

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

Sociologicko-ekonomická studia

Bakalářská práce

Lucie Růthová

Organizace v kontextu procesů zavádění změn

Organizations in context of change implementation processes

Praha 2021

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad. Chtěla bych rovněž poděkovat Mgr. Evě Richter, Ph.D. za konzultaci metodologické části této práce. Na závěr děkuji svým blízkým za podporu, které se mi od nich dostalo v průběhu celého mého studia.

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: 6.5. 2021

.....
Lucie Růthová

Abstrakt

Tato práce se zabývá procesem zavádění změn v organizacích. Na začátku je definován pojem změna a představena disciplína change managementu, která se procesem zavádění změn přímo zabývá, dále je vysvětlen pojem organizace a organizační změny. Po správném porozumění klíčovými pojmy je pro konkrétnější představu možných změn uvedena typologie. Ta je obohacena o změny, jež nastaly při aktuální globální pandemii COVID-19. Práce dále vysvětluje nejznámější modely využívané v change managementu. Pozornost je věnována procesům implementací změn v době světové pandemie COVID-19 a jejím specifickým. To je podpořeno rozborem situace konkrétní firmy, které celý proces zavádění změn negativně ovlivnila světová pandemie a následný nouzový stav. Byly provedeny rozhovory se zaměstnanci a získány subjektivní výpovědi o změnách ve firmě s jejich dojmy z těchto změn. Metodologie je podložena teoretickým základem. Prostřednictvím analýzy byly zjištěny slabé stránky procesů. Na závěr je celý proces zavádění změn ve firmě zhodnocen.

Klíčová slova

organizace, proces, zavádění, změna, change management, rozhovor

Abstract

This bachelor thesis deals with the process of implementing changes in organizations. At the beginning, the concept of change is defined, and the discipline of change management is introduced, which deals directly with the process of implementing change within a company, before exploring the concept of organization and organizational change. After gaining a proper understanding of the key concepts, a typology is given for a more specific notion of possible changes. Typology is enriched by the changes that occurred during the current global COVID-19 pandemic. Additionally, several popular models used in change management are also described, paying particular attention to the implementation of changes during COVID-19. This is supported with an analysis of a specific company, which change management was negatively influenced by consequence of the state emergency due to pandemic. Interviews were conducted with employees, from whom subjective statements about changes within the company were obtained just as their feelings induced by these changes. The methodology is based on a theoretical basis. Weaknesses of processes were identified through the analysis. Finally, the whole process of implementing changes in the company is evaluated.

Key words

organization, process, change, implementation, change management, interview

Obsah

1. ÚVOD	7
2. ZÁKLADNÍ POJMY	8
2.1. DEFINICE ZMĚNY	8
2.2. MANAGEMENT ZMĚN	8
2.3. ORGANIZACE	9
2.4. ORGANIZAČNÍ ZMĚNA	10
3. TYPOLOGIE ZMĚN	11
3.1. TŘI TYPY ZMĚN	13
3.2. ZMĚNY V DOBĚ PANDEMIE COVID-19	14
4. MODELY PROCESŮ ZAVÁDĚNÍ ZMĚN	16
4.1. LEWIN-SCHEINŮV MODEL	16
4.2. SCHEINOVA TEORIE ÚZKOSTI	17
4.3. OSM KROKŮ VEDENÍ ZMĚNY	19
4.4. MODEL NEPŘETRŽITÉ ZMĚNY	22
4.5. MODEL JEZDEC A SLON	23
4.6. KROKY ZMĚN V DOBĚ PANDEMIE COVID-19	25
5. CHANGE MANAGEMENT V PRAXI	28
5.1. PŘEDSTAVENÍ FIRMY	28
5.2. ZMĚNY VE FIRMĚ	28
5.3. METODOLOGIE	29
5.4. PRŮBĚH ROZHOVORŮ	30
5.5. RESPONDENTI	30
5.6. KÓDOVÁNÍ	36
5.7. ANALÝZA ROZHOVORŮ	37
5.8. VÝVOJ SITUACE VE FIRMĚ	42
5.9. DISKUZE	42
5.10. ZHODNOCENÍ PROCESŮ ZMĚN VE FIRMĚ	44
6. ZÁVĚR	47

1. ÚVOD

V dnešním rychle se měnícím světě jsou změny nezbytné k tomu, aby si firma udržela své místo na trhu a uměla se přizpůsobit různým situacím ohrožující její růst. Jedním z významných zásahů se bezesporu stala světová pandemie COVID-19 – ta ovlivnila nejen organizace, ale i životy lidí doslova na celé planetě. Organizace se musely přizpůsobit tak, aby alespoň z části mohly fungovat jako předtím. Lidé si museli zvyknout, že se pohybují v prostředí, ve kterém se mění podmínky závisle na aktuální epidemiologické situaci. Přestože se v nové situaci všichni cítí nejistě, některé organizace se potýkají i se zaváděním změn, které s pandemií nikterak nesouvisí. V takovém případě je nezbytné věnovat procesu ještě více pozornosti a opatrnosti, aby všechny změny proběhly bez komplikací.

V první části práce je rozepsán teoretický přehled **procesu zavádění změn**, tzv. **change managementu**. V organizacích dochází k velkému množství změn různých charakterů, a proto je důležité znát jejich teoretické základy, počítat s nutností jejich zavádění a umět se změnami naložit. V první kapitole jsou definovány základní pojmy change managementu – změna i samotný change management, organizace a organizační změna. Druhá kapitola představuje typologii změn, ke kterým může v organizacích docházet. Změny se týkají tří základních skupin: technologie, struktura (administrativa) a lidé. Pozornost je věnována změnám v době pandemie COVID-19, jež musely proběhnout na úrovni organizací, a jejich formě. Nakonec jsou představeny nejznámější modely využívané v change managementu.

Druhá část práce popisuje, jak v praxi probíhal proces zavádění změn v konkrétní organizaci po tom, co se zcela nečekaně začal světem šířit COVID-19. V této společnosti byla provedena sonda v podobě polostrukturovaných rozhovorů. V praktické části je popsána situace ve společnosti před procesem změn a po něm. Prostor je věnován zaměstnancům a jejich vnímání celé situace. Před samotnou analýzou dat je představena metodologie sběru dat. Na závěr je zhodnocen proces zavádění změn na základě znalostí z teoretického přehledu.

2. ZÁKLADNÍ POJMY

V této kapitole jsou představeny základní pojmy této bakalářské práce.

2.1. Definice změny

Součástí lidského života je velké množství změn, mezi které se řadí například narození dítěte, sňatek, stěhování, naučení se pracovat s novými technologiemi nebo vykonávání nových pracovních povinností (Heath & Heath, 2011).

Veber a kol. v roce 2009 doslova uvádí, že „Změny jsou nevyhnutelným projevem reality:

- vše se vyvíjí či minimálně podléhá proměnlivosti;
- změna je ve své podstatě nepřetržitý proces;
- tempo realizace změn se v současnosti zrychluje“ (s. 463).

Dále píše, že společensko-ekonomická realita se neliší od přírody. Není stabilní, ale je charakterizována proměnlivostí, která může přispívat k růstu i poklesu (Veber, 2009).

Podle Častorála (2010) je „pojem změna charakterizován odklonem od stávajícího stavu a vztahů mezi prvky a systémy sledovaných objektů. Reakcí na změny se zabývá management změn“ (s. 13).

2.2. Management změn

Management změn nebo také *change management*, popřípadě *management of change* (MoC) Veber a kol. (2009) definuje jako „směr managementu spočívající jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt) a jednak zaměřený na iniciaci změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání (aktivní aspekt)“ (s. 464).

Management změn není snahou o zdokonalení funkčního managementu, ale odezvou na nové podmínky a zvyšující se neuspořádanou dynamiku tržního okolí (Truneček, 1999). Nilakant a Ramnarayan v roce 2006 change management popisují jako „relativně novou disciplínu, která se zaměřuje na to, proč a jak se organizace mění. Na základě teorie a výzkumu nabízí praktické rady manažerům, kteří jsou konfrontováni se změnami. V průběhu let se disciplína change managementu vyvinula ze souboru praktických,

popisných a normativních nástrojů k modelům a rámcům založeným na teorii a empirickém výzkumu” (s.18).

Pokud by se neobjevovaly změny v organizacích, práce manažerů by byla poměrně jednoduchá. Neexistovaly by nejistoty a lidské zdroje by se nemusely adaptovat. Rozhodnutí manažerů by byla snadná, protože by se vše dalo jednoduše predikovat. Toto ale není realita. Změny jsou každodenní součástí organizací. Řízení změn zahrnuje práce každého manažera dnešního světa (Robbins, Coulter, & Šafaříková, 2004).

Do change managementu patří změny, které se týkají výrobků a služeb, technologií a techniky a změny ve vlastním managementu (Častorál, 2010).

Odborníci, kteří mají změny v organizacích na starosti a řídí jejich proces, se nazývají **agenti změny**. Agentem změny je nejčastěji přímo manažer, ale může jím být i zaměstnanec, odborník na řízení lidských zdrojů nebo externí konzultant. Důležité je, aby měl dotyčný praxi s procesem zaváděním změn. Externí agenti změn jsou najímáni na velké změny. Jejich výhodou je, že zvenčí vidí situaci v organizaci nezaujatě. Naproti tomu organizaci nerozumí tak dobře jako interní pracovníci a přichází s drsnějšími změnami, protože se jich situace osobně netýká. Z tohoto důvodu bývají interní pracovníci umírněnější (Robbins et al., 2004).

2.3. Organizace

Organizace chápeme jako formální, sociální útvary, ve kterých nastávají formální procesy a vztahy. Aktér, tedy člověk, který jedná vědomě, je považován za zakladatele organizace a osobu díky níž se organizace zrodí, funguje a zanikne. Organizaci tvoří reální aktéři. Organizace disponuje sídlem s adresou, vlastní majetek a tvoří produkty (Novotná, 2008).

Studovat organizace není jednoduché, protože jsou neviditelné. Všichni členové moderní společnosti jsou na činnosti organizací závislí. Organizace ale existují pouze do té doby, dokud lidé jednají tak, jako by opravdu existovaly (Keller, 2003).

Organizace vzniká ze záměru tím, že aktér, aktéři, organizace či více organizací o jejím vzniku rozhodnou. Vznikají za účelem dosahování cílů. Pokud se organizaci nedaří, tak zanikne.

Důležitá je existence legislativy. Založení nebo zrušení organizace (právnícké osoby) se odehrává dle legislativy. Ta zároveň stanovuje formu organizace a právní normy k ní vázané. Při založení je organizace prázdná, až činností aktérů se naplní (Novotná, 2008).

Organizacím se věnuje jedna z aplikovaných sociologií, tzv. *sociologie organizace* (Novotná, 2008).

Teorie organizace je interdisciplinární vědní obor, jelikož její poznatky pomáhají při rozvíjení aplikovaných oborů jako je například management (Tureckiová, 2004).

V Sociologickém slovníku (Jandourek, 2001) je organizace definována jako „sociální systém nebo útvar s určitým počtem členů, hranicí mezi vlastní strukturou a strukturami okolními, s vnitřní dělbou práce a rozdělením rolí, s hierarchickým rozdělením autority, orientovaný na cíl a racionálně uspořádaný, relativně nezávislý na svých konkrétních členech. Aktivita členů jsou v o. (= zkratka slova *organizace*, pozn. autora) výrazně formalizovány. O. je seberegulujícím systémem, který je jakousí redukcí složitosti prostředí. S prostředím však o. komunikuje a vzájemně se ovlivňuje. Pojem o. bývá používán též ve smyslu organizování jakožto procesu nebo organizovanosti jako vlastnosti“ (s.177).

2.4. Organizační změna

Organizační změnu lze aplikovat na jakýkoliv druh změn. Dle zahraničního zdroje pod ni spadá technická změna, manažerské inovace a vývoj systému. Takové změny mohou (ale nemusí) směřovat k rozvoji organizace. Vědy vyvinuly metody, které napomáhají organizacím, aby se uměly vypořádat s měnícím se prostředím, konkurencí, inovacemi v technologii, globalizací či restrukturalizací. Pomocí těchto metod manažeři řídí změny v organizacích (Cummings & Worley, 2015).

V českém kontextu má pojem organizační změny užší pojetí. Definiuje jej například Zákoník práce.

Dle paragrafu 52 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce je za organizační změnu pokládána změna úkolů zaměstnance, technického vybavení a snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce. Pokud se stane zaměstnanec nadbytečný kvůli rozhodnutí zaměstnavatele či příslušného orgánu o organizační změně, zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď.

3. TYPOLOGIE ZMĚN

V organizacích může nastat velké množství změn, a proto je autoři rozdělují pro snadnější orientaci na různé typy.

Za nejzákladnější rozdělení změn považuje Veber a kol. (2009) na **malé** a **velké**. Hlediskem pro posouzení typu je u tohoto dělení přínos, který implementace změn poskytne.

Malé změny přicházejí „zdola“ od řadových zaměstnanců jako zlepšovací návrhy. Předpokládá se, že mají malý přínos, ale umí překvapit, pokud se zapojí dostatečný počet zaměstnanců a vytvoří se prostředí pro trvalé zlepšování. Začleněnost zaměstnanců do procesů zlepšování vede k růstu jejich zájmu o situaci ve firmě a k seberealizaci jednotlivců.

