

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management lidských zdrojů při řízení změny ve vybrané organizaci / Human resource management in change management in a selected organisation

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Kryštof Korecký / KEMMA07

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 5. 2024 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je zhodnocení proběhlé změny organizační struktury ve vybrané společnosti včetně formulace návrhů a doporučení pro efektivní řízení v budoucnu plánovaných a prováděných změn včetně přístupu k lidským zdrojům.

### 2. Výzkumné metody:

V rámci teoreticko-metodologické části této práce byla využita metoda literární rešerše a komparace literárních zdrojů (knižních i internetových) věnující se problematice managementu změn a přístupu k lidským zdrojům při změnových procesech. Pro praktickou část byla zvolena kvantitativní metoda dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti. Následná komparace výsledků dotazníků byla provedena částečně v rámci rozhovoru s personální ředitelkou společnosti a částečně při psaní praktické části práce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledek výzkumu z diplomové práce ukázal, že zaměstnanci vybrané organizace vnímají změnu organizační struktury jako významnou a potřebnou, zároveň ale nejsou spokojeni s celkovou přípravou a informovaností o důvodech a cílech změny. Přestože byla většina zaměstnanců ochotná změnu přijmout, deklarovali potřebu lepší komunikace, více školení a podpory ze strany vedení organizace. Kvantitativní a kvalitativní výzkum odhalil, že motivace a adaptabilita zaměstnanců jsou klíčové pro úspěšnou implementaci změn, nicméně odpor ke změně byl stále patrný kvůli obavám z neznámého. Dále výzkum poukázal na význam zapojení zaměstnanců do celého procesu změny, což by zvýšilo jejich angažovanost a snížilo pocit nejistoty. Zjištění také naznačují, že efektivní leadership a jasné vedení jsou nezbytné pro organizační změnu. V neposlední řadě, zdůraznění významu budování pozitivní organizační kultury, která je otevřená změnám a podporuje neustálé učení, bylo identifikováno jako klíčové pro dlouhodobý úspěch transformace. Celkově výzkum potvrdil, že lidský faktor hraje centrální roli v procesu řízení změny a jeho úspěšné realizaci.

### 4. Závěry a doporučení:

Tato diplomová práce potvrdila, že řízení změny je dynamický proces, vyžadující koordinovanou spolupráci, flexibilitu a proaktivní přístup, kde klíčovou roli hraje lidský faktor. Zdokonalování a učení se z každého procesu změny je nezbytné pro adaptaci organizace na měnící se podnikatelské prostředí a udržení její konkurenceschopnosti. Z výzkumu vyplynulo šest konkrétních návrhů a doporučení pro vedení organizace, včetně zavedení workshopů, komunikačního plánu, nových pozic firemního psychologa a people care managera, vydání změnové brožury a gamifikace zpětné vazby. Zároveň je součástí těchto doporučení i odhad ekonomické a časové náročnosti. Tato doporučení jsou určena primárně pro vybranou organizaci, lze je však využít i pro jiné subjekty provádějící organizační změny.

## KLÍČOVÁ SLOVA

HR, lidské zdroje, management změny, řízení lidských zdrojů, organizační struktura

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this thesis is to evaluate the changes in the organizational structure of the selected company, including the formulation of proposals and recommendations for effective management of future planned and implemented changes, including the approach to human resources.

### 2. Research methods:

Within the theoretical-methodological part of this thesis, the method of literature search and comparison of literature sources (book and internet) dealing with the issue of change management and approach to human resources in change processes was used. For the practical part, a quantitative method of questionnaire survey among employees of the selected company was chosen. Subsequent comparison of the results of the questionnaires was carried out partly in an interview with the HR director of the company and partly while writing the practical part of the thesis.

### 3. Result of research:

The result of the research from the thesis showed that the employees of the selected organization perceive the change of organizational structure as important and necessary, but at the same time they are not satisfied with the overall preparation and information about the reasons and objectives of the change. Although most employees were willing to accept the change, they declared the need for better communication, more training and support from the management of the organisation. The quantitative and qualitative research revealed that employee motivation and adaptability were key to successful implementation of change, however, resistance to change was still evident due to fear of the unknown. Furthermore, the research highlighted the importance of involving employees throughout the change process, which would increase their commitment and reduce their feelings of uncertainty. The findings also suggest that effective leadership and clear guidance are essential for organisational change. Finally, emphasising the importance of building a positive organisational culture that is open to change and encourages continuous learning was identified as key to the long-term success of the transformation. Overall, the research confirmed that the human factor plays a central role in the change management process and its successful implementation.

### 4. Conclusions and recommendation:

This thesis has confirmed that change management is a dynamic process, requiring coordinated collaboration, flexibility and a proactive approach where the human factor plays a key role. Improving and learning from each change process is essential for an organisation to adapt to the changing business environment and remain competitive. The research resulted in six specific suggestions and recommendations for organizational leadership, including the introduction of workshops, a communication plan, new positions for a corporate psychologist and people care manager, the publication of a change brochure, and the gamification of feedback. At the same time, these recommendations also included an estimate of the economic and time requirements. These recommendations are intended primarily for the selected organisation, but can be used for other organisational change agents.

## KEYWORDS

HR, human resources, change management, human resource management, organizational structure

## JEL CLASSIFICATION

O15 Human Resources, L22 Firm Organization and Market Structure

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Krvštof Korecký
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA07
Téma DP:	Management lidských zdrojů při řízení změny ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Management změn, modely změny, proces změny, faktory úspěšnosti změny, role managementu lidských zdrojů při řízení změny, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení vybrané organizace, stávající přístupy k managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ALBRECHT, S. L. et al. The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. <i>Frontiers in Psychology</i>, 2023, vol. 14, p. 18.</li><li>• HAYES, J. <i>The theory and practice of change management</i>. London: Bloomsbury Publishing, 2022. ISBN 9781352012552.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.</li><li>• URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. <i>Strategický management lidských zdrojů, moderní trendy v HR</i>. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 1. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 4. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 25. 9. 2023

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
- 10393535  
Datum: 2023.09.25 12:52:33  
+02'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Management změn .....	2
2.1.1 Definice a rovnice změny, typy změn .....	3
2.1.2 Management změn a jeho význam .....	6
2.1.3 Historie managementu změn .....	8
2.2 Proces změny .....	10
2.2.1 Identifikace potřeby změny .....	10
2.2.2 Plánování změny .....	13
2.2.3 Implementace změny .....	14
2.2.4 Kontrola a hodnocení změny .....	15
2.3 Modely změny.....	17
2.3.1 Lewinův třífázový model změny .....	18
2.3.2 Kotterův model osmi kroků změny .....	19
2.3.3 ADKAR model.....	25
2.4 Faktory úspěšnosti změny a role managementu lidských zdrojů při řízení změny .....	27
2.4.1 Komunikace a zapojení zaměstnanců.....	27
2.4.2 Leadership a vedení lidí.....	30
2.4.3 Řízení odporu a konfliktů.....	32
2.4.4 Organizační kultura ve společnosti .....	34
2.5 Metodika práce.....	35
3 Analytická část práce.....	37
3.1 Představení vybrané organizace.....	37
3.2 Stávající přístupy k managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci.....	39
3.2.1 Proběhlá změna organizační struktury .....	40
3.2.2 Aktuální model managementu lidských zdrojů .....	43
3.3 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení .....	45
3.3.1 Dotazníkové šetření .....	45
3.3.2 Rozhovor s personální ředitelkou společnosti .....	66
3.4 Návrhy a doporučení pro organizaci .....	68
4 Závěr .....	76
Literatura .....	78
Přílohy .....	I

## **Seznam zkratek**

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
CCO	Chief Commercial Officer
CEO	Chief Executive Officer
CESO	Chief Expansion and Strategy Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operating Officer
CTO	Chief Technical Officer
DACH	Deutschland-Austria-Confoederatio Helvetica
HR	Human Resources
CHRO	Chief Human Resources Officer
PPMO	Project Portfolio Management Office
RACI	Responsible-Accountable-Consulted-Informed

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Shrnutí období historie managementu změn.....	9
Tabulka 2 Srovnání změnových workshopů na trhu .....	69
Tabulka 3 Mzdové náklady na interního psychologa.....	71
Tabulka 4 Náklady na externího psychologa .....	72
Tabulka 5 Mzdové náklady na Peoplecare/Learning & Development manažera .....	73
Tabulka 6 Náklady na tisk změnové brožury .....	74

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Provázanost technické a lidské stránky při řízení změny .....	6
Obrázek 2 Obecný princip managementu změny .....	7
Obrázek 3 Kroky analýzy prostředí .....	11
Obrázek 4 Fáze procesu změny – Lewinův model tří změn .....	18
Obrázek 5 Kotterův osmibodový model změny .....	19
Obrázek 6 Grafické zobrazení ADKAR modelu.....	26
Obrázek 7 Lidská reakce na negativně vnímanou změnu .....	33
Obrázek 8 Lidská reakce na pozitivně vnímanou změnu.....	34
Obrázek 9 Organizační struktura board managementu společnosti .....	41
Obrázek 10 Organizační struktura lokálních entit v organizaci .....	42
Obrázek 11 Organizační struktura group HR týmu.....	43

## Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení respondentů podle věku .....	46
Graf 2 Rozdělení respondentů podle oddělení .....	47
Graf 3 Rozdělení respondentů podle délky spolupráce se společností .....	47
Graf 4 Zhodnocení, jak často dochází v organizaci ke změnám během roku .....	48
Graf 5 Zapojení zaměstnanců do procesu změny .....	49
Graf 6 Hodnocení úrovně komunikace změny v organizaci .....	50
Graf 7 Hodnocení jasnosti a srozumitelnosti cílů změny a jejich vysvětlení .....	51
Graf 8 Průzkum nezbytnosti změn v dané organizaci .....	52
Graf 9 Metody použité k implementaci změn v dané organizaci .....	53
Graf 10 Poskytnuté zdroje pro adaptaci na změny .....	53
Graf 11 Výzvy, s kterými se respondenti během procesu změny setkali .....	54
Graf 12 Hodnocení podpory vedení společnosti během procesu změny .....	55
Graf 13 Zapojení zaměstnanců do procesu zpětné vazby .....	56
Graf 14 Promítnutí změn do pracovní výkonnosti zaměstnanců .....	57
Graf 15 Promítnutí změn do pracovní motivace a spokojenosti .....	58
Graf 16 Dopad změn na kulturu organizace .....	59
Graf 17 Poskytnutí dostatečných informací o přínosech změn pro organizaci .....	60
Graf 18 Dopad změn na celkovou efektivitu organizace .....	61
Graf 19 Role vedení organizace během procesu změn .....	62
Graf 20 Zapojení respondentů do procesu budoucích změn v organizaci .....	63
Graf 21 Nejvýznamnější úspěchy implementovaných změn .....	64
Graf 22 Hodnocení úspěšnosti změny .....	65

# 1 Úvod

Změna, inovace a vývoj jsou klíčová slova, která charakterizují náš dnešní dynamický svět, ve kterém všichni žijeme. Tyto pojmy však nejsou důležité pouze pro naši každodenní lidskou existenci, ale také pro pracovní život. Historie samotného lidstva je nepřetržitě spojena s potřebou změn, vývoje a inovací, které jsou zároveň i hnacími silami progresu a formování současného světa do podoby, jak ho známe.

Samotná dnešní turbulentní doba, kdy stav, který byl včera, již nemusí být aktuální dnes, je nejen pro jednotlivce, ale i celé organizace, velice náročná – změny v technologiích, ekonomice, ale i sociálních normách velkou mírou zasahují jak do pracovního, tak i osobního života lidí a zvyšující se míra frekvence změn vyvolává potřebu naučit se tyto změny chápat, přijímat, ale také je co nejlépe a efektivně zvládat.

Implementace změn ve společnosti a její míra úspěšnosti vyžaduje především pochopení toho, jakým způsobem lidé na změny reagují, jakým způsobem je přijímají a jak vůbec lze adaptaci na změnu podpořit.

Tato diplomová práce se zaměřuje na proces managementu změn ve vybrané organizaci s cílem zhodnotit proběhlé změny organizační struktury ve vybrané společnosti a formulovat návrhy a doporučení pro v budoucnu plánované a prováděné změny. Zároveň budou zkoumány různé aspekty a dynamiky změn v organizaci, přičemž bude zdůrazněno, že správné řízení změn není pouze o strategickém plánování a restrukturalizaci organizační kultury, ale že také zahrnuje lidský aspekt v podobě emocí, motivace, odporu vůči změnám aj. Alfa a omega správného přístupu v managementu změn tedy tkví v kombinaci technických, ale i lidských faktorů – pokud se organizace zaměří pouze na jeden z těchto faktorů, nemůže uspět.

V teoretické části se tato diplomová práce opírá o spektrum vybrané literatury z oblasti managementu změn a řízení lidských zdrojů, za jejíž pomoci postupně popisuje základní definici a význam managementu změn, hlavní teoretické modely a přístupy, celkový proces změny od její identifikace, přes implementaci až po závěrečné hodnocení. Nechybí zároveň hlavní faktory úspěšnosti změny společně s rolí managementu lidských zdrojů – počínaje komunikací, leadershipem, organizační kulturou ale i řízením odporu a konfliktů, které během náročnějších a větších změn mohou nastat.

Praktická část je zaměřena na případovou studii konkrétní organizace, kde je popsán nedávný proces změny, její hodnocení a úspěšnost provedení. Tento výsledek poslouží k následnému propojení teorie s praxí a poskytne celkový pohled na komplexní téma managementu změn – ať už na úrovni organizace, tak i jednotlivce.

Téma této diplomové práce bylo zvoleno na základě osobních zkušeností autora, které získal v rámci své práce v logistickém odvětví, přičemž hlavním podnětem bylo zažití významné transformace – z dynamického a neformálního prostředí startupu do strukturovaného systému střední globální korporace. Možnost zažít tuto změnu poskytla autorovi vhled do procesů a výzev, které jsou se změnou takové velikosti spojené a jsou zároveň i podstatné pro růst a evoluci organizace v dnešním rychle se měnícím byznysovém světě.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato kapitola a v ní obsažené podkapitoly se zaměřují na rozpracování teoretických a metodologických základů, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky managementu změn v organizaci a zároveň stanovení pevného základu pro celou diplomovou práci. Tyto řádky zároveň slouží jako úvod do této kapitoly.

První část této kapitoly je zaměřena na teoretické základy managementu změn včetně obecné definice a významu této oblasti, historického vývoje, a kromě základních principů a postupů zahrnuje například nejznámější modely změny (Kotterův, Lewinův nebo ADKAR model), popisuje jednotlivé fáze procesu změny od její identifikace, plánování, implementaci a následné hodnocení. Mimo jiné zahrnuje i základní faktory úspěšnosti změny – podtrhuje důležitost komunikace se zaměstnanci, řádného leadershipu při změně a zároveň i řízení odporu a případných konfliktů. V neposlední řadě zdůrazňuje roli managementu lidských zdrojů při řízení změny včetně organizační kultury a její transformace.

Veškeré zde obsažené informace jsou založené a získané z komplexní literární rešerše oblasti managementu změny a řízení lidských zdrojů, zahrnující díla primárních představitelů této problematiky. Cílem této teoretické části je poskytnout nejen komplexní přehled o tématu, ale také stanovit teoretický rámec pro následující kapitoly, které aplikují tyto teorie a metody na konkrétní případovou studii uvedenou v analytické části této diplomové práce.

Součástí této kapitoly je mimo jiné i metodologický postup s cílem popsat, jakým způsobem byla tato diplomová práce tvořena, jaké byly vybrány metody výzkumu nebo jakým způsobem byla data sbírána, analyzována a následně interpretována. Mimo to tato část obsahuje detailní popis kvantitativní formy (dotazníku) a kvalitativní formy (polostrukurovaného rozhovoru) včetně využití studií případů a analýzy získaných dokumentů. Záměrem je co nejdetailněji poskytnout náhled na sběr dat a následnou práci s nimi, s cílem zajistit věrohodnost a validitu získaných zjištění a navrhnutých opatření/doporučení.

### 2.1 Management změn

V úvodní části této diplomové práce již bylo zmíněno, jak změny ve svých mnoha podobách a formách pronikají do většiny oblastí našeho života a jakým způsobem ovlivňují jak naši osobní, tak pracovní sféru. Tyto změny mohou být individuálního charakteru – tedy omezující se na naše bližší až nejbližší okolí nebo mohou mít globální dosah.

Jednou z největších a nejvýznamnějších změn s celosvětovým dopadem v moderní historii bylo období po lednu 2020, kdy svět zasáhla pandemie COVID-19. Tento bezprecedentní moment přinesl rozsáhlé a většinou lidí nevídané změny, které ovlivnily jak osobní životy – omezení pohybu, interakce s ostatními, volnočasových aktivit či změna sociálních návyků, ale i profesionální aspekty – mnohdy přesun na práci z domova, uzavírání podniků, výrobních závodů a obchodů. (Juna, 2023; Bartoníček, 2022; Kunertová, 2021)

Cílem této kapitoly je vysvětlit význam a důležitost managementu změn v současném světě a zároveň poskytnout krátký přehled o jeho historickém vývoji.

### 2.1.1 Definice a rovnice změny, typy změn

Aby bylo možné plně porozumět managementu změn, je zásadní nejdříve objasnit, co přesně změna představuje a jaký může mít význam.

Blažek et al. (2019, s. 54) definuje změnu již ve vztahu k organizacím jako základní charakteristikou života moderních organizací a dodává, že trvale úspěšná může být pouze ta společnost, která se přizpůsobuje měnícím se podmínkám vnějšího prostředí. Autor zároveň cituje amerického teoretika, filozofa managementu a zakladatele moderního managementu Petera F. Druckera, jenž definuje význam změn jako: „*Podnikatelská činnost je založena na teorii ekonomiky a společnosti. Tato teorie považuje změnu za cosi normálního a dokonce prospěšného. A za hlavní úkol společnosti – a zejména ekonomiky – považuje úkol dělat věci jinak, a ne dělat lépe něco, co už se dělá*“ (Drucker in Blažek et al., 2019, s.54).

Creasey (2022) přirovnává změnu k projektu, iniciativě nebo řešení, které je ve společnosti/organizaci zaváděno za účelem zlepšení způsobu práce, vyřešení problému nebo využití příležitosti (např. změna výrobního procesu, materiálu, aj.). Zároveň lze změnu brát jako myšlenku „větší konkurenceschopnosti“ nebo „vyšší efektivity“, což může být hybnou silou pro provedení změny v organizaci, je ale nutné tyto cíle promítnout do konkrétních dopadů na procesy, systémy nebo nástroje – nejčastěji za využití projektového řízení/managementu.

Doležal (2023, s. 17) chápe změnu jako projekt, neboť cílem a charakteristikou projektu je změna z výchozího do cílového stavu.

Kubíčková a Rais (2012, s. 15) sami citují mezi manažery často šířený názor, že „...*změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejen se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy.*“, zároveň však dodávají, že definicí změn je mnoho a lze je charakterizovat mnoha způsoby, přičemž z jejich pohledu změnu lze chápat jako odklon od stávajícího stavu.

Machan (2013, s. 10) charakterizuje změnu jako přechod z jedné úrovně uspořádanosti, substance nebo procesů do úrovně jiné – ať už vyšší nebo nižší, přičemž ke změně může dojít jako výsledek samovolného nebo řízeného vývoje. Jako substanci autor uvádí látku, ze které je objekt tvořen – tedy lidé, budovy, stroje nebo produkty. Uspořádanost lze pochopit jako rozmístění a vymezení struktury. Procesem lze rozumět soubor činností, které přetváří vstupy na výstupy a jsou tak finální hodnotou pro zákazníka.

Agentura ČAS (2020) ve své obecné metodice pro řízení změn (Change management) definuje změnu jako rozdíl cílového stavu oproti stavu výchozímu a proces změny bere jako cestu, která je klíčem k dosažení cíle. Zároveň uvádí, že v dnešní době rychlých změn okolního prostředí je změna základní charakteristikou života firmy, což je důvodem, proč se v řízení organizace stále více a více prosazuje management změny a řízení změn, přičemž rozsah a velikost změn se stále zrychlují a zvětšují.

Večeřa (2019) již popisuje přímo řízení změn, a to jako proces, jejímž cílem je zajistit hladký posun vpřed v situaci, kdy je nutné učinit změnu některého ze zavedených přístupů, zvyků nebo procesů. Autor zdůrazňuje, že nejdůležitějším prvkem v řízení změn, je změna na straně lidí, neboť např. změnu vybavení nebo strojů lze oproti lidskému faktoru, provést relativně rychle a snadno.

Veber (2021, s. 255) doslovně vysvětluje změnu jako „*pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun v přírodě, ale i společnosti a ekonomice*“. Dle objektu změny lze dle autora rozlišovat změny věcné – tedy např. výrobky nebo technologie a změny řízení, týkající se přístupu managementu – např. organizace práce, motivace zaměstnanců, komunikace aj.

Colman (2023) a King Gabrielides (2022) uvádí, že kromě definicí lze změnu vyjádřit i za pomoci matematického vzorce, nejčastěji se využívá vzorec, který vytvořil začátkem 60. let 20. století David Gleicher, přičemž tento vzorec byl v 80. letech 20. století upraven Kathleen Dannemiller do stávající podoby:

$$C = D \times V \times F > R \quad (1)$$

Ve vzorci je zastoupeno hned několik proměnných, které reprezentují:

**C = change** (změna)

**D = dissatisfaction** with the current situation – vyjadřující nespokojenost se současnou situací, statutem quo nebo výsledky a stavem řízení.

**V = vision** – vize nebo plán budoucího stavu a možností

**F = first steps** toward the vision – první kroky/akce, které je nutné udělat k naplnění vize, přičemž tyto kroky mohou motivovat a strhnout ostatní k podpoře změny

**R = resistance** to change (resistence/odpor) – faktory které mohou (za)bránit uskutečnění změny, může být jak ze strany jednotlivců, tak i skupin. Nejčastěji k odporu dochází z důvodu strachu z neznáma nebo nedůvěru v úspěšnost změny.

Výsledný vzorec říká, že součin faktorů nespokojenosti, vize a prvních kroků pro dosažení vize musí být vyšší jak resistance/odpor vůči změně, aby bylo možné plánované změny úspěšně aplikovat a dotáhnout do zdárného konce.

Gleicherova rovnice bývá autory mnohdy překládána, např. Blažek et al. (2019, s. 56) ji z původních anglických výrazů přeložili do češtiny, kdy **Z** (změna) = **N** (nespokojenost) \* **V** (vize) \* **A** (akce) > **R** (resistence).

$$Z = N \times V \times A > R \quad (2)$$

Šraibová (2015) uvádí, že v oblasti psychologie a koučinku je možné se setkat s tzv. Beckhardovým vzorcem, jehož autorem byl americký teoretik a specialista v oblasti rozvoje organizací Richard Beckhard. Abbas (2023) dodává, že vzorec se dá taktéž nazvat vzorcem pozitivní změny, kdy **N** (nespokojenost) \* **V** (vize) \* **PK** (první kroky) > **RZ** (rezistence), v angličtině pak **D** (dissatisfaction) \* **V** (vision) \* **FS** (first steps) > **R** (resistance).

$$N \times V \times PK > RZ \quad (3)$$

Rozdělení změn na jednotlivé typy je značně náročné, neboť samotné dělení je i mezi většinou autorů značně rozdílné a diverzifikované dle úhlu pohledu a způsobem, jakým nad tímto tématem přemýšlí. Blažek et al. (2019, s. 55) a Veber (2021, s. 259) rozdělují změny několika způsoby, a to například na:

**Vizi**, do níž spadá vlastní iniciativa podniku s cílem provést určitou změnu za účelem budoucího pozitivního přínosu, přičemž lze o proaktivní přístup. Vizi lze dále dělit buď na **změny spontánní**, především z řad jednotlivých pracovníků (např. reakce na určitý nedostatek/problém v rámci jejich pracoviště – např. návrh na zefektivnění procesu) nebo na **změny programové**, které jsou primárně iniciovány vrcholovým managementem, primárně v odvětví inovací.

**Krizi**, obsahující reakce na podněty z vnějšího okolí firmy, často v rámci konkurence nebo makroekonomické situace; případně z pohledu vnitřních nedostatků. Krizi lze dále rozpadnout na:

- **poruchu**, kdy jde o situaci, kdy vyvstal určitý negativní jev, jehož neřešení by mohlo vést k negativnímu důsledku;
- **ohrožení** signalizující, že v blízké budoucnosti nastane *Porucha*;
- **příležitost** symbolizuje situaci, kterou není nutné ihned řešit, neboť skrývá prostor pro další rozvoj, který však může být spojen i s určitou mírou rizika.

Stejným způsobem rozděluje změny i Veber (2021, s. 259), přičemž dále se s Blažkem et al. (2019, s. 55) shoduje na dělbě na **rozvojové/strategické změny**, které vedou k dalším změnám v procesech podniku, mají dlouhodobý charakter a jsou na úrovni strategického řízení, přičemž svým rozsahem ovlivňují celý podnik. Pro tyto změny je charakteristické, že jsou realizovány formou projektů za využití projektového řízení. Druhou možností jsou **provozní změny**, jež jsou charakteristické tím, že nemají zásadní vliv na celou společnost, mnohdy se jedná především o dílčí změny, např. procesů nebo technologií.

Abbas (2023) a Martell (2024) uvádí možnost dělit změny na:

- **Inkrementální**, které jsou postupné a vhodné především v době stabilní ekonomické situace;
- **Radikální**, při kterých provádíme zásadní zásahy do organizace – např. změny majetkových vztahů, segment dodavatelů aj.

Veber (2021, s. 257) se na typy změn v organizaci dívá z pohledu konkurenceschopnosti, přičemž je dělí na:

- **udržovací změny**, které lze brát jako drobné, případně přípravné, jejichž cílem je udržet aktuální stav a případně provést drobné zlepšení (snížení vad na výrobcích, materiálové náročnosti, prostojů, aj.);
- **změny znamenající dosažení parity s konkurencí**, které jsou již většího charakteru a závažnosti. Realizací těchto změn by mělo dojít ke vyrovnání konkurence, přičemž je ale nutné využít tzv. benchmarking;
- **zlomové změny**, představující změny, jejichž aplikací získá podnik určitou konkurenční výhodu – nejčastěji v oblasti produkce, technologie nebo kvalitě. Nejčastěji se jedná o zavedení nové, dříve nikým nenasazené inovace.

Machan (2013, s. 13) dělí změny z pohledu kritéria lidského vlivu na změny:

- **Samovolné**, které probíhají bez lidského přičinění, nejčastěji působením přírodních sil a vlivů. Příkladem může být koroze materiálů, zastarání stroje nebo postupu. Samovolná změna přichází za situace, kdy proaktivně nepřicházíme s inovací za účelem zlepšení stavu;
- **Řízené/cílené**, jež jsou výsledkem lidské činnosti a jsou prováděny vědomě – např. změna strategie firmy, procesů, vývoj nové produktu aj. Tyto změny lze dále dělit na:
  - Reaktivní**, které jsou prováděny v reakci na určitou situaci, např. tah konkurenta nebo obecně tržní prostředí.
  - Proaktivní**, jež vychází ze svobodné vůle změnu provést a má tak větší manipulační prostor a možnost průběh změny řídit.

## 2.1.2 Management změn a jeho význam

Po samotném definování pojmu změna, rozlišení jejich různých typů a přiblížení způsobu, jak lze změnu „kvantifikovat“, se tato podkapitola bude věnovat přímo managementu změn, též známému jako change management, s cílem tuto součást managementu definovat, rozlišit jeho různé podoby a dále stručně zhodnotit jeho historický vývoj.

Definicí pro management změn lze dohledat mnoho, zajímavě jej přibližuje ve své publikaci např. Machan (2013, s. 10-11), kde uvádí, že „*change management je proces, soubor nástrojů a technik k řízení lidské stránky firemních změn, jež mají dosáhnout požadovaných obchodních výnosů. Dále má způsobit, aby firemní změna nastala efektivně uvnitř sociální infrastruktury pracoviště.*“. Autor dodává zároveň i druhou definici, kdy management změn nazývá „*procesem implementace nových strategií, nových projektů, zavádění nových nástrojů zvyšování výkonnosti s důrazem na zvyšování schopnosti akceptace změn pracovníky.*“

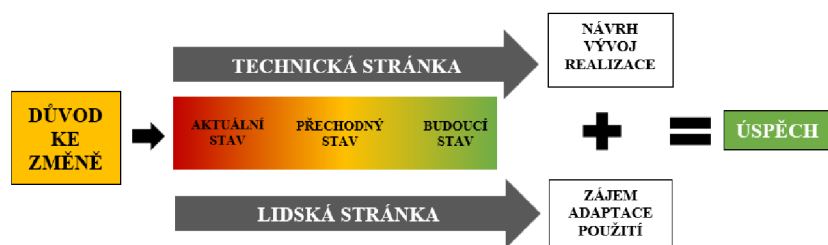
Linhart (2023, s. 16) uvádí definici managementu změny jako metodu a způsob, kterým firma popisuje a zavádí změnu do interních i externích procesů.

Blažek et al. (2019, s. 53) dokonce, vzhledem k turbulentní době plné změn, nazývá management změn tzv. „*královskou disciplínou managementu*“ a zároveň poskytuje sondu do prostředí českých a slovenských firem, které plný potenciál managementu změn stále zcela neobjevili nebo nedocenili (podobně, jako tomu bylo dříve s HR a obecně personalistikou), což může do budoucna způsobovat pokles konkurenceschopnosti a celkově schopnosti adaptace nejen na změny v tržním prostředí.

Creasey (2022) se na oblast change managementu dívá ve spojitosti s projektovým managementem, kdy obě tyto oblasti vnímá jako propojené, tedy že k provedení většiny větších změn ve společnostech je nutné využít projektového řízení. Projektové řízení chápe jako řízení využívající různých specifických znalostí, dovedností a nástrojů k tomu, aby se poskytlo něco hodnotného. Projektový management zároveň nazývá „*technickou částí změny*“, naopak change management je dle jeho definice „*lidskou částí změny*“ a jedná se o použití strukturovaného procesu nástrojů k vedení lidí při změnách s cílem dosáhnout požadovaného výsledku a pomoci lidem změnu přijmout a využívat.

Creasey (2022) zároveň dodává, že jak projektový management, tak i management změn, jsou shodné v tom, že podporují přesun ze současného stavu přes určitý přechodný stav až do koncového a požadovaného budoucího stavu a jejich vzájemná „*kooperace*“ a provázanost je nezbytným klíčem k finálnímu úspěchu. Tato důležitost provázanosti je zobrazena i na Obrázku 1, kdy primárním cílem technické stránky je dodat návrh, vývoj a provést realizaci, zatímco lidská stránka se zabývá prohloubením zájmu o změnu, řízení a podpora adaptace a následné prosazování používání.

Obrázek 1 Provázanost technické a lidské stránky při řízení změny



Zdroj: Creasey (2022), přeloženo do češtiny

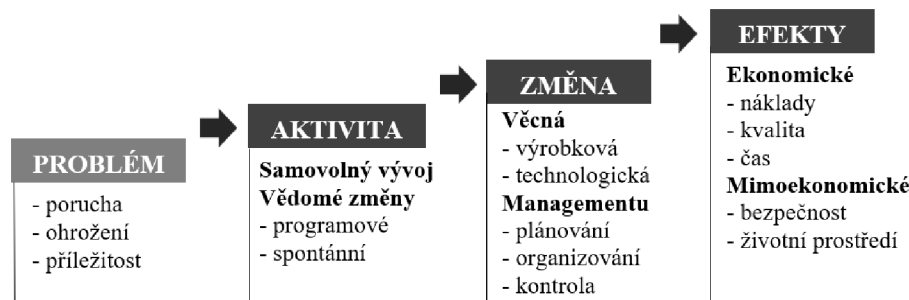
Diengdoh (2023) k definici managementu změn přistupuje jako k technice a metodice, díky níž je možné řídit a implementovat změny (např. transformace, organizační cíle, ale i základní procesy) napříč pracovníky organizace.

Zároveň správné řízení změn dle Diengdoha (2023) zajišťuje, že jakákoliv celo organizační změna je zaváděna postupně a dává všem, kterých se dotýká, dostatečný prostor pro přizpůsobení a pochopení. Mezi nejvýznamnější výhody managementu změn řadí:

- možnost dostatečně prozkoumat důvody pro změnu;
- vytvoření strategie, jejímž hlavním cílem bude příprava všech dotčených osob na změnu a získání jejich podpory;
- promyšlené zavádění změn v průběhu času bez výraznějších problémů;
- přístup ke změnám promyšleně a analyticky, s cílem pracovat na nich z různých úhlů pohledu za účelem dosažení požadovaných výsledků.

Veber (2021, s. 262-263) prezentuje názor, že je pouze na manažerech, jakým způsobem se dokážou s existencí změn vyrovnat a zda je dokážou využít jako příležitost ve prospěch firmy, případně je dokonce i vyvolávat cílevědomě. V obou případech je dle něho však nutné, pokud má být dosaženo požadovaných výsledků, procesy přípravy a realizace změn dobře řídit, přičemž nelze spoléhat na samovolný vývoj ani spontánní rozhodnutí. Celkově autor hodnotí řízení změn jako důležitou úlohu manažerů na všech úrovních řízení. Ve své publikaci zároveň přehledně graficky shrnuje logiku procesu změny a celkově obecný princip managementu změn, který je v této diplomové práci přenesen na Obrázek 2.

Obrázek 2 Obecný princip managementu změny



Zdroj: Veber (2021, s. 263)

Abbas (2022) rozšiřuje definici o typy strategií managementu změn, přičemž jich vyjmenovává rovnou šest:

1. **Plánovaná strategie**, jež je nejběžnějším typem strategie a nejčastěji je využívána pro malé a dobře definované změny, které jsou aplikovány tzv. shora dolů, tedy management tým přijme rozhodnutí o změně a následně ji komunikuje směrem dolů dle organizační struktury. Hlavní výhodou je snadná aplikovatelnost, naopak nevýhodou je nepružnost v případě, kdy se jedná o změny většího charakteru nebo o změny, které je nutné hlouběji pochopit.
2. **Přístup „laissez-faire“**, který je opakem plánované strategie, charakteristický ponechání volnosti zaměstnancům s cílem, aby prováděli změny dle svého uvážení. Nejčastěji se tento přístup využívá v případě, kdy je potřeba využít kreativity a inovací. Nevýhodou je, že tato strategie může být chaotická a nemusí přinést požadované výsledky.
3. **Postupná strategie**, charakteristická zaváděním menších změn v průběhu času, přičemž postupné zavádění menších změn ve výsledku vede k jedné velké změně. Často se využívá v případě, kdy jsou změny rozsáhlé, složité a je třeba, aby je zaměstnanci přijímali postupně a dokázali se jim přizpůsobit. V některých případech je však nemožné velkou změnu rozdělit do několika menších změn, případně se zavedení změny takovým způsobem může časově protáhnout, což opět může generovat další problémy.

4. **Radikální strategie**, zahrnující provedení rozsáhlých změn najednou. Nejeftivnější uplatnění má tato strategie ve chvíli, kdy se jedná o dobře definované změny menšího charakteru, přičemž je ze strany managementu zároveň žádoucí dosáhnout okamžitých výsledků. Tato strategie má mnoho výhod, ale i nevýhod – radikální přístup může být účinnější v případě dosahování rozsáhlých změn a zároveň může zlomit odpor vůči změně, naopak může mít negativní dopad na zaměstnance a může být značně nákladný a mnohdy díky tomu i časově náročný.
5. **Transformační přístup**, zaměřující se na vytvoření dlouhodobé vize a následné vedení zaměstnanců k jejímu naplnění. Často se tento přístup využívá v případě, kdy jde o rozsáhlé a komplexní změny, jejichž cílem je dlouhodobá udržitelnost a funkčnost. Mezi hlavní výhody se řadí minimální riziko odporu ze strany zaměstnanců, neboť se sami na změně podílejí a zároveň zde není vyvíjen tlak na rychlost, ale na pozvolný přístup. Tato strategie se zároveň dokáže lépe přizpůsobit potřebám konkrétní organizace a celkově neobsahuje náhlé nebo drastické změny, které by mohly v zaměstnancích vyvolávat odpor.
6. **Vývojový přístup**, je posledním z uvedených přístupů a spoléhá se především na rozvoj a školení stávajících zaměstnanců, nejčastěji v případě rozsáhlých a komplexních změn s vizí dlouhodobé udržitelnosti. Mezi mnohé výhody se řadí předvídatelnost, kdy se spoléháme především na stávající procesy a postupy a zároveň můžeme očekávat minimální odpor zaměstnanců a zúčastněných stran.

### 2.1.3 Historie managementu změn

Pohledů na historii managementu změn lze dohledat nespočet, většina autorů (např. Campbell, 2016; Levine, 2016; Donato, 2023) se však shoduje na dělbu na období před rokem 1990, na období 90. let minulého století a následně na období od roku 2000 až do nynějška.

Donato (2023) uvádí, že v období před r. 1990 se akademici zaměřovali na porozumění systému reakce lidí na změnu, prožívání změn a celkově kolektivní chápání člověka, což přineslo výsledky v podobě zásadních poznatků a výzkumu, díky čemuž byly položeny obecné základy managementu změn.

Campbell (2016) dále popisuje, že v 90. letech 20. století bylo stanoveno několik procesů, zveřejněno vícero studií a formálních konceptů, které se začaly dále vyvíjet a change management se začal dostávat do podvědomí vysoce postavených manažerů a vedení firem napříč podnikatelskou sférou, což vedlo k jeho dalšímu vývoji a díky čemuž se posunul od akademického myšlení k praktické disciplíně. Vývoji managementu změn v tomto období taktéž napomohly měnící se vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a geopolitické síly, které posunuly přijetí postupů řízení změn do hlavního proudu řízení v organizacích.

Formování procesů a celková formalizace oboru managementu změn dle Donata (2023) a Campbella (2016) probíhala až v období od r. 2000, přičemž se začala formovat jako formální struktura, kterou by se měly organizace řídit. Cílem inovátorů bylo primárně prosadit, aby se řízení změn stalo základní schopností organizací. Tři hlavní oblasti výrazného pokroku v této éře managementu změn byly:

- procesy a nástroje;
- pozice a pracovní role;
- organizační funkce.

Levine (2016), Donato (2023) a Campbell (2016) se shodují, že je zřejmé, že i přes rychlý vývoj teorie k uznávané disciplíně bude vývoj managementu změn bude pokračovat i nadále, neboť přijetí tohoto oboru/praxe je stále teprve ve své počáteční fázi.

Dle aktuálního průběhu lze očekávat, že pomyslné zrání této disciplíny bude dle Levine (2016) pokračovat primárně ve třech hlavních oblastech:

- pokračování v začleňování do procesů řízení společností a spolupráce s příbuznými obory;
- zvýšení důrazu na budování organizačních schopností v oblasti změn;
- individuální profesní rozvoj odborníků na změny.

Celkovou časovou osu vývoje managementu změn včetně názvu období a detailu obsahující např. významné osobnosti spojené s určitým obdobím/fází shrnuje Tabulka 1.

Tabulka 1 Shrnutí období historie managementu změn

<b>OBDOBÍ (časově)</b>	<b>NÁZEV OBDOBÍ</b>	<b>POPIS A DETAIL</b>
<b>před rokem 1990</b>	Stanovení základů	Kurt Lewin a jeho třífázový model změny (1948), David Gleicher – rovnice změny (1960), Richard Beckhardův vzorec změny (1987)
<b>90. léta 20. století</b>	Získávání podvědomí	Daryl Conner (1992) – model transformační změny, John Kotter (1996) - model osmi kroků změn, a další..
<b>2000 až nyní</b>	Formování	Procesy a nástroje, Pozice a role, Organizační funkce spojené s managementem změn, ADKAR model (2003)
<b>budoucnost</b>	Management změny jako samostatná disciplína	Zvýšená vyspělost organizací, individuální profesionální vývoj, přístup k managementu změn jako k samostatné disciplíně

Zdroj: Donato (2023), vlastní zpracování

Machan (2013, s. 7-9) pohlíží na dějiny managementu změn z jiného pohledu, kdy prvně uvádí, že pro pochopení managementu změn, tak jak ho známe nyní, jsou důležité dva základní směry vývoje pohledu, a to:

- **Inženýrský**, rozvíjený Frederickem Taylorem, který je považován za zakladatele moderního managementu a za prvního představitele klasické školy řízení. Blíže tento směr přibližuje k Taylorově mechanické perspektivě zaměřené na sledovatelné a měřitelné prvky v managementu (např. obchodní strategii, procesy, systémy, aj.). V rámci inženýrského přístupu je firma managementem brána jako hodinový strojek, v němž lze jakoukoliv jeho část vyměnit s cílem dosáhnout požadovaného výsledku.
- **Psychologický**, s představitelem Williamem Bridgesem, kdy se management zaměřuje především na to, jak lidé reagují na své prostředí, jak individuálně myslí a jak se chovají v konkrétních situacích. Bridges se zaměřil na lidskou schopnost adaptace na změny ve firmách a na práci s rezistencí proti změnám.

Autor dále v závěru kapitoly věnované dějinám managementu změn dodává, že je nutné, aby byly oba výše zmíněné směry využívány zároveň a aby se vzájemně doplňovaly. Jako příklad uvádí situaci z 90. let v českých zemích, kdy převládal inženýrský přístup s potřebou cokoliv dobře naplánovat s cílem provést rozvoj firem na západní úroveň. Ve finále však výsledek nebyl uspokojivý, neboť kvůli absenci psychologického pohledu, byla míra rezistence ze strany zaměstnanců relativně vysoká, což bylo pro vedoucí pracovníky v té době překvapením.



## 2.2 Proces změny

Tato kapitola se věnuje detailnímu zkoumání jednotlivých fází procesu změny, jehož výsledkem je úspěšné zvládnutí nových výzev a příležitostí ze strany organizace. Proces změny, často náročný a vyžadující pečlivou přípravu, strategické plánování a efektivní implementaci, je v této části rozčleněn do několika klíčových fází.

Prvně je popsána identifikace potřeby změny, během níž se analyzují faktory vyvolávající potřebu změn, ať už jsou to vlivy vnější nebo vnitřní. Následuje fáze plánování změny, kde se stanovují cíle, vybírají se vhodné metody a plánují se potřebné zdroje. Implementace změny se zaměřuje na praktické zavedení plánovaných změn, řešení odporu a zajištění podpory zaměstnanců. Po implementaci je důležité změny hodnotit a kontrolovat, zjišťovat účinnost realizovaných akcí a případně provádět korektivní opatření.

Tato kapitola poskytuje ucelený přehled o jednotlivých fázích procesu změny a zdůrazňuje důležitost systematického přístupu k řízení změn v rámci organizace.

### 2.2.1 Identifikace potřeby změny

Prvotním krokem k nastartování procesu změny je vůbec identifikace a klasifikace potřeby změny. Hayes (2022, s. 62) poznamenává, že většina organizací, jež se nachází na hraně potřeby změny, je slepá ke svým vlastním problémům. Organizace pak samy uvádějí, že ve většině případů není hlavním důvodem jejich horších výsledků neschopnost své problémy řešit, ale fakt, že své problémy vůbec nevidí. Autor pak dále dodává, že je v zájmu organizací se zaměřit na systematické vyhledávání problémů jak ve vnitřním, tak i vnějším okolí organizace.

Machan (2013, s. 71) nahlíží na identifikaci potřeby změny jako na „naléhavost“, přičemž naléhavost bere jako situaci, kdy ve firmě začne vedení i její zaměstnanci brát situaci jako neudržitelnou. Autor zároveň definuje tři druhy naléhavosti:

**Současná nepříznivá situace společnosti**, kdy je organizace v kritickém bodě nebo se k němu nezadržitelně blíží a je nutné začít pracovat na změně, aby nenastala skutečná krize.

**Možné až pravděpodobné budoucí zhoršení situace**, přičemž v aktuální chvíli je situace příznivá, ale ve středně až dlouhodobém horizontu je situace neudržitelná a za předpokladu, že nebudou podniknuty změny, může dojít ke zhoršení pozice společnosti – např. vstup konkurenta na trh. Zde je zároveň náročnější změnu nastartovat, neboť za příznivé situace je velmi obtížné ostatní k nutnosti změn přesvědčit.

**Využití příležitosti**, vychází z předpokladu, kdy je situace organizace příznivá, ale vyskytne se reálná příležitost pro další posílení pozice nebo expanzi.

Na identifikaci potřeby změny pohlíží i Kubičková a Rais (2012, s. 39) přičemž zde pracují rovnou s pojmem „krize“, což je dle autorů situace ve firmě, která představuje trvale nebo po delší dobu negativní odchylku od normálního stavu. Krize se dle autorů dají klasifikovat několika způsoby, např. krize závažné, které ohrožují samotnou existenci firmy nebo krize méně závažné, které dlouhodobě ohrožují základní cíle firmy. Dále lze krize dělit na pomalé (zánik trhů, zvyšování fluktuace) nebo krize náhlé (havárie, výpadky dodávek aj.). V neposlední řadě pak lze krize řadit dle toho, zda se nachází uvnitř (finanční nebo personální problémy) nebo vně firmy (krize na trhu, platební neschopnost klíčového zákazníka).

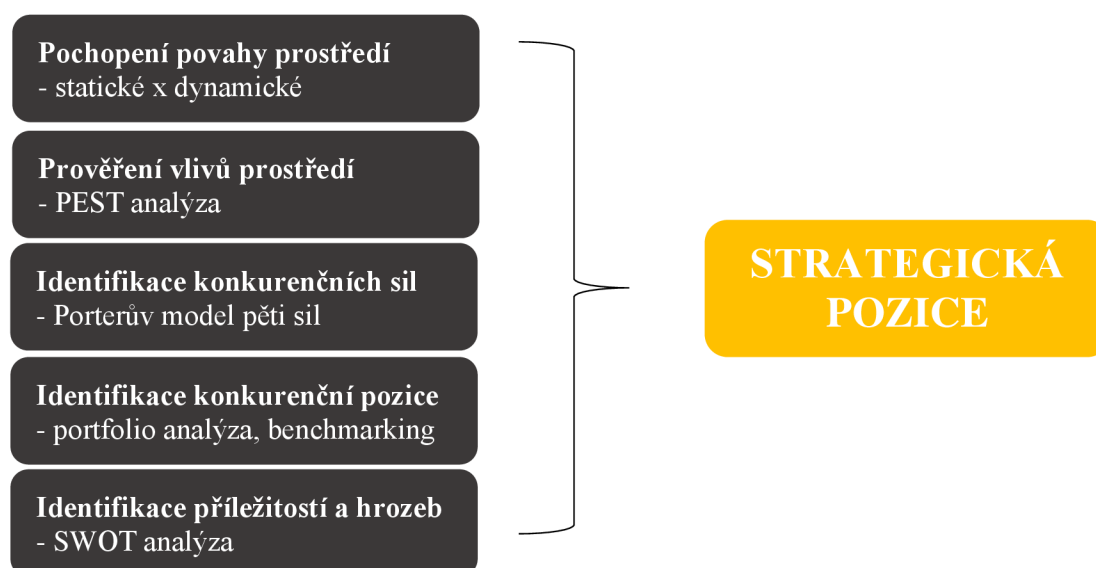
Ve své publikaci se Veber (2021, s. 216-217) věnuje systematickému vyhledávání problémů, resp. situačním analýzám, přičemž uvádí, že se provádí vzhledem k prostředí, ve kterém se podnik pohybuje a zároveň i ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím společnosti.

Mezi hlavní přínosy autor řadí např. odhalení trendů, kdy je možnost vysledovat a odhalit vývojové trendy, jež nám mohou přinést konkurenční výhodu. Další z výhod je vyvarování se chyb minulých, což autor označuje přímo za zbytečné. V neposlední řadě je možné stavět na předchozích úspěších nebo se poučit z postupů, které nás k úspěchům dovedly. Autor zároveň dodává, že předmětem situačních analýz bývá primárně:

- **externí analýza situace ve vývoji prostředí (okolí) firmy;**
- **interní analýza situace ve vnitřním vývoji firmy;**
- **určení kritických a klíčových faktorů úspěchu.**

Cílem situačních analýz je dle Vebera (2021, s. 217) získání tzv. strategické pozice, což je možné za využití analýz následujících oblastí – pochopení povahy prostředí, prověření vlivů prostředí, identifikace konkurenčních sil, identifikace konkurenční pozice a identifikace příležitosti a hrozeb (graficky znázorněno viz. Obrázek 3):

Obrázek 3 Kroky analýzy prostředí



Zdroj: Veber (2021, s. 217)

### **Pochopení povahy prostředí**

Zde Veber (2021, s. 216) uvádí potřebu zaměřit se na charakteristiku prostředí a jeho míru turbulentnosti. Dle dynamiky prostředí je poté rozlišováno prostředí **statické**, jehož budoucí vývoj lze odhadovat na základě analýz historických dat, a prostředí **dynamické**, jež vykazuje známky častých změn a historická data zde lze využívat pouze omezeně. Při snaze o zařazení podniku do jednoho z prostředí lze využít charakter nabízeného produktu a jeho inovační cykly – pokud se jedná o produkt s krátkými inovačními cykly, prostředí bude s velkou pravděpodobností dynamické, u delších inovačních cyklů to bude přesně naopak a prostředí bude pravděpodobně statické.

### **Prověření vlivů prostředí**

Jedním z nejpoužívanějších modelů k prověření vlivů prostředí a hodnocení vnějšího, velmi dynamického, podnikatelského prostředí je dle Alanziho (2018, s. 6) metoda PEST(EL). Název analýzy je tvořen šesti písmeny, které reprezentují jednotlivé makroekonomické proměnné, a to: **politické** (daňová politika, clo, politická stabilita), **ekonomické** (hospodářský růst, úrokové míry, inflace, mzdy), **sociální** (demografie, bezpečnost, kulturní normy).

Zároveň také dle Alanziho (2018, s. 6) do PEST(EL) spadají **technologické** (infrastruktura, pokrytí internetem), **environmentální** (zákony o ochraně životního prostředí, ekologie) a **legislativní** (zaměstnanost, kvóty, zákony).

Výhodou modelu je dle autora pomoc v procesu hodnocení dynamického a konkurenčního prostředí, přičemž model hodnotí každý z klíčových faktorů, jež přímo či nepřímo ovlivňuje výkonnost podniku s cílem vyvinout strategii pro překonání problémů pro lepší postavení na trhu nebo k vypracování strategie v rámci zjišťování rizik a plánování změn.

### **Identifikace konkurenčních sil**

K analýze konkurenčních sil v odvětví doporučuje Gratton (2024) využití Porterova modelu pěti sil, jež se skládá z analýzy:

- **konkurence**, zahrnující především počet konkurentů v odvětví, ale také růst odvětví, fixní náklady odvětví nebo bariéry odchodu;
- **potenciálních nových konkurentů**, obsahující analýzy úspor z rozsahu, přístup k distribučním kanálům nebo kapitálové požadavky pro vstup do daného odvětví;
- **vyjednávací síly dodavatelů**, analyzující především počet dodavatelů, jejich jedinečnost a celkově jejich moc a důležitost, neboť v případě, kdy je síla dodavatelů v odvětví vysoká, zvyšují se i náklady a riziko;
- **vyjednávací síly zákazníků**, zaměřující se na počet kupujících/odběratelů, velikosti nákupu, nákladů na změnu dodavatele (tj. změny dodavatele ze strany zákazníka) a cenovou citlivost;
- **schopnosti zákazníků najít substituty**, definující dostupnost blízkých substitutů, ochotu zákazníků přejít jinam a relativní cenovou výkonnost.

### **Identifikace konkurenční pozice**

V rámci této oblasti zmiňuje Veber (2021, s. 218) jako východisko analýzu cílových trhů, kdy v případě vymezení cílového trhu je nutné specifikovat: ohraničení z hlediska nabízených produktů, vymezení z hlediska konkurentů a geografické omezení trhu. Dále autor zmiňuje možnosti v rámci identifikace konkurenční pozice aplikovat dvě metody:

- **benchmarking**, což je jedna z nejrozšířenějších technik pro analýzu a vyhodnocení informací o konkurenci. Aplikace této metody by měla dle autora poskytnout řadu podstatných informací a srovnání s konkurencí, nejčastěji v oblasti ekonomických výsledků, strategických záměrech, nabízených produktů a jejich specifikacích aj.

- **tržní segmentace**, jejímž cílem je primárně odlišit aktuální konkurenty od potenciálních konkurentů. Zároveň je pro organizaci důležité určit relativní tržní podíl v jednotlivých segmentech, k čemuž lze využít tzv. **analýzu portfolia**, např. BCG matice (známá především dělením na otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídné psy), která rozděluje produkty do různých kategorií a napovídá, do kterých produktů se vyplatí investovat a jak se vyhnout ztrátě.

### **Identifikace příležitostí a hrozeb**

K identifikaci příležitostí a hrozeb Udokang (2020) doporučuje využít analýzu SWOT, jež se zaměřuje na zjištění a kategorizaci **silných stránek** (Strengths) – např. produkt, image organizace, patenty, nízké náklady, **slabých stránek** (Weaknesses) – zde lze uvést špatnou pověst a reputaci nebo, nízkou produktivitu, **příležitostí** (Opportunities) – např. expanze do zahraničí, nové technologie, noví dodavatelé a **hrozeb** (Threats) – konkurence, fluktuace zaměstnanců, nárůst fixních nákladů aj. Výsledkem SWOT analýzy by dle autora měla být jasná představa k formulaci cesty k dosažení stanovených cílů.

V rámci analýzy opět dle Udokang (2020) dochází k prolínání vnitřních (silné a slabé stránky) a vnějších (příležitosti a hrozby) faktorů a sil, které na podnik působí.

Udokang (2020) mezi výhody SWOT analýzy řadí fakt, že je méně teoretická a lze ji aplikovat na podnikatelské prostředí ať už na úrovni podniku nebo i výše. Oproti tomu v rámci nevýhod zmiňuje obtížnost kvantifikovat některé strategické prvky, z toho důvodu řadí tuto metodu mezi kvalitativní analýzy, jež se zaměřuje především na dovednosti a odborné znalosti.

### 2.2.2 Plánování změny

Možnost plánování změny podmiňuje Hayes (2022, s. 151) nutností znát požadovaný konečný stav dopředu, na základě čehož je možné vypracovat plán změny. V případě, že není možné definovat požadovaný konečný stav, je nutné, aby plánování bylo více orientační a flexibilní s rizikem toho, že může docházet k nenadálým změnám, které musí reflektovat situaci.

Hayes (2022, s. 152) rozdělil proces plánování změny na celkem sedm kroků:

1. jmenování vedoucího změny;
2. identifikace toho, co je třeba udělat;
3. vypracování plánu realizace s jasnými cíli a úkoly;
4. plánování a delegování činností;
5. zajištění přidělení odpovídajících zdrojů na změnu a udržení rovnováhy mezi chodem organizace a prováděním změn;
6. zavedení systému odměňování podporující změnu;
7. vypracování mechanismů zpětné vazby.

Guthrie (2022) oproti Hayesovi definovala kroků osm:

1. definice rozsahu změny;
2. identifikace stakeholderů (zúčastněných stran);
3. přiřazení odpovědnosti za provedení jednotlivých změn;
4. vypracování časového plánu pro provedení každé části změny;
5. vytvoření rozpočtu změny a alokace zdrojů;
6. určení, jakým způsobem bude měřena úspěšnost každé změny;
7. řádné zdokumentování celého procesu změny (během celého procesu);
8. kontrola, revize a aktualizace plánu řízení změn (během celého procesu);

Přístupy k plánování změn ze strany autorů Hayese (2022, s. 152) a Guthrie (2022) se obsahově téměř shodují, pomyslný rozpor panuje pouze v řazení jednotlivých fází za sebou, což dokládá širokou variaci situací a případů, v kterých se řízení změny využívá.

Miller (2020) upozorňuje, že pro správné a efektivní plánování je nutné si definovat, zda se jedná o změnu **adaptivní**, tedy menší, postupnou prováděnou za účelem vývoje produktů nebo procesů (např. změna home-office politiky s cílem přilákat více uchazečů) nebo zda jde o změnu **transformační**, která bývá zpravidla většího rozsahu a znamená často náhlý a velký odklon od stávajícího stavu. Až na základě definování typu změny je možné započít proces plánování změny. V případě chybně zvoleného plánu je velká pravděpodobnost, že proces změny skončí nezdarem.

Přípravě a plánování změny se věnuje i Veber (2021, s. 264), přičemž se zaměřuje především na otázku zabezpečení přípravy spojené s příslušnými zdroji a jejich alokací a vlastní řízení procesu změny. Zároveň dodává a podtrhuje důležitost zabezpečení zdrojů – finančních, personálních nebo materiálních, neboť bez toho není realizace řady změn možná. Tuto úlohu přisuzuje managementu organizace, případně vlastníkovu chystané změny.

Blažek et al. (2019, s. 41) se na plánování změny dívá ve vztahu k inovacím, kdy zmiňuje důležitost strategie a plánování, což považuje za jednoznačný směr cesty podniku k budoucímu úspěchu.

Blažek et al. (2019, s. 41) zároveň demonstrovuje svůj strategický plán k řízení změn a inovací, kdy by organizace měla nejdříve vytvořit varianty strategií, následně zvolit směr, ve kterém se bude realizovat (tedy zda jde o změnu adaptivní nebo transformační), poté převést vizi na soubor měřitelných cílů a ukazatelů a s tím i navrhnout postup, jak těchto cílů dosáhnout. Ve finální fázi by mělo být dohlíženo na implementaci strategie a na konec provést monitoring a audit vývoje a výkonnosti procesu změny.

Kubíčková a Rais (2012, s. 70) přistupují k plánování změny jako k intervenční strategii, kdy je důležité si zodpovědět otázku, kde bude ve firmě provedena intervence a následně jakým způsobem bude tato intervence provedena. Autoři dodávají fakt, že během provádění změnového procesu dojde k zásahům, jež povedou k ovlivnění jednotlivých částí organizace, nejčastěji intervence směřuje do organizační struktury (např. vznik či zánik pracovních míst, vznik nových oddělení aj.) a s tím spojené změny v řízení lidských zdrojů (změna kompetencí, pravomocí, aj.). V neposlední řadě pak mohou změny být uskutečněny v oblasti procesů a informačních toků nebo v technologiích.

Machan (2013, s. 96-97) propojuje plánování změny s vizí, kdy tvrdí, že plán založený na vizi je základním prvkem skvělého vedení a řízení změny. Vizi autor definuje jako „jednoduchý a oslovující obraz budoucího stavu společnosti s doprovodným vysvětlujícím komentářem, jejímž cílem je vyjasnit směr, motivovat lidi a sjednocovat všechny činnosti ve změně“. Dle autora mají v rámci plánu vize trojí základní účel: vyjasní obecný směr, motivují lidi a pomáhají koordinovat jednotlivé kroky a jednání různých lidí.

### 2.2.3 Implementace změny

Po plánovací fázi přichází na řadu samotná implementace změny do života organizace. Hayes (2022, s. 357) definuje implementaci změny jako převedení záměrů, tedy vize a souvisejících plánů změny, do skutečného úsilí. Zároveň dodává, že implementace může být jednorázovou činností, kdy jde především o zavádění změny menšího charakteru, která zároveň nemá v organizaci příliš mnoho odpůrců a většina zaměstnanců pevně věří v její prospěch. Na opačné straně je implementace víceúrovňová, která je nutná především v případě změn, které jsou mnohem složitější a jejich zavádění je nutné realizovat ve více krocích.

Hayes (2022, s. 368-369) dále uvádí, že se rozeznávají dva hlavní přístupy k implementaci:

- **provádění změn dle plánu**, kdy je dopředu znám konečný požadovaný stav a manažeři postupují dle stanoveného plánu, který obsahuje rozdělení činností k dosažení požadované vize a cíle. Implementace zahrnuje zavádění plánu, monitoring účinku provedených kroků a přijímání nápravných opatření dle potřeby a průběžných výsledků s cílem dosáhnout co nejlépe cestou požadovaného stavu. V tomto případě dochází zřídka kdy ke zpochybnování způsobu, jakým bude změna dosažena.
- **provádění emergentních změn**, při nichž je ve většině případů velmi obtížné až nemožné stanovit požadovaný konečný stav, neboť se plán implementace vytváří na základě velmi široce definovaných cílů s obecným záměrem změny. Mnohdy zároveň dochází k velkému počtu nenadálých změn, na něž je nutné ze strany vlastníků změny reagovat a představy o požadovaném budoucím stavu revidovat. Za těchto podmínek je nutné pravidelně přezkoumávat účinnost provedených kroků, aby v případě potřeby bylo možné ze strany managementu adekvátně reagovat a minimalizovat riziko dosažení negativních výsledků.

Občas se lze taktéž dle autora setkat s pojmem krizová implementace, jež je především vyčkávací operací, jejíž cílem je dočasně saturovat vzniklý problém a provést důkladnější diagnózu s cílem sestavit plán pro aplikaci trvalého řešení.

Miller (2020) v případě implementace změny příkládá důležitost dodržování kroků, jež byly stanoveny v procesu plánování změny, přičemž je nutné se vyvarovat, pokud to není nezbytné, odklonu od stanoveného a schváleného plánu. Zároveň autorka upozorňuje, že je důležité, aby se manažeři a vlastníci změn soustředili na umožnění zaměstnancům podniknout nezbytné kroky k dosažení cílů, přičemž podtrhuje podstatu oslav tzv. „krátkodobých vítězství“, která mají povzbudit morálku a motivovat zaměstnance k práci na dalších krocích implementace změny. Mimo to by se měli manažeři zaměřit na předvídaní překážek a po jejich zjištění je co nejdříve odstraňovat nebo zmírňovat. V neposlední řadě je podstatná neustálá komunikace a opakování vize změny a organizace samotné, aby se zaměstnancům připomnělo, proč je změna důležitá a proč je její dosažení pro organizaci nezbytné.

V průběhu implementace je dle Miller (2020) zároveň nezbytné, aby započalo začleňování a zakořeňování změny do organizační struktury a procesů, neboť je nutné zabránit návratu k předchozímu stavu nebo status quo. V případě změn ve firemní kultuře je dle autorky obtížnější k návratu k původnímu stavu. Celkově doporučuje, aby byly nastaveny kontrolní mechanismy a nové systémy odměňování, které by měly pomoci změnu udržet a zakořenit ji.

Fází implementace se zabývá i Kubíčková a Rais (2012, s. 97-98), přičemž zdůrazňují, že je nutné, aby při vstupu do implementační fáze bylo možné plnohodnotně odpovědět na otázky „Co má proběhnout?“ a „Jakým způsobem to má proběhnout?“. Proces implementace zároveň rozřazují, po vzoru Lewinova modelu, na tři po sobě jdoucí etapy, a to:

- **rozmrazení**, jež zahrnuje především plánování změny včetně zajištění dostupných informací a jejich analýze.
- **provedení změn**, kdy již dochází ke konkrétní změně, přičemž autoři doporučují pro realizaci změn použít některou z operativních strategií, konkrétně vyjmenovávají: vzdělávání a komunikace, participace, technické vybavení a podpora, vyjednávání a manipulace.
- **opětovné zamrazení**, kdy je výsledný stav po provedení změny ustálen a zakonzervován do života organizace.

#### 2.2.4 Kontrola a hodnocení změny

Poslední fází zavádění změny je její průběžná kontrola a následné hodnocení dosaženého výsledku.

Hayes (2022, s. 369) pokládá za důležité, aby implementace změny byla průběžně kontrolována během celého procesu zavádění a aby byly ověřovány nebo případně revidovány předpoklady a hypotézy, jež jsou základem plánu změny. Autor jmenuje několik bodů, kterým se doporučuje ze strany vlastníků změny věnovat a průběžně je monitorovat:

- **Dodržování plánu změny** – zda jsou kroky změny prováděny tak, jak bylo zamýšleno a uvedeno v plánu, neboť mnohdy je realita odlišná od teoretického plánu na papíře a samotná realizace plánu může být náročnější, než byl původní předpoklad. Nejčastější důvody pro odklon od plánu uvádí autor nedostatek odhodlání a motivace ze strany změnou nejvíce dotčených zaměstnanců, nedostatečné podpory vedení nebo nedostatek zdrojů k zajištění dostatečné pozornosti pro iniciativu změny.

- **Sledování efektu prováděných intervencí** – kdy je dle autora nutné si uvědomit, že i stoprocentní dodržení plánu změny nemusí přinést očekávaný efekt a je nutné zjistit tento stav co nejdříve a co nejučelněji na něho reagovat. Prvotní reakcí by mělo být primárně prozkoumání způsobů, jak upravit původní intervenci, aby byla účinnější a dosáhla požadovaného cíle. V případě, že ani úprava nepřinese požadovaný efekt, je nutné začít hledat příčinu i jinde – často problém, který neefektivitu řešení způsobuje, nemusí být na první pohled viditelný – např. struktura organizace, schopnosti v oblasti řízení konfliktů mezi jednotlivými zaměstnanci, ale i týmy nebo špatné sladění výkonnostních kritérií.
- **Validita navrženého plánu změny** – vhodné především pro situace, kdy byly provedeny veškeré intervence dle plánu, přinesly požadovaný efekt, ale výsledný dopad na celkovou výkonnost organizace byl buď minimální nebo dokonce žádný. V takovém případě Hayes (2022, s. 370-371) doporučuje, aby se vlastník změny pustil do přezkoumání původní analýzy, jež vedla k identifikaci potřeby změny a tvorbě plánu změny. Na základě tohoto přezkoumání může být zjištěna buď chybnost původní analýzy, kdy je nutné celkovou koncepci změny přepracovat, nebo může být analýza potvrzena jako správná, akorát došlo v průběhu času k jejímu překonání vývojem např. v oblasti požadavků a chování zákazníků – v tomto případě, stejně jako v předešlém scénáři, je nutné provést analýzy znovu v aktuálním prostředí a dle dosažených výsledků určit následující postup a revidovat plán změny.

Kontrolou a hodnocením změny se zabývá i Futcher (2020), který zmiňuje, že měření změny obvykle zahrnuje průzkumy, testy, hodnocení a pozorování provedených činností, přičemž metody, jež jsou běžně manažery využívány k měření, jsou většinou kombinací kvantitativních a kvalitativních ukazatelů. Mezi kvantitativní měření, která lze měřit čísly a zahrnují tak tvrdá data, zahrnuje autor např. průměrnou dobu, kterou zaměstnanci společnosti potřebují k přijetí změn nebo počet lidí, kteří aktivně uplatňují změny ve své práci. Naopak kvalitativní měření vnímá jako více subjektivní a hůře měřitelné, neboť zahrnují metody průzkumu nebo hodnocení kvality. Mezi tato měření zahrnuje např. pocit lidí z používání nových metod, spokojenost s komunikací ohledně řízení změn nebo ohodnocení dostatečnosti absolvovaného školení.

Futcher (2020) dodává důležitost vhodně zvolených metrik pro měření řízení změn, přičemž metriky by měly spadat do jedné ze tří kategorií:

- **výkonnost organizace**, kdy jde především o metriky měření zlepšeného výkonu, dodržování projektového plánu a časových rámců, připravenost na změnu byznysu, měření klíčových ukazatelů výkonu (KPI) a tempo realizace.
- **individuální výkonnost**, jež zahrnuje metriky jako míra chápání a akceptace změny, rychlost a účinnost adaptace na změnu, úroveň zapojení zaměstnanců do procesu změny, zpětná vazba od zaměstnanců a jejich spokojenost s procesem změn aj.
- **měření výkonnosti řízení změn** s cílem zjistit, zda zavedené činnosti vykazovaly pozitivní výsledky. V rámci této metriky je možné měřit výkon organizace s obchodními KPI nebo návratnost investice (ROI) s cílem zjistit, zda došlo k naplnění očekávání přínosů projektu.

Walker (2023) uvádí, že u velkých projektů je návratnost investic (ROI) 6,5krát vyšší, pokud je zaveden účinný přístup k řízení změn. Autor zároveň dle typu změny doporučuje metriky pro měření:

- **organizační změny**, u jejichž metrik se Walker (2023) částečně shoduje s Futcherem (2020), když uvádí rychlost provedení, dodržování časového plánu, přínosnost změny a návratnost investic (ROI), zvýšení výkonu organizace nebo klíčové ukazatele výkonnosti projektu (KPI), které byly stanoveny před implementací změny;
- **operativní/provozní změny**, kde autor zmiňuje metriky objemu transakcí, výsledky auditu a shody s předpisy nebo objem a kvalita zvládnuté práce dle nových předpisů/procesů;
- **kulturní změny**, k jejichž měření slouží dle autora metriky typu důvěry ve vedení, pocit jistoty zaměstnání nebo prostor pro osobní rozvoj.

Futcher (2020), Hayes (2022, s. 373) a Pališková (2021, s. 129) zároveň shodně uvádí k hodnocení změny metodu „Balanced Scorecard“, jež je metrikou měřící výsledky činností související s výkonem a poskytováním zpětné vazby, kdy porovnává strategické cíle projektu s periodickými výsledky a následně výsledky oproti původním cílům. Tato metoda zahrnuje celkem čtyři hlavní perspektivy, které Hayes (2022, s. 373) popisuje takto:

- **finanční perspektiva**: shrnující ekonomické důsledky dříve učiněných kroků – návratnost investic (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA), růst tržeb nebo stav peněžních toků (Cash flow). Cílem této perspektivy je zohlednit, jakým způsobem se musí organizace jevit svým akcionářům, aby naplnila své vize;
- **zákaznická perspektiva**: zahrnující ukazatele spokojenosti, udržení nebo získání nových zákazníků a loajalitu zákazníků. Cílem této perspektivy je zohlednit, jak se organizace musí jevit svým zákazníkům pro dosažení své vize;
- **perspektiva interních podnikových procesů**: obsahující interní podnikové procesy v rámci odvětví kvality, doby odezvy, nákladovosti nebo naopak výnosnosti (dle specifika a zaměření organizace);
- **perspektiva inovací a učení/vzdělávání**, přičemž autor vyjmenovává celkem tři základní zdroje: lidé, systémy a organizační postupy, kdy analýza tří dříve zmíněných perspektiv často odhaluje velké rozdíly mezi stávajícími schopnostmi lidí, systémů a postupů oproti potřebným k dosažení změny. Cílem této perspektivy je posílit infrastrukturu inovací a učení, resp. zlepšit schopnost organizace inovovat a učit se.

## 2.3 Modely změny

Tato kapitola přibližuje modely změn, jenž představují základ pro efektivní řízení změn v rámci organizace. Konkrétně jsou zde rozebrány modely jako Kotterův model osmi kroků změn, Lewinův třífázový model nebo model změny ADKAR. Každý z těchto modelů je zároveň popsán s důrazem na jeho jednotlivé fáze a základní principy, které umožňují úspěšné uplatnění v reálných situacích v životě organizace. Cílem je poskytnout ucelený přehled o tom, jak lze tyto modely využít pro plánování, implementaci a následné hodnocení provedených změnových procesů.

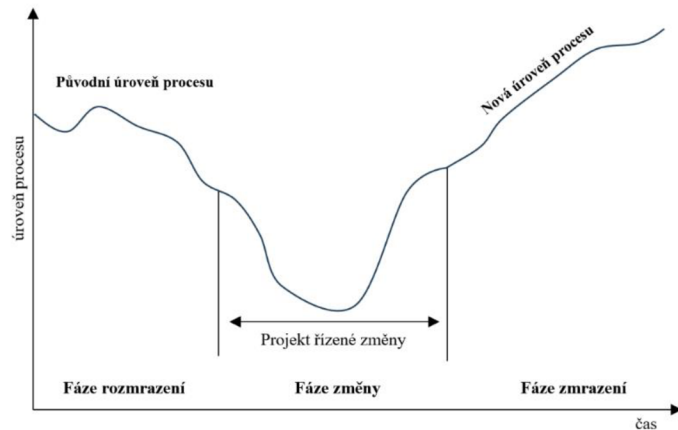
Současně se v rámci této kapitoly uvádí i praktická aplikace uvedených modelů s cílem představit, jak se jednotlivé modely adaptují na specifické výzvy a potřeby jednotlivých organizací a jakým způsobem lze modely upravovat nebo kombinovat pro dosažení pozitivních výsledků. Zároveň se na modely pohlíží i z opačné stránky, kdy jsou uvedeny limity, omezení a problémy, které mohou při aplikaci v praxi nastat s cílem zdůraznit potřebu flexibilního, kreativního a strategického myšlení při řízení změn v organizaci.



### 2.3.1 Lewinův třífázový model změny

Jedním ze základních modelů změny je bezpochyby Lewinův třífázový model změn od německo-amerického psychologa Kurta Lewina. Linhart (2023, s. 44), Hayes (2022, s. 19) a Channell (2021) uvádí rozdělení Lewinova modelu na tři základní fáze: **rozmrazení** (unfreeze), **vlastní provedení změny** (change) a **zmrazení** (freeze). Model je zároveň graficky znázorněn na Obrázku 4.

Obrázek 4 Fáze procesu změny – Lewinův model tří změn



Zdroj: Kubíčková a Rais (2012, s. 51)

Fázi **rozmrazení** definuje McPheat (2023) jako nejnáročnější fázi, neboť jde primárně o přípravu členů týmu/zaměstnanců organizace k přesvědčení o nutnosti provést změny. Vedení společnosti by mělo přinést přesvědčivé informace s vysvětlením, proč je nutné změnu provést a jaké bude mít změna pozitivní důsledky.

Hayes (2022, s. 19) definuje tuto fázi jako „destabilizaci rovnováhy hnacích a omezujících sil“ a zároveň cituje Kottera (2015), který tvrdí, že lze současný stav rovnováhy destabilizovat upozorněním zaměstnanců organizace na potřebu změny, ideálně za pomoci vize žádoucího budoucího stavu a poskytnutí dostatečného počtu informací, které vyvolají pocit naléhavosti provedení změny. Výsledkem by pak mělo být oslabení odporu vůči změnám a posílení hnací síly změny.

Kubíčková a Rais (2012, s. 52) zároveň dodávají, že před zahájením vlastního procesu změny je nutné zodpovědět si následující otázky:

- Jak vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?
- Co jsou faktory změny a jak jsou intenzivní?
- Kdo bude změnu podporovat a kdo ji bude bojkotovat?
- Kde budeme provádět tzv. intervenci (tedy kam bude změna cílit?)
- Jakým způsobem tuto intervenci provedeme?

Podstatou těchto otázek je připravit se na co nejhladší implementaci změny a je zároveň cílem pokusit se namodelovat veškeré možné scénáře dopředu tak, aby bylo možné na ně co nejrychleji a nejadekvátněji reagovat. V případě, že byly v rámci plánování změny zodpovězeny výše zmíněné otázky, následuje fáze, ve které dochází k samotnému **provedení změny**, přičemž Raza (2019) upozorňuje, že i sebelepší příprava mnohdy nemusí stačit, a i přes předpřipravené scénáře je někdy, obzvláště u společností operující v turbulentním odvětví, nutné jít metodou pokus-omyl. V tomto případě je dle autora Raza (2019) nutné zkoumat příčiny a výsledky, především se zaměřením na tok informací a leadership. Důležitost dostatečného a přehledného toku informací a zároveň i silného leadershipu, zmiňuje i McPheat (2023).

Dle autora McPheat (2023) je klíčem k úspěchu ve fázi změny jasná komunikace plánů a vysvětlování jednotlivých kroků a rozhodnutí.

Finální fází je tzv. **zmrazení**, kterou Miller (2022) definuje jako konsolidaci a začlenění změny do vnitřních norem organizace, přičemž tento proces přirovnává k jevu mrznutí, kdy se změna musí v organizaci upevnit a stabilizovat v rámci organizační kultury. I v této fázi je zároveň autorkou zmiňována potřeba neustálé komunikace a srozumění se změnou a zároveň informování o změnách dynamiky v organizaci. K fázi zamrazení se vyjadřuje i Hayes (2022, s. 19), který odkazuje na autory Dawsona (2003), Kantora (1992) a další, kteří tvrdí, že tato třetí, zmrazovací fáze, není pro organizace působící v turbulentním prostředí relevantní, neboť musí být schopny efektivně a rychle reagovat na změny (např. na trhu) a pokud by zamrzly v určitém fungování, bylo by to pro ně kontraproduktivní. Autor zároveň ale i dodává, že sám Lewin poukazyval na to, že některé změny jsou až příliš často krátkodobé a že případné „nezamrazení“ může vést k neudržení změny a návratu do starých kolejí.

Mezi hlavní výhody Lewinova modelu zařadil McPheat (2023) jednoduchost pochopení, čemuž napomáhá především fakt, že se model skládá pouze ze tří částí. Další výhodou je dle autora základ postavený na lidské behaviorální psychologii a celkově fakt, že Lewin staví ve svém modelu lidi na první místo. V neposlední řadě je pak výsledný efekt, kdy v případě, že je model změny správně implementován, přináší udržitelné a dlouhodobé změny (především z důvodu, že obsahuje fázi zmrazení, tedy řízenou adaptaci na provedenou změnu).

Raza (2019) se naopak zaměřuje na nevýhody, resp. slabá místa Lewinova modelu, přičemž první slabé místo spatřuje v bodu, který McPheat (2023) uvedl jako silnou stránku – tedy v jednoduchosti. Lewinův model je dle kritiků nedostatečný z důvodu, že obsahuje pouze tři fáze změny a že příliš proces změny zobečňuje. Autor dále, stejně jako Hayes (2022, s. 19), zmiňuje rigiditu modelu spojenou s fází zmrazení, kdy může být ohrožena schopnost organizace efektivně a včasné reagovat na změny zvenku. V neposlední řadě je taktéž zmíněno, že Lewinův model funguje nejlépe u dlouhodobých projektů, přičemž na krátkodobé se, především z důvodu fáze zmrazení, příliš nehodí.

### 2.3.2 Kotterův model osmi kroků změny

Kotter (2015, s. 53-182), Linhart (2023, s. 59-60) i Bennett (2023) ve svých publikacích popisují všech osm kroků modelu, který byl poprvé publikován Kotterem v r. 1996.

Obrázek 5 Kotterův osmibodový model změny



Zdroj: Kotter (2018, s. 9), přeloženo do češtiny

Poslední verze je uvedena v Kotterově knižní publikaci z r. 2015 na stranách 53-182. K popisu tohoto modelu bude použita jak knižní publikace z r. 2015, tak i krátká elektronická publikace v PDF z roku 2018. Kotterův model zároveň graficky znázorňuje výše na Obrázek 5.

## 1. Vyvolání vědomí naléhavosti provedení změny

V první fázi modelu je dle Kottera (2015, s. 55-58) nutné vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změny, a to napříč organizací s cílem zasáhnout a přesvědčit co největší publikum zainteresovaných osob, kterých se plánovaná změna týká. Kotter (2015, s. 55) doslova uvádí, že „vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změnu je základem nezbytné spolupráce“.

Mezi rizika a možné problémy této fáze uvádí Kotter (2015, s. 59-69) např. lidskou aroganci a přílišné sebeuspokojení spojené s neochotou připouštět si problémy nebo potenciální hrozby, kdy se lidé mylně domnívají, že žádná krize nehrozí a že žádné problémy potřebující změnu neexistují. Dále autor zmiňuje např. slabé vědomí naléhavosti, jehož výše není dostatečná k naplnění víry nutnosti provést změnu. Na otázku, jaká míra naléhavosti ke změnám je dostatečná odpovídá Kotter (2015, s. 72) takto: „O zásadní nezbytnosti výrazných změn musí být přesvědčena většina zaměstnanců, kolem 75 % manažerů na všech úrovních a prakticky celý vrcholový management.“ Zároveň dodává, že nízká míra naléhavosti v první fázi modelu je kritická, neboť fáze 2 až 4 a následně transformační fáze 7 a 8, vyžadují mnohem větší míru podpory než ve fázi 1.

Kotter (2015, s. 65) zároveň radí, že naléhavost uskutečnit změny lze zvýšit několika způsoby, např.:

- **vytvořením krize:** připuštění finanční ztráty, konfrontace manažerů s nedostatky podniku oproti konkurenci, aj.;
- **omezením blahobytu:** zrušení různých benefitů nebo snížení plýtvání prostředky;
- **otevřenější informovaností a komunikací:** o současných problémech, finančních výsledcích, aj.;
- **stanovením nerealisticky vysokých kritérií:** v oblasti příjmů, obratu nebo produktivity s cílem dokázat, že nebudou splnitelná při zachování dosavadního systému, tedy změna je nezbytná.

## 2. Sestavení koalice prosazující změnu

Kotter et al. (2018, s. 14) ve své elektronické publikaci k této fázi uvádí, že se jedná o první příležitost, jak zapojit další osoby do procesu změny a zdůvodňuje to potřebou, kdy k plynulému řízení změny je potřeba „více očí, které vidí, více mozků, které myslí a více rukou, které dělají“.

K obsahu druhé fáze autoři Kubičková a Rais (2012, s. 99) tvrdí, že je nutné ustanovit nebo sestavit skupinu, která je schopna prosadit a realizovat změnu s cílem přimět skupinu pracovat jako tým a táhnout za jeden provaz.

Aktas (2023) dodává, že cílené efektivitu týmu lze dosáhnout správnou skladbou a výběrem lidí, efektivní tým by se tedy měl skládat z:

- **sponzora:** zpravidla vysoce postaveného vedoucího pracovníka, který je primárně zodpovědný za změnu. Jeho úkolem je poskytnutí pomoci ostatním pracovníkům a zajištění dostatečných zdrojů k realizaci iniciativy změny;
- **vedoucích pracovníků týmu:** jsou vybíráni sponzorem a tvořeni vedoucími pracovníky s vlivem v dané oblasti, které se cílená změna týká. Hlavním úkolem těchto vedoucích pracovníků je vytváření vize a strategie, odstraňování překážek v procesu, řešení problémů a v neposlední řadě komunikace se zúčastněnými stranami a zaměstnanci;
- **řadoví členové týmu pro řízení změn:** vybíráni vedoucími pracovníky týmu s hlavním úkolem zajištění, aby veškeré úkoly byly provedeny efektivně a včas.

Dle Kottera (2015, s. 80) se efektivní koalice vyznačuje čtyřmi základními znaky: dostatečnými pravomocemi, zkušenostmi, důvěryhodností a vůdcovstvím. Autor dále tuto myšlenku rozvádí na s. 91, kde dodává, že je nutné vybrat správné lidi s dostatečným postavením, zkušenostmi, a především vůdčími schopnostmi. Dále je nutné vytvořit důvěru, především prostřednictvím mnoha debat a společných aktivit a v neposlední řadě vytvořit společný cíl, který by měl „apelovat na rozum a oslovovat srdce“.

### 3. Vytvoření vizí a strategií

Kotter (2015, s. 93) udává tři důvody, proč je vytvoření vize nezbytné: prvním důvodem je, že vize shrnuje stovky a tisíce podrobnějších rozhodnutí a formuje je v jeden lépe představitelný a prezentovatelný celek. Druhým důvodem je, že motivuje lidi k tomu, aby vykročili správným směrem navzdory všeobecnému strachu z učinění právě zmíněného prvního kroku. Třetím, a neméně podstatným důvodem, je koordinace jednání různých lidí, a to i vyšších stovek nebo tisíců jedinců.

Třetí fáze dle Bennetta (2023) slouží jako nástroj pro vytvoření jasné a dosažitelné vize, která lidem pomůže pochopit, proč je po nich změna požadována. Pokud je zaměstnancům bude zdát vize složitá a obtížně pochopitelná, je nutné vytvořit jednoduché a zároveň srozumitelné vysvětlení pro všechny úrovně zaměstnanců.

Dle Aktase (2023) je nutné ke stanovení jasné a poutavé vize:

- sjednotit vizi se základními hodnotami organizace a iniciativou změny;
- při stanovování vize zvážit návrhy a připomínky zaměstnanců;
- ověřit, zda lze vizi snadno vysvětlit a že je všemi plně chápána;
- do vize zahrnout údaje jako prognózy, průzkumy trhu a firemní trendy.

Kotter (2015, s. 98) definuje šest znaků účinné vize, a to:

- **obraznost:** zobrazující, jak bude budoucnost vypadat;
- **adresnost:** oslovuje dlouhodobé zájmy zaměstnanců, zákazníků a všech stakeholderů;
- **uskutečnitelnost:** reálné, měřitelné a dosažitelné cíle;
- **jednoznačnost:** jasně a srozumitelně definovaná;
- **flexibilita:** obecná a otevřená reakcím na změny podmínek;
- **srozumitelnost:** dobře se komunikuje a je reálné ji vysvětlit během pěti minut.

Kotter et al. (2018, s. 18) připomíná, že lidi nelze oslovit pouze daty a fakty, ale je nutné zohlednit i jejich pocity. Zároveň zdůrazňuje, že velkých výsledků lze dosáhnout za předpokladu, kdy se podaří dát úsilí lidí větší smysl a jasný cíl.

### 4. Komunikace vize a zapojení co nejvíce lidí

Prvky nezbytné pro efektivní komunikaci vize popisuje Kotter (2015, s. 117):

- **jednoduchost:** nevyužívání odborné terminologie, žargonu, zbytečným informacím navíc;
- **metafory, analogie a příklady:** s cílem přiblížit lidem vizi co nejlépe a co nejlépe ji vysvětlit;
- **mnohočetné kanály:** využívat vícero komunikačních kanálů – velké meetingy (all-hands), firemní intranet, firemní časopis/publikace, formální i neformální setkání aj.;
- **opakování:** komunikaci provádět opakovaně, aby lidem utkvěla v paměti;

- **vedení příkladem:** vedení společnosti by mělo být v otázce prezentované vize jednotné, pokud některý z důležitých a vysoce postavených lidí ve firmě jedná v rozporu s vizí, zastíňuje to ostatní formy komunikace;
- **vysvětlování zjevných nesouladů:** a to ideálně v co nejkratším možném čase tak, aby nedošlo k vzniku a šíření různých fám, polopravd a vymyšlených informací;
- **dávat i brát:** vést dialog, komunikace by neměla být jednosměrná, ale vždy obousměrná, vždy by mělo vedení, a to nejen v rámci vize, naslouchat.

Kotter et al. (2018, s. 20) zdůrazňuje nutnost dát v rámci komunikace vize lidem možnost volby, zda se chtějí zapojit a následně, pokud projeví zájem, jim dát povolení se zapojit a jednat. K šíření vize nelze lidi donutit, neboť poté sami ve změnu 100 % nevěří a dále ji pak nešíří. Pokud však lidi o vizi přesvědčíme, jsou sami otevřeni vizi dále šířit, a to bez tlaku ze strany vedení nebo vedoucích změny.

Bennett (2023) tuto fázi definuje jako nástroj pro sdělení a vysvětlení vize a cíle změny, což označuje za způsob jejího efektivního dosažení. Vize by dle autora měla být opakována při každé vhodné příležitosti, neboť pouze efektivním sdělením vize a iniciativy lze přimět zaměstnance, aby iniciativu změn přijali a podpořili.

K tomuto Aktas (2023) poznamenává, že cílem této fáze je získat si „srdce i mysl zaměstnanců“ tak, aby podpořili změnu a zároveň je přesvědčit, že změna je dosažitelná a že výsledná odměna je přínosná jak pro organizaci, tak pro ně samotné.

## 5. Odstranění překážek, posílení pravomocí zaměstnanců a umožnění akce

K nejčastějším překážkám, které je nutné odstranit, radí Kotter (2015, s. 132) především:

- **organizační strukturu:** zde autor zmiňuje především formálnost a zároveň častou složitost organizačních struktur bránící širší komunikaci mezi odděleními;
- **zkušenosti:** rozdílné zkušenosti zaměstnanců napříč organizací způsobené jak věkem, tak i nedostatkem pracovních a životních zkušeností;
- **systemy:** především personální a informační systemy, které mohou ztěžovat jednání;
- **nadřizení:** zaměstnanci na vedoucích pozicích vykazující odpor ke změnám, je nutné je včas odhalit a začít s nimi tento problém řešit, ideálně pomocí přímého rozhovoru s cílem pokusit se najít východisko, jinak je nutné, aby byl takový zaměstnanec odejit.

Aktas (2023) se v rámci výčtu překážek shoduje s Kotterem a zároveň radí, aby se nová vize změny promítla do všech organizačních struktur, procesů, zásad a systému odměňování tak, aby byla pro lidi lépe pochopitelná. Jako možnou podporu změny uvádí odměňování a oceňování zaměstnanců, kteří se na zavádění změn usilovně podílejí. Jako možnost, jak odbourat zkušenostní překážky Aktas jmenuje školení, koučování a mentoring, přičemž ale dodává, že se mnohdy jedná o běh na dlouhou trať – organizace by tedy neměla zapomínat na průběžné školení a zvyšování znalostí a schopností svých zaměstnanců.

V rámci páté fáze Kotterova modelu dochází dle Bennetta (2023) primárně k odstranění překážek pro změnu, přičemž je nutné, aby vedoucí změny odstranili všechny takové překážky, které blokují cestu organizace k úspěchu. Překážky je možné rozdělit na individuální, materiální nebo legislativní tak, aby byl proces odstraňování co nejhladší a nejefektivnější. Dle autora lze dosáhnout odstranění překážek otevřenou komunikací se zaměstnanci s cílem překážky identifikovat a následně určit jejich významnost a velikost.

## 6. Vytváření krátkodobých vítězství

Šestá fáze Kotterova modelu je silně spjata s motivací a s ní spojeným plánováním cílů a milníků. Kotter (2015, s. 150-152) popisuje, proč jsou právě krátkodobá vítězství důležitá a pro celý, často dlouhodobý proces změny, nezbytná. Hlavním důvodem je fakt, že proces změny je mnohdy během na dlouhou trať – minimálně vyšší jednotky měsíců, často i nižší jednotky let. V takovém případě je náročné lidi motivovat k jednomu hlavnímu cíli, který je pro ně, v počátku procesu změny, v nedohlednu. Cílem krátkodobých vítězství je vytvářet krátkodobé cíle (tzv. short-term goals), které jsou navázané na jednotlivé fáze procesu změny. Často se jedná o cíle, které jsou v dohledné době (nižší jednotky měsíců, ne-li týdnů) a pro vedoucí pracovníky a vlastníky změn je mnohem jednodušší takové cíle předávat na řadové zaměstnance a motivovat je k jejich splnění.

Význam krátkodobých vítězství shrnuje Kotter (2015, s. 155) do celkem šesti bodů:

- **poskytují důkaz, že se oběti vyplácejí:** především v podobě výsledků, díky nimž je možné ospravedlnit a vysvětlit dosavadní vynaložené náklady;
- **poskytují iniciátorům změn příležitost „poplácat se na zádech“:** s cílem posílit motivaci a morálku po vynaložení úsilí na dosažení krátkodobého vítězství;
- **pomáhají doladit vizi a strategie:** dosažené výsledky poskytují vlastníkově změn a vedoucím procesu změny zpětnou vazbu na jejich vymyšlenou vizi a strategie, přičemž mohou odhalit slabá místa, která je nutné odladit tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle/výsledku;
- **oslabují cyniky a odpůrce změn:** krátkodobá vítězství ukazují, že proces změny jde správným směrem a že je změna nezbytná, což oslabuje pozici odpůrců změn;
- **dávají signály vedení:** vedení organizace vidí, že proces změny dosahuje výsledků a jsou plněny dílčí cíle;
- **posilují motivaci:** pozitivní výsledky mohou přimět neutrální zaměstnance k tomu stát se přívrženci změn a např. z opatrných přívrženců změn se mohou stát aktivní pomocníci.

Dle Bennetta (2023) by šestá fáze Kotterova modelu měla obsahovat ukázkou a demonstraci prvních výsledků transformace. Dle autora by vedoucí změny měli své zaměstnance nechat co nejdříve okusit úspěch, aby je tato skutečnost dále motivovala a dodala vytvořené změnové vizi impuls. V rámci změnového procesu by se pak mělo více zaměřovat na krátkodobé než dlouhodobé cíle, neboť krátkodobé cíle jsou bližší a lépe dosažitelné, cestou k dosažení dlouhodobých cílů jsou tedy dle autora cíle krátkodobé.

## 7. Udržení tempa, podpora dalších změn

Předposlední fází je fáze udržení tempa a podpory dalších změn. Kotter et al. (2018, s. 27) uvádí, že po prvních úspěších je nutné přidat, nikoliv polevit. Rostoucí důvěryhodnost procesu změny může otevřít nové možnosti a zlepšit systémy, struktury a procesy.

Kotter (2015, s. 180) představuje v pěti bodech, jak by měla vypadat sedmá fáze jeho modelu v úspěšném projektu zásadních změn:

- **více změn, ne méně:** získaná důvěra ve změnu dosažením krátkodobých vítězství vede k zahájení nových a rozsáhlejších transformačních projektů;
- **více pomoci:** do procesu změny se zapojují další lidé, čímž dochází k získání a zaučení nových pracovníků a povyšování stávajících;
- **vedení ze strany nejvyšších šéfů:** cílem vedení je udržení jasného cíle a posilování stupně vědomí naléhavosti;

- **řízení a vedení projektů zdola:** nižší články v hierarchii společnosti zajišťují vedení, ale i řízení průběhu konkrétních projektů změny;
- **omezení zbytečných vzájemných závislostí:** vedoucí pracovníci a manažeři mají za cíl odhalit zbytečné vzájemné závislosti, které ztěžují změny v krátkodobém i dlouhodobém plánu.

Ovington (2023) poznamenává, že je nutné dát si pozor, aby organizace po vyhlášení splnění krátkodobých cílů neusnula na vavřínech, neboť vyhlášení vítězství často vede k neúspěchu projektu změny. Dodává, že rychlá vítězství znamenají začátek komplexní cesty.

V rámci této fáze Ovington (2023) doporučuje analyzovat úspěchy a oblasti pro zlepšení, stanovení cílů pro udržení dynamiky nebo prozkoumání konceptů neustálého zlepšování (např. kaizen).

## 8. Ukotvení změny do organizace

Poslední fází Kotterova modelu je fáze jejíž primární cíl je ukotvení provedené změny do organizace a jejích struktur. Kotter (2015, s. 197) vysvětluje, co je při zakotvení změny v podnikové kultuře důležité v celkem pěti bodech:

- **zakotvení změny přichází nakonec, ne na začátku:** není cílem zakotvovat změnu při počátku změnového procesu, mnohem snáze a efektivněji se změna zakotví až na konci, kdy za sebou vlastní změny a změnové týmy mají dílčí výsledky a úspěchy včetně dostatečné podpory napříč organizací;
- **závisí na výsledcích:** souvisí s předešlým bodem, kdy nové přístupy, procesy a způsoby mnohem snáze a efektivněji proniknou do podnikové kultury až ve chvíli, kdy se jasně ukáže, že jsou funkční a lepší než předešlé způsoby;
- **vyžaduje mnoho vysvětlování:** je nutné proběhlé změny lidem neustále vysvětlovat a komunikovat, i po skončení procesu změny mohou nastat ze strany zaměstnanců otázky, které je nutné zodpovědět, aby se lidé nebránili uznat oprávněnost nových postupů;
- **může vyžadovat výměnu lidí:** pokud ve společnosti zůstávají lidé, kteří proběhlou změnu bojkotují, je nutné je vyměnit. Výměna lidí je někdy jedinou cestou, jak podnikovou kulturu určitým způsobem změnit;
- **zásadní roli hrají rozhodnutí o povýšení:** je nutné v rámci změny provést revizi a úpravu systémů povyšování a kariérního postupu – v případě, že se tato změna neprovede, hrozí, že se stará kultura opět vrátí.

Bennett (2023) připomíná, že klíčem k dosažení dlouhodobých účinků je zakotvení a skutečné začlenění do firemní kultury organizace, přičemž vedoucí změny a členové týmu změny jsou zodpovědní za realizaci kulturních změn u všech členů organizace a za změnu jejich chování a přístupu k nově zavedené změně.

Kotter et al. (2018, s. 33) dodává, že na konci transformace by mělo organizační schéma vypadat minimálně trochu jinak než to původní. Hierarchie by měla být stále zachována, neboť je nezbytná pro každodenní provoz a fungování organizace. Výsledkem by však měla být možnost neustálé inovace a připravenost na nové příležitosti nebo změny, na které by měla být organizace schopna lépe a efektivně reagovat.

Kubíčková a Rais (2012, s. 100) se zaměřili na srovnání Kotterova modelu 8 kroků změn s Lewinovým třífázovým modelem, přičemž zde shledávají vícero shodných prvků, např. v případě Lewinova modelu je nutné, aby převažovaly síly podporující změnu, což je shodné s podporou potřeby naléhavosti u Kotterova modelu.



Oba modely se zároveň zaměřují na práci s lidmi a lidskými zdroji, především v rámci komunikace, motivace, delegování pravomocí aj. – např. Kotter a krátkodobá vítězství.

V neposlední řadě si Kotter et al. (2018, s. 33) všimají shody v rámci poslední fáze jednotlivých modelů – v případě Lewina fáze „zamrazení“, u Kottera fáze zakotvení. Co se nedostatků týče, autoři zmiňují jistou statickosti obou modelů a možný překryv jednotlivých fází (především u Kottera), jako příklad uvádějí situaci, kdy probíhají analytické rozborů zjištěného stavu, ale již se v rámci snahy o urychlení celého změnového procesu, vypisují inzeráty na budoucí a nově vzniklá pracovní místa. Celkově však tito autoři hodnotí obě teorie jako užitečné pro pochopení a provedení především plánovaných změn.

Machan (2013, s. 47) přichází s hodnocením Kotterova modelu taktéž, přičemž zmiňuje, že se jedná o nejrozšířenější model změny ve světě. Jako přednost uvádí silný nápor energie, která by měla celou změnu a všechny fáze provádět. Drobnou nevýhodu vidí v terminologii „konsolidace“, která se dle něho začíná objevovat od páté fáze modelu a může to vést k oslabení celého procesu změny. Ve výsledku však tento model řadí jako nejúspěšnější při vedení změn, zároveň doporučuje jej vhodně doplnit některými prvky z ostatních modelů, ale i bez toho jej považuje za zcela dostačující.

Aktas (2023) u Kotterova modelu oceňuje snadnou pochopitelnost jednotlivých kroků, zároveň vyzdvihuje motivaci týmu a lpění na nutnosti vyvolat a udržet potřebu naléhavosti v průběhu celého procesu změny, což je dle něho silným akcelerátorem celého procesu a progresu. Naopak u nevýhod nebo slabin modelu autor uvádí menší cit pro detail nebo názor, že jednotlivé kroky se mohou zdát neuspořádané – jako příklad uvádí krok č. 3, který se zabývá vizí a strategií a pokládá otázku, zda by tento krok neměl být tím prvním krokem, než bude vůbec vytvořen pocit naléhavosti, o němž hovoří krok č.1.

### 2.3.3 ADKAR model

Třetím z představených modelů v této diplomové práci je ADKAR model, který je součástí „Prosci methodology for Change Management“, což Horlick (2023) popisuje jako soubor modelů, procesů, nástrojů a technik, které mají organizacím pomoci zvládnout složitost změn a dosáhnout požadovaných výsledků. Cílem je umožnit změnu po lidské stránce a přinést organizační výsledky za pomoci strukturovaných, přizpůsobivých a opakovatelných přístupů.

Oproti dvěma předešlým modelům, je ADKAR model zaměřený přímo na jednotlivce s cílem pomoci jim změnu úspěšně zvládnout. Kempton (2021) doplňuje, že součástí Prosci jsou tři klíčové složky:

- **Prosci ADKAR model** – model pro individuální změnu;
- **Prosci Change Triangle Model** (Prosci trojúhelníkový model změny) – zobrazující čtyři kritické aspekty každé úspěšné změny;
- **Prosci 3 – Phase Process** (Prosci třífázový proces změny) – kritické spojení mezi individuální změnou a řízením organizační změny.

Creasey (2022) a Johnson-Woods (2023) popisují model ADKAR dle jednotlivých prvků modelu, a to: **Awareness** (uvědomění), **Desire** (touha), **Knowledge** (znalost), **Ability** (schopnost) a **Reinforcement** (posílení), přičemž tyto prvky představují jednotlivé fáze, kterými si člověk prochází, aby úspěšně přijal a používal změnu.



Jednotlivé fáze dle názvu ADKAR znázorňuje Obrázek 6.

Obrázek 6 Grafické zobrazení ADKAR modelu



Zdroj: Creasey (2022), vlastní zpracování

Fázi **Awareness** (uvědomění), popisuje Creasey (2022) jako uvědomění si potřeby účinného řízení změn a s tím spojenou komunikaci na zaměstnance. Nejčastěji se v rámci této fáze zaměstnanci ptají „PROČ“ – proč je nutné řízení změn, proč právě nyní, co je špatně na aktuálním způsobu aj. U podpory uvědomění autor zmiňuje především upozornění na minulé problémy a selhání v organizaci, nejčastěji způsobené špatným řízením. Dále je možné upozornit na konkrétní příklady rizik špatně řízené změny – ať už z pohledu nákladů nebo ztráty klíčových a ceněných zaměstnanců.

Další fází modelu je **Desire** (touha), kterou rozvádí Johnson-Woods (2023) jako fázi s cílem podporovat zapojení zaměstnanců do provedení změny. Autorka uvádí, že stav, kdy si zaměstnanci uvědomují potřebu změny a chápou její důvod, ještě neznamená, že změnu opravdu chtějí – aby změnu zaměstnanci přijali, musí po ní dle autorky „toužit“. I v této fázi sehrává důležitou roli komunikace a mimo jiné i delegování pravomocí, např. formou pozice vedoucí změny, která by měla výhody změny přesvědčivě komunikovat – a to především ve směru toho, jaké přínosy bude mít změna pro zaměstnance, nikoliv pro společnost.

Třetí fází modelu je **Knowledge** (znalost). V této fázi upozorňuje Creasey (2022) především na nutnost informovat a vzdělávat zaměstnance v oblasti řízení změn – ať už formou interních nebo externích školení. Dle autora je důležité, aby lidé chápali, jak jednotlivec prožívá změnu a co ho během tohoto procesu může čekat. Mimo to by zaměstnanci měli znát principy a procesy řízení organizačních změn včetně zvolené metodiky, kterou bude společnost v rámci chystané změny aplikovat.

V rámci další fáze **Ability** (schopnost) je dle Creasey (2022) důležité ovládat schopnost zavádět nové dovednosti a chování související s řízením změn. Současně s tím je nutné odstranit případné překážky, které této fázi brání k tomu být úspěšně zvládnuta. Johnson-Woods (2023) radí, že nabýt schopnost zvládnout změny lze dosáhnout koučováním a mentoringem, přičemž tyto činnosti by měli provádět zaměstnanci, kteří jsou zároveň vedoucími změny nebo mají změnový proces na starost.

V poslední fázi **Reinforcement** (posílení) se společnost dle Creasey (2022) zaměřuje na posílení aplikované změny k tomu, aby byla dlouhodobě a aktivně využívána. Ve velkých organizacích se totiž často stává, že zaměstnanci se vrátí ke starému způsobu práce a přijatá změna zanikne, což společnost nemůže riskovat. Johnson-Woods (2023) dodává, že je nutné v této fázi sbírat zpětnou vazbu a aktivně naslouchat zaměstnancům. Zároveň je třeba nebrat proces změny za dokončený, neboť zpětná vazba může identifikovat slabá místa, která potřebují revizi a nové nastavení nebo úpravu procesu, aby byl zajištěn dlouhodobý úspěch.

Při popisu ADKAR modelu se nabízí srovnání s Kotterovým modelem, neboť některé části a jejich obsah jsou shodné – např. fáze uvědomění a touhy je shodná s Kotterovou nutností vědomí naléhavosti. Stejně tak ukotvovací fáze je obsahově shodná s fází Reinforcement v rámci ADKAR modelu.

K výhodám a nevýhodám ADKAR modelu se vyjádřil Tahir (2019), jenž mezi výhody řadí vyšší praktičnost modelu, neboť se zaměřuje na individuální změnu a zvládnání změny ze strany jednotlivců. Mezi nevýhody naopak řadí omezení, kdy tento model lze aplikovat především na postupné změny, jejichž rozsah je omezený a nejsou většího rozsahu. Zároveň dle autora tento model nejlépe funguje pro malé týmy, neboť použití tohoto modelu ve větších organizacích by bylo organizačně, časově i finančně velice náročné.

V rámci této kapitoly byly zmíněny celkem tři změnové modely, přičemž na základě zjištěných informací lze říct, že každý z nich představuje různé přístupy k řízení změn v organizaci včetně unikátních fází a principů, s jednotným cílem usnadnění plánování a implementace změn. Lewinův model je na jednu stranu ceněn pro svou jednoduchost, zároveň však kritizován pro přílišnou zjednodušenost a rigiditu ve fázi zmrazení. Oproti tomu u Kotterova modelu je vyzdvihován komplexní přístup zahrnující vizi a strategii podporující trvalou změnu, v otázce nevýhody tohoto modelu je zmiňována potenciální složitost a výzvy spojené s koordinací mnoha kroků. ADKAR model si zakládá na individuální přístup a změnu zahrnující osobní angažovanost zaměstnanců, čímž však dochází k omezení možnosti aplikovat tento model na rozsáhlejší změny. Zároveň vyžaduje vyšší nároky na čas a zdroje ve větších organizacích.

Podrobný pohled na modely změn, jejich aplikaci a účinnost v oblasti řízení změn včetně porozumění silným a slabým stránkám každého modelu, je klíčové pro výběr nejvhodnějšího přístupu v závislosti na specifických potřebách a kontextu organizace. Každý z modelů je svým způsobem unikátní a zahrnuje perspektivy, které mohou být zahrnovány do komplexní strategie změny, aby bylo možné maximálně využít jejich výhod a minimalizovat potenciální slabiny.

## **2.4 Faktory úspěšnosti změny a role managementu lidských zdrojů při řízení změny**

V této kapitole se zkoumají faktory, které jsou rozhodující pro úspěšné zvládnutí zavádění změn v organizaci společně s rolí managementu lidských zdrojů při řízení změny – především v oblasti komunikace, kdy efektivní komunikace a aktivní zapojení zaměstnanců společně s otevřeným dialogem a spoluprací napříč všemi úrovněmi; leadershipu, který vytváří vizi, směřuje, motivuje a určuje tempo a směr celého procesu včetně řešení vzniklých konfliktů a odporu vůči změnám a v neposlední řadě organizační kultury, jež značně ovlivňuje úspěšnost a rychlost zavádění změny. Kapitola tak předkládá komplexní pohled na proměnné, které ovlivňují úspěch změn, a zdůrazňuje, že porozumění a správná aplikace těchto prvků jsou klíčové pro dosažení efektivního a trvalého výsledku změnových procesů v organizaci.

### **2.4.1 Komunikace a zapojení zaměstnanců**

Důležitost komunikace a angažovanosti zaměstnanců do procesu změny se v této diplomové práci již objevila v kapitole představující jednotlivé modely změn. Cílem této podkapitoly je především definovat, co komunikace je, jaké jsou její typy nebo jaké komunikační strategie lze v rámci procesu řízení změn zvolit.

Armstrong (2015, s. 500) uvádí, že účelem komunikace je v jednom směru informovat zaměstnance ze strany managementu o záležitostech, které se jich týkají, a naopak ve druhém směru umožňují zaměstnancům dávat zpětnou vazbu k věcem, které se jich týkají. Zároveň dodává, že je nutné rozlišit komunikaci, tedy výměnu informací a nápadů uvnitř organizace, a konzultaci, které přesahují rámec organizaci s cílem aktivně zjišťovat názory zaměstnanců předtím, než dojde k provedení nějakého rozhodnutí.

Koubek (2015, s. 336) upozorňuje na důležitost možnosti vyjádřit se k záležitostem organizace ze strany zaměstnanců, resp. zaměstnanci by měli být přímo žádáni, aby se k těmto záležitostem vyjadřovali a sdělovali svůj názor nebo zpětnou vazbu. Zároveň dodává, že zaměstnanci společnosti by měli být včas a dostatečnou mírou informováni o záležitostech, které se jich týkají nebo se nachází v jejich okruhu zájmu – v případě nedostatečně organizované komunikace může dojít k negativnímu dopadu na psychickou stránku zaměstnanců včetně snížení jejich pracovních výkonů nebo důvěry v prováděnou/plánovanou změnu.

Z pohledu významu komunikace a její potřeby se vyslovuje Armstrong (2015, s. 500-501) k faktu, že komunikace se zaměstnanci je nezbytnou součástí každého programu řízení změn, především v ohledu toho, čeho se změny týkají a jakým způsobem zaměstnanec ovlivní, neboť mnohdy je odpor vůči změnám způsoben špatným pochopením informací nebo naopak nedostatkem informací, které by důležitost změny měly podpořit a zaměstnanec o ní přesvědčit. Mimo to autor zmiňuje, že komunikace neplní pouze roli informační, ale zároveň zvyšuje angažovanost zaměstnanců v prováděné změně, pokud je dodržena podmínka, že je jim vysvětleno, co je v plánu, jaké to bude mít výsledky a proč je nutné danou změnu provést. V neposlední řadě efektivní a správně nastavená komunikace vytváří důvěru vůči organizaci, což opět zvyšuje motivaci a morálku zaměstnanců.

Veber (2021, s. 195) definuje komunikaci jako výměnu informací, případně jako poskytování informací. V rámci organizačního pohledu uvádí dělbou komunikace na externí, tedy komunikaci s vnějším okolím a interní, kdy se jedná o komunikaci se spolupracovníky a zaměstnanci organizace. V oblasti komunikace v řízení Veber (2021, s. 200-203) zmiňuje, že řízení je bez komunikace naprosto nemyslitelné a zároveň podtrhuje důležitost existence základního komunikačního rámce a systému pravidel komunikace a kanálů v každé organizaci, přičemž v rámci projektování komunikačních systémů uvnitř organizace dodává, že součástí systému komunikace by měly být komunikační vazby, četnost komunikačních aktů, typy informací, jež jsou mezi komunikujícími předávány a v neposlední řadě zvolené komunikační cesty a prostředky.

Z pohledu efektivnosti Veber (2021, s. 200) zmiňuje lidské vazby, nikoliv elektronické, za základ efektivní komunikace, neboť nedostatek informací je ideální prostředí pro šíření fámy a nedostatek kontaktu mezi managementem a řadovými zaměstnanci k tomuto negativnímu efektu může značně přispět.

Důležitosti řádného přístupu ke komunikaci se zaměstnanci se věnuje i Armstrong (2015, s. 501), kdy uvádí, že komunikace proto, aby byla efektivní, musí být jasná, pochopitelná a zároveň i stručná, přičemž základem by měla být i jejich pravidelnost, relevantnost a včasnost.

Armstrong (2015, s. 502-503) zároveň vyjmenovává některé ze způsobů komunikace se zaměstnanci:

- **komunikace tváří v tvář**, jež je nejběžnější formou komunikace, ale může přinášet taktéž nejvíce úskalí, neboť informační hodnota a způsob, jakým je komunikováno, značně záleží na schopnostech jedinců, kteří komunikaci provádí. V případě sdělování nejen důležitých informací by neměla být komunikace tváří v tvář tím jediným prostředkem;
- **intranet** neboli interní webové stránky, které se hojně využívají především k rychlému předání informací k velkému množství zaměstnanců. Výhodou je taktéž možnost sbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců, např. formou anonymního či neanonymního dotazníkového šetření;

- **týmové brífinky** využívané k prezentování, přijímání a projednávání informací napříč organizací v rámci jednotlivých týmů. Dle autora je důležité, aby brífinky měly podporu vedení a byly prováděny napříč celou organizací. Dalšími faktory úspěchu jsou i komunikační a interpersonální dovednosti jednotlivých vedoucích pracovníků.
- **nástěnky**, které jsou nejznámějším způsobem komunikace bez nutnosti aktivní přítomnosti předavatele informace. Rizikem tohoto způsobu komunikace je snadné přeplnění nástěnky nadbytečnými informacemi;
- **speak-up programy**, jež zprostředkovávají komunikaci mezi řadovými zaměstnanci a vyššími vedoucími pracovníky s cílem komunikace ohledně plánů a cílů organizace;
- **časopisy a zpravodaje/bulletiny**, které primárně informují o aktivitách a výsledcích organizace. Oproti časopisům a zpravodajům mohou bulletiny téměř okamžitě zprostředkovat informaci zaměstnancům.

Hayes (2022, s. 318) se zaměřuje na jednotlivé užívané komunikační strategie, přičemž vyjmenovává a blíže popisuje pět z nich:

- **strategie „Spray and pray“**, v překladu „Sprej a modli se“, jejímž obsahem je zasypávání zaměstnanců nejrůznějšími informacemi v naději, že se budou cítit informováni. Vychází z předpokladu, že čím více informací zaměstnanci obdrží, tím lepší to pro ně bude a že zároveň dokážou rozlišit, které z informací jsou důležité a které naopak jsou méně podstatné;
- **strategie „Tell and sell“**, v překladu „Řekni a prodej“, zahrnuje komunikaci omezeného rozsahu informací, o nichž se vlastníci změny domnívají, že se týkají hlavních otázek souvisejících s navrhovanou změnou;
- **strategie „Underscore and explore“**, v překladu „Podtrhněte a prozkoumejte“. Tato strategie je obdobná jako strategie „Tell and sell“, na rozdíl od ní ale dávají vlastníci změn zaměstnancům tvůrčí svobodu, aby sami prozkoumali důsledky změny. Zároveň se pak vlastníci změn starají o naslouchání potenciálním nedorozuměním a nerozpoznaným překážkám;
- **strategie „Identify and reply“**, v překladu „Identifikujte a odpovězte“, přičemž se tato strategie zaměřuje především na obavy zaměstnanců. Jedná se tedy o reaktivní strategii, která zahrnuje především naslouchání a následnou reakci na zjištěné obavy. Cílem strategie je pomoci zaměstnancům vyznat se ve změnovém prostředí;
- **strategie „Withold and uphold“**, v překladu „Zadržet a podržet“, zahrnuje zadržování a nepublikování informací, dokavad' to není nutné. Někteří vlastníci změny předpokládají, že vědění informací znamená moc a zdráhají se je s kýmkoliv sdílet nebo předpokládají, že většina zaměstnanců není schopna správně pochopit celkový obraz změny, a proto jim informace nesdělují.

Albrecht (2023) se ve vztahu ke komunikaci zaměřuje na angažovanost zaměstnanců do organizačních změn, přičemž angažovanost popisuje jako „pozitivní a naplňující stav myslí související s prací, kdy zaměstnanci cítí motivaci a nadšení, a aktivně se zapojují do své práce“. Dále dodává, že ve spojitosti s angažovaností se pojí tzv. absorpce, kdy se zaměstnanci cítí plně koncentrování a ponoření do své práce. Ve vztahu ke změně Albrecht (2023) definuje angažovanost při změně jako „Trvalý a pozitivní psychologický stav související s prací charakterizovaný skutečným nadšením a ochotou podporovat, přijímat a prosazovat organizační změny“. Angažovanost změny se dle autora skládá z dvou dílčích dimenzí, a to energie změny a aktivního zapojení.

## 2.4.2 Leadership a vedení lidí

Podobně jako komunikace a angažovanost, tak i leadership hraje v procesu řízení změn nepostradatelnou roli. V rámci této podkapitoly bude představena definice leadershipu, rozlišen vůdce a vedoucí a uvedeny základní přístupy k leadershipu v procesu řízení změn.

K problematice leadershipu Pališková (2021, s. 18) poznamenává, že je nutné neplést si a rozlišovat dva základní pojmy – řízení lidí, které je spojeno především s operativní činností za účelem dosažení stanovených krátkodobých cílů a vedení lidí, jenž je spojeno především s naplňováním firemní strategie a vize.

Vedení lidí definuje Hayes (2022, s. 241) jako proces, zahrnující ovlivňování ostatních k dosažení požadovaných cílů. Zároveň dodává, že vedení je všeobecně považováno za klíčový faktor úspěšného procesu změny.

Armstrong (2015, s. 718-719) definuje vedení lidí jako schopnost přesvědčovat lidi k tomu, aby se dobrovolně chovali jinak, přičemž by v rámci zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe měli vydat to nejlepší.

Veber (2021, s. 141) přistupuje k vedení lidí jako k jedné z důležitých funkcí manažera, přičemž spočívá především v „přesvědčování, aktivizaci a iniciování výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené/plánované záměry, cíle a úkoly“.

Rolí lídrů přikládají Kubíčková a Rais (2012, s. 87-88) rostoucí důležitost pro rozvoj vnitřní i vnější podnikatelské činnosti, přičemž lídry nazývají přímo „mistry změn“. Dle autorů by správný leader měl být schopný dívat se na realitu a příležitosti firmy netradičně, z různých stran, komunikovat s lidmi, nadchnout je a přesvědčit. Dále by měl umět pozorně naslouchat okolí a měl by být vytrvalý v prosazování a realizování inovačních kroků. V neposlední řadě by měl dle autorů umět vést lidi k týmové práci, získávat spojence a utvářet zájmové koalice.

McPheat (2020) a Pacor (2024) dále uvádí rozdíly mezi manažerským a lídrovským přístupem, přičemž tyto přístupy dělí na:

- **transakční management**, jenž je čistě manažerským přístupem a je založen na tzv. vzájemné výměně – transakci, kdy pracovník poskytuje svou práci, úsilí, vědomosti a zkušenosti, oproti tomu vedoucí pracovník mu za to poskytuje odměnu;
- **transformační management**, naopak tento styl vedení je postaven především na uspokojování vyšší potřeb pracovníků, jejich motivaci k mimořádnému úsilí a snahou stát se nejlepší verzí sebe sama. V rámci tohoto přístupu se z nadřazeného stává lídr, který následně rozvíjí v lidech jejich potřeby.

Rossingol (2023) uvádí, že slova „management“ a „leadership“ jsou často používána jako synonyma, pravdou ale je, že člověk, který je dobrým manažerem, nutně nemusí být zároveň i dobrým lídrem – vůdcem, a stejně tak dobrý vůdce nemusí být dobrým manažerem. Zároveň vedení a řízení jsou dle autorky zásadně odlišné pojmy, a to především ve funkci: lídři i manažeři chtějí, aby jejich týmy uspěly – cíl tedy mají stejný, ale o cestě k úspěchům každý přemýšlejí různými a odlišnými způsoby.

Autoři Kubíčková a Rais (2012, s. 89) dále uvádí vlastnosti dobrého lídra a dobrého manažera. V případě dobrého manažera jde především o to mít požadované lidské schopnosti a technické dovednosti/znalosti, vhodně doplněné projekčními a koncepčními dovednostmi, schopností organizace a komunikace. Manažer by v neposlední řadě měl být kreativní, interaktivní a motivující nejen pro své podřízené.

Oproti tomu lídr by měl mít dle Kubíčkové a Raise (2012, s. 89) schopnost komunikace a naslouchání, měl by být entuziastický a zároveň by měl mít vizi a znalosti včetně víry a přesvědčení pro věc tak, aby byl schopný ostatní nadchnout minimálně tak, jako sám sebe. Lídr by taktéž měl být silný a rozhodný.

Pališková (2021, s. 19) zmiňuje čtyři styly vedení, a to: direktivní styl, konzultativní/přesvědčující styl, participativní styl a delegující styl. Oproti tomu Armstrong (2015, s. 721) uvádí stylů šest: nátlakový, autoritativní, spojenecký, demokratický, udávající tempo a styl založený na koučování.

Veber (2021, s. 142-147) v rámci vedení lidí vyjmenovává šest různých přístupů:

- **vedení sdílenou vizí**, zahrnující vtažení zaměstnanců do dění v organizaci a seznámení s představami/vizemi, kam organizace hodlá směřovat – jaké má cíle, jakých chce dosáhnout výsledků, jaké má zásady aj.;
- **koučování**, jenž lze pojmout formou poradenství nebo stylu řízení. Manažer v roli kouče příliš nepřikazuje, naopak je spíše rádcem, který pomáhá zodpovědět otázky, na které zaměstnanec nezná odpověď a zároveň je jeho úkolem zabezpečit nezbytné podmínky pro dosažení chtěných výsledků;
- **zmocňování**, které spočívá především v poskytování určité míry volnosti zaměstnancům tak, aby mohli samostatně jednat při výkonu jim svěřené práce;
- **týmová práce**, přičemž je cílem přesvědčit zaměstnance, že každý z nich je důležitou součástí finálního výsledku skupiny, kdy daného požadovaného výsledku dosáhnou nejlépe vzájemnou spoluprací a nápomocností, nikoliv individualismem a uzavřením;
- **pracovní koalice**, do níž se slučují zaměstnanci různých útvarů s cílem vytvořit pracovní skupinu s využitím výše uvedených způsobů (sdílená vize, týmová práce, aj.);
- **autonomní pracovní skupiny**, které se běžně skládají z 15-25 zaměstnanců, které spojuje konečný výsledek jejich činností. Autonomní skupina si v rámci svého složení může volit své vlastní pracovní postupy, řešit personální otázky (včetně odměňování) nebo zvyšovat kvalifikaci a vzdělávat své členy. Tyto skupiny mají plnou odpovědnost za vykonanou práci dle domluvy s vedením společnosti, s nimiž uzavírají dohodu.

Abbas (2022) podtrhuje důležitost leadershipu při vedení změn, kdy uvádí, že vedoucí pracovníci mají v organizaci velký vliv a autoritu na lidi, což znamená, že sami vedoucí pracovníci mohou z iniciativy změny učinit úspěšný příběh nebo naopak způsobit totální neúspěch. Autor dále zmiňuje, že zaměstnanci během období změn a celkově v dobách s nejistými vyhlídkami, více než obvykle vzhlíží ke svému vedení, přičemž role leadershipu je v rámci řízení změn velmi podstatná i v případě možných konfliktů a odporů. Autor zároveň uvádí, že lídry, kteří zajišťují hladký průběh procesu změny, lze v procesu řízení změn dělit do tří kategorií: **vyšší manažeři**, kteří udávají tón změny pro organizaci a mají na starosti strategické cíle i celkovou výkonnost organizace, **střední manažeři**, jejichž úkolem je řídit proces změny za využití realistických a podložených iniciativ a **vedoucí pracovníci v první linii**, kteří vedou své týmy a jsou mnohdy první, kteří odhalí nové možnosti a výzvy vedoucí k potřebě změny.

V rámci vedení lidí, delegace práce a odpovědnosti se Abbas (2022) a Kantor (2023) shodují na využití tzv. RACI matice, kterou Kantor (2023) popisuje jako matici odpovědnosti a projektových rolí, které jsou odpovědné za každou položku spojenou s dokončením projektu. Zároveň uvádí, že RACI matici lze využívat i v rámci dělby práce v pracovní skupině nebo týmu, aby každý ze zaměstnanců přesně věděl, co má na starosti a čemu by se měl věnovat.

Zkratka RACI reprezentuje čtyři role zastoupené v jakémkoliv projektu:

- **Responsible** (zodpovědný) – zaměstnanec, který je zodpovědný za vykonání svěřeného úkolu;
- **Accountable** (odpovědný) – zaměstnanec, který je odpovědný za celý úkol a jeho výsledek, dále pak výsledek reportuje např. svému nadřízenému nebo vedení společnosti;
- **Consulted** (konzultován) – zaměstnanec, který může poskytnout konzultaci nebo radu k danému úkolu;
- **Informed** (informován) – zaměstnanec, který by měl být informován o změnách v úkolu nebo o jeho průběhu.

### 2.4.3 Řízení odporu a konfliktů

Dalším z důležitých aspektů úspěšnosti změny je schopnost řídit odpor a konflikty, které během změnového procesu nastávají. Armstrong (2015, s. 171) uvádí, že „konflikt v organizaci je nevyhnutelný, protože organizace fungují na základě přizpůsobování a kompromisů mezi vzájemně si konkurujícími prvky ve struktuře organizace a mezi členy organizace“. Autor zároveň dodává vztah odporu a konfliktů k procesu změn, kdy změna může být ze strany zaměstnanců vnímána jako hrozba, a proto se jí snaží zamezit a kladou proti ní odpor. Zároveň však konflikt nelze brát jako nepřekonatelnou překážku, mnohdy je nutné brát konflikt jako součást pokroku.

Na odpor ve vztahu k rovnici změny, která již byla v této práci uvedena a detailně popsána, pohlíží Blažek et al. (2019, s. 56) na základě čtyř hlavních důvodů, které k resistenci podniku vedou: prvním z nich je vyhořelý směr růstu podniku, kdy je podnik řízen na základě starých paradigmat řízení, druhým je subjektivní odpor jednotlivců vůči změnám, třetí důvod skrývá subjektivní odpor z důvodu neznalosti prvků managementu změn a čtvrtým důvodem je objektivní odpor systému podniku, který usiluje o dynamickou stabilitu.

Blažek et al. (2019, s. 56) zároveň dodává, že neznalost managementu změn vyvolává nejistotu a obavy, které mohou v jedincích subjektivně vyvolávat odpor – z pohledu jednotlivce dle autora změna vyžaduje: **uvědomění** – proč je změna nezbytná, **touhu** – účastnit se změny a podporovat ji, **znalost** – co a jakým způsobem se bude měnit, **schopnost** – zařadit do svých pracovních činností nové dovednosti a návyky a **fixaci** – k udržení změny a nesklopenutí k dřívějšímu způsobu práce a status quo.

Spring (2021) definuje odpor ke změně jako neochotu přizpůsobit se novým okolnostem nebo způsobům, jak věci dělat, přičemž primárně nejčastějším důvodem pro odpor je strach z neznámého. Příčiny odporu v organizacích jsou dle autora nejčastěji způsobeny nedostatkem důvěry vůči změnám a společnosti obecně, špatnou komunikací změny, prostou emocionální reakcí na oznámenou změnu, strachem ze selhání, překvapivostí změny nebo stavem tzv. neustálé změny, kdy se v organizaci dějí změny nepřetržitě, což může generovat chaos a negativně ovlivňovat psychickou pohodu zaměstnanců.

K tématu minimalizace odporu vůči změnám Spring (2021) navrhuje především: **včasnou a častou komunikaci** – s cílem informovat zaměstnance o změnách co nejdříve a vysvětlit veškeré chystané kroky, **naslouchat pečlivě zaměstnancům** – vyslyšet jejich obavy, snažit se jim vysvětlit rozhodovací procesy, **poučit zaměstnance o hodnotě změny** – vysvětlit, proč je změna pro organizaci nezbytná, proč k tomuto kroku bylo přistoupeno a **poskytovat trvalou podporu** – a to i po ukončení procesu změny, kdy se zaměstnanci budou teprve sžívat s novými pracovními procesy a metodami.

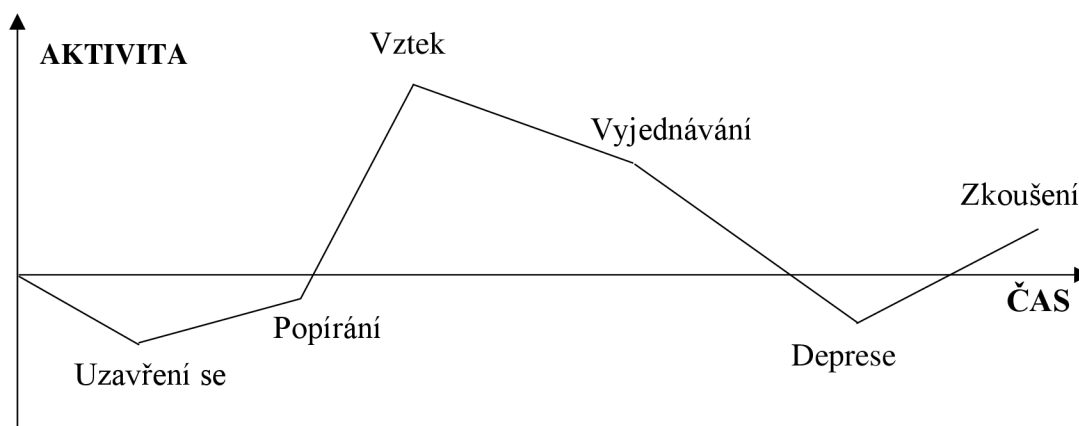


Machan (2013, s. 105) uvádí, že převážně negativní reakce na oznámené změny nejsou ničím zvláštním, neboť negativní reakce je „zdravou reakcí na nastalou nečekanou situaci“. Zároveň autor rozděluje lidskou reakci v případě negativně a pozitivně vnímané změny. Negativně vnímanou změnu rozděluje autor do celkem osmi fází, které zároveň shrnuje Obrázek 7:

- **stabilita**, kterou lze taktéž nazvat statusem quo, přičemž se jedná o současný stav;
- **uzavření se**, přičemž tento stav je počáteční reakcí na oznámení negativní změny, kdy lidé nejsou schopni logicky a racionálně přemýšlet, ztrácí své aktuální jistoty;
- **popírání**, zahrnující odmítání přijetí příchodu změny, lidé se taktéž snaží danou informaci bagatelizovat nebo ignorovat;
- **vztek**, vyjadřující především frustraci často doprovázenou emocionálním výbuchem vůči nejbližším osobám (ať už v pracovním nebo osobním životě);
- **vyjednávání**, kdy se lidé snaží vyjednat odstranění negativního dopadu změny, přičemž tato fáze je začátkem přijetí změny, předchozí čtyři změnu popíraly;
- **deprese**, spojená s pocitem porážky, rezignace, nedostatku fyzické i emoční energie, kdy si lidé začínají uvědomovat plný rozsah negativní změny;
- **zkoušení**, obsahující pocit nabývání kontroly a snaha vymanit se z deprese, kdy se lidé snaží s negativní změnou vypořádat – definují si nové cíle, navazují konstruktivní debaty, aj.;
- **přijetí**, finální fáze, v níž dochází k přijetí reality a existence negativní změny, kdy se lidé snaží na změnu nahlížet realisticky.

Následující znázornění vysvětluje lidskou reakci na změnu, kterou vnímají negativně.

Obrázek 7 Lidská reakce na negativně vnímanou změnu



Zdroj: Machan (2013, s. 106)

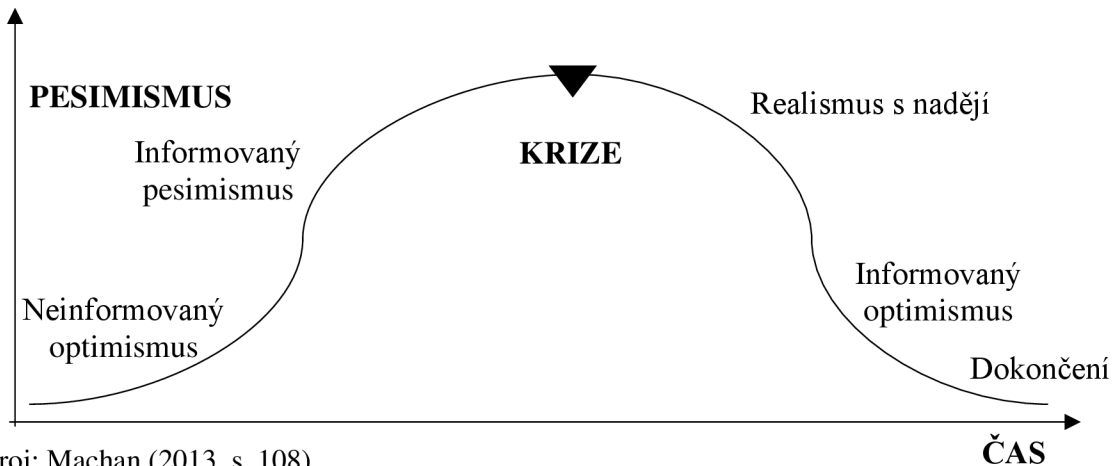
Naopak pozitivně vnímanou změnu dělí na šest fází, které graficky znázorňuje Obrázek 8:

- **neinformovaný optimismus**, jenž je první fází a je důležitým startem pro změnu, neboť lidé vnímají pozitivně cíl změny a zároveň ještě nevidí všechny obtíže s tím spojené;
- **informovaný pesimismus**, je fází, která nastane vždy. V této fázi se objevují pochybnosti o změně, chuť odstoupit od změny nebo snaha z ní vycouvat.
- **krize**, jež lze charakterizovat jako vrchol informovaného pesimismu a zároveň jako zlomový bod, od kterého lidé buď začnou od změny upouštět nebo v ní naopak budou pokračovat;
- **realismus s nadějí**, symbolizující realistickou naději s vizí věci úspěšně dokončit i přes to, že se objeví ještě vícero problémů. Lidé v této fázi taktéž začínají vnímat, že změna je dosažitelná a roste jejich v důvěra v podstatu a potřebnost změny;



- **informovaný optimismus**, charakterizující návrat sebedůvěry a aktivního zapojení lidí do procesu změny vč. postupně přicházejících úspěchů. Autor upozorňuje, že s úspěchy mohou lidé ztrácet vízi v nutnost změny a tempo se může zpomalit nebo úplně zastavit;
- **dokončení**, finální fáze jejímž výsledkem je splnění plánu zavedení změny a je dosaženo požadovaných výsledků.

Obrázek 8 Lidská reakce na pozitivně vnímanou změnu



Zdroj: Machan (2013, s. 108)

Výše uvedené schéma představuje lidskou reakci na pozitivně vnímanou změnu.

#### 2.4.4 Organizační kultura ve společnosti

Neméně významný vliv na úspěšnost změny má organizační kultura, kterou Urbancová (2023, s. 102) definuje jako „společnou a sdílenou soustavu myšlenek, názorů, přesvědčení, postojů, norem a hodnot“. Dále dodává důležitost organizační kultury, jež podporuje spolupráci zaměstnanců a zároveň i jejich motivaci, komunikaci a koordinaci práce, v závislosti k efektivnímu řízení, které je prvopočátkem úspěchu každé organizace.

Dle Urbancové (2023, s. 103) je komplexní problematika organizační kultury a jejího udržování v dnešní době stále více aktuální, přičemž v případě správného nastavení a fungování organizační kultury může organizace získat konkurenční výhodu. Dle autorky na organizační kulturu působí síly, tzv. determinanty, které dělí na vnější (např. sociální nebo ekonomický systém) a vnitřní (např. strategie organizace, pracovní podmínky, procesy aj.). Kromě této dělby lze determinanty taktéž kategorizovat na hmotné (majetek organizace), nehmotné (zájmy stakeholderů), minulé (historie organizace) a současné (vnitřní procesy), ovlivnitelné (vzdělanost zaměstnanců) a neovlivnitelné (stáří organizace).

Fišer (2014, s. 39-40) zahrnuje organizační kulturu do tří proměnných ovlivňující úspěšnost procesního řízení, neboť tvrdí, že hlavním problémem se nenachází v samotných procesech a jejich změnách, ale v hlavách lidí a jejich ochotě i neochotě cokoli změnit. Samotnou kulturu organizace autor definuje jako „soubor hodnot, norem, zvyků a rituálů, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců“.

Armstrong (2015, s. 164-165) informuje, že kultura organizace „zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce“.

Fišer (2014, s. 40-41) identifikuje čtyři základní typy organizačních kultur:

- **kultura moci**, ve které je řízení a chování lidí ovlivňováno nejčastěji autokratickým manažerem, na něhož se lidé obracují s žádostí o rozhodnutí. Nejčastěji je tato kultura u malých firem do 30 zaměstnanců, neboť nejčastěji bývá manažer i majitel. Výhodou tohoto typu kultury je její pružnost, nevýhoda naopak plná závislost na jednom člověku.
- **kultura funkcí**, založená na procesech, pravidlech, normách a rolích. Nejčastěji panuje ve státní správě, armádě nebo velkých korporátních společnostech.
- **kultura výsledků**, zaměřená především na úkoly vč. jejich splnění a projekty vč. jejich realizování se zaměřením na výsledky. Tato kultura je typická pro organizace pohybující se v pružném tržním prostředí, např. IT firmy nebo reklamní agentury.
- **kultura osobností**, v jejímž případě je středem dění jednotlivec, přičemž se nejčastěji jedná o spojení vícero subjektů s cílem sdílet náklady např. na provoz nebo administrativu, jinak jsou ale jednotliví členové této kultury plně samostatní a na sobě nezávislí.

Boogard (2022) a Heinz (2024) uvádí taktéž čtyři základní typy organizačních kultur, ale na rozdíl od Fišera do nich zahrnují kulturu **klanovou**, která klade důraz na spolupráci mezi týmy a horizontální strukturu, dále kulturu **adhokratickou** podporující sdílení nápadů mezi jednotlivci a risk společnosti, **tržní** kulturu zaměřující se na finanční úspěch se zaměřením na participaci jednotlivých zaměstnanců na výnosech pro společnost a v neposlední řadě **hierarchickou**, která klade důraz na kariérní postup a poskytuje jasné manažerské procesy.

Veber (2021, s. 78) pojednává o kultuře organizace jako o „odrazu lidských dispozic, myšlení a chování v podniku“. Zároveň dodává, že forma kultury je strukturovaná, přičemž organizační kultura je zároveň součástí kultur vyšších řádů – např. kultury regionální nebo národní. Autor Veber (2021, s. 78) taktéž upozorňuje, že kultura firmy je velmi setrvačná a její změna je proto velice náročná a dlouhodobá.

Larson (2023) uvádí přímou spojitost mezi úspěšností zavádění změn a organizační kulturou, neboť právě kultura v organizaci určuje úspěch či neúspěch, a to především z důvodu, že lidé se změnám často brání a o to víc, pokud pracují v neoptimální kultuře a podmínkách. Autorka dále uvádí, že nejčastějším důvodem, proč kultura působí při procesu změny jako bariéra, je nesoulad se strategií, kdy se rozchází strategický záměr s organizační kulturou a nesoulad se závazky, kdy je ze strany zaměstnanců vnímána propast v tom, co se tvrdí, že je důležité a co se ve skutečnosti upřednostňuje rozhodnutími a činy.

Maksic (2023) dodává, že „agilní a adaptabilní organizační kultura je nejen žádoucí, ale strategická nutnost“ v procesu řízení změn, přičemž organizační kultura se stává kritickým faktorem, který je třeba při plánování změny zvážit.

## 2.5 Metodika práce

Tato kapitola komplexně shrnuje cíle a zároveň popisuje metodiku, na jejímž základě byla tato diplomová práce vypracována.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení proběhlé změny organizační struktury ve vybrané společnosti a formulace návrhů a doporučení pro v budoucnu plánované a prováděné změny.

Teoretická část této diplomové práce je rozdělena do celkem 5 hlavních subkapitol, jejichž podtémata se nadále větví dle míry spjatosti s primárním tématem této práce. K sepsání těchto kapitol došlo na základě provedené literární rešerše s cílem dohledat nejrelevantnější a nejaktuálnější literární díla zabývající se tématem managementu změny a následné komparace zdrojů dat.

Fyzické knihy byly nejčastěji vypůjčeny v knihovně, případně zakoupeny ve fyzické/elektronické podobě. Internetové zdroje byly nalézány na základě vyhledávání pomocí klíčových slov s využitím full-textového vyhledávání, případně za využití databází vědeckých článků, např. Google Scholar.

Analytická část práce je zpracována na základě informací obsažených v teoretické části práce a zároveň z výsledků provedených výzkumů, jejichž metodika je níže popsána. V první části je blíže charakterizována vybraná společnost, přičemž veškeré tyto informace (historie, cíle, popis společnosti) byly získány z oficiálních webových stránek či případně z materiálů společnosti. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti neudělilo souhlas k využití oficiálního názvu organizace, bude v této práci společnost a veškeré informace, které by mohly vést k její identifikaci, anonymizována a ve zdrojích uvedena jako společnost XY. V další části je blíže popsána proběhlá změna organizační struktury, včetně srovnání původního a aktuálního stavu organizačních struktur, průběh změny, hlavní cíle a aktuální model lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

V rámci výzkumu byla zvolena nejprve kvantitativní metoda dotazníkového šetření, kdy bylo osloveno všech 59 relevantních zaměstnanců společnosti a zúčastnilo celkem 41 respondentů, tudíž bylo dosaženo míry vyplněnosti 69,5 %. Výběr respondentů probíhal primárně na základě kritéria délky spolupráce se společností 1 rok a více, tedy aby vybraní respondenti byli co nejvíce relevantní a měli možnost validně odpovídat na vybrané otázky – cílem bylo, aby se dotazníkového šetření neúčastnili zaměstnanci, kteří v dané době, kdy se změna zaváděla, byli ve společnosti příliš krátce nebo v ní nepracovali vůbec. Distribuce dotazníku probíhala skrze e-mailovou komunikaci vedoucím pracovníkem organizace, zároveň bylo toto šetření zmíněno na celofiremním shromáždění včetně možnosti načíst přímo z prezentace QR kód, který odkazoval přímo na dotazník. Na vyplnění průzkumu měli zaměstnanci 5 pracovních dní, resp. během pátého pracovního dne dorazil všem osloveným zaměstnancům připomínkový e-mail, díky němuž bylo za následující 2 pracovní dny nasbíráno dalších 9 odpovědí. Přístup respondentů do dotazníku a jejich odpovědi byly zcela anonymní, přičemž pro tvorbu dotazníku a sběr odpovědí byla zvolena platforma Microsoft Forms, k analýze výsledků a tvorbě grafů poté aplikace Microsoft Excel a okrajově Microsoft PowerBI. Otázky v dotazníkovém šetření byly primárně uzavřené, s možností volby jedné nebo více odpovědí (tzv. multi-choice). U některých otázek byla odpověď otevřená, především z důvodu doplnění informací a detailů ke zvolené odpovědi. Vyhodnocení dotazníkového šetření proběhlo nejprve metodou komparace jednotlivých odpovědí a poté případnými korelacemi často se objevujících odpovědí napříč respondenty. Následně bylo dotazníkové šetření doplněno kvalitativní formou – polostrukturovaným rozhovorem s personální ředitelkou společnosti. Rozhovor byl proveden v kanceláři společnosti během běžné pracovní doby, přičemž bylo položeno celkem 15 otázek. Odpovědi na tyto otázky byly rovnou zapisovány do počítače.

Na základě získaných dat z provedeného výzkumu a interních materiálů společnosti byly ze strany autora zformulovány návrhy a doporučení pro, v budoucnu plánované a zaváděné změny.

### 3 Analytická část práce

Analytická část této práce, včetně proběhlého výzkumu, se zaměřuje primárně na proběhlou změnu ve vybrané organizaci, jež měla za cíl transformovat organizační strukturu vzhledem ke každoročnímu růstu organizace.

První část této kapitoly se věnuje představení vybrané organizace včetně popsání klíčové charakteristiky, historie, vize a v neposlední řadě představení fungování společnosti a jejího byznysu tak, aby byl stanoven základ pro další výzkum. Zároveň je kladen důraz, aby dle popisu dokázal společnost neznalý čtenář lépe pochopit kontext, ve kterém se změny odehrávají a odvětví, ve kterém společnost působí.

Další podkapitola se zaměřuje na specifickou změnu, která ve společnosti proběhla a jejímž cílem byla transformace organizační struktury. Zde jsou popsány důvody, proč společnost s potřebou změny přišla, jaké byly primární cíle, jakým způsobem probíhalo plánování a implementace a jak vypadala struktura před zavedením a po zavedení změny. Mimo to je v rámci této podkapitoly věnován prostor i stávajícímu přístupu k managementu lidských zdrojů při řízení změny, včetně popisu toho, jak organizace momentálně řídí své lidské zdroje, identifikuje potenciální slabiny a silné stránky a přirovnává je k vlivu na úspěšnost prováděných změn.

Klíčovou částí tohoto analytického bloku je vlastní výzkum, který zahrnuje dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti a rozhovor s personální ředitelkou, jež je zároveň vlastníkem/vedoucím změny a která se přímo podílela na plánování a implementaci změny. Tento výzkum poskytuje informace o vnímání změny zaměstnanci, jejich postojích a názoru na jednotlivé kroky.

Závěrečná část kapitoly přináší návrhy a doporučení pro organizaci, přičemž tato doporučení jsou založena na základě získaných dat z vlastního výzkumu a mají za cíl poskytnout konkrétní kroky, které by měly vést ke zlepšení procesu řízení změny a managementu lidských zdrojů tak, aby bylo možné dosáhnout úspěšnější, hladší a zaměstnanci lépe vnímané změny v budoucnosti. Celkově tak analytická část práce nabízí komplexní pohled na management změny a management lidských zdrojů při řízení změny ve vybrané organizaci, přičemž kombinuje teoretické poznatky s praktickými zkušenostmi a představuje ucelený základ pro budoucí řízení změn.

#### 3.1 Představení vybrané organizace

Společnost, která je předmětem nejen této kapitoly, ale celé analytické části práce, je dle informací na svých webových stránkách (2024) logisticko-technologickým startupem zaměřující se na tzv. „last-mile“ logistiku, tedy logistiku poslední míle, přičemž své služby, zaměřené na poskytování inovativních řešení v oblasti doručování, poskytuje již od konce roku 2015, kdy byla oficiálně založena a od té doby sídlí v kancelářích na Praze 8 – v Karlíně. Nabídkové portfolio společnosti zpočátku obsahovalo pouze B2C segment se službou osobního asistenta, který sehnal vše od A do Z (vyzvedl balíček v obchodě, vystál frontu na lístky, dovezl sako do čistírny, aj.), během pár let ale společnost do svého portfolia zařadila řešení logistiky pro B2B segment tak, aby vyhověla rostoucí poptávce po flexibilních a technologicky pokročilých řešeních v logistice.

Společnost na svých webových stránkách (2024) uvádí, že původně nabízela jediný produkt – B2C osobního asistenta, jehož chod zastřešovali 3 vozidla a 10 kurýrů operujících v jednom jediném českém městě – Praze. V rámci expanze na B2B trh započala společnost v roce 2016 rozvoz Express Delivery ve spolupráci s řetězcem rychlého občerstvení KFC – opět v Praze.

Následující roky v Brně a Plzni. V r. 2019 společnost rozšířila portfolio služeb o divizi Fresh, která se zaměřuje na rozvoz potravin a nákupů s dodržením veškerých hygienických i kvalitativních standardů, přičemž průkopníkem byla spolupráce s britskou obchodní skupinou TESCO. Start fungování této rozvozné divize byl pro společnost stěžejní, neboť celkový růst společnosti je velmi spjat s obdobím prvních lockdownů spojených s pandemií COVID-19, kdy celkově trend rozvozných služeb nabral na obrátkách a pro mnoho lidí byl jedinou možností, jak si „dojít nakoupit“ nebo mít co k jídlu, bez porušení karantény a zákazu vycházení.

Z webových stránek společnosti vyplývá, že společnost v aktuální chvíli funguje v 7 zemích Evropy – kromě České republiky, kde svou misi v roce 2015 započala, i na Slovensku, do něhož expandovala v roce 2018, dále v Maďarsku a Polsku, kde své služby nabízí od roku 2020 a v neposlední řadě od roku 2022 i v Rakousku, Německu a Bulharsku. Celkově v aktuální chvíli společnost operuje v 64 městech 7 zemí v Evropě, přičemž bezproblémové a včasné rozvozy zajišťuje více jak 2000 kurýrů, kteří využívají přes více jak 1100 vozidel, přičemž cílem společnosti je v rámci interních CSR norem (2024) provozovat 75 % nízkoemisních vozidel (nejčastěji za využití pohonu na stlačený zemní plyn – CNG nebo hybridů) a 10 % bezemisních vozidel (provozované na elektřinu), přičemž i na následující roky je pro společnost elektrifikace vozového parku tématem, přičemž zvyšování poměru těchto vozidel ve flotile je závislé na budování nabíjecí infrastruktury. V rámci českého trhu, který i přes rozmanitost obsluhovaných evropských zemí stále tvoří více jak 50 % ročního obrátu, zajišťuje společnost logistické řešení pro největší hráče tohoto trhu: v oblasti rychlého doručení (jehož hlavním cílem je doručení do 30 min. od objednání) se jedná o partnery KFC (zaštitované polským franšizantem AmRest, s kterým společnost spolupracuje i na rozvozu značek jako Burger King nebo v minulosti PizzaHut) nebo třeba Bageterie Boulevard. V oblasti rozvozu nákupů, na které se společnost nově od roku 2024 primárně zaměřuje, se mezi partnery řadí online supermarket Košík.cz, TESCO, BILLA, Albert, MAKRO nebo Penny. Kromě toho se i daná společnost zaměřuje na rozvoz tzv. „Last mile“ zakázek, které nespádají pod divizi Fresh ani Express – nejčastěji se jedná o klasické balíčky, např. od partnerů Dr. Max, Decathlon, Zásilkovna, Mountfield nebo v rámci doručování i s výnosem a zapojením Alza a Electroworld.

Společnost se sama na svých stránkách (2024) označuje jako logisticko-technologická, přívskovo „technologická“ dodává především interně vyvíjená platforma, jejímž úkolem je kompletně zaštitit veškeré logistické procesy a rozvoz. V tomto softwaru tak lze nalézt zázemí pro dispečink, který komunikuje s kurýry, kompletní organizaci a plánování objednávek klientů, rozvržení a plánování směn, evidenci veškerých vozidel a s nimi spojených servisních úkonů, evidenci všech zaměstnanců a spolupracovníků (včetně kurýrů), automatický plánovač objednávek, který dokáže predikovat objednávky na několik dní dopředu, ale i například hodnocení kurýra, tzv. „scoring“, který dle stylu jízdy (prudká akcelerace, brzdění nebo zatáčení) vypočítává kurýrovo skóre, které je ve výsledku jedním z parametrů, za které je hodnocen a zároveň tak nepřímo ovlivňuje, jakým způsobem se kurýr ke svěřenému vozidlu chová.

Dle informací z webových stránek společnosti (2024), byl pro zmíněnou společnost kromě příchodu Covidu a s ním spojených lockdownů, zlomový především rok 2022, kdy došlo k získání investice ve výši 1,5 miliardy CZK (cca 60 mil. EUR) od předních českých investorů s cílem dosáhnout tržeb ve výši 2 miliard CZK za kalendářní rok 2023 (přičemž za předchozí roky vždy docházelo ke zdvojnásobení dosavadních tržeb: 2019 – 250 milionů CZK, 2020 – 500 milionů CZK, 2021 necelá miliarda CZK) a výrazně posílit zahraniční expanzi v Evropě, především se zaměřením na DACH region (Německo, Rakousko a v budoucnu Švýcarsko), přičemž blíže nedefinovaná část investice má být taktéž použita na zrychlení a zdokonalení vývoje logistické platformy.

V dřívějších odstavcích bylo zmíněno, že společnost aktuálně operuje na 7 trzích v Evropě, které od přelomu roku 2022 a 2023 jsou spravovány jakožto samostatné entity s vlastním vedením – lokální CEOs a jeho podřízení a s tím spojené týmy (s rolí metodického vedení v rámci Group levelu společnosti) v návaznosti na velikost byznysu a počtu partnerů v dané zemi. V rámci československé entity této organizace došlo se zavedenou změnou organizační struktury, která bude dále v této práci popsána, ke jmenování CEO pro Českou a slovenskou republiku, přičemž dle informací z interního personálního systému (2024) tato entita nyní obsahuje 79 zaměstnanců (bez započítání kurýrů). V rámci dalších trhů zaměstnává společnost v rámci DACH regionu celkem 24 zaměstnanců, dále v Maďarsku 20 a 3 v Bulharsku. Dle interního průzkumu (2024) společnost aktuálně zaměstnává 26 % žen a 74 % mužů, přičemž v rámci vedoucích pozic je poměr 40 % žen a 60 % mužů.

Společnost na svých webových stránkách (2024) uvádí, že od roku 2020 v rámci svého rozvoje a schopnosti udržet kvalitu poskytovaných služeb postupně buduje tzv. franšizový program, který nabízí možnost menším dopravcům participovat na růstu této organizace, vystupovat jejím jménem, využívat firemní know-how a zajišťovat se svými kurýry rozvoz pro předem zvoleného a dohodnutého partnera. Tato vize byla v letech 2022 a 2023 oceněna titulem Franšiza roku. Společnost si od tohoto programu slibuje, kromě efektivnější a rychlejší expanze, také snížení nákladů, a to například v odvětví administrativy a lidských zdrojů, ale i při správě vozového parku, snížení škodního průběhu, a naopak bližšího kontaktu s jednotlivými kurýry, který může napomoci jejich většímu výkonu a přátelštějšímu pracovnímu prostředí. Tento franšizantský program společnost plně využívá v československé a maďarské entitě, přičemž například v rámci Slovenska, je aktuálně doručováno 90 % zásilek franšizantským partnerem a pouze 10 % samotnými řidiči popisované společnosti. Vedoucí oddělení franšizy dále uvádí, že společnost eviduje od navázání partnerství s prvními franšizanty nárůst produktivity o 17 % v porovnání s klasickým provozem a v rámci výše zmiňované nehodovosti/škodního průběhu, došlo k poklesu o 50 %. Franšizantský program je taktéž důvodem, proč má společnost v posledních dvou letech sestupný počet rozvážejících kurýrů, přičemž s faktorem franšizy postupně dochází i k úbytku potřebných zaměstnanců v back-office a tím i splnění vize snížení nákladů.

Společnost lze v aktuální chvíli popsat jako dynamickou, flexibilní a technologicky orientovanou organizaci, která se za poslední roky zvládla adaptovat na rychle se měnící podnikatelské prostředí a nenadálé změny spojené například se situací pandemie COVID a tím spojeného enormního nárůstu objednávek, a i potřebného počtu řidičů. Dle webových stránek společnosti (2024) je cílem společnosti na následující roky je být TOP 3 logistickou společností v centrální Evropě, která se zaměřuje na tzv. „last mile“ logistiku.

### **3.2 Stávající přístupy k managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci**

Tato kapitola se zaměřuje na stávající přístupy k managementu lidských zdrojů při řízení změny. V první části bude popsána proběhlá změna a transformace organizační struktury, včetně popisu dřívějšího a aktuálního stavu, cílů změny a procesu plánování a implementace. V druhé části kapitoly bude nastíněn aktuální přístup k řízení lidských zdrojů včetně rozdělení kompetencí jednotlivých zaměstnanců a zároveň budou zmíněny slabé i silné stránky aktuálního fungování lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Cílem této kapitoly je poskytnout komplexní přehled o oblasti managementu lidských zdrojů v kontextu organizačních změn.

### 3.2.1 Proběhlá změna organizační struktury

Hlavní důvod, proč se vybraná organizace rozhodla pro změnu a transformaci organizační struktury, je dle informací v interním změnovém dokumentu (2021) a rozhovoru s personální ředitelkou společnosti (Příloha 3) spojen především s covidovým raketovým růstem, kdy společnost ve velmi krátkém časovém horizontu znásobila počty měsíčně doručených objednávek, nastartovala řadu nových projektů a spoluprací s klíčovými partnery e-commerce trhu a každoročně násobila svůj obrat. Ve velmi turbulentní době, kdy hlavním cílem bylo nějakým způsobem vše odvozit a uspokojit tak potřeby zákazníka a staniců karanténou zasažených lidí, se však společně s růstem počtu objednávek, kurýrů a vozidel nevyvíjely interní procesy a v mnohých odvětvích zůstávaly ještě v před-covidovém stavu. Na limitaci původního stavu společnost finálně narazila při expanzi do Maďarska a zemí DACH regionu, kdy agendu spojenou s těmito zeměmi mnohdy suplovali zaměstnanci specializující se v té době na hlavní československý trh, čímž docházelo k jejich přehlcení, frustraci a s tím i spojenou vyšší mírou chybovosti.

Z rozhovoru s personální ředitelkou společnosti (Příloha 3, Otázka č. 1) taktéž vyplývá, že původní model často spoléhal na řešení věcí adhoc v závislosti na tom, kdo měl zrovna čas. Společnost zároveň neměla, vzhledem k velmi častým změnám pracovní náplně a agend jednotlivých zaměstnanců napříč společností, vydefinované tzv. JD (job description) v návaznosti na popisy pracovních míst, což následně inklinovalo ke stavu „všichni dělají všechno“ a zároveň ztěžovalo práci náborářům v případě nově obsazovaných míst, neboť nebylo spolehlivě vydefinováno, koho je vlastně třeba hledat, což se mohlo negativně odrážet na portfoliu vybraných kandidátů, jejich seniority a potřebných zkušeností. V neposlední řadě zde byla absence komunikačního schématu, kdy cokoliv, co lidé potřebovali, tak se dotazovali na nejvyšších místech, což značně snižovalo rychlost odpovědi.

Nutnost a potřebu změny indikoval taktéž počet podřízených spadající pod jednotlivého manažera/vedoucího, pro ilustraci lze použít organizační strukturu z roku 2021 (Příloha 1), kde bylo vedení společnosti pod CEO rozděleno na 5 hlavních vedoucích zaměstnanců: Managing Director, Director of Strategic Projects, CFO (Chief Financial Officer), CTO (Chief Technical Officer), HR Director, přičemž každý z těchto vedoucích měl pod sebou další týmy spadající do jeho specializace. V rámci specializace jednotliví vedoucí (resp. členové boardu managementu) dále zodpovídali i za nově otevírané trhy, jejichž vedení v době neexistence lokálních struktur zašitovali. Za příklad lze vzít pozici Managing Director, která dle organizační struktury pod sebou měla týmy (+ v závorce uvedený počet podřízených v daném týmu): Fleet (3), Sales (2), Marketing (2), Kvalita (1) a Franšiza (2), dále pak Managing Director byl nadřazeným Chief Operations Officer (COO) zajišťující kompletní provoz v rámci československého trhu. V neposlední řadě pak byl Managing Director vedoucím oddělení PPMO (projektové kanceláře), přičemž v rámci tohoto týmu měl dalších 6 přímých podřízených. Ve výsledku pak pod tuto pozici spadalo 5 přímých podřízených (v podobě vedoucích jednotlivých týmů), dalších 6 přímých podřízených v podobě vedení projektové kanceláře a v neposlední řadě i vedení lokálního československého provozu/Operations. Celkem se tedy jednalo o 12 přímých podřízených zahrnující vedoucí, pro firmu stěžejních oddělení a vedení projektové kanceláře. V rámci expanze byly všechny s ní spojené agendy a potřeby děleny dle odvětví na stávající zaměstnance, např. pořízení nových vozidel pro expanzi do Německa, servis vozidel v Maďarsku, aj. řešilo v začátcích lokální fleetové oddělení, stejně jako HR podpora a mzdy zahraničních pracovníků zašitovalo lokální HR oddělení.

Dle interního změnového dokumentu (2021) započaly přípravy na transformaci na lokální a group strukturu během roku 2020, přičemž primárně probíhala transformace na již stávajících trzích a týmech v roce 2022 s přesahem do roku 2023.

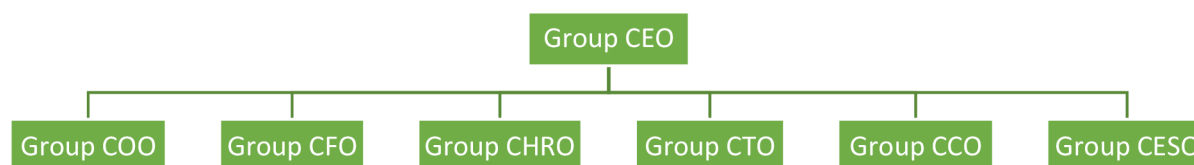


Na základě rozhovoru s ředitelkou personálního oddělení a informací obsažených v interním změnovém dokumentu (2021) lze cíle změny shrnout do pěti základních bodů:

- **Transformace organizační struktury na group a lokální entity**, což zahrnovalo rozřazení jednotlivých zaměstnanců dle jejich aktuální pracovní náplně, seniority a individuálních rozvojových plánů do lokální nebo groupové struktury. Zároveň napočítání potřebného počtu zaměstnanců pro jednotlivá group i lokální oddělení na základě predikce růstu organizace včetně růstu byznysu partnerů, se kterými společnost spolupracuje;
- **Definování kompetencí a zajištění RACI matic** pro všechny zaměstnance společnosti a jednotlivá oddělení, zahrnutí těchto kompetencí a zodpovědností do dříve neexistujících JD (job description) a popisu pracovních míst a v neposlední řadě vytvoření metodologie liniového a maticového řízení, kdy každý lokální zaměstnanec má svého liniového nadřízeného, který je vedoucím týmu, do kterého zaměstnanec spadá a zároveň i metodologického vedoucího z group struktury;
- **Zefektivnění a zrcadlení procesů napříč všemi trhy**, včetně vytvoření metodologie implementace standardizovaných procesů do aktuálních, ale i nově otevíraných trhů – např. v oblasti lidských zdrojů, financí, managementu vozového parku atd. Cílem by mělo být, aby všechny procesy napříč celou Group strukturou a v jednotlivých zemích byly jednotné, přičemž rozdílnosti mohou přijít v úvahu pouze z důvodu lokálních rozdílností, např. v odvětví daní, pracovněprávní legislativy aj.;
- **Sjednocení názvů pozic a metodologie** pro vytváření nových pracovních míst, včetně toho, kolik musí mít zaměstnanec podřízených, aby jeho pozice naplňovala např. roli Head of nebo Teamleader;
- **Sjednocení bonusového schématu** a vydefinování jasných a spravedlivých metrik pro ohodnocení zaměstnanců spočívající v poměru váhy osobních cílů versus firemního plnění cílů atd. Zároveň sjednocení výplatního termínů bonusů, metodiky vyhodnocování osobních cílů, systém četnosti vyhodnocování a vyplácení (kvartálně, ročně, měsíčně) atd.

Na základě těchto cílů byla v roce 2022 společnost v rámci změny a transformace organizační struktury rozdělena na Group a lokální týmy, přičemž první změny se začaly tvořit v board managementu společnosti, kdy došlo k přejmenování některých pozic a k vytvoření jedné nové (Obrázek č. 9), přičemž pozice, jejich náplň a týmy jsou na základě popisu z intranetu rozepsány níže:

Obrázek 9 Organizační struktura board managementu společnosti



Zdroj: Personální informační systém společnosti, vlastní zpracování (2024)

- **Group Chief Executive Officer (CEO)**: generální ředitel společnosti, jeho přímými podřízenými jsou členové board managementu (COO, CFO, CHRO, CTO, CCO a CESO). V případě vybrané organizace je pozice CEO zastávána majitelem společnosti;



- **Group Chief Operations Officer (COO):** provozní ředitel společnosti, jehož přímými podřízenými jsou CEO jednotlivých lokálních entit, zodpovídá za provozní výsledky jednotlivých lokálních entit a celkově za celou group. Tato pozice vznikla přejmenováním původní pozice Managing Director;
- **Group Chief Financial Officer (CFO):** finanční ředitel společnosti zodpovědný za správu financí celé group skupiny. Přímými podřízenými této pozice jsou zaměstnanci oddělení Group Finance, metodicky pak vede jednotlivé lokální Head of Finance;
- **Group Chief Human Resources Officer (CHRO):** ředitel lidských zdrojů v rámci celé group skupiny, přímými podřízenými jsou zaměstnanci Group HR oddělení, metodicky pak vede jednotlivé lokální Head of HR, případně lokální HR Business Partnery. Tato pozice vznikla z přejmenování původní pozice HR Director;
- **Group Chief Technical Officer (CTO):** ředitel pro technologie a vývoj, pozice především z důvodu interně vyvíjené logistické platformy. Přímé podřízené má tato pozice v podobě vedoucích jednotlivých týmů v rámci Development oddělení;
- **Group Chief Commercial Officer (CCO):** jedná se o nově vytvořenou pozici zahrnující pozici obchodního a marketingového ředitele společnosti. Přímými podřízenými jsou zaměstnanci Group Marketing, metodicky pak vede vedoucí lokálních sales oddělení (pokud jsou existují);
- **Group Chief Expansion and Strategy Officer (CESO):** pozice vzniklá přejmenování původní pozice Director of Strategic Projects, přičemž se jedná o ředitele expanzních aktivit společnosti a strategických projektů. Přímými podřízenými jsou zaměstnanci expanzního týmu.

Kromě rozdělení group týmů a kompetencí byly v rámci změny definovány týmy jednotlivých lokálních entit (Obrázek 10).

Obrázek 10 Organizační struktura lokálních entit v organizaci



Zdroj: Personální informační systém společnosti, vlastní zpracování (2024)

Vznik lokální entity je dle interního změnového dokumentu (2021) vždy spojen s expanzí společnosti na základě domluvené spolupráce s některým z partnerů, tj. společnost nevstupuje na nový trh sama od sebe s cílem hledat zákazníky, ale svoje působení vždy spojí s již existujícím projektem/rozvozem. Každá lokální entita se dle schématu skládá z lokálního CEO, který je přímým podřízeným Group CEO a zodpovídá tak za výsledky svěřené entity. Následují pak vedoucí pozice (Head) jednotlivých oddělení, kteří přímo řízení lokálním CEO a metodicky řízení group vedoucím daného odvětví. Zároveň dle změnového dokumentu není stanoven nutný zakládající počet vedoucích pracovníků v rámci entity – vznik jednotlivých vedoucích pozic je tak úměrný tomu, o jak velký byznys se v případě dané země jedná a dle toho se odvíjí potřebný počet celkových zaměstnanců vč. vedoucích pozic. Dle již uskutečněných expanzí se mnohdy prvotní tým v nové entitě skládá z CEO/Operations Managera a je doplněn pouze zaměstnanci provozu, přičemž veškeré další odvětví (HR, Finance, aj.) jsou zašitovány ze strany Group. V rámci vybrané organizace je v současné době plnohodnotný lokální tým zastoupen pouze v rámci československé entity a částečně entity maďarské.

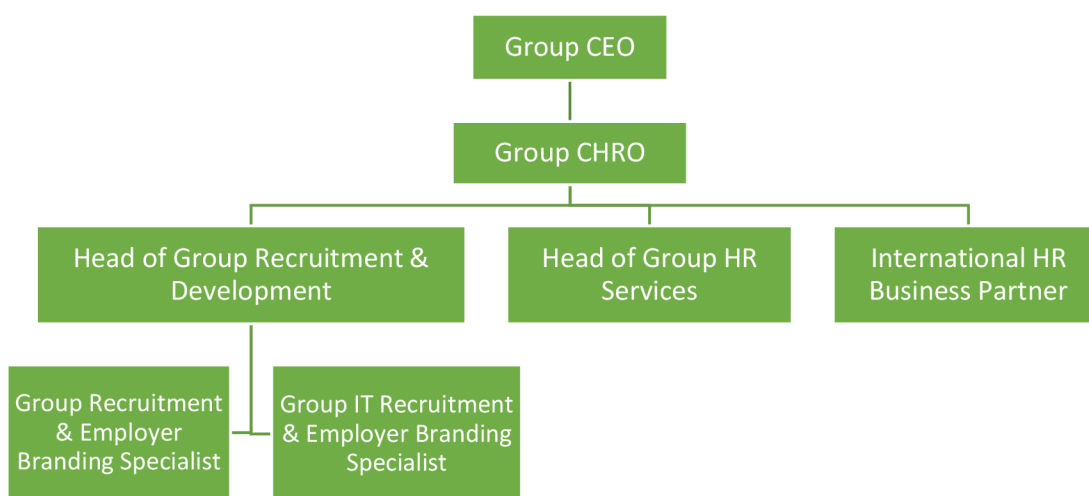
Interní změnový dokument (2021) zároveň zmiňuje, že primární transformace probíhala v rámci group struktury a československé entity, kde byla provázanost jednotlivých týmů a pozic nejzásadnější. Oproti tomu o ostatních, menších, lokálních entit, byla transformace rychlejší a snazší, neboť se jednalo o menší počet zaměstnanců bez provázanosti na stávající týmy a zároveň některé z nových lokálních entit již byly zaváděny částečně do systému group.

### 3.2.2 Aktuální model managementu lidských zdrojů

Stejně, jako u ostatních oddělení v rámci vybrané organizace, tak i HR oddělení se rozkládá na group a lokální strukturu, přičemž ve vztahu k řízení změn je vybrána pouze group část HR oddělení, neboť se v době zavádění změny na její implementaci přímo podílela.

V group struktuře aktuálně působí 6 zaměstnanců (Obrázek č. 10), jejichž pozice jsou na základě katalogu pozic společnosti (2022) rozepsány níže:

Obrázek 11 Organizační struktura group HR týmu



Zdroj: Personální informační systém společnosti, vlastní zpracování (2024)

- **Group CHRO**, ředitel lidských zdrojů, jehož pozice byla popsána v předešlé podkapitole V rámci proběhlé změny byla pozice Group CHRO jednou ze dvou vedoucích/vlastníků změny;
- **Head of Group Recruitment & Development & Employer Branding**: pozice zastřešující nábor, rozvoj zaměstnanců a employer branding pro celou group. Mezi primární zodpovědnosti této pozice spadá komunikace napříč celou společností s cílem identifikovat náborové potřeby, vytváření náborové plány a rozvíjení potenciálu nových pracovníků a talentů. Dále navrhuje a optimalizuje strategie budování značky zaměstnavatele pro celou skupinu v souladu s aktuální značkou a spolupracuje s marketingovými a externími agenturami na vývoji moderních konceptů budování značky zaměstnavatele pro různé cílové skupiny a úseky. Implementuje a udržuje využívané náborové systémy, nastavuje metriky náboru a employer branding a pravidelně podává zprávy příslušným zainteresovaným stranám. Nastavuje spolupráci a koordinuje činnosti s externími partnery, jako jsou personální agentury, headhuntingové agentury a agentury práce. Účastní se mezinárodních projektů, koordinuje náborové projekty s mezinárodními obchodními partnery v oblasti lidských zdrojů a místními generálními řediteli. Připravuje rozpočty pro nábor a budování značky zaměstnavatele, předpovídá a sleduje efektivní čerpání rozpočtu ve všech oblastech náboru;

- **Group Recruitment & Employer Branding Specialist:** zaměstnanec zastřešující celý proces náboru v Group – spolupracuje s náborovými manažery s cílem porozumět jejich potřebám, vytváří popisy pracovních pozic a efektivně inzeruje každou pozici na pracovních portálech, provádí aktivní vyhledávání uchazečů, provádí předběžný výběr a pohovory s kandidáty a zpracovává nabídky. Sleduje náborové metriky pro zajištění včasného a efektivního plnění náborových cílů. Zároveň spolupracuje na vytváření strategie employer branding s cílem zlepšit pověst organizace a přilákat špičkové talenty, připravuje employer brandingové materiály a sdílí je s náboráři v dalších zemích, respektuje tón hlasu personálního oddělení;
- **Group IT Recruitment & Employer Branding Specialist:** zaměstnanec zastřešující celý proces náboru na pozice v oblasti Development a IT. Další popis pracovní pozice je obdobný s předešlou pozicí Group Recruitment & Employer Branding Specialist;
- **Head of Group HR Services:** pozice, která metodicky vede a koordinuje roční rozpočtování osobních nákladů, hodnotí výkonnost s následným přidělováním ročních bonusů, předpovídá budoucí náklady, provádí analýzu nákladů souvisejících s organizačními změnami, analyzuje trendy a doporučuje plány akcí. Taktéž sestavuje a monitoruje reporty týkající se souladu s předpisy v oblasti lidských zdrojů, rizik a nákladů na zaměstnance a poskytuje zpětnou vazbu příslušným zainteresovaným stranám. Vyvíjí a implementuje politiky, programy a odměňovací systémy v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod, které jsou konkurenceschopné a odpovídají celkové strategii společnosti, včetně dohledu nad rozpočtem pro zaměstnanecké výhody. Zpracovává výplaty, včetně dokumentace, ročního zúčtování daní a komunikace s úřady pro svěřené subjekty a poskytuje příslušné konzultace;
- **International HR Business Partner:** pozice, která zajišťuje celý proces životního cyklu zaměstnance: nábor, onboarding zaměstnance, začlenění, hodnocení výkonu, rozvoj a řízení talentů, sezení pro zpětnou vazbu, úpravy kompenzací, vyjednávání o udržení zaměstnanců, ukončení pracovního poměru. Vytváří a dohlíží na rozpočet osobních nákladů. Pravidelně poskytuje zprávy o HR ukazatelích příslušným zainteresovaným stranám a poskytuje vstupy pro výplaty a faktury. Provádí HR procesy a metodiky týkající se různých HR funkcí. Poskytuje směrnice a podporu HR manažerům a zaměstnancům a zajišťuje soulad s interními politikami a místními předpisy. Sjednává HR iniciativy s cíli a cíli společnosti a spolupracuje s ostatními odděleními na dosažení HR cílů.

Dle informací ve změnovém dokumentu (2021) nebyl pro řízení změny v rámci transformace organizační struktury stanoven žádný metodický postup. Veškerá agenda týkající se řízení změny a lidských zdrojů (interní komunikace, zpětná vazba, workshopy a školení na pochopení změny, individuální konzultace, aj.) byla delegována osobně personální ředitelkou (vedoucí změny) na zaměstnance v rámci Group HR oddělení – Head of Group HR Services (taktéž vedoucí změny), International HR Business Partner (nebyl členem týmu změny) a Head of Group Recruitment & Development & Employer Branding (člen týmu změny). Zároveň v aktuální chvíli dle katalogu pracovních pozic ve společnosti nepůsobí zaměstnanec, který by měl na starosti péči o lidi, jejich rozvoj a motivaci včetně školení aj.

### 3.3 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení

Tato kapitola se zaměřuje na empirickou část této práce, přičemž hlavními klíčovými metodami jsou dotazníkové šetření distribuované mezi zaměstnance společnosti a rozhovor s personální ředitelkou, která je zároveň i vlastníkem/vedoucím změny. Cílem těchto metod je přinést hlubší pohled na postupy, zkušenosti a názory spojené se řízením změn z perspektivy zaměstnanců a managementu společnosti. Výsledky dotazníkového šetření a rozhovoru následně poslouží pro komplexní pochopení aktuální situace v organizaci a poskytnou klíčové podklady pro formulaci doporučení.

#### 3.3.1 Dotazníkové šetření

V rámci kvantitativního šetření byla zvolena forma dotazníkového šetření, které obsahovalo 22 uzavřených otázek, v některých případech s možností odpovědi tzv. „multi-choice“, přičemž některé otázky měly i navazující otevřenou otázku, především v případě negativní odpovědi s cílem zjištění více informací a detailů.

V rámci šetření bylo osloveno celkem 59 zaměstnanců společnosti a bylo sesbíráno 41 odpovědí, míra vyplněnosti/návratnosti tedy činí 69,5 %. V rámci této kapitoly budou prezentovány jednotlivé odpovědi a budou srovnávány s cílem najít souvislosti s cílem této diplomové práce.

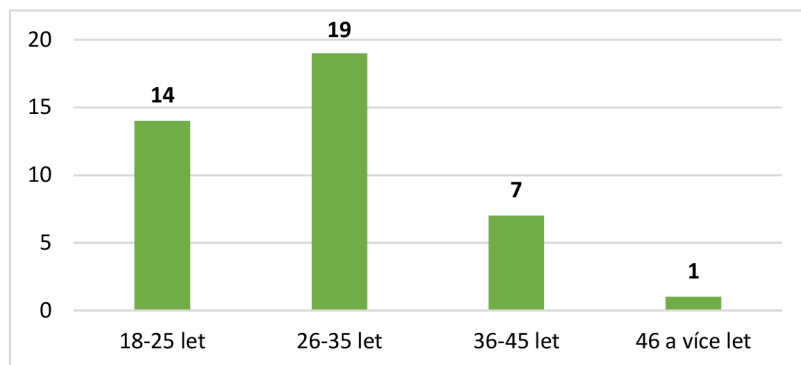
#### Otázka č. 1: Jaký je Váš věk?

První otázka v dotazníku měla za cíl zjistit věk, resp. zařadit respondenta do předem definovaných věkových kategorií, aby bylo možné definovat průměrnou věkovou kategorii v dané společnosti, ale i zároveň v následujících odpovědích srovnat odpovědi věkově mladších a starších respondentů a jakým způsobem ke změnám přistupují a jak je vnímají. Kategorie byly definovány celkem čtyři, a to 18-25 let, 26-35 let, 36-45 let a 46 a více let. První kategorii 18-25 let zvolilo celkem 14 respondentů (34,1 %), druhou kategorii 26-35 let zodpovědělo 19 respondentů (46,3 %), třetí kategorii 36-45 let zvolilo 7 respondentů (17,1 %) a poslední kategorii zastupuje 1 respondent (2,4 %).

Společnost lze na základě tohoto průzkumu označit průměrným věkem zaměstnanců jako velmi mladou, neboť 33 z 41 respondentů (80,1 %) je ve věku mezi 18 až 35 lety. Zdůvodněním pro tento výsledek může být fakt, kdy se společnost stále označuje jakožto „start-up“, jehož zaměstnanci jsou mnohdy především mladší lidé s méně pracovními zkušenostmi, kdy mnohdy i z finančních důvodů si společnost nemůže dovolit zaplatit seniornější zaměstnance nebo experty v oboru.

V rámci této společnosti může být tento výsledek způsoben obsazováním nižších až středních manažerských pozic postupnými interními přesuny, kdy mnoho zaměstnanců svou profesní kariéru v této společnosti započínalo v oblasti Operations jakožto kurýr nebo dispečer.

Graf 1 Rozdělení respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Ze získaných výsledků lze vyvodit, že pro společnost byly v období před a během změny stěžejní především věkově mladší zaměstnanci, jelikož tvořili majoritní část respondentů v tomto šetření, jehož se účastnili pouze zaměstnanci, kteří ve společnosti pracovali před a během změny.

### Otázka č. 2: V jakém oddělení pracujete?

Cílem této otázky bylo zjistit v jakém oddělení jednotliví respondenti tohoto dotazníkového šetření pracují, přičemž zde byla zastoupena všechna oddělení ve společnosti, která mají aktuálně alespoň jednoho aktivního zaměstnance, a to: Development, Finance, Fleet, Franchise, HR, Kvalita, Marketing, Operations, Projektová kancelář (PPMO) a Office Management.

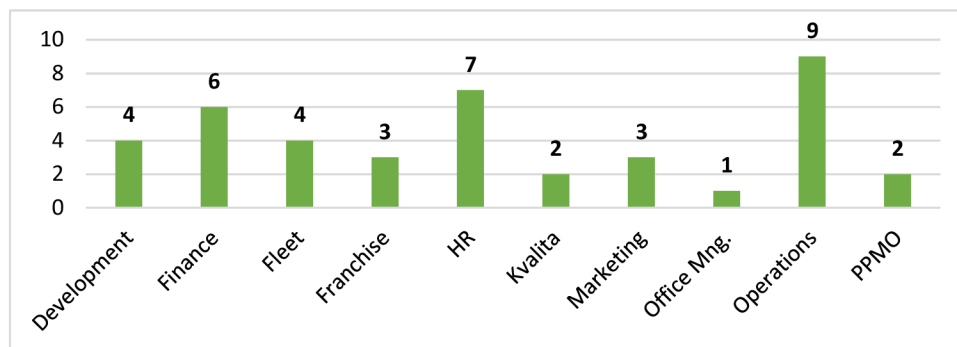
Nejvíce respondentů (9) bylo z oddělení Operations (22 %), dále 7 respondentů z HR oddělení (17,1 %), 6 odpovědí z týmu Finance (14,6 %), 4 respondenti shodně z týmu Development (10 %) a Fleet (10 %), 3 odpovědi taktéž shodně za tým Franchise (7,3 %) a Marketing (7,3 %) a dále po dvou odpovědích z týmu Kvality (4,9 %) a projektové kanceláře PPMO (4,9 %). Jedna odpověď byla z oblasti Office Managementu (2,4 %).

Ve spojitosti s otázkou č. 1 bylo nejmladším oddělením v souvislosti s počtem respondentů oddělení Operations, kde z celkem 9 odpovědí bylo 5 respondentů (55,5 %) ve věku 18-25 let, dále 2 respondenti (22,2 %) ve věku 26-35 let a 2 respondenti (taktéž 22,2 %) ve věku 36-45 let. Dalším v pořadí bylo oddělení Financí, kde z 6 respondentů byli 4 (66,6 %) taktéž ve věku 18-25 let. Naopak nejstarším oddělením bylo dle zastoupení věku respondentů oddělení HR, kde bylo 5 ze 7 respondentů (71,4 %) ve věku 26-35 let a 2 respondenti (28,6 %) ve věku 18-25 let.

V ohledu míry vyplněnosti napříč odděleními bylo nejpočetněji zastoupeno oddělení HR, kde se dotazníku zúčastnilo 7 respondentů z celkového počtu 9 zaměstnanců (77,7 %) – zde lze tuto míru vyplnění přisuzovat faktu, že iniciátorem žádosti o vyplnění tohoto dotazníku byl vedoucí pracovník HR oddělení. Naopak nejnižší účast mělo oddělení Development, kde byly pouze 4 odpovědi z celkového počtu 19 zaměstnanců (21,1 %). Nízká účast tohoto oddělení může být zapříčiněna tím, že proběhlé změny se tohoto oddělení týkaly nejméně a měly na něho tak nejmenší, resp. téměř žádný dopad.

Nejpočetněji zastoupené oddělení v počtu respondentů, Operations (9), mělo míru vyplněnosti 60 %, tedy 9 respondentů z celkem 15 zaměstnanců.

Graf 2 Rozdělení respondentů podle oddělení



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

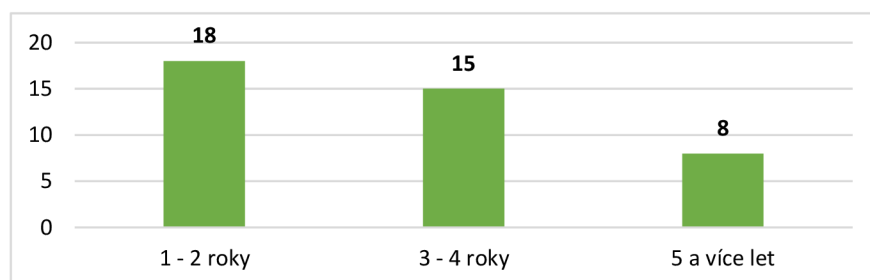
Na základě výsledků této otázky lze říct, že každé z oddělení, které je aktuálně ve společnosti aktivní a zároveň bylo aktivní i v době změny, je zastoupeno vždy min. 1-2 respondenty, přičemž míra vyplněnosti napříč odděleními se, mimo výjimku oddělení Development, pohybuje mezi 60-80 %. Výjimkou jsou pouze oddělení Office Management (pouze 1 zaměstnanec, tj. 1 respondent – 100 % míra vyplněnosti) a Kvalita (pouze 2 zaměstnanci, tj. 2 respondenti – 100 % míra vyplněnosti). Tyto dvě oddělení, vzhledem k nízkému počtu zařazených zaměstnanců, nebyla zmíněna jako nejlepší výsledek míry vyplněnosti.

### Otázka č. 3: Jak dlouho se společností spolupracujete?

Další otázka směřovala na délku spolupráce se společností, resp. jak dlouho jsou daní respondenti zaměstnanci firmy, aby bylo možné se v následujících otázkách zabírat případnou možností rozdílnosti vnímání změn u služebně starších a mladších zaměstnanců. Pro tuto otázku byly celkem tři možnosti odpovědi, a to délka spolupráce: 1-2 roky, 3-4 roky nebo 5 a více let. Možnost méně než 1 rok nebyla záměrně zařazena z důvodu popisovaných v úvodu této kapitoly, tedy za cílem zajistit relevantnost odpovědi tak, aby nebyl dotazník vyplňován respondenty, kteří v době změny nebyli zaměstnanci společnosti.

Délku spolupráce se společností 1-2 roky uvedlo 18 respondentů (43,9 %), dále 3-4 roky spolupracuje se společností 15 respondentů (36,6 %) a 8 respondentů (19,5 %) je ve firmě 5 a více let.

Graf 3 Rozdělení respondentů podle délky spolupráce se společností



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z pohledu porovnání délky spolupráce napříč odděleními pracují ve firmě nejdéle zaměstnanci Fleetu - 3 respondenti ze 4 odpovědí (Fleet) zvolili délku spolupráce 5 a více let (75 %), ve střednědobém horizontu 3-4 let pracují ve firmě nejvíce zaměstnanci HR (4 ze 7 HR respondentů, 57,1%) a v pohledu na krátkodobou spolupráci 1-2 roky jsou na tom shodně se 4 respondenty oddělení Development a Finance – v případě Development oddělení se jedná o 4 ze 4 respondentů (100 %), v případě Finance o 4 respondenty ze 6 (66,6 %).



Se společnostmi krátkodobě (1-2 roky) spolupracují především zaměstnanci mezi 18-25 lety (8 respondentů, 44,4 % z celkového počtu dané skupiny) a 26-35 lety (taktéž 8 respondentů, 44,4 % z celkového počtu dané skupiny). Střednědobě (3-4 roky) jsou ve zvolené společnosti zaměstnání zaměstnanci především ve věku 26-35 let (9 respondentů, 60 % z celkového počtu dané skupiny) a 18-25 let (4 respondenti, 26,6 % z celkového počtu dané skupiny). V horizontu 5 let a více se společnostmi nejvíce spolupracují zaměstnanci ve věku 36-45 let (4 respondenti, 50 % z celkového počtu dané skupiny).

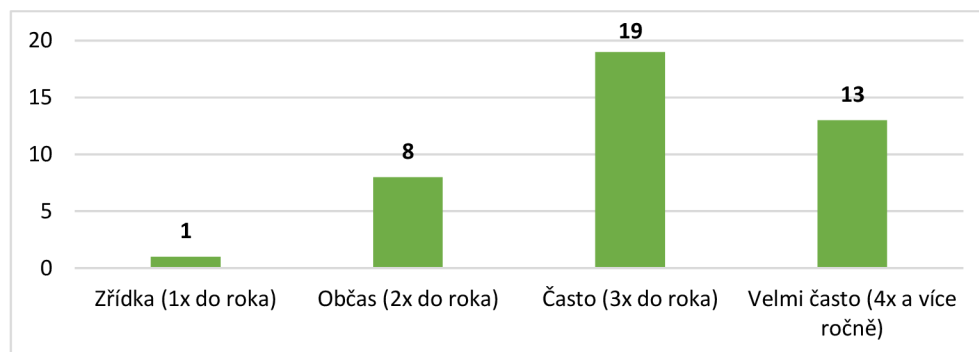
Z výsledků lze vyvodit, že většina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána krátkodobě až střednědobě, tj. 1-4 roky (33 ze 41 respondentů, 80,5 %), což může být zapříčiněno dynamičností a turbulencí startupového prostředí.

#### **Otázka č. 4: Jak často dochází ve Vaší organizaci ke změnám?**

Čtvrtá otázka dávala respondentům za úkol zhodnotit, jak moc změnového prostředí jsou jakožto zaměstnanci organizace součástí a jak často ke změnám dochází. Bylo možné zvolit jednu z celkem 4 odpovědí, a to: Zřídka (1x do roka), Občas (2x do roka), Často (3x do roka) a Velmi často (4x a více ročně).

Dle výsledků průzkumu pouze 1 respondent (2,4 %) označil, že ke změnám dochází zřídka (průměrně 1x do roka), 8 respondentů (19,5 %) zvolilo možnost Občas (2x do roka), dle 19 respondentů (46,3 %) probíhají změny v organizaci často (3x do roka) a 13 respondentů (31,7 %) zodpovědělo míru změn jako velmi častou (4x a více ročně). Celkově 32 ze 41 respondentů (78 %) uvedlo, že změny ve společnosti jsou časté až velmi časté.

Graf 4 Zhodnocení, jak často dochází v organizaci ke změnám během roku



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Odpověď „velmi často (4x a více ročně)“ nejčastěji volili respondenti z oddělení Operations - 4 respondenti (44 % z celkového počtu 9 respondentů v oddělení) a Finance - 3 respondenti (50 % z celkového počtu 6 respondentů v oddělení). Zároveň byla tato odpověď zastoupena u 5 z 7 respondentů ve věku 36-45 let (71,4 %), naopak ve skupině 26-35 let ji volili pouze 3 respondenti z 19 (15,8 %).

U možnosti „často (3x do roka)“ byli taktéž nejvíce zainteresováni zaměstnanci Operations – 5 respondentů (55,5 % z celkového počtu 9 respondentů v oddělení) a HR – 4 respondenti (57,1 % z celkového počtu 7 respondentů v oddělení). Tuto odpovědi taktéž zvolili i zbývající 2 respondenti ze 7 ve věku 36-45 let (28,6 %). Nejvíce volili tuto odpověď zaměstnanci ve věku 26-35 let (10 respondentů z 19, 52,6 %) a 7 ze 14 respondentů ve věku 18-25 let (50 %).

Tyto výsledky potvrzují, že trh, na kterém společnost působí, je velmi dynamický a proměnlivý a prostředí v organizaci je samo o sobě velmi změnové, neboť 32 ze 41 respondentů (78 %) uvedlo, že změny ve společnosti jsou časté až velmi časté. Zároveň všech 7 respondentů (100 %) ve věku 36-45 let, kteří tvoří minoritní část věkové struktury společnosti, označili právě změny ve společnosti za časté (2 respondenti) až velmi časté (5 respondentů).

### Otázka č. 5: Jaká byla Vaše úloha během posledního procesu změny?

V rámci této otázky bylo cílem zjistit, kolik respondentů z tohoto šetření bylo zapojeno určitým způsobem do procesu změny. Na výběr byly čtyři možnosti participace, resp. tři: Vedoucí/vlastník změny, Člen týmu, Pozorovatel nebo možnost Nebyl(a) jsem zapojen(a).

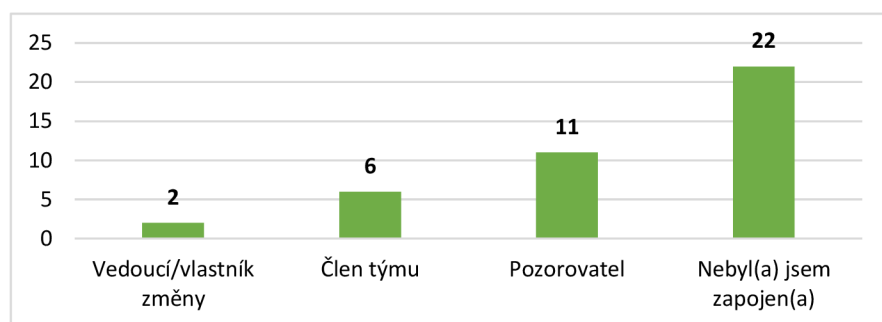
Odpověď „Vedoucí/vlastník změny“ zvolili celkem 2 respondenti (4,8 %), přičemž oba respondenti byli z oddělení HR a ve společnosti působí 1-2 roky (1 respondent) a 3-4 roky (1 respondent).

Členů týmu změny bylo celkem 6 (14,6 %), v zastoupení oddělení se jednalo vždy po jednom respondentovi z oddělení Finance, HR, Kvalita, Office Management, Operations a PPMO (projektová kancelář). V parametru délky spolupráce, dva členové týmu působí ve společnosti 5 a více let (33,3 %), zbytek členů týmu změny (4 respondenti, 66,6 %) je ve firmě ale pouze 1-2 roky.

V roli pozorovatele bylo 11 respondentů (26,8 %), přičemž nejčastěji byli tito respondenti z oddělení Operations (4 respondenti, 36,3 %), dále HR (2 respondenti, 18,2 %), Franchise (2 respondenti, 18,2 %), Finance (2 respondenti, 18,2 %) a Fleet (1 respondent, 9,1 %).

Vůbec do procesu změny nebylo zapojeno 22 respondentů (53,7 %), přičemž se jednalo o 4 respondenty (18,2 %), kteří ve společnosti jsou 5 a více let, 10 respondentů (45,5 %) jejichž délka spolupráce je mezi 3-4 roky a 8 respondentů (36,4 %) kteří jsou ve firmě 1-2 roky.

Graf 5 Zapojení zaměstnanců do procesu změny



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Ve výsledku tedy 33 respondentů (80,5 %) hrálo v procesu změny v dané organizaci přihlížející nebo pasivní roli. Pouze 19,5 % (8 respondentů) bylo do změny aktivně zapojeno, a to i přes to, že pouze 5 respondentů z 22 (22,8 %) zodpovědělo v rámci otázky č. 20, ohledně zapojení do procesu změn v budoucnu, že by do změny zapojení být nechtěli. Naopak zbylých 17 respondentů (77,2 %) by uvítalo některou z forem zapojení do procesu změny, 8 respondentů (36,4 %) by dokonce uvítalo možnost aktivně se podílet na plánování změny.

### Otázka č. 6: Jak byste hodnotil(a) úroveň komunikace změny ve Vaší organizaci?

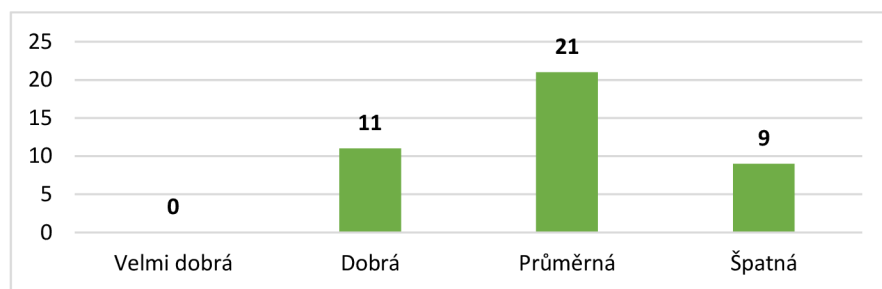
Cílem této otázky bylo zhodnocení obecné úrovně komunikace procesu změny v organizaci, přičemž respondenti mohli volit z možností Velmi dobrá, Dobrá, Průměrná a Špatná.

Z výsledných odpovědí je překvapující, že v rámci odpovědí žádný z respondentů nezvolil možnost „Velmi dobrá“. 11 respondentů (26,8 %) ohodnotilo komunikaci jako „Dobrou“, přičemž 2 z těchto respondentů byli vedoucí/vlastníci změny, 4 respondenti byli členové týmu změny a 2 respondenti byli v roli pozorovatele a zbylí 3 respondenti nebyli zapojeni vůbec. Jako průměrnou označilo komunikaci 21 respondentů (51,2 %), přičemž z toho byl 1 respondent člen týmu změny, dále bylo 7 pozorovatelů a 13 nezapojených respondentů. Špatnou úroveň komunikace zvolilo 9 respondentů (22 %), a to 1 člen týmu změny, 2 pozorovatelé a 6 nezapojených respondentů.



Z pohledu týmů, do kterých jednotliví respondenti spadají, hodnotilo komunikaci nejlépe oddělení HR, kdy 4 respondenti (57,1 % z celkových 7 HR respondentů) shledávalo komunikaci jako dobrou a 3 respondenti (42,6 % z celkových 7 HR respondentů) jako průměrnou. Tento výsledek může být způsoben faktem, že vlastníky/vedoucími změny byli dva HR zaměstnanci, tudíž mohli informace svým podřízeným lépe předávat, než tomu bylo v jiných týmech (které informace neměli tzv. z první ruky). Naopak nejhůře hodnotilo komunikaci oddělení Operations, kdy žádný z celkem 9 respondentů z tohoto oddělení neohodnotil komunikaci jako dobrou, 5 respondentů (55,5 % z celkových 9 Operations respondentů) ji ohodnotilo jako průměrnou a 4 respondenti (44,4 % z celkových 9 Operations respondentů) vnímalo komunikaci jako špatnou.

Graf 6 Hodnocení úrovně komunikace změny v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V případě, že respondenti zvolili možnost „Průměrná“ nebo „Špatná“, měli možnost v rámci otevřené otázky uvést, co bylo v rámci komunikace v nepořádku a co by doporučili do budoucna ke zlepšení. Nejčastěji se v rámci těchto odpovědí opakovala četnost a frekvence zasílaných informací, dále přehlednost, pravidelnost a srozumitelnost komunikace.

Na základě získaných odpovědí lze vyzorovat, že nadpoloviční většina respondentů bere komunikaci jako průměrnou, přičemž jako dobrou ji označují především ti respondenti, kteří sami byli buď členy týmu změny (např. HR, Office Management, PPMO a Finance) nebo byli s těmito členy v blízkém kontaktu v rámci stejného týmu. Zároveň všech 9 respondentů, kteří zhodnotili úroveň komunikace jako špatnou, považuje změnu (Otázka č. 22) za neúspěšnou. Stejně tak 20 z 21 respondentů (95,2 %), kteří ohodnotili komunikaci v této otázce jako průměrnou, považují v Otázce č. 7 vysvětlení cíle změn za spíše nejasné a nesrozumitelné.

#### **Otázka č. 7: Byly Vám cíle změn vysvětleny jasně a srozumitelně?**

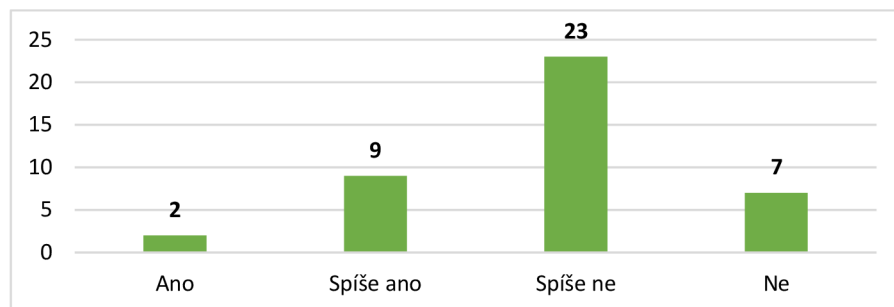
Sedmá otázka je provázána s předešlou otázkou, přičemž bylo cílem zjistit, zda byly cíle změn vysvětleny zaměstnancům jasně a srozumitelně. Na výběr bylo ze čtyř možností Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne.

Podobně jako u předešlé otázky byly pozitivní odpovědi zastoupeny v menšině, pouze 2 respondenti (4,9 %) zastávají názor, že jim byly cíle změn vysvětleny jasně a srozumitelně, 9 respondentů (22 %) zvolilo odpověď Spíše ano. Celkově má tedy pozitivní pohled na jasnost a srozumitelnost vysvětlení pouze 11 z 41 respondentů (26,8 %). Naopak 23 respondentů (56,1 %) zvolilo možnost Spíše ne a 7 respondentů (17,1 %) považuje vysvětlení cílů za nejasné a nesrozumitelné. Celkově tedy 30 ze 41 respondentů (73,2 %) volilo na tuto otázku negativní odpověď.

V rámci odpovědí za jednotlivá oddělení byly cíle nejvíce nejasné oddělení Operations, kdy 4 respondenti (z celkových 9 Operations respondentů – 44,4 %) uvedli, že jim cíle jasně a srozumitelně vysvětleny nebyly (odpověď Ne) a zbylých 5 respondentů z tohoto týmu (55,5 %) uvedlo odpověď Spíše ne. Naopak za zcela jasné a srozumitelné považuje cíle jeden člen týmu Financí (16,6 %) a jeden HR zaměstnanec (14,3 % z týmu).

Nadpoloviční spokojenost s jasností a srozumitelností (odpověď Ano nebo Spíše ano) má pouze tým HR, kdy 4 ze 7 členů (57,1 %) volili právě jednu z těchto odpovědí (1x Ano, 3x Spíše ano). V rámci pozitivních odpovědí jsou zastoupeny odpovědi od všech oddělení, jejichž členové byli zároveň i součástí týmu změny (Finance, HR, Kvalita, Office Management a PPMO), tudíž je pravděpodobné, že tyto odpovědi jsou právě od osob, které se na plánování změny přímo podíleli – s výjimkou týmu Operations, kde pozitivní odpověď na tuto otázku nebyla.

Graf 7 Hodnocení jasnosti a srozumitelnosti cílů změny a jejich vysvětlení



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

U odpovědi Spíše ne, a Ne měli respondenti možnost rozvést svou odpověď formou otevřené otázky, přičemž nejčastěji respondenti zmiňovali nedostatečnou detailnost podávaných informací navázaný na harmonogram změny. Nevyhovujícím způsobem byly taktéž dle odpovědí vysvětleny důvody změny a celkově dle respondentů vysvětlení spíše neproběhlo, než proběhlo – tedy cíle nebyly srozumitelně vysvětleny.

Z pohledu délky spolupráce lze na základě získaných dat uvést, že 6 z 8 respondentů (75 %), kteří se společností spolupracují 5 let a více, považují vysvětlení jako nejasné (5 respondentů, 62,5 %) a 1 respondent (12,5 %) jej považuje za spíše nejasné. Zároveň z 15 respondentů, kteří ve společnosti pracují 3–4 roky, zvolili 2 respondenti (13,3 %) odpověď Ne a 11 respondentů (73,3 %) odpověď Spíše ne. Celkem tedy 13 z 15 respondentů (86,6 %) s délkou spolupráce 3–4 roky odpovědělo na tuto otázku negativně. Ve výsledku 19 z 23 respondentů (82,6 %), kteří se společností spolupracují 3 roky a více, zvolilo na tuto otázku negativní odpověď.

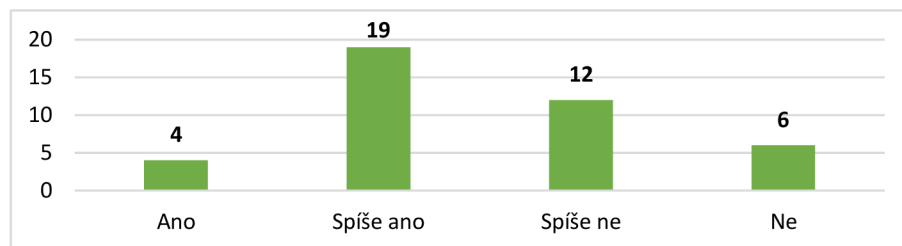
#### **Otázka č. 8: Myslíte si, že změny byly ve Vaší organizaci nezbytné?**

Další, v pořadí osmá otázka, měla za cíl zjistit postoj zaměstnancům k nezbytnosti zavedení změny, tj. zda zaměstnanci i ze své pozice vnímají potřebu změny. V rámci odpovědí bylo možné volit z možností Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne.

Z celkového počtu 41 respondentů více jak polovina z nich – 23 (56,1 %) odpovědělo na tuto otázku souhlasně se změnou, 4 respondenti (9,75 %) zvolili odpověď Ano a 19 respondentů (46,3 %) odpověď Spíše ano. Naopak 12 respondentů (29,2 %) zvolilo odpověď Spíše ne a 6 respondentů (14,6 %) odpověď Ne.

V rámci oddělení nejvíce negativních odpovědí bylo u respondentů z Operations, kdy 6 z 9 respondentů z tohoto oddělení (66,6 %) zvolilo negativní odpověď – 4 respondenti (44,4 %) zvolili odpověď Spíše ne a 2 respondenti (22,2 %) odpověď Ne. Naopak nejvíce pozitivních odpovědí bylo z oddělení HR (6 ze 7 možných, 85,7 %), kdy 3 respondenti (42,6 %) zvolili odpověď Ano a stejně tak 3 respondenti (42,6 %) odpověď Spíše ano.

Graf 8 Průzkum nezbytnosti změn v dané organizaci



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

U této otázky bylo u všech odpovědí možné svou odpověď rozvést formou otevřené otázky, aby bylo možné na vnímat, jakým způsobem nad potřebou změny jednotliví respondenti přemýšlí. U odpovědí, které souhlasí s nutností provést změny v organizaci, se nejčastěji objevuje důvod růst firmy a expanze na zahraniční trhy, kdy respondenti vnímají, že je nutné těmito kroky uzpůsobit i organizační strukturu a procesy s tím spojené. Naopak u odpovědí nesouhlasících s nutností změny se konkrétní důvody příliš neobjevují, většinou si respondenti pouze „myslí“, že nebyly potřeba a vše fungovalo, jak má, což pravděpodobně souvisí s nedostatečnou komunikací změny vč nejasného a nesrozumitelného vysvětlení cílů změny (viz. Otázka č. 6 a Otázka č. 7).

Na základě dat z odpovědí na tuto otázku lze vyzorovat, že více jak polovina respondentů ze své pozice, i přes nepříznivé výsledky komunikace změny, souhlasí s provedením změny, což potvrzuje i fakt, že 13 z 22 respondentů (59,1 %), kteří nebyli do procesu změny dle odpovědi na Otázku č. 5, odpovědělo v této otázce „Spíše ano“ a 1 respondent (4,5 %) odpověď Ano. Ve výsledku 63,6 % respondentů, kteří nebyli žádným způsobem do změny zapojeni, tak potřebu změny vnímá pozitivně, resp. na ni odpovědělo pozitivní odpovědí.

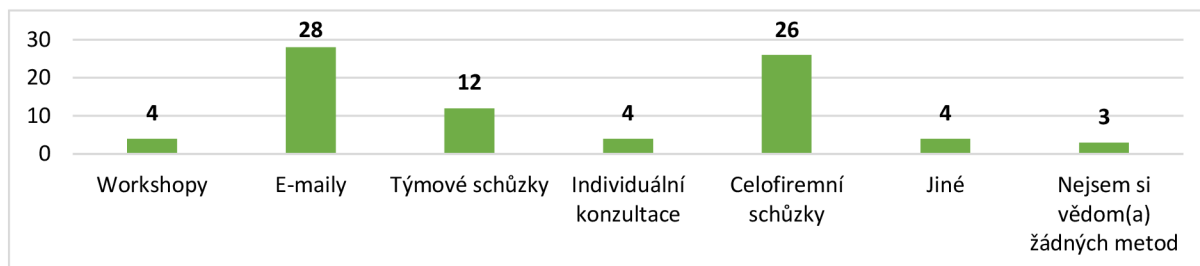
#### **Otázka č. 9: Pomocí jakých metod byly změny ve Vaší organizaci implementovány?**

V této otázce bylo cílem zjistit spektrum metod, za jejich pomoci byly změny v dané organizaci implementovány. Zároveň tato otázka byla pojata formou „multi-choice“, tudíž respondenti mohli zaškrtnout i více než jednu odpověď. Na výběr bylo z odpovědí Workshopy, E-maily, Týmové schůzky, Individuální konzultace, Celofiremní schůzky, Jiné (pro možnost doplnění další z metod, které nebyly v základním seznamu) a možnost Nejsem si vědom(a) žádných metod.

Pouze 4 respondenti (9,75 %) se v rámci implementace změn účastnili nějakého workshopu, přičemž se jednalo o zaměstnance z týmu Operations, PPMO, HR a Finance, kdy tři z těchto zaměstnanců byli členy týmu změny (Operations, PPMO a Finance) a jeden člen byl vlastníkem změny (HR). Mezi řadové zaměstnance tak metoda workshopů zařazena nebyla. Nejvyužívanější metodou pro implementaci změny v dané organizaci byly e-maily, které zvolilo 28 z 41 respondentů (68,3 %) a celofiremní schůzky (26 respondentů, 63,4 %). Dále 12 respondentů (29,3 %) se během implementace setkala s metodou týmových schůzek, přičemž nejčastěji se jednalo o zaměstnance HR, kde se s touto metodou setkala 5 ze 7 respondentů z daného oddělení (71,4 %). 4 respondenti (9,75 %) se dále zúčastnili individuální konzultace, přičemž se jednalo o zaměstnance HR, Office Management, PPMO a Finance, kdy 3 z těchto respondentů byli opět členy týmu změny (Office Management, PPMO, Finance) a 1 respondent byl vlastníkem změny (HR).

Tři respondenti (7,3 %) si v rámci implementace nejsou vědomi žádných metod, kdy se jedná o dva zaměstnance Fleet a jednoho zaměstnance Operations. Na závěr 4 respondenti (9,75 %) zvolili možnost Jiné, kdy se shodně jednalo o metodu intranetu.

Graf 9 Metody použité k implementaci změn v dané organizaci



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

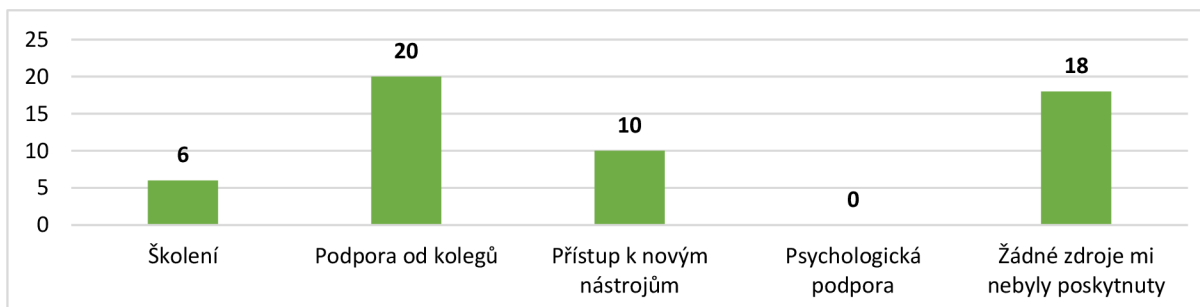
Na základě odpovědí respondentů je zřejmé, že společnost v rámci implementace změny u řadových zaměstnanců zvolila pouze hromadnou komunikaci formou e-mailů a celofiremních schůzek, případně intranet – i tak se ale s touto formou setkala méně jak 70 % respondentů. Naopak více individuální přístup zažila pouze menšina zaměstnanců, kdy pro řadové zaměstnance byly, v některých týmech, uspořádány týmové schůzky (i tak se jich ale účastnilo méně než 30 % respondentů). Workshopy a individuální konzultace byly dle získaných odpovědí využívány a absolvovány pouze členy změnového týmu/vlastníky změn, tudíž se řadových zaměstnanců netýkaly.

#### Otázka č. 10: Jaké zdroje Vám byly poskytnuty pro adaptaci na změny?

Po implementačních metodách navazovala další otázka na zdroje, které byly poskytnuty zaměstnancům pro správnou adaptaci na změny. Celkem bylo na výběr 5 odpovědí: Školení, Podpora od kolegů, Přístup k novým nástrojům, Psychologická pomoc nebo Žádné zdroje mi nebyly poskytnuty. Respondenti mohli zvolit více odpovědí, pokud se setkali s vícero zdroji.

Nejvíce respondentů, 20 (48,8 %), se setkala se v rámci zdrojů setkalo s podporou od kolegů. 10 respondentů (24,4 %) dostalo přístup k novým nástrojům. Žádný z respondentů neměl možnost nebo neobdržel nabídku psychologické podpory a 6 respondentů (14,6 %) se zúčastnilo školení. Naopak zbytek respondentů (18, 43,9 %) si není vědom, že by byly nějaké zdroje k adaptaci na změnu poskytnuty.

Graf 10 Poskytnuté zdroje pro adaptaci na změny



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V rámci respondentů, kteří se zúčastnili školení pro adaptaci na změny, se opakovala situace z předešlé otázky, kdy 4 z 6 respondentů, kteří školením prošli, byli v plánování změnového procesu určitým způsobem zapojeni (za oddělení HR vlastník změny, za oddělení Finance, PPMO a Operations člen týmu změny). Zbylí dva respondenti byli z oddělení Fleet (nebyl do změny zapojen) a HR (v roli pozorovatele).



Přístup k novým nástrojům dostali nejvíce zaměstnanci oddělení HR (4 ze 7 respondentů z daného oddělení, 57,1 %), dále po jednom respondentovi oddělení Fleet, Marketing, Finance, PMO, Development a Office Management. Bez nových nástrojů byli naopak respondenti z oddělení Kvalita, Franchise a Operations. Podpora od kolegů byla nejvýraznější v oddělení HR (5 ze 7 respondentů z daného oddělení, 71,4 %) a dále Operations (3 z 9 respondentů daného oddělení, 33,3 %).

Z výsledků otázky je zřejmé, že společnost zaměstnancům mnoho zdrojů k adaptaci na změny nenabídl, neboť nejvýraznějším zdrojem byla podpora od kolegů, jež je spíše společností neorganizovaná a záleží spíše na individuálním přístupu a týmovém citění, zda se zaměstnanci v tomto ohledu navzájem podpoří. Proběhlé školení bylo většinou, podobně jako u předešlé otázky, pouze pro členy týmu změny a vlastníky změny.

### Otázka č. 11: S jakými výzvami jste se setkali během procesu změny?

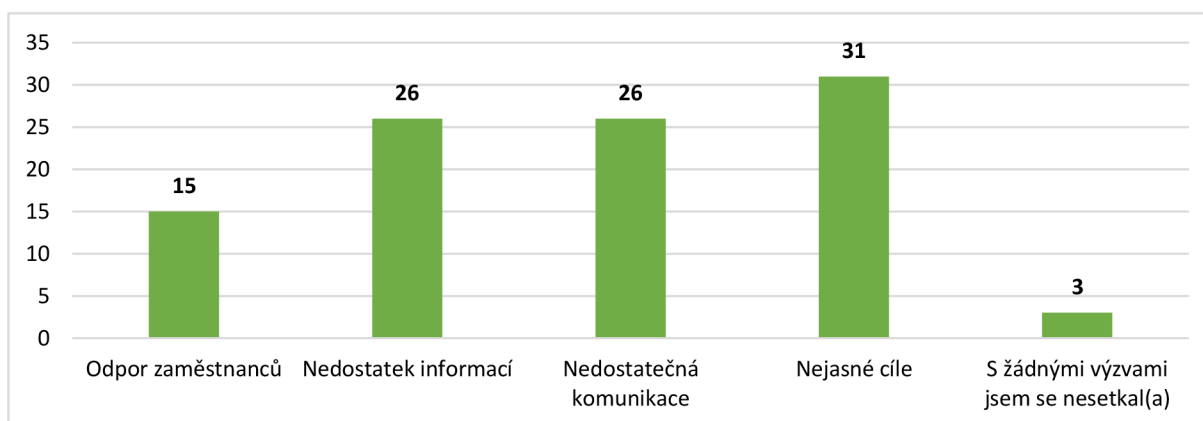
Cílem jedenácté otázky bylo zmapovat výzvy, s kterými se zaměstnanci organizace během procesu změny setkali, přičemž byly předem vydefinováno 5 odpovědí: Odpor zaměstnanců, Nedostatek informací, Nedostatečná komunikace, Nejasné cíle nebo S žádnými výzvami jsem se nesetkal(a).

Nejčastěji se respondenti setkávali s nejasností cílů, neboť jich tuto odpověď zvolilo celkem 31 (75,6 %). Nejvíce se s touto výzvou potýkali zaměstnanci Operations (8 z 9 respondentů z daného oddělení, 88,8 %) a Financí (5 z 6 respondentů z daného oddělení, 83,3 %), dále pak oddělení Developmentu (3 ze 4 respondentů z daného oddělení, 75 %).

Shodně 26 (83,9 %) respondentů zároveň uvedlo, že se potýkalo s nedostatkem informací a nedostatečnou komunikací, přičemž nejvíce se s těmito výzvami setkali zaměstnanci Operations (8 z 9 respondentů z daného oddělení, 88,8 %).

Dále 15 (36,6 %) respondentů se setkala s odporem zaměstnanců, přičemž nejčastěji se s odporem (není blíže specifikováno, zda u sebe samotných nebo u svých kolegů) setkávali zaměstnanci HR (4 ze 7 respondentů z daného oddělení, 57,1 %) a Operations (4 z 9 respondentů z daného oddělení, 44,4 %). Z celkového počtu 15 respondentů, kteří se s odporem zaměstnanců setkali, pracuje ve společnosti šest z nich 5 a více let (40 %), 7 respondentů 3-4 roky (46,6 %) a 2 respondenti (13,3 %) jsou ve společnosti pouze 1-2 roky.

Graf 11 Výzvy, s kterými se respondenti během procesu změny setkali



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Ve vztahu k výzvám spojených se zaváděním změny ve vybrané organizaci lze konstatovat, že pouhé minimum – 3 respondenti (7,3 %) se s žádnou výzvou nesetkali, naopak nadpoloviční většina respondentů se setkala s nejasností cílů, nedostatečnou komunikací a nedostatkem informací, což potvrzují i předešlé otázky týkající se právě těchto témat.

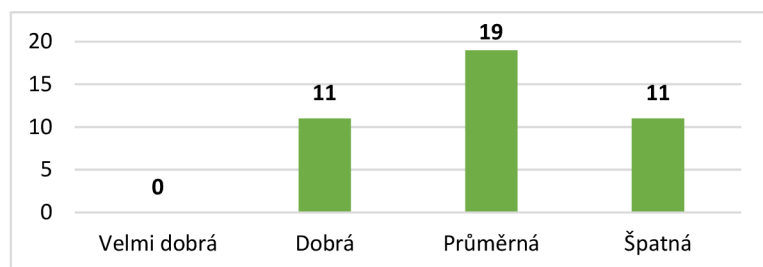
## Otázka č. 12: Jak hodnotíte podporu vedení společnosti během procesu změny?

Následující otázka se zabývala hodnocením podpory ze strany vedení společnosti během procesu změny, přičemž respondenti měli na výběr celkem ze čtyř možností: Velmi dobrá, Dobrá, Průměrná a Špatná.

Jako velmi dobrou neshledal podporu vedení žádný respondent. Dále možnost Dobrá zvolilo 11 respondentů (26,8 %) a Průměrná zodpovědělo celkem 19 respondentů (46,3 %). Jako špatnou uvedlo podporu vedení 11 respondentů (26,8 %). Ve výsledku tak 30 respondentů (73,2 %) shledává podporu vedení jako průměrnou až špatnou.

Nejhůře hodnotili podporu zaměstnanci oddělení Operations – 5 respondentů (z celkem 9 respondentů v daném oddělení, 55,5 %) ohodnotilo podporu jako špatnou a zbylí 4 respondenti (45,5 %) z tohoto týmu jako průměrnou. Nejlépe naopak hodnotili podporu zaměstnanci HR, kdy 5 respondentů (z celkem 7 respondentů v daném oddělení, 71,4 %) ohodnotilo možnost Dobrá a zbylí 2 členové (28,6 %) jako průměrnou.

Graf 12 Hodnocení podpory vedení společnosti během procesu změny



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Respondenti, kteří nebyli zapojeni do procesu změny, nejčastěji hodnotí podporu jako průměrnou (12 z 22, 54,5 %). Překvapivým výsledkem bylo hodnocení členů týmu změny, kdy pouze polovina tohoto týmu označila podporu jako dobrou, naopak 2 členové týmu změny ji ohodnotili jako průměrnou a jeden člen dokonce jako špatnou.

V rámci odpovědí Průměrná a Špatná měli respondenti možnost v rámci otevřené otázky více rozvést, co jim na podpoře vedení chybělo. Nejčastěji respondentům chybělo proaktivnější vysvětlování změny a celkový zájem o to, jak zaměstnanci změnu zvládají a jak se v ní cítí. Časté bylo taktéž pouhé potvrzení, že žádné extra podpory se zaměstnanci od vedení společnosti nedočkali.

## Otázka č. 13: Byla od Vás během procesu změny získávána zpětná vazba?

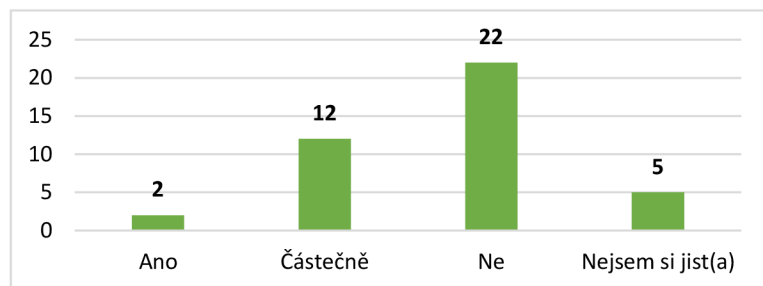
V této otázce bylo předmětem zjistit zapojení zaměstnanců do zpětné vazby na probíhající proces změny, přičemž bylo možné zvolit odpověď Ano, Částečně (např. neformálně během rozhovoru na pracovišti), Ne nebo Nejsm si jist(a).

Pouze 2 respondenti (4,9 %) uvedli, že od nich byla získávána zpětná vazba. Následně 12 respondentů (29,3 %) zvolilo možnost, že od nich byla zpětná vazba sbírána částečně. Dalších 5 respondentů (12,2 %) si nebylo jisto, zda od nich zpětná vazba byla sbírána a zbývajících 22 respondentů (53,7 %) nezaznamenalo pokus o získání zpětné vazby ze strany vedení nebo členu týmu změny.

Nejvíce bylo zapojeno do procesu zpětné vazby oddělení HR (2 zaměstnanci zcela a 2 pouze částečně, celkem tedy 4 ze 7 respondentů z daného oddělení, 57,1 %), naopak nejméně zapojené bylo oddělení Finance, kdy 4 z celkového počtu 6 respondentů (66,6 %) v daném oddělení zapojeni nebyli vůbec, 1 respondent (16,6 %) si není jistý a 1 respondent (16,6 %) byl zapojen částečně.

Z pohledu role během procesu změny byli do zpětné vazby v případě odpovědi Ano zapojeni oba vlastníci/vedoucí změny. Všichni členové týmu změny (6 respondentů) měli možnost částečně, stejně jako 3 pozorovatelé a 3 nezapojení respondenti.

Graf 13 Zapojení zaměstnanců do procesu zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na základě výsledků této otázky je zřejmé, že většina zaměstnanců neměla možnost říct v rámci procesu svůj názor, neboť pouze 14 respondentů (34,2 %) bylo v rámci zpětné vazby nějakým způsobem zapojeno, přičemž z tohoto počtu bylo 8 respondentů (57,1 %) členy týmu změny nebo vlastníky změny.

#### Otázka č. 14: Jak se změny promítly do Vaší pracovní výkonnosti?

Následující otázka mapovala promítnutí změn do pracovní výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, přičemž bylo možné odpovědět na škále od výrazného zlepšení, mírného zlepšení, žádné změny, mírného zhoršení a výrazného zhoršení.

Výrazné zlepšení ani výrazné zhoršení nezaznamenal díky proběhlé změně žádný z respondentů. Mírné zlepšení zaznamenalo 7 respondentů (17,1 %), přičemž se jednalo o 3 zaměstnance HR oddělení (z celkem 7 respondentů daného oddělení, 42,9 %) a dále po jednom respondentovi z oddělení Marketing, Fleet, Finance a Development. Z pohledu úlohy během procesu změny se jednalo o 1 vlastníka změny, 1 pozorovatele, 2 členy týmu změny a 3 do procesu nezapojené respondenty.

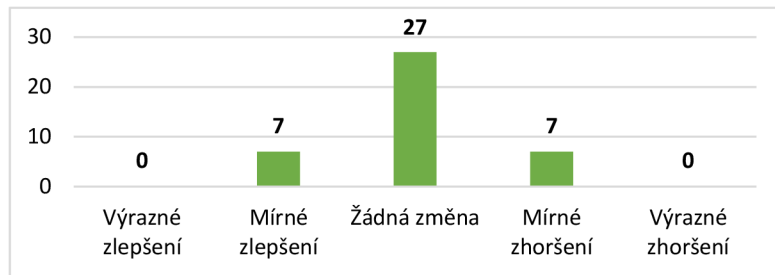
Naopak 7 respondentů (17,1 %) zaznamenalo mírné zhoršení, přičemž se jednalo o 1 člena týmu změny, 1 pozorovatele a 5 nezapojených respondentů. Nejvíce se v rámci mírného zhoršení výkonnosti jednalo o respondenty z oddělení Operations (3 z celkového počtu 9 respondentů daného oddělení, 33,3 %) a dále po jednom respondentovi z oddělení Marketing, Kvalita, HR a Finance.

Více jak většina (27 respondentů, 65,9 %) nezaznamenala žádnou změnu v rámci své pracovní výkonnosti, přičemž nejvíce jich bylo z oddělení Operations (6 respondentů z celkového počtu 9 za dané oddělení, 66,6 %) a Finance (4 z 6 respondentů daného oddělení, 66,6 %). Žádnou změnu nezaznamenal 1 vedoucí/vlastník změny, 3 členové týmu změny, 9 pozorovatelů a 14 nezapojených respondentů.

Z pohledu délky spolupráce se společností 13 z 18 respondentů (72,2 %), kteří ve společnosti pracují 1-2 roky, nepocítilo žádnou změnu výkonnosti, stejně tak 8 z 15 respondentů (53,3 %) v rozmezí délky spolupráce 3-4 roky a 6 z 8 respondentů (75 %) pracující ve firmě déle jak 5 let. Zároveň 23 respondentů (86 %), kteří v této otázce zodpovědělo možnost Žádná změna zodpovědělo v otázce č. 18, že se po implementaci změn nezměnila ani celková efektivita organizace.

Stejně tak všech 7 respondentů, kteří u této otázky uvedli, že došlo k mírnému zhoršení pracovní výkonnosti, považuje ve výsledku celkovou změnu za neúspěšnou (Otázka č. 22).

Graf 14 Promítnutí změn do pracovní výkonnosti zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Ze získaných dat lze vyvodit, že proběhlá změna neměla v zásadě vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců v dané společnosti, pouze minoritní část zaměstnanců uvádí mírné zlepšení nebo zhoršení, které může zároveň být značně individuální, neboť se jedná o jednotky zaměstnanců napříč různými odděleními. Zároveň se zdá, že doba pracovního působení ve společnosti má vliv na vnímání změn, neboť většina nových zaměstnanců změny výkonnosti nezaznamenala.

#### Otázka č. 15: Jaké dopady měly změny na Vaši pracovní motivaci a spokojenost?

Podobně jako předešlá otázka, tak i tato měla za cíl mapovat působení změny na zaměstnance, v tomto případě ve vztahu k jejich pracovní motivaci a spokojenosti, přičemž respondenti měli možnost volit z možností Velmi pozitivní, Pozitivní, Neutrální, Negativní a Velmi negativní.

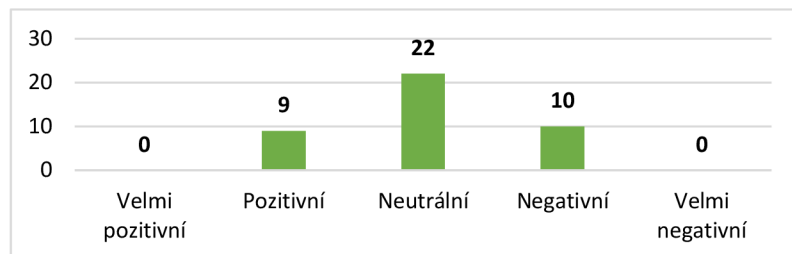
Odpovědi respondentů jsou značně podobné jako v předešlé otázce, kdy i v tomto případě žádný z respondentů nezvolil, že by na jeho pracovní motivaci a spokojenost měly změny velmi pozitivní nebo velmi negativní vliv. Nejvíce respondentů (22 z 41, 53,7 %) uvedlo, že změny měly neutrální vliv na pracovní motivaci a spokojenost, přičemž se jednalo o 4 členy týmu změny, 7 pozorovatelů a 13 nezapojených respondentů. Z pohledu jednotlivých oddělení zvolili neutrální odpověď nejvíce respondenti z Operations (5 z celkem 9 respondentů daného oddělení, 55,5 %) a Financí (4 z 6 respondentů daného oddělení, 66,6 %). Dále 9 respondentů (22 %) uvedlo, že vliv byl pozitivní, přičemž nejvíce z nich bylo z oddělení HR (4 z celkem 7 respondentů daného oddělení, 57,1 %). Pozitivní dopad vnímali 2 členové týmu změny, 2 pozorovatelé, 2 vlastníci/vedoucí změny a 3 nezapojení respondenti. Naopak 10 respondentů (24,4 %) zvolilo odpověď negativní, přičemž nejvíce z nich bylo z oddělení Operations (4 z celkem 9 respondentů daného oddělení, 44,4 %) a dále po jednom respondentovi z oddělení Office Management, Marketing, Kvalita, HR, Fleet a Finance. Negativní odpovědi uvedli 2 pozorovatelé a 8 nezapojených respondentů, nikdo z členů týmu změny ani vlastníků změny.

Z pohledu délky spolupráce se společností vnímali dopady na pracovní motivaci a spokojenost nejhůře zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 5 a více let, neboť 5 z 8 (62,5 %) z nich uvedlo negativní odpověď, kterou naopak uvedl pouze 1 respondent, 5,5 %, který ve společnosti pracuje 1-2 roky a 4 respondenti, 26,6 %, spolupracující 3-4 roky. Naopak pozitivně změnu vnímá 22,2 % (4 respondenti), kteří ve společnosti pracují 1-2 roky a 26,6 % (4 respondenti) s délkou spolupráce 3-4 roky. Neutrálně nejvíce vnímají zaměstnanci spolupracující 1-2 roky v počtu 13 respondentů (72,2 %).



Zároveň 19 z 22 respondentů (87 %), kteří v této otázce zvolili neutrální odpověď, tak u otázky č. 14 ohledně pracovní výkonnosti taktéž uvedli neutrální odpověď, stejně jako u otázky č. 16, která zjišťuje dopad na kulturu organizace, což dokazuje, že proběhlá změna se těchto oblastí primárně nedotkla.

Graf 15 Promítnutí změn do pracovní motivace a spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na základě výsledků odpovědí této otázky je zřejmé, že většina respondentů vnímala dopad změny na svou pracovní motivaci a spokojenost neutrálně, přičemž tento názor panoval napříč spektrem členů týmu změny, pozorovatelů, tak i nezapojenými respondenty.

### Otázka č. 16: Jak byste ohodnotili celkový dopad změn na kulturu Vaší organizace?

Další z otázek směřovala na celkový dopad změn na kulturu organizace, přičemž, stejně jako u předešlých otázek, obsahovala celkem pět možných odpovědí: velmi pozitivní, pozitivní, neutrální, negativní a velmi negativní.

Podobně jako u předešlých otázek tohoto typu, i v tomto případě žádný z respondentů neshledává dopad jako velmi pozitivní nebo velmi negativní. Nejvíce respondentů, celkem 27 (65,9 %) zvolilo možnost neutrální, přičemž nejčastěji se jednalo o respondenty z oddělení Operations (6 z celkem 9 respondentů daného oddělení, 66,6 %), neutrální dopad na změny taktéž zaznamenali všichni 4 respondenti z týmu Development (100 %). Tuto možnost zároveň nejčastěji volili respondenti, kteří do procesu změny nebyly zapojeni (18 z 22, 81,2 %) a zároveň 7 z 11 pozorovatelů (63,6 %) a 2 z 6 členů týmu změny (33,3 %).

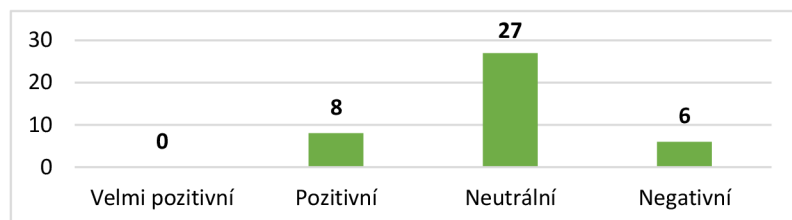
Celkem 8 respondentů (19,5 %) považuje dopad změn na kulturu za pozitivní, přičemž se jedná o 2 ze 2 vlastníků/vedoucí změny (100 %), 1 z 11 pozorovatelů (9,1 %), 3 z 22 nezapojených respondentů (13,6 %) a 2 z 6 členů týmu změny (33,3 %). Nejpozitivněji vnímali dopad na kulturu respondenti z oddělení HR (4 ze 7 respondentů daného oddělení, 57,1 %). Naopak 6 respondentů (14,6 %) považuje dopad změn na kulturu organizace za negativní, přičemž se překvapivě jedná i o 2 členy týmu změny (33,3 %) a dále o 3 pozorovatele (27,3 %) a 1 do procesu změny nezapojeného respondenta (4,5 %). Nejvíce respondentů, kteří uvedli negativní odpověď, bylo z oddělení Operations (3 z 9 respondentů daného oddělení, 33,3 %) a dále po jednom respondentovi z oddělení Office Management, Franchise a Finance.

Z pohledu vztahu délky spolupráce a odpovědí na tuto otázku vyplývá, že nejvíce neutrální dopad změn pocítovali zaměstnanci, kteří se společností spolupracují 1-2 roky, neboť tuto odpověď zvolilo 14 z 18 respondentů (77,7 %). Naopak polovina zaměstnanců (50 %), kteří se společností spolupracují déle jak 5 let (4 respondenti), považují dopad na kulturu organizace za negativní, dále 2 respondenti v téže kategorii (25 %) za neutrální a další 2 respondenti (25 %) za pozitivní.

Respondenti, kteří zvolili negativní odpověď, měli zároveň možnost formou otevřené otázky sdělit, z jakého důvodu jim dopad na kulturu organizace přišel negativní.

Nejčastějším důvodem bylo dle respondentů odcizení týmu, které bylo způsobeno tím, že původní větší týmy (např. Fleet, HR, Finance atd.) byly rozděleny na dva menší týmy – lokální a groupové, čímž došlo ke změně jejich struktury, zasedacího pořádku aj. Dále respondenti uváděli změnu nálady ve firmě nebo ztrátu soudružnosti.

Graf 16 Dopad změn na kulturu organizace



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Podobně jako u předešlých otázek lze konstatovat, že změna na kulturu organizace primární dopad neměla, kdy negativní vnímání mají respondenti napříč spektrem oddělení.

### **Otázka č. 17: Byly Vám poskytnuty dostatečné informace o přínosech změn pro organizaci?**

Následující otázka rozvádí více dopodrobna předešlé otázky spojené s obecnou komunikací cílů změny, přičemž se zaměřuje přímo na informace o přínosech změn pro organizaci. Respondenti měli možnost volit mezi odpověďmi ano, spíše ano, spíše ne a ne.

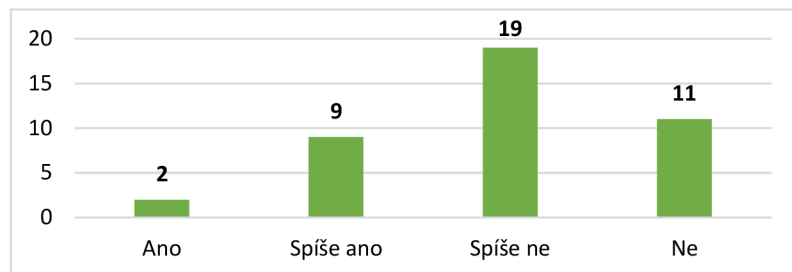
Odpověď ano zvolili pouze 2 respondenti (4,9 %), kdy se jednalo o zástupce oddělení HR a Finance, přičemž jeden z respondentů byl vlastník/vedoucí změny a druhý pozorovatelem. Dále 9 respondentů (22 %) zvolilo odpověď spíše ano a nejvíce respondentů bylo z oddělení HR (3 z celkového počtu 7 respondentů daného oddělení, 42,9 %), dále pak 2 respondenti z oddělení Financí (33,3 % z celkového počtu respondentů daného oddělení) a po jednom respondentovi z oddělení PPMO, Office Management, Kvalita a Fleet. Z pohledu participace na procesu změny se jednalo o 5 respondentů z týmu změny, 1 vedoucího/vlastníka změny, 1 pozorovatele a 2 nezapojené respondenty.

Nejčastější odpovědí na tuto otázku byla možnost spíše ne, kterou zvolilo celkem 19 respondentů (46,3 %). Nejčastěji se jedná o oddělení Operations (5 z 9 respondentů v daném oddělení, 55,5 %), poměrově nejvýše bylo oddělení Development (3 ze 4 respondentů daného oddělení, 75 %). Překvapivý je i počet 3 respondentů (42,9 %) z oddělení HR, jelikož odpovědi respondentů z tohoto oddělení zatím byly napříč otázkami vesměs pozitivní. V rámci respondentů odpovědi spíše ne se jednalo o 11 do procesu nezapojených respondentů a 8 pozorovatelů. Poslední možnost, Ne, zvolilo 11 respondentů (26,8 %) a jednalo se o 1 pozorovatele, 9 do procesu změny nezapojených respondentů a dokonce 1 člena týmu změny. Z pohledu oddělení, podobně jako u předešlých otázek, bylo nejvíce respondentů z oddělení Operations (4 z 9 respondentů daného oddělení, 44,4 %).

Respondenti, kteří u otázky č. 6, týkající se zhodnocení celkové komunikaci při procesu změny v dané organizaci, uvedli odpověď Průměrná, nejčastěji v aktuální otázce volili možnost Spíše ne (16 z 21 respondentů, 76,2 %), následně 2 respondenti (9,5 %) odpověď Spíše ano a 3 respondenti odpověděli Ne (14,3 %). Naopak respondenti, kteří hodnotili obecnou komunikaci pozitivně, tedy možností Dobrá, nejčastěji volili u aktuální otázky možnost Spíše ano (7 z 11 respondentů, 63,6 %), dále Ano (2 respondenti, 18,2 %) a Spíše ne (2 respondenti, 18,2 %).

Všichni respondenti, kteří uvedli v této otázce odpověď Spíše ano (9 respondentů, 22 %) následně u hodnocení úspěšnosti změny (Otázka č. 22) uvedli, že ji považují za úspěšnou. Naopak 17 respondentů z 19 respondentů (90 %), kteří zvolilo možnost Spíše ne, nepovažují u následující otázky č. 18 změnu efektivity v organizaci (možnost Nezměnila se).

Graf 17 Poskytnutí dostatečných informací o přínosech změn pro organizaci



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Odpovědi na tuto otázku potvrzují výsledky předešlých otázek na komunikaci změn v organizaci (jak obecnou, tak i cílů, harmonogramu aj.), kdy 30 z 41 respondentů (73,2 %) uvedlo na tuto otázku spíše negativní až negativní odpověď, tj. nebyli jim poskytnuty dostatečné informace o přínosech změn pro organizaci a proč se vůbec změna provádí, což následně, dle uvedeného srovnání s výslednou otázkou ohledně úspěšnosti změny, může vést k negativnímu vnímání toho, zda se změna povedla či nikoliv.

#### **Otázka č. 18: Jak se podle Vašeho názoru změnila celková efektivita Vaší organizace po implementaci změny?**

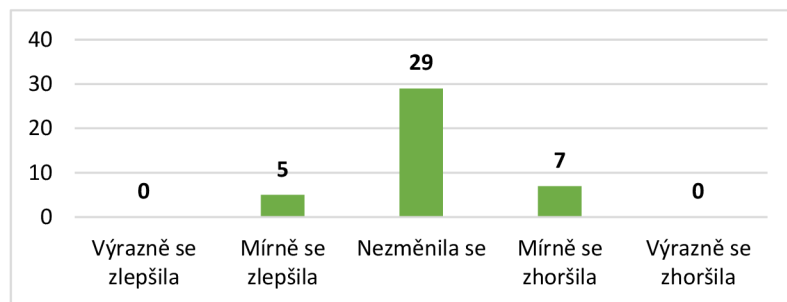
Poslední z hodnotících otázek, z pohledu dopadů změn na organizaci, se zaměřovala na celkovou efektivitu organizace vnímanou z pohledu jednotlivých respondentů. Respondenti měli na výběr opět z pěti možností: Výrazně se zlepšila, Mírně se zlepšila, Nezměnila se, Mírně se zhoršila a Výrazně se zhoršila.

Možnosti Výrazně se zlepšila a Výrazně se zhoršila zůstaly nevyužité, neboť je nezvolil žádný z respondentů. Naopak nejvíce odpovědí, 27 z 41 (65,9 %) bylo konstatující, že se celková efektivita organizace nijak nezměnila, přičemž tento názor zastává 9 pozorovatelů, 3 členové týmu změny a 17 do procesu změny nezapojených respondentů. Tento názor nejvíce zastávají zaměstnanci oddělení Development (4 ze 4 respondentů daného oddělení, 100 %) a Fleet (taktéž 4 ze 4 respondentů daného oddělení, 100 %), dále 66,6 % (6 z 9 respondentů) z týmu Operations a z oddělení HR 4 ze 7 respondentů (57,1 %).

Mírné zlepšení celkové efektivity vnímá 5 respondentů (12,2 %), nejvíce z týmu HR (3 ze 7 respondentů daného oddělení, 42,9 %) a dále po jednom respondentovi z oddělení Marketing a Finance. Z pohledu úlohy při procesu změny zlepšení pozorují 2 vedoucí/vlastníci změny, 1 pozorovatel, 1 člen týmu změny a 1 do procesu nezapojený respondent. Naopak mírné zhoršení vnímá 7 respondentů (17,1 %), nejvíce z týmu Operations (3 z 9 respondentů daného oddělení, 33,3 %) a 2 ze 6 respondentů z oddělení Financí (33,3 %), po jednom respondentovi pak oddělení Marketing a Office Management. Tento názor zastávají 4 do procesu nezapojení respondenti, 1 pozorovatel a trochu překvapivě i 2 členové týmu změny.

Z pohledu délky spolupráce se společností neměnnou efektivitu organizace nejvíce vnímají respondenti, kteří ve společnosti pracují 1-2 roky, kdy tuto možnost zvolilo 14 z 18 (77,7 %) a zároveň i respondenti pracující ve společnosti 5 a více let (6 z 8 respondentů, 75 %).

Graf 18 Dopad změn na celkovou efektivitu organizace



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Podobně jako u předešlých otázek zjišťující dopad změny na organizaci v jednotlivých odvětvích/faktorech, i v tomto případě je dle výsledků zřejmé, že se dle respondentů pozitivní či negativní dopad na celkovou efektivitu organizace nekonal.

#### Otázka č. 19: Jakou roli podle Vás hrálo vedení organizace během procesu změn?

Další otázka směřovala na roli, kterou hrálo vedení organizace během procesu změn, tedy jakým způsobem by bylo možné přístup ohodnotit. Na výběr měli respondenti z celkem 4 možností: velmi aktivní, aktivní, pasivní a velmi pasivní.

Nejvíce respondentů, celkem 18 (43,9 %) označilo přístup vedení jako pasivní, přičemž nejvíce toto pocítovali zaměstnanci oddělení Development (4 ze 4 respondentů z daného oddělení, 100 %), Marketing (2 ze 3 respondentů daného oddělení, 66,6 %) a Operations (5 z 9 respondentů daného oddělení, 55,5 %). Tuto odpověď zvolilo 13 do procesu změny nezapojených respondentů, 4 pozorovatelé a 1 člen týmu změny. Jako velmi pasivní označilo přístup 8 respondentů (19,5 %), přičemž polovina z nich byla z oddělení Operations (4 z 9 respondentů daného oddělení, 44,4 %), dále po jednom respondentovi z týmu Kvalita, Franchise, Fleet a Finance. Překvapivě 1 ze členů týmu změny označil přístup vedení jako velmi pasivní, dále to byli i 3 pozorovatelé a 4 do procesu nezapojení respondenti. Ve výsledku z oddělení Operations žádný z respondentů nezvolil pozitivní odpověď, pouze 5x pasivní a 4x velmi pasivní. Odpověď pasivní volili nejčastěji respondenti s délkou spolupráce 1-2 roky (10 z 17 respondentů v dané kategorii, 58,8 %). Dohromady 26 z 41 respondentů (63,4 %) volilo negativně směřovanou odpověď (pasivní a velmi pasivní).

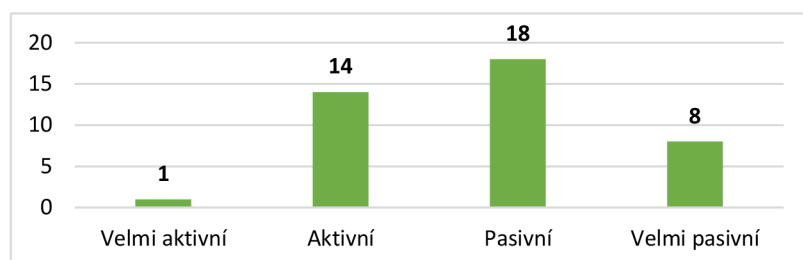
V rámci pozitivních odpovědí bylo celkem 14 respondenty (34,1 %) uvedeno, že shledávají roli vedení jako aktivní, přičemž největší zastoupení měli zaměstnanci Financí (4 z 6 respondentů daného oddělení, 66,6 %) a HR (4 ze 7 respondentů daného oddělení, 57,1 %). Za aktivní označili roli 4 členové týmu změny, 4 pozorovatelé, 5 do procesu nezapojených respondentů a 1 vedoucí/vlastník změny. Odpověď velmi aktivní zvolil pouze 1 respondent (2,4 %), a to vedoucí/vlastník změny za HR oddělení. Celkem 15 respondentů (36,6 %) volilo pozitivně směřovanou odpověď (aktivní a velmi aktivní).

Z pohledu provázanosti položených otázek v dotazníku vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů, kteří v rámci Otázky č. 12 hodnotili podporu vedení jako průměrnou (19 respondentů), tak roli vedení označují za pasivní (12 z 19 respondentů z Otázky č. 12, 63,2 %).



Dále zaměstnanci, kteří v rámci Otázky č. 12 hodnotili podporu vedení jako špatnou (11 respondentů), označují ve více jak polovině případů roli vedení za velmi pasivní (7 z 11 respondentů, 63,6 %).

Graf 19 Role vedení organizace během procesu změn



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na základě získaných dat lze konstatovat, že výsledky této otázky nejsou tak jednostranné, jako v případě dřívějších otázek na zjištění dopadů změn na jednotlivé odvětví/kategorie v organizaci. Shoda na roli vedení v procesu změn v organizaci nepanuje ani v případě změnového týmu, kdy 4 z 6 (66,6 %) členů volí pozitivní odpověď a zbývající dva členové (33,3 %) naopak negativní odpověď.

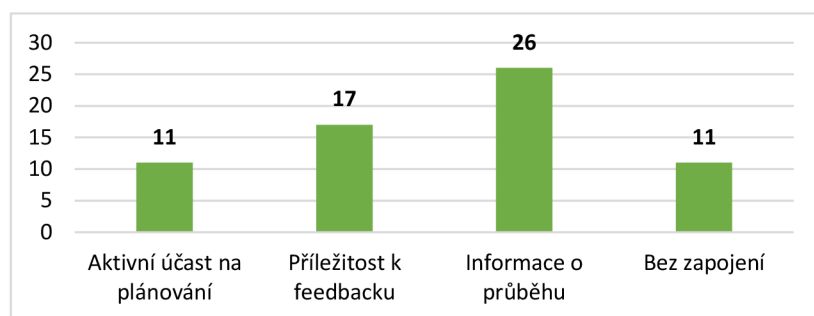
#### **Otázka č. 20: Jak byste chtěli být zapojeni do procesu změn v budoucnu?**

Tato otázka navazovala na otázku ohledně zapojení/roli v procesu změny v organizaci, kdy měli respondenti možnost zodpovědět, zda byli členy týmu změny, pozorovateli atd. Cílem bylo v tomto případě zjistit, o jakou formu zapojení do procesu změn v budoucnu by respondenti měli zájem. Na výběr měli možnost Aktivní účast na plánování, Příležitost k feedbacku, Informace o průběhu a samozřejmě i možnost, že se do procesu zapojovat nechtějí. V rámci této otázky bylo možné zvolit více odpovědí.

Nejvíce respondentů (26, 63,4 %) zvolilo, že by bylo rádo, aby byli informováni o průběhu, přičemž nejčastěji byli tito respondenti z týmu Operations (8 z 9 respondentů daného oddělení, 88,8 %). Zároveň nejvíce respondentů byli ti, kteří do procesu změny zatím nebyli zapojeni vůbec (18 z 26 respondentů, 69,2 %) a 8 pozorovatelů (30,8 %). Dále 17 respondentů (41,5 %) by uvítalo možnost sdělit svůj názor a dát tak vedení/změnovému týmu feedback, přičemž nejčastěji o tuto možnost projevili zájem zaměstnanci oddělení Fleet (3 ze 4 respondentů daného oddělení, 75 %) a Operations (4 z 9 respondentů daného oddělení, 44,4 %). Z těchto 17 respondentů bylo 13 těch, kteří do procesu změny zapojeni nebyli a 4 pozorovatelé. Dalších 11 respondentů (26,8 %) by se dokonce rádo aktivně účastnilo plánování procesu změny – nejčastěji z oddělení HR (3 ze 7 respondentů daného oddělení, 42,9 %), dále 2 respondenti za Fleet (z celkem 4 respondentů daného oddělení, 50 %) a dále po jednotkách zaměstnanci z oddělení PPMO, Marketing, Kvalita, Finance, Development a Operations. Zbývajících 11 respondentů (26,8 %) neprojevilo zájem o žádnou z forem participace na budoucím procesu změn, přičemž se jednalo nejčastěji o členy týmu Operations (4 z 9 respondentů daného oddělení, 44,4 %) a zároveň respondenty, kteří ve firmě pracují déle jak 3 roky (7 z 11 respondentů, 63,6 %). Celkově o participaci nejeví zájem v drtivé většině případů (9 z 11 respondentů, 81,8 %) ti, kteří se nepodíleli ani na procesu stávající změny.

U těchto případů by měla společnost zvážit zjištění důvodů, proč o jakoukoliv formu participace nestojí – zda je o nějaký systémový problém nebo jde pouze o zaměstnance, kteří nemají potřebu být vždy u všeho.

Graf 20 Zapojení respondentů do procesu budoucích změn v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z obdržených odpovědí je zřejmé, že většina zaměstnanců jeví určitý zájem o participaci na procesu změny v organizaci, a to minimálně o detailnější informace o průběhu. Pouze 11 respondentů (26,8 %) si nepřeje být jakýmkoliv způsobem zapojeno.

### Otázka č. 21: Jaké byly podle Vás nejvýznamnější úspěchy implementovaných změn?

Předposlední otázka se zaměřovala na shrnutí nejvýznamnějších úspěchů implementovaných změn, přičemž byly na výběr možnosti Zlepšení produktivity, Zlepšení komunikace, Inovace procesů, Zlepšení pracovní atmosféry nebo možnost neshledat žádné úspěchy zavedené změny. Respondenti měli možnost zvolit i více odpovědí najednou.

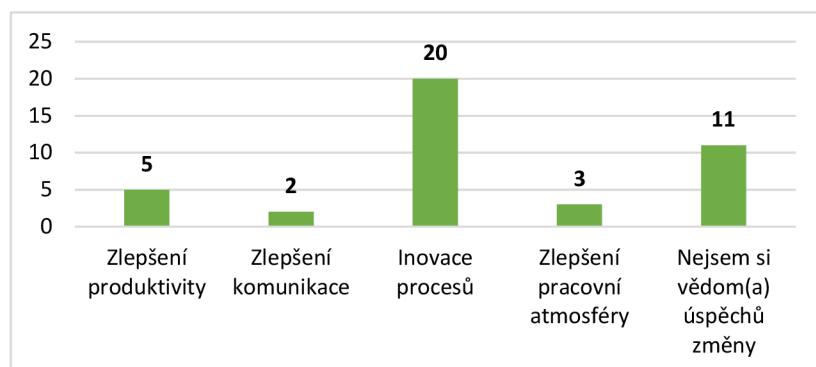
Nejvíce respondentů, 20 z 41 (48,8 %) považuje za nejvýznamnější úspěch inovaci procesů, přičemž nejvíce respondentů s touto odpovědí bylo z oddělení HR (5 ze 7 respondentů daného oddělení, 71,4 %) a Operations (4 z 9 respondentů daného oddělení, 44,4 %). Zároveň se jednalo o 2 vedoucí/vlastníky změny, 4 pozorovatele, 4 členy týmu a 10 do procesu nezapojených respondentů.

Další možné odpovědi už byly zastoupeny pouze jednotkami respondentů, např. zlepšení produktivity uvedlo pouze 5 respondentů (12,2 %) – 4 ze 7 zaměstnanců HR oddělení (57,1 %), přičemž se jednalo o 2 vlastníky/vedoucí změny, jednoho pozorovatele a jednoho člena týmu změny. Posledním respondentem v této možnosti byl zaměstnanec Marketingu, který do procesu změny nebyl zapojen. Další z odpovědí bylo zlepšení pracovní atmosféry, kterou zvolili 3 respondenti (7,3 %), přičemž dva z nich byli z oddělení HR (vlastník změny a pozorovatel) a jeden z oddělení Development (nebyl do procesu zapojen).

Celkem 11 respondentů uvedlo možnost, že si nejsou vědomi úspěchů změny, tedy že na provedené změně nevidí žádný reálný přínos pro organizaci. Nejvíce žádnou změnu nepocítily zaměstnanci z oddělení Operations (4 z 9 respondentů daného oddělení, 44,4 %), dále 2 respondenti z oddělení Franchise a po jednom respondentovi z oddělení Development, Finance, Kvalita, Marketing a PPMO. Z pohledu zapojení do procesu změny tuto možnost zvolili 3 pozorovatelé a 8 do procesu změny nezapojených respondentů.

Zároveň respondenti, kteří zvolili tuto možnost, zodpověděli u otázky č. 6, že považují komunikaci změny v organizaci za Průměrnou (7 z 11 respondentů, 63,6 %) a Špatnou (4 z 11, 36,4 %), žádný z respondentů nezvolil pozitivní odpověď a taktéž u otázky č. X, ohledně vysvětlení cílů změny, 7 z 11 (63,6 %) respondentů uvedlo, že jim cíle změny spíše vysvětleny nebyly a 4 z 11 respondentů (36,4 %), že jim nebyly vysvětleny vůbec.

Graf 21 Nejvýznamnější úspěchy implementovaných změn



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

U odpovědi této otázky je zřejmé, že většina respondentů vidí ve změně především inovaci procesů v rámci organizace, což bylo dle získaných informací i jedním z cílů změny. Více jak čtvrtina respondentů (11, 26,8 %) si ale myslí, že změna nepřinesla žádné úspěchy/přínosy, dle dostupných může za tyto odpovědi provázanost s ne příliš zvládnutou obecnou komunikací a vysvětlení cílů a přínosů změny ze strany vedení společnosti, vedoucích/vlastníků změny a týmu změny.

### Otázka č. 22: Považujete ze svého pohledu změnu za úspěšnou?

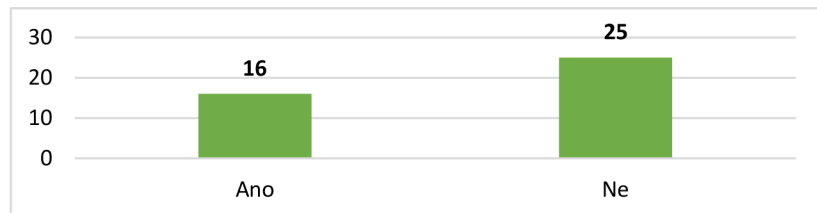
Poslední otázka v dotazníku směřovala na zhodnocení úspěšnosti změny z pohledu jednotlivých respondentů, přičemž bylo možné zodpovědět pouze možnost Ano nebo Ne.

Za neúspěšnou považuje změnu celkem 25 z 41 respondentů (61 %), přičemž procentuálně měli nejvyšší zastoupení z pohledu týmu respondenti z oddělení Development (4 ze 4 respondentů daného oddělení, 100 %), Franchise (3 ze 3 respondentů daného oddělení, 100 %), Operations (7 z 9 respondentů daného oddělení, 77,7 %) a dále pak 3 ze 4 respondentů z oddělení Fleet (75 %), 2 respondenti z oddělení Financí, HR a Marketingu. Po jednom respondentovi měly oddělení Kvalita a PPMO. Pro tuto odpověď se také uvolilo 6 z 8 respondentů (75 %), kteří ve společnosti pracují více jak 5 let a 9 z 15 respondentů (60 %) s délkou spolupráce 3-4 roky. Za neúspěšnou považuje změnu taktéž 1 člen týmu změny, 8 pozorovatelů a 16 do procesu změny nezapojených respondentů. Pouze 1 respondent, který označil v otázce č. 6 obecnou komunikaci za dobrou, považuje změnu za neúspěšnou, naopak zbylých 24 respondentů, kteří změnu za úspěšnou nepovažují, volilo v této otázce odpověď průměrná (15 respondentů) a špatná (9 respondentů). Stejně tak 24 respondentů, kteří označili odpověď Ne, volili v otázce č. 7 (vysvětlení cílů jasně a srozumitelně) negativní odpověď (7x Ne, 17x Spíše ne), pouze jeden respondent zvolil odpověď Spíše ano.

Naopak 16 respondentů (39 %) považuje proběhlou změnu ze svého pohledu za úspěšnou. Nejvyšší procentuální zastoupení v této odpovědi měli zaměstnanci HR (5 ze 7 respondentů daného oddělení, 71,4 %) a Financí (4 z 6 respondentů daného oddělení, 66,6 %), dále pak dva respondenti za Operations (22,3 % z počtu respondentů daného oddělení) a dále po jednom respondentovi z Fleet, Kvalita, Marketing, Office Management a PPMO. Pozitivní odpověď volilo 5 členů týmu změny, 2 vedoucí/vlastníci změny, 3 pozorovatelé a 6 do procesu nezapojených respondentů.

Procentuálně hodnotili změnu nejvíce úspěšně respondenti, kteří ve společnosti pracují 1-2 roky (8 z 18 respondentů, 44,4 %), dále respondenti s délkou spolupráce 3-4 roky (6 z 15 respondentů, 40 %), pouze 2 z 8 respondentů (25 %) spolupracující 5 a více let považuje změnu za úspěšnou.

Graf 22 Hodnocení úspěšnosti změny



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V rámci této otázky měli respondenti možnost po zvolení odpovědi v rámci otevřené otázky rozvést, proč považují změnu za úspěšnou či neúspěšnou. U odpovědi k možnosti Ano respondenti nejčastěji uvádí, že vnímají jako úspěch, že změna byla zavedena a dotáhuta do konce, došlo k rozdělení na lokální a group struktury a že je transformace organizační struktury u konce. Naopak u odpovědi Ne se respondenti nejvíce pozastavují nad faktem, že jim konkrétně dle jejich slov změna nic nepřinesla, nevidí žádné zlepšení nebo pozitivum. V jednotkách případů se naráží na nepřiliš zvládnutou komunikaci včetně sdělování cílů a přínosů změny, což v součtu může být i důvodem, proč mnoho respondentů tvrdí, že jim změna nic nepřinesla, protože ve finále ani nemohou vědět, co jim přinést měla.

### Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno s cílem zmapovat dopady a vnímání změn v organizaci mezi jejími zaměstnanci. Zahrnovalo celkem 22 předem definovaných otázek, které se týkaly širokého spektra témat – od demografických údajů respondentů, přes otázky týkající se vnímání a účasti na změnách, až po hodnocení komunikace, metod implementace a dopadů změn na pracovní motivaci a výkonnost nebo celkovou efektivitu a kulturu organizace.

Celkem bylo osloveno 59 zaměstnanců, kteří délkou svého působení ve společnosti měli možnost zažít stav před zavedením změny. Do šetření se zapojilo celkem 41 z nich, což představuje návratnost 69,5 %. Věková struktura respondentů ukázala, že většina zaměstnanců (33, 80,1 %) spadá do mladších věkových kategorií (18-35 let), což odráží dynamickou kulturu a prostředí společnosti typickou pro start-upy. Respondenti zároveň pocházeli z různých oddělení, což umožnilo komplexní pohled na vnímání změn napříč organizací. Nejvíce respondentů pocházelo z oddělení Operations (9 respondentů, 22 %), nejvyšší procentuální zapojení respondentů z jednoho oddělení bylo za HR (7 z 9 zaměstnanců vyplnilo dotazník, 77,7 %), což může být způsobeno tím, že oba z vlastníků změny jsou členem HR oddělení a zároveň žádost o vyplnění dotazníku byla iniciována zaměstnancem HR oddělení. Naopak nízká účast oddělení Development (4 z 19, 21,1 %) indikuje, že proběhlé změny měly na toto oddělení minimální dopad.

Zaměstnanci byli také dotazováni na frekvenci změn v organizaci, přičemž většina (32 respondentů, 78 %) uvedla, že ke změnám dochází často nebo velmi často. Toto vnímání je zřejmě ovlivněno dynamickým prostředím start-upu, kde jsou změny obecně časté z důvodu růstu a adaptability a zároveň i prostředím logistiky, ve kterém společnost operuje. Zajímavě, výsledky ukázaly, že starší zaměstnanci ve věkové skupině 36-45 let vnímají změny jako častější ve srovnání s mladšími kolegy. To může odrážet jejich delší zkušenost v organizaci a tím i lepší přehled o frekvenci změn v průběhu času.



Pokud jde o účast na procesu změny, pouze malý počet respondentů (8 respondentů, 19,5 %) byl přímo zapojen jako vedoucí nebo členové týmu změny. Většina zaměstnanců uvedla, že v procesu změny hrála pasivní roli nebo nebyla zapojena vůbec, což naznačuje možný nedostatek využívání lidských zdrojů při implementaci změn.

Šetření také poukázalo na problémy v komunikaci změn. Významný počet respondentů (30 z 41, 73,2 %) hodnotil komunikaci jako průměrnou nebo špatnou, s častými zmínkami o nedostatku informací a nejasných cílech. Toto zjištění je v souladu s odpověďmi na otázku týkající se výzev během procesu změny, kde nejasné cíle, nedostatečná komunikace a nedostatek informací byly nejčastěji uvedené problémy. Tento nedostatek komunikace mohl vést k vnímání změn jako nucených nebo nedostatečně zdůvodněných, což má negativní dopad na zapojení a akceptaci změn zaměstnanci.

Metody implementace změn byly převážně založeny na hromadné komunikaci, jako jsou e-maily a celofiremní schůzky. Tento způsob komunikace sice umožňuje rychlé šíření informací, ale může být nedostatečný pro zajištění komplexního porozumění předávané informace, včetně nemožnosti se přímo doptat na detaily, což může snižovat angažovanost zaměstnanců. Naopak individuálnější přístup v podobě workshopů nebo konzultací byl využíván méně často, což může naznačovat příležitost pro zlepšení v oblasti osobnějšího zapojení a podpory zaměstnanců při adaptaci na změny, neboť respondenti také uvedli, že podpora od kolegů byla nejčastějším zdrojem pomoci při adaptaci na změny, zatímco formální školení a přístup k novým nástrojům byly méně rozšířené.

Zaměstnanci dále uvedli, že během procesu změny čelili různým výzvám, včetně odporu zaměstnanců a nedostatku podpory od vedení. Tato zjištění poukazují na potřebu lepší přípravy a podpory ze strany vedení společnosti, aby bylo možné účinně adresovat a minimalizovat potenciální odpor k změnám. Zpětná vazba od zaměstnanců během procesu změny byla získávána jen minimálně, což může signalizovat příležitost pro zlepšení v oblasti komunikace a zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování a implementace změn.

V souvislosti s pracovní výkonností a motivací většina respondentů uvádí, že změny měly neutrální dopad. Tento výsledek naznačuje, že ačkoliv změny mohly mít potenciál výrazně pozitivně ovlivnit pracovní prostředí, tak nedostatečná komunikace, plánování a podpora zaměstnanců mohly tyto příležitosti potlačit. Zároveň byli zaměstnanci dotázáni na dopady změn na kulturu organizace, většina z nich opět uvedla neutrální dopad. To může odrážet vnímání, že změny nebyly dostatečně integrovány do hlubších aspektů organizační kultury nebo že zaměstnanci nevidí přímou souvislost mezi změnami a celkovým směřováním nebo hodnotami společnosti.

Celkově zjištění ukazují na několik klíčových oblastí pro zlepšení, včetně potřeby proaktivnější a transparentnější komunikace ze strany vedení, větší zapojení zaměstnanců do procesu změny a posílení podpory a školení pro zaměstnance, aby se zvýšila jejich adaptabilita a akceptace změn. Dále je zřejmé, že pro udržitelnější dopad změn na organizaci je nutné, aby byly integrovány do organizační kultury a podporovány kontinuálním dialogem a zpětnou vazbou.

### **3.3.2 Rozhovor s personální ředitelkou společnosti**

Druhou součástí vlastního výzkumu této diplomové práce je kvalitativní šetření v podobě rozhovoru, který byl proveden s personální ředitelkou společnosti, která zároveň působila v roli vedoucí/vlastníka proběhlé změny. Rozhovor byl proveden v kanceláři společnosti, přičemž byl za souhlasu respondentky nahráván a zároveň v reálném čase zapisován do počítače a formulován. Přepis celého rozhovoru je umístěn v příloze č.3.

Rozhovor obsahuje celkem 15 otázek, přičemž první dvě otázky se zaměřují na důvod provedení změny a primární cíle změny. Tyto informace byly využity v předešlé kapitole k popisu proběhlé změny a nejsou tedy součástí aktuální kapitoly. Dalších 13 otázek směřovalo na výsledky dotazníkového šetření, s nimiž byla personální ředitelka v rámci rozhovoru konfrontována.

Rozhovor s personální ředitelkou odhalil několik klíčových faktorů souvisejících s nedávnými organizačními změnami, jejich vnímáním zaměstnanci a plánovanými kroky pro budoucí rozvoj. Personální ředitelka identifikuje jako klíčový indikátor úspěchu změny sestavení nové organizační struktury a nastavení procesů napříč celou firmou (Příloha 3, otázka č. 3). Tento pohled se však neshoduje s názory 25 (z celkového počtu 41 respondentů, 61 %), kteří změnu považují za neúspěšnou. Toto vnímání je připisováno rozdílům v předchozích pracovních zkušenostech zaměstnanců a jejich přizpůsobení se novému prostředí, přičemž dlouhodobí zaměstnanci projevují větší míru negativity vůči změnám. Na druhé straně, 39 % respondentů změnu hodnotí kladně, což je přisuzováno jejich kratší době působení ve společnosti a zkušenostem z menších firem, kde je výskyt změn podobně častý a tito zaměstnanci tak měli možnost si na ně více zvyknout. Pozitivní vnímání je také částečně připisováno interní komunikaci, i když výsledky dotazníku (otázka č. 6) ukazují na potřebu zlepšení v této oblasti.

Ředitelka dále uznává potřebu lepšího zapojení zaměstnanců do procesu změn, avšak zdůrazňuje výzvy spojené se zapojováním širšího okruhu zaměstnanců, např. ohledně jejich seniority (Příloha 3, otázka č. 5). Navzdory otevřené firemní kultuře a možnostem získání zpětné vazby přiznává, že negativní komentáře se k ní dostávají jen zřídka, což naznačuje potřebu zlepšení mechanismů pro sběr a zpracování zpětné vazby. V souvislosti s komunikací změn je hlavní kritikou nedostatečné zapojení liniového managementu a selhání v efektivním předávání informací zaměstnancům. Ředitelka plánuje zavést (Příloha 3, Otázka č. 5 a 6) kontrolní mechanismy pro zajištění, že klíčové informace budou sdíleny včas a účinně, přičemž tyto kroky plánuje provádět centralizovaně.

Zpětná vazba ukázala, že organizace operuje v dynamickém a často se měnícím prostředí, což vyžaduje od zaměstnanců vysokou míru adaptability. Jako odpověď na to se plánuje zaměřit na nábor zaměstnanců, kteří mají větší míru schopnosti se ke změnám adaptovat a posílit interní rozvojové programy. Metody implementace změny, které převažují (e-maily a celofiremní schůzky), naznačují potřebu diverzifikovat přístupy a zavést školicí a rozvojové programy pro hlubší pochopení a podporu změn.

Z výsledků (dotazníkové šetření, otázka č. 10) také vyplynulo, že mnoho zaměstnanců neobdrželo dostatečné zdroje pro adaptaci na změny. V reakci na to ředitelka přiznává, že podpora adaptace mohla být lepší, a plánuje věnovat větší pozornost poskytování zdrojů a podpory v budoucnu. Zmíněn je také plán ocenění a motivace zaměstnanců, kteří se aktivně zapojí do procesu změn, ačkoliv přístup k pozorovatelům zůstává konzervativnější s tím, že ne všichni mají možnost nebo potřebu být do změn aktivně zapojeni. Zmíněná jednorázová odměna pro aktivně zapojené zaměstnance naznačuje snahu o uznání a odměnu za jejich přínos k úspěšné implementaci změn, avšak zároveň poukazuje na potřebu širšího zapojení a motivace i ostatních zaměstnanců.

Co se týče efektivity organizace po provedení změn, personální ředitelka poukazuje (Příloha 3, Otázka č. 11) na nutnost času a adaptace na nově implementované procesy a struktury. Připouští, že ne všechny změny mají okamžitý viditelný dopad na efektivitu a že je třeba umožnit určitou dobu pro jejich plnou integraci a vyhodnocení výsledků. Důležitým poznatkem je, že se v průběhu změn odhalily zásadní odlišnosti v procesech mezi jednotlivými zeměmi, což představuje cenný vstup pro další plánování a změnové procesy v budoucnu.

Při otázce o přínosech změn (Příloha 3, Otázka č. 12) ředitelka přiznává, že ne všechny přínosy jsou přímo viditelné nebo komunikovatelné zaměstnancům, přičemž zároveň zmiňuje složitost a často rozdílnou úroveň rozhodovacích procesů v rámci vedení společnosti. Tato skutečnost poukazuje na potřebu lepší komunikace a transparentnosti vůči zaměstnancům, aby bylo zajištěno jejich lepší porozumění a podpora organizačních cílů a změn.

Získané zkušenosti z provedené změny ukazují na potřebu větší centralizace procesů změn, delšího časového horizontu pro plánování a realizaci, a pečlivějšího výběru nových zaměstnanců s ohledem na jejich přizpůsobivost a otevřenost ke změnám. Tyto poznatky budou aplikovány v budoucích strategiích řízení změn s cílem zvýšit jejich účinnost a minimalizovat potenciální negativní dopady na zaměstnance a organizační kulturu.

Rozdíly mezi očekáváním zaměstnanců a realitou implementovaných změn, zejména očekávání snížení pracovní zátěže, odhalují potřebu jasnější komunikace o cílech a důvodech změn. Adresace této problematiky bude vyžadovat intenzivnější spolupráci s liniovým managementem a lepší informovanost zaměstnanců o důvodech a očekávaných přínosech změn.

### **3.4 Návrhy a doporučení pro organizaci**

Na základě získaných výsledků výzkumu v praktické části a informací v teoretické části této diplomové práce byly vypracovány jednotlivé návrhy a doporučení s cílem zefektivnit proces změn a zároveň zlepšit přístup k managementu lidských zdrojů při řízení změnových procesů v dané organizaci. Veškeré návrhy a doporučení budou předána vedení společnosti k posouzení, zda budou implementovány do interních procesů společnosti.

#### **Návrh č. 1 Workshopy na zvládnání změny a psychickou pohodu**

První doporučení vychází z výsledku dotazníkového šetření, podle kterého se 4 z 41 respondentů (9,75 %) účastnilo změnového workshopu a pouze 6 z 41 respondentů (14,6 %) se účastnilo školení ohledně probíhajícího procesu změny. Celkově respondenti ze strany vedení postrádali nástroje pro adaptaci a proaktivní přístup.

Z tohoto důvodu je součástí prvního návrhu zařazení workshopu na zvládnání změny a psychickou pohodu do změnového procesu, který by musel každý zaměstnanec absolvovat povinně a jehož výsledkem by bylo předání informací o změně (co, jak a proč se bude dít), seznámení zaměstnanců s harmonogramem změny (kdy se co bude dít) a v neposlední řadě zaměstnance informovat, jak se se změnou vypořádat, na koho se případně obrátit aj. Workshop by měl probíhat v menších skupinách, pravděpodobně rozřazený dle jednotlivých týmů včetně vedoucího daného oddělení s účastní vedoucího nebo člena týmu změny.

Po skončení workshopu by proběhlo ověření formou krátkého dotazníku, že zaměstnancům vše jasné a zda mají nějaké otázky. Workshop by mohl probíhat buď formou interního školení (varianta 1), externího školení (varianta 2) nebo kombinací obou možností (varianta 3).

#### **Varianta 1 – interní workshop**

První z možností je provedení workshopu interně, tedy zaměstnancem společnosti, nejpravděpodobněji z HR oddělení. Hlavní výhodou interního řešení je značná úspora nákladů, kdy společnost nemusí platit jednotkovou nebo hodinovou sazbu externího školitele. Na druhou stranu, tento školící zaměstnanec společnosti po dobu školení nebude dělat svou práci a možná za školení dostane nějakou odměnu. Zároveň v případě, kdy budou v rámci workshopu předávány detailní informace ohledně cíle a harmonogramu změny, dokáže interní zaměstnanec toto lépe obsáhnout a zodpovědět případné dotazy než externí osoba, která společnost sotva zná.

Mezi nevýhody se dá naopak zařadit čas, potřebný na provedení rešerše k tématu a zároveň i čas strávený jednotlivými workshopy. V neposlední řadě lze k nevýhodám přiřadit případnou nekompetentnost zaměstnance, který interní školení povede, neboť téma změn a jejich zvládání úzce souvisí s psychologii a školitel by měl mít o tomto tématu větší povědomí nebo ideálně odpovídající psychologické vzdělání.

### Varianta 2 – externí workshop

Druhou možností je provedení workshopu externím způsobem, kdy školící/mentoringové společnosti nabízí v aktuální chvíli možnost online nebo prezenčních kurzů (viz. Tabulka 2). Hlavní výhodou pro externí workshop je minimum potřebné agendy, kterou je nutné obsloužit ze strany interních zaměstnanců. Zároveň v případě externího školitele je velká pravděpodobnost, že účastníci budou mít chuť se více otevřít a otevřeně mluvit o svých pocitech a stavech, než by tomu bylo v případě, kdy by workshop vedl jim známý kolega nebo nadřízený. V neposlední řadě je pak výhodou profesionalita a kompetentnost školitele. Drobnější nevýhodou může být naopak neznalost konkrétní plánované změny ze strany externích školitelů.

Tabulka 2 Srovnání změnových workshopů na trhu

Společnost	Název kurzu	Typ kurzu	Jednotková cena
Seduo	Change Management: Jak úspěšně řídit a zvládat změny	Online	1690 Kč
Everesta	Život ve změně	Online/prezenčně	2350 Kč/2850 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Nejvýznamnější nevýhodou bude pro společnost pravděpodobně cena, neboť absolvování workshopu pro všech aktuálních 110 zaměstnanců společnosti by v případě kurzu od společnosti Seduo vyšlo na 185 900 Kč a od společnosti Everesta na 258 500 Kč, případně 313 500 Kč v případě prezenční formy (výsledné ceny jsou vypočítávány bez případných množstevních/firemních slev, na které by společnost případně mohla dosáhnout).

Případné absolvování kurzu online lze brát jako výhodu, ale i nevýhodu. Z pozitivní hlediska si kurz zaměstnanec může absolvovat kdykoliv bude chtít, např. z pohodlí domova, kurz může absolvovat klidně 50 zaměstnanců naráz. Na druhou stranu v případě psychologického tématu budou zaměstnanci ochuzeni o možnost na cokoli se doptat, neboť budou odkázáni pouze na online informace a videa.

### Varianta 3 – kombinace interního a externího školení

Třetí varianta kombinuje cestu šetření nákladů a zároveň se snaží odbourat většinu nevýhod uvedených u předešlých dvou variant.

V tomto případě by externí workshop absolvovali pouze vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení (cca 20 zaměstnanců, včetně vedoucích/členů týmu změny), čímž by náklad na externí školení klesl na 33 800 Kč v případě společnosti Seduo nebo 47 000 Kč/57 000 Kč v případě společnosti Everesta. Následně by buď jednotliví vedoucí pracovníci nebo vedoucí změny připravili interní workshop pro své týmy tak, aby předali poznatky nabyté z externího workshopu a zároveň přidali informace ohledně cílů, harmonogramu atd. plánované změny včetně zodpovězení případných otázek.

Výsledkem by mělo být, aby vedoucí pracovníci věděli, jak pracovat se svými podřízenými během procesu změny a zároveň aby podřízení věděli o případných úskalích změnových procesů, měli se na koho obrátit a zároveň dostali všechny potřebné informace ohledně procesu a harmonogramu budoucí změny.

## **Návrh č. 2 Komunikační plán změny**

Druhý z návrhů se týká výsledků otázky č. 6 v dotazníkovém šetření, kdy 21 respondentů (51,2 %) označilo úroveň komunikace změny v organizaci jako průměrnou a 9 respondentů (22 %) jako špatnou a otázky č. 7, kde 23 respondentů (56,1 %) zodpovědělo, že jim cíle změny spíše nebyly vysvětleny jasně a srozumitelně a 7 respondentů (17,1 %) uvedlo, že jim změny jasně a srozumitelně vysvětleny nebyly.

Na základě těchto výsledků byl sestaven navrhovaný komunikační plán, který je uveden v příloze č. 4. Plán je rozdělen celkem na tři hlavní fáze, přičemž každá z fází následně obsahuje různé formy komunikace včetně její četnosti, obsahu a zodpovědnosti za její provedení:

**Fáze 1 se zaměřuje na komunikaci před samotným změnovým procesem.** V této fázi jsou navrženy dvě formy komunikace, které by obě měly alespoň 1x za dané období proběhnout. První je celofiremní setkání, které lze uspořádat prezenčně, případně hybridně pro osoby ze zahraničních entit. V rámci tohoto setkání by mělo být ze strany vedení společnosti a změnového týmu otevřeno téma chystající se změny, měly by být představeny hlavní cíle a přínosy, důvody, proč se změna zavádí a taktéž harmonogram, dle kterého se bude postupovat. Setkání by se měli v ideálním případě účastnit všichni zaměstnanci, pro ty, kteří se nemohli dostavit, by mělo být setkání nahráváno a měl by být k dispozici záznam. Vedení společnosti by na závěr setkání mělo nechat dostatečný prostor pro dotazy zaměstnanců.

Druhou formou komunikace je celofiremní online komunikace (ať už za pomoci e-mailu, firemního intranetu nebo kombinací obojího), kdy by mělo dojít k písemnému shrnutí celofiremní schůzky a všech bodů se změnovým procesem souvisejících (oznámení, cíle, důvody, přínosy, ...).

Cílem této fáze je informovat zaměstnance o budoucím změně, představit harmonogram změnového procesu a v neposlední řadě vysvětlit důvod, proč ke změně dochází a jaké hlavní cíle a přínosy si vedení společnosti od změny slibuje.

**Fáze 2 se zaměřuje na komunikaci během probíhající změny.** V této fázi jsou navrženy celkem tři formy komunikace, přičemž je cílem především udržet zaměstnance dostatečně informované o stávajícím procesu změny (průběžné výsledky, následující kroky, aj.), aby nedocházelo k šíření nepravd nebo fám. První formou komunikace je celofiremní setkání, opět buď v prezenční nebo hybridní formě. V rámci druhé fáze je četnost komunikace pouze orientační, vždy záleží na velikosti a harmonogramu probíhající změny, načež lze četnost měnit dle potřeby. Celofiremní setkání je v případě četnosti s ohledem na proběhlou změnu stanoveno na 1x za kvartál (neboť tato změna trvala cca rok). Cílem by mělo být oznámení pokoření určitých milníků v procesu změny (např. sestavení group oddělení, sestavení prvního plně fungujícího lokálního týmu, aj.). Vedení by se nemělo bát tento milník se zaměstnanci v určité formě oslavit (připravít na setkání občerstvení, přípitek atd.). Dále by měli být zaměstnanci informováni o průběhu procesu změn, co je čeká dle harmonogramu dále a jakým způsobem se to bude zaměstnanců dotýkat (okrajově).

Další formou je celofiremní online komunikace (stejným způsobem jako ve fázi 1), kdy by měli být zaměstnanci informováni o průběžných výsledcích a následujících krocích dle harmonogramu. Navržená četnost je 1x za měsíc, případně lze podobně jako u předešlé formy četnost změnit.

Poslední formou v této fázi je týmová komunikace/setkání, které by mělo probíhat 1x za měsíc a jeho cílem by měla být blíže informovat zaměstnance týmu o krocích, které se v rámci změnového procesu budou daného týmu týkat (např. situace, kdy by se od následujícího měsíce původní jeden tým rozdělil na tým lokální a group), co se bude měnit atd. Týmovou komunikaci/setkání by měl zaštitovat vedoucí daného oddělení, který by měl být informován od členů změnového týmu, případně vedení společnosti.

**Fáze 3 nastává po proběhlé změně**, kdy je cílem oznámit ukončení změnového procesu a shrnutí výsledků. V rámci této fáze jsou opět navrženy tři formy komunikace, které jsou však obsahově shodné s předešlou fází.

V první formě by mělo jít opět o celofiremní setkání (prezenční/hybridní), které by mělo proběhnout 1x za danou fázi a mělo by oslavit ukončení procesu změny. Ze strany vedení společnosti by mělo dojít ke shrnutí a prezentaci výsledků, uvedení toho, co se povedlo nebo nepovedlo. Toto shrnutí by následně mělo být provedeno celofiremní online komunikací (e-mail, intranet). V neposlední řadě by, v rámci třetí formy, měli vedoucí jednotlivých oddělení uspořádat týmové setkání/komunikaci, v které by měli oznámit dopad změny na oddělení a jeho fungování, případně nastítnit fungování nové (např. změny názvů pozic, změny kompetencí, otevření nových pracovních pozic, aj.).

Cílem tohoto návrhu není informační přehlcenost. Dle navrženého komunikačního plánu by měli být zaměstnanci pravidelně udržováni v informované rovině tak, aby věděli, co je čeká, kdy je to čeká a z jakého důvodu se to bude dít. Na základě tohoto plánu by mělo být pro vedení společnosti jednodušší předávat informace zaměstnancům a následně v nich podpořit udržení fungování dle nových postupů (viz. zmrazovací fáze Kotterova 8 krokového procesu změny).

### Návrh č. 3 Firemní psycholog

Třetí návrh vychází z výsledků dotazníkového šetření, přesněji otázky č. 10, která zjišťovala zdroje pro adaptaci na změnu, kde možnost „Psychologická podpora“ nezvolil žádný z respondentů. Z toto vyplývá, že zaměstnanci pravděpodobně neměli možnost se v rámci rok trvajícího změnového procesu obrátit na odbornou pomoc, i přes to, že změnové procesy jsou mnohdy psychicky náročné a vnímání změny může být napříč zaměstnanci diametrálně odlišné. Předmětem tohoto návrhu je navázání spolupráce s firemním psychologem, přičemž se nabízí možnost zaměstnat interního psychologa nebo najmout psychologa externího.

Tabulka č.3 shrnuje mzdové náklady v případě, že by psycholog byl ve společnosti zaměstnán na plný pracovní úvazek, přičemž je kalkulováno s průměrnou mzdou 41 000 Kč (dle serveru Platy.cz) v tomto oboru a pracovní pozici. Do této částky nejsou započítány náklady spojené s dovolenou, pracovní neschopností, benefity, pracovní pomůcky, vybavení kanceláře psychologa, aj.

Tabulka 3 Mzdové náklady na interního psychologa

Položka	Částka
Průměrná měsíční mzda na pozici pracovní psycholog	41 000 Kč
Měsíční náklad na pracovního psychologa pro organizaci	54 858 Kč
<b>Roční náklad na pracovního psychologa pro organizaci</b>	<b>658 296 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Druhou variantou, v případě, že by společnost neměla pro psychologa plné využití, je spolupráce s externím psychologem, přičemž se jedná většinou o formu spolupráce na živnostenský list. Psychologové pracující na IČO většinou nabízí své služby dle hodinové sazby/sazby za jednotlivá sezení, které shrnuje Tabulka č.4.

Na základě provedené rešerše lze uvést, že se cena za konzultaci pro 1 osobu pohybuje od 800 do 1 200 Kč (bez započítání případné množstevní/firemní slevy). V tabulce je zároveň v posledním sloupci vpravo uvedeno, kolik hodin konzultací by mohl daný dodavatel společnosti poskytnout, aby nákladově vycházel stejně jako v případě interního řešení.

Tabulka 4 Náklady na externího psychologa

Společnost/dodavatel	Cena za konzultaci (h/Kč)	Počet možných konzultací (h) oproti internímu řešení
Mojra.cz	974 Kč	56 hodin
PhDr. Hana Pucherová	1080 Kč	50 hodin
Josef Brož	1200 Kč	45 hodin
Centrum Sámovka	800 Kč	68 hodin

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dle nabízených možností by společnost měla uvažovat o spolupráci s interním psychologem, neboť aktuální počet zaměstnanců čítá 110 a společnost má v plánu další expanzi a růst. Mimo jiné se psychologická podpora netýká pouze období změny, ale celkově přístupu k lidským zdrojům v dané společnosti, neboť dle představení organizace a výsledků dotazníkového šetření, je prostředí ve společnosti a trhu, na kterém působí, velmi dynamické, turbulentní a změnové, což sebou nese další úskalí a možnosti potřeby psychologické podpory – např. v případě work-life balance, přepracovanost, frustrace, aj.

Organizace může mimo jiné firemního psychologa využít i na další oblasti, jako zlepšení firemní komunikace, šíření osvěty a podpory v oblasti duševního zdraví, výběr a rozvoj zaměstnanců v oblasti psychologie nebo snižování stresu na pracovišti (např. antistresová cvičení aj.). V neposlední řadě může organizace existenci interního psychologa využít jako pracovní benefit a posílit tak svůj personální marketing a employer branding.

#### Návrh č. 4 Peoplecare/Learning & Development Manager

Čtvrté doporučení/návrh vychází z oblasti dlouhodobého přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, neboť dle katalogu pracovních pozic popisované společnosti vyplývá, že rozvoj zaměstnanců má pro celou společnost, čítající okolo 110 zaměstnanců, na starosti zaměstnanec, který je zároveň zodpovědný za kompletní náborové plnění a employer branding celé firmy včetně lokálních entit. Z tohoto důvodu je v rámci tohoto návrhu doporučováni najmutí interního zaměstnance na pozici Peoplecare Manager nebo Learning & Development Manager. Níže jsou pak uvedeny základní kompetence a zodpovědnosti navrhovaného zaměstnance na této pozici:

- Navrhování a zavádění procesů, postupů a metodiky pro řízení a rozvoj dovedností zaměstnanců a jejich motivace k růstu v rámci společnosti.
- Vytváření a zavádění modelů kompetencí, proces řízení výkonnosti, školení a plány nástupu pro svěřené subjekty
- Spolupráce s interními a externími poskytovateli školení při navrhování a realizaci školení a vzdělávacích programů včetně koordinace jazykových školení a hodnocení efektivity školení.
- Podpora obchodních partnerů v oblasti lidských zdrojů, sledování spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců a práce na projektech v oblasti lidských zdrojů souvisejících s rozvojem kultury, zaváděním systémů lidských zdrojů a strategií.
- Sestavování, dohlížení a přidělování rozpočtu na činnosti v oblasti Learning & Development.

Tabulka č.5 shrnuje mzdové náklady v případě, že by Peoplecare Manager/Learning & Development Manager byl ve společnosti zaměstnán na plný pracovní úvazek, přičemž je kalkulováno s průměrnou mzdou 56 000 Kč (dle serveru Platy.cz) v tomto oboru a pracovní pozici. Do této částky nejsou započítány náklady spojené s dovolenou, pracovní neschopností, benefity, pracovní pomůcky, aj.„

Tabulka 5 Mzdové náklady na Peoplecare/Learning & Development managera

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Průměrná měsíční mzda na pozici specialisty pro vzdělávání	56 000 Kč
Měsíční náklad na specialistu vzdělávání pro organizaci	74 928 Kč
<b>Roční náklad na specialistu vzdělávání pro organizaci</b>	<b>899 136 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Výsledkem působení zaměstnance na této pozici by měl být dlouhodobý plán k přístupu a péči o lidské zdroje ve firmě. Úzce by případně spolupracoval s firemním psychologem, který byl součástí předešlého návrhu. Ve vztahu k managementu změn a návrhům/doporučením, by se tento zaměstnanec měl účastnit workshopů, případně je i vést, být členem změnového týmu, aktivně se podílet na sbírání zpětné vazby a na vnímání změny ze strany zaměstnanců. V případě neexistence firemního psychologa by tento zaměstnanec zároveň plnil roli osoby, na kterou se zaměstnanci mohou v případě nesnází spojených se změnou obrátit (v takovém případě by bylo žádoucí vzdělání v odvětví psychologie a andragogiky). Zaměstnanec by dále měl proaktivně přistupovat k péči o lidské zdroje ve společnosti a měl by sám přicházet s dalšími možnostmi, jak zaměstnance rozvíjet profesně, ale i osobnostně (workshopy, semináře, školení, rozvojové aktivity atd.)

### **Návrh č. 5 Gamifikace sběru zpětné vazby a participace na změně**

Další z návrhů vyplývá ze zjištění, že pouze 14 respondentů (34,2 %) bylo určitým způsobem zapojeno do procesu zpětné vazby (otázka č. 13) v rámci procesu změny a zároveň z výsledku otázky č. 20, kdy 17 respondentů (41,5 %) uvedlo, že by rádo mělo v rámci procesu změny prostor k poskytnutí feedbacku.

Na základě toho je obsahem tohoto návrhu gamifikace sběru zpětné vazby a motivace k participaci na změně. V rámci každé zasílaného sdělení dle harmonogramu z návrhu č. 2 by po vyplnění formuláře zpětné vazby zaměstnanec obdržel unikátní kód, který by zadal do interního firemního obchodu. Za každý vyplněný formulář, participaci na změně atd. by zaměstnanec obdržel určitý počet bodů, které by následně mohl směňovat např. za firemní merchandise (trička, hrníčky, klíčenky, aj.), případně za poukazy do kaváren nebo jiných podniků v blízkosti kanceláří, posiloven, sportovních zařízení nebo vstupenek do kina.

Výhodou z pohledu nákladů a zavádění tohoto systému je fakt, že společnost disponuje širokým development týmem, tudíž náklady na vytvoření by byly pouze v rámci času a mezd stávajících zaměstnanců. Zároveň je vybraná společnost zlatým partnerem Microsoft, kdy má přístup k tzv. Power Platform, která jí dává možnost vytvořit tento systém jednoduše skrze Microsoft Power App a umístit jej tak na firemní Sharepoint nebo intranet.

Cílem tohoto fungování je, aby zaměstnanci nebrali zpětnou vazbu jako povinnost, ale jako hru s vidinou možné nefinanční odměny. Společnost může toto sbírání bodů a celkově gamifikovaný proces zpětné vazby využít i v dalších oblastech, například za účast na workshopech, celopodnikových setkáních, interních průzkumech nebo za dobrovolnické aktivity.



## Návrh č. 6 Změnová brožura

Poslední návrh staví na zavedení a existenci některých z předešlých návrhů, přičemž se jedná o vytvoření tzv. změnové brožury, která by doplnila portfolio komunikačních a shrnujících nástrojů pro předání všech potřebných informací o změnovém procesu na zaměstnance.

Změnová brožura je navrhována ve fyzické podobě (a případně v elektronické PDF verzi umístěné na intranetu společnosti), kdy by každý ze zaměstnanců dostal svůj vlastní výtisk, přičemž v kalkulaci v Tabulce č. 6 je počítáno s celkem 150 výtisky ve formátu A5 obsahující 10 barevných stran (na silnějším papíru) spojených do klasické sponkové vazby (tzv. vazba V1). Dle kalkulace pražské tiskařské firmy Tomados by tisk jedné změnové brožury v této specifikaci vyšel na 82 Kč vč. DPH, celkový náklad na tisk by v navrhovaném počtu činil 12 300 Kč vč. DPH. Dopravu by si společnost, vzhledem k tomu že se jedná o logistickou a přepravní firmu, mohla zařídit po vlastní ose. Zároveň tiskařská firma Tomados sídlí stejně jako vybraná společnost na Praze 8.

Tabulka 6 Náklady na tisk změnové brožury

Položka	Částka
Cena za tisk a vazbu jedné změnové brožury (A5, 10 stran)	82 Kč vč. DPH
Navrhovaný počet vytištěných změnových brožur	150
<b>Celkový náklad na tisk změnových brožur</b>	<b>12 300 Kč vč. DPH</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Obsah zmíněných 8 stránek by byl následující:

- **1. strana:** Úvodní obálka s nadpisem, datem a logem firmy.
- **2. strana:** Úvodní slovo majitele/CEO společnosti (případně i nejvyššího vedení společnosti), shrnutí informací o tom, jaká změna se chystá a čeho se bude týkat. Informace by měly být předány lidsky a zároveň věcně, dle tónu hlasu dané společnosti.
- **3. a 4. strana:** Přehledně sepsané primární cíle, přínosy změny, požadované výsledky. Mělo by být zároveň zdůrazněno, v čem je chystaná změna důležitá pro společnost a co to bude znamenat pro zaměstnance – zda se jim změní náplň práce, zda půjde o inovaci procesů atd.
- **5. strana:** Stručný a přehledný harmonogram změny (pokud je dopředu znám), případně alespoň jeho kostra, aby zaměstnanci věděli, v jakém časovém horizontu změny mohou nastat a mohli se na ně připravit (např. zda určitá fáze změny bude prováděna v rámci období, kdy má firma více zakázek atd.).
- **6. strana:** Nastínění komunikačního plánu/harmonogramu změny (viz. návrh č.2), aby zaměstnanci měli představu, jak často budou a jakým způsobem budou o změně informováni. Pokud už budou známy termíny plánovaných (např. celofiremních) setkání, měly by zde být taktéž uvedeny.
- **7. strana:** Představení změnového týmu a jeho struktury (vč. zastoupení týmů), uvedení, kdo má, co na starosti, případně na koho se případně v rámci změnového procesu obrátit a kdo je garantem informací.
- **8. strana:** Soupis plánovaných workshopy/školení a zdrojů pro adaptaci a zvládnutí změn, možnost využití, jakým způsobem lze využívat a kde se na tyto aktivity přihlásit. Další informace k zvládnutí změn. Uvedení možnosti psychologické pomoci (viz. návrh č.3) a existenci peoplecare manažera ve společnosti (viz. návrh č.4), soupis jejich činností a s čím se případně na ně mohou zaměstnanci obrátit.

- **9. strana:** Poděkování zaměstnancům, snaha o motivaci zaměstnanců k přístupu ke změnovému procesu a proaktivnímu podílení se na hladké implementaci. Dále by měla v rámci této stránky být zmíněna žádost o zpětnou vazbu a kde je možnost ji poskytnout vč. představení gamifikačního prvku (viz. návrh č.5). Na závěr by měly být uvedeny další kontakty, na které se může zaměstnanec obrátit, např. zavést dočasný e-mail [zmena@domena.cz](mailto:zmena@domena.cz), kam mohou zaměstnanci psát své dotazy/obavy, případně na to využít jiný systém zajišťující 100 % anonymitu.
- **10. strana:** Závěrečná stránka obsahující pouze prázdné řádky pro případné poznámky uchazečů, např. zápisky z celofiremních setkání atd.

Cílem této brožury by mělo být shrnout veškeré potřebné informace ohledně změnového procesu na jednom místě ve fyzické podobě tak, aby tuto brožuru měl možnost mít zaměstnanec u sebe na pracovišti a kdykoliv se do ní mohl podívat. Měla by mu být schopna zodpovědět veškeré otázky, případně, pokud toho nebude schopna, zaměstnance navést na správnou osobu, která mu informace poskytne a případné otázky zodpoví.

## 4 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo nejen zhodnocení procesu řízení změny a přístupu k lidským zdrojům ve vybrané organizaci, ale také navrhnout doporučení, která by zvýšila efektivitu tohoto procesu s ohledem na specifika lidského faktoru, který se ukázal být klíčovým pro úspěch celé transformace organizační struktury.

V rámci této práce byly systematicky zkoumány teoretické základy řízení změn včetně významu a role managementu lidských zdrojů v tomto procesu, a to vše za využití relevantní literatury a teoretických změnových modelů. V rámci praktické části byla práce zaměřena na zhodnocení konkrétního procesu řízení změny organizační struktury ve vybrané organizaci, a to za využití kvantitativního a kvalitativního výzkumu mezi zaměstnanci s cílem zjistit vnímání změnového procesu zaměstnanci, jejich připravenost na změnu, znalost kompetencí a potřeb v oblasti školení a podpory pro adaptaci na nastalé změny. Z výzkumu vyplynulo, že základ úspěchů řízení změny není pouze v technickém plánování, implementaci nových procesů a zavádění nových technologií, ale že v pomyslném srdci úspěšné transformace vždy stojí člověk a jeho ochota změnu přijmout, schopnost přizpůsobit se novým požadavkům a procesům a v neposlední řadě i motivace k efektivnímu výkonu práce ve změnovém prostředí a určitém období nejistoty. Na základě tohoto poznatku je nutno říct, že organizace, které podcení tento lidský aspekt, se vystavují významným překážkám, které mohou celý proces změny výrazně zpomalit nebo celkově zmařit.

Na základě výzkumu bylo identifikováno několik oblastí, ve kterých je možné řízení změny ve vybrané organizaci výrazně zlepšit, přičemž první z nich se týká komunikace. Efektivní komunikace je zásadní pro zajištění podpory a obecné angažovanosti zaměstnanců v procesu změny a je důležité, aby zaměstnanci byli informováni o důvodech změny, očekávaných výsledcích, harmonogramu změny a v neposlední řadě jakým způsobem se změna dotkne jejich samotných a jejich konkrétní práce. Všechny tyto informace, které vedení společnosti nebo změnový tým zaměstnancům poskytne, pomáhají snižovat případný odpor ke změně, a naopak zvyšují angažovanost zaměstnanců. Dalším z oblastí je zapojení zaměstnanců do procesu změny, neboť ti zaměstnanci, kteří mají možnost se aktivně podílet na plánování a realizaci změn, jsou obecně více motivováni změnu podporovat a přijmout. Z tohoto důvodu je vhodné pro tyto zaměstnanci příležitosti pro spolupráci vytvářet a zároveň od zaměstnanců přijímat zpětnou vazbu, a to jak ve fázi plánování, tak i během samotné implementace. Neméně výraznou roli hraje taktéž vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, neboť schopnost zvládat změny souvisí se zajištěním přístupu k adekvátním školením a rozvojovým programům, které by měly být navrženy tak, aby reflektovaly specifikace dané změny a zároveň podporovaly rozvoj dovedností, které jsou pro tuto oblast klíčové.

V rámci rizik změny vyžaduje značnou pozornost řízení odporu proti změně, neboť odpor je přirozenou součástí každého procesu transformace a může mít vícero podob – od skryté a pasivní neochoty přijmout nové postupy až po aktivní odpor proti implementaci. Je důležité, aby společnost rozuměla příčinám odporu, např. strach z neznámého, obavy o ztrátu práce nebo pocit nedostatečné připravenosti na změnu. Vedení společnosti společně s personálním oddělením by mělo systematicky a proaktivně pracovat na identifikaci a řešení těchto obav prostřednictvím předem připravených komunikačních strategií, podpůrných programů a zapojování zaměstnanců do procesu změny. Dále by neměl být opomenut ani význam silného leadershipu, neboť vedení změny vyžaduje silné vůdci, kteří jsou schopni inspirovat a zároveň motivovat své týmy a kolegy, včetně poskytnutí jasného vedení a podporování pracovní kultury, která je změnám otevřena.

Změnový proces a jeho řízení je komplexní a dynamickou záležitostí, která vyžaduje koordinovanou spolupráci napříč celou organizací, což dokazují i zjištění z této práce.

Na základě výzkumu bylo vedení společnosti navrženo celkem šest návrhů a doporučení, která by měla dopomoci v budoucnu zefektivnit změnový proces, zvýšit informovanost zaměstnanců a celkově potlačit možné faktory, které by mohly vést ke zvýšení odporu vůči plánované změně. V rámci doporučení jsou navrhované workshopy na zvládnání změn a obecnou psychickou pohodu, které by měly zaměstnance edukovat o tom, co je v rámci změnových procesů čeká, jak to může působit na jejich psychiku a jak se mohou o své duševní zdraví starat. Další z návrhů obsahuje komunikační plán a strategii, jakým způsobem udržovat zaměstnance pravidelně informované s cílem minimalizovat riziko nedostatku informací, které může opět vést k nárůstu odporu ke změně, šíření nepravd, domněnek atd. Dva následující návrhy se zaměřují na dlouhodobý přístup k péči o lidské zdroje ve společnosti, kdy zahrnují otevření nových pozic firemního psychologa a people care managera. Potřeba těchto pozic je postavena na faktu, že společnost operuje ve velmi změnovém, dynamickém, turbulentním období a společnost sama o sobě se stále označuje za startup. Z tohoto důvodu byly navrženy tyto dvě pozice, aby společnost dlouhodobě proaktivně přistupovala k péči o své zaměstnance a jejich rozvoji. Poslední dva návrhy zahrnovaly změnovou brožuru, která uzavírá pomyslné kolečko informačního plánu, ve které by zaměstnanci našli veškeré informace od důvodů změn, cílů, harmonogramu, složení změnového týmu až po plánované workshopy, komunikační plán nebo prostoru pro zpětnou vazbu, kterou rozvíjí následný šestý návrh, který je postavený na prvku gamifikace získávání určitého počtu bodů za vyplnění zpětné vazby, přičemž za body je možné si následně směnit předměty s firemní tematikou nebo získat volné vstupenky do kina.

Závěrem lze říct, že řízení změny je neustálý a komplexní proces, který vyžaduje od organizací flexibilitu, adaptabilitu a proaktivní přístup. Výsledný úspěch v řízení změny vyžaduje nejen technické dovednosti, brilantní strategické plánování, ale také porozumění a zapojení lidského faktoru, s čímž pevně souvisí silné vedení, efektivní komunikace, podpora a rozvoj zaměstnanců a budování pozitivní a otevřené kultury. Mimo jiné je podstatná schopnost organizace učit se z každého procesu změny a dle prvků lean managementu se neustále zdokonalovat. To zahrnuje především analýzu toho, co fungovalo dobře a co naopak nebylo správně uchopeno, kde vznikaly překážky nebo chyby, a následné zahrnutí těchto poznatků do budoucích procesů změn. Vzhledem k rostoucí dynamice a nepředvídatelnosti současného podnikatelského prostředí se zdá být nezbytné, aby organizace byly schopny nejen reagovat na změny, ale aby se i staly aktivními tvůrci změn. Což zahrnuje schopnost předvídat budoucí trendy a výzvy, společně s proaktivním plánováním a formováním strategií a analýz vnějšího prostředí, stejně jako interních procesů.

# Literatura

## Primární zdroje

ALBRECHT, S. L., FURLONG, S., LEITER, M. *The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. Frontiers in Psychology* [online]. 2023, 2023-1-20, 14 [cit. 2024-02-19]. ISSN 1664-1078. Dostupné z WWW: doi:10.3389/fpsyg.2023.1071924

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAŽEK, L.; PAVLÁK, M.; PETRŮ, N.; PÍSAŘ, P., ŠMÍD, J. *Řízení inovací a změn: (studijní texty předmětu)*. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2019. 166 s. ISBN 978-80-7408-183-5.

DOLEŽAL, J. *Projektový management. 2. vydání*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Manažer. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

HAYES, J. *The theory and practice of change management*. Sixth edition. London: Macmillan International Higher Education, 2022. 488 s. ISBN 9781352012538.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2., aktualizované vydání*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ, přeložil Michal ČAKRT. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2015. 228 s. ISBN 978-80-7261-314-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

LINHART, Z. *Management změny*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2023. 214 s. ISBN 978-80-88502-36-4.

MACHAN, R. *Management změny*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. 155 s. ISBN 978-80-87839-02-7.

PALÍŠKOVÁ, M; LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

VEBER, J. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

## Internetové zdroje

ABBAS, T. Beckhard and Harris Change Formula Explained. *Change Management Insight* [online]. 2023 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z WWW: <https://changemanagementinsight.com/beckhard-and-harris-change-formula-explained/>

ABBAS, T. Role of Leadership in Change Management. *Change Management Insight* [online]. 2022 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://changemanagementinsight.com/role-of-leadership-in-change-management/>

ABBAS, T. Types of Change Management Strategies. *Change Management Insight* [online]. 2022 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z WWW: <https://changemanagementinsight.com/types-of-change-management-strategies/>

AKTAS, M. What is Kotter's 8 Step Change Management Model. *User Guiding* [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://userguiding.com/blog/kotters-8-step-change-model/>

ALANZI, S. *Pestle Analysis Introduction* [online]. 2018 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/327871826\\_Pestle\\_Analysis\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/327871826_Pestle_Analysis_Introduction)

BARTONÍČEK, R. Anatomie selhání: Dva roky covidu v Česku. Během pěti vln zemřelo 39 tisíc nakažených. *Aktuálně.cz* [online]. 2022 [cit. 2024-03-26]. Dostupné z WWW: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/casova-osa-covid/r~fd4c3f7e0ec511eb9d470cc47ab5f122/>

BENNETT, T. John Kotter's 8 – Step Change Management Model. *Priceva* [online]. 2023 [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <https://priceva.com/blog/kotters-8-step-change-model>

BOOGARD, K. The 4 types of company culture, explained. *Atlassian* [online]. 2022 [cit. 2024-03-26]. Dostupné z WWW: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/types-of-corporate-culture>

CAMPBELL, M. The Evolution of Change Management. *Prosci* [online]. 2016 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z WWW: <https://www.cmcpartnership.sg/blog/the-evolution-of-change-management>

COLMAN, D. Gleicher's Formula: A Framework for Change Management in Post. *Normal Times* [online]. 2023 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/gleichers-formula-framework-change-management-times-dan-colman-pmp/>

CREASEY, T. Definition of Change Management. *Prosci* [online]. 2022 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z WWW: <https://www.prosci.com/blog/definition-of-change-management>

CREASEY, T. Applying the ADKAR Model When Change Management is New [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.prosci.com/blog/applying-the-adkar-model-when-change-management-is-new>

DIENGDOH, N. What Is Change Management? *Replicon* [online]. 2023 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z WWW: <https://www.replicon.com/blog/change-management/>

DONATO, H. Change Management Models. *Workamajig* [online]. 2023 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z WWW: <https://www.workamajig.com/blog/change-management/models>

FUTCHER, CH. How to Measure Change Management Effectiveness: Metrics, Tools & Processes. *Cavendish Wood* [online]. 2020 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://info.cavendishwood.com/blog/how-to-measure-change-management-effectiveness-metrics-tools-processes>

GRATTON, P. Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model. *Investopedia* [online]. 2024 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

HEINZ, K. The 4 Types of Organizational Culture and Their Benefits. *Builtin* [online]. 2024 [cit. 2024-03-26]. Dostupné z WWW: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>

HORLICK, A. *ADKAR is a Change Management Model, Not a Methodology* [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.prosci.com/blog/adkar-is-a-change-management-model-not-a-methodology>

CHANNELL, M. Lewin's Change Management Model: How To Implement Organisational Change. *TSW Training* [online]. 2021 [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/lewins-change-model/>

JOHNSON-WOODS, C. What is the ADKAR Model of Change Management? *Resonance* [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.resonanceglobal.com/blog/what-is-the-adkar-model-of-change-management>

JUNA, P. Tři roky v krizi. Covid odstartoval víc než jen zdravotní problémy. *Seznam Zprávy* [online]. 2023 [cit. 2024-03-26]. Dostupné z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/fakta-tri-roky-v-krizi-cim-si-cesko-proslo-226785>

KANTOR, B. *The RACI matrix: Your blueprint for project success*. *CIO* [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.cio.com/article/287088/project-management-how-to-design-a-successful-raci-project-plan.html>

KEMPTON, L. *Change Management Process* [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.prosci.com/blog/change-management-process>

KING GABRIELIDES, S. Is there a formula for change? *Medium* [online]. 2022 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z WWW: <https://sharonandersonkinggabrielides.medium.com/is-there-a-formula-for-change-412ebd123e35>

KOTTER INC. *8 Steps To Accelerate Change In Your Organization* [online]. 2018 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2019/04/8-Steps-eBook-Kotter-2018.pdf>

KOTTER, J. *8 steps to Accelerate Change in Your Organization* [online]. Kotter.inc, 2018 [cit. 2024-03-26]. Dostupné z WWW: <https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2019/04/8-Steps-eBook-Kotter-2018.pdf>

KUNERTOVÁ, B. Jak covid trvale proměnil naše životy. *Novinky.cz* [online]. 2021 [cit. 2024-03-26]. Dostupné z WWW: <https://www.novinky.cz/clanek/zena-zdravi-jak-covid-trvale-promenil-nase-zivoty-40377144>

LARSON, M. The role of organizational culture in change management. *MNP* [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.mnp.ca/en/insights/directory/the-role-of-organizational-culture-in-change-management>

MAKSIC, M. Mastering Organizational Culture: *The Key to Change Management Success*. *Play-media* [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://play-media.org/insights/role-of-organizational-culture-in-change-management/>

MARTELL, N. Radical vs Incremental Change: Which is Better? *Delib* [online]. 2024 [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <https://newsroom.delib.net/radical-vs-incremental-change-which-is-better/>

MCPHEAT, S. Advantages and Disadvantages of Lewin's Change Model. *Management Training Specialists* [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.mtdtraining.com/blog/advantages-disadvantages-lewins-change-model.htm>

MCPHEAT, S. What Is The Difference Between Transactional and Transformational Leadership? *Management Training Specialists* [online]. 2020 [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <https://www.mtdtraining.com/blog/what-is-the-difference-between-transactional-and-transformational-leadership.htm>

MILLER, K. 5 CRITICAL STEPS IN THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS. *Harvard Business School Online* [online]. 2020 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>

MILLER, K. A Practical Explanation of Lewin's. *Change Management Model* [online]. 2022 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://crowjack.com/blog/strategy/change-management-models/lewins-model>

Obecná metodika pro řízení změn – *Change management*. Online. Agentura ČAS. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.koncepcebim.cz/dokumenty/obecna-metodika-pro-rizeni-zmen-change-management/>. [cit. 2024-01-10].

OVINGTON, T. How to use Kotter's 8-step model: The key to change success. *WalkMe* [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://change.walkme.com/kotters-8-step-change-model/>

PACOR, G. Transactional vs Transformational Leadership: What is the Difference and What is Better? *AiGroup* [online]. 2024 [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <https://www.aigroup.com.au/resourcecentre/resource-centre-blogs/hr-blogs/Transactional-vs-transformational-leadership-what-is-the-difference-and-what-is-better/>

R. LEVINE, S. What can we learn from the history of change management? *CUInsight* [online]. 2016 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z WWW: <https://www.cuinsight.com/can-learn-history-change-management/>

RAZA, M. *Lewin's 3 Stage Model of Change Explained* [online]. 2019 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.bmc.com/blogs/lewin-three-stage-model-change/>

ROSSINGOL, N. Leadership vs. Management: Fundamental Differences You Need to Know. *Runn* [online]. 2023 [cit. 2024-04-13]. Dostupné z WWW: <https://www.runn.io/blog/leadership-vs-management>

SPRING, K. Overcoming resistance to change within your organization. *BetterUp* [online]. 2021 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.betterup.com/blog/resistance-to-change>

ŠRAIBOVÁ, N. Rovnice změny. *Psychologie.cz* [online]. 2015 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z WWW: <https://psychologie.cz/rovnice-zmeny/>

TAHIR, U. ADKAR Model of Change Management. *Change Management Insight* [online]. 2019 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://changemanagementinsight.com/adkar-model-of-change-management/>

UDOKANG, M. Analyzing Prospective Change within an Organization: using SWOT and PESTLE. *Medium* [online]. 2020 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://medium.com/analysts-corner/analyzing-prospective-change-within-an-organization-using-swot-and-pestle-481c2e516d98>



VEČEŘA, M. Jak zvládat řízení změn v týmu a celé organizaci? *Medium* [online]. 2019 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z WWW: <https://medium.com/quconsult/jak-zvladat-řízení-změn-v-týmu-a-celé-organizaci-780f0673333f>

WALKER, P. How to Measure the Success of Change Management. *Holaspirt* [online]. 2023 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.holaspirt.com/blog/how-to-measure-the-success-of-change-management>

XY. *Oficiální stránky společnosti* [online]. 2024 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z WWW: <https://www.XY.com/cz/>

XY. *Interní změnový dokument*. 2021

XY. *Katalog pozic společnosti*. 2022

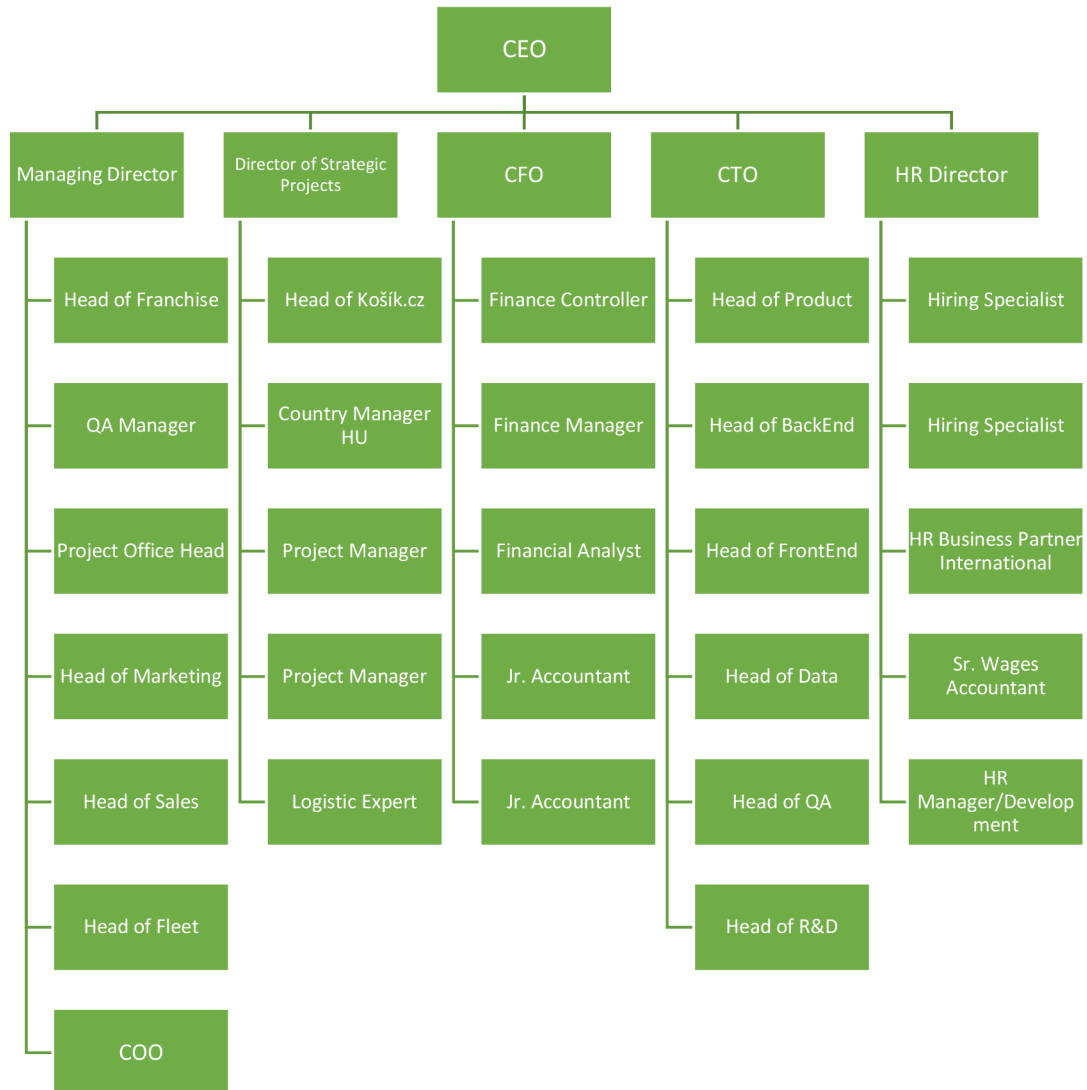
XY. *Personální informační systém*. 2024

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Organizační struktura společnosti před zavedením změny .....	I
Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance společnosti .....	II
Příloha 3 Rozhovor s personální ředitelkou společnosti .....	VII
Příloha 4 Navrhovaný komunikační plán změny .....	XI
Příloha 5 Prezentace .....	XII

# Přílohy

## Příloha 1 Organizační struktura společnosti před zavedením změny



Zdroj: Personální informační systém společnosti XY, vlastní zpracování (2024)

## Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance společnosti

Otázka č. 1 Jaký je Váš věk?

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46 a více let

Otázka č. 2 V jakém oddělení pracujete?

- Development
- Finance
- Fleet
- Franchise
- HR
- Kvalita
- Marketing
- Operations
- PPMO
- Jiné

Otázka č. 3 Jak dlouho se společností spolupracujete?

- 1-2 roky
- 3-4 roky
- 5 a více let

Otázka č. 4 Jak často dochází ve vaší organizaci ke změnám?

- Zřídka (1x do roka)
- Občas (2x do roka)
- Často (3x do roka)
- Velmi často (4x a více ročně)

Otázka č. 5 Jaká byla Vaše úloha během posledního procesu změny?

- Vedoucí/vlastník změny
- Člen týmu
- Pozorovatel
- Nebyl(a) jsem zapojen(a)

Otázka č. 6 Jak byste hodnotil(a) úroveň komunikace změny ve Vaší organizaci?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Průměrná
- Špatná

Otázka č. 7 Byly Vám cíle změn vysvětleny jasně a srozumitelně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 8 Myslíte si, že změny byly ve Vaší organizaci nezbytné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 9 Pomocí jakých metod byly změny ve Vaší organizaci implementovány?

*Možnost vybrat více odpovědí*

- Workshopy
- E-maily
- Týmové schůzky
- Individuální konzultace
- Celofiremní schůzky
- Nejsm si vědom(a) žádných metod
- Jiné

Otázka č. 10 Jaké zdroje Vám byly poskytnuty pro adaptaci na změny?

*Možnost vybrat více odpovědí*

- Školení
- Podpora od kolegů
- Přístup k novým nástrojům
- Psychologická podpora
- Žádné zdroje mi nebyly poskytnuty
- Jiné

Otázka č. 11 S jakými výzvami jste se setkali během procesu změny?

*Možnost vybrat více odpovědí*

- Odpor zaměstnanců
- Nedostatek informací
- Nedostatečná komunikace
- Nejasné cíle
- S žádnými výzvami jsem se neseťkal(a)
- Jiné

Otázka č. 12 Jak hodnotíte podporu vedení společnosti během procesu změny?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Průměrná
- Špatná

Otázka č. 13 Byla od Vás během procesu změny získávána zpětná vazba?

- Ano
- Částečně
- Ne
- Nejsem si jist(a)

Otázka č. 14 Jak se změny promítly do Vaší pracovní výkonnosti?

- Výrazné zlepšení
- Mírné zlepšení
- Žádná změna
- Mírné zhoršení
- Výrazné zhoršení

Otázka č. 15 Jaké dopady měly změny na Vaši pracovní motivaci a spokojenost?

- Velmi pozitivní
- Pozitivní
- Neutrální
- Negativní
- Velmi negativní

Otázka č. 16 Jak byste ohodnotili celkový dopad změn na kulturu organizace?

- Velmi pozitivní
- Pozitivní
- Neutrální
- Negativní

Otázka č. 17 Byly Vám poskytnuty dostatečné informace o přínosech změn pro organizaci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 18 Jak se podle Vašeho názoru změnila celková efektivita vaší organizace po implementaci změn?

- Výrazně se zlepšila
- Mírně se zlepšila
- Nezměnila se
- Mírně se zhoršila
- Výrazně se zhoršila



Otázka č. 19 Jakou roli podle Vás hrálo vedení organizace během procesu změn?

- Velmi aktivní
- Aktivní
- Pasivní
- Velmi pasivní

Otázka č. 20 Jak byste chtěli být zapojeni do procesu změn v budoucnu?

*Možnost vybrat více odpovědí*

- Aktivní účast na plánování
- Příležitost k feedbacku
- Informace o průběhu
- Bez zapojení
- Jiné

Otázka č. 21 Jaké byly podle Vás nejvýznamnější úspěchy implementovaných změn?

*Možnost vybrat více odpovědí*

- Zlepšení produktivity
- Zlepšení komunikace
- Inovace procesů
- Zlepšení pracovní atmosféry/kultury
- Nejsem si vědom(a) úspěchů změny
- Jiné

Otázka č. 22 Považujete změnu za úspěšnou?

- Ano
- Ne

**Jaké byly hlavní důvody pro uskutečnění změny a s tím spojenou transformaci organizační struktury?**

„Společnost v posledních letech zaznamenala díky covidovému období opravdu značný růst, což následně souviselo i s expanzí na zahraniční trhy. Obzvláště z procesní stránky jsme ale poněkud zaspali a mnohdy jsme zůstávali v původních před covidových procesech, které už v aktuálním fungování společnosti nemohly stačit. Zároveň s růstem společnosti do zahraničí již nebylo možné řídit některé činnosti pouze z centrály v Karlíně a mnohdy tuto činnost museli suplovat lidé nad rámec jejich běžných pracovních činností. Z toho důvodu bylo nutné přikročit k rozdělení společnosti na lokální entity a jedno centralizované group oddělení, které bude vše metodicky řídit, abychom mohli být dále efektivní a růst podobným tempem, jako dosud. Zároveň by tak nedocházelo k situacím, kdy se v rámci řešení určitých situací postupovalo adhoc tak, kdo měl zrovna čas a dostatečnou znalost pro to problém řešit, což dále souviselo s problémem ne zcela vydefinovaných kompetencí a s tím spojených např. job description a výsledkem byl stav který se dá přirovnat k situaci kdy všichni dělají všechno a zároveň v případě dotazů, řešili vše až na nejvyšší místech, což značně snížilo rychlost rozhodování a naopak zvyšovalo dobu, kdy jim byla odpověď poskytnuta. Na tento problém jsme, resp. naši náboráři, naráželi i při náborových aktivitách, kdy bylo mnohdy velmi těžké pozici obsadit, neboť nebylo správně vydefinováno, koho hledáme, a tak se mohlo stávat, že byly vyhledávány špatné typy zaměstnanců – ať už senioritou, zkušenostmi nebo dřívějšími zaměstnáními.“

**Jaké byly hlavní cíle zaváděné změny?**

„Bezpochyby hlavním cílem byly transformace původní struktury na group a lokální entity včetně rozřazení zaměstnanců do těchto týmů dle jejich zkušeností, pracovní náplně a zároveň i přístupu, zda se chtěli nebo nechtěli posouvat dále. S tímto rozdělením byla taktéž spojena predikce růstu společnosti a nápočet počtu pozic, které bude nutné v rámci group a lokálních týmů do obsadit. Společně s pozicemi se váže i definování kompetencí a zajištění RACI matic napříč celou firmou tak, aby nedocházelo k hluchým místům v rozhodovacích procesech a všem bylo jasné co mají dělat a za co jsou zodpovědní. Taktéž v rámci této oblasti bylo cílem dotvořit popisy pracovních míst. Třetím hlavním cílem bylo zefektivnění procesů a nastavení metodiky, jakými způsoby se budou zrcadlit na nové trhy, kam společnost expanduje – např. procesy v rámci fleet managementu, financí atd. tak, aby procesy byly, pokud možno, co nejvíce jednotné. Sekundárními cíli, které jsou napojené na definování kompetencí a popisů pracovních míst bylo i sjednocení názvů pozic a metodologie pro jejich vytváření včetně sjednocení bonusového systému a stanovení jasných a spravedlivých metrik založeného na osobních a firemních cílech, kdy se poměry liší dle typu pozice.“

**Co považujete za klíčové indikátory úspěchu změny a jak shodují s názory 61 % (25 z 41) respondentů, kteří změnu považují za neúspěšnou? Jaké hlavní faktory dle Vás přispěly k tomuto vnímání a jaké kroky podniknete k jejich řešení?**

„Za nás klíčový indikátor změny je sestavení nové organizační struktury a díky tomu nastavení jednotlivého rámce procesů (tzv. zrcadlení) pro všechny země. Toto vyhodnocení je pak na dlouhodobější horizont, nyní můžeme hodnotit pouze sestavení nové organizační struktury, a to se povedlo. Hlavní faktory za mě, proč zaměstnanci nepovažují změnu za úspěšnou: v první řadě určitě záleží také o jaké zaměstnance se jedná, neboť nově přichozí změnu hodnotí jinak, protože už v rámci jejich dosavadní praxe se díváme na typ společností, ve kterých předtím působili. Negativní ohlasy jsou mnohdy od stávajících a dlouhodobých zaměstnanců, kterým se firma mění pod rukama. My se na ně musíme také zaměřit, protože upřímně se může stát, anebo se již v minulosti stalo, že je firma přerostla a toto prostředí jim nesvědčí. Z toho pak plyne vlna negativity v podstatě na jakoukoliv změnu.“

**Naopak 39 % (16 z 41) respondentů považuje změnu za úspěšnou. Jaké faktory podle vás vedly k tomuto pozitivnímu vnímání a jak je můžete využít v budoucnu?**

„Zde bych se opět podívala o přesně jaké zaměstnance se jedná, respektive jak dlouho ve firmě působí. Předtím jsme hledali zaměstnance, kteří mají zkušenosti z menších firem. To je ten pozitivní faktor – pro ně to nebylo nic nového. Dále také věřím, že tomu, i přes nepříliš pozitivní výsledky v rámci tohoto průzkumu, přispěla naše interní komunikace. Nyní došlo k velké transformaci, náš byznys neustále roste, ale to nemusí sedět každému a je třeba toto intenzivně řešit a případně se nebát včas zakročit.“

**Z výsledku dotazníku vyplývá, že většina zaměstnanců chce být více informována (63 %, 26 z 41), zapojena do procesu změn (27 %, 11 z 41) nebo mít možnost dát k procesu změn zpětnou vazbu (42 %, 17 z 41). Jak plánujete reagovat na tuto potřebu v budoucích změnách?**

„Bohužel nemůžeme do procesu změny zapojit každého, kdo by si to přál. Záleží na typu pozice a také její senioritě – u takto velkých transformací je třeba vidět věci a souvislosti z vyššího levelu, a to lidé bohužel kolikrát na nižších specialistických pozicích nemají. Zpětnou vazbu nám mohli dát kdykoliv – máme otevřenou firemní kulturu a zároveň ví, kde vedení sedí a běžně se s ním potkávají na chodbách. Příště budeme zpětnou vazbu více centralizovat – nechali jsme to na jednotlivých týmech a jejich vedení a evidentně toto byl špatný krok. Zároveň se za celou dobu ke mně žádná negativní zpětná vazba bohužel nedostala, a proto jsem z těchto výsledků poměrně překvapena.“

**Většina zaměstnanců (64 %, 26 z 41) se během proběhlé změny potýkala s nedostatečnou komunikací a informacemi, cíle změny byly nejasné dokonce 76 % respondentů (31 z 41). Jakým způsobem zajistíte, aby všechny klíčové informace byly včas a účinně sdíleny?**

„Tady vidím spíše selhání v liniovém managementu – ten je vždy v každé změně nejdůležitější. Za nás jsme využili všechny dostupné kanály (interní komunikační nástroj, intranet, e-maily, celofiremní setkání, workshopy atd.). Dále jsme instruovali liniový management, ale je pravda, že pak jsme již neprováděli kontrolu, jak byly informace předávány dál. Z toho se musíme pro příště ponaučit.“

**Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že organizace operuje v relativně velmi dynamickém a změnovém prostředí, neboť 46 % respondentů (19 z 41) uvedlo, že v organizaci dochází ke změnám často (3x do roka) a 32 % (13 z 41) dokonce 4x a více ročně – 78 % respondentů tedy hodnotí prostředí jako velmi změnové: jaké kroky podnikáte k zajištění plynulé adaptace zaměstnanců na tuto vysokou frekvenci změn?**

„Začínáme již od nábory, kdy jsme se dříve zaměřovali na zaměstnance z menších firem, kteří jsou na změny více zvyklí. U stávajících zaměstnanců zajišťujeme rozvoj například skrze interní akademii. Zájem je ale paradoxně například o online kurzy malý – přihlásí se jednotky zaměstnanců ročně. Zároveň nově příchozí zaměstnanci (cca 1-2 roky) se na změny adaptují velmi rychle, naopak jsou kolikrát za ně rádi. Stávající zaměstnanci (nad 2 roky) na většinu změn buď nereagují nebo reagují spíše negativně.“

**V rámci otázky směřující na metody implementace změny drtivě převažovaly e-maily, které zodpovědělo 68 % (28 z 41) respondentů a celofiremní schůzky (59 %, 24 z 41 respondentů) – na základě těchto odpovědí, plánujete zavést nějaké nové školicí a rozvojové programy pro zaměstnance, aby lépe rozuměli a podporovali změny?**

„Tyto rozvojové programy, byť jen v zárodku, máme. Spíše podpoříme jejich promo i v návaznosti na právě provedenou změnu a budeme doufat, že se počet účastníků zvýší.“

**Celkem 39 % respondentů (16 z 41) uvedlo, že v rámci procesu změny neobdrželi od vedení společnosti žádné zdroje pro adaptaci na změny, 49 % (20 z 41) se setkalo pouze s podporou od kolegů – jaké zdroje a podporu plánujete nabídnout zaměstnancům, aby lépe zvládali a adaptovali se na změny?**

„V rámci této otázky je potřeba si přiznat, že z naší strany šlo adaptaci zaměstnanců na změny podpořit lépe. V rámci budoucích změn se na toto budeme muset zaměřit. Na druhou stranu je potřeba si říct, že ne každý možnost nějakého zdroje pro adaptaci využije.“

**Jak plánujete ocenit a podpořit zaměstnance, kteří se aktivně zapojí do procesu změn a přispívají k jeho úspěchu, případně jak motivovat zaměstnance k větší participaci na změnách? Neboť dle výsledků dotazníku nebylo 54 % (22 z 41) respondentů do procesu změny zapojeno a 27 % (11 z 41) bylo pouze v roli pozorovatele.**

„Kdo byl aktivně do změnového procesu zapojen, tak dostal jednorázovou odměnu při úspěšné implementaci. Co se pozorovatelů týče, tak těm se nikdy nevyhneme, protože ne vždy každý má ke změně co říct – jak osobnostně, tak i profesně.“

**Jaké konkrétní změny v procesech a strategiích plánujete po analýze zpětné vazby, kdy 71 % respondentů (29 z 41) uvedli, že nevidí změnu v efektivitě organizace a dle 17 % respondentů (7 z 41) se efektivita dokonce mírně zhoršila?**

„To mi zatím přijde v pořádku. Musíme tomu dát čas. Teoreticky nejde vše připravit na jedničku, praxe vždy ukáže. Díky provedené změně jsme navíc díky tomu zjistili, že procesy jsou v jednotlivých zemích ještě odlišnější, než jsme měli dosud zmapováno. Pro nás jako pro vedení je tento poznatek velmi cenný, i když neměřitelný. Za mě efektivitu můžeme měřit nejdříve rok po zavedení této změny, a to s porovnáním nové a staré výsledky. Zároveň se aktuálně lehce zpomalil růst expanze, tudíž bych s měřením počkala do konce tohoto roku.“

**Jaké konkrétní přínosy očekáváte (nebo jste očekávali) od nedávných změn a jak budou/byly tyto přínosy komunikovány zaměstnancům, neboť 46 % respondentů (19 z 41) uvedlo, že spíše neobdrželi dostatečné informace o přínosech změn pro organizaci a 27 % respondentů (11 z 41) uvedlo, že jim dostatečné informace o přínosech nebyly poskytnuty vůbec?**

„Mohu s jistotou říct, že ne každý zaměstnanec pocítí přínos této změny nějak konkrétně. Na druhou stranu ne všechny přínosy pro organizaci můžeme veřejně komunikovat – jsou důvody, které zůstávají za zavřenými dveřmi kanceláře vedení společnosti. Zaměstnancům byl vysvětlen základní důvod a plán této změny, za mě nejsme povinni přínosy komunikovat.“

**Jaké klíčové zkušenosti jste si odnesli z této změny a jak budou tyto poznatky aplikovány při plánování a řízení budoucích změn?**

„Odesli jsme si jakožto vedení společnosti především ponaučení – musíme věci více centralizovat a nenechávat je na jednotlivých týmech. Zároveň bychom si na změnový proces příště měli vyhradit více času. Také bychom měli nové zaměstnance vybírat i podle toho, jakou mají náchylnost ke změnám a jak tyto změny ve svém pracovním životě vítají a zvládají.“

**Jaké byly největší rozdíly mezi očekáváním zaměstnanců a realitou implementovaných změn? Jaká opatření plánujete přijmout k přiblížení těchto dvou aspektů?**

„Nejvíce jsem se setkala s názorem, že zaměstnanci očekávali, že jim ubude práce. Na rovinu je potřeba si říct, že to ani nebylo cílem. Co se opatření týče, tak se opět točíme kolem tématu liniového managementu. Vedení společnosti není schopné se všemi vše probírat jednotlivě, což je ještě přežitek některých, se společností děle spolupracujících lidí, kteří na to v době, kdy byla firma o dost menší, byli zvyklí a každou věc chodili individuálně řešit s těmi nejvyššími – to je potřeba se napříč firmou odnaučit, a naopak se naučit vnímat roli liniového managementu.“

**Na základě zpětné vazby a výsledků – jaký je váš dlouhodobý pohled na změny ve organizaci? Jaké trendy nebo externí faktory považujete za klíčové pro budoucí rozhodování?**

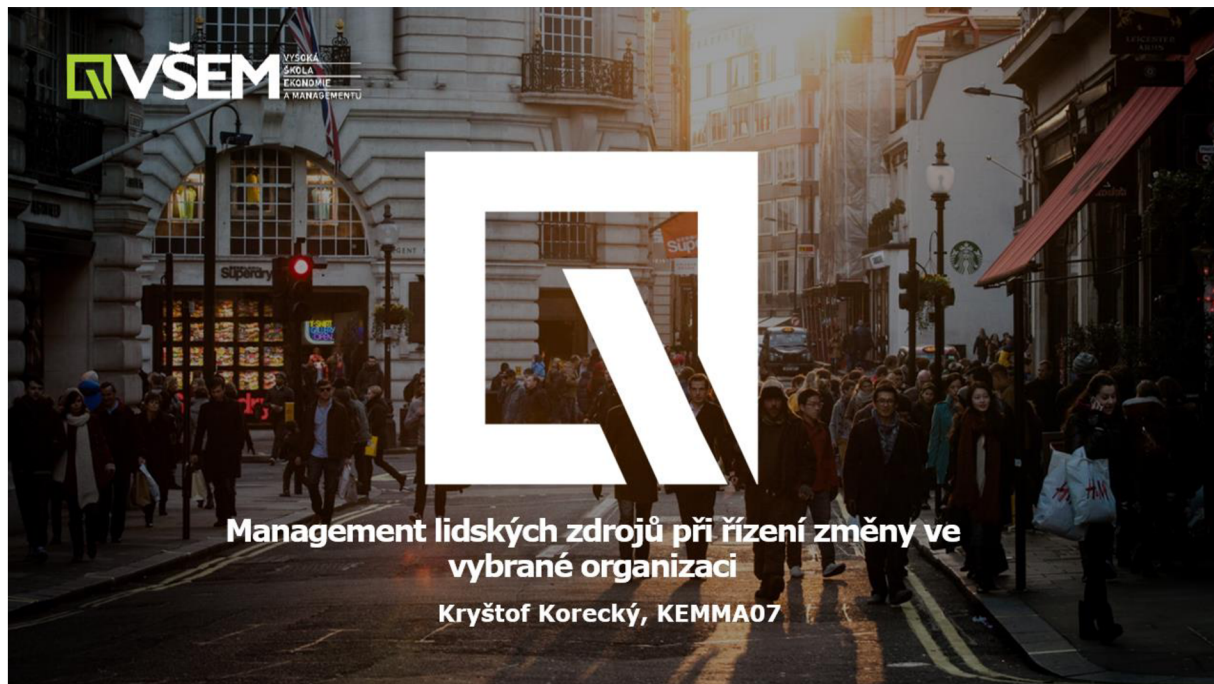
„Záleží na typu společnosti – v našem původním dynamickém startupovém prostředí jsou změny nevyhnutelné a všudypřítomné. Co se trendů a externích faktorů týče, tak je moc neřeším, protože jsou z mé i naší pozice mnohdy neovlivnitelné.“

Příloha 4 Navrhovaný komunikační plán změny

Fáze	Termín komunikace	Forma komunikace	Četnost komunikace	Obsah komunikace	Zodpovědnost za komunikaci
1	Před zahájením změny	Celofiremní setkání (prezenčně/hybridně)	1x v této fázi	Oznámení změny, harmonogram, hlavní cíle a přínosy	Vedení společnosti, změnový tým
		Celofiremní online komunikace (e-mail, intranet)	1x v této fázi	Oznámení změny, harmonogram, hlavní cíle a přínosy	Vedení společnosti, změnový tým
2	Během probíhající změny	Celofiremní setkání (prezenčně/hybridně)	1x za kvartál*	Oznámení milníků v procesu změny, průběžné výsledky	Vedení společnosti, změnový tým
		Celofiremní online komunikace (e-mail, intranet)	1x za měsíc*	Průběžné výsledky, následující kroky	Vedení společnosti, změnový tým
		Týmová komunikace/setkání	1x za měsíc*	Informace o krocích, které se budou týkat daného týmu	Vedení jednotlivých týmů
3	Po proběhlé změně	Celofiremní setkání (prezenčně/hybridně)	1x v této fázi	Oznámení ukončení procesu změny, shrnutí výsledků	Vedení společnosti, změnový tým
		Celofiremní online komunikace (e-mail, intranet)	1x v této fázi	Oznámení ukončení procesu změny, shrnutí výsledků	Vedení společnosti, změnový tým
		Týmová komunikace/setkání	1x v této fázi	Dopady změny na oddělení a představení nového fungování	Vedení jednotlivých týmů

\* případně dle velikosti a harmonogramu probíhající změny lze četnost měnit

Zdroj: vlastní zpracování (2024)



## Řešená problematika



### úvod

Práce se zabývá zhodnocením proběhlé změny organizační struktury ve vybrané organizaci a zjištěním případných důvodů negativních reakcí na změnu.

### problém

Společnost se potýká s negativní zpětnou vazbou a vnímáním proběhlé změny organizační struktury i přes to, že zaměstnanci považují proces řízení změny organizační struktury jako významný a ve vybrané společnosti a aktuální situaci potřebný.

### přístup

Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření a rozhovoru dojde k udělení doporučení ke zlepšení procesu řízení změn ve vybrané společnosti. Doporučení budou předána vedení společnosti.



## Postup řešení

### zdroj

Vzorek obsahoval celkem **41** respondentů, resp. zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují déle jak 1 rok a **personální ředitelku** společnosti, která byla zároveň vlastníkem proběhlé změny.

### získávání

Data byla získávána prostřednictvím dotazníkového šetření (MS Forms) mezi zaměstnanci společnosti a strukturovaným rozhovorem s personální ředitelkou společnosti. Distribuce proběhla e-mailem a QR kódy při celofiremním setkání.

### zpracování

Výsledky byly zpracovány v MS Forms, grafy k výsledkům byly zpracovány v aplikaci MS Excel. Výsledky byly následně autorem okomentovány a navzájem porovnávány.


## Výsledky práce


Z výsledků práce vyplynulo, že.....


- Zaměstnanci společnosti vnímají proběhlou změnu jako potřebnou a celkově změnovému procesu přikládají velkou důležitost.
- Společnost při proběhlé změně zvolila nesprávnou strategii v oblasti komunikace a informovanosti zaměstnanců ohledně důvodů a cílů změny včetně jejich možnosti se do změnového procesu přímo zapojit.
- Vedení organizace neposkytlo dostatečnou podporu zaměstnancům při změnovém procesu, např. v podobě nabídky možných školení, zdrojů pro adaptaci, psychologickou podporu atd.
- Lidský faktor je nedílnou součástí změnového procesu a hraje centrální roli v jeho úspěšné realizaci.


# Doporučení


Na základě výsledků lze doporučit....


- 

1. Interní/externí workshopy na zvládnání změny a posílení psychické pohody
- 

5. Gamifikace sběru zpětné vazby a participace na změně
- 


2. Vytvoření a stanovení veřejně přístupného komunikačního plánu změny
- 


6. Vytvoření změnové brožury a její fyzická distribuce všem zaměstnancům společnosti
- 


3. Navázání spolupráce s firemním psychologem (interní x externí)
- 

4. Vytvoření a obsazení pozice Peoplecare/Learning & Development Managera

# Závěr

- 

**Práce přinesla celkem 6 doporučení na zlepšení a zefektivnění změnového procesu včetně zlepšení vnímání změny ze strany zaměstnanců.**
- 

Novým řešením je zaměřen se na informovanost a dostatečnou komunikaci změny na zaměstnance včetně soustavné péče a proaktivního přístupu k jejich psychickému zdraví a pohodě.
- 

Problematika byla posunuta díky zpětné vazbě od stávajících zaměstnanců, kteří změnu zažili a následně komparaci zjištěných výsledků s personální ředitelkou/vlastníkem změny.



Zdroj: vlastní zpracování (2024)