

MANAGEMENT ZMĚN V ORGANIZACI

Ing. Miloš Drdla, Dr., MBA, LL.M.

Základní tématický blok

STUDIJNÍ TEXTY K DISTANČNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ



ÚSPĚŠNÝ LEADER



ZKUŠENÝ MANAŽER



SDÍLENÍ A PRAXE



EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Pedagogická
fakulta
Univerzita Palackého
v Olomouci

Tato publikace je výstupem projektu Kompetence leadera úspěšné školy,
reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Jméno řešitele: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Název díla: Management změn v organizaci

Autor: Ing. Miloš Drdla, Dr., MBA, LL.M. a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

URL autora: www.ccv.upol.cz

URL odkaz na původní dílo: www.klus.upol.cz



CC BY-SA 4.0

Management změn v organizaci by Autor: Ing. Miloš Drdla, Dr., MBA, LL.M. a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci is licensed under CC BY-SA 4.0.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

MANAGEMENT ZMĚN V ORGANIZACI

OBSAH

Cíle distančního textu	2
1 Řízení změn v organizacích	3
1.1 Změna jako nedílná součást vývoje organizace	3
1.2 Realizace změny	6
Shrnutí	10
Použitá literatura	11



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU

- Přiblížit kdy, za jakých podmínek (okolností) a jakým způsobem lze realizovat změny, jež jsou nedílnou součástí každé organizace.
- Ukázat, jakou roli v těchto změnách hraje management.
- Specifikovat, kdy je manažer schopný prosazovat změny.

1 ŘÍZENÍ ZMĚN V ORGANIZACÍCH

... život není rovná chodba, kterou bychom volně procházeli, je to bludiště, v němž se často ocitneme ztraceni a zmateni ve slepé uličce a stále znovu musíme hledat cestu. Máme-li však víru, Bůh nám vždycky otevře dveře, nemusí to být dveře, které jsme si představovali, ale nakonec se ukáže, že jsou pro nás vhodné....

A. J. Cronin

1.1 Změna jako nedílná součást vývoje organizace

Změny v organizaci = DOBRO / ZLO

Změny, které probíhají v organizacích, nejsou ve své podstatě ani dobré, ani zlé. Změny probíhají neustále, jejich zdroje mohou být jak vnitřní, tak vnější. Změny zpravidla někomu vyhovují, někomu naopak nevyhovují, někdo je vítá, jiný se jich bojí, změny mohou nastat nebo být cíleně vyvolány.

Změna jako taková představuje rozdílný stav systému v čase. Rozdíl, který může být nepatrný, nebo naopak významný, až revoluční.

Změny, které *NASTANOU*, mohou být svým způsobem nebezpečné, neboť mohou směřovat tam, kam nechceme. Takovéto změny nastávají zpravidla v okamžiku, kdy se nám to nejméně hodí a kdy na něco nového nejsme připraveni. Takto vzniklé situace nám mohou přinést velice horké chvílky.

V případě změn, které *ŘÍDÍME*, máme zpravidla situaci pod kontrolou, jsme na ni připraveni a zpravidla tušíme, jaký je cílový stav. V tomto případě zažijeme rovněž mnohé horké chvílky, avšak naše šance na úspěch jsou mnohem vyšší než v případě předchozím.

Za změnu tedy považujeme řízený přechod systému ze stavu A, který je z různých důvodů nevyhovující, do stavu B, který je naopak žádoucí. Předpokládejme zároveň, že dokážeme poměrně přesně popsat stav A i stav B.

Příklad: Organizace má nevyhovující organizační strukturu, která je příliš drahá, rozhodování je pomalé, zaměstnanci se už v daném systému sami nevyznají. Tento stav je možné kvantifikovat a poměrně přesně popsat. Zároveň je možné definovat nový stav, který bude vyhovovat současné velikosti organizace, aktuálním úkolům a v neposlední řadě i představám zaměstnanců. Přechod na tento nový model považujeme za změnu.

Změny mohou nabývat různých podob.

Za změnu můžeme považovat drobnou úpravu procesů, změnu organizační struktury, zásadní restrukturalizaci nebo hlubokou restrukturalizaci, která se někdy označuje jako „reengineering“.



Kdo nese odpovědnost za změnu v organizaci?

Primární odpovědnost za řízení organizace, a tedy i za iniciaci změn má management. Aby však změna proběhla a měla ve své podstatě pozitivní efekt, musí jí přijmout (nadkritická) většina zaměstnanců. Za jejich zapojení je primárně zodpovědný opět management. Zapojení zaměstnanců je někdy jednodušší, někdy složitější, vždy je však nutným předpokladem. Vynucená změna, které nikdo nerozumí a kterou nikdo nechce, zpravidla nedopadne dobře.

Změny se tedy musí účastnit většina zaměstnanců v čele s managementem. Všichni tito musejí změně rozumět a musejí věřit jejímu pozitivnímu přínosu.

Jaké jsou úkoly managementu v organizaci?

Úkolů managementu je nespočet. Ve spojitosti se změnou je možné identifikovat některé významné skupiny úkolů:

1. Identifikace příležitostí
2. Stanovení cílů
3. Dosahování cílů prostřednictvím ostatních lidí

Prvým úkolem je **identifikace příležitostí**, které před organizací stojí. Předpokladem je dobrá znalost prostředí i organizace samotné, pokud možno nejen v detailu, ale zejména z globálního pohledu – tudíž s velkým nadhledem. Úkolem vrcholového vedení je tedy konstatování, že stávající stav z naprosto konkrétních důvodů již nevyhovuje a nový stav přináší opět naprosto konkrétní příležitosti. Těchto příležitostí bývá zpravidla více, a ne všechny lze najednou využít. Je to jako s těmi zajíci, kteří nejdou pochytat najednou.

Druhým úkolem je **stanovení konkrétních cílů**, které budou jasné a čitelné všem těm, kteří je budou naplňovat. Vybrat z desítek příležitostí pouze takové, které nám přinesou pravděpodobný úspěch a které budeme považovat za cíle, není vůbec jednoduché. Musíme znát dobře naše síly a naše možnosti, abychom těchto cílů dosáhli. Se stanovením cílů souvisí také zodpovědnost, kterou management přebírá.

Třetím úkolem je tzv. **realizační schopnost**. Stanovení správného cíle je předpokladem, schopnost jej realizovat je nutností. Cíle, které nejsme schopni naplnit, nám jsou k ničemu. Cíle naplňují všichni zaměstnanci organizace, každý různou měrou. Management tedy dosahuje svých cílů prostřednictvím ostatních lidí.

Kdy je manažer schopný prosazovat změny?

Za stěžejní ve vztahu k této schopnosti lze považovat následující doporučení:

- Poznejte sami sebe, identifikujte svůj potenciál.
- Identifikujte svoji roli.
- Poznejte svoji organizaci.
- Poznejte své zákazníky (interní i externí).
- Poznejte svůj tým.
- Plánujte svoji budoucnost.

ad) Poznejte sami sebe, identifikujte svůj potenciál:

- ujasněte si své osobní hodnoty a své osobní cíle,
- snažte se pochopit logiku a myšlení významných osobností,
- pečujte o vaše vztahy (rodina, přátelé, komunita),



- monitorujte sami sebe v roli nadřízeného (kriticky),
- monitorujte své přednosti i nedostatky, rozvíjejte se,
- přebírejte znalosti a zkušenosti těch nejlepších,
- rozvíjejte své jedinečné schopnosti,
- buďte vnímaví k reakcím z okolí.

ad) Identifikujte svoji roli:

- přijímejte svoji odpovědnost v každé fázi růstu organizace,
- poznávejte očekávání rozhodujících zájmových skupin,
- usilujte o rovnováhu při naplňování těchto očekávání,
- uvědomte si svoji moc a využijte ji k naplnění organizačních cílů,

ad) Poznejte svoji organizaci:

- poznejte své služby, jejich hodnotu, přednosti i nedostatky,
- poznávejte důvody, proč k vám zákazníci přicházejí,
- poznávejte fáze, ve kterých je organizace, reagujte,
- vytvářejte vize, strategie a plány.

ad) Poznejte své zákazníky (interní i externí):

- poznávejte strukturu svých zákazníků a jejich motivů,
- udržujte s nimi korektní pracovní vztahy,
- poznávejte problémy a úspěchy zákazníků, jejich plány,
- pomáhejte získat svým zákazníkům konkurenční výhody.

ad) Poznejte svůj tým:

- formulujte potřeby lidských zdrojů,
- zaměstnávejte jenom ty, které opravdu potřebujete,
- zaměstnávejte především ty, které chcete,
- své lidi poznejte, buďte jim k dispozici a komunikujte,
- hodnotte výsledky, poskytněte zpětnou vazbu a oceňujte,
- vychovávejte si své nástupce, kteří budou organizaci rozvíjet,
- nebojte se konkurence, vytvářejte svá pravidla růstu.

ad) Plánujte svoji budoucnost:

- uvědomte si svůj potenciál a využijte jej,
- uvědomte si vývojovou fázi organizace a reagujte na ni,
- formulujte své osobní vize a své strategické plány,
- formulujte taktické a operativní plány,
- nebojte se změn, naopak se jich aktivně účastněte,
- buďte cílevědomí a systematictí.

Zjednodušeně řečeno, **manažer, zodpovědný za řízení změn by měl:**

- **znát sám sebe a mít sebedůvěru,**
- **znát svoje místo v organizaci a dokázat využívat svojí pozici,**
- **znát dokonale a detailně svoji organizaci,**



- **znát okolí a být v úzkém kontaktu se zákazníky,**
- **být v kontaktu se svými lidmi, kteří mu dlouhodobě důvěřují,**
- **být proaktivní a stavět budoucnost, nikoliv pouze přijímat rány osudu...**

1.2 Realizace změny

Kdy realizovat změnu?

To že současný stav není optimální, ještě neznamena, že budeme iniciovat změnu! Změnu iniciujeme pouze tehdy, když je současný stav dlouhodobě neúnosný, když ve změně vidíme významné příležitosti a když jsme schopni změnu skutečně realizovat. Pokud není splněno víceméně vše z výše uvedených předpokladů, je lepší setrvat ve stávajícím stavu – neboť existuje rčení, že *každá změna je změnou k horšímu*.

Plánovaná a řízená změna musí eliminovat nedostatky současného stavu, přinášet výhody nového stavu a musíme na ni mít sílu. Jakým způsobem to zjistit? Poměrně jednoduše prostřednictvím známé SWOT analýzy:

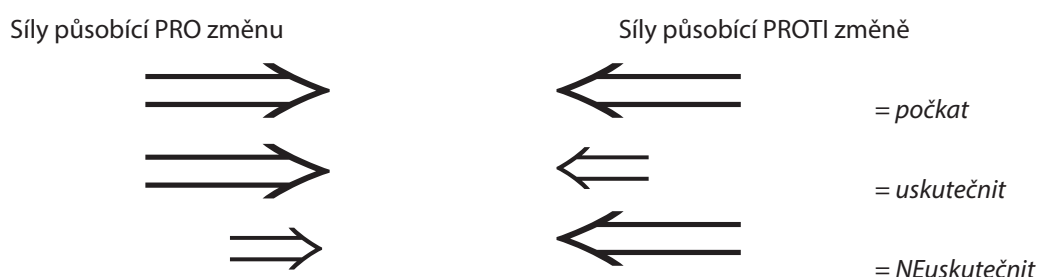
S Silné stránky	W Slabé stránky
O Příležitosti	T Hrozby

Podívejme se na vše, co nás obklopuje, na to, co dokážeme ovlivnit, i na to, co nedokážeme ovlivnit. Podívejme se na organizaci zevnitř, na naše zaměstnance, finanční zdroje, firemní kulturu, výrobní potenciál, inovační potenciál a spoustu dalšího, co nás napadne.

Nejvýznamnější aspekty potom rozdělme do následujících skupin podle výše uvedeného rozdělení...

... pokud následně zjistíme, že současný stav je neudržitelný, neboť slabé stránky rostou a hrozby se množí, silné stránky klesají a příležitosti je spousta, pak neváhejme. Jedinou podmínkou je, abychom měli onen realizační potenciál – tedy naše silné stránky nesmějí být na nule. Za realizační potenciál považujeme: lidské zdroje, peníze, kvalitní výrobek, tradici, dobrou firemní kulturu, dlouhodobě ovládaný trh a spoustu dalšího. Toto vše lze využít.

V případech, kdy si nejsme jistí, jak aktuální změna je, doporučuje se realizovat jednoduchou analýzu silového pole. Postavme síly, které působí na změnu pozitivně (tj. změnu podporují) proti silám, které naopak změně brání (tj. negují ji). Výsledná orientace nám dá jasnou odpověď:





V případě, že jsme se rozhodli změnu uskutečnit, musíme znát (a to velmi dobře) cílový stav!

Cílový stav změny

Cílový stav musí být zcela jasný a čitelný pro co největší počet zaměstnanců. Musíme jej tedy formulovat zcela jasně, a to takovým způsobem, aby jej pochopili i lidé s nižším vzděláním, lidé bez speciálních znalostí, a takovou formou, aby jej lidé přijali a věřili mu. Pravděpodobně nikdy nenastane situace, ve které všichni bez rozdílu přijmou fakt, že se něco mění. Nadkritické množství lidí, kteří novému věří, je však nutností. Management, který nedokáže strhnout na svoji stranu důvěru širokých vrstev zaměstnanců, nemůže být zodpovědný za úspěšné provedení změn v organizaci. Jakým způsobem toho lze dosáhnout, je už jiná otázka.

Akceptace změny v organizaci = zájem na něčem novém

Lidé budou samozřejmě mít různý zájem na nastolení nového pořádku, jinak budou akceptovat změny. Důvodem bude jejich povaha, současná situace, nebo třeba určité osobní zisky, které jim změna přinese.

Předkládáme zcela jednoduchý možný pohled na věc:

	<i>Přínos změny malý</i>	<i>Přínos změny velký</i>
<i>Osobní riziko malé</i>		VELKÁ ochota
<i>Osobní riziko velké</i>	MALÁ ochota	

Každá změna mi něco přinese. Přinese mi osobní zisky – menší nebo větší. Přinese mi také ztráty, respektive osobní rizika. V případě, kdy vlastně nemám co ztratit, a pouze získat, budu spíše ochotný a budu nové věci podporovat. V situaci, kdy mohu hodně ztratit a minimum získat, budu velmi rezervovaný až zpátečnický.

Na první pohled je věc daná. Avšak schopný management s tímto poznatkem dokáže pracovat a vytvořit takové podmínky, kdy lidé mohou méně ztratit – a spíše na tom vydělat. To je a priori posouvá do oné zelené zóny.

Příklad: Člověk, který má 2 roky před odchodem do důchodu a minimální zkušenosti s výpočetní technikou, nebude tím, kdo bude podporovat zavedení nového systému elektronického řízení. Pokud mu garantujete jeho 2 roky a vytvoříte podmínky, jak se nové věci doučit a navíc jak zúročit svoje letité zkušenosti, může se tento člověk ukázat jako významná morální podpora zavedení něčeho nového.

Jak by měla změna probíhat?

Na tuto otázku není jednoznačná odpověď. Modelů a návodů jsou tisíce, některé spíše intuitivní, některé spíše technokratické. Nelze říci, které jsou lepší či horší.

Existuje však určitá filozofie změny, kterou většina modelů obsahuje a která je určitým jednotícím prvkem. Není složitá, stačí si odpovědět na následující otázky:

- *KDE* je třeba zasahovat?
- *KDO* bude zasahovat?
- *JAK* bude zasahováno?
- *KDY* bude zásah proveden?
- *JAK* bude monitorován výsledek?



ad) **KDE je třeba zasahovat?**

Každá změna je poměrně komplexní událostí, která zahrnuje desítky, stovky a tisíce úkolů a drobných změn. Pokud budeme uvažovat v příliš velkém detailu, utopíme se v drobnostech.

Pokusme se tedy změnu rozdělit do určitých celků, které snáze kontrolujeme, které mají určité souvislosti a které můžeme svěřit do rukou konkrétním lidem. Tito lidé budou zodpovědní za svoje celky a velmi pravděpodobně si je opět rozdělí na dílčí, kontrolovatelné úseky. Touto cestou vytvoříme určitou kontrolovatelnou hierarchii, ve které se dokonce můžeme vyznat.

ad) **KDO bude zasahovat?**

Realizace každé změny se týká mnoha lidí s velmi různými zájmy (majitelé, zřizovatelé, management, zaměstnanci, dodavatelé, rodinní příslušníci zaměstnanců atd.). Vyznat se v tom není vůbec snadné, zejména pokud někteří lidé neventilují svoje skutečné zájmy a postoje. Každopádně je dobré rozdělit aktivní účastníky do tří skupin:

- **Sponzoři** jsou ti, kteří mají mandát změnu odsouhlasit. Tedy ti, kteří rozhodují o tom, co je cílový stav, jaké postupy je možné použít a jaké zdroje čerpat. Toto je zpravidla majitel, nebo zřizovatel. Jejich slovo je zákonem!
- Dále pak jsou to **agenti**, tedy všichni, kdo změnu aktivně podporují a jsou na jejím výsledku bytostně závislí. Zpravidla se jedná o management, ale také se může jednat o běžné pracovníky, kterým už buď nevyhovuje stávající stav, nebo jim nový stav může přinést nějaké výhody. Všichni tito jsou velmi, velmi důležití. Čím více jich je, tím lépe.
- Třetí skupinou jsou lidé označovaní jako **dav**, kterému je všechno jedno. Se současným stavem jsou smířeni a novému buď nerozumí, nebo jim nic nového nepřinese. Tito lidé jsou nebezpeční sami sobě, ale především zpomalují nebo blokují příchod čehokoliv nového. Úkolem managementu je práce s tímto davem a jeho přesvědčení o nutnosti nových věcí. Změna je možná pouze tehdy, pokud ji nadkritické množství zúčastněných skutečně podporuje. Formalismus a vyčkávání věcí budoucích samo o sobě nepomůže. Změnu proto musí vést líder!

ad) **JAK bude zasahováno?**

Každá změna sestává z desítek až stovek logických kroků, které naplánovat lze. Z dalších desítek až stovek kroků, které přinese život. Profesionální krizový manažer i nižší řídicí pracovník se dostávají do permanentního stresu, získávají informace, rozhodují, určují priority a komunikují ve velmi omezeném časovém prostoru.

Zvládnout takovéto situace nebývá snadné a opomenout něco důležitého nebývá dobré. V těchto situacích platí dvojnásobně staré přísloví „Těžko na cvičišti, lehký na bojišti.“. Perfektní příprava je tedy nutným předpokladem úspěšně zorganizované změny.

Je nutné připravit scénář hlavních a navazujících úkolů. Musíme dokonale znát naše úkoly, jejich časové zařazení, zdroje, které k jejich realizaci budeme potřebovat (včetně lidí) a musíme znát i možná rizika a variantní situace (plán B). Pokud jsme schopni tento plán sledovat podvědomě, bez dalších pomůcek, je to výborné. Již zmíněné, neočekávané situace a komplikace, které přinese život, budou vyžadovat naši pozornost. A tu jim můžeme věnovat proto, že vše ostatní děláme automaticky, nebo téměř automaticky.

Jedním z největších rizik realizovaných změn je nepřipravený manažer, který se v problému neorientuje, nesleduje konkrétní a stabilní linii a v kritických situacích se zhroutí. Takovýto člověk neohrožuje pouze sebe a svoji kariéru, ale velmi pravděpodobně poškozují i své okolí.

Vhodným příkladem může být dokonalá příprava pilotů letadel už na zemi. Tito lidé musejí být schopni realizovat stovky postupů zcela automaticky, téměř za jakékoliv situace. Proč tomu tak je? Pokud ve vzduchu nastane



problém, musí věnovat energii jeho řešení a věci, které mohou dělat podvědomě, automaticky, je přitom nebudou tolik zatěžovat. Proto má pilot s mnoha tisíci nalétaných hodin větší šanci problém vyřešit, než začátečník, který nemá tu správnou jistotu.

ad) **KDY bude zásah proveden?**

Realizace změny musí být optimálně rozdělena do určitých, logicky provázaných fází:

- První fáze je **přípravná**, ve které sbíráme síly a připravujeme se na realizaci změn a přechod na něco jiného: např. opuštění stávající organizační struktury a přechod na novou. Tato fáze musí být maximálně pečlivá a podrobná. Přesně dle rčení Těžko na cvičišti, lehký na bojišti.
- Druhá fáze, **realizační**, musí být především rychlá. Každá změna, která se táhne měsíce a roky, je změnou odsouzenou k nezdaru. Pokud máme něco efektivně změnit, musíme to udělat co nejdříve, opustit staré a věnovat se už jen novým věcem. Optimální doporučení je to o spálených mostech na cestě zpátky.
- Třetí fáze je **fixační**, ve které musíme nově dosažené cíle zabezpečit. Bez určité formy zajištění bude mít nový stav, kterého jsme dosáhli, tendenci se vracet zpět – přesně do té doby, dokud budou lidé vzpomínat na staré dobré časy (nebo alespoň některé z nich...).

ad) **JAK bude výsledek monitorován?**

Každá změna musí mít své kontrolní mechanismy. Nemá cenu strkat hlavu do písku, daleko lepší je podívat se pravdě do očí. Vytvořme tedy určitou formu reportingu, která nám dá jasnou odpověď, zdali se daří či nikoliv. Pozitivní informace nás povzbudí, negativní usměrní...

Kontrolní otázky a úkoly (a náměty pro samostudium)

1. *Vyžaduje vaše organizace změnu?*
2. *Proč si myslíte, že změnu potřebuje?*
3. *Pokud ano, o jak zásadní změnu by se mělo jednat? A proč?*
4. *Jaké jsou důvody pro tuto změnu?*
5. *Jaké zdroje budou při její realizaci využity?*
6. *Jakým způsobem se změna dotkne zaměstnanců?*
7. *Budou ji podporovat, nebo bojkotovat?*
8. *Je možné lidi na změnu připravit, nebo je lepší ji před nimi tajit, pokud to jde?*
9. *Jak by měl vypadat člověk, který bude za realizaci změny zodpovědný?*
10. *Považujete se za člověka, který by mohl změnu garantovat?*
11. *Znáte člověka, který by byl vhodným garantem úspěšné změny?*
12. *Jak by měl vypadat cílový stav?*
13. *Jakou roli budou v případné změně hrát jednotlivé skupiny zaměstnanců?*
14. *Jak by měla změna proběhnout? Jsou lepší pomalé změny, nebo rychlé revoluce?*
15. *Lze změnu naplánovat do nejmenšího detailu?*
16. *Jaká rizika neúspěchu vidíte a jak je můžete řešit?*
17. *Jakým způsobem lze poznat, je-li změna úspěšná, nebo není?*
18. *Je možné proces změny modifikovat v jejím průběhu?*
19. *Považujete stěhování za proces změny? Co je a co není změna?*
20. *Uveďte příklady úspěšných změn ze svého okolí.*
21. *Uveďte příklady neúspěšných změn ze svého okolí.*



Shrnutí

- Změna je nedílnou součástí vývoje organizace.
- Změny mohou nabývat různých podob.
- Odpovědnost za realizaci změn v organizaci má management, jehož úlohou je identifikovat příležitosti, stanovit cíle a přesvědčit o nich ostatní,
- Manažer je schopný prosazovat změny, pokud dokáže poznat sám sebe, identifikovat svůj potenciál a svoji roli, poznat svoji organizaci a své zákazníky (interní i externí), poznat svůj tým, plánovat svoji budoucnost; tj. manažer musí znát sám sebe a mít sebedůvěru, znát svoje místo v organizaci a dokázat využívat svoji pozici, znát dokonale a detailně svoji organizaci, znát okolí a být v úzkém kontaktu se zákazníky, být v kontaktu se svými lidmi, kteří mu dlouhodobě důvěřují, být proaktivní a stavět budoucnost.
- Změnu iniciujeme pouze tehdy, když je současný stav dlouhodobě neúnosný, když ve změně vidíme významné příležitosti a když jsme schopni změnu skutečně realizovat.
- Změny budou v organizaci přijímány různými lidmi různě.
- Cílový stav změny musí být zcela jasný a čitelný pro co největší počet zaměstnanců.
- Filozofie změny je odvislá od odpovědi na otázky: Kde je třeba zasahovat? Kdo bude zasahovat? Jak budeme zasahovat? Kdy bude zásah proveden? Jak bude monitorován výsledek?

Místo závěru citujeme z knihy „Kam se poděl můj sýr“ amerického psychologa, spisovatele, konzultanta a odborníka na management S. Johnsona (2019):

Změny se stávají. Sýr se někdy přesouvá.

Předvídejte změny. Buďte připraveni na to, že Sýr se může přesunout.

Vnímejte změny. Čichejte k Sýru často, abyste poznali, kdy začíná plesnivět.

Na změnu reagujte rychle. Čím dříve se vzdáte starého Sýra, tím dříve se můžete těšit z Nového Sýra.

Změňte se. Běžte tam, kde je Sýr.

Buďte připraveni se znovu změnit a radujte se opět ze života. Sýr se opět může přesunout.



POUŽITÁ LITERATURA

CLARKE, Liz. *The Essence of Change*. Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead, 1994. 202 s. ISBN 0-13-030222-8.

DRDLA, Miloš a RAIS, Karel. Řízení změn ve firmě: reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. xii, 145 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-7226-411-7.

HULTMAN, Ken. *Making Change Irresistible*. Palo Alto, California, Davies – Black Publishing, 1998. 210 s. ISBN 0-89106-121-5.

JOHNSON, Spencer. *Kam se poděl můj sýr?*. Vydání druhé. Praha: Euromedia Group, 2019. 85 stran. ISBN 978-80-7617-300-2.

KOPČAJ, Andrej. *Řízení proudu změn: všedním způsobem nevšední rozvoj firmy: zákonitosti a metody řízení proudu změn*. Vyd. 1. Ostrava: Silma, 90, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-1-6.

PENDLEBURY, J., GROUARD, B., MESTON, F. *The Ten Keys to Successful Change Management*. New York, John Wiley and sons Inc, 1998. 290 s. ISBN 0-471-97930-9.

PITRA, Zbyněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4.

PdF UP v Olomouci, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc



Centrum celoživotního vzdělávání

www.ccv.upol.cz

