



Dominanta



Ústav podnikové strategie
Vysoká škola technická a ekonomická v
Českých Budějovicích



ŘÍZENÍ ZMENY

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Ing. Jaroslav Kollmann

www.dominanta.sk



Dominanta

01

Úvod do problematiky řízení změn

Definice základních pojmů a principů, historický exkurz v oblasti řízení změn, zmeny do budoucnosti

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

06

Implementace změn

Integrace a implementace plánované změny, klíčové úspěchy pro zavedení změny.

Obsah





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Obsah



V závěrečném hodnocení lze celkem získat 100 bodů tj. 100 %. Celková klasifikace předmětu, tj. body za závěrečné hodnocení (100 - 0):

A: 100 – 90,
B: 89 – 84
C: 83 – 77,
D: 76 – 73,
E: 72 – 70,
FX: 69 – 30,
F: 29 – 0.



Ukončení předmětu

Test - závěrečný 100 %

- Pro úspěšné splnění předmětu je nutné dosáhnout ze závěrečného hodnocení minimálně 70 % za níže stanovených podmínek.

• Student prezenční formy studia je povinen na kontaktní výuce splnit povinnou 70% účast (na cvičeních i přednáškách). Pokud účast nebude splněná, bude student automaticky klasifikován „-“..

Vyučující

- Ing. Jaroslav Kollmann
- doc. Ing. Peter Gallo, CSc.
- prof. Ing. Jan Váchal, CSc.



• Garance

- doc. Ing. Peter Gallo, CSc., prof. Ing. Jan Váchal, CSc.
- Katedra managementu - Ústav podnikové strategie - Rektor - Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

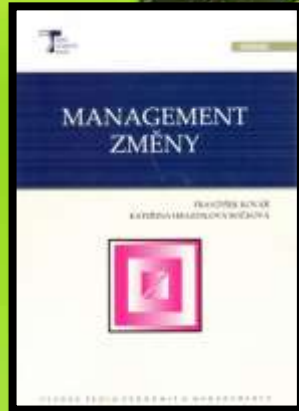
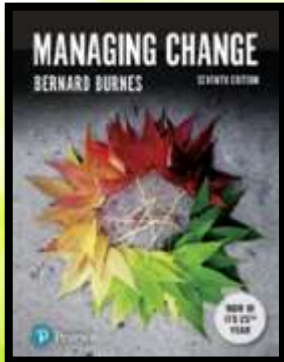
Anotace předmětu

• Výstupy z učení

Po úspěšném absolvování předmětu student:

1. rozumí teorii řízení změn,
2. umí analyzovat potřebnost změn v podnikových procesech,
3. rozumí procesu změny v podnikovém prostředí,
4. rozumí procesnímu řízení změn v podniku,
5. rozumí principům modelů změn,
6. zná zásady změny podnikové strategie,
7. zná zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Literatura



Povinná literatura

- BURNES, B., 2017. *Managing Change*. 7th edit. New York: Pearson. ISBN 9781292156040.
- DAWSON, P. a C. ANDRIOPOULOS, 2017. *Managing Change, Creativity and Innovation*. 3rd edit. [s. 1.]: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4739-6427-3.
- VEBER, J., 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- ŘEHOŘ, P., 2016. *Řízení změn*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-561-9.
- <https://docplayer.cz/28822892-Rizeni-zmen-doc-ing-petr-rehor-ph-d.html>

Doporučená literatura

- HODGES, J., 2016. *Managing and leading people through organizational change: the theory and practice of sustaining change through people*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 9780749474195.
- BAUER, M. a I. HABURAIOVÁ, 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.
- MCGRATH, J. a B. BATES, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.
- HEFFERNAN, M., 2015. *Beyondmeasure: the big impact of small changes*. London: TED Books, Simon & Schuster. ISBN 9781476784908.

POJEM ZMENA



Management zmien

Management zmien alebo manažérstvo zmien, tiež riadenie zmien je organizačný riadiaci proces, ktorý sa vyvinul v oblasti manažmentu v 60. rokoch 20. storočia a ktorý sa zaoberá vnímaním, komunikáciou, metodikou, organizáciou a vyhodnocovaním prechodu organizácií, skupín v organizácii i jednotlivcov v organizácii zo súčasného stavu do požadovaného budúceho stavu.

Management zmien zahŕňa metodiku organizačných procesov manažmentu zmien a zaoberá sa jednotlivými modelmi riadenia organizačných zmien a riadenia systémových zmien, ktoré sa spolu používajú pri organizácií a vychádzajú z pohľadu riadenia ľudských zdrojov v organizácii.

POJEM ZMENA



Management zmien

V tomto vesmíre existuje iba jedna konštanta a touto konštantou je ... zmena. Albert Einstein

Ak je tempo zmien vo vnútri podniku pomalšie ako tempo zmien mimo podnik – blíži sa koniec existencie podniku." Jack Welsh

Úloha:

Uved'te niektoré z príčin, ktoré podľa vášho názoru vedú ku zmenám v organizáciách.

Je potrebné premýšľať, čo vedie k zmenám a potom sa tieto zmeny naučiť predvídať a riadiť.

POJEM ZMENA



Každá organizácia musí byť organizovaná takým spôsobom, aby bola schopná systematicky opúšťať zavedené, obvyklé, známe, pohodlné, či už ide o výrobky, služby, pracovné postupy, medziludské a sociálne vzťahy. Každá organizácia musí urobiť z riadenia zmien neoddeliteľnú súčasť svojej organizačnej kultúry." P. F. Drucker

Definícia:

- Organizačná zmena zahŕňa prechod od známeho k neznámemu, od relatívnej istoty k relatívnej neistote.
- Zmena je rozdiel v tvare, kvalite alebo stave v priebehu času v organizačnej jednotke.
- Organizačná zmena je charakterizovaná ako proces, ktorý prebieha v obdobiach väčšej a menšej nestability, v ktorých je nepokoj systému inštinktívnou reakciou na prežitie v neustále sa meniacom prostredí (Ramanathan a kol., 2009)

POJEM ZMENA



ZMENA PREDSTAVUJE POSUN OD SÚČASNÉHO STAVU ORGANIZÁCIE K POŽADOVANÉMU BUDÚCEMU STAVU, ČO JE LEPŠIE.

ZMENA JE VO SVOJEJ PODSTATE KONTINUÁLNY PROCES, KTORÝM MÁME NA MYSLI TRANSFORMÁCIU URČITÝCH PARAMETROV NA NIEČO INÉ

Proces zmeny

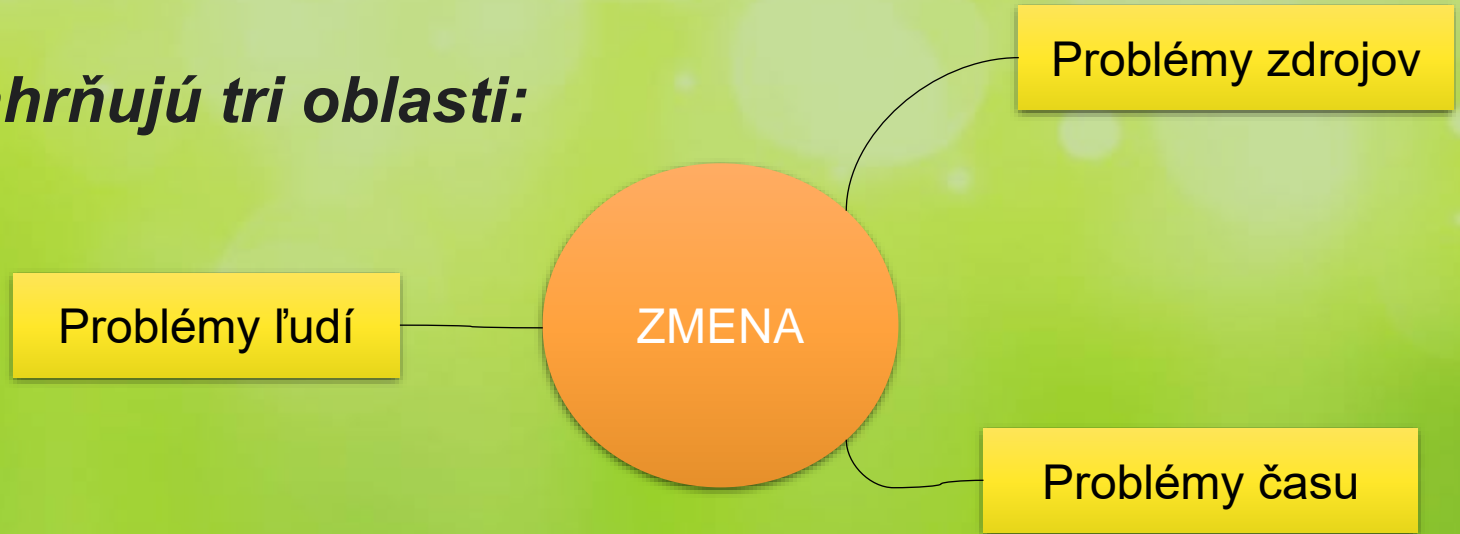


POJEM ZMENA



Problémy zmien

Zahrňujú tri oblasti:



Ako manažér, by ste mali poznať postupy:

- plánovania zmeny,
- prípravy zmeny,
- uskutočnenia zmeny,
- kontroly zmeny.

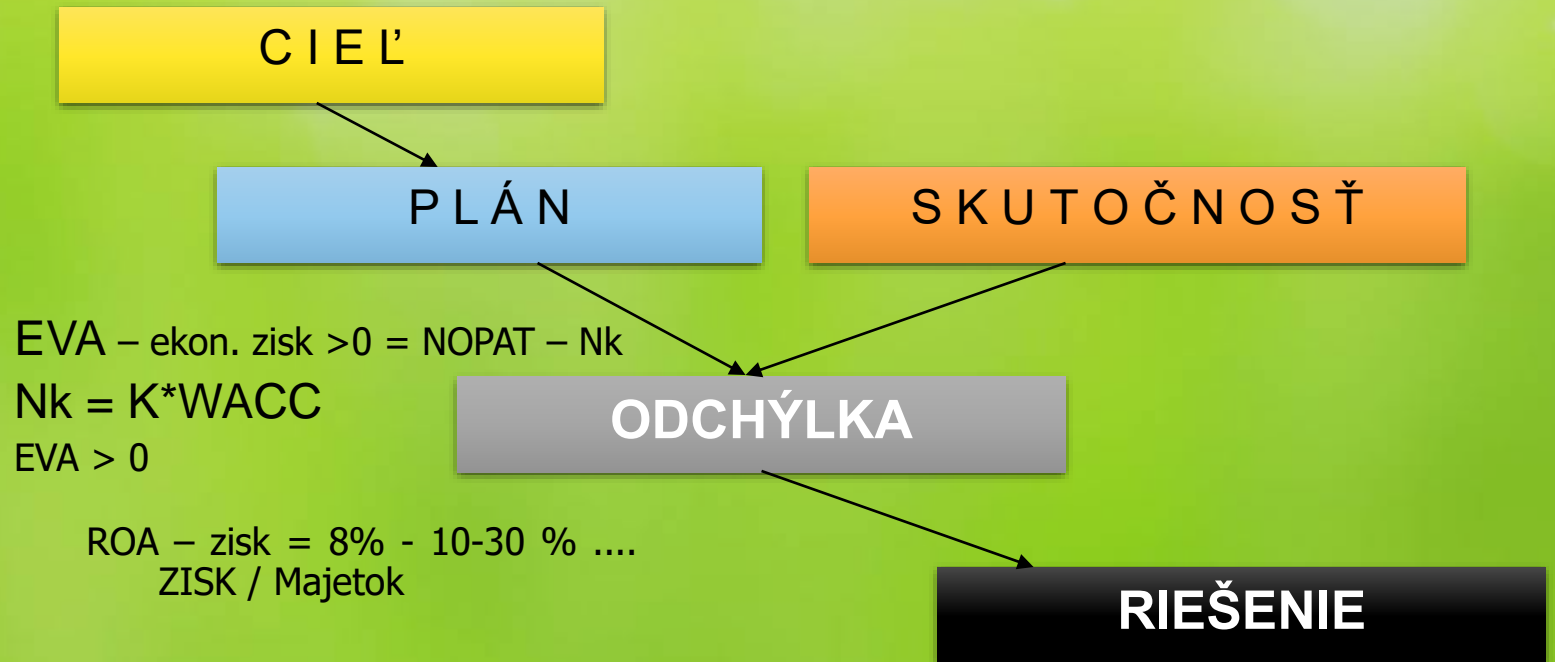
POJEM ZMENA

Každá organizácia, ktorá sleduje svoj základný cieľ dosahovania zisku, sa musí prispôbiť súčasnej situácii na trhu.

Aby organizácia zostala konkurencieschopná, bude musieť v budúcnosti na tento účel vykonať nejakú zmenu.

Cieľom zmeny je udržať životaschopnú, efektívnu a konkurencieschopnú spoločnosť alebo inú

Cieľ zmeny



POJEM ZMENA

Kľúčom k úspešnému riadeniu zmien je:

- mysliet',
- komplexne pochopiť všetky dôsledky.

Zmeny so zameraním na kritické faktory úspechu, ktoré uľahčujú implementáciu

Úspech

Spoločnosť, ktorá chce vydržať čo najdlhšie a byť schopná presadiť sa, musí byť čo najkreatívnejšia a najinovatívnejšia.

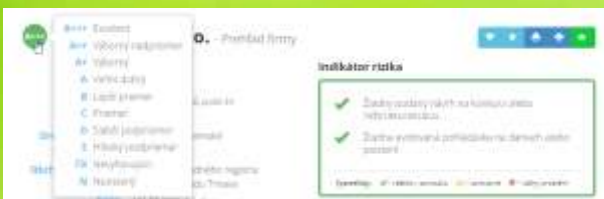
Nesmú kopírovať súťaž, ale namiesto toho používať svoje vlastné inovatívne nápady.

Musia sa skôr dištancovať od konkurencie ako súťažiť.

Spoločnosti majú tendenciu kopírovať ostatných, ale ich cieľom by malo byť propagovať niečo nové a lepšie.

To znamená využiť svoju kreativitu a inovatívnu schopnosť na dosiahnutie dlhodobého úspechu

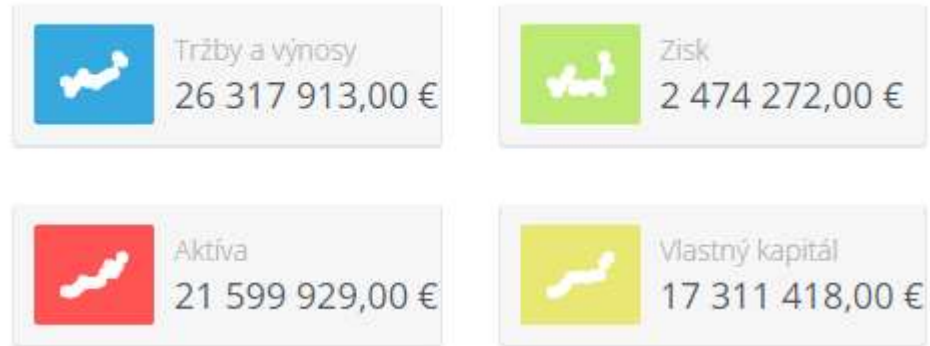
POJEM ZMENA



Úspech

Je tento podnik úspešný?

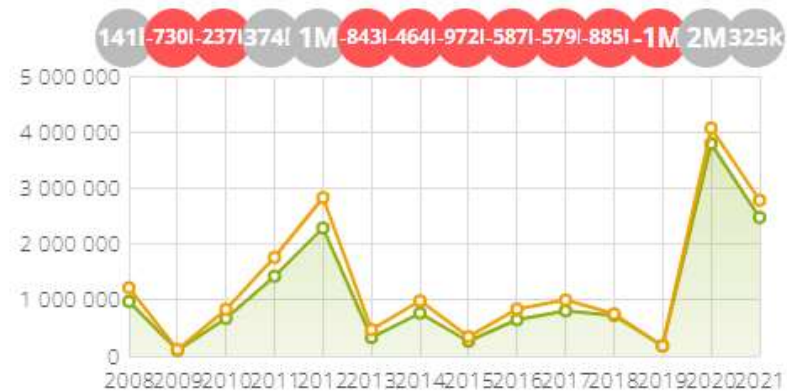
Základné ukazovatele za rok 2021



Vývoj tržieb a výnosov a indexu podnikateľa



Vývoj zisku a ekonomickej pridanej hodnoty (EVA)



POJEM ZMENA



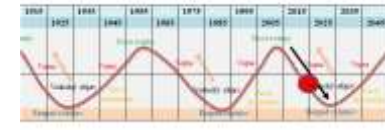
Klasifikácia zmeny

- **Krátkodobá zmena** - týka sa technologického alebo systémového procesu v organizácii, ktorý sa dá vopred napláňovať, definovať jeho výstupy a dôsledky.
- **Dlhodobá zmena** - týka sa procesu riadenia systémov a organizačnej zmeny, kde sa zmena plánuje na dlhšie obdobie, je potrebné ju riadiť a kontrolovať a výstupy sú definované v určitých zásadách a charakteristikách, dôsledky sú iba odhadované.
- **Strategická dlhodobá zmena** - proces organizačnej zmeny, v ktorej hrá dôležitú úlohu predvídanie, vízia, komunikácia a je potrebné prihliadať k organizačnému správaniu sa skupín, jednotlivcov i organizačného okolia, výstupy sú charakterizované zásadami a dôsledky sú iba odhadnuteľné, často nepredvídateľné.
- **Zvrat** (angl. Turnaround) - osembodový rýchly postup definovaný anglickým autorom J.Slatterom (Open University Bussines School. UK) zameraný na kľúčový moment prevzatia podniku a kontroly procesu riadenia zmeny, široko používaný v 90.rokoch 20.storočia.

Zmeny z pohľadu manažéra

- Ekonomické zmeny – 40 rokov
- Životné zmeny – 7 rokov
- Inovačné zmeny – 1-3 roky
- Organizačné zmeny – ? roky
- Politické zmeny – 4 roky
- Životný cyklus podniku – ? roky
- Životný cyklus produktu – ? roky

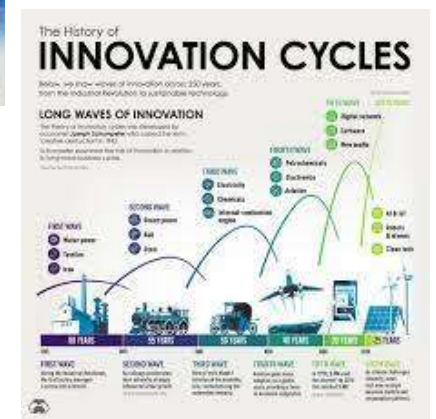
2028-9 →



2022 →



2022-3 →



2023 →



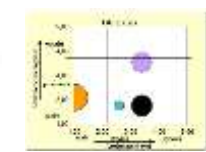
2024 →



2028-9 →



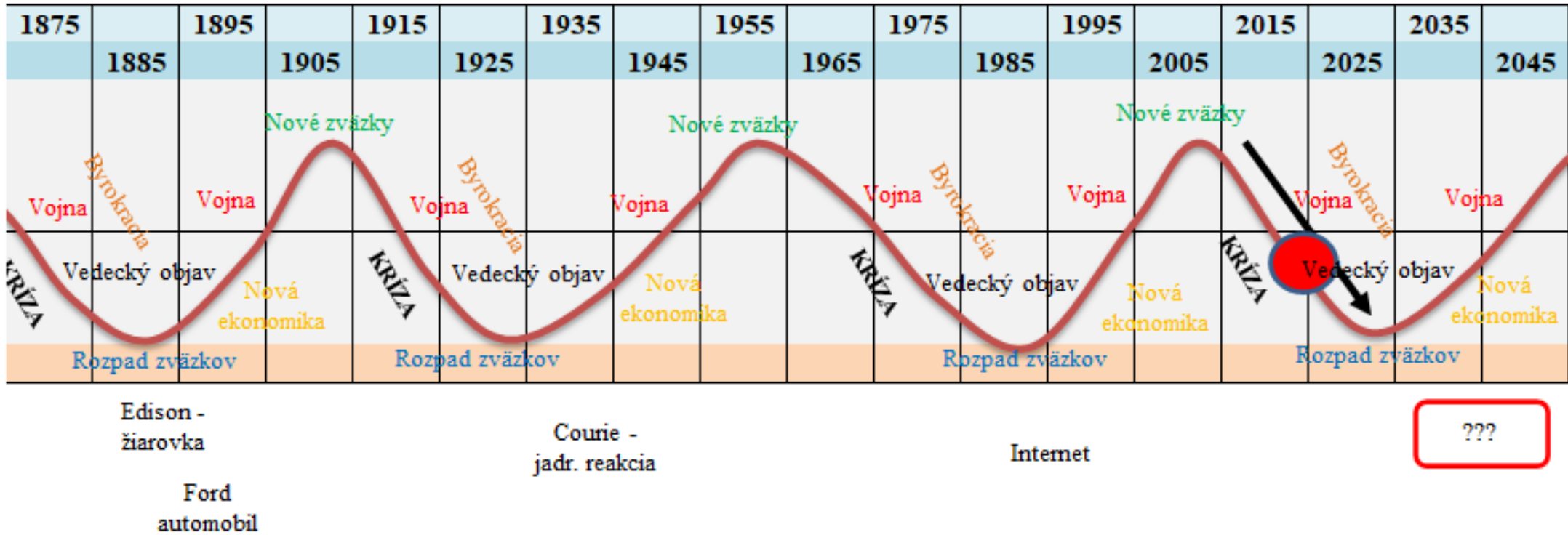
2023 →



2016 ~ 2017 Text here

Example Text : Get a modern PowerPoint Presentation that is beautifully designed. Easy to change colors, photos and Text.

