

## SZZ Kurz – předmět Řízení změn, úroveň Bc. stupeň studia

1 Téma – Vznik, obsah a cíle Managementu změn a jeho ukotvení v podnikovém systému, normativní a deskriptivní modely řízení v kontextu podnikových změn. (čas 15 min.)

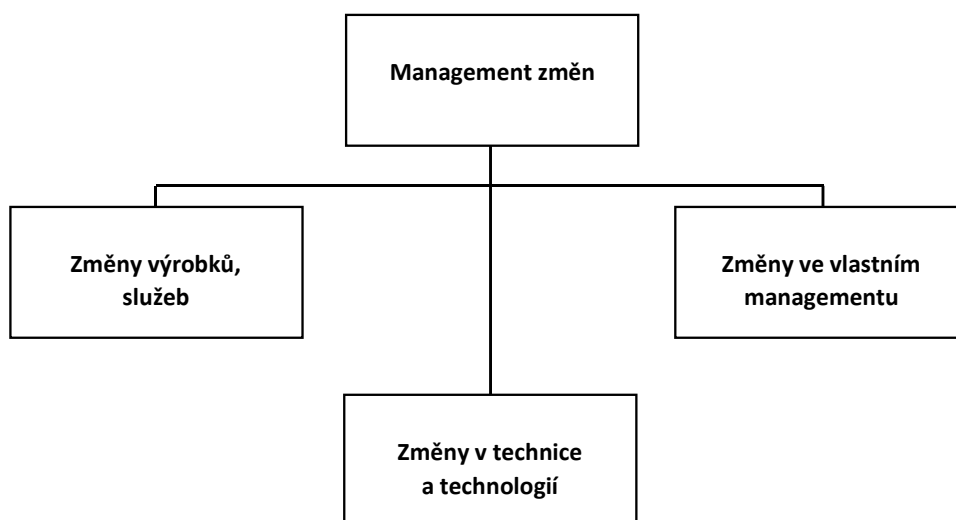
### 1. Vnik, obsah a cíle procesního managementu

Řízení změn (Change Management), někdy též management změn vznikl v polovině 20 století a od té doby patří ke klasickým manažerským disciplínám. O změnách se již hovořilo v hluboké historii lidské společnosti a jako ukázkou lze uvést slova slavné renesanční osobnosti Itálie z 15. století Niccoló Machiaveli:

*„Nic se nezačíná tak obtížně, nic nepřináší tak pramalou naději na úspěch a nic není nebezpečnějšího jako zavádění nového řádu:*

Schopnost řídit změny v podniku lze řadit k významným manažerským dovednostem, úzce související s problematikou procesního řízení a řízení inovačních procesů v podniku. Řízení změn je oblast, která se zaměřuje na změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace. Kromě samotného řízení procesu změny zahrnuje i schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat. Proto s řízením změn souvisí další oblasti, jako jsou marketingový průzkum, průzkum trhu, analýza konkurence, prognózování, simulace a další. Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a organizačním chování, používá sociotechniku a dotýká se také kultury organizace.

Vymezení managementu změn



Zdroj: Strategický management změn a znalostí, Častorál (2010)

## 2. Vymezení pojmu podniková změna a její kategorizace

Změny jsou základní charakteristikou každého životaschopného podniku, na kterou musí jeho management pružně reagovat. Změnu můžeme chápat jako nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy. Změnu lze rovněž vymezit jako odchylku od rovnovážného stavu organizace ve vztahu k prostředí.

Co je tedy změna?



Charakteristika změn podle struktury organizace

Velikost organizace ↑	Velká	Velká – jednoduchá Velká struktura (více pracovišť) Málo procesů	Velká – středně složitá Velká struktura Střední rozsah procesů	Velká – složitá Velká struktura Velký rozsah procesů
	Střední	Střední – jednoduchá Střední struktura Málo procesů	Střední – středně složitá Střední struktura Střední rozsah procesů	Střední – složitá Střední struktura Velký rozsah procesů
	Malá	Malá – jednoduchá Malá struktura Málo procesů	Malá – středně složitá Malá struktura Střední rozsah procesů	Malá – složitá Malá struktura Velký rozsah procesů
		Jednoduchá	Středně složitá	složitá
		Složitost organizace →		

Zdroj: Strategický management změn a znalostí, Častorál (2010)

**Vzkaz přednášejícího studentům:**

*Ještě před tím, než se rozhodnete realizovat nějakou změnu, dejte si odpověď na všechny předpoklady k její úspěšné realizaci, a pokud alespoň na jednu si odpovíte NE, změnu nerealizujte, ale udělejte vše pro to, abyste mohli odpovědět na všechny otázky ANO.*

Cílem změny je udržení životaschopného, efektivního a konkurenceschopného podniku, což předpokládá nepřetržité monitorování a reakci na vznikající změny v podnikovém prostředí. Změna ve firmě znamená nejen hrozbu, ztrátu, kterou se manažeři snaží odstranit nebo eliminovat, ale změna znamená současně i příležitost, jako je tomu např. u hospodářských krizí. Podnik, který je připraven na ekonomickou recesi, může být ve svém výsledku v následujícím období velice úspěšný.

Pokud má být změna úspěšná, musíte naplnit tyto předpoklady:

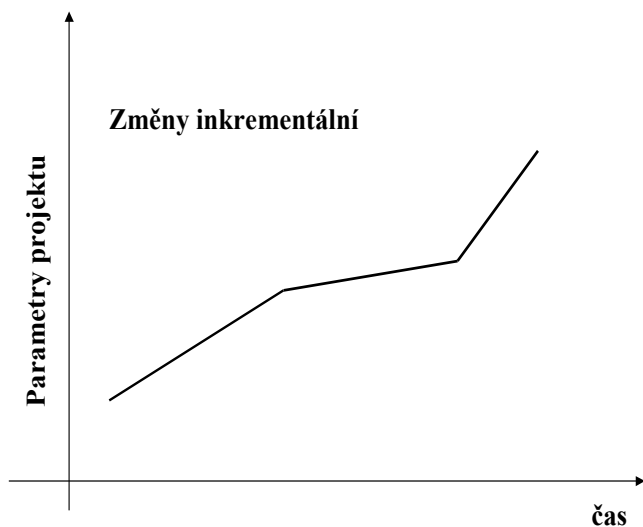


Zdroj: Hovory z praxe, Bednár, Slovensko (2021)

**Změny můžeme rozdělit do tří základních kategorií:**

### ***Inkrementální změny***

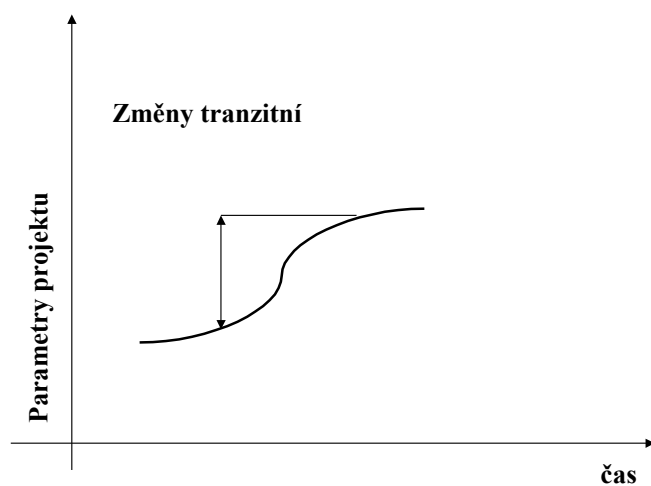
Princip trvalých malých zlepšení. V praxi to mohou být promyšlené postupy například japonského typu „Kaizen“ nebo běžné zlepšovací návrhy.



Zdroj: Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, Kubičková, Rais (2012).

### ***Tranzitní (skokové) změny***

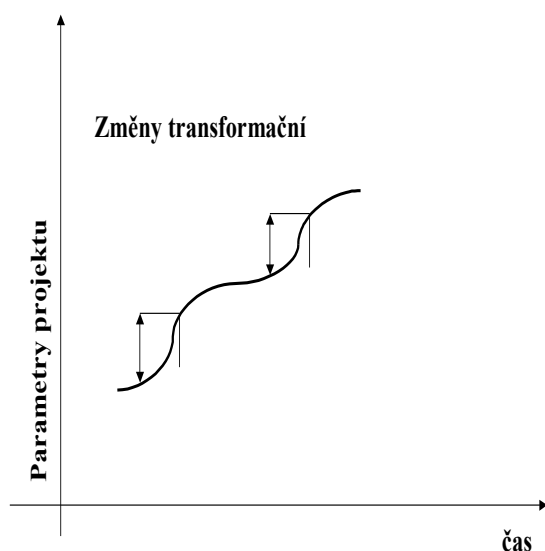
Každý podnik si přeje navrhnout tak zásadní změnu v podnikatelském programu, který restrukturalizuje výrobové spektrum nebo strategii postupu. Tento postup musí počítat s velkým nasazením zdrojů i větším nebezpečím nedosažení předpokládaných cílů.



Zdroj: Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, Kubičková, Rais (2012).

### ***Transformační změny***

Je to kombinace dvou předchozích principů; průběžné změny připravují programovou změnu skokovou.



Zdroj: Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, Kubičková, Rais (2012).

Praxe naznačuje, že transformační změna může být nejehospodárnější a nejméně riziková. Současný pohled na inovační a transformační projekty naznačuje, že není třeba podnikové změny dělit na výrobové, procesní a manažerské, protože každý projekt změny obsahuje všechny jmenované části.

**Slovo vědecké kapacity:**

*J. P. Kotter: Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace v turbulentní ekonomice. Kniha jednoho z nejvýznamnějších světových odborníků v oboru rozvoje vůdčích dovedností a implementace transformačních procesů se zabývá strategickým chováním firem v podmínkách rychlých a dramatických proměn ekonomického prostředí. Sama vnitřní změna firmy – ať již jde např. o zavádění TQM, reengineering, změnu firemní kultury apod. – nebude úspěšná, pokud manažeři odpovědní za transformaci podniků nezmění své metody a své chování a nebudou stát v čele těchto změn.*

**3. Normativní a deskriptivní modely a podniková změna**

Rozhodování, resp. rozhodovací procesy o procesních změnách probíhající na různých podnikových úrovních a mají zpravidla dvě stránky a to stránku meritorní a stránku formálně-logickou. Meritorní stránka diferencuje odlišnosti jednotlivých změn, současně lze vymezit i společné rysy, které je doprovází. To, co jednotlivé procesy změn spojuje, je určitý rámcový postup, procedura řešení, odvíjející se od identifikace problému, vyjasňování jeho příčin, cílů řešení atd. až po hodnocení variantních řešení a volbu varianty určené k realizaci. Právě společné rysy rozhodovacích procesů, jejich procedurální a instrumentální stránka jsou předmětem studia teorie rozhodování.

- Normativní teorie rozhodování se zaměřuje na poskytnutí návodů, jak řešit rozhodovací problémy, jaké modely a jakým způsobem je používat.
- Předmětem zájmu deskriptivní teorie jsou naopak již proběhlé rozhodovací procesy. Jde zde o deskripci, analýzu a hodnocení rozhodovacích procesů, jejich průběhu, základních prvků, předností a nedostatků aj.

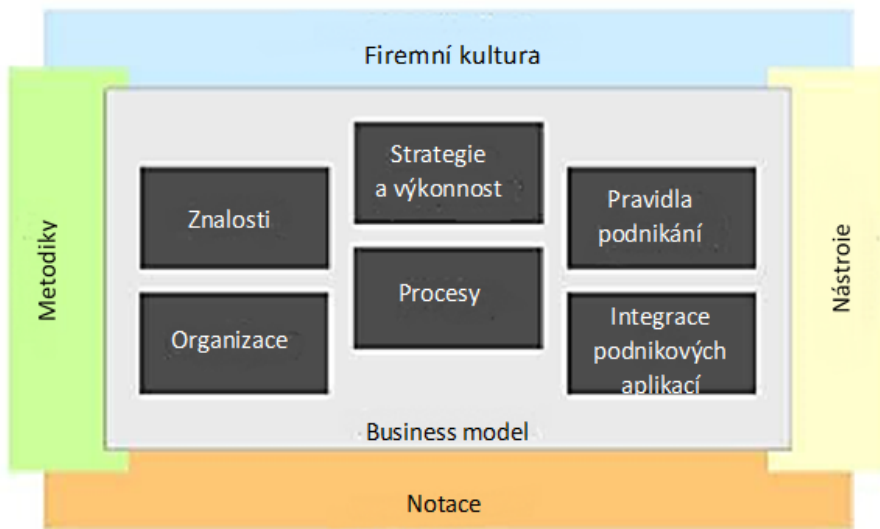
- Normativní a deskriptivní teorie dala základ pro vznik dvou základních modelů, v jehož rámci se realizují podnikové změny a to racionálně rozhodovacímu modelu a modelu deskriptivnímu.

Administrativní, resp. deskriptivní model neodráží reálný stav věcí, zejména procesy podnikového prostředí, nevyužívá analýzy faktorů, za kterých probíhá skutečné rozhodování v organizacích o realizaci změn. V reálné praxi v současné době spíše hovoříme o administrativním řídicím pracovníku v oblasti podnikových změn. Mezi jeho typické vlastnosti náleží fakt, disponuje omezeným rozsahem informací, má omezené schopnosti řešit rozhodovací problémy, vytváří si zjednodušený obraz reálného světa, nestanovuje všechny varianty vedoucí k dosažení cíle, nehledá optimální variantu, ale volí variantu, která je nejefektivnější a realizovatelná. Tyto skutečnosti zabraňují pečlivému hledání všech variant a jejich hodnocení. Existence většího počtu variant a kvalitativní charakter některých z nich značně komplikují proces hodnocení variant. V takovém případě se uplatňuje princip satisfakce, volí se omezený soubor kritérií, stanovují se jejich hodnoty, které by měla varianta zvolená k realizaci splňovat, a volí se pak první nalezená varianta, která splňuje aspirační úroveň, tj. je dostatečně dobrá. Rozhodování o změnách v podniku v souladu s administrativním modelem představuje běžný přístup k rozhodování v podnicích, jeho uplatnění však není optimální.

#### **4. Podniková architektura jako základně pro podnikové změny**

Vymezení kategorie podniková architektura (PA), má svůj vznik v 60. letech minulého století, kdy si velké podniky začínaly uvědomovat narůstající význam informačních technologií, pro které byl tehdejší podnikový systém a rámec limitující. Pod PA se rozumí popis cílů organizace, způsoby jejich plnění prostřednictvím podnikových procesů, organizační a řídicí rámec podniku, oblast technologií apod. Je to racionální prostředek, napomáhající manažerům podniků v efektivním a pružném rozhodování o změnách v podniku v současném globálním konkurenčním prostředí s cílem dlouhodobé existence. Změny, které se v budoucnu PA očekávají, vycházejí z názoru, že základem úspěchu a výkonnosti podniku v budoucnu bude jejich rychlost, flexibilita, adaptabilita, agilita a schopnost integrace, tedy tímto směrem se musí ubírat změny.

## Podniková architektura



versus

## Architektura domu



Zdroj: vlastní zpracování

Mnoho podniků v současné době zásadním způsobem mění svou strukturu tak, aby mohly lépe čelit novým výzvám, jako jsou požadavky globalizace, rostoucí konkurence, neustálé technologické inovace nebo poskytování služeb a výrobků na míru dle požadavku zákazníka. K očekávaným změnám pak napomáhají interní audit, benchmarking a etický kodex podniku.

*Interní audit* představuje jeden z nástrojů vyhodnocení jednotlivých procesů. Dále pomáhá účetní jednotce dosahovat její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení

efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů. Zaměřuje se na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci tím, že orgánům společnosti a vrcholovému managementu poskytuje informace, hodnocení, analýzy, doporučení a konzultace pro efektivní plnění jejich úkolů.

*Benchmarking* je metoda založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů. Je možné ji použít na kterékoliv úrovni řízení a téměř pro libovolné ukazatele (indikátory). Základem je porovnávání vybraných ukazatelů vůči jiným referenčním hodnotám, které mohou být buď historické (číselná řada hodnot 5 let dozadu) nebo mohou být porovnávány vůči jinému referenčnímu subjektu (např. jinému srovnatelnému oddělení nebo srovnatelné organizaci).

*Etické kodexy* jsou podzákonými předpisy a jako takové jsou dobrovolně konsensuálně přijaty v daných institucích u řady povolání. Obecně představují zdánlivě samozřejmé požadavky (soubor norem a předpisů) chování, jimiž se zaměstnanci různých profesí mají závazně řídit a které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity.