



Inštitút
zmeny

Výsledky najväčšieho výskumu zmien na Slovensku

Prvý komplexný výskum systémového riadenia zmien vytvorený priamo pre slovenský kontext. Cieľom bolo zmapovať realitu transformácií v slovenských organizáciách, identifikovať špecifické výzvy nášho prostredia a porovnať ich s globálnymi trendmi. Výskum pokrýva zmeny ovplyvňujúce minimálne 30 % zamestnancov alebo procesov.

Časti kvantitatívneho dotazníka

Segmentácia

Demografické a kontextové otázky mapujúce typ organizácie, sektor, veľkosť, región a charakteristiku poslednej zmeny. Umožňuje cross-segmentovú analýzu a identifikáciu vzorcov podľa typu organizácie.

Hlavný výskum

Validácia 5 oblastí a 8 hypotéz vyplývajúcich z kvalitatívnych rozhovorov. Otázky pokrývajú vodcovstvo, dôveru, odpor, quick wins, metodológiu, dennú rutinu a časový horizont zmien.

Globálne benchmarky

Otázky prevzaté/adaptované z medzinárodných štúdií (McKinsey transformation odds, Edelman Trust Barometer, Weiner's readiness scale) pre porovnanie slovenských výsledkov s globálnymi.

Slovenské špecifiká

Unikátne otázky reflektujúce lokálny kontext: kultúra "najprv výsledky, potom dôvera", generačná výmena, formalizmus vs. realita, vnútorná motivácia.

Oblasti a hypotézy

Vodcovstvo a sponzorstvo

- Paradox viditeľného sponzorstva
- Kríza autority a legitimacy

Rezistencia a motivácia

- Strata identity ako primárny zdroj odporu
- Quick wins ako dvojsečná zbraň

Metodológia a prístup

- Metodologická naivita
- Denná rutina ako kľúč k zmene

Časový horizont

- Ilúzia rýchlej transformácie

Kultúrny kontext

- Slovenský paradox - inovatívnosť vs. nedôvera

Demografia

Kto sa zúčastnil

61 % lídrov

39 % zamest.

CEO / Generálny riaditeľ
C-level manažment
Majiteľ / Spolumajiteľ

Stredný manažment
Change manažér
Špecialista
Vedúci oddelenia

Veľkosť organizácie

53 %

47 %

Malé a stredné podniky

Veľké firmy a korporácie

Typ vlastníctva organizácie

40 %

29 %

21 %

5

- Slovenská súkromná firma (40 %)
- Štátna/verejná organizácia (29 %)
- Nezisková organizácia (21 %)
- Zahraničná korporácia / pobočka (5 %)
- Rodinná firma (3 %)
- Startup (do 5 rokov) (2 %)

Demografia

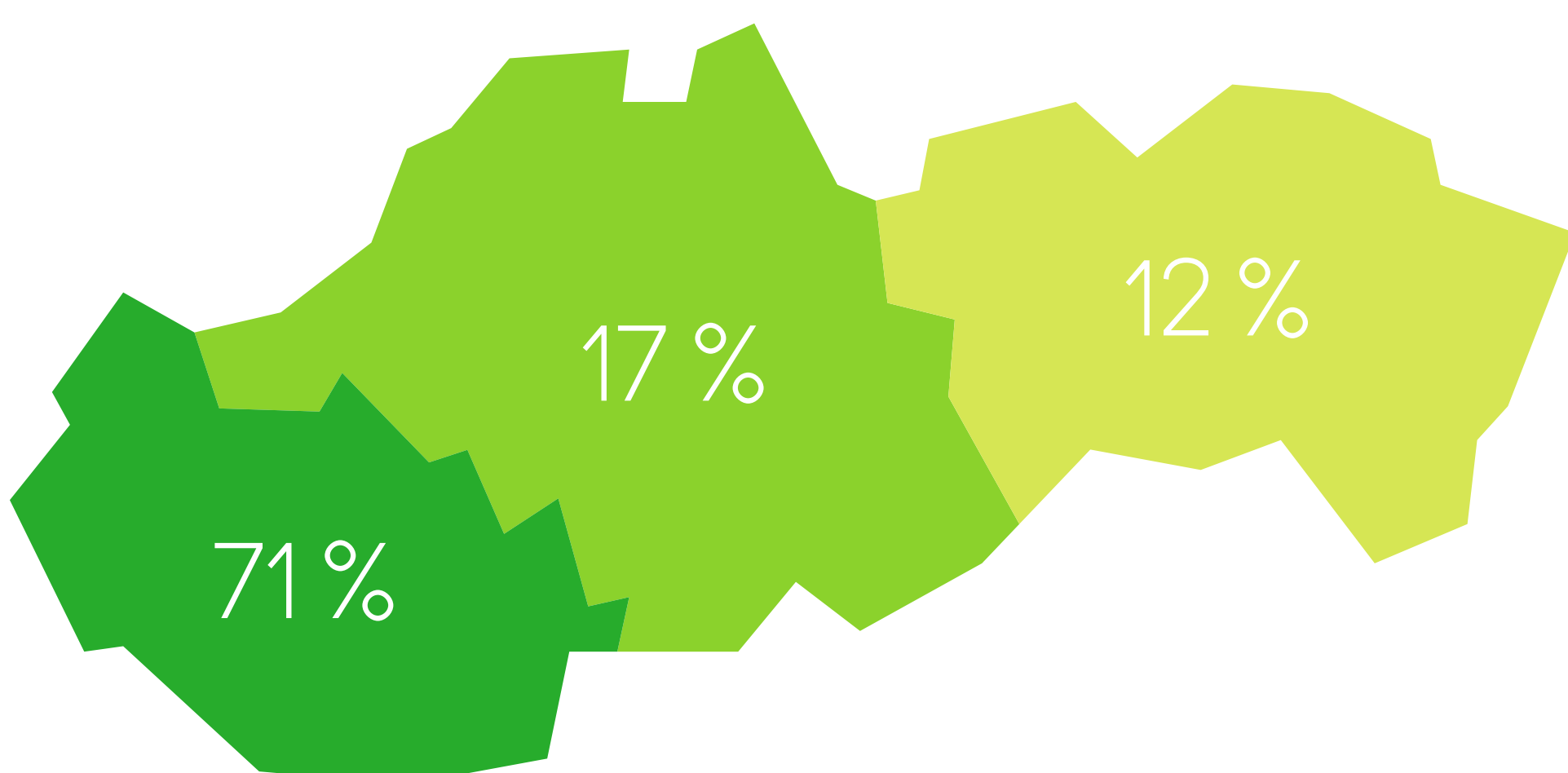
Sektor

- Najväčšie dve skupiny sú **Výroba / Priemysel a IT/Technológie**, každá **20 %**.
- Tretia najväčšia kategória je **Poradenstvo / Služby 12 %**.
- Odvetvia ako Zdravotníctvo, Verejná správa, Finančné služby, Maloobchod, Stavebníctvo majú podiely pod 10 %. A ostatné odvetvia majú pod 2 %.

Vek organizácie

- Väčšina organizácií v prieskume má dlhú históriu: **37 % funguje viac ako 30 rokov** a ďalších 24 % existuje 21 - 30 rokov.
- To znamená, že vyše polovica vzorky tvoria zrelé, etablované firmy. 19 % organizácií má 11 - 20 rokov, zatiaľ čo mladšie firmy sú zastúpené menej - 10 % funguje 5 - 10 rokov a len 9 % je mladších ako 5 rokov.
- Celkovo teda dominuje tradičný, dlhodobý pôsobiaci segment.

Rozdelenie podľa krajov



Aký typ zmeny ste naposledy zažili?

26 %

19 %

10 %

9 %

9 %

9 %

7

6

5

- Reštrukturalizácia / reorganizácia (26 %)
- Digitalizácia / nový IT systém (19 %)
- Kultúrna transformácia (10 %)
- Procesná optimalizácia (Lean, Six Sigma...) (9 %)
- Zmena vlastníka / vedenia (9 %)
- Fúzia / akvizícia (9 %)
- Zmena obchodného modelu (7 %)
- Expanzia na nové trhy (6 %)
- Krízová sanácia (5 %)

Reštrukturalizácia = #1 Change Type

Každá 4. zmena na Slovensku je reorganizácia.

Structural changes dominujú nad procesmi či kultúrou.

Digital Transformation = Silver Bullet Mentality

19 % všetkých zmien = nový IT systém. **Technológia**

ako univerzálne riešenie – často bez cultural / process foundation.

Culture Change = Underrepresented

Len 10 % kultúrna transformácia, napriek tomu,

že kultúra je often cited ako barrier. **Talk vs. Action gap.**

Process Optimization = Middle of Pack

9 % Lean / Six Sigma. Menej než digital, viac než krízy.

Procesný improvement nie je sexy.

Aký bol primárny dôvod tejto zmeny?

29 %

24 %

20 %

12 %

8

4

- Príležitosť rastu (29 %)
- Kríza / urgentná potreba prežiť (24 %)
- Požiadavka vlastníkov / centrály (20 %)
- Preventívna modernizácia (12 %)
- Ostatné (8 %)
- Generačná výmena (4 %)
- Tlak konkurencie (3 %)

3 zo 4 zmien spúšťa kríza, rast alebo požiadavka vlastníka - preventívna modernizácia? Len 12 %.

Key insight

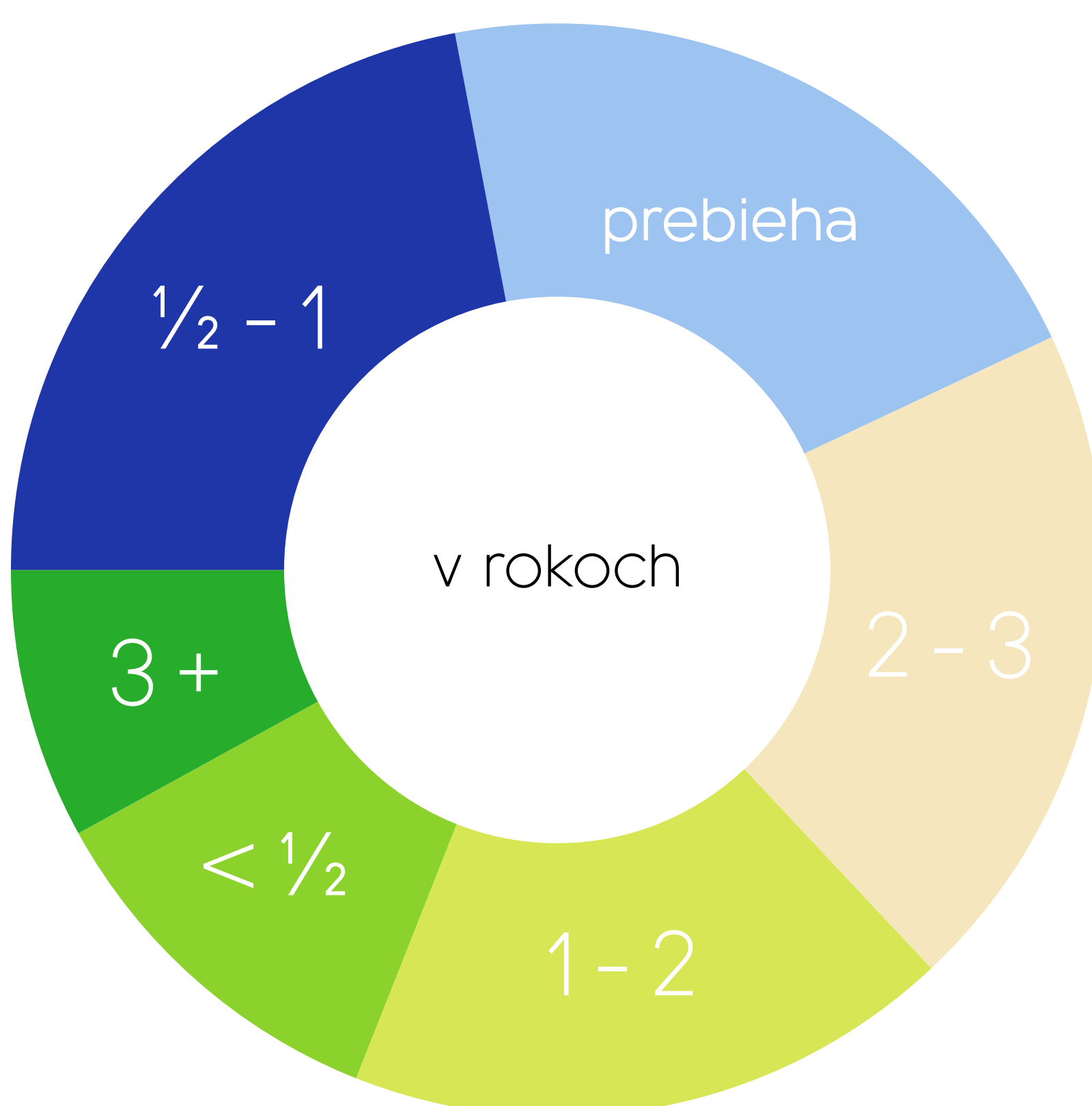
75 % zmien je taktických (rast, efektivita, prežitie) – **len 12 % je transformačných** (modernizácia). Kríza je najsilnejší spúšťač (29 %).

Red flag

Preventívna modernizácia len v 12 % prípadoch = organizácie čakajú na problém namiesto budovania odolnosti. "Long tail" s 1 % odpovedí naznačuje rozptýlenosť alebo slabú kategorizáciu.

Ako dlho zmena trvala/trvá?

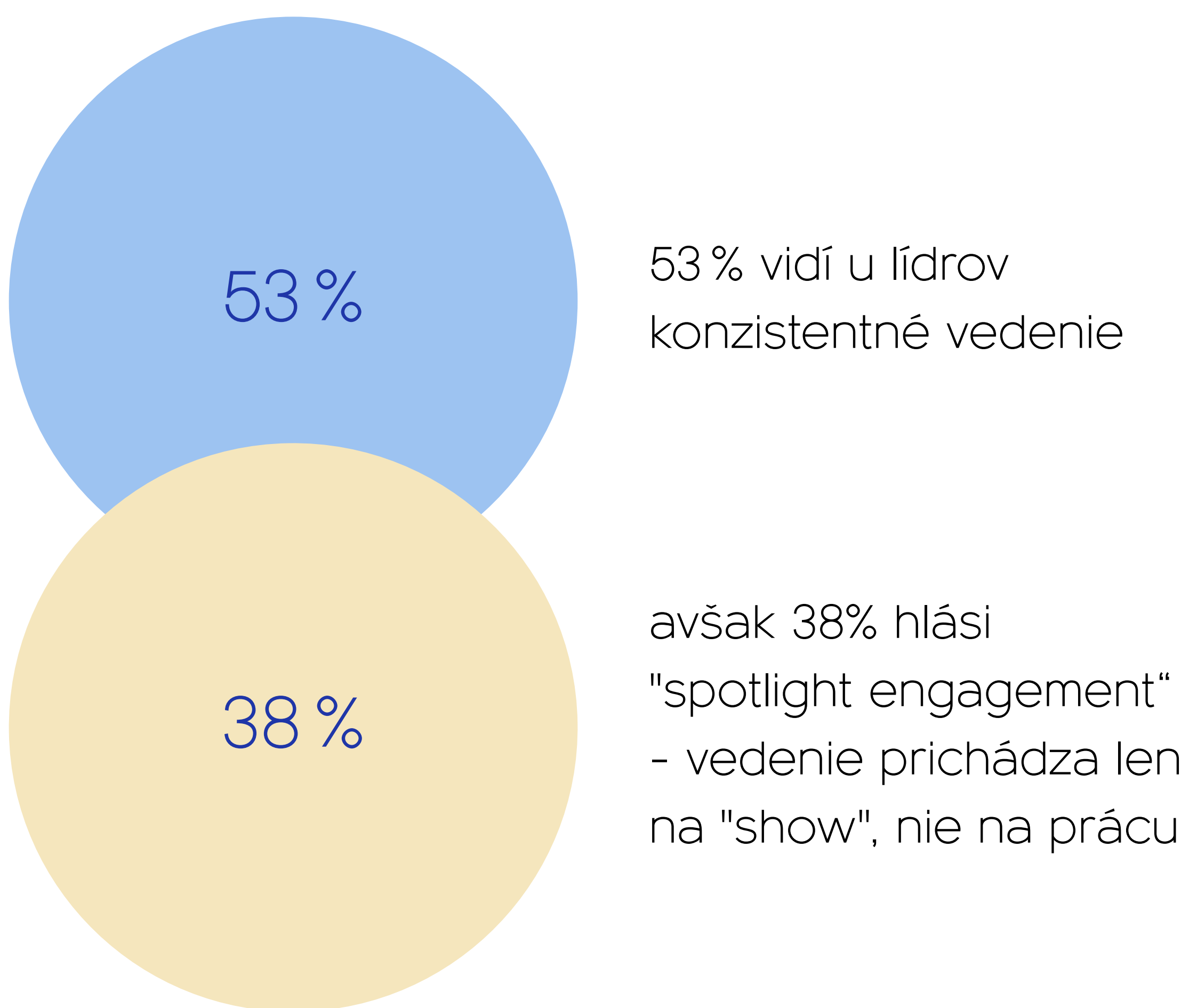
64 % zmien trvá 6 mesiacov až 2 roky, no každá piata "nikdy nekončí"



- 1/2 - 1 rok (22 %)
- Stále prebieha (21 %)
- 2 - 3 roky (20 %)
- 1 - 2 roky (18 %)
- Menej ako 1/2 roka (11 %)
- Viac ako 3 roky (8 %)

70 % zmien je finančne pozitívnych.
Každá piata organizácia vôbec nemeria dopad!

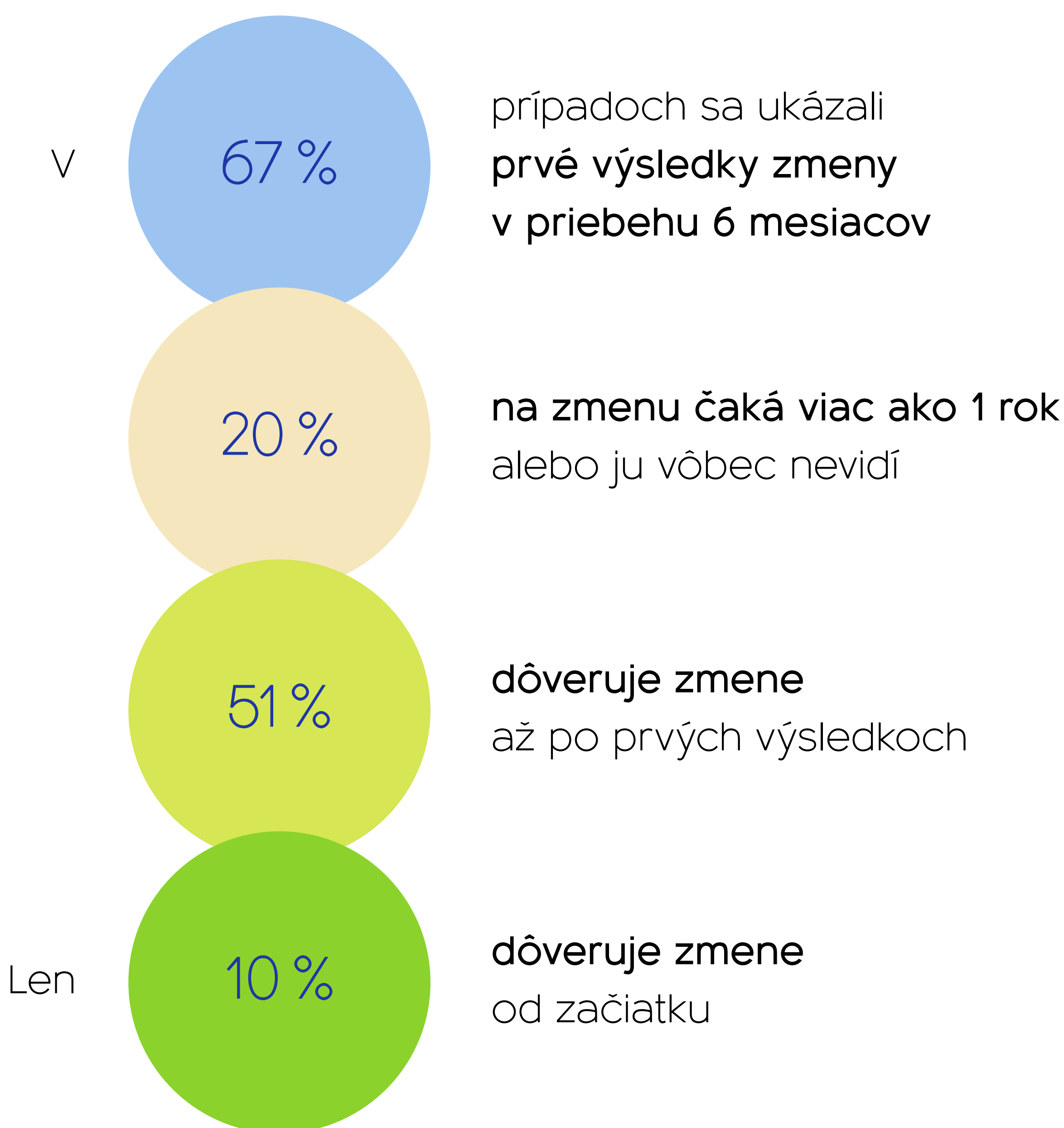
V ktorej fáze zmeny bol záujem vedenia najsilnejší?



McKinsey výskum ukázal, že ak **líder modeluje správanie zmeny**, ktoré požaduje po zamestnancoch, **miera úspechu sa zvyšuje 5,3-krát.**

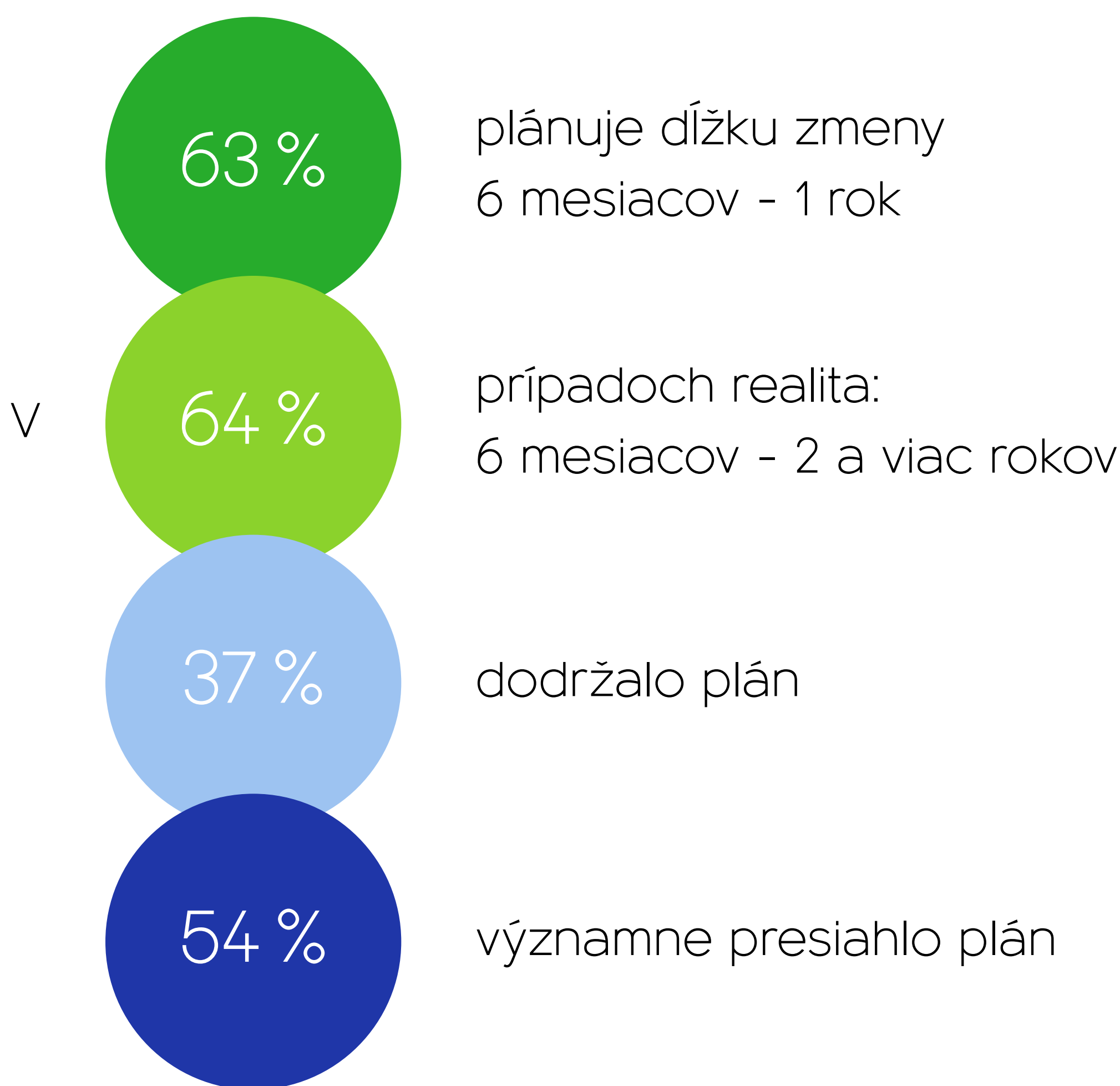
Implementácia zmeny a čas

45 % stratilo záujem
po viac ako 6 mesiacoch:
Kritická hranica pol roka



Ilúzia rýchlej transformácie sa nám potvrdila

Optimizmus v plánovaní



Každá piata zmena
stále nedokončená.

Kto primárne viedol poslednú zmenu vo vašej organizácii?

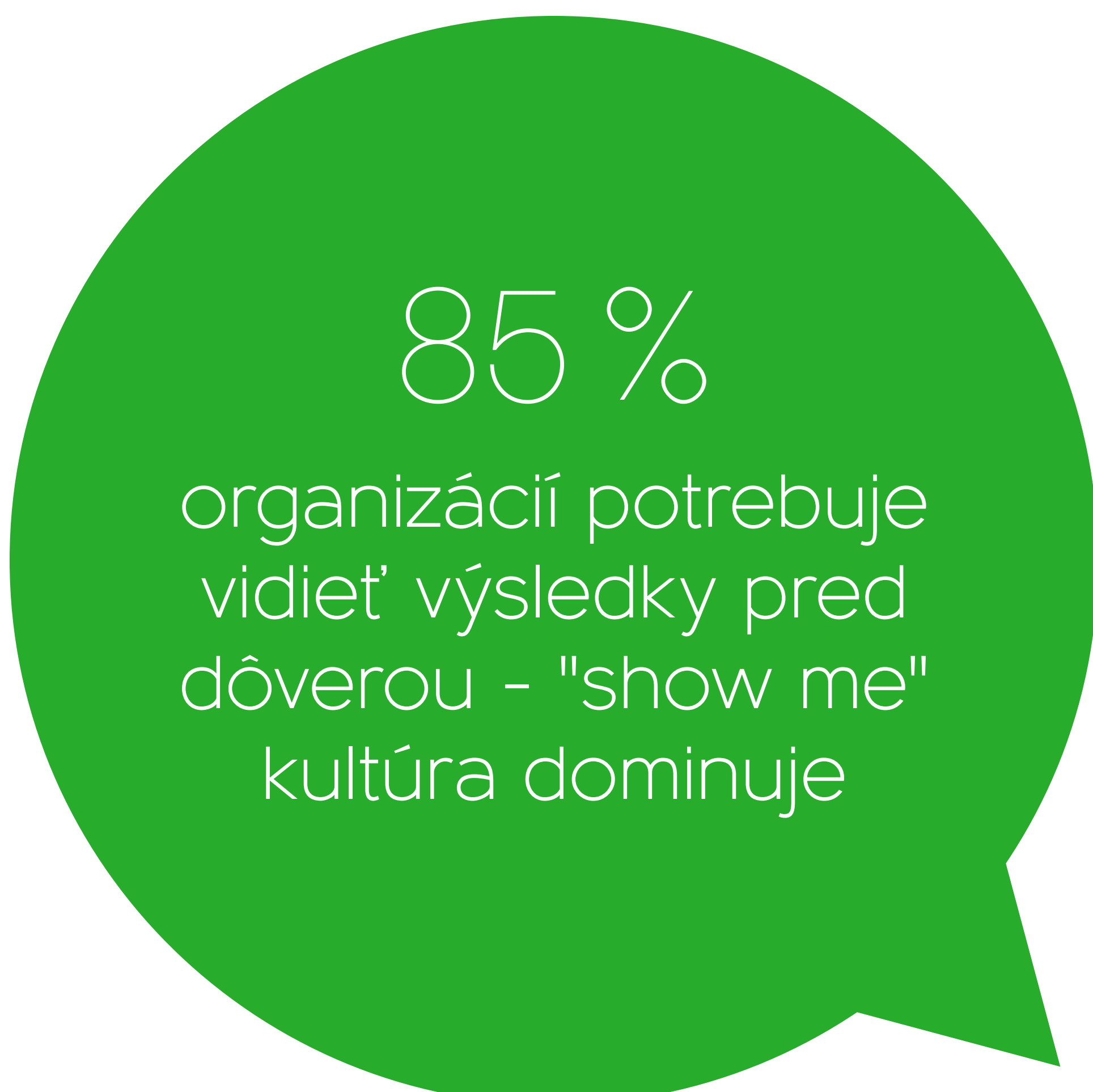
V mnohých firmách neexistuje dedikovaná change manažérska funkcia, čo spôsobuje, že vedenie zmien končí na pleciach CEO alebo seniorného manažmentu. Tento model je dlhodobo neudržateľný: lídri sú preťažení už samotným prevádzkovým riadením a často nemajú kapacitu ani na strategické úlohy, nieto ešte na riadenie komplexnej zmeny.

Dáta ukazujú, že až **84 % zmien vedú ľudia, pre ktorých to nie je ich primárna rola** – čo je jasný signál absencie profesionalizovaného change managementu. V praxi to znamená nedostatok metodiky, nekonzistentný postup a zvýšené riziko, že zmena uviazne v prevádzkových prioritách.

2/3 lídrov zmeny vedú aktívne a sú viditeľní, a tá zvyšná tretina skôr deleguje.

Identifikovali sme preto viacero **kritických varovných signálov**, ktoré upozorňujú na slabé miesta v procese riadenia zmien a ktorým sa chceme ďalej venovať. Práve tieto „červené vlajky“ sú dôvodom, prečo je potrebné začať systematicky rozvíjať samostatnú change management kapacitu – aby zmena nebola závislá výlučne od top lídra a aby organizácia vedela transformáciu riadiť udržateľným spôsobom.

Následná otázka ohľadom kto bol nositeľom zmeny, ukázala, že každá druhá zmena dôveruje autorite, nie odbornosti. Väčšina je na pleciach CEO, a keďže je to na pleciach CEO, a nie je change managér, a teda oni v tom change manažérovi tiež vidia autoritu rovnako ako v CEO.



Čo vnímali zamestnanci ako najväčšiu stratu pri zmene?

Existenčná úzkosť dominuje:
47 % výberov o stabilite (komfort
+ istota), len 6 % o identite

28 %

18 %

12 %

11 %

8 %

6

5

5

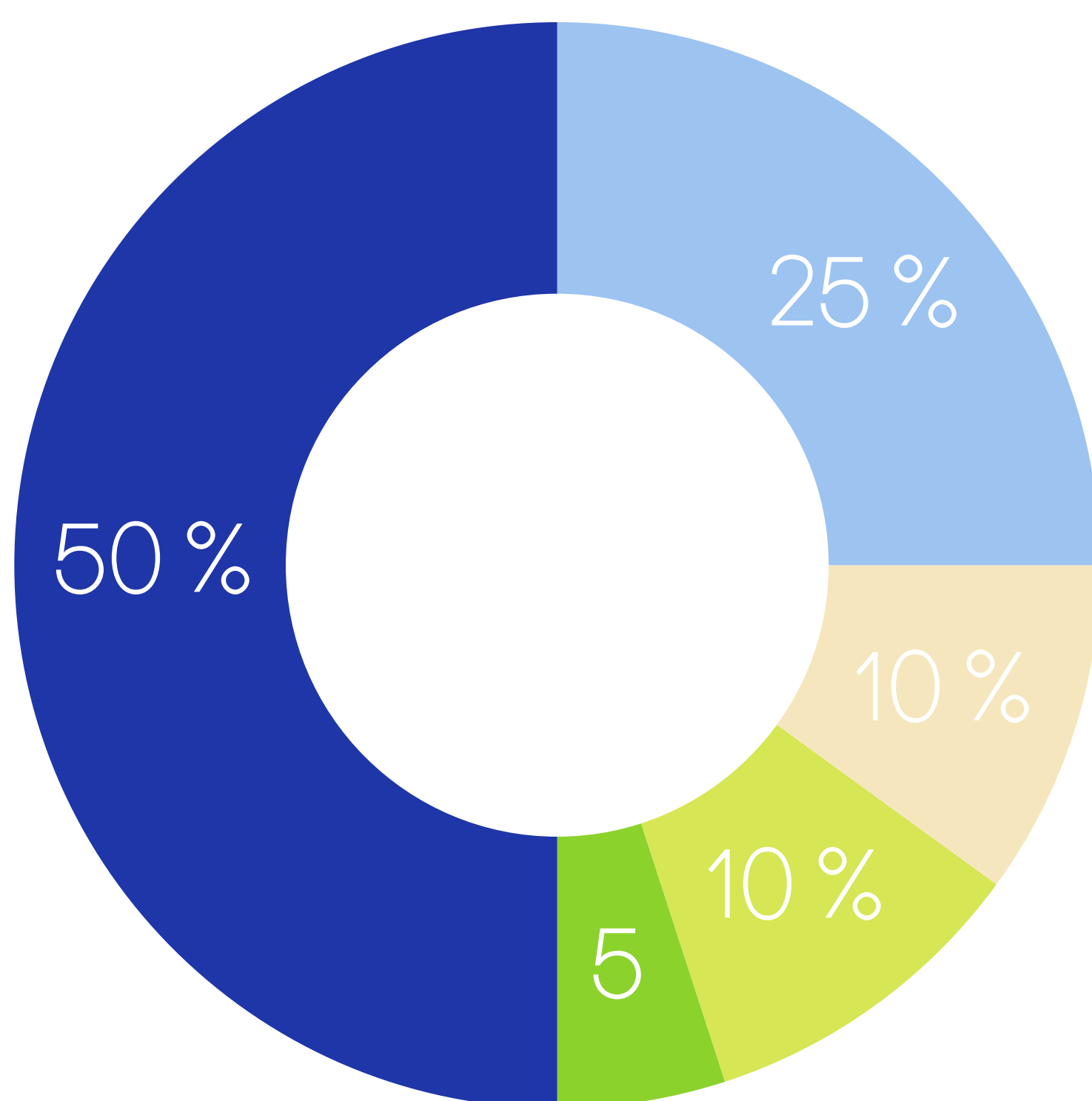
5

- Pracovné postupy / komfort (28 %)
- Istota zamestnania (18 %)
- Status / pozícia (12 %)
- Autonómia / sloboda rozhodovania (11 %)
- Kolegovia / vzťahy (8 %)
- Nič významné (6 %)
- Identita / uznanie za prácu (5 %)
- Zmysel práce (5 %)
- Benefits / odmeny (5 %)

Odpor rovnomerne distribuovaný
naprieč všetkými úrovňami.

Kedy zamestnanci začali dôverovať zmene?

- Po prvých výsledkoch
- Po vysvetlení dôvodov
- Od začiatku
- Nikdy
- Po dokončení



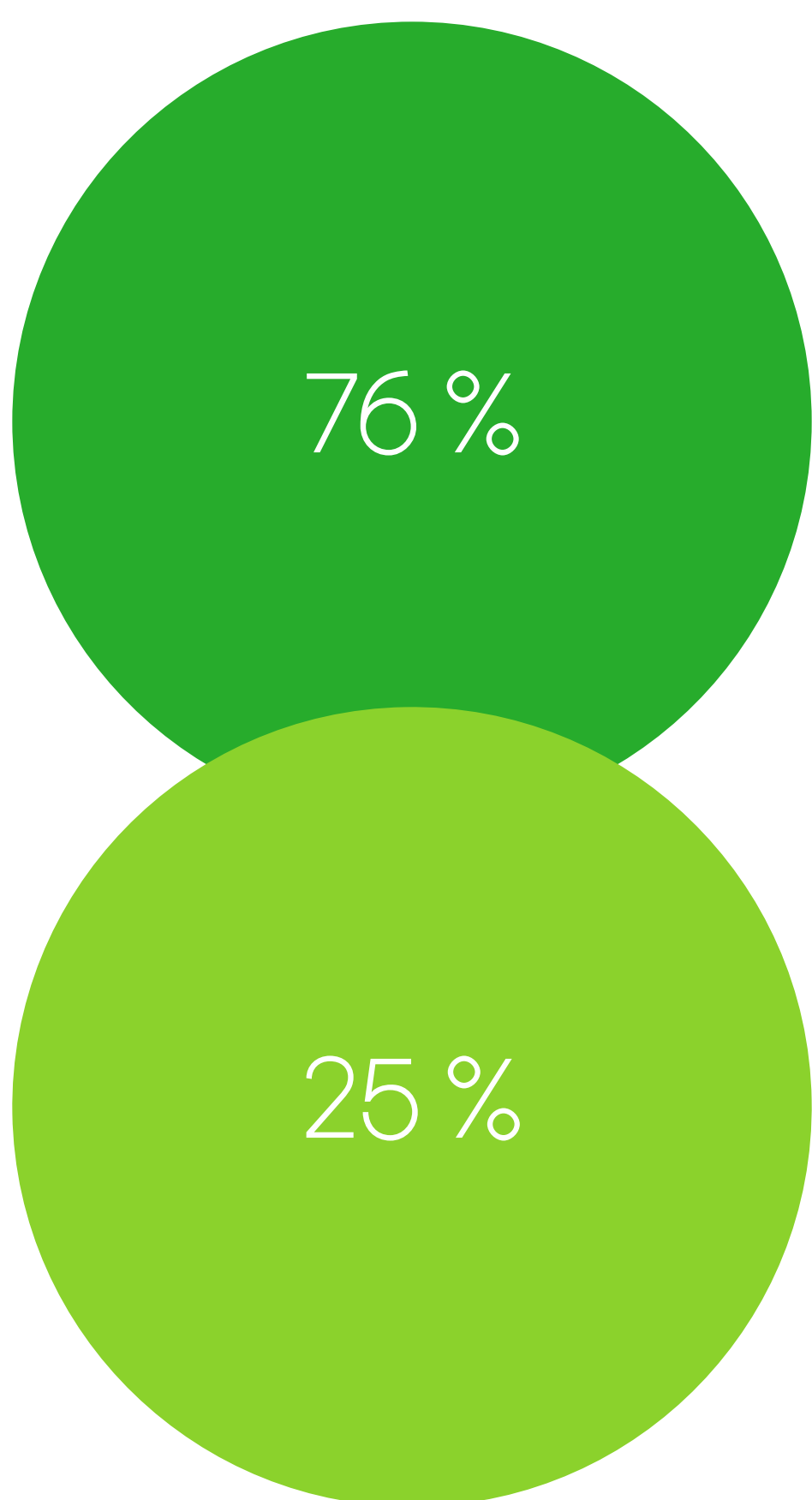
Key insight

51% dôveruje až po prvých výsledkoch, ďalších 25% po vysvetlení dôvodov = spolu 76% potrebuje dôkaz / kontext pred dôverou. Len 10% od začiatku.

Red flag

Len 10% dôveruje od začiatku + 11% nikdy = 21% extrémov. 51% čaká na výsledky = enormný tlak na rýchle quick wins, inak momentum stratené. 3% "po dokončení" = príliš neskoro pre efektívnu zmenu - pasívna rezistencia až do konca.

Ako transparentne komunikovalo vedenie počas zmeny?



76 % hodnotí komunikáciu ako otvorenú (43 % úplne + 33 % prevažne)

Každý štvrtý má pocit filtrovanej komunikácie

McKinsey výskum ukázal, že ak seniorný manažment komunikuje otvorene ohľadom transformácií a progrese, **šanca úspechu transformácie sa zvyšuje 8-krát.**

Ako transparentne komunikovalo vedenie počas zmeny?

Slovenské organizácie riešia zmeny reaktívne, nie proaktívne

75 % zmien
je taktických
(rast, efektivita,
prežitie)

Len 12 % je
transformačných
(modernizácia)

Kríza je
najsilnejší
spúšťač
zmien - **29 %**

Top 3 prekážky pri implementovaní zmien

Odpor
20 %

Krátkodobé
myslenie
19 %

Deficit
kompetencií
13 %

Dodatočné kľúčové poznatky

- Pri výskume čo zamestnanci stratili sa nám potvrdilo, že zmena je zmena vtedy, ak má **dopad hlavne na zaužívané postupy**.
- 55 % quick wins urýchlilo zmenu, no **20 % vytvorilo ilúziu dokončenia** – typický dvojsečný meč.
- 58 % organizácií **padlo do pasce** "hotovo po quick wins" – len 40 % udržalo momentum.
- 40 % bez metodológie + 28 % kombinácia prístupov = 68 % bez jasného, konzistentného frameworku. Len 5 % používa overené metodológie (Kotter, ADKAR, Prosci).
- 71 % organizácií metodológiu prispôsobuje (46 % pracuje s rámcom, 25 % sa ním prevažne riadi), pričom striktne ju dodržiava len 4 % – **flexibilita jasne víťazí**: metodológiu používame, ale nenecháme sa ňou zviazať.

Odporúčania

Quick wins môžu výrazne zvýšiť dôveru v zmenu a motivovať tím, no zároveň nesú riziko, že po prvotnom úspechu ľudia poľavia a nadobudnú pocit, že "hlavná práca je hotová". Preto je kľúčové ich rámcovať ako štart, nie koniec transformácie.

Keby ste mohli zmeniť jednu vec na spôsobe riadenia zmien vo vašej organizácii, čo by to bolo?

Otvorená otázka
66 % respondentov

- 24 Plánovanie, príprava, metodológia
- 22 Komunikácia, transparentnosť
- 13 Lídri a zapojenie vedenia
- 13 Zapojenie zamestnancov a participácia
- 11 Zdroje, kapacity, rozpočty
- 11 Tempo a súbežnosť zmien
- 9 Kultúra a dôvera
- 8 Autonómia, governance
- 8 Stredný manažment



Inštitút
zmeny

Prinášame systemovú zmenu na Slovensko

Inštitút zmeny je nezávislá, odborná a apolitická platforma, ktorá združuje odborníkov na riadenie zmien. Naším cieľom je prinášať systematické riešenia pre organizácie, ktoré čelia výzvam dnešného dynamického prostredia. Veríme, že zmena nie je len o procesoch, ale predovšetkým o ľuďoch.

institutzmeny.sk