



# Management změny

Zdeněk Linhart

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

**VŠEM**

VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# MANAGEMENT ZMĚNY

Vysoká škola ekonomie a managementu

2023

# Management změny

## Seznam autorů:

**doc. Ing. Zdeněk Linhart, CSc.**

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2023

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-88502-37-1

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

# Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam tabulek	8
Zkratky	9
Značky a symboly v učebním textu	10
<b>1. KAPITOLA: MANAGEMENT ZMĚNY (MZ)</b>	<b>12</b>
1.1 Definice pro hybridizaci změny	14
1.1.1 Přeshraniční měření MZ	14
1.1.2 Přístup ke změnám v řízení	20
1.1.3 Organizační procesy a struktury	22
1.2 Změny postoje manažerů	23
1.2.1 Organizační metafory MZ	24
1.2.2 Modely MZ	26
1.2.3 Management změny ve start-upech	27
1.2.4 Proaktivní a reaktivní přístup k organizacím ve změně	29
1.3 Management změny ve vztahu ke strategii podnikání	30
1.3.1 Propojenost strategií podnikatelských a MZ	31
1.3.2 Propojenost programů MZ	31
1.4 Vliv MZ na výkon organizace	32
1.4.1 Typy změn	32
1.4.2 Vliv struktury, velikosti a dalších specifíků	33
<b>2. KAPITOLA: MODEL Y ZMĚNY</b>	<b>38</b>
2.1 Lewinův model	39
2.1.1 Tři fáze modelu	39
2.1.2 Analýza protichůdných sil ve změnách	39
2.1.3 Analýza silových polí pro a proti	40
2.2 Carnallův model vyjednávání s firemní kulturou	43
2.2.1 Management změny	43
2.2.2 Zájmové skupiny	45
2.3 Modely shody a projednávání (Congruent and congress)	47
2.3.1 Zachycení jádra změny	49
2.3.2 Vliv změny na organizační kulturu	49
2.3.3 Řízení přechodu s ukončovací fází	50
2.3.4 Neutrální zóny	52
2.3.5 Nový začátek – restart	53
2.4 Kotterův model osmi kroků	54
2.4.1 Vědomí naléhavosti	55
2.4.2 Identifikace problému	55

2.4.3 Příležitosti	56
2.5 Benefity modelů	56
2.5.1 Využití modelů	56
2.5.2 Limity modelů – proti	57
<b>3. KAPITOLA: INVENCE A INOVACE</b>	<b>61</b>
3.1 Zvláštní formy a zdroje inovace	62
3.1.1 Ochrana inovací	62
3.1.2 Právní ochrana v ČR	62
3.1.3 Kreativní proces – postup tvorby inovace	63
3.1.4 Inovativní proces	65
3.2 Propagace inovace	66
3.2.1 Kreativní myšlení	66
3.2.2 Nástroje	66
3.2.3 Podmínky	67
3.3 Koncept podpory inovací	68
3.3.1 Věda	68
3.3.2 Výzkum	69
3.3.3 Inovace v ČR	69
3.4 Příklad vztahu změny a inovace	69
3.4.1 Měření změn – metrologie	69
3.4.2 Využití příležitostí	70
3.4.3 Management životního cyklu inovace	71
3.4.4 Zavádění inovací do praxe s využitím managementu změny	73
<b>4. KAPITOLA: LIDÉ VE ZMĚNĚ</b>	<b>77</b>
4.1 Základní role lidí a manažera ve změnách	78
4.1.1 Řízení vztahů v organizaci	78
4.1.2 Tým změny – agenda zvláštností	78
4.1.3 Vize změn	79
4.1.4 Vytvoření a komunikace změn	79
4.2 Odpověď lidí na oznámenou změnu	80
4.2.1 Odpor a závazek ke změně	81
4.2.2 Management emocí lidí ve změnách	81
4.2.3 Rozvoj vnímání změny	83
4.3 Změny v podání manažera intervence	83
4.3.1 Nástroje intervence vůči negativním reakcím	83
4.3.2 Rozfázování změny	84
4.3.3 Postup implementace	84
4.4 Víra ve změně	85
4.4.1 Přijatelné představení víry ve změně	85
4.4.2 Metody šíření víry v zájmové skupiny	86
4.5 Důležitost vize	88
4.5.1 Jednoznačnost	88
4.5.2 Komunikace změny	88
4.6 Nastavení odporu	89
4.6.1 Vzдор	89

4.6.2	Strach	91
4.6.3	Stres	92
4.6.4	Zakořeněné zvyky	92
4.6.5	Afekt ve změně	93
4.7	Práce s odporem proti změně	93
4.7.1	Příčiny ztráty zaměstnanců v průběhu změny	93
4.7.2	Práce s následky	93
4.7.3	Řízení skupin v průběhu změny	94
4.7.4	Řešení negativních emocí	96
<b>5.</b>	<b>KAPITOLA: RESTRUKTURALIZACE</b>	<b>100</b>
5.1	Východiska restrukturalizace	101
5.1.1	Důvody restrukturalizace	101
5.1.2	Restrukturalizace procesů	103
5.1.3	Finanční restrukturalizace	104
5.2	Subjekty	107
5.2.1	Restrukturalizace perspektiv jednotlivce	107
5.2.2	Vliv zájmových skupin	109
5.2.3	Defenzivní a strategická restrukturalizace	109
5.3	Operacionalizace konstruktů pro restrukturalizaci	111
5.3.1	Popis úkolu, scénáře a podrobný přehled všech postupů ve změně	111
5.3.2	Charakteristika pracovních podmínek ve změně	112
5.3.3	Váš úkol	113
5.3.4	Sociální situace pro osoby s podnikatelskou orientací uvnitř podniku	113
<b>6.</b>	<b>KAPITOLA: VŮDCE ZMĚNY</b>	<b>118</b>
6.1	Rozdíly mezi manažerem a lídrem změny	120
6.1.1	Emoční předpoklady vůdcovství	120
6.1.2	Charakteristika transformačního vedení	120
6.1.3	Pátá úroveň vedení	120
6.2	Důvody pro vedení změn	122
6.2.1	Role managementu změny	122
6.2.2	Osobní přístup	122
6.2.3	Zavádění změn	122
6.3	Efekty	123
6.3.1	Specifika	123
6.3.2	Neuroticismus při provádění transakcí změny	124
6.3.3	Transformační vedení	128
	Epilog	130
	Glosář	132
	Literatura	136
	Vzorový test	142

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Příznaky ztráty důvěry	23
Obrázek 2: Osm organizačních metafor	25
Obrázek 3: Proměnné modelů mistrovství v MZ	26
Obrázek 4: Struktura, obsah a operace online nácviku	29
Obrázek 5: Jak užitečné vám přišly pracovní zkušenosti pro váš projekt	32
Obrázek 6: Zkušenosti a odpovědnost v proaktivních a reaktivních změnách	33
Obrázek 7: Propojení sociálního kapitálu napříč strukturami	34
Obrázek 8: Lewinův třífázový model	39
Obrázek 9: Místa pro přehodnocení doplňujících informací	40
Obrázek 10: Model silového pole s finanční a konkurenční výhodou	41
Obrázek 11: Financování image a fyzického toku MZ	42
Obrázek 12: Sada nástrojů akulturujícího a enkulturujícího manažera	44
Obrázek 13: Proces zavádění změny	45
Obrázek 14: Důsledky transformačního procesu	48
Obrázek 15: Vztahové velení špionům	53
Obrázek 16: Rotující prvky mezi výstupy a výstupy	54
Obrázek 17: Osm Kotterových kroků ke změně	55
Obrázek 18: Vztah událostí a jakosti patentů na mezinárodních trzích	65
Obrázek 19: Odolnost vůči inovacím MZ	67
Obrázek 20: BMI stylem vedení v rané fázi internacionalizace	71
Obrázek 21: Spoluvytváření zkušenosti	80
Obrázek 22: Těžiště změny v lidech	81
Obrázek 23: Přijetí proměnných v časech T0 a T1	84
Obrázek 24: Taktiky zahajování změny	85
Obrázek 25: Rekurzivní hledání sociálního smíru	87
Obrázek 26: Důležitost proměnných komunikace MZ	89
Obrázek 27: Příklad zvukových vln ve větách s motivační prosodií	90
Obrázek 28: Interakce atributu a víry v orientaci na současnost	94
Obrázek 29: Interakce atributu a víry v orientaci na budoucnost	96
Obrázek 30: Změny restrukturalizací rozvíjejícími se sousedy v sektoru	102
Obrázek 31: Konfigurace technologií v přilehlých sektorech	103
Obrázek 32: Procesy restrukturalizace	104
Obrázek 33: Synergický efekt MZ	105
Obrázek 34: Motýlí graf dvou překrývajících se komunit	106
Obrázek 35: Vlivy na spokojenost s prací	108
Obrázek 36: Přijetí ne/propagovaných atributů vlivem užívané platformy	112
Obrázek 37: Pět úrovní vedení	121

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Stupnice pro kontrolu neformálních vstupů	14
Tabulka 2: Deskriptory pro neformální kontrolu	15
Tabulka 3: Počet výňatků dat podporujících závěrečná témata	18
Tabulka 4: Rotované zátěže stupnic faktorů neformální kontroly	19
Tabulka 5: Pohledy na hybridní výrazy	21
Tabulka 6: Měrné škály vlivu start-upů na změnu	27
Tabulka 7: Delfská metoda	40
Tabulka 8: Příklady položek spolupráce v modelu shody (congruence)	51
Tabulka 9: Rámec identifikátorů kreativity MZ	63
Tabulka 10: Inovativní pre-bunky SME	68
Tabulka 11: Počet změněných komponentů s příklady	69
Tabulka 12: Cítace výroků v průběhu inovace byznys modelu (BMI)	71
Tabulka 13: Diferencované segmenty trhu	74
Tabulka 14 : Obecné a specifické proměnné kolektivních emocí	82
Tabulka 15: Otázky na aspekty motivace strašením	91
Tabulka 16: Rozdílné vlastnosti teorie entit a přírůstkové teorie	95
Tabulka 17: Potenciál synergie MZ osobních a korporátních rozdílů	107
Tabulka 18: Následky změn organizační struktury	108
Tabulka 19: Design kreativity a naléhavosti	110
Tabulka 20: Scénáře změny	113
Tabulka 21: Bipolární škály pro hodnocení scénářů MZ	114
Tabulka 22: Výňatky ze zpráv, podporujících na webech korporací CSR	123
Tabulka 23: Neurotické styly vedení změny	125
Tabulka 24: Silné a slabé stránky pěti neurotických stylů v řízení	126
Tabulka 25: Identifikátory změny podle vzdálenosti od neurotických kultur	127
Tabulka 26: Organizační dynamika pod vlivem neuroticismu	127



---

## Zkratky

Ag	obecný postoj k reklamě
Ast/ag	specifický postoj k typu reklamy obecně
ADHD	porucha deficitu pozornosti s hyperaktivitou
BMI	obchodní model inovace
BOP	dno pyramidy
DLD	vývojová jazyková porucha
IAM	správa informačních aktiv
KCM	Kotterův model změny
MCQ	otázka s více odpověďmi
MZ	řízení změny
NFT	nezaměnitelný token
NEP	nová ekonomická politika v raném období Sovětského svazu
PAC	potenciální absorpční kapacita
RBV	pohled na zdroje
DCV	dynamická schopnost vidění
RAC	realizovaná absorptivní kapacita
RBMI	manažerská iniciativa založená na zdrojích
IT	informační technologie
IS	informační systémy
TMT	top management tým
IPO	počáteční veřejná nabídka firmy
VUCA	nestálý, nejistý, složitý a nejednoznačný multilaterální svět