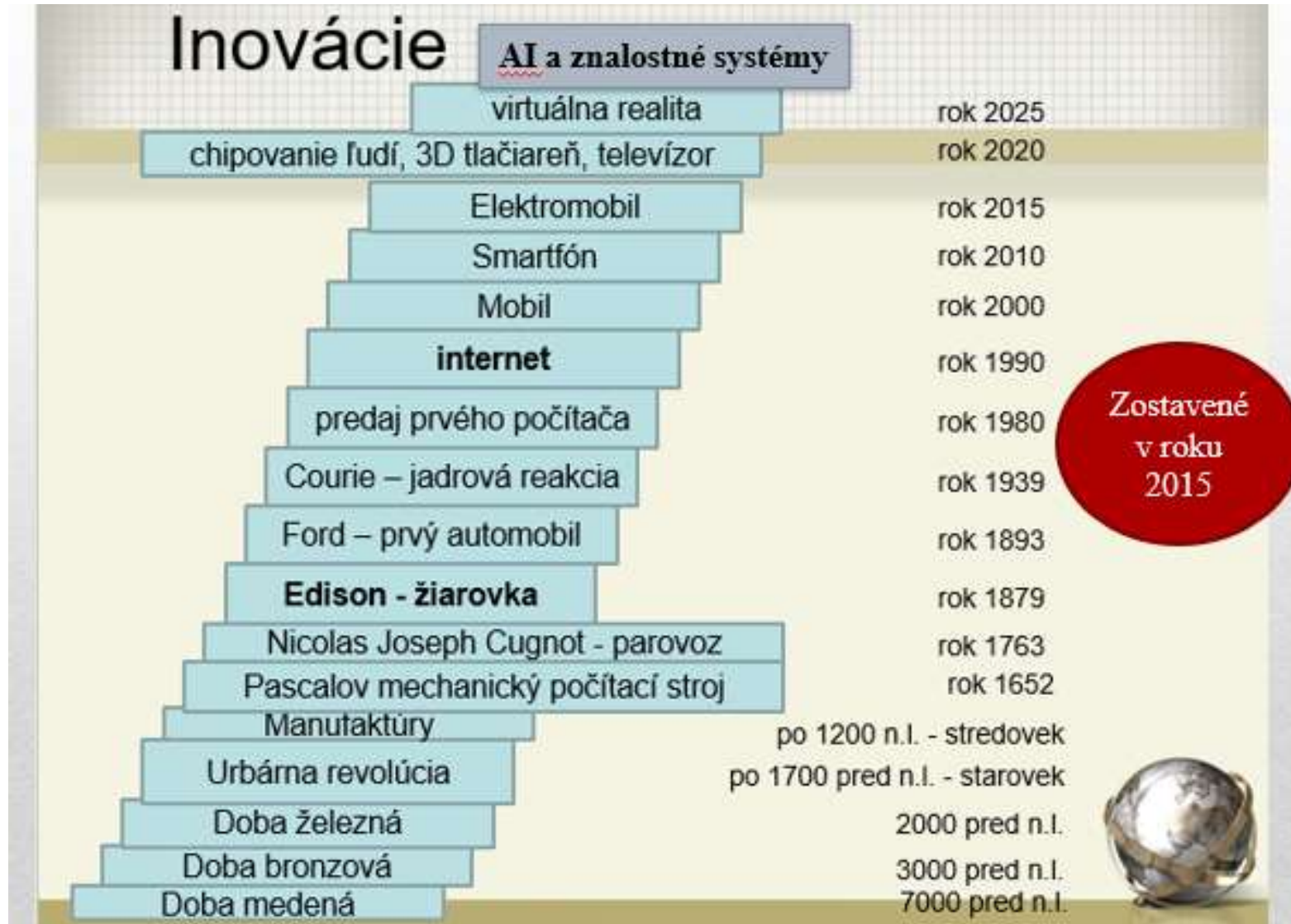
Zmeny z pohľadu manažéra



2016 ~ 2017 Text here

Example Text : Get a modern PowerPoint Presentation that is beautifully designed. Easy to change colors, photos and Text.

Zmeny z pohľadu manažéra



2016 ~ 2017 Text here

Example Text : Get a modern PowerPoint Presentation that is beautifully designed. Easy to change colors, photos and Text.

Ekonomické cykly



- **Krátke cykly (nazývame ich aj Kitchinove)**
 - Označujeme aj ako cykly v zásobách a ich trvanie je v dĺžke 3-5 rokov.
 - Cykly opakujú, majú súvis so zmenou stavu zásob hotových výrobkov v hlavných a najdôležitejších odvetviach hospodárstva.
- **Stredné cykly (nazývame ich aj Juglarove)**
 - Tieto cykly sa vyskytujú v časovom období 6-10 rokov a súvisia so zmenami v úrokovej miere, ale tiež so zmenami dopytu po investíciách.
 - Súvisia teda so zmenami reálneho kapitálu, ako sú stroje a zariadenia, ktorých životnosť je okolo 10 rokov.
- **Dlhé cykly (nazývané aj Kondratievove)**
 - Tieto cykly sa opakujú v odstupoch 30 až 60 rokov a sú spájané so vznikom nových objavov, odborov ekonomiky a nových nosných odvetví.
 - Dlhé cykly sa spájajú s významnými zmenami vo výrobných technológiách a tie umožňujú práve vznik nových odvetví.
 - Po každom z objavov nasleduje zvyčajne obdobie rozvoja, ktoré súvisí s využívaním stimulov z týchto objavov.



Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

- **Koncepty**
- **Historické přístupy k managementu změn**
- **Současné přístupy k managementu změn**
- **Modely**





Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

- Změna je pojímána v kontextu organizace a firemního prostředí.
- Každá organizace je ovlivněna podněty, které přicházejí z pohledu strategického řízení (vlastníci, management), z obchodních vztahů (zákazníci, dodavatelé), v dané situaci (globalizace, ekonomika, politika, legislativa) a v trendech (technologie, ekologie), ale také z vnitřního prostředí firmy (zaměstnanci, data).
- Změna je rozdíl cílového stavu oproti výchozímu stavu.
- Proces změny je cesta, kterou se do cíle dostaneme.
- Změna je základní charakteristikou života firmy.
- Organizace se v dnešní době musí umět vypořádat zejména s rychlými změnami okolního prostředí. Z tohoto všeho vyplývá důraz na řízení v proměnlivém prostředí. V řízení organizace se proto stále více prosazuje řízení změn (Change Management).



Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

- Dva základní typy změn v organizaci jsou přírůstková a skoková.
 - **Přírůstková změna** (evoluční, malého rozsahu) provází postupný rozvoj.
 - **Skoková změna** (radikální, zásadní, velkého rozsahu) charakterizuje přeměnu. Tento druh změny tedy vyžaduje transformaci a někdy se mluví o transformačním řízení (resp. vedení) vycházející z konceptu leadershipu.
- **Rozvojové nebo strategické změny** jsou zásadní změny, které zasahují celou organizaci, proto jejich implementace musí být řízena strategicky a komplexně s využitím přístupů projektového řízení.
- Kromě samotného řízení procesu změny zahrnuje **řízení změny i schopnost změny předvídat**, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat. Proto s řízením změn souvisí další oblasti (např. marketingový průzkum, analýza konkurence, simulace).
- **Rozsah a velikost změn se zrychlují**. Organizace čelí nebývalým vnitřním a vnějším výzvám, které vyžadují, aby transformovaly své způsoby podnikání.



Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

• Iniciátory změn

- Nová strategie organizace nebo neschopnost uskutečnit stávající strategii.
- Provozní výzvy z důvodu růstu nebo dopadu globalizace.
- Digitalizace agendy organizace, exponenciální technologie, sociální sítě, mobilita, analytika, přechod do cloudu.
- Technologie a modely rozvracející dosavadní způsob podnikání organizace (disruptive technologies).
- Iniciativa k zásadní redukci nákladů.
- Nová legislativní a regulatorní pravidla.
- Transformační iniciativy.

• Interní a externí vlivy vedou organizace k nutnosti uskutečnit organizační změny:

- Vytvořit nový model poskytování služeb nebo provozní model.
- Modifikovat organizační strukturu.
- Přizpůsobit lidské zdroje, procesy a technologie novému regulatornímu rámci.
- Rozvinout strategické směřování organizace.
- Adaptovat organizaci na trendy digitalizace.



Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

- **Přístup k řízení změny**
- Pokud je organizace vystavena změně, existují v principu tři scénáře, jak může ke změně přistoupit.
 - **Scénář 1: Žádná implementace změny** – Organizace se ze svého rovnovážného stavu propadne po počátku změny do svého údolí zoufalství a nemá sílu, schopnosti a znalosti se z něho již dostat. Pokud se organizace ani nepokusí změnu řídit, je zasažena trvalým poklesem své výkonnosti.
 - **Scénář 2: Reaktivní řízení změny** – Organizace se propadá hluboko do stavu zoufalství. Identifikuje sice příčiny změny a snaží se ji řídit. Vzhledem k nedostatku znalostí a kapacit nutných pro řízení změny na úrovni vedení i celé organizace jedná jako celek reaktivně a je ve vleku událostí spojených se změnou. Tento přístup nakonec může vést k dosažení cíle, ale efektivita vynaloženého úsilí je nízká.
 - **Scénář 3: Proaktivní řízení změny** – Organizace má vysokou připravenost na změnu, disponuje dostatečnou znalostí a kapacitou na přípravu a realizaci změny. Organizace se tak nenechá zaskočit a negativní dopady změny aktivně zmírňuje. Údolí zoufalství spojené s příchodem změny není tak hluboké. Díky tomu se dokáže velmi rychle dostat z nepříznivých dopadů změny a akcelarovat implementaci změny. Díky proaktivnímu přístupu je organizace schopna efektivně vytěžit přínosy změny a dosáhnout vyšší zhodnocení vynaložených investic.

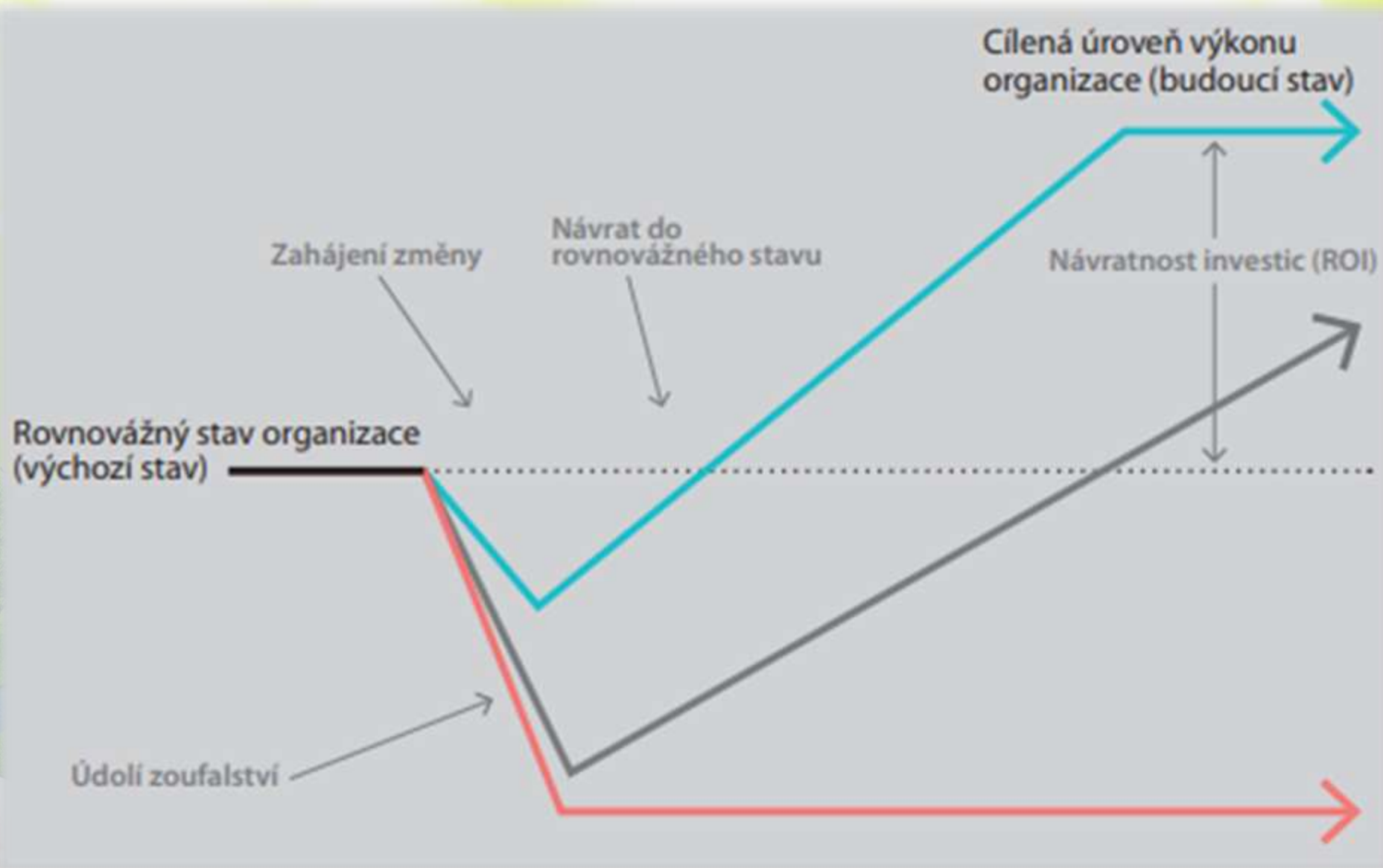


Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn



■ Scénář 1: Žádná implementace změny

■ Scénář 2: Reaktivní řízení změny

■ Scénář 3: Proaktivní řízení změny



Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

1. **Nejméně závažná:** Vyladění výkonu: zaměření na efektivitu.
2. **Povrchová:** Restrukturalizace: změna rozdělení zdrojů, centralizace nebo decentralizace.
3. **Mírná:** Přerozdělení zdrojů organizace: zvýšení důležitosti některých částí oproti jiným.
4. **Posuvná:** Zlepšení plánování organizace: posun v myšlení a přístupu.
5. **Významná:** Změna vedení organizace: nový styl řízení, nové impulsy.
6. **Výrazná:** Změna definice úspěchu organizace: nové cíle vyvolávají změnu chování.
7. **Hluboká:** Změna hodnot, vize a mise organizace: radikální posun v myšlení a chování.
8. **Nejvíce závažná:** Posun paradigmatu: koncepční změna myšlení, způsobu řešení problémů, prolomení myšlenkových bariér, změna byznys modelu, zásadní strategická změna.



Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

- **Koncept čtyř fází změny**
- Tento koncept chápe změnu jako cyklickou a rozfázovanou záležitost. Každá fáze vyžaduje specifické lidi a zdroje. Pokud má být změna prosazena, je třeba v příslušné fázi najít klíčovou postavu, která danou fázi realizuje a má k dispozici odpovídající zdroje (finanční, lidské, informace a znalosti).
- **Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány takto:**
- Využití vlivu k prosazení ideje
 - Klíčová postava: misionář – má přístup k vedení organizace a přehled o neformálních sítích vztahů mezi vlivnými lidmi, má schopnost přesvědčit je;
- Použití autority k prosazení změny
 - Klíčová postava: autokrat – jeho autorita a rozhodovací pravomoci pomáhají prosadit změnu a překonat odpor, autokrat musí mít patřičný vliv a odpovídající postavení;
- Ukotvení změny do technologie
 - Klíčová postava: architekt – navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.), musí znát organizaci a její stávající systémy;
- Vytváření kultury pro kontinuální změny
 - Klíčová postava: pedagog – podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny i na kultivaci prostředí (firemní kultury).



Dominanta

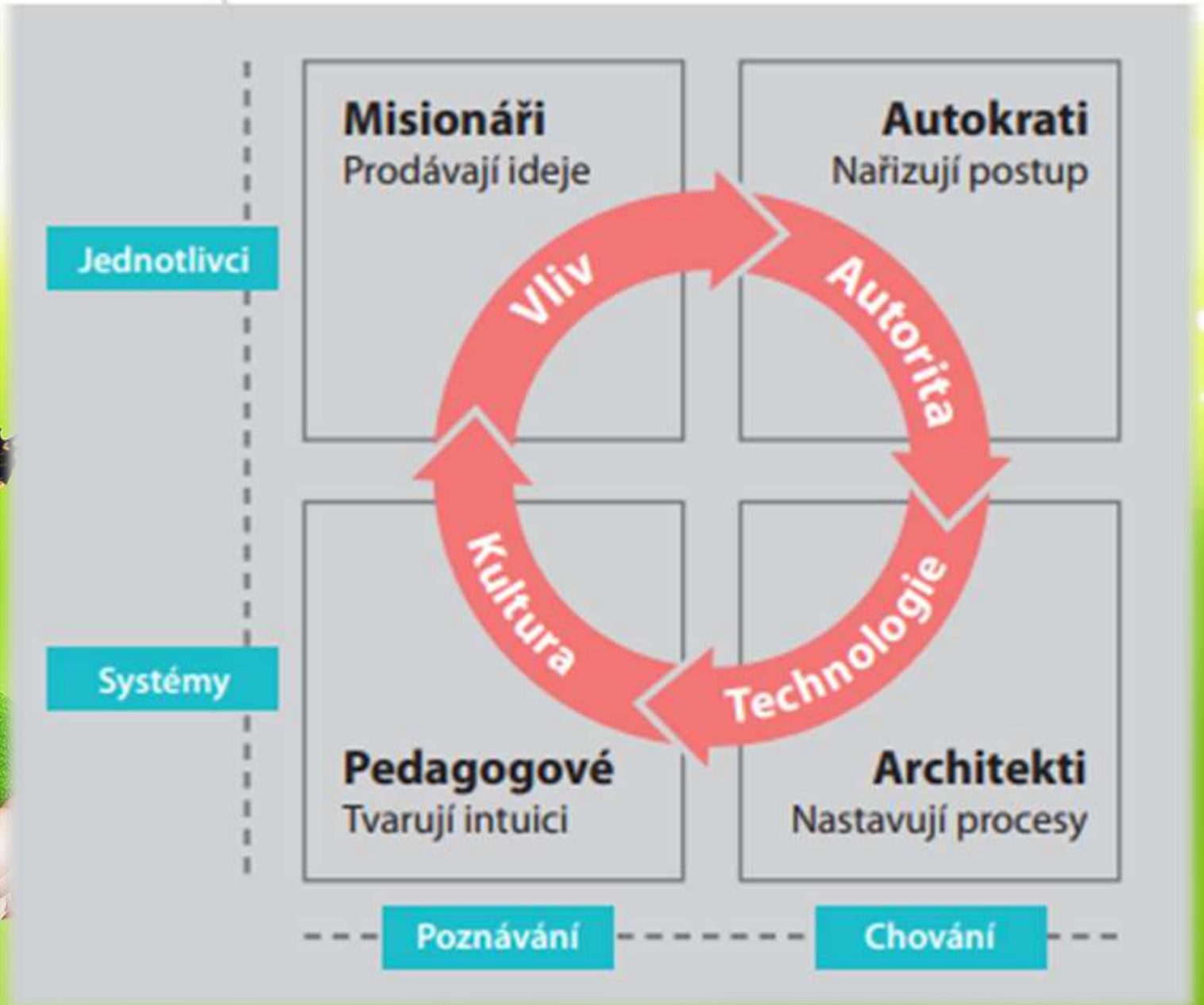
02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy
v oblasti řízení změn, modely změn



Fáze změny





Dominator

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

- Změny v organizace se týkají především lidí, ať už na úrovni zaměstnanců nebo managementu.
- Lidé mají obecně dva základní přístupy ke změně:
 - **Proaktivní:**
 - **Předvídají** změnu a její dopady.
 - **Jednají tak**, aby je důsledky změny nemohly zaskočit.
 - **Aktivně** se zapojují a hledají další příležitosti v souvislosti se změnou.
 - **Reaktivní:**
 - Jednají, až když situace nastane.
 - Reagují na její důsledek.
 - Zůstávají pasivně ve vleku událostí.



Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

- Změna v organizaci přináší **tlak na lidi**.
- Základní lidské reakce na tlak jsou:
 - **Pasivita** – podvolení se tlaku;
 - **Boj** – vyvinutí silnějšího protitlaku ve snaze čelit účinku tlaku;
 - **Vyhnutí se** – ustoupení ze směru, z něhož tlak přichází;
 - **Řízení** – akceptování existence tlaku a aktivní řízení jeho působení.





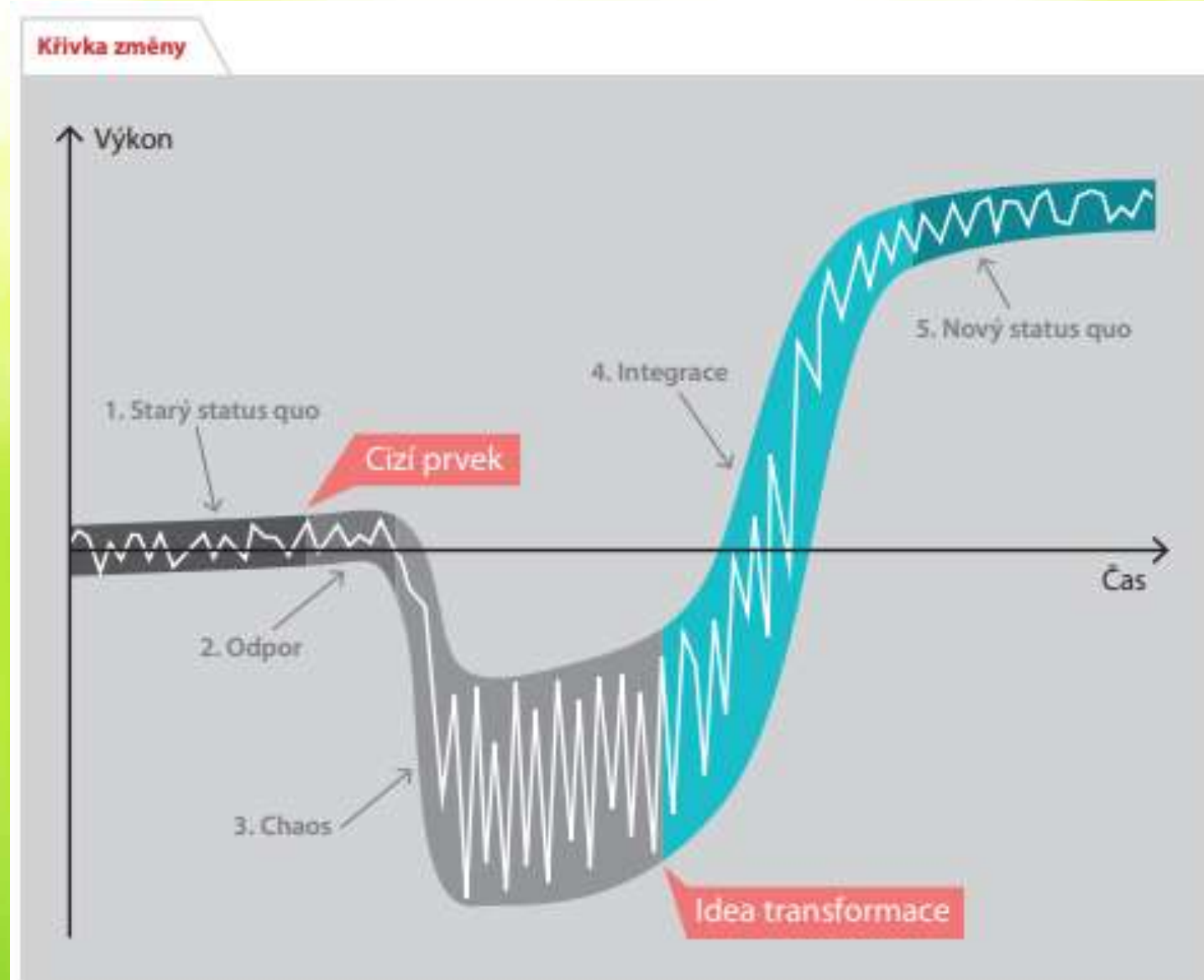
Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

- Fáze 1: Starý status quo
- Fáze 2: Odpor
- Fáze 3: Chaos
- Fáze 4: Integrace
- Fáze 5: Nový status quo





Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

Fáze	Název	Způsob pomoci
1	Starý status quo	Povzbuzujte lidi, aby hledali informace a koncepty vedoucí ke zlepšení mimo organizaci.
2	Odpor	Pomozte lidem se otevřít, stát se vědomými a překonat chování vedoucí k popření, vyhýbání se nebo obviňování.
3	Chaos	Vytvořte bezpečné prostředí, které lidem umožní soustředit se na jejich pocity, přiznat si obavy a využívat vlastní podpůrné systémy. Management se musí vyhnout jakémukoli pokusu o zkratkovité vyřešení této fáze nějakými zázračnými postupy.
4	Integrace	Nabídněte lidem ujištění a pomozte najít nové metody pro zvládání obtíží.
5	Nový status quo	Pomozte lidem cítit se bezpečně, aby si mohli upevnit nové postupy.



Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

- **Historické přístupy k managementu změn**

- **50. roky – Kurt Lewin – trojfázový model zmeny**

- **Vývoj managementu změn:**

- inženýrský – Taylor, TQM – 90. roky, reinžiniering
- psychologický – proces adaptácie

- **Manažment interných zmien – 90. roky**

- **Manažment v podmienkach stálych zmien (SWOT)**

- **Manažment v podmienkach kritických zmien**





Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

• Významní představitelé managementu změn

- **Joseph Schumpeter (1883–1950)** – inovace
- **František Valenta (1928–2002)** – inovace
- **Peter Ferdinand Drucker (1909–2005)** – management
- **Igor Ansoff (1918–2002)** – Ansoffova matérie (strategie)
- **Rosabeth Moss Kanterová (nar. 1943)** – inovace
- **John Kotter (nar. 1947)** – řízení změn, leadership





Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

Dominanta

- Kontext společenských a manažerských změn podle Kuhnovy teorie vývoje vědy



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

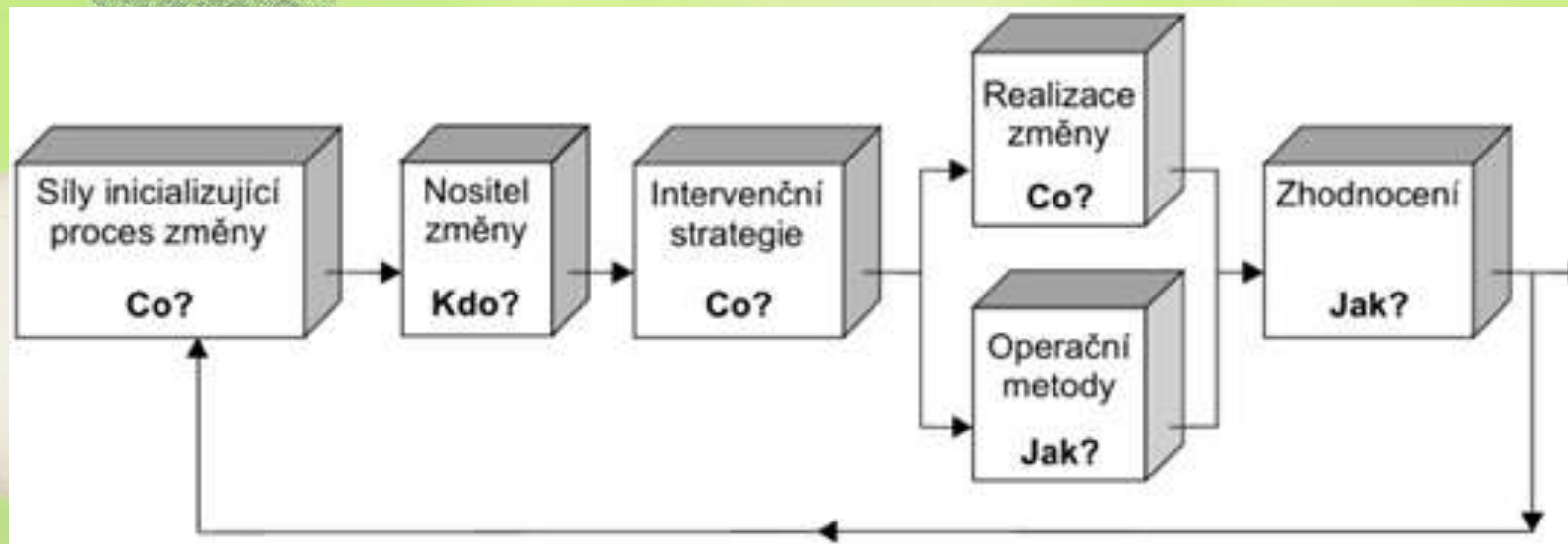
- **Současné přístupy k managementu změn**
- Prostředí, ve kterém se nachází podniky 21. století je mnohem nestálejší.
- K hlavním charakteristickým rysům dnešní doby patří:
 - zkracování životních cyklů strategií,
 - pokles nákladů na komunikaci a globalizace umožňující vstup do odvětví mnohem většímu množství firem,
 - přístup k informacím prostřednictvím internetu přesouvá vyjednávací převahu od výrobců ke spotřebitelům,
 - odvětvové prvenství přecházejí z jedné firmy na druhou mnohem častěji a rychleji,
 - útlum a zánik celých odvětví,
 - digitalizace a inovace .
- **Přichází čtvrtá vědecko-technická revoluce.**

Modely řízení změn

- Pro zvýšení úspěšnosti procesu řízení změn je vyvíjena řada modelů.
- Každý z nich byl však vyvinut pro jinou situaci v organizaci a jeho prostředí.
- Každý proces změny je prostě jedinečný a najít univerzální a jednotný postup je obtížné.
- Modely byly vyvinuty metodou pokusu a omylu a jsou založeny na zkušenostech expertů v oboru řízení změn.
- V některých případech tito experti vytvořili standard na základě praktik.
- Model znázorňuje objektivním způsobem jevy a procesy reálného světa organizace.
- Pomocí modelů zjednodušujeme a graficky zobrazujeme procesy probíhající v organizaci a jejím okolí.
- Konstrukce modelu je vázaná na řešení konkrétních problémů praktického rázu, v této kapitole pak na úspěšnou realizaci podnikových změn.

Modely řízení změn

- Lewinův třífázový model změn
 - 1. rozmrazení současné úrovně/situace, někdy nazývaná příprava změny,
 - 2. přechodu na jinou úroveň (fáze změny),
 - 3. zmrazení nové úrovně (fixace neboli zmrazení změny)





Dominanta

02

Koncepty managementu změn

Historické a současné přístupy v oblasti řízení změn, modely změn.

- **Modely řízení změn**
- **Kotterův osmikrokový model změny**



Modely řízení změn

• Burke-Litwinův model

- Model zobrazuje různé startovací mechanismy/ faktory změn a radí je podle důležitosti.
- Tento model tvrdí, že všechny faktory jsou integrovány, t.z., že když se změní jeden faktor, ovlivní to chování jiných faktorů.
- Model je postaven na tom, že environmentální faktory jsou nejdůležitějším startovacím mechanismem změn.
- Důležité prvky úspěchu jako mise a strategie, vedení a podniková kultura, jsou často ovlivňovány změnami, které vznikají vně organizace.
- Úkolem iniciátora změny je tyto okolnosti pochopit a vyvodit logické závěry pro organizaci.
- Startovací mechanismy definované v tomto modelu jsou:
 - externí prostředí, mise a strategie, vedení, podniková kultura, struktura organizace, atmosféra v týmu, požadavky a individuální schopnosti a dovednosti, individuální potřeby a hodnoty, motivace zaměstnance.



Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Impuls pro organizační změny

- Vlastní iniciativa nebo vnější podněty.
- Moderní organizace musí vyřešit:
 - Šest vnějších vlivů a čtyři vnitřní síly.
 - Změna má dvě dimenze.
 - Riziko změny.
 - Výsledek změny.
- Cílem změny – prosperita organizace





Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Dominanta

Typy změn

- Změny přírůstkové.
- Změny transformační.
- Změny založené na kombinaci obou předchozích způsobů.
- **Organizační změny- každá organizace prochází organizačními změnami.**
- Impulsy vedoucí ke změně lze rozdělit do dvou hlavních skupin:
 - Vlastní iniciativa.
 - Vnější podněty z okolí podniku mohou vyvolat potřebu změny.



Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Hlavní zdroje změn

- Technologie.
- Potřeby zákazníků.
- Ekonomika.
- Příležitosti pro růst.
- Výzva změnit Status Quo.
- Fúze, akvizice.
- Nový management.
- Internet.
-





Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

- **Hlavní zdroje změn organizace**

- Globální trh.
- Životní prostředí.
- Zdraví a zdravý životní styl.
- Změny v trendech životního stylu.
- Měnící se pracoviště.
- Lidé jako znalostní aktiva.





Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Vnitřní síly změn

- Passenheim (2010) identifikoval tyto vnitřní síly změn:
 - Podniková strategie.
 - Pracovní síla.
 - Technologie a vybavení.
 - Postoj zaměstnanců.





Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Dimenze změny

- Dvě důležité dimenze a to
 - Pozitivní výsledky.
 - Přínosy/riziko.
- Hlavním přínosem změn – zlepšení výkonu organizace, pokud je změna správně nastavena
- V opačném případě – rozvrácení stávajících dobrých, fungujících a efektivních postupů
- „Změna na změnu“.





03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Dominanta

- **Plánovaná a neplánovaná změny**

- Rozdíly v tom, zda jsou změny plánované či neplánované.
- Řízená změna v obou případech.

- **Plánované změny**

- Souvisí s úsilím organizačních subjektů.
- Cílem: udržení životaschopné, konkurenceschopné a efektivní firmy.
- Pro úspěšné uskutečnění změny musí být splněny minimálně 2 předpoklady:
 - Znalost technických požadavků
 - Znalost postojů a motivace lidí



Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Neplánované změny

- Nastávají v důsledku nekontrolovatelných sil a změn.
- Možné využívat různé strategie a postupy.
- **Příklad:** Coronavir vyžaduje novou strategii





Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Změny z hlediska rozsahu

- **Změny z hlediska rozsahu se rozdělují do třech skupin:**
 - Inkrementální změny (jako celek nepřijatelná).
 - Postupné změny.
 - Tranzitní změny (náhlý skokovitý prechod).





Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Změny z hlediska rozsahu

- Navržení takové zásadní změny, která restrukturalizuje výrobné spektrum nebo strategii postupu.
- Velké nasazení zdrojů.
- Větší nebezpečí nedosažení předpokládaných cílů.
- Skokové změny vhodné pro turbulentní ekonomické prostředí.





Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Transformační změny

- Představují kombinaci dvou předchozích principů:
 - Osvojování si nových technologií.
 - Zásadní úpravy strategie.
 - Reengineering podnikových procesů.
 - Fúze a akvizice.
 - Změny organizační struktury.
 - Proměny organizace.





Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Transformační změny

- Může být nejnehospodárnější a nejméně riziková
- **Není potřeba změny dělit na: výrobové, procesní, manažerské.**
- Každý projekt obsahuje všechny jmenovité části





Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Změna z hlediska velikosti a vlivu na organizaci

• Provozní

- Dílčí změny.
- Nemají zásadní vliv na změnu procesů, řízení, či fungování organizace.
- Jednou z velice důležitých manažerských funkcí.

• Rozvojové

- Nazývána jako strategická změna.
- Součástí strategického řízení.
- Příkladem: budování strategie formou strategického řízení.
- Řízení změn zasahuje celou organizaci.



Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Kategorizace organizační změny na základě jejich dopadu na organizaci (Huczynski a Buchanan)



- Nepatrná změna.
- Povrchová změna.
- Mírná změna.
- Významný posun.
- Pronikavá změna.
- Hluboká změna.
- Nejhlubší změna.



Dominanta

03

Řízení a klasifikace změn

Řízení plánovaných i neplánovaných změn, klasifikace změn dle prostředí a rozsahu.

Klasifikace změn dle Čakrta

- Drobná operativní změna.
- Rozvojová změna.
- Přechodová změna.
- Transformační změna.





Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Krize?

- **Rozhodující obrat**, prelom, moment zreteľnej nerovnováhy, keď nejaká premena speje k rozhodnutiu, nie je však ešte rozhodnutá.
- **Ťažká (prechodná) situácia**, kritický stav, vrcholné obdobie prekonávajúce najväčšie ťažkosti.
- **V ekonómii**: skrátene hospodárska kríza (=ekonomická kríza).
- **V defektológii**: fáza prelomu alebo zvratu vo vývine jednotlivca alebo spoločnosti, pozri napr. kríza. v medicíne, v psychológii a pod.
- V politike: vo vnútornej politike: vládna kríza, v medzinárodnej politike: politická kríza.
- Vo filozofii 18. storočia: narušenie rovnováhy medzi pokrokovosťou novoveku a zotrvačnosťou zastaraných inštitúcií; choroba zastaranosti, prežitost' starých inštitúcií (štátu, cirkvi), množenie sa príznakov ich úpadku.



Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Úspěšnost podnikání

- **Atributem dnešní doby – ZMĚNA**
- **Se změnou spojována:**
 - Úspěšnost podnikání.
 - Ziskovost.
 - Prosperita.
- Úspěšný podnik řízen managementem.
- Nezbytná vlastnost vrcholového vedení podniku.





Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Působení faktorů z vnějšího okolí podniku



- Management se může připravit a přijímat opatření.
- Reakce podniku na vznikající podnikové riziko.
- Rozdíl mezi faktory **vnějšího okolí** a **vnitřního prostředí**.



Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Predikce optimálního stavu vnitřních zdrojů



- **Dominantní:**

- Globalizační a internacionalizační procesy.
- Konkurenční síly.
- Změny potřeb zákazníků.
- Demografický vývoj.
- Oblast surovinové základny.
- Enviromentální politika.
-



Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Význam změn



- Každá změna = **příležitost.**
- Riziko neúspěchu.
- **Na podnik působí řada jevů jako např.:**
 - Super konkurenční prostředí.
 - Makroekonomické, politické, technické, technologické a další jevy.
- Podniky řeší krize příliš pozdě.



Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Podniková krize



- **Krizová situace může vzniknout například:**
 - Neschopností dostát svým závazkům.
 - V důsledku havárie, ekologické katastrofy nebo skandálu.
- **90 % podnikových krizí způsobuje management svým rozhodováním.**



Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Podnikatelské riziko

- Nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání se budou odchylovat od předpokládaných.
- **Odchytky:**
 - **Příznivé** – vyšší objem produkce, vyšší rentabilita
 - **Nepříznivé** – pokles výroby, ekonomické ztráty
- Odchytky mohou mít různou intenzitu
- Možné budoucí změny tzv. faktorů rizika





Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Teorie rozhodování

- **Rozlišujeme situace kdy:**
 - Je známé rozdělení pravděpodobnosti faktorů rizika.
 - Není známé rozdělení pravděpodobnosti faktorů rizika.
- **Několik variant řešení** – finanční a ekonomické rozhodování.
- Varianty s vyšší efektivností – **RISKANTNĚJŠÍ**
- Potřeba najít optimální, kompromisní řešení mezi efektivností a rizikem



Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Členění rizika – podle příčin (druhů) rizika

Podle závislosti či nezávislosti na podnikové činnosti

• **Objektivní riziko**

- Přírodní, živelné události
- Politické události
- Ekonomické změny makroekonomického charakteru
- Sociálně patologické

• **Subjektivní riziko**

- Nedostatečná technická, ekonomická a personální znalost,
- Nedbalost, nepozornost,
- Nedostatečná schopnost adaptace na změny.



Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Členění rizika – podle příčin (druhů) rizika

- **Kombinované riziko**

- Objektivní i subjektivní faktor.
- Kombinace ekonomických změn makroekonomického charakteru a neschopnosti adaptace vedení podniku.





Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Členění rizika – Podle jednotlivých činností podniku

1. Provozní riziko.
2. Tržní riziko.
3. Inovační riziko.
4. Investiční riziko.
5. Finanční riziko.
6. Celkové podnikatelské riziko.





Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Členění rizika – podle závislosti na celkovém ekonomickém vývoji či vývoji v jednotlivých firmách

1. Riziko systematické (tržní).

2. Riziko nesystematické (jedinečné)





Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Členění rizika – podle možnosti ovlivňování

1. Rizika ovlivnitelná – podnikatel může ovlivnit

- Riziko loupeže.
- Riziko cenové.
- Riziko výzkumné.

2. Rizika neovlivnitelná – nelze je ovlivnit.





Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Dlouhodobá úspěšnost organizace

- Ohrožena celou řadou vnějších i vnitřních rizik
- **Vnější rizika**
 - Málo ovlivnitelná.
 - Pocházejí od zákazníků, konkurence, dodavatelů, trhu práce, majitelů a širšího okolí organizace.
- **Vnitřní rizika**
 - Z nezvládnutí vnitřních faktorů.
 - Mohou způsobovat vnitřní krize.





04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Dominanta

Rizika dlouhodobé úspěšnosti

Organizace prochází různými krizemi, která ohrožují její dlouhodobou úspěšnost.

Krize ekonomická

- Záporný hospodářský výsledek.
- Způsobena nestabilitou procesů a nekonkurenceschopnými produkty.

Krize energetická

- Špatné řízení sociálního kapitálu
- Sociální energie kultury brzdí rozvoj organizace
- Nezvládnutí přechodu ze strategie krizového řízení na strategii revitalizace



Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Rizika dlouhodobé úspěšnosti

Krize znalostí

- Nedostatečná schopnost zajistit konkurenceschopnost procesů.
- Nedostatek sociální energie.

Krize směřování

- Externí strategie.
- Chybí podněcující gradient ctižádosti.





Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Konflikt

- „**Střet něčeho s něčím**“
- Střet vícerých, do určité míry vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot, tendencí, případně aktérů.
- Vnáší do systémů nerovnováhu nebo nestabilitu.





Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Rovnováha



- **Stav systému, který je vyvážený.**
- Jednotlivá působení se vzájemně ruší.
- Okolí systémů se mění a nutí systémy k novým rovnováhám.



04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Dominanta

Stabilita a rovnováha

- Schopnost systému nacházet rovnováhu
- Je-li konfliktem napadena stabilita, jde do tuhého.
- Rovnováha je tedy stav, kdežto stabilita schopnost systému.
- Porušováním rovnováhy vnucujete systému dynamiku, porušováním stability jej ohrožujete.
- Důležité obnovit mechanismy, které zajišťují stabilitu.



04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Dominanta

Stagnace, revoluce, evoluce

Stagnace

- Bez konfliktů systém ztrácí dynamiku a stagnuje.
- Pokud není uměle vyživován, odsouzen k zániku.

Revoluce

- Ani s konflikty nemusí mít systém snadný život.
- Revoluční změna.
- Nemá smysl konflikty přehlížet ani je odstraňovat.

Evoluce

- Teprve, když systém má svoje konflikty a umí je řešit, může se těšit ze solidních evolučních vyhlídek.



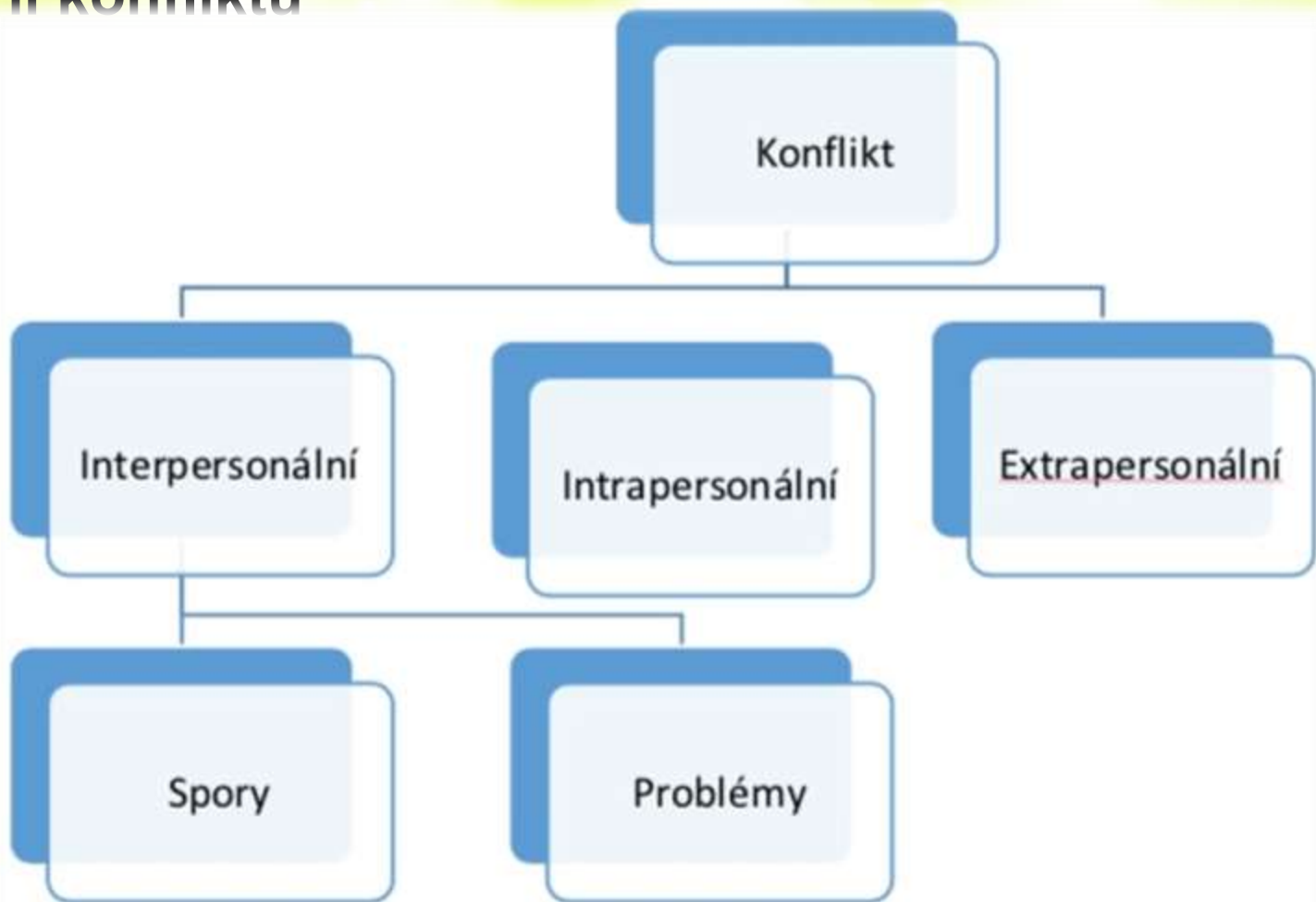
Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Rozdělení konfliktů





Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Dominanta

Rozdělení konfliktů

Interpersonální

- Mezi lidmi nebo skupinami.

Intrapersonální

- V prostředí psychiky jednotlivého člověka.
- Rozpor mezi zájmem prosazovat sebe sama a potřebou respektovat zájmy jiných lidí.
- Nemůžeme být: absolutně nárokujející /absolutně ustupující.

Extrapersonální

- Aktéry nejsou lidé.
- Např.: konflikty mezi ostatními živočichy



Dominanta

04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Rozdíl mezi sporem a problémem



- **Spory** = konflikty, do kterých vstupuje alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení.
- **Problémy** = takové konflikty, kde neusilují účastníci o prosazení svého, ale o nalezení řešení.
- Problémy možno řešit racionálně, spory nikoliv.



04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Dominanta

Pravidla předcházení konfliktům

- Konfliktům se nevyhýbejte, aktivně je řešte.
- Všechna řešení jsou myslitelná. Dejte však přednosti těm, která neobsahují násilí.
- Chraňte stabilitu.
- Má-li konflikt povahu sporu, snažte se z něho udělat problém.
- Vyjednávajte o zájmech, ne o postojích.
- Způsob řešení volte podle toho, zda chcete, umíte a můžete kontrolovat proces a výsledek řešení.



04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Dominanta

Styly zvládání mezilidských konfliktů

Gillernová (2001) vyčlenila pět stylů zvládání konfliktů:

- **Úniková želva**
 - Před konflikty se skrývá.
 - Vhodné využít v případě, kdy máme důležitější věci na starosti.
- **Soupeřivý žralok**
 - Snaží se přesvědčit ostatní o své pravdě.
 - Nestará se o druhé, prioritou jsou jeho zájmy.
- **Přizpůsobivý medvídek**
 - Dbá na vztahy s ostatními.
 - Oblíbený v kolektivu.
- **Kompromisní liška**
 - Zajímá se o své cíle, ale i o vztahy s ostatními.
 - Snaží se najít kompromisní řešení.
- **Integrační sova**
 - Zakládá si na cílech a vztazích.
 - Hledá řešení, chce diskuzi a spokojenost všech zúčastněných.





04

Krize a management změn

Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Dominanta

Kontrolní otázky

- Co je objektivní a subjektivní riziko a uveďte tři příklady.
- Charakterizujte ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko.
- Vysvětlete rozdíl mezi systematickým a nesystematickým rizikem.
- Jaké znáte rozdělení krizí?
- Vysvětlete pojem konflikt a rozdělení konfliktů.
- Čím se liší stabilita od rovnováhy?
- Vysvětlete stagnaci, revoluci a evoluci systému.
- Popište rozdíl mezi sporem a problémem.
- Jaké znáte pravidlo přecházení konfliktů?
- Jaké znáte styly zvládnání mezilidských konfliktů?



Krize a konflikt jako zdroj změn, predikce změny (faktory), chápání a využívání krizí a ostatních vývojových tlaků k získávání konkurenční výhody.

Dominanta

Literatura

Povinná literatura

- VEBER, J., 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- BURNES, B., 2017. Managing Change. 7th edit. New York: Pearson. ISBN 9781292156040.
- ŘEHOŘ, P., 2016. Řízení změn. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-561-9

Doporučená literatura

- MCGRATH, J. a B. BATES, 2015. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3

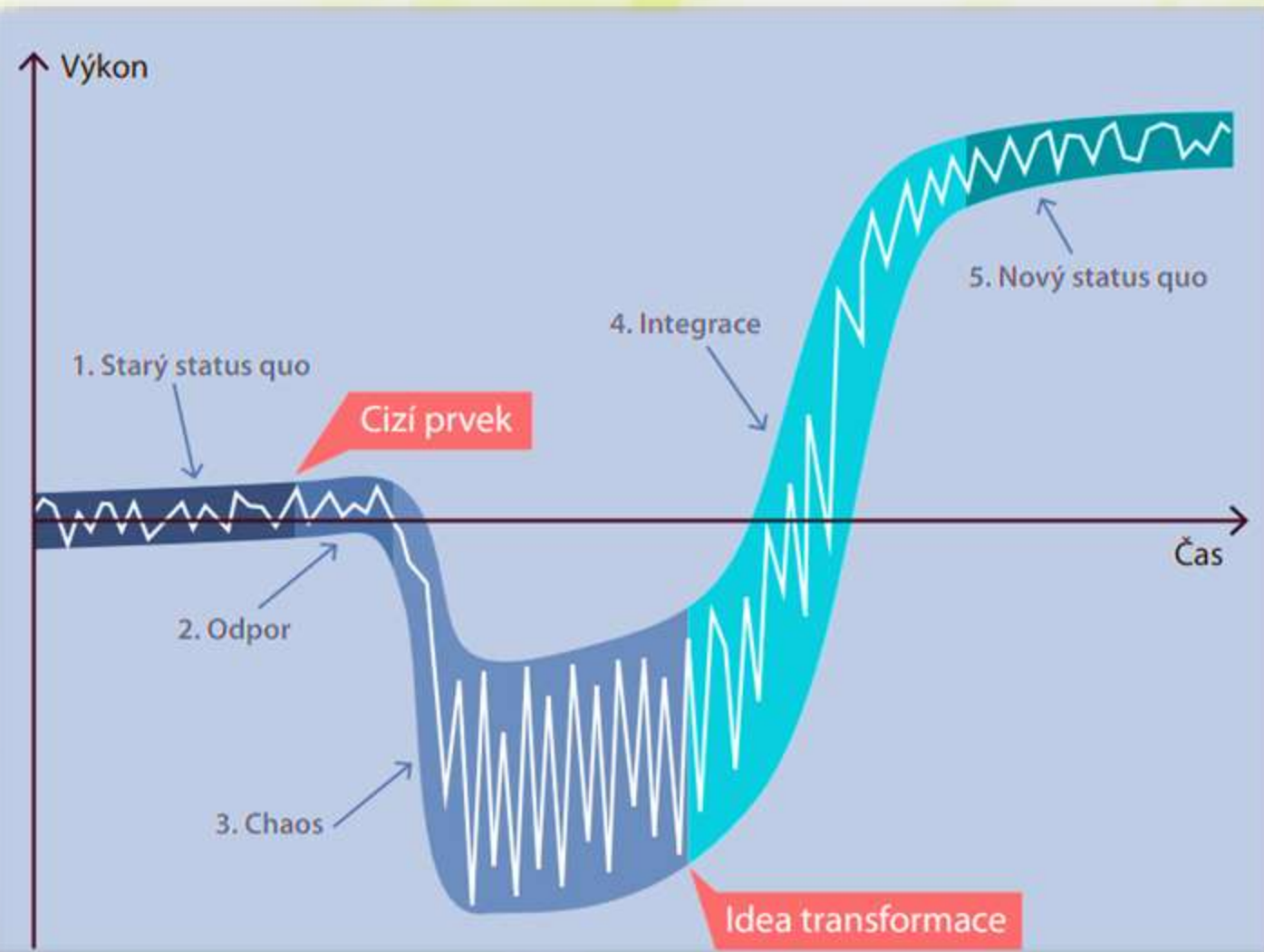


Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.



- Jak provést změnu?
- Fáze procesu změny



Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

- Základní dovedností, která by měla být vyžadována od manažera, je schopnost předvídat budoucí problémy.
- Tyto problémy lze rozdělit do tří kategorií:
 - **problémy s lidmi**
 - **časové problémy**
 - **problémy se zdroji**





Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Problémy s lidmi

- Zaměstnanci velmi rychle (pokud nejsou dostatečně vedeni) začnou předpokládat, že mohou nastat následující možnosti:
 - redukce po zavedení nových strojů,
 - snížení příjmů,
 - ztráta svobody rozhodování,
 - ztráta vyhlídek na budoucí povýšení,
 - pravděpodobnost ztráty pracovních míst,





Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Problémy s lidmi

Úkol 1



- Rudolf pracuje pro České dráhy (ČD) a kontroluje výhybky. V případě potřeby je opraví. V průměru za jeden den zkontroluje 10 km trati. Ředitel mu právě oznámil, že jeho práci může vykonávat počítač, který bude namontován na železničním voze a který zajistí, že každý den bude zkontrolováno 60 km trati. Očekává se, že takový vůz dorazí na Rudolfovo pracoviště příští měsíc.
- Řekněte, proč si myslíte, že by mohl být Rudolf nervózní?



Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Jak může manažer pomoci lidem přijmout změnu?

- Zapojte členy svého týmu do procesu probíhajících změn v organizaci v co největší míře.
- Komunikovat s lidmi prostřednictvím pravidelně svolávaných schůzek.
- Změnit složení a strukturu pracovní síly podle potřeby.
- Snažte se naplánovat práci.
- Zvažte zahájení prací podle vypracovaného plánu.
- Věnujte pozornost obavám lidí.



Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Jaký je přínos změny?



- Obohatit zaměstnance,
- Rozšiřuje obzor pracovních příležitostí,
- Kariéerní postup,
- Ke zhodnocení v podobě vyšších zisků.



Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Časové problémy

- Pokud je to možné, naplánujte sled činností tak, aby změna probíhala systematicky.
- Na základě takového plánu pak můžete určit nejlepší postup, který je třeba v organizaci přijmout v různých fázích zavádění změn.
- Než začnete, měli byste se pokusit identifikovat oblasti, které by mohly způsobit časové problémy.



Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Problémy se zdroji

- Zdroje v organizaci **zahrnují nejen fixní položky, ale také zaměstnance a spotřební materiál**





05

Zmeny a procesy

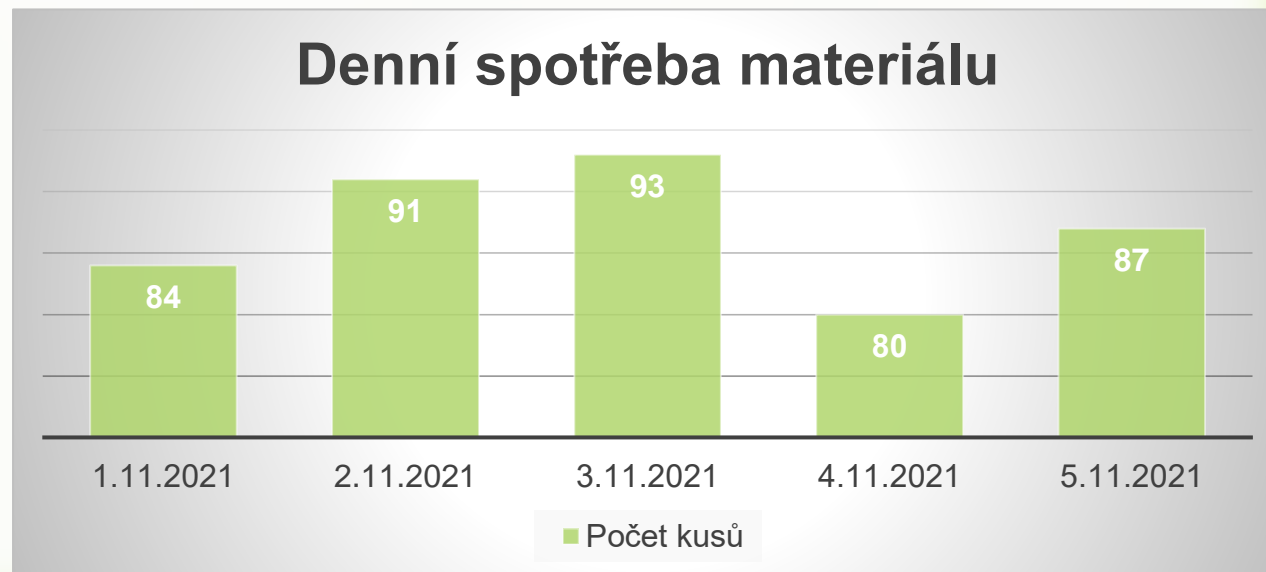
Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Dominanta

Jak můžete předvídat problémy se zdroji související se změnou?

- Vedení přesných záznamů o předchozích případech použití zdrojů

Denní spotřeba materiálu	
Datum	Počet kusů
1.11.21	84
2.11.21	91
3.11.21	93
4.11.21	80
5.11.21	87





Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Problémy se zdroji

Manažer bude neoddělitelně spjat s obecným systémem, který je v organizaci zaveden.

Tento systém je:

- **Osobní oddělení**
- **Finanční oddělení**





Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Postup procesu změn

Celý postup procesu změn ve společnosti lze rozdělit do šesti po sobě jdoucích fází:

1. Identifikování potřeby změny.
2. Rozhodování o uskutečnění změny.
3. Zpracování návrhu změny.
4. Realizace činností pro navození změny.
5. Fixování nového stavu.
6. Vyhodnocování dosažené změny.



Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Proces řízení změn dle ISO 10 007

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

Fáze 1– identifikace změny:

- Podněty na změnu nebo potřeba změny.
- Zpracování a předložení požadavku na změnu.
- Analýza změny.
- Schválení nebo neschválení změny

Fáze 2– implementace schválené změny:

- Zavedení změny.
- Sledování změny.

Fáze 3 – ukončení:

- Vyhodnocení změny.
- Uzavření.



Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Kotterův model osmi kroků

- Proces možné rozdělit do několika kroků.
- **„Eight Step Change Model“**
- V knize Vedení procesu změny – osm kroků změny.
- 70 % pokusů zásadních změn neuspěje.



Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Kotterův model osmi kroků

- **Krok 1:** Vyvolání vědomí naléhavosti.
- **Krok 2:** Sestavení potřebné koalice.
- **Krok 3:** Vytvořit vize a strategie.
- **Krok 4:** Komunikace transformační vize.
- **Krok 5:** Odstraňovat překážky.
- **Krok 6:** Vytvářet krátkodobá vítězství.
- **Krok 7:** Využít výsledky a podporovat další změny.
- **Krok 8:** Zakotvení změny do firemní kultury.





Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Kotterův model osmi kroků

Všem těmto osmi krokům jsou společné tři základní pojmy, které tvoří vzorec pro všechny kroky procesu změny:

1.VIDĚT

2.POCIŤOVAT

3.MĚNIT





05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Dominanta

Model ADKAR

- Model změn založený na cílech.
- Dají se zde řadit individuální i organizační změny.

Model ADKAR je založen na následujících principech:

- Uvědomění si potřeby změny (**Awareness**).
- Potřeba účastnit se změn a změny podporovat (**Desire**).
- Znalosti, co dělat během změn a po nich (**Knowledge**).
- Schopnost poznat potřebu změn a v případě potřeby změny realizovat (**Ability**).
- Ukotvení dosažených výsledků pro budoucí změny (**Reinforcement**).



Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Kontrolní otázky

- Vysvětlete podstatu vzniku modelů změn.
- Charakterizujte Lewinův třífázový model změn.
- Popište proces řízené změny podle Řehoře.
- Porovnejte postupy procesu změny Vaculíka a Řehoře.
- Popište fáze procesu řízení změn v rámci normy ISO 10 007.
- Charakterizujte Kotterův model osmi kroků změn.
- Který model je vhodný pro zavedení zásadní změny?
- Vysvětlete princip vidět, pociťovat a měnit.
- Zkuste se zamyslet nad svým „vlastním“ procesem změny, který Vás v minulosti potkal – jak byl vzorec těchto tří pojmů naplněn tam?



Dominanta

05

Zmeny a procesy

Proces změny v podniku, procesní charakter změn, modelování řízených změn.

Studijní literatura

Povinná literatura

- VEBER, J., 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- ŘEHOŘ, P., 2016. Řízení změn. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-561-9
- DAWSON, P. a C. ANDRIOPOULOS, 2017. Managing Change, Creativity and Innovation. 3rd edit. [s. 1.]: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4739-6427-3.

Doporučená literatura

- BAUER, M. a I. HABURAIIOVÁ, 2015. Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.



Dominanta

06

Implementace změn

Integrace a implementace plánované změny, klíčové úspěchy pro zavedení změny.

- Integrace a implementace plánované změny.
- Úspěchy pro zavedení změny.
- Kdy a kde začít?
- Jak postupovat při realizaci změny?
- Zvolit rychlou nebo pomalou změnu?
- Jaká změna může vůči vám nastat a vy o ní nevíte?
- Jak to vyřešit?
-



Implementace změn

06

Implementace změn

Integrace a implementace plánované změny, klíčové úspěchy pro zavedení změny.

Ciel' zmeny

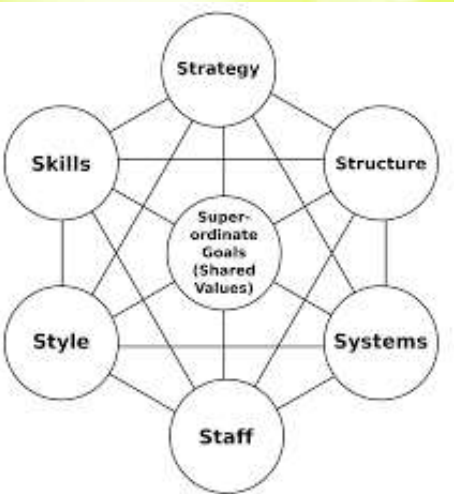
- **Nepřistupujte ke změně, dokud neznáte situaci!**

ANALÝZA SITUACE

- Zjistit a definovat potřebu změny.
- Zainteresované strany musí být přesvědčeny o změně.

- **Potřeba provést:**

- Analýzu silového pole
- Analýzu obecného okolí podniku (SLEPT/PEST/PESTLE analýza)
- Analýzu interních faktorů firmy (analýza zdrojů, nebo pomocí analýzy 7S faktorů)
- SWOT analýzu.



Manažérsky pohled na změny

- Cíle, úlohy, metody a výstupy managementu změn
- Kde začít?
- Zvážit pracovní pozici, ve které se nacházíte.
 - ředitel, manažer marketingu, controllér, vedoucí výroby, ...?

Fáze	1. Analýza situace	2. Příprava na změnu	3. Plánování	4. Implementace
Cíle	? úzke miesto	? vízia, strat. ciele	? strategická mapa	? kto, do kedy
Úlohy	? aké aktivity	? aktivity	? KPI	? aktivity
Metody	? ktoré	BSC, HRSC	? BSC	? Gannt
Výstupy	? súčasný stav	Tabuľka BSC	? Plán BSC	System BSC

Analýza situace

- **Nepřistupujte ke změně,**
- **dokud neznáte situaci!**

ANALÝZA SILOVÉHO POLE



Zaobrá sa problémom z hľadiska protichodne pôsobiacich síl, ktoré sa nachádzajú v stave dynamickej rovnováhy.

Vyvolávajú sily – posun k lepšiemu.
Brzdíacie sily – posun k horšiemu.



Analýza situace

ANALÝZA SILOVÉHO POLE



NEVYUŽITÍ KAPACITY ZAŘÍZENÍ

Síly hybné

Síly brzdné

-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

nízká poptávka

potvrzené zakázky

čekání na materiál, nekvalitní materiál

dostatečné zásoby

vysoká poruchovost zařízení

bezporuchový provoz

nedostatečně početná/kvalifikovaná obsluha

kvalifikovaný, nefluktující personál

jednosměnný provoz

třísměnný provoz

reinstalace

celkem -24

celkem +21

Analýza situace

- **SWOT ANALÝZA**

SWOT - analýza spočíva v zostavení a zoradení vnútorných silných a slabých stránok podniku, jeho hrozieb a príležitostí podľa dôležitosti. Je to veľmi jednoduchý nástroj na posúdenie strategickej pozície podniku. Pozostáva z vnútornej analýzy, kde sa sleduje a vyhodnocuje:

- „**Sila**“ je niečo v čom je podnik dobrý alebo je to nejaká vlastnosť podniku, ktorá dáva podniku významnú spôsobilosť - inými slovami sila môže byť zručnosť, schopnosť, zvláštny zdroj alebo aktívum, ktorá uvádza podnik do postavenia trhovej výhody / lepší výrobok, známejšia značka, vynikajúca technológia, lepšie služby zákazníkom/.
- „**Slabosť**“ je niečo čo podniku chýba, alebo to uskutočňuje slabo v porovnaní s inými alebo je to podmienka, ktorá ho uvádza do nevýhody.

Vnútorné silné a slabé stránky sa oceňujú, pretože niektoré slabosti sú osudové a na iných nezáleží. Veľmi dôležité sú silné stránky, pretože na nich sa buduje stratégia a budúca prosperita.

Analýza situace

• SWOT ANALÝZA

Potenciálně interné sily môžu byť:

- dostatočné finančné zdroje,
- uznaný vodca trhu,
- správne koncipované funkčné stratégie,
- disponovanie úsporami z veľkovýroby,
- izolovanosť pred silnými konkurenčnými tlakmi,
- vlastné technologické prístupy,
- nákladová výhoda,
- presvedčivé reklamné kampane,
- schopnosť výrobných inovácií,
- veľmi dobré výrobné schopnosti,
- vynikajúce technologické zručnosti,
- inovácie, vývoj,
- sieťovanie podnikov, atď.

Potenciálně interné slabosti môžu byť:

- nejasné strategické zámery,
- zastarané výrobné zariadenia,
- podpriemerná ziskovosť,
- nedostatok riadiacich schopností a talentu,
- chýbajú niektoré kľúčové spôsobilosti,
- nedôslednosť pri implementácii,
- zaostávanie vo výskume a vývoji,
- slabý trhový image,
- slabá distribučná sieť,
- podpriemerné marketingové schopnosti,
- neschopnosť financovať nevyhnutné stratégie a strategické zmeny a iné

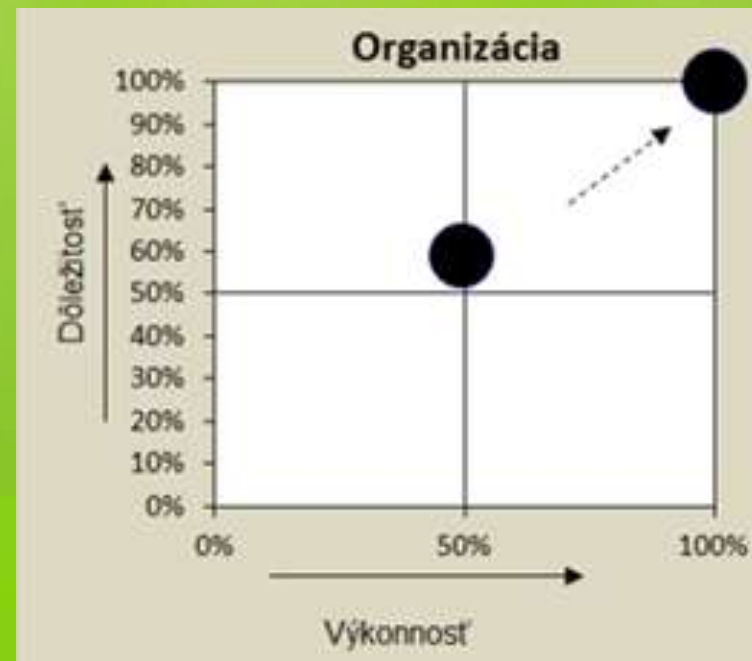
Analýza situace

• SWOT ANALÝZA

Príležitosti a ohrozenia - OT analýzy (externá analýza). Identifikujú sa tu príležitosti a hrozby vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu, ktoré môže v budúcnosti ovplyvniť obchod firmy. Mali by byť spracované tak, aby zároveň navrhovali niektoré možné akcie, ktoré by mohli byť podniknuté. Ohrozenia a príležitosti by mali byť zoradené podľa priority, aby tým, ktoré majú väčšiu prioritu bola venovaná vyššia pozornosť.

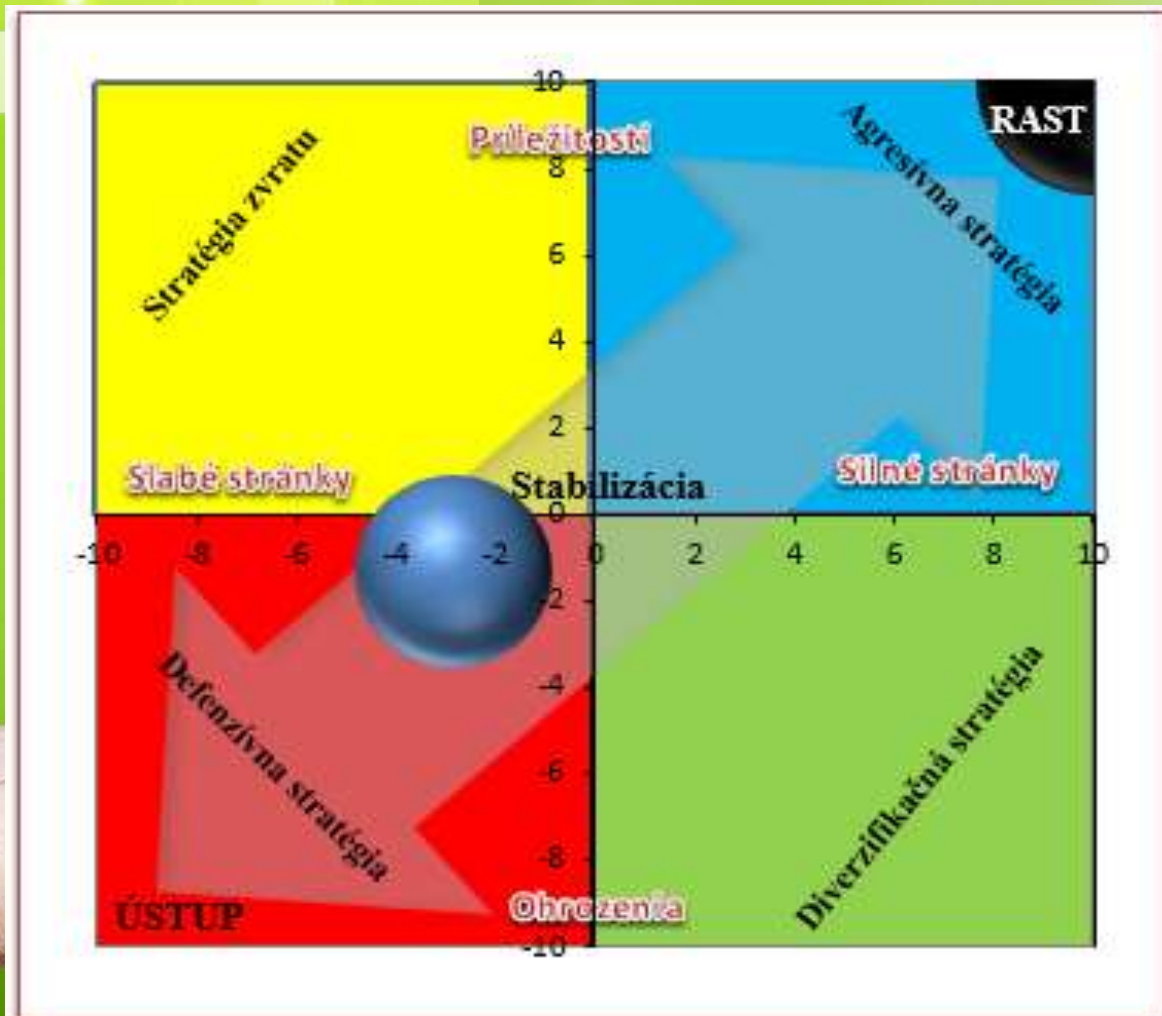
Potenciálne externé hrozby môžu byť:

- vstup nízko nákladných zahraničných konkurentov,
- rastúci predaj substitučných výrobkov,
- spomalenie rastu trhu,
- nepriaznivý vývoj menových kurzov a obchodnej politiky, zahraničných vlád,
- nákladné regulačné požiadavky,
- hospodárska recesia,
- rastúca mocenská pozícia zákazníka a dodávateľov,
- nepriaznivé demografické zmeny,
- iné.



Analýza situace

• SWOT ANALÝZA

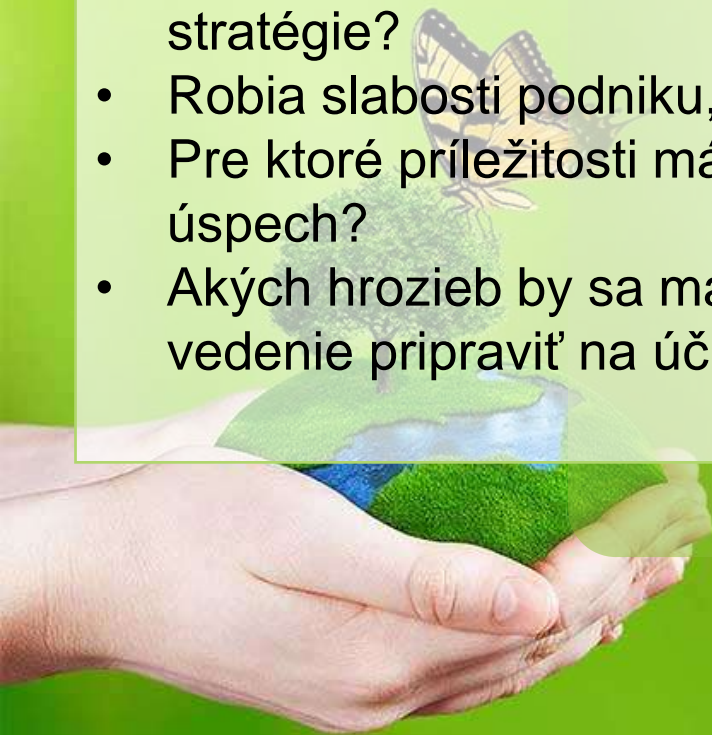


Analýza situace

- **SWOT ANALÝZA**

Po zostavení zoznamu položiek - SWOT analýzy, si strategický manažment podniku musí položiť otázky:

- Disponuje podnik nejakými internými prednosťami, ktoré sa môžu stať základom budovania stratégie?
- Robia slabosti podniku, podnik zraniteľným, zabraňujú podniku v sledovaní určitej stratégie?
- Pre ktoré príležitosti má podnik schopnosti a pre ktoré nie, aby ich sledoval s reálnou nádejou na úspech?
- Akých hrozieb by sa malo vedenie podniku najviac obávať a aké strategické opatrenia musí vedenie pripraviť na účinné odvrátenie hrozby?



