

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

Socio-ekonomická studia

Bakalářská práce

Markéta Svobodová

Řízení a implementace změn v organizaci

Managing and implementing change in organization

Praha 2023

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph. D

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí práce Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala v rámci veškerých konzultací při psaní mé bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti Astratex a všem respondentům za ochotu se na výzkumu podílet.

Prohlášení:

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

V Praze, dne 1. srpna 2023

Markéta Svobodová

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na řízení a implementaci změn v organizaci a zkoumá klíčové aspekty této problematiky. První část poskytuje teoretický rámec. V první řadě se zabývá definováním klíčových pojmů jako jsou změna, organizace či management změn. Vymezuje několik typů změn, a rozebírá faktory, které mohou ovlivnit úspěch změnových iniciativ. Dále práce identifikuje klíčové determinanty organizační kultury, které mohou ovlivnit přijímání změn a adaptabilitu organizace. Součástí teoretického základu tvoří také několik nejnámějších přístupů a modelů, které mohou být použity při implementaci změn. V rámci výzkumné části práce byla provedena analýza konkrétního případu v organizaci Astratex, která se nedávno potýkala s implementací zásadních změn. Umožňuje tak představit tematiku prostřednictvím praktického příkladu. Metody výzkumu zahrnují sběr primárních dat prostřednictvím osobních rozhovorů se zainteresovanými stranami. Cílem je zachytit proces řízení změn v této organizaci a identifikovat přínosy a omezení procesu implementace změn. Výsledky výzkumu poskytují poznatky o úspěšnosti řízení změn v praxi, představují dopady procesu a nabízejí doporučení pro organizace, které čelí podobným výzvám. Práce končí závěry, které shrnují hlavní poznatky z teoretického rámce i výzkumné části a navrhuje směry pro další výzkum v oblasti implementace a řízení změn v organizacích.

Klíčová slova:

změna, organizace, management změn, implementace, rozhovor

Abstract:

This bachelor's thesis focuses on managing and implementing change in an organization and examines key aspects of this issue. The first part of the thesis provides a theoretical framework that defines the key concepts such as change, an organization, or change management. It also defines several types of change and discusses the factors that can influence the success of change initiatives. Furthermore, the work identifies the key determinants of an organizational culture that can influence the acceptance of changes and the adaptability of an organization. Several of the best-known approaches and models that can be used in the implementation of changes also form a part of the theoretical basis. As a part of the research section of the thesis, an analysis of a specific case of an organization recently struggling with the implementation of fundamental changes was carried out, thus enabling the topic to be presented through a practical example. Research methods include the collection of primary data through face-to-face interviews with stakeholders. The aim was to capture the change management process in this organization and identify the benefits and limitations of the change implementation process. The research results provide insights into the success of change management in practice, present the impacts of the process, and offer recommendations for organizations facing similar challenges. The work ends with conclusions that summarize the main findings from the theoretical framework and the research part and suggests directions for further research in the field of implementation and change management in organizations.

Keywords:

change, organization, change management, implementation, interview

OBSAH

1	Úvod.....	7
2	Základní pojmy.....	8
2.1	Změna.....	8
2.2	Organizace.....	8
2.3	Management změn.....	10
3	Typologie změn v organizaci.....	12
4	Modely v procesu implementace a řízení změn.....	13
4.1	Kotterův model.....	14
4.2	Lewinův model.....	15
4.3	Řízení přechodu – William Bridges.....	17
4.4	ADKAR model.....	19
5	Empirická část.....	21
5.1	Představení společnosti Astratex.....	21
5.2	Metodologie a cíle.....	22
5.3	Respondenti.....	22
5.4	Průběh výzkumu.....	24
5.5	Kódování a analýza.....	25
5.6	Výsledky analýzy.....	36
5.7	Diskuse.....	38
6	Závěr.....	41
	Seznam použité literatury:.....	43
	Seznam obrázků a tabulek.....	45
	Příloha 1.....	I
	Příloha 2.....	II

1 Úvod

Změna je nevyhnutelnou součástí života. Od pradávna až po současnou dobu čelí lidé neustálým proměnám a adaptaci na nové podmínky. Schopnost efektivně zavádět a řídit změny se stává klíčovou dovedností, která nám umožňuje postavit se výzvě, růst a dosahovat pokroku. Změny prolínají naše životy ve všech sférách, ať už osobních nebo celospolečenských. Změny jsou zároveň velkým tématem a nedílnou součástí organizačního prostředí.

V bakalářské práci se věnuji právě tématu změn v oblasti organizací, konkrétně představuji tuto tematiku na příkladu vybrané organizace. Za výzkumný subjekt byla vybrána společnost Astratex. Společnost Astratex byla zvolena, protože disponuje zkušeností v oblasti zavádění a řízení změn a nedávno se s tímto procesem potýkala. V tomto kontextu je třeba si uvědomit, že změny doprovázejí každý krok, který je v organizacích uskutečněn. Existuje nespočet faktorů, které neustále nutí organizace, aby změny prováděly. Změny se odehrávají jak ve vnějším prostředí, reprezentované trhem, tak v prostředí vnitřním, přímo uvnitř organizací. Aby organizace udržely krok s konkurencí, je žádoucí neustrnout na místě, posouvat se stále vpřed a neustále se střetávat se změnami.

Práce je složena z teoretické a empirické části. Teoretická část je věnována úvodu do problematiky, přehledu teorií, používaným modelům a také zasazení do kontextu změn v organizaci. Je zde nejprve popsána obecná tematika změn v rámci společnosti. Postupně se práce zaměřuje na změny v organizacích, možnosti jejich implementace a řízení, management změn a jeho dílčí části. V praktické části je hlavním cílem v logické posloupnosti popsat vybranou společnost jako komplex/systém neboli interní i externí prostředí dané organizace. Zároveň demonstrovat změny strategie a konkrétní navržené a provedené kroky, a v neposlední řadě ukázat, jak probíhala implementace těchto změn. Neméně důležitou součástí je představení dopadů a důsledků zaváděných změn na společnost a zmapování postojů zaměstnanců vůči tomuto tématu.

2 Základní pojmy

2.1 Změna

Změna je základním prvkem lidského života, který ovlivňuje jednotlivce, ale i celou společnost a organizace. Podle slov několika myslitelů je změna to jediné, co je na světě trvalé a co nás bude vždy doprovázet. Nic totiž nelze považovat za stálé.

Změnu je možné charakterizovat například jako odchýlení se od aktuální situace. Jinými slovy transformace z jednoho stavu do stavu druhého. (Bridges, 2009) Změny nás doprovází na každém kroku v rámci osobních i pracovních životů. Může jít o změny jako je manželství, stěhování, nové zaměstnání či pouhé přizpůsobení se inovacím. Některým změnám se lze přizpůsobit lehce a některým naopak obtížněji. Důležité je, že pokud má být změna provedena, tak je zainteresovaný subjekt nucen obměnit své chování a zvyky. (Heath, & Heath, 2011)

Z pohledu organizace je změna nutná, aby bylo dosaženo optimálního fungování v daných externích podmínkách. Hlavním účelem těchto změn je zajistit, že firma bude i nadále schopna úspěšně konkurovat na trhu, udržet si efektivitu, ale také v první řadě přežít. Toho lze dosáhnout průběžným monitorováním a adaptací na proměnlivé podmínky v okolním prostředí. (Kubíčková & Rais, 2012)

2.2 Organizace

Organizace lze považovat za strukturovaný systém nebo skupinu lidí, kteří spolupracují se záměrem dosáhnout jistých cílů. Může být jakoukoli entitou, například firmou, neziskovou organizací, vládním úřadem nebo jiným subjektem, který má jasně definované cíle a hierarchii. Jedná se však o multidisciplinární pojem, který je součástí mnoha oborů, včetně sociologie, psychologie, managementu a mnoha dalších. (Tureckiová, 2004) Právě proto můžeme najít hned několik výkladů definice organizace, které mají společné znaky, ale odlišují se právě optikou daného oboru. Tato práce využívá termín organizace především ve smyslu firemním (teorie řízení, management) a sociologickém, a proto jsou použity definice z těchto oblastí.

Organizace jako taková je v sociologii velký pojem, a stala se jedním z jejich hlavních zkoumaných témat. Jeden z prvních sociologů, který se zabýval organizací jako takovou, byl Max Weber. Dle něj je v organizaci přirozená nerovnost mezi lidmi, a tak opírá její teorii o jeho typologii panství. Podle Webera je organizace možností, jak mohou být lidé seskupováni dohromady s úmyslem dosažení cílů. (Keller, 2007) Na

základě sociologického slovníku bychom organizaci mohly popsat jako uspořádaný soubor členů, kteří hromadně usilují o dosažení cílů. Tato definice zdůrazňuje klíčové prvky organizace, jako jsou kooperace, hierarchizace moci, strukturní složení, role, vzájemná závislost a vzájemná kontrola mezi lidmi. (Jandourek, 2007)

I z hlediska firemní optiky a sociologie práce a organizace bychom mohli organizaci definovat více způsoby. Například Michael Armstrong (1999) zmiňuje hned několik teorií organizace od klasické školy až po modernisty. Zároveň uvádí tezi o organizaci od Raise a Millera z roku 1967, kteří tvrdí, že na organizaci lze nahlížet jako na systém, jenž se odvíjí od nepřetržitých změn a jejímž záměrem je proměna vstupů (různé formy zdrojů) na výstupy (výsledný nabízený produkt či služba). Právě na tyto proměny působí systém, ve kterém se vzájemně propojuje sociální neboli lidská sféra s oblastí provozu a technologií. To, jakou organizace disponuje funkčností, ovlivňují další faktory, jako jsou probíhající procesy v ní, její složení a také například organizační kultura. (Armstrong, 1999) Pro organizaci je zároveň typické fungování na základě určitých norem a pravidel, jejichž úkolem je částečně omezit stoprocentní autonomii v jednání zaměstnanců. (Šubrt, J. & kol., 2014)

2.2.1 Organizační kultura

Úspěšnost zavedení změn se významně odvíjí od vlivu lidského faktoru, který je v procesu implementace zainteresován v různé míře. Jedinci, kteří zosobňují lidský faktor v každé organizaci, společně utvářejí takzvanou organizační kultura. (Kubičková & Rais, 2012) Organizační kultura je jednou z klíčových složek důležitých pro úspěch firmy v celkovém kontextu a je provázána téměř do všech sfér řízení organizace. (Drdla & Rais, 2001)

Organizační kultura obecně představuje globální náтуру a atmosféru ve firemním či jakémkoliv jiném organizačním prostředí. Tento pojem je však mnohem komplexnější a skýtá v sobě mnohé. Jedná se o souhrn norem, hodnot a zvyklostí, které jsou sdíleny napříč celou organizací. (Vysekalová & Mikeš, 2009) Vytvářejí se tak pravidelné vzorce firemního chování, které predikují, jak zaměstnanci v organizaci fungují, jednají a přemýšlí. Organizační kultura lze tedy chápat jako identitu, kterou je definována daná společnost. (Drdla & Rais, 2001) Je to neviditelná, avšak mohutně ovlivňující síla, která určuje, jak se v organizaci pracuje, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci a jakým způsobem se jedná s klienty nebo zákazníky. (Armstrong, 1999)

Organizační kultura je z hlediska managementu změn jedním z významných atributů a hraje tak stěžejní roli v rámci zdárného procesu řízení a implementace změn v organizaci. (Drdla & Rais, 2001) Organizační kultura je hlavní determinant toho, jak jsou změny vnímány a přijímány v organizaci. Kultura ovlivňuje totiž hodnoty, normy a přesvědčení lidí, a to má vliv na jejich reakce na změny. (Schein, 2004)

2.3 Management změn

Změna je dle Johna Kottera (2015) nevyhnutelnou jistotou. Obzvláště to platí ve světě obchodu a v něm zainteresovaných organizacích. Z tohoto důvodu se dá říct, že management změn je důležitou součástí řízení organizace a je nutné mu věnovat dostatečnou pozornost a také zdroje pro jeho úspěšné provedení. Definice tohoto pojmu existuje v různých formách. Na základě společných charakteristik z různých definic může být management změn vysvětlen jako proces plánování, zavádění a kontroly změn v organizaci za účelem zlepšit výkonnost, efektivitu a konkurenceschopnost. Tento proces se týká nejen změn v technologii a procesech, ale také změn ve firemní kultuře, strategii a lidských zdrojích. (Bělohlávek, F. & kol., 2001) Dalším cílem managementu změn je minimalizovat nežádoucí dopady změn na organizaci a její zaměstnance a zároveň maximalizovat pozitivní výsledky změn. (Lauer, 2021) Správné manažerské chování by tak mělo přinést užitek z pozitivních i negativních změn. (Vodáček, & Vodáčková, 2001)

Management změn je možné klasifikovat dle charakteru změn, na které se zaměřuje. A to na změny interní, stálé a kritické. Management interních změn se převážně pohybuje v oblasti inovací. Tato sféra byla typická pro management změn v jeho začátcích. Dále se rozšířil také o okruh stálých změn, tedy o změny působící externě na organizaci. Úkolem managementu stálých změn je tyto změny eliminovat nebo na ně naopak reagovat s pomocí změn interních. V průběhu let se do povědomí dostal také pojem management kritických změn. Jedná se o externí změny, které by mohly mít fatální dopad na organizaci. Funkcí managementu kritických změn je překonat příval kritického nátlaku a zároveň se pokusit jej využít jako možnost získání síly. Z těchto příkladů vyplývá, že pro práci se změnami všech druhů je nutné nastavit aktivní přístup a že management změn je nutnou součástí řízení organizace. (Vodáček, & Vodáčková, 2001)

Téma organizační změny je také obsaženo v zákoníku práce pod paragrafem 52 zákona č. 262/2006 Sb.. Tento paragraf určuje, co je zaměstnavatel povinen provést při plánování a provádění organizačních změn. Zaměstnavatel musí informovat zaměstnance o zamýšlených změnách a umožnit jim vyjádřit svůj názor. Pokud se jedná o významné

změny, které mohou mít dopad na zaměstnance, může být nutné projednat je s odborovými zástupci nebo se zaměstnanci samotnými a uzavřít novou smlouvu o pracovních podmínkách. Cílem této povinnosti je chránit zaměstnance před negativními dopady organizačních změn a zajistit, aby byly změny provedeny transparentně.

2.3.1 Vnímání změn

Změny jsou součástí každodenního fungování na světě, ať už jsou příjemné či nepříjemné. S tím se váže fakt, že existuje stav, kdy člověk může cítit odpor ke změně. Adaptace na změnu je tedy pro daného člověka překážkou a znesnadňuje adaptaci na nový stav. (Heath, & Heath, 2011)

V organizaci hrají klíčovou roli v procesu implementace a řízení změn z majoritní část zaměstnanci dané společnosti. Jejich vnímání změn může být různorodé, jelikož je ovlivňováno širokou škálou faktorů, jako je osobnost, motivace, očekávání, ale také osobní či profesní zkušenosti. (Lauer, 2021) Někteří zaměstnanci bývají otevření novým iniciativám a považují je za příležitost k růstu a rozvoji, zatímco jiní bývají skeptičtí a odmítaví, mohou se cítit ohroženi nebo nespokojeni s novými požadavky a procesy. Vnímání změn může ovlivnit úspěch celého procesu a je důležité s ním adekvátně pracovat. (Kotter, 2015)

Klíčovým prvkem ve vnímání změn zaměstnanci je komunikace. Kvalitní a transparentní komunikace ze strany vedení pomáhá zaměstnancům porozumět důvodům a cílům změn. (Kotter, 2015) Důležité je také naslouchat zaměstnancům, respektovat jejich obavy a názory a vytvářet prostředí, ve kterém se cítí být slyšeni a respektováni. Důležité je, aby vedení vyjadřovalo jasnou a konzistentní vizi v rámci celého procesu změn a zároveň bylo schopno flexibilně reagovat na překážky a neúspěchy, které zcela jistě nastanou. Otevřená komunikace a zapojení zaměstnanců do procesu transformace jsou tedy klíčovými faktory pro úspěch a efektivní řízení změn. (Haitt & Creasy, 2012)

Vnímání změn ze strany vedení organizace má rovněž klíčový vliv na úspěch transformace. Vedení organizace musí být připraveno na odolnost a flexibilitu a zároveň být schopné adaptovat se na nové výzvy, a především reálnou možnost odporu ze strany zaměstnanců. (Lauer, 2021)

Připravenost na změny je důležitou a zároveň velmi pracnou součástí procesu zavádění změn. Změny, jak již bylo řečeno, v lidech kolikrát navozují negativní pocity, které se nesou v duchu skepticismu a pochybností. Ve většině případů je pro tyto lidi jednodušší udržet se v aktuálním stavu a zachovat si tak svou komfortní zónu. (Košťan &

Šuleř, 2002) Negativnímu vnímáním změn se věnoval například Edgar Schein, který se zaměřoval na psychologický a sociální kontext změn. Podle něj se v rámci změn vyskytuje u lidí úzkost ve dvou formách a utváří dynamiku změn. Jedná se o úzkost z přežití a úzkost z učení. Když lidé odmítají změny nebo se jim brání, pociťují pocit viny nebo úzkosti z přežití. Pokud dospějí k názoru, že změny jsou nezbytné, a rozhodnou se opustit staré návyky a myšlenkové vzorce, začnou cítit úzkost z učení nových věcí. (Sheine, 2004)

Thomas Lauer (2021) například dělí odpor ke změnám na dvě kategorie. Prvním typem je odpor, který má své opodstatnění a vzniká na základě vážných důvodů, jako je například ztráta pracovního místa. Oproti tomu stojí druhá varianta odporu ke změnám, která není ovlivněna vzniklými situacemi, nemá jasná vysvětlení a je spíše psychologického charakteru. Neopodstatněný odpor je velice složité řídit, jelikož nejsou přesně známy důvody, které rezistenci zapříčinili. (Lauer, 2021)

3 Typologie změn v organizaci

Typologie změn v organizacích se může lišit v závislosti na různých kritériích, jako je rozsah změn, povaha změn, časový rámeček, velikost změny a mnoho dalších. Zde jsou některé ze základních typů změn v organizacích.

Jednou z nejtypičtějších možností dělení změn je kategorizace z hlediska velikosti posunu. V tomto případě dělíme změny do třech kategorií, a to na přírůstkové změny, transformační a kombinaci obou kategorií změn.

Přírůstková změna – přírůstková neboli inkrementální změna je typická tím, že nastává postupně krok za krokem a věnuje se pouze určitému sektoru systému, bez narušení celkové struktury nebo stability. Jedná se o změnu, která se vyznačuje spíše drobnými posuny, tedy přidává k systému něco nového, čímž ho dále rozvíjí a zdokonaluje. Zároveň se změny inkrementálního typu provádějí spíše ve stabilním ekonomickém prostředí. (Kubičková & Rais, 2012)

Transformační změna – naopak pro změnu transformační je charakteristické, že probíhá v turbulentním prostředí. Jedná se o druh změny, která se zaměřuje na zásadní a významné přetvoření organizace, procesů, systémů, kultury a celkového fungování firmy. Tento typ změny se vyznačuje tím, že zásadně mění způsob, jakým organizace působí a reaguje na okolní podněty. (Kubičková & Rais, 2012) Transformační změna obvykle vyžaduje úplné přehodnocení strategie, struktury a postupů organizace a může být vyvolána například silnou konkurencí, přetrvávajícími problémy v oblasti výkonu nebo

změnami v obchodním prostředí, jako je například technologický pokrok nebo změny zákonných předpisů. Bývá také často komplexní, náročná a může trvat delší dobu než ostatní typy změn. (Machan, 2012)

Kombinace přírůstkové a transformační – Dalším druhem mohou být změny, které jsou postavené na kombinaci změn přírůstkových a transformačních. Vznikají na základě ovlivnění jednoho typu druhým typem změn. Jedná se o případ, kdy transformační změny přivedly organizaci ke změnám přírůstkovým, nebo pokud změny přírůstkové se zasloužily o prostředí vhodné pro větší transformační změny. (Kubíčková & Rais, 2012)

Změny je také možné podle hlediska predikce rozdělit na změny **plánované** a **neplánované**. Plánovaná změna, je předem známa a v procesu řízení změn s ní lze předem počítat. (Častorál, 2010) Neplánované změny jsou naopak typické tím, že se objeví nečekaně na základě sil z externího prostředí. Přesto, že k tomuto typu změn dochází nenadále, je potřeba, aby i tyto změny byly řízeny, jako je tomu u změny plánované. (Kubíčková & Rais, 2012) S tím se pojí kategorizace změn na základě reakce organizace na vnější faktory a její schopnosti se adaptovat a řídit změny. V tomto případě organizační změny dělíme na **reaktivní** a **proaktivní**. **Reaktivní** změny reagují na konkrétní podněty z okolí či nenadálé situace. Tím mohou být myšleny změny na trhu, konkurence, inovace či ekonomická krize. Tyto změny jsou často nezbytné a využívají se pro zachování stability a konkurenceschopnosti organizace. **Proaktivní** změny, jak je zřejmé z názvu, jsou naopak iniciovány a priori. Organizace identifikují potenciální rizika nebo trendy a přijímají opatření, aby se připravily na budoucí výzvy nebo využily nové příležitosti. (Tureckiová, 2004)

4 Modely v procesu implementace a řízení změn

V průběhu času bylo vyvinuto mnoho různých modelů pro řízení změn, které mohou být výrazně odlišné nebo se od sebe liší pouze mírně. Tyto modely se často zakládají na úspěšných změnách v různých firmách a jsou vytvářeny konzultačními společnostmi, které pomáhají firmám při procesu zavádění změn. Každý model je vhodný pro specifické typy firem a závisí na konkrétních vlastnostech dané firmy. Tyto modely předpokládají, že proces změn je předem plánován a že lze po celou dobu kontrolovat jeho průběh. Je důležité si uvědomit, že tyto modely se od reality mohou lišit, neboť zavádění změn je komplexní proces, ve kterém hraje roli mnoho proměnných, a proto nelze předpokládat ideální podmínky. (Machan, 2012)

4.1 Kotterův model

Kotterův osmikrokový model změny je jedním z nejznámějších modelů řízení změn v organizacích. Byl vyvinut Johnem Kotterem, profesorem Harvard Business School, který se specializuje na oblast změn v organizacích. Osmikrokový model vychází z analýzy, kterou Kotter prováděl v mnoha organizacích v rámci svých výzkumů. Model se zaměřuje na změnu organizační kultury a popisuje osm kroků, které jsou potřebné pro provedení úspěšné změny:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny

Je důležité vytvořit prostředí, ve kterém lidé cítí, že je nutné provést změnu. Tento pocit urgency změn mohou přinést vnější faktory, jako jsou změny na trhu, konkurence nebo regulace, nebo také vnitřními faktory, jako problémy s výkonností, kvalitou nebo třeba produktivitou.

2. Sestavení koalice prosazující změny

V tomto kroku je nutné si uvědomit, že je zapotřebí více lidí než jedné silné osobnosti, aby mohly být provedeny razantní změny. Proto je potřeba získat podporu pro změnu od klíčových lidí v organizaci a vytvořit tým lidí, kteří budou změnu vést.

3. Vytvoření vize a strategie

Pro úspěšné dosažení cílů je nejprve třeba, aby tým ucelil vizi, hodnoty a správně naplánoval strategii procesu změny.

4. Komunikace transformační vize

Pro řízení změn je důležité efektivně komunikovat strategii a vizi celé organizaci, aby bylo možné zapojení všech zaměstnanců. Podle Kottera důležité komunikovat vizi daleko více, než si člověk myslí.

5. Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku

Je nutné co nejvíce zapojit i ostatní zaměstnance do procesu změn, dát jim prostor využít jejich pravomoci a eliminovat překážky stojící v cestě transformaci.

6. Vytváření krátkodobých vítězství

Součástí je také uvědomovat si i menší úspěchy a krátkodobá vítězství, která mají v dlouhodobém měřítku pozitivní vliv na motivaci a celkově na zdárné zavedení změny.

7. Využití výsledků a podpora dalších změn

Stěžejním bodem je také zafixování zavedených změn. Ti, kteří se na změny adaptovali jsou např. odměňováni a ti, kteří naopak změny bojkotují naopak mohou čekat určitou formu sankce. V tomto kroku je zároveň prostor pro utváření dalších změn.

8. Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Posledním bod je o trvalém zafixování změn v kultuře organizace. V rámci tohoto kroku jsou tedy proběhlé změny zakořeněny do běžného fungování organizace. (Kotter, 2015)

Kotterův model je ve světě změn považován za nejpoužívanější a také je hodnocen jako nejúspěšnější technika změnového procesu. Podle Kottera je pro úspěšnou implementaci klíčové vynakládat stejné úsilí v průběhu celého procesu a nepolevit. (Machan, 2012)

4.2 Lewinův model

Jedním z nejznámějších a stále používaných modelů řízení změn je Lewinův model řízení změn z 50. let 20. století. Kurt Lewin byl americký sociální psycholog, který dále působil na několika amerických univerzitách jako je například MIT (Massachusettský technologický institut). Lewin je také znám jako průkopník v oblasti dynamiky a organizačního rozvoje. Právě v rámci zájmu o dynamiku skupin Lewin vytvořil třífázový model změn pro organizace, který dále obohatil také o tzv. analýzu silového pole. (Machan, 2012)

Analýzu silového pole lze popsat jako nástroj pro zkoumání sil, které ovlivňují chování lidí v určité situaci. Umožňuje tedy lépe naplánovat strategie pro dosažení stanovených cílů. Tato metoda se používá v různých oblastech, jako je například management, psychologie, sociologie a marketing. Dle Lewina existují dvě kategorie sil, které působí na status quo systému a musí jej vyvést z rovnováhy, aby bylo možné provést

změnu. Tyto síly jsou rozděleny na síly, které podporují určitou akci (síly tahu/driving forces) a síly, které brání akci (síly odporu/restraining forces). Podle Lewinových slov by chování člověka mělo být dáno poměrem těchto sil. (Armstrong, 1999)

Třífázový model změn se používá k popisu procesu změny v organizaci nebo skupině lidí. V průběhu procesu zavádění změn je potřeba si zodpovědět co a jakým způsobem má proběhnout. Zavádění změn se v tomto případě skládá ze tří navazujících fází: rozmrazení (unfreezing), změna (change) a zmrazení (refreezing). (Armstrong, 1999)

1. Rozmrazení

Jedná se o stav přípravy na změnu, kdy se zároveň pracuje s analýzou silového pole. V této fázi dochází k uvolnění stávajících návyků, hodnot a postojů. Je potřeba rozpoznat, že stávající stav není optimální a že je nutné přijmout změny. Tato fáze může být obtížná, jelikož lidé se obvykle cítí pohodlněji v situacích, které znají než v neznámém prostředí, proto je nezbytné nalézt způsoby, jak motivovat jedince, kterých se změny týkají. (Armstrong, 1999)

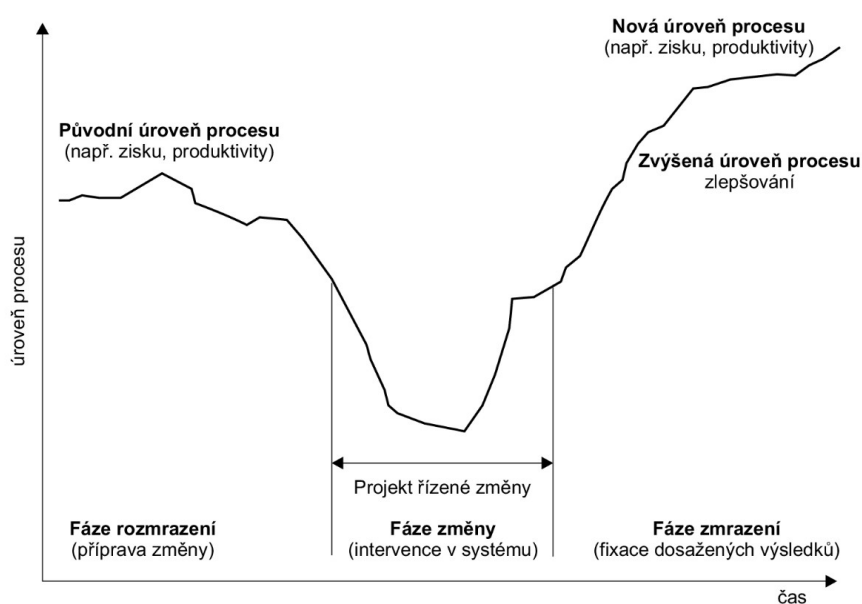
2. Změna

Fáze, ve které dochází k posunu a implementaci změn. Může zahrnovat vytvoření nových postupů, změnu organizační struktury, rozvoj nových dovedností a tak dále. Důležitou součástí této fáze je průběžná a neustálá kontrola celého procesu a návyků na změny. (Armstrong, 1999)

3. Zmrazení

Poslední fáze modelu spočívá v zafixování nových změn. To znamená, že nový stav je nadále udržován a stabilizován tak, aby se stal novou normou v pracovním procesu. (Armstrong, 1999)

Celý proces zavádění změny dle Kurta Lewina vyobrazuje následující obrázek. V grafickém znázornění lze vidět, jak se jednotlivé fáze střídají v čase a na jaké úrovni se právě pohybují. Kubíčková s Raisem (2012) se na model dívají neobvyklou perspektivou a spojují tento proces zavádění změny k probíhající krizi v organizaci. Prvotní fázi je srovnávána s fází záporného vývoje, kdy se organizace nachází v situaci, která je potřeba řešit právě změnou. Fáze změny by tak odpovídala průběhu krizi samotné, která je zakončena zvládnutím průběhu krize, které s sebou nese stabilizaci firmy, tedy fáze zamrazení. (Kubíčková & Rais, 2012)



Obrázek 1 - Fáze procesu změny podle Kurta Lewina

Zdroj: Řízení změn ve firmách a jiných organizacích (Kubíčková & Rais, 2012, str. 106)

4.3 Řízení přechodu – William Bridges

Model řízení přechodu změny od Williama Bridgese má svůj původ v počátku 90. let. Autor rozlišuje mezi plánovanou změnou a přechodem. Klade důraz na přechod jako na komplexnější z těchto dvou procesů. Jeho přístup spočívá v lepším pochopení toho, co se děje během přechodu a v hledání způsobů, jak tento proces řídit efektivněji. Tímto způsobem dokáže oddělit mechanické funkční změny od přirozeného lidského procesu emocionálního uvědomování si změn a přizpůsobování se novému způsobu věcí. (Cameron, 2009)

Změnu lze považovat jako vnější událost nebo situaci, která se odehrává a může nastat velmi rychle. Jedná se například o nový produkt, změny ve vedení nebo novou strategii. Organizace se zaměřuje na požadovaný výsledek, který má změna přinést, což je obecně reakce na vnější události. Přechod je naopak vnitřní psychologický proces, kterým

lidé procházejí, když se vyrovnávají s příchodem nové situace, kterou změna přináší. Výchozím bodem pro řešení přechodu není výsledek, ale konec, který lidé mají, když zanechají starou situaci. Změna bude úspěšná pouze tehdy, pokud se lidé a organizace zaměří na přechod, který lidé během změny zažívají. Má-li změna fungovat podle plánu, je primární podpora lidí při přechodu. (Bridges, 2009)

Bridgesův model řízení přechodu je tvořen ze tří stádií procesu. Konkrétně jde o ukončování, neutrální zónu a nový začátek.

1. Ukončování

Aby mohl nastat v budoucnu přechod, musí přijít nejprve konec. Abychom se mohli posunout dál, je nutné zakončit aktuální stav, ve kterém se organizace nachází. V rámci této fáze je v první řadě potřeba odhalit, co lidé ztrácejí. V souvislosti s identifikací ztrát se lidé, jichž se ztráty týkají, musí naučit s nimi vyrovnat a zvládnout je. (Bridges, n.d.) Vstřebání ztrát a vyrovnání se s nimi může zabrat nějaký čas, proto je vhodné nadále reprodukovat změny, které je budou čekat a jasně stanovit konec. (Cameron, 2009)

2. Neutrální zóna

V této fázi se lidé mohou cítit dezorientovaně. Lidé totiž opouští starou situaci, ale nová ještě není zcela funkční, nacházejí se tedy někde na pomezí mezi těmito dvěma stavy. Tato fáze běžně nazýváme jako jádro přechodu. Zde si lidé vytvářejí a osvojují nové procesy, učí se novým rolím a zkrátka si zvykají na nové. Na druhou stranu to může přinášet pocity úzkosti a ztrátu motivace. Na druhou stranu se jedná o fázi vhodnou pro kreativitu a nové začátky. (Bridges, 2009.)

3. Nové začátky

V začátcích je třeba postupovat opatrně. Nelze je plánovat či předvídat, ale zato je možné je podporovat a posilovat. Součástí začátků jsou totiž nové postoje, hodnoty a porozumění. Tato fáze se nese v duchu směřování energie novým směrem, tedy k nové identitě. V rámci dobře řízeného přechodu je umožněno lidem utvořit si nové role a zároveň pochopit jejich účel. (Bridges, 2009)

Cameron (2009) doplňuje myšlenky Bridgese, že pro vytvoření nového začátku jsou pro lidi potřeba čtyři klíčové prvky. Tedy účel změny, obrázek o tom, jak má nová organizace vypadat, detailní plán, jak se dostat do stanoveného cíle, a nakonec podíl na výsledku.

4.4 ADKAR model

Model ADKAR vznikl v roce 1998 a byl vyvinut Jeffem Hiattem, zakladatelem a společností Prosci, která se zaměřuje na změnové řízení. Poskytuje vzdělání v této oblasti a disponuje nástroji pro úspěšnou implementaci změn v organizacích. Od svého vzniku se ADKAR model stal populárním a hojně využívaným nástrojem v oblasti změnového řízení a poskytuje strukturovaný a systematický rámec pro porozumění a řízení individuálního přijímání změn. Podle autora modelu totiž nelze provést změnu, dokud se nezmění jedinec. (Hiatt, 2012) ADKAR model je významným a hojně využívaným nástrojem v oblasti managementu změn. Model byl primárně vyvinut jako reakce na potřebu porozumění individuálnímu přijímání změn v organizacích. Díky své jednoduchosti a srozumitelnosti je ADKAR model oblíbeným nástrojem mezi odborníky na změnové řízení, konzultanty a manažery. Pomáhá identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost změnových iniciativ. Tento model ve své podstatě zdůrazňuje důležitost komunikace, motivace, vzdělávání a zapojení zaměstnanců během procesu změny. Skládá ze čtyř klíčových faktorů (Hiatt, 2006)

1. Awareness (uvědomění)

Prvním krokem této metody je vytvoření povědomí o nutnosti změny. Jednotlivci musí pochopit důvody, proč je změna nezbytná a jaké jsou výhody, které z ní vyplývají. Tento krok je stěžejní fází pro přijetí změny. (Hiatt, 2006)

2. Desire – (přání)

V této fázi jednotlivci vyjadřují osobní přání a motivaci k podpoře změny. Sami musí věřit, že změna je pro ně prospěšná a že ji chtějí podporovat. Klíčové je poskytnout jednotlivcům důkazy o tom, že je změna prováděna v jejich vlastním zájmu. (Hiatt, 2006)

3. Knowledge (znalosti)

Po získání povědomí a vlastního přání je nezbytné poskytnout jednotlivcům potřebné znalosti a dovednosti, aby byli schopni změnu úspěšně zvládnout. Získání znalostí zahrnuje školení, vzdělávání a dostatek informací, které podporují efektivní implementaci změny. (Hiatt, 2006)

4. Ability (schopnost)

V tomto kroku jednotlivci rozvíjejí schopnost provádět nové procesy nebo postupy vyplývající z realizované změny. Fáze spočívá v praktické aplikaci nových dovedností v každodenním provozu. (Hiatt, 2006)

5. Reinforcement – (posílení)

Posledním krokem je fixace nového chování a upevnění změny. Zajišťuje, aby nové postupy byly podporovány, a aby byly odstraněny případné bariéry, které by mohly bránit úspěšné implementaci změny. (Hiatt, 2006)

5 Empirická část

5.1 Představení společnosti Astratex

V rámci praktické části této bakalářské práce představím výzkum, který mi byl umožněn ve společnosti Astratex. Tato konkrétní společnost byla pro analýzu zvolena na základě toho, že je ideálním příkladem z hlediska tematiky řízení a zavádění změn v organizaci. Ve společnosti Astratex v roce 2018 nastalo období turbulentních a zásadních změn, které trvalo několik let a přineslo s sebou kompletně novou filosofii a fungování firmy.

Jedná se o společnost s ručením omezeným, jež vznikla v roce 2000 v Červeném Kostelci v Královéhradeckém kraji. Po pěti letech fungování se společnost krok po kroku přesunula z původních papírových inzercí do prostředí e-shopu a stala se tak známým internetovým prodejcem dámského a pánského spodního prádla, plavek, bytových doplňků a celé řady dalších produktů.

Firma se v průběhu let spojila například s organizací České miss, a navázala spolupráci s Ivou Kubelkovou, která je až do nynějška neodmyslitelnou tváří reklamních kampaní. V roce 2016 rozšířil Astratex své pole působnosti a otevřel nově také svou první kamennou prodejnu v pražské Kotvě.

O dva roky později prošel Astratex obrovskou změnou, kdy se většinovým partnerem s 51% podílu stal investiční fond Hartenberg Capital, Za nedlouho společnost začala zavádět změny a jedním z hlavních obrátů byla obměna téměř celého vedení firmy, tedy od vrcholových manažerů až po generálního ředitele. S touto změnou přišel do Astratexu i e-commerce přístup k vedení firmy, což zapříčinilo pro původní zaměstnance přísun dalších menších i větších změn a odstartoval tak turbulentní období. Společnost Astratex se tak v průběhu posledních let změnila v mnoha ohledech. Jednou ze změn je například zaměření na expandování na evropský trh, kde Astratex vedle Česka působí také v dalších zemích, jako je Slovensko, Slovinsko, Řecko, Maďarsko a usiluje o další rozšiřování své působnosti.

Toto rozsáhlé období změn bylo pro Astratex velmi obtížné. Astratex musel čelit různým překážkám v rámci procesu. Došlo k velké obměně ve firemní struktuře, zavedení nových pracovních postupů a velmi se obměnila také firemní kultura.

5.2 Metodologie a cíle

Ve výzkumné části bakalářské práce jsem provedla sondu ve vybrané společnosti, která se týkala managementu změn v praxi. Tu lze ze sociologického pohledu označit jako výzkumnou metodu, která se využívá k získávání dat o určité skupině lidí či společnosti. Realizace sondy umožnila získání informací o sociálních jevech, jako jsou např. názory a postoje lidí. Zároveň se jedná o systematické sběrné šetření, při kterém se dají využít různé techniky a metody výzkumu. Vzhledem k povaze práce byla provedena kvalitativní formou výzkumu. Kvalitativní výzkum je s oblibou využíván právě proto, že umožňuje danou tematiku zkoumat do hloubky a zaměřit se detailněji na konkrétní fenomény. (Havlík, 2015). V tomto případě byla data získána od vybraných respondentů formou polostrukturovaného rozhovoru, který byl realizován prostřednictvím osobního setkání. Polostrukturovaný rozhovor je typický tím, že se opírá o předem připravené otázky nebo okruhy. V rámci dotazování přes polostrukturovaný rozhovor je potřeba dotknout se všech stanovených okruhů, ale není nutné dodržet jejich pořadí. (Mišovič, 2019) Díky tomu je komunikace mezi tazatelem a respondentem přirozenější. Další výhodou polostrukturované varianty je také možnost doplňujících otázek, které pomohou upřesnit respondentovi odpovědi. (Reichel, 2009)

Výzkumná část má za cíl především získat odpověď na výzkumnou otázku a provést analýzu toho, jak vypadal proces řízení a implementace změn během posledních let ve zvolené společnosti. Součástí odpovědi na výzkumnou otázku je také získání názoru na toto téma perspektivou kmenových zaměstnanců, kteří celým procesem prošli a mají tak srovnání i s předchozím fungováním firmy. Výzkumná část se tak snaží přiblížit pocity a vnímání celého procesu těmito zaměstnanci. Dalším cílem je rovněž obsáhnout zkušenosti od realizátorů změn. Vedlejším záměrem výzkumu je také představení dopadů a důsledků na chod firmy v daném období, ale i do budoucna.

5.3 Respondenti

Pro provedení kvalitativního výzkumu byl zprvu klíčový vhodný výběr respondentů, kteří mají zkušenost s danou tematikou a mohou tak formou osobního rozhovoru poskytnout svůj pohled na situaci. Proto byl výběr respondentů proveden na základě záměrného vzorkování. Záměrné vzorkování je metoda, díky které jsou respondenti vybíráni na základě určitých kritérií, které jsou definovány výzkumníkem. Cílem záměrného vzorkování je zajistit, aby vzorek byl reprezentativní a měl specifické charakteristiky, které jsou relevantní pro zkoumané téma. (Mišovič, 2019) Tato metoda mi

zajistila výběr vzorku respondentů, jenž byli ve vybrané organizaci přímo zainteresováni v procesu implementace změn a mají s ním úzkou zkušenost. Celkově bylo vybráno 10 respondentů. Se všemi dotazovanými byl následně proveden osobní rozhovor založený na polostrukturované bázi. Respondenti byli vybráni přímo z řad tzv. kmenových zaměstnanců. Jedná se o zaměstnance, kteří byli ve společnosti zaměstnání ještě před příchodem nových změn nebo byli přijati v průběhu zavádění a mají tak možnost srovnat obě období, a především přiblížit své pocity v době procesu transformace společnosti. Pro zajištění diverzity a komplexního pohledu bylo zvoleno šest kmenových zaměstnanců z různých oddělení. Zároveň byl vzorek doplněn o čtyři respondenty z řad top managementu, který má přinést do výzkumu vhléd z opačné perspektivy a přiblížit tak strategie, které byly využity pro management změn. Respondenti byli kontaktováni s pomocí vedení firmy a požádáni o poskytnutí rozhovoru. Všichni vybraní respondenti byli ochotni se výzkumu zúčastnit, tím tedy byly zrealizovány všechny domluvené rozhovory. Vzhledem k tomu, že se v rámci vybrané firmy jedná o poměrně choulostivé téma a respondentům byla slíbena anonymita, budou v rámci analýzy a výsledků respondenti označeni čísly 1-10. Toto číselné označení se nevztahuje k pořadí provedených rozhovorů a bylo respondentům přiřazeno prostřednictvím generátoru náhodných čísel. Konkrétní rozdělení je blíže znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 1 - Rozdělení respondentů

Číslo respondenta	oblast
Respondent 1	zaměstnanec
Respondent 2	zaměstnanec
Respondent 3	top management
Respondent 4	zaměstnanec
Respondent 5	zaměstnanec
Respondent 6	top management
Respondent 7	zaměstnanec
Respondent 8	top management
Respondent 9	zaměstnanec
Respondent 10	top management

Zdroj: vlastní

5.4 Průběh výzkumu

Rozhovory proběhly formou osobního setkání přímo ve společnosti. Každý z rozhovorů byl realizován v oddělené místnosti od okolního prostředí pro zajištění klidu potřebného k rozhovoru. V rámci rozhovoru je klíčová respondentova otevřenost a upřímnost, kterých by nebylo možné dosáhnout za předpokladu přítomnosti dalších zaměstnanců či vedení společnosti.

Po přivítání byli respondenti nejprve obeznámeni s účelem a tématem výzkumné práce. Zároveň jim byl sdělen záměr rozhovoru a nastíněn celý jeho průběh. Respondentům byl také poskytnut souhlas ohledně nahrání celého rozhovoru a dalšího využití informací v bakalářské práci. Součástí souhlasu byly také informace o účelech práce, o právech respondenta, možnosti odmítnout odpovědět na otázku apod. Zároveň v rámci slíbené anonymizace bylo s respondenty v rámci písemného souhlasu domluveno, že veškeré nahrávky budou ihned po provedení transkripce vymazány a konkrétní přepisy nebudou přístupny třetím stranám.

Pro polostrukturovaný rozhovor byly předem zvoleny pouze okruhy témat, na které jsem se následně respondentů dotazovala. Tyto okruhy témat byly vytvořeny s oporou v teoretické části. Vzhledem k charakteristice zvolené metodiky nebylo nutné zachovávat přesné pořadí ani konkrétní znění otázek. Otázky byly pokládány na základě přirozeného plynutí rozhovoru. K nedotázaným tématům bylo možné se později vrátit, nebo je zahrnutí respondenti sami již ve své odpovědi bez nutnosti dotázání se. Zároveň byly také využity doplňující otázky, které nebyly předem připravené a vztahovaly se k odpovědím respondentů, které bylo potřeba ujasnit.

Po uskutečnění všech rozhovorů následovala fáze tvorby přepisů na základě nahrávek, kdy bylo nutné konkrétně přepsat všechny informace z jednotlivých nahrávek za účelem pozdějšího kódování a analýzy dat. V tomto případě byl zvolen úplný přepis, aby mohly být nahrávky po provedení transkripce vymazány. Do transkriptu byly zaznamenány také zřejmé zvukové projevy respondentů, které mohly naznačovat respondentovu emoci či pocit z dotázané otázky.

5.5 Kódování a analýza

Další fází výzkumu bylo kódování informací z rozhovorů a následná analýza dat, tyto kroky jsou nedílnou součástí celého procesu. Hlavním cílem této fáze výzkumu je identifikace témat, opakujících se vzorců a motivů, která se objevují v sesbíraných datech z jednotlivých rozhovorů.

Rozhovory převedené do transkriptu bylo v první řadě nutné detailně projít pro získání prvotní orientace v datech. Orientace v datech je stěžejním bodem pro kódování. Ke kódování jsem přistupovala induktivním způsobem, což znamená, že jsem se neřídila předem stanovenými předpoklady, ale vycházela jsem z dat samotných a postupně identifikovala klíčové tematické oblasti. (Hendl, 1999) Při kódování jsem využila otevřený postup a nechala jsem data samotná tvořit kategorie a klíčová témata. Na začátku jsem pečlivě prostudovala získaná data a zvýraznila klíčové fráze, výrazy nebo myšlenky, které se opakovaly a zdály se být významné. Tyto výrazy jsem následně kódovala a seskupovala do předběžných kategorií a tematických oblastí. Je také důležité, aby kódování a analýza byly prováděny objektivně a s důrazem na zachování důvěryhodnosti výsledků.

V rámci analýzy dat jsem se rozhodla použít tematickou analýzu jako adekvátní přístup. Tematickou analýzu lze popsat jako kvalitativní metodu, která umožňuje identifikovat a analyzovat témata, vzorce a vztahy ve zkoumaných datech. Tento přístup je vhodný zejména tehdy, pokud chceme nechat data promluvit samotná. (Jandourek, 2008) Tematická analýza mi zde umožnila systematicky zkoumat širokou škálu informací získaných z rozhovorů.

V průběhu celého procesu kódování a analýzy bylo zapotřebí přezkoumávání a revize kódování. Průběžně jsem analyzovala kódy a kategorie, abych zajistila, že jsou relevantní a přesně zachycují význam dat. Pokud jsem identifikovala nové vzory nebo tematické oblasti, byly do analýzy začleněny nové kódy. Tento postup jsem opakovala až do dosažení nasycení dat, kdy již nebyly identifikovány nové kódy nebo témata.

Výsledkem této analýzy bylo sestavení tematického rámce, který popisoval klíčová témata, vzorce a vztahy v datech. Tento rámec následně umožnil hlouběji porozumět zkoumanému fenoménu a poskytl základ pro interpretaci a diskusi výsledků.

Tematická analýza a induktivní přístup přinesly několik výhod ve výzkumu. Především v získání bohatého a detailního vhledu do perspektivy a zkušeností respondentů, který bych možná přehlédla s použitím předem stanovených kategorií. S pomocí

induktivního přístupu jsem měla flexibilitu v přizpůsobování kódovacího systému na základě nových poznatků z dat.

5.5.1 Změny

Všichni respondenti popsali období změn jako turbulentní. Dle jejich slov se ve firmě odehrávaly změny, které považovali za menší, ale i změny zásadní, které měly vliv na celou funkčnost organizace a firemní atmosféru.