---

# Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

## Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

---

## Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

---

## Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

---

## Klíčová slova



*Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.*

---

## Shrnutí kapitoly



*Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.*

---

# 1

---

kapitola

---

## Management změny (MZ)

# 1. kapitola

## Management změny (MZ)

### Úvod

Ke změně dochází, když se pár osvědčených lidí dohodne na využití jedné z abnormálních hodnot, kterou sdílí jako vizi změny. Celkovým cílem tohoto studijního textu je odlišit MZ od předmětů orientovaných strategie a na projekty tím, že studentům uvedeme environmentální výzvy ve vědeckých člancích. Role emoční inteligence a vyškolených vůdčích schopností je také zmíněna, ale kvůli potřebnému času na trénink prostřednictvím metafor a modelů není téma emoční inteligence zkoumáno ani zdůrazňováno. Celková metoda tohoto studijního textu je prohledávání členů, které reagují na vědecky prokázanou vynikající hodnotu vytvořením aliance s několika osvědčenými lidmi, kteří se dohodnou na prosazení jedné z abnormálních hodnot do standardů.

Jste motivováni strachem z nežádoucích důsledků nebo vizí, přemýšlením a prací pro změnu? Zahájení, pohyb a udržování změny v konkrétních situacích na požadované úrovni výkonu nesouvisí se strategií nebo s projektem, protože podstatná je loajalita a úsilí příznivců, kterým dosáhnete na nové zdroje. Nové zdroje osvobozují příznivce změny od vazalství institucím, též institucionálního postoje, a jejich úřadů. Příznivci změny se mohou stát vůdci, pokud opakovaně a úspěšně zamění více zdrojů nebo procesů v řadě. Na opakovaný úspěch změny, též substitute, lidé rychle přijímají pozvání i proto, aby podpořili změnu svého myšlení. Tento text vám pomůže vyhodnotit obecné a specifické aspekty pro dřívější přijetí účasti v procesu změn, o kterých jste předtím nepřemýšleli, včetně jejich pozdější standardizace. Tento text proto mění chování loudalů na hlavní hybatele.

Louda zaostává kvůli prožívání lítosti ze ztrát vlivem zhroucení peněžního toku, obratu, stresu a somatických nemocí z něj vyplývajících. Tyto důsledky mohou vzniknout ze selhání bývalého úsilí o řízení změny v organizaci. Není proto překvapivé, že obava ze změny produkuje loudaly, pokud jejich první zkušenost se změnou byla negativní. Proto je heslo správné napoprvé nebo nic docela namíste.

Nedostatek odolnosti proti stresu a příliš ambiciózní vůdcovské vedení způsobuje 70% míru selhání úsilí o organizační změnu (Miller, 2019). Kromě své vlastní vůle nebo strachu může řízení změny vzniknout jako odpověď na externí technologickou příležitost, pandemii, válku (geopolitické důvody), nedostatek náhradních dílů, zdrojů atd.

Zkratka VUCA popisuje volatilní, nejistou, složitou a nejednoznačnou multilaterální a metodicky nefunkční prezentaci světa. Obdobné konstrukty jako VUCA vytvářejí dojem nadbytečnosti osob, zdrojů a alternativ, které nepřispívají k odolnosti organizací. Proto je před managementem změny třeba měřit a prognózovat hodnoty vlivů v souvislostech. Jednou z měřených hodnot může být čas vyhledávání, další výpis a třídění alternativ. MZ nahrazuje chybějící zdroje vnější zdroji místními. Nový zdroj organizačních změn však lze nalézt velmi rychle ve vědeckých časopisech. Určitě rychleji, než se emocionálně inteligentní vůdce připraví a rozvine svou stresovou odolnost pro řízení změn. Studenti jsou proto povzbuzováni, aby využívali volný přístup do knihovny Akademie věd České republiky, zatímco budou rozvíjet svou emoční inteligenci. Doporučujeme naučit se nalézat nové zdroje k vytvoření a ověření alternativ pomocí teorií, modelů a metod pro zpracování signálů v řeči. Takto změnou zkrácená doba změny jejich organizací přispěje ke zvýšení produkce i mzdy. Celý text studie vyvrací pochybnosti, že student, ale také někteří manažeři, mohou předstírat, že jsou vůdci změny, protože jen kopírují vůdce z případových studií bez pochopení metodik, důkazů a významu nových zdrojů pro organizační změny z vědeckých časopisů.

Tento text čtenáře učí, jak připravit svou vlastní vedoucí roli i příznivce na změnu. Role jsou v modelech změny spojovány s postoji v populaci. Prevenci negativních výsledků změn lze dosáhnout poukázáním na pozitivní zkušenosti vůdců v minulých změnách a na dostupné kapacity pro přeměňování procesů. Provoz MZ lze školit na otázkách, a tak natrénovat odolnost, bez níž by nastal stress a nemocnost.

Tolik věcí se mění, že jedna změna paralyzuje druhou. Většinu lidí změny unavují natolik, že se buď zaměřují jen na důsledky, nebo jen na vznik změn a jejich spouštěčů. Manažeři MZ kříží, též hybridizují tyto rozbité argumenty. Proto se při cestě na vrchol svého kariérního horizontu nechte inspirovat výzvami hybridizovaných výrazů, abyste zabránili následným somatickým důsledkům stresu pro vás a vaše vrstevníky.

