodnotil její dopad, možné příčiny, druhy odporu a také nejpravděpodobnější odpůrce v rámci organizace. Nedostatečným využíváním shromážděných poznatků, vydaných manuálů a vlastních zkušeností manažerů často uspokojí svá očekávání zjednodušeným využitím obecných předpokladů ve stylu: „Technici nebudou této změně příliš nakloněni, protože jsou zvyklí pracovat samostatně a předem management podezřívají z přílišné byrokracie“ zatímco: „administrativní pracovníci tuto změnu uvítají, protože pracují dle jasně stanovených směrnic a manuálů“. Tato zjednodušená očekávání však mohou při zavádění změny přinést vážné problémy. Existuje totiž spousta způsobů a forem, jak jednotlivci, skupiny a organizace na změnu reagují, jak se chovají a jak jsou schopni se se změnou vyrovnat. Existují proto i různá doporučení, modely a strategie jak co nejefektivněji změny prosazovat a usnadňovat jejich zakotvení v rámci organizace. Je zcela přirozené, že lidé, kteří jsou zasaženi změnou, prožívají určitý citový zmatek. Dokonce změny, které se na první pohled mohou zdát celkem pozitivní, jsou často spojeny s pocitem ztráty, nejistoty nebo očekávání. Z mnoha důvodů mohou jedinci a skupiny reagovat na změnu odporem, pasivitou, snahou podkopat úsilí o změnu nebo jednoduše jejím přijetím. (J. P. Kotter a L. A. Schlesinger, Harvard Business Review, July – August 2008, str. 3)

### 5.1. Příčiny odporu ke změně

Abychom byli schopni předpovědět, s jakou formou odporu se při zavádění změny setkáme, musíme nejdříve pochopit základní důvody, proč lidé odporují změnám. Těmi jsou dle J. P. Kottera a Leonarda A. Schlesingra, v jejich publikaci *Choosing Strategies for Change* následující čtyři příčiny:

- Snaha neztratit něco hodnotného
- Nepochopení změn a jejich následků
- Víra, že změna nedává smysl pro organizaci



- Nízká tolerance ke změnám

Pochopení těchto čtyř základních příčin může pomoci manažerům nejen ve správném ohodnocení očekávaného chování zaměstnanců ke změně, ale také v taktickém nastavení správné strategie pro překonání odporu.

### **5.1.1 Vlastní zájem (Snaha neztratit něco hodnotného)**

Jednou z hlavních příčin, proč se lidé brání změně v organizaci, je jejich strach z toho, že změnou přijdou o něco velmi vzácného, něco co si dlouhodobě budovali nebo získávali v průběhu času svého působení ve firmě. Může jít například o jejich postavení, funkci nebo získané benefity jako je vlastní kancelář, služební auto, počet podřízených zaměstnanců apod. Na těchto případech se zrcadlí lidská vlastnost sebestřednosti, kdy zaměstnanci své blaho upřednostňují před prospěchem celé společnosti. Odpor ke změně v těchto případech často vrcholí „politikařením“ za účelem zachování současné situace, vyvíjením tlaku na vlastníka změny a neustálým hledáním důvodů proč věci neměnit. Tento druh odporu často před, nebo během organizační změny vyvrcholí názorem, že to co je dobré pro jednotlivce nebo jednu skupinu, nemusí být dobré pro celou společnost nebo jiné jednotlivce a skupiny.

### **5.1.2 Nepochopení a nedostatek víry (Nepochopení změn a následků)**

Lidé často odporují změně, pokud dost dobře nerozumí všem jejím vlivům a následkům a myslí si, že změnou více ztratí, než získají. Tato situace velmi často nastává v případech, kdy lidé dost dobře neznají vlastníka změny nebo nevěří člověku, který v organizaci změnu prosazuje. Tento typ odporu ke změně si můžeme popsat na následujícím příkladu: Vlastník firmy, který je velmi spokojen s obchodními výsledky své společnosti se rozhodne následovat trend ostatních společností a pro svoje zaměstnance zavést pružnou pracovní dobu. Svůj záměr oznámí managementu a očekává velmi pozitivní ohlas od svých zaměstnanců, kteří do této doby museli pracovat každý den přesně od 8:00 do 16:30. Tímto krokem chce zároveň zatraktivnit pracovní podmínky zaměstnanců a umožnit jim flexibilnější přístup k zaměstnání. Krátce po jeho

oznámení managementu se firmou začnou šířit fámy, že pružná pracovní doba znamená to, že zaměstnanci budou muset pracovat kdykoliv jim to jejich nadřízený nakáže. Výsledkem tohoto nedorozumění vyvstane silný odpor proti jakékoliv změně současného stavu a vyvrcholí striktním zamítnutím pružné pracovní doby zaměstnanci. Překvapený vlastník firmy měsíc po oznámení svého záměru zjišťuje, že jeho záměr byl odmítnut a nepotěšil téměř nikoho z oslovených. Pokud se vlastníkově nepodaří okamžitě příčinu odporu identifikovat a nedorozumění odstranit, zbytečně dojde k zamítnutí změny, která by v normálním případě nabrala opačný směr a získala jistě pozitivní odezvu zaměstnanců. Takovýto druh odporu razantně překvapí iniciátory změn, kteří očekávají odpor pouze v případě, kdy mají za to, že změna není v nejlepším zájmu dotčených osob.

### **5.1.3 Rozdílné vidění (Víra, že změna nedává smysl pro organizaci)**

Jednou z dalších častých příčin proč lidé odmítají změnu, je jejich vlastní vidění situace, které je rozdílné od vidění jejich manažerů, nebo lidí kteří změnu iniciují. Ve změně tak vidí spíše více negativního než pozitivního a to pro ně samotné a i pro společnost. Do jisté míry může být příčinou rozdílného úhlu pohledu také míra informací, jenž má každá strana k dispozici. Iniciátor změny předpokládá zpravidla dvě věci. Za prvé, že má dostatek relevantních informací k tomu aby implementoval změnu jako nezbytný předpoklad k dosažení tíženého stavu nebo odvrácení nežádoucího stavu, za druhé, že lidé kteří budou změnou dotčeni, mají stejné informace, které vnímají stejným způsobem a ve svém vyhodnocení je zformovali do stejného závěru. Oba tyto předpoklady jsou zpravidla mylné. Rozdíl v informacích na obou stranách způsobuje rozdílné vnímání situace a častému vzniku odporu ke změně.

### **5.1.4 Nízká tolerance ke změnám**

Lidé také často odporují změnám, protože pro ně představují zátěž a strach z toho, že nebudou schopni se s novou situací vyrovnat. Mají strach, že se budou muset učit nové věci, změnit způsob myšlení a práce, přístupu a způsobu jakým řeší pracovní věci, že se budou muset přizpůsobit chování,

kteří je v nové situaci od nich očekáváno. Všichni lidé jsou do určité míry limitováni svou schopností se změnám přizpůsobit, někteří více a někteří méně. Organizační změna však od nich může očekávat rychlé a razantní přizpůsobení se. Peter F. Drucker, americký filozof a teoretik managementu argumentoval potíž firmy dosáhnout očekávaného růstu právě nízkou schopností manažerů společnosti změnit své chování a přístup k práci rychlostí jakou od nich společnost změnu očekává. Ačkoliv jsou si paradoxně vědomi potřeby rychlé změny, nejsou emocionálně schopni rychle se přizpůsobit. Nízká tolerance ke změně je faktor, který často vyvolá odpor i v situacích, kdy si je jedinec dotčený změnou dobře vědom, že změny je potřeby a je pro něj dobrá. Jako příklad si uveďme osobu, která v rámci reorganizace společnosti získala vyšší pozici a je si vědoma, že jí tato změna přinese lepší materiální uspokojení a profesní rozvoj. Jako druhou stranu mince si tato osoba uvědomí odpovědnost této pozice a také nutnost přizpůsobit styl práce a rozvinutí nových pracovních kontaktů pro úspěšné zvládnutí pracovní agendy, se kterou je tato pozice spojena. Pokud je změna oproti předcházejícímu stavu obrovská a tato osoba nemá dostatečnou toleranci pojmout obsah změny, může jí začít odporovat, ačkoliv není schopna uvést konkrétní důvod, který v ní vyvolává silný emocionální odpor vůči změně.

Lidé často odporují změně v organizaci třeba proto, aby neztratili tvář, přijetím změny by mohli dát najevo, že jejich předchozí rozhodnutí a hodnoty nebyly tak správné, jak se tomu mohlo zdát. Také mohou lidé odporovat z důvodu nátlaku kolegů nebo týmového přesvědčení ve skupině, jejíž jsou součástí, někteří lidé odporují jen z principu a jiní z čistého přesvědčení, že současný stav je ten nejlepší. Existuje nespočet důvodů, příčin a impulzů, proč v lidech vyvolává změna odpor a rezistentí přístup. Pochopení těch hlavních důvodů je však základem pro nastavení správné strategie prosazování změn. Bez přesné analýzy situace a diagnostiky odporu ke změně je velmi jednoduché ztroskotat ve svém úsilí o prosazení změny ve společnosti a to často hned na první vlně odporu, kterou špatně zvolená strategie může jednoduše vyvolat. (J. P. Kotter a L. A. Schlesinger, Harvard Business Review, July – August 2008, str. 3-5)

## **5.2. Překonávání odporu ke změně**

Mnoho manažerů podceňuje nejen širokou škálu způsobů, jak mohou lidé na změnu reagovat, ale také nepřehledné množství způsobů a nástrojů, kterými mohou rezistenci zaměstnanců překonat. Existuje několik metod, které mohou implementaci změny usnadnit a zefektivnit tak způsob dosažení výsledku, který má změně organizaci zajistit. Těmito metodami máme na mysli především:

### **5.2.1 Vzdělávání a komunikace**

Jedním z nejběžnějších způsobů facilitace přijetí změny je komunikace a to v předstihu samotné implementace změny. Komunikace pomáhá lidem pochopit změnu a vidět její souvislosti v logické struktuře, počínaje důvodem změny a konče rozsahem vlivů a dopadů, které změna napříč organizací způsobí. Komunikace může probíhat mezi jednotlivci, nebo masově prostřednictvím komunikačních kanálů jako jsou například firemní časopisy, korporátní televizní vysílání, rozhlas, emailové oznámení apod. Edukace pak může probíhat prostřednictvím firemních prezentací, workshopů a hromadných diskuzí s managementem. Tento způsob překonávání odporu ke změně je důležitý především tam, kde lze očekávat špatné pochopení změny, nebo zhoršené podmínky šíření informací napříč organizací. Nevýhodou této metody je poměrně velká časová náročnost pro pochopení změny a rozšíření adekvátních informací mezi všechny zaměstnance. Dále klade rovněž zvýšené nároky na personální zdroje, hlavně v případě větší organizace s velkým počtem zaměstnanců.

### **5.2.2 Účast a zapojení**

Pokud se podaří iniciátorovi změny zapojit do plánování, implementace a rozvoje myšlenky změny zároveň její potencionální odpůrce, může tím elegantně předejít jejich odporu. Lidé se často dokážou se změnou vypořádat lépe, pokud mají pocit, že jí nějakým způsobem alespoň částečně mohli ovlivnit a přizpůsobit její chápání svému pojetí.

### **5.2.3 Usnadnění a podpora**

Jedním ze způsobu jak zmírnit odpor proti změně, je usnadnění procesu implementace změny a podpora zaměstnanců v době změnových procesů. Manažer své zaměstnance může podpořit například školením, pomocí něž zaměstnanci získají nové dovednosti pro zvládnutí úkolů, které změna přináší. Dalším příkladem může být udělení pracovního volna po době, ve které změnový proces proběhl a ve které na zaměstnance byly kladeny zvýšené pracovní nároky.

### **5.2.4 Smlouvání a dohoda**

Další metodou pro překonání odporu ke změně je nabídky odměny potencionálním odpůrcům. Příkladem může být jednorázová finanční odměna při splnění náročného úkolu v limitovaném časovém úseku. Výhodou této metody je okamžitý motivační stimul a zásadní nevýhodou může být u zaměstnanců „návykovost“ tohoto motivačního nástroje. Cesta vyjednávání a dohody může být na jedné straně velmi účinnou metodou jak předejít odporu ke změně, na druhé straně může být pro manažera, který se touto cestou vydá, dvousečnou zbraní a může jej dříve nebo později dostat do situace, kdy bude prostřednictvím odměny vydírán.

### **5.2.5 Manipulace a využívání**

V některých případech jsou manažeři nuceni zvolit cestu zastírání a snahy ovlivnit ostatní manipulací. Manipulací v tomto případě máme na mysli především velmi selektivní využívání informací a vědomé strukturování situací. Při manipulaci nejsou pravdivě vysvětleny důsledky a příčiny změny. Informace mohou být nepřesné a i překroucené tak, a by pomocí nich bylo dosaženo účelu. Jednou z nejběžnějších forem manipulace je volba, která spočívá ve společném výběru jednotlivce a přiřazením vhodné role pro naplánování nebo implementaci změny. Prostřednictvím jedince vybraného ze skupiny zaměstnanců dotčených změnou, kterému je skupinou přikládána důvěra a úcta vzhledem k jeho dříve dosaženým výsledkům, nebo jenž je ve skupině považován za vůdčí osobnost, lze velmi efektivně dosáhnout facilitace změny a minimalizace jejího odporu.

## 5.2.6 Explicitní a implicitní donucování

Manažeři se často s odporem vypořádávají donucovacími metodami. Zde zaměstnance metodou explicitního nebo implicitního nátlaku nutí přijmout efekt změny pod pohrůžkou ztráty zaměstnání, snížení platu apod. Do této kategorie lze zařadit i ztrátu pozice, nebo přeložení na jinou pozici. Nevýhoda této donucovací metody spočívá ve vytváření pocitu strachu ze změny a nesnášenlivosti změny. Zároveň je tato metoda účinná pouze do doby, dokud není zpochybněna autorita osoby, která jí využívá. Nicméně v situacích, kde je upřednostňována rychlost změny před ostatními aspekty, je ta metoda často jedinou volbou pro manažery.

Úspěšná organizační změna je často charakteristická dovedným využíváním všech těchto metod a jejich vzájemnou kombinací pro úspěšné překonání odporu ke změně a efektivnímu prosazování změn. Nejběžnější chybou, které se manažeři dopouští je zvolení jen jedné metody a její striktní prosazování a to i při změně podmínek nebo situace. Je třeba si uvědomit, že i překonávání odporu je proces, který se vyvíjí a je třeba proto mít na paměti, že každá metoda je účinná pouze v konkrétní situaci a za konkrétních podmínek. Nelze ani jednu z nich využít jako univerzální prostředek pro zvládnutí situace. Zobečňování návodu na úspěch by vytvářelo necitelné manažery, kteří z pozice síly nutí zaměstnance ke změnám, lidumily, kteří by do každé malé změny zapojovali maximum zaměstnanců, cynické typy manažerů, kteří by neustále jen manipulovali se zaměstnanci a intelektuály, kteří by spoléhali jen na komunikaci a vzdělávání. Pravým a jediným návodem na úspěch je schopnost chápání a vnímání aktuální situace a umění kombinace všech těchto metod. Druhou nezávažnější chybou, které se manažeři při prosazování změn dopouští je nejednotný přístup ke změně postrádající jakékoliv známky ucelené strategie vedoucí k předem jasně stanovenému cíli. (J. P. Kotter a L. A. Schlesinger, *Harvard Business Review*, July – August 2008, str. 5-7).

