

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



# Bakalářská práce

Marie Šťastná

Postoje řadových pracovníků k organizačním  
změnám a příčiny obav a odmítání změn

Attitudes of common employees to the organizational  
changes and causes of worries and refusing changes

Praha 2016

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

## **Poděkování**

*Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vedení mé bakalářské práce.*

*Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu, a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

*V Praze dne 1. 7. 2016*

.....  
*Marie Šťastná*

**Abstrakt:**

Bakalářská práce se zaměřuje na postoje zaměstnanců k organizačním změnám, jejich možné reakce na tyto změny a modely implementace organizačních změn. Tato práce je zacílena na řadové zaměstnance a jejich pohled na tento fenomén. V teoretické části zároveň uvádí do problematiky organizační změny, seznamuje se základními druhy změn a uvádí možné příčiny změn. Zároveň poskytuje stručný vhled do historického vývoje postavení zaměstnanců v organizacích. Empirická část je zaměřena na návrh výzkumného projektu. Výzkumný projekt je replikací výzkumu prováděného na Taiwanu, přičemž se zabývá vztahem podpory ze strany organizace a odporem ke změně ze strany zaměstnanců. Zároveň je rozšířen o zjišťování postojů zaměstnanců k organizační změně pomocí metody sémantického diferenciálu. Tato metoda je navíc doplněna o kvalitativní část, kdy jde o rozhovory s přímými nadřízenými řadových zaměstnanců, kteří nám pomohou poskytnout objektivnější pohled na chování zaměstnanců.

**Klíčová slova:** organizační změna, zaměstnanci a organizační změna, bariéry změn, modely implementace změny, reakce zaměstnanců na změnu

**Abstract:**

The thesis focuses on employees' attitudes to organizational changes, range of their possible reactions and models of organizational change implementation. This thesis aims at common employees and their view on the phenomenon of organizational change. The theoretical part presents the issue of organizational change, shows the basic types of changes and names the possible causes of changes. It also provides a short insight into the historical development of employees' position in organizations. The empirical part focuses on the proposal of research project. This project presents the replication of the Taiwanese research and is dealing with the relationship between perceive organizational support and resistance to change. Moreover, the proposal is supplemented with the part of probing the attitudes of common employees to the organizational change - the semantic differential is used for this part. This method is supplemented with the qualitative part of the research. The qualitative part consists of interviews with managers, which can provide the objective view on the employees' behaviour.

**Keywords:** organizational change, common employees and organizational change, organizational barriers, models of organizational change implementation, employees' reactions to the organizational change

# Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. Pojetí, příčiny a typy organizačních změn .....	10
1.1 Organizační změna .....	10
1.2 Příčiny změn.....	10
1.3 Druhy změn .....	11
2. Organizační změna a lidský faktor .....	13
2.1 Zaměstnanec jako součást organizace a aktér změn .....	13
2.2 Postoje zaměstnanců .....	14
2.3 Motivy zaměstnanců .....	16
2.4 Kompetence zaměstnanců.....	17
2.5 Význam člověka pro implementaci změn .....	18
2.5.1 Role v organizační změně.....	18
2.5.2 Komunikace a organizační změna .....	19
3. Postup implementace změn z pohledu lidského faktoru .....	20
3.1 Kotterův model.....	20
3.2 Implementace změny podle Lojdy .....	23
3.3 ADKAR model.....	24
3.4 Lewinův model.....	25
3.5 Další modely implementace změny .....	26
4. Reakce zaměstnanců, očekávání a obavy .....	27
4.1 Negativní reakce na změnu .....	27
4.2 Pozitivní reakce na změnu .....	30
4.3 Neutrální reakce na změnu.....	32
4.4 Ambivalentní pocity zaměstnanců .....	33
4.5 Bariéry změny .....	33

EMPIRICKÁ ČÁST .....	37
5. Návrh výzkumného projektu .....	38
5.1 Charakteristika a východiska původního výzkumu .....	38
5.2 Cíle výzkumu a výzkumné hypotézy .....	39
5.3 Design výzkumného projektu .....	40
5.3.1 Popis výzkumného vzorku .....	41
5.3.2 Organizace a průběh výzkumu .....	41
5.3.3 Metodologie výzkumu, metody a jejich administrace .....	42
5.3.4 Způsob zpracování dat .....	44
5.4 Výsledky a diskuse .....	45
5.5 Závěr výzkumné části .....	46
Literatura.....	47
Příloha	

## Úvod

Téma postoje řadových pracovníků jsem si pro svou bakalářskou práci zvolila, jelikož se zajímám o oblast pracovní a personální psychologie a navíc je problematika organizační změny v současné době velice aktuální a dotýká se mnoha společností. Organizační změna může mít mnoho podob a k její implementaci může docházet z mnoha důvodů.

Tato práce v první řadě poskytuje úvod do problematiky organizační změny a seznamuje s různými druhy a příčinami změn. Je nutné zdůraznit, že výčet nemusí být kompletní, neboť ve firemním prostředí se mohou vyskytnout změny různého formátu a zdrojem změny může být mnoho příčin. Nedílnou součástí implementace změny jsou také zaměstnanci. Na změně se podílejí nejen manažeři, ale také řadoví zaměstnanci. Právě na řadové zaměstnance je tato práce zacílena, takže se na celou problematiku budeme dívat zejména z jejich pohledu. Role a postavení zaměstnanců v organizaci však prochází vývojem. I tento fakt hraje významnou roli v implementaci změny, takže se o něm krátce zmíníme. Tato práce se také zaměřuje na faktory subjektivní povahy – popisuje postoje, motivy a kompetence pracovníků, jelikož i tyto faktory mohou průběh změny ovlivňovat. Je zřejmé, že zaměstnanci mohou na změnu reagovat různými způsoby. Tyto reakce by se daly rozdělit do čtyř kategorií – negativní, pozitivní, neutrální a ambivalentní reakce na změnu či postoje ke změně. V souvislosti s tím se tato práce také zaměřuje na nejčastější příčiny psychologických bariér na straně zaměstnanců. Zároveň poskytuje možnosti, jak při implementaci změny postupovat, aby tato byla úspěšná. Mezi nejznámější model implementace změny patří Kotterův model, který vychází z praktických zkušeností autora a je tak pro praxi velmi dobře využitelný. Kromě tohoto modelu se zaměříme také na Lojďův a Lewinův model a také na tzv. ADKAR model.

V empirické části se budeme zabývat replikací výzkumu, který se zaměřoval na vztah vnímané organizační podpory a odporu ke změně. Jde o novodobý výzkum, který byl prováděn na Taiwanu, proto se pokusíme o návrh jeho replikace v českém prostředí. Navíc jej rozšíříme o měření postojů k implementované změně ze strany zaměstnanců. Pro měření postojů použijeme metodu sémantického diferenciálu, která nám pomůže odhalit i drobné nuance v postojích. Zároveň tuto metodu ještě podpoříme rozhovory s přímými nadřízenými zaměstnanců, což nám pomůže získat kompletní náhled na postoje jednotlivých zaměstnanců.

# TEORETICKÁ ČÁST

# Pojetí, příčiny a typy organizačních změn

## 1.1 Organizační změna

Když mluvíme o změně jako takové, máme tím na mysli přeměnu něčeho v něco jiného (Jindra & Machalík, 2012). Jde vlastně o „*přechod jakéhokoli objektu z jedné podoby do podoby jiné*“ (Machan, 2012, str. 10). V organizacích může k takovým změnám docházet na různých úrovních a v různém rozsahu.

Organizační změna je fenomén, který se v současné době týká většiny (ne-li všech) organizací či firem. Lewis (2011) uvádí, že změny jsou pro chod organizací důležité, protože nabízejí příležitosti k růstu a rozvoji, které by v případě nenaplnění mohly mít negativní následky. Změny také bývají důležité pro napravení předchozích chyb. Často nás překvapí, míváme k nim odpor, ale občas změny také sami vyžadujeme.

Organizace procházejí během svého života množstvím změn. Jejich vnitřní a vnější prostředí se neustále proměňuje - a ony se takovým změnám musí přizpůsobit. Manažeři jsou pod neustálým tlakem se s takovými změnami vypořádat – stejně jako další firemní zaměstnanci. (Kubičková & Rais, 2012)

## 1.2 Příčiny změn

Příčiny změn můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií – vnitřní a vnější zdroje. U vnějších zdrojů můžeme mluvit navíc o vlivech přímých (konkurence, dodavatelé, zákazníci) a o vlivech nepřímých (vlivy technické, politické, sociální a ekonomické). Mezi vnitřní příčiny pak můžeme zařadit například nedostatečné vybavení či know-how, nevhodné finanční řízení či neodpovídající strukturu kvalifikace zaměstnanců (Lojda, 2011).

Podobně mluví i Huber a Glick (1993). Tito autoři rozlišují dvě hlavní síly, které mohou změny v organizacích způsobit. Těmito dvěma silami jsou top management a vnější prostředí organizace. Autoři zároveň uvádějí, že rychlé změny, které jsou pro prostředí organizací v současné době typické, jsou zapříčiněny zejména dvěma faktory: zvyšující se efektivitou komunikačních technologií a dopravních technologií.

Jeníček (2002) uvádí, že od průmyslové revoluce můžeme sledovat dlouhodobý ekonomický růst (s občasnými poklesy), který souvisí se zvyšováním počtu obyvatel a se strukturálními změnami. Změny se týkají zejména přesunu těžiště z průmyslu do sektoru služeb a celkových strukturálních změn ve službách. Důvodem růstu je zejména rychlý rozvoj vědy a

techniky. Kromě rozvoje v oblasti vědy a techniky je dnešní svět charakteristický také postupující globalizací. V důsledku globalizace „*dochází k posunu organizace a integrace systémů výroby, směny a spotřeby z národní úrovně na globální*“ (Kislingerová & Nový, 2005, str. 10). Okoň-Horodyńska (2003, dle Mikoláš, 2005, str. 15) zdůrazňuje, že globalizaci „*musí aktivně vnímat každá firma, pokud nechce být vláčena událostmi nezávisle na vlastní vůli*“.

Jak je uvedeno výše, kromě vnějších činitelů můžeme mluvit o činitelech vnitřních. K nim patří i manažeři jako zdroje změn. Huber a Glick (1993) mluví o tom, že manažeři mohou být zdrojem změn díky svým hodnotám. Stejně ale mohou být také těmi, kdo provedení změny brání.

### 1.3 Druhy změn

Organizační změny můžeme dělit podle různých kritérií. Mezi častá kritéria patří dělení změn podle:

1. jejich zdroje,
2. toho, zda jde o plánované či neplánované změny,
3. způsobu vedení změny,
4. časového průběhu,
5. velikosti změny,
6. obsahu.

Jak je uvedeno výše, druh zdroje změny je jedním z možných kritérií při dělení změn. Často se setkáme s dělením podle toho, zda jsou změny způsobeny vnitřními či vnějšími vlivy (Holásová, 2014). Zdroji změn jsme se nicméně podrobněji zabývali již v předchozí kapitole.

Změny mohou být také plánované či neplánované (Lewis (2011); Cawsey, Deszca & Ingols, 2015). Tito autoři popisují plánovanou změnu jako takovou, která je zavedena lidmi, kteří jsou součástí organizace a mají určitou zodpovědnost za její činnost. Neplánované změny jsou pak takové, které jsou způsobeny vnějším prostředím a dalšími nekontrolovatelnými silami.

S plánovitostí změny úzce souvisí také to, jakým způsobem je taková změna vedená. Machan (2012) rozděluje změnu na samovolnou a řízenou. Samovolná změna probíhá bez lidského zásahu a často vede spíše ke zhoršení – může jít například o korozi materiálu či zastarání stroje. Řízená (cílená) změna je pak způsobena záměrnou lidskou činností. Řízenou

změnu můžeme dále dělit na reaktivní (kdy jde o reakci na nějakou situaci) a proaktivní (kdy je sama organizace iniciátorem změny).

Z hlediska časového průběhu pak můžeme změny dělit na inkrementální - postupné a radikální - skokové (Jindra & Machalík, 2012; Machan, 2012).

Velmi častým kritériem pro dělení změn je jejich velikost či rozsah. Jindra a Machalík (2012) uvádějí celkem 7 druhů změn. Jde o změny nepatrné, povrchové a mírné, dále o významný posun a změny pronikavé, hluboké a nejhlubší. Machan (2012) pak dělí změnu z hlediska velikosti pouze na dva druhy – změnu elementární (uskuteční se pouze v jednom činiteli daného objektu) a změnu komplexní (probíhá ve všech činitelích dané struktury). Autor také uvádí, že velikost změny můžeme posuzovat z hlediska toho, jak je vnímána jednotlivci, nebo podle toho, jaký dopad má na danou organizaci.

Posledním kritériem, o kterém se zmíníme, je kritérium obsahu změny. I zde můžeme zmínit mnoho autorů, přičemž každý dělí změnu opět jiným způsobem. Sims (2002) mluví o změnách strategických, technologických, strukturálních a změnách týkajících se lidských zdrojů. Podobně dělí změny i Armstrong (2007), který rozlišuje změny strategické, změny systému a struktury, změny procesů a změny organizační kultury.

Změna firemní (organizační) kultury je velmi specifickou a složitou změnou. Lukášová a Nový (2004) uvádějí, že změna firemní kultury musí být promyšlená, systematická a musí být koordinovaná s dalšími změnami ve firmě prováděnými, aby byla úspěšná.

Podívejme se ale nejprve na to, co pod pojmem „firemní (organizační) kultura“ vlastně myslíme. Čihovská (in Svoboda, 2009, str. 42) definuje firemní kulturu jako „*soubor hodnot, symbolů, postojů, etických východisek, předpokladů a perspektiv, které mají vliv na chování zaměstnanců i na vztah k vnějšímu okolí*“. Podobně mluví i Urban (2008), který uvádí, že firemní kulturu tvoří soubor zvyklostí a tradic firmy a soubor psaných i nepsaných hodnot a norem. Vytvoření a udržení dobré firemní kultury je důležité pro kvalitní soužití a spolupráci zaměstnanců. Zároveň má vliv na jejich motivaci a tím zlepšuje celkové výsledky firmy (Kapoun dle Vysekalová & Mikeš, 2009).

Pokud mluvíme o změně firemní kultury, můžeme rozlišovat změnu revoluční a evoluční. K revoluční změně dochází v případě, kdy existuje vnitřní či vnější tlak, který si tuto změnu vynucuje, často jde o nějakou krizi. Tato změna je komplexní a dotýká se více hierarchických úrovní organizace. Je prováděna systematicky. Oproti tomu evoluční změna vychází z potřeby něco zlepšit a může se týkat pouze určitých částí organizace. Nedochozí při ní k zásadní změně obsahu firemní kultury, jde spíše o rozvoj některých jejích částí. Evoluční změna má smysl

v případě zrání a růstu organizace. V případě úpadku organizace je zapotřebí změny revoluční (Lukášová, 2010).

Podle Šmídy (2007) můžeme české firmy z hlediska firemní kultury rozdělit na dvě skupiny. První skupina je otevřená neustálým změnám a každou změnu považuje za výzvu – jedná se o progresivní organizace, které jsou často vlastněny zahraničním nebo progresivně smýšlejícím tuzemským majitelem. Druhá skupina firem je charakteristická odporem vůči změnám – jde o tradiční firmy, které jsou spokojené samy se sebou a nepociťují potřebu změny. Pokud si tyto firmy brzy neuvědomují důležitost změny, hrozí jim, že zkrachují.

## Organizační změna a lidský faktor

Lidé jsou nedílnou součástí každé organizace. Při zavádění změn je důležité brát v potaz interindividuální rozdíly mezi lidmi a zaměřit se na lidský faktor jako takový. V současné době se tomuto faktoru přikládá stále větší důležitost, co se úspěšnosti změny týče.

V souvislosti s organizační změnou a lidským faktorem, bychom mohli zmínit citát z Machiavelliho knihy *Vladař*, který tuto situaci velmi dobře vystihuje. „*Nic se nezačíná tak obtížně a nic nepřináší tak pramalou naději na úspěch jako zavádění nového řádu. Tomu, kdo jej zavádí, jsou nepřáteli všichni, kteří se dřív měli dobře.*“<sup>1</sup>

### 2.1 Zaměstnanec jako součást organizace a aktér změn

Postavení zaměstnance v rámci organizace prochází neustálým vývojem. V minulosti nebyli zaměstnanci středem pozornosti výrobního managementu. Zejména v období průmyslové revoluce a v období tzv. vědeckého managementu nebyl člověk v pracovním procesu vnímán jako lidská bytost se svými specifickými potřebami (Vojtovič, 2011). Nicméně v současné době je již zaměstnanec chápán spíše jako „*interní zákazník a vlastník znalostí nezbytných pro další rozvoj. Lidé jsou hnacím motorem každé organizace*“ (Váchal & Vochozka, 2013, str. 498).

Vývoj pojmání osobnosti zaměstnance vzhledem k organizaci úzce souvisí s vývojem personální práce. Šikýř (2014) uvádí 3 vývojové etapy personální práce. Od desátých až dvacátých let 20. století můžeme mluvit o tzv. etapě personální administrativy. Lidé byli v tomto období vnímáni pouze jako pracovní síla, smyslem bylo dosahování větší efektivity

---

<sup>1</sup> Machiavelli, N. (2012). *Vladař*. Praha: Argo.

práce tím, že se práce stávala jednodušší a rutinnější – řada prací byla rozložena na jednodušší a rutinnější pracovní úkony. Od čtyřicátých až padesátých let 20. století pak můžeme mluvit o etapě personálního řízení. Lidé jsou zde chápáni jako konkurenční výhoda – v souvislosti s rozvojem průmyslové výroby docházelo k nárůstu konkurence a také ke změnám potřeb zákazníků, což vyžadovalo dostatek schopných a motivovaných lidí, pokud chtěla být organizace úspěšná. Od osmdesátých až devadesátých let 20. století se pak setkáváme se třetí vývojovou etapou personální práce – řízení lidských zdrojů. V důsledku postupující globalizace, zostřování konkurence, rozvíjejícími se technologiemi a měnícími se požadavky zákazníků bylo nutné změnit způsob vedení lidí. Lidé jsou v této době vnímáni jako unikátní bohatství, protože se aktivně zapojují do dění organizace a jejich motivace přispívá k dosahování strategických cílů organizace. Důležité je ovšem zdůraznit, že i když jednotlivé etapy souvisí s určitým historickým obdobím, v nějaké podobě se mohou všechny etapy objevovat v různých organizacích i dnes. Dvořáková (2007) se zabývá podobným tématem vztáženým na prostředí České republiky. Autorka dává změnu v přístupu k řízení lidských zdrojů do souvislosti s demokratizací společnosti a s transformací ekonomiky v 90. letech 20. století. Občané České republiky se stále více umějí prosadit na trhu práce a dochází k větší či menší míře internacionalizace.

Podniky si v současné době stále více uvědomují, jak je důležité získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Chouhan a Naghshbandi (2015) ve své studii zdůrazňují, že lidské zdroje jsou nejdůležitější součástí profitující společnosti. Podobně Štamfestová (2014) uvádí, že pro dosahování dlouhodobé finanční výkonnosti podniku jsou stále důležitější nefinanční ukazatele, kam právě patří i lidské zdroje. Lidé jsou jako jediní schopní aktivně reagovat na změny a je proto důležité posilovat jejich motivaci.

## 2.2 Postoje zaměstnanců

Postoje jsou „*relativně stálé hodnotící soudy, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích*“ (Pauknerová, 2006, str. 100). Postoje jsou naučené (získané) a obsahují tyto tři složky: kognitivní, afektivní a behaviorální. Postoje mají vliv na naše chování (Gálik, 2012; Kelnarová & Matějková, 2010), právě proto se jimi budeme zabývat v souvislosti s prováděním organizační změny.

Pracovní postoje zaměstnanců mohou mít velký vliv právě na přijetí nebo nepřijetí změny. Jsou ovlivňovány individuální motivací a osobnostními vlastnostmi (Urban, 2013).

Změna pracovních postojů (a postojů vůbec) je velice obtížná. Taková změna vyžaduje dlouhodobé působení a také vědomí zaměstnance, že změna postoje je nutná (Wagnerová, 2008). Urban (2013) oproti tomu uvádí, že pracovní postoje lze utvářet. Tyto postoje jsou totiž podmíněny situací na pracovišti, dále stylem řízení a jednáním nadřízených. Autor uvádí několik příkladů, jak mohou manažeři své podřízené podporovat ke změně postojů – manažer může své podřízené například více motivovat a poskytovat jim konstruktivní zpětnou vazbu.

Pracovní postoje můžeme rozdělit do několika skupin:

- postoje k organizaci,
- postoje k nadřízeným,
- postoje k pracovní skupině,
- postoje k práci a jejím podmínkám,
- postoje k mimopracovním podmínkám práce - kam patří například bydlení, dojíždění, apod. (Štikar a kol., 2003, str. 109).

Podobně dělí postoje Dvořáková a kol. (2007, str. 176), kteří mluví o postojích k:

- vykonávaným pracovním činnostem a k charakteru práce,
- k fyzickému pracovnímu prostředí,
- ke společenskému pracovnímu prostředí (kam patří také mezilidské vztahy),
- k vedení organizace a výši mzdy.

Podívejme se nyní ale na postoje zaměstnanců přímo k organizační změně. Rais a Smejkal (2013) uvádějí, že již při plánování procesu změny bychom se měli zaměřit na analýzu ochoty zaměstnanců akceptovat změnu. Tito autoři rozdělují zaměstnance do čtyř kategorií: nezúčastnění diváci, agenti změny, odpůrci změny a tradicionalisté. Každá kategorie se k plánované či prováděné změně staví jinak. Nezúčastnění diváci se staví ke změně pozitivně, ale sami do jejího provádění nezasahují. Agenti změny přistupují ke změně jako ke své možnosti, příležitosti, jak změnit současnou neuspokojivou situaci. Naopak odpůrci změny a tradicionalisté se staví ke změně jako k něčemu, co je ohrožuje, neboť jsou spokojeni se současným stavem.

Postoji se budeme více zabývat v další kapitole, která se zaměřuje na reakce zaměstnanců na prováděnou změnu, protože tyto reakce souvisejí právě s postoji zaměstnanců.

## 2.3 Motivy zaměstnanců

Můžeme říci, že motiv je faktor, který uvádí člověka do pohybu (Říčan, 2010). Je to tedy tendence k určitému cíli, přičemž zahrnuje jak potřebu, tak příslušné chování, které k tomuto cíli směřuje (Cakirpaloglu, 2012). Motiv je důvod něco dělat. Lidé jsou motivováni ve chvíli, kdy čekají, že jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení jejich cíle (Armstrong, 2009).

Je nutné rozlišovat mezi pojmy motiv a potřeba. Z výše uvedeného vyplývá, že pojem motiv je nadřazený pojmu potřeba. Zatímco motiv je určitá tendence, potřeba je spíše nějaký vnitřní stav přebytku či nedostatku něčeho v organismu (Cakirpaloglu, 2012).

Rozdílný význam mají také pojmy motiv a stimul. Zatímco motiv nás uvádí do pohybu a může být jak vnější tak vnitřní, stimul funguje spíše jako vnější pobídka. Stimuly můžeme rozdělit na pozitivní, kam patří například odměna, a negativní. Negativní stimuly pak mohou být hmotné či nehmotné - podpora, hrozba, apod. (Hospodářová, 2008).

Teorii motivace nalezneme velké množství. Obecně je můžeme rozdělit podle toho, zda se zabývají spíše obsahovou nebo procesní stránkou motivace. Obsahové teorie motivace se zaměřují na to, co člověka motivuje. Procesní teorie motivace se snaží vysvětlit, jak obsah motivace ovlivňuje chování (Arnold a kol. dle Ondráková, 2010). Ve skutečnosti se však většina teorií zabývá oběma stránkami, ale na jednu z nich klade větší důraz.

Mezi známé teorie motivace patří Adamsova teorie spravedlnosti, Herzbergova teorie dvou faktorů, Maslowova pyramida potřeb či McGregorova teorie XY. My se jimi zde zabývat nebudeme, neboť je to nad rámec této práce.

Motivaci můžeme dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní (intrinsická) motivace je charakteristická tím, že motiv leží v osobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Zaměstnanec je pak dlouhodobě motivován tehdy, když jsou firemní cíle v souladu s jeho vlastními vnitřními podněty. O vnější (extrinsické) motivaci mluvíme v případě, že motiv leží vně. V takovém případě ale platí, že pokud vymizí podnět (motiv), vymizí i motivace. Tato motivace tedy nepůsobí trvale a je závislá na podnětech zvenčí (Daigeler, 2008).

Kocianová (2010) uvádí několik významných motivů v souvislosti s prací. Mezi vnitřní motivy řadí: potřebu činnosti, potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu, touhu po moci a potřebu smyslu života a seberealizace. K vnějším motivům pak řadí: potřebu peněz, potřebu jistoty, potřebu potvrzení vlastní důležitosti, potřebu sociálních kontaktů a potřebu sounáležitosti, partnerského vztahu.

Motivování zaměstnanců je při provádění organizační změny důležité. Daigeler (2008) mluví o tom, že motivovat zaměstnance by mělo být úkolem vedoucího. Problémem je, že zhodnocení, zda jsou cíle úkolu v souladu s cíli pracovníka, může provést jen pracovník sám. Proto je vnitřní motivování zaměstnanců komplikované. Na druhou stranu, při vnějším motivování se z cíle stává pouze prostředek k dosažení jiného cíle (například finanční odměny). V důsledku toho se pak dlouhodobě hroutí identifikace s vlastní prací. Proto je důležité pracovat na vnitřní motivaci, která má trvalý efekt a podporuje odpovědné a cílevědomé jednání.

## 2.4 Kompetence zaměstnanců

Pojem kompetence má dvojí význam – můžeme jej definovat jako pravomoc či způsobilost k provádění určitého úkonu (anglicky competence), nebo jako schopnost vykonávat určitou činnost nebo funkci (anglicky competency) (Veteška & Tureckiová, 2008). Z hlediska implementace změny nás mohou zajímat oba významy tohoto pojmu. V souvislosti s pravomocemi se můžeme zabývat jednotlivými funkcemi či rolemi. Více se tomuto tématu věnujeme v následující kapitole. Pokud jde o kompetence jako o soubor předpokladů k vykonávání určité činnosti (Kociánová, 2010), můžeme kompetence (skills) dělit na měkké (soft) a tvrdé (hard). Tvrdé dovednosti se také označují jako odborné (patří sem například dovednosti v dělnických profesích či jazykové znalosti) a lze je velmi snadno rozvíjet. Oproti tomu měkké dovednosti lze rozvíjet obtížněji. Označují se také jako interpersonální dovednosti a patří sem například komunikační dovednosti či schopnost spolupráce. Mají úzkou souvislost s emoční inteligencí a jsou využitelné takřka ve všech profesích.

Je obtížné určit, které kompetence je vhodné rozvíjet před a při zavádění změny. Demartini (2010, str. 48) ve své práci uvádí, že *„kompetence ke změně je podmíněna splněním tří předpokladů:*

- *Pracovník má vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti nebo zkušenosti potřebné k úspěšnému zvládnutí změny.*
- *Pracovník je motivovaný takové potenciality využít.*
- *Pracovník má v daném prostředí možnost toto chování využít“.*

Hiatt a Creasey (2003, str 89) mluví v této souvislosti přímo o kompetenci ke změně (change competency). V jejich pojetí je tato kompetence společná pro celou organizaci –

zahrnuje změnu hodnot, firemní kultury a celkového fungování podniku. Pro posílení kompetence ke změně u jednotlivých zaměstnanců pak autoři organizacím doporučují zaměřit se na rozvoj schopností (skills) a vědomostí (knowledge) v těchto oblastech:

- metody pro vypořádání se s odporem zaměstnanců,
- modely pro individuální řízení změn,
- trénink prostředků a technik, které pomohou zaměstnancům zorientovat se v procesu změny,
- aktivity a cvičení pro vedoucí pracovníky, které mohou používat se svými zaměstnanci při provádění procesu změny,
- stimulační programy a projevy uznání.

## 2.5 Význam člověka pro implementaci změn

Jak je již patrné z přechozího textu, stále více autorů si uvědomuje, jak je důležité zapojit do průběhu změny také (řadové) zaměstnance (Urban, 2013; Korecký & Trkovský; 2011). Například Blanchard a kol. (2009) dokonce tvrdí, že na úspěch či neúspěch implementace změny má největší vliv právě lidský faktor. Každá organizace by si měla uvědomit, kdo všechno bude do změny zapojen, kterých zaměstnanců se změna dotkne a jakou roli budou daní zaměstnanci v implementaci hrát. Je důležité obsadit všechny klíčové role.

### 2.5.1 Role v organizační změně

Nejprve je důležité rozlišit leadership a management – tedy složky, které změnu vedou a složky, které změnu řídí. Leadership (vedoucí složka) změnu iniciuje, určuje její směr a motivuje další pracovníky, aby změnu také podporovali. Oproti tomu management (řídící složka) se zabývá spíše plánováním, rozpočtem a personálním zajištěním (Dutton a kol., 2001). Bližší specifikace složky leadershipu a managementu je nicméně nad rámec této práce.

Podívejme se ale na další role, které se při implementaci změn objevují. Zde můžeme hovořit o agentovi či agentech změny, kteří změnu uskutečňují a odpovídají za její průběh. Tito agenti mohou být jak externí, tak interní. Agent změny je pak podporován tzv. sponzorem změny, který může změnu podporovat finančními, lidskými či materiálními zdroji (obvykle to bývá například vlastník firmy). Další rolí, která se v souvislosti s implementací změny objevuje, je role advokáta změny. Takový jedinec či skupina jedinců změnu sice podporuje, ale

nemá pravomoci k jejímu provedení a nemá za ni ani zodpovědnost (Rais & Smejkal, 2013). Ulrich a kol. (2014) navíc ještě rozlišuje mezi agentem změny, který změnu pouze vyvolá, a šampionem změny, který změnu nejen vyvolá, ale také se o ni dále stará a podporuje ji.

V souvislosti s lidským faktorem hraje důležitou roli při zavádění organizačních změn oddělení lidských zdrojů v dané organizaci. Toto oddělení může hrát roli agenta změny a v takovém případě se zabývá zejména dopadem změny na personál a efektivním způsobem komunikace, který je třeba zavést, aby se omezily negativní dopady této změny. Právě oddělení lidských zdrojů může mít na starosti identifikaci toho, kterých pracovníků se změna dotkne a jak na tuto změnu budou reagovat (Janišová & Křivánek, 2013).

### 2.5.2 Komunikace a organizační změna

Klíčovou roli při zavádění změny hraje komunikace. Hospodářová (2008) uvádí, že 70 – 80% projektů organizačních změn je neúspěšných. Často je důvodem podcenění měkkých dovedností (skills), kam patří právě i komunikace. Také Řepa (2012) klade na komunikaci při zavádění změny velký důraz, jelikož pomáhá včas odhalit problémy a předejít případným nedorozuměním. Zároveň upozorňuje na opatrnost při naslouchání externím konsultantům – mohou sice poskytnout objektivnější pohled na situaci, ale jelikož nejsou součástí organizace, nemusí dokonale porozumět různým situačním a specifickým aspektům.

Podle Raise a Smejkala (2013) se můžeme setkat s několika úrovněmi komunikace. Nejnižší stupeň této komunikace je obvykle poskytován zaměstnancům psanou formou či prostřednictvím konferencí a firemních prezentací. Pokud chce ale firma zapojit zaměstnance do plánování změny více, provádí informování prostřednictvím přímé komunikace. Informování je prováděno v malých skupinách, kde může dojít k detailnějšímu vyjasnění problému.

Lukášová (2010) zdůrazňuje důležitost komunikace managementu s podřízenými. Komunikací mohou od svých podřízených získat informace o aktuálních pracovních problémech, pochopit příčiny těchto problémů a dát jim možnost vyjádřit se k řešení těchto problémů. Zároveň tím mohou získat pracovníky pro naplňování organizačních cílů a sdílení žádoucích organizačních hodnot. V neposlední řadě se díky správné komunikaci mohou vybudovat kvalitní pracovní vztahy a žádoucí organizační klima.

Pennington (2013) ve své knize uvádí 5 otázek, na které chtějí zaměstnanci znát odpověď v souvislosti s implementací změny.

1. „Co a jak se změní? Jak se bude muset změnit naše chování?“
2. „Co se změní přímo v mém denním pracovním režimu?“
3. „Je změna opravdu potřebná? Pomůže to zlepšit současnou situaci?“
4. „Jak bude měřen úspěch? Jak zjistíte, zda a jak mne máte ohodnotit v souvislosti s participací na zavádění změny?“
5. „Kým je změna podporována? Je můj nadřízený změně nakloněn, nebo jen plní příkazy shora?“

Uvedení těchto otázek, které zaměstnanci mají v souvislosti s implementací změny, je vhodné pro ilustraci toho, na co by se měl management či HR oddělení při provádění změny zaměřit. Je vhodné tyto otázky zaměstnancům zodpovědět ještě před zaváděním změny, aby se omezila míra odporu ke změně z jejich strany.

## Postup implementace změn z pohledu lidského faktoru

Při implementaci změny vstupuje do procesu celá řada faktorů: technické, organizační a odborné souvislosti, ale také lidský faktor s výše zmiňovaným odporem ke změně (Lojda, 2011). Celá řada autorů se zabývá procesem změny, různými fázemi, kterými organizace během implementace prochází, a potřebnými kroky a opatřeními k úspěšné implementaci. V současné době se procesu organizační změny věnuje například John Paul Kotter.

### 3.1 Kotterův model

Tento model změny, formulovaný výše zmíněným J. P. Kotterem, se skládá celkem z osmi kroků, které jsou podle autora nutné pro úspěšnou implementaci změny. Tento teoretický model je v dnešní době součástí snad každé moderní učebnice managementu – i přesto, že pochází již z konce 20. století. Již ve svém začátku byl velmi oceňován, jeho hlavními přínosy bylo to, že manažeři si díky němu uvědomili své chyby, kterých si předtím nebyli vědomi, a že poskytoval jednoduchý osmibodový návod, jak při implementaci postupovat. V současné době se stává stále více aktuálním, neboť stále více podniků si začíná uvědomovat důležitost procesu změny.

Autor při formulování modelu vycházel z analýzy několika podniků, které se pokoušely o úspěšnou transformaci – teorie proto vychází z praxe a je pro ni velmi dobře využitelná. Svou teorii autor shrnuje v knize Vedení procesu změny (Kotter, 2015).

## **1. Vyvolání vědomí naléhavosti**

Proces změny znamená pro velkou část zaměstnanců nutnost vynaložit značné úsilí nad rámec svých dosavadních pracovních povinností. Aby zaměstnanci při implementaci spolupracovali, je tedy nutné vyvolat dostatečný pocit naléhavosti. Pokud zaměstnanci nepovažují proces změny za důležitý, bude těžké sestavit skupinu s dostatečnými pravomocemi a důvěryhodností, která by mohla proces vést. Stejně těžké bude přesvědčit ostatní klíčové osoby, aby změnu podpořily. Důležité ale je přesvědčit nejenom management podniku, ale také liniové zaměstnance – pokud by tito zaměstnanci změnu nepodporovali, dříve nebo později by se vyčerpala energie dávána do implementace změny ze strany vedení, a proces změny by nedosáhl požadovaného výsledku.

Naléhavost změny můžeme zvýšit vytvořením krize (konfrontováním s nedostatky), omezením zjevných projevů blahobytu, stanovením vysokých cílů, které nebudou splnitelné při zachování současného stavu, poskytnutím informací o (ne)spokojenosti zákazníků širšímu okruhu zaměstnanců, využitím konzultantů při rozebírání firemních údajů, prosazením větší informovanosti.

## **2. Sestavení koalice prosazující změny**

Pro úspěšnou implementaci je zapotřebí vytvořit silnou skupinu zaměstnanců, kteří se na ní budou podílet. Žádný jedinec, dokonce ani generální ředitel, nedokáže implementovat změnu pouze svými silami.

Sestavení koalice je tedy jedním z prvních kroků při implementaci. Důležité je, aby tato koalice měla správné obsazení. Členové koalice by měli mít dostatečné pravomoci, zkušenosti a měli by být důvěryhodní pro ostatní zaměstnance. Zároveň by v koalici měl být zastoupený dostatečný počet zaměstnanců s vůdčími schopnostmi. Koalice by rovněž měla mít společný a jednoznačný cíl.

## **3. Vytvoření vize a strategie**

Autoritativní přístup nebo tzv. mikromanagement jsou přístupy pro implementaci změny zcela nevhodné. Naopak přístup založený na vizi má šanci prorazit bariéry odporu a vést k úspěšné realizaci změny.

Vize by měla poskytovat určitý obraz budoucnosti a vysvětlení, proč by se zaměstnanci měli snažit této vize dosáhnout. Účinná vize by měla být obrazná (popisující, jak bude budoucnost vypadat), adresná, uskutečnitelná, jednoznačná, flexibilní a srozumitelná.

#### **4. Komunikace transformační vize**

Špatná komunikace může transformaci zpomalit nebo ji úplně zastavit. Chyby v komunikaci vize jsou často připisovány buď nízké intelektové kapacitě zaměstnanců na nižších úrovních, nebo bariérám změn, kdy se zaměstnanci brání přijetí informací. Pro efektivní komunikaci je důležitá jednoduchost, užívání metafor, analogií a příkladů, využívání mnohočetných kanálů, opakování, vedení příkladem, vysvětlování zjevných nesouladů a umožnění oboustranné komunikace.

#### **5. Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku**

Pokud zaměstnanci vizi chápou a chtěli by změnu realizovat, může být problémem nedostatek prostoru a pravomocí. V této fázi je proto důležité posílit pravomoce a odstranit překážky, které brání realizaci změn. Mezi nejčastější překážky patří struktura (formální struktura podniku znesnadňuje jednání), nedostatek zkušeností, nedostatečné personální a informační systémy a nadřízení.

#### **6. Vytváření krátkodobých vítězství**

Většina zaměstnanců potřebuje již v průběhu procesu implementace důkazy, že jejich úsilí k něčemu směřuje. K tomuto účelu slouží vytváření krátkodobých vítězství. Správně stanovené krátkodobé vítězství je pak charakteristické tím, že je viditelné, jednoznačné s jasně souvisí s procesem změny. Význam těchto vítězství pak spočívá v poskytnutí důkazu, že se vynaložené úsilí vyplácí, v poskytnutí pozitivní zpětné vazby, v možnosti doladit vizi a strategie, v oslabení odpůrců změn, v podání signálů o postupující transformaci a v posilování motivace.

#### **7. Využití výsledků a podpora dalších změn**

Je důležité dbát na to, aby splnění krátkodobých cílů nemělo za následek úpadek vědomí naléhavosti změny. Iničiátoři změny by naopak měli pozitivních výsledků využít k zahájení nových a rozsáhlejších projektů. Do procesu změn by pak mělo být zapojováno čím dál větší množství zaměstnanců, mělo by docházet k povyšování a k získávání a zaučování nových pracovníků. Vedení podniku by se pak mělo starat o udržování naléhavosti změny a jasného sdíleného cíle. Změna by ale měla být nadále podporována i zaměstnanci na nižších úrovních hierarchie organizace. Mělo by také docházet k omezování zbytečných vzájemných závislostí.

## 8. Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Všechny postupy v průběhu implementace změny by měly být v souladu s firemní kulturou, jinak by hrozil návrat do původního stavu. Důležitým krokem je tedy zakotvení změny ve firemní kultuře. V závěru implementace je důležité adekvátně upravit normy a sdílené hodnoty – změna kultury se odvíjí od výsledků, jelikož nové přístupy se projeví jen tehdy, kdy se ukáže, že fungují a jsou lepší než předchozí metody. Zároveň je opět důležité zaměstnancům poskytovat dostatek informací a v určitých případech je nutná i výměna zaměstnanců. V neposlední řadě by se měl změnit systém povyšování a postupů v kariéře.

### 3.2 Implementace změny podle Lojdy

Jedním z autorů, který se věnuje organizační změně u nás, je Jan Lojda, který se mimo jiné zaměřuje na manažery a jejich rozvoj. Autor popisuje celkem sedm fází implementace změny:

1. **Pocit nevyhnutelnosti změny** – zaměstnanci pociťují rozrušení, frustraci, napjaté očekávání a vzrušení. V této fázi je důležité dát zaměstnancům pocit důležitosti, možnost poradit se s odborníkem a seznámit se s úspěšnými řešeními obdobných situací. Zároveň je potřeba zaměstnance ujisti, že uplatní svoje dosavadní zkušenosti a vzdělání.

2. **Startování změny** - v této fázi se začíná objevovat něco nového, do čeho jsou vkládány naděje, takže zaměstnanci jsou plni pozitivního očekávání. Zároveň se ale objevuje pocit manipulace a strach a zmatek z nových povinností. V této fázi se klade důraz na poskytnutí dostatku času ke vstřebání změny a na podporu a pochvaly za vstřícnost ke změně.

3. **Protitlak setrvačnosti** – v této fázi se objevují první příznaky obav ze zvládnutí změny. Zaměstnanci pociťují nejistotu a mají pocit nedostatečné informovanosti o změně. Manažeři by měli respektovat obavy zaměstnanců, měli by s nimi komunikovat a dodat jim odvalu (ujistit je, že jim věří, že změnu zvládnou).

4. **Vytvoření tlaku** – teprve v této fázi dochází k realizaci prvních skutečných změn. Zaměstnanci zde mohou pociťovat zoufalství, vyčerpanost či pocit vlastní nedostatečnosti. Zde je důležité zaměstnance chválit i za drobné úspěchy.

5. **Orientace na řešení** – v této fázi jsou již překonány počáteční obavy. Zaměstnanci již přijali cíle změny za své a jsou ochotni přejímat zodpovědnost. Zároveň se v nově vzniklých týmech začínají zlepšovat vztahy. Je však důležité v této fázi neustrnout a stále poskytovat zaměstnancům uznání a ocenění.

6. **Dílič úspěchy** – zaměstnanci se již cítí bezpečněji a nová práce či zařazení je těší. Můžeme vidět již konkrétní úspěchy a zaměstnanci pociťují úlevu. V této fázi je taktéž kladen důraz na komunikaci, kdy by zaměstnanci měli mít možnost sdílet své pocity s ostatními, a mělo by se dbát na fixaci dosažených dílčích cílů.

7. **Organizace změnu přijímá** - zaměstnanci mají pocit dobře vykonané práce, jsou na svůj výkon hrdí, ale může se objevit také zklamání, kdy změna nenaplní očekávání zaměstnanců. V této fázi by měla organizace prohlásit změnu za ukončenou a začít se orientovat na další zlepšování (Lojda, 2011, str. 146).

### 3.3 ADKAR model

Organizační změnou se však nezabývají pouze jednotlivci, ale také specializované organizace. Mezi takové patří Prosci, jejíž název se odvíjí ze slov Professional a Science. Tato organizace se od roku 1994 zabývá tím, jak pomoci lidem efektivně projít změnou. Pro úspěšnou implementaci používá model ADKAR, který je založený na výzkumu a definuje 5 kroků, kterými musí zaměstnanec projít, aby změnu úspěšně zvládl.

ADKAR je tedy na cíle zaměřený model pro provádění individuální nebo organizační změny. Název modelu je akronymem vzniklým ze slov: awareness (uvědomení), desire (touha, chuť), knowledge (znalost), ability (schopnost), reinforcement (zpevnění, posílení). Tento model se zaměřuje na provádění změn u jednotlivců a tím vede k dosažení výsledků v celé organizaci. Jádrem této teorie je tedy jednotlivec (zaměstnanec), který díky úspěšnému zvládnutí změny přispěje k úspěšné implementaci změny v organizaci. Zároveň pomáhá pochopit potřeby zaměstnanců v průběhu změny a doporučuje, jak podporovat zaměstnance, aby změnu úspěšně zvládli.

Jednotlivé fáze ADKAR modelu jsou vlastně cíli, kterých by měli zaměstnanci postupně dosahovat, a jsou následující:

1. **Uvědomení** – v této fázi je potřeba uvědomit si potřebu změny, čehož je možné dosáhnout komunikací se zaměstnanci.
2. **Chuť změnu podpořit** - zaměstnanci musí mít chuť se na změně podílet, k tomu potřebují podporu ze strany sponzora změny a managementu.
3. **Získání znalostí** – zaměstnanci potřebují mít dostatek informací k tomu, jak mají změnu provádět. Informace mohou získat například pomocí různých školení.

4. **Nabití dovedností** – důležité je, aby zaměstnanci měli potřebnou úroveň dovedností k provedení změny. Potřebné úrovně mohou dosáhnout díky školení, tréninku, ale také zde hraje roli čas.

5. **Posílení** – v této fázi je důležité změnu posílit, zajistit, aby byla zaměstnanci přijata a neměli tendenci vracet se k původním zvykům. Je také potřeba zajistit případná nápravná opatření (Hiatt, 1994).<sup>2</sup>

### 3.4 Lewinův model

Mezi klasické modely patří také model Lewinův. Kurt Lewin vytvořil v roce 1951 model popisující protikladně působící síly na současný stav (problém) uvnitř organizace. Tento model nazval Analýza sil v prostředí (Force Field Analysis). V tomto modelu na současný stav (problém) v organizaci působí dvě protikladné síly - faktory naléhající na změnu (například vlivy z vnějšího prostředí) a proti nim působící odporující síly (například různé organizační faktory, kam může spadat nedostatek zdrojů či nízká morálka), které fungují jako bariéry změn. Pro porozumění problémům v organizaci je důležité zaměřit se na porozumění jak faktorům působícím zvenčí, tak také na porozumění bariérám změn (Mallya, 2007).

Tento Lewinův model je nicméně zjednodušením jeho původního přístupu. V původním přístupu kladl Lewin velký důraz zejména na aspekt týmové spolupráce. Organizace (manažeři, příjemci změny, konzultanti) zjistí, kde je v organizaci problém a společně navrhnou postup řešení a konkrétní změny. Lewin zdůrazňoval myšlenku společného podílu všech zaměstnanců (humanistický a demokratický přístup) s důrazem na efektivitu. Zároveň kladl důraz na aspekt učení – pouze prostřednictvím procesu učení mohou zaměstnanci potřebu změny pochopit a přijmout ji (Smejkal & Rais, 2013).

Lewin také přímo definuje kroky v procesu řízení změny. Smejkal a Rais (2013, str. 64) tyto jednotlivé fáze popisují následovně:

- **analytická fáze,**
- **návrhová fáze** (vytvoření modelu změny, který bude podporován sponzorem, stanovení agenta změny, který má podporu sponzora, určení dílčích organizačních procesů, které budou plánovanou změnou ovlivněny),
- **realizační fáze** (provedení vlastní změny),

---

<sup>2</sup> ADKAR model je nástroj používaný společností Prosci, která byla založena v roce 1994 a zaměřuje se na efektivitu změn prováděných v organizacích. Společnost je partnerem mnoha firem ale i neziskových organizací, kterým pomáhá s implementací změn.

- **zpětnovazební vyhodnocení provedené změny** (kdy následuje buď úprava stávajícího změnového procesu, nebo zamražení změny – tedy fixace dosažených výsledků změnového procesu).

Každá úspěšná změny by tedy podle Lewina měla být složena ze tří základních kroků:

- **rozmrazení** - kdy sílí tlak na změnu, lidé cítí její potřebu a vyjadřují nespokojenost se současným stavem,

- **změna** - provedení samotné změny,

- **zamrazení** - stabilizace nové situace (Swanson & Creed, 2014, str. 30).

Zuzák (2011) ale nicméně uvádí, že tento model je opravdu pouze teoretický. Realita je od tohoto modelu poněkud odlišná. Autor uvádí, že ve fázi rozmrazení se většina lidí chová jiným způsobem – byť pocítují nespokojenost, nemusí to ještě znamenat, že budou tlačit na změnu. Nutnost provedení změny může být záměrně oddalována a přehlížena.

### 3.5 Další modely implementace změny

Lewinovu přístupu je velmi podobný také Bridgesův model průběhu změny. Cameron a Green (2015, str. 119) jej ve své knize prezentují takto:

- **ukončení** – v této fázi je důležité identifikovat ztráty (kdo při implementaci co ztratí), připravit se na široké spektrum reakcí, otevřeně se bavit o ztrátách a řádně informovat zaměstnance,

- **neutrální zóna** – v této fázi jsou zaměstnanci často dezorientovaní, motivace upadá, úzkost naopak vzrůstá, důležité je právě v této části zaměstnancům poskytnout podporu,

- **nový začátek** – aby se zaměstnanci dostali do této fáze, potřebují vidět smysl změny, obraz toho, jak by měla organizace po zavedení změny vypadat, podrobný plán a možnost podílet se na implementaci změny.

Dalším přístupem je Leavittův model, který se zaměřuje na proměnné uvnitř organizace. Těmito proměnnými jsou úkol, struktura, technologie a lidé. Změna jedné proměnné pak bude mít dopad i na změnu ostatních proměnných. Tento model je velmi jednoduchý, nicméně jeho nedostatek je to, že nebere v potaz také vnější proměnné, které na organizaci působí (Mallya, 2007).

Posledním přístupem, kterému se v této práci budeme věnovat, je model, o kterém ve své knize mluví Smejkal a Rais (2013). Autoři uvádějí 10 kroků, které by měl podniknout agent změny, aby pro na svou stranu získal co nejvíce klíčových lidí. Těchto 10 kroků zahrnuje

vytvoření seznamu nejvlivnějších zaměstnanců ve firmě, zjištění kolika z nich se změna přímo i nepřímo dotkne, jaké k plánované změně pravděpodobně zaujmou postoje (a zda bude víc odpůrců či podporovatelů – a která ze skupin má větší vliv). Pokud je větší skupina podporovatelů, je vhodné pozvat zaměstnance ke společné diskusi. V případě, že větší skupinu tvoří odpůrci změny, je vhodnější s těmito lidmi mluvit samostatně. Je také důležité odhalit, jak by bylo nejvhodnější s každým jednotlivým zaměstnancem komunikovat. I tito autoři tedy zdůrazňují potřebu komunikace při zavádění procesu změny.

## Reakce zaměstnanců, očekávání a obavy

Jak budou zaměstnanci na změnu reagovat, závisí na mnoha faktorech. Jak je patrné z předchozího textu, jejich reakce úzce souvisí s jejich postoji, motivací či kompetencemi. Nicméně Choi (2011) ve své studii uvádí, že postoje zaměstnanců ke změně jsou do značné míry ovlivněny situačními faktory. Tyto faktory mohou mít ve výsledku dokonce větší vliv než osobnost zaměstnance.

Cawsey, Deszca a Ingols (2015) ve své knize uvádějí, že vnímání změny souvisí s tím, jak si zaměstnanci sami situaci vyhodnotí. Pokud mají pocit, že změna bude pro ně i pro organizaci přínosná, je pravděpodobnější, že změnu přijmou. Navíc, pokud cítí, že jsou do průběhu změny zapojeni a že se na její implementaci mohou podílet, je větší pravděpodobnost, že ji budou podporovat. V případě, že ale v plánované změně vidí spíše negativní přínos pro sebe i organizaci, změnu pravděpodobně nepodporí. Zaměstnanci ale mohou prožívat i ambivalentní pocity. Děje se tak v případě, že je jejich vnímání změny smíšené – nepocítí'ují ani čistě negativní ani pozitivní přínosy změny.

Fallik (2013) popisuje tři kategorie reakcí zaměstnanců na implementaci organizační změny (v jeho popisu jde konkrétně o zavádění automatizace do organizačního procesu). Autor uvádí, že 10 – 15 % zaměstnanců je změnou nadšená a podporuje ji, stejné procento pak změnu odmítá. Naopak většina zaměstnanců (asi 70 – 80 %) má ambivalentní pocity a zaujímá neutrální postoj – vyčkává, co se bude dále dít. Tato čísla se samozřejmě netýkají všech druhů změn a v různých organizacích se mohou lišit.

### 4.1 Negativní reakce na změnu

Jak je uvedeno výše, zaměstnanci mohou na prováděnou změnu reagovat negativně. Negativní reakce mohou být způsobeny například tím, že implementovaná změna je v naprostém rozporu s věcmi, kterých si zaměstnanci na svém zaměstnání hluboce cení

(autonomie, rozmanitost práce, výše platu či jistota práce). Nejhorším možným scénářem je pro zaměstnance pak ztráta zaměstnání – právě obava z jeho ztráty může být doprovázena silnými negativními reakcemi (Cawsey, Deszca a Ingols, 2015).

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že je důležité zabývat se analýzou dopadu změn na zaměstnance, aby se odhalily potenciální negativní reakce a vymezily jejich důvody. Zbytečné obavy je nutno rozptýlit ihned v počátku – následovat by měla diskuse zaměřující se na reakce zaměstnanců na navrhované změny, aby je bylo možné správně pochopit.

Trojan (2014) zdůrazňuje, že při implementaci změny je nutné počítat s odporem či strachem zaměstnanců. Zároveň podotýká, že je důležité zjistit, čím je negativní reakce způsobena. Tabulka 1 ukazuje možné příčiny negativních reakcí a doporučení jejich řešení.

*Tabulka 1. Příčiny negativních reakcí zaměstnanců a jejich možná řešení.*

<b>Dílčí příčiny negativní reakce</b>	<b>Možné řešení</b>
pracovníci změnu nechťejí	vysvětlování, motivace
pracovníci se obávají o svoje uplatnění	seznámení s cílem změny, přesná pravidla
pracovníci změně nerozumějí	komunikace, vysvětlení, vzdělání
pracovníci se obávají, že nebudou novým požadavkům stačit	vzdělání (kurzy, semináře, vzdělávací akce tzv. měkkých dovedností)
setrvačnost pracovníků	výše uvedená mravenčí práce, tolerance
neochota si uvědomit kontextovou okolnost	jasná otevřená argumentace
rozdílné chápání (potřebnosti) změny	vysvětlování, tolerance jiného názoru

*Zdroj: (Trojan, 2014, str. 64)*

Různí autoři pak popisují další negativní reakce na změnu. Rodd (2015) sem řadí skepticizmus, cynismus, strach, vztek, bezradnost, pocit porážky, frustraci, rozhořčení a pocit dotčení. Ursiny a Kay (2006) pak podobně mluví o obavách, odmítnutí změny, stažení se, obviňování a odporu.

Trojan (2014, str. 64) rozlišuje tři formy odporu – pasivní, aktivní a konfliktní. Pasivní odpor se projevuje například uhýbáním či zkameněním, aktivní odpor může mít formu nostalgie, negativismu či zablokování informace. Konfliktní odpor se vyznačuje odmítnutím a pracovními konflikty. Odporu se dá čelit několika způsoby:

- otevřenou komunikací,
- vzděláváním,
- participací a zapojením,
- usnadněním a podporou.

Smollan (2015) se ve své kvalitativní studii zabývá stresem v souvislosti s implementací organizační změny. Uvádí tyto stresory, které na zaměstnance v průběhu zavádění změny působí: nejistota (zejména v souvislosti s obavou z propuštění jeho nebo jeho kolegů), očekávání ohledně redesignu pracovního místa a budoucího pracovního zatížení, nedostatek konzultací, vnitřní vztahy bez dostatečné podpory od manažerů, stres a jeho projevy u dalších pracovníků. Po zavedení změny pak mohou působit zejména tyto stresory: zvýšená pracovní zátěž, nevhodné pracovní prostředky, zhoršené vztahy mezi zaměstnanci, zjištění, že další změny mohou být nevyhnutelné. Zároveň uvádí, že úzkost, která doprovází očekávání změny, může u zaměstnanců způsobit nadměrné hloubání (a další kognitivní problémy), poruchy spánku, nárůst váhy či výbuchy emocí.

V souvislosti se stresem je vhodné zmínit studii Giauque (2015) který se také zabýval stresem v průběhu implementace organizační změn. Autor uvádí signifikantní negativní korelaci mezi stresem a pozitivními postoji k prováděné změně.

Schoemer (2009, str. 56) popisuje 4 fáze vyrovnávání se se změnou, přičemž vychází ze známého modelu Kübler-Rossové. Jeho model počítá spíše s negativními reakcemi a zahrnuje tyto fáze:

- **pocit zrady** - zaměstnanec pociťuje, že je mu něco bráno bez jakéhokoliv vysvětlení, reakce zaměstnanců se mohou pohybovat od šoku a nevěřivosti až po otupělost a rozpaky,
- **popření** – zaměstnanec se pokouší o zachování statusu quo, nadcházející změně nedůvěřuje,
- **krize identity** – zaměstnanec pociťuje zlost a klade si otázku, zda změnu zvládne,
- **hledání řešení.**

Z modelu Kübler-Rossové vychází také Rodd (2015, str. 95), který uvádí 5 stavů, kterými prochází zaměstnanci při implementaci změn, přičemž první čtyři fáze jsou taktéž spíše negativní:

- **šok a prvotní nedůvěra** („To se nemohlo stát!“),
- **popření a strach** („To se neděje!“),
- **vztek a rozhořčení** („Nestalo by se to, kdybych tomu zabránil!“),
- **apatie a deprese** („Ztratím příliš, pokud se to stane.“),
- **vyrovnání a zvyknutí si na novou realitu**, protože ta funguje („Nakonec je změna vlastně dobrá, všechny zavedené změny fungují dobře.“).

## 4.2 Pozitivní reakce na změnu

Jak jsme uvedli výše, stejné množství zaměstnanců, které změnu striktně odmítá, ji může také podporovat. Mezi pozitivní reakce na organizační změnu můžeme zařadit například otevřenost vůči změně, připravenost na změnu či oddanost změně (commitment). Tyto reakce navíc naznačují proaktivní postoj ke změně, což je klíčové pro to, aby změna byla úspěšná (Tjosvold & Wisse, 2009).

Pozitivní reakce na změnu úzce souvisí s pozitivními postoji k implementované změně. Newton (2013) zdůrazňuje, že pozitivní postoje ke změně mohou proces implementace velmi zjednodušit. Garber (2012) uvádí, že pozitivní postoj je nejlepší obranou proti strachu ze změny. Zároveň ale podotýká, že může být těžké porozumět svým vlastním postojům – mnohem lépe naše postoje rozpozná naše okolí. Proto doporučuje naslouchat radám ostatních – zároveň bychom však neměli automaticky přijímat vše, ale kriticky se nad radami zamýšlet.

Schneider a Barbera (2014, str. 467) uvádějí, že zaměstnanci zaujímají nejpozitivnější postoje ke změně v těchto případech:

- organizační klima je důvěryhodné a podporující prováděnou změnu (zaměstnanci cítí také podporu managementu),
- zaměstnanci jsou zapojeni do rozhodování ohledně implementace změny.

Na pozitivní postoj k organizační změně může mít vliv také firemní kultura. Šmída (2007) rozlišuje mezi dvěma druhy podniků – první mají firemní kulturu zaměřenou na pozitivní přijímání změn, druhé podniky jsou spíše orientované na status quo a projevují se velkým odporem vůči změnám.

Další osobnostní charakteristikou, která úzce souvisí s přijetím či nepřijetím změny je míra optimismu. Hodges (2016) uvádí, že resilientní zaměstnanci, kteří se mimo jiné vyznačují optimistickým laděním, jsou schopni na změně vidět zejména pozitivní aspekty, což jim pomáhá udržet si naději do budoucna. Nicméně i vítaná změna prochází několika stádii:

- *„Neinformovaný optimismus: období nadšeného očekávání.*
- *Informovaný pesimismus: období, v němž si jedinec začíná uvědomovat omezení, vážící se ke změně.*
- *Nadějný realismus: období, v němž postupně odeznívá prvotní zklamání a objevuje se naděje na úspěch změny.*

• *Informovaný optimismus: období, v němž dochází ke zvýšení sebedůvěry a jistoty.*“ (Conner dle Demartini, 2010, str. 34).

Podobně Kreitner a Cassidy (2008, str. 420) vymezují tři fáze reakcí na změnu, která je zaměstnanci podporována:

- nerealistický optimismus,
- realistický šok,
- konstruktivní směr.

Lewis (2011) zdůrazňuje potřebu zapojit zaměstnance, kteří hodnotí implementovanou změnu kladně. Tito zaměstnanci mohou projevat nedočkavost v souvislosti se změnou, pít se po detailech a mohou mít touhu se do provádění změny přímo zapojit. Implementátoři změny by pak měli tyto kladné reakce u zaměstnanců pěstovat a získat si tak podporu pro prováděnou změnu. Součástí práce se zaměstnanci by pak mělo být užívání optimistického jazyka a vyjadřování podpory (Boonstra, 2004). Autor zdůrazňuje, že je důležité u zaměstnanců optimistické postoje pěstovat – zejména v případech, kdy zaměstnanci ztrácejí sebedůvěru. V takovém případě je potřeba se zaměstnanci komunikovat a dbát na to, aby bylo vidět, že je management přesvědčen o tom, že implementovaná změna bude úspěšná.

Tavakoli (2010) popisuje dva druhy reakcí, které mohou při zavádění změny nastat. Změna může u zaměstnanců způsobit distres a odpor ke změně. Na druhou stranu může změna vyvolat pozitivní reakce a eustres. Autor uvádí, že pokud zaměstnavatelé berou své zaměstnance vážně a respektují je, budou tito zaměstnanci více výkonní a budou zaváděnou změnu spíše podporovat. Úlohou manažerů je pak na základě porozumění psychologickým aspektům vybrat vhodné metody, které povedou k pozitivním výsledkům. Z toho vyplývá, že pozitivní výsledky implementované změny záleží ve velké míře na kreativitě, entuziazmu a schopnosti improvizace manažerů.

Fuchs a Prouska (2014) také zdůrazňují důležitost podpory zaměstnanců ze strany organizace, supervizora a spolupracovníků. Taková podpora pak může vést k vytvoření pozitivních schémat změny, vést ke kladnému hodnocení změny a minimalizovat riziko odporu ke změně.

### 4.3 Neutrální reakce na změnu

Zaměstnanci ale nemusí být striktně orientováni pro změnu nebo proti změně. Naopak většina zaměstnanců zaujímá ke změně spíše neutrální postoj, což znamená, že v souvislosti se změnou nevyvíjejí žádnou aktivitu a například vyčkávají, co se bude dít. Avšak někteří autoři (Mikuláščík, 2010) tvrdí, že neutrální postoj vlastně neexistuje. Na druhou stranu Novotná (2010) uvádí, že neutrální postoj k určité věci (v našem případě ke změně) se může objevovat v začátcích, kdy o dané věci nic nevíme, nerozumíme jí, a proto ji zatím nehodnotíme. Ve chvíli, kdy začneme danou věc hodnotit, zaujímáme k ní určitý postoj (pozitivní či negativní).

Neutrální postoje či reakce můžeme tedy vnímat jako střed určité škály, jejímiž krajními hodnotami jsou odpor a akceptace (Wittig, 2012). Odpor a akceptace změny představují silné reakce na implementovanou změnu, neutrální postoj pak tvoří střed této škály a představuje slabou reakci. Zaměstnanci se pak svými reakcemi pohybují mezi krajními hodnotami této škály v průběhu zavádění změny. Velký vliv na akceptaci změny pak má například chování manažerů.

Newton (2013) konstatuje, že nedostatek projevených reakcí může při implementaci změny být tím největším problémem, který se může v průběhu jejího zavádění objevit. Pokud jsou lidé pasivní, může být těžké některé změny zavést, jelikož úspěch některých typů změn úzce souvisí s aktivitou zaměstnanců. Rocha (2007) v této souvislosti také mluví o nerozhodnutých zaměstnancích, kteří se vyznačují tím, že striktně proti změně nevystupují, ale vyčkávají, co se bude dít.

Váchal, Vochozka a kol. (2013) také zdůrazňují potřebu zapojit do implementace změny právě zaměstnance, kteří zaujímají neutrální postoj. Autoři uvádějí, že právě tyto lidé mohou podpořit úsilí managementu o organizační změnu. Úlohou manažerů by tedy měla být snaha získat tyto zaměstnance na svou stranu tím, že je přesvědčí o serióznosti svých záměrů.

Stejný názor zastává také Bradutanu (2015), která uvádí, že nerozhodnutí zaměstnanci tvoří v organizaci největší část a jsou zároveň nejvíce zranitelní. Agenti změny musí tyto zaměstnance přesvědčit o důležitosti změny, poukázat na její budoucí výhody a zapojit je co nejrychleji do její implementace. Čím více zaměstnanců se podaří pro změnu získat, tím má tato změna větší naději na úspěch.

Manažeři by se měli tedy na nerozhodnuté zaměstnance více zaměřit, neboť na tyto zaměstnance mohou z jedné strany působit podporovatelé změny a ze strany druhé její odpůrci.

Lewis (2011) poukazuje na to, že mnoho zaměstnanců si je ohledně implementované změny nejistých. Tito zaměstnanci se pak často stávají terčí přesvědčování právě ze strany odpůrců změny. Pokud se ale později rozhodnou změnu podporovat, mohou přinést užitečné informace o tom, jak je změna zaměstnanci přijímána a jaké se v této souvislosti objevují mezi zaměstnanci otázky. Jak je pak zmíněno výše, na nerozhodnuté zaměstnance působí také podporovatelé změny (Demartini, 2010). Tito podporovatelé zde mají klíčovou roli, neboť mohou podporovat a motivovat zaměstnance s neutrální postojem. Nerozhodnutí zaměstnanci se totiž vyznačují například nedostatkem motivace.

#### 4.4 Ambivalentní pocity zaměstnanců

Kromě čistě pozitivních, negativních a neutrálních postojů a reakcí zaměstnanců můžeme při implementaci změny sledovat také ambivalentní pocity. Od neutrálních postojů se liší v tom, že zatímco zaměstnanci s neutrálním postojem se vyznačují spíše nečinností a nezájmem, zaměstnanci s ambivalentními pocity by se často rádi do změny zapojili, ale nemají možnost to udělat. Dále například Cawsey, Deszca a Ingols (2015) uvádějí, že pokud zaměstnanci pociťují spíše ambivalenci ke změně, může to být způsobeno tím, že mají smíšené pocity ohledně této změny, tedy nevnímají změnu ani jako přínosnou ani jako nepřínosnou.

Ambivalence ke změně může být způsobena také tím, že zaměstnanec pociťuje inkongruenci mezi kognitivní a emoční složkou (Burke, Lake & Paine, 2008). Autoři zároveň uvádějí, že zaměstnanci, kteří prožívají ambivalenci, mohou navenek změnu sice podporovat, ale anonymně ji mohou naopak odmítat (například psát negativní komentáře do boxu se stížnostmi). Důvodem může být to, že se zaměstnanci obávají reakce manažerů, pokud by zjistili, že změnu nepodporují.

Piderit (dle Boje, Burnes & Hassard, 2012, str. 371) popisuje dokonce tři dimenze, které nalezneme uvnitř osobnosti, a které se mohou nacházet ve vzájemném konfliktu:

- **kognitivní** – tedy to, co zaměstnanec o změně ví,
- **emoční** – jaké pocity zaměstnanec ohledně změny má,
- **dimenze záměru** (intentional) – zachycuje plánované chování zaměstnance.

#### 4.5 Bariéry změny

Zaměstnanci tedy mohou na změnu reagovat mnoha způsoby. Mohou pociťovat obavy, různá očekávání a mohou ke změně zaujmout odpor. Důležité je ale to, proč zaměstnanci takto reagují. Odhalení bariér, které zaměstnanci mají, může napomoci úspěšné implementaci změny.

Podle Hospodářové (2008) totiž lidé vždy dělají to, od čeho očekávají, že jim něco přinese nebo naopak je uchrání od něčeho nepříjemného. Pochopení očekávání zaměstnanců tedy může implementátorům ulehčit práci.

V souvislosti s očekáváním můžeme připomenout již výše zmiňovaný Lojdův (2011) model realizace změny. Právě první fáze tohoto modelu je spojena s napjatým očekáváním zaměstnanců, ve druhé fázi se pak již objevuje pozitivní očekávání, zároveň se však objevují také pocity strachu či zmatení z nových povinností – je důležité tyto pocity ošetřit a zaměstnance pochválit za vstřícnost k prováděné změně.

Odpor zaměstnanců vůči změně je přirozenou lidskou reakcí (Dunican a Keaster, 2015). Newton (2013) přichází se zajímavou myšlenkou, že pokud zaměstnanci nemají ke změně žádné výhrady či bariéry, často to znamená, že máme špatné pracovníky (nebo dobré pracovníky, kteří něco dělají špatně). Přirozenější je, že zaměstnanci vůči změně výhrady mají.

Při implementaci změny se často setkáme spíše s neochotou pracovníků. Tato neochota či odpor mohou pramenit z různých zdrojů: strach z nového, obavy z nezvládnutí nových pracovních nároků, nejistota, ohrožení vybudovaných vztahů na pracovišti, ohrožení moci či strach z ekonomické újmy (Kislingerová a kol., 2008).

Tyto zdroje odporu můžeme také nazývat bariérami změny. Různí autoři uvádějí různé druhy bariér. Aldag a Stearns (dle Machalík & Jindra, 2012, str. 14) například mluví o následujících bariérách:

- **vlastní zájmy** (odpor se projeví, pokud změna tyto zájmy ohrožuje),
- **nejistota** (plynoucí z obav, jak změna ovlivní jejich práci a životy),
- **nedostatek porozumění a důvěry** (nedostatek informací či nedůvěra vůči implementátorovi změny),
- **rozdílné vnímání** (rozdílné názory na potřebu a přínosy změny),
- **nedostatek tolerance** (nesouhlas se změnou i v případě, že se zaměstnanci ujistili, že je neohrozí – jsou spokojeni se současným stavem).

Velmi podobně pak mluví Hospodářová (2008, str. 62), která rozlišuje čtyři hlavní bariéry:

- **úzký osobní zájem** (osobní ohrožení, ztráta pozice, funkce, místa, kontaktů),
- **nepochopení, nedostatek důvěry** (nepochopení důvodu zavádění změn či nedůvěra v management),

- **různost pohledu a hodnocení situace** (iniciátoři změny vidí plusy, ti, kterých se změna dotkne, vidí mínusy),

- **malá snášlivost změn** (osobní ohrožení, pocit neschopnosti zvládnout nové znalosti a dovednosti, neochota opustit svou zónu pohodlí, učit se nové).

Bocoş, Răduţ-Taciu a Chiş (2015, str. 90) zdůrazňují potřebu porozumět těmto bariérám, aby nedošlo k neschopnosti zaměstnanců změnou projít, k iracionálním konfliktům či k frustraci. Autoři zároveň uvádějí 5 hlavních oblastí, kterých se bariéry mohou týkat:

- **bariéry spojené s vnímáním** (přesycení vjemových kanálů, stereotypní vnímání, obtížnost rozlišit důležité a irelevantní zprávy a problémy),

- **kognitivní bariéry** (nedostatek informací, nepružnost intelektových strategií, selekce pouze těch nápadů či argumentů, které podporují preferovanou teorii/postup),

- **emoční bariéry** (zvyky, autoritářství a dogmatismus, strach, nejistota),

- **bariéry prostředí** (potřeba homeostázy, nedostatek podpory, sebenaplňující proroctví, neakceptující manažeri),

- **kulturní bariéry** (tabu, cenzura, základní intelektuální předpoklady společnosti).

Bariéry změny jsou tedy úzce spojené s tím, jak zaměstnanci danou změnu vnímají. Jak je uvedeno výše, uvědomění si pocitu změny je předpokladem pro konkurenceschopnost firmy. Proto je důležité, aby firma procházela změnami i v případě, že se jí daří. Právě v tomto případě ale může být problematický přístup zaměstnanců. Niermeyer a Seyffert (2005) uvádějí, že se často můžeme setkat se situací, kdy zaměstnanci potřebu změny vůbec nevnímají. Mají pocit, že firmě se v současné době daří dobře a že změna by mohla přinést negativní následky. Takové obavy jsou oprávněné, nicméně je potřeba u zaměstnanců vyvolat pocit, že právě změna je to, co zaručuje úspěch a konkurenceschopnost podniku.

Bělohlávek (2008) považuje za velkou překážku negativní vliv vedení. Členové managementu mohou provádění změny ignorovat a tak dávat špatný příklad svým podřízeným. Zaměstnanci, kteří zaujímají ke změně negativní postoj, se mohou opírat o své nadřízené a obcházet pak různá nařízení potřebná k úspěšnému provedení změny. Pokud je změna iniciována zdola, je těžké prosadit si všechny kroky před top managementem. Před začátkem implementace změny je důležité zjistit aktuální situaci a možnosti na pracovišti.

Další bariérou, které autor věnuje pozornost, je neschopnost kolektivu přijmout nový způsob práce. Důvodem neschopnosti může být nedostatečná odborná úroveň, intelektové

schopnosti či nízký stupeň morálních vlastností. V takovém případě si pak musí zaměstnanci doplnit své vzdělání nebo je potřeba je nahradit kvalifikovanějšími pracovníky.

Autoři Yu a Lee (2015) se ve svém výzkumu mimo jiné zabývali souvislostí mezi vnímanou podporou ze strany organizace a odporem ke změně. Studie byla provedena na 288 zaměstnancích a potvrdila, že pokud jsou zaměstnanci na prováděnou změnu lépe připraveni, pak se jejich odpor k této změně snižuje. Autoři také zdůrazňují, že podpora zaměstnanců je nezbytnou součástí procesu úspěšné implementace změny a že dostatečné schopnosti managementu a dobrý systém v organizaci může vést ke snížení odporu ke změně.

# EMPIRICKÁ ČÁST

## Návrh výzkumného projektu

Cílem výzkumné části je navržení replikace výzkumu, kterým jsme se krátce zabývali v části teoretické. Jedná se o výzkum Yu a Lee (2015), jehož cílem bylo objasnit vztah mezi vnímanou organizační podporou a odporem k organizační změně. Jelikož se jedná o poměrně nový výzkum, který byl proveden na zaměstnancích v kulturně odlišném prostředí od toho našeho, budeme z něj vycházet a navrhujeme průběh jeho replikace v prostředí české firmy. Navíc jej ještě rozšíříme o část zabývající se přímo postoji zaměstnanců k implementované změně.

### 5.1 Charakteristika a východiska původního výzkumu

Na výzkumu, ze kterého budeme vycházet, se podíleli dva autoři - prvním z nich je Yu Ming-Chu, který je profesorem na Fakultě veřejné správy a managementu (Public Administration and Management) na Národní univerzitě v Taiwanu (National University of Taiwan). Autor se specializuje na oblast řízení lidských zdrojů, chování spotřebitelů, marketing management, chování v rámci organizací, apod.<sup>3</sup>

Druhým výzkumníkem je Lee Meng-Hsiu, který působí jako asistent profesora v institutu Managementu lidských zdrojů (Institute of Human Resources Management) na Univerzitě Sun Yat-Sen (National Sun Yat-Sen University). Zaměřuje se na výzkumnou metodologii, udržitelnost prostředí a ekologický (green) management, interkulturní leadership a komunikaci, apod.<sup>4</sup>

Výzkum, z něhož budeme vycházet, byl proveden na Taiwanu, v několika společnostech, které se specializují na výrobu spotřební elektroniky. Přesný rok provedení výzkumu nebyl uveden, nicméně článek byl předložen k publikování v lednu 2014, takže můžeme vycházet alespoň z této informace. V souvislosti s tím by bylo vhodné také zmínit, že organizace na Taiwanu byly v minulosti zasaženy finanční krizí (Wu & Wu dle Yu & Lee, 2015) a také za poslední roky investovaly mnoho finančních prostředků do čínské ekonomiky (Chiao, Lu & Yu, 2010).

---

<sup>3</sup> Department of Public Administration and Management [Online]. Retrieved June 19, 2016, from [http://www.pam.nutn.edu.tw/English/1\\_introduction.html](http://www.pam.nutn.edu.tw/English/1_introduction.html)

<sup>4</sup> College of Management National Sun Yat-Sen University [Online]. Retrieved June 19, 2016, from <http://www.cm.nsysu.edu.tw/bin/home.php?Lang=en>

Základní pojmy, pojící se s touto studií, jsou následující: vnímaná organizační podpora, pozitivní psychický potenciál, připravenost na změnu a odpor ke změně. Autoři pro svoji studii používají následující definice pojmů (Yu & Lee, 2015):

**Vnímaná organizační podpora** (perceived organizational support) je definována jako stupeň toho, jak moc zaměstnanci věří, že zaměstnavatelé oceňují jejich přínos a snahu a jak se starají o jejich well-being. Autoři u této dimenze rozdělují 5 sub-dimenzí, přičemž jednotlivými sub-dimenzemi jsou vlastně oblasti, na které kladou (či nekladou) organizace velký důraz: zabezpečení zaměstnanců (employees' welfare), osobní cíle zaměstnanců (employees' personal objectives), přínos zaměstnanců (employee contributions), pomoc zaměstnancům v kariérním růstu (assist employees in career development) a ocenění snah zaměstnanců (proud of employees' efforts).

**Pozitivní psychický potenciál** (positive psychological capital) můžeme charakterizovat jako pozitivní psychický stav jednotlivce, který zahrnuje čtyři sub-dimenze: self-efficacy, optimismus, naděje a odolnost (resilience).

**Připravenost na změnu** (readiness for change) se odráží v důvěře zaměstnanců, jejich postojích a záměrech spojených s implementací změny. Čím vyšší je pak stupeň podpory, tím větší je i připravenost na změnu.

**Odpor ke změně** (resistance to change) znamená, že někteří zaměstnanci mohou v organizaci vyvolat úzkost a odpor k opouštění starých vyzkoušených postupů a přesunu k nejisté budoucnosti. Odpor může být aktivní nebo pasivní.

## 5.2 Cíle výzkumu a výzkumné hypotézy

Současně s replikací výzkumu autorů Yu a Lee provedeme také zmapování aktuální situace v organizaci. Abychom mohli data ze samotného výzkumu správně vyhodnotit, spojíme jeho replikaci s mapováním postojů zaměstnanců k implementované změně. Tím zajistíme, že budeme dobře obeznámeni se situací v dané společnosti a zároveň tím poskytneme manažerům zpětnou vazbu, kterou budou moci využít při dalším postupu implementace změny. Jelikož se bude jednat o mapující výzkum, může následně poskytnout podněty pro intervenci nebo pro další výzkum v této oblasti.

Hlavním cílem tohoto výzkumu však zůstává replikace výzkumu zaměřeného na vztah mezi vnímanou podporou ze strany organizace a odporem ke změně. Při návrhu realizace výzkumu se budeme držet původního postupu autorů a pokusíme se potvrdit či vyvrátit jimi

navržené hypotézy. Výsledky poté porovnáme s výsledky původního výzkumu. Součástí našeho výzkumu a tedy dalším cílem bude zjistit, zda se postoje zaměstnanců k organizační změně v České republice liší od postojů zaměstnanců na Taiwanu. Samozřejmě budeme zohledňovat další nežádoucí proměnné, které mohou do procesu vstupovat (podrobněji toto téma rozebereme v diskusi).

Pro zjednodušení celého projektu a eliminaci nežádoucích proměnných bude výzkum probíhat pouze v jedné společnosti střední velikosti (tedy v podniku, který má 100 – 499 zaměstnanců (Vochozka, 2011)) a půjde o původně českou výrobní společnost. Výzkum zároveň poskytne podněty pro replikace v dalších odvětvích.

Výzkumné hypotézy vycházející z výzkumného projektu autorů Yu a Lee (2015):

- H1: Vnímaná organizační podpora pozitivně koreluje s pozitivním psychickým potenciálem
- H2: Vnímaná organizační podpora pozitivně koreluje s připraveností na změnu
- H3: Připravenost na změnu negativně koreluje s odporem ke změně
- H4: Připravenost na změnu je prostředníkem (mediates) mezi vnímanou organizační podporou a odporem ke změně
- H5: Pozitivní psychický potenciál pozitivně koreluje s připraveností na změnu
- H6: Připravenost na změnu je prostředníkem (mediates) mezi pozitivním psychickým potenciálem a odporem ke změně

Pro překlad slova *mediates* jsme použili termín *je prostředníkem*, i když tento termín zcela nevystihuje význam původního slova. V hypotéze H4 autoři vycházejí z toho, že vnímaná organizační podpora nepřímo působí na odpor ke změně. Ve středu tohoto vztahu se pak nachází připravenost na změnu, která je jakýmsi mediátorem či prostředníkem (mediates) tohoto vztahu. Podobný vztah nalezneme u hypotézy H6, kdy pozitivní psychický potenciál přímo působí na připravenost na změnu a ta následně přímo působí na odpor ke změně.

### 5.3 Design výzkumného projektu

Jak jsme již naznačili, celý výzkum se bude skládat ze dvou částí – replikace původního výzkumu a mapování postojů zaměstnanců k implementované změně. Do obou částí se pak zapojí jak řadoví zaměstnanci, kteří absolvují pouze kvantitativní šetření (vyplnění dotazníků), tak také management, který absolvuje kvantitativní i kvalitativní část výzkumu. Manažeři nám poskytnou vnější pohled na chování zaměstnanců a tím nám pomohou doplnit obrázek o tom, jak se zaměstnanci k implementované změně staví.

### 5.3.1 Popis výzkumného vzorku

Výzkum, ze kterého budeme vycházet, získal validní data od 288 zaměstnanců (přičemž rozesláno do firem bylo celkem 500 dotazníků). Mezi respondenty bylo 189 mužů a 99 žen. Průměrný věk respondentů byl 34 let a průměrná doba působení ve společnosti byla 5 let.

Náš replikační výzkum bude zaměřen na výrobní společnost střední velikosti (100 – 499 zaměstnanců celkem), přičemž respondenty budou pouze řadoví zaměstnanci (tedy zaměstnanci, kteří pod sebou nemají žádné podřízené). Půjde o manuálně pracující dělníky, kteří se specializují na výrobu součástek elektromotorů. Společnost má v současné době 6 středisek, přičemž každé středisko má kolem 30 řadových zaměstnanců. Data budou sbírána od zaměstnanců všech věkových skupin, vzdělání, i pohlaví a od zaměstnanců různé délky trvání pracovního poměru. Respondenty budou zaměstnanci na všech pobočkách společnosti. Součástí výzkumu budou také přímí nadřízení těchto zaměstnanců, přičemž každé ze středisek má jednoho vedoucího – data tedy budou sbírána celkem od 6 nadřízených.

Naším cílem bude získat data od všech zaměstnanců dané společnosti, tedy získat data od vyčerpávajícího souboru. Tento cíl nemusí být naplněn, proto se budeme snažit, abychom měli data alespoň od reprezentativního souboru, tedy abychom měli zastoupena všechna střediska dostatečným počtem respondentů.

### 5.3.2 Organizace a průběh výzkumu

Výzkumný projekt bude realizován v počáteční fázi změny – zaměstnanci již budou o plánované změně informováni, nicméně změna jako taková ještě realizována nebude.

Před započítím výzkumu budou zaměstnanci osobně seznámeni s výzkumem – s jeho průběhem, cílem a přínosy- a budou ujištěni, že výsledky budou zpracovávány hromadně, tudíž vedení společnosti nebude mít informace o tom, jak jednotliví zaměstnanci odpovídali. Zároveň jim budou sděleny instrukce k vyplňování a odevzdání dotazníků.

Poté zaměstnanci obdrží poštou obálku, ve které budou veškeré potřebné materiály. Tyto materiály po vyplnění vloží zpět do předepsané obálky a vhodí do poštovní schránky.

Postupně, jak budeme získávat data od zaměstnanců, absolvujeme část výzkumu také s manažery. Na rozdíl od řadových zaměstnanců bude výzkumná část s manažeri probíhat přímo na pracovišti.

Po uplynutí určité lhůty, kterou stanovíme na období jednoho měsíce, začneme s vyhodnocováním výsledků. Získané výsledky porovnáme s původním výzkumem, srovnáme také jednotlivá střediska firmy mezi sebou a poskytneme podniku zpětnou vazbu o postojích zaměstnanců k implementované změně.

### 5.3.3 Metodologie výzkumu, metody a jejich administrace

V replikační části použijeme pouze dotazníkové metody, půjde tedy o kvantitativní metodologii. Jak je uvedeno výše, zaměstnanci obdrží poštou obálku, ve které naleznou následující materiály: souhlas se zpracováním osobních údajů, písemné instrukce ke správnému vyplnění dotazníků, samotné dotazníky a předepsanou obálku, do které následně všechny materiály vloží a vhodí do poštovní schránky.

Pro každou ze čtyř výše zmiňovaných kategorií budeme mít několik položek – přičemž na tři z těchto čtyř kategorií budou odpovídat přímo zaměstnanci, poslední kategorii nám zodpoví jejich přímí nadřízení (manažeři). Všechny odpovědi budou zaznamenávány pomocí pětibodové Likertovy škály, přičemž bod 1 bude znamenat „absolutně nesouhlasím“, bod 5 bude znamenat „absolutně souhlasím“. Ukázka otázek pro dotazníkové šetření viz příloha.

**Pozitivní psychický potenciál** bude zastoupen 18 položkami (6 položek se bude týkat self-efficacy, 3 položky budou zaměřeny na naději, další tři položky pak na odolnost a zbylých 6 položek se bude týkat optimismu).

Pro hodnocení **vnímané organizační podpory** použijeme 6 položek z dotazníku vnímané organizační podpory (Survey of Perceived Organizational Support).

**Přípravenost na změnu** budeme měřit pomocí 19 položek, které budou reprezentovat 3 dimenze: víru v zisk (belief in benefit), postoj ke způsobu sdělení změny (attitude toward conveyance) a účel změny (intention of change).

Pro měření **odporu ke změně** použijeme 12 položek, ve kterých budou obsaženy dvě dimenze: aktivní odpor a pasivní odpor. Tato část dotazníku pak bude zodpovězena manažery.

Po skončení první části bude v dotazníku následovat část zaměřující se na postoje zaměstnanců ke změně. Pro měření postojů použijeme metodu sémantického diferenciálu. Tato metoda nám umožní převést do kvantitativní podoby subjektivní názory či postoje zaměstnanců (Kozel, 2006). Výstupem této metody je sémantický profil, který nám umožní přehledně zobrazit postoje zaměstnanců. Na základě údajů od jednotlivých zaměstnanců pak budeme

moci sestavit sémantický profil i pro jednotlivá střediska a tím získat přehledné údaje o tom, jak se zaměstnanci k organizační změně na jednotlivých střediscích staví.

Sémantický diferenciál je projektivní metodou, která umožňuje pomocí dvojic bipolárních adjektiv získat pohled či názor respondentů na určitý fenomén. V našem případě bude tímto fenoménem organizační změna, přičemž zaměstnanci budou mít na výběr z celkem dvaceti bipolárních adjektiv. Zaměstnanci budou volit sílu jednotlivých adjektiv na sedmibodové škále. Polovina adjektiv bude sestavena dle Osgooda (Janoušek, 1986), zbylých deset adjektiv bude sestaveno na základě informací od společnosti o prováděné změně. Výběr jednotlivých adjektiv tedy provedeme až po seznámení se s charakterem změny v dané společnosti. Budeme vycházet z toho, jakou konkrétní změnou společnost prochází. V každém případě by ale adjektiva měla obsahovat tři okruhy – první okruh by se měl týkat komunikace v rámci implementované změny, abychom zjistili, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni, druhý okruh by se zaměřoval přímo na postoje zaměstnanců, zejména na vnímaný přínos změny, na obavy s ní spojené a na případný odpor ke změně, třetí okruh by se týkal očekávání zaměstnanců, šlo by tedy o názor na to, jak se bude změna dle názoru zaměstnanců v budoucnu vyvíjet.

Kvantitativní metodu sémantického diferenciálu ještě doplníme kvalitativním šetřením. Jak je uvedeno výše, provedeme polostrukturované rozhovory s přímými nadřízenými zaměstnanců. Variantu polostrukturovaných rozhovorů volíme z toho důvodu, abychom měli data částečně strukturovaná a tedy abychom mohli výsledky z jednotlivých středisek mezi sebou porovnávat. Na druhou stranu chceme mít možnost postřehnout postoje zaměstnanců v co nejširším spektru, což by nám strukturovaný rozhovor nemusel umožnit. Rozhovory povedeme s vedoucími jednotlivých středisek, to nám umožní získat pohled na postoje zaměstnanců střediska.

Rozhovor s manažery by vycházel ze struktury metody sémantického diferenciálu pro zaměstnance – bude mít tedy tři hlavní témata: komunikace, postoje a očekávání. V rámci těchto otázek budeme od manažerů zjišťovat, zda si myslí, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni, zda mají pocit, že se se zaměstnanci dostatečně komunikuje, jak si myslí, že se jednotliví zaměstnanci ke změně staví, zda vnímají určité obavy z jejich strany, či jak vnímají jejich očekávání do budoucna a zda si myslí, že zaměstnanci vidí také přínos této změny. Otázky budou manažerům pokládány celkově pro celé středisko. Rozhovor bude nahráván na diktafon, aby byla usnadněna administrace a aby celý rozhovor proběhl hladce bez vedení poznámek v jeho průběhu.

#### 5.3.4 Způsob zpracování dat

Po uplynutí lhůty jednoho měsíce začneme se zpracováváním dat. Vytřídíme neplatné dotazníky, které obdržíme od zaměstnanců, a poté data převedeme do elektronické podoby. Pro analýzu výsledků použijeme MS Excel, který nám umožní s daty pracovat dle našich potřeb.

Následně vytvoříme tabulku s jednotlivými odpověďmi, kde každá buňka bude nabývat hodnoty 1 - 5, dle příslušné hodnoty na Likertově škále. Sloupce budou zastupovat jednotlivé otázky, řádky budou reprezentovat jednotlivé respondenty. Poté sečteme hodnoty u jednotlivých sub-dimenzí pro každého respondenta zvlášť a z těchto hodnot vytvoříme novou tabulku. Navíc pro jednotlivé sub-dimenze pak spočítáme hrubé skóre. Z takto vytvořené tabulky následně provedeme korelaci (Pearsonovu). Získaná data nám umožní základní orientaci v datech a už v této fázi budeme moci srovnat, zda naše výsledky odpovídají původnímu výzkumu.

Abychom zjistili, zda spolu korelují přímo jednotlivé dimenze, použijeme následně SEM testování, které použili také autoři původního výzkumu. Zkratka SEM označuje Structural Equation Modeling. Jde o multivariační statistickou analýzu, která je kombinací faktorové analýzy a regresní analýzy. Pro SEM testování můžeme použít například statistický program SSP (Statistics Solution Pro), který použití této techniky umožňuje.<sup>5</sup> Na základě dat, které pomocí tohoto testování získáme, zjistíme, zda můžeme či nemůžeme zamítnout nulové hypotézy. Tato metoda nám také umožní zobrazit data v přehledném grafu (structural equation model), který nám pomůže vystihnout souvislosti mezi jednotlivými sub-dimenzemi.

Pro zpracování dat sémantického diferenciálu použijeme nejprve MS Excel, kam převedeme data z dotazníků, abychom s nimi mohli pracovat elektronicky. Pro vytvoření přehledného souhrnu dat použijeme grafické výstupy, které umožňuje například program OCTAVE.

Časově nejnáročnější část vyhodnocování pak bude zpracovávání dat z rozhovorů. Na diktafony nahrané rozhovory převedeme do textové podoby a následně tyto texty zanalyzujeme. Na základě otázek ze sémantického diferenciálu určíme oblasti, kterým budeme v textu věnovat pozornost. Jednotlivé sémantické profily pak pomocí obsahové analýzy srovnáme s odpověďmi manažerů.

---

<sup>5</sup> Statistics Solutions. [Online]. Retrieved June 28, 2016, from <http://www.statisticssolutions.com/>

## 5.4 Výsledky a diskuse

Výsledkem našeho výzkumu by mělo být potvrzení či vyvrácení hypotéz navržených a potvrzených autory původního výzkumu. Zároveň bychom měli získat obraz o postojích zaměstnanců k organizační změně na jednotlivých střediscích. Navíc můžeme porovnat výsledky získané od zaměstnanců s výsledky získaných od manažerů a zjistit, zda se jednotlivé názory výrazně odlišují.

Jelikož jsme se v našem návrhu rozhodli pro replikaci výzkumu, který byl proveden ve společnostech na Taiwanu, kromě změny prostředí, což je naše nezávislá proměnná, zde však bude vystupovat i množství nežádoucích proměnných. Jednou z nich je to, že výzkum budeme provádět pouze v jedné společnosti, kdežto původní šetření proběhlo hned v několika firmách. Zároveň nevíme, jak byli zaměstnanci o probíhajícím výzkumu informováni a také jak dotazníky vyplňovali. Toto jsou oblasti, které se v naší replikaci mohou odlišovat a mohou ovlivňovat výsledky výzkumu.

Zároveň je důležité zdůraznit, že výzkum není možné generalizovat. Naše šetření bude probíhat pouze u řadových zaměstnanců ve výrobním odvětví. Bylo by vhodné provést stejné šetření i v dalších odvětvích – například v oblasti finančního sektoru, sektoru služeb, sektoru logistiky a v dalších oblastech. Přínosné by také bylo stejné šetření provést ve firmách různých velikostí a porovnat firmy také z hlediska délky existence na českém trhu. Všechny tyto proměnné by mohly mít vliv na výsledky, proto by bylo vhodné s nimi postupně manipulovat.

Při interpretaci výsledků je nutné brát v potaz také to, že zaměstnanci mohou mít obavu z toho, jak bude s výsledky zacházeno. Tito zaměstnanci pak mohou dotazníky vyplňovat nepravdivě a tím naše výsledky zkreslit. Tato pravděpodobnost se zvyšuje i tím, že dotazníky nebudou plně anonymní.

Další problematickou oblastí mohou být rozhovory s manažery. Tyto rozhovory by nám měli poskytnout objektivní pohled na chování zaměstnanců, nicméně ani tato data nemohou být plně objektivní, jelikož budou zkreslena subjektivním názorem manažerů. Tento problém můžeme částečně eliminovat tím, že získáme data od většího počtu manažerů nebo od manažerů a zároveň od spolupracovníků. Tento postup by však byl časově i finančně mnohem náročnější.

## 5.5 Závěr výzkumné části

Jak vidíme, tato studie má mnoho limitů, které znemožňují její plnou generalizaci. Náš výzkum by nicméně mohl být první replikací výzkumu Yu a Lee (2015) v České republice, a mohl by být následován dalšími podobnými výzkumy v dalších odvětvích a ve výsledku by pak mohl poskytnout ucelený obrázek o společnostech z různých odvětví. Zároveň by část výzkumu zaměřená na sémantický diferenciál mohla samostatně sloužit organizacím jako rychlé zmapování situace na pracovišti v průběhu implementace změny.

Kromě další replikace výzkumu vztahu organizační podpory a odporu k implementované změně, může tato studie poskytnout podněty pro další a hlubší výzkum organizační změny v dané společnosti. Jak je uvedeno výše, v rámci výzkumného projektu můžeme porovnat názory zaměstnanců na implementovanou změnu s pohledem manažerů. V případě, že by se tyto názory od sebe výrazně odlišovaly, mohli bychom se dále zaměřit na analýzu toho, proč jsou takto odlišné. Pro tuto analýzu bychom využili nejspíše kvalitativního šetření, abychom odhalily nám skryté důvody těchto rozdílů.

Tento návrh výzkumu tedy poskytuje řadu podnětů pro realizaci dalších šetření v této oblasti. Zároveň je přínosná také jeho mapující část, neboť může během krátkého času poskytnout užitečné informace o postojích zaměstnanců.

## Literatura

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada.
- Blanchard, K., Britt, J., Hoekstra, J. & Zigarmi, P. (2009). *Who killed the change?* New York: HarperCollins.
- Bocoş, M., Răduţ-Taciu, R., & Chiş, O. (2015). Individual Changes and Organizational Change: Exemplifications for the Romanian Preschool Teaching System. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 209, 90-95.
- Boje, D., Burnes, B. & Hassard, J. (2012). *The Routledge Companion to Organizational Change*. Oxon: Routledge.
- Boonstra, J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: John Wiley.
- Bradutanu, D. (2015). *Resistance to change – a new perspective: A Textbook for Managers Who Plan to Implement a Change*. [s.l.]: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Burke, W. W., Lake, D. G., & Paine, J. W. (2009). *Organization change: A Comprehensive Reader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (4. vyd.). Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2015). *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (3. vyd.). USA: SAGE Publications.
- Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada.
- Demartini, A. (2010). *Psychologické aspekty adaptace pracovníků na změny v organizaci* (Diplomová práce). Praha: FF UK.
- Dunican, B., & Keaster, R. (2015). Acceptance of Change: Exploring the Relationship among Psychometric Constructs and Employee Resistance. *International Journal Of The Academic Business World*, 9(2), 27-38.

- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy Of Management Journal*, 44(4), 716-736.
- Dvořáková, Z., & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Fallik, F. (2013). *Managing organizational change human factors and automation*. Hoboken: Taylor and Francis.
- Fuchs, S., & Prouska, R. (2014). Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. *Journal Of Change Management*, 14(3), 361-383.
- Gálik, S. (2012). *Psychologie přesvědčování*. Praha: Grada.
- Garber, P. R. (2012). *More turbulent change*. Danvers, MA: ASTD Press.
- Giauque, D. (2015). Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. *Public Personnel Management*, 44(1), 70-98.
- Hiatt, J. (1994). Prosci [Online]. Přístup dne 18. 6. 2016 z <https://www.prosci.com/>.
- Hiatt, J., & Creasey, T. J. (2003). *Change management: the people side of change*. Loveland, Colo.: Prosci Research.
- Hodges, J. (2016). *Managing and leading people through organizational change: the theory and practice of sustaining change through people*. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada.
- Huber, G. P., & Glick, W. H. (1993). *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press.
- Chiao Y.-C., Lo. F.-Y. & Yu C.-M. (2010). Choosing between wholly-owned subsidiaries and joint ventures of MNCs from an emerging market. *International Marketing Review*, 27(3), 338-365.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Chouhan, V., & Naghshbandi, N. (2015). Measuring Employees Value: A Critical Study on Human Resources Accounting in India. *International Journal Of Management, Accounting & Economics*, 2(4), 277-292.
- Janišová, D. & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada.
- Janoušek, J. (1986). *Metody sociální psychologie*. Praha: SPN.
- Jeníček, V. (2002). *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C. H. Beck.
- Kelnarová, J., & Matějková, E. (2010). *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. Praha: Grada.

- Kislingerová, E. & kol. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E., & Nový, I. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. (vyd. 1.) Praha: Grada.
- Kotter, J. P. (2015). *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice* (2. vyd.). Praha: Management Press.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grad Grada.
- Kreitner, R. & Cassidy, C. M. (2008). *Management*. USA: Cengage Learning.
- Kubíčková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change creating change through strategic communication*. Chichester, West Sussex, U.K: Wiley-Blackwell.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Machalík, T., & Jindra, J. (2012). *Změna je život II*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.
- Machan, R. (2012). *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2. vyd.). Praha: Grada.
- Newton, R. (2012). *Managing Change Step By Step: All you need to build a plan and make it happen*. UK: Pearson.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
- Novotná, E. (2010). *Sociologie sociálních skupin*. Praha: Grada.

- Ondráková, M. (2010). *Motivační program jako nástroj stabilizace pracovníků* (Diplomová práce). Olomouc: FF UP.
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2. vyd.). Praha: Grada.
- Pennington, R. (2013). *Make change work: staying nimble, relevant, and engaged in a world of constant change*. Hoboken, New Jersey: John Wiley.
- Rodd, J. (2015). *Leading change in the early years: Principles and practise*. London: McGraw-Hill Education.
- Rocha, C. J. (2007). *Essentials of social work policy practice*. Hoboken, New Jersey: John Wiley.
- Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.
- Říčan, P. (2010). *Psychologie osobnosti: obor v pohybu* (6. vyd.). Praha: Grada.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press.
- Schoemer, K. G. (2009). *Change is Your Competitive Advantage Strategies for Adapting, Transforming, and Succeeding in the New Business Reality*. Cincinnati: F W Media.
- Sims, R. R. (2002). *Managing organizational behavior*. Westport, CT: Quorum Books.
- Smejkal, V. & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a organizacích*. (4. vyd.) Praha: Grada.
- Smollan, R. K. (2016). The Personal Costs of Organizational Change: A Qualitative Study. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 223-247.
- Svoboda, V. (2009). *Public relations moderně a účinně* (2. vyd.). Praha: Grada.
- Swanson, D. J., & Creed, A. S. (2014). *Sharpening the Focus of Force Field Analysis*. *Journal Of Change Management*, 14(1), 28-47.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Štamfestová, P. (2014). Lidský kapitál a vnímaná kvalita produkce podniku. *Trendy: Ekonomiky A Managementu*, 8(19), 52-62.
- Štikar, J., Rymeš, M., Rieger, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 5, 1794-1798.
- Tjosvold, D. & Wisse, B. (2009). *Power and Interdependence in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Trojan, V. (2014). *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer.

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2008). *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu* (2. vyd.). Praha: Wolters Kluwer.
- Ursiny, T., & Kay, B. (2006). *The top performer's guide to change essential skills that put you on top*. Naperville: Sourcebooks, Inc.
- Váchal, J., & Vochozka, M., a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.
- Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
- Wittig, C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. *OD Practitioner*, 44(2), 23-28.
- Yu, M., & Lee, M. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183.
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.

## Příloha: Ukázka otázek pro dotazníkové šetření

Otázky převzaty ze studie autorů Yu a Lee (2015), použit vlastní překlad.

### **Pozitivní psychický potenciál**

- *Cítím se sebejistě při probírání strategie pro zavádění změny.* (položka pro self-efficacy)
- *Myslím si, že jsem ve svém zaměstnání celkem úspěšný/á.* (položka pro optimismus)

### **Vnímaná organizační podpora**

- *Organizace se stará o moji osobní pohodu.*
- *Organizace se o mne příliš nezajímá.*

### **Připravenost na změnu**

- *Věřím, že po zavedení změny bude organizace dobře prosperovat.* (položka pro víru v zisk)
- *Rád/a bych získal/a informace o prováděné změně.* (položka pro postoj ke způsobu sdělení změny)

### **Odpor ke změně**

- *Tento zaměstnanec vždy používá výmluvy pro prodlužování procesu zavádění organizační změny.* (položka pro aktivní odpor)
- *Tento zaměstnanec se nikdy nezajímá o proces organizační změny a rozvoj organizace.* (položka pro pasivní odpor)