

# Change management

## Praktické metody a nástroje



- Řízení organizační kultury a komunikace při změnách
- Leadership a role manažerů v procesu
- Praktické nástroje a metody řízení
- Specifika řízení změn v mezinárodním a kulturně rozmanitém prostředí
- Případové studie a osvědčené postupy





# Change management

Praktické metody a nástroje



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

**doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D., doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA**

## **Change management Praktické metody a nástroje**

Knih je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401  
www.grada.cz  
jako svou 10 357. publikaci

### **Autorský kolektiv**

**doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.** – autorka kapitol 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9

**doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA** – autorka kapitol 3, 4, 8, 9, 10

### **Odborní recenzenti publikace:**

**prof. Ing. Miloš Hitka, Ph.D.**, Katedra ekonomiky, manažmentu a podnikania, Technická univerzita vo Zvolene

**prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D., dr. H.c.**, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Vydání knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi  
Grafická úprava a sazba Jan Šístek  
Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek  
Počet stran 176  
První české vydání, Praha 2026  
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2026  
Cover photo © Photon photo / Shutterstock.com, 2026

*Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.*

ISBN 978-80-271-8375-3 (ePub)  
ISBN 978-80-271-8374-6 (pdf)  
ISBN 978-80-271-5793-8 (print)

# Obsah

<b>O autorkách</b> .....	<b>9</b>
<b>Předmluva</b> .....	<b>11</b>
<b>Úvodní slovo recenzentů</b> .....	<b>13</b>
<b>Seznam zkratek</b> .....	<b>17</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>19</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>21</b>
<b>1 Úvod do problematiky řízení změn</b> .....	<b>23</b>
1.1 Význam změn v organizaci .....	23
1.2 Definice řízení změn .....	25
1.3 Historický vývoj a trendy řízení změn .....	28
1.4 Etické aspekty řízení změn .....	29
<b>2 Teoretické základy řízení změn</b> .....	<b>31</b>
2.1 Determinanty změny .....	31
2.2 Aktéři změny .....	32
2.3 Typologie změn .....	35
2.3.1 Plánovaná a emergentní změna .....	35
2.3.2 Adaptivní, inovační a remediální změna .....	37
2.3.3 Inkrementální a radikální změna .....	38
2.3.4 Postupná a náhlá změna .....	39
2.3.5 Technologická, strukturální, kulturní a strategická změna .....	40
2.3.6 Typologie podle Burnse a Stalkera .....	41
2.3.7 Další typologie změn .....	42
2.4 Identifikace potřeby změny .....	43
2.5 Plánování a příprava změn .....	46
2.6 Stanovení vize, cílů a strategie změny .....	48
2.6.1 Vize změny .....	48
2.6.2 Stanovení cílů změny .....	49
2.6.3 Strategie změny .....	50
2.7 Modely řízení změn .....	53
2.7.1 Kotterův osmistupňový model změny .....	53

