

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2023/36122166291465732

**MANAŽMENT ZMIEN VO VYBRANOM
PODNIKU**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**MANAŽMENT ZMIEN VO VYBRANOM
PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program:	ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra ekonómie a manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

Košice 2023

Tiffany Pristašová

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 19.05.2023

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Moje podakovanie patrí pani prof. Ing. Bohuslave Mihalčovej, PhD., za cenné rady, ochotu a odborné vedenie pri vypracovaní bakalárskej práce.

ABSTRAKT

PRISTAŠOVÁ, Tiffany: Manažment zmien vo vybranom podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie a manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2023, počet strán 55.

Cieľom záverečnej práce je zosumarizovať niektoré z hlavných teórií a prístupov k riadeniu zmien, ako aj vytvoriť nový rámec na riadenie zmien v podniku. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje desať grafov, šesť tabuliek a šesť ilustrácií. Prvá kapitola je venovaná teoretickým poznatkom v oblasti manažmentu zmien. V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný cieľ práce a s ním späté parciálne ciele. Nasledujú metódy skúmania a metodika práce. Štvrtá kapitola poukazuje na realizáciu zmeny, za pomoci modelu zmien od Donnellyho a jej následné hodnotenie pomocou finančných ukazovateľov. Záverečná kapitola sa zaoberá diskusiou a navrhovanými odporúčaniami, na zlepšenie prosperity spoločnosti. Výsledkom riešenej problematiky je analýza prínosu manažmentu zmien v konkrétnom podniku. Výsledkom riešenia danej problematiky je: spojenie teoretickej a praktickej roviny, analýzou prínosu manažmentu zmien v konkrétnom podniku.

Kľúčové slová: manažment zmien, príčiny zmeny, podnik,

ABSTRACT

PRISTAŠOVÁ, Tiffany: Change management in a selected company - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Administration based in Košice; Department of Economics and Management. – Supervisor of the final thesis: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2023, number of pages 55.

The aim of the final thesis is: to summarize some of the main theories and approaches to change management, as well as to create a new framework for change management in the company. The work is divided into five chapters. It contains ten graphs, six tables and six illustrations. The first chapter is devoted to: theoretical knowledge in the field of change management. The next part describes: the main goal of the work and the partial goals connected with it. Research methods and work methodology. The fourth chapter points to the implementation of the change, with the help of the change model from Donnelly, and its subsequent evaluation using financial indicators. The final chapter deals with: discussion and proposed recommendations to improve the prosperity of society. The result of the solved issue is an analysis of the benefit of change management in a specific company. The result of the solution of the given issue is: a combination of the theoretical and practical levels, an analysis of the benefit of change management in a specific company.

Keywords: change management, causes of change, enterprise,

OBSAH

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Podstata a dôvody zmeny	10
1.2 Status quo	11
1.3 Prepojenie medzi zmenami a efektivitou.....	12
1.4 Ľudský aspekt zmien	14
1.4.1 Príčiny odporu zamestnancov	15
1.4.2 Adaptácia na zmenu.....	16
1.5 Implementácia a nástroje na podporu.....	18
1.6 Prístupy riadenia zmien.....	21
1.6.1 Model Kurta Lewina	21
1.6.2 Kotterov model zmeny.....	22
1.6.3 Beckhardova a Harrisova rovnica zmeny.....	24
1.6.4 Donnellyho model zmeny	25
2 Cieľ práce.....	27
3 Metodika práce a metódy skúmania	28
3.1 Charakteristika objektu skúmania	28
3.2 Vízia a ciele spoločnosti	30
3.3 Organizačná štruktúra.....	30
3.4 Segmentácia trhu.....	31
4 Výsledky práce	32
4.1 SWOT analýza spoločnosti	32
4.2 Proces zmeny.....	35
4.2.1 Rozpoznanie potreby zmeny	35
4.2.2 Diagnóza problému.....	40
4.2.3 Voľba metódy zmeny.....	41
4.2.4 Zisťovanie obmedzujúcich podmienok.....	42
4.2.5 Výber metódy a stratégie	42
4.2.6 Realizácia a hodnotenie zmeny	43
4.3 Štruktúrovaný rozhovor s majiteľkou	49
5 Diskusia	51
Záver	52
Bibliografické zdroje	53

Zoznam ilustrácií, grafov a zoznam tabuliek

Obr. 1 Aktéri zmeny.....	21
Obr. 2 Riadenie zmien podľa Donnellyho.....	26
Obr. 3 Sídlo spoločnosti Zvarmetal	29
Obr. 4 Logo spoločnosti.....	30
Obr. 5 Výsledok analýzy	34
Obr. 6 Platové podmienky na pozícií zvarač.....	37
Tab. 1 Kurzy zvarania pre začiatočníkov	31
Tab. 2 Silné a slabé stránky spoločnosti	33
Tab. 3 Príležitosti a hrozby spoločnosti.....	34
Tab. 4 Rentabilita tržieb.....	38
Tab. 5 Prehľad ponúkaných kurzov	40
Tab. 6 Rentabilita tržieb.....	47
Graf 1 Skóre pracovných odvetví.....	36
Graf 2 Celková zadlženosť.....	38
Graf 3 Rentabilita tržieb	39
Graf 4 Zisk.....	44
Graf 5 Zadlženosť	45
Graf 6 Tržby	45
Graf 7 Rentabilita vlastného kapitálu.....	46
Graf 8 Rentabilita aktív.....	47
Graf 9 Rentabilita tržieb	48
Graf 10 Hrubá marža.....	48

Úvod

Človek by si nikdy nemal vybrať bezpečie toho, čo je známe, ak existuje možnosť získať viac. Platí to v živote a takisto aj v podnikaní. Manažment zmien je jasnou ukážkou toho, aké dôležité je nebyť ovplyvnený strachom. Častokrát sa v podnikoch stretávame s averziou voči zmenám či riziku, ktorá pochádza od zamestnancov alebo dokonca od vrcholového vedenia. Aj keď to môže pôsobiť ako bezpečné riešenie, nie je tomu tak. Dnešná doba a súčasné rýchlo meniace sa trendy poukazujú na to, že podnik, ktorého súčasťou nie je manažment zmien sa nachádza vo veľkom ohrození. Ak chce byť konkurencieschopný, je potrebné pretvárať ho pomocou zmien. Úspešnými sa už dávno nestávajú tí, ktorí sú najsilnejší a najmúdrejší, častokrát sú to práve tí, ktorí dokážu pohotovo reagovať a majú pozitívny prístup k zmenám.

Preto je cieľom tejto práce rozobrať niektoré z hlavných teórií a prístupov, ktorých autori boli ako prví presvedčení o nutnosti ich zavádzania. Za pomoci analýzy a syntézy v konkrétnom podniku chceme poukázať na význam manažmentu zmien. Náš zvolený podnik má za sebou zaujímavú históriu, ktorá poukazuje na zmeny vynútené okolnosťami, ale aj cielené a vopred starostlivo premyslené inovácie. Týmto podnikom je zvaračská škola, ktorej majiteľkou je priamy potomok zakladateľa podnikateľskej vízie Zvarmetal. Napriek okolnostiam si táto spoločnosť dokázala udržať pocit naliehavosti. Zmena na poste vedenia, ktorú budeme analyzovať je jednou z najviditeľnejších v podniku. Hodnotenie zmeny bude spočívať vo finančných ukazovateľoch, ktoré sú pre manažment zmien jasným odzrkadlením úspešnosti jej zavedenia. Napriek tomu nie sú jediným pilierom hodnotenia. Každá zmena je určitým spôsobom jedinečná a naše skúmanie nám poskytne nový uhol pohľadu, ktorý hovorí o posilnení podnikovej kultúry a pozdvihnutí odbornosti aj na úkor finančných ukazovateľov. Zmena je nástroj v rukách podniku a záleží len na ňom, ako s ňou naloží. Či už hovoríme o pozitívnych alebo negatívnych výsledkoch, pre podnik to znamená posun vpred. Na dôkladný opis východiskového stavu spoločnosti využijeme v bakalárskej práci empirický výskum a štruktúrovaný rozhovor s najdôležitejšou osobou, majiteľom a zároveň riaditeľom spoločnosti. V poslednej časti práce sa budeme zaoberať hodnotením implementovanej zmeny so zameraním na objasnenie nepredvídateľných externých faktorov. Podstatnú časť tvoria predložené návrhy a odporúčania na zabezpečenie úspechu do budúcnosti.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Manažment zmien je súhra riadiacich aktivít, ktoré vedú či už jednotlivca, skupinu alebo organizáciu k posunu od súčasného stavu k požadovanému. Podnik, ktorý dokáže včas a lepšie reagovať na podnety príslušnými zmenami podporuje svoj predpoklad prežitia na trhu.

1.1 Podstata a dôvody zmeny

Zmeny sú súčasťou nášho každodenného života. Dôležitú rolu však zohráva aj fakt, na základe akého impulzu táto zmena prichádza. Môže ísť o zmenu na vnútorné podnety teda reaktívne zmeny alebo o zmeny iniciované podnikom, t. j. proaktívne zmeny (Russell-Jones, 2006). Z názvov jasne vyplýva, že zmeny, ktoré iniciuje podnik so zameraním na príležitosti, sú realizované s väčším drajvom a posilňujú jeho konkurencieschopnosť. Preto má manažment zmien kľúčový prínos v novodobom riadení podniku. Predstavuje pre podnik prínos v podobe pozdvihnutia naliehavosti, aktivity, dynamiky činnosti, ktoré by v konečnom dôsledku mali viesť k vývoju smerom vpred. Zmena ako posun, vývoj z východiskovej situácie k požadovanému stavu má viacero podôb, rozsahov a dôsledkov. Zmeny sa môžu týkať strategického zamerania podniku, výrobkov a služieb, organizačných zmien, riadiacich aktivít, vzťahov a pod. Závažnosť a prínos zmeny pre organizáciu môže byť rôzna, s čím súvisí náročnosť prípravy zmeny, jej presadenie a naplnenie. V tomto ponímaní hovoríme o malých a veľkých zmenách.

Malé zmeny prinášajú menšie prínosy. Často sú iniciátorom tejto zmeny zamestnanci. Hovoríme o impulze „zdola“. Aj keď ich prínos nie je nadštandardný, prispieva to k zvyšovaniu záujmu o dianie v spoločnosti. Veľké zmeny prinášajú neprehliadnuteľné výsledky. V tomto prípade hovoríme o iniciovaní „zhora“. Zmeny teda pochádzajú od vrcholového manažmentu a sú pripravované odborníkmi (Veber, 2016).

Na základe závažnosti a časového horizontu zmien ich delíme na:

- Strategické zmeny. Ich realizácia trvá niekoľko rokov a preto ich pochopiteľne radíme do kategórie veľkých zmien. Týkajú sa významných aspektov podnikania, ktoré výrazne ovplyvňujú ekonomickú prosperitu podniku. Môže sa jednať napríklad o rozšírenie produktového portfólia, nákladovo závažných investícií alebo možnosti fúzie či akvizície.

- Prevádzkové zmeny. Ide o posunutie v oblasti kvality, flexibility, produktivity podniku. O týchto zmenách spravidla rozhoduje stredný a nižší manažment.
- Operatívne zmeny. Ide o reakciu na vzniknutý problém. Predstavujú drobné zmeny, ktoré realizujú častokrát radoví zamestnanci.

Uskutočnenie zmeny je otázka, v ktorej zohráva hlavnú úlohu ľudský faktor. Úloha človeka sa objavuje už pri identifikácii potreby novej zmeny. Potrebu môže byť zistenie určitého problému alebo zistenie ohrozenia. Obrat k iniciatívnemu, proaktívnemu jednaniu môže zabrániť existenčným problémom spoločnosti (Sedlák, 2012). Najvýznamnejšiu pozíciu pri riadení zmien má bezpochyby manažér ako ústredná postava v podniku. Štúdia špičkových európskych spoločností, ktorej autorom je Heller (1997), poukazuje na potrebu tzv. manažérov budúcnosti, ktorí reagujú na podnety zásadne sa meniaceho prostredia. Dnes je manažment, ktorý presadzuje zaužívaný status quo, považovaný za nevhodný a zastaraný. Tento systém môže v nasledujúcich rokoch viesť podnik k veľkému neúspechu. Rýchlosť a reakcia sa stávajú pre veľké spoločnosti nutnosť. Pri mladých podnikoch viac ako kedykoľvek platí, že musia ostať v strehu. Heller definuje desať kľúčových stratégií pre nový typ manažéra, kde bezpochyby patrí presadzovanie radikálnych zmien nielen v určitých častiach podniku, ale v celom organizačnom systéme.

1.2 Status quo

Status quo je pri možných zmenách niečo, čo chceme za každú cenu udržať. Motivácia vyhýbať sa stratám a riziku je jav, ktorý vidíme pravidelne. Dosiahnutiu dohody bráni averzia voči strate. Zmena akéhokoľvek rozsahu sa vníma ako ústupok jednej strany voči druhej, v našom prípade ústupok zamestnancov voči vrcholovému manažmentu. Práve preto dve tretiny všetkých pokusov o zmenu zlyhávajú (Kahneman, 2015).

Silná averzia voči riziku a nechť k zmenám je správanie, ktoré vedie rastúce podniky k menej efektívnemu stavu. Rast spoločnosti si vyžaduje inovácie a zmeny. Rozhodovanie s postojom „takto sme to robili vždy“ vedie k stagnácii, čo sťažuje predbehnutie konkurencie alebo prispôbenie sa novým výzvam trhu. Zmena vzniká na úrovni rozhodovania a správania. Ak je podnik paralyzovaný strachom a pod vplyvom zotrvačnosti (zamestnanci robia veci starým spôsobom), musíme ho podnietiť k pohybu smerom vpred pomocou čistého a nového vedenia.

Zmena preto znamená odpútanie sa od predchádzajúceho stavu a odstránenie prekážok. Status quo a existujúce štruktúry silne bránia zmysluplnej inovácii. Zmena preto znamená aj radikálnu obnovu štruktúry, vytvorenie nových rámcových podmienok, tzv. očistenie organizácie od pravidiel a predpisov.

Jednoduchým príkladom dôležitosti zmeny na úkor rutiny je sledovanie vozovky pri prechádzaní cez rušnú obojsmernú ulicu. Doľava, doprava a opäť doľava. Je to automatický proces. Čo sa však stane s touto rutinou, ak ju chceme použiť na rušnej obojsmernej diaľnici? Bolo by to nefunkčné a hlavne nebezpečné. Rutinu, zaužívaný proces je v tejto chvíli potrebné zmeniť.

1.3 Prepojenie medzi zmenami a efektívnosťou

Jedna z najdôležitejších úloh pri presadzovaní zmeny je ukázať ľuďom, že zmena prináša výsledky. Zamestnanci potrebujú vidieť, že pri novom spôsobe práce toho zvládnu viac. Potrebujú vidieť, že firma toho vyprodukuje vďaka prijatiu zmeny viac. Alebo, že sa nová zmena bude páčiť zákazníkom. Nech už je zmena prínosom v akejkoľvek oblasti, hmatateľné úspechy relevantné pre podnik poskytujú všetkým ľahostajným zamestnancom a skeptikom dôkaz istoty, že zmeny sú uskutočniteľné a zmysluplné. Preto sa efektívne vedenie sústreďuje na usmerňovanie zmeny. Manažéri sledujú ciele prostredníctvom činnosti taktických procesov odohrávajúcich sa v etapách, aby dosiahli žiaduci výsledok, ktorým môže byť organizačná zmena. Distribútori, ktorí boli úspešní v transformácii mali jeden spoločný znak, t. j. rýchly prechod na programy riadenia zmien. Či už ide o implementáciu cenových programov, platforiem elektronického obchodu, nových digitálnych nástrojov, prechádzajú podniky rýchlymi zmenami. Tí, ktorí boli úspešní, prijali riadenie zmien ako jednu zo základných hodnôt. Bill Dudziak, vedúci strategický konzultant PROS, poskytol počas webového vysielania podrobný plán implementácie zmien a ich riadenia. Dudziak (2021) uviedol, že víťazov a porazených transformačných iniciatív určuje ich efektívna adaptácia na meniace sa trhy. Je dôležité spomenúť, že trhy sa menili už pred pandémiou Covid-19, avšak táto pandémia podčiarkla tempo zmien vo všetkých odvetviach. Odhalila ako môžu neočakávané zmeny spôsobiť zmätok v organizáciách a takisto celých odvetviach, ak nie sú efektívne riadené. Jadro efektívneho riadenia zmien je maximalizovať hodnotu zachytenú medzi ľuďmi, technológiami a procesmi. Úspešné riadenie zmien je dôležité pre zamestnancov na to, aby odvádzali

dobrú prácu. V opačnom prípade môže nedostatok inovácií viesť k frustrácii, potenciálnemu vyhoreniu a fluktuácii zamestnancov.

Existuje veľké množstvo štúdií, ktoré spájajú riadenie zmien s vyššími výnosmi. Jednou z nich je štúdia od McKinsey, globálnej poradenskej spoločnosti v oblasti riadenia. Výsledkom práce bolo zistenie, že ak existujú efektívne iniciatívy na riadenie zmien, priemerná návratnosť investícií projektov sa zvyšuje o 43 %. Podľa McKinsey (2015), ak je v spoločnosti zavedený systém riadenia zmien, je šesťkrát vyššia pravdepodobnosť, že podnik dosiahne svoje ciele prostredníctvom lepšej produktivity, kvality práce, spolupráce a zníženia stresu. K tomu sa pridružuje zlepšujúca sa lojalita zamestnancov a ich angažovanie. Vybudovanie efektívneho riadenia zmien sa však musí uskutočniť v troch kľúčových oblastiach a to v komunikácii, meraní a postupoch.

Podľa Codringtona (2016) zažívame v súčasnosti posun éry, to znamená, že sily zmeny – ekonomické, politické, spoločenské, náboženské a osobné sa menia súčasne. Keď dochádza k takýmto zmenám, podniky a manažéri sa musia transformovať, aby uspeli. Vykonalie zásadných úprav a spôsobu vedenia bude znamenať prosperujúcu budúcnosť. Efektívni manažéri si musia uvedomiť, že spoločnosť, ktorá sa za každú cenu snaží udržať status quo je už na ústupe. Lídri zmien formulujú podnikateľské stratégie a nachádzajú príležitosti na uplatnenie týchto stratégií. Tvorí organizačnú kultúru a súbor systémov riadenia, ktoré podporujú a odmeňujú zmeny či inovácie v podnikaní.

Najúčinnejší spôsob ako využiť príležitosti na riadenie zamerané na budúcnosť, je byť proaktívny, prijať zmenu a stať sa lídrom zmeny. Žijeme v globálnej informačnej spoločnosti založenej na vedomostiach a usilujúcej sa o čo najvyšší výkon. Preto sa postupy výkonného vedenia a riadenia musia zmeniť.

De Geus (1988) je autorom štúdie spoločnosti Shell, ktorá sa zaoberala úspešnými spoločnosťami veľkosti Fortune 500. Pochopiteľne tieto firmy disponovali obrovskými zdrojmi a talentom. Napriek tomu niektoré neboli schopné prežiť viac ako niekoľko generácií manažmentu. Dôvodom boli práve podnikové zmeny, ktoré sú predpokladom úspechu spoločnosti. Stewart Howe (1986) poukázal na bilanciu toho, že každý úspešný obrat so sebou prináša dve spoločnosti, ktoré v reakcii na zmenu zlyhávajú. Štúdia Shell poznamenala dve dôležité otázky. Ako sa firma učí a prispôbuje? A aká je úloha plánovania v podnikovom vzdelávaní? Odpoveď na prvú otázku „Ako sa spoločnosť učí a prispôbuje?“ je, že mnohí to neurobia, resp. neurobia to dostatočne rýchlo. Jedna

tretina Fortune 500 priemyselných odvetví nebola schopná udržať sa na trhu viac ako 13 rokov. V čom spočíva dlhotrvajúci úspech a rozdiel ostatných? Prečo sú niektoré spoločnosti schopné prispôbiť sa? Jack Welch (2000) spopularizoval toto zistenie ako jednoduché pravidlo pôsobiacich síl. Ak je zmena vo vnútri organizácie príliš pomalá alebo jednoducho nedokáže držať tempo s vonkajšou rýchlosťou, dostaví sa rýchla prehra. Výzvou sa teda stáva rozpoznanie potreby zmeny a reakcia. Všetky spoločnosti, ktoré si svoj úspech udržali počas dlhej životnosti sú toho dôkazom. Nestáli na mieste, naopak uvedomujúc si svoje silné stránky, pokračovali v rozvoji. Všetci manažéri mali znalosti, že každá spoločnosť je nepretržite zapojená do učenia.

Ani v dvadsiatom prvom storočí sa táto filozofia nemení, pretože zmena je o ľuďoch. Inštitúcie sa nemenia, ale ľudia áno. Zmeniť je skutočnosťou života. Zmena konfrontuje naše predsudky, spochybňuje našu ochotu riskovať, podkopáva naše najpevnejšie presvedčenie a napriek tomu je nevyhnutná, ak majú spoločnosti naďalej rásť a zostať relevantné. Tí najlepší poznajú svoje silné stránky a dostatočne ich využívajú na prispôbenie sa zmenám v konkurenčnom prostredí. Byť aktívnejší ako konkurencia je rozhodujúcim elementom v podnikaní. Jednoducho je to rozdiel medzi víťazstvom a prehrou.

Je však dôležité zdôrazniť, že každý manažér zmeny stojí na tenkom ľade. Záleží iba na ňom, na jeho schopnostiach, chuti riskovať, na podpore top manažmentu a v neposlednom rade na jeho zamestnancoch, do akej miery sa mu podarí zmenu úspešne zvládnuť.

1.4 Ľudský aspekt zmien

Zmeny sú základnou charakteristikou života organizácie. Manažment zmien nás učí vysporiadať sa s týmito zmenami. Nadväzuje na všeobecný manažment, pridružuje sa k nemu sociálna psychológia, organizačné správanie, a pod. Cieľom riadenia zmien je minimalizácia dopadu zmien na pracovníkov, minimalizovanie ich odporu pri zavádzaní zmien a na druhej strane aktívne vytváranie podpory na zabezpečenie úspechu (Sedlák, 2012). O odpore voči zmenám a prístupoch k jeho potláčaniu, či dokonca k jeho odstráneniu, hovorí metodika manažmentu zmien. Jej zvládnutie je kľúčom k zvýšeniu šanci na úspech.

1.4.1 *Príčiny odporu zamestnancov*

Proces bezproblémovej implementácie zmeny je závislý od aktivity zamestnancov. Avšak pokiaľ pre zamestnanca nebude predstavovať zmena prínos alebo bude dokonca jej uplatnenie znamenať väčšie nároky na jeho osobu, je nereálne očakávať nadšenie. Výskumy ukazujú, že iniciatíva, proaktívne jednanie, angažovanie sa v prospech zamestnávateľa, nie je často viditeľným javom. Angažovanie zamestnancov nie je len predpoklad k vyhliadke príležitosti zmeny a nápadu. Oveľa závažnejším problémom je aktívne zapojenie do procesu zmeny. Príčiny tohto postoja zamestnancov môžu byť rôzne. Môže to byť pohodlnosť zamestnancov, nedostatočné vysvetlenie potreby zmeny, jej prínosu a následky ignorovania tejto zmeny či obavy z neúspechu. Bariéry voči zmenám sa sústreďujú v dvoch rovinách. Ide o individuálnu a organizačnú úroveň (Jankelová, 2022).

Individuálne prekážky pozostávajú z reakcií členov organizácie na zmenu, ktoré môžu súvisieť s charakterom transformácie alebo s hodnotami, ktoré ľudia uplatňujú pri uspokojovaní rôznych individuálnych potrieb. Reakcie jednotlivcov a skupín na zmeny môžu byť relatívne rozmanité. Od pasívnej obrany cez kritiku či umlčovanie iniciátorov zmeny až k odmietaniu aktivity voči zmene a sabotovaniu jej priebehu (Kotter, Schlesinger, 2008; Agócs, 1997).

Schuler A. J. (2003) identifikuje desať príčin, ktoré vedú ľudí resp. zamestnancov spoločnosti k negatívnemu postoju k zmenám:

- vnímajú väčšie riziko v zmene ako v zachovaní statusu quo. Status quo (status rovnováhy) predstavuje skrytú pascu v rozhodovacom procese,
- obklopujú sa zamestnancami s podobným negatívnym názorom na zmenu,
- nemajú vzor, ktorý presadzuje nové činnosti,
- majú obavy z nedostatočných kompetencií na realizáciu zmeny,
- cítia sa preťažení a pohltení,
- chcú mať istotu, že nové myšlienky sú progresívne a realizovateľné bez výrazných komplikácií,
- boja sa manipulácie zo strany reformátorov,
- pociťujú ohrozenie vlastnej identity,
- obávajú sa straty pracovnej pozície a tým ohrozenia vlastnej životnej situácie,

- sú presvedčení, že plánovaná zmena nie je vhodná.

Druhou skupinou sú organizačné, systémové prekážky zmien. Zásadné bariéry môžu vychádzať z nedostatočne alebo nevhodne vytvorenej stratégie, ktorá neobsahuje jasne zadefinované ciele a zámery. Jasne zadefinovaná vízia, kam spoločnosť chce smerovať, umožňuje všetkým zamestnancom podieľať sa na stratégii k dosiahnutiu želaného výsledku (Bedrnová, 2012). Pri plánovaní zmeny je potrebné pamätať na ľudský faktor, teda na skutočnosť, že zmena sa týka prioritne ľudí, ktorí sú spolutvorcovia procesu zmeny. Preto ak nie sú dostatočne a včas informovaní, môže to viesť ku konfliktom a k nedorozumeniam.

Prekážky môžu vznikať v oblasti alokácie zdrojov. V najhoršom prípade môže napríklad nedostatočný kapitál zmariť plány potenciálnej zmeny. Zdroje, ako sú peniaze, čas, technika či ľudia, musia byť vhodne naplánované a riadené kompetentnými ľuďmi, inak môžu spôsobiť komplikácie a ohroziť transformačný proces. Podobne nevhodné využitie techniky môže priamo ohroziť očakávané pozitívne dopady zmeny.

Pracovné tímy a ich nedostatočná podpora môžu zväčšovať obavy, že zamestnanci nebudú schopní prispôbiť sa novým náročnejším postupom. Ďalšími skutočnosťami, ktoré môžu vyvolať odpor a nechť podporiť zmenu, sú neobjektívne hodnotenia zo strany vedenia, plytvanie časom, zlá koordinácia práce a pod.

Nevhodné plánovanie môže zapríčiniť nedostatočnú aktivitu a podporu zmeny zo strany zamestnancov. Častokrát sa spoločnosti spoliehajú na prirodzené prispôbenie zamestnancov bez ich pomoci. V skutočnosti k prispôbeniu dochádza veľmi pomaly, je náročné a v niektorých prípadoch k prispôbeniu nedôjde vôbec (Armenakis, Harris, Mossholder, 1993).

Problém spočíva aj v tom, že sa ľudia bránia zmenám a že im odolávajú (Senge, 2006). Ich obavy sa môžu neustále zväčšovať, ak zamestnanci nezískavajú dostatočné povedomie o budúcom postavení. Pokiaľ nie sú zamestnanci priamo zapojení do procesu zmeny tak, aby sa na nej podieľali, spôsobuje to slabnutie ich záujmu o zmenu a takisto ochotu zmenu akceptovať a prijať.

1.4.2 *Adaptácia na zmenu*

Ľudia chcú byť súčasťou atraktívnej budúcnosti. Silné iniciatívy zmien potrebujú aktivity, ktoré zapoja kľúčových ľudí pracujúcich na zmysluplnom, spoločnom účele

a atraktívnej vízií. Každý podnik potrebuje prítiažlivé a vierohodné predstavy o budúcnosti, aby sa pozitívne naladil na prijatie nového a opustenie starého systému úspechu. Väčšina ľudí je naprogramovaná na osvedčené a známe veci. Výsledky rôznych výskumov hovoria o tom, že hrozby plynúce z neistoty ohľadom budúcnosti, zmeny známeho prostredia alebo sociálneho postavenia, vedú k prehnanej emočnej reakcii limbického systému. Odpor sa teda môže stať zdrojom, ktorý treba dobre využiť. Veber J. (2016) popisuje prekonanie odporu k zmenám, hlavne k významným, ako ústrednú úlohu výkonného manažmentu. K pozitívnemu prijatiu zmeny musí výkonný manažment viesť svojich podriadených. To predstavuje niekoľko krokov:

- informovať o potrebe zmeny a jej podobe,
- zapojiť zamestnancov do procesu prípravy zmeny,
- komunikovať s ľuďmi, nastavenie ich myslenia na pozitíva zmeny,
- objasnenie postupu v prípade nežiaducich situácií,
- venovať pozornosť každej obave a námietke voči zmene.

Zmena v podniku sa často spája s novou vnútornou smernicou, novými pravidlami a nariadeniami, s presvedčením, že zmena musí prebehnúť, pretože o tom svedčia všetky vykonané výpočty, analýzy a racionálne argumenty. Avšak racionálny prístup pre úspešnú a udržateľnú zmenu nestačí. Zmena začína v ľuďoch, je potrebné dosiahnuť zmenu ich správania. Preto musí manažment ovplyvniť ich myslenie, emócie a prostredie, v ktorom sa zmena odohráva. Je dôležité podotknúť, že pristupovať k zmene iba z racionálneho uhla pohľadu bez pozornosti zameranej na myslenie, pocity a emócie môže znamenať neúspech. V súvislosti so zmenou zameranou na zamestnancov to znamená dostatok informácií, o tom, čo je potrebné robiť inak. Jasný smer. Môžeme povedať, že pre úspešnú zmenu je potrebná súhra v podobe racionality a emocionality jednotlivcov. Vyformovať cestu k cieľu, lepšie povedané k drobným cieľom. Rozdeliť cieľ na menšie kroky, ktoré sú pre zamestnancov reálnejšie a dosiahnuteľné. Malé zmeny v začiatočnom štádiu prinášajú veľké zmeny v dlhodobom horizonte. Správna miera zmeny znamená nechcieť príliš málo ani príliš veľa. Počítať s faktom, že zmena sa nestane hneď, nakoľko je to proces, ktorý prebieha v čase. Ak pred zamestnancom stojí obrovská úloha, musíme ju rozdeliť na menšie, uchopiteľnejšie časti, ktorých splnenie si dokáže zamestnanec predstaviť (Lorrenzo 1960). Vie ako má postupovať a ako do seba jednotlivé časti zapadajú. Zmenu zvládne, pretože pracuje na uchopiteľnej úlohe. Aby sme dosiahli adaptáciu na zmenu

alebo stotožnenie s plánovanou zmenou, musia zamestnanci pochopiť, prečo sa realizuje. A z toho vyvodíť, čo im to prinesie. Niekedy to môže znamenať viac práce, ale v konečnom dôsledku lepšie pracovné podmienky, vyššie platy alebo príjemnejšie pracovné prostredie. Podnik, ktorý je za zmenu zodpovedný sa dostáva do roly „predajcu“ a jeho úlohou je túto myšlienku dobre predat'. Aby zamestnanci zmenu „kúpili“ musia pochopiť, čo z toho budú mať oni. Averzia voči zmene je dôvodom, prečo musí podnik zamestnancom ukázať, že je schopný naučiť ich novým veciam a urobí všetko preto, aby novú výzvu zvládli. Presadiť a udržať vo firme zmeny, ktoré sú potrebné, nie je jednoduché. Buď ich môže podnik prikázať a potom bojovať s odporom voči zmene od zainteresovaných zamestnancov alebo sa môže usilovať o to, aby ľudia túto zmenu plne pochopili, prijali a sami ju chceli realizovať.

Ak chce podnik dosiahnuť vysoký výkon, prekonať výzvy a prebudiť pozitívnu energiu je potrebné pri zmenách vytvárať tímové akcie s vedúcimi pracovníkmi a zahrnúť všetkých zúčastnených do významných projektov a udalostí. Preto by procesy rozdelenia alebo reštrukturalizácie organizačných jednotiek, ktoré sú pri zmenách častokrát nevyhnutné, mali byť koncipované s čo najväčšou citlivosťou a transparentnosťou. Podnik by mal však vsadiť aj na stabilizačné prvky, ako sú hodnoty, zásady, vízia. Ide o správne rozvrhnutie súhry medzi zmenou a stabilitou. Vnímať zmenu ako proces organizačného a osobného učenia. Dôsledné vedenie vedúcich pracovníkov je ústredná úloha pri adaptácii zamestnancov na požadovanú zmenu. Top manažment musí mať jasnú víziu o zmene, poskytovať voľnosť, nie však nad rámec dôslednosti. Vrcholoví manažéri a takisto stredný manažment musí byť pripravený rozvíjať svoje schopnosti, správanie a prijímať nové roly pre efektívnu zmenu. Vzhľadom na tento fakt, dôležitosť riadenia organizačných zmien sa stáva vysoko požadovanou manažérskou zručnosťou. Vedúci pracovníci na akýchkoľvek úrovniach sú vnímaní ako meradlo závažnosti zmeny. Centrum pozornosti je plne zamerané práve na nich.

1.5 Implementácia a nástroje na podporu

V posledných rokoch, v prípade mnohých obchodných procesov zaznamenalo riadenie zmien veľkú popularitu. Príkladom je rýchly rast ako ukážka pozitívnej zmeny, ktorá sa často spája s meradlom obchodného úspechu. Takýto rast však prináša množstvo zmien, ktoré si vyžadujú systematický prístup. Zmena je súčasťou evolúcie. Každé obdobie transformácie alebo vývoja prináša množstvo zmien, ktoré si vyžadujú systematický

prístup. Podmienkou toho aby sa podnikanie rozvinulo do niečoho produktívnejšieho, efektívnejšieho a väčšieho je prispôbenie sa transformáciám. To znamená, že aj keď zmena môže byť náročná a ťažká, je dôležité pristupovať k nej pozitívne pretože na druhej strane zmeny je niečo lepšie. Pozitívne výsledky idú ruka v ruke s riadením zmien kolektívnym úsilím. Svedčia o tom nasledujúce štatistiky:

- 20 % zlyhaní organizačných zmien je spôsobených nedostatkom efektívnej komunikácie,
- 73 % zamestnancov ovplyvnených zmenou zažíva strednú až vysokú úroveň stresu,
- 75 % cieľov zmeny sa dosiahlo, keď boli zamestnanci zahrnutí do včasného plánovania.

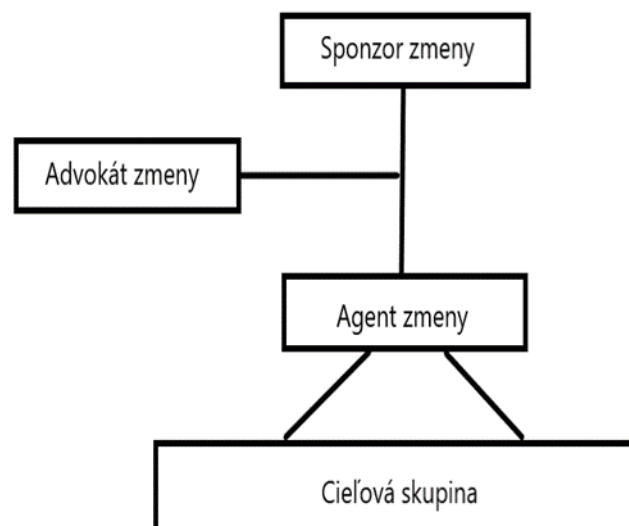
Podľa Prosciho (2022), globálneho lídra v riešení zmien, je riadenie ľudskej stránky zmeny častokrát najkritickejšou a najnáročnejšou súčasťou transformácie v podniku. Zamestnanci chcú vedieť, ako zmena ovplyvní spoločnosť, ako sa ich zmena dotkne a akú prinesie budúcnosť. Manažment slúži ako zjednocovač pre organizáciu hlavne vo vývojových obdobiach.

Ľudia sa riadia zvykmi. Zvyky ako voľby, ktoré na začiatku robíme všetci vedome, no neskôr prechádzajú do zautomatizovaného správania, ktoré mimovoľne opakujeme. Z tohto dôvodu môže zmena vyvolávať strach z nových iniciatív. Podnik narazí na určitú úroveň odporu keď sa zamestnanci chcú držať starých spôsobov práce. Ďalej toto správanie môžeme eliminovať pomocou solídneho komunikačného plánu, ktorý predstavuje kombináciu informácií, nástrojov a zdrojov. Čestnosť a transparentnosť pomáha vybudovať dôveru medzi zamestnancami. Podnik by mal spracovať plán, ktorý bude zahŕňať konzistentné body alebo kritické ťahy. Je dôležité vyhýbať sa zbytočným detailom, no zároveň je potrebné zapojiť zamestnancov do konverzácie včas a vypočuť si ich navrhované riešenia. V prípade, ak má niekto skutočne efektívny spôsob ako niečo urobiť, vrcholový manažment by to mal rozpoznať, zvážiť a implementovať túto stratégiu alebo proces. Na udržateľnosť zmeny je nevyhnutné mať k dispozícii potrebné zdroje. Zabezpečenie odbornej prípravy či správnych nástrojov spôsobí uľahčenie a podporu zmeny, aby bola prijateľná pre všetkých. Vyburcovanie pracovnej sily a zamestnancov na všetkých úrovniach, aby počas celého procesu komunikovali a podporovali túto zmenu, pomôže lepšie a rýchlejšie zmeniť uhol pohľadu tých, ktorí majú averziu voči zmene. Počas celého procesu riadenia zmien je dôležité poskytnúť obraz, ako sa bude budúcnosť

líšiť od minulosti. Komunikácia je silným nástrojom, ktorý podniku uľahčuje efektívnosť zmeny, umocňuje a umožňuje prinášať výsledky. Tvorivosť, inovácie počas celého procesu, netradičné nápady a činnosti všetkých zúčastnených je spôsob akým je celý podnik prepojený so zmenou. V časoch veľkých zmien ide o transformačný prístup k ich riadeniu.

Lisa Jackson a Gerry Schmidt tvrdia, že organizácia s vysokou dôverou sa vyznačuje správnym rozdelením práva na rozhodovanie. Je to možné iba vtedy, ak je každému jasné, kto má právomoc robiť aké rozhodnutia a zamestnanci tieto pravidlá rešpektujú. Vybudovanie tejto dôvery si vyžaduje čas. Vyznačuje sa tak, že osoba, ktorá sa rozhoduje, to robí v spolupráci s tímom. Zmena je teda rozhodnutie, ktoré slúži cieľom celej organizácie. Existuje schéma, ktorá poukazuje na hlavných aktérov každej zmeny. Medzi ne patrí:

- Agent zmeny – rola riadenia a transformácie zmeny. Jeho náplňou práce je zabezpečovanie schopností potrebných ku zmene. Výsledkom je vytvorenie vylepšenej, inovovanej organizácie. Identifikácia jednotlivcov alebo skupiny zamestnancov, ktorí budú nositelia celého procesu a budú v ňom hrať významné úlohy. Títo zamestnanci by mali zaistiť hladký priebeh a dosiahnutie maximálneho výsledku.
- Sponzor zmeny – táto rola obsahuje podporu v troch smeroch. V externej podpore podnecuje, vytvára priaznivé prostredie a taktiež pomáha eliminovať bariéry či negatívne postoje. Podpora vo vnútornom prechode pomáha pracovníkom prijať zodpovednosť za vyskúšanie, zvládnutie a zavedenie nových podnikových procesov. Snaha, aby manažéri vzali zmenu za svoju vlastnú.
- Úspešný tím – zapojiť zamestnancov do zmeny, dať im priestor na osvojenie, nechať ich aktívne participovať.



Obr. 1 Aktéri zmeny

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe teoretických poznatkov

1.6 Prístupy riadenia zmien

Efektívni manažéri musia vnímať manažment zmien ako súčasť svojho povolania, nie ako okrajovú záležitosť. Úspešná zmena však zahŕňa viacero podstatných činiteľov, ktoré vstupujú do jej procesu. Výber vhodného prístupu patrí k jednému z nich. Poznáme viacero modelov na uskutočnenie zmeny. Na základe dostupných literatúr uvádzame niekoľko typov.

1.6.1 Model Kurta Lewina

Pôvod väčšiny teórií organizačných zmien pochádza z práce sociálneho psychológa Kurta Lewina. Model silového poľa Kurta Lewina (2004) charakterizuje organizáciu ako systém, ktorý vytvára konštantný stav rovnováhy protichodných síl. Na to, aby sa mohla presadiť zmena, musia získať prevahu hnacie sily, ktoré zmenu presadzujú alebo odporujúce sily nebudú zmene brániť. V oboch prípadoch ide o narušenie rovnováhy, ktorá vedie k zmene. Lewin navrhol trojfázový model zmeny, ktorý spoločnosť prevedie cez základne predpoklady úspechu, t. j. poznanie, chcenie a naplnenie zmeny.

Prvá fáza je označená ako „unfreezing“. Je zameraná na podporu zmeny a motiváciu. Táto fáza si vyžaduje transformáciu ľudských postojov na žiadúce pre vedenie spoločnosti. Kľúčovým prvkom je prekonanie rezistencie.

Druhá fáza sa orientuje na proces zmeny. Využívajú sa tu mechanizmy ako napríklad mentorská činnosť, školenia, konzultácie. Spravidla ide o poskytovanie nových informácií, konceptov či nových uhlov pohľadu.

Finálna fáza sa nazýva „refreezing“. Vykryštalizujú sa tu nové skutočnosti, ktoré sa následne stabilizujú. Zamestnanci si osvojujú nové vzorce správania. Je to posilňujúci smer k dosiahnutiu vytýčenej zmeny.

Lewinov model predpokladá zámernú zmenu a cieľavedomú prípravu. Ide o model radikálny, hĺbkový. Podstatou nie je povrchová zmena. V praxi to môže vyzerat' ako zmena v hierarchii organizačnej štruktúry alebo zoskupenie autonómnych tímov. Radikálne zmeny vyžadujú nové spôsoby myslenia a konania. Objavuje sa nutnosť riskovať. Doba, v ktorej žijeme si v podnikaní vyžaduje podstupovať určitú mieru risku, pretože prediktabilita sa veľmi znížila. Hĺbkové zmeny majú relatívne veľký rozsah, dochádza pri nich k zásadným transformáciám oproti pôvodnému stavu. Ich dopady sú častokrát nenávratné. Práve tento druh risku stojí na piedestáli strachu zo zmien.

1.6.2 Kotterov model zmeny

John Kotter v roku 1996 predstavil model skladajúci sa z 8 krokov, ktoré vedú k žiadúcim výsledkom v procese riadenia zmien. V tomto prístupe môžeme zaznamenať podobnosť s Lewinovou koncepciou, avšak na druhú stranu model zmeny podľa Johna Kottera je oveľa intenzívnejšie orientovaný na hľadanie a využívanie nástrojov, ktoré by zmenu urobili prijateľnejšou.

1. krok – Vytvorenie pocitu naliehavosti (create urgency). Kotter podmieňuje závažnosť tohto kroku kvôli rezistencii niektorých zamestnancov voči plánovanej zmene (Lewin, 1951; Huse, 2004). Odporúčanie Kottera spočíva v diskusii, jednak na úrovni vedenia a zamestnancov, ale takisto aj medzi externými odborníkmi za účelom dostatočného pochopenia nutnosti zmeny. Do diskusie je potrebné zahrnúť možné riziká a možné scenáre budúcich potenciálnych dopadov. Úspešným výsledkom budovania pocitu naliehavosti by mala byť 75 percentná podpora vedúcich pracovníkov, ktorí by mali byť presvedčení o neudržateľnosti aktuálneho stavu.

2. krok – Vyformovanie silnej strategickej strany (form a powerfull coalition). Vybudovanie koalície predurčuje optimálny výber vhodných pracovníkov organizácie. Tento krok hovorí o tom, že ak rastie presvedčenie o neodkladnosti zmeny je potrebné

vytvoriť silný tím ľudí, ktorí budú akúkoľvek snahu vpred plne podporovať. Proces pokračuje formovaním expertného tímu, ktorý by mal spĺňať požiadavky odborného zamerania, aby bol schopný zmenu aplikovať.