Analýza situace

• SWOT ANALÝZA – priority a projekty

P.č.	FAKTORY	Označenie
1	Silné stránky (STRENGTHS)	S
2	Slabé stránky (WEAKNESSES)	W
3	Priležitosti (OPPORTUNITIES)	O
4	Ohrozenia (THREATS)	T
KÓD STRATÉGIA		
SO	Agresívna stratégia	
WO	Stratégia zvratu	
ST	Diverzifikačná stratégia	
WT	Defenzívna stratégia	
Preferovaná stratégia =		ST

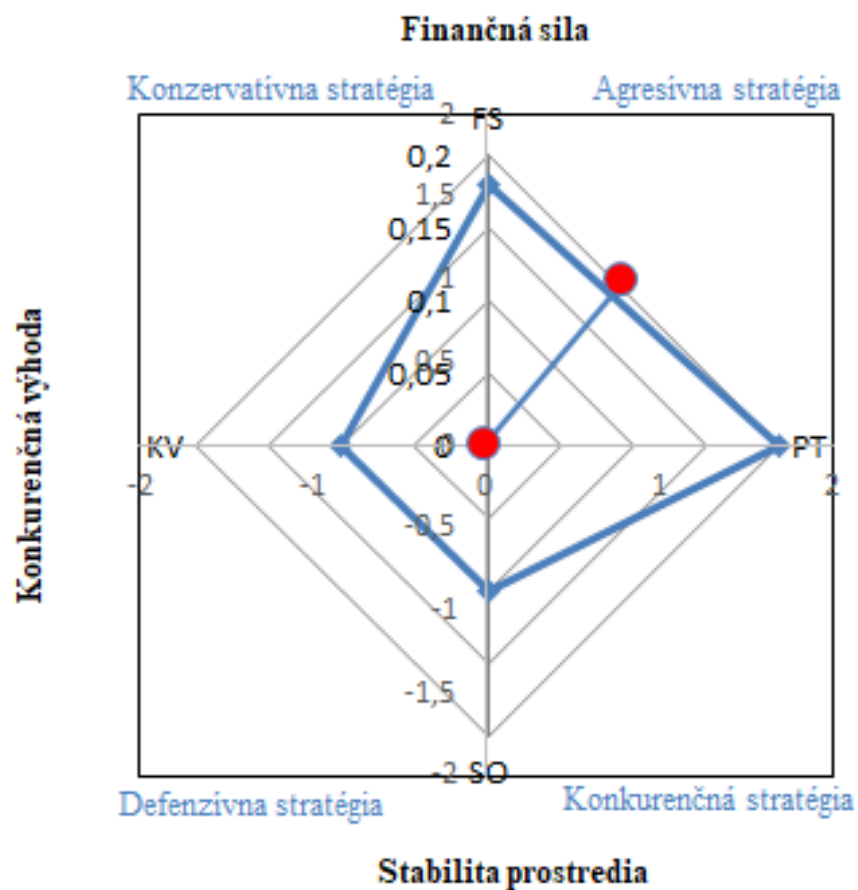
Pokyny k vyplneniu tabuľky:

- 1. Z tabuľky SWOT prekopirovať faktory SWOT aj s bodmi a zoradiť zostupne podľa bodov.*
 - 2. Vybrať podľa farby preferované stratégie a priradiť im názvy projektov, ktoré je potrebné riešiť.*
- Odporúčame dať projekty, ktoré majú od 10 do 6 bodov.*

P. č.	Faktor	Body	Projekty
1			
2			

Analýza situace

• TOWS ANALÝZA



	FS	PT	SO	KV
Hodnoty	0,18	0,2	0,1	0,1

Príťažlivosť odvetria

TOWS

Príležitosti

Aké sú naše príležitosti?

Hrozby

Aké sú vznikajúce
nebezpečenstvá?

Silné stránky

Spoliehame sa na
konkurenčné výhody?

MAXI-MAXI stratégia

Môžeme využiť konkrétne
silné stránky na rozvoj
príležitostí?

MAXI-MINI stratégia

Môžeme použiť konkrétne silné
stránky na úspešné čelenie
hrozbám?

Slabé stránky

Aké slabé miesta nás
trápia?

MINI-MAXI stratégia

Ktoré slabiny musíme
eliminovať, aby sme mohli
lepšie využívať príležitosti?

MINI-MINI stratégia

Ktoré slabiny musíme odstrániť,
aby sme dokázali úspešne
zvládnuť nebezpečenstvo?

Analýza situace

• 7S McKinsey



CHECH LIST 7S

Body od 1 do 5

Stratégia:

- 1 Ako budeme dosahovať stanovené ciele?
- 2 Je naša stratégia skutočne tou najvhodnejšou k dosahovaniu stanovených cieľov?
- 0 Ako sa budeme vyrovnávať s externými hrozbami?
- 5 Ako budeme využívať príležitosti?
- 3 Je stratégia dostatočne a vhodne rozpracovaná do krátkodobějších postupov a činností?

Štruktúra:

- 1 Sú v organizácii jasne vymedzené vzťahy podriadenosti a nadriadenosti?
- 0 Je počet stupňov vedenia zodpovedajúci špecifikám organizácie?
- 0 Sú vymedzené zodpovednosti jednotlivých pracovníkov?
- 0 Ako jednotlivé oddelenia koordinujú svoje činnosti?
- 0 Je nastavená miera centralizácie /decentralizácie v organizácii efektívne?
- 0 Je rozpätie riadenia (počet priamo podriadených pracovníkov) jednotlivých vedúcich optimálne?

Systémy:

- 1 Aké sú hlavné systémy v organizácii?
- 0 Sú implementované systémy efektívne?
- 0 Umožňujú plynulý chod organizácie?
- 0 Sú jednotlivé organizačné jednotky vo vzájomnej interakcii, alebo sú skôr izolované?

Spolupracovníci:

- 1 Má organizácia optimálny počet pracovníkov?
- 0 Je kvalifikácia pracovníkov optimálna pre vykonávanie ich pracovnej náplne?
- 0 Sú pracovníci motivovaní možnosťami kariérneho postupu?
- 0 Je rozsah a zamerania školení pre jednotlivých pracovníkov optimálne?
- 0 Realizujú vedúci pracovníci hodnotenie svojich podriadených vhodným spôsobom?

Schopnosti:

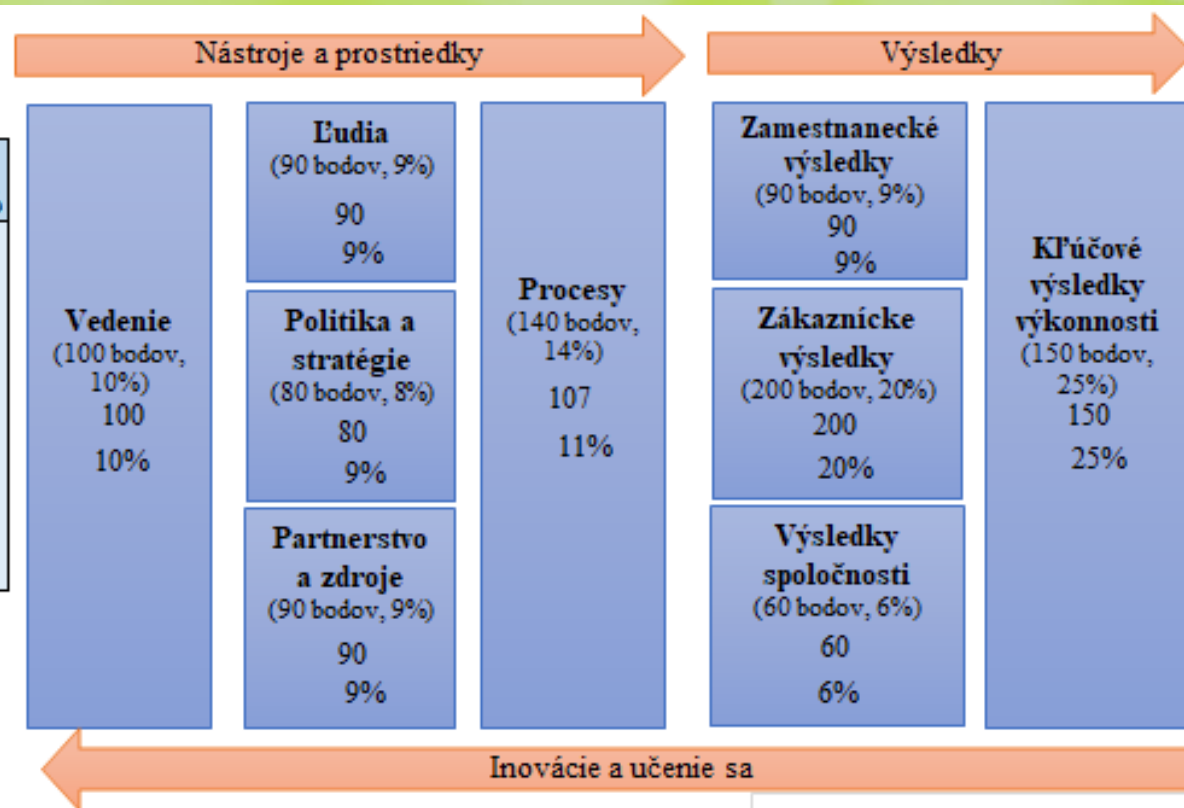
- 1 Aké sú najvýraznejšie schopnosti reprezentované v organizácii?
- 0 Čo robí organizácia najlepšie?
- 0 Chýbajú organizácii niektoré schopnosti?
- 0 Sú schopnosti jednotlivých pracovníkov dostatočné pre výkon ich práce?

Analýza situace

• EFQM

MODEL EFQM

	Body	%
CELKOM	967	108%
Kritérium 1: Vedenie	100	10%
Kritérium 2: Ľudia	90	9%
Kritérium 3: Politika a stratégia	80	9%
Kritérium 4: Partnerstvo a zdroje	90	9%
Kritérium 5: Procesy	107	11%
Kritérium 6: Zamestnanecké výsledky	90	9%
Kritérium 7: Zákaznicke výsledky	200	20%
Kritérium 8: Výsledky spoločnosti	60	6%
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti	150	25%



DOTAZNÍK SAMOHODNOTENIA

K správnej odpovedi napíšte 1

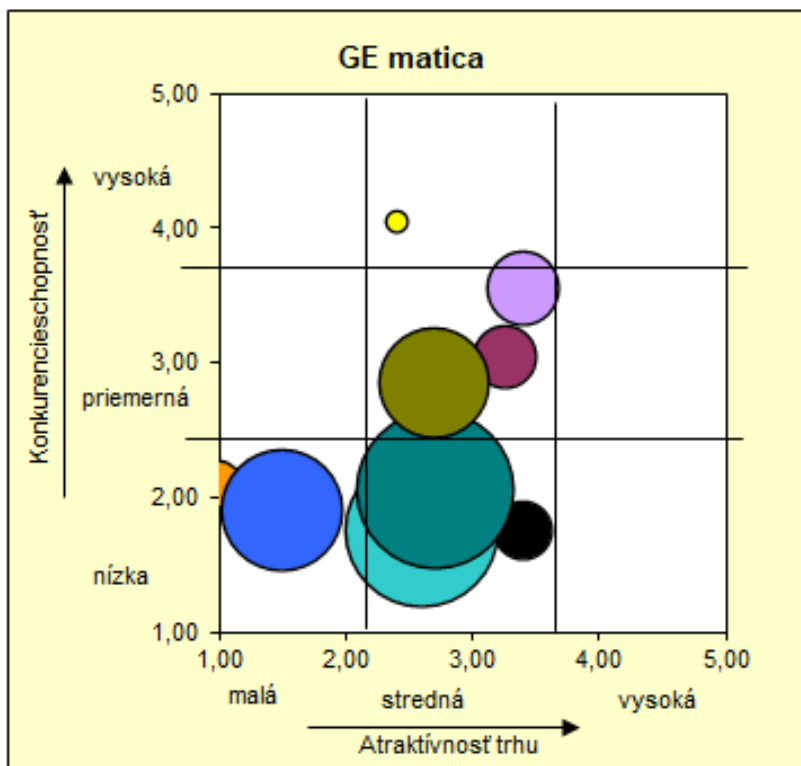


Integrace a implementace plánované změny,
klíčové úspěchy pro zavedení změny.

Analýza situace

• GE

Výrobné portfólio



Chránené postavenie
Max. investovať
Sústrediť sa na udržanie sily

Investovať a budovať
Zaujať vedúce postavenie
Selektívnosť
Posilíť slabé miesta

Budovať selektívne
Využívať obmedzené sily
Prekonať slabé miesta
Stiahnuť, ak nie je náznak rastu

Budovať selektívne
Investovať na atraktívnych trhoch
Zvýšiť zisk rastom produktivity
Konkurencieschopnosť

Výberovosť / smerovať k zarábkom
Chrániť súčasný stav
Investovať selektívne (malé riziko, ziskovosť)

Chránené postavenie
Max. investovať
Sústrediť sa na udržanie sily

Chrániť a znova sa sústrediť
Udržiavať zarábky
Sústrediť sa na atraktívne segmenty
Brániť silu

Smerovať k zarábkom
Chrániť postavenie v ziskových segmentoch
Minimalizovať investície
Zvyšovať úroveň produktov

Zbavovať sa
Predať, keď je to výhodné
Znížiť fixné náklady a neinvestovať

PRODUKT	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6	Produkt 7	Produkt 8	Produkt 9
Objem produkcie	1 000	500	800	2 400	3 000	120	580	4 300	3 000
Cena	20,00	25,00	40,00	60,00	30,00	20,00	40,00	35,00	24,00
Tržby	20 000	12 500	32 000	144 000	90 000	2 400	23 200	150 500	72 000
Atraktívnosť trhu	3,40	1,00	3,40	2,60	1,50	2,40	3,25	2,70	2,70
Konkurencieschopnosť	1,75	2,10	3,55	1,75	1,90	4,05	3,05	2,05	2,85
Tržby	20 000	12 500	32 000	144 000	90 000	2 400	23 200	150 500	72 000

Analýza situace

- **Ďalšie analýzy**

- Personálny audit
- Manažérska inventura
- AI test – audit umelej inteligencie
- Hodnotenie obchodu
- Finančná analýza
- Procesná analýzy – ABC/M
-



Úspěšná změna

- **Faktory úspěchu**

- Nutná souhra a kombinace situací, příčin a podmínek
- „Jak sníst celého slona?“ se obvykle odpovídá „kousek po kousku“ – stejné u změny
- Správné plánování
- Promyšlení potenciálních problémů
- Zajistit postupné kroky
- Výběr vhodného týmu



Kategorie příčin odporu proti změně

- **Příčiny**

- Psychologické
- Materialistické
- Schopnosti zaměstnanců
- Starost zaměstnanců o firmu



Príprava na zmenu

- **Príčiny**
- Složitý proces
- Spojen se:
 - Změnou lidí
 - Firemní kultury
 - Organizační struktury
 - Procesů
 - Strategie
 - ostatních systémů

Kde je potom začiatok?



Snižování odporu zaměstnanců ke změnám

- **Snižování odporu**
- Způsoby snižování odporu zaměstnanců ke změnám:
 - Vzdělávání a komunikace
 - Participace a zapojení
 - Cílená a systémová podpora
 - Vyjednávání a dohoda
 - Manipulace a kooptace
 - Vyloučit neetická a silová řešení změny



?

Plánování projektu změny

- **Snižování odporu**
- V rámci plánování projektu se uskutečňují tyto činnosti:
 - Identifikace činností projektu změny.
 - Odhad času potřebného na každou činnost.
 - Zjištění kritické činnosti.
 - Odhad nákladů a rozvrhnutí činností.
 - Předvídání problémů.



?



Implementace

- ?
- Sledování průběhu projektu a reakce na jeho stav
- Několik typických fází reakcí lidí na změnu
- Rolí řízení změn je diagnostikovat fáze a použít prostředky pro eliminaci negativních reakcí

?

Předpoklady úspěchu procesu změn

- ?

Úspěšnost procesu – závisí na lidské spokojenosti a ochotě
Pochopení potřeb lidí management vede k akceptaci vytyčeného cíle změny

Zapojení všech zúčastněných stran

Pokud chceme provést úspěšnou změnu, musíme:

Rozvíjet změnu strategie a vytvořit komunikační plán

Uskutečnit komunikační změnu a zavést prvky změny

Ocenit ty, kteří se zapojili do procesu změn

Posoudit pokrok směrem k zamýšlené změně a identifikovat změny ve strategii potřebné pro uskutečnění budoucí změny

- ?

Mezi příklady úspěchu změny lze uvést následující:

- Jasná, motivující, dobře sdělitelná vize osvětlující smysl změny
- Dostatek času na celý proces
- Jednoznačný signál zahajující změnu
- Neústupnost lidí zainteresovaných na změně
- Zapojení tvořivosti a podpora invencí co nejširšího okruhu spolupracovníků
- Využívání principu „kruhu na vodě“ nebo „sněhové koule“
- Prožívání úspěchů k podpoře procesu změny
- Využití kladné a záporné motivace zaměstnanců
- Zaměření se na komunikaci s nositeli změn

- ?

Snadné zapamatování si zásad a podmínek úspěšné změny nabízí následující memotechnická pomůcka, která je základem slova úspěch (SUCCESS):

- Shared vision (sdílená vize)
- Understand the organization - porozumění organizace
- Cultural alignment – soulad s podnikovou kulturou
- Communication - komunikace
- Experienced help where necessary – pomoc zkušených lidí v případě potřeby
- Strong leadership – silné vedení
- Stakeholder buy-in: získání všech, kterých se změna týká

Otázky

1. Charakterizujte rámec managementu změny.
2. Popište analýzu situace.
3. Která analýza se používá k zjištění obecného okolí podniku?
4. Uveďte analýzy ke zjištění interních faktorů firmy.
5. Popište implementaci změny.
6. K čemu slouží Lewinova analýza hnacích sil a faktorů odporu?
7. Popište analýzu hnacích sil a faktorů odporu.
8. Jaké znáte způsoby snižování odporu zaměstnanců ke změnám?
9. Vysvětlete zásadu SUCCESS.
10. Uveďte příklady úspěchu změn.

Studijní literatura

- ?

Povinná literatura

VEBER, J., 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

ŘEHOŘ, P., 2016. Řízení změn. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-561-9

Doporučená literatura

BAUER, M. a I. HABURAIIOVÁ, 2015. Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.

HEFFERNAN, M., 2015. Beyondmeasure: the big impact of small changes. London: TED Books, Simon & Schuster. ISBN 9781476784908.





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Úloha manažera v procesu změn v podniku. Zásady jednání a chování manažera.

- Úspěšný proces změn

- Zapojení všech čtyř subjektů

- Vrcholový management
- Střední management
- Operativní management
- Zaměstnanci podniku

- Důležitá harmonie

- Společné vize a cíle

- → úspěšná realizace příslušné změny





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Úkol managementu

- Využití externího či interního způsobu řízení změn
- Vytvoření příznivého klima pro procesní změnu
- Tzv. „koalice změny“

Zaměstnanci musí mít:

- Přístup k informacím
- Respekt ke kolegům
- Odbornou zdatnost
- Respekt ze strany vedení podniku





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Aktéři změny

- Musí být pracovně aktivní
- **Musí zvládat dvojí nasazení**
 - Bezvýhradná podpora nejvyššího vedení
- Spojovat je musí společná **vize, cíle a musí komunikovat** s ostatními zaměstnanci
- **Hlavním úkolem:** prosazování změny a eliminace neochoty ostatních zaměstnanců





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Změna

- Ustaven projektový manažer, specialista změn, či krizový manažer
- Rozsah a intenzita změny
- Každý reaguje na změnu jinak
- Intuitivní obrana proti změnám
- Zavedení požadovaných změn
- Efekt se dostaví při zavádění budoucích změn





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Interní a externí řízení změn

- Kombinace interního řízení změn s využitím externího konzultanta
- **Externí konzultant**
 - Nezávislý na řídicích strukturách
 - Větší autorita u pracovníků
 - Argumenty přijímány ochotněji
 - Dlouhé pracovní zkušenosti → vyšší autorita
 - Nezávislost konzultanta





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Role v procesu změny

V procesu změny se vyskytují 4 základní a významné role:

- Sponzor změny
- Advokát změny
- Agent změny
- Projektant změny





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Znaky úspěšného týmu

Základní znaky úspěšného týmu (koalice) změny

Tento tým by měl být charakterizován:

- Dostatečnými pravomocemi
- Zkušenostmi
- Důvěryhodností
- Vůdcovstvím





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Odpor vůči změnám

Hlavní důvody, proč se zaměstnanci podniku brání změnám:

- Úzký osobní zájem
- Nepochopení a nedostatek důvěry
- Různorodost pohledu a hodnocení situace
- Malá snášenlivost ke změnám





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Postup změny

- Seznámení s vizí a podpoření vize
- Úkol zajišťuje agent změny → **LÍDR**
- Lídři musí vytvořit prostor pro realizaci a podporovat své lidi
- Potřeba rozhýbat realizaci změny
- Kontrola překážek
- Odstranění překážek





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Styly vůdcovství

- AUTOKRATICKÝ STYL
- DEMOKRATICKÝ STYL
- UVOLNĚNÝ STYL
- TRANSFORMAČNÍ STYL





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Autokratický styl

- Zaměření na výsledky a efektivitu
- Rozhoduje samostatně
- Vojenský velitel
- V organizacích s přísnými směrnici nebo v odvětvích náročných na dodržování předpisů
- U zaměstnanců, kteří potřebují velký dohled
- Potlačení kreativity
- Omezení proaktivity





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Demokratický styl

- Participativní styl
- Kombinace autokratických a uvolněných typů vůdců
- Zpětná vazba od týmu
- Pozitivně přispívá k vyšší úrovni zapojení lidí
- Iniciuje diskusi
- Styl pro organizace zaměřené na kreativitu a inovace
- Např.: informační technologie, architektonické a projektové práce





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Uvolněný styl

- Opakem autokratického vedení
- Delegování mnoho úkolů
- Skoro žádný dohled
- Manažer pracuje na více projektech
- Potřeba vysoká zkušenost, dobré vyškolení
- Není potřeba velký dohled
- Může vést k poklesu produktivity





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Transformační styl

- Transformační leadership
- Jasná komunikace, stanovení cílů a motivace lidí
- Závazek cílů celé organizace
- Styl vhodný pro týmy, které zvládají mnoho delegovaných úkolů bez dohledu
- Individuální přístup a charisma
- Transformace následovníků





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Kategorie transformačního leadershipu

Kategorie transformačního leadershipu jsou charisma, inspirace následovníků, osobní přístup a intelektuální stimulace.

Charisma

- Leader dává najevo své hodnoty, závazek k organizaci a chová se morálně.

Inspirace následovníků

- Lídr prezentuje vizi, která musí být atraktivní, splnitelná a žádoucí.

Osobní přístup

- Lídr vyjadřuje svým chováním, že je pro něj každý z jeho následovníků stejně důležitý.

Intelektuální stimulace

- Lídr se snaží o to, aby následovníci sami aktivně hledali nová řešení problémů





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Kontrolní otázky

1. Vyjmenujte subjekty procesu změn a jejich základní role.
2. Popište interní způsob řízení změn.
3. Popište externí způsob řízení změn.
4. Porovnejte výhody a nevýhody u obou způsobů řízení změn.
5. Jaká je úloha sponzora změny?
6. Kdo je agent změny a popište jeho úlohu.
7. Co vyjadřuje kategorie koalice?
8. Vyjmenujte hlavní důvody, proč se zaměstnanci brání změnám.
9. Popište transformační styl lídra.
10. Jaké znáte další styly lídra?





Dominanta

07

Manažer a změny

Úloha manažera v procesu změn v podniku, zásady jednání a chování manažera v procesu změn.

Studijní literatura

Povinná literatura

- VEBER, J., 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- ŘEHOŘ, P., 2016. Řízení změn. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-561-9

Doporučená literatura

- BAUER, M. a I. HABURAIIOVÁ, 2015. Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.





08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Dominanta

Vliv firemní kultury na řízení změn

- Určuje způsob, jakým se věci v organizaci obvykle dělají
- Co je přijatelné a co ne
- Určuje zjevná i skrytá pravidla
- Zvyky a normy chování

Základní kameny pro vznik firemní kultury jsou:

- Hodnoty
- Od vyznávaných hodnot se odvíjí další úrovně kultury
- Rituály
- Hrdinové
- Symboly
-



Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Firemní kultury

- Různě rozdělenou moc a lidi
- **Existují čtyři základní typy, jejichž základem jsou:**
 - Moc
 - Role
 - Úkol
 - Člověk





08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Dominanta **Kultura**

- Až v 70. letech
- Myšlenkové proudy již od druhé poloviny 19. století
- Teorie kultury a v kritické teorii

Kritická teorie:

- Snaží se odhalit jak sociální a technologické struktury
- Slouží k utlačování pracovníků

V sociologii:

- Vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí
- Cíl: vytvořit jejich vyšší a lepší stav



08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Dominanta

Kulturní změna

- Základním atributem kultury
- V procesu vzniku a rozvoje lokálních a historických kultur
- Dichotomické klasifikování na změny kvantitativní a kvalitativní, pomalé, rychlé, dílčí, celkové, latentní a manifestační, revoluční a evoluční
- **Na úrovni sociokulturních systémů je možné vyčlenit 2 základní typy změny kulturní:**
 - Endogenní (vnitřní)
 - Exogenní (vnější)



08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Dominanta

Proces kulturní změny

Obecně je možné rozložit proces kulturní změny do následujících fází:

- Vznik nových kulturních prvků nebo jejich konfigurací
- Společná akceptace a selektivní eliminace na základě funkcí, užitečnosti a atraktivnosti
- Integrace nových kulturních obsahů a modifikace nebo transformace původního kulturního systému
- Institucionalizace důsledků změny kultury



08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Dominanta

Podniková kultura podľa Schena

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, a v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné“





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Podniková kultura

- **Cílem podniku:** najít a rozvinout napodobitelné schopnosti podniku
- Odrazem lidských dispozic, myšlení a chování
- Produktem minulých činností
- Omezujícím faktorem činností budoucích
- Poznatelná
- Složitá, extrémně setrvačná
- Velice těžko a dlouhodobě se mění





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Podniková kultura

- Kvalitativní veličinou, nelze exaktně kvantifikovat
- Sdílená, nedohadovaná
- Strukturovaná, součástí kultur vyšších řádů
- Možné dešifrovat pomocí obřadů, rituálů, metafor a dalších artefaktů
- Vzájemná integrace členů organizace
- Paradoxní a nejasná





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Kultura

- Skládá se z norem, standardů, pravidel chování, organizační struktury a komunikačních kanálů

Je třeba rozlišit, zda v podniku probíhá změna organizační kultury nebo socializační proces.

- **Změna organizační kultury**

- Snaží se změnit podnikovou kulturu tak, aby vyhovovalo osobní preferencím nebo podmínkám trhu

- **Socializační proces**

- Chování lidí v organizaci není nevyhnutelně jejich vlastní, je ovlivněno socializačním procesem specifické kultury
- **2 přístupy:** 1) "Podnik má kulturu" 2) „Podnik je svébytnou kulturou“





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Základní složky a úrovně podnikové kultury

Podnikovou kulturu si lze představit jako hierarchicky uspořádaný systém tří vzájemně propojených úrovní:

- System artefaktů a projevů chování
- Přijaté hodnoty
- Základní představy





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Typy kultur

Nejznámější a nejstarší typologie kultur je od Charlese Handyho:

Moc (Zeus)

- V malých organizacích
- Rychlost rozhodování je dokonalá

Role (Apollón)

- Ideální v neměnném světě (stabilita a předvídatelnost)
- Komunikace prostřednictvím autority, rozhodování na základě postupů a směrnic
- Velké organizace s dlouho historií, státní organizace





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Typy kultur

Úkol (Athéna)

- Instituce na neustálé a úspěšné řešení problémů
- Síťové propojení
- Maticová organizační struktura
- Projektová organizace, poradenské firmy, reklamní agentury

Jednotlivec (Dionýsos)

- Smyslem: pomáhat jednotlivcům dosahovat cílů
- Volné seskupení jednotlivců
- Jedinečná dovednost a znalost





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Další typy podnikové kultury

V odborné literatuře se můžete setkat i s dalšími typy podnikové kultury: Pfeifer, Umlaufová rozlišují následující typy: (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

- Kultura přátelských experimentů
- Kultura jízdy na jistotu
- Kultura ostrých hochů
- Kultura mašliček





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Upevnění změny do firemní kultury

- Dosažením cíle proces změny nekončí
- Musí se stát trvalou součástí firemní kultury
- Firemní kultura určuje, co a jak se udělá
- Potřeba upevnit nové návyky, zakotvit nové chování a pokračovat dále
- Důležité podpora změny
- Stávající zaměstnanci i nově příchozí vůdci





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Co je třeba udělat?

- Mluvit o dosaženém pokroku při každé příležitosti.
- Veřejně vyzdvihovat klíčové lidi ze změnové koalice.
- Připravovat plány na náhradu klíčových lidí změny.
- Zahrnout ideály a hodnoty změny do výběru a zaškolení nových lidí.
- Podpořit kariérní růst lidí.





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Charakteristiky kultury úspěšných firem

- Lidé a vedení se vzájemně respektují.
- Komunikuje se otevřeně a jednotně.
- Problémy se řeší společně.
- Odměňování je transparentní a očekávané podle výsledků.
- Podporuje se vzdělávání a osobní rozvoj lidí.
- Wellbeing je součástí života firmy a lidí.





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Firemní kultura a změna

- Kultura má tendenci sama sebe chránit a tím se utvrzuje
- Vize a strategie je v souladu s firemní kulturou
- Pokud je plánovaná změna v rozporu se stávající kulturou, vítězí kultura
- Vyšší průnik firemní kultury větší šance úspěšné implementace změny
- Kvalita podnikové kultury pak může vytvářet předpoklady pro schopnost podniku:
- Řešit krizové situace
- Flexibilně se přizpůsobit novým výzvám i hrozbám ve vnitřním a vnějším prostředí





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Kontrolní otázky

1. Vysvětlete teorii kultury a kritickou teorii.
2. Popište změny kulturní.
3. Jaké znáte rozdělení kulturních změn?
4. Definujte podnikovou kulturu.
5. Co je socializační proces?
6. Co jsou základní složky podnikové kultury?
7. Popište nejstarší typologii podnikové kultury.
8. Charakterizujte typologii podle Pfeifera a Umlaufové.
9. Charakterizujte kulturu úspěšných firem.
10. Popište proces upevnění změny do firemní kultury.





Dominanta

08

Firemní kultura a změny

Vliv firemní kultury na řízení změn.

Studijní literatura

Povinná literatura

- VEBER, J., 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- ŘEHOŘ, P., 2016. Řízení změn. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-561-9

Doporučená literatura

- MCGRATH, J. a B. BATES, 2015. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn

- Podnikání v době největších změn
 - Vyžaduje od každého člověka v nadsázce superschopnosti
 - Abstraktní až absurdní ráz
 - Včerejší metody již nestačí k vyřešení dnešního vzniklého problému





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Pojetí faktoru času v ekonomii a ve finančnictví

- Velice málo publikací
- Vysoká priorita
- Nelze predikovat budoucnost
- Nespočet matematických modelů
- Diskontní míra
- Pokročilejší a komplexnější nástroje
- **Matematické modelování budoucnosti** – rutinní a retrospektivní
- Vliv ostatních faktorů může výsledky dosažené metodami finanční matematiky snadno rozporovat





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Pojetí faktoru času v ekonomii a ve finančnictví



- **Důvodem:** „nejistoty“ v budoucnost
- Tyto “nejistoty“ považuje management změn za klíčové „jistoty“
- **Polevení** = vystavení korporaci riziku ztráty „flexibility“, “mobility“ a ztrátu konkurenční výhody
- **Východiskem:** kontinuální příprava na změny



Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Současná doba

- Turbulentní, chaotická
- **Velký důraz na:**
 - Vzdělání manažerů
 - Praktické dovednosti manažerů
- **Důležitým prvkem:** flexibilita
- Tato vlastnost chybí všem manažerům





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Management změn

- Aplikován v oblasti inovací
- Očekáváme reakci zákazníků
- V případě spokojenosti = sériová produkce
- Kvalitní výrobky na trhu
- Často odběratel žádá změnu, již od konstrukčního řešení





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Management změn

- Potřeba připravit novou výkresovou dokumentaci, nástroj a přichystat prototyp
- Nesmí trvat příliš dlouho
- 2- 3 týdny
- Tlak na oddělení vývoje a technickou přípravu výroby
- Tzv. „**Domy jakosti**“
- Výsledkem: „**Robustní výrobek**“





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Management změn – organizační struktura

- **Další změny:** v podnikové organizační struktuře
Kde použít plochou organizační strukturu a kde strmou?

Plochá – liniová

- Vhodná pro menší organizace (do 25 zaměstnanců)

Strmá organizační struktura

- U velkých, kapitálově silných společností
- Velké společnosti závidí těm menším transparentnost informací při vertikální komunikaci
- Malé zase těm větším výši kapitálu

Potřeba najít zlatou střední cestu

- Optimální počet podřízených
- Malé a střední podniky – u TOP managementu 4 -8 podřízených
- U taktického a operativního managementu – 8 – 15 pracovníků
- Mimořádně schopní manažeři – 20 - 30





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Změnové řízení a finanční analýza

- Představuje poměrové ukazatele
- Rentabilita, zadluženost, aktivita oběžného majetku a likvidita
- Všechny mají určité normy
- Velké korporace využívají: Z-score, neboli Altmanův index
- Malé podniky také využívají Z-score, nebezpečí úpadku patrné, kdy firmě klesá rentabilita a roste zadluženost
- Potřebná změna
- Velký význam sehrává Du-Pontův řetězový rozklad rentability vlastního kapitálu ROE





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Du-Pontův řetězový rozklad rentability vlastního kapitálu ROE

$$\text{ROE} = \text{Zisk/Tržby} * \text{Tržby/Celková aktiva} * \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- Poslední zlomek znázorňuje „Finanční páku“

Finanční páka

- Jakým poměrem se podílí vlastní kapitál na krytí celkového majetku
- Čím menší podíl vlastního kapitálu, tím je projekt výnosnější
- Rozdílný názor na problematiku
- Plošně ideální Finanční páka = 2 (200 %)
- Majetek financován půl na půl





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Nejčastěji používané ukazatele při finanční analýze

- Oběžná aktiva/krátkodobé závazky,
- pracovní kapitál/celková aktiva,
- EBIT/celková aktiva
- Rychlá aktiva/krátkodobé závazky
- EAT/celková aktiva





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Cash flow

- Pokud chceme zavést v podniku změny ve finančním řízení
- Vystihuje úroveň „finančního zdraví“ podniku
- Generovaný zisk z výsledovky je tak dobrý k tomu, abychom získali základnu pro výpočet daně
- V tržbách obsažené odběratelské faktury, z velké části dosud nezaplaceny (pohledávky)
- Často nedobytné, nebo mnoho dní po splatnosti
- Výkaz cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti je upřednostňován
- V České republice převažuje tvorba Cash flow transformací ze zisku





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Zákonná splatnost faktur

- Zrušena zákonná čtrnáctidenní splatnost faktur
- Těžké dosahovat kladného cash flow
- V současné době záleží na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem
- Nevůle splácet dluhy se ještě více prohloubí
- Vzroste počet exekucí a firem v úpadku





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Enviromentální zásady

=chránit a neznečišťovat přírodu

- I to je úkolem změnového řízení
- Nadprodukce nebo nedodržování zásad ochrany ekologických systémů
- Nevhodná recyklace odpadů





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

System řízení jakosti

- Podniky by neměly být spokojeny pouze s **certifikací ISO 9000: 2008.**
- **Potřeba vyšších met:** TotalQuality Management, modely Excellence a další.
- Potřeba velká sounáležitost





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Management změn

- Supluje management krizový
- Problém musíme předvídat a změnu zavést před jeho vznikem
- Prevence je levnější než řešení důsledků
- Řešit problémy včas znamená předcházet krizím
- **Dnes dominují společnosti, které:**
 - Jsou schopny rychle aplikovat změny na stále náročnější světový trh





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Kontrolní otázky

1. Jak vysvětlíte pojetí faktoru času v ekonomice?
2. Vysvětlete pojem flexibilita.
3. K čemu se používá tzv. finanční páka?
4. Co je cílem environmentálního managementu?
5. Jaký má vztah krizový management k řízení změn?
6. Uvedte příklad ze života, jak vytvářet příležitost ke změně na základě zpravodajských informací.





Dominanta

09

Nástroje řízení změn

Nástroje řízení změn, metody a techniky využitelné v managementu změn.

Studijní literatura

Povinná literatura

- VEBER, J., 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- BURNES, B., 2017. Managing Change. 7th edit. New York: Pearson. ISBN 9781292156040.
- ŘEHOŘ, P., 2016. Řízení změn. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-561-9

Doporučená literatura

- MCGRATH, J. a B. BATES, 2015. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Komunikační strategie při řešení konfliktu, efektivní komunikace

- Komunikace vize změny
- Najít vhodný způsob, jak lidi oslovit a získat je pro danou změnu

• Co komunikovat:

- Kde jsme a kam jdeme
- Důvody
- Benefity pro všechny / každého
- Mapa rolí
- Problémy
- Čas, rychlost
- Podpora
- Kritéria úspěchu
- Komunikační kanály
- Co se nezmění a bude změna stabilní?





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Jak komunikovat v procesu změn

- Nejlépe osobně. Lídr musí být stále vidět a vnímán v souvislosti se změnou.
- Se všemi, kterých se změna týká.
- Otevřeně, pravdivě a jednotně.
- Sdělte informace, které v danou chvíli máte. Je v pořádku, když připustíte, že zatím neznáte všechny odpovědi.
- Umožněte diskusi.
- Téměř 93 % předávané informace v naší komunikaci je neverbální, slova samotná tvoří pouze 7 % informací





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Význam komunikace v procesu změn

- Problémy mezilidských vztahů v problémech komunikace
- Faktory jako věk, pohlaví, vzdělání, kulturní zázemí a další mohou vytvořit komunikační propast
- Kořenem většiny problémů – neschopnost komunikace obecně srozumitelným jazykem
- Správná komunikace rozhodující úlohu
- Špatná komunikace způsobuje nedorozumění a může být překážkou





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Pět základních otázek v procesu komunikace

- Russel-Jones (2006) vymezuje pět základních otázek v procesu komunikace, které je potřebné zodpovědět:
- Kdo by měl být informován o změně?
- Kdy by měl být informován?
- Co by mělo být předmětem sdělení?
- Jak by měli být informováni?
- Kdo by měl řídit proces komunikace?





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Klíčové aspekty pro plánování, implementování, oznamování a vysvětlování iniciativy změn

- Fenson (2000) uvádí deset klíčových aspektů, potřebných pro plánování, implementování, oznamování a vysvětlování iniciativy změn:
- Neexistuje žádný ideální způsob komunikování změny.
- Začít je třeba u sebe s otázkou co přesně se mění a proč se to mění.
- Musí být jasné, jakých výsledků chcete dosáhnout.
- Zahrnout komunikační strategii hned na začátku jednání o změně.
- Co nejdříve, hned jak je to možné, sdělit informaci o změně zaměstnancům.
- Mějte na paměti, že suma informací je v pořádku, ale zásadní je kvalita a ucelenost.





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Prvky efektivní komunikace

V knize „Srdce změny“ Kotter (2008) uvádí prvky efektivní komunikace změnového cíle a vize následovně:

- Jednoduchost
- Používat metafory, analogie a příklady
- Používat mnohočetné kanály
- Opakovat
- Vést příkladem
- Vysvětlovat zjevné nesoulady
- Sdělovat a naslouchat





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Zásady zvládnání konfliktu

Existují čtyři hlavní způsoby řešení konfliktů:

- Mírová koexistence
- Kompromis
- Řešení problému
- Vyhnutí se problému





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Komunikační plán

- Vhodné načasování
- Vybrané komunikační kanály
- Obsah a forma relevantní pro specifickou cílovou skupinu
- Vhodný způsob oslovení lidí





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Na co je třeba při plánu myslet?

- Správná cílová skupina
- Správné načasování
- Správný kanál
- Správná informace





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Kontrolní otázky

1. Jak může vznikat komunikační propast?
2. Znáte základní otázky během komunikace?
3. Jaké znáte klíčové aspekty komunikace v procesu změn?
4. Vyjmenujte prvky efektivní komunikace.
5. Co je komunikační plán?
6. Co obsahuje komunikační plán?
7. Vysvětlete zásadu zvládání konfliktu.
8. Popište strategii mírové koexistence a kompromisu.
9. Jak a co komunikovat v procesu změn?
10. Jaký znáte vhodný způsob komunikace při zavádění změny v podniku?





Dominanta

10

Komunikace a změny

Komunikační strategie při řešení konfliktů, efektivní komunikace.

Studijní literatura

Povinná literatura

- VEBER, J., 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

Doporučená literatura

- MCGRATH, J. a B. BATES, 2015. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně

- V mnoha vědních oborech
- V psychologii, sociologii, řízení lidských zdrojů, managementu změn atd.
- Vědecká obec věnuje adaptaci velkou pozornost
- Schopnost adaptace na měnící se životní podmínky
- Jedna z hlavních příčin evoluce lidstva





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Adaptace člověka v organizaci

- Kontinuální interakcí člověka s objektivní realitou
- Dochází k aktivní konfrontaci člověka
- **Výsledkem** - určitý stav
- **Možno vyjádřit v dimenzi:**
 - Vhodný (žádoucí)
 - Nevhodný (nežádoucí)





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Adaptace a adjustace v psychologii

Adaptace

- Jednostranný proces přizpůsobování se jedince
- Dlouhodobý proces
- Vlastní i zvířatům a rostlinám

Adjustace

- Vyjadřuje aktivní vyrovnání se jedince s realitou
- Schopný pouze člověk
- Cílevědomá snaha o vnitřní subjektivní přizpůsobení se nové realitě
- Adjustovaný postoj jedince může být v rozporu s vnějšími znaky jeho chování





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Skupinová adaptace

- Adaptace celé skupiny jedinců
- Kategorie přiměřená a nepřiměřená adaptace se týkají pozitivního či negativního hodnocení
- Důležitá adaptabilita jedince
- Míra adaptability se u každého jedince liší
- **Závisí na:** osobnostních předpokladech
- Podmíněna i sociálními podmínkami
- Adaptace nejen na pracovní, ale i na sociální prostředí





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Rozdělení adaptace

- Několik dimenzí
- Rozlišení na globální a dílčí adaptaci

Krátkodobá adaptace

- Přizpůsobení se aktuální situaci

Dlouhodobá adaptace

- Celoživotním procesem vývoje člověka

Vnitřní a vnější adaptace

- Rozlišení mezi subjektivní a objektivní adaptací člověka
- Při zdánlivém vnějším souhlasu – může jedinec projevovat vnitřní nesouhlas se změnou





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Fáze adaptace

Mikšík (2007) rozděluje adaptaci do čtyř fází:

1. Přípravná (anticipační) fáze
2. Fáze globální orientace
3. Fáze uvědomělé orientace v situaci
4. Fáze procesu adaptace





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Metody zajištění akceptace změny

- Celá řada metod
- **Základní metody k zapojení do změny:**
 - Informovanost
 - Komunikace
 - Vyjednávání
 - Konzultace
 - Participace
 - Aktivní zapojení do změny





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Získání podpory zaměstnanců

Jednoduchý postup k získání podpory zaměstnanců s největším vlivem:

1. Vytvořit si seznam nejvlivnějších lidí
2. Určit, kolik z nejvlivnějších lidí ve firmě zaujme pozitivní stanovisko ke změně.
3. Zjistit, kolik lidí bude proti změně.
4. Určit, jaká skupina je větší.
5. Ujasnit si, která skupina má větší vliv.
6. Pozvat větší skupinu s pozitivním ohlasem ke společné diskusi.
7. Poznejte „klíč“ ke komunikaci s každým vlivným člověkem, zejména pak s neformální autoritou ve skupině.





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Model přijímání změn podle Kübler-Rossové

- Model pěti fází procesu přijímání změny
- Lidé neprocházejí jednotlivými fázemi postupně a systematicky
- Na určitém stupni se mohou nablouho zastavit, případně vrátit do předchozí fáze
- Mohou být nezbytnou součástí procesu
- Člověka dovede k přijetí nové situace





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Model přijímání změn

1. **Popírání** (denial)
2. **Hněv/agrese** (anger)
3. **Smlouvání** (bargaining)
4. **Deprese** (depression)
5. **Smíření** (acceptance)





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Odolnost vůči změně

Může se uplatňovat analogie živých systémů na ekonomický systém.

Ed yong (2017) vysvětluje, jak funguje ekosystém v této souvislosti.
Přirovnává se k balonu stojícímu v údolí.

„Představte si balon v údolí, obklopený ze všech čtyřech stran strmými svahy. Když ho postrčíte, bude se kutálet do svahu, zpomalí a nakonec se skulí do výchozí polohy. Chcete-li ho dostat až na vrchol svahu, dál za něj a poté do vedlejšího údolí, potřebujete vážně silný šťouchanec, nebo několik menších za sebou. Tímto způsobem fungují ekosystémy – mají jistou odolnost vůči změně, kterou je nutné překonat, když mají být natlačeny do jiného stavu.“



Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Odolnost vůči změně

- Rozvoj nových vědeckých metod a prostředků analogií s živými systémy se dostává do centra ekonomického zájmu
- Adaptivní systémy pomáhají zvyšovat efektivnost
- Postupují jednotným způsobem
- Dokonalejší teoretické a metodické nástroje umožňují zintenzivnit činnost při plnění složitých cílů
- Umožňují spojitě a adekvátně zdokonalovat stávající ekonomické systémy





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Odolnost vůči změně

- Hnacím motorem či nositelem změny je sám člověk
- Potřeba znát problematiku adaptace
- Výstižnější pojem adjustace
- **Proces adaptace probíhá ve čtyřech fázích:**
 - Fáze přípravná
 - Fáze globální orientace
 - Fáze uvědomělé orientace v situaci
 - Fáze procesu adaptace





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Kontrolní otázky

1. Vysvětlete pojem adaptace.
2. Vysvětlete pojem adjustace.
3. Co je skupinová adaptace?
4. Co je adaptace jedince a na čem závisí?
5. Jaké rozdělení adaptace znáte?
6. Jak si zajistit co nejvyšší akceptaci změny ve firmě?
7. Jak eliminovat negativní postoje zaměstnanců vůči změně?
8. Popište jednotlivé fáze adaptace.
9. Vysvětlete podstatu modelu přijímání změn podle Kübler-Rossové.
10. Vysvětlete pojem odolnost vůči změně.





Dominanta

11

Adaptace a změny

Problematika adaptace změn, odolnost vůči změně.

Studijní literatura

Povinná literatura

- VEBER, J., 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

Doporučená literatura

- MCGRATH, J. a B. BATES, 2015. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Management kritických změn

- Změny vnějšího prostředí podniku
 - Mohou způsobit kritickou situaci
 - Může přerůst v krizovou situaci
 - **Do managementu změn patří:**
 - Management rizik
 - Krizový management
 - Management kritických změn





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Management rizik

- Preventivní charakter
- Důležité stanovení rizik
- Každý projekt jedinečný
- Po managementu rizik nastupuje management kritických změn
- Pokud kritické změny přerůstají v krize → krizový management





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Krizové řízení

- Možné použít za normálních okolností
- V oblasti prevence před krizí
- Monitorovány hrozby
- Pravděpodobnost vzniku rizikových situací
- Týká se krizových situací





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Krizové řízení



- Možné použít za normálních okolností
 - V oblasti prevence před krizí
 - Monitorovány hrozby
 - Pravděpodobnost vzniku rizikových situací
 - Týká se krizových situací.
-
- Součástí obecného podnikového řízení
 - **Specifickou formou uplatňovanou ve dvou rovinách:**
 - V běžném stavu
 - Za krizových situací a zejména po vyhlášení některého z krizových stavů



Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Management kritických změn

- Rozvíjí management změn v měnících se podmínkách
- Může ohrozit existenci podniku
- Důsledky: velikost kritických změn, závažnost faktorů, mnohonásobností řetězců a náhodností
- **Jedná se zejména o následující změny:**
 - Rychlé změny
 - Mnohonásobné změny
 - Cyklické změny





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Úkol managementu kritických změn

Úkolem managementu kritických změn je tedy zajistit:

- Rychlou identifikaci a zhodnocení změn
- Operativní a účinnou reakci na změny
- Odraz vnějších změn ve vnitřních změnách
- Vybalancování vnějších změn proaktivními kroky





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Kritická změna

- Složité vnější i vnitřní jevy
- Nejasné příčiny
- Projevují se v různých formách
- Stavová proměnná
- Mohou přerůstat do krizových změn





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Rozdělení krizí

Obecně se rozdělují krize následovně:

- Osobní krize
- Podniková krize
- Sociální a společenská krize
- Krize v důsledku živelných pohrom a havárií
- Hospodářská krize





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Úrovně krizového managementu

Proces krizového managementu lze rozdělit na dvě úrovně, které na sebe navazují:

1. Proces řízení rizik
2. Proces řízení krizí





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Příčiny vzniku krize v podniku

Příčiny vzniku krize mohou dle Zapletalové a kol. (2012, in Tužová) pocházet od managementu organizace z následujících důvodů:

- Časová tíseň
- Překvapivost
- Nedostatek informací
- Nadstandartní postupy řízení
- Nedostatek vhodných lidí
- Nevhodné a nedostatečné složení kapitálových zdrojů





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Kontrolní otázky

1. Čím se zabývá management kritických změn?
2. Uveďte rozdíl mezi krizovou a kritickou změnou.
3. Vysvětlete svými slovy krizový management a management změn.
4. Uveďte dvě roviny krizového řízení.
5. Co způsobuje podnikovou krizi?
6. Vysvětlete osobní krizi.
7. Jaké znáte rozdělení krizí?
8. Co je cílem řízení rizik?
9. Jaké příčiny krizových situací v podniku znáte? Vymenujte alespoň tři.
10. Uveďte tři příklady hospodářské krize.





Dominanta

12

Management kritických změn

Management kritických změn.

Studijní literatura

Povinná literatura

- VEBER, J., 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- BURNES, B., 2017. Managing Change. 7th edit. New York: Pearson. ISBN 9781292156040.

Doporučená literatura

- HODGES, J., 2016. Managing and leading people through organizational change: the theory and practice of sustaining change through people. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 9780749474195.





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Strategický management změn a znalostí

- **Kvalita života společnosti**



Závislé na umění pracovat s daty, informacemi a znalostmi

- Využívání informačních technologií a komunikace
- V manažerské práci nároky na:
 - Rychlost
 - Kvalitu řešení komplexních úloh
 - Práci s rozsáhlými proměnnými/neúplnými datovými soubory
 - Informační zvládnutí rozhodování
 - Zvládnutí informačních potřeb



Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Manažeři

- **Kvalita života společnosti**

- Závislí na IS/ICT a prostředcích rychlé komunikace
- Systémové přístupy
- Analytické a syntetické práce
- Aplikace metodologie měkkých systémů
- Nároky na měnící se vnější i vnitřní prostředí organizace





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Důsledky nároků na podnikatelskou a manažerskou činnost

- Zvýšení informačních i znalostních nároků
- Sekvenční manažerské funkce
- Paralelní manažerské funkce
- Časové, profesní a kvalifikační požadavky
- Vyrovnávání se s výzvami postupně se rozvíjející informační, popř. znalostní společnosti





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Management znalostí

- Část managementu zaměřená na využití znalostí k zefektivnění činnosti firmy
- Týká se vědomostí, dovedností, schopností a zkušeností, kterými organizace disponuje
- Nejen tvorba znalostí, ale i včasný přenos do realizační fáze
- Znalosti jsou více než data, informace a poznatky





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

DATA

- Fyzicky zaznamenané výsledky
- Pozorování procesů, jevů, činností a prvků reálného systému
- Tvrdá data
- Měkká data





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

INFORMACE

- Účelově zpracovaná data
- Interpretace dat
- Porozumění vztahů mezi daty
- **Hodnota informace závisí na:**
 - Nákladech
 - Přínosu pro jejího uživatele





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Poznatek a znalosti

- **Poznatek** = výsledek lidského poznání, soustava poznatků tvoří znalost
- **Znalosti** – vytvářeny v lidské mysli, různá kvalita a význam
- **Explicitní znalosti**
 - Formální a systematický jazyk
 - Lze je vyslovit, napsat, nakreslit, zaznamenat, uchovat a přenášet pomocí dat
- **Tacitní znalosti**
 - Interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ a mentálních modelů jedince
 - Svázány s činností, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Výzva řízení znalostí

- Hlavní výzvo uřízení znalostí: proměnit znalosti tacitní na znalosti explicitní
- Jde o kombinaci, souvislosti a inspiraci
- Týká se kombinace explicitních myšlenkových rámců
- Známé akronymy: PDCA, GROW a RADAR
- **Obecně přijímaný koncept pracuje se dvěma typy znalostí:**
 - Explicitními
 - Tacitními





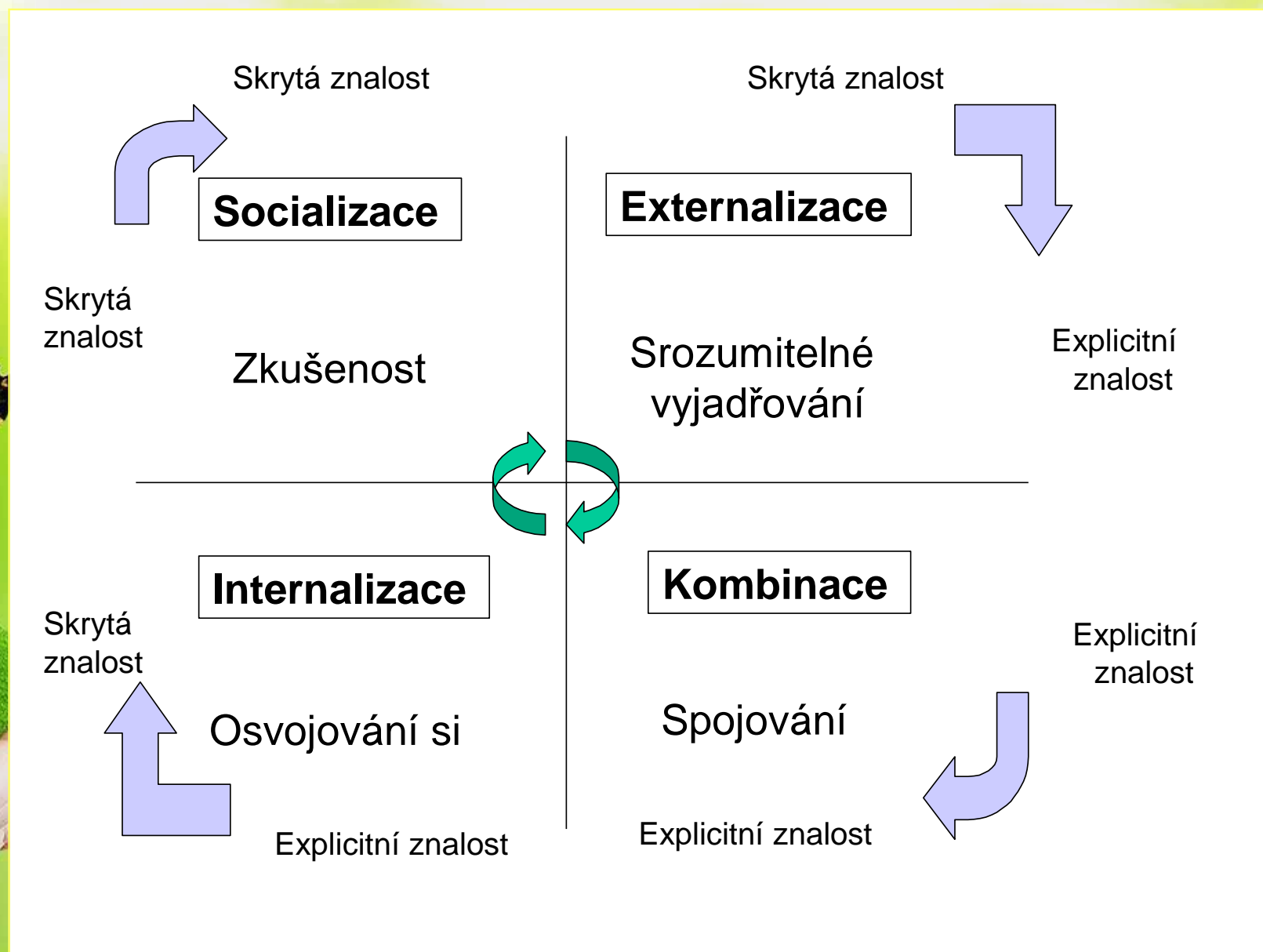
Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

- Model a terminologie pro sdílení a přenášení znalostí





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Kapitál založený na znalostech

- Též znalostní kapitál
- Finanční prostředky směřované do výzkumu a vývoje, designu, dat, softwaru patentů a nových organizačních a obchodních procesů
- **Cílem:** získání nových znalostí, komercializace





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Globální hodnotové řetězce

- V teritoriích s nízkými výrobními náklady
- Přesunutí činností za hranice do jiného státu
- Větší investice do znalostního kapitálu
- Menší investice do hmotného majetku





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Rozdělení znalostního kapitálu

- Výzkum a vývoj včetně designu architektonických řešení
- Inovační majetek
- Digitální majetek
- Ekonomický majetek
- Obchodní majetek





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Intra-podnikání

- Tzv. Intrapreneurship
 - Způsob, jak podmínit a využívat iniciativu, invence a proaktivní chování

Při uplatnění intra-podnikání můžeme počítat se dvěma problémy:

- Jak udělit nápaditým lidem nezávislost v jejich proaktivním chování a zároveň neztratit přehled
- Jak eliminovat riziko





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Inovace

- V sobě obsahuje změnu
- Zdokonalení produktu k něčemu novému
- Spojena s aktivní činností
- Komplexní proces
- Řada nových nápadů nevede k inovacím → nerealizovatelné
- Kreativita, nápady a nové myšlenky





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Inovace managementu

- Zásadně mění způsob, kterým se realizuje výkon managementu
- Významně modifikuje obvyklé organizační formy
- Mění způsob práce manažerů
- Zvyšuje výkonnost organizace
- Významný posun v konkurenčním postavení





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Podmínky inovace

- Ne všechny inovace přinášejí konkurenční výhodu
- **Aby tomu tak bylo, měly by být splněny 3 podmínky inovace:**
 - Je založena na nových zásadách managementu, jenž zpochybňují dřívější názor.
 - Je systémová, zahrnuje řadu procesů a metod.
 - Anebo je součástí nepřetržitého programu rychlého sledu objevů, kdy pokrok během času narůstá.





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Strategická inovace

- Též podnikatelská inovace/inovace podnikatelského modelu
- Zaměřené na budoucí výzvy firmy
- Změny v podnikatelském modelu
- Manažerský model





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Obsah manažerského modelu

- Koncipování strategických záměrů a jejich promítání do podnikatelského plánu
- Řízení výkonnosti s cílem zejména zvyšování produktivity
- Žádoucí posuny v oblasti podnikové kultury





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Inovace managementu a strategické inovace

- Úzce spjatý s osobou manažera
- Nápadití a kreativní
- Přicházet s inovacemi vlastních řídicích praktik





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Kontrolní otázky

1. Co vyjadřuje pojem management znalostí?
2. Vymezte pojem znalost, data, informace a poznatek.
3. Co je explicitní znalost?
4. Popište tacitní znalost.
5. Vymezte a popište znalostní kapitál.
6. Jaké znáte druhy znalostního kapitálu?
7. K čemu slouží intrapreneurship?
8. Vysvětlete inovaci managementu.
9. Co je strategická inovace?
10. Co vyjadřuje pojem institucionální podpory procesu změn v ČR?





Dominanta

13

Strategický management a změny

Strategický management změn a znalostí.

Studijní literatura

Povinná literatura

- VEBER, J., 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- ŘEHOŘ, P., 2016. Řízení změn. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-561-9.

Doporučená literatura

- MCGRATH, J. a B. BATES, 2015. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.



Ďakujem za pozornosť

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Dominanta 2023.