2.7.2	Lewinův model .....	54
2.7.3	ADKAR model (Prosci) .....	55
2.7.4	McKinsey 7S model .....	56
2.7.5	Bridgesův model přechodu .....	58
2.7.6	Křivka změny podle Kübler-Rossové .....	59
2.7.7	Nadler–Tushmanův model kongruence .....	60
2.7.8	Cameron a Green: čtyři přístupy ke změně .....	61
2.7.9	Beerův a Nohriaův model změny (teorie E a O) .....	62
2.8	Neurověda změn aneb proč nestačí klasické přístupy ke změně .....	63
2.8.1	Strategie snižování odporu ke změně pomocí neuroleadershipu .....	64
2.8.2	Check-list pro neurovědně informovaného lídra při zavádění organizačních změn .....	66
<b>3</b>	<b>Řízení organizační kultury a komunikace při změnách .....</b>	<b>69</b>
3.1	Role organizační kultury v procesu změny .....	70
3.2	Psychologické aspekty změn .....	71
3.3	Efektivní komunikace a zapojení zaměstnanců .....	72
3.4	Zpětná vazba a její význam .....	74
3.5	Překonávání rezistence a budování podpory .....	75
3.6	Carnallův model řízení změn .....	75
<b>4</b>	<b>Leadership a role manažerů v procesu změny .....</b>	<b>79</b>
4.1	Charakteristiky úspěšného lídra změny .....	79
4.2	Motivace týmů a posilování angažovanosti .....	80
4.3	Emoční inteligence a její význam při vedení změn .....	83
<b>5</b>	<b>Praktické nástroje a metody řízení změn .....</b>	<b>85</b>
5.1	Diagnostické nástroje pro řízení změn .....	85
5.1.1	Analýza připravenosti na změnu .....	85
5.1.2	SWOT analýza v řízení změn .....	87
5.1.3	Stakeholder analýza .....	89
5.1.4	Benchmarking .....	91
5.2	Agilní metody a lean přístupy v řízení změn .....	92
5.2.1	Agilní metody v řízení změn .....	92
5.2.2	Lean přístupy v řízení změn .....	94
5.3	Využití technologií a digitálních nástrojů .....	95
5.4	Management změny ve start-upech .....	97
<b>6</b>	<b>Měření a vyhodnocování změn .....</b>	<b>99</b>
6.1	Identifikace vhodných zdrojů dat a jejich vyhodnocení .....	100
6.2	Udržitelnost změny a její dlouhodobý dopad .....	101
6.2.1	Definice udržitelnosti změny .....	102
6.2.2	Dlouhodobý dopad změny .....	103

<b>7 Případové studie a osvědčené postupy .....</b>	<b>105</b>
7.1 Úspěšné implementace změn v různých sektorech .....	105
7.1.1 Primární sektor .....	105
7.1.2 Sekundární sektor .....	107
7.1.3 Terciární sektor .....	110
7.2 Změny v souvislosti s udržitelným rozvojem a ESG .....	113
7.3 Příklady selhání a poučení z nich .....	115
7.3.1 Nedostatečná podpora vedení .....	115
7.3.2 Nedostatečná komunikace .....	116
7.3.3 Podcenění lidského faktoru .....	117
7.3.4 Absence jasné strategie a plánování .....	119
7.3.5 Neadekvátní alokace zdrojů .....	119
7.3.6 Ignorování organizační kultury .....	120
7.3.7 Přecenění technologických řešení .....	121
7.3.8 Neschopnost měřit a vyhodnocovat změny .....	122
7.3.9 Selhání při škálování změn .....	122
<b>8 Specifika řízení změn v mezinárodním a kulturně rozmanitém prostředí .....</b>	<b>125</b>
8.1 Interkulturní aspekty řízení změn .....	125
8.2 Řízení změn v globálních organizacích .....	126
8.2.1 Přizpůsobení strategií řízení změn .....	127
8.2.2 Role vedení v multikulturním prostředí .....	128
8.2.3 Jazyková a komunikační specifika .....	129
8.3 Adaptace na lokální podmínky .....	130
<b>9 Metodika a výsledky výzkumu v oblasti řízení změn .....</b>	<b>133</b>
9.1 Metodika výzkumu .....	133
9.2 Implementace strategických změn v organizacích a jejich hlavní bariéry ....	134
9.3 Dopad diverzity managementu na úspěšnost změnových procesů .....	136
9.4 Udržitelné řízení změn s ohledem na společenskou odpovědnost organizací .....	139
<b>10 Diskuze, závěry a budoucí směřování řízení změn .....</b>	<b>143</b>
10.1 Budoucí vývoj a nové výzvy v řízení změn .....	145
10.2 Doporučení pro praxi a další výzkum .....	147
<b>Slovník pojmů .....</b>	<b>149</b>
<b>Rejstřík .....</b>	<b>157</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>159</b>
<b>Abstrakt .....</b>	<b>165</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>167</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>169</b>



# O autorkách

## **doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D. (\*1988)**

Pavla Vrabcová je absolventkou bakalářského studijního oboru Management podniku, magisterského studijního oboru Pojišťovnictví a stejnojmenného doktorského studijního oboru na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci se zaměřením na environmentální pojištění. Úspěšně dokončila Kurz vysokoškolské pedagogiky a složila státní závěrečnou zkoušku v rámci celoživotního vzdělávání. V roce 2022 byla habilitována docentkou v oboru Podniková ekonomika a management. Věnuje se široké problematice bioekonomiky v kontextu udržitelného rozvoje, dobrovolným nástrojům systémů řízení pro udržitelné podnikání se zaměřením na společenskou odpovědnost, environmentální manažerský systém, management kvality a bezpečnost a ochranu zdraví

při práci. Je členkou následujících poradních orgánů tuzemských organizací: odborná sekce Rady kvality České republiky Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj (poradní orgán Ministerstva průmyslu a obchodu), Odbor ekonomiky, řízení, sociologie a informatiky České akademie zemědělských věd, včetně Komise managementu a strategického rozvoje lidských zdrojů v zemědělství, Odbor agrárních dějin České akademie zemědělských věd (poradní orgány Ministerstva zemědělství). Dále je členkou Slovenské akademie pôdohospodárskych vied, Odbor ekonomiky a manažmentu (poradní orgán Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR), České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj CBCSD (a jejích pracovních skupin Dekarbonizace, Udržitelné financování a ESG či Oběhové hospodářství), Platformy zainteresovaných stran CSR, Finanční akademie Zlaté koruny, zakládající členkou Platformy pro bioekonomiku České republiky a členkou rady redakčních rad odborných časopisů či programových/organizačních výborů vědeckých konferencí. V roce 2024 se stala členkou odborného panelu Energetická transformace a udržitelná budoucnost k přípravě nových Národních priorit orientovaného výzkumu. Doposud publikovala více než pět desítek odborných článků ve světově uznávaných databázích Web of Knowledge, Scopus a mnoha dalších týkající se managementu či multidisciplinárního oboru bioekonomiky s tuzemskými i zahraničními ohlasy. Je autorkou (nebo se podílela na tvorbě) celkem sedmi knižních monografií a kapitol v monografiích. Dále je autorkou či spoluautorkou jedenácti učebnic, výukových textů a skript. Účastnila se minimálně 100 odborných konferencí či seminářů a je řešitelkou vědecko-výzkumných projektů (Národní agentura pro zemědělský výzkum, Technologická agentura, smluvní výzkum v rámci výzev Pražský voucher, interní projekty), u vybraných agentur působí taktéž jako hodnotitelka.



**doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA (\*1984)**

Hana Urbancová je absolventkou bakalářského studijního oboru Provoz a ekonomika, magisterského studijního oboru Provoz a administrativa a doktorského studijního oboru Management se zaměřením na strategický management a lidské zdroje, které absolvovala na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. V roce 2025 byla habilitována docentkou v oboru Podniková ekonomika a management na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Úspěšně absolvovala také profesní doktorské studium ve specializaci Management lidských zdrojů a strategický management (DBA). Věnuje se široké problematice strategického managementu lidských zdrojů se zaměřením na diversity management, age management a talent management a v neposlední řadě i problematice strategického managementu organizací s důrazem na udržitelný rozvoj. Je členkou poradních orgánů tuzemských organizací, například odborné sekce Rady kvality ČR Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj (poradní orgán Ministerstva průmyslu a obchodu), odborů České akademie zemědělských věd (dále ČAZV), Vydavatelské rady ČAZV, Odboru ekonomiky, řízení, sociologie a informatiky včetně Komise managementu a strategického rozvoje lidských zdrojů v zemědělství, Odboru agrárních dějin České akademie zemědělských věd (poradní orgány Ministerstva zemědělství) a Vědecké rady Národního zemědělského muzea. Rovněž je členkou Platformy pro bioekonomiku České republiky, České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj CBCSD a členkou rady redakčních rad odborných vědeckých časopisů či vědeckých a organizačních výborů vědeckých konferencí. Dále je členkou Odboru ekonomiky a managementu Slovenské akademie zemědělských věd a zahraniční členkou Slovenské akademie zemědělských věd (poradní orgán Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR). Od roku 2021 je také posuzovatelkou Slovenské akreditační agentury pro vysoké školství, členkou Rady programu pro posilování účasti SR v evropské spolupráci ve výzkumu a vývoji ve Slovenské republice a rovněž hodnotitelkou tuzemských výzkumných agentur. Doposud publikovala více než osm desítek odborných článků týkajících se managementu ve světově uznávaných databázích Web of Knowledge, Scopus a mnoha dalších, s tuzemskými i zahraničními ohlasy. Je autorkou nebo spoluautorkou 13 knižních monografií a kapitol v monografiích a 13 učebních textů a skript. Je řešitelkou a spoluřešitelkou vědecko-výzkumných projektů v České republice i v zahraničí.



# Předmluva

Organizace čelí rostoucímu tlaku na přizpůsobení se měnícím se požadavkům trhu, technologickému pokroku a globálním ekonomickým podmínkám, **schopnost efektivně řídit organizační změny** se tak stala **konkurenční výhodou**. Zvládnutí řízení těchto změn je důležité pro úspěšnou implementaci strategií organizací, zajištění zapojení zaměstnanců a minimalizaci jejich odporu vůči změnám. Organizace, které aktivně investují do rozvoje řízení změn, jsou schopné lépe zvládat nejistotu na trhu a udržovat si dlouhodobou konkurenceschopnost.

Předložená monografie poskytuje systematický pohled na řízení změn, počínaje teoretickými základy až po praktické aplikace v různých typech organizací. Zaměřuje se na identifikaci faktorů úspěchu, analýzu možných rizik a návrh opatření pro jejich efektivní zvládnutí. Stávající literatura o řízení změn představuje rozmanitou škálu modelů, přístupů a osvědčených postupů. Definice a identifikace „nejlepších“ postupů však zůstává významnou výzvou, protože účinnost strategií řízení změn je vysoce závislá na kontextu, ve kterém jsou aplikovány. Účinnost strategií řízení změn ovlivňuje řada faktorů, včetně organizační kultury, charakteru změny, zapojení zainteresovaných stran, dostupných zdrojů a dovedností zaměstnanců. Každá organizace má jedinečné potřeby, cíle a podmínky, což znamená, že to, co funguje v jednom prostředí, nemusí být efektivní jinde. Proto je nezbytné přizpůsobit osvědčené postupy konkrétnímu organizačnímu prostředí, brát v úvahu odvětvové standardy, legislativní rámce a specifické výzvy, kterým čelí daná organizace. Kromě teoretického rámce obsahuje případové studie a příklady z praxe, které ilustrují různé strategie a přístupy k implementaci změn.

Monografie *Change management: Praktické metody a nástroje* poskytuje ucelený pohled na problematiku řízení změn v organizacích. Zabývá se jak teoretickými základy, historickým vývojem a modely řízení změn, tak i praktickými nástroji, metodami a případovými studiemi. Kniha se věnuje strategickému plánování, efektivní komunikaci, organizační kultuře a roli leadershipu v procesu změny. Hlavním cílem monografie je poskytnout manažerům, akademikům i praktikům systematický přehled osvědčených přístupů k řízení změn a nabídnout konkrétní strategie, jak změny efektivně implementovat a udržet jejich dlouhodobý pozitivní dopad.

Management řízení změn je nejen vědeckou disciplínou, ale také uměním ovlivňování a motivace lidí, kteří jsou nositeli změn. Jde o vysoce aktuální oblast pro management organizací, protože význam této disciplíny vzrůstá díky megatrendům, jako je digitalizace, globalizace, udržitelnost, organizační agilita, regulační změny a v neposlední řadě stále silící konkurenční tlak. Díky syntéze stávajících znalostí a zkoumání nových trendů bude tato monografie sloužit jako cenný zdroj pro akademiky a tvůrce politik, kteří se snaží orientovat ve složitosti organizačních změn. Doufáme, že přispěje ke zvýšení povědomí o důležitosti řízení změn a nabídne inspiraci i praktické návody pro manažery a lídry, kteří čelí výzvám současné doby.



# Úvodní slovo recenzentů

Vážené kolegyně, vážení kolegové, milí čtenáři, současný svět je charakterizován neustálými, rychlými a často nepředvídatelnými změnami, což klade enormní nároky na schopnost organizací se adaptovat a inovovat. Žijeme v prostředí označovaném jako VUCA (volatilní, nejisté, komplexní a nejednoznačné), kde tradiční lineární přístupy k řízení již nedostačují. Digitalizace, globalizace, rychlý technologický pokrok, měnící se preference zákazníků a nově i rostoucí důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost (ESG) přinášejí bezprecedentní výzvy, ale zároveň i příležitosti. Organizace, které si chtějí udržet konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch, musí aktivně investovat do rozvoje řízení změn. Schopnost efektivně řídit organizační změny se stala klíčovou konkurenční výhodou a jednou z nejvyhledávanějších manažerských dovedností. Proces změny je přirozeně náročný, neboť narušuje zaběhnuté struktury a vyvolává nejistotu a odpor u zaměstnanců. Společenská poptávka po hlubším porozumění řízení změn je tak aktuálnější než kdy dříve, neboť ovlivňuje nejen prosperitu firem, ale i pracovní prostředí a pohodu zaměstnanců. S rostoucí složitostí podnikatelského prostředí a rychlostí, s jakou se objevují nové technologie a společenské trendy, se stává nezbytným, aby manažeři a lídři disponovali robustními nástroji a metodikami pro efektivní navigaci transformačními procesy. Nejde jen o pouhé řízení projektů, ale o komplexní zvládnutí lidského faktoru, organizační kultury a systémových předpokladů. Selhání v řízení změn může mít dalekosáhlé dopady, od finančních ztrát přes demotivaci zaměstnanců až po ztrátu tržní pozice. Proto je poptávka po ucelených a prakticky orientovaných publikacích v této oblasti enormní.

Potřeba efektivního řízení změn je dále umocněna několika globálními megatrendy. Exponenciální růst digitálních technologií, včetně umělé inteligence a automatizace, mění základní pracovní modely a vyžaduje od organizací radikální přizpůsobení. Dále je to dynamika globálních trhů, která nutí firmy neustále inovovat a reagovat na konkurenční tlaky a měnící se legislativní rámce. Vzrůstá i povědomí o udržitelnosti a společenské odpovědnosti, což vede k tomu, že investoři, zákazníci i zaměstnanci očekávají od firem transparentní přístup k environmentálním, sociálním a správním (ESG) aspektům podnikání. Tento tlak transformuje firemní strategie a operace, a tím pádem i procesy řízení změn. Agilní přístupy, které se prosazují především v IT sektoru, se nyní stávají standardem i v jiných odvětvích, neboť umožňují organizacím rychleji se přizpůsobovat a reagovat na nejistotu. V neposlední řadě pak měnící se demografická struktura pracovní síly a rostoucí důraz na diverzitu a inkluzi kladou nové nároky na HR management a vedení, které musí umět pracovat s různými generacemi, kulturními pozadími a neurodiverzními profily. Všechny tyto faktory dohromady vytvářejí složité prostředí, v němž je systematické a informované řízení změn pro přežití a prosperitu naprosto nezbytné. Bez hlubokého pochopení těchto dynamik a bez relevantních nástrojů pro jejich zvládnutí jsou organizace odsouzeny k reaktivnímu přežívání namísto proaktivního formování své budoucnosti.

Předkládaná monografie *Change management: Praktické metody a nástroje* adresuje tuto naléhavou potřebu komplexním a systematickým přístupem. Kniha poskytuje ucelený přehled problematiky od teoretických základů, historického vývoje a definic přes typologie změn a modely řízení až po konkrétní praktické metody a nástroje pro efektivní řízení změn. Autorky detailně rozebírají význam změn v organizaci, od přizpůsobení se vnějšímu prostředí a udržení konkurenční výhody přes optimalizaci procesů a zvyšování efektivitu až po podporu inovací a posilování zaměstnanecké angažovanosti. Identifikace potřeby změny je popsána jako systematický proces založený na analýze interních (nízká výkonnost, neefektivní procesy, špatná komunikace) i externích faktorů (změny na trhu, technologický pokrok, legislativa, konkurence, očekávání zákazníků). Kniha představuje diagnostické nástroje jako SWOT a PESTLE analýzu, KPI, průzkumy zpětné vazby, benchmarking a Future Studies, které pomáhají organizacím pochopit, kde se nacházejí a kam směřují.

Důraz je kladen na klíčové faktory úspěšné implementace, jako je stanovení jasné vize a cílů změny s využitím SMART/SMARTER kritérií, které jsou nezbytné pro orientaci a motivaci všech zúčastněných stran. Efektivní komunikace je opakovaně zdůrazňována jako základní pilíř, přičemž kniha popisuje její charakteristiky (jasnost, srozumitelnost, pravidelnost, obousměrnost, důvěryhodnost) a význam pro snižování nejistoty a odporu. Role organizační kultury je popsána jako zásadní, neboť ovlivňuje to, jak zaměstnanci vnímají změny a reagují na ně a jak se její pozitivní složka využívá jako motor změny. Leadership je definován jako proces ovlivňování a inspirace k dosažení společného cíle, přičemž jsou rozlišovány role manažera a lídra a jsou detailně popsány charakteristiky úspěšného lídra změny (vizionářství, komunikační dovednosti, schopnost budovat důvěru, odvaha, empatie, flexibilita, schopnost delegovat, odolnost vůči stresu, orientace na výsledky a schopnost stimulace). Monografie se odlišuje zapracováním neurovědeckých poznatků do řízení změn: představuje neuroleadership a SCARF model jako nástroje pro pochopení a ovlivnění lidských reakcí na změnu. Unikátní je také integrace vlastního empirického výzkumu z roku 2023, který odhaluje specifické bariéry implementace strategií v českém prostředí a potvrzuje silné vzájemné korelace mezi finančními, personálními a organizačními riziky. Kniha reflektuje moderní trendy, jako je age management a udržitelné řízení změn s ohledem na ESG faktory, a ilustruje je na bohatých případových studiích napříč primárním, sekundárním i terciárním sektorem. Jsou prezentovány příklady úspěšných implementací změn v zemědělství (precizní zemědělství, John Deere, Netafim, FFRobotics), těžbě (Rio Tinto, BHP), lesnictví (drony, LIDAR) a rybolovu (akvakultura). V sekundárním sektoru jsou uvedeny příklady z automobilového průmyslu (Volkswagen, BMW, General Motors, Ford) a energetiky (General Electric, Iberdrola, Siemens). Terciární sektor je zastoupen zdravotnictvím (Kaiser Permanente, Mayo Clinic), bankovníctvím a fintech technologiemi (BBVA, DBS Bank), cestovním ruchem (Marriott International, Airbnb), vzděláváním a e-learningem (Coursera, Duolingo) a retailem (Amazon, Sephora). Tímto komplexním propojením teorie, výzkumu a praxe včetně specifík start-upů a multikulturního prostředí nabízí monografie hluboké vhledy a konkrétní doporučení, jež přímo uspokojují poptávku po znalostech a nástrojích pro efektivní řízení změn v dynamickém světě.

Přínos publikované odborné knihy je nesporný. Kniha přináší do teoretického poznání především integraci neurovědy a neuroleadershipu do kontextu řízení změn, což je ve srovnání s klasickými modely (například Lewinovým nebo Kotterovým) relativně nová perspektiva. Rozpracování SCARF modelu a jeho aplikace na snižování odporu ke změnám

nám představuje významný příspěvek k pochopení hlubších, biologických mechanismů lidského chování při transformacích. Aplikace neurovědy na management diverzity (včetně neurodiverzity) a vysvětlení rozdílných kognitivních stylů je rovněž inovativní a otevírá nové možnosti pro inkluzivní HR strategie. Kniha dále přispívá k rozvoji poznání prostřednictvím vlastního empirického výzkumu, který potvrdil silnou provázanost různých typů bariér (finančních, personálních, organizačních, vedení) při implementaci strategií v českém prostředí. Tato zjištění nejen posilují argumentaci pro holistický přístup k řízení změn, ale také nabízejí cenná data pro další výzkum. Kniha se stane zajímavým zdrojem informací i pro vysokoškolské studenty. Poskytne jim aktuální a komplexní studijní materiál, který kombinuje teoretické modely s praktickými příklady a reálnými daty. Umožní jim hlubší porozumění problematice řízení změn v kontextu současných megatrendů, jako je digitalizace, udržitelnost a diverzita, čímž je připravuje na reálné výzvy v praxi. Její přehlednost, struktura a relevantnost obsahu ji činí ideálním zdrojem pro kurzy change managementu, strategického řízení lidských zdrojů a organizačního rozvoje. Specifický přínos pro výuku spočívá v integraci aktuálních témat, jako je role ESG v řízení změn, adaptační mechanismy v prostředí VUCA a dopady diverzity managementu (včetně age managementu a neurodiverzity) na úspěšnost transformačních procesů. Díky tomu si studenti osvojí nejen teoretické základy, ale získají i přehled o nejnovějších trendech a výzvách, kterým čelí moderní organizace. Představené případové studie a empirická data z českého kontextu navíc umožní studentům lépe propojit teorii s praxí a rozvinout kritické myšlení potřebné pro řešení reálných manažerských problémů.

Tuto odbornou knihu hodnotím jako vysoce kvalitní dílo, a to jak svým obsahem, tak způsobem prezentace složité problematiky. Přeji si, aby tato monografie naplnila vaše očekávání a stala se cenným zdrojem inspirace a praktických rad pro vaši práci. Ať vám pomůže efektivněji navigovat složitým procesem organizačních změn a přispěje k vašemu dalšímu profesnímu rozvoji a touze po vědění. Jsem přesvědčen, že poznatky zde obsažené vám umožní nejen úspěšně implementovat změny, ale také budovat adaptabilní a prosperující organizace v budoucnu. Publikace je cenným příspěvkem k odborné literatuře a věřím, že osloví široké spektrum čtenářů od manažerů a lídrů přes akademiky a výzkumníky až po studenty vysokých škol, kteří se připravují na výzvy v oblasti řízení změn. Nechť tato kniha slouží jako maják v neklidných vodách dnešního podnikatelského světa a inspiruje k proaktivnímu a odpovědnému přístupu k transformacím.

S úctou

prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D., dr. h.c.

Monografia *Change management: Praktické metódy a nástroje* autoriek Pavla Vrabcová a Hana Urbancová je spracovaná na vysokej odbornej úrovni. Pojednáva o vysoko aktuálnej problematike efektívne riadiť organizačné zmeny, ktoré sa stávajú v súčasnosti konkurenčnou výhodou stratégie organizácií. Zaoberá sa nielen teoretickými základmi, ale aj praktickými nástrojmi a metódami. Bonusom sú prípadové štúdie, ktoré poskytujú manažerom, ale aj akademikom systematický prehľad osvedčených prístupov k riadeniu zmien. Ponúkajú taktiež konkrétne stratégie, ako tieto zmeny následne efektívne implementovať a následne ich udržať s dlhodobým pozitívnym efektom. Takýmto spôsobom ponúka v súčasnej náročnej a zložitej dobe ekonomických a politických výkyvov na celom svete komplexný pohľad na oblasť riadenia zmien.

Výsledky realizovaného výskumu, ktorý je súčasťou monografie, ukazujú, že implementácia strategických zmien v organizáciách predstavuje zložitý proces, na priebeh ktorého pôsobí množstvo vzájomne súvisiacich determinantov. Vzhľadom na to, že riadenie zmien v organizáciách môže v blízkej budúcnosti zasiahnuť zásadná transformácia, tradičné lineárne modely zmeny zamerané len na jednotlivé projekty alebo čiastkové opatrenia nemusia byť dostatočné. Autorky preto správne navrhujú presadzovanie komplexného, adaptívneho a systémového prístupu k uvedenej problematike.

V tejto oblasti nutné zohľadniť aj rastúci význam diverzity, inklúzie a fungovanie v multikultúrnom a globálne previazanom prostredí, pretože tieto faktory významne ovplyvňujú nastavenie efektívnych stratégií. Keďže riadenie zmien možno považovať za multidisciplinárnu a komplexnú oblasť s vysokými nárokmi na lídrov v organizáciách, je nutné venovať sa ich dlhodobému a špecializovanému rozvoju so zameraním sa na ich angažovanosť, schopnosť integrovať nové rozvíjajúce sa technológie a zároveň rozvíjať ich schopnosť empatie a práce s ľuďmi na všetkých úrovniach riadenia.

Konštatujem, že monografia dosahuje vynikajúcu odbornú úroveň a spĺňa všetky kritériá a požiadavky kladené na publikácie tohto charakteru. Verím, že bude prínosom v oblasti riadenia zmien pre širokú verejnosť a preto ju odporúčam na vydanie.

prof. Ing. Miloš Hitka, Ph.D.

# Seznam zkratek

BI	Soubor technologií, procesů a metod, které slouží ke sběru, analýze, vizualizaci a interpretaci dat ( <i>Business Intelligence</i> ).
CRM	Systém řízení vztahů se zákazníky ( <i>Customer Relationship Management</i> ), často používaný při transformaci obchodních procesů.
DSDM	Agilní metoda vývoje softwaru, která se zaměřuje na rychlé doručování funkčních systémů ( <i>Dynamic Systems Development Method</i> ).
ERP	Podnikový informační systém ( <i>Enterprise Resource Planning</i> ) pro řízení procesů v organizaci.
ESG	Soubor kritérií, která se používají k hodnocení udržitelnosti a etického dopadu organizací a investic ( <i>Environmental, Social, Governance</i> ).
FDD	Agilní metoda pro vývoj softwaru, která klade důraz na postupný vývoj funkcionalit ( <i>Feature-Driven Development</i> ).
JIT	Výrobní a logistická strategie ( <i>Just-In-Time</i> ).
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti ( <i>Key Performance Indicators</i> ) používané k měření efektivity a úspěšnosti změn nebo jiných organizačních cílů.
MoSCoW	Technika prioritizace požadavků ( <i>Must have, Should have, Could have, Won't have</i> ).
PDCA	Cyklus neustálého zlepšování ( <i>Plan-Do-Check-Act</i> ).
PESTLE	Analýza externího prostředí organizace zaměřená na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory.
REDV	Referát evidence datových vazeb, v oblasti informačních systémů se vztahuje na správu požadavků, evidenci, definici a ověřování informací.
SMART	Systém pro stanovování cílů (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované).
SWOT	Analytický nástroj ke strategickému plánování: S – <i>Strengths</i> (silné stránky), W – <i>Weaknesses</i> (slabé stránky), O – <i>Opportunities</i> (příležitosti), T – <i>Threats</i> (hrozby).
XP	Agilní metoda vývoje softwaru zaměřená na zvyšování kvality kódu a rychlou adaptaci na změny požadavků ( <i>Extreme Programming</i> ).