3. krok – Vízia (create a vision). Pohľad do budúcnosti, kam chce spoločnosť dospieť. Tento krok je kľúčovým v procese riadenia zmeny. Priamo ovplyvňuje súdržnosť spoločnosti, motiváciu a ponúka odôvodnenie realizovaných opatrení. Vízia spoločnosti sa opiera o jej hodnoty, ktoré sú rovnako podstatné aj pri realizácii zmeny. Pri pohľade, kam má realizovaná zmena podnik posunúť, sa vyjasňuje vízia spoločnosti. Opäť sa objavuje úloha expertného tímu, ktorý má naplánovať stratégiu k dosiahnutiu vízie. Úspešným výsledkom je predstaviť a vysvetliť víziu v časovom horizonte päť minút tak, aby dosiahla pochopenie a získala podporu ostatných ľudí. V opačnom prípade táto fáza nie je ukončená.

4. krok – Zvyšovať povedomie o vízii (communicate a vision). Vrcholový manažment má za úlohu poskytnúť výklad zmeny a to vo vzťahu k organizácii a jej cieľom, ako aj vo vzťahu k zamestnancom, ich prosperite, záujmom a potrebám. Hlavnú úlohu tu zohráva diskusia na všetkých organizačných úrovniach. Zmena sa musí stať témou číslo jeden, vďaka čomu sa dostane do povedomia čo najširšieho spektra zamestnancov organizácie. Súčasne so šírením vízie je nutné venovať pozornosť kritike voči plánovanej zmene v podobe obáv, pripomienok a výhrad. Víziu je nutné implementovať do celkového diania v spoločnosti.

5. krok – Odstránenie prekážok, ktoré spôsobujú brzdenie transformačného procesu (remove obstacles). Realizácia zmeny obnáša dostatočné finančné zaistenie, adekvátny objem času potrebný na realizáciu zmeny, pomoc konzultantov a v neposlednom rade dostatočnú podporu zamestnancov potrebnú k zmene. Je dôležité odstrániť prekážky, ktoré môžu vzniknúť nevhodným výberom pracovníkov zodpovedných za riadenie zmeny, nefunkčnou organizačnou štruktúrou, neefektívne nastavenie informačného systému, atď. Odstránenie prekážok vyžaduje identifikovať ohniská problémov a ich operatívne riešenia.

6. krok – Plánovanie parciálnych cieľov (short term wins). Tento krok vychádza z predpokladu, že zásadné transformácie vyžadujú dostatok času. Malé víťazstvá pozitívne ovplyvňujú motiváciu pracovníkov a ich záujem aktívne sa podieľať na nasledujúcich etapách realizovanej zmeny. Odporúčanie Kottera spočíva v potrebe zdôvodnenia investície do každého projektu. Malé víťazstvá je potrebné zhodnotiť, analyzovať kladné

a záporne stránky dosiahnutých cieľov, výsledky zakomponovať do komplexného procesu strategickej zmeny. Malé víťazstvá umožňujú tvorbu a rozvoj operatívnych plánov, ktoré môžu spresňovať, prípadne modifikovať stanovené vízie.

7. krok – Udržanie dynamiky procesu zmeny (build on the change). Príčinou neúspechu veľkého množstva projektov je unáhlený pocit víťazstva. Mále víťazstvá je potrebné analyzovať s cieľom odhaliť silné a slabé stránky, následne tieto poznatky využiť ku skvalitneniu procesu zmeny.

8. krok – Ukotvenie zmeny v organizačnej kultúre (anchor the changes in corporate culture). Zabezpečí preniknutie zmeny do srdca spoločnosti, bude viditeľná vo všetkých aspektoch organizácie.

Zmena by mala zaujať pevné miesto v organizačnej štruktúre. Neustále pracovať na intenzite spolupráce zo strany zamestnancov. Kotter odporúča školiť a vysvetľovať. V praxi sa často stretávame s postupnými zmenami, ktoré sa zameriavajú na zlepšovanie už existujúcich systémov a procesov. Mnohokrát tieto postupné zmeny nebývajú dostatočne identifikované zo strany vedenia. Existujú takisto radikálne zmeny a práve tieto dva druhy zmien sa snaží Kotter spojiť. Jeho model smeruje k vytvoreniu optimálnych podmienok na realizáciu radikálnych zmien s využitím postupných stratégií.

1.6.3 Beckhardova a Harrisova rovnica zmeny

Beckhardov-Harrisov (1987) model zmien popisuje podmienky potrebné na to, aby nastala zmena. Aby sa tak stalo, musia rôzne sily, ktoré pôsobia v prospech zmeny, prevažovať nad odpormi. Rovnica sa skladá z týchto premenných:

D – (Dissatisfaction) Nespokojnosť so súčasným stavom. Všetky zmeny začínajú nespokojnosťou so súčasným stavom na základe uznania, že neistota zmeny je prijateľnejšia ako následky ponechania pôvodného stavu. Ak sa k nespokojnosti pridruží ochota hľadať alternatívy, kombinácia týchto dvoch prvkov vytvára túžbu po zmene. Vedenie organizácie by nikdy nemali považovať za samozrejmú, že zvyšok podniku bude vnímať potrebu zmeny tak jasne ako oni.

V – (Vision) Jasná a zdieľaná vízia preferovanej budúcnosti. Mobilizácia energie vyvolaná túžbou po zmene si vyžaduje víziu. V najjednoduchšom prípade ide o spoločnú víziu. Je odpoveďou na otázku: „Čo chceme dosiahnuť alebo vytvoriť?“ Hoci nie je zvlášť

dôležité kde v organizácii vízia vznikla, musí byť komunikovaná takým spôsobom, aby boli členovia organizácie podporovaní, nie poverení zdieľať víziu.

F – (First steps) Prvé kroky. Existuje prijateľný plán prvých krokov na dosiahnutie vízie. Vízia bez realizácie vedie k frustrácii a pocitom, ktoré vedú k apatii. Pri zapájaní členov organizácie do procesu zmeny musia mať zúčastnení príležitosť opísať svoju vlastnú realitu, ovplyvniť formovanie novej vízie budúcnosti a zúčastniť sa na vypracovaní akčných plánov.

R – (Resistance to change) Odpor voči zmene. Organizácie sa zmenám nebránia, ľudia áno. Zďaleka najefektívnejšou metódou riešenia odporu je zapojiť odporcov zmeny do ľavej strany rovnice. Zapojením zainteresovaných strán do posudzovania potreby zmeny vytvorenia vízie preferovanej budúcnosti a určenie prvých krokov smerom k dosiahnutiu vízie, sa systém stáva nielen bohatší o múdrosť a vášň, ale mnohé obavy zo zmeny sa môžu objasniť.

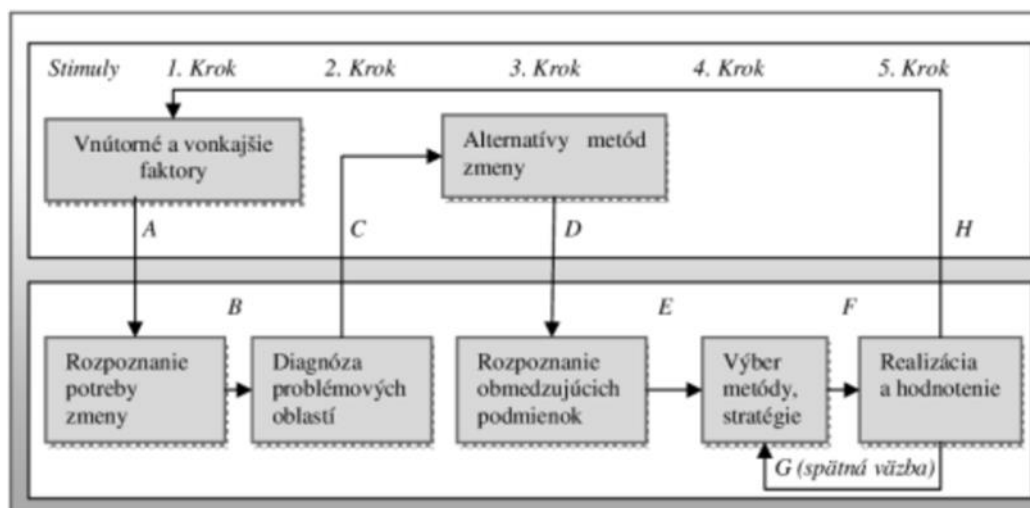
Tieto podmienky vedú k danej rovnici: $D \times V \times F > R$. Vzorec zmeny znamená, že všetky tri prvky na ľavej strane (túžba, vízia a prvé kroky) musia byť prítomné, aby nastala zmena. Ak niektorý prvok chýba, resp. je rovný nule, súčin násobenia bude takisto nula. Teda bude menší ako odpor voči zmene, ktorý je vždy do určitej miery prítomný.

DVF na dvoch úrovniach: V každej situácii organizačnej zmeny musia zainteresované strany cítiť nespokojnosť, vidieť víziu a podniknúť prvé kroky na dvoch odlišných, ale súvisiacich úrovniach. Na úrovni celej organizácie a na úrovni osobného dopadu zmeny.

Rovnica zmeny je teda jednoduchý a účinný nástroj efektivity na rýchle zhodnotenie prevládajúceho stavu mysle tvárou v tvár prebiehajúcej alebo budúcej transformácie (Cady, 2014).

1.6.4 Donnellyho model zmeny

Hlavný predpoklad na pozitívne použitie modelu riadenia zmien podľa J. Donnellyho (1997) je postoj manažérov, ktorý sa vyznačuje pružnosťou a je orientovaný na budúcnosť.



Obr. 2 Riadenie zmien podľa Donnellyho

Zdroj: Donnelly, Gibson, Manažment, 1997

Z obrázku môžeme definovať nasledujúce skutočnosti:

- A. Model vychádza z predpokladu, že sily, ktoré môžu ovplyvňovať podnik smerom k realizácii potrebnej zmeny, pôsobia neustále. Je to vplyvom modernej doby a meniaceho sa okolia. Úlohou manažéra je byť vnímavý na podnety a starostlivo získavať informácie, ktoré hovoria o závažnosti potreby zmien.
- B. Diagnostikovanie problému zahŕňa analýzu vonkajších a vnútorných faktorov so zameraním na problémové oblasti.
- C. Nájdenie alternatívy metód k zabezpečeniu optimálneho riešenia.
- D. Samotný postup zmeny a uvedomenie obmedzujúcich podmienok predstavuje dôležitú súčasť procesu.
- E. Výber metódy a stratégie.
- F. V tejto fáze začína realizácia zmeny, jej monitorovanie v pravidelných intervaloch a s tým spojené hodnotenie.
- G. Spätná väzba sa dotýka výberu stratégie. V prípade negatívnych výsledkov a teda výberu chybnéj stratégie, rýchlym zásahom je možné túto situáciu opätovne dostať pod kontrolu.
- H. Manažéri pracujú v dynamickom prostredí, preto žiadna zmena nie je konečná.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zosumarizovať niektoré z hlavných teórií a prístupov k riadeniu zmien, ako aj vytvoriť nový rámec na riadenie zmien v podniku. Poukázať na jeho význam pomocou analýzy a syntézy v konkrétnom podniku.

Na dosiahnutie hlavného cieľa bakalárskej práce sme si stanovili niekoľko čiastkových cieľov, aby sme tak vytvorili ucelený pohľad na túto problematiku. Medzi čiastkové ciele zaradujeme:

1. Osvojenie si teoretických znalostí a poznatkov v oblasti manažmentu zmien.
2. Sformovanie teoretických východísk pre empirický výskum.
3. Zistenie súčasného stavu v podniku Zvarmetal s. r. o. so zreteľom na organizačnú štruktúru a spôsob vedenia.
4. Analýza manažmentu zmien v spoločnosti Zvarmetal s. r. o. prostredníctvom experimentálneho výskumu a štruktúrovaného rozhovoru s majiteľom spoločnosti.
5. Predloženie rád a odporúčaní, ktoré by mali na základe analýzy zvýšiť úspešnosť podniku.

Predmetom analýzy je zvaračská škola Zvarmetal s. r. o., kde sme sa zamerali na manažment zmien v praxi so zreteľom na časový horizont v oblasti vedenia. Práca predstavuje prepojenie medzi teoretickou a praktickou rovinou.

3 Metodika práce a metody skúmania

Časť metodika práce je venovaná stručnej charakteristike objektu skúmania. Takisto približuje postup práce a získavania údajov potrebných pre uskutočnenie experimentu.

Prvá časť bakalárskej práce sa zaoberá teoretickou rovinou manažmentu zmien. Zdroje informácií pre pochopenie a analyzovanie teoretických poznatkov sme získavali z domácej a zahraničnej odbornej literatúry a takisto z odborných článkov uverejňovaných v svetových periodikách.

Praktická časť bakalárskej práce sa zaoberá analýzou manažmentu zmien v spoločnosti Zvarmetal s. r. o. Experimentálny zásah v podobe zmeny vrcholového vedenia je uskutočnený za účelom štúdia jeho vplyvu na finančné ukazovatele spoločnosti, ktorými sú zisk, tržby, celková zadlženosť, rentabilita aktív a rentabilita vlastného imania. Analýza manažmentu zmien v spoločnosti Zvarmetal s. r. o. sa uskutočnila prostredníctvom experimentálneho výskumu a štruktúrovaného rozhovoru s majiteľom spoločnosti. Zmena je analyzovaná v časovom horizonte siedmych rokov, t. j. rozpätie od jej založenia až po súčasnosť (2015-2022).

Boli využité primárne a sekundárne údaje. Primárne údaje boli získané uskutočnením rozhovoru s majiteľom spoločnosti a osobnou komunikáciou so zamestnancami. Sekundárne údaje boli získané z odbornej literatúry, kníh a odborných štúdií. Pre posúdenie silných a slabých stránok bola vytvorená SWOT analýza spoločnosti. Keďže práca sa venuje experimentálnemu zásahu v podobe zmeny vrcholového vedenia za účelom štúdia vplyvu na finančné ukazovatele spoločnosti, ako napríklad dosahované zisky, tržby, celková zadlženosť, rentabilita aktív a rentabilita vlastného imania, boli tieto údaje získavané pomocou databázy finančných a právnych dát o firmách – FinStat.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Zváračská škola Zvarmetal funguje od roku 2006. Jej zakladateľom bol Ing. Slavomír Galajda. Podnik vznikol dňa 16.03.2006 na základe živnostenského oprávnenia a fungoval 9 rokov. Podnikateľský subjekt zanikol smrťou majiteľa a tým ukončil podnikateľskú činnosť vo všetkých predmetoch podnikania. V roku 2015 bola zváračská škola obnovená nástupom priameho potomka ako spoločnosť s ručením obmedzeným.

Zvarmetal s.r.o. vznikla dňom zápisu do obchodného registra 21. februára 2015. Majiteľom spoločnosti je Ing. Natália Brecik. Sídlo spoločnosti sa nachádza v Stropkove na ulici Šarišská 2102. Jedná sa o zvaračskú školu, ktorá ponúka teoretické a praktické vedomosti, zvyšovanie kvalifikácie a rekvalifikácie na trhu. Jednotlivé ponúkané kurzy, ktoré spoločnosť poskytuje sú propagované na jej domovskej stránke <https://www.zvaracska-skola-stropkov.sk/>. Predmetmi podnikania spoločnosti sú:

- výroba jednoduchých výrobkov z kovu,
- opracovanie kovu jednoduchým spôsobom,
- sprostredkovateľská činnosť oblasti obchodu, služieb a výroby,
- informatívne testovanie, meranie, analýzy a kontroly,
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov,
- vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti,
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod).



Obr. 3 Sídlo spoločnosti Zvarmetal

Zdroj: Dostupné na <https://www.zvaracska-skola-stropkov.sk/>

3.2 Vízia a ciele spoločnosti

Vízia hovorí o tom, kam firma smeruje a aký je jej najvyšší cieľ. Víziou spoločnosti Zvarmetal s. r. o. je byť uznávanou a platnou inštitúciou v poskytovaní zvaračských zručností, ktorá zabezpečuje uchádzačom stabilné miesto na trhu.

Hlavným cieľom spoločnosti je prinášať zisk majiteľovi podobne ako každá iná organizácia alebo spoločnosť. Najžiadanejší stav je dosiahnutie kladného hospodárskeho výsledku. Zabezpečením hlavného cieľa sa vytvára príležitosť pracovať na čiastkových cieľoch, ktoré spočívajú v:

- poskytovaní profesionálnych a kvalifikovaných odborných znalostiach orientovaných na požiadavky každého uchádzača jednotlivo,
- rozširovaní územia pôsobnosti prostredníctvom nových pracovísk spoločnosti,
- vytvárať úspešných absolventov s uplatnením na trhu práce nielen doma, ale aj v zahraničí.



Obr. 4 Logo spoločnosti

Zdroj: Dostupné na <https://www.zvaracka-skola-stropkov.sk/>

3.3 Organizačná štruktúra

Zvarmetal je spoločnosť s ručením obmedzeným, teda štatutárnym orgánom je majiteľka spoločnosti Ing. Natália Brecik a Ing. Slavomír Galajda. Firma nedisponuje zamestnancami v podobe školiteľov, ale túto úlohu spĺňajú vyššie spomínaní štatutári. Ich vedomosti, dlhodobé skúsenosti a absolvovanie špeciálnych školení z nich robia ideálnych majstrov v spoločnosti Zvarmetal s. r. o. Na takomto princípe výučby fungujú už od založenia spoločnosti v roku 2015.

3.4 Segmentácia trhu

Zváračská škola so sídlom v Stropkove má výhodnú pozíciu na trhu. Dôvodom je hlavne atraktívna oblasť a nenasýtený trh. V praxi to znamená, že najbližší konkurenčný podnik sa nachádza v Košickom kraji, v meste Strážske. Firma na základe dlhoročných skúseností ponúka zaujímavý okruh služieb a vďaka tomu, dokáže osloviť vyšší počet zákazníkov. Prostredníctvom rôznorodosti ponúkaných služieb, dokáže firma segmentovať trh na:

- Základné zaškolenie robotníkov – cieľovou skupinou sú robotníci bez akýchkoľvek skúseností v zváračskom priemysle, ktorých firma zaškolí za pomoci základných kurzov.

Tab. 1 Kurzy zvárania pre začiatočníkov

ZK – 111-1	základný kurz zvárania elektrickým oblúkom obalenou elektródou
ZK – 135-1	základný kurz zvárania elektrickým oblúkom taviacou sa elektródou v ochrannnej atmosféry
ZK – 135-8	základný kurz zvárania taviacou sa elektródou v ochrannnej atmosfére argónu vysokolegovaných austenitických ocelí
ZK – 141-1	základný kurz zvárania elektrickým oblúkom netaviacou sa elektródou v ochrannnej atmosfére plynov nelegovaných a nízkolegovaných ocelí
ZK – 141-8	základný kurz zvárania elektrickým oblúkom netaviacou sa elektródou v ochrannnej atmosfére plynov vysokolegovaných austenitických ocelí

Zdroj: Dostupné na <https://www.zvaracska-skola-stropkov.sk/>

- Doškolenie a preskúšanie – cieľovou skupinou sú kvalifikovaní zvárači, ktorí sú povinní pravidelne absolvovať doškolenie a preskúšanie z bezpečnostných ustanovení podľa STN 05 0705. Jedná sa o periodické preskúšanie zváračov z legislatívy.
- Poradenstvo – zahŕňa prípravu firiem na audity zo zvárania, realizáciu návrhov a prípravu postupov zvárania ku schváleniu, poradenská činnosť pri certifikácii firmy, spracovávanie zváračskej dokumentácie a vypracovanie stanovených postupov zvárania.

4 Výsledky práce

V tejto časti práce budeme analyzovať podnik Zvarmetal. Na základe analýzy SWOT si ukážeme pozíciu a stratégiu firmy. Rozoberieme si oblasť manažmentu zmien, ktorú spoločnosť Zvarmetal s. r. o. vykonala. Priebeh tejto zmeny si detailne opíšeme na základe modelu zmien podľa Donnellyho. Podniky majú niekoľko možností ako zefektívniť svoju činnosť. So zreteľom na súčasné trendy je jednou z možností zmena vedenia. Jednoznačne patrí medzi najviditeľnejšie zmeny podnikovej štruktúry. Spoločnosť Zvarmetal začala fungovať v roku 2015 pod vedením Ing, Natálie Brecik, ktorá stojí na čele spoločnosti ako konateľ a zároveň majiteľ daného podniku. Tvorí vrcholový manažment a má rozhodujúcu úlohu v spoločnosti. Do roku 2018 viedla spoločnosť ako jediný štatutár, vzhľadom na svoje odborné vedomosti v oblasti strojárskoho priemyslu a skúsenosti, ktoré získavala počas aktívnej činnosti v podniku svojho otca. Spoločnosť pod jej vedením dosahovala neustále opakujúci sa kladný výsledok hospodárenia vďaka záujmu o ponúkané služby. V roku 2018 nastala podniková zmena tým, že spoločnosť získala ďalšieho konateľa. Výsledok implementácie zmeny hodnotíme na základe finančných ukazovateľov ako sú zisk, tržby, celková zadlženosť, rentabilita aktív, rentabilita vlastného kapitálu, zisková marža a hrubá marža.

4.1 SWOT analýza spoločnosti

Swot analýza slúži na získanie realistického pohľadu na spoločnosť. Analýza používa na vyhodnotenie súčasného stavu silné a slabé stránky podniku v súvislosti s vonkajšími príležitosťami a hrozbami. Je nástrojom strategického plánovania, načrtáva možné alternatívy budúceho vývoja, možnosti na ich využitie, prípadne ich riešenie. Cieľom SWOT analýzy je posúdenie vnútorných predpokladov podniku k uskutočneniu určitého podnikateľského zámeru a podrobenie rozboru vonkajších príležitostí a obmedzení určované trhom.

Silné stránky:

1. stabilné postavenie na trhu
2. dobré meno
3. uplatnenie uchádzačov aj v zahraničí

Slabé stránky:

1. malé priestory
2. obmedzené finančné zdroje
3. nedostatok zamestnancov

Príležitosti:

1. nenasýtený trh
2. rozšírenie kurzov
3. užšia spolupráca so zahraničím

Hrozby:

1. zvyšovanie cien energií
2. nové technológie
3. potreba investícií

Tab. 2 Silné a slabé stránky spoločnosti

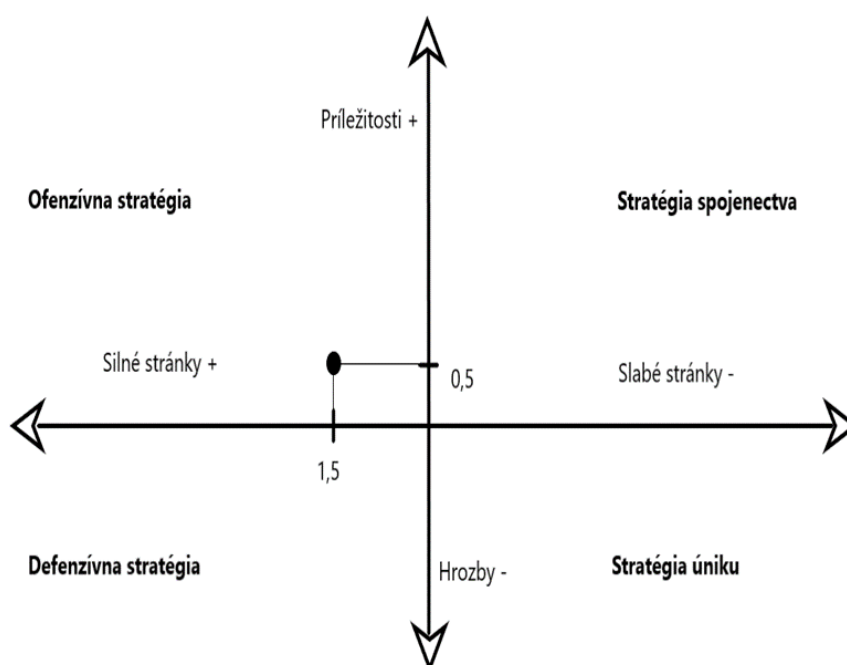
Silné stránky	Body	Váha	Vážená hodnota	Slabé stránky	Body	Váha	Vážená hodnota
Stabilné postavenie	7	0,3	2,1	Malé priestory	5	0,2	1
Dobré meno	6	0,2	1,2	Obmedzené finančné zdroje	7	0,5	3,5
Uplatnenie uchádzačov	9	0,5	4,5	Nedostatok zamestnancov	6	0,3	1,8
SUMA	22	1	7,8	SUMA	18	1	6,3

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 3 Príležitosti a hrozby spoločnosti

Príležitosti	Body	Váha	Vážená hodnota	Hrozby	Body	Váha	Vážená hodnota
Nenasýtený trh	7	0,5	3,5	Zvyšovanie cien energií	7	0,5	3,5
Rozšírenie kurzov	4	0,2	0,8	Nové technológie	3	0,2	0,6
Spolupráca so zahraničím	6	0,3	1,8	Potreba investícií	5	0,3	1,5
SUMA	17	1	6,1	SUMA	15	1	5,6

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obr. 5 Výsledok analýzy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe tejto analýzy dosiahla spoločnosť Zvarmetal s. r. o. najatraktívnejší strategický variant a to konkrétne ofenzívnu stratégiu (SO – strengths opportunities). Môže si ho zvoliť podnik, v ktorom prevažujú sily nad slabosťami a príležitosti nad hrozbami. Vzhľadom na prevahu silných stránok je spoločnosť schopná využiť príležitosti, ktoré sa jej na trhu ponúkajú.

4.2 Proces zmeny

Donnellyho metóda zmeny sa skladá zo siedmych krokov. V tejto časti práce budeme analyzovať každý krok tohto prístupu na podnikovej zmene, ktorá nastala v spoločnosti Zvarmetal.

4.2.1 Rozpoznanie potreby zmeny

Hlavným dôvodom pre uskutočnenie zmeny v spoločnosti Zvarmetal boli vonkajšie a vnútorné faktory. Podľa Donnellyho modelu zmien sú to sily, resp. faktory, ktoré pôsobia na organizáciu neustále a povinnosťou manažéra je vyhodnocovať ich a podniknúť kroky. Faktory, ktoré boli dôvodom na zavedenie zmeny, charakterizujeme ako:

➤ Vonkajšie sily

Tvorí externé príčiny, ktoré nútia podnik reagovať, ak chce naďalej ostať konkurencieschopný. Medzi vonkajšie faktory, ktoré pôsobili na spoločnosť Zvarmetal zaradujeme:

- technologické príčiny

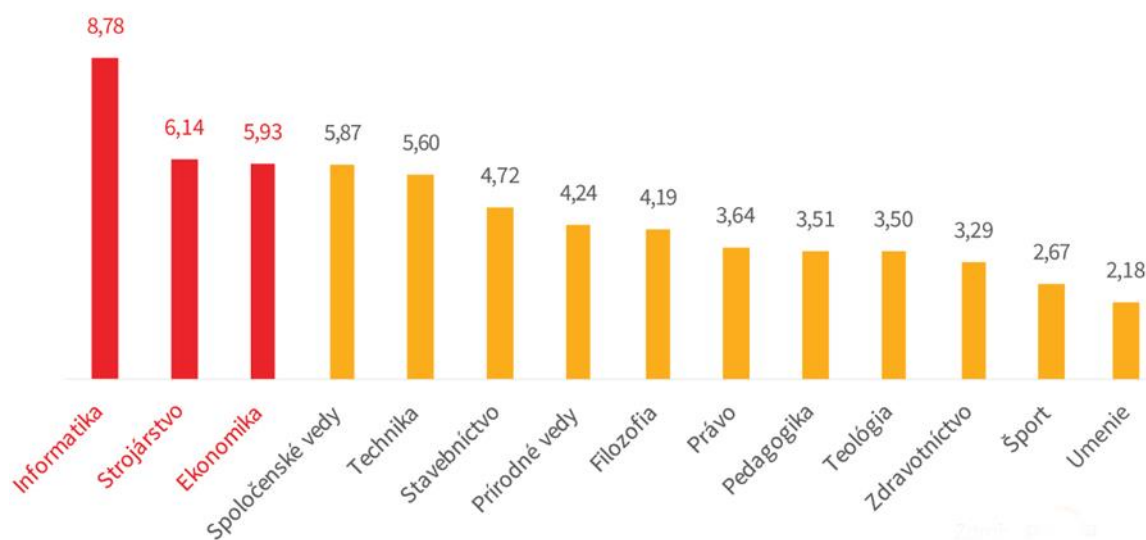
Modernizácia, nové technologické postupy a riešenia. V prípade, ak sú správne implementované, prinášajú možnosť úplnej transformácie fungovania podniku. Optimalizácia procesov zvarovania má veľa priestoru na zlepšovanie. Či už hovoríme o zvaracích materiáloch alebo metódach používaných na ich spracovanie. Inštitúcie, ktoré poskytujú vzdelávanie v tejto oblasti, musia pochopiteľne disponovať najvyspelejšou technikou.

- podnikateľské príčiny

Kľúčovým faktorom je konkurenčný tlak. Priamou konkurenciou podniku Zvarmetal je zvaračská škola Atol s. r. o. v meste Strážske. Druhým konkurentom je zvaračská škola v Humennom, ktorá disponuje svojim pôsobením už od roku 1979. Okrem toho na Slovensku spolupracuje s niekoľkými certifikačnými úradmi. Tieto inštitúcie ponúkajú takmer úplne identické portfólio služieb. Samozrejme, neustále tu existuje ohrozenie v podobe novovzniknutých firiem so zameraním na zvaračské odvetvie ako potenciálna konkurencia.

- sociálne príčiny

Vznik novej hierarchie hodnôt. V dnešnej modernej dobe sa stále viac odzrkadľuje potreba remesiel. Ako hovorí jedno staré príslovie: „Remeslo má zlaté dno.” A dnes to platí dvojnásobne. Na trhu sú remeselníci veľmi potrební a stále viac sa stretávame s nedostatkom kvalifikovaných remeselníkov. Ak sa bližšie pozrieme na konkrétne odbory, strojársky priemysel je atraktívnou voľbou. Na trhu je po zástupcoch tohto odboru veľký záujem, čo sa neskôr odráža aj na finančnom ohodnotení. Nasledujúci graf poukazuje na strojársky priemysel ako na druhé najžiadanejšie odvetvie, ktoré sa môžu pýšiť najlepším uplatnením na trhu.



Graf 1 Skóre pracovných odvetví

Zdroj: Dostupné na <https://firma.profesia.sk/kto-boduje-na-trhu-prace-najviac-toto-je-rebricek-najzidanejsich-absolventov-vysokych-skol/>

Ak hovoríme o konkrétnej pozícii zvarača, finančné ohodnotenie môžeme definovať ako nadštandardné. Od tohto odboru je závislé takmer každé odvetvie a preto je dopyt po kvalifikovaných zvaračoch stále vysoký. Zvaračské zručnosti sú takisto odolné voči recesii. V priemyselných odvetviach bude stále existovať veľké množstvo príležitostí. Z tohto titulu vyplýva, že záujem o získanie kvalifikácie alebo rekvalifikácie v tejto oblasti sa pochopiteľne v dnešnej dobe zvyšuje, čo si veľmi dobre uvedomuje aj spoločnosť Zvarmetal. Nasledujúce porovnanie poukazuje na vysoký zárobkový potenciál tohto odvetvia a konkrétne pracovnej pozície zvarača na Slovensku. Možnosť výhodného

uplatnenie sa nevzťahuje iba na tuzemsko, ale aj zahraničie, kde je tento zárobkový potenciál podstatne vyšší.



Obr. 6 Platové podmienky na pozícií zvárač

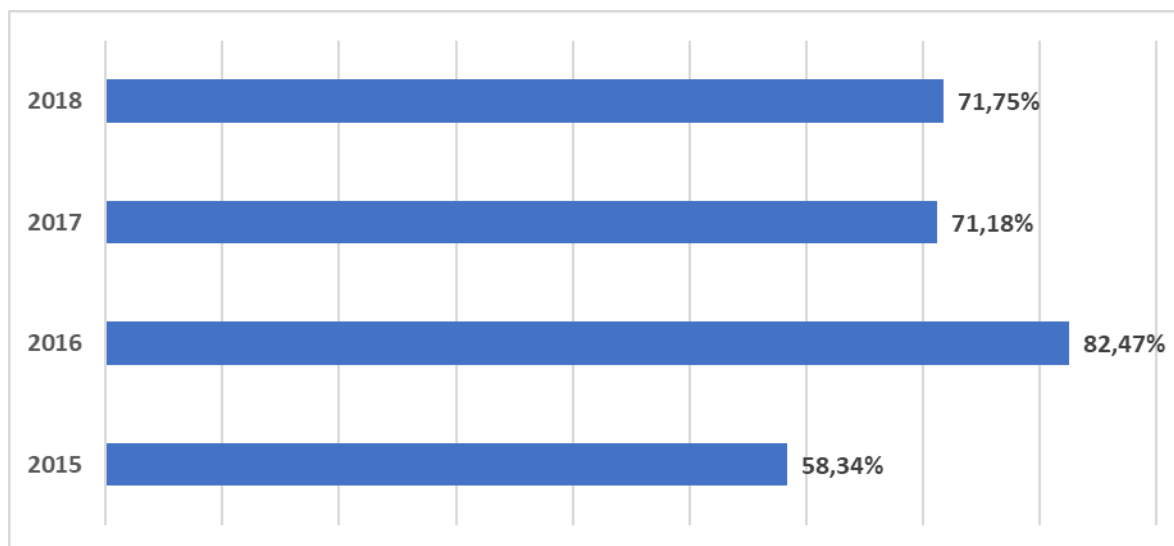
Zdroj: Dostupné na <https://www.platy.sk/platy>

➤ Vnútorne sily

Sily, ktoré pôsobia z vnútra organizácie a majú nadväznosť na vonkajšie faktory. Situácia, ktorá pôsobí na podnik zvonku sa prirodzene dostáva aj do vnútornej situácie v podniku. Vnútorne sily, ktoré pôsobili na podnik Zvarmetal:

- finančné príčiny

Finančná oblasť je jednou z najviditeľnejších znakov potreby zmien a inovácií. Zastupuje kontrolnú funkciu prosperity podniku. Finančnú príčinu zmeny v podniku Zvarmetal predstavovala zadlženosť. Svetový priemer uvádza prípustnú hranicu zadlženia od 30 % do 60 %. Za kritické sa považuje zadlženie nad 70 %. Z nasledujúceho grafu môžeme vidieť zhoršujúcu sa situáciu zadlžovania spoločnosti ako jednu z alarmujúcich síl v prospech zmeny.



Graf 2 Celková zadlženosť

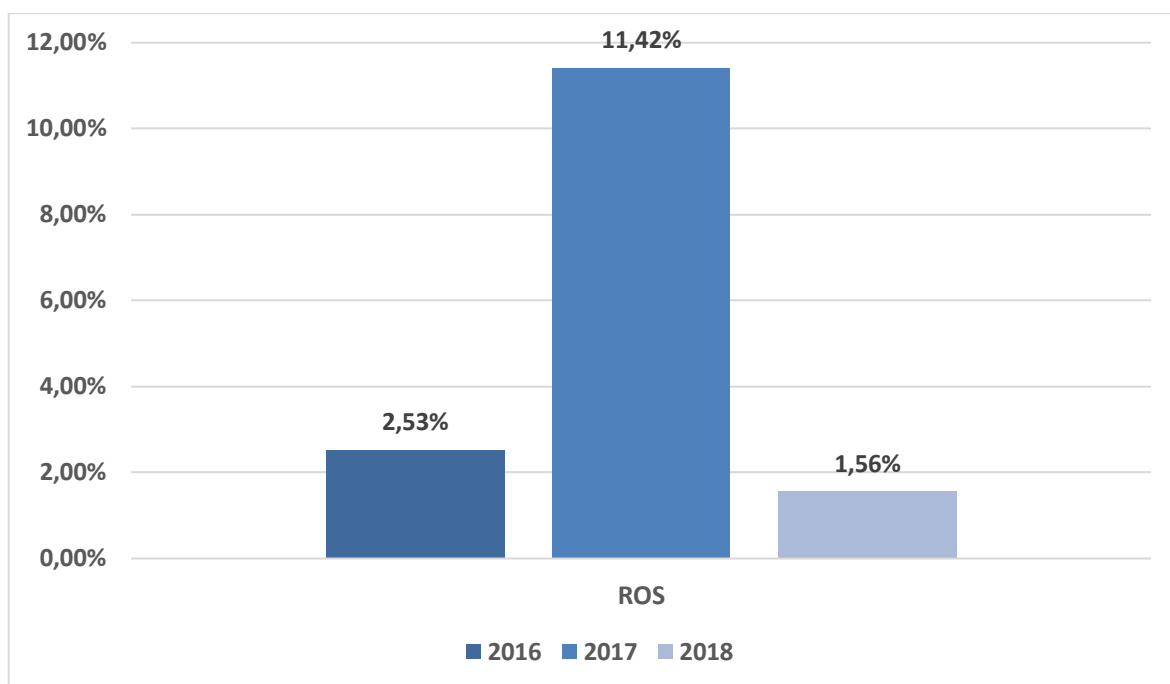
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe poznatkov dostupných na: <https://finstat.sk/48064238>

Druhým finančným ukazovateľom v prospech zmeny je rentabilita alebo návratnosť tržieb (Return on Sales). Na základe údajov získaných z finančnej databázy FinStat sme zostavili prehľad návratnosti tržieb. V tabuľke 4 aj grafe 3 môžeme vidieť, že pomerový ukazovateľ má kolísavú tendenciu, čo vytvára priestor na zlepšenie.

Tab. 4 Rentabilita tržieb

Rok	Zisk v EUR	Tržby v EUR	ROS v %
2016	2 001	79 066	2,53
2017	10 469	91 665	11,42
2018	1 209	77 409	1,56

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe poznatkov dostupných na: <https://finstat.sk/48064238>



Graf 3 Rentabilita tržieb

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe poznatkov dostupných na: <https://finstat.sk/48064238>

Podobne ako ostatné ukazovatele návratnosti, rentabilita tržieb nám pomáha určiť, koľko eur čistého zisku pripadá na jedno euro tržieb. Ideálna hodnota ROS by mala byť nad 10 %. Tento stav dosiahla spoločnosť v roku 2017 a následne rapídne klesol.

- technologické príčiny

Konkurenčný tlak a zároveň dlhotrvajúci dopyt po ponúkaných službách viedol spoločnosť k rozšíreniu portfólia služieb, čo môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke. Tá zobrazuje pôvodnú ponuku, zloženú z troch odborných kurzov. Následne bola ponuka rozšírená o dva kurzy, ktoré radíme do vyššej úrovne náročnosti.

Tab. 5 Prehľad ponúkaných kurzov

Pôvodná ponuka	Rozšírená ponuka
ZK - 111-1 - základný kurz zvarovania elektrickým oblúkom obalenou elektródou	ZK - 111-1 - základný kurz zvarovania elektrickým oblúkom obalenou elektródou
ZK – 135-1 - základný kurz zvarovania elektrickým oblúkom taviacou sa elektródou v ochrannnej atmosfére	ZK – 135-1 - základný kurz zvarovania elektrickým oblúkom taviacou sa elektródou v ochrannnej atmosfére
ZK – 135-8 - základný kurz zvarovania taviacou sa elektródou v ochrannnej atmosfére argónu vysokolegovaných austenických ocelí	ZK – 135-8 - základný kurz zvarovania taviacou sa elektródou v ochrannnej atmosfére argónu vysokolegovaných austenických ocelí
	ZK – 141-1 – základný kurz zvarovania elektrickým oblúkom netaviacou sa elektródou v ochrannnej atmosfére plynov nelegovaných a nízkolegovaných ocelí
	ZK – 141-8 - základný kurz zvarovania elektrickým oblúkom netaviacou sa elektródou v ochrannnej atmosfére plynov vysokolegovaných austenitických ocelí

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe poznatkov dostupných na <https://www.zvaracskaskola-stropkov.sk/>

- organizačné príčiny

Vzhľadom na rozšírenie portfólia a nával ďalších absolventov sa podnik ocitol v situácii, kedy manažér nedokáže optimálne riadiť všetky procesy v podniku tak, aby stopercentne zastával podnikovú stratégiu. Rozpoznanie zmeny pramení z riešenia situácie nových povinností pre manažment podniku.

4.2.2 Diagnóza problému

Pri diagnóze problému je potrebné zodpovedať si tri dôležité otázky. Touto analýzou sa jasne vymedzia symptómy zmeny.

1. O aký problém ide a ako ho rozpoznať?

V kapitole 4.2.1 sme jasne určili dôvody vedúce k zmene. Vďaka meniacim sa hodnotám na trhu práce, je z hľadiska remesiel odvetvie zvarovania veľmi lákavé a potrebné. Kvôli konkurenčnému tlaku a neustálemu záujmu o poskytované služby spoločnosti Zvarmetal sa majiteľka rozhodla pre rozšírenie ponuky kurzov. Finančné ukazovatele

zadĺženosti a rentability tržieb odrážajú relatívne jasnú mieru príležitosti na zlepšenie. Všetky tieto faktory vymedzujú problém v rýchlom raste povinnosti manažmentu a jeho potrebou deľby práce.

2. Čo sa musí zmeniť?

Zahŕňa špecifikáciu dôvodov. Za najdôležitejšie považujeme potrebu deľby práce v oblasti vedenia a manažmentu. Na základe štruktúry poskytovaných služieb tvoria až 70 % práve základne kurzy pre robotníkov bez doterajších skúsenosti s týmto odborom. Spoločnosť predpokladala zachovanie tohto dopytu. Zohľadnenie danej skutočnosti, úroveň a štandard ostatných zväračských škôl viedlo firmu k rozšíreniu ponuky, čo sa odzrkadlilo na množstve povinností od vedenia.

3. Aké sú ciele, ktoré od zmeny očakávame?

Vzhľadom na to, že konateľka spoločnosti zabezpečuje aj výučbu kurzov, spomínané rozšírenie portfólia viedlo k rozpoznaniu potreby zmeny v podobe podpory vedenie. Pri takto riadených zmenách je dôležité ich presne a jasne stanoviť. To nám zabezpečí možnosť hodnotiť úspešnosť zmeny za účelom ich následného zlepšovania. Cieľom zmeny v organizačnej štruktúre, ktorá pozostáva z prijatia ďalšieho štatutára bolo:

- optimalizácia výkonov vďaka efektívnej deľbe práce,
- podpora riadiacich činností,
- zlepšenie finančnej situácie podniku,
- viac priestoru na audítorskú činnosť,
- zhodnotenie a analýza stratégie firmy,
- zvýšenie kvalifikácie podniku.

4.2.3 *Voľba metódy zmeny*

- Technologická zmena

Môže sa týkať akejkoľvek zmeny nových postupov, technológií. V prípade spoločnosti Zvarmetal to bolo rozšírenie základných kurzov pre robotníkov. Táto zmena mala jednoznačný vplyv na vedenie spoločnosti.

- Organizačná zmena

Spoločnosť Zvarmetal sa rozhodla pre zmenu organizačnej štruktúry, ktorá má za cieľ optimalizáciu chodu podniku. Vychádza zo zvyšujúceho sa záujmu o strojársky priemysel a odvetvie zvarovania. Zámerom organizačnej zmeny je, aby všetky ponúkané kurzy boli nielen dostupné, ale vykonávané na čo najvyššej kvalifikačnej úrovni. Vytvorenie novej pozície štatutára by zabezpečila príležitosť podniku dosahovať lepšie finančné výsledky.

4.2.4 *Zisťovanie obmedzujúcich podmienok*

Lewin vo svojej analýze silového poľa hovorí, že existujú tzv. akcelerujúce sily, ktoré pôsobia v prospech zmeny. Protipólom sú retardujúce sily, ktoré pôsobia v neprospech zmeny.

➤ Akcelerujúce sily

Hybnými silami v prospech zmeny boli interné a externé faktory, ktoré sme analyzovali v kapitole 4.2.1 Medzi najzásadnejšie patrili: sociálne, podnikateľské, technologické a finančné faktory.

➤ Retardujúce sily

Pôsobia proti zmene, teda ju brzdia. Súvisia s priebehom a realizáciou zmeny. Tieto sily mohli pôsobiť v procese implementovania organizačnej zmeny. Jednou z nich je strach z nového pracovníka. Konateľka spoločnosti bude nútená spolupracovať s novým pracovníkom a podieľať sa s ním na riadení podniku. Po príchode nového konateľa sa pravdepodobne zmenia vnútorné väzby. Ďalšou retardujúcou silou je strach zo zlyhania. Môže sa prejavovať ako rozdielny názor v štýle vedenia alebo smerovania podniku. Nezhody medzi štatutármi a napäté vzťahy, môžu brániť úspešnej zmene.

4.2.5 *Výber metódy a stratégie*

V prípade výberu stratégie si spoločnosť celkom jednoznačne zvolila prístup opierajúci sa o jednostrannú právomoc. Podnet a realizácia zmeny vychádzala od majiteľky a zároveň vedenia spoločnosti.

4.2.6 Realizácia a hodnotenie zmeny

Organizačná zmena v spoločnosti Zvarmetal bola implementovaná na základe presne stanovených plánov. Zmena na pozícii vedenia bola uskutočnená v roku 2018. V avizovanom roku doposiaľ jediná konateľka, Ing. Natália Brecik, prijala druhého štatutára. Proces zmeny sa v tejto fáze skladá z dvoch krokov:

➤ Rozmrazenie súčasného stavu

Podstatou tejto fázy je definovať podnety, resp. problémy. Na základe posúdenia vonkajších a vnútorných podnetov, analýzy finančných ukazovateľov (zadlženosť a návratnosť tržieb), bol odhalený problém klesajúceho zabezpečenia plynulého chodu z pohľadu vedenia.

➤ Prechod do nového stavu

Hovorí o výbere stratégie, ktorá zabezpečí plynulý prechod do nového stavu. Prístup, ktorý sa uplatnil v spoločnosti Zvarmetal, bol založený na jednostrannej právomoci od konateľa. Išlo teda o priame nariadenie – potrebu zmeny zistil a vykonal sám manažér. Vznikla ako výsledok rozhodnutia.

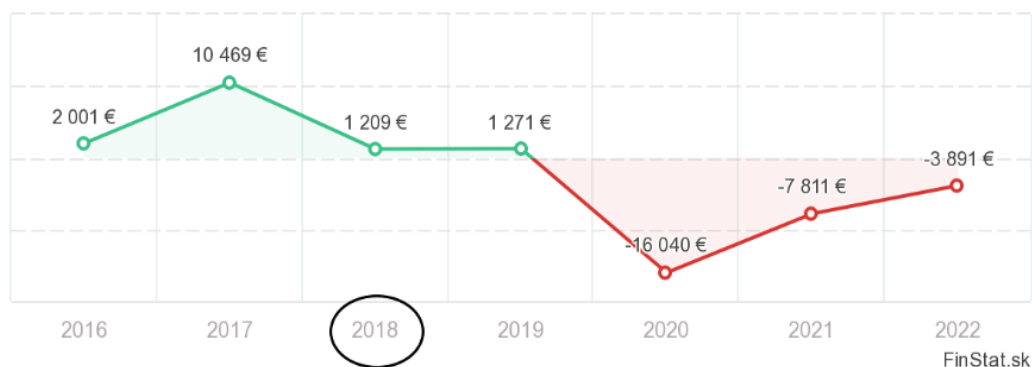
Na posúdenie úspešnosti inovácie riadiaceho manažmentu sme využili finančné ukazovatele. Hodnotíme dosiahnuté výsledky časovým porovnaním hodnôt ukazovateľov, ktoré sme stanovili ako kritéria merateľnosti úspechu. Táto fáza Donnellyho metódy súvisí so skutočnou implementáciou zmeny na pozícii vedenia, so stabilizáciou tohto nového stavu a hodnotenia dosiahnutých výsledkov.

Prvým ukazovateľom, ktorý je považovaný za jeden z najhlavnejších finančných výsledkov podniku je výsledok hospodárenia. V prípade kladného výsledku hospodárenia hovoríme o zisku, v prípade záporného dosiahnutého výsledku hovoríme o strate. Vyjadruje nám úspešnosť a efektívnosť podnikateľskej činnosti. Najvyšší zisk spoločnosť Zvarmetal dosiahla v roku 2017, čo môžeme pripísať stabilizácií na trhu a vytvoreniu dobrého mena. Bol to vhodný čas na rozšírenie portfólia a následnú inováciu vo vedení. Zmena v organizačnej štruktúre sa uskutočnila v roku 2018. Rápidny kontrast vo výsledku hospodárenia spoločnosť zaznamenala v roku 2020. Pandemická situáciu v tomto roku spôsobila mnohým podnikom existenčné problémy, preto je pochopiteľné, že napriek všetkým snahám nového vedenia, spoločnosť nebola schopná zaznamenať kladné výsledky. Samotný výsledok hospodárenia môže byť v tomto prípade skreslený infláciou

ako dôsledok krízy. Evidujeme takisto problém zvyšovanie cien energií. Po utíchnutí pandémie sa spoločnosť Zvarmetal podarilo zvrátiť tieto finančné ukazovatele na svoju stranu a znížila stratu o 50 %.

Zisk

ZVARMETAL s.r.o.



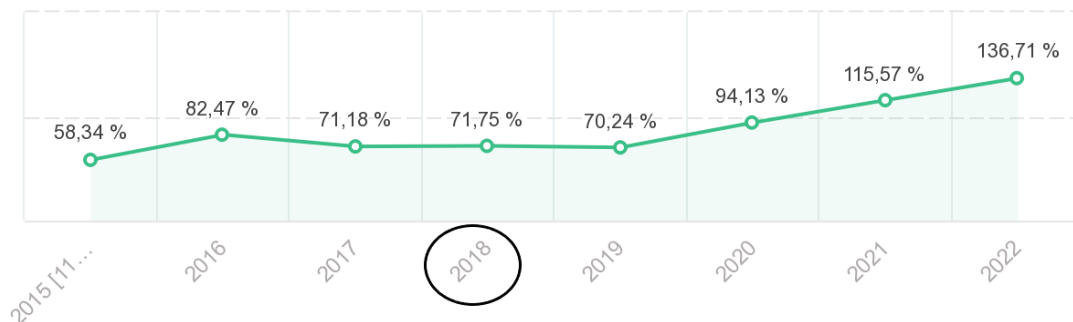
Graf 4 Zisk

Zdroj: Dostupné na <https://finstat.sk/48064238>

Druhým ukazovateľom je celková zadlženosť podniku, ktorá vyjadruje, do akej miery spoločnosť financuje svoje aktíva pomocou cudzích zdrojov. Vypočíta sa sčítaním cudzích zdrojov a časového rozlíšenia a následným vydelením sumou aktív. Výsledok sa udáva v percentuálnom vyjadrení miery zadlženia. Svetový priemer optimálneho zadlženia je 30 % - 60 % cudzieho kapitálu. Za kritickú hranicu považujeme 70 % zadlženie. Spoločnosť Zvarmetal v časovom porovnaní do roku 2019 dosahuje hraničnú mieru zadlženia. V nasledujúcich rokoch zadlženie stúpa, čo z pohľadu stability podniku nie je dobrý signál. Napriek tomu, že cudzí kapitál je z pohľadu podniku lacnejší, príliš veľký podiel aký eviduje spoločnosť Zvarmetal, môže ohroziť jeho existenciu. O podniku to vypovedá, že je labilný a výkyvy na trhu či zneistenie môže mať vážne dôsledky.

Celková zadlženosť

ZVARMETAL s.r.o.



FinStat.sk

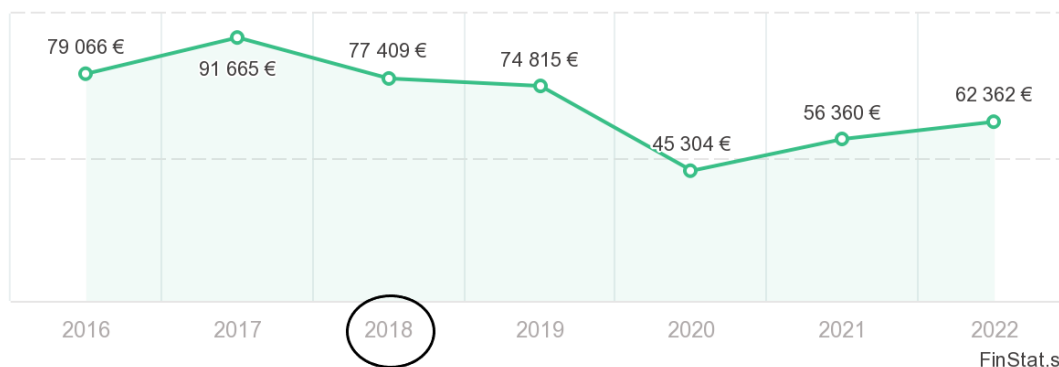
Graf 5 Zadlženosť

Zdroj: Dostupné na <https://finstat.sk/48064238>

Ďalším ukazovateľom na posúdenie vykonanej zmeny sú celkové tržby spoločnosti. Predstavujú nám peňažnú sumu, ktorú podnik získal poskytovaním svojich služieb, predajom výrobkov, predajom majetku a materiálu. Opäť je viditeľný pokles a následne stúpanie k obvyklým číslam. V roku 2022 sa spoločnosti podarilo znížiť stratu aj vďaka navýšeniu tržieb o 11 %

Tržby

ZVARMETAL s.r.o.



FinStat.sk

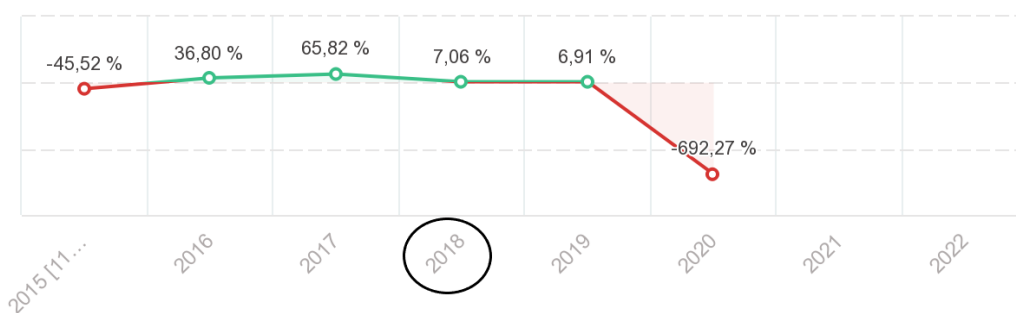
Graf 6 Tržby

Zdroj: Dostupné na <https://finstat.sk/48064238>

Rentabilita vlastného kapitálu (Return on Equity) vyjadruje percentuálnu hodnotu zisku, ktorý spoločnosť zarobila z 1 € vlastného imania. Vypočítame ju ako podiel čistého zisku a vlastného imania. Dôležitým rozdielom medzi ukazovateľmi návratnosti aktív vs. návratnosti vlastného kapitálu spočíva v tom, že ROE nezahŕňa záväzky spoločnosti, meria iba návratnosť vlastného imania. Hodnota ROE teda nepredstavuje dlh spoločnosti. Vzhľadom na to, že spoločnosť Zvarmetal sa výrazne zadlžila v roku 2020, hodnoty ROE v pomere k hodnotám ROA sú výrazne vyššie.

Návratnosť vlastného kapitálu

ZVARMETAL s.r.o.



FinStat.sk

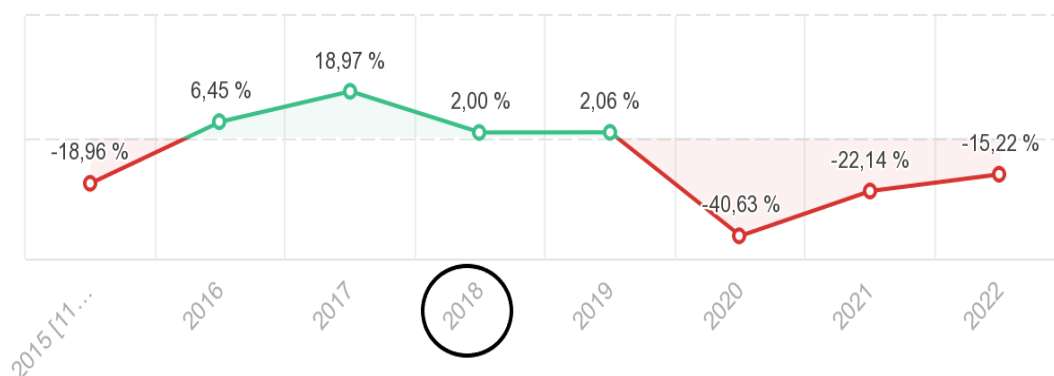
Graf 7 Rentabilita vlastného kapitálu

Zdroj: Dostupné na <https://finstat.sk/48064238>

Návratnosť alebo rentabilita aktív (Return on Assets) je finančný ukazovateľ predstavujúci percentuálne vyjadrenie zisku, ktorý spoločnosť zarobila z 1 € aktív. Vypočítame ju ako podiel čistého zisku a aktív. Pre manažment spoločnosti je dôležitým ukazovateľom, ako efektívne spoločnosť využíva svoje aktíva na vytváranie zisku. Z pohľadu pasív vyjadruje ROA výsledok hospodárenia získaný z peňazí od majiteľov a veriteľov. Vyššia hodnota znamená, že spoločnosť je produktívna a efektívna pri generovaní zisku. Nižšie percento naznačuje, že existuje priestor na zlepšenie. Celkové aktíva hodnoty ROA zahŕňajú akýkoľvek kapitál, ktorý si podnik požičiava na prevádzku svojich činností. Hodnota nad 5 % sa považuje vo všeobecnosti za dobrú a nad 20 % za vynikajúcu. V prípade spoločnosti Zvarmetal evidujeme zmenu v roku 2018, kedy rentabilita aktív dosiahla hodnotu 2 %. Najlepší výsledok a priblíženie k vynikajúcej hodnote ROA dosiahol podnik v roku 2017.

Návratnosť aktív

ZVARMETAL s.r.o.



FinStat.sk

Graf 8 Rentabilita aktív

Zdroj: Dostupné na <https://finstat.sk/48064238>

Rentabilita tržieb (Return on Sales) predstavovala jeden z dôvodov vzniku potreby zmeny. Vypočítame ju ako podiel zisku a tržieb. Keďže v čitateli sa nachádza zisk po zdanení, hovoríme o tzv. ziskovej marži (Profit Margin). V priebehu vedenia podniku len jednou osobou, a to majiteľkou spoločnosti, avizovala kolísavú hodnotu a iba raz sme zaznamenali priaznivú situáciu s hodnotou ROS 11,42 %. Preto sme po zmene na pozíciu vedenia opäť vypracovali porovnanie tohto dôležitého finančného ukazovateľa. Rok po avizovanej zmene zaznamenala spoločnosť zlepšenie. Nasledujúce roky opäť poznamenali nežiadúce faktory.

