

Řízení změn

ve firmách a jiných organizacích



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



Řízení změn

ve firmách a jiných organizacích



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Ing. et Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.

Prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA

Řízení změn ve firmách a jiných organizacích

Kniha je monografie

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

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

www.grada.cz

jako svou 4992. publikaci

Odborní recenzenti:

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

Prof. Ing. Leo Vodáček, DrSc.

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

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Sazba Milan Vokál

Počet stran 136

První vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4564-0

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

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

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

Obsah

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

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

O autorech

Ing. et Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.



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

Působí ve všech formách pedagogické činnosti na fakultě. Vyučuje předměty obchodní logistika, obchodní operace a garantuje výuku předmětu mezinárodní obchod. Její publi-

kační činnost reprezentuje řada odborných statí, článků a příspěvků pro tuzemské i zahraniční konference, je autorkou skript a odborných posudků. Její výzkumná činnost se zaměřuje na oblast managementu, marketingu a obchodu, zejména na problematiku řízení malých a středních podniků a na oblast řízení internacionalizačního procesu podniků.

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



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

zajišťovaných společně s Ekonomickou univerzitou K. Adamieckého v Katovicích atd.

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

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

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

Řekli o knize

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

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

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

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

prof. Ing. Leo Vodáček, DrSc.

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

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

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

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

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

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

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

Úvod

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

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

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

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

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

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



Řízení změn

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