Všechny organizace jsou svým způsobem velice konzervativní, a pokud je jim dán výběr mezi stabilitou a změnou dají ve většině případů přednost stabilitě. (Drdla, Rais, 2001, str. 43)

Odpor ke změně je naprosto přirozený faktor doprovázející změnu nejen v organizaci ale i v našich osobních životech.

**Obrázek 10: Přehled přístupů k překonání odporu ke změně**

<b>Přístup</b>	<b>Situace využití</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nedostatky</b>
Vzdělávání a komunikace	Nedostatek informací, nepřesné informace a analýzy	Pochopení změny má často za následek její podporu	Náročná na čas a zdroje
Účast a zapojení	Iniciátor nemá dostatek informací, potřebuje naplánovat změnu a zároveň je očekáván velký odpor vůči změně	Lidé, kteří se na změně podílejí, se cítí spoluvůrci změny a jejich informace a znalosti budou ve změně reflektovány	Může být časově náročná, pokud zapojení účastníci naplánují nepřiměřenou změnu
Uspadnění a podpora	Lidé odporují z důvodu reálného problému přizpůsobení se novým požadavkům změny	Žádná jiná metoda nefunguje v této situaci tak dobře	Může být časově náročná, drahá a i přes to může ztroskotat
Smlouvání a dohoda	Dotčená skupina chystanou změnou očividně ztratí a zároveň má značnou moc odporovat změně	Někdy poměrně snadná cesta k překonání odporu	Může se prodražit, pokud se stane odměna předmětem vyjednávání pro shodu
Manipulace a využívání	Kde jiné strategie nefungují, nebo jsou příliš drahé	Může být relativně rychlým a jednoduchým řešením k překonání odporu	Může vést k problémům, pokud se lidé začnou cítit manipulováni
Explicitní a implicitní donucování	Kde je rozhodující rychlost změny a vlastník změny panuje značnou mocí	Rychlá a překonávající všechny typy odporu	Je riskantní když zanechává v lidech pocit zarputilosti vůči iniciátorům změny

Zdroj: J. P. Kotter & Leonard A. Schlesinger, Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review, reprint R0807M, July-August 2008, str. 2

## 6. MODEL ŘÍZENÉ ZMĚNY

Před samotnou realizací jakékoliv změny ve firmě je nutné uvědomit si všechny souvislosti a dopady, které změna sebou přinese. Měli bychom tak mít na paměti některé otázky a zároveň jejich odpovědi, které musíme pochopit a vyřešit. Při realizaci změny lze tak v podstatě využít jednotného diagnostického nástroje, který může být využitelný jak v menší tak i ve velké firmě. Využití tohoto modelu má za úkol zabránit elementárním chybám, kterým se můžeme v procesu změny dopustit, pomocí identifikace základních oblastí zájmu, které je nutné zpracovat v logickém pořadí. Pomocí modelu řízené změny řešíme následující otázky:

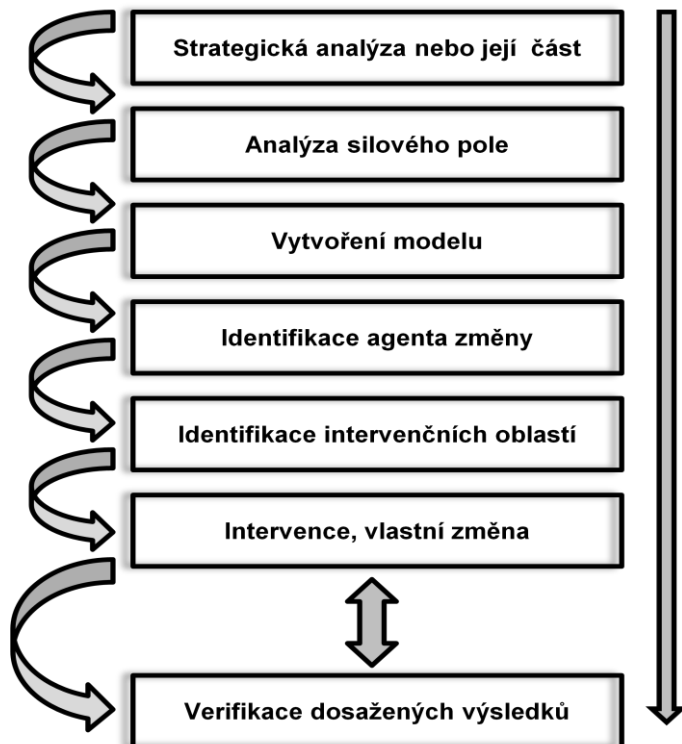
- Každá změna je iniciována určitými faktory, určitými hybnými silami. Jaké jsou to faktory a jak jsou intenzivní?
- Na začátku procesu změny musíme znát dobře budoucí vizi „to be“ stav. Jak tedy vypadá stav, kterého chceme dosáhnout?
- Celý proces změny je ovlivněn lidským faktorem. Kdo bude změnu podporovat a u koho je očekávaná největší rezistence?
- Během procesu změny budou ovlivněny firemní procesy. Kde bude proveden hlavní zásah (intervence)?
- Intervenci budeme muset nějakým způsobem implementovat. Jak bude intervence provedena?
- Dosažené výsledky bude nutné vyhodnotit a vyvodit z nich závěr. Jak tedy celý proces dopadl?

Při řešení těchto otázek je u každého modelu řízené změny důležité jejich správné řazení v čase, Vynecháním některé z otázek bychom se dopustili elementární chyby, která by nás ve výsledku mohla stát zbytečně vynaložené úsilí, ztrátu času a dost možná i peněz. (Drdla, Rais, 2001, str. 47)



Jednotlivé etapy modelu řízené změny vypadají následovně:

Obrázek 11: Model řízené změny – jednotlivé etapy procesu



Zdroj: Miloš Drdla, Karel Rais, Reengineering Řízení změn ve firmě, 2001, str. 48

## 6.1. Strategická analýza

Strategická analýza spočívá v kvalifikovaném posouzení aktuální situace vedoucí k rozhodnutí, zda změna je třeba změnu aplikovat či nikoliv. „ Při svém rozhodování budeme brát v úvahu faktory analyzující obecné okolí, oborové okolí a vybrané faktory interního charakteru. V úvahu je třeba brát rovněž současné strategie firmy (psané či nepsané). Ze všech těchto faktorů nás budou zajímat současné nedostatky (slabiny), se kterými se firma potýká a budoucí hrozby, které lze již dnes předvídat.“ (Drdla, Rais, 2001, str. 49) Výsledkem analýzy by mělo být rozhodnutí:

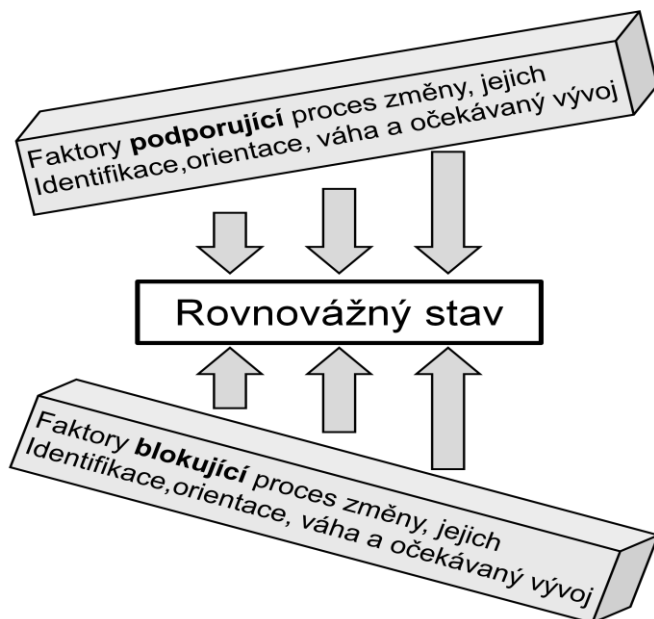
- Současný stav je vyhovující – není nutné se pouštět do zásadních změn či dílčích restrukturalizací firmy nebo jejích subsystemů
- Současný stav je uspokojivý – dílčí nedostatky je možné vyřešit operativními zásahy a korekcemi, celková zásadní změna není nutná

