

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta
Katedra psychologie

Diplomová práce

Adriana Demartini

Psychologické aspekty adaptace pracovníků na
změny v organizaci

Psychological Aspects of Employees Adaptation to Organizational
Change

Praha 2010

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

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za cenné podněty a připomínky. Dále chci poděkovat Martinu DeMartini Uddinovi a Ondřeji Krajíčkovi za odborné konzultace k problematice. Dík patří také všem pracovníkům, kteří mi věnovali svůj čas a zúčastnili se výzkumu.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

(12.4.2010,)

OBSAH

Úvod	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Změna v organizaci	12
1.1 Jedinec v organizačním prostředí.....	14
1.2 Organizační změna	19
1.2.1 Druhy změny	20
1.2.2 Příčiny změn	23
1.2.3 Účastníci změn.....	25
1.3 Reakce na změnu v organizaci.....	28
1.3.1 Negativní reakce na změnu.....	30
1.3.1.1 Zdroje odporu	31
1.3.2 Pozitivní reakce na změnu	34
1.3.3 Neutrální reakce na změnu.....	35
2 Adaptace na změnu	38
2.1 Faktory subjektivní povahy	40
2.1.1 Postoje pracovníka.....	41
2.1.2 Motivy pracovníka.....	43
2.1.3 Kompetence pracovníka	47
2.2 Faktory objektivní povahy	49

2.2.1	Typ organizace a firemní kultura	49
2.2.2	Vzdělávání a komunikace	55
2.2.3	Sociální prostředí.....	58
2.2.4	Způsob řízení změny	60
3	Řízení změny z hlediska adaptace	64
3.1	Psychologický přístup ke změně.....	65
3.1.1	Přístup ke změně podle Kegana a Laskow-Laheyové.....	66
3.1.1.1	Změna na úrovni jednotlivce.....	69
3.1.1.2	Skupinová a organizační změna.....	71
3.2	Manažersko-psychologický přístup ke změně	73
3.2.1	Postup a nástroje implementace změny.....	80
	EMPIRICKÁ ČÁST	84
4	Studie procesu změny v IT společnosti	85
4.1	Charakteristika společnosti	85
4.2	Pozadí změny.....	87
4.2.1	Postup implementace změny	87
4.2.2	Zvolené nástroje adaptace	89
4.2.3	Proces změny v obchodním oddělení.....	91
4.2.3.1	Změna organizační struktury.....	91
4.2.3.2	Změna hodnocení	93
4.3	Předvýzkum: analýza prostředí a příprava metodiky	94
4.3.1	Příprava dotazníků.....	96
4.3.1.1	Příprava dotazníku pracovní spokojenosti a postojů ke změně	97
4.3.1.2	Tvorba dotazníku motivovanosti	99
4.3.1.3	Příprava sémantické diferenciacce.....	100

4.4	Cíle výzkumu.....	101
4.5	Metody.....	102
4.5.1	Dotazník pracovní spokojenosti a postojů ke změně	103
4.5.2	Dotazník pracovní motivovanosti	104
4.5.3	Sémantická diferenciacce	104
4.6	Charakteristika vzorku a administrace	105
4.7	Výsledky	106
4.7.1	Výsledky dotazníku pracovní spokojenosti a postojů ke změně.....	106
4.7.2	Výsledky dotazníku pracovní motivovanosti	111
4.7.3	Výsledky sémantické diferenciacce	113
4.7.4	Shrnutí	115
4.8	Diskuze.....	116
	Závěr	120
	Literatura	122
	Přílohy.....	130

ABSTRAKT /ČESKY/

Diplomová práce se věnuje procesu adaptace pracovníků na změnu v organizaci. Pozornost je věnována jak psychologickým, tak i environmentálním proměnným. Diskutována je především jejich role v procesu změny a vliv, který mají na adaptaci jako takovou. Teoretická část přináší informace o fungování jedince v podmínkách změny, specifikovány jsou možné příčiny a druhy změn. Zvláštní pozornost je věnována psychologickému a psychologicko-manažerskému přístupu k řízení změny. Empirická část je tvořena výzkumem realizovaným v podmínkách tuzemské IT společnosti. Za účelem zmapování procesu adaptace pracovníků byl sestaven a v průběhu změny dvakrát administrován dotazník měřící adaptaci pracovníků na změnu prostřednictvím jejich postojů, pracovní spokojenosti a motivovanosti. Získaná data byla vyhodnocena, výsledky ukazují na významné posuny ve všech sledovaných kategoriích. Podle očekávání byl prokázán pozitivní vliv zvolených nástrojů implementace změny na celkovou úroveň adaptace.

Klíčová slova: Adaptace, organizační změna, řízení změny

ABSTRAKT /ANGLICKY/

This master thesis deals with process of employee adaptation to the change in the organization. Attention is paid to both psychological and environmental variables. The thesis discusses their role in the process of change and the impact they have on adaptation as such. The theoretical part provides information about an individual's functioning in terms of a change; specified are possible causes and types of these changes. Particular attention is paid to the psychological and psycho-managerial approach to change management. The empirical part consists of a research realized over domestic IT company. In order to map the process of employee adaptation I've designed and during change period twice administered a questionnaire measuring employee adaptation to change through their attitudes, job satisfaction and motivation. Gathered data were evaluated, the results indicate significant shifts in all of the categories. As expected, the positive impact of selected instruments for change implementation to the overall level of adaptation has been proven.

Keywords: Adaptation, Organizational change, Change management

ÚVOD

Změna je nedílnou součástí moderní společnosti a v dnešní organizaci je všudypřítomná. Mluví se dokonce o tom, že změna je jedinou konstantou. Navzdory neutuchající pozornosti ze strany odborné veřejnosti je však úspěšné zvládnutí změny stále problémem. Ve snaze nějak ho uchopit se manažerská literatura většinou omezuje na vyřešení řady operativních úkolů, které by mělo vést k úspěšnému konci. Z pochopitelných důvodů je změna méně často uchopena jako psychologický fenomén, v němž oproti organizačním strukturám, procesům a strategiím stojí také psychická struktura lidské osobnosti. Je to však právě lidský prvek, který znemožňuje redukovat proces změny na sled několika úkonů.

Cílem této práce je poukázat na významné psychologické aspekty změny, které by neměly zůstat opomenuty. Součástí této snahy je identifikace významných momentů provázejících adaptaci pracovníků na změnu v organizaci a navržení možných cest jejího úspěšného zvládnutí. Pozornost je přitom věnována především psychologickým proměnným zvládnutí změny, jako jsou motivace, schopnosti, postoje, apod.

První část této práce, v níž jsou rozpracovány teoretické přístupy k dané problematice, se soustředí na fungování jedince v podmínkách organizační změny. Za tímto účelem je představena klasifikace změn, shrnující nejrůznější druhy a příčiny změn a představeny jsou významné proměnné, které ovlivňují úroveň adaptace na změnu. Specifikovány jsou také různé role, které může jedinec ve změně zastávat. Protože emocionální projevy jsou neodmyslitelnou součástí procesu změny, je samostatná podkapitola věnována psychologickým

reakcím jedince na změnu. Poslední kapitola teoretické části práce se věnuje řízení změny z hlediska adaptace. V rámci této kapitoly jsou přestaveny jednotlivé přístupy k řízení změny a to vždy s ohledem na jejich působení na adaptaci jedince. Specifikovány jsou také důležité nástroje a postupy, které jsou při implementaci změny neopominutelné. Některé z těchto nástrojů jsou využity dále v empirické části práce.

Empirická část diplomové práce se věnuje procesu reorganizace obchodního oddělení tuzemské IT společnosti. Prvotním záměrem je zmapování procesu adaptace u pracovníků tohoto oddělení. Jako významná se ukazuje skutečnost, že změna byla implementována s použitím nástrojů a postupů, které jsou zmiňovány ve třetí kapitole teoretické části. Tato situace umožnila posouzení jejich vlivu na úroveň adaptace pracovníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZMĚNA V ORGANIZACI

Rychlé změny ekonomické povahy, prudký technologický rozvoj a rostoucí konkurenční prostředí vyžadují od soudobé organizace okamžité reakce a schopnost adaptovat se. Tento požadavek je však primárně mířen na jedince, nikoli na nějaké neosobní struktury. Je to z toho důvodu, že organizace je ve své podstatě „... souhrn jedinců ve vzájemné interakci, kteří jsou touto interakcí vzájemně spojeni a usilují o společné cíle, přičemž jejich vztahy jsou určeny určitou strukturou.“ (Kolman, 2005, s. 74). Vedení společností je nuceno vytvářet takové programy organizačních změn, které pružně a rychle reagují na vnější tlaky. „Tyto programy zahrnují prototypy a metody pro změny struktury organizace i pro urychlení pracovních procesů a adaptace pracovníků.“ (Mayerová, 1997, s. 23).

Tento model kontinuální a nikdy nekončící změny nahradil dřívější způsob fungování organizace, v němž se střídala změna s obdobím klidu. V dnešní době již není možné změnou projít a pak se pokojně vrátit ke své práci (Schoemer, 2009, s. IX). Právě naopak, vzájemně si konkurující subjekty se stále proměňují, podobně jako se proměňují obchodní modely, ekonomické podmínky, pracovní trhy, geopolitické síly nebo zákaznické preference (Herold, 2008; Kelly, Hayes, 2010).

Mnozí autoři (Blanchard, Britt, 2009; Drucker, 2009; Kotter, 1996) hovoří o dnešní organizaci jako o protikladu k organizaci 20. století, jejíž fungování v současných podmínkách je značně problematické. Podle těchto autorů jsou struktura, systémy, procesy a kultura organizace 20. století spíše „vlečeny“ změnou, nežli aby jí předcházeli. Pokud se – jak mnozí predikují –

nestálost a vrtkavost současného prostředí ještě zvýší, bude podle těchto autorů klasická organizace 20. století brzy otázkou minulosti. Podle Kottera (1996) bude nahrazena organizací, která je schopna v měnících se podmínkách přežít. Kapacita jedince obsáhnout všechny relevantní informace již nedostačuje, na významu proto získává týmová spolupráce. Rostoucí důležitost má také široká podpora ze strany pracovníků a schopnost takovouto podporu získat. Oceňováni jsou proto takoví pracovníci, kteří dokážou vytvořit a komunikovat vizi a nadchnout pro ni ostatní. Stále důležitější je interní motivace pracovníků, posilovaná hodnotícími a motivačními systémy, a identifikace s pracovní rolí a kulturou firmy. V neposlední řadě je - vzhledem k nutnosti flexibilně reagovat - úkolem organizace 21. století omezit veškeré vnitřní interdependence, které nejsou bezpodmínečně nutné. Přílišná provázanost a závislost organizačních struktur přispívají k rigiditě systému a snižují schopnost rychle reagovat. Kotter (1996) nabízí přehledné, přestože poněkud zjednodušující srovnání klasické organizace 20. století a dnešní, moderní organizace (viz tab. 1).

Jiní autoři (Tobin, Pettingell, 2008) s takto zjednodušujícím modelem fungování obou organizací nesouhlasí a tvrdí, že hlavní rozdíl je striktní orientace moderní organizace na přidanou hodnotu. Zatímco dříve se bezcílně inovovalo a změny přicházely bez promyšlenějšího konceptu, dnes jsou firmy orientovány na konkrétní požadavky zákazníka. Jinak řečeno, vyrábějí to, co zákazníci chtějí a nic navíc. O rozdílnosti jednotlivých přístupů k fungování organizace podrobněji pojednává následující kapitola.

Tab. 1: Srovnání organizace 20. století o a 21. století

Organizace 20. století	Organizace 21. století
STRUKTURA	
Byrokratická	Nebyrokratická, s méně pravidly a pracovníky
Víceúrovňová	S omezeným počtem úrovní
Očekávají, že hlavní díl odpovědnosti má management	Očekávají, že zodpovědnost mají i pracovníci na nižších úrovních
Charakteristická pravidla a procesy, vytvářející komplikovanou síť vnitřních interdependencí.	Charakteristická pravidla a procesy, vytvářející minimum vnitřních interdependencí.
SYSTEM	
Závislá pouze na několika informačních zdrojích o výkonu organizace.	Závislá na mnoha informačních zdrojích, týkajících se výkonu organizace, především pak na datech týkajících se zákaznické sféry.
Data ohledně výkonnosti firmy jsou určena pouze pro vedení firmy	Data ohledně výkonnosti firmy jsou určena celé organizaci
Nabízí podporu, rozvoj a vzdělávání pouze managementu a pracovníkům na vyšších úrovních.	Nabízí podporu, rozvoj a vzdělávání všem.
KULTURA	
Zaměřena na sebe	Orientována externě
Centralizovaná	Zplnomocňující, podporující odpovědnost
Pomalou se rozhodující	Rychle se rozhodující
Politická	Otevřená a nezaujatá
Neochotná k riskování	Přijímající risk

(Kotter, 1996, s. 172)

1.1 JEDINEC V ORGANIZAČNÍM PROSTŘEDÍ

Přístup ke změně v organizaci a její řízení do značné míry souvisí s tím, jak je vnímán jedinec (pracovník) v organizačním systému. „*Toto pojetí se vyvíjelo a proměňovalo souběžně s tím, jak se proměňovaly organizace ...*“

(Kolman, 2005, s. 71). V jejich vývoji je možno identifikovat několik etap, lišících se ve svém přístupu a způsobu zacházení s lidskými zdroji.

Klasické (tradiční) období je typické pro svůj mechanický způsob řízení, vycházející z myšlenky analogického fungování stroje a organizace. Jeho hlavní zásady vycházejí z prací Taylora (vědecké řízení), Fayola (správní řízení) a Webera (byrokratická organizace), kteří jsou hlavními představiteli tohoto období, spadajícího od poloviny 19. století do 20. let 20. století. Klasické období je typické pevně stanovenou hierarchií pravomocí, specializací a dělbou práce a racionálním uplatňováním pravidel a předpisů. Jedinec je vnímán jako racionální tvor, zaměřený na maximalizaci ekonomických zisků, je opomíjena jeho sociální stránka (sociální vztahy, potřeba sebeaktualizace, atd.). Z povahy věci je proto přístup k řízení změn v organizaci direktivní, vedený shora-dolů. Opomíjení sociálních aspektů pracovního života a vyzdvihování výkonnostních faktorů nedává prostor pro širší vzdělávací aktivity, je podceňován význam komunikace a úlohy štábních struktur, které nikdy nesmí narušovat autoritu liniových vedoucích. Armstrong (2007) se domnívá, že toto jsou důvody, proč bývá tento mechanický způsob řízení často předmětem kritiky, zejména je-li řeč o motivaci a řízení změny. Racionalizace práce u Taylorova vědeckého řízení nebo rozptýlený pocit zodpovědnosti ve Weberově byrokraticky fungující organizaci nebyly problémem v tehdejších stabilních podmínkách, dnes se však tyto styly řízení ukazují jako problematické. Ve svém důsledku totiž snižují samostatnost, kreativitu a iniciativu pracovníků.

Mechanické řízení (a zejména pak racionalita práce, zdůrazňovaná Taylorovým vědeckým řízením) bylo pomalu nahrazováno přístupem, který více vyzdvihoval komplexitu lidského jednání (Hawkins, Penny, Winiarski-Jones, 1993). Výsledky tzv. Hawthornské studie, poukazující na význam

sociálních vztahů a vnímaného pocitu odpovědnosti, vynášejí do popředí nový směr, nazývaný „Škola lidských vztahů“. Tento styl řízení, reprezentovaný Mayem, vnímá jako důležitou motivaci mezilidské vztahy a neformální pracovní prostředí. Formální struktury jsou sice pro organizaci důležité, jsou však ovlivňovány neformálními vztahy. Ekonomická motivace již není jediným nástrojem, kterým manažeři působí na své podřízené, vyšší důležitost má spokojenost pracovníků a sociální prostředí organizace (Kocianová, 2007b). Kocianová (2007b) uvádí, že k těmto myšlenkám přispěla svou prací zejména Follettová, která již ve 20. letech 20. století upozorňovala na to, že je důležité zohlednit sociální a sebeaktualizační potřeby pracovníků. Podobně tak Coch a French (cit. podle Hawkins, Penny, Winiarski-Jones, 1993) hovoří o nutnosti zapojit pracovníky a umožnit tak jejich participaci na změně.

Závěry Mayovy studie a působení mnoha průkopníků, jako jsou Coch, French nebo Follettová, mají velký vliv na rozvoj humanistických proudů, jejich popularita roste zejména v 40. a 50. letech minulého století. Pozornost se ze sociálních vztahů přesouvá na jedince a jeho rozvoj, za hlavní motivaci je označeno osobní uspokojení pracovníka. Přístup k implementaci změn je řízen premisou, že člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost a měl by mít možnost o věcech rozhodovat. McGregor (cit. podle Moorhead, Griffin, 1989) proto navrhuje nové zásady řízení změn, zahrnující decentralizaci, delegaci, participaci a konzultativní řízení. Jeho teorie Y, zdůrazňující sebekontrolu a sebeřízení, je založená na předpokladech, že (cit. podle Hawkins, Penny, Winiarski-Jones, 1993):

- Lidé nejsou v podstatě pasivní a neodporují organizačním změnám (odpor je důsledkem špatných zkušeností).

- Lidé disponují motivací, potenciálem a ochotou přijmout zodpovědnost a management má odpovědnost za to, aby pracovníkům pomohl si tyto dispozice uvědomit a rozvinout.
- Základním úkolem manažerů je uspořádat podmínky a metody práce tak, aby pracovníci dosahovali vlastních cílů, které budou kongruentní s cíli celé organizace.

Podobně tak Argyris (2000) se domnívá, že nadměrná kontrola a direktivita způsobují ztrátu zájmu a frustraci. Podle něj se řízení založené na těchto přístupech mívá účinkem, protože nebere v potaz sociální potřeby a především pak potřeby ega. Jeden z nejvýznamnějších představitelů humanistického stylu řízení, Maslow, vysvětluje tuto reakci potřebou seberealizace a sebeaktualizace, která je často v rozporu s direktivním řízením. Maslowova teorie implikuje skutečnost, že volbu motivátorů je třeba přizpůsobit aktuální potřebě pracovníka, nebo je potřebu pracovníka nutné ovlivnit tak, aby odpovídala zvoleným motivátorům.

Postupem času dochází k rozrůžňování přístupů k řízení změny, v nichž střídavě převládá psychologický a manažerský přístup a snaha vtáhnout pracovníky do řízení se střídá s tendencí disciplinovat pracovní sílu a vést změny bez její účasti (Moorhead, Griffin, 1989). Oproti přístupům, vznikajícím v první polovině 20. století, nevytvářejí modernější přístupy jednotný proud, postavený na společných zásadách. Právě naopak, vzniká celá řada směrů, z nichž každý klade důraz na něco jiného. Jako příklad lze uvést systémový přístup k řízení, zdůrazňující vliv vnějšího prostředí, přímou interakci a vztah subsystémů, nebo z něj vycházející sociotechnický model, soustředující se na souvislosti mezi sociální a technickou stránkou pracovních úkolů (Armstrong, 2007). Populační teorie zase přistupuje ke změně jako k přirozenému způsobu

eliminace lidských zdrojů, neboť podle ní si prostředí vybírá schopné a vylučuje slabé. Různost těchto přístupů a modelů lze snad uchopit a zjednodušit převedením na organizační metafory tak, jak to učinil Morgan (cit. podle Kolman, 2005). V jeho podání lze organizaci vnímat jako:

- stroj, strukturovaný a uspořádaný do úrovní, používající důsledné, logické a uspořádané postupy. Tento typ organizace zaručuje jistotu a bezpečí, pokud ovšem nedojde na potřebu změny. Pracovníci se přizpůsobují organizaci, nikoliv naopak.
- organismus, mající potenciál přizpůsobit se svému okolí a jeho tlakům a disponující schopností uzdravit se a znovu získat sílu. Tyto potenciality jsou organizací používány spíše intuitivně, nežli podle plánu.
- mozek, racionální a vynalézavý, nejen přizpůsobující se. Taková organizace je schopná myslet sebekriticky a učit se.
- kulturu, sestávající ze složitých sociálních vztahů, udržovaných společně sdílenými hodnotami, postoji a principy.
- politický systém, fungující na principu moci, odpovědnosti, politikaření, nátlaku, apod. V organizaci se uzavírají koalice, probíhá vyjednávání, sdílejí se informace – vše v rámci daného politického systému (autokratický, demokratický, ...).

V 80. a 90. letech roste konkurenční prostředí, zrychluje se tempo změn a s nimi i nejistota. Rigidita teoretických a jednostranných modelů přispívá k opadnutí zájmu o ně a na významu získávají empirické přístupy, reprezentované např. Druckerem (Drucker, 2008). Je zdůrazněna role manažera a týmové spolupráce, posílen je model řízení podle cílů. Důležitou úlohu stále hraje motivace pracovníků, obohacená o vliv firemní kultury. Nově

je pozornost směřována na inovativnost, kreativitu a flexibilitu pracovníků (Welch, Welch, 2006).

1.2 ORGANIZAČNÍ ZMĚNA

Organizační změna je celistvý fenomén, nabývající ve svém projevu nejrůznějších podob. Ve své podstatě jde o obecné označení jakékoliv změny, odehrávající se v organizaci. Její konkrétní podoba pak může nabývat transformační povahy, inovační povahy, apod. I tyto kategorie však lze dále členit, a to až k nejmenším, každodenním změnám (změna v týmu, úprava pracovní doby, výměna kanceláře, apod.), které však mohou být pro jedince stejně významné a komplikované, jako změny celoorganizační. Jak říká Schoemer, „...nejvýznamnější změny jsou ty, které postihují každodenní věci a způsob, jakým žijeme ...“ (2009, s. 14).

Pro účely této práce není důležité, o jakou změnu se jedná. Postihnuty jsou společní jmenovatelé, kteří se mohou, ale nemusí projevit. Zjednodušeně lze říci, že čím větší je změna (co do počtu jejích účastníků, síly dopadu, závažnosti obsahu, apod.), tím více proměnných je v ní zahrnuto. Ne každý druh změny například vyžaduje zakotvení ve firemní kultuře, stejně jako ne každé změně musí předcházet tvorba vize a krátkodobých cílů. Je proto na místě věnovat se alespoň krátce typologii změn a přiblížit tak její druhy, příčiny vzniku a role, které v ní pracovníci mohou zastávat.

1.2.1 DRUHY ZMĚNY

Dnešní organizace se denně potýkají s mnoha změnami, odehrávajícími se na nejrůznějších úrovních a majících nejrůznější obsah. Tyto změny se mohou týkat jednotlivých pracovníků (např. přeložení, povýšení), týmů či skupin pracovníků (restrukturalizace orgánu řízení, zrušení pracoviště), nebo celé organizace (změna formy podnikání, restrukturalizace, apod.). Změny lze klasifikovat na základě několika kritérií:

- **Podle věcného obsahu** lze rozlišovat např. změny strategické, změny systému a struktury, změny procesů a změny organizační kultury. Změny strategické jsou obvykle reakcí organizace na změny vnějšího prostředí, může však jít i o změnu proaktivní. Změnou systému a struktury je myšlena změna technologického, operačního, výrobního, finančního nebo sociálního systému, systému přijímání, hodnocení a odměňování pracovníků, změny informačního systému, a další (Armstrong, 2007). Procesní změna se týká jednoho nebo více firemních procesů (výrobní procesy, fakturační procesy, objednávkové procesy,...). Změna organizační kultury je poměrně komplexní změna, zahrnující změny postojů, rolí, vztahů a chování pracovníků. Je úzce provázána s formální i neformální stránkou organizace (Bedrnová, Nový, 1998).
- **Podle způsobu přípravy** je možné změny rozlišovat na plánované, vyjadřující proaktivní přístup managementu k rozvoji organizace a neplánované, tedy reaktivní (adaptivní) změny, vynucené okolními událostmi.

- **Podle způsobu implementace** se změny dělí na nařizované, projednávané a participační (Koubek, 2007). Nařizované změny jsou uskutečňovány na základě autoritativního rozhodnutí managementu. Změny projednávané jsou takové změny, které jsou před svou implementací projednávány s pracovníky, jichž se změna týká. Je však stále zachován směr komunikace shora-dolů, pracovníci nemají příležitost na změně výrazněji participovat. S účastí pracovníků na změně pracuje participační změna, jejíž hlavní snahou je motivovat pracovníky ke změně a podpořit jejich identifikaci s ní. Příprava participační změny je proto mnohem náročnější, nežli je tomu u změny nařizované nebo projednávané. Doba přípravy je také, vzhledem k zapracovávání připomínek pracovníků, delší (Mayerová, 2000). Pečlivá příprava nicméně zkracuje dobu implementace a usnadňuje přijetí změny. Vzhledem k nákladům a vynaloženému úsilí se tento přístup k organizační změně volí v případě významných změn, nebo změn, jejichž implementace by jinak pravděpodobně selhala (Pitra, 1998).
- **Podle prvotního impulsu** se změny dělí na vedené shora-dolů, zdolana-horu a změny, při nichž je iniciátorem skupina expertů (Helclová, 2005a). Změny vedené shora-dolů jsou často změnami nařizovanými, i když tomu tak nemusí být vždy. Oproti změnám vedeným zdolana-horu jsou časově méně náročné, alespoň ve své přípravě. Změny vedené zdola jsou založeny na demokratickém principu, ulehčujícím pracovníkům identifikaci se změnou a adaptaci na ni. Hlavní nevýhodou tohoto přístupu je nejistý výsledek, obtížná koordinace a velké časové náklady (Pitra, 1998). Změnu iniciovanou shora lze využívat jen v některých případech, podobně, jako je tomu u participační změny. Expertní změna, tedy změna vyvolaná ze strany odborníků, je kombinací obou

předchozích změn. Její přednosti a nedostatky se odvíjejí spíše od způsobu implementace změny, tedy od toho, je-li vedena jako změna nařizovaná, projednávaná, nebo participační.

Významným klasifikačním kritériem je také **úroveň změny**, reflektující její velikost a rozsah. Při přípravě a implementaci změny je zvažování tohoto kritéria klíčové. Za nutností identifikace rozsahu a velikosti změny stojí idea, že úroveň změny předurčuje způsob jejího řízení a provádění. Valenta (1969) předpokládá, že čím vyššího řádu změna je, tím obtížnější bude adaptace na ni. Za tímto účelem rozpracoval teorii sedmi inovačních řádů:

1. inovační řád – prostá kvantitativní změna prvotních elementů a jejich vztahů,
2. inovační řád – prostá organizační změna charakteristická přeskupením vztahů,
3. inovační řád – změna vnější stránky kvality jednotlivých elementů (adaptační změna, při níž se uplatňuje pokrok ve vzájemném působení věcných faktorů a kvalifikace),
4. inovační řád – změna jedné nebo několika funkcí prvků společnosti (první z vyšších řádů změn; je spojená se vznikem nové varianty),
5. inovační řád – změna všech funkcí prvků společnosti (mění se všechny vlastnosti prvotních elementů, ale je zachována stávající koncepce),
6. inovační řád – změna výchozí koncepce prvků při ponechání původního principu, na němž jsou tyto prvky založeny (konceptní kvalitativní změna vede ke vzniku nového druhu výrobku),

7. inovační řád – změna principu prvků společnosti (základní princip je překonán principem novým - tato zásadní změna znamená převrat ve výrobní struktuře).

Obdobným způsobem lze rozdělit změny na inkrementální, tranzitní a transformační. Inkrementální změny jsou změny uskutečňované prostřednictvím menších, někdy i jednorázových kroků. Může jít také o postupnou inovaci stávajícího status quo, vyjádřenou řadou na sebe navazujících dílčích změn. Jedná se tedy spíše o pomalé, vývojové změny, uskutečňované na principu kaizenu, což je slovo označující „nepřetržitý proces malých kroků“ (Kaizen Institut, 2010). Častější jsou změny tranzitní (revoluční, tranzicionální, transpoziční), jejichž cílem je zásadní, náhlá změna vývoje, obvykle zapříčiněná parciální nebo celkovou změnou firemní strategie (Welch, Welch, 2006). Nejčastěji jde o produktové změny, změny výrobního programu, apod. Nesmí však jít o změny uskutečňované v rámci pozvolného vývoje, jak je tomu u změn fungujících na principu kaizenu. Posledním typem změny je tzv. změna transformační. Jde o nepřetržitý děj, v němž jedna změna přechází v druhou a při dosažení vyšší úrovně je již plánován přechod na úroveň další. Jde o dynamický, nikdy nekončící proces, typický pro současné organizační dění.

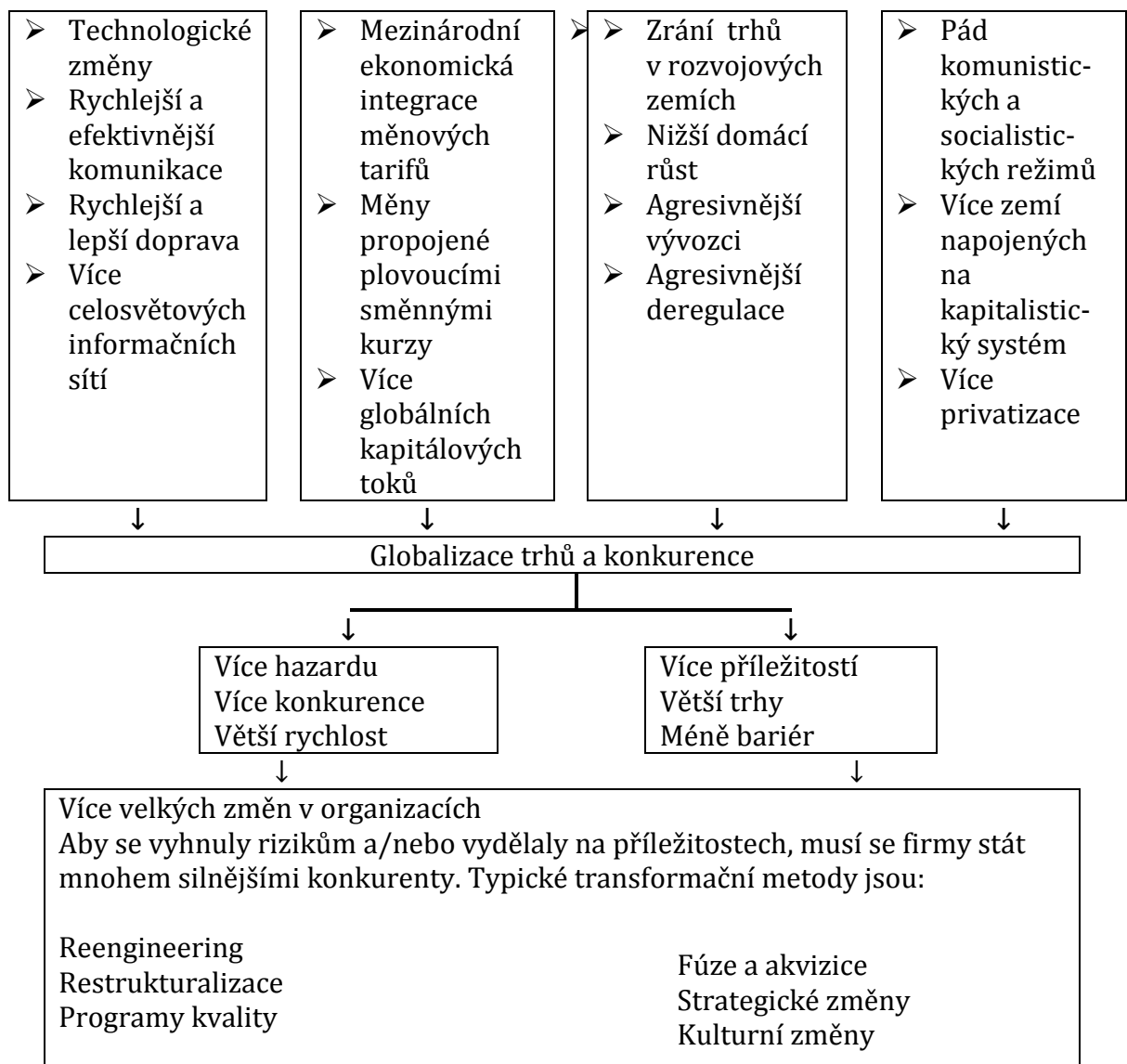
1.2.2 PŘÍČINY ZMĚN

Na nejobecnější úrovni lze hovořit o vnějších a vnitřních příčinách organizačních změn. Toto dělení je do jisté míry umělé, neboť i interní důvody ke změně jsou většinou alespoň z určité části ovlivněny vnějším prostředím. V některých případech však lze hovořit o změně čistě proaktivní, vycházející z

vnitřních impulsů a potřeb samotných firem. Důvodem obvykle bývá dozrávání institucionálních vztahů uvnitř organizace, zavádění formálního řádu do organizačních procesů a dále pak nárůst objemu prodeje a zvyšování počtu pracovníků. Dalšími důvody může být např. fluktuace, nízká produktivita, nespokojenost pracovníků apod. Proaktivní změny jsou tedy vyvolávány inovativními tlaky, nebo – jak s trochou nadsázky uvádí Kotter (2002) - touhou managementu něco po sobě zanechat. Velmi častým zdrojem proaktivních změn je řízení rizik (risk management), kdy cílem změny je minimalizace dopadu ztrát. Řízení rizik je však proces, který je obvyklý jen v manažersky vyvrálených organizacích

Za externí příčiny změn lze považovat nejrůznější technologické, politické, ekonomické nebo sociální vlivy prostředí. Pitra (1998) hledá konkrétní příčiny v organizačních konfliktech, které jsou způsobeny nesouladem mezi vnitřním prostředím firmy a dříve formulovanými cíli, strategiemi a postupy. Důvody pro zavedení organizační změny proto spatřuje ve vnitřním vývoji firmy, ve vnějších vlivech, v zavádění nových informačních technologií, v zapojení firmy do mezinárodní hospodářské spolupráce a konečně v transformaci firmy do tzv. „učící se“ organizace. Zdůrazňuje však také působení vnějších vlivů a tvrdí, že „... organizační změna je primárně reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí ...“ (Pitra, 1998, s. 45).

Spíše nežli o interních a externích příčinách změny je proto lepší hovořit o obecných kategoriích změny, bez ohledu na místo jejího vzniku. Schoemer rozeznává tři základní důvody změny, označované jako TIP (Schoemer, 2009). Jsou to technologie (Technology), informace (Information) a lidé (People). J. Kotter přisuzuje hlavní úlohu ekonomickým, sociálním a politickým vlivům, jejichž výčet uvádí obr. 1.



Obr. 1: Hlavní příčiny organizačních změn podle Kottera (1996, s. 19)

1.2.3 ÚČASTNÍCI ZMĚN

Organizační změna snadno vzbuzuje dojem abstraktních procesů, uskutečňovaných prostřednictvím odosobnělého konstruktu = organizace. Je tomu však právě naopak – změna je vždy uskutečňována lidmi. Na tom, jak úspěšně se dokážou zhostit svých rolí, závisí výsledek celé implementace

(Pitra, 1998). Blanchard a Britt (2009) tvrdí, že je to právě lidský prvek, který nejvíce ovlivňuje výsledek změny. Podle těchto autorů si musí být každá organizace podstupující změnu dobře vědoma rolí jednotlivých účastníků změny. Musí s nimi umět počítat při plánování jednotlivých postupů a musí je umět využít ve svůj prospěch. Nesmí také dopustit, aby některé z klíčových úloh zůstaly neobsazeny.

V první řadě je nutné rozlišit úlohu vedoucí složky (leadership) a řídicí složky (management). Vedoucí složka iniciuje změnu, určuje její směr a motivuje pracovníky, aby změnu podporovali. Úloha managementu naopak spočívá v plánování, vedení rozpočtu, v organizaci a v personálním zajištění (Dutton et al., 2001). Jeho prvotním úkolem je vytvářet předvídatelné prostředí. Jak poznamenává Kotter (1996), v určitých situacích se řídicí složka může stát brzdou, bránící vedoucí složce v iniciaci změn. Děje se tak zejména v organizacích, v nichž má management výsadní postavení. Pro úspěšnou implementaci změny má, podle Kottera, spolupráce managementu a vedení rozhodující význam a v koalici vedoucí proces změny musí mít své zastoupení obě složky.

Koalice podporující změnu musí být nejen dostatečně velká, ale musí splňovat i jiné charakteristiky. Jsou to (podle Kotter, 1996):

- Síla: přítomnost liniových manažerů, autorit (advokátů změny, neformálních autorit) a jiných pro organizaci důležitých pracovníků zabraňuje tomu, aby lidé stojící proti změně ohrozili probíhající proces.
- Odbornost: úměrně povaze změny by měla být zastoupena široká varieta pracovníků, aby tak byl zajištěn komplexní pohled na problematiku. Diverzita má v tomto případě podpořit informovaný úsudek.

- Důvěryhodnost: při prosazování změny by koalice měla mít dostatečný počet osob s dobrou reputací, které jsou ostatními pracovníky respektovány.
- Účast vedení: bezpodmínečně nutná je účast zkušených leaderů, schopných vést proces změny.

Existuje množství typologií a klasifikací nositelů změny, většina se však liší pouze v označení klíčových osob, nikoliv v popisu jejich úloh. Mezi hlavní aktéry vždy patří iniciátor změny, označovaný jako advokát (Pitra, 1998) nebo klíčový aktér (Bedrnová, Nový, 1998). Jde o člověka, který první rozpozná potřebu změny a formuluje vizi. Může jít o někoho z vedení společnosti, nebo také o osobu, která nemá faktickou moc k prosazení této vize. Iniciátor změny proto musí být schopen vysvětlit svou vizi a to, jakým způsobem přispěje ke strategickým záměrům firmy. Cílem tohoto počínání je získání podpory ze strany mocenské autority, která je označována jako sponzor změny. Úkolem sponzora změny je prosazení navrhované změny v organizaci.

Bedrnová a Nový (1998) rozlišují ještě další tři role, vážící se k iniciační fázi změny. Jsou to demonstrátor, patron a obránce. Demonstrátor dává svým chováním aktivně najevo podporu změny a liší se tak od patrona, jehož podpora je spíše pasivní. Protože funkční koalice vedoucí změnu by měla zahrnovat zástupce všech organizačních úrovní, kterých se změna týká, měla by být obsazena také role obránce, který „kope“ za změnu na nižších úrovních firemní hierarchie.

Implementační složka koalice vedoucí změnu zahrnuje role jako nositel změny, externí konzultant a poradce (expert). Nositel, nebo také agent změny, je pracovník, který podněcuje a implementuje změnu a má v ní aktivní roli (APA, 2007). Pitra hovoří o nositeli změny jako o manažerovi projektu, který

„...zpracovává řešení procesu uskutečnění změny a následně jeho výsledky implementuje do vnitřního prostředí firmy“ (Pitra, 1998, s. 187). Podobně tak Conner (cit. podle Helclová, 2003) hovoří o agentovi změny, zodpovědném za její celkové provedení a úspěch implementace. Nositel změny může mít k dispozici celý tým, který se na implementaci změny podílí. Často také spolupracuje s externími konzultanty a odbornými pracovníky ve funkcích poradců, kteří pomáhají projekt realizovat. Důležitou součástí implementace změny je – jak již bylo naznačeno - zapojení řídicích pracovníků (střední a nižší management) těch útvarů, kterých se změna týká (Bedrnová, Nový, 1998).

Cíl působení nositele (agenta) změny je označován jako objekt změny (adaptor). Jde o pracovníka nebo manažera, jehož pracovní role a postavení se mění spolu s implementací změny. Bedrnová a Nový (1998) rozlišují role časného promotéra, uchovatele a spoluběžce, které vzhledem k nutnosti jejich vnitřní adaptace označují za adaptory. Časný promotér je manažer, který se rychle identifikuje se změnou a dále napomáhá procesu její implementace. Uchovatel není se změnou zcela identifikován a podporuje ji jen tehdy, je-li spjatá s existenčním přežitím firmy. Spoluběžec je ekvivalentem Schoemerova nerozhodného pracovníka (Schoemer, 2009), o němž je podrobněji pojednáno v následující kapitole 1.3. Tento pracovník se ke změně přidává až ve chvíli, kdy se na ní podílí většina ostatních pracovníků.

1.3 REAKCE NA ZMĚNU V ORGANIZACI

I přes všudypřítomnost změny stále platí, že změna není u většiny lidí příliš oblíbená. Odpor ke změně je nicméně přirozený a nelze ho zcela eliminovat. Proto s sebou změna většinou přináší dočasné snížení produktivity

(Drucker, 2008). Toto tvrzení podporuje také Schoemer (2009). Uvádí, že průměrná produktivita pracovníka při osmihodinové směně je 4,8 hodiny, avšak v období změny se produktivně strávený čas snižuje až na 1,2 hodiny. Zvyšuje se naopak elektronická a osobní komunikace (Schoemer, 2009). Snížení produktivity je spojeno nejen s nedostatkem zkušeností a dovedností, ale také s tím, že změna není vždy vnímána jako to nejlepší řešení. Naopak, člověk má tendenci zprvu přemýšlet o nevýhodách změny, o tom, co lze ztratit (Koubek, 2007). Pracovníci často zažívají pocity ztráty, nejistoty, nedůvěry nebo ohrožení. Tyto emoce jsou přirozenou součástí každé změny, při níž se mění dosavadní status quo. Ztráta může být pociťována dokonce i v případě, že změna je vnímána jako pozitivní (Duck, 2001).

Schoemer popisuje tři základní typy chování, projevující se v reakci na změnu. Označuje je jako konstruktivní (design), nerozhodné (default) a vzdorovité (defiant). Konstruktivní chování je spojeno se zvědavostí, sebevědomím, otevřeností novému, odhodláním a ochotou riskovat. Pro nerozhodné chování je typické vyčkávání a konzervatismus. Vzdorovité chování je projevem úzkostnosti, rigidity a potřeby ochránářství (Schoemer, 2009). Podstatné je, že nejde o typy lidí, ale o typy chování. Každý se za určitých okolností může chovat tím či oním způsobem, u některých jedinců však určitý typ chování převažuje.

Pro organizaci je znalost těchto projevů klíčová, protože jde o kontrolovatelnou proměnnou. Jedinci s převážně konstruktivním chováním jsou zaměřeni na zákazníka a jsou proto pro organizaci žádoucí. Při implementaci změny je proto důležité posílit tuto skupinu lidí, zatímco skupina manifestující vzdorovité chování by měla být co nejvíce oslabena.

Podle Schoemera (2009) lze takového posílení dosáhnout třemi způsoby:

- Manifestací konstruktivního chování ze strany managementu.
- Odměňováním konstruktivního chování pracovníků.
- Rekrutováním nových lidí s konstruktivním chováním.

1.3.1 NEGATIVNÍ REAKCE NA ZMĚNU

Britský premiér Benjamin Disraeli jednou řekl, že změna je stejně tak nezadržitelná jako čas a přesto jen máloco se setkává s větším odporem. Ten se může projevovat na emocionální, kognitivní i behaviorální úrovni (Colman, cit podle Ženka, 2007). Prožívaný odpor ke změně se skládá z několika fází, z nichž každá má svůj specifický význam. Schoemer (2009) identifikuje čtyři základní fáze vyrovnávání se se změnou, které vycházejí z modelu Kübler-Rossové. Jde o fáze:

- Oklamání, zrady: pracovník pociťuje, že je mu cosi bráno, často navíc bez vysvětlení a porady.
- Popření: pracovník se snaží zachovat status quo a nedůvěřuje nadcházející změně.
- Krize identity: následují pocity zlosti a sebeanalýzy, pracovník si klade otázku, zda změnu zvládne.
- Hledání řešení.

Tento model má do jisté míry epigenetický charakter, to znamená, že jde o kvalitativně odlišné fáze, z nichž úspěšné zvládnutí jedné fáze je předpokladem přechodu do fáze další (Hartl, 2000). Rychlost, kterou pracovník

jednotlivými fázemi prochází, je individuální a nelze proto objektivizovat přístup managementu a volbu nástrojů, sloužících k usnadnění změny. Na druhou stranu však není v možnostech organizace přizpůsobovat se každému pracovníkovi zvlášť. Řešením může být respektování většinové nálady, nebo práce s menšími skupinami (oddělení, divize, odborný tým, apod.).

I přes to, že odpor ke změně může být v určitých momentech skutečným problémem, není v žádném případě úkolem organizace terapeutizovat pracovníky, kteří se s odporem ke změně neúspěšně potýkají (Schoemer, 2009). V kompetenci managementu změny je pouze rozpoznat prožívaný odpor, nabídnout pomoc a podporu a jít svým jednáním příkladem.

1.3.1.1 ZDROJE ODPORU

Jednotliví autoři se různí v tom, co označují za příčiny odporu. Rozmanitost jejich názorů souvisí s nutností redukovat a omezit se na ty faktory, které jsou pro daný přístup uchopitelné a významné. Helclová (2005b) uvádí výčet nejčastěji zmiňovaných individuálních zdrojů odporu. Jsou to:

- Zvyk: změna přináší nepohodlí spojené s nutností učit se novému.
- Potřeba bezpečí: pocitu bezpečí zajišťují stereotypy.
- Pocit ohrožení: především pak ohrožení pracovní výkonnosti a spojené ekonomické jistoty.
- Strach z neznámého.
- Sociální aspekty: ztráta sociálního statusu, přátel, kolegů, kanceláře,...

Negativní reakci na změnu se věnuje také Armstrong (2007), který za významné považuje především tyto zdroje odporu:

- Obavy z nového – strach z opuštění ověřeného a fungujícího, způsobený nedůvěrou a nedostatečnou informovaností.
- Ekonomické obavy.
- Nepohodlí.
- Ohrožení symbolických hodnot – jde o odpor vyplývající z nejhlubších vrstev lidské psychiky. Souvisí s obavou o ztrátu určitého symbolu (kancelář, parkovací místo).
- Ohrožení interpersonálních vztahů – narušení zavedených skupinových vztahů a norem.
- Ohrožení postavení nebo kvalifikace – změny jsou vnímány jako něco, co ohrožuje postavení jedince.
- Obavy související s vlastní neschopností – týkají se schopnosti vyrovnat se s novými požadavky nebo schopnosti osvojit si nové dovednosti.

Mezi další příčiny odporu ke změně patří také obava o narušení vlastní identity (spojené s doposud vykonávanou prací, s pracovním stylem, s ekonomickou úrovní, apod.), nebo vnímané ohrožení tzv. psychologické smlouvy. Tu lze chápat jako „... řadu *recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli.*“ (Armstrong, 2007).

Další psychologicky zajímavé zdroje odporu vycházejí z odborných analýz Boveye, O'Connora a Lawa, které shrnuje Ženka (2005). Jsou to:

- Iracionální příčiny odporu: nejistota způsobená změnou je prožívána negativně a stává se tak spouštěčem iracionálního chování, k němuž je

pracovník predisponován (např. sebeobviňování nebo pocit ztráty kontroly).

- Chyby v komunikaci: příčiny odporu zahrnují neporozumění předkládané vizi, nízkou identifikaci s předkládanou vizí, nejasnosti v tom, proč je změna potřeba, chybějící shoda v cílech změny, nedůvěra v dosažení cíle, nedůvěra v management změny.
- Nedostatek času: na změnu není vyhrazen dostatek času a pracovník pociťuje frustraci z možného nezvládnutí změny. Zdrojem odporu může být také vnímaná disproporce mezi proklamovanou významností změny a množstvím poskytnutého času.
- Systémové bariéry: vyplývají z obecné tendence k zachování organizačních, komunikačních a sociálních struktur; vzájemná propojenost jednotlivých subsystémů řízení vede k tomu, že nesynchronizovaná změna ohrožuje nejen nový projekt, ale i dosavadní stav.
- Reálné hrozby: např. reálná hrozba ztráty zaměstnání, špatný management.

Russel-Jones (2006) tyto analýzy potvrzuje a uvádí, že podle průzkumu Buchanana, Claydona a Doylea z roku 1999 až 72% pracovníků označilo za důvod negativních pocitů vůči změně informační přetížení. 63% pracovníků jako důvod uvedlo vyčerpání a 67% respondentů hovořilo o předchozí negativní zkušenosti se změnou. Podle autorů mají pracovníci často pocit, že jim změna nikdy nic užitečného nepřinesla a stavějí se proto k možným pozitivním výsledkům velmi skepticky. Kotter v podobném smyslu hovoří o tom, že pracovníci jsou příliš často svědky neúspěšných pokusů něco změnit a tato špatná zkušenost s předchozími změnami v nich vzbuzuje odpor k jakýmkoliv dalším pokusům (Kotter, 1996).

1.3.2 POZITIVNÍ REAKCE NA ZMĚNU

Změna nemusí vždy vzbuzovat pouze negativní reakce, nebo dokonce odpor. Naopak, často je vítána, protože přináší vzrušení (Hussey, 2000). Reakce jedince na změnu záleží především na její slučitelnosti s postoji a motivy jedince a také na vnímané potřebě změny. Pokud je změna vyhodnocena jako pozitivní, nedochází ke vzniku odporu, ale naopak k akceptaci. Přesto i vítaná změna prochází adaptačním cyklem, který sestává z následujících stádií (Conner, cit. podle Helclová, 2003):

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

I při pozitivním postoji k nadcházející změně není úspěch přijetí změny zaručen. Nejrizikovější se ukazuje být konec období informovaného pesimismu (Helclová, 2003). Jeho překonání záleží především na osobních zdrojích jedince a na technickém zvládnutí procesu změny ze strany organizace.

Pozitivní reakci na změnu se věnuje také Jobber (2003), který však jako další autoři (Armstrong, 2007, Duck, 2001) předpokládá, že ji téměř vždy předchází alespoň krátké stadium odporu. Jobber identifikuje čtyři stadia, přicházející po překonání negativních postojů ke změně. Jsou to:

- Stádium akceptace: změna je chápána jako potřebná a tento vnímaný pocit nutnosti změny přispívá k novému pohledu na realitu. Přijetí změny je pořád spíše racionální nežli emocionální.
- Stádium adaptace a testování: pracovníci, vedení vlastním rozhodnutím, experimentují s novými přístupy ke změně a zkoušejí nové chování. Spolu s novými zkušenostmi a informacemi nabývají na jistotě a iniciativě.
- Stádium hledání smyslu: v tomto období změny se pracovníci snaží zorientovat v nové situaci a přisoudit jí nějaký význam. Dochází také k emocionálnímu přijetí změny.
- Stádium internalizace: fáze emocionálního přijetí a internalizace změny. Jednání pracovníka je plně v souladu s povahou změny a proces adaptace je kompletní.

Projití všemi těmito fázemi není samozřejmé a v žádném případě netrvá vždy stejně dlouho. Procesu akceptace změny také může předcházet stádium nerozhodnosti nebo neutrality.

1.3.3 NEUTRÁLNÍ REAKCE NA ZMĚNU

Pro organizaci jsou pracovníci s pozitivním přístupem ke změně velmi důležití. Jejich hlavní přínos je v podpoře a motivaci těch, kteří mají ke změně neutrální přístup. Ten je obvykle zapříčiněn nerozhodností nebo nedostatkem motivace. Kotter v této souvislosti hovoří o organizačním bodu zlomu (Kotter, 1996). Ten nastává tehdy, když dostatečně velká skupina lidí porozumí změně a podpoří ji a je dobrovolně následována většinou zbylých pracovníků. Proto je podle Schoemera (2009, s. 131) nutné „... nepřetržitě přetahovat nerozhodné

pracovníky mezi konstruktivně se chovající pracovníky.“ Právě nerozhodní pracovníci, kterých je podle tohoto autora až 90%, znamenají skrytý potenciál. V případě jeho nevyužití se však pro svou nerozhodnost nebo neutralitu stávají brzdou.

Neutralita může být způsobena více důvody. Může jít o kalkul ze strany pracovníka, o nedostatek informací, nebo o nezájem. Pracovník s neutrálním přístupem ke změně obvykle není motivován tím, co změna přináší, ale ani se neobává jejích negativních dopadů. Paralelou k takovéto situaci, v níž hraje rozhodující roli převaha zastánců nebo odpůrců změny, je příběh 101 opic, který se vžil do manažerské praxe jako ukázka rozhodující moci početní síly. Na začátku tohoto příběhu stojí jediná opice, mající pozitivní zkušenost s něčím novým – v tomto případě způsobem úpravy jídla. Protože opice začne tuto pozitivní zkušenost předávat dál a stává se tak vlastně advokátem změny, postupně se k ní přidávají další a další opice. Proces je však velmi pomalý a většina jich vyčkává. Teprve ve chvíli, kdy se přidá 51. opice, je překonán pomyslný bod zlomu a všichni houfně následují nový způsob úpravy jídla.

Celý příběh by mohl dopadnout jinak, pokud by se do procesu zapojili také jedinci s negativním postojem ke změně. Pokud nejde o přirozený, krátkodobý odpor, ale o dlouhotrvající negativní postoj, který nemůže být dostupnými prostředky překonán, stává se vliv pracovníků odmítajících změnu nebezpečný (Schoemer, 2009). Nejenže pracovníci trvale vykazující vzdorovité chování mohou být jen velmi zřídka využiti pro rozšíření řad těch, kteří změnu podporují. Jejich nebezpečnost tkví především ve schopnosti rekrutovat pracovníky z řad nerozhodných kolegů a zpomalit tak proces změny. Duck (2001) se proto domnívá, že pracovníci, kteří odmítají nebo ignorují změnu,

musí pocítit negativní dopady svého chování. Protože je nesnadné postihnout motivaci každého jedince zvlášť, není vždy možné motivovat pozitivně. Negativní motivace naopak funguje plošně, i když do jisté míry méně úspěšně. Někteří pracovníci však změni své chování pouze tehdy, je-li jejich strach větší nežli spokojenost se současným status quo.

2 ADAPTACE NA ZMĚNU

Adaptace je „*obecná vlastnost organismů přizpůsobovat se podmínkám, ve kterých existují ...*“ (Hartl, Hartlová, 2000) a jako taková je základním předpokladem přežití organismu. Je to také proces, zahrnující přizpůsobení vnímání, myšlení a chování, v němž je jedinec vnímán jako aktivní prvek. (Bedrnová, Nový, 1998; Kocianová, 2007a; Rymeš, 2002).

„*Adaptace a problémy s ní související jsou v rámci psychologie práce a organizace pojednávány na úrovni jednotlivce, skupiny a organizace*“ (Štikar et al., 2003, s. 89). Adaptaci však lze nahlížet nejen z hlediska její víceúrovňovosti, ale také z hlediska její dynamiky. Adaptace neoznačuje pouze výsledný stav, je to také výchozí schopnost jedince přizpůsobit se prostředí. Mezi touto schopností, označovanou jako adaptabilita a výsledným stavem (adaptovaností), leží samotný proces adaptace, který „... *má charakter individuálně vnímané a prožívané zátěže ...*“ (Štikar et al., 2003, s. 89). Úspěch tohoto procesu závisí na faktorech subjektivní povahy (osobnostní predispoze jedince) a faktorech objektivní povahy (pracovní, ale i sociální prostředí organizace), jejichž podrobný přehled nabízí tab. 2.

Uvedené faktory ovlivňují pracovní adaptaci, které začíná vstupem do zaměstnání a v rozmanité podobě se projevuje po celou dobu pracovní aktivity jedince (Výrost, Slaměník, 1998). Samozřejmě lze tyto faktory chápat jako významné proměnné také v procesu adaptace za změnu, která je specifickým typem pracovní adaptace.

Tab. 2: Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci

FAKTORY OBJEKTIVNÍ	FAKTORY SUBJEKTIVNÍ
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová orientace
Hodnocení pracovníků	Postojové zaměření
Odměňování pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení pracoviště	

(Štikar et al., 2003, s. 91)

Adaptace na změnu probíhá částečně formální cestou, význam však mají i neformální vlivy. Formální aktivity zahrnují především činnost manažerů a personalistů. Ti musejí být schopni vytvořit ucelený adaptační program a podpořit návaznost a systematickosti těch personálních činností, které jsou pro úspěch adaptace rozhodující (Štikar et al., 2003). Neformální stránka adaptace je spontánně zajišťována spolupracovníky, bývá často významnější a efektivnější než formální adaptace. Je ovšem také méně kontrolovatelná a tedy riziková.

Schoemer vnímá adaptaci jako nejdůležitější hodnotu pracovníka a tvrdí, že největší přínos pro organizaci nespočívá v určitých specifických schopnostech nebo znalostech pracovníků, ale v jejich schopnosti přizpůsobit se změně a pomoci přizpůsobit se ostatním (Schoemer, 2009). V této souvislosti nelze nezmínit význam sociální adaptace, která obnáší proces přivyknání na pracovní skupinu a organizační kulturu (Štikar et al., 2003). Týká

se zařazování pracovníků do struktury společenských vztahů na pracovišti a zahrnuje sociálně - psychologické aspekty fungování organizace (Pudilová, 2003). K sociální adaptaci nedochází pouze při příchodu pracovníka do organizace, ale může být např. součástí restrukturalizačních změn. Její význam tkví především v integrační funkci, pracovníci jejím prostřednictvím přebírají hodnoty a normy organizace (Výrost, Slaměník, 1998).

Vztah adaptace a změny je velmi úzký a zdá se, že o jednom nelze hovořit bez druhého. Aby se jedinec mohl adaptovat, musí se v některém svém aspektu změnit. Aby byla změna trvalá, musí se na ní její účastníci dobře adaptovat. Přesto Herold (2008) hovoří o tom, že zatímco adaptace určitým způsobem implikuje změnu, změna nemusí vždy nutně zahrnovat adaptaci. Ta je, jak dále rozvádí Herold, přítomna pouze v případě adaptivní změny, tedy změny, který adaptaci předpokládá. Ve stejném smyslu o změně hovoří také Kegan a Laskow-Lahey (2009), kteří rozlišují změnu technického a adaptivního charakteru. Schoemer (2009) dodává, že v případě adaptivní změny se pravděpodobnost přizpůsobení se zvyšuje spolu s možností predikce výskytu změny.

2.1 FAKTORY SUBJEKTIVNÍ POVAHY

Za subjektivní proměnné, ovlivňující adaptaci na změnu, jsou považovány pracovníkovy osobnostní charakteristiky, především pak vztahově-postojové, motivační a výkonové vlastnosti. Význam těchto charakteristik potvrzují mnozí autoři. Pro Harolda je úspěšná adaptace otázkou toho, co lidé mohou udělat – tedy schopností – a toho, co chtějí udělat – tedy motivace (Harold, 2008). Odborná připravenost pracovníka však může být jak

subjektivním (např. Štikar et al., 2003), tak objektivním faktorem, jestliže ji chápeme jako výsledek odborné přípravy a vzdělávání, poskytované organizací v rámci procesu řízení změny (Duck, 2001).

2.1.1 POSTOJE PRACOVNÍKA

Adaptace na změnu závisí do velké míry na postojích pracovníka, tedy na tom, je-li změna vnímána jako pozitivní nebo negativní. Analýza procesu zavádění změny se proto neobejde bez studia pracovních postojů. Ty lze definovat jako *“... relativně stálé psychické soustavy, které vyjadřují vztah člověka ke světu a jeho jednotlivým složkám ...”* (Štikar et al., 2003, s. 109). Mají subjektivní hodnotící povahu a jsou snadno ovlivnitelné osobními zkušenostmi nebo vlivy zvenčí (Armstrong, 2007). Přístup k věcem, lidem a situacím je konsistentní se zastávaným postojem, to znamená, že pozitivní postoje jsou asociovány s pozitivním vnímáním věci a naopak (APA, 2007).

Mezi základní vlastností postojů patří (Bedrnová, Nový, 1998; Nakonečný, 1997b):

- Komplexnost: postoj má kognitivní, emotivní a konativní komponenty
- Konzistence: uvedené komponenty se vyznačují větší či menší soudržností
- Konsonance trsu postojů: postoje vytvářejí kategorie = trsy
- Rezistence: postoje jsou resistantní vůči změně, zejména pak postoje centrální a extrémní
- Intenzita: každý konkrétní postoj může být chápán jako pozice v určitém kontinuu od extrémně kladného až po extrémně záporné hodnocení

Znalost těchto základních charakteristik je při ovlivňování pracovní adaptace klíčová. V negativním případě mohou tyto vlastnosti velmi účinně zabraňovat postojové změně a tím také přijetí nového status quo. Na konkrétní, exitující postoje jedince se váží informace, které ve chvíli setkání se s inkriminovaným objektem, člověkem nebo situací vystoupí do popředí (attitude-relevant knowledge). Síla postoje a jeho směr je pak určován počtem a povahou těchto informací, (APA, 2007). Jednotlivé informace a na vyšší úrovni také jednotlivé postoje mají tendenci vytvářet v rámci paměti systém asociací, jehož povaha je určována silou, počtem, propojeností a hodnotícím obsahem jednotlivých postojů (Reber, Reber, 2001). Změna celého systému proto není kvůli své provázanosti vůbec snadná a je lépe systém modifikovat postupně.

Nakonečný (1997a, s. 219) uvádí, že postoj jako regulátor chování „*pouze určuje obecné zaměření chování ve smyslu apetence nebo averze ...*“, konkrétní realizace tohoto zaměření je ale funkcí zvyků. Přesto se mnozí domnívají, že „... *vytvoření pozitivního postoje pracovníků k chystané změně je základem úspěšné implementace změny ...*“ (Wallsteinová, 2003, s. 34). Mezi rozhodující faktory působící na změnu postojů patří kultura organizace s jejími hodnotami a normami, způsob řízení, politika odměňování a kvalita pracovního života (Pudilová, 2008). Významnou roli hraje také referenční pracovní skupina, s níž se pracovník identifikuje a styl komunikace, uplatňovaný při procesu změny i mimo něj (Kotter, 2008; Drucker, 2008). V neposlední řadě je otázka změny postojů závislá na charakteristikách systému postojů (diferencovanost, intenzita, konsonance, apod.) a na osobnosti pracovníka (rigidita, úzkostnost, apod.).

Jsou-li postoje chápány jako hodnotící vztahy, lze souhlasit, že základem postojů jsou hodnoty. Také ty mají podle Rokeache (1973) kognitivní, konativní a afektivní komponenty. Rokeach (1973) hovoří o kognitivní složce, kde hodnota je poznání žádoucího, složce afektivní, kde představuje citový vztah k objektu a složce behaviorální, kdy je hodnota univerzální proměnnou, vedoucí k nějaké činnosti. Subjekt má tendenci dávat některým činnostem přednost před druhými a stejně tak dává i přednost způsobu provádění této činnosti. Hodnota tedy může vystupovat i jako incentiva (motivující vlastnost určitého objektu).

V souvislosti s tím, co bylo řečeno, je nutné upozornit na některé rozdíly. Přestože spolu postoje, hodnoty a motivy úzce souvisí - hodnotová orientace může být motivující, apod. (Grác, 1977) - má každá z těchto proměnných svůj vlastní nezaměnitelný charakter a úlohu. Zatímco motivy aktivizují chování, postoje se projevují v jeho obsahu. Podobně tak nelze motivy (případně incentivy) zaměňovat s hodnotami, které obvykle mají dlouhodobý a trvalejší charakter (Nakonečný, 1997b). Motivům je proto věnována následující samostatná kapitola.

2.1.2 MOTIVY PRACOVNÍKA

Adaptace pracovníků na změnu je do značné míry otázkou motivů a motivovanosti pracovníka. Rozhodnutí pracovníka podpořit změnu je, podle Herolda (2008), závislé na povaze odpovědi na tři základní otázky:

- Mohu to dokázat, pokud se o to pokusím?
- Co se stane, pokud uspěji (nebo neuspěji)?

- Jak důležité jsou pro mne případné následky (odměna x trest)?

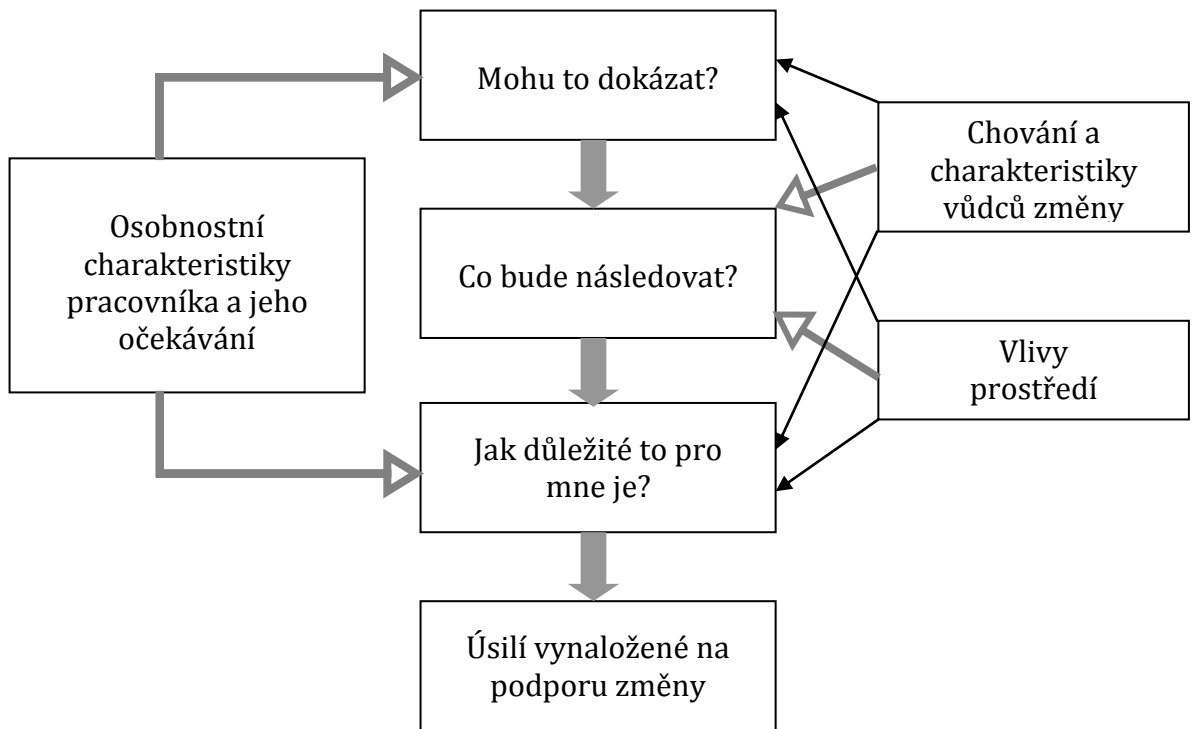
Herold uvádí, že úroveň motivace je nejvyšší tehdy, je-li si pracovník jistý svou schopností změnu uskutečnit a očekává-li lákavou odměnu za své úsilí. Jde tedy o zjednodušené schéma motivace, jak jej uvádějí Porter a Lawler, nebo také Vroom. Základním předpokladem těchto teorií motivace je, že sílu motivu ovlivňuje hodnota cíle nebo odměny a vnímaná míra pravděpodobnosti úspěšného dosažení cíle (Štikar et al., 2003). Model Portera a Lawlera, podobně jako model Haroldův, bere v úvahu také schopnosti pracovníka a jeho subjektivní vnímání vlastní profesionální role.

Motivace ke změně je tedy úzce spojena s vnímanou osobní účinností (self-efficacy¹). Rozhodující jsou osobnostní charakteristiky jako schopnosti a dovednosti, zkušenosti a jiné vlastnosti, spojené s pracovním výkonem. Důležitý je také psychický stav jedince a jeho aktuální potřeby, obavy apod. Ochota jedince ke změně je úzce vázána na anticipované důsledky úspěchu či neúspěchu. Povahu této anticipace pak kromě vnějších daností určují také osobnostní proměnné, jako jsou optimismus, flexibilita, orientace na budoucnost a úzkostnost (Herold, 2008). Neméně důležitá je subjektivní hodnota očekávaných výsledků a význam, jaký jim pracovník připisuje. Tento motivační aspekt je nejovlivnitelnější ze strany vedení organizace a lze s ním při řízení změny nejlépe pracovat. Finanční ocenění nemusí být pro některé jedince dostatečně motivující, jiní ho naopak preferují. Motivaci ke změně je tak na nejobecnější úrovni možné ovlivňovat prostřednictvím interních nebo externích stimulů, a to v závislosti na kognitivním stylu pracovníka.

¹ Tento Bandurův termín vyjadřuje přesvědčení jedince o vlastní kontrole nad událostmi, jeho důvěru ve vlastní schopnost ovlivňovat a řídit svůj život (Reber, Reber, 2001).

Amabile (1996) se věnuje otázce motivace a dává do souvislosti typ pracovní pozice, povahu odměny a kognitivní styl pracovníka. Jednotlivé typy pracovníků se podle této autorky velmi liší ve své reakci na externí motivaci a to v závislosti na svém kognitivním stylu a typu zastávané pracovní pozice. Např. pracovník s inovativním kognitivním stylem je podle Amabile méně závislý na externí odměně a je více stimulován náplní práce. V případě, že je umístěn na komplexní pracovní pozici s náročnými úkoly, je jejich plněním uspokojována jeho interní motivace. Tato tvrzení potvrzují studie Baera (2003), Eisenberga a Rhoades (2001), které hovoří o tom, že vysoká interní motivace je vůči jakémukoliv efektu externí odměny imunní. Je-li inovativním pracovníkem obsazena rutinní pracovní pozice, nebude pracovník interně motivován, ale ke zvýšení jeho motivace nepřispěje ani externí odměna, neboť vnější incentivy nemají vliv. Pozitivní účinek bude mít externí odměna např. v případě adaptibilního pracovníka zastávajícího rutinní pracovní pozici. U takového jedince dokáže zvýšit pocit osobní kontroly a je tedy motivující. V případě, že je adaptibilní jedinec umístěn na komplexní pozici, je efekt externí motivace negativní (Amabile, 1996).

Z uvedeného vyplývá, že kognitivní styl pracovníka může být v souvislosti s povahou pracovní náplně významným kritériem pro určení způsobu odměňování a tedy motivace pracovníků. Úloha vedení spočívá v nalezení správné motivace, čemuž předchází identifikace klíčových hodnot pracovníka. Management, který změnu řídí, musí být schopen hledat a nalézt nové motivy, podporující pracovní spokojenost (Schoemer, 2009). Motivační však může být také pochvala ze strany vůdců změny, k nimž mají pracovníci pozitivní vztah. Obrázek 2 reflektuje proměnné přispívající k motivační úrovni pracovníka.



Obr. 2: Faktory ovlivňující motivační úroveň zaměstnanců (Herold, 2008, s. 76): tučné čáry ukazují místo největšího vlivu

Z obr. 2 je patrné, že zatímco osobnostní charakteristiky pracovníka jsou nejdůležitější při zodpovídání první a třetí otázky, management a organizace mají největší vliv na druhou otázku. Důležitou roli při podpoře pracovníků hrají důvěryhodnost, charisma a důvtip (Harold, 2008).

S motivací úzce souvisí také uvědomovaný pocit naléhavosti změny (sense of urgency). Aby byl pracovník skutečně motivován ke změně, je nutné snížit jeho spokojenost se stávajícím status quo. Toho lze dosáhnout několika způsoby (Kotter, 1996):

- Neřešit problémy na poslední chvíli, ale nechat je dojít až k počátku krize, která pak bude viditelná pro všechny.

- Vytvořit tak vysoké cíle, že jich nelze dosáhnout jinak než radikální změnou.
- Rozdělit se o negativní data s pracovníky organizace.
- Nechat pracovníky na vlastní kůži pocítit negativní dopad současné situace.

S motivací úzce souvisí také vytvoření krátkodobých cílů. Ty jsou důležité mimo jiné i proto, že dosažené úspěchy jsou konkrétním důkazem o užitečnosti změny. Poskytují také důkazy o tom, že určité oběti a dočasné nepohodlí se nakonec mohou vyplatit. Krátkodobé cíle mimo jiné umožňují odměnit ty pracovníky, kteří změnu podporují a nejvíce se zasloužili o její postup. Do dalšího období tato odměna motivuje k podobnému chování.

2.1.3 KOMPETENCE PRACOVNÍKA

Míra úspěšnosti adaptace na změnu je mimo jiné determinována i psychickou a fyzickou připraveností pracovníka na nové požadavky. Přestože se v této souvislosti často hovoří o schopnostech pracovníka, adaptace je podmíněna mnoha dalšími proměnnými, jako jsou znalosti, dovednosti, zkušenosti, atd. Z tohoto důvodu je přesnější hovořit o kompetencích, tedy způsobilostech ovlivňující výkonnost a efektivitu. Armstrong (2007) pod pojmem kompetence rozumí nejen schopnosti chování (iniciativnost, týmová spolupráce, apod.), ale i odborné schopnosti (znalosti, dovednosti) a kvalifikaci.

V oblasti adaptace je práce s kompetencemi pracovníka na místě a to zejména kvůli pohodlnosti takového vymezení. Kompetence je charakterizována jako „... soubor určitých předpokladů k určité činnosti ...“,

mající „... blíže k činnosti samotné nežli k vlastnosti či rysu ...“ (Hroník, 2006, s. 29). Podobné pojetí lze nalézt i u Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004), kteří jako hlavní výhodu práce s kompetencemi vnímají skutečnost, že do popředí je postaveno chování, vedoucí k očekávanému výsledku, nikoli potenciality v podobě osobnostních vlastností. V prostředí organizace ulehčuje tento přístup predikci adaptabilního chování u uchazečů a je bližší také jazyku manažerů.

Podle některých autorů (Hoevemeyer, 2006; Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004; Tobin, Pettingell, 2008) je kompetence ke změně podmíněna splněním tří předpokladů:

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

Murphy naopak kompetenci chápe jako „... jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem ...“ (cit. podle Armstrong, 1999, s. 195). Hroníkovo pojetí se nicméně zdá mít hlubší opodstatnění, nežli mají teorie pojímající kompetence jako zakotvené pouze do osobnostních vlastností a rysů. Důvodem je zejména distinkce mezi osobností a rolí. Zkušenost ukazuje, že při dosahování požadovaného výkonu může hrát důležitější úlohu zvládnutí role pracovníka, nikoli jeho osobnost.

Psychologické zjišťování pracovníkovy kompetence ve smyslu způsobilosti ke změně je věcí poněkud problematickou. Záleží na organizaci, zahrne-li do svého kompetenčního modelu, používaného například při výběru

pracovníků, požadavek na vysokou adaptabilitu. Je také možné zvyšovat požadované kompetence prostřednictvím vzdělávání a rozvoje pracovníků. Mapování úrovně kompetencí může napomoci adekvátně přizpůsobit proces řízení změny. Ten bude vypadat jinak v případě vysoce kompetentních pracovníků a v případě pracovníků, kteří pro danou změnu nejsou odborně ani osobnostně vybaveni.

2.2 FAKTORY OBJEKTIVNÍ POVAHY

Objektivní faktory ovlivňující adaptaci pracovníka vyplývají z pracovních, sociálních a kulturních podmínek dané organizace. Předmětem zájmu tedy nejsou kvality pracovníka, ale úroveň procesního zvládnutí změny. V obecné rovině se autoři shodují na těchto základních objektivních faktorech, ovlivňujících adaptaci: typ organizace a firemní kultura (flexibilita, participace), vzdělávání a komunikace, sociální prostředí (konformita, otevřenost) a management změny (jasná vize, dosažitelné cíle, motivující přístup, organizace práce).

2.2.1 TYP ORGANIZACE A FIREMNÍ KULTURA

Fungování organizace do značné míry ovlivňuje to, jak se pracovníci adaptují na změny v ní probíhající. V závislosti na stylu řízení a firemní kultuře lze ovlivňovat průběh změny a predikovat její další vývoj. Jiným způsobem bude změna implementována a přijímána v organizaci klasického typu a jiným v organizaci s postmoderním stylem řízení. Odlišnosti v používaných stylech

řízení vedly k vytvoření typologie, respektující základní principy fungování organizace a snažící se o zachycení základních charakteristik.

Faktory jako jsou velikost, odvětví nebo právní statut organizace se – alespoň v souvislosti s organizační změnou - ukazují jako podružné. Naproti tomu významnou proměnnou je například charakter organizační struktury. Určující je:

- Časové trvání: dočasné a trvalé organizační struktury.
- Sdružování činností: jde buďto o funkční nebo o výrokovou specializaci. Podle zaměření jsou v rámci jednoho oddělení kumulovány stejné funkční činnosti nebo stejné či podobné výrobky.
- Míra delegování pravomocí a odpovědností: centralizovaná organizace je řízena z pozice jedné, nejvyšší autority, zatímco v decentralizované organizaci je moc delegována i na nižší řídicí složky.
- Členitost: organizace s plochým (širokým) rozpětím má mnoho hierarchických úrovní, a tedy málo přímých podřízených, zatímco u “špičaté” organizace je tomu naopak.

Nejvýznamnějším a nejčastěji používaným kritériem klasifikace podle organizačních struktur je způsob uplatňování rozhodovacích pravomocí. Toto dělení reflektuje odlišný způsob uspořádání tří základních principů organizování, tedy dělby práce, pracovní specializace a koordinace. Přehled základních způsobů uspořádání podle tohoto kritéria uvádí Pitra (1998):

Funkční, nebo také *liniově - štábní* organizační struktura, je historicky nejstarší a ideologicky vychází z Fayolovy knihy „Správa průmyslová a všeobecná“, vydané v roce 1916. Funkční organizační struktura je přehledná a jednoduchá, rozhodovací procesy jsou formalizované a probíhají po

organizační linii nadřízený - podřízený. Rozhodovací pravomoc mají výhradně manažeři, tvořící liniovou strukturu. Ta má přímou rozhodovací pravomoc a odpovědnost za plnění předem stanovených cílů. Štábní struktury plní hlavně poradní funkci, důležitou pro kvalifikované rozhodování strukturních jednotek s liniovou pravomocí. Liniově štábní struktura je kombinovaná struktura, v níž organizační vztahy vyplývají z příslušnosti k útvaru a z účasti na projektu (pružné týmy). Tento typ struktury je vhodný pro stabilní poměry, její předností je „ *...vysoká efektivnost výkonu pracovních činností firmy, které při dlouhodobě neměnném charakteru jsou v podstatě dopracovány do vysokého stupně specializované dokonalosti*“ (Pitra, 1998, s. 25). Nevýhodou funkční organizační struktury je nepružnost a izolovanost, bránící rychlé reakci na změny.

Předmětová organizační struktura, označovaná také jako *divizní*, je – přestože schematicky podobná – principiálně naprosto odlišná od liniově-štábní organizace. Organizace je rozdělena do samostatných jednotek – divizí – sdružujících činnosti spojené s určitým výstupem. Jednotlivé divize jsou autonomní, koordinace rozhodovacích aktivit je realizována přímo v místě rozhodování. Jak uvádí Pitra (1998), nevýhodou tohoto uspořádání je nemožnost kontroly efektivního využívání zdrojů. Přesto tento typ organizačního uspořádání v dnešní době převažuje. Je velmi pružný, neboť se změnou programu se mění i vnitřní organizační vazby. Z pohledu managementu změny se tedy jedná o velmi výhodný způsob organizace firemní struktury.

Projektová (maticová) organizační struktura se snaží o kombinaci výhod obou předchozích modelů a zavádí dvojí podřízenost pracovníků – funkční a předmětovou. Funkční vertikální podřízenost je základem pro efektivní využití schopností pracovníka, zatímco předmětová horizontální podřízenost je

spojena s efektivním přidělováním a vyhodnocováním pracovních úkolů. Výhoda maticové organizační struktury je tedy v rychlosti, pružnosti a flexibilitě ve využívání odborných pracovních sil. Armstrong (2007) hovoří o maticové organizační struktuře jako o prostředí, podporujícím kreativitu a inovativnost. Náročnost procesu řízení dvojí podřízenosti je hlavní nevýhodou maticové struktury. Je proto využívána jen v podmínkách vyžadujících vysoký podíl tvůrčího charakteru, kde pracovní kolektiv sestává z vysoce vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků. Ti musejí mít samostatný a zodpovědný přístup a vysokou interní motivaci.

Na konečné podobě uspořádání organizace se podílejí nejrůznější proměnné, jako jsou podnikatelská strategie, technologie výroby, vize, velikost, teritorium, stabilita prostředí, partneři a další. Organizační struktura je proto v praxi často spíše kombinací těchto teoretických modelů. Podobně je tomu v případě organizační kultury. Většinou nelze hovořit o jedné jediné kultuře, tato jednota je nabourávána existencí horizontálních (divize) nebo vertikálních (management x pracovníci) subkultur. Duck (2001) hovoří o kultuře manuální, manažerské, administrativní, atd.

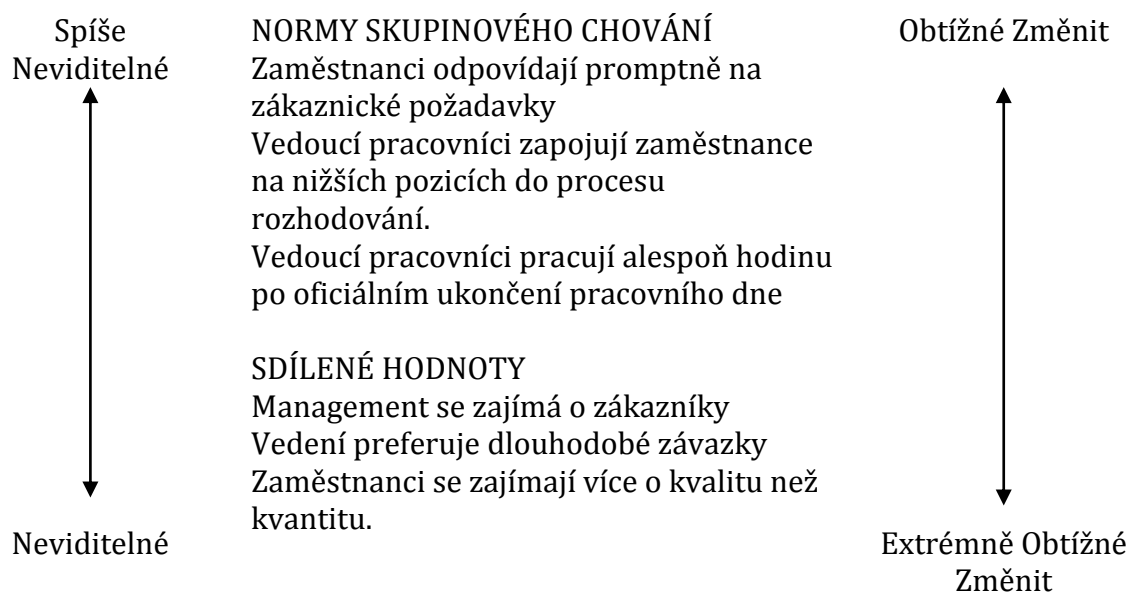
Firemní kultura je rozhodujícím nástrojem strategického řízení a její význam vyplývá z její motivační, referenční a koordinační funkce. Je základním prostředkem, jak dosahovat cílů skrze lidi - jejím úkolem je podpořit požadované chování pracovníků a jejich identifikaci s organizací. Ovlivňuje také fluktuaci, komunikaci a předávání zkušeností. Činí tak prostřednictvím budovaných norem a hodnot, které mají za úkol přivést pracovníky k takovému uvažování, prožívání a jednání, které co nejvíce odpovídá plnění jejich pracovních úkolů a profesních rolí. Firemní kultura může přispívat také ke zvýšené angažovanosti pracovníků a zvýšení jejich zájmu o dosahování

organizačních cílů (Pudilová, 2008). Duck (2001), Hussey (2000), Welsch (2001) a další, vnímají firemní kulturu jako jeden z činitelů majících rozhodující vliv na implementaci změny. Ve své vnitřní působnosti se firemní kultura podílí na integraci firmy a na identifikaci jedince s ní. Do značné míry určuje způsob, rychlost a míru přijetí nových postupů. Ve svém působení navenek pomáhá s rychlou adaptací firmy na změny trhu.

Kultura organizace je silně spojena s předmětem její činnosti a se sociálními vazbami uvnitř organizace. Tvoří ji sdílené představy o tom, „jak se věci dělají“ a společné hodnoty. Svou dlouhodobostí a závislostí na vnitřní situaci se organizační kultura odlišuje od *klimatu organizace*, které je povrchovou, relativně méně stabilní vrstvou, reagující pružně na opatření a zásahy firmy (Štikar et al., 2003). Na rozdíl od firemního klimatu je firemní kultura šířena shora a nelze na ni uplatňovat hodnotící kategorie ve smyslu dobrá/špatná.

Existují dva protichůdné názory na vztah změny a firemní kultury. Mnozí autoři tvrdí, že největší překážkou při vytváření změny je právě existující firemní kultura. Zastánci tohoto názoru se pak přirozeně domnívají, že změna firemní kultury (hodnot, norem, apod.) by měla předcházet všem ostatním změnám. V případně úspěšného posunu bude implementace procesů změny efektivnější a jednodušší. Kotter (1996) zastává opačný názor a chápe změnu firemní kultury jako důsledek změn ostatních, především však behaviorálních. Změny v chování pracovníků totiž přináší benefity, které si pracovníci postupně spojí s novým způsobem fungování organizace. Vytváří se tak vazba mezi aktivitami iniciovanými změnou a organizační výkonností a toto spojení, pozitivně zpevněné odměnou, má za následek změny organizační kultury.

Na druhou stranu je pravděpodobné, že pokud nebude nové status quo kompatibilní s firemní kulturou nebo subkulturou, bude změna předmětem určité regrese (Kotter, 1996). Při mnoha organizačních transformacích není s novou vizí nekompatibilní jádro změny, nýbrž pouze jednotlivé normy. V takovém případě je úkolem „naroubovat“ nové praktiky na stávající organizační postupy a odložit rozporuplné postupy, normy nebo hodnoty. Záleží samozřejmě na tom, které normy jsou v rozporu a jak snadno je lze identifikovat. Důležitá je také pravděpodobnost úspěšnosti výměny norem, některé lze občas změnit jen velmi obtížně. Příklady norem a obtížnost jejich výměny nabízí obr. 3.



Obr. 3: Příklady složek firemní kultury (Kotter, 1996, s. 149)

Problémem je samozřejmě nejen rozdílná valence jednotlivých norem nebo hodnot, ale i jejich vzájemná propojenost. Někdy je těžké udělat změnu bez toho, aby se změnilo vše (Kotter, 1996). Čím lépe však vedení změny

rozumí organizační kultuře, tím snazší je odhadnout, jak při implementaci změny a řízení adaptace pracovníků postupovat.

2.2.2 VZDĚLÁVÁNÍ A KOMUNIKACE

Pracovník může akceptovat potřebu změny, často ale neví, jak se změnou naložit, jak se chovat a co dělat (Duck, 2001). Součástí rozvojového programu provázejícího změnu by proto mělo být vyjasnění pracovního závazku účastníků změny. Znamená to, že každý pracovník by si měl odpovědět na následující otázky:

- Jak se začnu nebo přestanu chovat, jak změním své chování?
- Co konkrétně jsem ochotný/á udělat?
- Jak ostatní mé rozhodnutí poznají?
- Jak mohu sám/sama sobě zabránit v tom, na čem pracuji?
- Co bude moje odměna?

Vzdělávání a komunikace jsou důležité především ve svém vztahu, totiž ve společně sdílené *znalosti*. McKay, jeden z ředitelů společnosti KPMG, označil proces získávání a sdílení informací za klíčový prvek řízení každé firmy (cit. podle Fullan, 2001). O významu tohoto procesu svědčí fakt, že komunikace se stala středobodem zájmu všech odborníků zabývajících se organizací a jejím řízením. Drucker vyjadřuje své přesvědčení, že v žádné jiné oblasti nepracovali lidé tak tvrdě a s takovým nasazením, jako psychologové, odborníci na lidské zdroje a manažeři v oblasti zkvalitňování organizační komunikace (Drucker, 2008). Autor také tvrdí, že přes veškerou snahu se komunikace zdá stejně nepolapitelná jako bájný jednorožec. Podle jeho názoru je to mimo jiné

způsobeno i kvantitativním, nikoli však kvalitativním nárůstem literatury, zabývající se komunikací. Drucker (2008) v tomto smyslu hovoří o informačním šumu.

Na druhé straně je nutné rozvíjet – především u manažerů - umění naslouchat (Kelly, Hayes, 2010). Zejména v období změny vyvolávají průvodní pocity nejistoty a úzkosti tlak, mající na tuto schopnost negativní vliv. Kelly a Hayes také upozorňují, že zejména v blízkosti svých nadřízených mají lidé tendenci mlčet, a je proto důležité vytvářet a podporovat atmosféru důvěry, informovanosti a otevřenosti. Komunikace a informovanost, související se vzděláváním, přispívají ke snížení existující nejistoty a odbourávají tak případný odpor ke změně. Adaptaci na změnu podporuje komunikace obousměrná, otevřená a pravidelná, důležité je i to, jak je komunikant vnímán a jakou má u pracovníků autoritu.

Ke snížení nejistoty spojené se změnou přispívá také subjektivní pocit kontroly, který je do značné míry ovlivněn přísunem informací a vnímanou osobní účinností (self-efficacy). Vzdělávání je navíc úzce spojeno s růstem a seberealizací, což jsou faktory ovlivňující pracovní spokojenost a identifikaci s pracovní rolí (Šafr, Wolfová, 2007). V souvislosti s otázkou vzdělávání by neměla zůstat opomenuta skutečnost, že sebelepší znalost je bez dovednosti ji použít neproduktivní. Je proto nezbytně nutné podporovat nejen znalosti pracovníků, ale také jejich dovednosti (Drucker, Maciariello, 2004).

V otázce vzdělávání a komunikace by nemělo zůstat u pouhého poznání, že implementace změny si žádá rozvíjení informovanosti, znalostí a dovedností pracovníka. Podstatné je také vhodné načasování, naplánování způsobu předávání poznatků a stanovení objemu informací, které je pracovníkovi zprostředkováno. Například vhodnost způsobu komunikace je vždy nutné

vztáhnout k aktuálnímu stavu pracovníka nebo pracovníků. Z tohoto důvodu přiřazuje Schoemer (2009) konkrétním fázím překonávání změny odpovídající způsob komunikace. Informativní komunikace je podle něj vhodná pro počáteční stádia, v nichž pracovník ztrácí zavedené jistoty a nedůvěřuje nadcházející změně. V tomto období proto potřebuje co nejvíce relevantních a jasných informací, aby nejistotu a nedůvěru překonal. Podporující komunikace je naopak vhodná ve fázi krize identity, v níž pracovník pochybuje o sobě a svých schopnostech změnu zvládnout. Inspirující komunikaci by měl management použít v době, kdy jsou pracovníci připraveni změnu přijmout a pracovat na ní.

Komplikovanost a náročnost takového přístupu vychází z přirozené tendence předávat informace způsobem, který je blízký komunikátorovi, nikoliv komunikantovi. Manažer, který již prošel fází nejistoty, popření a krize identity a nyní se nachází v období hledání řešení, bude s největší pravděpodobností používat inspirující druh komunikace. Pokud však příjemcem sdělení bude pracovník, který prozatím nemá žádné informace a nachází se ve fázi nejistoty, bude tato komunikace kontraproduktivní, nebo přinejmenším nesrozumitelná.

Komunikace je důležitá už v počátcích změny, kdy je pracovníkům představována vize. Kotter uvádí, že v zájmu její představitelnosti a srozumitelnosti by měly být co nejvíce používány metafory, analogie, příklady a jiná oživení, která jazyk umožňuje. Zásadní je komunikovat vizi opakovaně (Duck, 2001; Kotter, 1996). Při rozšiřování vize je výhodné užívat různé způsoby jejího předání, neboť každý ze způsobů může odpovědět na jiné otázky. Komunikační kanály by také měly být dvojsměrné, aby se mohli

vyjádřit i pracovníci. Významný je již jen pocit, že sdělovaná vize je něco, o čem se dá diskutovat.

2.2.3 SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Sociální prostředí se do jisté míry překrývá s organizační kulturou, přesto však nejde o totožné jevy. Zatímco firemní kultura má také politický rozměr, termín sociální prostředí označuje zejména půdu vzájemných interakcí pracovníků a skupin pracovníků. V podmínkách změny se v souvislosti se sociálním prostředím jako významné ukazují:

- možnost participace pracovníků na změně (např. účast při stanovování cílů a prostředků dosažení změny),
- facilitace a podpora ze strany vedení i mezi pracovníky navzájem,
- sociometrické charakteristiky kolektivu a pracovních skupin (rozdělení rolí, polarizace názorů, konformita, identifikace pracovníků s názory skupiny, identita skupiny, apod.).

Základním předpokladem sociálního prostředí je vznik společenských vztahů, jejichž průvodním jevem je sdružování pracovníků do formálních a neformálních skupin. Velikost těchto skupin, typy a úrovně vazeb, které se v nich vyskytují, koheze a povaha meziskupinové i vnitřní interakce, ovlivňují způsob řízení změny. Výčet relevantních faktorů ovlivňujících procesy řízení v organizaci a výslednou adaptaci na změnu shrnují Bedrnová a Nový (1998) takto:

- Velikost skupiny (malá, velká): implikuje četnost, směr a intenzitu sociálních vztahů, dynamiku skupiny, rozmanitost pozic a rolí, sociální klima.
- Typ vazby spojující členy skupiny (formální, neformální): v podmínkách změny jsou skupinové vazby rozhodující při volbě prostředků a způsobů komunikace, při výběru vůdců změny (např. zapojení autorit, zástupců jednotlivých subkultur, apod.) a při identifikaci motivačních prvků.
- Stupeň stálosti vnitřní vazby (trvalé, dočasné): charakter implementace změny bude mít odlišnou podobu v dlouhodobě existující skupině, v níž jsou již pevně zformované skupinové vazby, normy, hodnoty, postoje, atd. a ve skupině nové, v níž se tyto charakteristiky teprve utvářejí.
- Charakter členství ve skupině (dobrovolné, nedobrovolné): toto diferenciační kritérium je významné především z hlediska postavení pracovníka ve skupině, úzce související s adaptací na změnu. Nevhodně začleněný pracovník může mít velký vliv na efektivnost skupiny a její schopnost přizpůsobovat se změnám.
- Typ solidarity členů skupiny (míra identifikace): přemíra identifikace se skupinou může ve svém důsledku vést k vymezování se vůči ostatním skupinám, k nekritickému přebírání názorů skupiny, k názorové vyhraněnosti, k rigiditě. Naproti tomu nízká identifikace pracovníků se skupinou značně omezuje možnosti ovlivňování skupiny (ve smyslu řízení adaptačního procesu).
- Význam skupinové vazby (jednotnost hodnot, postojů, norem): skupina ovlivňuje chování jednotlivce, jeho postoje, hodnoty, normy, očekávání.

Kvalifikovaný přístup musí obsáhnout a kontrolovat co nejvíce těchto faktorů. Znamená to, že musí „... předem vytvářet takové podmínky (např. náročný výběr členů skupiny, organizace práce, pracovní režim, způsoby

odměňování, prostorové uspořádání, atd.), které budou umožňovat a dokonce určovat směry, četnost, intenzitu a charakter neformálních (a formálních [doplnila A.D.] vztahů ...“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 84), případně musí tyto existující vztahy reflektovat ve svém přístupu ke změně a jejímu řízení.

2.2.4 ZPŮSOB ŘÍZENÍ ZMĚNY

Výsledná adaptace na změnu je ovlivňována množstvím proměnných, jako jsou integrita vedení managementu, schopnost predikce nebo dovednost managementu jasně a srozumitelně zprostředkovat požadované cíle změny (Drucker, Maciariello, 2004). Všechny tyto proměnné jsou vlastně jednotlivými kroky komplexního procesu, který je označován jako řízení změny (Change management). Tento proces zahrnuje plánování, realizaci a zhodnocení výsledků změny v rámci organizace nebo sociální instituce (Colman, 2009). Jeho cílem je prospěch a zlepšení stávajícího status quo (APA, 2007).

K vývoji technik efektivního řízení změny přispívají značnou měrou psychologové (Hawkins, Penny, Winiarski-Jones, 1993). Je nicméně na vedení organizace, aby si uvědomilo, že změna vyžaduje nejen ekonomický a manažerský přístup, ale také přístup psychologický (Herold, 2008). Jeho oprávněnost a význam zakládá hlavní činitel změny – člověk. Právě lidský aspekt změny znamená, „... že vznikají různé psychologické fenomény, které mají značný vliv na volby strategie implementace, plánované změny a její budoucí úspěch.“ (Helclová, 2005b, s. 27)

S trochou nadsázky lze říci, že strategií řízení změny je tolik, kolik je autorů, kteří se jí zabývají. Předložené teorie se liší ve svých metodologických

východiscích, použitých nástrojích, v tom, na co zaměřují svou pozornost, apod. Rozčarování, které kolem této situace panuje, je pochopitelné. Zatímco Argyris (2000) hovoří o chybných a nic neříkajících radách, Herold a Fedor (2008) nazývají vůdce změny přímo šamany. Neméně lichotivě se o změně a jejích "guru" vyjadřují Mintzberg, Ahlstrand a Lampel (cit. podle Fullan, 2001).

Fullan (2001) se proto domnívá, že nelze vycházet z komplexních a podrobných návodů, proklamujících zaručený recept na úspěch, ale z poctivé analýzy situace a použití osvědčených dílčích nástrojů. Podle tohoto autora by si vůdci změny měli ušetřit čas věnovaný zkoumání teoretických modelů, protože porozumění změně je méně o inovaci, ale více o inovativnosti, méně o strategii, ale více o strategizování.

Literatura věnovaná řízení organizační změny (Armstrong, 2007; Bedrnová, Nový, 1998; Koubek, 2007) se přesto shoduje alespoň na základních postupech a nástrojích (viz kap. 3.2), jejichž uplatňování vychází ze tří základních strategií. V následujícím výčtu jsou uvedeny tak, jak je shrnuje Bedrnová a Nový (1998):

- 1) Mocenská a nátlaková strategie
- 2) Empiricko-rationální strategie
- 3) Normativně-reduktivní strategie

Mocenská a nátlaková strategie je účinná zejména tehdy, je-li zapotřebí změnu prosadit rychle, například v době podnikové krize. Management změny postupuje direktivně, za podpory systému odměn a sankcí. Mocenská strategie nepočítá s participací pracovníků, ani s jejich vnitřní identifikací s principy změny. Na rozdíl od ostatních strategií proto nevysvětluje a nepřesvědčuje. Empiricko-rationální strategie naproti tomu staví na předpokladu, že pracovníci jsou především racionální bytosti, sledující vlastní zájem. Jej

metodou jsou proto odborné analýzy, konzultace a argumentace, cílem je zaangažovat pracovníky a získat jejich podporu. Normativně reduktivní strategie jde ještě dále a sleduje individuální a skupinové hodnotové orientace, které využívá při regulaci pracovního chování. „Pracovníci jsou vedeni k tomu, aby změnili svou orientaci na původní vzory ve prospěch nových cílů, postupů a vzorců jednání“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 530).

Kotter (1996) rozlišuje tři základní modely řízení změny, vycházející z odlišných konceptu řízení organizace. Jsou to:

- 1) Autoritářský model
- 2) Micromanagement
- 3) Cílesměrný model

Autoritářský model vedení změny spoléhá na prosazování moci shora dolů, v němž není místo pro alternativní možnosti. Tento způsob prosazení je rychlejší a jednodušší, jeho účinnost je však obecně nižší. Vzhledem k nemožnosti konstruktivní kritiky a zpětné vazby je negativním projevem tohoto postupu vznik tiché opozice. Micromanagement jako druhý způsob vedení změny spoléhá na přesný postup a za tímto účelem specifikuje množství detailů. Proces a postup změny je takto snáze predikovatelný, je však časově velmi náročný. Obvykle také podlamuje kreativitu a znemožňuje flexibilní fungování procesu. Velmi efektivní je cílesměrný model (metoda tzv. „vision sharing“), který specifikuje vizi, nechává však volné pole pro zvolení adekvátního postupu. Takovýto systém je motivující a s jeho pomocí jde koordinovat velké množství lidí. Koncept „vision sharing“ nalézá své opodstatnění v díle mnohých autorů, a to zdaleka ne jen těch zabývajících se organizační změnou. Platón ve svém díle upozorňuje na nadřazenost obecného nad jednotlivým, teprve idea dává jednotlivinám správný význam. Bez znalosti

vrchní ideje, kterou lze v prostředí organizace nazvat cílem, lze věcem přisuzovat mnohý smysl. Například nelze sestavit povoz, aniž by předtím bylo jasné, k čemu má sloužit. To by bylo možné pouze v případě, že stavitel bude mít k dispozici detailní plán. Stačí však jedna zásadní změna a vůz nebude fungovat. Podobně tak Exupéry v knize *Citadela* hovoří o důležitosti smyslu a cíle, bez nichž nelze usuzovat na jednotlivosti. „*Postřehl jsem ...*“, říká hlavní postava Exupéryho knihy, „... *že je neplodné sledovat v sousedově říší fakta, stav věcí, instituce, předměty, a jedině plodné že je, sledovat tíhnutí.*“ (Exupéry, 1984, s. 170). Ukazuje se, že je mnohem snazší a produktivnější zadat úkol prostřednictvím požadovaného výsledku. Postup pak může být přizpůsoben prostředí, schopnostem, míře kreativity a času.

Je pochopitelné, že různé změny si žádají různé strategie nebo kombinace strategií. Změna bezpečnostních prvků by například měla být provedena rychle a nevyžaduje změnu postojoyých a hodnotových orientací pracovníků. Není také třeba začleňovat ji do firemní kultury, ani kvůli ní firemní kulturu měnit. Naopak v případě významnějších změn je lépe zvážit zaangažování pracovníků věcnou argumentací a podpořit přetrvání změny jejím zakotvením ve firemní kultuře.

3 ŘÍZENÍ ZMĚNY Z HLEDISKA ADAPTACE

Psychologické proměnné hrají v procesu řízení změny velmi důležitou roli, přesto bývají často opomíjeny. Tato situace je poněkud paradoxní, neboť je-li řeč o změně v organizaci, mluví se ve skutečnosti o změně chování souboru individualit. Duck (2001) hovoří o tom, že kdykoliv se organizace angažuje ve změně, pozornost manažerů se soustředí na vyřešení řady operativních úkolů, které podle jejich mínění povedou k úspěšné implementaci změny. Málokdy si však uvědomí, že budou muset čelit především náporu emocí a jiných projevů psychické dynamiky.

Je to právě lidský prvek, který znemožňuje redukovat proces změny na sled několika úkonů. Oproti organizačním strukturám, procesům a strategiím stojí psychická struktura lidské osobnosti, které nelze tak snadno porozumět. Lidé pracující v organizaci mají odlišné zkušenosti, schopnosti, ambice, apod. Právě tato diverzita se často nebere při plánování změny v potaz.

Emocionální aspekty změny jsou životně důležitou součástí procesu změny. Pokud není tato skutečnost respektována a pokud je přihlíženo pouze k tvrdým datům, nemusí být změna úspěšně završena. Duck (2001, s. 9) zdůrazňuje, že „... *proměna organizace je ze své podstaty emotivním procesem.*“ Znamená to, že jeho součástí jsou takové stavy jako strach, zvědavost, vyčerpání, důvěra, nejistota, optimismus, vztek, úleva, potěšení, apod. Jedním z důvodů, proč vůdci změny často ignorují psychologické proměnné a jejich úlohu při zavádění změny je skutečnost, že zahrnutí takto komplexních činitelů komplikuje již tak velmi složitý proces (Bommer, Rich, Rubin, 2005). Pracovník

je tak spíše nežli za klíčový prvek považován často spíše za překážku na cestě k cíli. Mnoho manažerů proto při vedení změny rezignuje na práci s lidmi.

Odborný přístup by však vždy měl zohlednit skutečnost, že řízení změny má dva aspekty – organizační a lidský. Organizační aspekt zahrnuje kontrolu adekvátnosti a efektivnosti jednotlivých procesů, zvolení relevantních cílů, optimalizaci rychlosti postupu změny, zvážení finančních prostředků, apod. Druhý aspekt zahrnuje odbornou manipulaci s lidskými zdroji, kdy hlavním úkolem je právě adaptace na změnu ze strany pracovníků. Zvládnutí jednoho bez druhého nemá samo o sobě význam. Z tohoto důvodu by v řízení změny měl být zastoupen nejen manažerský, ale také psychologický přístup.

Někteří autoři při specifikacích klíčových nástrojů a postupů řízení změny dávají největší důraz na osobní prožívání pracovníků. Tak například Duck (2001) vedle strategie a schopné exekutivy považuje za základní prvek nutný k úspěšnému zvládnutí změny také zvýšenou vnímavost vůči emocionálním a behaviorálním projevům pracovníků a vůli těmito projevy se zabývat. Je nutné zmínit, že hovoří-li se o úspěšném zvládnutí změny, je tím myšlena především vysoká úroveň adaptovanosti pracovníků. Samozřejmě, v obecném měřítku je toto pouze jeden z aspektů úspěšnosti implementace změny. Pro psychologický přístup je však tento aspekt klíčový.

3.1 PSYCHOLOGICKÝ PŘÍSTUP KE ZMĚNĚ

Psychologický přístup ke změně je veden přesvědčením, že organizace se mění, když se mění lidé. To, jak se mění lidé, popisuje Bandura následujícím způsobem (cit. podle Armstrong, 2007):

- Lidé o svém chování vědomě rozhodují
- Informace potřebné k tomuto rozhodnutí pocházejí z jejich prostředí
- Rozhodnutí je založeno na hodnotových preferencích, vnímané osobní účinnosti (self-efficacy) a očekáváníích.

Proto, chce-li organizace nenásilně změnit chování lidí (podpořit jejich rychlou adaptaci), musí změnit prostředí, musí podpořit pocit vnímané osobní účinnosti a musí pracovníky přesvědčit, že změna je to, co chtějí.

Jiný z psychologických přístupů, který je svou povahou a teoretickým pozadím psychologickým přístupem par excellence, propaguje vyrovnávání se se změnou prostřednictvím zvýšení osobnostní komplexity. Teoretické pozadí tohoto přístupu, zastávaného Keganem a Laskow-Laheyovou (Kegan, Laskow-Lahey, 2009), vychází z viditelných rozdílů mezi očekáváními a realitou. Podle autorů se u pracovníků předpokládá sebeovládání a vůle ke změně, většinou tomu tak ale není. Z toho rozporu plyne množství problémů provázejících implementaci změny. Vzhledem k unikátnosti a novosti tohoto přístupu je mu věnována celá následující podkapitola.

3.1.1 PŘÍSTUP KE ZMĚNĚ PODLE KEGANA A LASKOW-LAHEYOVÉ

Kegan a Laskow-Lahey (2009) předpokládají, že existují dva druhy změny (technická a adaptivní) a dva způsoby uchopení změny (technický a adaptivní). Zatímco technický přístup, zahrnující behaviorální změny, je jednodušší a funguje ihned, k adaptivnímu přístupu je nutná i hlubší osobnostní proměna. Technický způsob uchopení změny není horší, není však

dostačující ve všech případech a jeho účinnost často brzy vyprchá. Klasickým příkladem jsou např. novoroční předsevzetí.

Vůdci změny chybují, když aplikují technický přístup k vyřešení adaptivních změn. Komplexní změna v organizaci je často směsicí technických a adaptivních změn a je-li použit pouze jeden způsob uchopení změny (většinou to bývá technický), změna není úspěšná, nebo jsou pokroky pouze dočasné. Důležité je, že stejně vypadající problém může být zapříčiněn jak technicky, tak adaptivně a jeho skutečná příčina se odhalí až v okamžiku, kdy je zvolena jedna z cest. Například pozdní příchody mohou být pouze otázkou správných návyků. Může však také jít o hlubší problém, který Kegan a Laskow-Lahey označují za „imunitní reakci“ jedince. Tato reakce, ležící v základu jednoho z genealogicky nejstarších systémů, totiž obranného systému, se může v určitých chvílích stát brzdou. Jak je uvedeno v kapitole 1.3.1.1, jedinec může ve snaze uchovat zaběhnuté a fungující blokovat vše nové a neověřené. Udržení status quo je – přestože pouze z krátkodobého hlediska - pro systém fungování nejbezpečnější. Přiblížení povahy intervence imunitního systému v procesu změny nabízí tab. 3, v níž je podle zásad Kegana a Laskow-Lahey (2009) proveden rozbor skrytých psychodynamických sil, vedoucích pracovníka k určitému chování.

Jak uvádí Kegan a Laskow-Lahey (2009), organizace po celém světě utrácejí miliony dolarů, aby změnily jednání svých pracovníků a v důsledku tak podpořily výkonnost celé organizace. Pracovníci zpočátku odhodlaně poslouchají, co mají dělat, aby se změnil a rozšířili své schopnosti. Často se upřímně zavážou ke spolupráci a často také se změnami začnou. Bohužel, velké množství z nich se po určité době znovu ocitá zpět na začátku. Kegan a Laskow-Lahey se proto domnívají, že jedinou možnou cestou v případě změn,

kteřé nejsou technické povahy, zůstává překonání imunitní reakce pracovníka nebo organizace.

Tab. 3: Příklad rozboru skrytých psychodynamických sil

Behaviorální cíl Viditelný závazek	Chování, které brání dosáhnutí závazku/cíle	Skryté, rozporuplné závazky
Být více otevřený vůči novým nápadům	Úsečné odpovědi	Snaha udělat věci vlastním způsobem
	Kladení uzavřených otázek	Snaha mít přímý vliv
	Rychlé předkládání vlastních nápadů	Snaha mít kontrolu a být nejlepší při řešení problémů

Adaptivní přístup ke změně postuluje tři základní premisy (Kegan, Laskow-Lahey, 2009):

- Překonání imunity nevyžaduje eliminaci všech s úzkostí svázaných systémů. Naopak, mnohé z nich jsou zapotřebí. Je však nutné je přebudovat, aby umožnily dosažení stanovených cílů.
- Pocit úzkosti nezpůsobuje změna, nýbrž vnímaná nejistota, pramenící z obav o dostatečnou ochranu tváří v tvář novému.
- Imunitní systém může být překonán a pozměněn.

Adaptivní změna nemůže proběhnout bez toho, aby se pracovník vystavil riziku a odložil obranný systém, který ho doposud chránil (Kegan, Laskow-Lahey, 2009). Vzniká „optimální konflikt“, v jehož průběhu pracovník sám identifikuje svoje „řídící touhy“ a to prostřednictvím odpovědi na otázku „Proč to dělám?“, „V co doufám?“. Po identifikaci povahy konfliktu se nabízejí

tři možná řešení. První reakce způsobuje neúspěšnou implementaci změny – pracovník vzdává ty aspekty chování, které jsou v rozporu s jeho řídicí touhou. Druhá reakce je potlačení těchto rozporů a jednání v souladu s novým, požadovaným chováním. Jde však pouze o technické přijetí změny, nikoliv emocionální, postup je proto namáhavý a neefektivní. Poslední možností je rozšíření pracovníkovy identity, nebo jinými slovy, otevření ho jiným možnostem vnímání toho, co nadchází. To, co bylo až doposud vnímáno jako protichůdné k pracovníkově identitě, musí se nyní stát konzistentní. Tak například, má-li pracovník problém s delegováním pracovních úkolů, protože to narušuje jeho představu o sobě jako o někom, kdo má stoprocentní kontrolu, musí se proces delegování stát součástí jeho vnímané osobnosti (Kegan, Laskow-Lahey, 2009).

Překonání imunity znamená nově definovat hodnotící rámec, mající vliv na úroveň a stabilitu sebeúcty. V rámci této autentizace jednání pracovníka je redukována závislost jeho identity na jednostranných a vyhraněných konstruktech (nezávislost vs. závislost na druhých). Osobnost je komplexnější a mění se její vztah k práci.

3.1.1.1 ZMĚNA NA ÚROVNI JEDNOTLIVCE

Proces změny u konkrétního pracovníka začíná stanovením závazných cílů. Ty mohou být stanoveny z iniciativy pracovníka, nebo z iniciativy vůdců změny, např. prostřednictvím specifikace plánu osobního rozvoje. Po identifikaci cílů je nutné nahlas formulovat překážky, které splnění těchto cílů brání. Následuje důležitý a velkou dávku upřímnosti vyžadující proces hledání skrytých závazků, které jsou často kontradiktivní k stanoveným cílům. Pro

odhalení těchto skrytých rozporů je možné využít např. rozhovoru, koučování, apod. Ať už je zvolena jakákoliv metoda, důležitý je pocit bezpečí a důvěry, protože jde o velmi citlivé informace, které pracovník těžko přiznává i sám sobě. V průběhu odkrývání těchto skrytých motivů se pracovník ptá: „Co by se stalo, kdybych se zachoval naopak, než jak se chovám nyní?“. Je-li odpověď na otázku pravdivá, lze bez větších potíží identifikovat pracovníkovi řídicí motivy. Příklad vizualizace provedeného rozboru, sloužícího jako základ pro proces adaptivní změny, předkládá tab. 4.

Po specifikaci motivů a způsobů chování následuje samotný proces změny. Již samotným uvědoměním si protichůdných tendencí je nastartována vnitřní dynamika, přispívající k přijetí cíle nebo cílů zároveň také k adaptaci na novou situaci, která k vytvoření těchto cílů přispěla. Druhým krokem je alespoň dočasné odložení obranných reakcí a monitoring pocitů a stavů, které jsou spojeny s jednáním, vedoucím ke splnění cílů v prvním sloupci. Při takovém jednání hraje důležitou roli princip pozitivního zpevnování. Na základě zpětných vazeb (ústní formou, formou dotazníku, ...) získává pracovník novou zkušenost o funkčnosti a efektivitě svého změněného jednání. Hodnocení navíc napomáhá práci na vlastním rozvoji a má i motivační účinek, neboť zachycuje i malé posuny. V neposlední řadě je možnost sledovat úspěšný posun motivující a inspirující pro okolí. Důležitá je proto spolupráce s odborníkem v podobě mentora, kouče, poradce, zkrátka někoho, kdo dokáže pomoci objevit pozitivní pocity, které tyto nové zážitky provázejí. Odkrývané pocity přetvářejí subjektivní definici pracovníka o tom, co ho činní výkonným a plnohodnotným.

Tab. 4: Vizualizace provedeného rozboru skrytých psychodynamických sil

Cíl/závazek	Chování, které brání dosáhnutí závazku/cíle	Skryté, rozporuplné závazky	Řídící motiv
<p>Lépe se soustředit na určité kritické momenty:</p> <p>Delegování</p> <p>Vyjasnění požadovaných výstupů</p> <p>Zdůraznění odlišných přístupů</p> <p>Přijetí malých chyb jako možné cesty učit se</p> <p>Podpora racionálního uvažování a logiky</p>	<p>Nechávám se rozptýlit novými příležitostmi.</p> <p>Beru si neúměrné množství práce, a to na úkor jiných, mimopracovních aktivit</p> <p>Nedokážu vždy vyvážit prioritu úkolu a časový závazek.</p> <p>Nežádám spolupracovníky o pomoc.</p>	<p>Obávám se, že promeškám nějakou příležitost, že zůstanu pozadu.</p> <p>Jsem odhodlaný být nezávislý a schopný zvládnout vše.</p> <p>Bojím se nechat svůj tým „ve štýchu“.</p> <p>Pokud upřednostním své osobní zájmy, mám pocity viny a cítím se sobecky.</p> <p>Když nevím o všem, co se děje, cítím ztrátu kontroly.</p> <p>Je pro mne příjemnější práci udělat, než ji předat.</p> <p>Mám rád pocit, že vždy a ve všem najdu nějaké řešení.</p>	<p>Když budu závislý na ostatních a nedokážu dobře dělat množství věcí najednou, ztratím svou sebeúctu.</p> <p>Když upřednostním své potřeby, stanu se tím, co nemám rád u ostatních – sobecký a bezvýznamný.</p> <p>Když nenajdu řešení, ztratím svou hodnotu a budu bezvýznamný.</p>

(Kegan, Laskow-Lahey, 2009, s. 128)

3.1.1.2 SKUPINOVÁ A ORGANIZAČNÍ ZMĚNA

Podobně jako u jedince funguje dosahování změny adaptivním způsobem i na úrovni skupiny nebo celé organizace. Pokud se například

oddělení výzkumu rozhodne, že zamezí vysoké fluktuaci mladých pracovníků, musí provést ve svém dosavadním fungování určité změny. Vize změny je tedy zamezení fluktuace. Namísto direktivního nařízení určitého způsobu chování lze podle zásad psychologického přístupu Kegana a Laskow-Laheyové (Kegan-Laskow-Lahey, 2009) postupovat tak, že si relevantní skupina pracovníků stanoví vlastní konkrétní cíle, vedoucí k uskutečnění této vize. Vhodné je začít rozhovorem s jednotlivými členy týmu, přičemž každý člen zvláště identifikuje přinejmenším jeden způsob, kterým on či ona přispívají k přetrvávání problému. Doplňkem rozhovoru by měl být také dotazník, umožňující sesbírat větší množství dat v krátkém čase. Následně jsou získané informace prezentovány vedoucímu týmu a s jeho svolením celé skupině.

Další postup je stejný, jako v případě analýzy imunitní mapy jednotlivce. Ke stanoveným cílům, přispívajících ke snížení fluktuace, jsou přiřazeny překážky, stojící těmto cílům v cestě (tab. 2.3, 2. sloupec). Identifikace rozporuplných cílů je dosaženo prostřednictvím verbalizace největších obav, spojených s chováním přesně opačným, než jaké je zachyceno ve 2. sloupci. Otázka, vedoucí k identifikaci třetího sloupce, tedy zní: „Co by se stalo, kdyby pracovníci na juniorských pozicích nemuseli dělat to, co dělají nyní?“. Výsledná analýza by proto mohla vypadat tak, jak je uvedeno v tab. 5.

Hlavní výhodou tohoto přístupu je jeho slučitelnost s jakýmkoliv jiným přístupem k řízení změny. Adaptivní přístup nemusí být jediným způsobem řešení, ale může například sloužit jako pilotní projekt před samotnou implementací, může být použit u klíčových pracovníků nebo manažerů nebo se může stát dílčí metodou v rámci vzdělávání pracovníků v období implementace změny. Tím, že tato metoda pracuje s řídicími touhami jedince nebo celé skupiny, dokáže vyvrátit jejich případné obavy a zrychlit a usnadnit celý proces

adaptace na změnu. Jak uvádějí sami autoři (Kegan, Laskow-Lahey, 2009), v jistém ohledu nejde o nic jiného než o psychologický přístup ke snížení odporu vůči změně.

Tab. 5: Příklad rozboru skrytých psychodynamických sil

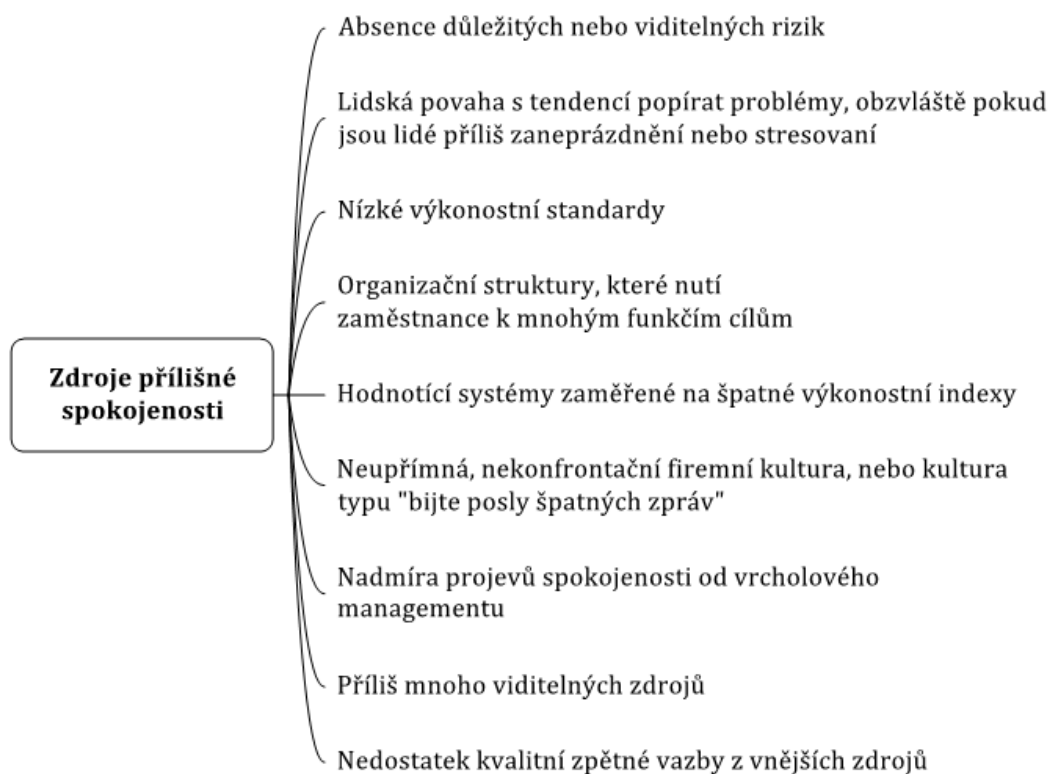
Společný cíl/závazek	Soupis kolektivního chování, které brání dosáhnutí závazku/cíle	Kolektivní skryté rozporuplné závazky
Chceme podpořit pracovníky na juniorských pozicích, ulehčit jim přístup k odbornějším pozicím a přispět k rozvoji jejich kariéry.	Jsou zatíženi mnoha úkoly, které nejsou spojeny s rozvojem jejich odbornosti (administrativa, komisní činnost, konzultační činnost)	Nejsme ochotni navýšit vlastní pracovní vytížení o povinnost přednášet, sedět v komisích, konzultovat.
	Příliš velkou část pracovního úvazku tvoří povinnost přednášet.	Snažíme se zachovat privilegovanost seniority.
	Publikace v odborných periodikách nejsou prioritou.	

3.2 MANAŽERSKO-PSYCHOLOGICKÝ PŘÍSTUP KE ZMĚNĚ

Manažersko-psychologický přístup k řízení změny využívá znalostí a předností obou disciplín, tedy psychologie a managementu a spojuje je za účelem zefektivnění procesu implementace. Samozřejmým předpokladem efektivnosti takového procesu je mimo jiné také podpora adaptace pracovníků. Manažersko-psychologický přístup zná množství modelů implementace změn, z nichž každý zdůrazňuje jiný mechanismus, přispívající k úspěšné implementaci.

Disparitní model vychází z teze, že angažovanost pracovníků ke změně se zvyšuje spolu s rostoucím pocitem potřeby změny. Je proto nutné tuto potřebu vytvořit. Disparitní model klade největší důraz na poznání rozdílů mezi současným status quo a tím, čeho je možné dosáhnout jeho změnou. Základním nástrojem (postupem) je proto vytvoření pocitu nespokojenosti a motivace k tomu věci změnit.

Kotter je přesvědčený, že vše začíná uvědoměním si naléhavosti změny. Pokud není *potřeba* změny dostatečně vysoká a *spokojenost* se stávající situací dostatečně nízká, všechny ostatní kroky se stanou mnohem obtížnějšími (Kotter, 2008). Obr. 4 shrnuje některé z hlavních faktorů, přispívajících k přílišné spokojenosti se stávajícím status quo.



Obr. 4: Zdroje přílišné spokojenosti (Kotter, 1996, s. 40)

Při vzbuzení pocitu nutnosti změny nejde o to pracovníky vyděsit, ale donutit je k akci. Proto by samozřejmou součástí mělo být povzbuzení v podobě připomenutí minulých úspěchů a vyjádření naděje, že bude možné je zopakovat také v budoucnu (Duck, 2001). V případě, že organizace pouze stagnuje a nehrozí bezprostřední krize, je zapotřebí učinit radikální nebo symbolické kroky. Příkladem je prodej velké části umělecké sbírky firmou Reader's Digest. Šlo nejen o radikální, nýbrž také o velmi symbolický akt, který poukázal na vážnost celé situace.

Participační model navazuje na předpoklady disparitního modelu a rozšiřuje je o hypotézu, že angažovanost pracovníků podporuje účast na přípravě změny. Angažovanost se zvyšuje také tehdy, jsou-li do příprav a implementace změny zahrnuti i nadřízení pracovníků.

Model protichůdných sil vychází z analýzy postojů a rozlišuje dvě kategorie pracovníků (=sil). Pracovníci s pozitivními postoji ke změně působí jako hnací síla, zatímco pracovníci s negativními postoji jsou pro změnu brzdou. Jako silové vektory nepůsobí pouze lidé, ale i ostatní věcné nebo společenské faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které postoje a chování lidí ovlivňují. Hnací a brzdící síly vytvářejí tzv. silové pole. Model protichůdných sil rozlišuje tři základní mechanismy (nebo také fáze) pro řízení změny (Lewin, cit. podle Armstrong, 2007). Jsou to:

- rozmrazení: demontáž současné stability, podporující existující chování a postoje;
- změna: vytváření nového způsobu chování založeného na nových informacích;
- zmrazení: zakotvení nového stavu a stabilizace situace.

Duck (2001) ke změně přistupuje také prostřednictvím analýzy jednotlivých fází a rozlišuje období:

- stagnace: průvodním pocitem je nespokojenost, alespoň u části pracovníků;
- přípravy: průvodní pocity jsou ohrožení, strach, nejistota;
- implementace: průvodní pocity jsou zmatenost, odpor, nestálost, nereálnost;
- setrvání ve změně: průvodním pocitem je zejména vyčerpání;
- uskutečnění.

Stagnace se projevuje různě v různých organizacích. Avšak opakovaně neúspěšné snahy o potlačení stagnace a zavedení změny mají obvykle stejný následek – management ztrácí důvěryhodnost a pracovníci se stávají vůči pokusům o změnu resistantní. Přesto je období stagnace důležité pro svůj motivační charakter. Z hlediska rychlé adaptace pracovníků je důležité krizi nezakrývat., protože lidé si často neuvědomují, že velké organizace s tradicí také mohou zkrachovat. Jak říká Duck: „*Minulé úspěchy jsou největším nepřítelem budoucí prosperity.*” (Duck, 2001, s. 60).

Příprava organizace na změnu je charakteristická především obdobím úzkosti a nejistoty. Úzkost však nemusí být vnímána negativně. V některých případech je úzkost produktivní, neboť podporuje chuť po změně. Podle Ducky (2001) lze za určitých podmínek přetavit úzkost v závazek a nadšení. Daří se to především tehdy, existuje-li naděje na pozitivní výsledky procesu změny. Fáze přípravy je důležitá také v souvislosti s motivací pracovníků. Podle potřeby je nutné je pozitivně nebo negativně motivovat a rozlišit pracovníky ochotné podpořit změnu od těch, kteří nejsou ochotni se jí účastnit.

Organizace je na změnu připravena tehdy, když se pocit spolenectví (loajalita k organizaci, solidarita s pracovníky, apod.) přemění v závazek. Toho lze dosáhnout dvěma cestami. První z nich je propuknutí krize, pracovníci musí pochopit, že starou cestou to již nejde. Druhá je pochopení situace, zprostředkované komunikací (Duck, 2001). Druhá cesta, tedy cesta komunikace, je významná i z hlediska přiblížení vize. Podle Ducka „... nelze očekávat, že lidé budou milovat vizi a budou nadšeni z budoucích úspěchů, nevědí-li, jak předkládaná vize vlastně vypadá.“ (Duck, 2001, s. 93)

Efektivní vize by proto měla být (Kotter, 1996):

- představitelná: vize by měla být zapamatovatelná již při prvním seznámení se s ní
- lákavá
- realizovatelná: cíle by měly být dosažitelné
- účelově zaměřená: určuje směr při důležitých rozhodnutích
- flexibilní: určitá míra obecnosti přenechává jedinci iniciativu a dává prostor pro alternativní jednání, pokud si ho vyžádá situace
- sdělitelná: stručná a výstižná, neobsahující přespříliš odborné termíny

Stav připravenosti organizace na změnu lze zachytit na modelu RWA² (readiness, willingness, ability), který mapuje:

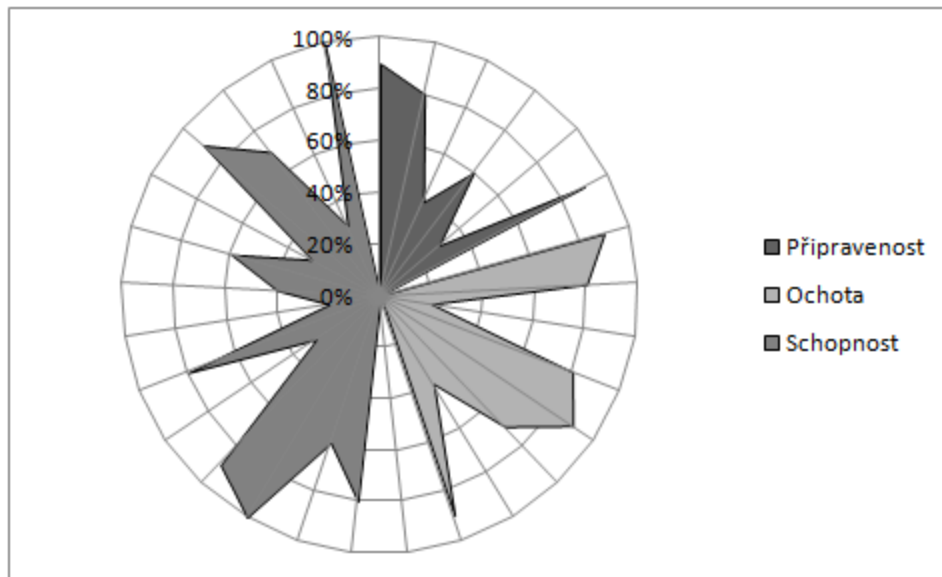
- připravenost na změnu

² Model RWA zahrnuje jak kvalitativní, tak i kvantitativní data. Je vytvářen pomocí dotazníku s 30-50 otázkami kvantitativního typu (škála 1-5 od „naprosto nesouhlasím“ po „naprosto souhlasím“) a libovolným počtem otázek kvalitativního typu, které vyžadují vlastní odpovědi. Příklady otázek uvádí příloha č. 7.

- ochotu ke změně
- schopnost změny

Podstata metody RWA leží v souběžném posouzení kvalitativních i kvantitativních dat. Kvalitativní data poskytují stručný přehled hlavních témat a dávají informaci o aktuální náladě a postojích pracovníků. Výsledky mohou být prezentovány mnoha způsoby, nejčastěji je používán pavučinový graf (viz graf 1), poskytující jasný a srozumitelný pohled na aktuální stav. Data mohou být interpretována nejen vcelku, ale také po částech (různé funkční oblasti, pobočky, organizační divize, kategorie zaměstnanců, apod.) a bývá užitečné podívat se na ně z různých úhlů. Tímto způsobem lze identifikovat rozdíly mezi jednotlivými subkulturami nebo manažerskými vrstvami a přizpůsobit tak strategii vedení změny.

Graf 1: Příklad výsledků analýzy RWA (Každá část grafu zobrazuje určitou oblast měření. Čím blíže k vnějšímu kruhu, tím pozitivnější jsou odpovědi.)



(Duck, 2001, s. 128)

Výsledky analýzy RWA mohou pomoci rozhodnout, zda je fáze přípravy ukončena, tzn., jestli vedení získalo pracovníky na svou stranu a přesvědčilo je o nutnost přicházející změny (Duck, 2001).

Implementace změny by – pokud to umožňují podmínky – neměla být náhlá a to proto, aby se na konkrétních krocích dalo předejít celoplošným chybám. K tomu slouží nejen dobrá příprava, ale také testování procesu změny a plánovaná replikace změny. *Testování změny* je zkouška implementace v části organizace, která by měla být pokud možno reprezentativním zástupcem. V případě její nestandardnosti (např. výrazná subkulturní odlišnost) se snižuje validita testování. *Plánovaná replikace* spočívá v tom, že změna je započata pouze na několika místech a ostatní části organizace ji postupně přebírají a učí se. Části organizace, v nichž byla změna jako první započata, jsou příkladem pro ostatní. Pokud mezi jednotlivými divizemi nebo odděleními nepanuje rivalita, usnadňuje pozitivní příklad fungování změny v jedné části přijetí a adaptaci na změnu v ostatních částech organizace (Duck, 2001).

Setrvání ve změně vyžaduje velkou dávku energie, ta však již byla z velké části spotřebována na přípravnou a implementační fázi. Je proto důležité udržovat psychickou a fyzickou kondici těch, kteří změnu vedou a těch, kteří se na ni musí adaptovat. Zatímco pracovníci jsou – v případě, že organizace funguje správně – povzbuzování a podporování ze strany managementu, management je v tomto většinou odkázán sám na sebe. Při procesu změny by se proto mělo myslet také na podporu vedoucí a řídicí složek organizace. Ta může být dodána prostřednictvím odměn, pozitivních zpětných vazeb, psychické a fyzické relaxace, apod.

Uskutečnění změny s sebou nese pozitiva ve smyslu dosažených cílů, získaných odměn, apod. Na druhou stranu však nutně přináší i četná rizika. Aby nedošlo k reverznímu pohybu změny, je zapotřebí podpořit důvěru a jednotnost, díky které byla změna úspěšně realizována, a udržet potenciál organizace na minimálně stejné úrovni. Pozitivní pocity, vyvolané úspěšností změny, by neměly přejít do pasivního sebeuspokojení (Duck, 2001).

Předčasná proklamace vítězství je kontraproduktivní. U velkých změn je zapotřebí i několik let, aby se změna plně vžila. V případě, že je úspěšnost procesu změny deklarována příliš brzy, pocit naléhavosti opadá a organizace se vrací ke svým tradicím (Kotter, 1996). Aby však změna skutečně „zakořenila“, je nutné pracovníkům ukázat, jak změna zlepšila výkon. Tuto změnu je nejlépe verbalizovat a neponechávat identifikaci přínosů na pracovnících. Tato verbalizace přispívá ke správnému pochopení situace a k tomu, že pracovníci si spojují úspěchy s provedenou změnou, nikoliv s jednotlivými manažery (Welch, Welch, 2006). Velmi důležité je také zajistit následovníky, kteří budou v započatých změnách pokračovat. V opačném případě hrozí, že spolu s fluktuací pracovníků a členů managementu bude změna regredovat.

3.2.1 POSTUP A NÁSTROJE IMPLEMENTACE ZMĚNY

Kotter (1996) přistupuje k řízení změny prostřednictvím identifikace jednotlivých fází, z nichž každá má svůj nezaměnitelný účel. Autor zdůrazňuje zejména jejich epigenetický charakter, jednotlivé fáze nelze libovolně proměňovat nebo bezdůvodně vynechávat. Obr. 5 prezentuje Kotterův přístup k řízení a implementaci změny.



Obr. 5: Osmifázový postup implementace změny (Kotter, 1996, s. 21)

Blanchard a Britt (2009) dále rozvádějí Kotterův osmibodový proces a identifikují množství klíčových složek (nástrojů) implementace změny: Jsou to

- Kultura: určuje převládající postoje ke změně a ovlivňuje názory a chování pracovníků.
- Angažovanost: podílí se na osobní motivovanosti pracovníka a jeho zapojení se do změny.
- Podpora: výhodou je zkušený vedoucí, mající formální autoritu a moc zapojit finanční, lidské a časové zdroje.
- Tým změny: svou jednotností a schopností pomáhá rozptýlit obavy, aktivně vede organizační změnu.
- Komunikace: vytváří příležitosti pro dialog mezi aktéry změny.
- Naléhavost: podporuje přesvědčení, že změny je zapotřebí teď a tady.
- Vize: vykresluje jasný a přesvědčivý obrázek budoucnosti, následující úspěšnou implementaci změny.
- Plán: Stanovuje priority změny a jednotlivé zodpovědnosti jejích účastníků, zahrnuje pracovní a rozvojové plány aktérů změny, detailní a realistický implementační plán a plán pro změnu potřebné infrastruktury.
- Rozpočet: finanční analýza navrhované změny je potřebná pro nejvýhodnější alokaci zdrojů a zajištění návratnosti investice.
- Školitel: poskytuje zkušenosti a vede rozvojové programy, zajišťuje odbornou přípravu pracovníků.
- Pobídky: odměňování jedinců posiluje požadované chování a výkonnost.
- Řízení výkonnosti: stanovuje cíle a očekávání, specifikuje chování a výsledky vedoucí k úspěšné změně, sleduje postup a pokrok pracovníků, poskytuje zpětnou vazbu. Jeho součástí je dokumentace mapující aktuální versus požadované výsledky.

- Odpovědnost: rozdělení odpovědností podporuje nezvratnost změny a udržení nově nabytých vzorců chování, zavedení a zveřejnění dopadů chování inkonzistentního s novými požadavky.

Beer, Eisenstat a Spector (1990) se s Kotterovým modelem implementace změny rozcházejí v otázce její iniciace a prosazují model řízení vedený zdola nahoru. Jeho součástí je:

- Mobilizace loajality ke změně skrze společnou analýzu aktuálních problémů organizace.
- Vývoj společné vize a diskuze o tom, jak organizovat a zajistit konkurenceschopnost organizace.
- Posílení účasti na nové vizi, podpora jejího schválení a sjednocení kolektivu.
- Rozšíření zprávy o „ozdravování organizace“ bez tlaku ze strany managementu.
- Institucionalizace procesu „ozdravování“ prostřednictvím formální strategie organizace, její struktury a jejích systémů.
- Monitoring a úprava strategie v závislosti na vzniklých problémech.

Podobné, avšak poněkud nekonkrétní postupy (a nástroje) podporující úspěšnou implementaci změny, nabízí Hamel (2002). Nabízená řešení směřují na vůdce změny, kteří by podle tohoto autora měli být především schopni vybudovat jednotné stanovisko, sepsat prohlášení, vytvořit koalici, vybrat cíle a určit kritické momenty. Měli by také na svoji stranu získat co nejvíce pracovníků, neutralizovat odpor, zveřejňovat i malé úspěchy a prezentovat je co nejdříve a co nejčastěji.

EMPIRICKÁ ČÁST

4 STUDIE PROCESU ZMĚNY V IT SPOLEČNOSTI

V návaznosti na předchozí kapitoly je tato část věnována studiu konkrétního procesu změny, a to s přihlédnutím k výše zmíněnému teoretickému pozadí. Pro získání přehledu o podmínkách vybrané změny je nejprve specifikováno prostředí společnosti a její struktura. Dále jsou definovány cíle změny, její význam pro organizaci a její rozsah.

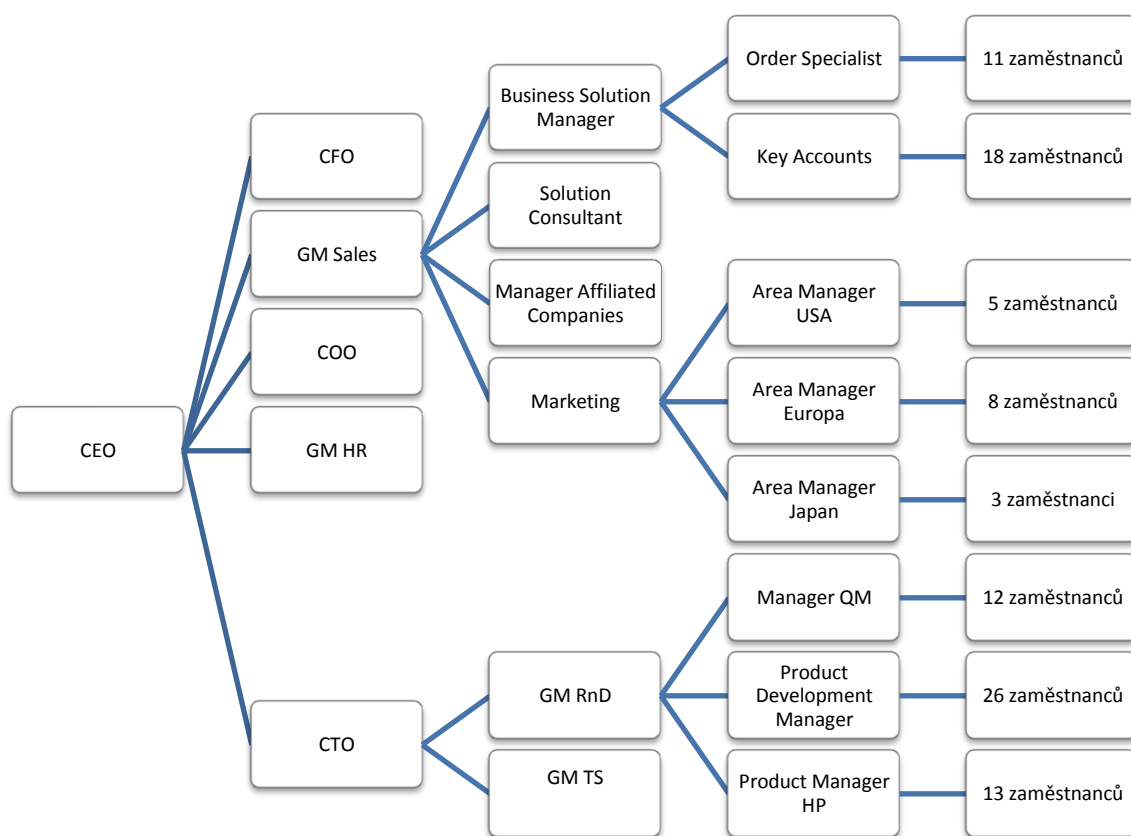
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost byla založena v roce 2000 jako studentský spin-off a později se etablovala jako jedna z předních českých firem zabývajících se IT řešením, přinášejícím vysokou přidanou hodnotu. Hlavní službou společnosti je komplexní řešení pro tiskárny a tisková prostředí, které je dnes považováno za jediný univerzální software, který dokáže přesně účtovat tisky, zabezpečit k nim přístup a obecně zvýšit jejich dostupnost. Díky identifikování mezery na trhu získala společnost významné partnery a následoval rozvoj firmy na zahraničních trzích. S tímto rozvojem souvisí také růst organizace – v roce 2003 měla společnost 5 zaměstnanců a o sedm let později již více než 100, přičemž obrát se zvýšil z původních 4 milionů na cca 150 milionů korun.

Společnost je centrálně řízená organizace s převažující liniově-štabní organizační strukturou a prvky struktury maticové. Manažeři mají přímou rozhodovací pravomoc a odpovědnost za plnění předem stanovených cílů, vycházejících z metodologie Balance Score Card (BSC). Organizační vztahy

vyplývají z příslušnosti k jednotlivým divizím a z účasti na projektech. Centrála firmy se nachází v Brně a skládá se z obchodní divize, divize výzkumu a vývoje, výrobní a logistické divize, podpory a administrativy.

Většina zaměstnanců centrály pochází z Jihomoravského kraje. 91% zaměstnanců firmy jsou pracovníci mezi 22 – 36 lety, z větší části zde pracují muži (89%). Vztahy ve firmě jsou spíše neformální, v poslední době jsou však – spolu s vzrůstajícím počtem zaměstnanců – zaváděna přísnější pravidla týkající se bezpečnosti, dress codu, vztahů na pracovišti, apod. Přesto jde stále ještě o velmi osobní prostředí, firma klade důraz na vřelé osobní vztahy.



Obr. 6: Organizační struktura firmy

4.2 POZADÍ ZMĚNY

Zkoumaná společnost byla vždy silně orientována na korporátní zákazníky a podle toho měla nastavené všechny vnitřní i vnější procesy. Prodej do korporátní sféry má určité zákonitosti – projekty většinou trvají delší dobu (doba trvání od prvotního oslovení zákazníka k podepsání smlouvy je v průměru 9-16 měsíců), zákazníci vyžadují individuální přístup, produkty jsou většinou upravovány na míru a jednotlivé zakázky generují poměrně velký zisk. Oproti tomu v segmentu malých a středních podniků typicky dostačuje „krabicový/univerzální“ produkt a tento segment se vyznačuje řádově mnohem větším množstvím malých zakázek s krátkou dobou realizace.

Vzhledem k celosvětové ekonomické recesi, která nejcitelněji zasahuje především do korporátní sféry, a k návaznému odsouvání všech investičních projektů, došlo k značnému úbytku nových (budoucích) zakázek. Vzhledem k uvedené tržní situaci a výhledu, který předpokládal, že ekonomická recese se v dohledné době (a vzhledem k časovému trvání korporátních projektů) nezlepší, rozhodlo se vedení společnosti reagovat změnou cílového tržního segmentu z korporátní sféry na malé a střední podniky (SMB) a změnou související obchodní strategie.

4.2.1 POSTUP IMPLEMENTACE ZMĚNY

Tato změna byla započata v druhé polovině roku 2009 a skládala se ze širších změn produktových a marketingových, změny prodejních a logistických kanálů a změny interních procesů. Zprvu byl proces změny veden intuitivně,

nástroje k prosazení změny byly voleny podle preferovaného stylu řízení manažera a podle typu divize. Nekoordinovanost a nedůslednost takového postupu vyústila v srpnu 2009 k odmítavému postoji zaměstnanců a k jejich rostoucí nespokojenosti. Na základě analýz úspěšnosti se vedení rozhodlo pro metodičtější postup a v rámci vytváření metodiky pro management změny rozhodlo o monitoringu úspěšnosti zvoleného postupu.

Nový plán změny byl nejprve představen širšímu vedení firmy, které na společném workshopu na začátku září 2009 sestavilo projektový tým určený pro implementaci změny ve společnosti. Projektový tým obsahoval vybrané klíčové pracovníky ze všech oddělení, členy vrcholového managementu a externího poradce.

Na základě analýzy připravované změny byl vytvořen plán implementace změny, zahrnující podpůrný, vzdělávací a rozvojový plán pracovníků, politiku krátkodobých cílů, úpravu způsobu a četnosti komunikace, stanovení kritérií úspěšnosti změny, atd. Tento nový plán implementace změny byl znevýhodněn předchozí neúspěšnou snahou o provedení změny. Pracovníci byli demotivováni a neprojevovali dostatek vůle k dalším pokusům o změnu. Navíc bylo nutné získat zpět na svou stranu přirozené autority.

Připravený plán byl proto v nové podobě představen pracovníkům na celofiremním meetingu, vrcholový management vysvětlil hlavní důvody změny a vyzdvihnul pravomoc projektového týmu realizovat změny. Dílčí cíle plánu změny byly následně zahrnuty do osobních rozvojových plánů pracovníků (PDP).















4.2.2 ZVOLENÉ NÁSTROJE ADAPTACE

Systematický přístup ke změně zahrnoval použití některých nástrojů (postupů, technik) podporujících adaptaci pracovníků na změnu. Některé z těchto nástrojů byly podrobně popsány v teoretické části práce (kap. 3). Jsou to:

- vyvolání pocitu naléhavosti změny
 - analýzy situace na trhu a prezentace těchto analýz
 - analýza kritických situací
 - zveřejnění výsledků auditu
 - dočasné omezení zaměstnaneckých bonusů a odměn
- intenzivní a efektivní komunikace
- vytvoření krátkodobých cílů a motivační program
 - specifikace předpokládaných čtvrtletních výsledků
 - provázání osobních PDP se stanovenými krátkodobými cíly
 - provázání hodnocení s cíly specifikovanými v PDP
- vytvoření koalice vedoucí změnu a získání podpory mezi autoritami
- podpora osobních a pracovních kompetencí pracovníků

Způsob a čas užití těchto nástrojů prezentuje časový harmonogram implementace změny (viz tab. 6, harmonogram vč. Ganttova diagramu viz příloha č. 6).

Tab. 6: Časový harmonogram implementace změny

ID	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1	 Představení plánu změny tržního segmentu širšímu vedení firmy	1 den	07-09-09	07-09-09
2	Sestavení projektového týmu	5 dny	08-09-09	14-09-09
3	 Cílovíremní meeting - představení plánu změny	1 den	16-09-09	16-09-09
4	Realizace změny	203 dny?	17-09-09	28-06-10
5	Změny v oblasti marketingu a akvizic	60 dny	17-09-09	09-12-09
7	Změna výrobních a logistických procesů	100 dny	17-09-09	03-02-10
9	Změna procesů technické podpory	60 dny	17-09-09	09-12-09
11	Reorganizace oddělení vývoje a výzkumu	120 dny	17-09-09	03-03-10
13	Reorganizace obchodního oddělení	203 dny?	17-09-09	28-06-10
14	Představení plánu reorganizace na společném workshopu	2 dny	17-09-09	18-09-09
15	Komunikační program	201 dny?	21-09-09	28-06-10
16	Spuštění programu "feedback" - připomínkování k probíhajícím změnám	1 den?	21-09-09	21-09-09
17	Informování v rámci měsíčního newsletteru	178 dny	22-10-09	28-06-10
18	 Newsletter	1 den	22-10-09	22-10-09
19	 Newsletter	1 den	23-11-09	23-11-09
20	 Newsletter	1 den	21-12-09	21-12-09
21	 Newsletter	1 den	18-01-10	18-01-10
22	 Newsletter	1 den	22-02-10	22-02-10
23	 Newsletter	1 den	22-03-10	22-03-10
24	 Newsletter	1 den	19-04-10	19-04-10
25	 Newsletter	1 den	24-05-10	24-05-10
26	 Newsletter	1 den	28-06-10	28-06-10
27	Program "feedback"	200 dny	22-09-09	28-06-10
28	Změna organizační struktury	68 dny	21-09-09	23-12-09
29	Definice pracovních náplní	20 dny	21-09-09	16-10-09
30	"Volby" nového středního managementu	5 dny	19-10-09	23-10-09
31	Jmenování vedoucích pracovníků	1 den	26-10-09	26-10-09
32	Rozdělení pracovníků do nových pod-oddělení	5 dny	27-10-09	02-11-09
33	 Team building	3 dny	18-12-09	22-12-09
34	Online prezentace - představení nové struktury zbytku firmy	1 den	23-12-09	23-12-09
35	Změna systému hodnocení	175 dny	27-10-09	28-06-10
36	Příprava hodnotícího systému (GM Sales, HR)	30 dny	27-10-09	07-12-09
37	Schválení hodnotícího systému top managementem	10 dny	08-12-09	21-12-09
38	Definice PDP (a osobní pohovory s pracovníky)	30 dny	22-12-09	01-02-10
39	První kvartální vyhodnocení	6 dny	22-03-10	29-03-10
40	 Vyhodnocení PDP	5 dny	22-03-10	26-03-10
41	Prezentace výsledků	1 den	29-03-10	29-03-10
42	Druhé kvartální vyhodnocení	6 dny	21-06-10	28-06-10
43	 Vyhodnocení PDP	5 dny	21-06-10	25-06-10
44	Prezentace výsledků	1 den	28-06-10	28-06-10
45	Vzdělávací program	90 dny	26-10-09	26-02-10
46	Příprava a výběr školení	30 dny	26-10-09	04-12-09
47	Semináře - Obchodní školení (1)	30 dny	07-12-09	15-01-10
48	Semináře - Obchodní školení (2)	30 dny	18-01-10	26-02-10
49	Semináře - Obecné dovednosti	30 dny	07-12-09	15-01-10
50	Semináře - Osobnostní rozvoj	60 dny	07-12-09	26-02-10

4.2.3 PROCES ZMĚNY V OBCHODNÍM ODDĚLENÍ

Změnou obchodní strategie bylo nejvíce ovlivněno obchodní oddělení. Jednalo se o dílčí nebo komplexní změny marketingové strategie a procesů propagace produktů, změny struktury oddělení, související změny v náplni práce zaměstnanců a dále pak o změny hodnotícího systému.

Nejdůležitější změny z hlediska dopadu na pracovníky byly následující:

- 1) Změna organizační struktury
- 2) Změna hodnocení

Původní obchodní oddělení, zaměřené na řízení projektů, víceméně „pasivní“ vyhledávání zákazníků v korporátní sféře (vzhledem k relativně malému množství subjektů) a zákaznickou péči, se rozdělilo na několik samostatných pododdělení. Vznikly tak samostatná oddělení marketingu a propagace, account managementu („hunters and farmers“ – vyhledávání a péče o zákazníky), projektové oddělení (které muselo zůstat vzhledem k nutnosti starat se o běžící projekty) a řízení obchodu v pobočkové síti.

4.2.3.1 ZMĚNA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Pro většinu pracovníků znamenala tato změna novou pozici s pozměněnou pracovní náplní. Firma také i přes obecný trend propouštění, přijala dva nové zaměstnance.

Implementace změny organizační struktury byla ohraničena několika klíčovými milníky:

- 1) Rozhodnutí o plánovaném výsledku změny definované projektovým týmem implementujícím změnu.
- 2) Společný dvoudenní workshop všech pracovníků (původního) obchodního oddělení s představitelem projektového týmu. Na tomto workshopu byl představen plán implementace změny organizační struktury a z něho vyplývajících důsledků. Byly také komunikovány důvody těchto změn a shromážděny byly zpětné vazby a připomínky jednotlivých pracovníků, na základě kterých byl později plán implementace upraven.
- 3) Definice pracovních náplní nových oddělení a pracovníků a definice krátkodobého plánu souvisejících školení, založená na projektových mítincích a doporučení externího poradce.
- 4) Jmenování vedoucích pracovníků jednotlivých pod-oddělení. Vedoucí pracovníky vybral a na základě osobního rozhodnutí jmenoval ředitel oddělení. Učinil tak s přihlédnutím k dlouhodobým pracovním výsledkům. V tomto případě ředitel oddělení požádal jednotlivé zaměstnance o anonymní návrh nových vedoucích jednotlivých oddělení.
- 5) Rozdělení pracovníků. Nově definovaní vedoucí společně s ředitelem obchodního oddělení zařadili na základě osobních pohovorů jednotlivé pracovníky do nových oddělení.
- 6) Představení nové struktury obchodního oddělení zbytku firmy.
- 7) Krátkodobá intenzivní školení jednotlivých pracovníků.

4.2.3.2 ZMĚNA HODNOCENÍ

Změna systému hodnocení byla zřejmým důsledkem změny organizační struktury a náplně práce jednotlivých pracovníků. Zejména se týkala jednotlivců, kteří se z víceméně pasivní pozice „kontaktů“ korporátních zákazníků dostali do role mnohem aktivnější. Vzhledem ke 100% nepřímému obchodnímu modelu firmy se nicméně nejednalo o posun k „podomnímu prodeji“, spíše o vyhledávání, aktivaci a péči o nové obchodní kanály. Také způsob komunikace na partnerské firmy musel být změněn v reakci na odlišnou motivaci a způsob fungování těchto nových prodejních kanálů.

Výše uvedené přímo implikuje nastalou změnu hodnocení. Do hodnotících kritérií zaměstnanců se začlenila zejména obratová kritéria, množství partnerských firem, počet zakázek a doba jejich realizace a také menší mírou „měkká“ kritéria založená na nezávislém průzkumu spokojenosti a informovanosti.

Hlavní milníky implementace změny, následované po změně organizační struktury:

- 1) Návrh systému hodnocení vytvořený ředitelem obchodního oddělení, ve spolupráci s finančním oddělením, projektovým týmem pro implementaci celofiremní změny, nově vzniklým středním managementem oddělení a externím poradcem. Tento návrh odrážel nově definovanou firemní strategii (vycházející z BSC) a zahrnoval jak hodnotící systém pro jednotlivé zaměstnance na nižší úrovni, tak i nově jmenovaný střední management.
- 2) Schválení hodnotícího systému vrcholovým managementem.

- 3) Představení nového hodnotícího systému pracovníkům oddělení
- 4) Osobní „pohovory“ s jednotlivými pracovníky za účasti ředitele oddělení a přímého nadřízeného, při nichž byly definovány obsah a hodnoty jednotlivých metrik.
- 5) První kvartální vyhodnocení nového systému a jeho úprava.
- 6) Druhé kvartální vyhodnocení nového systému a jeho úprava.

4.3 PŘEDVÝZKUM: ANALÝZA PROSTŘEDÍ A PŘÍPRAVA METODIKY

K analýze prostředí byly využity metody analýzy objektivní dokumentace a rozhovoru. Jejich úkolem bylo:

- 1) Identifikovat proměnné, které budou předmětem měření.
- 2) Stanovit vhodný způsob získávání dat (způsob administrace, přímost a konkrétnost otázek, rozsah dotazníků a sémantické diferenciaci).
- 3) Identifikovat vhodný moment měření.
- 4) Specifikovat obsah tak, aby byl přínosný pro účely výzkumu i pro firemní účely.
- 5) Analyzovat firemní kulturu a klima a přizpůsobit jim design výzkumu.
- 6) Identifikovat a analyzovat klíčové momenty, které by neměly zůstat opomenuty.

Analýza objektivní dokumentace zahrnovala studium materiálů týkajících se povahy připravované změny (obsah, cíle, rozsah, doba trvání, význam, plánovaný profit, krátkodobá a dlouhodobá kritéria hodnocení). Dále pak

analýzu osobních složek pracovníků obchodního oddělení (popis a specifikace pracovního místa, PDP obsahující čtvrtletní a roční hodnocení, doba trvání pracovního poměru, typ pracovního poměru, pohlaví, apod.) Výsledky analýzy přispěly k volbě způsobu administrace dotazníků a jejímu načasování, výběru respondentů, volbě způsobu vyhodnocení a stanovení cílů výzkumu.

Polostrukturované rozhovory byly vedeny s klíčovými manažery a vůdci změny. Ti dále vytypovali pracovníky, o nichž se domnívali, že budou při vedení změny přirozenou autoritou. Také s těmito pracovníky byly vedeny rozhovory, jejichž cílem bylo získání přehledu o aktuálním dění v organizaci. Respondenti byli tázáni na to, co podle jejich názoru selhává a co naopak funguje, jak vnímají současnou situaci a náladu ve firmě a které momenty se jim při zavádění změny zdají rozhodující. Rozhovory sloužily také jako podklad pro vznik dotazníků a sémantické diferenciaci. Osnovu rozhovoru tvořily otázky uvedené v příloze č. 4.

Rozhovory ukázaly na podporu změny napříč vedením na jedné straně a na vnímaný odpor mezi řadovými pracovníky na druhé straně. Management shodně hovořil o nemotivovanosti pracovníků, jejich skepsi a nízkých očekáváních. Mezi důvody těchto postojů byla často zmiňována nesystematičnost dosavadního vedení změny a nepovedená komunikace mezi zodpovědnými vedoucími a jejich podřízenými. Jako jeden z důvodů byla uváděna také nezkušenost s podobnou změnou a potřeba vytvoření metodiky managementu změny. Vedení shodně hovořilo také o potřebě získat nebo znovu získat neformální autority. Z rozhovorů vyplynulo, že firma je na jejich podpoře velmi závislá, protože až do nedávna šlo spíše o studentskou firmu s velmi neformální atmosférou, kde bylo řízení spíše intuitivní. Jeden z manažerů označil tento „kamarádšoft“ za hlavní sílu i slabinu firmy.

Z rozhovorů vedených se zástupci z řad pracovníků, které byly vedením označeny jako autority, vyplynulo, že jako velkou chybu vnímají nepřítažlivost cílů změny pro řadové pracovníky. Podle nich nebyl management schopen vysvětlit, proč může být změna pro pracovníky zajímavá a přitažlivá a ti proto změnu vnímali především jako práci navíc a finanční nejistotu. Z rozhovorů dále vyplynulo, že pracovníci obchodního oddělení mají pocit, že neměli příležitost vysvětlit problémy, s nimiž se v novém systému setkávají.

Na základě výsledků analýzy bylo rozhodnuto o tom, že pozornost výzkumu bude zaměřena na mapování úrovně adaptace pracovníků, o níž se předpokládalo, že se spolu s použitím odborných implementačních nástrojů bude zvyšovat. Úroveň této adaptace byla také jedním ze zvolených kritérií úspěšnosti změny.

4.3.1 PŘÍPRAVA DOTAZNÍKŮ

Zkoumaná adaptace musela být operacionalizována prostřednictvím určitých měřitelných proměnných, jako jsou postoje, spokojenost nebo motivovanost. Tyto proměnné byly zvoleny jednak proto, že se na celkové úrovni adaptovanosti pracovníka silně podílejí, jednak proto, že jsou poměrně dobře identifikovatelné. Přesto byla samozřejmě nutná další konkretizace měřených proměnných a to vzhledem k poměrně specifickému zaměření výzkumu. Proměnné byly proto pro podmínky výzkumu operacionalizovány tak, jak je uvedeno v tab. 7.

Na základě uvedené operacionalizace bylo rozhodnuto o přípravě dotazníku, měřícího všechny tři uvedené proměnné.

Tab. 7: Operacionalizace pojmu adaptace

MĚŘENÁ PROMĚNNÁ: Adaptace	OPERACIONALIZOVÁNO POMOCÍ	MĚŘITELNÉ KONEČNÉ PROMĚNNÉ	
	Postoje	Otevřenost pracovníků vůči změně (vnímaná potřeba změny, informovanost)	
		Očekávání (hodnocení jejího přínosu vůči sobě i organizaci)	
		Vnímaná adekvátnost změny	
		Úroveň kontroly (participace na změně)	
	Pracovní spokojenost	Vztahy na pracovišti	
		Pracovní očekávání	
		Podpora k výkonu a vnímaná osobní účinnost	
		Osobní vyrovnávání se s prací	
	Motivovanost	Angažovanost	
		Důvěra v úspěch a nebojácnost	
		Otevřenost novému a ochota učit se	
		Vytrvalost	
		Flow	

4.3.1.1 PŘÍPRAVA DOTAZNÍKU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A POSTOJŮ KE ZMĚNĚ

Dotazník pracovní spokojenosti a postojů ke změně vychází z dotazníku „Osobní analýza zaměstnání“ (OAZ) od Jurovského (1975), jehož hlavním cílem je zjistit stupeň osobní vyrovnanosti jedince s jeho zaměstnáním. Jurovského dotazník obsahuje 7 subtestů s celkem 151 položkami. Obsáhlost tohoto dotazníku a jeho obecné zaměření byly důvodem, proč nemohl být využit ve své původní podobě a sloužil pouze jako inspirace při vytváření otázek. Využity byly zejména

otázky ve škále postoje k práci, identifikace se zaměstnáním, subjektivní investice při práci a mezilidské vztahy při práci.

Postoje ke změně: Podoba dotazníku měřícího postoje byla dále inspirována kalifornským dotazníkem pracovních postojů „Business Attitude Inventory“ (BAI), který má celkem devět škál. Inventář BAI (Gittens et al., 2003) měří spolehlivost, odhodlání, upřímnost, nadšení, ochotu učit se, kritické myšlení, flexibilitu, sociabilitu a toleranci. Při adaptaci tohoto dotazníku byly využity zejména otázky ze škály flexibility, měřící ochotu a schopnost pracovníka přizpůsobit se změně a otázky ze škály ochoty učit se, vysoce korelující s otevřeností novému.

Pracovní spokojenost: Otázky druhé části dotazníku měřící pracovní spokojenost byly inspirovány „Dotazníkem na zjišťování spokojenosti pracovníků“ (DSP), vyvinutým Kollárikem a Müllnerem (1982). Tento dotazník ve své původní podobě obsahuje 9 škál, seskupujících nejrůznější pracovní faktory, které se ukazují být ve významnějším vztahu k pracovní spokojenosti. Jde o škály: spokojenost na pracovišti a vztah k práci, fyzikální činitele, zdravotní stav, pracovní doba, plat, vztahy v skupině, vedoucí pracovník, osobní vyrovnávání se s prací a očekávání. Bohužel, pro účely tohoto výzkumu mohly být využity jen některé z otázek, sytících škály: vztahy ve skupině, spokojenost na pracovišti a vztah k práci, vedoucí pracovník a osobní vyrovnávání se s prací. Důvodem byla mimo jiné i přímota otázek uvedeného dotazníku, která nebyla vhodná pro tuto výzkumnou situaci. Upřímnost a otevřenost respondentů, kterou vzhledem ke způsobu administrace předpokládali autoři dotazníku, nebylo možné očekávat v podmínkách tohoto výzkumu, kdy dotazník byl distribuován samotnou organizací, nikoli vnějším nezávislým subjektem, zaručujícím anonymitu. V potaz nebyly vzaty fyzikální

činitele pracovního prostředí a jiné faktory, objevující se obvykle v dotaznících pracovní spokojenosti.

4.3.1.2 TVORBA DOTAZNÍKU MOTIVOVANOSTI

Na nutnost distribuovat dotazník pracovní motivovanosti ukázaly předchozí výsledky rozhovorů s manažery. Vzhledem k nízké motivovanosti pracovníků na konci prvního neúspěšného období implementace změny byla pozornost věnována zejména zvýšení pracovní motivace. Prostřednictvím různých workshopů, participačních skupin a nových cest odměňování byl zvyšován zájem pracovníků a jejich angažovanost. Výsledný monitoring motivovanosti pracovníků posoudil úspěšnost takového postupu.

Pro měření motivovanosti pracovníků nemohl být použit některý z komplexních dotazníků pracovní motivace, jako je např. Dotazník pracovní motivace LMI (Schuler, Prochaska, 2003). Důvodem byla jednak časová náročnost dotazníku, jednak zaměření výzkumu na aktuální motivovanost jedince, nikoli dlouhodobou pracovní motivovanost nesoucí znaky osobnostního rysu. Musel proto být vytvořen zcela nový dotazník motivovanosti pracovníků a v rámci možností výzkumu ověřen jako vhodný nástroj měření.

Na základě výše určených měřitelných proměnných (viz. tab. 7) bylo sestaveno 18 výroků, na něž lze odpovědět SOUHLASÍM – NESOUHLASÍM. Odpovědi SOUHLASÍM a NESOUHLASÍM se hodnotí 1 nebo 0 body. Záleží, potvrzuje-li souhlasná otázka motivovanost či nemotivovanost. Odpověď NEVÍM nebyla zahrnuta, a to jednak kvůli rychlejší a snazší administraci testu,

jednak kvůli malému počtu otázek, kde by množství nerozhodných odpovědí snižovalo výpovědní hodnotu dotazníku.

Dotazník byl testován na 19 zaměstnancích pražské pobočky společnosti, kvůli malému počtu pracovníků pražské pobočky byl dotazník rozdan i 16 zaměstnancům partnerské firmy, zabývající se optimalizací obchodních procesů. Respondentům byla předkládána 2., upravená verze dotazníku, z níž byly odstraněny nesrovnalosti a nejasnosti.

Vzhledem k nutnosti eliminovat zbytečné a špatně měřící položky byla provedena položková analýza (příloha č. 5). Položky se ukázaly být rovnoměrně obtížné, problematické položky č. 3, 6, 7, 10, 16, 18, vykazující vysokou obtížnost a/nebo nízkou korelaci, byly z dotazníku vyřazeny. Vyhodnocena byla také reliabilita testu, pro zjištění vnitřní konzistence byla zvolena metoda Split-Half, protože retest souboru nebyl možný. Pro úpravy na délku testu byl použit Spearman-Brownův koeficient. Pro porovnání pak Guttmanův koeficient.

4.3.1.3 PŘÍPRAVA SÉMANTICKÉ DIFERENCIACE

Technika sémantické diference byla použita pro svou efektivitu při zkoumání postojů. Jednotlivé pojmy sémantické diference byly voleny tak, aby:

- byly známé a jasné všem respondentům
- reprezentovaly dostatečnou část sémantického prostoru
- byly nabity potenciálem pro rozmanité reakce respondentů a byly schopny vyvolat různé odpovědi s velkou variací

- zosobňovaly takovou kvalitu, která ve svém výsledku přispěje ke sledovanému cíli výzkumného problému

Pro ověření srozumitelnosti a spolehlivosti byly zvolené pojmy diskutovány s vedením společnosti a pracovníky pražské pobočky obchodního oddělení. Snahou bylo, aby zvolená adjektiva do jisté míry odpovídala proměnným, měřeným dotazníkem postojů ke změně, čímž měla být zajištěna dvojitá kontrola.

4.4 CÍLE VÝZKUMU

Cílem výzkumu je zmapování procesu adaptace pracovníků obchodního oddělení na změnu, implementovanou s použitím vybraných adaptačních nástrojů (viz kap. 4.2.2). V rámci výzkumu byla adaptace operacionalizována prostřednictvím postojů ke změně, pracovní spokojenosti a motivovanosti pracovníků. Tyto proměnné byly zkoumány před a po použití adaptačních nástrojů. Předpokládal se pozitivní vliv zvolených nástrojů na adaptaci pracovníků, tzn.:

- zlepšení postojů pracovníků ke změně
- zvýšení aktuální pracovní spokojenosti
- zvýšení motivovanosti pracovníků

4.5 METODY

Nástrojem měření adaptace, respektive proměnných, operacionalizovaných v tabulce 7 (kap. 4.3), byly:

- Dotazník pracovní spokojenosti a postojů ke změně
- Dotazník motivovanosti pracovníků
- Sémantická diferenciac

Tyto metody byly pro snazší administraci sestaveny do jednoho dotazníku s oficiálním názvem „Hodnocení průběhu reorganizace obchodního oddělení“ (příloha č. 2). Důvodem byla také snaha navodit pocit, že předmětem zájmu není pracovník a jeho postoje, motivovanost či spokojenost, ale kvalita implementačního programu a úroveň jeho provedení. Předpokládalo se, že pracovník nemusí být ochoten přiznat své negativní postoje nebo pracovní nespokojenost a bude spíše otevřenější hodnocení konkrétních aspektů prováděné restrukturalizace. Z tohoto hodnocení pak byly zjišťované proměnné odvozovány.

Dotazník byl součástí širšího on-line hodnocení průběhu zaváděné změny, o němž byli pracovníci informováni svými nadřízenými a prostřednictvím informačního bulletinu. Z tohoto důvodu není v úvodu dotazníku obsaženo poděkování a bližší vysvětlení cílů výzkumu.

4.5.1 DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A POSTOJŮ KE ZMĚNĚ

Dotazník pracovní spokojenosti a postojů ke změně, zařazený v 1. části dotazníku „Hodnocení průběhu reorganizace obchodního oddělení“, obsahuje 26 výroků. Na tyto výroky je možné odpovědět na sedmibodové škále od „souhlasím“ po „nesouhlasím“. Škála je označena čísly (-3), (-2), (-1), 0, 1, 2, 3, které vyjadřují míru souhlasu či nesouhlasu. Tento způsob číslování škály je ve společnosti běžně používaný v rámci online administračního systému QuestionPro, o němž je pojednáno dále v kapitole **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** Byl proto použit i pro účely tohoto testu.

Spojení části měřící postoje a části měřící pracovní spokojenost si vyžádala obava, že sdělení pravého smyslu dotazníku ovlivní charakter výpovědí respondentů. V případě koncentrace otázek mířících na pracovní spokojenost (zahrnující například hodnocení nadřízených a vztahů s kolegy) bylo riziko zkreslení otázek příliš velké a otázky tak bylo nutné spojit s méně ohrožujícími otázkami měřící postoje ke změně.

Dotazník postojů ke změně obsahuje 14 výroků. Dotazník neměří přímo postoje pracovníka, ale jeho informovanost, pracovní očekávání, vnímanou adekvátnost jednotlivých kroků změny a jiné proměnné, operacionalizované v tabulce 7 (kap. 4.3). Z těchto proměnných lze na postoje pracovníka nicméně usuzovat.

Dotazník pracovní spokojenosti obsahuje 12 výroků, k nimž je možno na sedmibodové škále zaujmout souhlasný nebo nesouhlasný postoj. Otázky byly koncipovány tak, aby postihovaly všechny zvolené měřitelné proměnné.

4.5.2 DOTAZNÍK PRACOVNÍ MOTIVOVANOSTI

Dotazník pracovní motivovanosti byl zařazen do 2. části dotazníku „Hodnocení průběhu reorganizace obchodního oddělení“. Obsahuje 12 položek, na něž lze odpovědět SOUHLASÍM – NESOUHLASÍM. Souhlas s výroky 1- 6 je hodnocen jedním bodem a přibližuje respondenta k pólu motivovanosti. Souhlas v otázkách 7-12 je hodnocen 0 body a přibližuje respondenta k pólu nemotivovanosti. Přehled otázek, seřazených podle pólů motivovanost-nemotivovanost, nabízí příloha č. 9. Pro účely testování bylo pořadí otázek zpřeházeno tak, jak uvádí příloha č. 2.

4.5.3 SÉMANTICKÁ DIFERENCIACE

Poslední, 3. část dotazníku „Hodnocení průběhu reorganizace obchodního oddělení“ tvoří technika sémantické diference. Název *sémantická diference* je výsledkem snahy odlišit tuto techniku od klasické Osgoodovy metody *sémantického diferenciálu*, z níž vychází, nepoužívá však její klasická adjektiva. Vzhledem k odlišným psychometrickým vlastnostem je tato diference nutná.

Použitá metoda sémantické diference obsahuje 12 párů bipolárních adjektiv, k nimž je možno zaujmout postoj na sedmibodové škále. Body na škále se stejně jako v případě *dotazníku pracovní spokojenosti a postojů ke změně* pohybují od -3 (záporný pól škály) po +3 (kladný pól škály). Důvodem je snazší porovnání obou dotazníků, v nichž se mnohé otázky ptají jiným způsobem na stejné proměnné.

V předloženém dotazníku není polarita -/+ uvedena a škála je označena pouze čísly 3, 2, 1, 0, 1, 2, 3. Je to z toho důvodu, aby nebyl podtrhován negativní charakter jednoho z adjektiv. Obsah zvolených bipolárních adjektiv obsahuje příloha č. 1.

4.6 CHARAKTERISTIKA VZORKU A ADMINISTRACE

V organizaci není prostředí příznivé pro častější, opakované měření, a proto v zájmu zachování průkaznosti získaných dat bylo měření prováděno pouze dvakrát. Dotazník byl poprvé administrován v říjnu, tedy po ukončení neúspěšné fáze změny a započetí systematického přístupu ke změně. Podruhé bylo měření opakováno v březnu 2010, tedy po 5 měsících, v období zhodnocování krátkodobých úspěchů změny.

Dotazník byl administrován online, prostřednictvím systému QuestionPro, který je ve firmě běžně pro podobné účely využíván. V rámci zachování jednotnosti administrace byl způsob zadání dotazníku přizpůsoben stávajícímu systému. Dotazník je vzhledem k jeho umístění na firemním intranetu možno administrovat kdykoliv z vlastního počítače. Pracovníci mají na vyplnění dotazníku předem stanovený čas – v tomto případě 48 hodin – po jehož uplynutí jsou v případě nevyplnění dotazníku posílány upomínky. V případě prvního testování byly dotazníky shromážděny v průběhu 48 hodin, druhé testování trvalo z důvodu nemoci jednoho z respondentů 4 dny.

Celkový počet respondentů účastnících se prvního a druhého měření byl 38 pracovníků (33 mužů a 5 žen). Věková hranice byla 25-38 let. Dotazník nebyl distribuován řediteli obchodního oddělení, byl však předložen nižšímu

managementu obchodního oddělení. Návratnost dotazníku byla vzhledem k povaze administrace stoprocentní, žádný ze zodpovězených dotazníků nemusel být vyřazen, ve všech případech byly zodpovězeny všechny položky testu.

4.7 VÝSLEDKY

V následující kapitole jsou prezentovány výsledky jednotlivých subtestů. Z důvodu přehlednosti jsou výsledky 1. a 3. části dotazníku prezentovány pomocí grafického srovnání průměrných skóre obou měření a to jak u jednotlivých otázek, tak u jednotlivých škál. Součástí výstupů je také interpretace získaných výsledků a srovnání výsledků z 1. a 3. části dotazníku. Výsledky 2. části dotazníku jsou vzhledem k povaze administrace (pouze odpověď „souhlasím“ – „nesouhlasím“) prezentovány prostřednictvím komentářů k provedené statistické analýze dat. Vzhledem k vysoké homogenitě vzorku nebyly výsledky rozlišovány podle věku nebo pohlaví.

4.7.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A POSTOJŮ KE ZMĚNĚ

Z výsledků, prezentovaných v grafu 2⁽³⁾, je patrné, že až na malé výjimky došlo k významnému posunu ve všech měřených oblastech. K nejvýznamnějšímu posunu došlo u otázek měřících vnímanou potřebu změny,

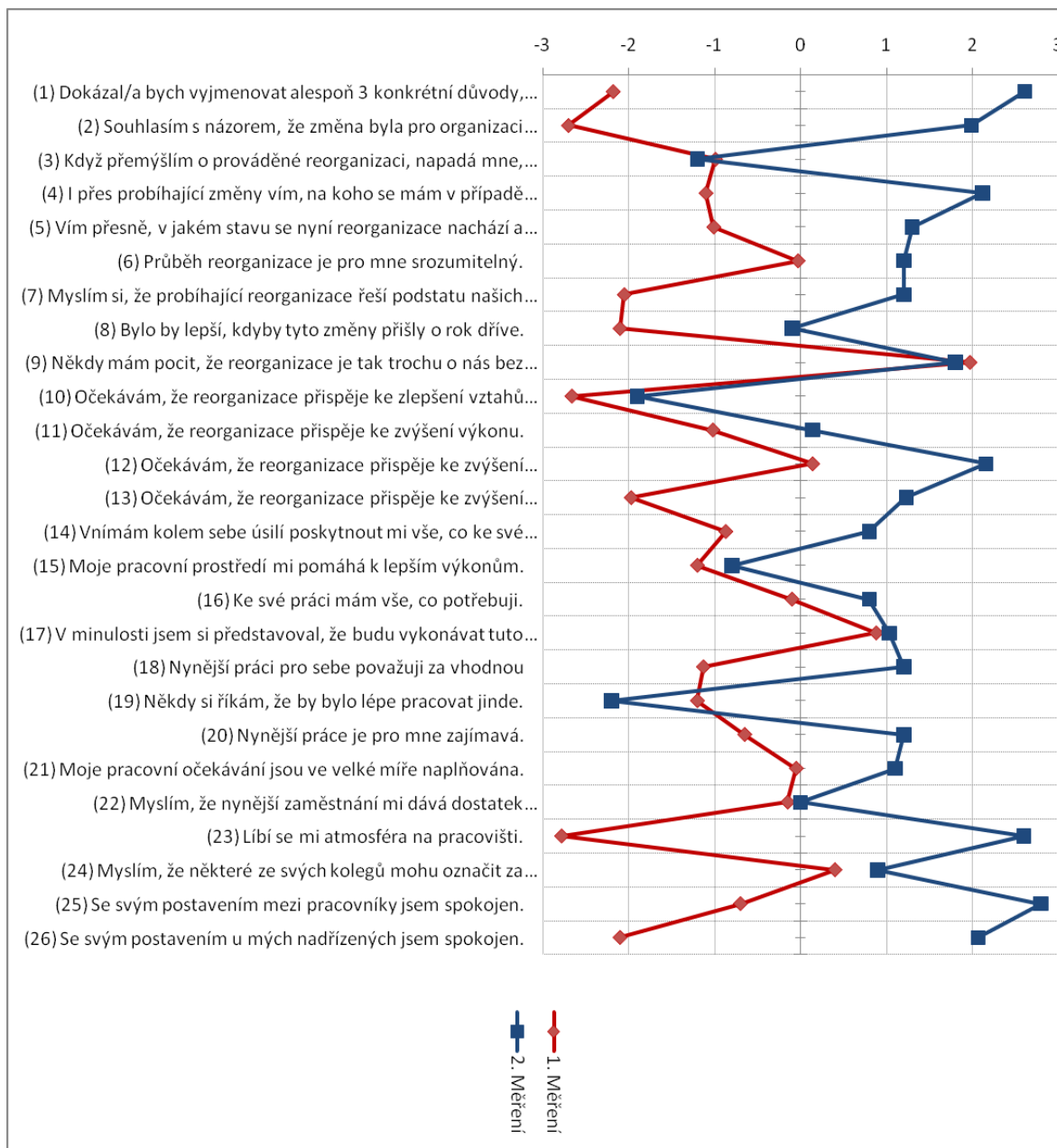
³ Otázky v grafu 2 jsou pro přehlednost srovnány podle škál – plné znění obsahuje příloha č. 3.

informovanost o změně a atmosféru na pracovišti, značně se zvýšila i očekávání pracovníků.

V části mapující postoje pracovníků ke změně byl největší posun zaznamenán u otázek č. 1 (Dokázal/a bych vyjmenovat alespoň 3 konkrétní důvody, které vedly k probíhající reorganizaci) a č. 2 (Souhlasím s názorem, že změna byla pro organizaci potřebná), měřících vnímanou potřebu změny. V těchto otázkách nastal posun o celých pět bodů škály. V části mapující pracovní spokojenost byl největší posun zaznamenán u otázek č. 23 (Líbí se mi atmosféra na pracovišti) a č. 26 (Se svým postavením u mých nadřízených jsem spokojen), mapujících vztahy na pracovišti.

V 2. měření nejvýše skórovaly otázky č. 1 (Dokázal/a bych vyjmenovat alespoň 3 konkrétní důvody, které vedly k probíhající reorganizaci) a č. 2 (Souhlasím s názorem, že změna byla pro organizaci potřebná), tedy otázky zkoumající vnímanou potřebu změny, otázka č. 4 (I přes probíhající změny vím, na koho se mám v případě potřeby obrátit), měřící míru informovanosti o změně, otázka č. 12 (Očekávám, že reorganizace přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy), mapující očekávání a otázky č. 23 (Líbí se mi atmosféra na pracovišti) a č. 25 (Se svým postavením mezi pracovníky jsem spokojen), vztahující se ke vztahům na pracovišti.

Graf 2: Srovnání výsledků 1. a 2. měření pracovní spokojenosti a postojů ke změně (Graf znázorňuje průměrné skóry jednotlivých otázek, otázky č. 3, 8, 9, 19 mají opačnou polaritu.)

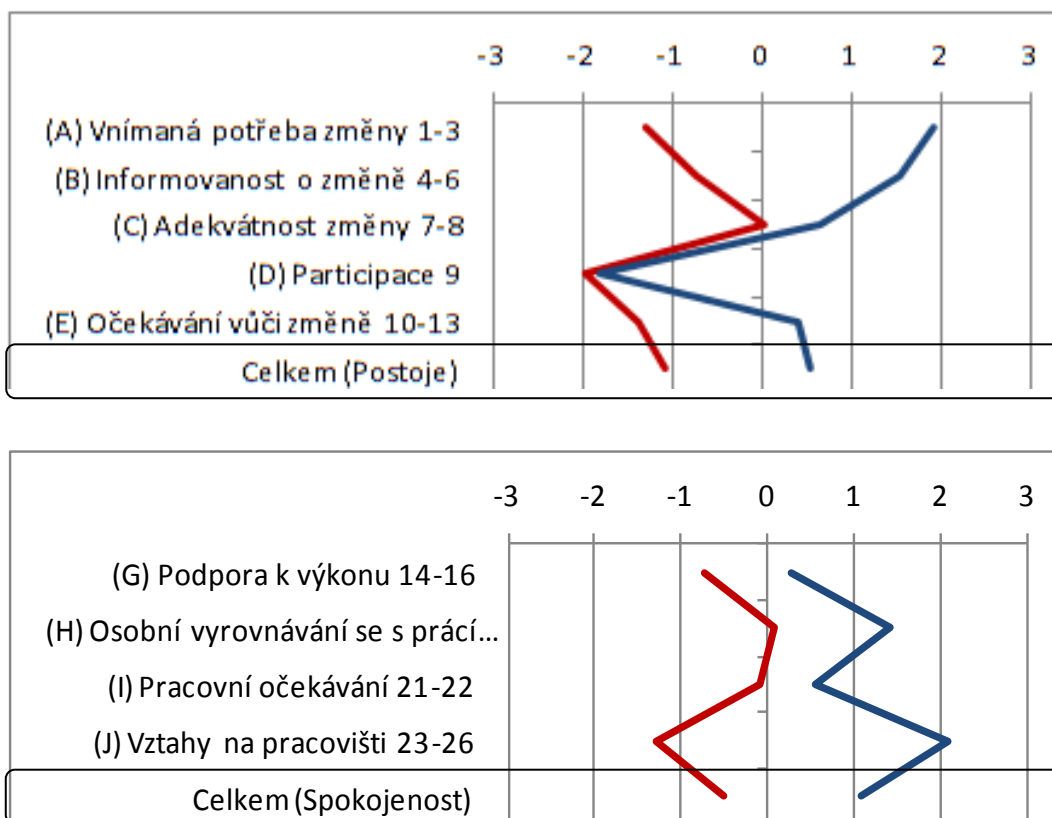


Naopak nejnižší nebo nulový posun byl zaznamenán v otázce č. 3 (Když přemýšlím o prováděné reorganizaci, napadá mne, že se „bere kanón na

vrabce“.), v otázce č. 9 (Někdy mám pocit, že reorganizace je tak trochu o nás bez nás.), mapující pocit účasti na změně, v otázce č. 17 (V minulosti jsem si představoval, že budu vykonávat tuto práci.) a otázce č. 22 (Myslím, že nynější zaměstnání mi dává dostatek možností k postupu.). Otázky č. 3 a 17 však již v prvním měření skórovali dobře, žádný výrazný posun proto nebyl možný. Ve 2. měření negativně (-3 až 0) skórovaly otázky č. 10 (Očekávám, že reorganizace přispěje ke zlepšení vztahů na oddělení.) a č. 15 (Moje pracovní prostředí mi pomáhá k lepším výkonům). Negativně skórovala také otázka č. 9 (Někdy mám pocit, že reorganizace je tak trochu o nás bez nás.), u níž mezi oběma měřeními nedošlo k žádnému významnému posunu.

K zachycení celkové tendence slouží graf 3, znázorňující posun v jednotlivých měřených oblastech. Výsledky názorně prezentují, že největší posun byl zaznamenán ve škále vnímané potřeba změny, informovanosti o změně a očekávání vůči změně. V části měřící pracovní spokojenost byl největší vývoj zaznamenán ve škále vztahy na pracovišti. Poměrně vysoko skórovala také škála osobní vyrovnávání se s prací, u které však nedošlo k tak významnému posunu. Naopak nejnižší posun byl zaznamenán ve škále participace na změně, kterou pracovníci v obou měřeních hodnotili negativně a ve škálách adekvátnost změny a pracovní očekávání, které však při 2. měření nabývaly spíše pozitivní hodnocení. Celkově se postoje ke změně a pracovní spokojenost zlepšili o 1,5 stupně škály.

Graf 3: Srovnání výsledků 1. a 2. měření - jednotlivé škály



Největší posun ve škálách vnímaná potřeba změny a informovanost o změně je očekávaný a adekvátní vynaloženým prostředkům, které se na tyto dva významné aspekty adaptace dlouhodobě zaměřovaly. Téměř všechny z užitých adaptačních nástrojů, specifikovaných v kapitole 4.2.2, nějakým způsobem přispívaly ke zlepšení hodnocení těchto oblastí. Pozitivní hodnocení ve škále atmosféra na pracovišti mohlo být způsobeno jednak účinností zvolených nástrojů (teambuilding, personální úpravy v závislosti na připomínkách ze strany pracovníků, otevřená komunikace, apod.), jednak také skutečností, že nový tým pracovníků měl možnost postupně si na sebe zvykat, zatímco v čase 1. měření spolu pracovníci byli teprve krátce. Vysoký

skór v otázce č. 12 prokazuje, že vedení se povedlo sdělit záměr a posláni celé změny, tzn. srozumitelně a přesvědčivě vysvětlit svou vizi.

Nulový posun a nulová hodnota v otázce č. 22, měřící pracovní očekávání, může být přisuzován aktuální proměnlivosti pracovních podmínek, z nichž není jisté, co mohou pracovníci do budoucna očekávat. Negativní hodnocení v otázce č. 10 (Očekávám, že reorganizace přispěje ke zlepšení vztahů na oddělení.) je poněkud paradoxní vzhledem k tomu, že právě vztahy na pracovišti byly při 2. měření hodnoceny nejlépe. Zdá se, že k tomuto posunu došlo navzdory značné nedůvěře a pochybám ze strany pracovníků. Z pohledu organizace je problematická odpověď č. 15 (Moje pracovní prostředí mi pomáhá k lepším výkonům.), která má oproti ostatním otázkám sytícím škálu podpory k výkonu značně negativní charakter. Odpovědi na tuto otázku by potvrzovaly tvrzení, že změna nebývá v prvních měsících produktivní. Tuto interpretaci podporuje také slabě rostoucí tendence ke zlepšení, kterou lze zaznamenat mezi 1. a 2. měřením. Situaci nulového posunu na škále participace lze přisuzovat skutečnosti, že změna byla v okamžiku systematického uplatňování adaptačních nástrojů již zahájena a přestože pracovníci mohli participovat (prostřednictvím zpětných vazeb, hodnocení, připomínkování a návrhů) na probíhající změně, nebylo již možno navodit pocit účasti na vznikající změně. Pracovníci navíc nebyli na příchod změny předem systematicky připravováni nebo upozorněni.

4.7.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRACOVNÍ MOTIVOVANOSTI

Potvrdilo se očekávání, že mezi dvěma měřeními bude existovat významný rozdíl. Průměr druhého měření je o 1,395 vyšší než průměr měření

prvního, rozdíl hrubých skóreů je tedy -1,395. Z tabulky je patrné, že tento rozdíl existuje na 99, 9% hladině významnosti. Lze tedy uzavřít, že zkoumaná skupina pracovníků vykazuje v době 2. měření vyšší motivovanosti.

Tab. 8: Výsledky párového t-testu

Párový rozdíl					t	df	Sig.
Průměr	Std. odchylka	Standardní chyba průměru	95% konfidenční interval rozdílu				
			Spodní	Horní			
-1,395	1,636	0,265	-1,933	-0,857	-5,254	37,000	0,000

		Průměr	N	Std. odchylka	Standardní chyba průměru
Pair 1	MĚŘENÍ1	5,368	38,000	2,851	0,463
	MĚŘENÍ2	6,763	38,000	3,123	0,507

Pro eliminaci odlehlých hodnot a z důvodu malého množství respondentů byla v rámci vyhodnocení výsledků provedena Spearmanova rho korelace.

Tab. 9: Tabulka korelací (Spearmanova rho korelace)

			MĚŘENÍ1	MĚŘENÍ2
Spearman's rho	MĚŘENÍ1	Korelační koeficient	1,000	0,844
		Sig.	0,000	0,000
		N	38,000	38,000
	MĚŘENÍ2	Korelační koeficient	0,844*	1,000
		Sig.	0,000	.
		N	38,000	38,000

* Korelace je signifikantní na hladině 0.01.

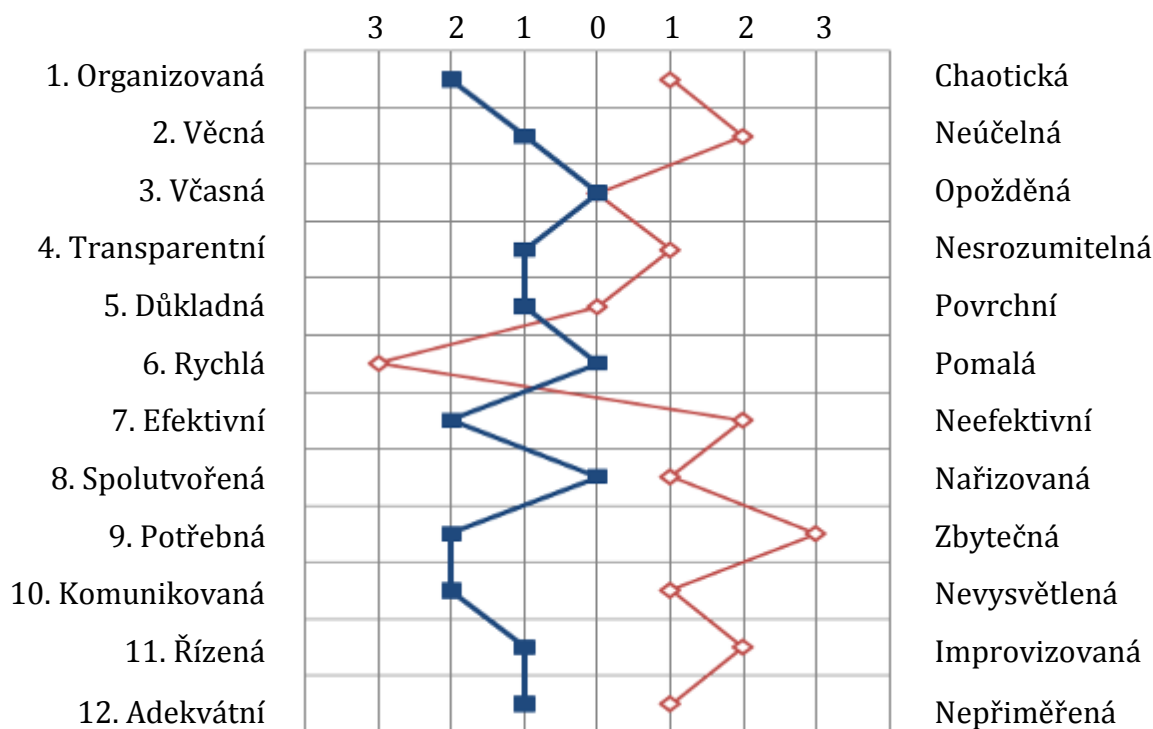
Z tabulky 9 je zřejmé, že mezi oběma měřeními existuje úzká souvislost. Prokázáný tak byl předpokládaný vztah korelací mezi dvěma testy, který stejně

jako t test, potvrzující signifikantní rozdíl mezi dvěma měřeními, odhaluje zvýšení motivovanosti při druhém měření.

4.7.3 VÝSLEDKY SÉMANTICKÉ DIFERENCIACE

Srovnání průměrných skóre sémantické diference, zobrazené v grafu 4, jasně potvrzuje posun směrem k pozitivnímu vnímání změny.

Graf 4: Srovnání výsledků 1. a 2. měření postojů ke změně (Graf znázorňuje průměrné skóre jednotlivých otázek, polarita otázek byla pro přehlednost výsledků oproti testové podobě sjednocena.)



Největší posun nastal ve vnímání potřebnosti změny, kde se 1. a 2. měření lišilo až o 5 bodů škály. Tyto výsledky jasně potvrzují výsledné

hodnoty 1. části dotazníku, v níž škála vnímané potřeby změny taktéž zaznamenala největší posun. O 4 body na škále se posunula efektivita změny, tedy pocit, že vedení podniká správné kroky vedoucí k cíli. Tento výsledek potvrzuje správnost systematického přístupu, který je na rozdíl od předešlého nesystematického vedení změny vnímán jako efektivní. K významnému posunu došlo také v otázkách organizovanosti změny, věcnosti změny, komunikovanosti změny a její řízenosti. U všech těchto hodnocených momentů došlo k posunu o 3 body na škále, o něco málo pozitivněji byly vnímány organizovanost, vypovídající o jasném rozdělení zodpovědností a komunikovanost, úzce související s informovaností o změně. Také tento výsledek potvrzuje hodnoty naměřené v první části testu, v níž informovanost o změně zaznamenala největší posun. Jak již bylo řečeno, právě na tyto aspekty byla soustředěna největší pozornost vedení změny a zvolených adaptačních nástrojů. Výsledky tedy odpovídají vynaloženému úsilí.

Celkově se všechny měřené oblasti změny umístili na pozitivním pólu škály, s výjimkou dimenze načasování změny (včasná – opožděná) a rychlosti změny (rychlá – pomalá). V případě načasování změny existují dvě možné interpretace výsledné hodnoty. Pracovníci buďto skutečně vnímají změnu jako poněkud opožděnou, nebo je odhadnutí takového aspektu změny příliš náročné a neexistuje k němu vyhraněný postoj. Tato otázka se navíc ukazuje být problematická, jak je naznačeno dále v diskuzi. V případě negativních postojů ke změně (zejména při 1. měření) totiž lze těžko očekávat, že pracovníci označí změnu jako opožděnou. V případě dimenze rychlosti změny je nulová hodnota chápána jako pozitivní. Výsledek 1. měření s sebou nese informaci o přílišné rychlosti změny, která byla nyní optimalizována.

Minimálního posunu bylo dosaženo v dimenzi měřící participaci (změna spolutvořená – nařizovaná) a důkladnost změny. V prvním případě jsou opět podpořeny výsledky 1. části dotazníku, kde byl v otázce participace zaznamenán nulový posun. Ve druhém případě je výsledný průměr odpovědí 2. měření pro společnost signálem, že pracovníci si nejsou zcela jisti, zdali je změna dostatečně promyšlená a zdali se dělá pořádně. Lze se domnívat, že k této nejistotě značně přispělo první období změny, které měřením předcházelo a které bylo velmi chaotické. Této myšlence odpovídá mírný posun směrem ke kladnému hodnocení důkladnosti změny a také stejná hodnota ve škále řízenosti změny, která s důkladností souvisí.

4.7.4 SHRNU TÍ

Celkově lze říci, že adaptovanost pracovníků na změnu se zvýšila. Z oblasti postojů ke změně k tomu nejvíce přispěly informovanost o změně a vnímaná potřeba změny, určitou měrou přispěla také zvýšená očekávání vůči změně, která s vnímanou potřebou změny souvisí. Tato zjištění potvrzují výstupy sémantické diferenciac e, které ukazují na významný posun v oblasti vnímané potřeby změny a míry informovanosti o změně (komunikovanost změny). Lze se domnívat, že výrazný posun v těchto škálách je způsoben zaměřením adaptačních nástrojů zejména na tyto oblasti.

K celkové adaptovanosti na změnu naopak nejméně přispívá pocit účasti na změně, jak shodně potvrzují výsledky z různých částí testu. Za pravděpodobnou příčinu této situace lze označit skutečnost, že pracovníci nebyli do příprav změny zasvěceni a neúčastnili se jí. Jakkoli byli později k účasti na změně přizváni a mohou ji do jisté míry ovlivňovat, prvotní nezájem

o jejich názor se ukazuje mít své důsledky. Přestože ne drasticky, změna je stále vnímána jako nařizovaná.

Významný a příznivý posun lze zaznamenat v úrovni aktuální motivovanosti pracovníků, v níž byl rozdíl mezi prvním a druhým měřením statisticky významný. Zvýšení motivovanosti byl jedním z hlavních cílů systematické implementace, protože úroveň motivovanosti byla v prvním měření velmi nízká. Demotivovanost pracovníků, nedůvěra a ztráta přirozených autorit byly v období na konci nesystematického vedení změny vnímány jako nejzávažnější problémy.

4.8 DISKUZE

Výsledky shrnuté v předcházející kapitole poukazující na vzrůstající míru adaptovanosti pracovníků na změnu. Při pohledu na vyhodnocená data však lze namítnout, že tento trend není nutně způsobený použitými adaptačními nástroji. Přestože je patrné zvýšení v těch aspektech (škálách), na něž se nástroje především soustředí, může jít stále o pouhý vliv adjustace. To znamená, že existuje možnost, že adaptovanost pracovníků by se zvýšila i bez započítání systematické implementace změny a použití vymezených nástrojů. Tuto nejistotu by bylo možné vyloučit existencí kontrolní skupiny, v níž by implementace změny nebyla vedena systematicky, tzn. za použití zvolených nástrojů adaptace. Z pochopitelných důvodů však tento přístup nebyl v podmínkách organizace aplikovatelný.

Dalším problematickým momentem, který by neměl zůstat nezmíněn, je operacionalizace měřitelných proměnných a způsob jejich detekce. Adaptace je

samozřejmě sycena i jinými faktory nežli jen postoji, motivací a spokojeností. Zvolené faktory lze navíc operacionalizovat i prostřednictvím jiných měřitelných proměnných, než které jsou uvedeny v tabulce 7. V neposlední řadě je zde také problém s detekcí měřitelných proměnných, které – například v případě postojů, nelze v podmínkách zkoumané organizace měřit přímo.

V této citlivé době změn a nejistoty, způsobené nejen reorganizací, ale také hospodářskou krizí a spojenými obavami o pracovní uplatnění, nelze měřit postoje pracovníků bez jisté opatrnosti. Zejména v případě, není-li zaručena anonymita respondenta a není-li výzkum organizován nezávislým subjektem, existuje opodstatněná obava ze zkreslení výsledků. Mnohé z původních otázek dotazníku, konzultovaného s některými z pracovníků a členů vedení organizace, byly vnímány jako ohrožující. Jednalo se zejména o otázky z první části dotazníku, které byly později upraveny podobně jako 2. část dotazníku obsahujícího výroky, nepřímo měřící požadované proměnné. Z těchto výroků lze na postoje ke změně nebo motivovanost pouze usuzovat. Tato nepřímost samozřejmě dále snižuje přesnost získaných dat.

Vzhledem k specifičnosti výzkumu a úzkému zaměření na konkrétní organizační změnu nebylo možné využít některou z existujících, ověřených metod. Tato situace s sebou přinesla nevýhody v podobě statistického zpracování dat a jejich validity. Přestože bylo vynaloženo značné úsilí k vytvoření pokud možno přesných nástrojů měření, je pochopitelné, že nedosahují kvalit jiných standardizovaných metod. I v případě dotazníku motivovanosti, u něžž bylo využito možnosti zkonstruovat vlastní, statisticky ošetřenější nástroj měření, nebyl např. prostor pro provedení validizační studie. V případě jejího provedení by bylo možné validizovat jednotlivé položky dotazníku pomocí taxativního výkladu pojmů. Validizace pomocí

existujícího standardizovaného dotazníku by mohla být díky odlišnému významu škály, soustředující se na aktuální motivovanost, nikoli motivovanost dlouhodobou, zavádějící. Pracovní verze dotazníku navíc byla administrovaná pouze 31 respondentům a tento malý počet způsobil asymetrickou distribuci, jejíž levostranné zešikmení je pravděpodobně způsobeno tím, že otázky nahrávají spíše motivovanému pólu škály. V lepším případě bylo toto zkreslení způsobeno pouze povahou testovaného vzorku.

Nestandardnost metod byla příčinnou problematičnosti některých otázek. Příkladem může být položka č. 8 první části dotazníku (Bylo by lepší, kdyby tyto změny přišly o rok dříve.). Položka není jednoznačně zodpověditelná. V případě negativních postojů ke změně by jistě bylo lépe, kdyby změna nepřišla nikdy, odpověď je proto „nesouhlasím“. V případě pozitivních postojů ke změně je odpověď variabilní. Z odpovědi tedy nelze vysoudit, má-li pracovník negativní postoj ke změně, nebo se pouze domnívá, že změna přichází pozdě.

Jedinečná možnost administrovat dotazník přímo v organizaci, čelící takto významné změně, s sebou přinášela i nevýhody v podobě nutnosti přizpůsobit charakter výzkumu podmínkám organizace. Vzhledem k časovému vytížení pracovníků bylo zajištění vysoké návratnosti dotazníku možné pouze prostřednictvím zařazení testu do pravidelných screeningů, prováděných pomocí systému QuestioPro. Tento krok si samozřejmě vyžádal jistá omezení, týkala se délky administrovaného dotazníku a požadavku na způsob jeho distribuce.

Zajímavá by mohla být zjištění týkající se zdrojů informovanosti, motivovanosti a ostatních měřených proměnných. Do určité míry jsou tyto otázky předmětem jiných, samostatných měření, která jsou v průběhu implementace změny prováděna samotnou organizací. Tyto dílčí výsledky jsou jistě významnou informací o efektivitě jednotlivých nástrojů a budou dále přispívat k sestavování metodiky managementu změny.

Opomenuta by neměla zůstat skutečnost, že nynější stav změny, potažmo adaptace pracovníků na ni, není v žádném případě ve svém konečném stádiu. V dlouhodobé perspektivě jsou stávající postoje pracovníků ke změně, jejich spokojenost a jejich motivovanost, pouze přechodným stavem, všechny tyto sledované aspekty adaptace se budou dále vyvíjet. Z prezentovaných výsledků nelze hodnotit úspěšnost adaptace ve svém celku, lze pouze vysuzovat na směr jejího dalšího vývoje.

ZÁVĚR

Hlavním přínosem této práce je přiblížení organizační změny jako psychologického fenoménu, vyžadujícího odborný a citlivý přístup. Změna je zde ukázána jako něco, co je prvotně otázkou změny chování souboru individualit. V tomto smyslu bylo upozorněno na význam adaptace pracovníků, která je jedním z hlavních psychologických aspektů, rozhodujících o úspěšnosti změny. Pozornost proto byla věnována takovým psychologickým a psychologicko-manažerskému přístupům, které nejefektivněji ovlivňují adaptaci pracovníků na změnu. Za tímto účelem byly popsány nejdůležitější postupy a nástroje procesu řízení změny, specifikován byl jejich vliv a možnosti použití.

Ukázalo se, že kvalita řízení procesu změny z hlediska adaptace se odvíjí zejména od způsobu, jakým vedení k pracovníkům a ke změně přistupuje. Jako klíčový byl vnímán zejména odpovědný přístup, respektující rozmanitost projevů psychické dynamiky, profesionalita a kvalifikovanost osob, které změnu řídí a respektování povahy organizace, v níž je změna prováděna. V případě uplatňování jednotlivých nástrojů byla jako rozhodující identifikována znalost situace a stavu, v němž se pracovníci nacházejí a schopnost tuto znalost vhodně použít. Tato kompetentnost se zdála důležitá zejména v případě komunikování vize, cílů, důvodů změny, apod. kdy způsob této komunikace silně ovlivňoval porozumění změně a její přijetí.

Empirická část ukázala na význam systematického přístupu a to pokud možno od prvních okamžiků vznikající změny. Ukázalo se, že není jednoduché rozptýlit vzniklou nejistotu a skepsi a že negativní zkušenost se změnou a

ztráta důvěry v ní mohou i v případě pozdější snahy zkomplikovat proces implementace. Na základě výsledků také mohlo být vyjádřeno přesvědčení, že adekvátní použití pečlivě zvolených nástrojů a postupů má pozitivní účinek na adaptaci pracovníka na změnu.

Díky mezioborovému charakteru práce bylo nutné v určitých ohledech sjednotit psychologickou a manažerskou terminologii, která mnohdy různými slovy hovoří o tom samém. Snaha o překlenutí těchto rozdílů provázela zejména závěrečnou kapitolu teoretické práce, v níž je propojen manažerský a psychologický přístup ke změně. Práce tím přispívá ke sblížení oblastí psychologie a managementu, které pro sebe mohou být navzájem inspirující.

LITERATURA

AMABILE, T. M. 1996. *Creativity in context*. 1st. ed. Boulder (CO): Westview Press, 1996. 317 s. ISBN: 978-0-81333-034-1.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (VANDEN BOS, G.R). 2007. *APA Dictionary of Psychology*. 1st ed. Washington, DC: American Psychological Association, 2007. 1024 s. ISBN 978-1-59147-380-0.

ARGYRIS, C. 2000. *Flawed advice and the management trap*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 2000. 262 s. ISBN 978-0-19513-286-1.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAER M., 2003. Rewarding creativity: when does it really matter? *The Leadership Quarterly* , 2003, No. 14, s. 569 – 586. ISSN 1048-9843.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BEER, M., EISENSTAT, R., SPECTOR, B. 1990. *The critical path to corporate renewal*. 1st ed. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1990. 291 s. ISBN 0-87584-239-9

BLANCHARD, K., BRITT, J. 2009. *Who Killed Change: Solvin the Mystery of Leading People Through Change*. 1st ed. New York, HarperCollins Publishers, 2009. 143 s. ISBN 978-0-06-177893-3.

BOOMER, W. H., RICH, G. A., RUBIN, R.S. 2005. Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 2005. No. 26, s. 733-753. ISSN 1099-1379.

COLMAN, A. M. 2009. *A Dictionary of Psychology*. 3rd ed. New York: Oxford University Press Inc., 2009. 882 s. ISBN 978-0-19-953406-7.

DRUCKER, P. F. 2008. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. 1st paperback ed. New York: HarperCollins Publishers, 2008. 357 s. ISBN 978-0-06-134501-2.

DRUCKER, P. F. 2009. *Managing in a time of great change*. Boston: Harvard Business Press, 2001. 310 s. ISBN 978-1-4221-4079-6.

DRUCKER, P. F., MACIARIELLO, J. A. 2004. *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*. 1st ed. New York: HarperCollins Publishers, 2004. 429 p. ISBN 0-06-074244-5.

DUCK, J. D. 2001. *The Change Monster: the human forces that fuel or foil corporate transformation and change*. 1st paperback ed. New York: Three Rivers Press, 2001. 286 s. ISBN 0-609-80881-8.

DUTTON, J. E., ASHFORD, S. J., O'NEILL, R. M., LAWRENCE, K. A. 2001. Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 2001, Vol. 44, No. 4, s. 716-736. ISSN 0001-4273.

EISENBERG, R. R., RHOADES, L. 2001. Incremental Effects of Reward on Creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001. Vol. 81, No. 4, s. 728-741. ISSN 0022-3514.

EXUPÉRY, A. 1984. *Citadela*. 2. vyd. Praha: Vyšehrad, 1984. 292 s.

FULLAN, M. 2001. *Leading in a culture of chase: being effective in complex times*. 1st ed. San Francisco (CA): Jossey-Bass. 2001. 166 s. ISBN 978-0-7879-8766-4.

GITTENS, C., KOHLER, B, BLOHM, S., FACIONE, P.A. 2003. *Test Manual: Business Critical Thinking Skills Test, Business Reasoning Test, Business Attitude Inventory*. 1st ed. Millbrae (CA): CAP Insight Assessment, 2003. 160 s.

GRÁC, J. 1977. *Pohľady do psychológie hodnotovej orientácie mládeže*. 1. vyd. Bratislava: SPN, 1977. 129 s.

HAMEL, G. 2002. *Leading the Revolution*. 1st paperback ed. Boston: St. Paul (MN): Plum Books, 2002. 364 s. ISBN 978-0-452-28324-8.

HAMMER, M., CHAMPY, J. 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2000. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HAWKINS, P., PENNY, G., WINIARSKI-JONES, T. 1993. Řízení organizačních změn: vývoj v západním myšlení. *Psychologie v ekonomické praxi*, 1993, roč. XXVIII, č. 2, s. 45-54. ISSN: 0033-300X.

HAWKINS, P., PENNY, G., WINIARSKI-JONES, T. 1994. Řízení organizačních změn - část druhá: moderní přístupy. *Psychologie v ekonomické praxi*, 1994, roč. XXIX, č. 1-2, s. 31-36. ISSN: 0033-300X.

HELCLOVÁ, P. 2003. *Psychologické aspekty adaptace pracovníků na změny v organizaci*. Praha, 2003. 165 s., 27 příloh. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

HELCLOVÁ, P. 2005a. Psychologické aspekty řízení změn I. Teoretické základy implementace změn v organizaci. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, roč. XL, č. 1-2, s. 27-34. ISSN: 0033-300X.

HELCLOVÁ, P. 2005b. Psychologické aspekty řízení změn II. Teoretické základy implementace změn v organizaci. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, roč. XL, č. 1-2, s. 35-45. ISSN: 0033-300X.

HEROLD, D., FEDOR, D. 2008. *Change the way you lead change: leadership strategies that really work*. 1st ed. Stanford: Stanford University Press, 2008. 155 s. ISBN 978-0-8047-5875-8.

HOEVEMEYER, V.A. 2006. High-impact interview questions : 701 behavior-based questions to find the right person for every job. 1st ed. New York: AMACON, 2006. 172 s. ISBN 978-0-8144-7301-6.

HUSSEY, D.E. 2000. *How to Manage Organizational Change*. 2nd ed. London: Kogan Page, Ltd., 160 s. ISBN: 978-0-7494-3251-5.

HRONÍK, F. 2006. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

JOBBER, D. 2003. *Principles and Practise of Marketing* [CD-ROM]. 4th ed. London: McGraw Hill, 2003. 942 s. ISBN 9780-0771-0708-6

JUROVSKÝ, A. 1975. *Škála OAZ*. 1 vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy n.p., 1975. 35 s.

Kaizen Institute [online]. Praha: KAIZEN Institute, s.r.o., 2010- [cit. 2010-03-02]. Dostupné na WWW: <http://cz.kaizen.com/kontakt.html>

- KEGAN, R, LASKOW-LAHEY, L. 2009. *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business Press, 2009. 340 s. ISBN 978-1-4221-1736-1.
- KELLY, K., HAYES, G.E. 2010. *Leading in turbulent times*. 1st ed. San Francisco (CA): Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2010. 167 s. ISBN 978-1.60509-540-0.
- KOCIANOVÁ, R. 2007a. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Mowshe, s.r.o., 2007. 89 s. ISBN 978-80-239-9327-1.
- KOCIANOVÁ, R. 2007b. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha: Mowshe, s.r.o., 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.
- KOLMAN, L. 2005. Osobnost v tradiční, klasické a moderní organizaci. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, roč. XL, č. 1-2, s. 71-75. ISSN: 0033-300X.
- KOLLÁRIK, T., MÜLLNER, J. 1982. *Dotazník na zisťovanie spokojnosti pracovníkov*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy n.p., 1982. 29 s.
- KOTTER, J. 1996. *Leading change*. Boston: HBS Press, 1996. 187 s. ISBN 0-87584-747-1.
- KOTTER, J. P. 2008. *A sense of urgency*. 1st ed. Boston (MA): Harvard Business Press, 2008. 196 s. ISBN 978-4221-7971-0.
- KOTTER, J. P., COHEN, D. 2002. *The heart of change: real-life organization*. Boston: HBS press, 2002. 190 s. ISBN 978-1-57851-254-9.
- KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 248 s. ISBN 80-247-0698-9.

MAYEROVÁ, M. 1997. Flexibilita a adaptabilita v procesu organizačních změn. *Psychologie v ekonomické praxi*, 1997, roč. XXXII, č. 1-2, s. 23-27. ISSN: 0033-300X.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MOORHEAD, G. GRIFFIN, R.W. 1989. *Organizational behavior*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989. 126 s. ISBN 0-395-43334-7.

NAKONEČNÝ, M. 1997a. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha: Akademia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, M. 1997b. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997. 336 s. ISBN 80-200-0628-1.

PITRA, Z. 1998. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-4.

PUDILOVÁ, V. 2008. *Sociální adaptace pracovníků v organizacích*. Praha, 2008. 61 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí diplomové práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

REBER, A.S., REBER, E.S. 2001. *The Penguin Dictionary of Psychology*. 3rd ed. Harlow: Penguin Books, Ltd., 2001. 831 s. ISBN 978-0-140-51451-3.

ROKEACH, M. 1973. *Nature of Human Values*. 1st ed. New York: Free Press, 1973. 438 s. ISBN 978-0-02926-750-9.

RYMEŠ, M. 2002. K pojetí zaměstnanecké adaptace. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2002, roč. XXXVII, č. 1-2, s. 81-86. ISSN: 0033-300X.

SCHOEMER, K. 2009. *Change is your competitive advantage: strategies for adapting, transforming, and succeeding in the new business reality*. 1st ed. Avon (MA): Adams Business, 2009. 203 s. ISBN 978-1-59869-801-5.

SCHULER, H., PROCHASKA, M. 2003. *Dotazník motivace k výkonu – LMI*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, s.r.o., 2003. 80 s. ISBN 80-86471-09-8.

ŠAFR, M., WOLFOVÁ, B. 2007. Výzkum spokojenosti zaměstnanců hotelu v práci. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2007, roč. XLII, č. 3-4, s. 25-35. ISSN: 0033-300X.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TOBIN, D.R., PETTINGELL, M.S. 2008. *The AMA guide to management development*. 1st ed. New York: AMACOM, 2008. 330 s. ISBN 978-0-8144-0899-5.

VALENTA, F. 1969. *Tvůrčí aktivita, inovace, efekty*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1969. 259 s.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. 1998. *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

WALLSTEINOVÁ, M. 2003. *Psychologické aspekty zvládání změn v organizaci*. Praha, 2003. 102 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze,

Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

WELCH, J., WELCH, S. 2006. *Cesta k vítězství: pokračování a odpovědi*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2006. 253 s. ISBN 80-7349-033-1.

ŽENKA, O. 2007. Projevy odporu ke změně v organizaci s důrazem na skupinovou dynamiku. Brno, 2007. 69 s., 6 příloh. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra psychologie. Vedoucí diplomové práce PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Význam pojmů sémantické diference

Příloha č. 2: Přepis online dotazníku „Hodnocení průběhu reorganizace obchodního oddělení“

Příloha č. 3: Dotazník pracovní spokojenosti a postojů ke změně, s otázkami srovnanými podle škál

Příloha č. 4: Osnova polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 5: Statistické parametry dotazníku pracovní motivovanosti

Příloha č. 6: Časový harmonogram změny vč. Ganttova diagramu

Příloha č. 7: Příklady otázek modelu RWA

Příloha č. 8: Výsledky statistické analýzy dat (pracovní motivovanost)

Příloha č. 9: Přehled otázek, seřazených podle pólů motivovanost - nemotivovanost

Příloha č. 1: Význam pojmů sémantické diference

<p>KOMUNIKOVANÁ: Změna je dostatečně vysvětlená, tzn. pracovníci ji pochopili a vědí, v jakém stavu se nachází</p>	<p>NEVYSVĚTLENÁ: Pracovníci změně nerozumí, nemají přehled o současném stavu změny</p>
<p>ŘÍZENÁ: Pracovníci vnímají, že vedení má změnu pevně v rukou, že změna je naplánována a má řád.</p>	<p>IMPROVIZOVANÁ: Pracovníci vnímají určitý chaos v řízení změny.</p>
<p>ADEKVÁTNÍ: Změna míří přesně a v dostatečném rozsahu.</p>	<p>NEPŘIMĚŘENÁ: Nepřiměřenost změny by bylo možno vyjádřit příslovím: „Bere kanón na vrabce“.</p>
<p>ORGANIZOVANÁ: Zodpovědnost za dílčí úkoly je jasně a přesně definovaná.</p>	<p>CHAOTICKÁ: Pracovníci nevědí, jak jsou rozloženy odpovědnosti.</p>
<p>VĚCNÁ: Změna řeší podstatu problému. Věcnost změny by bylo možné vyjádřit příslovím: „Uhodil hřebíček na hlavičku“.</p>	<p>NEÚČELNÁ: Změna nemá smysl.</p>
<p>VČASNÁ: Změna přichází v pravý čas.</p>	<p>OPOŽDĚNÁ: Změna přichází příliš pozdě.</p>
<p>TRANSPARENTNÍ: Pracovníci chápou účel a mechanismus změny.</p>	<p>NESROZUMITELNÁ: Pracovníci nerozumí účelu a mechanismu změny.</p>
<p>DŮKLADNÁ: Pracovníci vnímají, že se změna dělá pořádně a že je promyšlená.</p>	<p>POVRCHNÍ: Změna nejde do hloubky, dělá se pouze proto, aby se udělala změna. „Změna pro změnu“</p>
<p>RYCHLÁ: Rychle postupující.</p>	<p>POMALÁ: Pomalu postupující.</p>
<p>EFEKTIVNÍ: Dělají se správné kroky vedoucí k cíli.</p>	<p>NEEFEKTIVNÍ: Dělají se zbytečné věci, které změně nepomáhají.</p>
<p>NARIZOVANÁ: Změna je „o nás bez nás“</p>	<p>SPOLUTVOŘENÁ: Pracovníci se cítí v procesu aktivní.</p>
<p>POTŘEBNÁ: Pracovník si dokáže představit konkrétní důvody, proč se změna provádí.</p>	<p>ZBYTEČNÁ: Pracovník nevidí potřebu změny.</p>

Příloha č. 2: Přepis online dotazníku „Hodnocení průběhu reorganizace obchodního oddělení“

INSTRUKCE:

Prosíme Vás o vyplnění následujícího dotazníku, monitorujícího Vaši spokojenost s průběhem reorganizace obchodního oddělení. Dotazník se skládá ze tří částí a obsahuje celkem 47 položek. Nejsou zde žádné správné nebo nesprávné odpovědi, zajímá nás pouze Vaše subjektivní hodnocení. Prosíme Vás proto, abyste na otázky odpovídal/a upřímně a bez zábran. Čas na zodpovězení otázek není omezen.

1. ČÁST

U každého z následujících 23 výroků vyjádřete na sedmistupňové škále míru souhlasu nebo nesouhlasu. Označte vždy jen jedno číslo na škále:

Pokud s výrokem zcela souhlasíte, označte 3

Pokud s výrokem spíše souhlasíte, označte 2

Pokud s výrokem částečně souhlasíte, označte 1

Pokud se nedokážete rozhodnout, nevíte, nebo si nejste jisti, označte 0.

Příklad: Moje pracovní očekávání jsou ve velké míře naplňována.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

S tímto tvrzením spíše souhlasím.

1. Dokázal/a bych vyjmenovat alespoň 3 konkrétní důvody, které vedly k probíhající reorganizaci.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

2. I přes probíhající změny vím, na koho se mám v případě potřeby obrátit.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

3. Někdy mám pocit, že reorganizace je tak trochu o nás bez nás.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

4. Průběh reorganizace je pro mne srozumitelný.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

5. Víím přesně, v jakém stavu se nyní reorganizace nachází a co bude následovat.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

6. Když přemýšlím o prováděné reorganizaci, napadá mne, že se „bere kanón na vrabce“.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

7. Myslím si, že probíhající reorganizace řeší podstatu našich problémů.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

8. Bylo by lepší, kdyby tyto změny přišly o rok dříve.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

9. Souhlasím s názorem, že změna byla pro organizaci potřebná.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

10. Očekávám, že reorganizace přispěje k:

a. zlepšení vztahů na oddělení

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

b. zvýšení výkonu

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

c. zvýšení konkurenceschopnosti firmy

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

d. zvýšení motivovanosti pracovníků

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

11. Vnímám kolem sebe úsilí poskytnout mi vše, co ke své práci potřebuji.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

12. Moje pracovní prostředí mi pomáhá k lepším výkonům.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

13. Nynější práci pro sebe považuji za vhodnou.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

14. V minulosti jsem si představoval, že budu vykonávat tuto práci.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

15. Moje pracovní očekávání jsou ve velké míře naplňována.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

16. Někdy si říkám, že by bylo lépe pracovat jinde.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

17. Myslím, že některé ze svých kolegů mohu označit za dobré přátele.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

18. Líbí se mi atmosféra na pracovišti.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

19. Ke své práci mám vše, co potřebuji.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

20. Nynější práce je pro mne zajímavá.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

21. Se svým postavením mezi pracovníky jsem spokojen.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

22. Myslím, že nynější zaměstnání mi dává dostatek možností k postupu.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

23. Se svým postavením u mých nadřízených jsem spokojen.

Nesouhlasím

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

 Souhlasím

2. ČÁST

U každého z následujících 12 výroků rozhodněte, zda s ním souhlasíte, nebo nesouhlasíte. Volbu „nesouhlasím“ nebo „souhlasím“ označte.

1.	Dobré výsledky mě povzbudí k další práci.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
2.	Myslím, že je moudřejší zabývat se věcmi, které člověk ovládá, než se učit nové.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
3.	Když jsem zabrán/a do práce, často zapomenu na okolní svět.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
4.	Ráno se těším, co mi přinese nový den.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
5.	Je nesmyslné snažit se dosáhnout nedosažitelného cíle.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
6.	Nevadí mi pracovat, zatímco se ostatní věnují zábavě.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
7.	Pokud se mi něco nezdaří, konečný výsledek to neovlivní.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
8.	Vyhýbám se situacím, v nichž nevím, jak věci dopadnou.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
9.	Těší mne, když mohu k dosažení nejlepšího výkonu uplatnit všechny své schopnosti.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
10	Má práce mi přináší užitek i v soukromém životě.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
11	Vnímám, že nemám vliv na to, co se kolem mne děje.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
12	Abych byl se svou prací spokojen, musím vynaložit více úsilí než dříve.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>

3. ČÁST

U následujících 12 položek si můžete vybrat mezi dvěma možnostmi, jak popsat probíhající reorganizaci obchodního oddělení. Svou odpověď zaznamenávejte u každé položky na škále 3-2-1-0-1-2-3 podle toho, jak situaci jedna či druhá z uváděných možností přesně vystihuje.

Probíhající reorganizace je:

1.	Organizovaná	3	2	1	0	1	2	3	Chaotická
2.	Neúčelná	3	2	1	0	1	2	3	Věcná
3.	Včasná	3	2	1	0	1	2	3	Opožděná
4.	Transparentní	3	2	1	0	1	2	3	Nesrozumitelná
5.	Důkladná	3	2	1	0	1	2	3	Povrchní
6.	Rychlá	3	2	1	0	1	2	3	Pomalá
7.	Efektivní	3	2	1	0	1	2	3	Neefektivní
8.	Nařizovaná	3	2	1	0	1	2	3	Spolutvořená
9.	Potřebná	3	2	1	0	1	2	3	Zbytečná
10.	Nevysvětlená	3	2	1	0	1	2	3	Komunikovaná
11.	Řízená	3	2	1	0	1	2	3	Improvizovaná
12.	Adekvátní	3	2	1	0	1	2	3	Nepřiměřená

Příloha č. 3: Dotazník pracovní spokojenosti a postojů ke změně, s otázkami srovnanými podle škál

1. Dokázal/a bych vyjmenovat alespoň 3 konkrétní důvody, které vedly k probíhající reorganizaci.
2. Souhlasím s názorem, že změna byla pro organizaci potřebná.
3. Když přemýšlím o prováděné reorganizaci, napadá mne, že se „bere kanón na vrabce“.
4. I přes probíhající změny vím, na koho se mám v případě potřeby obrátit.
5. Víم přesně, v jakém stavu se nyní reorganizace nachází a co bude následovat.
6. Průběh reorganizace je pro mne srozumitelný.
7. Myslím si, že probíhající reorganizace řeší podstatu našich problémů.
8. Bylo by lepší, kdyby tyto změny přišly o rok dříve.
9. Někdy mám pocit, že reorganizace je tak trochu o nás bez nás.
10. Očekávám, že reorganizace přispěje ke zlepšení vztahů na oddělení.
11. Očekávám, že reorganizace přispěje ke zvýšení výkonu.
12. Očekávám, že reorganizace přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.
13. Očekávám, že reorganizace přispěje ke zvýšení motivovanosti pracovníků.
14. Vnímám kolem sebe úsilí poskytnout mi vše, co ke své práci potřebuji.
15. Moje pracovní prostředí mi pomáhá k lepším výkonům.
16. Ke své práci mám vše, co potřebuji.
17. V minulosti jsem si představoval, že budu vykonávat tuto práci
18. Nynější práci pro sebe považuji za vhodnou

19. Někdy si říkám, že by bylo lépe pracovat jinde.
20. Nynější práce je pro mne zajímavá.
21. Moje pracovní očekávání jsou ve velké míře naplňována.
22. Myslím, že nynější zaměstnání mi dává dostatek možností k postupu.
23. Líbí se mi atmosféra na pracovišti.
24. Myslím, že některé ze svých kolegů mohu označit za dobré přátele.
25. Se svým postavením mezi pracovníky jsem spokojen.
26. Se svým postavením u mých nadřízených jsem spokojen.

Příloha č. 4: Osnova polostrukturovaného rozhovoru

SOUČASNÝ STAV ZMĚNY:

- Jak byste charakterizoval stávající atmosféru ve firmě?
- Kdo je podle Vás (osoba, oddělení) ve změně nejvíc aktivní?
- Co je právě teď dobře a co je špatně?
- Které momenty v implementaci změny vnímáte jako rozhodující?
- Co je právě teď největší problém?
- V čem je největší naděje, že změna uspěje?
- V čem podle Vás leží největší rizika?

POŽADOVANÝ STAV ZMĚNY

- Co by se mělo změnit, aby to fungovalo?
- Jak poznáte, že změna je úspěšná
- Kdy budete vědět, že přijetí změny ze strany pracovníků je na dobré cestě?
- Kdy si myslíte, že by mohly přijít první úspěchy a proč?
- Které klíčové momenty nebo věci by neměly při této změně zůstat opomenuty?
- Do čeho je firma ochotna investovat, aby se změna stala úspěšnou?

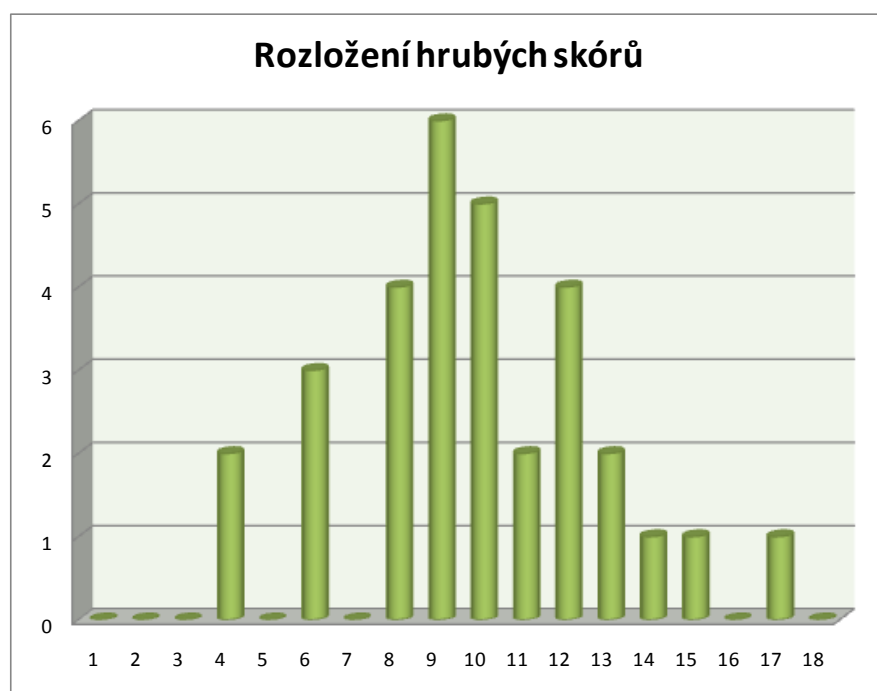
MĚŘENÍ

- Jak si představujete, že by měly být uspořádány výsledky, aby byly pro firmu použitelné.
- Jaká měření plánujete do budoucnosti, jaké jsou dlouhodobé trendy firmy z hlediska hodnocení motivovanosti a pracovní spokojenosti?
- Jak moc je firma a její pracovníci přístupná podobným průzkumům?
- Jaká je zde dosavadní zkušenost s podobnými měřeními?
- Které otázky by podle Vás neměli v takovémto měření chybět?
- Kdybyste měl popsat probíhající změnu, jaká Vás napadají slova?

Příloha č. 5: Statistické parametry dotazníku pracovní motivovanosti

Tabulka rozložení hrubých skórů

HS	f	fi	cumfi	korekce	Z-skór	Percentily
1	0	0	0	0	- 4	
2	0	0	0	0	- 4	
3	0	0	0	0	- 4	
4	2	0,065	0,065	0,0325	-1,84	3%
5	0	0	0,065	0,065	-1,52	7%
6	3	0,097	0,162	0,1135	-1,20	11%
7	0	0	0,162	0,162	-0,98	16%
8	4	0,129	0,291	0,2265	-0,75	23%
9	6	0,193	0,484	0,3875	-0,28	39%
10	5	0,161	0,645	0,5645	0,16	56%
11	2	0,065	0,710	0,6775	0,46	68%
12	4	0,129	0,839	0,7745	0,76	77%
13	2	0,065	0,904	0,8715	1,14	87%
14	1	0,032	0,936	0,92	1,40	92%
15	1	0,032	0,968	0,952	1,66	95%
16	0	0	0,968	0,968	1,86	97%
17	1	0,032	1	0,984	2,14	98%
18	0	0	1	1	4	
Total	31	1				



Položky	Korelace s HS	Obtížnost
1. Nevadí mi pracovat, zatímco se ostatní věnují zábavě.	0,813**	0,55
2. Těší mne, když mohu k dosažení nejlepšího výkonu uplatnit všechny své schopnosti.	0,573*	0,65
3. Má smysl snažit se dosáhnout nedosažitelného cíle.	0,123	0,42
4. Má práce mi přináší užitek i v soukromém životě.	0,492*	0,38
5. Předloží-li mi někdo tři možná řešení, baví mě hledat čtvrté, i když se to zdá jako ztráta času.	0,382	0,41
6. Jsem se sebou spokojený/á zejména tehdy, podám-li výjimečné výkony.	0,092	0,21
7. Přál bych si, aby se změnila moje pracovní náplň.	0,016	0,28
8. Ráno se těším, co mi přinese nový den.	0,416*	0,35
9. Dobré výsledky mě povzbudí k další práci.	0,637**	0,52
10. Důvěřuji svým kolegům, že najdou správná řešení.	0,273	0,71
11. Vyhýbám se situacím, v nichž nevím, jak věci dopadnou.	0,411*	0,61
12. Když jsem zabrán/a do práce, často zapomenu na okolní svět.	0,373	0,42
13. Myslím, že je moudřejší zabývat se věcmi, které člověk ovládá, než se učit nové.	0,501*	0,81
14. Pokud se mi něco nezdaří, konečný výsledek to neovlivní.	0,323	0,52
15. Vnímám, že nemám vliv na to, co se kolem mne děje.	0,329	0,66
16. V poslední době provází mou práci nejistota	0,217	0,49
17. Abych byl se svou prací spokojen, musím vynaložit více úsilí než dříve.	0,312	0,72
18. Je nesprávné, když práce omezí soukromý život zaměstnanců.	0,067	0,30

* Signifikantní na hladině 0,95

** Signifikantní na hladině 0,99

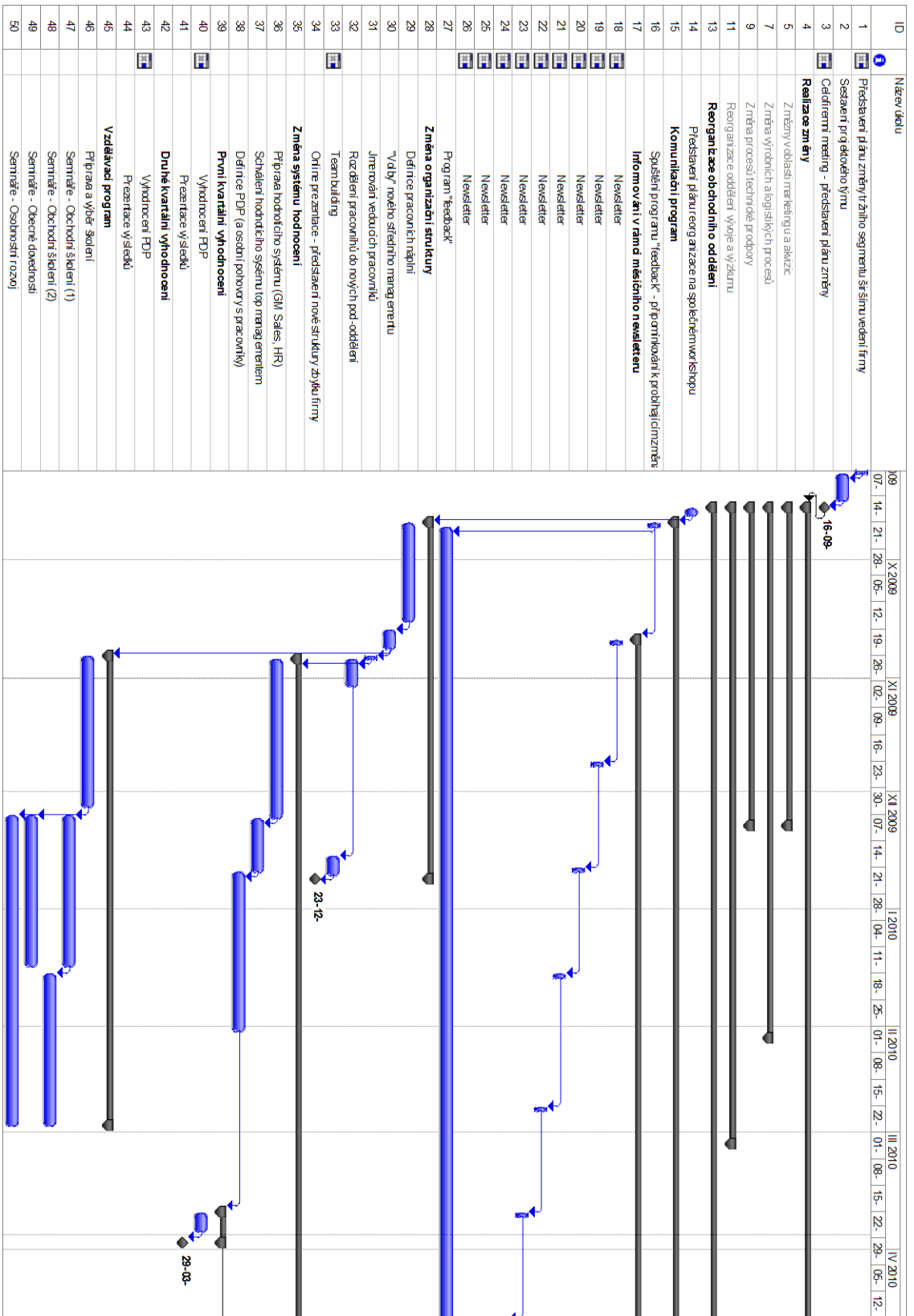
**SPLIT - HALF před odstraněním položek s nízkou korelací (< 0,30)
s celkovým HS**

- Spearman- Brown koeficient 0,576
- Guttman koeficient 0,571

**SPLIT - HALF po odstranění položek s nízkou korelací (< 0,30)
s celkovým HS (vyřazeny položky 3, 6, 7, 10, 16, 18)**

- Spearman- Brown koeficient 0,736
 - Guttman koeficient 0,727
-

Příloha č. 6: Časový harmonogram změny vč. Ganttova diagramu



Příloha č. 7: Příklady otázek modelu RWA

Příklady tvrzení měřících připravenost pracovníků na změnu:

- Naše konkurence dělá ve svých produktech/službách výrazné pokroky
- Rozumím obchodní strategii své divize.
- Věřím, že pokud chceme v příštích pěti letech dosáhnout stanovených cílů, je nutná radikální změna.
- Souhlasím, že moje organizace je připravena podniknout významné změny.

Příklady tvrzení měřících ochotu pracovníků ke změně:

- Rozumím vizi naší firmy.
- Zvolenou vizi považuji za správnou.
- Zvolená vize je pro mne velmi motivující.
- Vím, co mohu udělat, abych tuto vizi podpořil.
- Pokud by toto byla moje firma, postupovala bych stejně jako současné vedení.
- Rozumím tomu, jak nastávající změna ovlivní moji práci.
- Pro úspěch firmy jsem ochoten radikálně změnit svou současnou pracovní roli a své povinnosti.

Příklady tvrzení měřících schopnost změny:

- Mohu se spolehnout na své divizní vedoucí, že udělají, co bude potřeba a dodrží své slovo.
- Jsem si jistý, že vedení organizace udělá takové kroky, které budou v nejlepším zájmu celé organizace.

- Pracovníci mé organizace mají potřebné schopnosti k tomu, aby změnu zvládli. Jednotlivé části organizace nejsou izolovány, komunikace a kooperace mezi odděleními je otevřená a upřímná.
- Jsem přesvědčen, že vedení organizace poskytne mé divizi potřebné k tomu, aby bylo možné splnit stanovené cíle.

Příloha č. 8: Výsledky statistické analýzy dat (pracovní motivovanost)

TABULKY ČETNOSTÍ

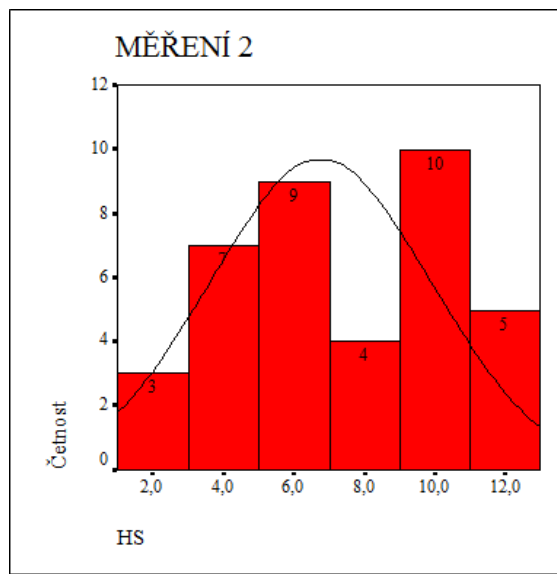
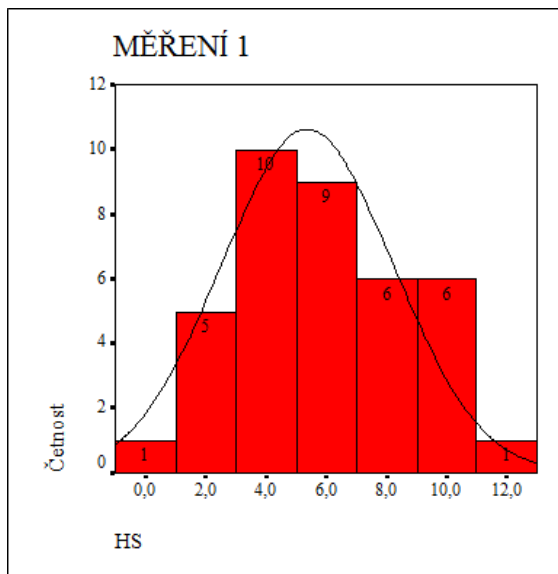
MĚŘENÍ1	Četnost	Relativní četnost	Kumulativní procentuální četnost
0	1	2,632	2,632
1	2	5,263	7,895
2	3	7,895	15,789
3	5	13,158	28,947
4	5	13,158	42,105
5	5	13,158	55,263
6	4	10,526	65,789
7	4	10,526	76,316
8	2	5,263	81,579
9	3	7,895	89,474
10	3	7,895	97,368
11	1	2,632	100,000
Celkem	38	100,000	

MĚŘENÍ2	Četnost	Procentuální Percent	Kumulativní procentuální četnost
1	2	5,263	5,263
2	1	2,632	7,895
3	3	7,895	15,789
4	4	10,526	26,316
5	6	15,789	42,105
6	3	7,895	50,000
7	2	5,263	55,263
8	2	5,263	60,526
9	7	18,421	78,947
10	3	7,895	86,842
11	3	7,895	94,737
12	2	5,263	100,000
Celkem	38	100,000	

TABULKY ČETNOSTÍ

		MĚŘENÍ1	MĚŘENÍ2
N	Platné	38	38
	Chybějící	0	0
Průměr		5,368	6,763
Medián		5,000	6,500
Std. odchylka		2,851	3,123
Šikmost		0,196	-0,066
Std. chyba šikmosti		0,383	0,383
Špičatost		-0,782	-1,056
Std. chyba špičatosti		0,750	0,750

HISTOGRAM 1. A 2. MĚŘENÍ



Příloha č. 9: Přehled otázek, seřazených podle pólů motivovanost-nemotivovanost

Souhlas s výroky 1- 6 je hodnocen jedním bodem a přibližuje respondenta k pólu motivovanosti. Souhlas v otázkách 7-12 je hodnocen 0 body a přibližuje respondenta k pólu nemotivovanosti.

1.	Dobré výsledky mě povzbudí k další práci.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
2.	Má práce mi přináší užitek i v soukromém životě.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
3.	Když jsem zabrán/a do práce, často zapomenou na okolní svět.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
4.	Ráno se těším, co mi přinese nový den.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
5.	Těší mne, když mohu k dosažení nejlepšího výkonu uplatnit všechny své schopnosti.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
6.	Nevadí mi pracovat, zatímco se ostatní věnují zábavě.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
7.	Pokud se mi něco nezdaří, konečný výsledek to neovlivní.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
8.	Vyhýbám se situacím, v nichž nevím, jak věci dopadnou.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
9.	Je nesmyslné snažit se dosáhnout nedosažitelného cíle.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
10	Myslím, že je moudřejší zabývat se věcmi, které člověk ovládá, než se učit nové.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
11	Vnímám, že nemám vliv na to, co se kolem mne děje.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>
12	Abych byl se svou prací spokojen, musím vynaložit více úsilí než dříve.	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>