

# Řízení změn

## ve firmách a jiných organizacích



- Řízení plánovaných i neplánovaných změn
- Hodnocení úspěchu firmy
- Základní principy EFQM modelu excelence
- Základní příznaky krize a její zdroje
- Lewinův a Kotterův model řízené změny
- Systémové pojetí konfliktu a strategie jeho řešení
- Metodika provedení změny strategie firmy



# Řízení změn

## ve firmách a jiných organizacích



***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Ing. et Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.**

**Prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA**

## **Řízení změn ve firmách a jiných organizacích**

Knih je monografie

---

### **TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4992. publikaci

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Prof. Ing. Leo Vodáček, DrSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Sazba Milan Vokál

Počet stran 136

První vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © fotobanka allphoto

**ISBN 978-80-247-4564-0**

---

### **ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE**

**ISBN 978-80-247-7598-2 (ve formátu PDF)**

**ISBN 978-80-247-7599-9 (ve formátu EPUB)**

# Obsah

<b>O autorech</b> .....	<b>7</b>
<b>Řekli o knize</b> .....	<b>9</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Řízení změn</b> .....	<b>13</b>
1.1 Co je změna a proč ji provádět .....	15
1.1.1 Neplánovaná a plánovaná změna .....	18
1.2 Co je cílem změny .....	19
<b>2. Úspěch</b> .....	<b>21</b>
2.1 Hodnocení úspěchu malých a středních podniků .....	28
<b>3. Změna a krize</b> .....	<b>37</b>
3.1 Klasifikace krizí .....	40
3.2 Základní příznaky krize ve firmě .....	41
3.3 Jak bojovat s krizí .....	44
<b>4. Lewinův model řízené změny a srovnání s Kotterovým modelem</b> .....	<b>49</b>
4.1 Analýza situace .....	56
4.2 Účastníci změny .....	62
4.2.1 Proč se zaměstnanci brání změnám .....	65
4.2.2 Jak změnit přístup zaměstnanců k provedení změny .....	66
4.2.3 Metody zajištění vyšší akceptace změny ve firmě .....	68
4.2.4 Praktický postup získání podpory zaměstnanců s největším vlivem .....	69
4.3 Intervenční strategie .....	70
4.3.1 Organizační struktura .....	72
4.3.2 Informační systémy .....	85
4.3.3 Řízení lidských zdrojů .....	87
4.3.4 Technologie .....	96
4.4 Implementace modelu změny .....	97
4.5 Kotterův model změny a jeho srovnání s Lewinovým modelem .....	99

<b>5. Konflikt – zdroj změn</b> .....	<b>101</b>
5.1 Pohled na konflikty ve světle manažerských škol .....	103
5.1.1 Klasický pohled na konflikt .....	104
5.1.2 Pojetí konfliktu z hlediska lidských vztahů .....	104
5.1.3 Systémové pojetí konfliktů .....	104
5.2 Strategie řešení konfliktů .....	108
5.3 Případová studie .....	109
<b>6. Změna strategie firmy</b> .....	<b>113</b>
6.1 Důvody k provedení změny strategie ve firmě .....	115
6.2 Metodika provedení změny strategie .....	117
<b>Shrnutí</b> .....	<b>125</b>
<b>Summary</b> .....	<b>126</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>127</b>

# O autorech

## Ing. et Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.



Je absolventkou Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně a Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Od roku 1998 pracuje jako odborná asistentka na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně, a od roku 2011 je vedoucí Ústavu marketingu a obchodu.

Působí ve všech formách pedagogické činnosti na fakultě. Vyučuje předměty obchodní logistika, obchodní operace a garantuje výuku předmětu mezinárodní obchod. Její publikační činnost reprezentuje řada odborných statí, článků a příspěvků pro tuzemské i zahraniční konference, je autorkou skript a odborných posudků. Její výzkumná činnost se zaměřuje na oblast managementu, marketingu a obchodu, zejména na problematiku řízení malých a středních podniků a na oblast řízení internacionalizačního procesu podniků.

## Prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA, dr. h. c.



Vystudoval Fakultu elektrotechniky Vysokého učení technického v Brně, specializaci počítače. V letech 1992–1995 absolvoval MBA studia na Nottingham Trent University ve Velké Británii a od té doby organizuje a přednáší MBA studia na VUT v Brně. Docentem se stal po habilitaci v roce 2002 a profesorem v oboru management byl jmenován v roce 2005. Pravidelně přednáší na řadě zahraničních univerzit. Je též spoluorganizátorem mnoha dalších mezinárodních manažerských studií – např. LLM studií, joint master degree studií zajišťovaných společně s Ekonomickou univerzitou K. Adameického v Katovicích atd.

Od roku 1989 pracoval v řadě akademických funkcí, mj. zastával funkci děkana Fakulty podnikatelské VUT. V současné době je již druhé volební období rektorem Vysokého učení technického v Brně, kde v letech 2003–2006 pracoval jako prorektor pro strategický rozvoj.

Dlouhodobě poskytuje konzultační činnost pro strojírenské a elektrotechnické podniky – před rokem 1989 se koncentroval zejména na oblast operativního řízení výroby, po roce 1989 se soustřeďuje zejména do oblasti makroekonomické. Další oblast jeho působení je poradenství ve strategickém řízení strojírenských, elektrotechnických a jiných výrobních i nevýrobních organizací.

Je nositelem mnoha veřejných ocenění, a to jak podnikatelských, tak akademických.



# Řekli o knize

Téma „managementu změn“ patří téměř půl století ke klasické výuce manažerských disciplín, **od začátku světové krize v roce 2007 nezbytně vyvolalo nový životní zájem, a to ve všech hospodářsky vyspělých zemích světa. Prošlo či dále prochází svojí renesancí**, hlavně pak v důsledku nástupu změn, kterých se tradičně nejvíce obáváme. Jde o současné krizové změny s jejich zlomovou dynamikou, interakčním sřetením více krizových procesů a velkou rychlostí působení. Zájem o management změn proto oprávněně roste, zejména pak k problémům, jak se s komplexními změnami vnějšího podnikatelského prostředí uspokojivě vyrovnávat.

Byť je to výše jen stručně naznačeno, právě v palčivosti tématu vidím **velkou aktuálnost publikace**. Jde o dílo, které je **pro české podnikatele a manažery** „šité na míru“ potřeb jejich každodenního rozhodování, kde nejednou jejich znalosti managementu změn podmiňují plnění základního poslání jimi vedených organizací – „přežít a pak zajistit prosperitu“. Potřebují umět včas rozpoznat, posoudit a pak i ve svých rozhodovacích procesech zohlednit vlivy záměrných a především nezáměrných změn vnějšího podnikatelského prostředí. Musí si osvojit umění pracovat v podmínkách rizik a neurčitosti, kde je prof. Rais dobře znám jako výrazný odborník ze své dřívější práce „Řízení rizik“.

Poslání knihy je zaměřeno zejména na potřeby vedoucích pracovníků **z malých a středních podniků**, tj. organizací, jež v ČR tvoří páteř podnikatelské sféry. Nepochybují však o účelnosti studie „managementu změn“ i pro řadu pracovníků z velkých podniků, kteří nespolehají na pomoc interních specialistů či externích konzultantů v této oblasti. Přístupnost a srozumitelnost výkladu je zároveň **atraktivní pro studující manažerských disciplín na vysokých školách ekonomického směru, zejména pak pro posluchače MBA**.

Publikaci autorské dvojice Rais – Kubíčková mohu našim čtenářům manažerské literatury vřele doporučit.

prof. Ing. Leo Vodáček, DrSc.

Člověku je dáno do vínku, že touha po poznání ho nutí nepřihlížet změnám schopností nehybného kamene, ale naopak tyto změny a vývoj analyzovat, předvídat, projektovat a realizovat. Do tohoto procesu se vědomě i nevědomě zapojuje každý z nás prostřednictvím publikace *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*.

Předložená publikace je velmi cenným přínosem jak k teoretickému, tak i praktickému řešení širokého problému změn, jejichž úspěšná realizace je základním kritériem úspěšnosti vedoucích pracovníků.

Autoři se zhostili svého cíle vyzbrojit co nejširší okruh manažerů, kteří neprošli speciální manažerskou přípravou či studiem, pomůckou, která jim poslouží k rozpoznání prostředí firmy, organizace, srovnání s úrovní prostředí, přípravě formování cílů a strategie, jejich dosažení a forem realizace. Publikace je cenná především:

- Systémovým pojetím, kdy změna je chápána jako odchylka od rovnovážného stavu organizace ve vztahu k prostředí. Tato odchylka může být buď negativní, kterou je nutno eliminovat a řadou změn směřovat k obnovení tohoto rovnovážného stavu, nebo naopak pozitivní, kdy je možno prostředí ovlivňovat a usměrňovat.
- Charakteristikou účastníků změny i s charakteristikou nezbytných vlastností a znalostí metod řešení změn; zvláště naznačení příznaků krize, disproporce mezi strategickým a operativním řízením na jednotlivých stupních řízení je velmi cenné.
- Hledáním odpovědí na otázku, co, kde, kdo a jak, které na Lewinově modelu řízení změny naznačují uvedený systémový přístup pro vytvoření homeostáze organizace a vnějšího prostředí.
- Stručnou charakteristikou řízení lidských zdrojů včetně formulace požadavků na „mistry změny“, vynikající manažery, týmovou práci a delegování včetně uvedení principů učící se organizace.
- Charakteristikou zdroje změn – konfliktů a jejich systémového řešení.
- Zdůrazněním podstaty problémů spočívajících ve stochastickém chování lidských prvků a hledáním způsobů jejich odstranění, a to formou zvyšování jejich kvalifikace, uspořádáním prostředí odpovídající cílům a volbou ucelené strategie.
- Charakteristikou metodického postupu při provádění změny strategie firmy.

Celkově lze konstatovat, že uvedená publikace je zdařilým dílem vhodným nejenom pro začínající manažery, ale i pro zkušené vedoucí pracovníky a nakonec i studenty. Právě z důvodů respektování systémového přístupu k řešení změny. Vždyť doopravdy platí, že není nic stálejšího kromě změny a její realizace, úspěšná realizace potom základním kritériem efektivního řízení. Proto je třeba tuto publikaci doporučit nejenom k přečtení, ale i jejímu prostudování, a tím i získání předpokladů pro úspěšné řízení podniků, firem, organizací.

Závěrem lze říci, že kniha *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích* je zdařilou publikací a bude obohacením našeho trhu v oblasti odborné literatury.

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.  
děkan PEF, ČZU v Praze

# Úvod

Změna je nedílnou součástí našich životů; v čase se měníme my i naše okolí. Také život firem a organizací je plný změn, jejich vnitřní i vnější prostředí se neustále mění a jejich manažeři jsou téměř nepřetržitě nuceni čelit změnám, ať již plánovaným, či neplánovaným.

Problém dosažení úspěchu při provádění změny je stejně starý jako lidstvo samo. Zastavme se např. v renesanční Itálii, kde **Niccoló Machiavelli** (1469–1527) v jedné ze svých klasických knih „Vladař“ radí panovníkovi, jak úspěšně vládnout a o změně hovoří takto: „*Nic se nezačíná tak obtížně, nic nepřináší tak pramalou naději na úspěch a nic není nebezpečnějšího jako zavádění nového řádu. Proč? Nepřáteli vůdce jsou všichni ti, kterým vyhovují staré pořádky a jeho vlašnými zastánci ti, kterým možná budou vyhovovat pořádky nové...*“

V současném rychle se měnícím prostředí může být pro mnohé firmy a jiné organizace právě změna jedním ze způsobů, jak na proměnlivé prostředí reagovat. Z praxe víme, že změna (např. organizační struktury) je častá událost, která za život každé organizace proběhne mnohokrát. Ve výsledku si ani neuvědomíme, že tento proces má určitá pravidla a zákonitosti, jejichž porušení může přinést více či méně negativní důsledky do života firmy. A tak cílem této publikace je čtenáře seznámit se základními principy řízení změn ve firmách i dalších organizacích. Vzhledem k tomu, že provedení změny v organizační struktuře nebo ve firemní strategii či v informačních systémech má určitá shodná pravidla, zaměříme se nejprve na změnu obecně a až poté uvedeme praktické příklady firemních změn.

S řízením změn tak nepřicházejí do styku pouze manažeři podnikatelských subjektů. Je třeba si uvědomit, že v řídicích funkcích různých organizací existuje mnoho neprofesionálních manažerů, kteří jsou do vedoucích pozic zvoleni, resp. nominováni (např. akademičtí funkcionáři na nejrůznějších univerzitních úrovních, lékaři ve funkcích řídicích pracovníků zdravotních zařízení, manažeři kulturních organizací atd.), a právě pro tyto pracovníky je znalost řízení procesu změny taktéž důležitá – pokud zvládnou efektivně řídit změny, pak mohou dosáhnout úspěchu tím, že dokážou efektivně využít potenciál instituce, kde změna probíhá, a minimalizovat možná rizika se změnou spojená. A právě těmto všem je věnována tato kniha zabývající se řízením změny.

A na závěr jedna poznámka – v této publikaci budeme ve výkladu používat slovo „firma“ jako synonymum slova „podnik“, neznamená to však, že jsme opomněli jiné organizace působící např. ve školství, kultuře, sportu, zdravotnictví atd. I zde

je možno plně uplatnit obdobné přístupy k modelování změnových procesů jako v podnikatelské sféře. Modely změn ve výrobním podniku se dají vytvořit naprosto stejnými instrumenty jako modely změn v neziskové organizaci. Při určitém stupni zobecnění jsou tedy modely změn ve firmách identické s modely změn v jiných organizacích. Pokud najdeme rozdíly, pak až na úrovni konkrétních činností jednotlivých pracovníků příslušných institucí, což je pochopitelné a nikterak to neomezuje tvorbu našich změnových modelů.



# Řízení změn

- 
- Co je to změna a proč ji provádět
  - Definice změny
  - Plánované a neplánované změny
-



Schopnost **řízení změn** (angl. *change management*) patří k poměrně zásadním a vysoce ceněným dovednostem manažerů – představuje jednu z oblastí komplexní problematiky firemního řízení a velmi úzce souvisí s procesním uspořádáním firmy nebo jiné organizace.

Pro řadu zkušených manažerů představuje řízení změn samozřejmý každodenní problém a tuto rutinní manažerskou činnost dobře zvládají, ne každý však je natolik zkušený jako profesionální manažer změny. Trvale zaměstnávat specialisty – manažery změn – si obvykle mohou dovolit pouze velké firmy. S řízením změny se ale v reálné praxi potýkají manažeři, popř. majitelé firem všech velikostí, ať už se jedná o mikropodnik, malou či středně velkou firmu nebo nadnárodní korporaci. Všichni manažeři řídící jakoukoliv změnu však mají jeden společný cíl – úspěšně uskutečnit konkrétní změnu. Tento cíl je stejný jak pro podnikatele nebo manažery čerstvě založených firem, jejichž rychlý růst obvykle přináší řadu změnových problémů, tak i pro manažery již déle existujících firem, které reagují změnami na dynamické tržní prostředí – se změnami se firmy potýkají během celého svého životního cyklu.

## 1.1 Co je změna a proč ji provádět

Změnu je možno charakterizovat mnoha způsoby. Změnou jednoduše můžeme chápat odklon od stávajícího stavu; různých definic změn však existuje celá řada, na ukázkou uvedme alespoň některé z nich.