- Současný stav je nevyhovující – zjištěné slabiny a hrozby představují vážné a reálné riziko, je třeba iniciovat proces změny k eliminaci rizika. (Drdla, Rais, 2001 str. 50)

## 6.2. Analýza silového pole (ASP)

Tato metoda je převzata z fyziky, její základ spočívá v zákoně o zachování energie, které předpokládá, že těleso zůstane v klidu, pokud všechny síly, které na něj působí, se vzájemně vyruší. Přeneseno do manažerské praxe, ASP je využívána jako nástroj pro analýzu situace vyžadující změnu. Silami působícími na těleso v přeneseném slova smyslu myslíme faktory podporující změnu a faktory brzdící nebo blokující změnu. Tato analýza má zcela zásadní význam pro efektivní zvládnutí implementace změny. Lze totiž reálně očekávat, že během implementace změny vyvstanou okolnosti, jenž mnoho zásadním způsobem zkomplikovat zavádění změny a během implementace se s nimi budeme muset vypořádat. To ve výsledku může způsobit značné časové i finanční ztráty. ASP slouží k ohodnocení a identifikaci PRO a PROTI faktorů tak, abychom na případné PROTI faktory mohli být připraveni a dovedli na ně včas zareagovat. Pomocí této analýzy můžeme odstranit překážky, se kterými nelze zdánlivě hnout. (Drdla, Rais, 2001, str. 50)

Obrázek 12: Rovnováha – základní princip ASP



Zdroj: Miloš Drdla, Karel Rais, Reengineering Řízení změn ve firmě, 2001, str. 51

Předpokládáme-li, že stejnou silou působí změny pro změnu a síly proti změně, změna je možná pouze v případě, že nastane některá z následujících podmínek. Buď se omezující síly oslabí, nebo razantním způsobem hnací síly zesílí.

### **6.3. Vytvoření modelu změny**

Třetím krokem modelu řízené změny je nastavení parametrů, nebo cílů, které bychom procesem změny rádi docílili. Jde o stanovení stavu „to be“ realizaci změny. Výsledný stav, kterého bychom změnou rádi dosáhly, by měl reflektovat výsledky počáteční strategické analýzy. Jinými slovy to znamená, že by v maximální míře měl eliminovat zjištěné hrozby a zlepšit identifikované slabiny. Zároveň by budoucí řešení mělo odpovídat budoucí struktuře rozložení sil. Nastavený cíl by zároveň měl být specifický a měřitelný, pokud možno numericky vyjádřitelný. Např. zdvojnásobení současného obrátu, navýšení počtu zaměstnanců o 50% apod. (Drdla, Rais, 2001, str. 56)

### **6.4. Identifikace agenta změny**

Za agenta v procesu změny považujeme jednotlivce nebo celou skupinu, kteří mají v procesu změny zásadní roli, kterou vykonávají prostřednictvím svěřených pravomocí, z pohledu osobního přístupu nebo odpovědnosti. V počáteční fázi jde především o jejich identifikaci. Jejich účast ve změnovém procesu má zajistit facilitaci implementace změny prostřednictvím eliminace bariér, které mohou reálně vzniknout prostřednictvím těch, jenž se změna dotkne, nebo s ní nesouhlasí. (Drdla, Rais, 2001, str. 59)

### **6.5. Identifikace intervenčních oblastí**

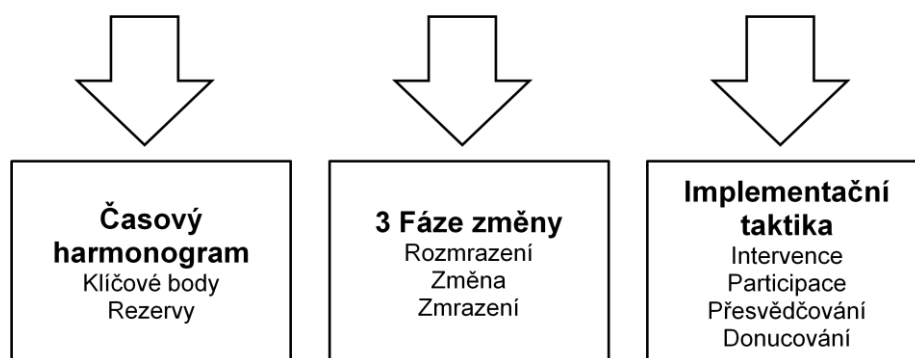
Intervenční strategií rozumíme specifikaci předmětu změny. Jedná se tedy o charakteristiku jednotlivých systémů a subsystémů, které zamýšlíme změnou ovlivňovat, respektive ve kterých proběhne určitá intervence. Důležitým faktorem pro správnou identifikaci intervenčních oblastí je chápání vzájemných vazeb a souvislostí mezi jednotlivými systémy a subsystémy organizace. Jako příklad si můžeme uvést zavádění nového informačního systému ve středně velké organizaci. Tato změna představuje tedy intervenci v rámci jednoho ze subsystémů organizace, je jím oddělení informační

technologie. Tím ale změna zdaleka nekončí. Nový informační systém ovlivní zceal jistě i jiné subsystémy, jako jsou lidské zdroje, komunikace, řídicí styl apod.“ Intervence tedy bude směřovat do několika firemních subsystémů. Význam těchto subsystémů je v různých firmách odlišný, jejich identifikace je důležitým úkolem. Berme přitom v úvahu prostředí, ve kterém se firma nachází, obor podnikání (respektive produkt, či služba), velikost, tržní podíl firmy a vyspělost používaných technologií, případně další významné faktory.“ (Drdla, Rais, 2001, str. 78)

## 6.6. Intervence, vlastní změna

Proces vlastní implementace představuje vyvrcholení dosavadních příprav a všechny předcházející kroky (stanovení plánovaných parametrů – budoucího stavu, identifikace agenta změny a identifikace intervenčních oblastí) v něm hrají důležitou podpůrnou roli. Lze jej označit za poměrně náročný proces, který je založen na implementačním postupu. Tento postup je tvořen třemi základními komponenty. První se týká posloupnosti aktivit v čase, druhá identifikuje tři logické fáze procesu a třetí specifikuje implementační taktiky.

Obrázek 13: Fáze implementace změny



Zdroj: Miloš Drdla, Karel Rais, Reengineering Řízení změn ve firmě, 2001, str. 81

Stanovení časového plánu je základním bodem implementace změny. Slouží ke stanovení očekávaných milníků, tedy zásadních událostí v procesu implementace změny a následné kontrole postupu procesu vývoje změny.

Druhým bodem je rozdělení procesu implementace do tří základních fází. Tyto lze definovat jak příprava změny – rozmrazení, intervence- změna a fixace docílených výsledku – zmrazení. Pro realizaci změny nelze doporučit univerzální taktiku, ale je třeba kombinovat všechny strategie, které ve výsledku povedou k dosažení stanoveného cíle. Implementace těchto strategií je třetím bodem implementace změny. Mezi tyto strategie patří zejména: Intervence, participace, přesvědčování, donucování, vzdělávání a komunikace, vyjednávání a manipulace. (Drdla, Rais, 2001, str. 83-84)

### **6.7. Verifikace dosažených výsledků**

Verifikace je závěrečnou fází změnového procesu a slouží ke shrnutí a ohodnocení dosažených výsledků. Kritéria pro hodnocení je třeba stanovit již v počáteční fázi iniciace změny. Jejich stanovení je velmi důležitou součástí změnového procesu, protože jejich chybné nastavení může způsobit zkreslení výsledků. Je třeba také poznamenat, že k průběžnému vyhodnocování výsledku musí docházet i během samotného procesu implementace změny. „ Pokud není celý proces průběžně monitorován, může se stát, že výsledná situace bude stejná (nebo ještě horší) ve srovnání s počátečním stavem.“ (Drdla, Rais, 2001, str. 85)

## **7. ROLE A NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU**

### **7.1. Role personálního managementu**

Role personálního managementu je klíčovou a může velice pozitivně ovlivnit proces slučování společností, který musí být vždy vnímán jako kombinace psychologických a technických myšlenek procesu změny. Zatímco finanční experti a právníci zvažují budoucí přínos akvizice v předstihu pomocí analytické činnosti, personální manažeři mohou k těmto analýzám přispět velmi zásadními informacemi. Personální experti by měli analyzovat personální zdroje, které budou akvizicí převzaty a to z pohledu věkového složení, vzdělání, platných pracovních smluv, zkušeností, platových podmínek apod. Zjištěné poznatky by měli být porovnány u obou společností se závěrem, do jaké míry se tyto ukazatele u obou firem shodují nebo rozcházejí. Jaká je současná personální politika společnosti, kterou přebíráme? Jaká je její politika rozvoje zaměstnanců a karierního růstu? Jaké tréninkové programy obsahuje? Jaká je technologická úroveň společnosti? Jak silný je management společnosti? To je jen zlomek otázek, na které se snaží personální manažeři najít odpověď.