## Cíle kapitoly

- Prokázat výhody změny na výstupu, vstupu a v rozdílu obou.
- Demonstrovat proaktivní alternativy na vstupech, které vytvářejí reaktivní strukturální změny sociálního kapitálu na výstupech.
- Naučit se provozovat procesy podle takových nových technologií, softwarů nebo posunu ideologie.
- Naučíte se koordinovat vnější impulsy, vnitřní úsilí a nevědomost prostřednictvím pout a izolace v interstrukturálních mezerách.

### DEFINICE



#### **Management změny**

Management změny je definován jako metoda a způsob, kterým firma popisuje a zavádí změnu do interních i externích procesů.

## 1.1

## Definice pro hybridizaci změny

Vize změny se změni v realitu, je-li pochopena a podporována většinou jejích účastníků. Proto ukazuje, jak lze nalézt porozumění a podporu z nepřeberného množství vyjádřených pohledů na cíle, které mají různě orientovaní účastníci MZ.

### 1.1.1 Přeshraniční měření MZ

Přeshraniční vztahy vnášejí novou informaci pro MZ. Měří se od výskytu projevů uvnitř i vně organizace až po formulaci vize MZ. MZ se liší od strategií, řízením projektů a mikromanagementem. Strategie přidávají do MZ zvenčí dlouhodobé priority sektoru, zatímco projektový management a mikromanagement organizují interní zdroje organizací. Neformální struktury mají vliv na strategie a MZ z vnějšího i vnitřního prostředí organizací, zvláště pokud je to vyvoláno náhodnými událostmi. Náraz náhody se měří stupnicemi (tabulka 1). Validované nebo dříve používané stupnice ve vědeckých článcích zjednodušují sociální kontrolu, protože zkušenosti jednotlivců mohou být výrazně oportunistické, nebo nadbytečným tlakem na principy a standardy formulovat tlaky na přizpůsobení nebo změnám pro změnu, ne výsledek. Členové, kteří se takto odlišují, by mohli sbírat odměny, jako je vzájemné uznání, zvýšená členská základna a neformální vedení skupiny, které je formulováno jako společenská odměna (Malek, Sarin, Jaworski, 2021).

Tyto deviate členů měnící se skupiny jsou recipročně vystaveny celé řadě negativních reakcí, od příležitostného žertování až po ostře formulované upomínky, tedy tomu, co je nazýváno sociálním trestem. Profesionální kontroly a sebeovládání lze proto částečně nahradit sociální kontrolou. Co mohou sociální kontroly sledovat uvnitř organizace, dělají kulturní kontroly za hranicemi organizace ve fázích MZ, zejména v rozmrazování, přechodu a znovuzmrazení. Profesionální kontroly respektují kategorie komplementárních pracovních míst. Proto jsou pro MZ méně vhodné, protože svou profesi nadřazují nad jiné profese.

#### TABULKA 1:

#### Stupnice pro kontrolu neformálních vstupů

**Odborné (sociální) kontroly** (5bodové, rozhodně souhlasím/nesouhlasím)

1. Divize podporuje spolupráci mezi marketingovými profesionály.
2. Většina marketingových profesionálů v mé divizi je obeznámena s produktivitou toho druhého.
3. Divize podporuje prostředí, ve kterém marketingoví odborníci vzájemně respektují svou práci.
4. Divize podporuje pracovní diskuse mezi marketingovými profesionály.
5. Většina marketingových profesionálů v mé divizi je schopna poskytnout přesné zhodnocení práce toho druhého. Škálu používá také Agarwal (1996); Cravens et al. (2004); Flaherty & Pappas (2012); Jaworski a kol. (1993);

**Sebe-kontrola** (5bodové, rozhodně souhlasím/nesouhlasím)

1. Největší zadostiučinění v mém životě pochází z mé práce.
2. Práce, kterou v této práci dělám, má pro mě velký význam.
3. Mám pocit, že bych si měl připsat zásluhy nebo vinu za výsledky své práce. Měřítka rovněž používané Agrawal (1996); Flaherty & Pappas (2012); Guenzi et al. (2014);

**Sebe-kontrola** (5bodové, rozhodně souhlasím/nesouhlasím).

1. Mám hodně co říct o tom, jak dělat svou práci.
2. Jak jste spokojen s množstvím kontroly, kterou ve své práci máte?
3. Mohu vám bez obav nabídnout návrhy týkající se politiky a postupů ovlivňujících organizaci.

**Sociální kontrola** (5bodů, rozhodně souhlasím/nesouhlasím)

1. Pracovat pro Xyz je jako být součástí rodiny.
2. Zdejší lidé jsou hrdí na to, že mohou pracovat pro Xyz.

**Kulturní kontrola** (5bodové, rozhodně souhlasím/nesouhlasíme)

1. Pracovní prostředí povzbuzuje marketingové profesionály, aby se cítili jako součást divize.
  2. Pracovní prostředí povzbuzuje marketingové profesionály k pocitu hrdosti na svou práci.
- Měřítka také používali Cravens et al. (2004); Guenzi et al. (2014); Panagopoulos et al. (2015)

Zdroj: Malek, Sarin, Jaworski, 2021

Organizační krizovou komunikaci spoluvytvářejí různí aktéři napříč různými médii. I komunikace věřících hraje v této společné tvorbě důležitou roli (Kochigina, Tsetsura, Taylor, 2021). Deskriptory (Tabulka 2) jsou vypsané tak, aby pomohly zjistit, kteří z účastníků MZ uznávají za nejlepší, a tak bylo minimalizováno zkresení odpovědi s dopadem na jejich vlastní vedoucí roli v MZ. Například stanovení cílů se nemusí vyskytovat v komunikaci držitelů víry.

 **TABULKA 2:**
**Deskriptory pro neformální kontrolu**

Deskriptory*	Položky existující	Položky navrhované
Sebeovládání In- formace: stanovení cíle, sledování cílů, zpětná vazba Podmí- něné odměny: osobní uspokojení, hrdost na úspěchy, zvýšení sebeúcty, naplnění seberealizace, uspo- kojení z nadvlády, povznesení, uspo- kojení z ega, pocit sebeovládání Podmíněné tresty: ztráta sebeúcty, pocit selhání nebo viny, pocit zklamání	Sebekontrola (Jawor- ski & MacInnis, 1989) 1. Největší zadostiučí- nění v mém životě pochází z mé práce. (nepodmíněné odměny položka@: osobní spokoje- nost) 2. Práce, kterou v této práci dělám, má pro mě velký význam. (položka nepodmíněných odměn: naplnění seberealizace) 3. Mám pocit, že bych si měl připsat zásluhy nebo vinu za výsledky své práce (položka podmíněné odmě- ny: uspokojení ega, a podmíněné tresty položka: pocit selhání nebo viny; odměna valence položky je neurči- telná) Hodnocení: • Žádné informační položky • Žádné tresty (pou- ze) položky • Nepodmíněné od- měny položky • Škála plně nezachy- cuje konceptuální domény a má ome- zený rozsah	Informace o sobě: Uvedte prosím, jak je pravděpodobné, že se v práci zapojíte do následujících činností. 1. Rozvíjení vlastních pracovních cílů (informační položka: stanovení cíle) 2. Sledování pokroku při dosahování osobních pracovních cílů (informační položka: sledování cílů) 3. Měření pracovního výkonu proti standardům, které jste si sami nastavili (informační položka: zpětná vazba)
		Odměna pro sebe: Jaká je pravděpodobnost, že budete prožívat ná- sledující, když splníte nebo překročíte své osobní pracovní cíle? 1. Dobrý pocit ze sebe sama (položka podmí- něných odměn: osobní uspokojení, hrdost na úspěch, zvýšení sebevědomí, uspokojení ega) 2. Pocit osobního naplnění (podmíněné odměny položka#: naplnění seberealizace) 3. Pocit, že si zasloužíte uznání za práci, kterou jste vykonali (podmíněné odměny položka: uspokojení z toho, že se ovládáte, pocit sebeo- vládání)
		Sebetrestání Jak je pravděpodobné, že zažijete následující, když nesplníte své osobní pracovní cíle? 1. Pocit nedostatečnosti (položka podmíněných trestů: ztráta sebeúcty) 2. Pocit viny (položka podmíněných trestů: pocit selhání nebo viny) 3. Odrazování (položka podmíněné tresty: pocit zklamání)

Deskriptory*	Položky existující	Položky navrhované
<p>Sociální kontroly (kolegů) Ovládací prvky Informace: stanovení cíle, normy, hodnoty, shoda cílů, sledování, zpětná vazba</p> <p>Podmíněné odměny: vzájemné schválení, členství, vedení, status</p> <p>Podmíněné tresty: žertování, nesouhlas, nepřátelství, ostrakizace.</p>	<p>Profesionální (sociální) kontrola (Jaworski &amp; MacInnis, 1989)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Divize podporuje spolupráci mezi marketingovými profesionály. (informační položka: normy)</li> <li>Většina marketingových profesionálů v mé divizi je obeznána s produktivitou toho druhého. (informační bod: monitoring)</li> <li>Divize podporuje prostředí, ve kterém marketingoví odborníci vzájemně respektují svou práci. (nepodmíněné odměny @: vzájemné schválení)</li> <li>Divize podporuje pracovní diskuse mezi marketingovými profesionály. (informační položka: normy)</li> <li>Většina marketingových profesionálů v mé divizi je schopna poskytnout přesné zhodnocení práce toho druhého. (informační položka: zpětná vazba)</li> </ol> <p>Hodnocení:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodáním informací</li> <li>• Dodáním nepodmíněných odměn</li> <li>• Vynecháním trestu</li> <li>• Vynecháním konceptuální domény</li> </ul>	<p>Sociální informace Moje pracovní skupina...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>...nastíní očekávání členů skupiny (informační položka: stanovení cíle, normy)</li> <li>...zdůrazní společný cíl. (informační položka: hodnoty, souhra cílů)</li> <li>...poskytne zpětnou vazbu o tom, jak jednotlivé akce ovlivňují celou skupinu. (informační bod: monitoring)</li> <li>...neváhá poskytnout podněty k zapojení všech na úrovni skupiny. (informační položka: zpětná vazba)</li> </ol> <p>Sociální odměna Jak pravděpodobné je, že vaše okamžitá pracovní skupina provede následující?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pochválí členy, kteří nejlépe reprezentují skupinové hodnoty (položka podmíněných odměn: vzájemné schválení)</li> <li>Pohlíží na příkladné členy jako na neformální vůdce skupiny (podmíněné odměny bod: vedení)</li> <li>Povolí, aby se skupinu řídili členové, kteří reprezentují její hodnoty (položka podmíněných odměn: stav)</li> <li>Prokáže vysokou úctu členům, kteří prokáží svou oddanost této pracovní skupině (podmíněná odměna položka: vzájemné uznání)</li> <li>Zajistí, aby se členové, kteří splní skupinová očekávání, cítili být součástí rodiny (položka podmíněných odměn: členství)</li> </ol> <p>Sociální tresty Jak pravděpodobné je, že vaše okamžitá pracovní skupina provede následující?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Vyjádří negativní názory na členy, kteří nesplňují skupinová očekávání (bod podmíněné tresty#: nesouhlas)</li> <li>Vyhne se členům, jejichž činy jsou považovány za opakovaně porušující hodnoty skupiny (položka podmíněných trestů: nepřátelství)</li> <li>Cíleně vyloučí členy, kteří nedodrží skupinové normy (položka podmíněných trestů: ostrakizace)</li> <li>Vyjádří nespokojenost s členy, jejichž jednání není v souladu se skupinovými zvyky (položka podmíněných trestů: nesouhlas)</li> </ol>



Deskriptory*	Položky existující	Položky navrhované
Kulturní kontroly (na organizační úrovni) Ovládací prvky Informace: stanovení cíle, normy, hodnoty, shoda cílů, sledování, zpětná vazba  Podmíněné odměny: vzájemné schválení, členství, vedení, status  Podmíněné tresty: žertování, nesouhlas, nepřátelství, ostrakizace	Kulturní kontroly (Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan, 1993) 1. Pracovní prostředí povzbuzuje marketingové profesionály, aby se cítili jako součást divize. (nepodmíněné odměny @: členství) 2. Pracovní prostředí povzbuzuje marketingové profesionály k pocitu hrdosti na svou práci. (nepodmíněná položka odměn: stav) hodnocení • Žádné informační položky • Žádné tresty • Nepodmíněné odměny • Škála plně nezachycuje koncepcce a má omezený rozsah	Kulturní informace (zásadně nesouhlasím/rozhodně souhlasím) 1. Tato organizace věří ve společný způsob konání věcí. (informační položka: stanovení cíle, shoda cílů) 2. Tato organizace monitoruje zapojení všech do našich společných zvyklostí. (informační položka: monitoring, normy). 3. Členové této organizace dohlíží na to, kdo je s hodnotami firmy srozuměn a kdo ne. (informační položka: monitoring, hodnoty) 4. Organizace má způsoby, jak dát lidem najevo, jak dobře zapadají do firemní kultury. (informační položka: zpětná vazba)
		Kulturní odměny (zásadně nesouhlasím/rozhodně souhlasím) 1. Zaměstnanci, kteří věří v hodnoty této organizace, zde mají potenciál dojít daleko. (položka podmíněných odměn: členství, status) 2. Členové, kteří zosobňují kulturu této organizace, jsou považováni za neformální vůdce. (položka podmíněných odměn: vedení) 3. Tato organizace prosazuje členy, na které se poohlíží jako na ztělesnění jejich hodnot. (položka podmíněných odměn: vzájemné schválení) 4. Ti, kdo se hlásí k hodnotám této organizace, jsou zde úspěšní. (položka podmíněných odměn#: stav)
		Kulturní tresty (zásadně nesouhlasím/rozhodně souhlasím) 1. Zaměstnanci, kteří se nezaobírají hodnotami této organizace, jsou záměrně vynecháni z důležitých diskusí. (položka podmíněné tresty: ostrakizace) 2. Zaměstnanci, které kultura této organizace nezajímá, zde mají těžké období. (položka podmíněné tresty: nesouhlas) 3. Poslanci, kteří tuto organizaci dobře nereprezentují, se zde cítí méně vítáni. (položka podmíněné tresty: nepřátelství) 4. Členové této organizace si méně váží těch členů, kteří firmu dobře nereprezentují. (položka podmíněné tresty: nesouhlas)
* Anderson & Oliver, 1987; Bandura, 1977; Challagalla & Shervani, 1996; Dalton, 1971; Hopwood, 1974; Jaworski, 1988; Jaworski & MacInnis, 1989; Lusch & Jaworski, 1991; Merchant, 1985; Ouchi, 1979; Thomas, 1983 @ je nepodmíněná odměna nebo trest nezávislý na individuálním dodržování informací. V tomto případě odměna (členství) pochází z pracovního prostředí. # je podmíněná odměna, která závisí na individuálním lpění na informacích. V tomto případě vychází odměna (status) z přijetí hodnot organizace (tj. kulturní informace).		

Zdroj: Malek, Sarin, Jaworski, 2021

Schopnost se změnit nabízí čtenáři tohoto textu příležitost provést tuto změnu v rámci organizace, nebo ji dostat zvenčí pod kontrolu. V obsahu tohoto textu jsou probírány modely (kapitola 2), vynálezy před zvolením inovace (kapitola 3), pro změnu (kapitola 1), pro nácvik (kapitola 4) coby předpoklad kvalifikující účastníka změny. Schopnost lídra osobně přežít a prospět těm ze dna pyramidy (BOP),

(kapitola šest) zabudovanými inovacemi do struktury organizace (kapitola pět), představuje kontrolu realizace změny. Je otázkou, zda by se měly hodnotit iniciativy BOP, pokud jde o přesah nebo finanční efektivitu. Pro pochopení, které organizační formy mají být přijaty, nebo které iniciativy zdola se mají stát klíčem k dosažení sociální a ekonomické výkonnosti (N'Guessan, Hartarska, 2021), jsou relevantní dopady organizace trhu na životní prostředí (Brehm, Zhang, 2021), zejména pro inovátory, kteří mění instituce (Rohde, Hielscher, 2021) zavedením AI, nebo omnichannelů (Alonso-Garcia, Pablo-Martí, Nunez-Barriopedro, 2021) a inteligentních sítí. Čtenář se rozhodne, zda má být ve skupině inovátorů, finančních, sociálních podnikatelů, kteří řídí změnu organizací, technologií, trhů či prostředí (Pardalis, Talmar, Keskin, 2021), nebo zůstat komentátorem bez kapacity organizační, společenské, vědomostní a dovedností (Fytily, Zabaniotou, 2021).

## CVIČENÍ 1



Jak organizační formy a dopady životního prostředí na organizaci trhu mění MZ?

Také výskyt deskriptorů v komunikaci účastníků MZ nabízí možnost formulovat vizi pro témata MZ snížením redundance zdrojů (Tabulka 3).



## TABULKA 3:

Počet výňatků dat podporujících závěrečná témata

Konstrukty druhého řádu	Vybraná data	Konstrukty druhého řádu	Vybraná data
<b>Osobně dodaná informace</b>		<b>Sociální tresty</b>	
Nastavení cílů	10	Nesouhlas	5
Monitoring úkolů	9	Neprátelství	3
Zpětná vazba	7	Vyloučení	9
<b>Sobě udělené odměny</b>		<b>Kulturní odměny</b>	
Spokojenost/nadšení	3	Schválení kolegy	5
Dosažení žádoucího	13	Členství	7
Zvýšení si sebeúcty/ega	10	Vůdcovství	9
Posílení	11	Postavení	11
<b>Potrestání sebe</b>		<b>Kulturní tresty</b>	
Ztráta sebe-úcty/ega	4	Nesouhlas	17
Neúspěch/vina	3	Neprátelství	8
Rozčarování	4	Ostrakizace	12
<b>Sociální informace</b>		<b>Kulturní informace</b>	
Včlenění	18	Nastavení cílů	16
Spolupráce	19	Soulad cílů	9
Normy pro příspěvky	18	Normy	30
Podpůrné hodnoty	15	Hodnoty	20
Odpovědnost	15	Monitoring	5
		Zpětná vazba	4
<b>Sociální odměny</b>			
Vzájemné uznání/respekt	12		
Členství	7		
Vůdcovství	2		
Postavení	10		

(n = 28)

Zdroj: Malek, Sarin, Jaworski, 2021

Povrchní kontrola datové variability ukazuje, která ze společenských, z kulturních či osobních témat mohou sloužit k zaměření MZ. Podívejme se však na výsledky sekundárního zpracování dat pokročilými statistickými metodami. Je zajímavé, že nejvyšší čísla u každého rotujícího faktoru zdůrazňují určitý typ opatření. Tučná čísla sociálních odměn faktoru 1 (0,59 +0,77 +0,7+ 0,66 +0,67= 3,39) mají nejvyšší součet 3,39, zatímco faktor 8 osobní odměna a faktor 9 osobně dodaná informace mají nejvyšší součet 2,37. Znamená to, že manažer změny neuspěje s vlastními informacemi podle scénáře

faktoru 9 nebo se sebe-odměňováním podle scénáře faktoru 8, ale sociální odměny ho mohou nahradit (Tabulka 4).

**TABULKA 4:**

**Rotované zátěže stupnic faktorů neformální kontroly**

Proměnná / faktor (n = 750)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Osobní informace 1	0,05	0,04	0,06	0,02	0,00	0,02	0,00	0,11	<b>0,83</b>
Osobní informace 2	0,10	0,14	-0,00	0,10	0,1	0,00	0,01	0,24	<b>0,80</b>
Osobní informace 3	0,13	0,15	-0,01	0,07	0,07	0,03	-0,02	0,29	<b>0,74</b>
Odměna sobě 1	0,09	0,13	-0,06	0,04	0,13	-0,04	-0,03	<b>0,81</b>	0,24
Odměna sobě 2	0,19	0,13	-0,05	0,05	0,07	-0,06	-0,03	<b>0,80</b>	0,26
Odměna sobě 3	0,03	0,10	0,06	0,11	0,07	0,05	0,07	<b>0,76</b>	0,13
Potrestání sebe 1	-0,05	-0,04	0,13	0,02	0,05	<b>0,85</b>	0,08	0,06	0,05
Potrestání sebe 2	-0,02	0,01	0,05	-0,02	-0,01	<b>0,87</b>	0,11	-0,03	-0,02
Potrestání sebe 3	-0,03	-0,12	0,07	-0,01	-0,02	<b>0,87</b>	0,04	-0,06	0,01
Sociální informace 1	0,26	<b>0,69</b>	-0,02	0,20	0,10	-0,06	-0,03	0,09	0,19
Sociální informace 2	0,27	<b>0,68</b>	-0,02	0,14	0,14	-0,01	-0,09	0,21	0,14
Sociální informace 3	0,20	<b>0,74</b>	-0,06	0,27	0,12	-0,06	0,04	0,12	0,05
Sociální informace 4	0,16	<b>0,76</b>	-0,03	0,20	0,14	-0,07	0,09	0,04	0,03
Sociální odměna 1	<b>0,59</b>	0,32	-0,05	0,20	0,19	-0,01	0,01	0,15	0,08
Sociální odměna 2	<b>0,77</b>	0,03	0,11	0,09	0,12	0,00	0,12	0,03	0,06
Sociální odměna 3	<b>0,70</b>	0,26	0,03	0,28	0,15	-0,04	0,10	0,07	0,12
Sociální odměna 4	<b>0,66</b>	0,32	-0,07	0,17	0,18	-0,04	0,13	0,12	0,14
Sociální odměna 5	<b>0,67</b>	0,31	-0,11	0,20	0,21	-0,07	0,08	0,08	0,02
Sociální trest 1	-0,02	0,02	0,26	0,00	-0,03	0,08	<b>0,68</b>	0,12	-0,09
Sociální trest 2	0,20	-0,01	0,20	0,02	-0,04	0,08	<b>0,68</b>	-0,07	0,06
Sociální trest 3	0,02	-0,08	0,32	-0,01	-0,04	0,07	<b>0,73</b>	-0,02	-0,03
Sociální trest 4	0,13	0,20	0,07	0,0	0,10	0,03	<b>0,74</b>	-0,02	0,05
Kulturní informace 1	0,16	0,27	-0,09	<b>0,60</b>	0,27	-0,03	-0,02	0,01	0,06
Kulturní informace 2	0,20	0,17	0,06	<b>0,82</b>	0,14	-0,02	-0,01	0,04	0,08
Kulturní informace 3	0,23	0,18	0,14	<b>0,78</b>	0,11	0,02	0,03	0,09	0,06
Kulturní informace 4	0,15	0,22	-0,03	<b>0,73</b>	0,29	0,02	0,08	0,09	0,03
Kulturní odměna 1	0,21	0,18	-0,15	0,29	<b>0,66</b>	0,01	0,05	0,12	0,08
Kulturní odměna 2	0,34	0,04	0,30	0,10	<b>0,55</b>	0,02	-0,01	0,08	-0,02
Kulturní odměna 3	0,21	0,13	0,15	0,16	<b>0,78</b>	-0,00	-0,03	0,05	0,08
Kulturní odměna 4	0,12	0,19	-0,02	0,29	<b>0,77</b>	-0,01	-0,02	0,12	0,08
Kulturní trest 1	-0,02	-0,05	<b>0,78</b>	0,04	-0,09	0,05	0,23	-0,02	-0,01
Kulturní trest 2	0,12	-0,05	<b>0,78</b>	0,01	0,03	0,06	0,13	0,03	0,02
Kulturní trest 3	-0,05	-0,04	<b>0,81</b>	-0,02	0,02	0,06	0,18	-0,04	0,03
Kulturní trest 4	-0,06	0,03	<b>0,69</b>	0,05	0,22	0,10	0,26	-0,02	0,03

\*Položky škály jsou číslovány stejně jako v tabulce 7.

Zdroj: Malek, Sarin, Jaworski, 2021

### 1.1.2 Přístup ke změnám v řízení

Vize ztracené budoucnosti dává lidem možnost přistupovat ke škodám reaktivně bez MZ. Vize potřebné změny vzbuzuje pozornost k MZ návrhům primárních stěhováků či start-upů (Tabulka 4), nikoliv pouze manažerů. Přístup k MZ je tedy:

- a) proaktivní, nereaktivní,
- b) používáním nástrojů k integraci konkurentů nebo trhů,
- c) nepřátelský nebo koordinovaný,
- d) modelovaný,
- e) kultivovaný pohyby,
- f) restrukturalizace velké či malé velikosti korporací a sítí, naočkovaný začínajícími firmami.

Produkty proaktivního přístupu se nazývají prebunks. Prebunk je často používaný termín používaný v kontrole. Je odvozen od debunk a znamená preventivně vyvrátit očekávanou nepravdu. Prebunkři, též preventisté, se brání vysílaným astroturfujícím zprávám hybridních médií (Tabulka 5). Astroturfing je marketingová metoda, jež se dá označit za jeden z druhů tzv. guerillového marketingu. Absorpční schopnost je pro MZ důležitým klíčovým slovem, protože shrnuje zaměření, jádro zprávy, dosah, postupnost, založení, úmysl a převládající zarámování (Vollero, Yin, Siano, 2022). Potenciální absorpční kapacita (PAC) a realizovaná absorpční kapacita (RAC) jsou nezávislými měřítky vstupů, které projektant organizační změny používá k pochopení klíčových hraničních podmínek jak environmentální dynamiky, tak sítě poboček. Lepší výsledky, kdy jsou firmy součástí rozsáhlé sítě poboček a fungují v nízké úrovni environmentální dynamiky, snižují potřebu změn, a naopak (Bouguerra a kol., 2022). Neznamená to, že sítě nepřátelských poboček nemohou zvyšovat úroveň environmentální dynamiky a potřebu změny. Falešní přátelé, jsou-li použiti, popisují, proč je lepší z takové sítě poboček uniknout. Falešný přítel je převzatý termín z cizího jazyka, kde však měl jiný význam, například v češtině továrna = průmysl, ale průmysl v angličtině znamená složité dodavatelsko-zákaznické vztahy, tedy i za hranicí továrny v celém dodavatelském řetězci i v hodnotovém řetězci.

Časté změny na rozvíjejících se trzích zvyšují rozdíl mezi PAC a RAC. Výzkumná otázka proto je, zda učení nebo charakter zúčastněných osob minimalizuje a zlepšuje šance na přežití nebo výkon. Velikost organizací oproti schopnosti je měnit je více překážka než výhoda, protože nedává odpověď rozvíjejícím se trhům, ani když se trhy a ceny zvyšují.

Účelem hybridních výrazů je získat podporu pro MZ od méně nezávislých jednotlivců. Hybridní výrazy napříč formami institucionálních sdělení CSR (Vollero, Yin, Siano, 2022) jsou pro MZ novými nástroji, zatímco tradiční modely změny jsou stále platné. Srovnání a kombinace nových a tradičních forem MZ proto umožňují výběr nejlepší alternativy pro adaptaci organizací na nové výzvy. Odrazy kulturních a historických tradic způsobují rozlišování projevů hodnot CSR, identit a zájmů (Berry a kol., 2011), které lídři využívají k mobilizaci zaměstnanců ve výzvách ke změně. Tyto specifické a individuální zájmové cílené projevy jsou součástí obecné orientace společenské odpovědnosti, dlouhodobé orientace, globálních a udržitelných otázek organizace. Různé typy institucionálních sdělení CSR také celkově vyjadřují kompromis v integraci (konkurenčních) logik sociální odpovědnosti mezi různými vnitřními a externími zúčastněnými stranami. Vztahy s veřejností mají strategičtější přístup než CSR díky sledování a identifikaci vznikajících společenských otázek s relevantními kontextovými otázkami, aby bylo možné předvídat jejich dopady na organizaci. Účinek zpráv, které jsou vysílány těmito nástroji, aby se změna v organizaci uskutečnila, spočívá v dodržování obecně přijímaných požadavků.