Mezi manažery se často objevuje názor, že „... změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy.“ Obhájcí tohoto přístupu změny tvrdí, že změna se snadněji uskutečňuje v turbulentním prostředí, kde působí firmy v konkurenčním prostředí, protože v těchto měnících se vnějších podmínkách si firma musí v reálném čase přizpůsobit své vnitřní postupy a chování<sup>1</sup>.

Podle jiné definice změnu chápeme jako politický proces ve firmě, jehož pomocí v rámci organizačního boje různé skupiny chrání a zdůrazňují své vlastní zájmy.

Další definice zdůrazňuje zejména **cíl změny**: Cílem změny je **udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace**. Dosažení tohoto cíle znamená neustálé monitorování a reagování na změny klíčových externích a interních faktorů.

<sup>1</sup> Vzpomeňme na rigidní chování některých organizací, např. univerzit, u nichž některé změny v jejich chování společnost často „vynucuje“ zákonem.

Příkladem **technokratické formulace definice změny**, s níž se též setkáváme velmi často, je následující tvrzení:<sup>2</sup>

*„Racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definovaný časem, zdroji (lidskými, materiálními a dalšími), konkrétními procesy a měřitelnými výsledky.“*

Ať již definujeme změnu jakkoliv, je třeba si uvědomit, že **změna** ve firmě **znamená nejenom hrozbu** (popř. ztrátu), kterou se snažíme odstranit (popř. alespoň eliminovat), **ale** změna znamená **těž příležitost**.<sup>3</sup>

Změny je možno rozdělit do tří skupin:

- **Změny přírůstkové**, postupné, inkrementální. Jsou vhodné zejména pro stabilní ekonomické prostředí, kde „dolaďujeme“ pouze některý z určených parametrů firmy.
- **Změny transformační**, při nichž provádíme zásadní zásahy do firmy (např. do majetkových vztahů, do segmentu zákazníků, odběratelů či dodavatelů atd.); tyto změny jsou vhodné spíše pro turbulentní ekonomické prostředí.
- **Změny založené na kombinaci obou předcházejících způsobů**. Např. v období transformace českého hospodářství po roce 1989 transformační změny připravily prostředí pro změny inkrementální ve výrobních podnicích. Ale známe i opačné situace, kdy dlouhodobé působení inkrementálních změn vytvořilo podmínky pro nezbytné zásadní transformační úpravy systému (např. reformy ve zdravotnictví či školství).

Podívejme se však nejprve na změny „lidskýma očima“, nezatiženi jakoukoliv manažerskou teorií. Jak dosahují úspěch lidé kolem nás? Jak tito lidé svůj úspěch dlouhodobě udržují? Okolo nás žijí lidé, kteří snížili svoji váhu a novou váhu si dlouhodobě udržují. Mezi námi jsou kolegové a kolegyně, kteří přestali kouřit (a již se k tomuto zlovyku nevrátili). Co tito lidé dělají, že se jim podařilo zhubnout či přestat kouřit? Jak to, že někomu to jde a další jsou ve svém snažení neúspěšní? I v těchto zmíněných běžných životních situacích mají lidé obvykle možnost výběru mezi dvěma přístupy.

Prvním přístupem je **metoda inovace**, směřující k dosažení co nejlepších výsledků v co nejkratší době. Při tomto drastickém, ale rychlém procesu změny se člověk omezí ve svém konkrétním „požitku“ – sníží si přísun potravy na nezbytné minimum,

<sup>2</sup> Určité limity a omezení této definice budeme více diskutovat v kapitole 4.

<sup>3</sup> Hospodářskou krizi považujeme za typickou změnu, která pro řadu firem je nejenom hrozbou, ale zejména příležitostí (k jejich rozvoji, k růstu, k likvidaci konkurence atd.) – viz kapitolu 3.



omezí se v pití, kouření atd. a během relativně krátké doby dosáhne vytčeného cíle. Pak samozřejmě záleží na tom, jak se člověk bude chovat po dosažení změny, aby se nevrátil k původní výchozí pozici (např. znovu nenabyl váhu či dokonce nepřibral ještě více zásluhou tzv. jojo efektu).

Metoda inovace je v podniku mnohdy spojena v praxi s velmi častým problémem rychlého snižování firemních nákladů formou masivního propouštění zaměstnanců. Toto radikální snížení mzdových nákladů, které je téměř vždy spojeno se změnou organizační struktury, např. zeštíhlením firmy, přináší viditelné (a relativně rychlé) změny ve firmě.

Druhým možným přístupem je **metoda postupných drobných kroků**, označovaná také jako metoda kontinuálních změn nebo princip Kaizen, směřující k dosažení (předem zvoleného strategického) cíle formou malých kroků, které vedou ke kontinuálnímu zlepšování systému (jedince, strategie, výroby apod.).

Metoda postupných drobných kroků přináší dlouhodobé změny (v přístupech k výrobě, k firemnímu výzkumu, ke strategii firmy atd.) a postupně odstraňuje staré zlovyky a chyby ve firmě. Tento princip znamená provést první malý krok na dlouhé cestě, po které bychom asi nešli, pokud bychom ji znali celou. Před námi je cesta, která má tisíce mil, ale kterou musíme začít prvním krokem.

Vrátíme-li se k příkladu člověka usilujícího o snížení váhy, tato metoda nebude spočívat v drastickém snížení příjmu potravy, ale např. v tom, že jedinec začne jíst pravidelně, postupně odbourá z jídelníčku tučná jídla a sladkosti, přidá pravidelný pohyb atp.

Metoda vznikla ve Spojených státech (pod názvem metoda kontinuálních změn) za druhé světové války, po roce 1940, kdy USA musely provést změny v průmyslu. Kvalifikovaná pracovní síla byla odvelena na frontu, ve výrobě se objevili málo kvalifikovaní lidé a současně však bylo nutno zajistit kvalitu výroby.<sup>4</sup>

Postupné drobné kroky a inovace jsou tedy dvě hlavní strategie, které lidé používají, aby dosáhli změny. Shrňme-li stručně principy obou metod, je možno říci, že při Kaizen přístupu provádíme malé, „pohodlné“ krůčky, které vedou k dílčím, drobným, ale kontinuálním změnám. Metoda inovace směřuje k šokujícím, zásadním a radikálním reformám. Kdy a kterou metodu zvolit je často ve firmě určeno časovými požadavky na změnu ze strany stakeholderů (angl. *stakeholders* – zájmových skupin, např. vlastníků firmy, majoritních držitelů akcií, členů správních rad atp.). Celkově však lze říci, že v případě nutnosti uskutečnit zásadní, transformační

<sup>4</sup> S tímto přístupem je spojeno jméno dr. W. Edwardse Deminga, statistika pracujícího v týmu kontroly kvality. Jeho cílem byla zainteresovanost každého zaměstnance firmy na procesu zlepšování výroby.

změny (např. změnu majitele firmy, řešení finanční krize firmy či celého vnějšího ekonomického systému) je vždy preferována metoda inovace; v případě firmy, která má poměrně stabilní vnitřní prostředí a působí v relativně stabilním ekonomickém prostředí se doporučují postupné, drobné změny.

Změna může být spojena s úspěchem i neúspěchem, ke změně může dojít nečekaně i plánovitě.

### 1.1.1 NEPLÁNOVANÁ A PLÁNOVANÁ ZMĚNA

V lidském životě, stejně jako v životě firmy, se může změna **příhodit**, objevit se jako důsledek nenadálé události zvenčí, ale může též být **plánována**. **V obou případech změna však musí být vždy řízena**. Chceme-li vybudovat úspěšnou firmu, pak je zřejmé, že nás bude primárně zajímat **řízená změna**. Je však nutné se zabývat i vhodným způsobem reakce na **neočekávané události**, jako jsou např. havárie, teroristické útoky, přírodní katastrofy atd. Při řízení procesu změn je možné používat různé strategie a postupy standardního i zcela nekonvenčního charakteru.

V celém procesu změny, ať již plánované nebo neplánované, je velmi důležité nejprve definovat **cíl změny**. Cíl může být definován zcela konkrétně, **deterministicky** (např. dosažení ročního obrátu v částce  $x$  peněžních jednotek, nárůst tržeb o  $y$  % atd.), nebo může být definován **neúplně, mlhavě** (známé tvrzení z jednoho českého filmu: „*Musíte se více snažit, pane správče!*“ nebo manažerské fráze typu: „*Naše firma musí dohnat nejlepší evropské firmy v daném oboru.*“ atp.). Samozřejmě že deterministicky stanovený cíl je pro manažera změny, stejně jako pro celý tým provádějící změnu, daleko přijatelnější než mlhavě zadané cílové hodnoty změny.

Bohužel z praxe kolem nás je zřejmé, že pro strategické změny jsou kvantitativně definované cíle spíše výjimkou než pravidlem a netýká se to jen firem, ale i jiných organizací např. z politického, akademického či lékařského prostředí. Je to samozřejmě škoda, ale je třeba s tímto faktem v našich úvahách o řízení změn počítat.

#### Úkol:

Zkuste se zamyslet a odpovězte na následující otázky:

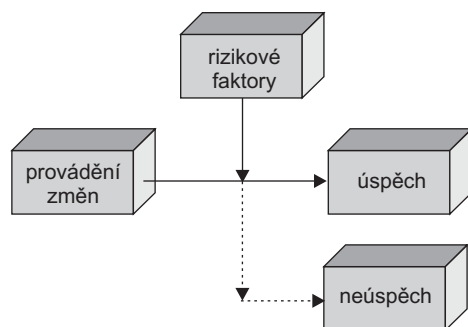
1. Čím lze charakterizovat současné změny ve vaší firmě?
2. Jaké závažné změny se ve vaší firmě uskutečnily?
3. Jak tyto změny ovlivnily vaši práci?
4. Jak jste zareagoval(a) na tyto změny?
5. Podporoval(a) jste je? A co ostatní?
6. Co bylo příčinou těchto změn?
7. Mohou se tyto změny opakovat?

## 1.2 Co je cílem změny

Jedna ze základních a klíčových otázek, na které si musíme jasně před provedením jakékoliv změny odpovědět, je otázka „Co je cílem plánované změny?“ Obecně řečeno, cílem změnového procesu je **dosázení úspěchu** (viz obrázek 1.1).

Před prováděním jakékoliv změny ve firmě či jiné organizaci je nutno si nejprve jasně definovat cíl a neprovádět změny jenom proto, aby se „něco dělo“. Bezcílné změny, které jsou podobné tzv. Brownovu pohybu<sup>5</sup>, jsou typické pro instituce, v nichž převažuje neřízená činnost pracovníků jednotlivých oddělení, popř. kdy vedení neví, co vlastně chce a prováděním bezcílných změn pouze zaměstnává pracovníky.

V souvislosti s prováděním změn musíme také vzít v potaz konkrétní rizika a následně metody jejich eliminace, popř. potlačení konkrétních rizik s cílem dosáhnout úspěšnou změnu. V souvislosti se změnami je nutno definovat celou rizikovou politiku firmy.<sup>6</sup>



**Obr. 1.1** Schematické vyjádření vazeb mezi změnou, dosaženým úspěchem, rizikem a neúspěchem provedení změny

**Cílem** všech změn musí být **dosázení předem definovaného cíle**, musíme být tedy **úspěšní** při provedení změny. S tímto konstatováním se však pojí otázka „Co je to vlastně úspěch?“

<sup>5</sup> Jedná se o náhodný pohyb mikroskopických částic v kapalném nebo plynném médiu. Tento pohyb byl zaznamenán poprvé v roce 1827 biologem Robertem Brownem při pozorování chování pylových zrnků ve vodě.

<sup>6</sup> Definicí rizikové politiky firmy se detailně zabývají například Smejkal, V. a Rais, K. v knize Řízení rizik.