Velice významnou roli zastává personální oddělení ve školení manažerů. Je na nich, aby po zhodnocení situace upozornily včas vedení společnosti, jaký negativní vliv může mít akvizice na pracovní výkon zaměstnanců a tedy i obchodní výsledek společnosti. Personální oddělení musí včas odhalit nejslabší části procesu slučování a zaměřit se na jejich prevenci nebo eliminaci dříve než začnou negativně ovlivňovat atmosféru mezi zaměstnanci.

„V procesu změn hraje důležitou roli řada skutečností. Snad nejvýznamnější z nich je skutečně komunikace. Intenzivní komunikace již v předstihu před zaváděním změn je nutností pro další jejich optimální průběh. Osvědčuje se vypracování komunikačního plánu, s vymezením úkolů, odpovědností, působení komunikačních médií a působení zpětné vazby. Pokud v praxi takové plány existují, soustřeďují se téměř výhradně na formální

komunikační cesty. Nezapomínejme, že pokud nestačí, nebo lidé plně nepřijmou (z různých důvodů) informace poskytované formálně, začnou si vytvářet vlastní komunikační sítě, jejichž kvalita bývá ovlivňována leckdy řadou informací ne vždy sloužících a odpovídajících firemní strategii řízení změny.“ (Stýblo, 2012, str. 42)

Interní komunikace je odrazem firemní kultury a firemní kultura je ovlivňována interní komunikací.“ (Tejnorová, Manager Web [online] 2012, [http://managerweb.ihned.cz/index.php?article%5Barea\\_id%5D=10111250&article%5Bcomment%5D%5Bart\\_id%5D=46560420&article%5Bcomment%5D%5Bkod%5D=iuy374&article%5Bcomment%5D%5Bnovy%5D=1&article%5Bbid%5D=46560420&p=T04000\\_d](http://managerweb.ihned.cz/index.php?article%5Barea_id%5D=10111250&article%5Bcomment%5D%5Bart_id%5D=46560420&article%5Bcomment%5D%5Bkod%5D=iuy374&article%5Bcomment%5D%5Bnovy%5D=1&article%5Bbid%5D=46560420&p=T04000_d))

## **7.2. Nástroje personálního managementu**

### **7.2.1 Průzkumy a dotazníky**

Obecným doporučením v případě zásadní změny ve společnosti, jakou může být například akvizice, je provedení průzkumu mínění zaměstnanců. Vedení společnosti by si před samotným průzkumem mělo uvědomit, že tento krok právem zaměstnancům napoví o snaze managementu adekvátně odpovědět na výsledky veřejného mínění a nastolit či udržet tak pozitivní vnímání vedení firmy. Velice zásadním faktorem je rovněž úvaha nad tím, jakým způsobem budou výsledky průzkumu komunikovány směrem k zaměstnancům.

### **7.2.2 Příručky**

Během akvizicí a fúzí společností dochází velmi často k oslabení komunikace mezi manažery a zaměstnanci. Bohužel právě komunikace a včasné informování o změnách a vizích jsou tím nejdůležitějším nástrojem pro ulehčení a pochopení změnových procesů. Zatímco je fúze v plném proudu, je velmi jednoduché pro vedoucí pracovníky, ztratit přehled o svých podřízených, jejich reálném strachu a nejistotě. Manažeři jsou pod nesmírným tlakem nuceni, přehodnotit kompletně firemní procesy v poměrně krátkém čase. (Tejnorová, Manager Web [online] 2012,

[http://managerweb.ihned.cz/index.php?article%5Barea\\_id%5D=10111250&article%5Bcomment%5D%5Bart\\_id%5D=46560420&article%5Bcomment%5D%5Bkod%5D=iuy374&article%5Bcomment%5D%5Bnovy%5D=1&article%5Bbid%5D=46560420&p=T04000\\_d](http://managerweb.ihned.cz/index.php?article%5Barea_id%5D=10111250&article%5Bcomment%5D%5Bart_id%5D=46560420&article%5Bcomment%5D%5Bkod%5D=iuy374&article%5Bcomment%5D%5Bnovy%5D=1&article%5Bbid%5D=46560420&p=T04000_d)

### **7.2.3 Teambuilding**

V překladu přeložen jako tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce. Teambuilding je formou zážitkového vzdělávání, tedy učení z důsledků vlastního jednání, hledání netradičních řešení a společné překonávání úkolů a výzev. Představuje moderní metodu v personálním managementu. Tým zaměstnanců je charakterizován jako skupina pracovníků, či manažerů, kteří vzájemně spolupracují na zadaném úkolu. Nejdůležitějším prvkem, který ovlivňuje kohezi skupiny je komunikace mezi členy týmu, a to především v počátku projektu, kdy je velmi důležité, aby si členové vzájemně ujasnili, čím přesně se který z nich bude zabývat. Komunikace přispívá k odstraňování překážek při dosahování cíle, ale napomáhá i vytvářet sociální vazby ve skupině. Tento typ vzdělávání probíhá často v přírodě. (Toth, 2010, str. 420)

### **7.2.4 Coaching a facilitace**

„ Podpora, pomoc učení a motivace k rozvoji výkonnosti uvolněním a využitím jeho vlastních zkušeností, schopností a potenciálu. Využívá se k: (Barták, 2007, str. 170)

- Povzbuzování, nepřímému ovlivňování (kladení otázek), rozšiřování pravomocí, obohacování práce, společnému vytyčování cílů, společnému rozhodování
- Posilování nových schopností a návyků, sebedůvěry, sebejistoty, schopnosti a ochoty problémy řešit, rozhodovat, nést odpovědnost za svá rozhodnutí, posunovat hranice vlastní kompetence, aktivního naslouchání, poskytování konstruktivní zpětné vazby. Očekávaným výsledkem je stimulace a motivace zaměstnanců.



## 8. CÍL PRŮZKUMU

Praktická část mé práce je věnována průzkumu stavu spokojenosti českých zaměstnanců v domácí firmě s dlouholetou tradicí, která byla v rámci mezinárodní fúze koupena v roce 2008 nadnárodní korporací se sídlem v Korejské republice. Po akvizici této nejmenované české společnosti začal nový korejský vlastník implementovat ve firmě změnové procesy s firemní vizí přeměny české firmy zaměřené na domácí trh, v předního světového poskytovatele technologií, výrobků a služeb ve svém oboru. Vrcholové řídicí a kontrolní pozice byly ve společnosti obsazeny zahraničním managementem. Zaměstnanci firmy tak působí v dynamicky se rozvíjející společnosti v čele s multikulturním managementem. Při implementaci změn velmi často dochází ke ofenzivnímu chování českých zaměstnanců a otevřeným projevům odporu k přijetí změn. Dotazníkové šetření by tak mělo objasnit, hlavní důvody odporu zaměstnanců koupené společnosti proti zaváděným změnám. Cílem empirického šetření je zjištění míry odporu k zaváděným změnám a jeho důvodům. Na základě těchto cílů byly stanoveny dvě výzkumné hypotézy.