Velké změny jsou chápány jako nápadnější, přezdívá se jim „změna skokem“. Tyto změny přicházejí „shora“, tedy od vrcholového managementu. Pro jejich přípravu jsou využíváni odborníci z řad výzkumníků, projektantů či technologů. Velkých změn v organizacích je méně, ale jejich užitek je mnohonásobně vyšší než u malých (Veber, 2009).

Barták (2004) změny rozděluje z hlediska časového průběhu na změny **rychlé** nebo **pomalé**.

Je důležité při plánování změn myslet na možné mínusy jednotlivých typů.

Rychlé změny jsou přesně naplánované a mají slabou míru začlenění ostatních. Je v nich snaha porazit veškerý odpor.

Pomalé změny nebývají hned přímo naplánované, ale začlenění ostatních je vysoké. Usiluje se v nich o snížení veškerého odporu na co nejmenší možnou míru.

Další možné členění podle časového horizontu je na změny **mnohonásobné** a **cyklické**.

Mnohonásobné jsou tvořeny vícero změnami v časové následnosti.

Cyklické změny se periodicky opakují.

Změny z pohledu organizace mohou být **vnitřní** a **vnější**.

Vnitřní změny se týkají nejpodstatnějších inovací, využívání nových technologií nebo obměny vedení firmy.

Pod **vnější** změny patří vyhovění novým potřebám a poptávkám zákazníků či změny v získávání zdrojů.

Podle způsobu projevení se dále řadí na změny **plánované** a **neplánované**.

Za **plánované** změny považujeme využívání moderních technologií anebo využití nové obchodní strategie.

Neplánované změny bývají nečekané havárie či situace, při nichž nedorazí objednané zboží, se kterým se počítá ve výrobě (Častorál, 2010).

Dalším rozřazením změn je na **strategické** a **funkční** (operační).

Strategická změna se vztahuje k transformaci organizace. Patří do ní dlouhodobé a celopodnikové otázky. Zabývá se vizí a misí organizace a neopomíná ani růst, kvalitu, potřeby zákazníků a hodnoty lidí. Tento typ změny je nutný k tomu, aby firma byla konkurenceschopná a aktualizovala své strategické cíle dle aktuálních potřeb. To se děje pomocí marketingu, prodeje, vývoje produktů, financí a v neposlední řadě také lidských zdrojů. Strategická změna přichází na scénu v souvislosti s ekonomickým a sociálním vnějším prostředím, ale i s vnitřními zdroji, tedy schopnostmi zaměstnanců, kulturou, anebo strukturou organizace.

Funkční (operační) změna se týká nových postupů a technologií, struktur nebo systémů, které působí na uspořádání práce v daném úseku organizace. Tento typ změny má větší dopad na lidi, proto se musí implementovat opatrně (Armstrong & Koubek, 2007).

Roger Collins přišel s **osmistupňovou škálou**, která určuje významnost změn v organizaci (viz. Tabulka č.1). Nejzávažnější je strategická změna, která se vyskytuje na sedmém a osmém bodu této škály (Dědina & Odcházal, 2007).

Tabulka 1 - Významnost změn

Stupeň závažnosti	Popis
1. nejméně závažný	vyladění výkonu: zaměření na efektivitu
2.	restrukturalizace: centralizace či naopak decentralizace
3.	přerozdělení zdrojů: zvýšení důležitosti některých oddělení a snížení jiných
4.	zlepšení podnikového plánování: symbolizuje posun v myšlení
5.	změna vedení: nový generální ředitel, impuls pro nové změny
6.	změna definice úspěchu: stanovení nových cílů vede ke změně v chování
7.	změna v poslání, vizích, hodnotách a filozofii organizace: symbolizuje radikální posun v myšlení a chování
8. nejzávažnější	posun paradigmatu: koncepční změna v myšlení, řešení problémů, stanovení limitů, změna ve způsobu podnikání: prolomení myšlenkových bariér, závažná strategická změna

Zdroj: Dědina, Odcházet 2007, s. 215.

3.1. Tři typy změn

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) doslova uvádí, že „změny mohou být zaměřeny na tři významné oblasti organizace: **technologie, administrativu (strukturu) a lidi**. Tyto tři oblasti organizace se překrývají, a tak změna v jedné oblasti často vyžaduje i změnu v jiné“ (s. 462).

3.1.1. Změny v technologii

Organizační změna v technologii potřebuje změny ve vybavení, pracovních metodách nebo automatizaci prostřednictvím počítačů (Robbins et al., 2004).

Manažeři, kteří chtějí implementovat změny v technologii, musí udržet balanc mezi kreativitou a rutinou. Inovace jsou možné díky kreativitě a zvýšení efektivnosti ve výrobě díky rutině. **Kreativita pomáhá při iniciaci změny, ale pro zavedení změny je nejideálnější použít rutinní postupy** (Košťan, Bělohlávek, & Šuleř, 2006).

3.1.2. Administrativní (strukturové) změny

Administrativní změny se týkají změn organizačních struktur, cílů, strategií, způsobů odměňování, struktur řízení, či komunikačních propojení. Pro zdokonalení koordinace a kontroly řídicích úkonů se změna zavádí na úrovni administrativy (Košťan et al., 2006).

Robbins a Coulter (2004) uvádí, že manažeři jako agenti změn musí na potřebu změn ve struktuře reagovat. Mají mnoho možností, protože „struktura organizace je definována specializací práce, rozdělením do oddělení, řetězcem příkazů, rozsahem řízení, centralizací, decentralizací a formalizací. Manažeři mohou měnit jednu nebo více z těchto strukturálních součástí. Například odpovědnosti oddělení mohou být kombinovány, některé úrovně zrušeny, rozsah řízení může být rozšířen a tím se organizace stane plošší a méně byrokratická. Také může být zavedeno více pravidel a postupů pro zvýšení standardizace. Posílení decentralizace může urychlit rozhodování. Snižování počtu pracovních sil znamená změnu struktury“ (s. 318).

Administrativní změna je klíčová v okamžiku, kdy se skrze přijetí nových metod snaží organizace zvýšit výkonnost, nebo dokonce předejít krachu (Košťan et al., 2006).

3.1.3. Změny v lidech

Změny u lidí se vztahují ke změnám jednání a vnímání, postojů a hodnot anebo dovedností vedoucích k vyšší výkonnosti. Tyto změny má na starost z velké části personální management. Změny v lidech jsou prováděny prostřednictvím organizačního rozvoje (Košťan et al., 2006).

Robbins a Coulter (2004) definují pojem organizační rozvoj jako „techniky nebo programy pro změny týkající se lidí, podstaty a kvality mezilidských pracovních vztahů“ (s. 319).

Cummings a Worley (2015) uvádí, že „Organizační rozvoj je celosystémová aplikace a přenos znalostí vědy o chování do plánovaného vývoje, zdokonalování a posilování strategií, struktur a procesů, které vedou k efektivitě organizace“ (s. 2).

3.2. Změny v době pandemie COVID-19

S neočekávaným příchodem světové pandemie COVID-19 se změnilы všechny doposud fungující způsoby lidského života. Všechny oblasti jsou každodenně ovlivňovány novými a rychle se měnícími opatřeními sloužícími k minimalizaci šíření koronaviru a také k minimalizaci dopadů pandemie na ekonomiku. Vládní opatření přinesla zavírání obchodů a podniků, nedostatek fyzické i sociální interakce a zavírání škol. Běžní lidé ani organizace na nové sociálně-ekonomické podmínky nebyli připraveni. Vedení organizací

musí při řešení nových otázek a problémů ohledně situace s pandemií zůstat ohleduplné ke svým zaměstnancům. Ti jsou do velké míry ovlivněni nejistou a psychicky náročnou situací. Blahobyt a spokojenost zaměstnanců by měly být nejvyšší prioritou vedení, protože lidské zdroje jsou pro organizaci často životně důležité (Ilie et al., 2020).

Neexistuje přesný průvodce pro vedení, co dělat, když přijde světová pandemie. Každý člověk se potýká s vícero problémy najednou. Myslí na sebe, svou rodinu, zaměstnance či zaměstnání, klienty, dodavatele, vládní systém či situaci na finančním trhu. Přesto existuje několik typů, na co by se firmy měly zaměřit (Nevins, 2020).

Úkolem společnosti je připravit a jasně specifikovat způsob, jakým mají zaměstnanci oznámit, že do práce nepřijdou z důvodu nemoci, popřípadě péče o příbuzné. Největší prioritou firmy by mělo být zdraví a bezpečnost vlastních zaměstnanců. Dále je potřebné vypracování pravidel pro návštěvníky kanceláří a klientů přicházejících na pracovní schůzky. V neposlední řadě by vedení mělo přijít s řešením pro pracující rodiče, jejichž dětem byly následkem vládních restrikcí uzavřeny školy a veškerá jejich výuka probíhá pouze distančně.

Klíčem k úspěchu je dostatečná komunikace a funkční strategie. Je důležité, aby všichni byli informováni a nebáli se dojít za manažerem s jakýmkoliv dotazem nebo připomínkou (Ilie et al., 2020).

S příchodem nouzového stavu a nutnosti omezení setkávání lidí se firmy musely rychle adaptovat na novou situaci. Zaměstnanci, u kterých to bylo možné, mohli využít home office, tedy práci z domova. Tím se část práce přenesla do online prostoru, v němž na předem určených platformách probíhaly firemní porady i schůzky s klienty. Pro pracující rodiče, kteří z domova pracovat nemohli, přibyla možnost vzít děti s sebou do práce, kde se (dočasně) zřizovaly firemní školky a školy.

Do složité situace se dostaly i společnosti, které měly rozplánované změny a s pandemickou situací nepočítaly. Kromě implementace plánovaných změn se tak musely nenadále vypořádat i s pandemickými opatřeními.

Jaká další omezení či příležitosti přinese situace s globální pandemií ukáže až čas.

4. MODELY PROCESŮ ZAVÁDĚNÍ ZMĚN

V průběhu rozvoje change managementu jako disciplíny vznikaly nové modely a doporučení, podle kterých by měly být zaváděny změny tak, aby jejich implementace proběhla úspěšně. V této kapitole bude jednotlivě představeno šest možných způsobů.

4.1. Lewin-Scheinův model

Jako první přišel se zásadními kroky nutnými k procesu změny Kurt Lewin. Lewin společně s Edgarem Scheinem jsou autory modelu, který nese jejich jména, tedy Lewin-Scheinův model. V tomto přístupu představili tři fáze změny: **rozmrazení, posun a zmrazení**.

4.1.1. Rozmrazení

V prvním kroku se lidem změna zdá těžká, proto ji odmítají. Lewin vysvětluje, že by tento odpor přemohlo **rozmrazení postojů lidí a vysvětlení změny tak jasně, že ji všichni přijmou**. K tomu, aby tahle fáze správně proběhla, je potřebné zdůvodnění změny, projevení empatie a srozumitelná komunikace. Je důležité zaměstnancům vysvětlit, v čem je změna pro firmu dobrá, a při tom respektovat jejich názor. Vzájemná diskuze vede k tomu, že ke změně budou mít přívětivější přístup. Je podstatné dát zaměstnancům najevo, že si vedení uvědomuje, že jim proces zavedení změn způsobí nepříjemnosti a překážky. Klíčová je dostatečná a přesná komunikace tak, aby lidé přestali mít obavy a dostávali informace o pokroku (Košťan et al., 2006).

V tomto stádiu jde o kvalitní způsob komunikace, vyjednávání a přesvědčování, tak aby lidé získali důvěru. Cílem prvního kroku je, aby zaměstnanci získali pocit sounáležitosti na změnách a komunikovali o tom se všemi zúčastněnými stranami. Podstatný je lidský přístup a vzájemná podpora (Barták, 2004).

4.1.2. Posun

Dalším krokem je posun, ve kterém aktéři přijímají a přejímají potřebné změny v postojích a jednání. V tomto stádiu se **zaměstnancům vysvětluje, v čem je přímo pro ně změna výhodná**. Využívá se k tomu zastánce, který má u zaměstnanců respekt a autoritu a přispívá k překonání odporu. Získání podpory ke změně se děje pomocí komunikace. Zaměstnanci mohou přicházet s novými myšlenkami a nápady nebo se jich management organizace přímo ptá na názor. Ideálním výsledkem je ztotožnění zaměstnanců se změnou. **Významným aspektem je vhodné načasování změny,**

protože v určitých obdobích je implementace změn jednodušší a v jiných o něco složitější. Zaměstnanci se musí udržovat v jistotě, protože obavy pocházející z nejistot narušují proces zavádění změn. V tomto kroku také přichází řada na výcvik, ve kterém zaměstnanci získají nové znalosti a dovednosti, které v důsledku změn budou potřebovat. Výcvik také pomáhá k dosažení sebedůvěry zaměstnanců a získání pocitu připravenosti a kompetence. Průběh by měl mít přiměřené tempo, aby se nic přehnaně neurychlilo a nevyvolalo to odpor (Košťan et al., 2006).

4.1.3. Zamrazení

Posledním krokem je opětovné zamrazení. Toto stádium nastává, když se nové postoje, chování a jednání stávají všedními a stávají se normou. V této fázi se využívá **podpora vedení, které jde příkladem a ke změnám přistupuje zodpovědně**. Informování o úspěchu a viditelný úspěch zaměstnance velmi motivuje. Pochvala a ocenění vytváří vhodné podmínky pro budoucí plány. Zaměstnancům, kterým změny nevyhovují, je poskytnuta pomoc (Košťan et al., 2006).

4.2. Scheinova teorie úzkosti

Edgar Schein je autorem teorie úzkosti. V této teorii rozděluje úzkost na *úzkost z přežití* a *úzkost z učení*. **Vzájemná interakce těchto dvou úzkostí vytváří celkovou dynamiku změn**. Pokud zaměstnanci popírají změny, či se proti nim brání, pocítí pocit viny nebo úzkosti z přežití. Poté uznají, že je potřeba zavést změnu a vzdát se starých návyků, způsobů myšlení a naučit se nové způsoby. Jakmile přijmou nutnost změny, začnou cítit úzkost z učení se nových věcí. Úzkost z učení je kombinace několika konkrétních obav. Tyto obavy se mohou kdykoliv zaktivovat, jelikož člověk neustále uvažuje o procesu odnaučení se starého a naučení se nového. Jsou to:

1. Strach z dočasné neschopnosti

V začátcích se lidé vzdávají starých způsobů, ale stále se zcela nezvládli naučit ty nové. Proto se lidé nebudou cítit kompetentní.

2. Strach z trestu za nekompetentnost

Pokud zaměstnancům trvá dlouho, než se zcela naučí nové způsoby, bojí se, že budou potrestáni za nedostatek produktivity. Proto se může stát, že se nové způsoby nenaučí tak dobře. Pramení to z pocitu a potřeby zůstat plně produktivní.

3. Strach ze ztráty osobní identity

Pokud se s aktuálním způsobem myšlení zaměstnanec identifikuje, nemusí se chtít změnit a být tím, koho nový způsob vyžaduje. Tento strach může vést až k odchodu takového zaměstnance.

4. Strach ze ztráty členství ve skupině

Kdo je členem skupiny je určováno skrze sdílené předpoklady tvořené kulturou. Pokud člen skupiny nesdílí způsob myšlení jako zbytek celku, může být skupinou odmítnut a vyloučen. Z tohoto důvodu se často lidé brání učení se novým způsobům. Proto je důležité, aby způsob myšlení a normy změnila celá skupina.

Model vytvoření psychologické bezpečnosti pro členy organizace, kteří procházejí učením nových způsobů, zahrnuje osm kroků. Těmi jsou:

1. Působivá pozitivní vize

Zúčastněné osoby v procesu změn musí uvěřit, že se organizace posune dopředu, pokud se naučí novým požadovaným způsobům. Takovou vizi musí představit a zastávat vedení organizace.

2. Formální školení

Pokud nově požadovaný způsob práce vyžaduje nové znalosti a dovednosti, musí být zorganizováno školení pro všechny zúčastněné.

3. Zapojení učící se osoby

Aby se uchytily znalosti z formálního školení, tak musí mít zúčastnění pocit, že neformální výcvik si mohou řídit sami. Každému vyhovuje jiný způsob učení se, proto je důležité je zapojit, aby navrhli vlastní optimální proces učení.

4. Neformální školení příslušných skupin a týmů

Kulturní předpoklady dané organizace jsou zakotveny ve skupinách, tudíž musí školení a procvičování probíhat ve skupině. Na základě toho se vytvoří nové normy napříč skupinou a nestane se, že by se zapojila pouze část lidí, která by se cítila jako odchylka od „normálu“.

5. Procvičování, koučování a zpětná vazba

Bez dostatečného množství času, zdrojů, koučování a zpětné vazby se zúčastněné osoby nemohou naučit něco nového. Procvičování je v procesu učení velmi důležité.

6. Pozitivní vzory

Nový způsob chování a myšlení je odlišný od toho, na co doposud zúčastněné osoby byly zvyklé. Nápomocné pro ně je, pokud vidí vzor u ostatních v praxi a mohou si požadované změny lépe představit. Díky tomu se s tím mohou snadněji identifikovat.

7. Podpůrné skupiny, ve kterých lze diskutovat o problémech s učení

Pro zúčastněné osoby je důležité mít možnost mluvit o svých obtížích při učícím procesu s ostatními, kteří jsou ve stejné situaci a navzájem se podpořit a najít způsoby, jak obtíže vyřešit.

8. Systém odměn a disciplíny, který je v souladu s novým způsobem myšlení a práce

Dle zaměření změny musí být vybudován systém, který bude odměňovat nové způsoby chování a trestat tihnutí ke starým způsobům chování (Schein, 2004)

4.3. Osm kroků vedení změny

Osmibodový proces změny vytvořil John P. Kotter. Jedná se o model, který dopomáhá k úspěšnému uskutečnění podnikové změny jakéhokoli rozsahu. Každý bod se vztahuje k jedné z hlavních chyb, které podryvají transformační úsilí (Kotter & Škapová, 2000). Kotter (2000) uvádí, že „první kroky transformačního procesu pomáhají ‚rozmrazit‘ status quo. Pátá, šestá a sedmá fáze zavádějí mnoho nových postupů. Poslední krok začleňuje změny do firemní kultury a napomáhá jejich trvalému prosazení“ (s. 29).

4.3.1. Vyvolání vědomí naléhavosti

Jakmile je jasné, že budou muset proběhnout změny, vždy je od lidí nezbytná velká spolupráce, iniciativa a ochota něčeho se vzdát. **Aby lidé začali spolupracovat, je nutné vyvolat vědomí naléhavosti.** Aby se vyvolalo silné vědomí naléhavosti, je potřeba přijít s rezolutními opatřeními. Krátké zmínění horšících se výsledků na zasedání není dostatečné. V úvahu připadá vytvoření ztráty za daný časový úsek, prodání luxusního sídla společnosti a stěhování se nebo požadování zlepšení oddělení pod výhružkou jeho zrušení. Silným motivátorem pro management může být závislost výše části jejich mzdy na plnění cílů. Změny často začnou probíhat až v momentu, kdy se na vedoucí pozici dostane nový člověk. Je to způsobeno tím, že ti, co ve firmě pracují delší dobu, mají strach, že budou obviněni z nastání problémů, které prezentují a chtějí řešit (Kotter & Škapová, 2000).

V roce 2009 napsal J. Kotter knihu Vědomí naléhavosti změny: první a nejdůležitější krok realizace změny, ve které uvádí strategii k posílení naléhavosti: „Podněcujte jednání, které je výjimečně pozorné, orientuje se do vnějšího prostředí, vytrvale míří k úspěchu, každým dnem dosahuje určitého pokroku a neustále vylučuje činnosti, které přinášejí jen malou hodnotu – a to tak, že se ve všech svých projevech vždy soustřeďuje na srdce, a nejen na mysl“ (s.76).

Taktické je **neutralizovat nebo se úplně zbavit těch, kteří narušují vědomí naléhavosti**. I když se organizace nachází v krizi, je důležité ve všem hledat příležitosti. Opatrnosti ale není nazbyt, přehnaná naivita by vše mohla ohrozit. Klíčové je nepolepovat a při žádném jednání s lidmi neprojevat spokojenost, ale ani zlost. Naléhat se dá nejen osobně, ale i přes e-maily. Ze všech sdělení musí být cítit nespokojenost. Do komunikace se mohou vnášet emocionálně působivé údaje a za zmínění stojí i propojení vnitřních realit s vnějším riskantním prostředím (Kotter, 2009).

4.3.2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

Myslet si, že jedna schopná osobnost zvládne vést celý proces, je velmi hazardní. Uskutečňování změn je velmi náročné a komplexní. Je to o tom mít vizi, přesvědčivě ji komunikovat, zaujmout mnoho lidí, zbavit se všech bariér, vést a řídit velké množství lidí a dalších projektů, a hlavně změnit nové přístupy na normy. Proto je **důležité sestavit koalici ze schopných a spolehlivých členů**. Vybudovat takový tým je potřebné v každé začáteční fázi projektu. Pro efektivní koalici jsou typické čtyři znaky. V týmu se musí nacházet **uspokojivé množství jednotlivců z řad manažerů**, aby byl kompetentní k rozhodování. Každý člen **musí mít nějaké zkušenosti**, aby při rozhodování nebyly zapomenuty podstatné aspekty. Členové týmu by měli mít **dobré vztahy a váženost na pracovišti**, aby jejich rozhodnutí lidé respektovali. Nakonec by měli **být schopnými manažery**, aby vedli celý proces k očekávanému cíli.

4.3.3. Vytvoření vize a strategie

Vize přichází s představou budoucnosti a vysvětlením, které lidem ukazuje důvody ke snaze tuto vizi budoucnosti zhmotnit (Kotter & Škapová, 2000). Podle Kottera (2000) „dobrá vize připouští, že určité oběti budou nutné, ale **jasně ukazuje, k jakým konkrétním přínosům to povede** a že tyto přínosy budou mnohem výraznější než to, co máme teď nebo bychom měli zítra, pokud by ke změnám nedošlo“ (s. 76).

4.3.4. Komunikace transformační vize

To, jak je vize důležitá a nepostradatelná, se ukáže až v moment, kdy většina zúčastněných osob rozumí jejím cílům. Problém nastává, pokud manažeři podcení komunikaci nebo si informace pocházející od nich neúmyslně protirečí. To vede ke zpomalování transformace. K účinné komunikaci vize se využívají následující kroky. Je nezbytné, aby **vše bylo vysvětleno jasně a jednoduše**. Každý tomu musí rozumět, proto se neuzívá příliš odborných výrazů. Pro lepší představivost se využívají metafory, analogie či příklady. Vize se šíří přes **všechny možné kanály a stále se opakuje**, aby všem utkvěla v paměti. Vedení se musí **chovat v souladu s vizí**, pochybení by zkompromitovalo dosavadní snahy o kvalitní komunikaci. Pokud dojde k nějakému nedorozumění, je žádoucí **vše co nejrychleji vysvětlit**. Obousměrná komunikace je neefektivnějším způsobem k dorozumívání.

4.3.5. Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku

Proces zavádění změn se týká velkého množství lidí. Zaměstnanci nemohou se vším v procesu pomoci, protože nemají kompetentní pravomoci a jsou bezmocní. Z tohoto důvodu je zvyšování pravomocí tak klíčové. Cílem pátého kroku je **odstranění bariér, které brzdí uskutečnění transformační vize**. Tomu napomáhá **zvýšení pravomocí** a tím zapojení většího množství jedinců. Je potřeba na to každého vyškolit, aby měl dostatečné znalosti. Pokud je struktura v rozporu s vizí, musí se upravit. To samé platí i pro informační a personální systémy.

4.3.6. Vytváření krátkodobých vítězství

Pokud organizace prochází významnými změnami, zabírají velké množství času. Aby zaměstnanci vytrvali, potřebují vědět, jak si celý proces vede. Tím, co je po celou dobu bude motivovat, jsou **krátkodobá vítězství**. Ta musí být **viditelná, aby si je každý mohl prohlédnout a zkontrolovat**. Nesmí tam být **nic nejednoznačného**, aby nevzbudily u lidí pochybnosti. **Důležitá je jasná propojenost s procesem změn**. Krátkodobá zlepšení povzbuzují zaměstnance a ukazují jim, že se podnik zlepšuje a jejich snaha má význam. Přesvědčí dokonce i lidi, jež ke změnám nejprve kladli odpor. V situaci, kdy jsou pod velkým tlakem, si lidé rádi odpočinou a drobné vítězství oslaví. To je posílí na pokračování.

4.3.7. Využití výsledků a podpora dalších změn

Oslavování a následná chvála nesmí být přehnaná a zveličená, ještě není vyhráno a procesy nekončí. **Všichni si musí udržet motivaci a pokračovat v práci.** Díky nabyté důvěře z malých vítězství je v sedmém kroku ten správný **čas na uskutečnění nových transformačních projektů.** K tomu je potřeba vícero lidí, proto dochází k povyšování a náboru nových zaměstnanců a jejich následnému zaškolení. Management dále posiluje pocit naléhavosti a kontroluje, aby vše směřovalo k danému cíli, jenž bude všem srozumitelný.

4.3.8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Na konci každého procesu transformace **vzniká většina úprav v normách a sdílených hodnotách.** Jakmile se prokáže, že nové přístupy fungují tak, jak mají, či jsou lepší než staré přístupy, tak proniknou do podnikové kultury. Přijetí nových postupů se neobejde bez **vysvětlování a podpory.** Pokud je stále někteří jedinci nepřijmou, přichází na řadu výměna lidí (Kotter & Škapová, 2000).

4.4. Model nepřetržité změny

Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis a Michael K. Mauws jsou autory modelu nepřetržité změny. Běžné modely považovali za zjednodušující, protože ukazovaly nerealistický obraz epizody. Ve firemním prostředí jsou více časté změny, které jsou otevřené, plynulé a jsou spíše nepřetržitým procesem. Proto autoři přišli s vlastním cyklem, který má čtyři fáze. **Každá fáze vyžaduje určité zdroje a hlavní postavu, která ji realizuje.** Jednotlivé fáze jsou představeny takto:

4.4.1. Využití vlivu k prosazení svých myšlenek

Každá změna má počátek v myšlence, která vede k otázce, jak se správně věci dělají. Myšlenka započíná procesy změny až potom, co ji někdo korektně vyjádří. Z tohoto důvodu je v první fázi agentem změny **evangelista neboli nositel dobrých zpráv.** Jeho úkolem je být **mluvčím myšlenky.** K tomu musí výborně ovládat přesvědčování. Šíří informace o dané myšlence a při tom volí odlišné způsoby tak, aby si získal co nejvíce lidí. Přemluvit k jednání si ale žádá více než jen pouhé přesvědčení od evangelisty.

4.4.2. Využití autorit ke změně postupů

Aby skupina zúčastněných začala jednat, je potřeba někoho, kdo má formální i legitimní moc. Musí jim říct, co přesně mají udělat, jak to mají udělat a kdy je ideální to uskutečnit. To vyžaduje roli **autokrata**. Využít v tento moment autoritu má několik dobrých důvodů. Přestože, zúčastněné osoby změnu přijaly, mohou být stále nejisté. **Autority za celý proces přebírají zodpovědnost**. Nový koncept se firmou šíří v různých verzích, proto je vhodnější, když vše uvede na pravou míru právě autorita. Ta je užitečná i k překonání odporu. Autokrati mohou nastolit nové postupy, ale aby byly udržitelné, vyžaduje technologii.

4.4.3. Zakotvení změny v technologii

Aby se změny institucionalizovaly, potřebují organizace postavu **architekta**. Architekt má na starosti **návrh systému tak, aby se změny zapojily do firemních postupů**. Záměrem je, aby si zúčastněné osoby zvnitřnily nové chování a postupy tak moc, že se pro ně stanou samozřejmostí. Toho lze docílit finančními, informačními a výrobními systémy či fyzickým pracovním prostorem. Tato fáze se musí odehrát rychle, efektivně a viditelně, aby zaměstnanci neztratili nadšení.

4.4.4. Vytvoření kultury příznivé pro nepřetržité změny

Poslední etapa je nejkritičtější a v praxi nejvíce opomíjená. Cílem je, aby proces zanechal odkaz. To se neobejde bez kultury, která podporuje inovace a přichází v ní nové nápady na vylepšení původních myšlenek. V této fázi se velmi intenzivně vštěpují nové hodnoty dle původních cílů. Nesmí se zapomínat na kulturní složku, která se orientuje na pomoc zaměstnancům s dosažením nových znalostí a motivaci. Agentem změny je zde **pedagog**. Není to pouze učitel, ale i jedinec, který **zvládá objasnit pracovní zkušenosti zaměstnanců, aby získali odborné znalosti tak, jak jim to nejvíce vyhovuje**. Podobně jako architekt se i pedagog stará o vyvíjení organizačních struktur a systémů, ale orientuje se hlavně na **správnost prostředí** (Mauws, Lawrence, Dyck, & Maitlis, 2006).

4.5. Model jezdec a slon

Autoři tohoto modelu jsou Chip Heath a Dan Heath, kteří jej popisují v knize Proměna: Jak věci změnit, když je změna zdánlivě nemožná. Tento model stojí na třech základních pojmech: **slonovi, jezdcí a cestě**. Slon představuje **emocionální** složku mozku a jezdec tu **racionální**. Daná **situace a její okolní prostředí** se analogicky nazývá cesta. Cílem je

správně zformulovat cestu, protože to, co na začátku vypadá jako překážka u lidí, je často zádrhelem situace. Jezdec se musí nasměrovat, problémem bývá pouze nejasnost, nikoliv odpor. Slona je potřeba namotivovat a přesvědčit ke spolupráci. Pro úspěšné zavedení změn se musí spojit jezdec, slon a cesta. Všechny složky tohoto modelu se navzájem ovlivňují.

4.5.1. Nasměrování jezdce

Jezdec je myslitelem a plánovačem, který rád o všem přemýšlí a analyzuje to. Analýzu ale směřuje hlavně na problémy. Nadějí pro něj jsou bílé vrány, které autoři definují jako příklady, ve kterých něco vyšlo, a následná snaha o nápodobu. Analýzou se dá najít řešení na mnoho problémů, avšak efektivnější je soustředit se nejen na potíže, ale i na světlá místa. Jezdec má rád všechno pod kontrolou a dělá rozhodnutí. S množstvím variant roste jeho vyčerpanost a dochází k rozhodovací paralýze. Pro dosažení úspěšné změny musíme vytvořit scénář kritických tahů. Každá změna má počátek u chování a rozhodování jednotlivců. Během rozhodovací paralýzy lidé tíhnou ke starým způsobům. Proto je klíčové **mít přesně daný scénář**, musíme jezdcovi jasně říct, **co přesně má udělat**. Nakonec musí vědět, **kam celý proces směřuje a jaký má cíl**. Cíl se musí dotknout i emocionální složky, aby motivace byla dostatečná.

4.5.2. Motivace slona

Slon funguje na základě emocí, které v něm probudíme. Pozitivní emoce pohled rozšiřují, zatímco negativní ho zužují. Autoři popisují, že k řešení zádrhelů je efektivnější, když u lidí probudíme pozitivní emoce – naději, kreativitu, nadšení, optimismus a otevřenou mysl. Aby byli dostatečně namotivováni, musí mít pocit, že jsou k cíli blíže, než by předpokládali. Při změnách má slon tendence se vzpírat, proto napomůže zmenšení rozsahu změny. Slonovi musí být ukázáno, že přestože je pro něj něco nového, část už úspěšně zvládl a má na čem stavět. Cílem je, aby se člověk vedle změny necítil malinký a měl **dostatek sebedůvěry**. Toho se dá dosáhnout i tím, že **necháme lidi růst**. Pokud se budou rozvíjet, budou silnější k uskutečnění potřebných kroků.

4.5.3. Zformování cesty

Míváme tendenci přisuzovat chybu na stranu lidí než na situaci, ve které se právě nacházejí. Spoustu problémů ale pramení právě ze situace. Změnám prospívá usnadnění cesty lidem. Když se změní situace (upraví prostředí), změní se i reakce na ni. Prostředí

má vliv na posilování lidských návyků a zvyků. Autoři vysvětlují, že návyky a zvyky jsou autopilotem chování a díky tomu vícero věcí může probíhat samovolně, bez pomoci jezdce. Pokud chceme docílit změny, **musíme proměnit návyky, které se znovu utvářejí v novém prostředí.** Toho se dá docílit pomocí spouštěčů jednání. Proces změn je pro jedince jednodušší, pokud v tom není sám. Když si neví rady, jednoduše se **podívá na ostatní a jedná podle nich.** To funguje na základě síly kolektivu a skupinového vnímání, protože chování je nakažlivé. Napodobujeme chování druhých, ať už vědomě anebo nevědomě. Nejvíce se to děje v nejasných situacích. Slon ve stádu hledá, jaké jsou normy chování u ostatních, a pojme je i za své. Každý proces začíná prvním krokem. Aby proces pokračoval dalšími kroky, je potřeba začátek a první úspěch oslavit. Na začátku bývá setrvačnost nepřítelem, ale později pomáhá. Tím, že něco lidé vídají často, se to pro ně stává známým a začíná se jim to líbit. V moment, kdy se spustí proces a lidé změni své chování, nebude pro ně přirozené vytvářet odpor proti svému vlastnímu jednání. Po změně chování začíná budování nové identity (Heath & Heath, 2011).

4.6. Kroky změn v době pandemie COVID-19

Tyto kroky jsou představeny v příručce od firmy Deloitte, která rychle reagovala na novou situaci a připravila doporučení, jak zavádět změny v době globální pandemie na základě zkušeností z praxe a inspirace z klasických modelů. John Kotter ve svém modelu zmiňuje sestavení koalice schopné prosadit změny, z čehož v tomto modelu vychází aktivace ústřední odezvy, tedy vytvoření týmu. Tento model upozorňuje na důležitost komunikace jako tomu bylo u ostatních modelů. Rozšíření potřebných dovedností pomocí školení se také objevuje například ve fázi posunu u Lewin-Scheinova modelu. Ve fázi zamrazení je taktéž zmíněna podpora, která je nezbytná při procesu zavádění změn v jakékoliv době. Přístup od firmy Deloitte je obohacen o připomínku na zabezpečení dat při distanční formě práce a upozorňuje na důležitost kvality manažerů, kteří stojí v čele firmy a mají za ni zodpovědnost. Tento přístup je rozšířen o konkrétní situace vyplývající z globální pandemie a nouzového stavu.

Pomocí představeného přístupu mohou firmy za pomoci vedení posílit své pracovní síly, interní a externí spolupráce a zkvalitnit komunikaci mezi zúčastněnými stranami. To vše je podstatné, pokud chce firma přežít v takto nelehké situaci. I když je finanční zabezpečení důležité, největší prioritou je fyzické a duševní zdraví zaměstnanců.

4.6.1. Vedení odolné v akci

Při vedení a inspiraci zaměstnanců je důležité projevit soucit, především s důsledky globální pandemie, která nastala. V takové situaci se od vedoucích očekává jasnost a rozhodnost ohledně přijetí výzvy a zvládnutí procesu přechodu. Bezpečnost zaměstnanců musí být při každém rozhodnutí na prvním místě. Je nezbytné určit kritické body pro podnik a připojit je do strategií. U vedení je klíčová schopnost **empatie, ke které patří i výborně zvládnutá komunikace** a spojování se s lidmi. Manažeři musí stabilizovat organizaci, ale zároveň vyhledávat možné příležitosti v přicházejících omezeních. Přestože nemají dostatek kvalitních informací, musí reagovat rychle a rozhodně, aby zabezpečili budoucnost svých zaměstnanců. Hned od začátku je potřeba **upřímně popisovat situaci a zároveň inspirovat vizi lepší budoucnosti**.

4.6.2. Aktivace ústřední odezvy

V krizi spojené s nejistotou by měl být vytvořen **tým, aby jednání bylo koordinované**. Úkolem takového týmu je také najít mezery, posílit kapacity, zvýšit podporu zdrojů, logistiky, a hlavně zmírňovat rizika. Tým také radí manažerům, na jakou oblast se mají akutně zaměřit. Poté, co se zvládne situace, tento tým vytváří virtuální pracovní prostředí. V takovém prostředí vládne atmosféra, ve které jsou všichni k sobě **otevření a spolupracují**. Toto seskupení také sjednocuje množství obav zaměstnanců a hledá pro ně řešení.

4.6.3. Partnerství se zúčastněnými stranami

Aby se minimalizovaly negativní dopady a zajistila se podpora všem, co ji potřebují, je zásadní **identifikovat zúčastněné strany**. V situaci globální pandemie je nejdůležitější ochrana lidí a hledání způsobů, jak nadále fungovat. K tomu slouží online nástroje, přes které je možné komunikovat se všemi zúčastněnými. Firma zůstává v kontaktu s klienty a je podstatné věnovat se způsobům, jak je podpořit. To dává **základ silnějším vazbám do budoucna**. Pokud se naskytne problém, vytvoří se přímo na něj řešení odpovídající aktuální potřebě zúčastněných stran.

4.6.4. Komunikační tok

K zaměstnancům se budou pravděpodobně dostávat vzájemně si odporující informace. To povede ke zmatenosti a pocitům úzkostlivosti. Zaměstnanci si nebudou jistí, který postup je správný. Vedení musí přijít s vhodnou **komunikační strategií pro COVID-19**,

jejímž cílem bude předat jasně a jednoduše informace všem, kteří je potřebují. Musí také rozhodnout, jak často budou komunikovat a přes jaké kanály. Manažeři musí být vyškoleni na vedení rozhovorů.

4.6.5. Kombinované učení: nové zaměření

Pro realizaci změn je nutné všechny zúčastněné strany **proškolit**. S příchodem nouzového stavu mají zaměstnanci více volného času. V tom lze najít příležitost v podobě možných kvalifikací pro zaměstnance. Pomocí kurzů je obohacují o nové znalosti, dovednosti a schopnosti a tím **posilují organizaci a její efektivitu a produktivitu do budoucna**. Měly by existovat samostatné kurzy specializované přímo pro vedoucí pracovníky a jejich potřebný rozvoj pro současnou situaci i budoucnost a také kurzy orientované na zaměstnance. Organizace by měly využívat výukové programy kombinující moduly e-learningu, simulace, videa a sociální sítě. V době koronavirové pandemie velké množství platforem nabízí své kurzy zcela zdarma.

4.6.6. Nové digitální způsoby práce

Pracovní schůzky, týmové konverzace či jiné virtuální interakce se staly v pracovním procesu novou normou. K tomu se váže **nezbytnost zabezpečení dat, podpory distanční formy práce a existence potřebných technologií a nástrojů**. V organizacích začalo docházet ke školením, aby každý svou práci zvládl co nejlépe. Dále se zavedly nové zásady a postupy pro práci z domova. Ve virtuálním prostředí musí stále fungovat podpora a spolupráce tak, aby byl pracovní proces i nadále efektivní (Srivastava, Bhasin, & Sharma, 2020).

5. CHANGE MANAGEMENT V PRAXI

Veškerá následující jména a názvy jsou pozměněny tak, aby došlo k anonymizaci dané firmy i respondentů.

5.1. Představení firmy

Firmu Ledun založili před 20 lety dva společníci. Jeden se stal obchodním ředitelem a druhý technickým ředitelem. Během let, co firma působila na trhu, došlo ke zvýšení její prestiže a povědomí mezi potenciálními zákazníky. Firma zároveň získala i větší podíl na trhu. Postupně firma rostla, až se dostala do stavu, kdy zaměstnávala až 20 pracovníků. Pod obchodního ředitele spadalo až 5 obchodních zástupců, jeho asistentka a projektový manažer. Obchodní zástupci byli z různých částí republiky tak, aby byli schopni rychle pokrýt poptávku všech potenciálních zákazníků. Obchodní ředitel je proto řídil na dálku a sám se věnoval hlavně významnějším zákazníkům. Technický ředitel měl pod sebou až 6 zaměstnanců servisu s vedoucím servisu, skladníka, jeho vlastní sekretářku a hlavní účetní s pomocnou účetní. Takto firma fungovala řadu let a dařilo se jí. S tím, jak se firma rozvíjela se ukázalo, že každý z ředitelů má rozdílný pohled na vedení firmy a její směřování do budoucnosti, a začali se hádat. Jejich hádky přetrvávaly a nabíraly na síle takovým způsobem, že se dohodli, že se po 19 letech spolupráce jejich cesty rozdělí. Technický ředitel odkoupil podíl obchodního ředitele a ten firmu opustil. Všichni zaměstnanci o tomto kroku byli informováni prostřednictvím hromadné SMS zprávy. Stalo se tak k 31.1. 2020.

5.2. Změny ve firmě

Po odchodu obchodního ředitele bylo nezbytné najít jeho nástupce. Tím se stal jeden z obchodních zástupců, protože firmu a zákazníky již znal. Jeho přímým nadřízeným byl od toho momentu pouze technický ředitel/majitel. Nic již nebránilo tomu, aby firma šla směrem, který si přeje její jediný majitel. Pro informování lidí zvenčí byl sepsán článek o změně vedení do oborového časopisu.

Další změna byla naplánována přímo pro obchodní zástupce. Jelikož pracují hlavně v terénu, veškeré informace, které potřebují, získávají telefonicky od asistentek. Aby se proces optimalizoval a přizpůsobili se technickému pokroku, vedení nechalo zhotovit mobilní aplikaci, do které byla nahrána veškerá důležitá data. Po vytvoření aplikace proběhlo pro obchodní zástupce školení, na kterém jim bylo vysvětleno, k čemu aplikace

slouží, v čem je pro ně důležitá a jak se s ní dá pracovat. Předpoklad byl, že se bude aplikace vyvíjet dle potřeb. Brzy po školení se významně celosvětově zvýšilo šíření COVID-19 a v České republice došlo k vyhlášení nouzového stavu. Obchodní zástupci jezdili za zákazníky jen v nejnútnejších případech. Komunikace se přenesla pouze do e – mailových korespondencí a telefonních hovorů. Zbytek firmy fungoval téměř jako za běžné situace. Pouze dva zaměstnanci na nějaký čas využili možnost práce z domova. Zbytek firmy docházel do práce v rouškách. Poté se situace vyvíjela dle nejaktuálnějších nařízeních vlády. Časem se roušky vyměnily za respirátory a nastalo povinné testování, aby pracovníci mohli ke klientům. Přece jen je pro obchodní jednání osobní setkání vhodnější.

5.3. Metodologie

Situace na obchodním oddělení ve firmě Ledun se prozkoumala prostřednictvím sondy. Sonda je specifický typ výzkumu, který se týká úzce určeného tématu. Vyznačuje se krátkým časovým úsekem trvání a jednorázovým sběrem dat (Novotná, Špaček, & Šťovíčková Jantulová, 2020). Díky sondě bylo umožněno věnovat se jednomu fenoménu do hloubky.

Byly provedeny rozhovory se zaměstnanci tak, aby se získal jejich osobní pohled na proces zavádění změn.

Výzkumná část probíhala metodou rozhovoru. Rozhovor nebo také interview se využívá v kvalitativních i kvantitativních metodách. Kvalitativní šetření jsou zpravidla uskutečňována jednou osobou. Kvantitativní rozhovory sbírá většinou skupina vyškolených tazatelů. Kvalitativní přístup má množství různých variant. Jejich rozdílnost spočívá v tom, nakolik je v nich jednoznačně daný soubor otázek a jejich pořadí. Nejvíce volnosti pro tazatele umožňuje volný rozhovor. Pod něj se řadí i narativní rozhovor, který je typický tím, že respondent vypráví sám o nějakém tématu, zážitku či události. Další možností je strukturovaný rozhovor, v němž je přesně dáno znění otázek i jejich pořadí. Na pomezí těchto dvou typů je polostrukturovaný rozhovor (Reichel, 2009).

U tohoto typu je předem určený soubor témat nebo otázek, ale není určeno jejich pořadí. Tazatel má možnost pokládat doplňující otázky. Částečná volnost napomáhá k vybudování přirozenějšího kontaktu mezi tazatelem a respondentem. Je možnost brát v úvahu osobnostní specifika respondenta tak, aby komunikace probíhala co nejjednodušeji. Alespoň částečná míra formalizace usnadňuje třídění údajů a jejich možnou komparaci. Polostrukturovaný rozhovor je proto v mnoha případech vhodným typem ke sbírání dat (Reichel, 2009). Ke sběru dat byl zvolen právě polostrukturovaný

rozhovor, protože nabízí možnost doptat se, pokud respondent zmíní něco zajímavého. Jelikož je záměrem práce proniknout do problému do hloubky, je ideální, že se rozhovor může přizpůsobit danému respondentovi tak, aby bylo zjištěno co nejvíce relevantních informací a rozhovor pro něj nebyl nepříjemný.

Novotná a kol. (2020) doslova uvádí, že cílem polostrukturovaného rozhovoru je „zachycení zkušenosti aktérů s nějakým fenoménem, tedy o jejich reflexi daného problému“ (s. 275).

Cílem této práce je získání zkušeností zaměstnanců s průběhem procesů zavádění změn ve firmě a poznání jejich pohledu na věc. Výhodou je, že polostrukturovaný rozhovor dává částečnou volnost, ale je v něm stále daná míra formalizace. To napomáhá k získání dat o zkušenostech respondentů a zároveň k zjednodušení třídění dat a následnému porovnání.

Metodologie navazuje na teoretický přehled, protože je pro kvalitativní výzkum východiskem a interpretačním rámcem. Teorie dává konceptuální a pojmový princip tak, aby téma výzkumu bylo správně uchopeno, analyzováno, a nakonec v závěru interpretováno (Novotná, Špaček, & Šťovíčková Jantulová, 2020).

5.4. Průběh rozhovorů

Vzhledem ke globální pandemii a roztržitosti respondentů po celé České republice probíhaly rozhovory formou CATI, tedy jako telefonický rozhovor. Rozhovor byl tematicky rozdělen do čtyř bloků. První blok se zabýval rolí respondenta ve firmě a jeho spokojeností v zaměstnání. Na to navázala druhá část zaměřující se na okolnosti změny ve vedení a celkový leadership managementu. Třetí část se věnovala aplikaci vytvořené pro obchodní zástupce, jak byla implementována a jak do toho zasáhl nouzový stav. Na závěr proběhlo shrnutí procesů zavádění změn ve firmě Ledun a následné ohodnocení z úhlu pohledu daného respondenta.

5.5. Respondenti

V rámci této bakalářské práce bylo provedeno pět rozhovorů. Původně jich bylo dohodnuto sedm. Dva respondenti bohužel před provedením dohodnutého rozhovoru změnili názor a odmítli ho poskytnout. Proces začal rozhovorem s náhodně vybraným respondentem a poté přišla na řadu metoda *snowball*. Zaměstnanci znali názory a postoje svých kolegů a uvedli, kdo by k dané otázce řekl více, či se podělil o specifickou zkušenost.

Tím byla získána možnost komunikovat nejen se současnými zaměstnanci, ale i s těmi, kteří v průběhu zavádění změn z Ledunu odešli.

Veškerá jména a informace, které by vedly k rozpoznání respondentů jsou v práci anonymizována.

Před začátkem rozhovoru byl od každého respondenta získán souhlas s provedením rozhovoru, jeho nahráváním a následným zpracováním v této bakalářské práci. Respondenti jsou představeni tak, aby byl čtenáři předán ucelený názor daného respondenta a bylo snadnější vcítění se do jeho situace. To poskytuje jasnější představu o výchozí situaci každého z respondentů.

5.5.1. Markéta

Markéta pracuje ve firmě již 13 let na pozici asistentky obchodního ředitele. Zcela spokojená ve firmě není a pokud by se jí naskytla příležitost, práci by změnila. Chtěla by získat dobře finančně ohodnocenou práci adekvátní jejím zkušenostem, ale takových nabídek práce kvůli pandemii COVID-19 není aktuálně příliš mnoho. Její nespokojenost v práci není tak velká, že by momentálně musela skončit. Věří, že pokud se něco má stát, tak to ve správný čas přijde. Má pocit, že kvůli COVIDU-19 má méně práce, ale připouští, že zaměstnanci na jiných pozicích to mohou vnímat jinak.

Výměna vedení firmě dle jejích slov prospěla. V kanceláři se nikdo necítil moc dobře, protože ředitel byl v napětí. To mělo vliv na zaměstnance obchodního oddělení, protože cítili nejistotu ohledně budoucnosti firmy.

Nového ředitele Markéta označila jako bystrého muže, kterému se nic nemusí dlouho vysvětlovat. Domnívá se, že firma bude prosperovat a povede k pokroku, anebo minimálně ke klidu mezi lidmi. Na změny firma podle ní byla připravená, dokonce mohly přijít i dříve.

„Majitelé se nějak dohodli a my jsme k tomu nemohli nic říct, ale hlavně, že se to vyřešilo.“

Dále Markéta uvedla: „Tím, že se mi změnil šéf, je komunikace na bodu mrazu. Není až tolik komunikativní. Pokud se ho nezeptám, tak informaci nedostanu. Mám pocit, že všichni mají více informací než já. Nechci chodit a vyzvídat. Předchozí ředitel byl více

komunikativní a informace mi sděloval bezprostředně a samovolně. Když se na něco nového ředitele zeptám, odpoví mi, ale když nevím, na co se ptát, tak mi to těžko řekne.“

Ohledně nové aplikace toho Markéta příliš neví. Ona ji používat neměla, proto ani na školení nebyla. Pouze jí aplikace měla ulehčit práci. Avšak tím, že do firmy nastoupili dva noví obchodní zástupci, její práce usnadněna nebyla. Obchodní zástupci totiž s každým novým dotazem ihned volají, místo toho, aby si odpovědi našli sami ve zmíněné aplikaci.

Největší riziko vidí Markéta ve špatné komunikaci. Informace by podle ní měly k lidem přicházet shora. Má pocit, že každé oddělení má své vlastní nastavení a funguje jako jiná firma.

5.5.2. Antonín

Antonín pracoval jako obchodní zástupce po dobu 8 let. Chtěl s firmou nadále spolupracovat, ale kvůli nespokojenosti se změnou vedení se rozhodl definitivně skončit a odejít do důchodu. Nejvíce mu vadilo chování majitele, který se nechoval tak, jak by se podle jeho představ majitel chovat měl. Byl přesvědčen, že pouze on má pravdu a nebyl ochotný vést diskuzi. Dle jeho slov se vždy technický ředitel vyjadřoval, že „obchod a obchodáci firmu jen zatěžují a jsou příživníci. My (servis) jsme hvězdy a bez nás by firma nebyla.“ Technický ředitel je prý technicky zdatný, ale nikdy neřídil obchod. Neví, co to obnáší, a proto se chová bez respektu. Nechápe, že je důležitá synergie. Když se neprodá, nemá se co servisovat, a bez servisu se zase nedá prodávat. S takovým člověkem Antonín pracovat nechtěl. Odešel by z firmy, i kdyby nešel do důchodu. Neměl problém odejít z předchozích zaměstnání a věří, že by i v této covidové době se svými bohatými pracovními zkušenostmi práci našel.

Rád pracoval s předchozím obchodním ředitelem, který byl vizionářem a tahounem. Sledoval, kde se trh rozvíjí, a tam chtěl směřovat. Na nového ředitele má Antonín svůj názor a informace, které jsou tajné. Doslova uvedl: „ Proč je obchodním ředitelem někdo, kdo byl na této pozici u úhlavní konkurence, vytvořil tam problém a musel odejít. Takoví manažeři se neloví. Chci tahouna a top managera a ne odpadlíka.“ Dále uvedl: „Samozřejmě, že firma na změny nebyla připravená. Tohle je z nouze ctnost, že se tam objevil člověk, co je teď obchodním ředitelem. To není vizionář, to je dělník. Nemá vizi v obchodě, jen to udržuje a dělá, co mu řekne majitel.“

Velmi se zhoršila i komunikace. Nové vedení se mu ozvalo z nutnosti maximálně jednou za 14 dní. Antonín byl proto demotivován do firmy i zavolat. Podle něj je komunikace a předávání informací základem úspěchu obchodního týmu.

Když zavedli aplikaci, proběhlo odpolední školení, na kterém všichni pochopili, jak se ovládá. „Principiálně to mohlo být přínosem, ale muselo by se to využívat. Když nebyl tlak, aby se to využívalo, tak jsem to nedělal. Člověk je od přírody líný.“

Antonín se domnívá, že firma spěje k několikaleté stagnaci a poklesu jejího významu na trhu. Firma už není tahounem v oboru s jasnou vizí. Bude to i nadále seriózní firma, ale bude více servisní než prodejní. Jak dlouho bude stagnace trvat záleží jen na tom, kdy vedení dojde, že potřebuje najmout schopného manažera.

Největším rizikem pro firmu je dle Antonína nefunkční obchod.

5.5.3. Richard

Richard pracoval u firmy 7 let jako obchodní zástupce. Pracoval u konkurence, ale přešel k Ledunu, aby firmě pomohl dostat se k zákazníkům, které již znal. K této práci měl rozjeté vlastní podnikání. Po změně vedení a neshodách s tím spojenými se rozhodl firmu opustit a naplno se věnovat svému byznysu. Dle jeho slov se změnil přístup k práci, ale to člověk neovlivní, protože nemůže říct majiteli, že firmu vede špatně. „Záměr ve firmě je důležitý. U nás se změnil a já se s ním neztotožnil.“

Bývalý obchodní ředitel se k obchodním zástupcům choval jinak. Zacházel s nimi jako rovný s rovnými a byla s ním lepší domluva. Dobří klienti dostávali speciální podmínky placení. Nový ředitel nemá takové pravomoci, protože není zároveň majitelem. Dříve byl byznys svatý a největším záměrem bylo ho uskutečnit. Aktuálně je záměrem pouze vydělat a v tom je rozdíl. Vedení změnilo i přístup k obchodním zástupcům. „Obchodník nosí do firmy peníze a je tam důležitý. A ta důležitost obchodníka se smazala. Je tam důležité něco jiného. Jen nevím co.“

Předchozí obchodní ředitel věděl, že když chce udělat dobrý byznys, musí mít dobré vztahy se zákazníky. Chodil s nimi na golf, vždy se zeptal, jak se mají děti a nikdy nezapomněl poslat dárek narozeninám. Aktuálně se to ve firmě podceňuje. „Neformální setkání jsou důležitá. Dobrý dojem dělalo, když přijel přímo majitel a budoval s nimi osobní vztahy. I u podepisování velkých smluv by měl být majitel, když se tam nehrne

nový obchodní ředitel.“ Technický ředitel se mezi klienty příliš nepohybuje. Pouze řídí servis a za zákazníkem nepřijde, proto ho ani většina nezná.

Firma je špatná i v komunikaci. Richardův kolega, který také ve firmě skončil tam napsal e-mail, ale nikdo mu neodpověděl. Nepříjemné věci se musí řešit. Oznámení o odchodu obchodního ředitele proběhlo pouze přes hromadnou SMS zprávu. „Na tu SMSku jsem opravdu zíral. SMS zprávy jsou dobrým komunikačním nástrojem, když se chci s manželkou dohodnout, co mám nakoupit, ale oznámit takhle odchod ředitele a zároveň částečného majitele? To je opravdu síla.“

Richard se zúčastnil školení na novou aplikaci. Jeho připomínky k vylepšení a většímu užítku aplikace ale nebyly vyslyšeny. Aplikaci proto nevyužíval. Od školení se mu nikdo z firmy neozval. Poté přišel nouzový stav a Richard se rozhodl ve firmě skončit.

Jako největší riziko vidí Richard v podceňování vztahů od vedení. „když se začnou věnovat vztahům, tak to nebude na škodu. Tím myslím vztahům nejen k zákazníkům, ale ke všem.“

5.5.4. Simona

Simona pracuje ve firmě 17 let jako obchodní zástupkyně. Ve své práci je víceméně spokojená a zaměstnání by neměnila. Domnívala se, že to ve firmě po odchodu obchodního ředitele bude stát za nic, ale nakonec to není vůbec špatné. Z celé té změny měla velký respekt, ale vlastně to proběhlo poměrně dobře. Firma nebyla na změny připravená, ale nějaká změna již byla potřeba. Oproti ostatním obchodním zástupcům byla Simona ve firmě přítomna častěji, protože nebydlí až tak daleko od sídla firmy.

Dle Simony je způsob vedení nového obchodního ředitele přesně takový, jaký se podle jeho schopností dal očekávat. V porovnání s předchozím ředitelem není takový vizionář a obchodní myšlenky zásadního rozvoje firmy musí suplovat majitel firmy. Zatím vizi nemá a teprve se snaží nějakou připravit. Komunikace z jeho strany se zlepšuje. „Ze začátku jsem měla mnoho výhrad, ale řekla jsem mu je a teď mám pocit, že se snaží lépe komunikovat.“

To, co se očekává jako součást práce obchodního ředitele, se snaží dělat. Na klienty působí dobře, jedná s nimi uctivě. To, že není společník znamená, že má menší pravomoci, než měl předchozí ředitel. Když v minulosti firmu vedli oba majitelé a každý se věnoval pouze svému úseku, stalo se, že firma fungovala spíše jako dvě odlišné firmy.

Simona se stejně jako ostatní obchodní zástupci zúčastnila školení o nové aplikaci. Hodnotí je jako dobré, protože na něm pochopila cíle této změny. Přesto aplikaci využívá velmi zřídka, protože je za ty roky zvyklá pracovat jinak. „Vedení se to moc nelíbí. Ze začátku to nikdo příliš neřešil, ale později se mnou dvakrát mluvil obchodní ředitel a řekl mi, ať to používám. To mě ale moc nepřesvědčilo. Později se přidal technický ředitel, který říkal, že jsem jediná, protože ostatní to už začínali využívat. Cíleně s ním na toto téma nekomunikuji, protože to využívat nechci.“ Pro nově příchozí obchodní zástupce to podle Simony má větší smysl, protože jim to otevře bránu k informacím. Mohou si spoustu věcí sami dohledat, nemusí hned někomu volat a ověřit si informace od zákazníků. „Zákazník má tendence věci zlehčovat a věnovat se pouze tomu problému, který ho zajímá. Kdežto zástupce firmy musí zajímat to, jestli zákazník včas platí faktury a zdali je to stabilní partner.“ Také v aplikaci mohou dohledat historické informace, které nemohou znát vzhledem k tomu, že jsou ve firmě noví.

Za největší riziko pro firmu Simona pokládá možný odchod majitele do důchodu. Tím by firma ztratila silného vůdce.

Firma podle jejího názoru vede k pokroku, ale v závislosti na měnícím se trhu, kterému se musí velmi přizpůsobovat. Za zvážení ale stojí fakt, že všichni byli zvyklí na firmu vedenou pouze majiteli. Firma vedená zaměstnanci na manažerských postech nemusí jít tolik do předu. „Mám pocit, že zaměstnanec ve vedoucí pozici vždy upřednostní osobní zájmy.“

5.5.5. Pavel

Pavel pracoval ve firmě 11 let na pozici projektového manažera. Po odchodu obchodního ředitele jeho spokojenost ve firmě významně poklesla. Měl pocit, že předchozí ředitel ho skutečně vedl, komunikoval s ním a informoval ho o všech věcech, co se ve firmě děly. „Vše souvisí se vším a mně se mnohem lépe připravovaly projekty, protože jsem znal i okolní souvislosti. Po změně vedení mi nikdo nic neřekl.“ Bývalý ředitel Pavlovi dával pocit sounáležitosti a potřebnosti. Nový majitel se sice snažil stmelit tým přidáním na mzdu, ale ani to neodvrátilo Pavlovo rozhodnutí z firmy odejít. „Potřebuji být platnou součástí kolektivu, a tak jsem se rozhodl pro samostatné podnikání, kde nebudu nikým omezován a budu se moci v plné výši realizovat dle svých potřeb.“ Pavel podal výpověď a začal se připravovat na vlastní podnikání. „Celé moje nadšení ze

samostatného rozhodování hodně poznačil nástup pandemie COVID-19, ale již nebyla cesta zpět, a tak jsem se rozhodl bojovat.“

S novým majitelem si Pavel rozuměl a nevadil mu. Měl ale velký problém s nově nastaveným tokem informací ve firmě. Nový obchodní ředitel mu nijak nepřirostl k srdci a ani jeho práce, ani spolupráce s ním mu nevyhovovala.

Dle Pavla na změnu nikdo připraven nebyl, ale byla nutná vzhledem k rostoucímu napětí mezi majiteli.

Z jeho pohledu by bylo pro rozvoj společnosti lepší, kdyby zůstala obchodnímu řediteli, a ne technickému. Má pocit, že nové vedení vůbec nezajímá jeho názor.

Nejvíce se Pavel obává toho, aby po změnách firma nezpomalila a nepřestala být úspěšná kvůli snížení kvality lidských zdrojů. „Mám strach, aby noví lidé, kteří přijdou do firmy, nebyli pouze přitakávači majiteli. Měli by mít firmě co nabídnout.“

Pavel se domnívá, že z dlouhodobého hlediska firma k pokroku určitě nespěje. „Bude se spíše snažit bojovat, alespoň o udržení současného postavení.“

5.6. Kódování

Rozhovory, které byly nahrávané, byly přepsány, vytisknuty a následně analyzovány. Při analýze bylo využito kódování jakožto procesu, při kterém se porovnávají fenomény, případy, pojmy a definují se otázky o daném textu. Při kódování docházelo k neustálému porovnávání. K sesbíranému materiálu se připojovala označení, kterým se říká kódy (Hendl, 1999). Analýza proběhla pomocí otevřeného kódování. Otevřené kódování spočívá v označování a následné kategorizaci pojmů, které se objeví při důkladném pročitání. V tomto procesu jsou údaje rozděleny na různé části a pomocí pozorného pročtení jsou porovnávány nalezené podobnosti a rozdíly (Strauss & Corbin, 1999).

Při opakovaném pročitání uskutečněných rozhovorů byly vyznačeny opakující se koncepty, které byly dále seskupeny podle toho, jak spolu souvisely. Tím se vytvořily kategorie. Například koncepty komunikace od vedení a vztahy vedení byly dány do nadřazené kategorie názor na vedení firmy. Procesu, při kterém dochází k seskupování souvisejících pojmů se říká kategorizace (Strauss & Corbin, 1999). Díky kategorizaci vznikly hlavní kategorie, kterým je věnován prostor v analýze rozhovorů a dochází tam ke komparaci získaných dat.

5.7. Analýza rozhovorů

V této kapitole je provedena analýza rozhovorů. Následně jsou představeny jednotlivé podstatné jevy spojené s procesem změn ve firmě Ledun, jenž byly zjištěny na základě kódování a kategorizace konceptů z jednotlivých rozhovorů.

Nejprve se jedná o spokojenost ve firmě a s tím spojenou fluktuaci. Poté je popsán názor respondentů obecně na proces změn. Dále jsou shrnuty postřehy ohledně změn ve vedení firmy a jejího leadershipu. Na to navazuje vnímání a reakce na zavedení nové aplikace. Nakonec jsou představeny možné scénáře vývoje firmy do budoucna z pohledu respondentů.

5.7.1. Spokojenost ve firmě a fluktuace

Ze všech pěti respondentů je ve firmě víceméně spokojená pouze Simona. Ostatní respondenti byli ve firmě nespokojeni, zejména po odchodu obchodního ředitele a změnami s tím spojenými. Ze všech nespokojených zaměstnanců ve firmě zůstala pouze asistentka Markéta, která by práci ráda časem změnila, ale čeká na vhodnou příležitost, protože v souvislosti s pandemií COVID-19 a situací na trhu s ní spojenou není příliš velká nabídka pracovních míst. Uvedla, že: „Není to, že bych ze dne na den tady musela dát výpověď, až tak nespokojená nejsem.“

Ostatní nespokojení firmu opustili. Antonín využil možnosti odejít do důchodu, Richard se začal naplno věnovat svému rozjetému podnikání a Pavel se rozhodl s vlastním podnikáním teprve začít. Přestože rozjezd podnikání v době globální pandemie není příliš ideální, odhodlal se k boji.

Antonín přiznal, že „Je pravdou, že jsem ve výhodě, protože jsem mohl odejít přímo do důchodu. Odešel bych, i kdyby taková možnost nebyla, stejně tak, jako jsem to udělal v mých předchozích zaměstnáních. Mám mnoho pracovních zkušeností, například jako obchodní ředitel v nadnárodních firmách, proto se domnívám, že bych ani v této covidové době neměl problém práci najít.“

Podle osmého kroku metody Johna P. Kottera by zaměstnanci, kteří změny nepřijmou museli být nakonec vyměněni. V tomto případě ti zaměstnanci, co změny nepřijali a byli opravdu nespokojeni, firmu opustili sami.

5.7.2. Názor na změny

Velkou potřebu změn cítila Markéta, Pavel a přidala se k nim i Simona. Ti, co ve firmě pracují v kanceláři, či se tam objevují častěji než jedenkrát za měsíc, totiž více vnímali

napětí, které tam panovalo kvůli hádkám majitelů. Markéta uvedla, že: „šéf byl v neustálém napětí a v kanceláři nebylo příznivé klima. To se odráželo na zaměstnancích obchodního oddělení spolu s částečnou nejistotou, co teda bude do budoucna.“ Dokonce by Markéta uvítala, aby změny přišly dříve. Pavel a Simona jsou toho názoru, že přestože změny byly potřebné, připraveni na ně nebyli. Co se týče napětí ve firmě, Pavel byl stejného názoru jako Markéta.

Dle Antonína na změny připraveni nebyli. Richard popsal v jakém šoku byl, když se o odchodu ředitele z firmy dozvěděl pouze přes hromadnou SMS zprávu.

Hned prvním krokem Kotterova modelu je vyvolání vědomí naléhavosti. Jediné, co ve firmě vyvolalo pocit, že změny mají proběhnout, byly hádky majitelů a tím vyvolané nepříjemné prostředí ve firmě. Dle modelu nepřetržité změny by se hned v první fázi měla kvalitně komunikovat myšlenka o změně. Rozšířit mezi zaměstnanci informaci o změně pouze pomocí hromadné SMS zprávy tak, jak je vidět z výpovědi Richarda, není dostatečné.

5.7.3. Změna ve vedení firmy a leadershipu

Markéta nového ředitele označila za bystrého muže a Simona zmínila, že se chová k zákazníkům uctivě a působí na ně velmi dobře.

Všichni respondenti se bohužel shodli, že u nového vedení se velmi zhoršila komunikace s nimi. Dle Markéty padla komunikace na bod mrazu. Má pocit, že se vše dozvídá jako poslední. Vysvětluje si to tím, že nový ředitel není až tak komunikativní. Na špatnou komunikaci si stěžoval i Richard a Antonín.

Antonín doplnil: „Předchozí ředitel se mi ozýval pravidelně, alespoň jedenkrát týdně. Ten nový se mi ozval jedenkrát za 14 dní, a to z nutnosti. Neměl jsem jim už ani sílu zavolat. Napsal jsem jim: Tak co? A možná za den dva přišla odpověď. To je na můj vkus špatná komunikace. Komunikace a předávání informací je základem úspěchu každého obchodního týmu.“

Stejného názoru byl i Pavel: „Předchozí ředitel mě opravdu vedl, komunikoval se mnou a informoval mě o všem potřebném, co se ve firmě dělo.“ Díky znalosti souvislostí se Pavlovi lépe připravovaly projekty. Z nového vedení měl pocit, že mu nikdo nic neřekne. Nevyhovoval mu nově nastavený tok informací ve firmě. Neoptimističtěji vidí situaci Simona, která nebyla s komunikací spokojená a řekla o tom vedení. Od té doby má pocit, že se snaží lépe komunikovat a komunikace se zlepšuje.

Důležitost komunikace představuje například teorie jezdec a slon. K tomu, aby se změny úspěšně zavedly, je potřeba zformulovat cestu, nasměrovat jezdce a motivovat slona. Jezdci, tedy racionální složce mozku, se musí jasně vysvětlit, co má udělat a proč to má udělat. Aby lidé byli dostatečně motivovaní, musí komunikace směřovat i k emocionální složce mozku (slonovi). Pokud zaměstnanci neví, jak mají v procesu změn jednat, zeptají se ostatních, podívají se, jak to dělají oni a jednají podle nich. Tím se změní situace nevědomosti a začne se budovat nová norma. Jelikož nikdo kvůli zhoršené komunikaci vedení nevěděl, co má dělat, nemohlo ve firmě docházet k nápodobě. Komunikace vůbec necílila ani na emocionální složku, proto nikdo nebyl příliš motivovaný.

Simona a Richard zmínili, že se změnila pravomoc nového obchodního ředitele, protože není majitelem jako byl ten předchozí. Richard vysvětlil, že na klienty dělá dobrý dojem, pokud k podpisu smlouvy přijede majitel nebo alespoň obchodní ředitel. Obchodní ředitel, který je zároveň i majitelem má větší možnosti s cenotvorbou anebo nastavováním podmínek placení.

Kotter v pátém kroku doporučuje posílení pravomocí zaměstnanců. Kdyby dostal nový obchodní ředitel více pravomocí, ušetřilo by to práci majiteli a mohl by se více věnovat vedení zavádění změn, tvoření vize a budování firmy.

Richard, Antonín a Pavel nebyli spokojeni s novým obchodním ředitelem a změnou vedení firmy. Pavlovi nevyhovovala práce, jakou odváděl nový obchodní ředitel, ani spolupráce s ním. Měl pocit, že nikoho nezajímá jeho názor. Antonínovi vadilo majitelovo pohrdání obchodem a neuvědomování si, že je pro firmu důležitá synergie mezi technickým a obchodním oddělením. Celkově mu vadil nový obchodní ředitel jako osoba, nebyl přesvědčen o jeho kvalitách. Dle Richarda se smazala důležitost obchodního zástupce ve firmě a přestalo se s nimi zacházet jako s rovnými. Dále měl pocit, že nové vedení podceňuje vztahy se zákazníky, ty jsou ale pro obchod klíčové. Podle Richarda se změnil i záměr: „Pro předchozího ředitele byl byznys svatý a jeho největším záměrem bylo, aby byl uskutečněn. Pro nové vedení je záměrem pouze vydělat. V tom je ale velký rozdíl.“

Podle příručky od firmy Deloitte, která se zabývá kroky změn v době pandemie COVID-19 je zásadní mít silné vedení, které je zároveň empatické a zvládá komunikovat se zaměstnanci. Ti k němu musí mít důvěru a nebát se přijít řešit problém. To platí za každé

situace. Ať už jsme uprostřed pandemie, či nikoliv. Pokud vedení není připravené, je potřeba ho rozvíjet a vzdělávat, aby bylo schopné dobře zvládnout nastalou situaci. Využít se k tomu mohou i online kurzy, které jsou během nouzového stavu k dispozici zdarma nebo za zvýhodněnou cenu.

Simona přiznala, že nový ředitel obchodu není takový vizionář a obchodní myšlenky zásadního rozvoje firmy musí suplovat majitel. „Vizi zatím nemá a teprve se snaží nějakou připravit.“

Antonín to vidí obdobně a doslova o novém řediteli řekl: „To není vizionář, to je dělník. Nemá vizi v obchodě, jen to udržuje a dělá, co mu řekne majitel.“

Na důležitost vytvoření vize upozorňuje Kotterův třetí krok. Vytvoření vize ale není dostačující. Po vzniku musí následovat čtvrtý krok, tedy správná komunikace vize. Když vedení nemá vizi, nemůže ji ani komunikovat.

5.7.4. Zavedení nové aplikace

Všichni obchodní zástupci firmy se zúčastnili v sídle firmy školení o nové aplikaci. Ke školení došlo krátce před tím, než byl vyhlášen nouzový stav. Simona i Antonín hodnotili školení jako přínosné, protože na něm pochopili, jak se aplikace využívá, k čemu slouží a v čem bude prospěšná. Richard přišel s návrhem na vylepšení aplikace, aby byla k většímu užítku, ale měl pocit, že to nikdo z vedení nebral v potaz. Přestože nikdo z respondentů nebral aplikaci jako zbytečnou, ba naopak za přínosnou, nikdo z nich ji nevyužíval. Antonín si to vysvětluje jako lenost člověka. Dokud neexistoval tlak od vedení, aby se to využívalo, tak to nedělal. Richard uvedl: „Já jsem tu aplikaci nevyužíval. Nikdo se mi od té doby ani neozval. Po příchodu nouzového stavu jsem se rozhodl ve firmě skončit. Pro Vaši představu, 28.2. bylo školení a 12.3. se vše zavřelo.“

Simona aplikaci využívá velmi zřídka. „Za ty roky jsem zvyklá pracovat jinak. Vedení se to moc nelíbí. Ze začátku to nikdo příliš neřešil, ale později se mnou dvakrát mluvil obchodní ředitel a řekl mi, ať aplikaci používám. To mě ale moc nepřesvědčilo. Později se přidal technický ředitel, který říkal, že jsem jediný, protože ostatní ji už začínali využívat. Cíleně s ním na toto téma nekomunikuji, protože ji využívat nechci.“ Ze Simoniny úhlu pohledu je aplikace přínosnější pro nově příchozí obchodní zástupce, protože jim to otevře bránu k informacím, i těm historickým, které nemohou znát.

Markéta toho jako asistentka o aplikaci mnoho neví. Pouze zmínila, že pro nové obchodní zástupce je v nějakých situacích rychlejší jí zavolat o radu než to vyhledávat v mobilní aplikaci.

Dle Lewin-Scheinova modelu se vedení snažilo rozmrazit postoje zaměstnanců obchodního oddělení. Zaměstnancům bylo vysvětleno proč změna probíhá a byli vyškoleni na využívání nové aplikace. Z počátku vedení nebralo v potaz názory zaměstnanců na vylepšení. To není správné, vedení by se naopak mělo zajímat o připomínky zaměstnanců. Po skončení školení přestala fungovat komunikace. Tím byla ztracená motivace aplikaci využívat. Ve fázi posunu je zmíněná významnost vhodně zvoleného načasování. Načasování bohužel nedopadlo dobře, ale v moment naplánování nikdo nemohl tušit, jak se COVID-19 rozšíří a co to přinese. K fázi zamrazení vůbec nedošlo, protože se u proškolených zaměstnanců využívání aplikace nestalo normou a nikdo z nich ji nevyužíval. Scheinův model upozorňuje na důležitost zapojení učící se osoby. Přestože byl vyhlášen nouzový stav, vedení mělo navrhnout zaměstnancům, aby se v mezičase učili s aplikací dle jim vyhovujícího způsobu.

5.7.5. Možný vývoj firmy do budoucna

Dle Markéty bude firma po změnách prosperovat a povede k pokroku, anebo minimálně díky změně bude klid mezi lidmi. Dle Simony firma vede k pokroku, ale pouze v měnícím se trhu, kterému se zvládne přizpůsobit. Pavel se domnívá, že k pokroku určitě nespěje. Bude se pouze značně snažit, aby si vůbec udržela současné postavení. Antonín uvedl, že firma bude několik let stagnovat a poklesne její význam na trhu. „Ledun bude nadále seriózní firmou, ale bude více servisní než prodejní. Délka stagnace bude záležet jen a pouze na tom, kdy vedení dojde, že si musí najmout schopného top manažera.“

Na možných rizicích změn ve firmě se respondenti příliš neshodli. Každý určil spíše to, co pro něj bylo ve firmě nejvíce nevyhovující. Podle Antonína je největším rizikem pro firmu nefunkční obchod. Pro Richarda podceňování vztahů od vedení. Tím myslel vztahy nejen k zákazníkům, ale i zaměstnancům. Pavel se nejvíce obává, aby firma nezpomalila a nepřestala být úspěšná kvůli snížení kvality lidských zdrojů. Nechtěl, aby noví lidé byli pouze přitakávací majitelovým názorům, ale aby měli sami firmě co nabídnout.

Simona má strach, že v případě odchodu majitele do důchodu by firma ztratila silného vůdce. Možná rizika vidí i v tom, že firmu zčásti povede pouze zaměstnanec. Taková firma se nemusí až tak posouvat dopředu, protože zaměstnanci častěji upřednostňují osobní zájmy.

Markéta největší riziko vidí ve špatné komunikaci. Má za to, že každé oddělení má své vlastní nastavení a funguje jako jiná firma. To si Simona vysvětluje jako následek toho, že firmu v minulosti vedli dva majitelé. Každý se věnoval pouze svému oddělení, a proto se stalo, že firma fungovala spíše jako dvě odlišné firmy.

5.8. Vývoj situace ve firmě

Po odchodu obchodního ředitele byl zvolen jako jeho nástupce jeden z obchodních zástupců firmy. Tím pádem měli ve firmě zbýt čtyři obchodní zástupci. Bohužel se ale všichni kromě Simony rozhodli firmu opustit, proto byli jako náhrada přijati dva noví zaměstnanci. Ti ze svých předchozích zaměstnání byli zvyklí na využívání moderní techniky, proto pro ně nebyl problém využívat novou aplikaci. Přišli do nové firmy, kde jim řekli, že to musí využívat, tak to využívali. Aplikace se dovyvinula dle potřeb nově přichozích zaměstnanců tak, aby jim byla plně k užitku. Na místo projektového manažera byl taktéž přijat nový zaměstnanec. Za dobu psaní bakalářské práce se na této pozici vystřídali tři zaměstnanci. Nouzový stav nadále přetrvává, proto se firma přizpůsobila požadavkům. Všichni zaměstnanci jsou povinně testováni a do práce či na schůzky dochází v respirátorech. Oproti první vlně už dochází více k osobním kontaktům mezi klienty a obchodními zástupci.

5.9. Diskuze

Ve výzkumu bylo provedeno pět rozhovorů s respondenty, kteří byli zaměstnáni na obchodním oddělení firmy Ledun v době, kdy začaly ve firmě probíhat změny. Byly zjištěny bližší informace o celém průběhu procesu i osobní názory jednotlivých aktérů.

Na základě provedené analýzy rozhovorů byly odhaleny nedostatky spojené s procesem zavádění změn ve firmě. Dle návaznosti na teoretickou část je největší chybou zatím neexistující vize a špatná komunikace. V době globální pandemie COVID-19 s celkově nejasnou situací, ve které se všichni nacházejí by právě vize a přesná komunikace měla být pro firmu klíčová. Tyto nedostatky mají původce ve změně u lidí. Nové vedení by potřebovalo školení, aby se rozvinulo a do budoucna se podobným chybám vyvarovalo.

V rozhovorech byly diskutovány změny, které ve firmě proběhly, spokojenost v zaměstnání a celkový názor na změny.

Co se spokojenosti týče, většina respondentů (4 z 5) byla po odchodu obchodního ředitele nespokojena. Proto se firmu rozhodli opustit. Dva z nich to měli jednodušší,

protože měli zádní vrátka v podobě odchodu do důchodu a rozjetého vlastního podnikání. Jeden respondent se rozhodl začít podnikat, přestože doba nouzového stavu je k podnikání nevyhovující. Poslední nespokojená respondentka ve firmě zůstala a čeká, až se pro ni objeví lepší příležitost na trhu práce. Takto vysoká nespokojenost a fluktuace vypovídá, že proces zavádění změn nebyl ideální.

Větší nutnost změn cítili zaměstnanci, kteří docházeli fyzicky do firmy každý den. Vnímali napětí, které tam panovalo kvůli hádkám majitelů. Přesto se jako připravená na změny vnímala pouze jedna respondentka. Ti, co do firmy přijeli párkrát do roka se připraveni necítili. Nikdo u zaměstnanců nevyvolal vědomí naléhavosti k uskutečnění změn. Navíc jeden z respondentů zmínil, že oznámení o odchodu obchodního ředitele proběhlo přes textovou zprávu. Pouze ti respondenti, co v Ledunu zůstali, ve firmě vidí do budoucna možný potenciál růstu.

Všichni respondenti se shodli, že se ve firmě značně zhoršila komunikace. Pouze respondentka, která ve firmě zůstala a s vedením si o špatné komunikaci promluvila je nyní spokojená, protože vidí, že se vedení snaží komunikovat lépe. V obchodních záležitostech se projevuje fakt, že nový obchodní ředitel není majitelem, a proto má menší pravomoci. Ti respondenti, co z firmy odešli (3 z 5) měli připomínky k novému vedení. Nevyhovoval jim způsob jejich práce spolu s chováním a vnímáním obchodního oddělení ze strany majitele. Respondenti dále zmínili, že vedení chybí vize, která je podstatná nejen pro proces zavádění změn. K užítku by bylo, kdyby se vedení rozvíjelo a vzdělávalo v oblasti řízení lidí a firmy. Poté by mohlo pomoci, pokud by obchodní ředitel dostal větší pravomoci.

V návaznosti se zaváděním nové aplikace pro obchodní zástupce firmy proběhlo ve firmě školení. Na školení všichni pochopili, k čemu aplikace slouží a jak se má používat. Po školení se ale nikdo z firmy obchodním zástupcům neozval, a proto aplikaci ani nezačali používat. K neexistující komunikaci ohledně aplikace zřejmě přispělo špatné načasování zavádění. S vyhlášením nouzového stavu přišly další starosti a nikdo již aplikaci nevěnoval pozornost.

Na rizicích změn se respondenti neshodli. Objevovali se tam problémy, na které každý z nich upozorňoval během rozhovorů: špatná komunikace, nefunkční obchod, špatné vztahy vedení k zákazníkům a zaměstnancům, snížení kvality lidských zdrojů ve firmě, a nakonec ztráta silné osobnosti ve vedení firmy a s tím spojená obava, jestli zaměstnanec ve vedoucí pozici potáhne firmu tak dopředu, jako by byl jejím majitelem.

Zajímavé je, že přítomnost pandemie na proces neměla až takový vliv. Firma má nefunkční komunikaci, a to se projeví za jakékoliv situace. V době takové krize by ale firma měla komunikovat ještě lépe a více než normální situace. To se ale vůbec nedělo. Absence vize je také velkým problémem bez ohledu na to, co se děje. Vize je důležitá součást firmy. Největší vliv pandemie COVID-19 byl na špatné načasování zavedení technické změny. V podmínkách spojených s nouzovým stavem se ztížila implementace změny.

Tím, že zaměstnanci obchodního oddělení neměli blízko k novému majiteli ani obchodnímu řediteli, bylo pro ně těžší s nimi řešit nově příchozí situaci. Krize si žádá silného vůdce, který je všem blízko a mohou s ním hovořit o jakémkoliv problému.

Nedostatkem tohoto výzkumu je zajisté počet respondentů. Ideální by bylo, kdyby dva zaměstnanci obchodního oddělení neodmítli rozhovor udělat. Možným omezením je i to, že rozhovory nebyly provedeny napříč různými úrovněmi hierarchie firmy, přestože se jich změny osobně netýkaly. Na tuto bakalářskou práci by se proto dalo navázat v diplomové práci a zabývat se tím, jak se v průběhu času změnila organizační kultura celé firmy dle představ nového majitele.

5.10. Zhodnocení procesů změn ve firmě

Celý proces začal poměrně nešťastně. Už jen to, že tak zásadní změna, jako byl odchod majitele/obchodního ředitele, se zaměstnancům oznámila přes hromadnou SMS zprávu, není příliš vhodné. Firma podcenila přípravu a do celého procesu šla bez jasné vize. A to je velký problém. Dalším klíčovým momentem je špatná a nefungující komunikace. I kdyby firma měla vizi, neuměla by ji správně komunikovat. Firma byla v nevýhodě, protože k plánované změně přišly změny spojené s nouzovým stavem, které nikdo neočekával a neplánoval.

Pro nového obchodního ředitele to jistě nebylo lehké, ale dalo se využít situace nouzového stavu a přenesení života do online prostoru a zapsat ho do kurzu pro manažery, aby se na svou novou roli lépe připravil. Pokud by se obchodní ředitel zlepšil, bylo by jistě ku prospěchu, kdyby se zvýšily jeho pravomoci. Pokud by s ním byli do budoucna jeho podřízení nespokojeni, za zvážení by stála jeho výměna.

Aktuálně už o personální změně ve vedení firmy ví přibližně 98 % klientů. Ale trvalo téměř rok, než se o změně vůbec dozvěděli. Vhodné by bylo, kdyby se nový obchodní ředitel klientům představil alespoň prostřednictvím e-mailu. Oznámil by jim, jakou pozici nově ve firmě zastává a nabídl jim své služby, pokud by cokoliv potřebovali. PR článek v časopisu z oboru není dostatečný, protože se nemusí dostat ke všem. Mohlo

se proto stávat, že se zákazníci s prosbami nadále obraceli na bývalého obchodního ředitele. Takto by se to dozvídat neměli, nepůsobí to dobrým dojmem.

Ideální by bylo, kdyby měl nový majitel s ředitelem obchodu připravenou vizi. Pozvali by do firmy zaměstnance, informovali je o nastávajících změnách osobně a vyvolali u nich vědomí naléhavosti. Představili by jim vizi a komunikovali s nimi o jejich pocitech a obavách. Zaměstnanci by se cítili jistěji, protože by tušili, co se děje a kam to celé směřuje. Navíc by měli pocit, že jim vedení firmy naslouchá.

Dle informací vedení na vizi aktuálně pracuje, snad bude co nejrychleji hotová a představená všem zaměstnancům. Dle Kottera je po vytvoření jasné vize ale podstatné kvalitní vysvětlení všem zúčastněným tak, aby jí rozuměli. Proto se firma musí zlepšit v komunikaci.

Špatná komunikace se odráží ve všech činnostech firmy, proto by bylo potřeba zapracovat na toku informací ve firmě. Přestože se na zlepšení pracuje, nikdy není na škodu pozvat si do firmy odborníka zvenčí. V začátcích první vlny pandemie COVID-19 zůstávali obchodní zástupci doma. Nevěděli, jak se situace vyvine a firma s nimi navíc nekomunikovala. To v tak nejisté situaci jako je světová pandemie není příliš povzbuzující.

Kvůli tomu, že komunikace od vedení ze začátku úplně selhala, neproběhla vůbec implementace nové aplikace. Aplikace se začala využívat až ve chvíli, kdy nastoupili noví zaměstnanci. Pro ně byla již velká změna to, že nastoupili do nového zaměstnání a když jim bylo řečeno, že firma má takovou aplikaci a mají ji využívat, tak ji využívali. Díky tomu se využívání aplikace stalo novou normou. Ač proběhlo kvalitní školení o aplikaci, bez následné komunikace téměř ztratilo smysl. Všichni věděli, co mají dělat, ale nikdo jim nedal pokyn k posunu, a tak zaměstnanci aplikaci nevyužívali. Vše zpomalil i nouzový stav. Nedostatek práce neumožnil mnoho příležitostí na vyzkoušení aplikace. Ač se pobyt doma dal využít k důvěrnějšímu seznámení s aplikací, nikdo to zaměstnancům nenavrhl, ani to nevyžadoval.

Celý proces působí velmi nepřípravě. Nikdo z vedení neřešil, jak správně změny zavádět a s nikým se o tom neporadil. Vymysleli si, co by ve firmě chtěli, informovali o tom zaměstnance nebo je proškolili a očekávali, že dle toho hned začnou jednat. Nikdo je procesem neprováděl a nepodporoval je, proto následkem provedení změn a z toho pramenících nespokojeností zaměstnanců, nastala vysoká fluktuace. Na druhou stranu se díky odchodu původních členů obchodního týmu začala využívat aplikace, protože novým zaměstnancům na začátku bylo vysvětleno, že je potřeba ji využívat. Aplikace jim

usnadňovala práci a pomohla jim lépe se zorientovat v novém prostředí. Pochvalu si firma zaslouží za dovyvinutí aplikace dle potřeb nových zaměstnanců. Schopnost přizpůsobení se situaci je pro existenci firmy důležitá. Zřejmě se tedy firma Ledun poučila z předchozích chyb.

6. ZÁVĚR

Tato práce pojednává o procesu zavádění změn ve firmě. Nejprve se věnuje teoretickému přehledu, kde je definována změna, change management, organizace a organizační změna. Dále je zpracována typologie změn, které mohou ve firmě nastat. Typologie je rozšířena o změny vzniklé v důsledku globální pandemie COVID-19, která je v době psaní bakalářské práce aktuální. Na závěr teoretické části jsou představeny neznámější metody spojené s procesem zavádění změn. Je vysvětleno v čem dané metody spočívají a jak by se dle nich mělo postupovat. Přestože jsou všechny na podobném principu, každá z nich je něčím obohacující.

V následující části je ukázán change management v praxi na reálné firmě. Je představena firma a změny, které se v ní zaváděly. Zvolenou metodou sběru dat z firmy byly rozhovory. V práci je vložena kapitola poskytující teoretický základ dané metodologie.

Po představení zaměstnanců obchodního oddělení firmy, kde změny probíhaly, a jejich postojů, následuje analýza rozhovorů. Díky analýze byly rozpoznány kritické body procesů zavádění změn ve firmě: **neexistující vize a špatná komunikace**. Ty jsou klíčové pro každý proces zavádění změn, o to více, když do něj vstoupila nejistá situace v podobě pandemie COVID-19 a vyhlášení nouzového stavu. Kromě **špatného načasování** se projevila i **nezkušenost nového obchodního ředitele**. Tomu by napomohl rozvoj a doplnění manažerského vzdělání. Do budoucna by mohl získat vyšší pravomoci užitečné k utváření obchodů. Dále změny vyvolaly nárůst nespokojenosti u zaměstnanců obchodního oddělení, proto jich většina dobrovolně z firmy odešla. Jednou z počátečních chyb bylo **nevyvolání vědomí naléhavosti u zúčastněných stran**. To proběhlo až později s novými zaměstnanci obchodního oddělení, kteří díky tomu začali využívat nově vytvořenou aplikaci, která se uzpůsobila jejich potřebám. Z předchozích zaměstnanců ji nikdo nevyužíval, přestože proběhlo školení. Důvodem bylo to, že firma s nimi nekomunikovala a nevyvíjela na ně tlak, aby ji využívali. **Firma se tedy pravděpodobně poučila z předchozích chyb.**

Na závěr je uvedeno, jak to ve firmě po zavedených změnách dopadlo a celý proces je zhodnocen. Hodnocení se zaměřuje na chyby zjištěné z analýzy rozhovorů.

Tato práce se zabývá změnami, které jsou aktuální v jakékoliv době. Ať už se jedná o globální pandemii nebo mění se situaci na trhu, lidé a firmy musí měnit sebe a své

způsoby tak, aby přežili. **Čím více se při změnách budou držet roky osvědčenou teorií, tím větší mají šanci, že se změny úspěšně implementují tak, aby opravdu fungovaly.**

Na metodologickou část by se mohlo později navázat s cílem zjistit, jak se v průběhu času změnila firemní kultura a jakým změnám a výzvám čelí firma v budoucnosti.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Významnost změn	13
-----------------------------------	----

Seznam literatury

- 1) Armstrong, M., & Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada.
- 2) Barták, J. (2004). *Lidé a změny*. Praha: Votobia.
- 3) Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10e [edition]). Stamford, CT: Cengage Learning.
- 4) Častorál, Z. (2010). *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- 5) Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- 6) Heath, C., & Heath, D. (2011). *Proměna: Jak věci změnit, když je změna zdánlivě nemožná*. V Brně: Jan Melvil.
- 7) Hendl, J. (1999). *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum.
- 8) Ilie, M., Ilie, C., & Marin, R. (2020). *Human Resources and Communication Management after Changes Due to COVID 19 pandemic*. (1), 5.
- 9) Jandourek, J. (2001). *Sociologický slovník* (Vyd. 1). Praha: Portál.
- 10) Keller, J. (2003). *Nedomyšlená společnost*. Brno: Doplněk.
- 11) Košťan, P., Bělohlávek, F., & Šuleř, O. (2006). *Management: [Co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press.
- 12) Kotter, J. P. (2009). *Vědomí naléhavosti: První a nejdůležitější krok realizace změny*. Praha: Management Press.

- 13) Kotter, J. P., & Škapová, H. (2000). *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press.
- 14) Mauws, M. K., Lawrence, T. B., Dyck, B., & Maitlis, S. (2006). The Underlying Structure of Continuous Change. Získáno 22. únor 2021, z MIT Sloan Management Review website: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-underlying-structure-of-continuous-change/>
- 15) Nevins, M. (2020). Leadership In The Time Of COVID-19. Získáno 19. únor 2021, z Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2020/03/19/leadership-in-the-time-of-covid-19/>
- 16) Nilakant, V., & Ramnarayan, S. (2006). Change management: Altering mindsets in a global context. New Delhi; Thousand Oaks, Calif.: Response Books ; Sage Publications. Získáno z <http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/external/AbstractView/S9788132100638>
- 17) Novotná, E. (2008). *Sociologie organizace*. Praha: Grada.
- 18) Novotná, H., Špaček, O., & Šťovíčková Jantulová, M. (2020). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. Získáno z <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2656973>
- 19) Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- 20) Robbins, S. P., Coulter, J., & Šafaříková, V. (2004). *Management*. Praha: Grada.
- 21) Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.

- 22) Srivastava, D., Bhasin, N., & Sharma, N. (2020). *Combating COVID-19 with an agile change management approach*. Deloitte. Získáno z <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-consulting-deloitte-change-management-pov-on-covid-noexp.pdf>
- 23) Strauss, A., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno; Boskovice: Sdružení Podané ruce ; Albert.
- 24) Truneček, J. (1999). *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: Učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- 25) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- 26) Veber, J. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- 27) Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce .