

Change management

Praktické metody a nástroje



- Řízení organizační kultury a komunikace při změnách
- Leadership a role manažerů v procesu
- Praktické nástroje a metody řízení
- Specifika řízení změn v mezinárodním a kulturně rozmanitém prostředí
- Případové studie a osvědčené postupy





Pavla Vrabcová, Hana Urbancová

Change management

Praktické metody a nástroje



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**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D., doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

Change management Praktické metody a nástroje

Knih je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 10 357. publikaci

Autorský kolektiv

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D. – autorka kapitol 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9

doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA – autorka kapitol 3, 4, 8, 9, 10

Odborní recenzenti publikace:

prof. Ing. Miloš Hitka, Ph.D., Katedra ekonomiky, manažmentu a podnikania, Technická univerzita vo Zvolene

prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D., dr. H.c., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

prof. Ing. David Tuček, Ph.D., Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

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

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek
Počet stran 176
První české vydání, Praha 2026
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2026
Cover photo © Photon photo / Shutterstock.com, 2026

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-8375-3 (ePub)
ISBN 978-80-271-8374-6 (pdf)
ISBN 978-80-271-5793-8 (print)

Obsah

O autorkách	9
Předmluva	11
Úvodní slovo recenzentů	13
Seznam zkratk	17
Seznam tabulek	19
Seznam obrázků	21
1 Úvod do problematiky řízení změn	23
1.1 Význam změn v organizaci	23
1.2 Definice řízení změn	25
1.3 Historický vývoj a trendy řízení změn	28
1.4 Etické aspekty řízení změn	29
2 Teoretické základy řízení změn	31
2.1 Determinanty změny	31
2.2 Aktéři změny	32
2.3 Typologie změn	35
2.3.1 Plánovaná a emergentní změna	35
2.3.2 Adaptivní, inovační a remediální změna	37
2.3.3 Inkrementální a radikální změna	38
2.3.4 Postupná a náhlá změna	39
2.3.5 Technologická, strukturální, kulturní a strategická změna	40
2.3.6 Typologie podle Burnse a Stalkera	41
2.3.7 Další typologie změn	42
2.4 Identifikace potřeby změny	43
2.5 Plánování a příprava změn	46
2.6 Stanovení vize, cílů a strategie změny	48
2.6.1 Vize změny	48
2.6.2 Stanovení cílů změny	49
2.6.3 Strategie změny	50
2.7 Modely řízení změn	53
2.7.1 Kotterův osmistupňový model změny	53

2.7.2	Lewinův model	54
2.7.3	ADKAR model (Prosci)	55
2.7.4	McKinsey 7S model	56
2.7.5	Bridgesův model přechodu	58
2.7.6	Křivka změny podle Kübler-Rossové	59
2.7.7	Nadler–Tushmanův model kongruence	60
2.7.8	Cameron a Green: čtyři přístupy ke změně	61
2.7.9	Beerův a Nohriaův model změny (teorie E a O)	62
2.8	Neurověda změn aneb proč nestačí klasické přístupy ke změně	63
2.8.1	Strategie snižování odporu ke změně pomocí neuroleadershipu	64
2.8.2	Check-list pro neurovědně informovaného lídra při zavádění organizačních změn	66
3	Řízení organizační kultury a komunikace při změnách	69
3.1	Role organizační kultury v procesu změny	70
3.2	Psychologické aspekty změn	71
3.3	Efektivní komunikace a zapojení zaměstnanců	72
3.4	Zpětná vazba a její význam	74
3.5	Překonávání rezistence a budování podpory	75
3.6	Carnallův model řízení změn	75
4	Leadership a role manažerů v procesu změny	79
4.1	Charakteristiky úspěšného lídra změny	79
4.2	Motivace týmů a posilování angažovanosti	80
4.3	Emoční inteligence a její význam při vedení změn	83
5	Praktické nástroje a metody řízení změn	85
5.1	Diagnostické nástroje pro řízení změn	85
5.1.1	Analýza připravenosti na změnu	85
5.1.2	SWOT analýza v řízení změn	87
5.1.3	Stakeholder analýza	89
5.1.4	Benchmarking	91
5.2	Agilní metody a lean přístupy v řízení změn	92
5.2.1	Agilní metody v řízení změn	92
5.2.2	Lean přístupy v řízení změn	94
5.3	Využití technologií a digitálních nástrojů	95
5.4	Management změny ve start-upech	97
6	Měření a vyhodnocování změn	99
6.1	Identifikace vhodných zdrojů dat a jejich vyhodnocení	100
6.2	Udržitelnost změny a její dlouhodobý dopad	101
6.2.1	Definice udržitelnosti změny	102
6.2.2	Dlouhodobý dopad změny	103