### 8.1. Výzkumné hypotézy

HYPOTÉZA 1: Lidé často odporují změně, pokud dost dobře nerozumí všem jejím vlivům a následkům a myslí si, že změnou více ztratí, než získají.

HYPOTÉZA 2: Problémovým faktorem v případě střetu národní i organizační kultury je komunikace.

### 8.2. Použité metody

Pro odborný průzkum a ověření definovaných cílů jsem zvolil metodu kvantitativního šetření formou dotazníku. Dotazník je tvořen dvěma otázkami a osmnácti tvrzeními. Z procesních důvodů a pro snadnější interpretaci zjištěných výsledků byla škála reakcí na dotazníková tvrzení omezena na 4 možné odpovědi.

1. Zcela souhlasím
2. Částečně nesouhlasím
3. Zcela nesouhlasím

Dotazník je zcela anonymní a dotazovaným osobám byl rozeslán elektronickou formou. Na základě vyhodnocení získaných odpovědí by měly být potvrzeny nebo vyvráceny stanovené hypotézy

### 8.3. Charakteristika souboru

Pro šetření byl vybrán dle organigramu společnosti reprezentativní výzkumný vzorek šedesáti pracovníků středního a vyššího managementu, kteří přicházejí nejčastěji do styku s novým vrcholovým managementem a také jsou v přední linii, co se týče komunikace a informačního toku směrem k zaměstnancům. Návratnost dotazníku byla 75%. Z celkového počtu 60 respondentů bylo 20% na pozici vyššího managementu a 80% na pozici středního managementu.

### 8.4. Analýza dat

Po editaci dat a celkovém vyhodnocení dotazníku jsou níže uvedeny odpovědi respondentů k jednotlivým tvrzením. Každé tvrzení je přehledně zpracováno v tabulkách a doplněno o stručný komentář.

#### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka č. 1

Pohlaví	Počet	Procent
Muž	31	68,89%
Žena	14	31,11%

Z celkového počtu 60 dotázaných odpovědělo na dotazník 31 mužů a 14 žen.

#### Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Tabulka č. 2

Zaměstnanecký poměr	Počet	Procent
3 až 5 let	11	24,44%
5 let a více	34	75,56%

Z celkového počtu 45 respondentů bylo 11 z nich zaměstnáno ve společnosti déle než tři ale méně než 5 let. Zbýlých 34 zaměstnanců pracuje pro stejnou společnost déle než 5 let.

**Tvrzení č. 1: Nevadí mi, že společnost byla prodána novému majiteli.**

**Obrázek: Tabulka č. 3**

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	5	11,11%
Částečně souhlasím	6	13,33%
Částečně nesouhlasím	11	24,44%
Zcela nesouhlasím	23	51,11%

Necelých 76% respondentů nesouhlasilo nebo spíše nesouhlasilo s prodejem české společnosti zahraničními majiteli.

**Tvrzení č. 2: Ve svém zaměstnání jsem stejně spokojený/á jako dříve.**

**Obrázek: Tabulka č. 4**

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	6	13,33%
Částečně souhlasím	7	15,56%
Částečně nesouhlasím	22	48,89%
Zcela nesouhlasím	10	22,22%

Z průzkumu vyplývá, že zhruba 72% respondentů není ve svém zaměstnání spokojeno stejně jako dříve, zatímco pouze 13 z nich je spíše spokojeno nebo zcela spokojeno.

**Tvrzení č. 3: Nedělá mi potíže pracovat v multikulturním prostředí.**

**Obrázek: Tabulka č. 5**

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	7	15,56%
Částečně souhlasím	18	40%
Částečně nesouhlasím	13	28,89%
Zcela nesouhlasím	7	15,56%

56% respondentů odpovědělo, že jim nedělá potíže pracovat v multikulturním prostředí.

**Tvrzení č. 4: Jsem schopen bez problému komunikovat v angličtině.**

Obrázek: Tabulka č. 6

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	14	31,11%
Částečně souhlasím	11	24,44%
Částečně nesouhlasím	17	37,78%
Zcela nesouhlasím	3	6,67%

Pouze necelých 45% respondentů souhlasilo s tvrzením, že je schopno bez problémů komunikovat v angličtině.

**Tvrzení č. 5: Ve své práci denně využívám anglický jazyk.**

Obrázek: Tabulka č. 7

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	29	64,44%
Částečně souhlasím	7	15,56%
Částečně nesouhlasím	4	8,89%
Zcela nesouhlasím	5	11,11%

80% respondentů souhlasilo s tvrzením, že ve své práci využívá denně anglický jazyk.

**Tvrzení č. 6: Komunikace mezi českými a korejskými kolegy je bezproblémová.**

Obrázek: Tabulka č. 8

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	6	13,33%
Částečně souhlasím	2	4,44%
Částečně nesouhlasím	11	24,44%
Zcela nesouhlasím	26	57,78%

Převážná většina respondentu nepovažuje komunikaci mezi českými a korejskými kolegy za bezproblémovou.

**Tvrzení č. 7: Spolupráce s českými kolegy je jednodušší než s korejskými kolegy.**

Obrázek: Tabulka č. 9

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	32	71,11%
Částečně souhlasím	9	20%
Částečně nesouhlasím	3	6,67%
Zcela nesouhlasím	1	2,22%

91% respondentů považuje spolupráci s českými kolegy za jednodušší než spolupráci s korejskými kolegy.

**Tvrzení č. 8: S korejskými kolegy mám i neformální vztahy.**

Obrázek: Tabulka č. 10

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	9	20%
Částečně souhlasím	3	6,67%
Částečně nesouhlasím	4	8,89%
Zcela nesouhlasím	29	64,44%

Pouze zhruba 27% respondentů vedlo, že má s korejskými kolegy i neformální vztahy.

**Tvrzení č. 9: Požadavky, které přicházejí od korejského managementu, jsou stejně srozumitelné jako ty, jež přichází od českého vedení.**

Obrázek: Tabulka č. 11

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	9	20%
Částečně souhlasím	7	15,56%
Částečně nesouhlasím	13	28,89%
Zcela nesouhlasím	16	35,56%

Necelých 65% respondentů si myslí, že požadavky přicházející od korejského managementu nejsou stejně srozumitelné jako ty, jež přichází od českého vedení.

**Tvrzení č. 10: Vím co je současnou vizí společnosti.**

Obrázek: Tabulka č. 12

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	7	15,56%
Částečně souhlasím	5	11,11%
Částečně nesouhlasím	14	31,11%
Zcela nesouhlasím	19	42,22%

Zhruba 27% respondentů souhlasí s tvrzením, že ví co je současnou vizí společnosti.

**Tvrzení č. 11: Současnému vrcholovému managementu důvěřuji**

Obrázek: Tabulka č. 13

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	6	13,33%
Částečně souhlasím	11	24,44%
Částečně nesouhlasím	18	40%
Zcela nesouhlasím	10	22,22%

Dle získaných odpovědí 62% respondentů spíše nesouhlasí s tvrzením, že důvěřuje současnému vrcholovému managementu.

**Tvrzení č. 12: Mám pocit, že jsem součástí nadnárodní společnosti.**

Obrázek: Tabulka č. 14

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	16	35,56%
Částečně souhlasím	7	15,56%
Částečně nesouhlasím	20	44,44%
Zcela nesouhlasím	2	4,44%

Více jak 51% respondentů se cítí, že jsou součástí nadnárodní společnosti.

**Tvrzení č. 13: Pro zajištění svého růstu se společnost musí přizpůsobovat změnám na trhu.**

**Obrázek: Tabulka č. 15**

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	23	51,11%
Částečně souhlasím	12	26,67%
Částečně nesouhlasím	6	13,33%
Zcela nesouhlasím	4	8,89%

Zhruba 78% respondentů si myslí, že pro zajištění svého růstu se společnost musí přizpůsobovat změnám na trhu.

**Tvrzení č. 14: Je dobře, že ve společnosti probíhá mnoho změn.**

**Obrázek: Tabulka č. 16**

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	6	13,33%
Částečně souhlasím	10	22,22%
Částečně nesouhlasím	18	40%
Zcela nesouhlasím	11	24,44%

65% respondentů si myslí, že není dobře, když ve společnosti probíhá mnoho změn.

**Tvrzení č. 15: Rozumím všem změnám, které probíhají.**

**Obrázek: Tabulka č. 17**

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	2	4,44%
Částečně souhlasím	8	17,78%
Částečně nesouhlasím	11	24,44%
Zcela nesouhlasím	24	53,33%

Necelých 78% respondentů uvedlo, že nerozumí zcela změnám, které probíhají.

**Tvrzení č. 16: Nově zavedené změny považuji za přínosné.**

Obrázek: Tabulka č. 18

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	3	6,67%
Částečně souhlasím	9	20%
Částečně nesouhlasím	13	28,89%
Zcela nesouhlasím	20	44,44%

Přibližně 73% respondentů nepovažuje nově zavedené změny za přínosné.

**Tvrzení č. 17: Zaváděné změny jsou nutné pro obchodní růst společnosti**

Obrázek: Tabulka č. 19

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	9	20%
Částečně souhlasím	7	15,56%
Částečně nesouhlasím	18	40%
Zcela nesouhlasím	11	24,44%

Pouze zhruba 53% respondentů si myslí, že zaváděné změny jsou nutné pro obchodní růst společnosti.

**Tvrzení č. 18: Myslím, že se zaměstnanci na změny rychle adaptují**

Obrázek: Tabulka č. 20

	Počet	Procent
Zcela souhlasím	9	8,89%
Částečně souhlasím	12	26,67%
Částečně nesouhlasím	19	42,22%
Zcela nesouhlasím	10	22,22%

Zhruba 36% respondentů si myslí, že se zaměstnanci na změny rychle adaptují.



## 8.5. Interpretace výsledků

Na základě provedené analýzy a následném vyhodnocení získaných dat bylo sestaveno celkové shrnutí a zhodnocení stanovených hypotéz.

### HYPOTÉZA 1:

Dotazníkové šetření prokázalo velmi nízkou úroveň porozumění zaměstnanců vůči probíhajícím změnám, které ve společnosti implementuje nový vlastník. Většina respondentů si myslí, že nerozumí všem změnám, které probíhají a nesouhlasí s názorem, že změny, které jsou implementovány mohou být pro společnost přínosné, nebo nutné pro obchodní růst společnosti. Jen jedna třetina respondentů se domnívá, že zaměstnanci společnosti se na změny rychle adaptují. Převážná část respondentů uvedla shodně, že nesouhlasili s prodejem společnosti novému majiteli a ve svém zaměstnání již nejsou tak spokojeni jako dříve. Tato zjištění potvrzují první stanovenou hypotézu. Odmítavý náhled na změny a ztížená míra adaptability zaměstnanců může být interpretována nedostatečnou mírou porozumění a strachu z nejistoty, kterou změny přinášejí. Do jisté míry může být příčinou rozdílného vidění změn mezi zaměstnanci a manažery i míra informací, které mají zaměstnanci k dispozici a zní plynoucího nepochopení změn a jejich důsledků.

### HYPOTÉZA 2:

Dle shromážděných dat, lze potvrdit i druhou stanovenou hypotézu. Osmdesát procent respondentů ve své práci denně využívá anglický jazyk a zhruba polovina uvedla, že jsou schopni bez problému komunikovat v anglickém jazyce. Přesto si více než osmdesát procent respondentů nemyslí, že komunikace s korejskými kolegy je bezproblémová a více než devadesát procent se domnívá, že spolupráce s českými kolegy je jednodušší. Jen čtvrtina respondentů uvedla, že má s korejskými kolegy i neformální vztahy. Převážná část respondentů neví co je současnou vizí společnosti, polovina z nich se necítí být součástí nadnárodní společnosti a jen 38% respondentů uvedlo, že důvěřuje současnému vrcholovému managementu. Požadavky, které přichází od nového korejského managementu nepřipadají nadpoloviční většině

respondentů stejně srozumitelné jako ty, které dostávají od českého vedení. Ze zjištěných informací je patrné, že ztížená úroveň komunikace vyplývá z velmi silného střetu národních i organizačních kultur a také z nutnosti komunikace v anglickém jazyce, který není ani pro jednu ze stran mateřským.

### **8.5.1 Doporučení**

Vzhledem k potvrzení první i druhé hypotézy lze jako vhodné řešení pro facilitaci změnových procesů stanovit konkrétní vhodná doporučení:

- Provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti za účelem adekvátně odpovědět na výsledky mínění zaměstnanců, s cílem nastolit pozitivní vnímání současného vedení firmy.
- Překonání organizačního a národního střetu kultur vytvářením týmových úkolů a aktivní podporou týmové spolupráce.
- Vypracování komunikačního plánu a strategie pro vytvoření a podporu oficiálních komunikačních cest (firemní časopis, intranet, emailová komunikace apod.).
- Jasnější komunikace obchodní strategie a vize společnosti, pomocí které mohou zaměstnanci lépe porozumět změnám a své roli pro dosažení nastavených cílů.
- Aktivnější zapojení středního managementu do změnových procesů prostřednictvím konzultací a propojením jejich odměňování s dosažením krátkodobých cílů společnosti.

## ZÁVĚR

Práce se zabývala tematikou firemní kultury, změnami a vlivy působící na firemní kulturu, stejně tak jako vlivem firemní kultury na úspěch integračního procesu. Z odborných publikací i ze získaných informací lze vyvodit, že soulad kultur je značně důležitý pro úspěch integrační transakce. Kulturní integrace je uváděna mezi nejčastějšími důvody neúspěšného nebo složitého dosažení očekávaného synergického efektu. Nezvládnutí lidské tváře změny, pramenící ze střetu kultur a sociálně-psychologické stránky integračního procesu, je jednou z hlavních příčin selhání dosažení očekávaného synergického efektu.

Základní vymezení pojmu firemní kultury a její typologie nastínily úvodní kapitoly teoretické části.

Vlivem hospodářského rozvoje dochází stále častěji ke slučování podniků, při nichž dochází ke ztrátě právní subjektivity alespoň jednoho z účastníků. Tyto způsoby spojování společností pochází z Anglosaských zemí a lze je označit souhrnně názvem: Mergers and Acquisition (M&A), tedy fúze a akvizice. Obecné charakteristice a příčinám M&A je věnována druhá a třetí kapitola. Ve čtvrté kapitole jsou popsány vlivy slučování podniků na firemní kulturu.

Integrační procesy firemních subjektů jsou doprovázeny velkým množstvím změn, které se setkávají často s přirozeným odporem zaměstnanců. Pro úspěšné prosazení změn v organizaci je důležité pochopit příčiny odporu ke změně a zvolit správnou strategii pro jejich překonání. Pátá pojednává o odporu ke změnám a způsobům jejich překonávání. Model řízené změny je nástroje personálního managementu pro facilitaci změn jsou shrnuty v posledních dvou kapitolách teoretické části.

Praktická část byla věnována dotazníkovému šetření ve společnosti, která byla v rámci mezinárodní fúze koupena zahraničním investorem, s cílem potvrzení stanovených hypotéz výzkumu.

## SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK Jan. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0

BLÁHA Jiří, DYRT Zdeněk. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8

DRDLA Miloš, RAIS Karel. *Reengineering - Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7

HEGER Radek. *Fúze obchodních společností a jejich přínos z hlediska růstu kapitálových výnosů*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně v edici Doctoral Thesis Summary, 2010. ISBN 978-80-7454-084-4

KOTTER John Paul. *Vědomí naléhavosti*. 1. vyd. Praha. Management Press. 2009. ISBN 978-80-7261-193-5

LEITNER Antonín. *Právní otázky fúzí, holdingů, koncernů a jiných forem propojení podniků*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISSN 0572-3043

LUKÁŠOVÁ Růžena, NOVÝ Ivan a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482

MARŠÍK Miloš, Dědič Jan. *Akvizice a oceňování podniků*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN 80-7079-938-2

MAZÁK Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola 2010. ISBN 80-7265-075-0

STÝBLO Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-032-6.

SYNEK Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5

TOTH Daniel. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7

UZEL Jaroslav. *Firemní kultura - její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. ISBN 80-86973-03-4

ZAKRAVSKÁ Libuše. *Fúze podniků jako důsledek globalizace*. Edice PhD Thesis, sv. 244. 2004. ISSN 1213-4198

### **Internetové zdroje**

A&CE Group s.r.o. *Fúze a akvizice* [on-line]. 2012 [cit. 2012-03-13] dostupné z WWW: <http://ace.cz/cz/sluzby-fuze-akvizice.html>

CIO Business World. *Odlisné firemní kultury dělají z fúzí a akvizic velice riskantní záležitost* [online]. 10/2011 [cit. 2012-03-15] dostupné z WWW: <http://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/odlisne-firemni-kultury-delaji-z-fuzi-a-akvizic-velice-riskantni-zalezitost-8238>

BusinessInfo oficiální portál pro podnikání a export. *Typy organizačních struktur a jejich členění* [online]. Praha Czech Trade, 2010 [cit. 2012-03-13] dostupné z WWW: [http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-  
msp/typy-organizačních-struktur-clenění/1001663/59204/?page=3](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-<br/>msp/typy-organizačních-struktur-clenění/1001663/59204/?page=3)

Manager Web. *Interní komunikace jako odraz firemní kultury* [online]. 2010 [cit. 2012-03-11] dostupné z WWW: [http://managerweb.ihned.cz/index.php?article%5Barea\\_id%5D=10111250&article%5Bcomment%5D%5Bart\\_id%5D=46560420&article%5Bcomment%5D%5Bkod%5D=iuy374&article%5Bcomment%5D%5Bnovy%5D=1&article%5Bbid%5D=46560420&p=T04000\\_d](http://managerweb.ihned.cz/index.php?article%5Barea_id%5D=10111250&article%5Bcomment%5D%5Bart_id%5D=46560420&article%5Bcomment%5D%5Bkod%5D=iuy374&article%5Bcomment%5D%5Bnovy%5D=1&article%5Bbid%5D=46560420&p=T04000_d)

## SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

COHEN Dan, KOTTER John Paul. *The Heart of Change field Guide – Tools and tactics for leading change in your organization.*Harward business press, 2005. ISBN 978-14-221-480-44

GANCEL Charles. RODGERS Irene and RAYNAUD Marc. *Successful Mergers Acquisitions and Strategic Alliances – How to bridge corporate cultures .* McGraw-Hill. London, 2003. ISBN: 0077098757

KOTTER John Paul, SCHLESINGER A. Leonard.*Choosing Strategies for Change.* Harward business school publishing, 2008. Harward Business Review July-August 2008. Page 2-10. Reprint R0807M

MARX Elisabeth. *Breaking through culture shock – chat do you need to succeed in international business.* Nicholas Brealey publishing, 2001. ISBN 1-85788-220-2

SCHEIN Edgar Henry. *Organizational culture and Leadership.* 3rd edition. Jossey-Bass, 2004. ISBN 078-79-7597-4

## SEZNAM OBRÁZKŮ TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obr. 1	Scheinův třívrstvý model firemní kultury .....	15
Obr. 2	Mocenská kultura (Power culture - the web) .....	16
Obr. 3	Kultura rolí (Role culture) .....	16
Obr. 4	Kultura úkolů (Task culture) .....	17
Obr. 5	Osobní kultura (Person culture) .....	18
Obr. 6	Konsolidace .....	20
Obr. 7	Fúze .....	20
Obr. 8	Kumulativní účinek synergií .....	24
Obr. 9	Střety organizačních /národních kultur ve fúzích a akvizicích..	32
Obr. 10	Přehled přístupů k překonání odporu ke změně .....	40
Obr. 11	Model řízené změny – jednotlivé etapy procesu .....	42
Obr. 12	Rovnováha - základní princip ASP .....	43
Obr. 13	Fáze implementace změny .....	45

### Seznam tabulek

Tab. 1	.....	51
Tab. 2	.....	51
Tab. 3	.....	52
Tab. 4	.....	52
Tab. 5	.....	52
Tab. 6	.....	53
Tab. 7	.....	53
Tab. 8	.....	53
Tab. 9	.....	54
Tab. 10	.....	54
Tab. 11	.....	54
Tab. 12	.....	55
Tab. 13	.....	55



Tab. 14 .....	55
Tab. 15 .....	56
Tab. 16 .....	56
Tab. 17 .....	56
Tab. 18 .....	57
Tab. 19 .....	57
Tab. 20 .....	57

## **Příloha A - Dotazník**

### **Úvod**

Dobrý den, jmenuji se Stanislav Bálint a jsem studentem třetího ročníku oboru Právo v podnikání na univerzitě Jana Amose Komenského. Rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „Firemní kultura a prosazování změn při slučování podniků“. Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou použity pouze pro účely empirického šetření mé bakalářské práce. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek a tvrzení, přičemž u každého tvrzení je škála možných hodnocení omezena na 4 možné odpovědi.

Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více jak 10 minut. Předem děkuji za váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

#### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

#### **2. Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

- Méně než 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 let a více

#### **3. Nevadí mi, že společnost byla prodána novému majiteli.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

- 4. Ve svém zaměstnání jsem stejně spokojený/á jako dříve.**
- a) Zcela souhlasím
  - b) Částečně souhlasím
  - c) Částečně nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
- 5. Nedělá mi potíže pracovat v multikulturním prostředí.**
- a) Zcela souhlasím
  - b) Částečně souhlasím
  - c) Částečně nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
- 6. Jsem schopen bez problému komunikovat v angličtině.**
- a) Zcela souhlasím
  - b) Částečně souhlasím
  - c) Částečně nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
- 7. Ve své práci denně využívám anglický jazyk.**
- a) Zcela souhlasím
  - b) Částečně souhlasím
  - c) Částečně nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
- 8. Komunikace mezi českými a korejskými kolegy je bezproblémová.**
- a) Zcela souhlasím
  - e) Částečně souhlasím
  - f) Částečně nesouhlasím
  - g) Zcela nesouhlasím

**9. Spolupráce s českými kolegy je jednodušší než s korejskými kolegy.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**10. S korejskými kolegy mám i neformální vztahy.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**11. Požadavky, které přicházejí od korejského managementu, jsou stejně srozumitelné jako ty, jež přichází od českého vedení.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**12. Vím co je současnou vizí společnosti.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**13. Současnému vrcholovému managementu důvěřuji**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**14. Mám pocit, že jsem součástí nadnárodní společnosti.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**15. Pro zajištění růstu se společnost musí neustále přizpůsobovat změnám na trhu.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**16. Je dobře, že ve společnosti probíhá mnoho změn.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**17. Rozumím všem změnám, které se dějí.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**18. Nově zavedené změny ve společnosti považuji za přínosné.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**19. Zaváděné změny jsou nutné pro obchodní růst společnosti.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

**20. Myslím si, že zaměstnanci se na změnu rychle adaptují.**

- a) Zcela souhlasím
- b) Částečně souhlasím
- c) Částečně nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Stanislav Bálint**

**Obor: Právo v podnikání**

**Forma studia: Kombinované**

**Název práce: Firemní kultura a prosazování změn při slučování  
podniků**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 66**

**Celkový počet stran příloh: 5**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 15**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 5**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.**