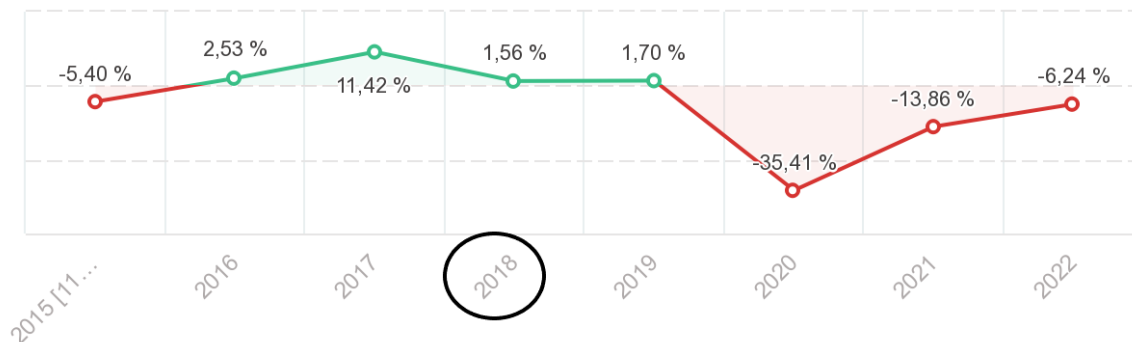
Tab. 6 Rentabilita tržieb

Rok	Zisk v EUR	Tržby v EUR	ROS v %
2016	2 001	79 066	2,53
2017	10 469	91 665	11,42
2018	1 209	77 409	1,56
2019	1 271	74 815	1,70
2020	-16 040	45 304	-35,41
2021	-7 811	56 360	-13,86
2022	-3 891	62 362	-6,24

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe poznatkov dostupných na: <https://finstat.sk/48064238>

Zisková marža

ZVARMETAL s.r.o.



FinStat.sk

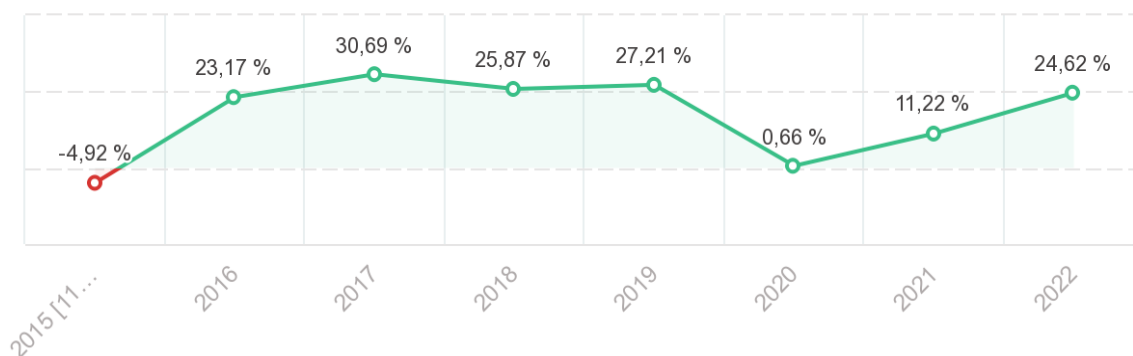
Graf 9 Rentabilita tržieb

Zdroj: Dostupné na <https://finstat.sk/48064238>

Posledným ukazovateľom, ktorý budeme analyzovať je hrubá marža (Gross Margin). Vyjadruje, koľko percent z tržieb spoločnosti ostalo po zaplatení nákladov. Ak je hodnota hrubej marže negatívna, znamená to, že podnik nie je ziskový a nebude vedieť pokryť zvyšok svojich nákladov. Pri rozhodovaní o investíciách sa používa ako analytický nástroj. Podľa uvedeného grafu môžeme konštatovať, že podnik sa po celú dobu nachádza v zisku.

Hrubá marža

ZVARMETAL s.r.o.



FinStat.sk

Graf 10 Hrubá marža

Zdroj: Dostupné na <https://finstat.sk/48064238>

4.3 Štruktúrovaný rozhovor s majiteľkou

Pre využitie osobného rozhovoru sme sa rozhodli z dôvodu úplného pochopenia analyzovanej zmeny. Vnímať manažment zmien z pohľadu hlavných aktérov nielen na základe finančných ukazovateľov, nám pomohlo vytvoriť si ucelený pohľad na originalitu každej zmeny. Zvolenú osobu predstavuje majiteľka spoločnosti, Ing. Natália Brecik. Jej manažérske rozhodnutie sme prebrali v časovom horizonte celej existencie spoločnosti.

Aký je Váš vzťah k potrebe zmien a s ňou spojenému riziku? Považujete sa za change manažera?

Som logický človek, to znamená, že prijímam rozhodnutia na základe faktov a pravdepodobnosti úspechu. Ak si to situácia vyžaduje a okolnosti sú priaznivo naklonené, stagnácia určite nie je to, čo preferujem. Avšak vzhľadom na odvetvie, v ktorom pôsobíme a postaveniu na trhu, nepovažujem sa za 100%-ného change manažera.

Aké boli dôvody uskutočnenia zmeny v podobe ďalšieho štatutára?

Dôvodov je hneď niekoľko. Keďže rok 2017 bol z finančného hľadiska úspešný a ponúkala sa tu príležitosť rozšírenia nášho portfólia, ktoré sme využili, cítila som potrebu prehodnotiť vedenie a vytvoriť novú pozíciu v podobe človeka, ktorý bude spoločne so mnou riadiť spoločnosť. Takisto vzhľadom na ponúkané kurzy a audity, na ktoré dohliadame bolo pre mňa dôležité mať vo svojom tíme človeka, ktorý pôsobí ako kvalifikovaný inštruktor zvárania a vie obohatiť smerovanie podniku aj vďaka prepojeniu, ktoré vidí.

Za ako dlho ste dokázali zmenu zrealizovať?

Odohralo sa to v relatívne krátkom čase. V tomto odbore pracujem dlho a preto viem rozpoznať schopného človeka. Bolo to vopred premyslené, aby osoba, ktorá so mnou bude spolupracovať bola úplne kompetentná. Proces od rozpoznania potreby cez komunikáciu až po zapracovanie prebehol rýchlo a bez problémov, vďaka veľkej odbornosti nového štatutára. Koncom roka 2017 vznikol tento cieľ a nasledujúci rok to bolo splnené.

Aké výsledky mala priniesť táto zmena?

Očakávania spočívali v pozdvižení odbornosti a kvality poskytovaného vzdelania. Samozrejme deľba práce a takisto táto pozícia mala spoločnosti zabezpečiť v prípade potreby presmerovanie stratégie tak, aby sa odzrkadlili na finančných ukazovateľoch.

Naplnili sa tieto očakávania?

Žiaľ, finančné ukazovatele tomu nenasvedčujú. Je však nutné dodať, že existujú nepredvídateľne situácie, ktoré majú vplyv na akýkoľvek krok, resp. zmenu v spoločnosti. Presne toho sme boli svedkami aj my. Pandemická situácia nás naozaj ochromila na niekoľko mesiacov. Všetky kurzy a zaškoľovanie bolo pozastavené. Existenčné problémy predstavovali širokospektrálnu hrozbu pre väčšinu podnikov. Ani situácia po odznení pandémie nebola vôbec jednoduchá a nútila nás k radikálnym riešeniam. Jednoducho nepredvídateľné faktory z externého prostredia mali negatívny vplyv na úspešnosť tejto zmeny. Takže vzhľadom na toto obdobie sú spomínané finančné ukazovatele pochopiteľné. Na druhej strane, ak zmenu nehodnotíme iba na základe čísel, jednoznačne prispela k zabezpečeniu stability a zvyšovaniu odbornosti. Pomohlo to pri upevnení dobrého mena spoločnosti. Navzájom spolu s mojím kolegom tvoríme súhrn v poskytovaní teoretických a praktických znalostí. Snažíme sa pre podnik vyberať len tie najlepšie možnosti a spoločne tak skúmame viacero kritérií. Okrem toho, že spolupracujeme navzájom, podarilo sa nám zabezpečiť spoluprácu v poskytovaní kvalifikácie a rekvalifikácie osobám z úradu práce. Spoluprácu s touto inštitúciou považujeme za významný krok vpred.

Považujete svoje rozhodnutie za úspešné? A čo by podľa Vás mohlo spoločnosti pomôcť, aby táto zmena priniesla aj číselne úspechy?

Načasovanie tejto zmeny nebolo najšťastnejšie, ale aj napriek tomu ju považujem za prínos. V snahe o životaschopnosť spoločnosti sme ako noví konatelia prišli s niekoľkými návrhmi, ktoré nás v náročných časoch podržali. Ukážkou je už vyššie spomínaná spolupráca s úradom práce, ktorá nám priniesla vlnu potenciálnych absolventov. Oblasť, v ktorej by sme sa chceli ako manažéri zlepšiť, je spolupráca aj so zahraničím v ešte vyššej miere ako teraz. Priorita ostáva stále rovnaká. Chceme z tejto zmeny vyťažiť maximum pre svetlu budúcnosť spoločnosti Zvarmetal.

5 Diskusia

Empirický výskum, ktorý bol predmetom tejto práce v spoločnosti Zvarmetal, nám umožnil skúmať manažment zmien so zameraním na zmenu vrcholového vedenia v časovom horizonte existencie podniku. Na základe finančných ukazovateľov a štruktúrovaného rozhovoru s majiteľkou sme identifikovali možnosti na zlepšenie. Zmena, ktorú podnik implementoval nedosiahla priaznivé očakávania, avšak nepredvídateľné faktory z externého prostredia mali jednoznačne negatívny vplyv na úspešnosť tejto zmeny. Na základe zistených faktov, predkladáme niekoľko odporúčaní na zvýšenie úspešnosti podniku.

- Analýzou spoločnosti sme zistili možnú potenciálnu príležitosť v podobe spolupráce so zahraničím. Hľadať rastové príležitosti nielen na Slovenskom trhu. Absolventi spoločnosti Zvarmetal majú takmer okamžité uplatnenie na trhu práce. Určité percento z nich, práve vďaka pomoci od manažérov podniku, sa dokáže uplatniť aj v zahraničí. Predstavuje to významnú možnosť na zaistenie opätovnej finančnej stability podniku.
- Strategické zmeny prispievajú k správne smerovaniu podniku, avšak veľmi dôležitým faktorom sú aj krátkodobé zmeny. Podnik by sa mal viac zamerať na dosahovanie menších cieľov, ktoré často vedú k podstatným rozdielom.
- Proces implementácie v podniku Zvarmetal hodnotíme veľmi priaznivo. Zmena bola dôkladne analyzovaná, navrhnutá a včas odkomunikovaná. Vzhľadom na tím vedenia, ktorý aktuálne v spoločnosti vznikol, navrhujeme nepodceňovať pravidelné stretnutia a mítingy kvôli dostatočnej príprave na budúce implementovanie zmien.
- Podobne v pozitívnom svetle vnímame aj spoluprácu s úradom práce ako ukážku, do akej miery môže manažment zmien prispieť alebo zefektívniť projekt. Profesionálne vedenie v tomto prípade viedlo k vytvoreniu a následnému využitiu hodnotnej príležitosti.

Záver

Zmeny nám pomáhajú napredovať. Učia podniky pohotovo reagovať a cítiť naliehavosť aj v každodenných činnostiach. Vedú nás smerom vpred. Preto je povinnosťou podnikateľa vnímať hodnotu a dôležitosť manažmentu zmien, ak je v jeho záujme viesť podnik profesionálne a efektívne. Novodobí manažéri musia chápať dôležitosť zmien.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo na základe teoretických poznatkov zosumarizovať prístupy k riadeniu zmien. Poukázať na jeho význam pomocou analýzy a syntézy v konkrétnom podniku. Na dosiahnutie hlavného cieľa sme si stanovili niekoľko parciálnych cieľov, aby sme tak vytvorili ucelený pohľad na túto problematiku. Osvojili sme si teoretické znalosti a poznatky v oblasti manažmentu zmien. Sformovali teoretické východiska pre empirický výskum. Zisťovali východiskový stav v podniku Zvarmetal so zreteľom na organizačnú štruktúru a spôsob vedenia. Nechýbala analýza a syntéza manažmentu zmien v spoločnosti prostredníctvom experimentálneho výskumu a štruktúrovaného rozhovoru s majiteľom spoločnosti. Vďaka modelom zmien sme usúdili, že zmeny sú nevyhnutné, aj keď často finančne náročné. Spomedzi viacerých prístupov sme si vybrali riadenie zmien podľa Donnellyho. Pomocou presne stanovených krokov sme posudzovali úspešnosť implementovanej zmeny organizačnej štruktúry. Na záver sme predložili niekoľko rád a odporúčaní, ktoré by mali na základe analýzy zvýšiť úspešnosť podniku. Podobne sme vyzdvihli správne riadené a uskutočnené rozhodnutia manažmentu.

Podnik má v pláne ďalej pokračovať vo filozofii svojho smerovania. Implementovaná zmena bude naďalej súčasťou spoločnosti. Bude sa detailne skúmať a hodnotiť na finančných ukazovateľoch. Vzhľadom na ústup nepriaznivých okolností, je podnik presvedčený o svojej sile a schopnostiach.

Bibliografické zdroje

ARMENAKIS, Achilles A., et al. *Creating Readiness for Organizational Change*. Human Relations, 1993, 46(6): 681-703 [cit. 2023-02-22]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/211381460_Creating_Readiness_for_Organizational_Change

BECKHARD, Richard, HARRIS, Reuben T. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. 2. vyd. Boston, MA: Addison-Wesley, 1987. ISBN 978-02-0110-887-3.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BURNES, Bernard. *Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal*. Journal of Management studies, 2004, 41(6): 977-1002

CADY, Steven H., et al. *The Change Formula: Myth, Legend, or Lore?* OD Practitioner, 2014, 46(3) 32 - 39. [cit. 2023-02-10]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/350917576_The_Change_Formula_Myth_Legend_or_Lore

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozšír. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473-348-7.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 978-80-7169-422-3.

FOLTÝN, Karel. *Leadership vs. management*. HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést i sami sebe. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2011, (1), 20-21. ISSN 1212-690X.

HEATH, Chip, HEATH, Dan. *Proměna: jak věci změnit, když je změna zdánlivě nemožná*. Brno: Jan Melvil publishing, 2011. ISBN 978-80-8727-009-7.

HELLER, Robert. *In Search of European Excellence: The 10 Key Strategies of Europe's Top Companies*. Harper Collins Business, 1997. ISBN 978-00-0255-785-6.

JANKELOVÁ, Nadežda, a kol. *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2022. ISBN 978-80-7676-263-3.

KAHNEMAN, Daniel. *Thinking, fast and slow*. London: Penguin/Random House, 2012. ISBN 978-0-141-03357-0.

KOTTER, John P., POLKOVÁ, Lenka. *Pocit naliehavosti: zavádzanie zmien v rámci organizácií*. Bratislava: Eastone Books, 2010, ISBN 978-80-8109-115-5.

LAPPI, Amanda. *Managing the people side of change in times of rapid growth*. [cit. 2023-03-15]. Dostupné na: <https://hrexecutive.com/managing-the-people-side-of-change-in-times-of-rapid-growth/>

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

PETER, Paul J., DONNELLY, James H. *Marketing Management: Knowledge and Skills: Text, Analysis, Cases, Plans*. 2. vyd. Homewood: Irwin, 1989. ISBN 0-256-06668-X.

RUSSEL-JONES, Neil. *Management změny*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-142-5.

SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. 2. preprac. a dopln. vyd. Bratislava: Iura edition, 2012. ISBN 978-80-8078-455-3.

SENGE, Peter, et al. *Learning for sustainability*. Massachusetts: SoL (The Society for Organizational Learning, Incorporated), 2006. ISBN 978-0-9742390-2-6.

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.