7	Případové studie a osvědčené postupy	105
7.1	Úspěšné implementace změn v různých sektorech	105
7.1.1	Primární sektor	105
7.1.2	Sekundární sektor	107
7.1.3	Terciární sektor	110
7.2	Změny v souvislosti s udržitelným rozvojem a ESG	113
7.3	Příklady selhání a poučení z nich	115
7.3.1	Nedostatečná podpora vedení	115
7.3.2	Nedostatečná komunikace	116
7.3.3	Podcenění lidského faktoru	117
7.3.4	Absence jasné strategie a plánování	119
7.3.5	Neadekvátní alokace zdrojů	119
7.3.6	Ignorování organizační kultury	120
7.3.7	Přecenění technologických řešení	121
7.3.8	Neschopnost měřit a vyhodnocovat změny	122
7.3.9	Selhání při škálování změn	122
8	Specifika řízení změn v mezinárodním a kulturně rozmanitém prostředí	125
8.1	Interkulturní aspekty řízení změn	125
8.2	Řízení změn v globálních organizacích	126
8.2.1	Přizpůsobení strategií řízení změn	127
8.2.2	Role vedení v multikulturním prostředí	128
8.2.3	Jazyková a komunikační specifika	129
8.3	Adaptace na lokální podmínky	130
9	Metodika a výsledky výzkumu v oblasti řízení změn	133
9.1	Metodika výzkumu	133
9.2	Implementace strategických změn v organizacích a jejich hlavní bariéry	134
9.3	Dopad diverzity managementu na úspěšnost změnových procesů	136
9.4	Udržitelné řízení změn s ohledem na společenskou odpovědnost organizací	139
10	Diskuze, závěry a budoucí směřování řízení změn	143
10.1	Budoucí vývoj a nové výzvy v řízení změn	145
10.2	Doporučení pro praxi a další výzkum	147
	Slovník pojmů	149
	Rejstřík	157
	Literatura	159
	Abstrakt	165
	Abstract	167
	Zusammenfassung	169

O autorkách

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D. (*1988)

Pavla Vrabcová je absolventkou bakalářského studijního oboru Management podniku, magisterského studijního oboru Pojišťovnictví a stejnojmenného doktorského studijního oboru na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci se zaměřením na environmentální pojištění. Úspěšně dokončila Kurz vysokoškolské pedagogiky a složila státní závěrečnou zkoušku v rámci celoživotního vzdělávání. V roce 2022 byla habilitována docentkou v oboru Podniková ekonomika a management. Věnuje se široké problematice bioekonomiky v kontextu udržitelného rozvoje, dobrovolným nástrojům systémů řízení pro udržitelné podnikání se zaměřením na společenskou odpovědnost, environmentální manažerský systém, management kvality a bezpečnost a ochranu zdraví



při práci. Je členkou následujících poradních orgánů tuzemských organizací: odborná sekce Rady kvality České republiky Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj (poradní orgán Ministerstva průmyslu a obchodu), Odbor ekonomiky, řízení, sociologie a informatiky České akademie zemědělských věd, včetně Komise managementu a strategického rozvoje lidských zdrojů v zemědělství, Odbor agrárních dějin České akademie zemědělských věd (poradní orgány Ministerstva zemědělství). Dále je členkou Slovenské akademie pôdohospodárskych vied, Odbor ekonomiky a manažmentu (poradní orgán Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR), České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj CBCSD (a jejích pracovních skupin Dekarbonizace, Udržitelné financování a ESG či Oběhové hospodářství), Platformy zainteresovaných stran CSR, Finanční akademie Zlaté koruny, zakládající členkou Platformy pro bioekonomiku České republiky a členkou rady redakčních rad odborných časopisů či programových/organizačních výborů vědeckých konferencí. V roce 2024 se stala členkou odborného panelu Energetická transformace a udržitelná budoucnost k přípravě nových Národních priorit orientovaného výzkumu. Doposud publikovala více než pět desítek odborných článků ve světově uznávaných databázích Web of Knowledge, Scopus a mnoha dalších týkající se managementu či multidisciplinárního oboru bioekonomiky s tuzemskými i zahraničními ohlasy. Je autorkou (nebo se podílela na tvorbě) celkem sedmi knižních monografií a kapitol v monografiích. Dále je autorkou či spoluautorkou jedenácti učebnic, výukových textů a skript. Účastnila se minimálně 100 odborných konferencí či seminářů a je řešitelkou vědecko-výzkumných projektů (Národní agentura pro zemědělský výzkum, Technologická agentura, smluvní výzkum v rámci výzev Pražský voucher, interní projekty), u vybraných agentur působí taktéž jako hodnotitelka.

doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA (*1984)

Hana Urbancová je absolventkou bakalářského studijního oboru Provoz a ekonomika, magisterského studijního oboru Provoz a administrativa a doktorského studijního oboru Management se zaměřením na strategický management a lidské zdroje, které absolvovala na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. V roce 2025 byla habilitována docentkou v oboru Podniková ekonomika a management na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Úspěšně absolvovala také profesní doktorské studium ve specializaci Management lidských zdrojů a strategický management (DBA). Věnuje se široké problematice strategického managementu lidských zdrojů se zaměřením na diversity management, age management a talent management a v neposlední řadě i problematice strategického managementu organizací s důrazem na udržitelný rozvoj. Je členkou poradních orgánů tuzemských organizací, například odborné sekce Rady kvality ČR Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj (poradní orgán Ministerstva průmyslu a obchodu), odborů České akademie zemědělských věd (dále ČAZV), Vydavatelské rady ČAZV, Odboru ekonomiky, řízení, sociologie a informatiky včetně Komise managementu a strategického rozvoje lidských zdrojů v zemědělství, Odboru agrárních dějin České akademie zemědělských věd (poradní orgány Ministerstva zemědělství) a Vědecké rady Národního zemědělského muzea. Rovněž je členkou Platformy pro bioekonomiku České republiky, České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj CBCSD a členkou rady redakčních rad odborných vědeckých časopisů či vědeckých a organizačních výborů vědeckých konferencí. Dále je členkou Odboru ekonomiky a managementu Slovenské akademie zemědělských věd a zahraniční členkou Slovenské akademie zemědělských věd (poradní orgán Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR). Od roku 2021 je také posuzovatelkou Slovenské akreditační agentury pro vysoké školství, členkou Rady programu pro posilování účasti SR v evropské spolupráci ve výzkumu a vývoji ve Slovenské republice a rovněž hodnotitelkou tuzemských výzkumných agentur. Doposud publikovala více než osm desítek odborných článků týkajících se managementu ve světově uznávaných databázích Web of Knowledge, Scopus a mnoha dalších, s tuzemskými i zahraničními ohlasy. Je autorkou nebo spoluautorkou 13 knižních monografií a kapitol v monografiích a 13 učebních textů a skript. Je řešitelkou a spoluřešitelkou vědecko-výzkumných projektů v České republice i v zahraničí.



Předmluva

Organizace čelí rostoucímu tlaku na přizpůsobení se měnícím se požadavkům trhu, technologickému pokroku a globálním ekonomickým podmínkám, **schopnost efektivně řídit organizační změny** se tak stala **konkurenční výhodou**. Zvládnutí řízení těchto změn je důležité pro úspěšnou implementaci strategií organizací, zajištění zapojení zaměstnanců a minimalizaci jejich odporu vůči změnám. Organizace, které aktivně investují do rozvoje řízení změn, jsou schopné lépe zvládat nejistotu na trhu a udržovat si dlouhodobou konkurenceschopnost.

Předložená monografie poskytuje systematický pohled na řízení změn, počínaje teoretickými základy až po praktické aplikace v různých typech organizací. Zaměřuje se na identifikaci faktorů úspěchu, analýzu možných rizik a návrh opatření pro jejich efektivní zvládnutí. Stávající literatura o řízení změn představuje rozmanitou škálu modelů, přístupů a osvědčených postupů. Definice a identifikace „nejlepších“ postupů však zůstává významnou výzvou, protože účinnost strategií řízení změn je vysoce závislá na kontextu, ve kterém jsou aplikovány. Účinnost strategií řízení změn ovlivňuje řada faktorů, včetně organizační kultury, charakteru změny, zapojení zainteresovaných stran, dostupných zdrojů a dovedností zaměstnanců. Každá organizace má jedinečné potřeby, cíle a podmínky, což znamená, že to, co funguje v jednom prostředí, nemusí být efektivní jinde. Proto je nezbytné přizpůsobit osvědčené postupy konkrétnímu organizačnímu prostředí, brát v úvahu odvětvové standardy, legislativní rámce a specifické výzvy, kterým čelí daná organizace. Kromě teoretického rámce obsahuje případové studie a příklady z praxe, které ilustrují různé strategie a přístupy k implementaci změn.

Monografie *Change management: Praktické metody a nástroje* poskytuje ucelený pohled na problematiku řízení změn v organizacích. Zabývá se jak teoretickými základy, historickým vývojem a modely řízení změn, tak i praktickými nástroji, metodami a případovými studiemi. Kniha se věnuje strategickému plánování, efektivní komunikaci, organizační kultuře a roli leadershipu v procesu změny. Hlavním cílem monografie je poskytnout manažerům, akademikům i praktikům systematický přehled osvědčených přístupů k řízení změn a nabídnout konkrétní strategie, jak změny efektivně implementovat a udržet jejich dlouhodobý pozitivní dopad.

Management řízení změn je nejen vědeckou disciplínou, ale také uměním ovlivňování a motivace lidí, kteří jsou nositeli změn. Jde o vysoce aktuální oblast pro management organizací, protože význam této disciplíny vzrůstá díky megatrendům, jako je digitalizace, globalizace, udržitelnost, organizační agilita, regulační změny a v neposlední řadě stále silící konkurenční tlak. Díky syntéze stávajících znalostí a zkoumání nových trendů bude tato monografie sloužit jako cenný zdroj pro akademiky a tvůrce politik, kteří se snaží orientovat ve složitosti organizačních změn. Doufáme, že přispěje ke zvýšení povědomí o důležitosti řízení změn a nabídne inspiraci i praktické návody pro manažery a lídry, kteří čelí výzvám současné doby.

Úvodní slovo recenzentů

Vážené kolegyně, vážení kolegové, milí čtenáři, současný svět je charakterizován neustálými, rychlými a často nepředvídatelnými změnami, což klade enormní nároky na schopnost organizací se adaptovat a inovovat. Žijeme v prostředí označovaném jako VUCA (volatilní, nejisté, komplexní a nejednoznačné), kde tradiční lineární přístupy k řízení již nedostačují. Digitalizace, globalizace, rychlý technologický pokrok, měnící se preference zákazníků a nově i rostoucí důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost (ESG) přinášejí bezprecedentní výzvy, ale zároveň i příležitosti. Organizace, které si chtějí udržet konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch, musí aktivně investovat do rozvoje řízení změn. Schopnost efektivně řídit organizační změny se stala klíčovou konkurenční výhodou a jednou z nejvyhledávanějších manažerských dovedností. Proces změny je přirozeně náročný, neboť narušuje zaběhnuté struktury a vyvolává nejistotu a odpor u zaměstnanců. Společenská poptávka po hlubším porozumění řízení změn je tak aktuálnější než kdy dříve, neboť ovlivňuje nejen prosperitu firem, ale i pracovní prostředí a pohodu zaměstnanců. S rostoucí složitostí podnikatelského prostředí a rychlostí, s jakou se objevují nové technologie a společenské trendy, se stává nezbytným, aby manažeři a lídři disponovali robustními nástroji a metodikami pro efektivní navigaci transformačními procesy. Nejde jen o pouhé řízení projektů, ale o komplexní zvládnutí lidského faktoru, organizační kultury a systémových předpokladů. Selhání v řízení změn může mít dalekosáhlé dopady, od finančních ztrát přes demotivaci zaměstnanců až po ztrátu tržní pozice. Proto je poptávka po ucelených a prakticky orientovaných publikacích v této oblasti enormní.

Potřeba efektivního řízení změn je dále umocněna několika globálními megatrendy. Exponenciální růst digitálních technologií, včetně umělé inteligence a automatizace, mění základní pracovní modely a vyžaduje od organizací radikální přizpůsobení. Dále je to dynamika globálních trhů, která nutí firmy neustále inovovat a reagovat na konkurenční tlaky a měnící se legislativní rámce. Vzrůstá i povědomí o udržitelnosti a společenské odpovědnosti, což vede k tomu, že investoři, zákazníci i zaměstnanci očekávají od firem transparentní přístup k environmentálním, sociálním a správním (ESG) aspektům podnikání. Tento tlak transformuje firemní strategie a operace, a tím pádem i procesy řízení změn. Agilní přístupy, které se prosazují především v IT sektoru, se nyní stávají standardem i v jiných odvětvích, neboť umožňují organizacím rychleji se přizpůsobovat a reagovat na nejistotu. V neposlední řadě pak měnící se demografická struktura pracovní síly a rostoucí důraz na diverzitu a inkluzi kladou nové nároky na HR management a vedení, které musí umět pracovat s různými generacemi, kulturními pozadími a neurodiverzními profily. Všechny tyto faktory dohromady vytvářejí složité prostředí, v němž je systematické a informované řízení změn pro přežití a prosperitu naprosto nezbytné. Bez hlubokého pochopení těchto dynamik a bez relevantních nástrojů pro jejich zvládnutí jsou organizace odsouzeny k reaktivnímu přežívání namísto proaktivního formování své budoucnosti.

Předkládaná monografie *Change management: Praktické metody a nástroje* adresuje tuto naléhavou potřebu komplexním a systematickým přístupem. Kniha poskytuje ucelený přehled problematiky od teoretických základů, historického vývoje a definic přes typologie změn a modely řízení až po konkrétní praktické metody a nástroje pro efektivní řízení změn. Autorky detailně rozebírají význam změn v organizaci, od přizpůsobení se vnějšímu prostředí a udržení konkurenční výhody přes optimalizaci procesů a zvyšování efektivity až po podporu inovací a posilování zaměstnanecké angažovanosti. Identifikace potřeby změny je popsána jako systematický proces založený na analýze interních (nízká výkonnost, neefektivní procesy, špatná komunikace) i externích faktorů (změny na trhu, technologický pokrok, legislativa, konkurence, očekávání zákazníků). Kniha představuje diagnostické nástroje jako SWOT a PESTLE analýzu, KPI, průzkumy zpětné vazby, benchmarking a Future Studies, které pomáhají organizacím pochopit, kde se nacházejí a kam směřují.

Důraz je kladen na klíčové faktory úspěšné implementace, jako je stanovení jasné vize a cílů změny s využitím SMART/SMARTER kritérií, které jsou nezbytné pro orientaci a motivaci všech zúčastněných stran. Efektivní komunikace je opakovaně zdůrazňována jako základní pilíř, přičemž kniha popisuje její charakteristiky (jasnost, srozumitelnost, pravidelnost, obousměrnost, důvěryhodnost) a význam pro snižování nejistoty a odporu. Role organizační kultury je popsána jako zásadní, neboť ovlivňuje to, jak zaměstnanci vnímají změny a reagují na ně a jak se její pozitivní složka využívá jako motor změny. Leadership je definován jako proces ovlivňování a inspirace k dosažení společného cíle, přičemž jsou rozlišovány role manažera a lídra a jsou detailně popsány charakteristiky úspěšného lídra změny (vizionářství, komunikační dovednosti, schopnost budovat důvěru, odvaha, empatie, flexibilita, schopnost delegovat, odolnost vůči stresu, orientace na výsledky a schopnost stimulace). Monografie se odlišuje zapracováním neurovědeckých poznatků do řízení změn: představuje neuroleadership a SCARF model jako nástroje pro pochopení a ovlivnění lidských reakcí na změnu. Unikátní je také integrace vlastního empirického výzkumu z roku 2023, který odhaluje specifické bariéry implementace strategií v českém prostředí a potvrzuje silné vzájemné korelace mezi finančními, personálními a organizačními riziky. Kniha reflektuje moderní trendy, jako je age management a udržitelné řízení změn s ohledem na ESG faktory, a ilustruje je na bohatých případových studiích napříč primárním, sekundárním i terciárním sektorem. Jsou prezentovány příklady úspěšných implementací změn v zemědělství (precizní zemědělství, John Deere, Netafim, FFRobotics), těžbě (Rio Tinto, BHP), lesnictví (drony, LIDAR) a rybolovu (akvakultura). V sekundárním sektoru jsou uvedeny příklady z automobilového průmyslu (Volkswagen, BMW, General Motors, Ford) a energetiky (General Electric, Iberdrola, Siemens). Terciární sektor je zastoupen zdravotnictvím (Kaiser Permanente, Mayo Clinic), bankovníctvím a fintech technologiemi (BBVA, DBS Bank), cestovním ruchem (Marriott International, Airbnb), vzděláváním a e-learningem (Coursera, Duolingo) a retailem (Amazon, Sephora). Tímto komplexním propojením teorie, výzkumu a praxe včetně specifík start-upů a multikulturního prostředí nabízí monografie hluboké vhledy a konkrétní doporučení, jež přímo uspokojují poptávku po znalostech a nástrojích pro efektivní řízení změn v dynamickém světě.

Přínos publikované odborné knihy je nesporný. Kniha přináší do teoretického poznání především integraci neurovědy a neuroleadershipu do kontextu řízení změn, což je ve srovnání s klasickými modely (například Lewinovým nebo Kotterovým) relativně nová perspektiva. Rozpracování SCARF modelu a jeho aplikace na snižování odporu ke změnám

nám představuje významný příspěvek k pochopení hlubších, biologických mechanismů lidského chování při transformacích. Aplikace neurovědy na management diverzity (včetně neurodiverzity) a vysvětlení rozdílných kognitivních stylů je rovněž inovativní a otevírá nové možnosti pro inkluzivní HR strategie. Kniha dále přispívá k rozvoji poznání prostřednictvím vlastního empirického výzkumu, který potvrdil silnou provázanost různých typů bariér (finančních, personálních, organizačních, vedení) při implementaci strategií v českém prostředí. Tato zjištění nejen posilují argumentaci pro holistický přístup k řízení změn, ale také nabízejí cenná data pro další výzkum. Kniha se stane zajímavým zdrojem informací i pro vysokoškolské studenty. Poskytne jim aktuální a komplexní studijní materiál, který kombinuje teoretické modely s praktickými příklady a reálnými daty. Umožní jim hlubší porozumění problematice řízení změn v kontextu současných megatrendů, jako je digitalizace, udržitelnost a diverzita, čímž je připravuje na reálné výzvy v praxi. Její přehlednost, struktura a relevantnost obsahu ji činí ideálním zdrojem pro kurzy change managementu, strategického řízení lidských zdrojů a organizačního rozvoje. Specifický přínos pro výuku spočívá v integraci aktuálních témat, jako je role ESG v řízení změn, adaptační mechanismy v prostředí VUCA a dopady diverzity managementu (včetně age managementu a neurodiverzity) na úspěšnost transformačních procesů. Díky tomu si studenti osvojí nejen teoretické základy, ale získají i přehled o nejnovějších trendech a výzvách, kterým čelí moderní organizace. Představené případové studie a empirická data z českého kontextu navíc umožní studentům lépe propojit teorii s praxí a rozvinout kritické myšlení potřebné pro řešení reálných manažerských problémů.

Tuto odbornou knihu hodnotím jako vysoce kvalitní dílo, a to jak svým obsahem, tak způsobem prezentace složité problematiky. Přeji si, aby tato monografie naplnila vaše očekávání a stala se cenným zdrojem inspirace a praktických rad pro vaši práci. Ať vám pomůže efektivněji navigovat složitým procesem organizačních změn a přispěje k vašemu dalšímu profesnímu rozvoji a touze po vědění. Jsem přesvědčen, že poznatky zde obsažené vám umožní nejen úspěšně implementovat změny, ale také budovat adaptabilní a prosperující organizace v budoucnu. Publikace je cenným příspěvkem k odborné literatuře a věřím, že osloví široké spektrum čtenářů od manažerů a lídrů přes akademiky a výzkumníky až po studenty vysokých škol, kteří se připravují na výzvy v oblasti řízení změn. Nechť tato kniha slouží jako maják v neklidných vodách dnešního podnikatelského světa a inspiruje k proaktivnímu a odpovědnému přístupu k transformacím.

S úctou

prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D., dr. h.c.

Monografia *Change management: Praktické metódy a nástroje* autoriek Pavla Vrabcová a Hana Urbancová je spracovaná na vysokej odbornej úrovni. Pojednáva o vysoko aktuálnej problematike efektívne riadiť organizačné zmeny, ktoré sa stávajú v súčasnosti konkurenčnou výhodou stratégie organizácií. Zaoberá sa nielen teoretickými základmi, ale aj praktickými nástrojmi a metódami. Bonusom sú prípadové štúdie, ktoré poskytujú manažerom, ale aj akademikom systematický prehľad osvedčených prístupov k riadeniu zmien. Ponúkajú taktiež konkrétne stratégie, ako tieto zmeny následne efektívne implementovať a následne ich udržať s dlhodobým pozitívnym efektom. Takýmto spôsobom ponúka v súčasnej náročnej a zložitej dobe ekonomických a politických výkyvov na celom svete komplexný pohľad na oblasť riadenia zmien.

Výsledky realizovaného výskumu, ktorý je súčasťou monografie, ukazujú, že implementácia strategických zmien v organizáciách predstavuje zložitý proces, na priebeh ktorého pôsobí množstvo vzájomne súvisiacich determinantov. Vzhľadom na to, že riadenie zmien v organizáciách môže v blízkej budúcnosti zasiahnuť zásadná transformácia, tradičné lineárne modely zmeny zamerané len na jednotlivé projekty alebo čiastkové opatrenia nemusia byť dostatočné. Autorky preto správne navrhujú presadzovanie komplexného, adaptívneho a systémového prístupu k uvedenej problematike.

V tejto oblasti nutné zohľadniť aj rastúci význam diverzity, inklúzie a fungovanie v multikultúrnom a globálne previazanom prostredí, pretože tieto faktory významne ovplyvňujú nastavenie efektívnych stratégií. Keďže riadenie zmien možno považovať za multidisciplinárnu a komplexnú oblasť s vysokými nárokmi na lídrov v organizáciách, je nutné venovať sa ich dlhodobému a špecializovanému rozvoju so zameraním sa na ich angažovanosť, schopnosť integrovať nové rozvíjajúce sa technológie a zároveň rozvíjať ich schopnosť empatie a práce s ľuďmi na všetkých úrovniach riadenia.

Konštatujem, že monografia dosahuje vynikajúcu odbornú úroveň a spĺňa všetky kritériá a požiadavky kladené na publikácie tohto charakteru. Verím, že bude prínosom v oblasti riadenia zmien pre širokú verejnosť a preto ju odporúčam na vydanie.

prof. Ing. Miloš Hitka, Ph.D.