Celý vzorek respondentů se shodoval v názoru, že období změn odstartovalo odkoupení většinového podílu společnosti investorem Hartenberg Capital. Tuto skutečnost považovali za prvotní změnu, která spustila řetězovou reakci dalších změn a vyústila v obměnu téměř celé filozofie firmy. Podle slov respondenta 1, se jednalo o logický tah z hlediska společnosti, která nutně potřebovala nadále růst a chtěla rozšířit své pole působnosti. Respondenti 8 a 3 uvedli, že po odkoupení společnosti následoval také rozkol mezi tehdejším vedením, který byl následován odchodem ze společnosti některých členů. Respondent 8 uvedl: „Po rozkolu tehdejšího vedení došlo k tomu, že odcházel marketingový ředitel a nedošlo k úplně nejlepšímu rozloučení v rámci toho odchodu.“

Na základě skutečnosti, že firma potřebovala nutně zvýšit svůj růst a situace mezi stávajícím vedením byla vyhrocená, byla v Astratexu provedena podle všech respondentů jedna nejzásadnější změna, a to téměř kompletní obměna vrcholového managementu až po generálního ředitele společnosti. Respondenti se v odpovědích shodovali, že příchod nového vedení byla další velká vlna, která s sebou přinesla řadu významných změn. Respondent 8 uvedl: „S příchodem do firmy bylo naším úkolem přetransformovat Astratex do nějaké moderní formy e-shopu a znovu podpořit jeho rozvoj.“ Respondent 3 doplnil: „Zadání od akcionářů bylo nakopnout tu firmu trošku novým směrem.“ Tato slova potvrdili také další respondenti z vedení 6 a 10. Čtvrtina respondentů uvedla, že velmi překvapující byla opětovná restrukturalizace v rámci vedení, kdy byl jejich nový generální ředitel znovu vyměněn již po pár měsících od jeho jmenování.

Dle slov respondentů 1, 2, 4, 5, 7 a 9 největší množství změn dorazilo právě s novým vedením. Jednou z prvotních změn bylo podle respondentů z vedení propojení zaměstnanců v rámci společnosti. Respondenti ze skupiny zaměstnanců zmiňovali zavedení nového pracovního nástroje ASANA, který napomohl právě větší otevřenosti v rámci pracovních povinností jednotlivých zaměstnanců. Respondent 5 k tomu dodal: „Tehdy mi přišlo, že mi najednou každý kouká pod ruce, ale teď si bez toho nedovedu práci představit.“ Tento nástroj dle jejich slov umožnil mít přehled o tom, kdo aktuálně na

čem pracuje a v jaké fázi se činnost nachází, což podle nich zvýhodnilo rozvržení práce a také komunikaci mezi zaměstnanci navzájem. „Dříve se veškeré zadávání úkolů předávalo jenom skrze e-mail a nikdo tedy nevěděl, čím se ostatní zrovna zabývají a co dělají“ uvedl respondent 4. Respondent 5 zmínil také zavedení nového komunikačního toku prostřednictvím platformy Slack, díky kterému mohou být zaměstnanci neustále ve spojení se všemi kolegy a být v obraze, narozdíl od původních uzavřených komunikací v e-mailu: „... , díky Slacku vlastně pořád víme, co se děje“.

Velká část změn se dle všech respondentů týkala obměny firemní kultury. Prvotním krokem podle rozhovorů bylo zavedení tykání mezi všemi pracovníky v rámci celé firmy. Respondent 4 uvedl: „Bylo to ze začátku takový zvláštní, několik let si tu s lidmi vykáte a najednou si všichni mají tykat.“ V mezích firemní kultury bylo dle respondentů 6, 8, 3 a 10 nutné zavést změnu v oblasti vazeb mezi odděleními marketingu a nákupu. Tato oddělení dle nich bylo zapotřebí propojit, aby byla schopna společně úzce kooperovat. Respondent 4 doplnil: „Tady to dříve fungovalo dost odděleně, marketingové oddělení byl takový stát ve státě, podle mě to hodně zapříčinilo i původní vedení.“ Nové vedení kooperaci podpořilo přestěhováním oddělení z různých pater a vytvoření jednotného kancelářského prostoru. Podle respondentů součástí změn v oblasti firemní kultury bylo i pozdější rozšíření pobočky do Prahy, což do Astratexu přineslo nové zaměstnanecké vazby a nový přístup k práci. Podle vedení s tím přišla také větší nutnost firmu propojovat.

Další masivní změnu dle respondentů 2, 3, 5 a 4 přinesla nabídka odchodu z firmy, která byla doprovázena masivním úbytkem zaměstnanců v krátkém období. Dle slov respondentů z vedení se v tuto chvíli jednalo o neřízenou změnu, jelikož nakonec firmu opustilo větší množství zaměstnanců, než se čekalo. S tím podle respondentů 2, 3, 4 a 5 přišlo období, kdy společnost trpěla velkým nedostatkem zaměstnanců a docházelo tak k situacím, kdy práce nemohla být řádně předávána zaměstnancům novým. Respondent 5 zmínil: „Nastala chvíle, kdy ta práce nemohla být kvalitně předávána. Mně kolegyně během hodinky ukázala, v čem spočívala její práce a najednou to bylo na mě, aniž bych to kdy dělala.“ Respondenti 8 a 3 nazvali toto stádium jako uvedení firmy stavu, ve kterém byly vykonávány pouze ty nejdůležitější povinnosti, aby se firma udržela v chodu. Na základě této fáze podle respondentů 6, 8, 3 a 10 přišla další změna v podobě budování nové pobočky v Praze. V Pražském prostředí bylo snazší najít specialisty v oboru. Pomocí tohoto kroku se podařilo rozšířit tým o důležité členy, tím získat know-how přímo do firmy, díky čemuž nebylo nutné nadále najímat agentury na různé činnosti.

5.5.2 Vnímání změn

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, v případě provádění změn se často setkáváme s rezistencí člověka vůči změnám. Tento jev bylo možné zaznamenat také v období změn v Astratexu. Téměř všichni respondenti z řad zaměstnanců uvedli, že počátek období zavádění změn byl pro ně těžký a byl v té době vnímán velmi negativně v mnoha různých směrech. Doplnili, že vysokou míru negativity vnímali i u svých tehdejších kolegů. Tato negativita se podle respondentů v prvních fázích stále kumulovala, až vyústila v obrovský problém, který bylo potřeba řešit.

Rezistence vůči změnám podle respondentů 5 a 1 spočívala především ve vzniklých obavách z procesu změn. Tito respondenti uvedli, že největší vzniklou obavou pro ně byla možná ztráta pracovního místa. Polovina respondentů popsala, že v počátcích procesu cítili nejistotu a strach z neznáma, který s sebou přinášel odkup většinové části investorem Hartenberg Capital a zároveň i příchod nových členů top managementu.

Dle slov respondentů 1, 4 a 7 vyvolával mezi zaměstnanci fond Hartenberg Capital obavy z toho, co se bude dít dál a jak malou firmu změní. Respondent 1 zmínil: „Zajímalo nás, co se vlastně bude dít dál. Původně jsme byli ujišťováni, že se nic zásadního nemění“ Další respondenti uvedli, že hlavním důvodem negativního vnímání této konkrétní změny byla spojitost investora s Andrejem Babišem, díky čemuž se mezi zaměstnanci šířila nedůvěra. Respondent 9 zmínil, že právě tato spojitost se stala součástí mnoha diskusí mezi zaměstnanci a někteří z nich dokonce na základě této skutečnosti firmu nakonec opustili. Respondenti 2 a 4 uvedli, že tento nepříznivý postoj umocnil dále fakt, jakou formou se o odkupu společnosti dozvěděli: „Vyšlo to tehdy v médiích a my jsme se to v ten stejný den teprve dozvěděli.“

Respondentům 1 a 5 přinesly obavy následné odchody z některých vedoucích pozic. Další respondenti zmínili, že odchod vedoucích byl v rámci konkrétního oddělení vnímán trochu jako křivda. Respondent 5 zmínil: „On vlastně přišel s tím, že už tu nebude pracovat, takhle z hodiny na hodinu, že tedy hned vlastně končí. A to je potom rána.“ Odchod vedoucího dle slov respondenta 5 přinesl i strach z dalšího propouštění zaměstnanců: „padaly další a další hlavy“ uvedl.

Všichni respondenti uvedli, že vnímali příchod nového vedení jako zdroj dalších změn. Respondentům, 1, 4 a 5 vzrostly obavy, zda vůbec budou s novou filozofií souznít a zda budou mít ještě důvod v práci do budoucna zůstat. Nový směr a vizi firmy naopak vítal respondent 9. Ten považoval už tehdy za nutnost přívál změn. Uvedl: „Zavádění změn za

mě bylo vnímáno doslova jako nový vítr do plachet a možnost vylepšit aktuální stav firmy.“ Dále zmínil, že firma díky změnám podle něj začala získávat strukturu a prostor pro zaměstnance podílet se na inovování a zavádění nových procesů. Dokonce sdílel myšlenku, že pokud by změny nenastaly, tak by zvažoval v blízké budoucnosti odchod z firmy. Zhruba polovina respondentů uvedla, že se jim přisun změn zdál velice rychlý a uvítali by pomalejší tempo.

Respondenti 6, 8 a 3 uvedli, že mezi zaměstnanci kolovalo vysoce negativní vnímání změn, které bylo na první pohled zřejmé a někteří zaměstnanci tento nesoulad s novou firemní filozofií dávali svému vedení jasně najevo. Toto negativní vnímání dle nich bylo tak nežádoucí, že znemožňovalo běžný chod zavádění změny. Respondent 5 zmínil, že mezi zaměstnanci byly velmi zakořeněné zvyky a vztahy, které nadále prohlubovaly neochotu se změnám přizpůsobit. Respondenti 9 a 4 doplnili, že tehdy cítili respekt vůči svému vedení, jak je schopno v těchto podmínkách zachovat chladnou hlavu a vyslechnout si spoustu nepříjemných slov ze strany zaměstnanců. Respondenti z vedení uvedli, že pro ně toto období bylo velmi těžké a museli ustát celou řadu náročných rozhovorů.

Nejhůře dle všech respondentů byla vnímána nabídka výpovědi zaměstnanců s odstupným, pokud nadále nechtějí pokračovat. Respondent 4 uvedl, že se jednalo o velmi překvapující informaci, ze které cítil špatnou komunikaci. Respondent 4 řekl: „Hned jak to vyslovili, tak mě napadlo, že to bude velký průšvih.“ To doplnili respondenti 9 a 4 o fakt, že tato informace vyvolala mezi zaměstnanci ještě větší vlnu toxického chování, a ač sami odchod vůbec nezvažovali, tak toto prostředí jim velmi ztížilo práci. Respondenti 4, 9 a 7 dodali, že v rámci oddělení od svých kolegů zažívali pravidelnou „masáž! o tom, že je vše špatně a vycítili, že se někteří ze zaměstnanců nechávají strhnout pracovním okolím. Všichni respondenti se po mnohačetných odchodech v práci cítili přehlceni a vnímali, že neměli čas kvalitně předávat práci novým zaměstnancům. Pozitivně respondenti vnímali, že po sérii odchodů se na druhou stranu v pracovním prostředí pročistil vzduch, a to naopak práci ulehčovalo.

Pozitivní vnímání zavádění změn respondenti zmiňovali především v oblasti firemní kultury a vztahů na pracovišti. Všichni respondenti uvedli, že oceňovali iniciativu o zlepšení vztahů mezi jednotlivými odděleními a snahu tato oddělení mezi sebou více propojit i z pracovního hlediska. Respondenti 3, 4 a 7 zmínili, že po překonání prvotních patálií se ve firmě vztahy ustálily a cítili příjemnou atmosféru mezi zaměstnanci i vedením.

Negativní vnímání změny z hlediska firemní kultury se objevilo v rámci zavedení tykání si mezi všemi zaměstnanci. Respondent 5 dodal: „Bylo to pro nás trochu divný, několik let si tu s lidmi vykáte a zničehonic jim musíte tykat.“ Dle respondentů z vedení 6, 8 a 3 byla tato změna dle nich spíše nezásadní, avšak k jejich překvapení vyvolala poměrně velké negativní emoce a stala se tak pro spoustu zaměstnanců problémem. Podle respondenta 4 tento negativní přístup zapříčinily zažitá zvyky, které najednou nebylo lehké tak rychle změnit. Respondenti 6, 8, 3 a 10 naopak tykání brali jako běžnou záležitost v moderních firmách a byli překvapeni z reakce zaměstnanců.

5.5.3 Nové vedení

Příchod nového vedení do společnosti Astratex byl z hlediska zaměstnanců velký krok do neznáma a většina označovala tuto skutečnost jako jednu z nejzásadnějších změn. Respondent 1 zmínil, že počáteční vztah mezi novým vedením a stávajícími zaměstnanci byl náročný a vztahy mezi nimi skřípaly. Stejný závěr vyšel i z tvrzení členů vedení, kteří při příchodu do společnosti cítili napětí. „Poměrně brzo jsme narazili na střet dvou firemních kultur a jedna byla ta, se kterou jsme přicházeli my jako nový management a druhá ta, co byla v Astratexu zakořeněná.“ Názor respondenta 5 byl takový, že majoritním problémem byla prudká změna zásadních postupů a rychlý ústup od firemního know-how, aniž by se nové vedení seznámilo se zavedenými způsoby práce. Respondent 4 zmínil, že celkově více negativní postavení vůči novému vedení mělo být v oddělení marketingu, kde byla vnímána změna vedení jako křivda, která se odvíjela od odchodu tehdejšího marketingového ředitele. Respondent 3 uvedl: „Byla tam trochu hořkost z odchodu toho bývalého marketingového ředitele.“

Všichni respondenti se shodli, že za problematický vztah s vedením mohla také kauza řízených odchodů, která prohloubila obavy o ztrátu pracovních míst a vyvolala tak nedůvěru v nové vedení. Respondent 5 tuto myšlenku doplnil, že skepsi ještě navýšil rychlý odchod tehdejšího generálního ředitele, který proběhl téměř ihned po této kauze. Na druhou stranu však respondent chválil, že součástí tohoto procesu odchodů byla možnost setkat se s vedením na osobním pohovoru, na kterém sdělil své pochybnosti a stanoviska. Respondent 7 ještě sdělil, že ač tato kauza byla problematická, rychle opět nabral důvěru ve vedení. Respondent viděl že, vedení své sliby dodržuje a zpětně vyhodnotil, že prvotní nedůvěra byla naopak vyvolaná spíše okolními spolupracovníky.

Respondenti 4, 7 a 9 uvedli, že negativní vztah umocňovali také vedoucí některých oddělení, kteří ve svých podřízených záměrně podporovaly nedůvěru a negativní postoje

vůči změnám i novému vedení. Respondent 4 zmínil: „K nám se informace dostávaly přes našeho tehdejšího vedoucího a dost často byly překrucovány, něco naopak bylo zase úplně vynecháno, to se mu totiž trochu hodilo do krámu. Celkově nás dost stavěl proti novému vedení“. Dodal také, že situace v týmu byla v tomto velice vyhrocená.

Respondent 9 uvedl, že příchod nového vedení od začátku naopak vítal. Dodal: „Přineslo to s sebou inovativní a moderní přístup k řízení firmy.“ Zároveň uvedl, že cítil vždy možnost za vedením přijít a sdělit své případné obavy či názory. Tento postoj kvitoval také respondent 4 a doplnil, že ze strany vedení jednoznačně cítil v rámci celého procesu podporu.

Respondenti z oblasti vedení potvrdili, že vztahy mezi zaměstnanci a vedením byly zpočátku složité a vypjaté. Respondenti z vedení 8 a 3 uvedli, že z pohledu zaměstnanců byli noví členové vrcholného managementu vnímáni jako tzv. „Pražáci, kteří nám přišli radit, jak to tu máme dělat“, tudíž se necítili vítáni. Respondent 3 uvedl: „V některých lidech byla jako obecně nějaká nechuť k přijetí těch nových lidí, protože byli zvyklí nějakým způsobem tady společně fungovat.“ Respondenti z řad zaměstnanců potvrdili, že tuto náladu vůči vedení vycítili tehdy i mezi svými kolegy. Dokonce, že nové vedení bylo v některých situacích až „démonizováno“, což bylo dle jejich slov naprosto zbytečné.

5.5.4 Řízení a implementace změn

Z hlediska řízení a zavádění změn je důležitým faktorem komunikace, a to všemi směry. Všichni respondenti se shodli, že v celém procesu by si dovedli představit větší prostor pro komunikaci. Konkrétně chtěli, aby jim změny a jejich důvody byly lépe předávány, ale aby byl prostor současně i pro diskusi a sdělování jejich postojů. Respondent 7 řekl: „Mě osobně změny nestresují, ale když má přijít změna, tak je to vždycky něco, do čeho se vám úplně nechce. Když je ta změna ale dobře komunikovaná a víte, že to má pomoci firmě kupředu, tak se to lépe snáší.“ Všichni respondenti z vedení k tématice komunikace poznamenali, že v kontextu všech změn byla vždy maximální snaha komunikace, a především otevřenosti vůči zaměstnancům. Respondent 2 doplnil, že komunikace není nikdy dostatek, a tudíž je zapotřebí vše vytrvale opakovat. Největší nedostatek komunikace se dle respondentů projevil v rámci odkupu společnosti, kde byla informovanost z jejich pohledu velice nedostačující. Respondenti 1, 4, a 5 uvedli, že z jejich pohledu mohla být lépe komunikována i nabídka výpovědí. Respondent 4 přímo uvedl „V některých z nás to vyvolávalo pocit, že jestli nebudeme držet takzvaně hubu a

krok, tak at' jdeme.“ V tomto případě nepovažovali tedy za problematický pouze daný krok, ale spíše i co zaměstnancům toto stanovisko říká a vyvolává v nich.

V rámci nabízené možnosti odchodů se vyjádřili také respondenti z řady top managementu, kteří zhodnotili, že tento krok mohl být lépe řešen. Dle slov respondentů 2, 6, 8 a 3 viděli chybu ve špatné predikci o množství zaměstnanců, kteří nabídku přijmou a odejdou. Respondent 8 uvedl: „Ta situace nebyla vlastně úplně manažersky zvládnutá a vygradovalo to k masivnímu exodu, kdy se kdy vlastně 2/3 nákupu a marketingu zvedly a odešly, čímž se firma dostala do zásadních existenčních problémů.“ Nastal tak stav neřízené změny, kterou dle nich bylo potřeba začít řešit dříve. Respondenti 8 a 3 by tento krok zpětně řešili jinak z důvodu, aby nebyl vyvolán takový tlak na zaměstnance z hlediska objemu práce a také aby byl zajištěn snazší příchod nových zaměstnanců a jejich zaučení. Po tomto kroku následovala ještě snaha rozhodnutí u některých zaměstnanců zvrátit a zamezit tak odchodu kvalitních pracovníků. Všichni respondenti z řad zaměstnanců i vedení se shodli, že tento krok napomohl ke snížení toxicity ve společnosti, ale byl zároveň velkým problémem. Respondent 2 doplnil, že: „Ztráta takového množství zaměstnanců byla určitě problematická, ale na druhou stranu je to tak, že pokud tu jsou lidi, co hází klacky pod nohy, tak dříve nebo později by stejně pravděpodobně odešli.“ Dle něj je totiž v rámci procesu zavádění změn potřeba minimálně otevřenost vůči změnám a ochota zkusit nové věci. Ta však podle něj u velkého množství scházela.

V rámci řízení změn respondent 5 zmínil, že z jeho úhlu pohledu postrádal proces implementace a řízení změn adekvátně dlouhé období, aby bylo možné si na novou situaci zvyknout.

5.5.5 Firemní kultura a vztahy na pracovišti

Firemní kultura a vztahy na pracovišti jsou nedílnou součástí zavádění a řízení změn. Vztahy v Astratexu velmi ovlivňovaly proces zavádění změn. Téměř všichni respondenti uvedli, že ještě před začátkem zavádění změn, byly velkým problémem ve firmě vztahy mezi nákupním a marketingovým oddělením. Respondenti 1, 4 a 5 popsali, že marketingové oddělení bylo ještě před zaváděním změn jako komunita s velmi úzkými vazbami. Respondent 1 uvedl: Tady se v tom marketingovém oddělení ještě před příchodem Hartenbergu sešla mimořádná parta.“ Podle respondentů 4, 7, 6 a 8 panovala mezi těmito odděleními rivalita, která narušovala pracovní chod, jelikož se jedná o dvě oddělení, která mezi sebou úzce musí spolupracovat. Respondenti zmínili, že vztah byl špatný natolik, že každé oddělení si pořádalo své vlastní firemní akce. Respondent 4

k tomuto dodal: „Tady se vlastně jednou stalo, že se sešel firemní večírek marketingu a nákupu v jeden den a člověk měl pocit, že se ani nemůže jít podívat na večírek toho druhého oddělení.“ Součástí zavádění změn tedy bylo sesazení zaměstnanců těchto dvou oddělení do jedné společné kanceláře, což mělo podpořit vymizení rivality. Všichni respondenti z těchto oddělení označili tento krok za velice úspěšný. Dle jejich slov zjistili, že špatné vztahy mezi nimi byly naprosto zbytečné, a naopak společné kanceláře napomohly hladšímu chodu práce a lepší specializaci.

Respondent 4 zmínil, že v období zavádění změn obecně panovala nepříjemná atmosféra, která byla podporována a možná dokonce i částečně vyvolávána některými z původních vedoucích pozic. Respondenti 4 a 7 vnímali, že spousta situací byla v té době zbytečně vyhrocena na základě davové mentality. Respondent 9 uvedl: „Tady byla taková spousta naočkovaných lidí.“ Jeden z respondentů dokonce zmínil, že byl dotázán svým tehdejším vedoucím, zda opustí společnost, pokud on sám odejde. Celkově se všichni respondenti shodli, že mezi zaměstnanci cítili toxicitu prostředí, kterou jednoznačně ovlivňovali okolní zaměstnanci. Respondent 4 uvedl: „Podle mě se při těch odchodech většina nechala strhnout davem a potom toho i zpětně litovala.“

Dalším rezonujícím tématem v rozhovorech v oblasti firemní kultury byly prvotní třecí plochy mezi Náchodskou a Pražskou pobočkou. Na základě obav ze ztráty místa a převedení Astratexu pouze do Pražské pobočky nastalo problematické období mezi zaměstnanci. Respondenti 5 a 1 a uvedli, že prvotně byly vztahy vyhroceny na základě předpokladu zaměstnanců, že pobočka v Náchodě bude zrušena. Avšak respondent 4 uvedl, že od vedení přicházelo neustálé ujištění, že tato situace nenastane. To potvrdili i respondenti ze skupiny vrcholného managementu. Respondent 10 dodal: „My jsme se vždy snažili nedělat žádné rozdíly mezi Náchodem a Prahou.“ Mezi pár respondenty se objevovalo i tvrzení, že obava vznikala i na základě pocitu, že Pražské oddělení disponuje vyšší odborností, a tak Náchodští zaměstnanci nebudou nadále potřeba. Další součástí problematiky spolupráce bylo podle respondentů 1 a 4 odlišné tempo města, a tedy i jiné zvyklosti z hlediska pracovní doby. Odlišné zvyky v pracovní době podle respondenta 4 vedly k vzájemnému míjení se v komunikaci. Respondenti z vedení a většina ze zaměstnanců se shodli, že vztahy se zlepšily a posunuly vpřed především díky období pandemie COVID-19, kdy byla celá firma nucena přejít do online prostředí. Díky tomu podle respondentů vymizely rozdíly mezi tempem měst a všichni byli zároveň nuceni mezi sebou daleko více komunikovat, a tak zjistili, že jsou všichni stejní a není potřeba dělat

rozdíly mezi Prahou a Náchodem. Respondent 1 uvedl: „V Covidu jsme všichni byli vzdáleně, tak ty rozdíly měst nebyly tolik znát a vlastně častější komunikace nám pomohla se i takhle na dálku sblížit.“

Zároveň všichni respondenti zhodnotili, že aktuálně jsou ve firmě velmi dobré vztahy napříč odděleními i pobočkami. Všichni respondenti zmínili, že na dobré úrovni jsou i vztahy s vedením, od kterého cítí podporu a transparentnost ve všech oblastech. Snahu o udržení podpory a transparentnosti vůči zaměstnancům potvrdili i všichni respondenti z vedení. Respondenti 2, 3, 4 a 7 zmínili, že se daleko více firma setkává na společných firemních akcích, kde je opět možnost upevnit vztahy s kolegy, se kterými se nepotkávají na denní bázi. Zaměstnanci pochválili i iniciativu vedení neustále utužovat vztahy a věnovat se firemní kultuře i spokojenosti svých zaměstnanců. Respondent 4 dodal: „Tady před příchodem nového vedení nebyly společné firemní akce vůbec zvykem, naopak si některé akce organizovalo každé oddělení úplně samo za sebe.“

5.5.6 Aktuální stav

Téměř celý rozhovor probíhal formou retrospektivy. Důležitou součástí výzkumu bylo ale získat od respondentů i názor, jak proces a nastavené změny hodnotí v dnešní době a jaké je aktuální vnímání. Úplně všichni respondenti z řad zaměstnanců zastávali stanovisko, že se jednalo celkově pro zaměstnance i společnost o velmi těžké období v mnoha ohledech, ale z dnešního pohledu vnímají celý proces zavádění změn jako úspěšný, a dokonce i nutný. Jeden z respondentů uvedl, že aktuálně vnímá provedené změny jako logické tahy, ke kterým muselo dojít, aby firma mohla vyrůst, udržet se na trhu a nadále se zlepšovat. Respondenti 3, 4 a 5 zmínili, že si nedovedou představit vrátit se do počátečního stavu. Respondent 5 řekl: „Já už si teď vlastně ani nedovedu představit, že by se ty věci zase musely dělat jako na začátku.“ Většina respondentů zmínila, že díky zavedení nových pracovních nástrojů a komunikačních toků se jim v mnohém ulehčila práce. Všichni zaměstnanci jsou totiž uvedeni přímo do děje a mají možnost být neustále ve spojení. Zároveň se podle respondentů zvýšila informovanost mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci tak získali lepší vhled do chodu dalších částí firmy, což zlepšilo i vztahy na pracovišti. Respondent 7 zmínil: „Díky těm zavedeným změnám máme neustále přehled, co se ve firmě děje a taky jsme si začali uvědomovat, jaké problémy řeší třeba i jiná oddělení.“ V tomto kontextu promluvili i respondenti 8 a 9, kteří deklarovali, že se vůči svým zaměstnancům snaží udržovat transparentnost i kredibilitu v maximální možné míře. To potvrdila i strana zaměstnanců, která uvedla, že cítí důvěru vůči vedení a

vědí, že co se slíbí, to bude také splněno. Respondent 7 v tomto kontextu řekl: „Ta důvěra ve vedení tu opravdu je, ač to ze začátku pokulhávalo, tak tu důvěru v ně jsem rychle nabrala, protože bylo vidět, že co se řekne, to taky platí.“

O již proběhlém tématu vztahů hovořili také respondenti 1, 4 a 7, kteří se shodli na tom, že od chvíle, kdy bylo marketingové a nákupní oddělení sesazeno do společného prostoru, měli větší povědomí o práci druhého oddělení, lépe spolu kooperovali a zjistili, že vyhrocené vztahy na pracovišti byly zbytečné. Naopak zhodnotili, že stav, který byl původně je pro ně zpětně nepřijatelný a jsou vděční za tuto konkrétní změnu. Respondent 1 uvedl: „My jsme všichni zjistili, že v tom druhém oddělení to jsou také normální lidi a není potřeba tu vyvolávat nějaké rozepře.“ Celkově všichni respondenti se shodli, že firemní kultura po celém procesu zavádění změn je na velice dobré úrovni. Respondenti si také pochvalovali vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, mezi jednotlivými pobočkami, ale také i vztahy s vedením. Slovy respondentů 3, 4 a 7 je zde velmi otevřené prostředí, zaměstnanci mohou s jakýmkoliv problémem přijít za vedením a panuje mezi nimi vzájemná důvěra. Respondent 9 ještě doplnil: „Díky přístupu vedení mám pocit, že ve firmě můžu něco změnit a rozhodně tady mám pocit svobody.“. V oblasti mezilidských vztahů hodnotí všichni respondenti kladně iniciativu vedení o sdružování zaměstnanců v rámci společných akcí, které dříve nebylo zvykem.

Velké plus, které zmínili náhodní respondenti, jsou podle nich pracovní podmínky, které nejsou pro danou lokalitu vždy běžné. Respondent 1 řekl: „Pracovní podmínky v Astratexu jsou na Náchod úplně nadstandardní.“ Tuto tezi doplnili respondenti 3 a 4 o to, že sympatizují s eventualitou prostředí, které umožňuje zaměstnancům stále růst, rozvíjet se díky přívalu dalších změn, a tak neustrnout na jednom místě. Respondenti 8 a 3 potvrdili, že se nadále firmu snaží rozvíjet a udržovat příjemné podmínky prostředí v obou pobočkách.

Všichni respondenti z oblasti vedení se shodli, že krizovým bodem v procesu změn byla především kauza odchodů, u které nečekali takové množství zaměstnanců, kteří nakonec zvolili možnost výpovědi. Respondenti 6, 7 a 9 zmínili, že tato neřízená změna, mohla proběhnout ve větším poklidu a minimalizovat tak délku období, kdy byl ve firmě nedostatek zaměstnanců na velké množství práce. Na druhou stranu zhodnotili, že pokud by tento krok neudělali, stejně by k restrukturalizaci zaměstnanců v budoucnu nějakou formou muselo dojít. Někteří zaměstnanci totiž zásadně stojí proti změnám, není možné proces dále posouvat.

5.6 Výsledky analýzy

V celkovém kontextu byl počátek zavádění změn komplikovaný a přinesl s sebou do společnosti Astratex nepříjemné období pro všechny zúčastněné. Hned prvotní procesy vyústily v obrovský nárůst toxicity ve společnosti, kterou odstartoval odkup většinového podílu společnosti a vygradovaly v následné strategické změny ve vedení. Již v této první fázi byla jasně zřetelná nedostatečná komunikace vůči zaměstnancům, která vycházela ze strany ještě původního vedení. Získání informací o odkupu investorem až v den uskutečnění prodeje byl vnímán vysoce negativně a vyvolal tak v zaměstnancích velké pochybnosti o budoucím směru společnosti. Tuto nečekanou situaci zkomplikoval také fakt, že investorem je fond Andreje Babiše, což bylo vnímáno mezi zaměstnanci velmi negativně. Někteří ze zaměstnanců už v této fázi zvažovali odchod z firmy. Pokud by krok prodeje části firmy byl komunikačně lépe zvládnut, mohl tak být usnadněn další proces implementace změn a společnost mohla být ušetřit řady budoucích nepříjemností. Včasná komunikace také mohla napomoci připravenosti na změny a následně nižší rezistenci vůči nim. Situace se nadále vyhrotila přes rozepře mezi tehdejším vedením, což nakonec skončilo odchodem některých ze členů, to vedlo k další kulminaci obav pro zaměstnance a k daleko náročnějšímu přijetí nového vedení ve firmě.

Vstup nového vedení do společnosti byl poněkud rozpačitý. Někteří ze zaměstnanců vítali přísun inovací a změn s otevřenou náručí, většina však zaujala rezervovaný postoj proti vedení i nové firemní filozofii. Pro nové vedení nastalo velmi náročné a nepříjemné období, kdy bylo potřeba zaměstnance přesvědčit o své kompetentnosti a novém směru firmy. Právě díky odchodům ze sestavy původního vedení bylo nové vedení přijato o to chladněji, jelikož někteří zaměstnanci tento tah vnímali jako křivdu. Vnímali situaci tak, že původní členové byli nuceni odejít, aby je mohl nahradit nový vrcholový management. Zde opět selhala komunikace od původního vedení, které mělo jasně zaměstnancům sdělit důvody odchodu z vedoucích pozic. Nové vedení tak bylo nuceno vyvolat značné úsilí, aby se situace ustálila. V některých případech, nebylo možné zaměstnance již přesvědčit.

Došlo tak k velmi zásadnímu kroku, kdy bylo zaměstnancům nabídnuto opustit firmu, pokud nesouzní s novou filozofií s tím, že získávají možnost odstupného několika platů. Tento tah byl velmi rozporuplný. Z hlediska vedení se jednalo o logický krok, jelikož není možné provádět změnu v prostředí, kde je téměř nulová otevřenost vůči jakýmkoliv změnám. Peněžní kompenzace zároveň umožňovala zaměstnancům případně

zatím najít práci novou. Ze strany zaměstnanců to naopak vyvolalo pocity, že pokud projeví nesouhlas, tak pro ně zde není místo. Rozporuplnost v nich podpořil i fakt, že generální ředitel, který tuto nabídku podal, nakonec sám do pár měsíců odešel. Pozitivním krokem v této situaci bylo, že součástí tohoto rozhodování byl i osobní rozhovor s vedením, na kterém mohl každý sdělit své pocity a rozhodnutí. Nakonec firmu opustilo velké množství lidí, které pravděpodobně samo vedení neočekávalo, což zapříčinilo neřízenou změnu. Odchody zaměstnanců pomohly z hlediska vyčištění atmosféry a snížení ovlivňování dalších zaměstnanců davovou mentalitou. Nevýhodou byla okamžitá velká ztráta zaměstnanců, díky čemuž nemohla být řádně předávána práce nově příchozím. Tento krok byl však téměř nevyhnutelný a pokud by nenastal, mohly rozpory nakonec způsobit daleko větší škody. Postup však měl být dopředu lépe komunikován a z hlediska strategie a možných překážek lépe promyšlen, aby zaměstnancům nekomplikoval běžné pracovní povinnosti.

Velmi úspěšně byly zavedeny nové nástroje, díky kterým se zaměstnancům v mnohém usnadnila práce a zlepšila se propojenost a informovanost skrze celou firmu. Fungování společnosti prospělo i rozšíření pole působnosti do Prahy, díky čemuž firma získala specialisty v oboru, které již nebylo potřeba nadále najímat. Ač se zde ve všech případech opět ze začátku objevovala rezistence od zaměstnanců, vedení si dokázalo vybudovat důvěru od zaměstnanců dodržováním slibů, neustálou snahou komunikovat a svou transparentností, která je důležitá jak pro zavádění změn, tak i běžné řízení organizace. Obrovským posunem prošla mimo jiné i firemní kultura, která byla původně v globálním kontextu společnosti problematická. Díky implementaci změn se podařilo, aby mezi sebou jednotlivá oddělení kooperovala a chápala problematiku i v jiných oblastech organizace.

Celkově ze zpětného úhlu pohledu celé skupiny respondentů by se dal proces implementace změn hodnotit jako zdárný. Ze změn implementovaných do organizace firma jednoznačně profituje dodnes, což dokazuje například její neustálý růst na trhu, expanze do stále více zahraničních zemí a také zmíněný dosah na miliardový obrat. Souhrnně úspěšnost procesu zavádění změn podporuje také stále konstantní spokojenost zaměstnanců ve firmě. Ta je z velké části podpořena kvalitními vztahy s vedením a vysokou mírou důvěry. Důležitou součástí je nepřetržitá komunikace se zaměstnanci, vyslechnutí a projevení podpory. Zároveň je potřeba budovat připravenost na změnu z hlediska strategie, ale i v rámci včasné komunikace zaměstnancům, kterých se změny

dotknou. Právě nedostatečná komunikace v první fázi změn, zapříčinila i spoustu dalších nedorozumění.

Výzkum potvrzuje že změny jsou obrovskou součástí firemního prostředí, které je jim neustále vystavováno, ať už v cíleném zavádění změn či v běžných pracovních procesech, které ovlivňuje externí prostředí. Zároveň je zde hezky znázorněno, jaké má přijetí změn vliv na fungování firmy a není radno jej podceňovat, jelikož může eskalovat v obrovský problém.

5.7 Diskuse

Svou vlastní zkušenost s procesem implementace a řízení změn mi poskytlo 10 respondentů ze společnosti Astratex. Respondenti vybraní z řad zaměstnanců i vedení mi předložili rozmanitý pohled v rámci praktického příkladu, díky čemuž bylo možné propojit a porovnat teoretické předpoklady s praktickým procesem.

Z rozhovorů a jednotlivých zkušeností respondentů byly v procesu objeveny nedostatky i úspěšné kroky, které se dají přirovnat k teoretickému rámci. V průběhu počátku celého procesu zavádění změn byla viditelná vysoká míra rezistence, která by se dala připodobnit teorii úzkosti Edgara Scheina, která je v případě provádění jakýchkoliv změn u lidí běžná a je nutné s ní při řízení změn počítat. O to více měl být směřován důraz na kvalitu, a především i styl komunikace se zaměstnanci, který je dle Kottera v průběhu zavádění změn zásadní. V případě takového odporu ke změnám je důležité dávat pozor na to, jak jsou informace komunikovány a počítat s tím, že lidé, jichž se změny týkají, mají tendenci být více opatrní, jelikož vstupují do neznámého prostředí. Proto mají potřebu být neustále ujišťováni. S velkou pravděpodobností napomohla rezistenci také rychlost implementace změn, která měla mít delší fázi rozmrazení, kdy by si zaměstnanci zvykli na opuštění svých návyků.

V procesu zavádění změn v Astratexu velmi pomohla jasná vize a předem promyšlená strategie ze strany top managementu, která je pro úspěch implementace klíčová. Jasná představa vedení o zaváděných změnách zvyšuje důvěru zaměstnanců v proces a napomáhá tak lépe se smířit se změnami. Tuto nutnost jasných cílů lze vidět v Kotterově modelu, který si v procesu implementace zakládá na vizi a strategii procesu. Pro vedení je tedy do budoucna důležité udržet si vybudovanou důvěru u svých zaměstnanců, díky které mohou být další změny zaváděny s nižším odporem. V rámci procesu se vedení Astratexu ocitlo ve stavu neřízené změny pouze v rámci odchodů. Přestože se jednalo o změnu plánovanou, tak se objevily bariéry, které vyvolaly neřízený

proces. Na druhou stranu v případě zasažení společnosti pandemií COVID-19, která je typickým příkladem neplánované změny, vedení projevilo stabilní řízení změny a dokázali tento externí faktor obrátit ve svůj prospěch.

Výhodou pro výzkum bylo, že tato témata ve společnosti zatím nebyla zkoumána, tudíž se zde neobjevovala nechuť ze strany zaměstnanců se výzkumem zabírat. Naopak zde byla naprosto zřejmá ochota od respondentů sdělit své názory a pocity ohledně jejich zkušeností. Zvolená kvalitativní metodika i vzorek respondentů byl z mého pohledu adekvátní vůči tématice. Rozhovory umožnily nahlédnout na proces implementace a řízení změn v organizaci do hloubky a zkoumat jednotlivé postoje, které by se přes kvantitativní metody získat nedaly.

V rámci tohoto výzkumu se vyskytla některá omezení, která mohla mít vliv na validitu výzkumu. Jedním z takových faktorů je choulostivost tématiky v dané společnosti, která by mohla zapříčinit neochotu hovořit o některých problematických situacích, obzvláště pokud zaměstnanci ve společnosti nadále pracují. Tento předpoklad je však pouze spekulací, respondenti naopak překvapili svou otevřeností v celém průběhu rozhovorů a množstvím informací, které byli ochotni pro výzkum poskytnout. Dalším faktorem, který má vliv na spolehlivost informací, je forma retrospektivy v rámci pohledu do minulosti v měřítku několika let, díky čemuž mohou mít respondenti vnímání procesu již pokroucené aktuálním pohledem a dalšími okolnostmi. Zároveň se zde objevuje i riziko zapomenutí některých informací. Důležité je také zmínit, že postoje jednotlivců jsou velice subjektivní záležitostí, proto každý může stejné situace vnímat naprosto odlišně.

Tento výzkum by se dal do budoucna obohatit i o pohled zaměstnanců, kteří tehdy využili nabídky odchodu a společnost opustili. Do výzkumu by případní respondenti přinesli širší škálu názorů na zkušenost s procesem, jinou perspektivu pohledu a možná dokonce také úplně nové poznatky. Na druhou stranu by tento úhel pohledu mohl výsledky výzkumu zkreslit. Především ve vnímání změn, jelikož tito zaměstnanci neprošli celým procesem implementace změn a nemají tak přímou zkušenost se zavedenými změnami a jejich fungováním v organizaci. Zároveň by mohl být výzkum obohacen o mnohem větší počet respondentů, kteří se procesu zúčastnili a výsledky by tak mohly být přesnější. Zároveň by bylo vhodné dále zkoumat další aspekty managementu změn a hledat inovativní přístupy, které by napomohly organizacím přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám a dosáhnout udržitelného úspěchu.

Závěry z této práce mohou nadále posloužit ve společnosti Astratex jako cenná zpětná vazba pro vrcholové manažery, kteří vedli proces zavádění změn a kteří chtějí nadále úspěšně implementovat a řídit změny v organizaci. Mohou si na základě postojů svých zaměstnanců uvědomit zpětně některé chyby, a především pocity z druhé perspektivy v rámci celého procesu. V kontextu společnosti Astratex by také mohl výzkum posloužit jako základ a výchozí bod pro průzkum spokojenosti zaměstnanců. Výzkum může být použit také jako inspirace pro další organizace, které proces implementace změn čeká. Z tohoto příkladu si mohou představit úskalí, která by je v procesu mohla potkat.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem implementace a řízení změn v organizaci s cílem porozumět procesům a strategiím, které organizace využívají při provádění změn a identifikovat klíčové faktory úspěšnosti a výzvy, kterým organizace čelí.

V rámci teoretického základu jsem analyzovala klíčové koncepty, jako je definice změn, organizační kultura i management změn, což mi umožnilo lépe porozumět tomu, jak efektivně provádět a řídit změny v organizacích. Součástí teoretické části bylo také představení nejznámějších modelů, které ukazují možné fáze procesů změn. Teoretický základ mi nadále poskytl opěrný bod pro následnou praktickou ukázkou na vybrané organizaci.

V empirické části byla prvotně představena společnost Astratex, ve které byl výzkum realizován. Součástí této úseku bylo i poskytnutí teoretického výkladu použité metodologie ve výzkumu. Zvolen byl osobní rozhovor, který umožnil zkoumat jednotlivé jevy do hloubky a přinesl do výsledků i individuální postoje respondentů.

Výzkum provedený v konkrétní organizaci poskytl poznatky o tom, jaké změny byly v organizaci zavedeny a jak probíhal proces jejich implementace a řízení. Výsledky výzkumu nastínily, jak změny ovlivňují zaměstnance a jak se tato skutečnost může promítnout nejen do procesu zavádění změn, ale také do běžného fungování organizace. Výsledky ukázaly, že jasná a pravidelná komunikace je klíčovým faktorem při zavádění změn, stejně jako aktivní zapojení zaměstnanců do procesu. Zároveň se podařilo identifikovali některé těžkosti, se kterými se organizace potýkala při řízení změn, jako je odpor zaměstnanců, který navyšuje davová mentalita a firemní atmosféra. Ukázalo se, že neméně důležitou součástí procesu zavádění a řízení změn je předem naplánovaná strategie a jasná vize vedení organizace.

Globálně byl proces zavádění změn v Astratexu zhodnocen jako úspěšný. Firma zavedené změny nadále využívá a ze slov zaměstnanců vyplývá, že změny byly jednoznačně krokem správným směrem. Tomu napovídá spokojenost zaměstnanců i obrovská úspěšnost Astratexu na trhu a neustálý vývoj vpřed.

Na závěr bylo zmíněno, několik doporučení, která mohla napomoci hladšímu průběhu procesu implementace a řízení změn v Astratexu. Ukázalo se, že ač některé teorie byly vytvořeny několik desítek let zpátky, tak mají v praxi i v dnešní době své místo.

Reálně není možné řídit a implementovat změny pouze na základě modelů a teorií, na druhou stranu neuškodí se jimi inspirovat a využít je pro kontrolu správnosti procesu.

Seznam použité literatury:

- 1) Armstrong, M. (1999) *Personální management*. Grada.
- 2) Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Rubico.
- 3) Clegg, Ch. & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 2017-232.
DOI:10.1080/13594320444000074
- 4) Častorál, Z. (2010). *Strategický management změn a znalostí*. Univerzita Jana Amose Komenského.
- 5) Drdla, M., & Rais, K. (2001). *Řízení změn ve firmě. Reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. Computer Press.
- 6) Havlík, R. (2015). *Metody a techniky sociologického výzkumu. Úvod Do Sociologie*. Karolinum Press.
- 7) Heath, C., & Heath, D. (2011). *Proměna: jak věci změnit, když je změna zdánlivě nemožná*. Jan Melvil.
- 8) Hiatt, J. M., & Creasy, T. J. (2003). *Change management. The people side of change*. Prosci Research.
- 9) Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Research.
- 10) Hendl, J. (1999). *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Karolinum.
- 11) Jandourek, J. (2007). *Sociologický slovník (2. vydání)*. Portál.
- 12) Jandourek, J. (2008). *Průvodce sociologií*. Grada.
- 13) Keller, J. (2007). *Sociologie organizace a byrokracie (2. přepracované vydání)*. Sociologické nakladatelství.
- 14) Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie plánování a realizace*. Computer Press.

- 15) Kotter, J. P. (2015). *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice* (2. vydání). Management Press.
- 16) Kubíčková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Grada.
- 17) Lauer, T. (2021). *Change Management. Fundamentals and Success Factors*. Springer.
- 18) Machan, R. (2012). *Management změny*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- 19) Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Sociologické nakladatelství SLON.
- 20) Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie v sociálním výzkumu*. Grada.
- 21) Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd edition). Jossey-Bass.
- 22) Šubrt, J. A. kol. (2014). *Alois Surynek Sociologie práce a organizace. Soudobá Sociologie VI*. Karolinum Press.
- 23) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada.
- 24) Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2001). *Management. Teorie a praxe v informační společnosti* (4. rozšířené vydání). Management Press.
- 25) Vysekalová J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Grada.
- 26) Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Seznam obrázků a tabulek

OBRÁZEK 1 - FÁZE PROCESU ZMĚNY PODLE KURTA LEWINA 17

TABULKA 1 - ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ 22

Příloha 1.

Okruhy témat pro rozhovor – top management

Jaký byl hlavní důvod pro zahájení procesu změny v organizaci?

Jaké byly klíčové cíle změn?

Jaký postup byl použit při plánování a implementaci změn v organizaci?

Byl využit nějaký model zavádění změn?

Jaké byly největší výzvy, se kterými se setkala organizace při řízení a implementaci změn?

Jaké byly největší úspěchy v procesu implementace?

Jaký byl vliv změn na zaměstnance a jak byla řešena jejich rezistence vůči změnám?

Jaký byl dopad změn na celkové výsledky organizace?

Jaké byly přínosy a nevýhody těchto změn?

Jak vypadala komunikace při řízení a implementaci změn v této organizaci?

Jaké byly hlavní výzvy a poučení z procesu řízení a implementace změn v této organizaci?

Jaké jsou doporučení pro budoucí změny a zlepšení?

Okruhy témat pro rozhovor – zaměstnanci

Jaké bylo vaše vnímání důvodu a cílů procesu změny v organizaci?

Jaké byly vaše zkušenosti s procesem změny?

Jaké byly vaše největší obavy a očekávání během procesu změny?

Jaký byl dopad změn na váš pracovní život a prostředí v práci?

Jaké byly hlavní změny a jaký byl váš názor na tyto změny?

Jaké byly vaše zkušenosti s komunikací změn?

Jaká byla vaše úroveň informovanosti o změnách v organizaci?

Jaký byl vliv změn na vztahy mezi zaměstnanci a na celkovou atmosféru v práci?

Jaké bylo vnímání nabídky možnosti odchodu ze společnosti?

Jak bylo řešeno vaše případné nesouhlasné stanovisko k některým ze změn?

Cítil/a jste podporu ze strany vedení v průběhu procesu?

Jaké jsou vaše doporučení pro budoucí změny a zlepšení v organizaci?

Jak hodnotíte proces implementace změn teď?

Příloha 2.

Informovaný souhlas s realizací rozhovoru a jeho následným použitím pro účely bakalářské práce Řízení a implementace změn v organizaci

Svým podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

- Byl mi sdělen účel rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu bakalářské práce Markéty Svobodové s názvem Řízení a implementace změn v organizaci.
- Byl mi sdělen průběh rozhovoru. Byl/a jsem seznámen/a s právem odmítnout odpověď na jakoukoli otázku.
- Souhlasím s nahráváním následujícího rozhovoru a jeho následným zpracováním. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut dalším stranám a po přepsání bude vymazán. Transkripce rozhovoru bude přístupná k nahlédnutí pouze komisi u obhajoby bakalářské práce, jinak nikomu, až na části citované v textu práce, který bude volně přístupný online.
- Dávám svůj souhlas k tomu, rozhovor byl využit pro potřeby této bakalářské práce, zvuková nahrávka a transkripce rozhovoru však bude po ukončení výzkumu a obhájení bakalářské práce smazána.
- Byl/a jsem obeznámen/a s tím, jak bude s rozhovory nakládáno a jakým způsobem bude zajištěna anonymita i po skončení rozhovorů, která znemožní identifikaci mé osoby. V rámci práce nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohl/a být identifikován/a.

Datum:

Podpis respondenta: