

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

**PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ PŘI POSTUPNÉM UKONČOVÁNÍ
ČINNOSTI ORGANIZACE**



Bakalářská diplomová práce

Obor: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Mgr. Michaela Benešová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc

2021

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma *Personální řízení při postupném ukončování činnosti organizace* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Mgr. Michaela Benešová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Personální řízení při postupném ukončování činnosti organizace
Anotace práce:	Bakalářská práce se věnuje změnám v personálním řízení a organizačního chování, které mohou nastat v období mezi rozhodnutím o ukončení činnosti organizace a jejím skutečným zánikem. Cílem práce je identifikace a popis konkrétních změn ve vymezených personálních činnostech a prvcích organizačního chování, které byly vyvolány postupným několikaletým ukončováním činnosti organizace. Teoretická část práce se věnuje vymezení organizace, organizačních změn, popisu zkoumané organizace včetně zdůvodnění jejího výběru a charakteristice jednotlivých personálních činností. Empirická část práce je zaměřena na metodologii, kvantitativní výzkum a interpretaci získaných dat. Výzkum byl proveden na vybraných úřadech zajišťujících čerpání evropských dotací, jejichž činnost je aktuálně ukončována.
Klíčová slova:	personální činnosti, organizační chování, postupné ukončování činnosti organizace, změna
Title of Thesis:	Personnel management during the gradual termination of the organization
Annotation:	The bachelor's thesis deals with changes in personnel management and organizational behavior that may occur in the period between the decision to terminate the activities of the organization and its actual demise. The aim of the work is to identify and describe specific changes in the defined personnel

	<p>activities and elements of organizational behavior, which were caused by the gradual several-year termination of the organization. The theoretical part of the work is devoted to the definition of the organization, organizational changes, a description of the researched organization, including the justification of its choice and the characteristics of individual personnel activities. The empirical part of work is focused on the methodology, quantitative research and interpretation of the obtained data. The research was carried out at selected offices ensuring the drawing of European subsidies, the activities of which are currently being terminated.</p>
Keywords:	<p>personnel activities, organizational behaviour, gradual termination of the organization, change</p>
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Dotazník – proměna personálních činností při postupném ukončování činnosti organizace</p>
Počet literatury a zdrojů:	<p>23</p>
Rozsah práce:	<p>71 s. (112 810 resp. 99 039 znaků s mezerami)</p>

Obsah

ÚVOD.....	6
1 Organizace a její proměna v důsledku ukončování činnosti	8
1.1 Organizace a organizační chování	8
1.2 Regionální rady regionů soudržnosti České republiky a Úřady Regionálních rad.....	10
1.3 Proměna organizace v důsledku rozhodnutí o ukončení její činnosti...	13
2 Změny v personálních činnostech a organizačním chování	16
2.1 Vymezení personálních činností	16
2.1.1 Plánování pracovníků	17
2.1.2 Získávání a výběr pracovníků	18
2.1.3 Rozmísťování pracovníků	19
2.1.4 Hodnocení pracovníků	21
2.1.5 Odměňování pracovníků.....	22
2.1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	24
2.1.7 Péče o pracovníky	25
2.1.8 Motivování pracovníků	27
2.2 Klima a atmosféra v organizaci	28
2.3 Interní komunikace v organizaci.....	30
3 VÝZKUM PROMĚNY SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VAZBĚ NA POSTUPNÉ UKONČOVÁNÍ ČINNOSTI ORGANIZACE.....	33
3.1 Stanovení výzkumného cíle	33
3.2 Výzkumné otázky.....	34
3.3 Výzkumné metody	35
3.4 Charakteristika zkoumaného souboru	36
3.5 Realizace dotazníkového šetření a sběr dat.....	37
3.6 Interpretace výsledků výzkumného šetření	38
3.7 Výzkumné závěry.....	58
3.7.1 Závěry týkající se změn v jednotlivých personálních činnostech v období postupného ukončování činnosti organizace	58
3.7.2 Závěr týkající se změn v klima resp. atmosféře organizace v období postupného ukončování činnosti organizace	60
3.7.3 Závěry týkají se průběhu interní komunikace v období postupného ukončování činnosti organizace	61
ZÁVĚR	62
DISKUSE	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	66
SEZNAM ZKRATEK.....	69
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	70
SEZNAM PŘÍLOH	71

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je velmi širokou disciplínou, která je stěžejní pro zajištění naplňování strategie organizace a dosahování stanovených cílů. V obecném pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů směřovat všechny své činnosti k maximální podpoře výkonnosti organizace, na což působí množství vnitřních i vnějších faktorů. Různé okolnosti, které na organizaci resp. řízení lidských zdrojů mají vliv, s sebou přinášejí nutnost na ně reagovat a tím vyvolávají změny, které více či méně dotýkají všech pracovních článků v organizaci. Příkladem takové situace vyvolané vnějšími vlivy, která má pro řízení lidských zdrojů nemalé důsledky, je rozhodnutí o ukončení činnosti organizace.

Zánik různých organizací, ať už obchodních společností, spolků, neziskových organizací i jiných druhů institucí je jev, který není výjimečný. Ve většině případů je jejich ukončení realizováno v relativně nedlouhém časovém horizontu. Ojedinele se ale může stát, že po rozhodnutí o zániku organizace musí tato instituce ještě v rozpětí několika let plnohodnotně fungovat a zabezpečovat všechny činnosti a úkoly, pro které byla založena či zřízena. Jak je v takovém případě dotčen personální management? K jakým změnám v oblasti práce s lidskými zdroji, konkrétně ve stěžejních personálních činnostech, dochází? A jak se tato situace projeví v různých oblastech organizačního chování? Účelem této práce je přinést odpovědi na všechny tyto otázky a rozšířit povědomí o této specifické situaci, která se odráží nejen v jednotlivých oblastech personálního řízení, ale ovlivňuje je jako celek. Cílem této diplomové práce je tedy identifikace a popis konkrétních změn v personálních činnostech a organizačním chování, které byly vyvolány postupným ukončováním činnosti organizace.

Text diplomové práce je strukturován do několika částí. Teoretická část práce čerpá z odborné literatury i z vědomostí a poznatků z vlastní praxe autorky. V úvodu jsou vymezeny základní pojmy a představena instituce, která je předmětem výzkumu, včetně vysvětlení, proč byla pro jeho realizaci vybrána. Následně se práce věnuje podrobnému popisu zkoumané organizace, za jakým účelem byla založena i okolnostem rozhodnutí o jejím zániku. V textu nechybí ani obecné vymezení organizačních změn. Stěžejní díl teoretické části diplomové práci je zaměřen na konkrétní personální činnosti a vymezené oblasti organizačního chování, jejich charakteristiku a význam pro organizaci. Na teoretickou část navazuje empirická, která se věnuje samotnému výzkumu v určené organizaci. V této části jsou definovány výzkumné otázky a výzkumný cíl, charakterizován způsob získávání dat, jejich zpracování a vyhodnocení a představeny výzkumné výsledky a závěry. Pro získání dat byla zvolena metoda dotazníku, který byl rozeslán na dotčené instituce osobám zodpovědným za personální management. Na základě získaných dat budou zodpovězeny otázky, zda a případně k jakým změnám v personálních činnostech a organizačním chování dochází vlivem rozhodnutí o ukončení činnosti organizace.

Motivem k sepsání této diplomové práce byla osobní zkušenost autorky práce, která byla několik let pracovně spojena se zkoumanými institucemi. Osobní zkušenost, velmi dobrá znalost daného prostředí a problematiky dotčeného typu organizace vedly k volbě tohoto tématu, které je přínosným z pohledu popisu situace patřící spíše k těm výjimečným, nikoliv standardním, které jsou v oblasti řízení lidských zdrojů zmapovány a popsány. Tato práce nemá ambici stát se hloubkovou analýzou vlivu rozhodnutí o ukončení činnosti podniku na řízení lidských zdrojů a s tím souvisejících změn, ale mohla by této analýze posloužit jako výchozí článek či pilotáž.

1 Organizace a její proměna v důsledku ukončování činnosti

Jak již bylo uvedeno v úvodu práce, hlavním cílem je identifikace a popis změn v oblasti personálního managementu, které mohou nastat v období mezi rozhodnutím o ukončení činnosti organizace a skutečným zánikem organizace. Jedná se o několikaleté období, kdy je chod instituce postupně utlumován a je nezbytné zajistit, aby výkon všech činností byl zabezpečen po celou dobu až do definitivního konce a byly naplněny stanovené cíle organizace. A protože se jedná o méně častý jev, který je ve své podstatě mimořádný, byla pro účely této práce a související výzkum vytipována organizace, která je problematikou postupného ukončování činnosti dotčena. Takovou institucí jsou Regionální rady regionů soudržnosti resp. Úřady regionálních rad, které procesem postupného ukončování činnosti aktuálně prochází a vstupují do finální fáze celého procesu. Na příkladu těchto institucí je možné ukázat, jak změny související s ukončováním činnosti organizace ovlivňují personální procesy, kulturu a atmosféru resp. klima organizace i komunikaci uvnitř instituce.

1.1 Organizace a organizační chování

Výkladový slovník lidských zdrojů (2002, s. 138) definuje organizaci jako účelné seskupení lidí, kteří se sdružují a koordinují své úsilí k tomu, aby rychleji a efektivněji dosáhli vytyčených cílů. O propojení lidí a cílů v souvislosti s organizací smýšlí také Armstrong (2015, s. 161), který uvádí: *„Organizace je subjekt, který existuje, aby umožnil dosahování cílů organizace prostřednictvím společného úsilí lidí, kteří v organizaci nebo pro organizaci pracují.“* Dědina a Odcházal (2007, s. 16) pod pojmem organizace rozumí sociální uspořádání vytvořené za účelem dosažení kolektivních cílů řízeným způsobem. Pojmem sociální uspořádání je podle těchto autorů vyjádřena

skutečnost, že „...organizaci tvoří určitý počet členů, kteří jednají s ostatními členy a vzájemně se ovlivňují, aby jejich práce byla efektivní.“ O organizaci tedy můžeme hovořit jako o sociálním útvaru, který je nějak organizován a funguje za účelem dosažení stanovených cílů. Pro každou organizaci platí, že je určitým způsobem strukturována. Podle Armstronga (2015, s. 161) je organizaci možné popsat jako systém, který má strukturu, jejímž obsahem jsou jak formální, tak neformální prvky. Struktura je pak rámec, který umožňuje vykonávání práce. Tradiční formální struktury byly podle Armstronga založeny na jednoznačně stanovených liniích řízení. „Organizace však fungují v různé míře jak formálně, tak neformálně, prostřednictvím sítí rolí a vztahů, které přesahují formální hranice organizací i linie řízení. Struktury organizací se mohou vyvíjet téměř spontánně s tím, jak se mění okolnosti a vzniká potřeba zajistit nové činnosti.“ (Armstrong, 2015, s. 161). A stejně jako struktura organizace nemusí být a není statická a neměnná, ani další procesy, které v organizaci probíhají a mají vliv na její fungování, mohou podléhat změnám. Organizačním změnám není možné se zcela vyhnout, protože si je vynucují vnější i vnitřní vlivy a organizace by měla být připravena a schopna na ně reagovat.

Co se týče organizačního chování, jde především o teoretickou disciplínu, jejíž poznatky mohou ale v praxi výrazně pomoci samotnému řízení lidí i celé organizace. Dědina a Cejthmar (2005, s. 27) organizační chování popisují jako disciplínu, která: „... především na základě empirických výzkumů a šetření kumuluje teoretické poznatky týkající se existence lidí v organizacích, podstaty chování jednotlivce a skupin, jejich motivace, pracovních postojů, socializace, kooperace a konfliktů, stresu, organizační politiky, etiky, uplatňování moci a síly, případně i podstaty organizační struktury atd.“ Právě všechny tyto znalosti o chování lidí v organizaci mohou být užitečné nejen při standardních situacích a procesech, které v organizaci probíhají, ale svůj význam mají např. v případě zavádění organizačních změn. Význam organizačního chování

shrnuje i Gigalová (2013, s. 11): „Tím, že se organizační chování snaží vysvětlit chování lidí v organizacích a jeho příčiny, dává především personálnímu managementu, ale i dalším manažerům řadu návodů, týkajících se práce s lidskými zdroji v individuálním i skupinovém řízení, ve stanovení cílů a ve vytváření a využívání organizační (podnikové) kultury.“

1.2 Regionální rady regionů soudržnosti České republiky a Úřady Regionálních rad

Když v roce 2004 Česká republika vstupovala do Evropské unie, byla při porovnávání s ostatními členskými státy zařazena mezi vyspělejší světové ekonomiky. Přesto ale existovaly mnohé problémy, které negativně ovlivňovaly její růst. Ke zmenšení rozdílů mezi ČR a vyspělými zeměmi a k dosažení trvalého udržitelného rozvoje muselo být a stále je vynakládáno nemalé úsilí. Regionální politika Evropské unie je významným nástrojem, který pomáhá ke snižování rozdílů mezi evropskými státy a regiony. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (dále jen MMR) ke kohezní politice a spolupráci s EU uvádí, že úkolem kohezní politiky – politiky soudržnosti je podpora méně rozvinutých regionů a posílení hospodářské, sociální a územní soudržnosti za účelem harmonického vývoje Evropské unie. Do uvedených oblastí směřují finanční prostředky ze strukturálních fondů EU, jejichž účelem je snižovat rozdíly mezi zaostávajícími regiony a evropským průměrem. Na realizaci tzv. kohezní politiky čerpala Česká republika ze strukturálních fondů v jednotlivých programových obdobích miliardy eur. Za účelem efektivního a hospodárného čerpání finančních prostředků byla v každém ze sedmiletých období vytvořena vhodná technická podpora. MMR na svých webových stránkách speciálně věnovaných evropským fondům uvádí, že v období 2007-2013 bylo v České republice využíváno 26 operačních programů, které byly rozděleny mezi tři cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Cíl

Konvergence byl zaměřen na podporu hospodářského a sociálního rozvoje méně vyspělých regionů a členských států. V ČR pod něj spadaly všechny regiony soudržnosti s výjimkou Hl. m. Prahy a byl realizovaný prostřednictvím osmi tematických operačních programů a sedmi regionálních operačních programů (dále jen ROP).

Řídícím orgánem ROP jsou Regionální rady regionu soudržnosti (dále jen RR) a jejich administrativním aparátem, který vykonává konkrétní činnosti související s čerpáním financí z evropských fondů pro období 2007-2013, jsou Úřady Regionálních rad (dále jen ÚRR). RR jsou právnickou osobou, zřízenou v územním obvodu statistické jednotky NUTS II novelou zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Dle tohoto zákona byly v regionech soudržnosti zřízeny Regionální rady regionu soudržnosti Střední Čechy, se sídlem v Praze, Jihozápad, se sídlem v Českých Budějovicích, Severozápad, se sídlem v Ústí nad Labem, Severovýchod, se sídlem v Hradci Králové, Jihovýchod, se sídlem v Brně, Střední Morava, se sídlem v Olomouci, Moravskoslezsko, se sídlem v Ostravě.

Novelou zákona č. 248/2000 Sb. byly také ustanoveny podmínky pro fungování RR. Výjimku tvoří region soudržnosti Praha, který je z hlediska čerpání fondů EU v jiném postavení, než jsou ostatní kraje v České republice. Region Praha svou výkonností přesahuje průměr EU, a proto jsou finance ze strukturálních fondů určeny na jiné aktivity, než pro zbytek republiky. Rozdíl je také v řízení programu, kdy za čerpání prostředků z fondů EU je odpovědný magistrát hlavního města Prahy a RR nebyla zřízena. RR vykonává působnost v oblasti veřejné správy. Orgánem RR jsou výbor Regionální rady (dále jen VRR), předseda Regionální rady a ÚRR. Hlavním úkolem ÚRR je faktický výkon činností nezbytných pro splnění úkolů daných nejen legislativou, ale také rozhodnutím VRR. Zaměstnanci ÚRR jsou

odpovědní za přípravu veškeré dokumentace programu, za vyhlášení jednotlivých výzev pro předkládání projektů, přijímají projektové žádosti, provádí hodnocení předložených žádostí, kontrolují jejich úplnost a správnost, předkládají VRR návrh pořadí projektů ke schválení. Po rozhodnutí VRR, které projekty budou podpořeny, zaměstnanci ÚRR zajišťují kontrolu realizace projektů, provádí proplácení schválených finančních prostředků, komunikují s centrálními úřady a s orgány EU o vývoji realizace programu, zajišťují publicitu programu a další nezbytné činnosti, které směřují k naplnění stanovených cílů programu.

Čerpání prostředků ze strukturálních fondů EU probíhá v sedmiletých tzv. programových obdobích. Když byly RR novelou zákona č. 248/2000 Sb. zřízeny, existoval předpoklad, že se budou na technickém zajištění čerpání dotací podílet v následujících několika programových obdobích. Přípravu dalšího období vždy provází náročné analyzování, plánování a rozhodování. Stěžejní je příprava národního strategického referenčního rámce, konkrétní metodiky, národní a regionální dokumentace a rozhodnutí o tom, prostřednictvím jakých orgánů a úřadů bude čerpání financí ze zdrojů EU zabezpečováno. Při plánování období 2014-2020 se vláda ČR začala přiklánět k řešení, aby čerpání dotací bylo prováděno centrálně, nikoliv přímo v regionech a navrhla fungování RR ukončit. Poté, co o tom byla vedena několikaletá polemika, bylo v roce 2014 definitivně rozhodnuto o sloučení sedmi regionálních operačních programů do jednoho Integrovaného regionálního operačního programu, čímž bylo de facto rozhodnuto i o konci RR. Jejich úloha ani činnost ÚRR ale nemohla být skončena v krátkém čase, protože bylo nezbytné zabezpečit všechny běžící úkony a návazné činnosti, a to minimálně po dobu udržitelnosti všech projektů a do doby, než budou programy a veškerá jejich dokumentace uzavřeny, a to jak na národní úrovni, tak i ze strany EU. RR tedy nebyly do administrace programového období

2014-2020 zahrnuty a jejich jediným úkolem se stalo dopracování a uzavření programového období 2007-2013 s výhledem, že se tak stane nejpozději v roce 2021. Od roku 2014 tedy bylo zřejmé, že činnost RR resp. ÚRR bude postupně utlumována a jejich chod bude přizpůsobován aktuální situaci a vývoji. Na jaře roku 2020 byl pak předložen vládní návrh zákona na novelizaci zákona č. 248/2000 Sb., ve kterém je mimo jiné navrženo zrušení RR k datu 31. 12. 2021.

1.3 Proměna organizace v důsledku rozhodnutí o ukončení její činnosti

Rozhodnutí o ukončení činnosti organizace představuje citlivé téma a zásadní změnu, která se osobně dotýká všech zaměstnanců ve všech úrovních organizace. Především tato situace vyvolává otázky týkající se konkrétních kroků, které v důsledku tohoto rozhodnutí nastanou. K jakým změnám v organizaci dojde? Jak bude nadále společnost fungovat? Jak bude celý proces ukončování probíhat? Je úkolem managementu, aby jednal maximálně transparentně a ve spolupráci s personalistou dokázal všechny změny včas a dostatečně komunikovat. Neméně důležité je, aby všechny kroky byly dobře naplánované a řízení změn probíhalo efektivně.

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 571) uvádí: *„Změna býová v odborné literatuře charakterizována jako jeden z klíčových úkolů řídicích pracovníků, řízení změny jako jedna z jejich klíčových kompetencí.“* Autoři také zmiňují, že podle Leavitta, Dilla Eyringa se předmětem změny může stát organizační kultura, technologické zázemí, lidé, kteří organizaci tvoří či subsystém úkolů resp. pracovních činností. Bedrnová, Jarošová a Nový konstatují, že: *„Skutečné změny v reálných organizacích jsou především výrazně osobní a politické“*, což doplňují výrokem Bainbridge: *„Na druhou stranu lze však říci, že jakkoli se změny staly rozsáhlými a nepředvídatelnými, stále zůstávají zvládnutelné.“* (2012, s. 572).

Dle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2006) se organizační změna vztahuje k jakékoliv změně činností v organizaci. Definují základní proces změny, podmínky a bariéry změn, chyby realizace změn, taktiky zavádění změn a techniky organizačních změn. Autoři také odkazují na konkrétní kroky realizace změn dle Kottera (2000), které spočívají „...ve *vyvolání vědomí naléhavosti změny, sestavení koalice prosazující změnu, vytvoření vize a strategie, komunikaci této vize, delegování pravomocí, vytvoření krátkodobých vítězství, využití výsledků a podpora dalších změn a zakotvení do firemní kultury.*“ (2006, s. 461-462). Přestože se tato doporučení týkají řízení změn především v situacích, které mohou v organizacích běžně nastat, dají se lehce transformovat i na problematiku ÚRR. V tomto případě je ovšem vědomí naléhavosti změny dáno rozhodnutím vlády o ukončení činnosti RR resp. ÚRR a koalice prosazující změnu je sestavena z vedoucích pracovníků a personalisty, kterým byla vize stanovena a tento tým k ní sestaví strategii. Komunikace vize je pak pro pochopení situace naprosto stěžejní, stejně jako delegování a posilování pravomocí, které jsou nezbytné k prosazení změn. Krátkodobá vítězství mohou být při zavádění změn v této konkrétní organizaci vnímána jako nerelevantní, protože přijetí změn je nevyhnutelné, bez ohledu na to, zda se je daří prosazovat s podporou či odporem zaměstnanců, ale rozhodně jsou důležitá pro snazší průběh transformace. Využití výsledků zavádění změn a jejich zakotvení do firemní kultury je podstatné pro udržení nastolených změn, bez této fáze by mohlo být splnění úkolů a cílů organizace vážně ohroženo.

V případě RR a ÚRR je cíl jasný – úspěšně vyčerpat stanovenou finanční alokaci pro období 2007-2013 a uzavřít celý dotační program. Rozhodnutí o jejich zániku s sebou přineslo především proměnu resp. úpravu aktivit, které zaměstnanci ÚRR zabezpečovali. Rozsah vykonávaných činností se postupně snižoval, stejně jako se snižovalo množství práce. Od roku 2014 již nebyly

vyhlašování žádné výzvy k předkládání projektů, tudíž nebyly přijímány žádné žádosti, neprobíhalo jejich kontrolování a vyhodnocování, ani schvalování. V první fázi ukončování programu tedy tato část práce zcela vymizela. Stejně tak bylo v další etapě ukončeno proplácení schválených finančních prostředků příjemcům dotací. Další fáze změn se dotkla činností zaměřených na marketing a publicitu výsledků dotačního programu, tedy prezentace podpořených projektů a celkové práce RR směrem k veřejnosti a médiím. Vzhledem k tomu, že finanční alokace programu byla rozdělena mezi projekty, čímž byl splněn jeden z primárních cílů a na dalším programovém období se již RR resp. ÚRR nepodílely, byla zcela utlumena i komunikace a marketingové aktivity. Stále ovšem musela být zajišťována kontrola realizace projektů a jejich následné monitorování po celou dobu udržitelnosti, která u některých projektů dosahuje délky 5ti let. V této oblasti samozřejmě také postupně docházelo k úbytku množství kontrolovaných projektů, adekvátně k čemuž se snižovala i potřeba personálního zajištění této práce. K neměnicím se úkolům patřil pravidelný reporting českým i evropským centrálním úřadům a práce na stěžejním a rozsáhlém dokumentu, který mapuje celý proces a využití toho kterého dotačního programu, a který slouží jako podklad pro jeho finální uzavření a pro financování ze strany EU. Nadále také zůstávají zajištěny základní služby personálního, účetního, technického, právního a administrativního charakteru. V současné době jsou ÚRR tvořeny už pouze jednotkami pracovníků, jejichž práce bude podle aktuálních informací definitivně ukončena na přelomu let 2021/22.

2 Změny v personálních činnostech a organizačním chování

Rozhodnutí o ukončení činnosti organizace s sebou přináší množství změn ve všech úrovních řízení organizace a v procesech, které jsou pro fungování instituce stěžejní. Pro účely této práce bude pozornost věnována pouze popisu změn, které se týkají personálních činností, kultury a klimatu resp. atmosféry v organizaci a interní komunikace organizace.

2.1 Vymezení personálních činností

Z informací uvedených v předchozí kapitole poměrně jasně vyplývá, že zásadní změny se týkaly řízení lidských zdrojů, které jsou pro splnění úkolů a cílů organizace stěžejní. Dědina a Cejthamr (2005, s. 224) uvádí, že: *„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* Koubek (2006, s. 19) pak zmiňuje existenci názorů, že tradiční přístup k řízení lidských zdrojů by měl reflektovat aktuální trendy a hovoří o novém přístupu, který představuje následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: *„Zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivů a zvýšení připravenosti na změny.“* O konkrétních úkolech řízení lidských zdrojů se dá hovořit jako o tzv. personálních činnostech. Výše uvedení autoři (Dědina a Cejthamr, 2005, Koubek, 2006) se shodují ve výčtu těchto základních personálních funkcí: plánování pracovníků, získávání a výběr pracovníků, rozmisťování a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a vzdělávání a péče

o pracovníky. K těmto vyjmenovaným je pak možné přiřadit také oblast motivace, která je s personálním řízením neodmyslitelně spjatá.

2.1.1 Plánování pracovníků

Personální plánování se týká plánování potřeby pracovníků a jejího zajištění. *„Personální plánování slouží k tomu, aby měl podnik v současnosti i budoucnosti dostatek pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků, ve správný čas a s přiměřenými náklady.“* (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 226). Lze tedy říci, že na základě podnikové strategie dochází k plánování potřebného počtu (kvantity) a kompetencí (kvality) zaměstnanců organizace a s tím souvisejícímu sestavování konkrétních plánů. Podle Kocianové (2010) za plánování v organizaci odpovídají manažeři a o jeho účinnosti rozhodují čtyři faktory, kterými jsou cíle, akce, zdroje a implementace. *„Cíle jsou specifikované budoucí stavy, jež manažeři považují za optimální a kterých má být dosaženo. Akce jsou specifické činnosti plánované pro dosažení určených cílů. Zdroje pro realizaci plánů (představující omezení, které musí být při plánování akcí respektováno) se určují pomocí rozpočtů. Implementace zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů, které sledují realizaci plánu.“* (Kocianová, 2010, s. 70-71). Koubek (2006, s. 89-90) personální plánování dále dělí na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování jejich personálního rozvoje. Výstupem personálního plánování jsou pak konkrétní plány týkající se např. získávání pracovníků, jejich vzdělávání, odměňování, ale třeba také propouštění. Především poslední jmenované – propouštění zaměstnanců – je něco, k čemu nevyhnutelně dojde při utlumování činnosti organizace. Snižování výdajů pokrývajících náklady na lidské zdroje a přebytek pracovníků, jejichž pracovní pozice jsou postupně rušeny, vede k nutnosti snížit počet

zaměstnanců. A zatímco běžně manažeři a personalisté pracují s plány na pokrytí potřeby pracovníků, plány jejich rozmisťování, rozvoje, motivování a odměňování, tvorba plánu snižování počtu pracovníků pro ně může být nestandardní činností. Za dané situace je ale nezbytné takový plán vytvořit a mít tak jasně stanoveny, kdy, jak, s kým, v jakém počtu a za jakých podmínek bude ukončen pracovní poměr.

Jak již bylo výše zmíněno, plánování se netýká pouze počtu zaměstnanců, ale také jejich kvality, tedy znalostí a dovedností, kterými zaměstnanec disponuje, a které jsou nezbytné pro optimální pracovní výkon na dané pozici. Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 232) vyžaduje každá pracovní pozice jiné znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, tj. kompetence. *„Kompetence je chápána jako základní charakteristika jednotlivce, která souvisí s jeho efektivním či výjimečným pracovním výkonem.“* (Horváthová a kol., 2016, s. 234). Pokud tedy v dané situaci dochází vlivem snižování počtu pracovníků ke slučování pracovních pozic či přemisťování zaměstnanců na jiné pozice, může dojít ke změnám v požadavcích na jejich kompetence.

2.1.2 Získávání a výběr pracovníků

Úzkou vazbu na proces personálního plánování má podle Dědiny a Cejthamra (2005) fáze získávání a výběru pracovníků. Jeho úkolem je získat a vybrat pracovníky s minimálními náklady, v požadovaném množství a kvalitě, tak aby byla pokryta potřeba organizace. Kocianová (2010, s. 79) k tomu uvádí: *„Získávání pracovníků by mělo usilovat o to, aby byli uchazeči, z nichž bude organizace vybírat, jednak způsobilí v danou chvíli k zastávání pracovní pozice, jednak aby měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci.“* Koubek (2006, s. 21) do sektoru získávání a výběru pracovníků řadí všechny činnosti od přípravy a zveřejnění informací o volných pracovních místech, přes výběrové řízení až po uvedení nového zaměstnance

na pracoviště. Získávání a výběr zaměstnanců jsou širokou oblastí, která významně ovlivňuje budoucí fungování pracovního kolektivu i jeho výkon. O této funkci personální práce se dá v situaci končící organizace hovořit v souvislosti s potřebou pokrytí pracovních míst, která jsou ohrožena předčasným odchodem zaměstnanců, kteří se rozhodnou nevyčkávat až do chvíle, kdy už je zaměstnavatel nebude potřebovat a odejdou za jistotou stability a práce k jinému zaměstnavateli. Uvolněná pozice může být přednostně obsazena jiným zaměstnancem podniku. Pakliže splňuje požadavky na tento post kladené a je např. ohrožen zrušením jeho současné pracovní náplně, je to ideální řešení. Pokud organizace nedokáže obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů, je nucena vypsát výběrové řízení a pokusit se na uvolněný post získat uchazeče ze zdrojů vnějších. U organizace se specifickým obsahem práce se může jednat o nesnadný úkol, protože odborníků či specialistů na danou problematiku, kteří jsou tzv. hotovým uchazečem, může být na trhu práce nedostatek.

2.1.3 Rozmísťování pracovníků

Rozmísťováním pracovníků se rozumí jejich uvedení na pracovní místo, ale také veškeré přesuny v rámci hierarchie podniku či převody na jiné pracovní místo. Do této sekce spadá i výše zmiňované propouštění pracovníků. Dědina a Cejthamr (2005, s. 229) uvádí, že rozmísťováním se realizují základní úkoly řízení lidských zdrojů. *„Nejpřesněji lze rozmísťování pracovníků definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovníky úkoly, s pracovními místy.“* V souvislosti s rozmísťováním pracovníků pak autoři hovoří o vnitropodnikové mobilitě (povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na jinou funkci) a vnější mobilitě (propouštění, penzionování, rezignování, úmrtí). Kocianová (2010, s. 137) vidí rozmísťování pracovníků jako: *„... řízený pohyb pracovníků do organizace, uvnitř organizace a z organizace.“* Kocianová k vnitřní mobilitě stejně

jako Koubek (2006, s. 224-226) řadí povýšení, převedení a přeřazení pracovníků na nižší funkci a u vnější mobility rozlišuje příchod pracovníků do organizace (aktivní stránka) a ukončování pracovního poměru (pasivní stránka). K mobilitě pracovníků v organizaci dochází po celou dobu jejího trvání. Její intenzita se však mění v závislosti na aktuálním vývoji situace v organizaci, na potřebě zaměstnanců. Pokud tedy dojde k takové situaci jako v případě ÚRR, s vysokou mírou pravděpodobnosti nastane vnější mobilita v její pasivní stránce, tedy převažuje ukončování pracovního poměru a odchody zaměstnanců. Lze také očekávat, byť jen v omezené míře, vnitřní mobilitu v podobě převádění zaměstnanců na jinou pracovní pozici či jejich přeřazování na nižší funkci. V obou případech by ale jednotlivým krokům měla předcházet důkladná analýza a plán mobility. Je zřejmé, že v případě postupného ukončování činnosti organizace, je nevyhnutelné také adekvátní snižování počtu pracovních míst. O tom, které pracovní pozice budou zrušeny, rozhoduje management organizace v závislosti na ukončování činností, které již nejsou pro chod organizace a naplnění jejich cílů potřebné. Snižování počtu pracovníků lze řešit několika způsoby. Jedním z nich je propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. Koubek (2006, s. 232) zdůrazňuje, že při propouštění pracovníků z tzv. organizačních důvodů není příčina v propouštěných pracovnících nebo jejich pracovním výkonu. Snižování počtu pracovníků by podle něj mělo probíhat za pomoci metod, které jsou pro zaměstnance nejméně bolestivé. Zmiňuje např. možnost neobsazování pracovních míst, která se uvolnila v souvislosti s přirozenými odchody pracovníků, zastavení získávání pracovníků z vnějších zdrojů nebo stimulaci předčasného odchodu do starobního důchodu u zaměstnanců, kterých se tato možnost týká. Teprve poté, co jsou tyto možnosti vyčerpány, by měl zaměstnavatel přistoupit k vynuceným odchodům zaměstnanců. *„Pokud už k propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti musí dojít, je třeba zajistit, aby výběr pracovníků určených k propouštění byl založen na zásadách*

spravedlnosti a šetrnosti vůči pracovníkům a na kritériích, která jsou výhodná a racionální pro organizaci.“ (Koubek, 2006, s. 233). Kromě specifického a empatického přístupu, který proces propouštění zaměstnanců vyžaduje, může být organizace pracovníkům, se kterými dojde k rozvázání pracovního poměru, nápomocna formou tzv. outplacementu. *„Outplacement je poskytnutou podporou při ztrátě a hledání práce, je programem pomoci propouštěným pracovníkům, aby snáze našli novou práci.*“ (Kocianová, 2010, s. 196). V dnešní době je tato pomoc ve formě personálního poradenství hojně rozšířena a organizace ji může realizovat svépomocí nebo prostřednictvím externí agentury.

2.1.4 Hodnocení pracovníků

Podstatou hodnocení pracovníků je posouzení nejen kvality i kvantity pracovního výkonu zaměstnance, ale také jeho přístupu k práci, znalostí a dovedností a celkového vystupování ve vztahu k vykonávané činnosti. Podle Kocianové (2010, s. 145) hodnocení poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech zaměstnanců a pro ně je zase hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. *„Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci.*“ (Kocianová, 2010, s. 145). Stejně tak Dědina a Cejthamr (2005, s. 230) k tomu uvádí: *„Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku a co je potřeba pro to udělat.*“ Podle autorů význam hodnocení spočívá i v tom, že hodnocení pracovníka seznamuje s jeho perspektivou v podniku a diferencuje odměňování. Hodnocení pracovníků lze provádět formálně, toto se vyznačuje plánovitostí a systematičností nebo neformálně, kdy se jedná o nepravidelnou, spíše

příležitostnou aktivitu. Koubek (2006, s. 197) se domnívá, že: „*Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojit pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.*“ Pro hodnocení je důležité, kdo jej provádí a jaká je zvolena metoda hodnocení. Těch existuje hned několik a liší se v náročnosti na realizaci, čas a využitelnost (např. při odměňování nebo při rozvoji pracovníků). Důležitým kritériem pro výběr správné metody hodnocení pro konkrétní situaci je časové hledisko, zda je hodnocena již odvedená práce, současný stav nebo budoucí výsledky. K tomuto dělení se přiklání Dvořáková (2012, s. 265), která hovoří o rozdělení metod z hlediska časového na metody zaměřené na minulost (již odvedenou práci) a metody orientující se na budoucnost a rozvojový potenciál zaměstnance.

Význam hodnocení pracovníka ve vztahu k ukončování činnosti organizace spočívá v tom, že poskytuje cenné informace vedoucím pracovníkům při rozhodování o tom, kteří zaměstnanci jsou pro organizaci a naplnění jejich cílů důležití. Samozřejmě se musí jednat o hodnocení, které je provedeno na základě relevantních kritérií. Podle Koubka (2006) by totiž proces snižování počtu pracovníků měl probíhat současně s procesem hodnocení jejich pracovního výkonu, a to z důvodu, aby byli propuštěni ti pracovníci, kteří jsou méně výkonní.

2.1.5 Odměňování pracovníků

Odměňování je tou personální činností, která váže velkou pozornost jak zaměstnavatele, tak i samotných zaměstnanců. O její vážnosti hovoří Koubek (2006) i Dědina a Cejthamr (2005). Podle těchto autorů je úkolem odměňování mimo jiné přilákat uchazeče o zaměstnání v organizaci v potřebném počtu

a kvalitě, stabilizovat stávající žádoucí pracovníky, plnit samotnou funkci odměny pracovníků za práci, dosažené výsledky a loajalitu nebo také jako stimul pro zlepšení kvalifikace a schopností pracovníků. Kocianová (2010, s. 160) k odměnám uvádí: „Odměny mohou být vázány na povahu a význam vykonávané práce či na výkon pracovníka. Mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod.“ Také Koubek (2006, s. 265) poukazuje na skutečnost, že v moderním řízení lidských zdrojů není odměňování vnímáno pouze jako mzda, plat či jiné peněžní odměny, ale má mnohem širší pojetí. Odměňování dle něj zahrnuje povýšení, pochvalu a jiné zaměstnanecké výhody, které nemusí být peněžité povahy. Odměnou může být také nadstandardní vybavení kanceláře či pracoviště nebo vzdělávání, které poskytuje a hradí organizace. O všech těchto odměnách hovoří Koubek jako o vnějších (hmatatelných). Upozorňuje ale také na existenci tzv. vnitřních odměn, které souvisí s interním pocitem pracovníka s vykonávanou činností a které odpovídají jeho osobnostnímu nastavení, jeho potřebám, zájmům a hodnotám. Armstrong (2015, s. 413) pak v souvislosti s odměňováním hovoří mimo jiné také o filozofii a strategii odměňování. Filozofie odměňování podle něj vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni, a může mít podobu základních zásad, které definují přístup organizace k odměňování. Strategie odměňování podle Armstronga vymezuje, co a jak chce organizace v delším časovém období v oblasti odměňování podniknout. Ze strategie pak vychází systém odměňování, díky kterému chce organizace dosahovat vytyčených cílů. Ukončování činnosti organizace samozřejmě může vyvolat změny právě v systému odměňování, který se v závislosti na vyvolaných změnách může stát nevyhovujícím či neefektivním. Funkce odměny pak může být v závislosti na událostech přizpůsobena aktuální potřebě zafixovat či posílit pracovní výkon zaměstnance a stabilizovat a udržet v organizaci potřebné odborníky.

2.1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců a péče o jejich rozvoj představuje pro organizaci klíčovou podmínku pro úspěšné naplňování cílů organizace. Dvořáková (2012, s. 286) považuje za podstatný i samotný proces plánování vzdělávání, tedy: „... cílené opatření a činnosti, které zabezpečují potřebnou kvalifikační strukturu zaměstnanců a zvyšují flexibilitu jejich pracovních schopností.“ Koubek (2006, s. 237) hovoří o významu vzdělávání v souvislosti s měnícími se požadavky moderní společnosti na znalosti a dovednosti pracovníků. Aby dle něj mohl být člověk zaměstnatelný, je nucen své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. „Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny.“ (Koubek, 2006, s. 237). Autor také vyjmenovává aktivity, které jsou zahrnuty do vzdělávání pracovníků. Patří k nim přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa (tj. jejich prohlubování), zvyšování použitelnosti pracovníků, tedy rozšiřování pracovních schopností, dále rekvalifikační procesy (tj. přeškolení pracovníků na potřebné profese), přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa a formování pracovních schopností i osobnosti pracovníka. Obdobně smýšlí také Tureckiová (2010, s. 156), která uvádí: „Firemní (podnikové) vzdělávání tvoří nejvíce formalizovanou složku rozvoje lidských zdrojů a obvykle se jím nejen v českém jazykovém prostředí rozumí souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných pracovními organizacemi se záměrem doplnit (prohloubit), zvýšit nebo změnit kvalifikaci pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi aktuální a požadovanou mírou jejich kompetencí, tj. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací (kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce).“ Vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace je velmi obsáhlou a náročnou disciplínou, která je neustále pod vlivem měnících se požadavků a nových trendů, proto jí organizace musí věnovat patřičnou pozornost.

Postupné ukončování činnosti organizace samozřejmě nějakým způsobem ovlivní i oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Nejenže je tímto rozhodnutím a následnými změnami osobní rozvoj zaměstnanců do jisté míry limitován, ale jejich vzdělávací plány je potřeba revidovat a přizpůsobit aktuálním požadavkům. Jedním z limitů vzdělávání v dané situaci samozřejmě může být omezení zájmu o vzdělávání ze strany samotných zaměstnanců, kteří již necítí potřebu rozvíjet své znalosti a dovednosti. Z pohledu organizace pak může změnu vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměstnanců vyvolat potřeba zajistit nezbytné znalosti a dovednosti či posílit kompetence u těch zaměstnanců, kteří jsou přeřazeni na jinou pracovní pozici, nebo jim byla upravena pracovní náplň. Tito zaměstnanci pro zvládnutí nových pracovních úkonů a úkolů musí projít potřebných vzděláváním, a to buď z důvodu zákonné povinnosti či z vlastní potřeby nebo zájmu organizace. I v tomto případě platí, že pokud má organizace vypracovanou strategii vzdělávání a rozvoje, je nezbytné přistoupit k její úpravě a přizpůsobení podle aktuálních požadavků na vzdělávání.

2.1.7 Péče o pracovníky

Neméně důležitou disciplínou v personálních činnostech je péče o pracovníky. Jak Koubek (2006), tak i Dědina a Cejthamr (2005) se shodují, že péče o pracovníky je jednou z cest ke spokojenému a výkonnému zaměstnanci. Shodně také ve výčtu záležitostí naplňujících pojem péče o pracovníky vyjmenovávají pracovní dobu a režim, pracovní prostředí z pohledu fyzikálních podmínek práce i ze sociálně psychologického pohledu, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, zaměstnanecké výhody a služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám. V konkrétním výčtu se pak jedná o délku a rozvržení pracovní doby, flexibilitu pracovní doby, kam spadá např. zkrácená či pružná pracovní doba, materiální podmínky pracovní činnosti v podobě prostorového řešení pracoviště i hluku,

osvětlení a pracovního ovzduší, sociálně psychologické podmínky charakterizované výkonem práce v kolektivu či izolovaně, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péči o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování, služby poskytované pracovníkům na pracovišti např. v podobě stravování, zařízení soužící k osobní hygieně, oddechu a uschování osobních věcí, poskytování ochranných pracovních prostředků a pomůcek, doprava do zaměstnání a poradenské služby v pracovních záležitostech. Všechny uvedené oblasti péče o pracovníky při jejich vhodném zapojení a přizpůsobení podmínkám organizace napomáhají posílení kvality vztahu zaměstnance vůči zaměstnavateli.

Při postupném ukončování činnosti organizace může jeho snazšímu průběhu napomoci i posílení prvků péče o zaměstnance. Je možné v takové situaci i využít prostředky, které třeba zatím nebyly v organizaci standardně k dispozici, ale v dané situaci by mohly být přínosné. Z konkrétních případů lze uvést např. zajištění speciálních konzultací s odborným poradcem – koučem na téma vyrovnání se se změnami, který by pomáhal zaměstnancům vyrovnat se s novou situací, nejistotou, obavami a pomohl by jim udržet či nalézt ztracenou stabilitu. S tímto krokem pak úzce souvisí i využití psychologické intervence pro zaměstnance, např. formou osobních setkání s psychologem či formou e-mailových či telefonických konzultací pro ty zaměstnance, kteří by si přáli zůstat v anonymitě. Jako součást péče o zaměstnance může být vnímáno i využití již výše v textu zmíněného outplacementu, tedy jakési pomoci zaměstnancům při hledání nového pracovního uplatnění. Zapojení těchto prvků může být pro stabilizaci zaměstnanců a jejich udržení v organizaci přínosné.

2.1.8 Motivování pracovníků

Pro každou organizaci, jejímž cílem je mít spokojené, tedy výkonné zaměstnance, je důležité vytvořit jim takové podmínky, které je motivují k maximálnímu pracovnímu výkonu. Motivace člověka je jakousi vnitřní energií, která jej pohání a usměrňuje jeho jednání. Armstrong uvádí: „K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby“ (1999, s. 295). Motivace je klíčem ke zlepšení pracovního výkonu a úspěšnému plnění cílů organizace. Samotné vnímání úlohy motivace se postupně mění. Přesvědčení, že jedinou motivací zaměstnanců jsou peníze, je již přežitě. Úspěšně motivovat se dá i s využitím jiných prostředků. Správně nastavená motivace bere v potaz různost zaměstnanců i jejich motivů. Dědina a Cejthamr (2005, s. 142) rozlišují vnější a vnitřní motivaci, kdy vnější se vztahuje k hmotným odměnám (např. plat) a vnitřní souvisí s „psychologickými“ odměnami (např. smysluplnost práce, uznání). Bělohlávek (2008, s. 42-43) uvádí mezi motivy peníze, osobní postavení, pracovní výsledky a výkon, přátelství, jistotu, odbornost, samostatnost a tvořivost. Podstatné je pro něj také zjištění, že neustálé uspokojování základních hodnot (např. zvyšování hmotné odměny) nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem je podle Bělohlávky i uspokojování dalších lidských potřeb, zejména sociálních potřeb a sebeaktualizace (2000, s. 54).

Každá organizace si stanovuje klíčové oblasti motivace a s těmi pak pracuje. Primární funkcí motivace je samozřejmě vytvoření takových pracovních podmínek, které podněcují zaměstnance k vyšším a lepším výkonům. Pokud ale dojde v organizaci ke změnám, které ovlivňují pracovní výkon a přístup zaměstnanců, je možné jejich chování a jednání stimulovat právě správným zacílením motivace a vhodnými motivačními prvky a přispět tak ke stabilizaci

situace. Chybějící pracovní jistota a omezení profesního růstu může na mnohé zaměstnance negativně působit a snižovat jejich výkonnost a celkový přístup k práci. O to důležitější je identifikovat, popsat a posílit ty prvky motivace, které pracovní výkon zafixují na žádoucí úrovni. Pro takovou situaci je výhodné mít zpracovanou analýzu motivačních potřeb zaměstnanců, ze které vychází jakási strategie motivace a následně konkrétní motivační program. Podle Kocianové je úkolem motivačního programu organizace ovlivňování mimo jiné i pracovní ochoty a stabilizace. *„Motivační program organizace by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace.“* (Kocianová, 2010, s. 39).

2.2 Klima a atmosféra v organizaci

Další významnou vnitrofiremní oblastí, která je postupným ukončováním činnosti organizace dotčena, je klima resp. atmosféra v organizaci. O klimatu organizace můžeme hovořit v souvislosti s vnímáním člověka, který je někde zaměstnán a o svém pracovišti a atmosféře, která tam panuje, nějak smýšlí a je jí ovlivněn. Označení klima organizace bývá často využíváno jako synonymum pro organizační kulturu. Byť spolu tyto pojmy mají souvislost a některé shodné znaky, nelze je vykládat stejně. V literatuře (Armstrong, 2015, Bělohlávek, 2006, Lukášová a Nový, 2004) je organizační kultura obecně definována jako jakýsi soubor vlastností organizace. Subjektivní vnímání a hodnocení těchto vlastností jednotlivými pracovníky organizace lze pak označit jako organizační klima. Podle Kocianové (2010, s. 20) organizační klima charakterizují jevy, které mohou lidé v organizaci pozorovat a reflektovat. *„Na utváření organizačního klimatu působí mnoho faktorů. Ovlivňují ho normy, hodnoty vztahy a jednání v organizaci.“* Grecmanová (2008, s. 9) uvádí, že klima nevzniká samo o sobě, ale vytváří se a jde tedy o dlouhodobý fenomén. *„Délkou trvání se liší od atmosféry, která působí krátkodobě a je situačně*

podmíněná. Také je však závislá na prostředí a lidském vnímání.“ O atmosféře v souvislosti s klimatem organizace hovoří i Lukášová a Nový (2004, s. 155), kteří definují organizační klima jako: „Převládající atmosféru v organizaci, nahlíženou z pohledu pracovníků organizace, vztahující se k míře spolupráce a přátelskosti, vzájemné důvěry, podpory apod. a ovlivňující chování a motivovanost pracovníků organizace.“ Podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 269) se podnikové klima obtížně definuje, ale jasně vnímá. „Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci.“ (Dědina, Cejthamr, s. 269). Organizační klima je široké téma, které si zaslouží velkou pozornost a prostor větší, než může tato diplomová práce nabídnout. Proto se bude věnovat pouze jedné z mnoha částí klimatu organizace, a to atmosféře v organizaci, u níž je změny možné pozorovat v relativně krátkém časovém horizontu.

Pokud je rozhodnuto o zániku organizace, může tato informace výrazně a relativně rychle ovlivnit atmosféru v organizaci. Výhled snižování počtu pracovních míst a nutnost propouštění může vyvolat mezi zaměstnanci nejistotu, rivalitu, konflikty a další negativní projevy chování. Armstrong konflikt v organizaci považuje za nevyhnutelný, protože organizace fungují na základě kompromisů mezi prvky ve struktuře organizace a mezi jejími členy. „Konflikt také vzniká v souvislosti se změnou, protože změna může být vnímána jako hrozba, které je nutné zamezit nebo čelit, nebo když se dostaví nespokojenost.“ (Armstrong, 2015, s. 171). Samozřejmě v souvislosti s novou situací může dojít i k pozitivním změnám, kdy kultura organizace je natolik silná, že dojde např. k upevnění vztahů mezi zaměstnanci a projeví se kolektivní sounáležitost a loajalita k zaměstnavateli. Atmosféra na pracovišti může být výrazně ovlivněna také způsobem a obsahem komunikace, které management organizace zvolí pro informování o chystaných změnách

směrem k zaměstnancům. Pokud je komunikace nedostačující nebo je zvolená její nevhodná forma, může dojít k řadě dezinformací a mylných interpretací, které mohou negativně ovlivnit vnímání celé situace.

2.3 Interní komunikace v organizaci

S firemní kulturou a klimatem organizace je interní komunikace spjata velmi úzce. Kvalitní vnitrofiremní komunikace tvoří základ pro silnou firemní kulturu a naopak správně rozvinutá a podporovaná firemní kultura přispívá k hodnotné komunikaci bez bariér a zbytečných konfliktů. Tureckiová (2004, s. 111) vnitropodnikovou komunikaci definuje jako: *„systém propojující (informačně i vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.“* Z obecného pohledu je význam komunikace v organizaci stěžejní pro její fungování. Samotná komunikace neznamena všechno, ale lze říci, že stojí za vším. Prostřednictvím komunikace se uskutečňuje nejen řízení pracovního výkonu, ale sdělování všech podstatných informací pro správný chod organizace a naplňování jejích cílů.

Také podle Holé (2006, s. 21) je vnitrofiremní komunikace ve své podstatě informační propojení firmy, které umožňuje koordinaci všech procesů nezbytných pro optimální fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. V rámci interní komunikace se utváří názory a postoje, chování managementu a zaměstnanců a to ve všech směrech. *„Ve firmě je komunikace především nástroj, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“* (Holá, 2006, s. 4). Obdobně o komunikaci v organizaci hovoří i Vymětal: *„Vrcholový management*

a spoluzaměstnanci musí mít dostatek pravdivých informací, musí být přesvědčeni o správnosti strategie organizace a měli by mluvit v ideálním případě „jedním jazykem.“ (Vymětal, 2008, s. 260) a doplňuje: „V organizaci musí komunikace fungovat ve všech směrech. Interní komunikace se stává nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace“ (Vymětal, 2008, s. 263). Nefungující interní komunikace může významně ovlivnit činnost organizace a v konečném důsledku může vést až k jejímu poškození. Takové riziko může firma eliminovat vytvořením komunikační strategie a nastavením jasných pravidel a postupů. Podle Vymětala správná komunikační strategie předpokládá znalost toho, co se v lidech děje a jak se vyvíjejí jejich postoje a také znalost psychologických a sociálních mechanismů. Doslova pak uvádí: „Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí bylo již dosaženo!“ (Vymětal, 2008, s. 263).

Úpravě interní komunikace v organizaci je věnována i část normy ČSN EN ISO 9001:2016 – Systém managementu jakosti, která definuje požadavek adresovaný vrcholovému vedení na fungování komunikace v organizaci. Nelze zcela jednoznačně stanovit, jaké komunikační prostředky jsou nejúčinnější. Vždy záleží na celkové komunikační situaci a konkrétních komunikačních cílech. Ve všech situacích ale platí, že primárním nástrojem je přímá komunikace, která jako jediná umožňuje využít a kombinovat všechny základní formy komunikace. Ve spojení s komunikačními dovednostmi je pak velmi mocným a účinným nástrojem. Základními komunikačními prostředky, které jsou s přímou komunikací nejčastěji spojovány, jsou rozhovor a skupinové diskuse. Uplatňují se nejen v běžných situacích, ale především v období změn a při krizové komunikaci.

Právě komunikace všech změn, které v důsledku jejího zániku organizaci čekají, je určující pro zvládnutí celého procesu postupného ukončování činnosti organizace. V případech, jako je tento, je vhodné vytvořit specifickou komunikační strategii či alespoň systém sdělování informací a podle toho postupovat. V takové strategii je stanoveno, kdo je nositelem komunikace, jaké informace budou zaměstnancům poskytnuty, je v ní určen vhodný typ, forma a prostředky komunikace. Platí přitom, že sdělování informací by mělo probíhat transparentně a otevřeně. Management organizace by měl podat vysvětlení, proč ke změnám dochází, a jak konkrétně se to zaměstnanců dotkne. Všechny změny by také měly být komunikovány s dostatečným časovým předstihem. Zaměstnanci by pak měli mít možnost se k celé situaci vyjádřit a s vedením o dané situaci komunikovat. Formy a prostředky této komunikace zdola nahoru můžou být stanoveny ve výše uvedené strategii komunikace.

3 VÝZKUM PROMĚNY SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VAZBĚ NA POSTUPNÉ UKONČOVÁNÍ ČINNOSTI ORGANIZACE

Málo probádaným námětem řízení lidských zdrojů se jeví proměna personálního řízení a organizačního managementu, která nastává v okamžiku, kdy je rozhodnuto o ukončení činnosti organizace, v důsledku čehož může dojít ke změnám v řízení i chování lidských zdrojů. Zánik organizace, stejně jako s tím úzce související skončení pracovního poměru, jsou z pohledu práva podrobně upraveny v právních normách a pracovních předpisech. Ale jak tato situace ovlivňuje personální strategii a dění v organizaci v případě, že se jedná o řízené několikaleté ukončování činnosti organizace? Jak se v této specifické situaci, kdy je v rozpětí několika let postupně utlumován chod organizace, změní řízení lidských zdrojů? Ovlivní to atmosféru v organizaci či interní komunikaci? Provedený výzkum se zaměřil na zodpovězení otázky, jaké konkrétní změny v personální oblasti a organizačním chování s sebou rozhodnutí o postupném ukončování činnosti organizace přináší a jak se tyto změny projevují.

3.1 Stanovení výzkumného cíle

Výzkumný cíl vychází z teoretické části této práce, ve které byla popsána problematika postupného ukončování činnosti organizace a představena konkrétní instituce, která je objektem výzkumného šetření. Cílem empirické části této bakalářské práce je identifikace a popis konkrétních změn ve vyjmenovaných personálních činnostech a organizačním chování, které byly vyvolány postupným ukončováním činnosti organizace, tedy jak se změní personální řízení, zda dochází ke změně v klimatu resp. atmosféře organizace, a jak ve vymezeném období probíhá interní komunikace v organizaci.

Výzkum bude realizován na Úřadech Regionálních rad regionů soudržnosti České republiky. Používané sousloví „postupné ukončování činnosti organizace“ označuje časový úsek od okamžiku, kdy bylo v roce 2015 rozhodnuto de facto o zániku regionálních rad resp. úřadů regionálních rad, až do roku 2021, kdy je plánováno definitivní ukončení všech aktivit těchto organizací resp. do ledna t. r., kdy bylo provedeno dotazníkové šetření k této diplomové práci. Výzkum se tedy týká etapy v délce šesti let. Vymezené oblasti řízení lidských zdrojů a organizačního chování, které mohou být výše specifikovanou situací ovlivněny a změnami vyvolanými rozhodnutím o ukončení činnosti organizace primárně dotčeny jsou personální činnosti spočívající v plánování pracovníků, získávání a výběru pracovníků, rozmisťování pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, péče o pracovníky, motivování pracovníků a dále klima resp. atmosféra v organizaci a interní komunikace organizace.

3.2 Výzkumné otázky

Pro plánovaný výzkum nebyly z důvodu absence proměnných stanoveny hypotézy, ale formulovány výzkumné otázky. Chráska a Kočvarová (2014, s. 11) uvádí: „*Ve výzkumech se zpravidla formuluje řada tzv. výzkumných otázek, které nemusí vždy vyjadřovat vztahy mezi proměnnými.*“ Zmínění autoři také poukazují na rozlišení výzkumné otázky a výzkumného problému a konstatují, že „*.... hypotézy lze formulovat pouze k problémům, zatímco k otázkám, jejichž posláním je získat popis reality, hypotézy formulovat nelze.*“ (Chráska, Kočvarová, 2014, s. 11). Výzkumný cíl této práce je tedy rozpracován do konkrétních výzkumných otázek, které budou zodpovězeny prostřednictvím realizovaného dotazníkového šetření.

Výzkumné otázky byly formulovány takto:

- **K jakým změnám dochází při postupném ukončování činnosti organizace v jednotlivých personálních činnostech?**
- **Jak je postupným ukončováním činnosti organizace ovlivněno klima resp. atmosféra v organizaci?**
- **Jak v období postupného ukončování činnosti organizace probíhá interní komunikace?**

3.3 Výzkumné metody

K realizaci samotného výzkumu je prvním krokem stanovení výzkumné metody, pomocí které získáme data potřebná pro zpracování a vyhodnocení výzkumu. Pro sběr dat tohoto výzkumu se na počátku jevila jako nejvhodnější metoda interview. Bohužel ale vlivem nepříznivé epidemiologické situace na území celého státu, vyhlášenému nouzovému stavu a souvisejícím opatřením nebylo možné tuto formu výzkumu realizovat. Proto byla s ohledem na danou situaci a na ekonomickou a časovou nenáročnost zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím e-mailu a oslovení respondenti měli dostatek času k jeho vyplnění a odeslání zpět. Vyplněné dotazníky byly následně zkontrolovány z hlediska jejich úplnosti a poté vyhodnoceny, a to anonymně za všechny instituce, které se výzkumu zúčastnily.

Dotazník pro tento výzkum byl koncipován na základě stanovených cílů a zahrnuje otázky otevřené, uzavřené i polouzavřené. Obsahuje 17 otázek, které byly nastaveny tak, aby se minimalizoval čas respondentů potřebný k jejich vyplnění, ale současně aby byly zajištěny plnohodnotné informace nezbytné k zodpovězení výzkumné cíle. Dotazník tvoří přílohu č. 1 této diplomové práce.

Před samotnou distribucí dotazníků respondentům byl proveden předvýzkum u jedné z dotčených institucí, jehož účelem bylo ověření srozumitelnosti otázek obsažených v dotazníku.

Výzkumné otázky byly rozpracovány do konkrétních položek dotazníku:

Výzkumné otázky	Konkrétní otázky v dotazníku
K jakým změnám dochází při postupném ukončování činnosti organizace v jednotlivých personálních činnostech?	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Jak je postupným ukončováním činnosti organizace ovlivněno klima resp. atmosféra v organizaci?	15
Jak v období postupného ukončování činnosti organizace probíhá interní komunikace?	16, 17

Tabulka č. 1 Rozpracování výzkumných otázek (zdroj: vlastní)

3.4 Charakteristika zkoumaného souboru

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, pro výzkum byl vybrán konkrétní typ instituce, a to Úřady Regionálních rad (dále jen ÚRR), které jsou výkonným orgánem Regionálních rad regionů soudržnosti ČR (dále jen RR). RR jsou právnickou osobou, zřízenou v územním obvodu statistické jednotky NUTS II (tzv. region soudržnosti) novelou zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Tímto zákonem byly pro Českou republiku vytvořeny následující jednotky: Praha, vymezený územím hl. m. Prahy; Střední Čechy, vymezené územím Středočeského kraje; Jihozápad, vymezený územím Jihočeského a Plzeňského kraje; Severozápad, vymezený územím Karlovarského a Ústeckého kraje; Severovýchod, vymezený územím Libereckého, Královehradeckého a Pardubického kraje; Jihovýchod, vymezený územím Jihomoravského kraje a kraje Vysočina; Střední Morava, vymezená územím Olomouckého a Zlínského kraje a Moravskoslezsko, vymezené územím Moravskoslezského kraje, ke kterým byly v jednotlivých

regionech zřízeny RR a jejich úřady. RR vykonává působnost v oblasti veřejné správy, a to prostřednictvím ÚRR. V čele úřadu stojí ředitel úřadu, který plní vůči zaměstnancům funkci statutárního orgánu zaměstnavatele. Na postavení, práva a povinnosti zaměstnanců se vztahují ustanovení zákona o úřednících územních samosprávných celků obdobně. Nadřízeným orgánem RR resp. ÚRR je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, které prostřednictvím metodických pokynů vede a kontroluje jejich činnost.

3.5 Realizace dotazníkového šetření a sběr dat

Dotazníkové šetření bylo realizováno v termínu 12. – 31. 1. 2021 ve výše vyjmenovaných institucích. Respondentům byl dotazník zaslán elektronicky prostřednictvím e-mailu, společně s průvodní informací. Ta obsahovala sdělení o zpracovávané diplomové práci a její stručné představení, vysvětlení účelu dotazníku, motivační pasáž, pokyny k vyplnění, zaručení anonymity a poděkování respondentům za ochotu a čas, který vyplnění dotazníků věnují.

Dotazník byl distribuován jmenovitě pracovníkům zodpovědným za personální záležitosti, a to na celkem 7 Úřadů Regionálních rad regionů soudržnosti. Oslovení pracovníci dotazník osobně vyplnili a odeslali zpět. Data z vyplněných dotazníků byla následně zpracována a vyhodnocena. Protože dotazník vyplnilo všech 7 oslovených institucí, návratnost dosáhla výše 100 %.

Výsledky jednotlivých otázek jsou slovně vyhodnoceny a zpracovány do grafů, a to i přesto, že zkoumaný soubor není početně rozsáhlý. Je tak učiněno z důvodu sjednocení interpretační části, lepší přehlednosti a zdůraznění rozdílů výsledků u těch dotazů, kde některá ze zvolených odpovědí výrazně převažuje.

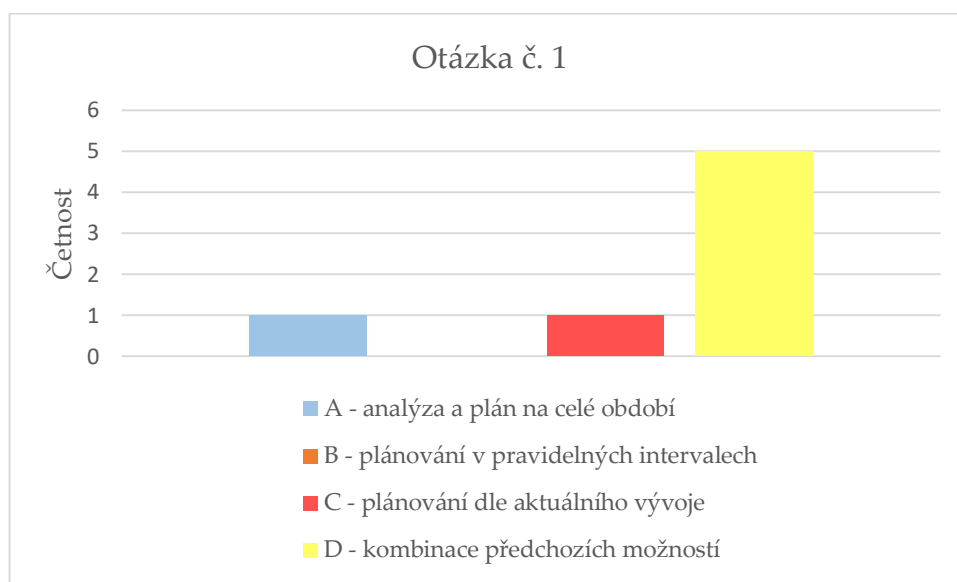
3.6 Interpretace výsledků výzkumného šetření

První dvě otázky dotazníky byly zaměřeny na oblast personálního plánování. Pro toto plánování je podstatná predikce vývoje organizace a s tím související pokrytí potřeby pracovníků. Na základě podnikové strategie tedy dochází k plánování potřebného počtu, tedy kvantity, a kompetencí, tedy kvality, zaměstnanců organizace.

Otázka č. 1

Jak se při postupném ukončování činnosti vaší organizace změnilo plánování počtu pracovníků?

Podstatou této otázky bylo zjistit, jak se v dané situaci změnilo plánování počtu (kvantity) pracovníků s ohledem na to, že v organizaci bude postupně docházet k omezování či úplnému zániku některých vykonávaných činností, s čímž úzce souvisí propouštění pracovníků. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 1 Změny v plánování počtu pracovníků (zdroj: vlastní)

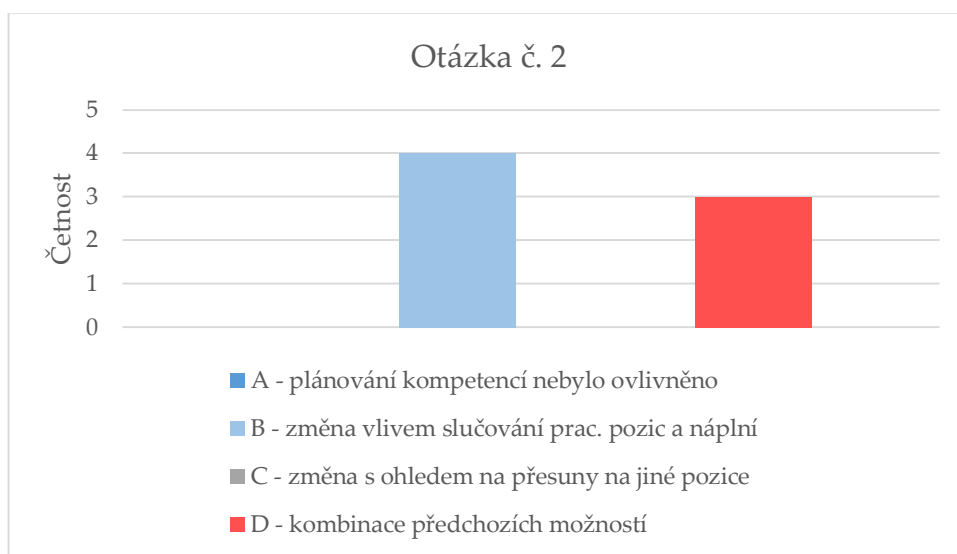
Z výsledků je patrné, že většina z oslovených institucí při plánování propouštění pracovníků neprojektovala pouze jednu z nabízených možností.

V pěti případech bylo shodně uvedeno, že plánování počtu pracovníků vycházelo z analýzy potřeb pracovníků na celé období, která byla provedena hned na začátku, ale současně bylo po celé období přihlíženo k aktuální situaci a případné změny v odchodech zaměstnanců byly zohledněny v závislosti na jejím vývoji. Jeden z úřadů uvedl, že postupoval na základě analýzy a plánu na celé období a zbývajícím úřad zvolil variantu plánování v pravidelných intervalech, a to konkrétně v intervalu 1 rok.

Otázka č. 2

Jak se postupné ukončování činnosti vaší organizace odrazilo v plánování kompetencí pracovníků?

Z důvodu zmenšení objemu práce či zániku některých činností může v organizaci docházet ke snižování pracovních úvazků, slučování pracovních míst a náplní nebo také k přesunům zaměstnanců na jiné pracovní pozice. Tato přemístění s sebou přinášejí potřebu zajistit, aby dotčení pracovníci měli pro výkon nových činností potřebné kompetence. Tato otázka se tedy zaměřila na kompetence zaměstnanců, konkrétně zda bylo plánování kompetencí danou situací nějak ovlivněno. Výsledky jsou znázorněny v grafu níže.



Graf č. 2 Změny v plánování kompetencí pracovníků (zdroj: vlastní)

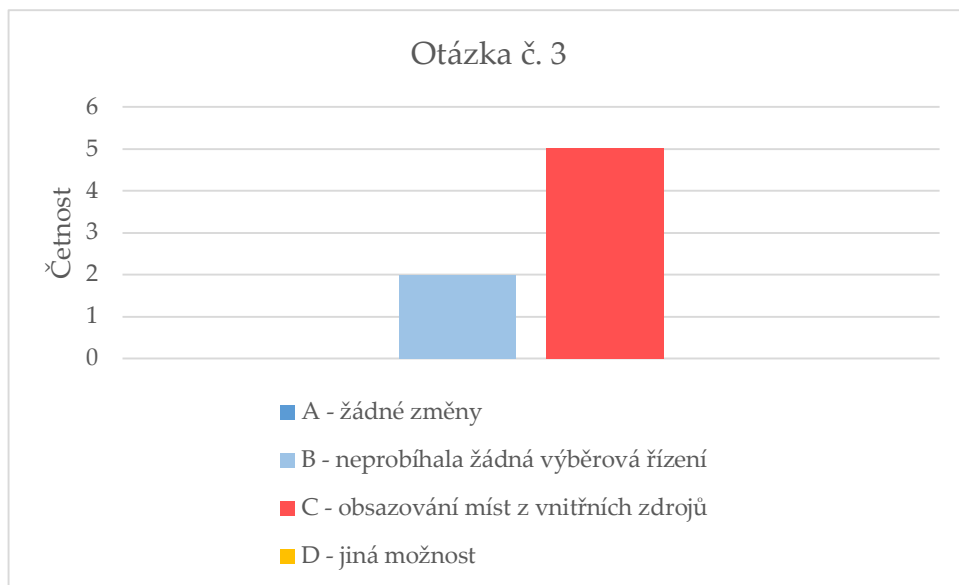
Jak je z grafického znázornění zřejmé, ke změně v plánování kompetencí pracovníků došlo u všech oslovených institucí. Konkrétně pak čtyři ze sedmi respondentů potvrdili, že ke změně v plánování kompetencí pracovníků došlo vlivem slučování pracovních pozic a náplní. Zbylé tři oslovené úřady shodně uvedli, že plánování kompetencí zaměstnanců bylo uzpůsobeno nejen pod vlivem slučování pracovních pozic a náplní, ale současně i přesuny pracovníků na jiné pracovní pozice.

Třetí a čtvrtá otázka dotazníku se věnují oblasti získávání a výběru pracovníků. Pro tuto personální disciplínu je nezbytný důkladný popis pracovního místa. Na základě znalosti pracovního místa se stanoví požadavky na jeho obsazení a předpoklady (požadavky na kompetence), které musí uchazeč splňovat. Výběr nejvhodnějšího kandidáta je pak proveden na základě těchto kritérií. Pro získávání pracovníků je podstatná také volba zdrojů uchazečů o zaměstnání, které mohou být vnitřní a vnější.

Otázka č. 3

Změnilo se ve vaší organizaci v souvislosti s danou situací nějak získávání a výběr pracovníků?

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda i v okamžiku, kdy je činnost v organizaci postupně utlumována, dochází ke standardnímu získávání pracovníků nebo dochází k nějaké změně v náboru pracovníků a případně které ze zdrojů k jejich získávání jsou primárně využívány. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 3 Změny v získávání pracovníků (zdroj: vlastní)

Znázorněné výsledky ukazují, že oblast získávání a výběru pracovníků doznala nějakých změn u všech dotázaných organizací. Dvě ze sedmi oslovených institucí uvedly, že v jejich případě již nebylo potřeba získávat nové pracovníky a tudíž už žádná výběrová řízení nebyla realizována. Pět zbývajících úřadů zvolilo odpověď, že pokud bylo třeba obsadit uvolněné pracovní místo, bylo tak učiněno primárně z vnitřních zdrojů. Získávání a výběr nových pracovníků z vnějších zdrojů tak již nebyl v dané situaci u žádné z oslovených institucí prováděn.

Otázka č. 4

Pokud bylo ve vaší organizaci v dané situaci realizováno získávání a výběr pracovníků, došlo ke změnám v požadavcích na kvalitu kompetencí?

Tato otázka souvisela s předchozím dotazem a měla zodpovědět, zda se v případě obsazování uvolněných pracovních pozic změnil požadavek na kvalitu kompetencí zaměstnanců, a to ve smyslu, že např. v dané situaci už není nezbytné, aby zaměstnanec splňoval nejvyšší možné požadavky pro výkon na dané pozici.

Přestože z výsledků předchozího dotazu je zřejmé, že získávání a výběr pracovníků z vnějších zdrojů nebyl v dané situaci realizován u žádného z oslovených úřadů, vyjádřilo se k otázce změn v požadavcích na kvalitu kompetencí pět ze sedmi respondentů. Jednalo se o ty respondenty, kteří v otázce č. 3 uvedli, že při potřebě obsadit uvolněné pracovní místo tak činili primárně z vlastních zdrojů. Ve všech pěti zvolených odpovědích se dané instituce shodly, že ke změně v požadavcích na kvalitu kompetencí nedošlo. S ohledem na výsledky nebylo u této otázky provedeno grafické zpracování.

Následující dva dotazy se vztahují k oblasti rozmisťování pracovníků, tedy k jejich přesunům uvnitř organizace i jejich vnějšímu pohybu. Podstatou vnitřní mobility jsou přesuny zaměstnanců ve smyslu jejich povýšení, převedení na jinou práci nebo přeřazení na jinou funkci. O vnější mobilitě se hovoří ve spojení s ukončováním pracovního poměru iniciovaného jak organizací, tak i zaměstnancem. Lze předpokládat, že při postupném ukončování činnosti organizace a s tím souvisejícím pozvolným snižováním objemu práce k nějakým přesunům zaměstnanců dochází. K jakým přesunům a v jaké míře odhalují odpovědi na otázky č. 5 a č. 6.

Otázka č. 5

Které z přesunů v rámci rozmisťování pracovníků se ve vaší organizaci v dané situaci realizovaly?

V této otázce bylo respondentům nabídnuto několik možností přesunů zaměstnanců, ze kterých mohli vybírat a zvolit jednu nebo více odpovědí. Konkrétně měli na výběr z těchto možností přesunů v rámci rozmisťování pracovníků:

- a) *Převedení na jinou práci / přeřazení na jinou funkci.*
- b) *Skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele pro nadbytečnost.*
- c) *Skončení pracovního poměru uplynutím doby sjednané v pracovní smlouvě*

d) *Odchod do důchodu u dotčených zaměstnanců.*

e) *Skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.*

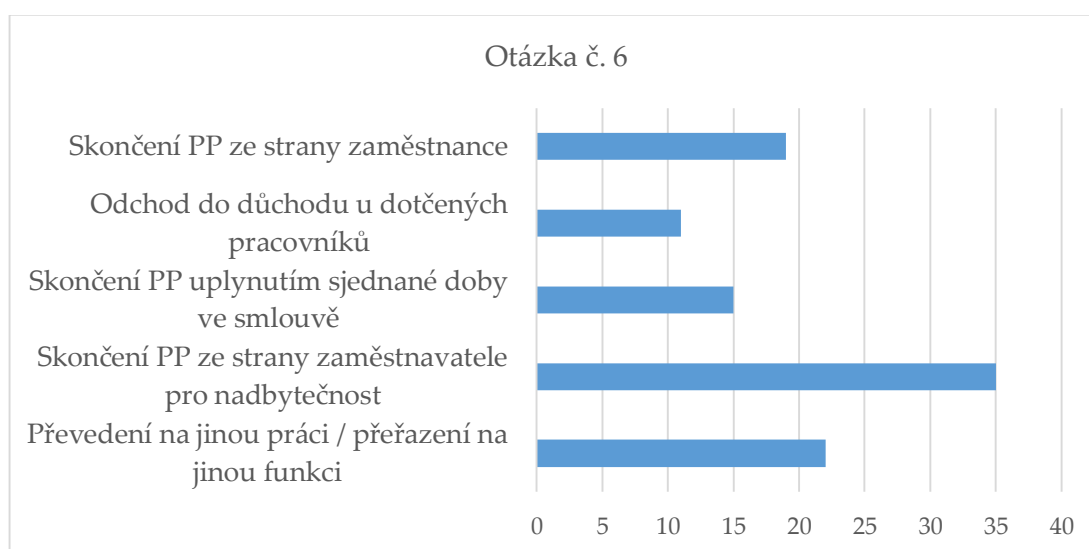
Cílem bylo zjistit, jaká mobilita se v případě postupného ukončování činnosti v organizaci vyskytuje.

V odpovědích respondentů panovala 100% shoda, protože všechny oslovené úřady označily všechny nabízené odpovědi, což odpovídá skutečnosti, že v dané situaci se organizace snaží využít všech možností vnitřní i vnější mobility. Vzhledem k maximálnímu souladu všech odpovědí nebyly u této otázky výsledky přeneseny do grafického znázornění.

Otázka č. 6

Který z níže uvedených jevů se v dané situaci vyskytoval nejčastěji?

Tento dotaz je úzce navázán na předchozí otázku. Jeho účelem bylo zjistit, v jaké míře se výše uvedené možnosti přesunů v rámci rozmisťování zaměstnanců v oslovených organizacích vyskytovaly, což měli respondenti označit na škále 1 – 5, kdy nejčastější výskyt znamená 1 a nejméně častý výskyt znamená 5. Při vyhodnocování tohoto dotazu pak byly jednotlivé odpovědi obodovány a uspořádány do následujícího grafického znázornění.



Graf č. 4 Nejčastěji realizované přesuny při rozmisťování pracovníků (zdroj: vlastní)

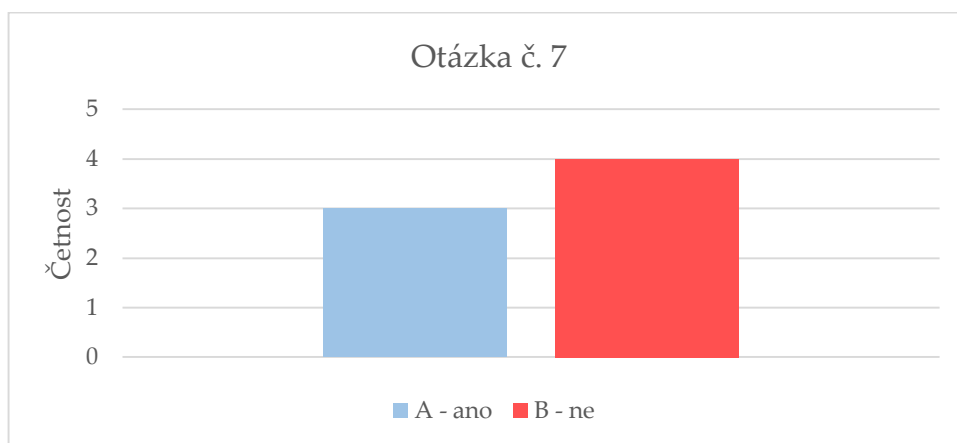
Z výsledků je patrné, že v mobilitě pracovníků převažovalo ukončování pracovního poměru zaměstnanců, přestože oslovené organizace hojně využily i možnost převedení zaměstnanců na jinou práci. Na škále četnosti využití vyjmenovaných možností rozmisťování pracovníků je na prvním místě skončení pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti, tuto variantu uvedlo jako nejčastější způsob všech sedm respondentů. Druhým nejvyužívanějším druhem přesunu bylo převedení pracovníků na jinou práci nebo jejich přeřazení na jinou funkci. V četnosti výskytu pak následuje skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, tedy případy, kdy o rozvázání pracovního poměru požádali samotní zaměstnanci. K méně častému způsobu pohybu zaměstnanců patřilo skončení pracovního poměru uplynutím doby sjednané v pracovní smlouvě, tedy u pracovních vztahů uzavřených na dobu určitou. A tím nejméně častým ukončením působení zaměstnanců v organizaci bylo jejich penzionování, tedy odchod do důchodu u těch pracovníků, u kterých se tato možnost nabízela, a oni s ní souhlasili.

Další z personálních činností - hodnocení zaměstnanců - se věnuje následující dvojici otázek. Podstatou hodnocení pracovníků je posouzení nejen jejich pracovního výkonu, ale také jejich chování a jednání ve vztahu k organizaci. Hodnocení je cenným zdrojem informací pro další rozhodování a uplatnění pracovníka v organizaci, ale také pro jeho odměňování. Metody hodnocení i jeho kritéria mohou být proměnlivé, stejně jako může být hodnocení prováděno různými hodnotiteli a v různých časových intervalech. Otázkou je, zda v situaci, kdy je další fungování organizace časově limitováno a může docházet ke změnám i v návazné oblasti odměňování pracovníků, dojde k nějakým úpravám ve využívaných metodách hodnocení či intervalu hodnocení.

Otázka č. 7

V rámci hodnocení pracovníků došlo ve vaší organizaci v dané situaci ke změnám v metodách hodnocení?

Smyslem tohoto dotazu bylo zjistit, zda vlivem ukončování činnosti organizace dojde k nějakým změnám v metodách hodnocení a případně k jakým změnám. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



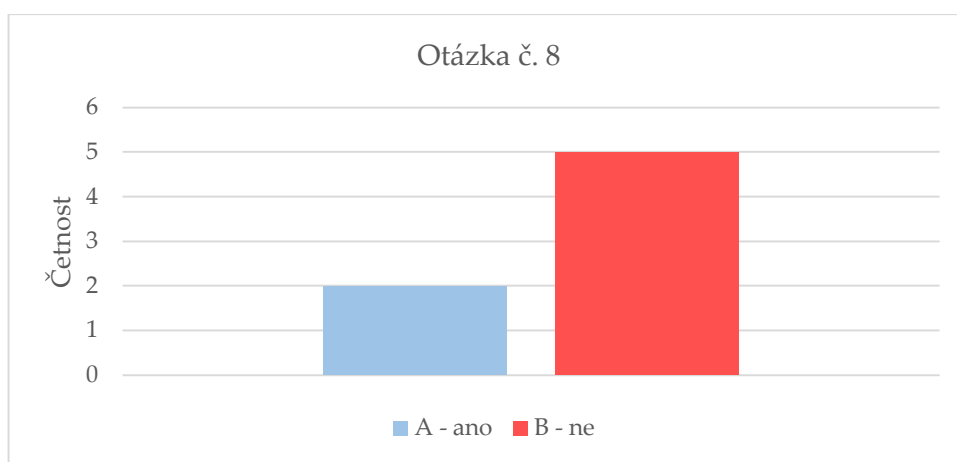
Graf č. 5 Změny v metodách hodnocení (zdroj: vlastní)

Podle výsledků došlo ke změně v hodnocení pouze u třech ze sedmi oslovených respondentů. Z toho ve dvou případech z těchto kladných odpovědí bylo uvedeno, že ke změně došlo z důvodu upravené metodiky nadřízeného orgánu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR) a ve zbylém případě bylo hodnocení přizpůsobeno době setrvání zaměstnance v pracovním poměru. Zbývající čtyři úřady uvedly, že ke změnám v metodách hodnocení u nich nedošlo. Lze tedy předpokládat, že daná situace u nich potřebu změn v hodnocení nevyvolala a současně jejich systém hodnocení odpovídal metodickému pokynu vydanému nadřízeným orgánem, a z toho důvodu k úpravě ve využívaných metodách hodnocení dojít nemuselo.

Otázka č. 8

V rámci hodnocení pracovníků došlo ve vaší organizaci v dané situaci ke změnám v intervalu hodnocení?

Podstatou této otázky bylo odhalit, zda se daná situace nějak odrazí ve volbě intervalu hodnocení, zda je hodnocení prováděno častěji nebo zda je naopak hodnocení prováděno v delších obdobích. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 6 Změna v intervalu hodnocení (zdroj: vlastní)

Výsledky ukazují, že u většiny oslovených úřadů ke změně v intervalu hodnocení pracovníků nedošlo a zůstala zachována původní frekvence provádění hodnocení. Pouze ve dvou případech respondenti zvolili kladnou odpověď a shodně doplnili, že změna spočívala v tom, že došlo k prodloužení intervalu provádění hodnocení, kdy nově bylo v organizaci hodnocení zaměstnanců realizováno už jen jednou ročně.

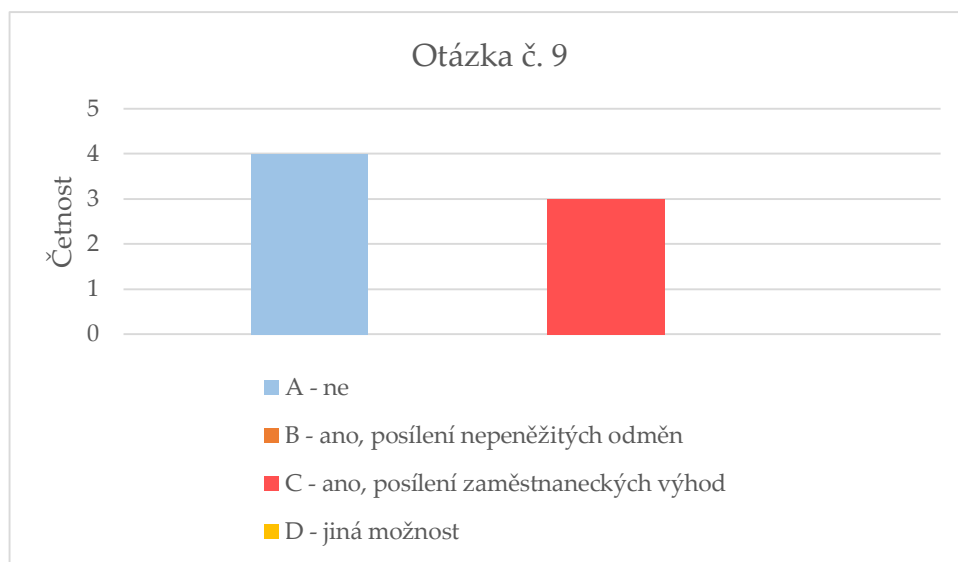
Otázky č. 9 a č. 10 jsou zacíleny na oblast odměňování. To plní v organizaci několik funkcí. K těm nejvýznamnějším patří odměna zaměstnancům za vykonanou práci, stabilizace a udržení stěžejních pracovníků a také přilákání potřebného počtu pracovníků s požadovanými kompetencemi. Odměna přitom může mít podobu finančního plnění, nepeněžních odměň nebo

zaměstnaneckých výhod. Každá organizace má nastaven systém odměňování, a pokud potřebuje některou z funkcí odměňování posílit, může tak učinit právě prostřednictvím změn v tomto systému.

Otázka č. 9

Došlo ve vaší organizaci v souvislosti s danou situací k posílení některé ze složek odměňování?

Tento dotaz měl přinést odpovědi, zda daná situace, kdy je pracovní perspektiva zaměstnanců limitována a jejich pracovní výkon může být tímto faktorem omezen, vyvolá změny ve využití různých složek odměňování. Např. zda jsou při odměňování kromě standardní odměny za vykonanou práci využity ve zvýšené míře i nepeněžní odměny, jiné zaměstnanecké výhody nebo jiné odměny, případně jaké. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 7 Změny ve složkách odměňování (zdroj: vlastní)

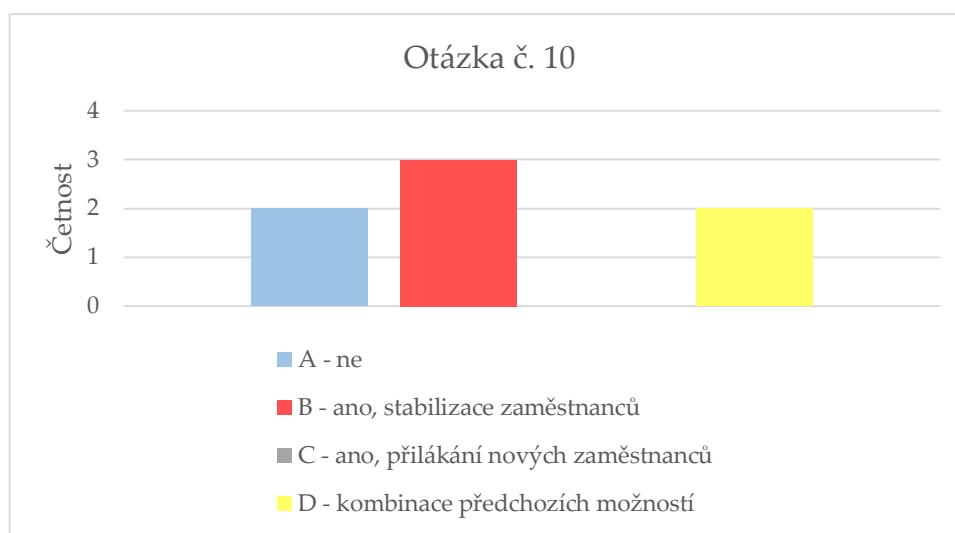
Z výsledků je zřejmé, že žádná z nabízených možností výrazně nepřevažuje. Čtyři ze sedmi oslovených institucí uvedly, že k regulaci složek odměňování v období ukončování činnosti organizace u nich nedošlo. Zbývající tři

respondenti označili, že v dané situaci byla posílena některá ze složek odměňování, a to konkrétně tak, že ve dvou z těchto případů byly posíleny zaměstnanecké výhody a u zbylého úřadu byly posíleny jak zaměstnanecké výhody, tak i nepeněžité odměny.

Otázka č. 10

Změnila se ve vaší organizaci v souvislosti s danou situací hlavní funkce odměňování?

Jak již bylo uvedeno v textu výše, odměna plní v organizaci několik funkcí. Tou stěžejní je odměna zaměstnancům za odvedenou práci, ale může mít i vedlejší úlohu, která souvisí se stabilizací pracovníků nebo může být využita jako důležitý prvek při náboru nových zaměstnanců. Podstatou této otázky je odhalit, zda se u dotčených organizací vlivem daných okolností nějakým způsobem změnila funkce odměňování, a pokud ano, o jakou změnu šlo. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 8 Změny ve funkci odměňování (zdroj: vlastní)

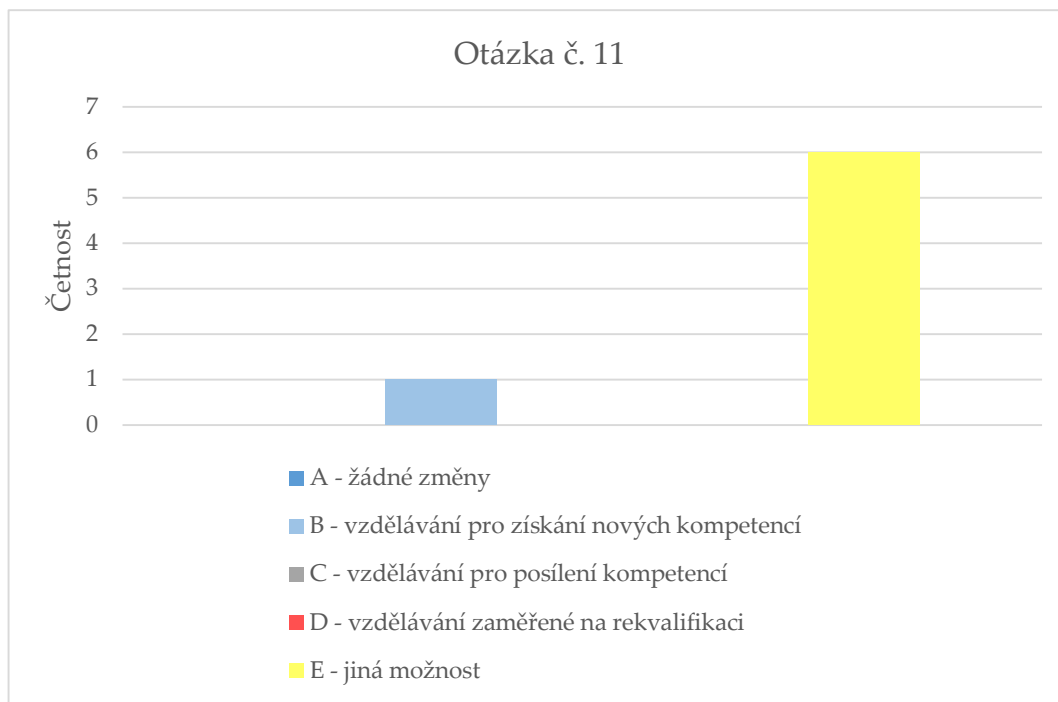
U tohoto dotazu tři z oslovených respondentů shodně odpověděli, že došlo ke změně ve funkci odměňování, a to takové, že nově se její hlavní funkcí stala stabilizace zaměstnanců. Dva úřady uvedli, že k žádné změně nedošlo

a hlavní funkcí odměňování zůstala odměna zaměstnancům za vykonanou práci. Zbývající dvě odpovědi jsou kombinací předchozích dvou. Oba tito respondenti ke své odpovědi doplnili, že primárně zůstala hlavní funkcí odměňování odměna zaměstnancům za vykonanou práci, ale současně se také velmi přihlíží ke stabilizaci klíčových zaměstnanců.

Otázka č. 11

K jakým změnám došlo ve vaší organizaci vlivem dané situace v potřebě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Tato otázka je zacílena na změny v potřebách vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v období postupného ukončování činnosti organizace. Vzdělávání a rozvoj pracovníků má úzkou vazbu na proměnu společnosti a její neustálý vývoj. Podstatou vzdělávání je rozšiřování a prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců, které je určující pro jejich další působení v organizaci. Současně se díky svému rozvoji stávají flexibilnějšími a jsou připraveni na případné změny. Z pohledu organizace je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podstatný z důvodu přizpůsobení jejich pracovních kompetencí aktuálním požadavkům na danou pracovní pozici, potřeby rozvíjení pracovních schopností zaměstnanců pro podávání optimálního výkonu a související rozšiřování těchto schopností s možností rekvalifikace na jinou pracovní pozici. Právě k těmto změnám ve vzdělávání může vlivem dané situace dojít a úkolem této otázky je zjistit, k jakým konkrétním změnám v potřebě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dochází. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 9 Změny v potřebě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (zdroj: vlastní)

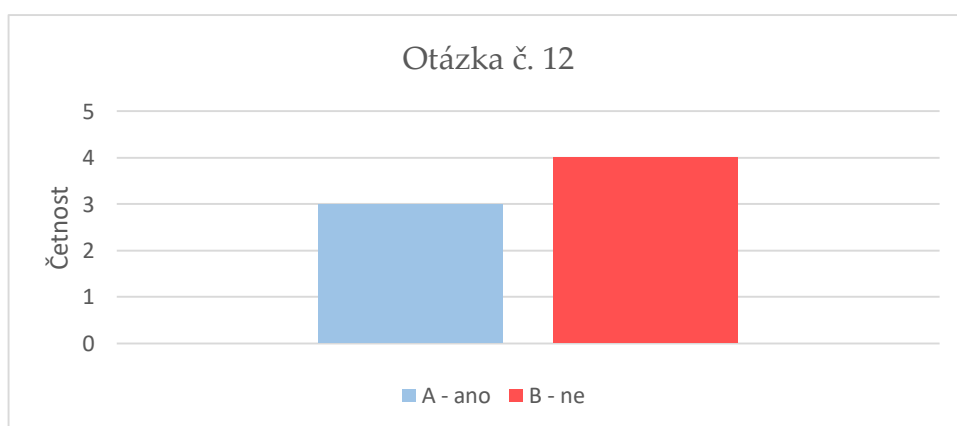
Potřeba vzdělávání a rozvoje zaměstnanců doznala změn u všech oslovených institucí, a to v různých podobách. Pouze jeden z úřadů jednoznačně uvedl, že se u nich v organizaci zvýšil počet vzdělávacích akcí zaměřených na získání nových kompetencí. Ostatních šest respondentů uvedlo, že u nich probíhaly změny jiným způsobem. Konkrétně u jedné instituce se zvýšil počet vzdělávacích akcí zaměřených jak na získávání nových kompetencí, tak i posílení stávajících kompetencí a zaměřených na rekvalifikaci. U další organizace došlo ke zvýšení počtu vzdělávacích akcí zaměřených na získání nových kompetencí a také na rekvalifikaci. Dva z respondentů uvedli, že v jejich případě naopak klesl zájem o vzdělávací akce a u zbývajících dvou oslovených úřadů byly realizovány pouze ty vzdělávací akce, které byly nezbytné pro ukončení činnosti úřadu. Tedy celkem u tří institucí se potřeba vzdělávání zvýšila, u zbývajících čtyř naopak došlo k útlumu ve vzdělávacích potřebách, a to jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany zaměstnavatele.

Otázky č. 12 a č. 13 se týkají té z personálních činností, která se zaměřuje na péči o zaměstnance. Do oblasti péče o zaměstnance se řadí hned několik prvků a aktivit, které přispívají ke spokojenosti pracovníků a v souvislosti s tím k jejich pracovnímu nasazení a výsledkům jejich pracovního úsilí. Jsou jimi především pracovní prostředí, pracovní doba, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, personální rozvoj, zaměstnanecké výhody nebo např. ostatní služby pro zaměstnance a jejich rodiny, apod. K posílení významu péče o zaměstnance může dojít právě v období, kdy je chod organizace postupně utlumován a dochází k různým změnám, které se můžou pracovníků dotýkat přímo i nepřímo. V takovém případě může organizace přistoupit k zavedení nových či posílení stávajících prvků v péči o zaměstnance, aby zajistila jejich pracovní pohodu a stabilizaci.

Otázka č. 12

Byly ve vaší organizaci v souvislosti s danou situací v oblasti péče o zaměstnance posíleny některé její prvky?

Úkolem tohoto dotazu bylo zjistit, jestli se u dotčených institucí vlivem dané situace změnil prvky péče o zaměstnance, případně k jakým konkrétním změnám došlo. Výsledky jsou uvedeny v následujícím grafu.



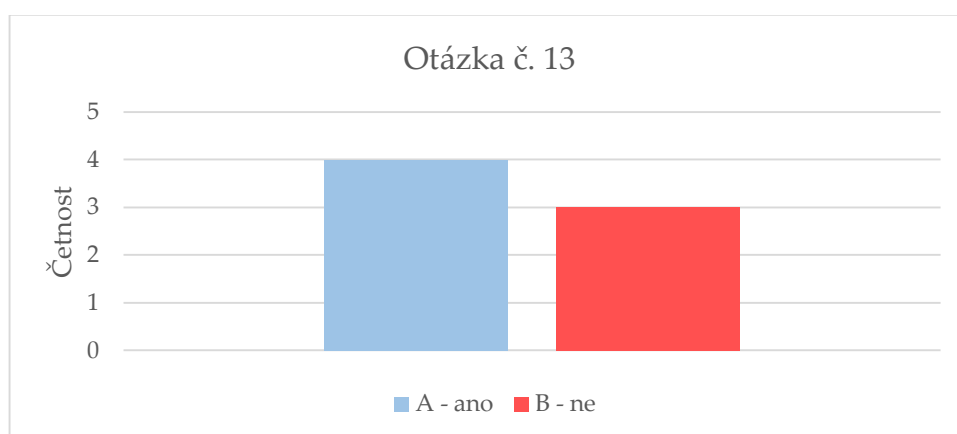
Graf č. 10 Změny v prvcích péče o zaměstnance (zdroj: vlastní)

V tomto případě lehce převládla negativní odpověď, tedy že u oslovených institucí k žádným změnám v péči o zaměstnance v porovnání se standardním stavem nedošlo. Tuto variantu uvedli čtyři ze sedmi respondentů. Tři úřady naopak odpověděly, že oblast péče o zaměstnance byla danou situací nějak dotčena. Dva z těchto tří úřadů shodně popsaly, že změna se týkala vylepšení benefitů, které zaměstnanci organizace čerpají ze sociálního fondu zaměstnavatele. Ve zbývajícím případě respondent uvedl, že změna spočívala v umožnění vzdělávání zaměstnanců, které přímo nesouvisí s výkonem jejich práce.

Otázka č. 13

Zavedla vaše organizace v dané situaci nějaké nové prvky v péči o zaměstnance?

Pro zajištění spokojenosti a kvalitního pracovního výkonu zaměstnanců v nestandardní situaci může organizace zavést v oblasti péče o zaměstnance nové prvky. Ty mohou výrazně napomoci ke stabilizaci pracovníků. Tato otázka má tedy zodpovědět, zda oslovené instituce k takovému kroku přistoupily a případně jaké nové prvky pro své zaměstnance zavedly. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



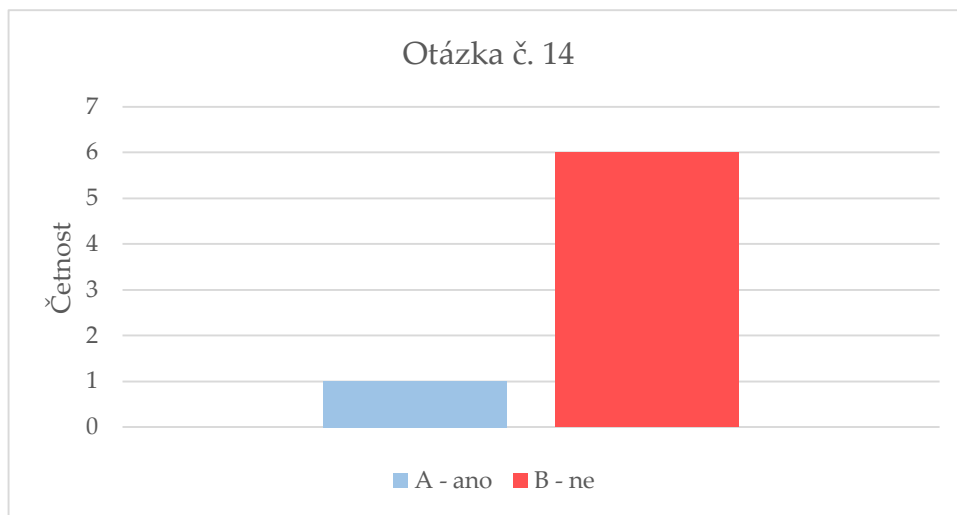
Graf č. 11 Zavedené nových prvků v péči o zaměstnance (zdroj: vlastní)

Výsledky ukazují, že ani v této oblasti žádná z odpovědí výrazně nepřevažuje. Tři ze sedmi respondentů odpověděli, že žádné nové prvky v péči o zaměstnance v dané situaci nezavedli. Zbývající čtyři úřady k využití některých nových prvků přistoupily. Ve dvou případech nabídl zaměstnavatelem zaměstnancům program tzv. outplacementu a individuální poradenství pro propouštěné pracovníky. Další z úřadů zavedl tzv. home office a také nabídl možnost čerpat tzv. sick days. Zbývající respondent taktéž umožnil pracovat dotčeným pracovníkům na tzv. home office.

Otázka č. 14

V rámci motivace došlo ve vaší organizaci v dané situaci ke změně v zacílení motivace?

Poslední ze zkoumaných personálních činností je motivace zaměstnanců. Motivační systém si každá organizace nastavuje dle svých potřeb. Zaměstnanci mohou být motivováni např. prostřednictvím finančního ohodnocení, zaměstnaneckých výhod a benefitů, pracovního zázemí a technického vybavení. Jako motivační prvek může být vnímáno i přátelské/týmové pracovní prostředí a kolektiv, možnost seberealizace nebo důvěra a podpora. Tyto oblasti motivace jsou vždy zacíleny ve vztahu k potřebám zaměstnanců i organizace a v případě nutnosti mohou být přizpůsobeny aktuální situaci. Pokud tedy nastanou nějaké zásadní změny, které mají vliv na chování zaměstnanců a kvalitu jejich pracovního výkonu, může organizace díky úpravám motivačního systému a případným změnám v zacílení motivace jejich chování a jednání stabilizovat nebo usměrňovat do žádoucí podoby. A právě zjištění, zda k nějakým změnám v zacílení motivace u dotčených organizací došlo, je podstatou této otázky. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 12 Změny v zacílení motivace (zdroj: vlastní)

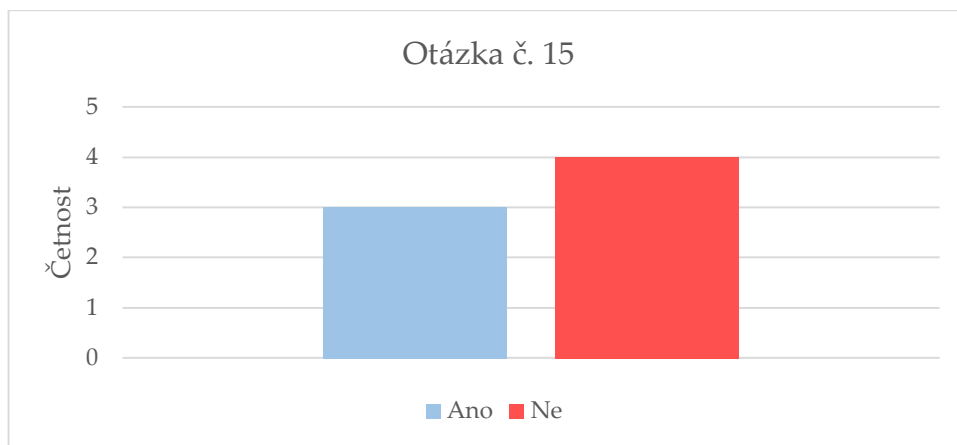
Z uvedeného grafu je zřejmé, že v odpovědích oslovených úřadů výrazně převážila negativní odpověď, tedy že k žádným změnám v zacílení motivace vlivem dané situace nedošlo. Pouze jeden ze sedmi respondentů uvedl, že motivace v jejich organizaci byla upravena tak, aby pomohla stabilizovat potřebné zaměstnance.

Otázka č. 15

Zaznamenali jste ve vaší organizaci v souvislosti s danou situací změny v klimatu resp. atmosféře panující v organizaci?

Tato otázka vztahující se ke klimatu organizace, tedy jedné z jeho částí, a to atmosféře, byla koncipována jako otevřená. Oslovení respondenti tak měli pro svoje vyjádření maximální volnost, aby uvedli a popsali všechny projevy, které v chování a jednání zaměstnanců v souvislosti s danou situací zaznamenali. Organizační klima resp. atmosféra na pracovišti totiž ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace, ale současně je také následkem tohoto chování. Obsahem klimatu organizace je atmosféra vázaná na přátelskost, důvěru, podporu a spolupráci, které se v organizaci vyskytuje. To se projevuje v chování a postojích zaměstnanců, v jejich pracovním výkonu a vztazích na pracovišti. Klima organizace obecně je ovlivňováno množstvím faktorů, ke

kterým patří např. vnitřní prostřední organizace, hodnotový systém, úroveň sociálních vztahů, způsob jednání, atd. Podstatou tohoto dotazu tedy bylo odhalit všechny související jevy, které se v dané situaci u dotčených institucí vyskytly a specifikovat, jak atmosféru na pracovišti ovlivnily.



Graf č. 13 Zaznamenané změny v atmosféře organizace (zdroj: vlastní)

Jak je ze znázorněných výsledků patrné, změny v atmosféře v organizaci zaznamenali pouze tři ze sedmi respondentů. V prvním případě oslovený úřad uvedl, že se atmosféra na pracovišti mění v souvislosti s hromadnými odchody zaměstnanců, tedy v okamžiku, kdy pracovní kolektiv opouští více zaměstnanců najednou. V takové situaci je atmosféra na pracovišti značně vypjatá, ale po krátké době dojde k jejímu zklidnění. U druhé kladné odpovědi na změnu v atmosféře organizace respondent uvedl, že následkem snižování pracovních míst a postupným úbytkem zaměstnanců se pracovní kolektiv zůstávajících zaměstnanců vždy o něco více semkl a upevnily se vztahy mezi jednotlivými odbory a odděleními. Ve třetím případě se změna atmosféry projevila frustrací zaměstnanců z budoucnosti a ztrátou motivace. Respondent konkrétně uvedl, že s přibývajícím časem zaměstnanci stále více pociťují, že jejich práce je bez budoucí perspektivy, což negativně ovlivňuje jejich motivaci i celkovou atmosféru na pracovišti. Lze tedy uvést, že ve dvou případech se jedná o změny v atmosféře organizace spíše v negativním duchu

a v jednom případě se změny v atmosféře na pracoviště projevily spíše pozitivně. Zbývající čtyři respondenti žádné změny v atmosféře organizace nepozorovali.

Oblastí, ke které se vztahovaly poslední dvě otázky v dotazníku, je interní komunikace v organizaci. Ta je součástí firemní kultury a je jedním z podstatných prostředků managementu pro řízení organizace a ovlivňování pracovního chování. Cílem interní komunikace je zajistit informovanost všech zaměstnanců organizace, propojenost komunikace mezi jednotlivými stupni řízení a na úrovni těchto stupňů navzájem, ovlivňovat žádoucí projevy pracovního jednání a chování zaměstnanců a zajistit zpětnou vazbu formou oboustranné komunikace.

Otázka č. 16

Byl ve vaší organizaci vypracován speciální krizový komunikační plán, který reagoval na potřebu specifické komunikace v období ukončování organizace?

Jakákoliv komunikace v organizaci by měla vycházet z vypracované komunikační strategie a plánu, který zjednodušeně řečeno stanovuje co, kdy, jak a kým bude v organizaci komunikováno. Pro případ specifické situace pak může být nastaven i speciální komunikační plán, který je aktivován v případě, že k nějakému nestandardnímu stavu dojde. Účelem tohoto dotazu bylo zjistit, zda měly oslovené instituce pro období postupného ukončování činnosti takový plán nastaven.

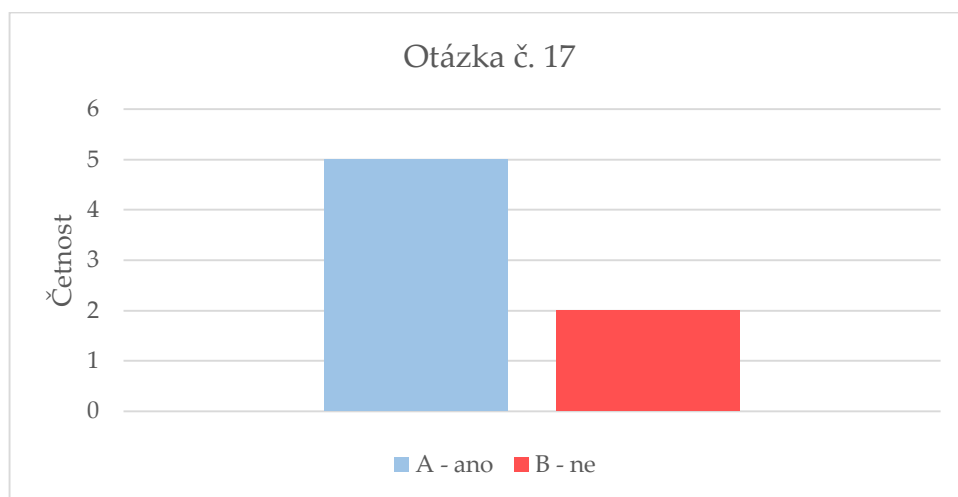
V odpovědích respondentů panovala 100% shoda, kdy všichni uvedli, že žádný speciální komunikační plán, podle kterého by v dané situaci postupovali, vypracován nebyl. Usuzovat, proč k vytvoření komunikačního plánu pro danou situaci nedošlo, by byla pouze nepodložená spekulace, která nemá v získaných datech žádnou oporu.

Vzhledem k výsledku nebylo k tomuto dotazu zpracováno grafické znázornění.

Otázka č. 17

Změnila se v souvislosti s danou situací nějakým způsobem komunikace uvnitř vaší organizace?

Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, jak u dotčených úřadů v období postupného ukončování činnosti organizace probíhala interní komunikace, zda došlo k nějakým změnám a případně jak se komunikace oproti standardnímu stavu proměnila. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 14 Změny v interní komunikaci (zdroj: vlastní)

Tento graf ukazuje, že u pěti ze sedmi oslovených respondentů k nějakým změnám v interní komunikaci došlo. Těchto pět úřadů shodně uvedlo, že u nich nově byla zavedena pravidelná setkávání vedení úřadu se zaměstnanci. V konkrétních odpovědích zaznělo, že pravidelná setkávání sloužila k předávání aktuálních informací, k seznamování zaměstnanců s aktualizací analýzy personálních potřeb, k seznamování zaměstnanců s plány odchodů jednotlivých zaměstnanců a také ke vzájemné diskusi. U dvou z těchto pěti

kladných odpovědí respondenti také doplnili, že kromě stálých setkávání u nich došlo ke změně v intervalu porad jednotlivých odborů a oddělení, které jsou nyní realizovány častěji než dříve. Zbývající dva respondenti v odpovědi uvedli, že u nich k žádným změnám v interní komunikaci nedošlo, protože setkání se zaměstnanci nad aktuálními tématy u nich probíhala ještě před tím, než bylo rozhodnuto o zániku RR.

V této kapitole byly představeny a interpretovány výsledky výzkumného šetření, které bylo zaměřeno na tři oblasti z personálního řízení a organizačního chování. Pomocí dotazníku bylo zjišťováno, k jakým změnám dochází při postupném ukončování činnosti organizace v jednotlivých personálních činnostech, jak je postupným ukončováním organizace ovlivněno klima resp. atmosféra v organizaci a jak v období postupného ukončování činnosti organizace probíhá interní komunikace. Díky získaným datům byly identifikovány a popsány změny a jevy, které v důsledku postupného ukončování činnosti organizace nastaly a které byly v nějaké míře predikovány v teoretické části, ze které realizovaný výzkum vycházel. Provedené dotazníkové šetření tyto předpoklady z větší části potvrdilo.

3.7 Výzkumné závěry

3.7.1 Závěry týkající se změn v jednotlivých personálních činnostech v období postupného ukončování činnosti organizace

V oblasti personálního **plánování** se změny projevily jak v plánování kvantity zaměstnanců, tak i jejich kvality. Ve většině dotázaných institucí byl sestaven plán propouštění zaměstnanců na celé období ukončování organizace, který byl případně upraven dle aktuálních potřeb organizace. Daná situace se taktéž odrazila v plánování kvality pracovníků, kdy všechny

úřady shodně odpověděly, že je k tomu vedla nutnost slučování pracovních pozic a náplní a s tím související úprava požadavků na nezbytné kompetence pracovníků, kterých se prováděné změny týkají.

Při **získávání a výběru zaměstnanců** došlo ke změně v té míře, že pokud bylo potřeba obsadit uvolněnou pracovní pozici, bylo tak učiněno primárně z vnitřních zdrojů. Získávání a výběr nových pracovníků z vnějších zdrojů již nebyl ve zkoumaném období u žádné z oslovených institucí prováděn. Požadavky na kvalitu kompetencí se v této oblasti nijak nezměnily.

U všech oslovených organizací došlo v oblasti **rozmisťování zaměstnanců** na všechny nejčastěji využívané způsoby vnitřní i vnější mobility. Z pěti nabízených možností pohybu zaměstnanců bylo nejfrekventovanějším jevem ukončení pracovního poměru pro nadbytečnost, následované převedením na jinou práci či přerazením na jinou funkci, výpovědí ze strany zaměstnance a uplynutím doby sjednané v pracovní smlouvě. Minimálně pak byla využita možnost penzionování, tedy odchod do důchodu u dotčených pracovníků.

V oblasti **hodnocení zaměstnanců** daná situace žádné zásadní změny nevyvolala. K drobným úpravám v systému hodnocení došlo pouze u necelé poloviny úřadů, kdy tyto změny byly podníceny upravenou metodikou nadřízeného orgánu.

Pouze drobných změn doznala disciplína **odměňování pracovníků**. Jen část z oslovených úřadů, necelá polovina, přistoupila k úpravě složek odměňování a posílila zaměstnanecké výhody. Stejně tak vlivem daných okolností nedošlo ve většině případů ani k obměně funkce odměňování, kdy i nadále její hlavní úlohou zůstala odměna za odvedenou práci. U více než

poloviny dotázaných institucí ale posílil význam odměny jako stabilizátoru zaměstnanců.

V potřebě **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** došlo ke změnám ve frekvenci i zaměření vzdělávacích aktivit. U méně než poloviny dotázaných institucí se potřeba vzdělávání zvýšila, a to tak, že byl realizován větší počet akcí zaměřených především na získání nových a posílení stávajících kompetencí pracovníků. U více než poloviny úřadů byla potřeba vzdělávání a rozvoje zaměstnanců naopak utlumena, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak i vlivem sníženého zájmu ze strany zaměstnanců.

V oblasti **péče o zaměstnance** přistoupily oslovené organizace k úpravám jen částečně. Pouze třetina úřadů v rámci péče o zaměstnance vylepšila nabízené benefity. U více než poloviny úřadů pak došlo k zavedení nových prvků v této oblasti, a to v podobě tzv. outplacementu pro odcházející zaměstnance a umožnění práce formou tzv. home office u těch pracovních pozic, kde to charakter vykonávané práce dovoluje.

Téměř nedotčena zůstala oblast **motivace zaměstnanců**. Většina z dotázaných úřadů v dané situaci do motivačního systému nezasahovala a ponechala jej v původní podobě.

3.7.2 Závěr týkající se změn v klima resp. atmosféře organizace v období postupného ukončování činnosti organizace

K výrazné proměně atmosféry v organizaci v dané situaci nedošlo. Částečné změny v atmosféře na pracovišti zaznamenala pouze necelá polovina z oslovených institucí. Z vypořizovaných změn v chování a jednání zaměstnanců mírně převažují projevy v podobě nervozity, frustrace a obav pracovníků z budoucnosti. Rozdílné chování v podobě pozitivní změny

zaznamenala pouze jedna z oslovených institucí, a to ve formě semknutí kolektivu a posílení vztahů mezi zaměstnanci.

3.7.3 Závěry týkají se průběhu interní komunikace v období postupného ukončování činnosti organizace

V daném období probíhala u dotčených organizací interní komunikace bez využití speciálního komunikačního plánu. Žádná z oslovených institucí takový komunikační plán pro toto období vypracován neměla.

U převážné části úřadů byla interní komunikace danou situací dotčena v té podobě, že byla nově zavedena pravidelná setkávání vedení úřadu se zaměstnanci, jejichž smyslem bylo průběžně zaměstnance informovat o aktuálním vývoji situace. U zlomku úřadů byla také zvýšena frekvence pořádání porad jednotlivých odborů a oddělení.

Rozhodnutí o ukončení činnosti RR a následné utlumování jejich činnosti vyvolalo nějaké změny ve všech vymezených personálních činnostech i ve sledovaných oblastech organizačního chování. Co se týče personálních činností, některé z nich byly změnami dotčeny ve zvýšené míře, a to především plánování zaměstnanců, jejich získávání a také vzdělávání a rozvoj. Částečné úpravy pak daná situace vyvolala v oblasti získávání a výběru pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a péče o zaměstnance. Minimálně se daná situace projevila v oblasti motivace, která nebyla změnou téměř dotčena. V případě klimatu resp. atmosféry na pracovišti a interní komunikace v organizaci nedošlo k žádným významným proměnám, ze kterých by se daly vyvozovat závěry obecnějšího charakteru a významu.

ZÁVĚR

Předložená bakalářská práce se věnovala řízení lidských zdrojů a popisu změn v oblasti personálního managementu a organizačního chování, které mohou nastat v období mezi rozhodnutím o ukončení činnosti organizace a jejím skutečným zánikem. Cílem bylo identifikovat a popsat konkrétní změny ve vyjmenovaných personálních činnostech a organizačním chování, které byly vyvolány postupným několikaletým ukončováním činnosti organizace.

Teoretickým podkladem pro tuto práci byla odborná literatura zaměřená na řízení lidských zdrojů, a to primárně na personální činnosti, ale také sumarizace dostupných informací o kohezní politice ČR resp. způsobu a nástrojích čerpání dotací z evropských strukturálních fondů. Pro snadné a jednoznačné pochopení tématu byly v textu vymezeny všechny zásadní pojmy, počínaje základními charakteristikami organizace a organizačních změn, přes podrobný popis zkoumaných institucí, až po vymezení a popis konkrétních personálních činností a prvků z organizačního chování. U každé z těchto aktivit byly charakterizovány její stěžejní prvky i uvedeny důvody, proč by u nich mohlo vlivem dané situace dojít ke změnám.

V souladu s tématem a cílem této bakalářské práce pak byly formulovány výzkumné otázky, které se týkaly tří oblastí z personálního managementu a organizačního chování. V první řadě byly zkoumány podrobeny vyjmenované personální činnosti, a to plánování pracovníků, získávání a výběr pracovníků, rozmisťování pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovníky a motivování pracovníků. Úmyslem bylo zjistit, k jakým změnám dochází v období postupného ukončování činnosti organizace v jednotlivých

personálních aktivitách. Částečně se pak realizovaný výzkum věnoval i prvkům z oblasti organizačního chování, a to konkrétně změnám v klimatu resp. atmosféře v organizaci a v interní komunikaci organizace, kdy bylo zjišťováno, jak se postupné ukončování činnosti organizace dotýká atmosféry na pracovišti a jak v tomto období probíhá interní komunikace.

Realizovaný výzkum prokázal, že rozhodnutí o ukončení činnosti organizace a její následné utlumování vyvolají změny ve všech zkoumaných oblastech. Množství či velikost aplikovaných změn se ale liší. Ze získaných dat vyplývá, že nejvíce zásahů a úprav proběhlo v jednotlivých personálních aktivitách. Konkrétně nejvíce se změny projevily v oblasti plánování pracovníků, jejich získávání a ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, zatímco pouze částečné úpravy si vyžádala disciplína získávání a výběru pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a také péče o zaměstnance. V oblasti motivace pak vlivem dané situace nedošlo téměř k žádné změně. Z výsledků výzkumu také vyplývá, že klima resp. atmosféra v organizaci, stejně jako interní komunikace, byly danou situací nějak zasaženy, ale žádných výrazných změn nedoznaly. Změny v atmosféře uvnitř zkoumaných organizací se projevily jen omezeně a pouze v určitých okamžicích, z čehož nelze vyvozovat závěry obecnějšího charakteru. Ani v interní komunikaci nedošlo k žádným zásadním změnám, pouze byl přizpůsoben způsob a časový interval předávání informací bez toho, aniž by bylo postupováno dle speciálních manuálů reagujících na změněnou situaci.

Závěrem lze tedy konstatovat, že tato práce dostala svému účelu. Všechny výzkumné otázky byly zodpovězeny, konkrétní změny ve vymezených oblastech byly identifikovány a popsány a výsledky výzkumného šetření byly přehledně zpracovány a interpretovány. V budoucnu pak mohou být využity pro realizaci např. podrobnějších zkoumání v rámci dané problematiky.

DISKUSE

Jak již bylo v úvodu práce napsáno, její téma vychází z mé osobní zkušenosti. Na Úřadu regionální rady jsem pracovala několik let, ale bohužel jsem patřila k těm zaměstnancům, kteří z důvodu rozhodnutí o ukončení jeho činnosti obdrželi výpověď pro nadbytečnost. Změny, které vlivem dané situace nastaly, jsem tedy pocítila jen částečně, protože to byl jen začátek dlouhého několikaletého období postupného útlumu těchto úřadů. Přesto jsem stále situaci ohledně RR resp. ÚRR sledovala a zajímalo mě, jak se vyvíjí, působí na organizaci i zaměstnance, a které oblasti managementu jsou dotčeny nejvíce. Ve vazbě na můj studijní obor mě pak především zajímaly změny v personální oblasti a od toho už byl jen krůček k tomu, abych si jako téma své bakalářské práce zvolila proměnu personálního managementu v době postupného ukončování činnosti organizace.

Při volbě výzkumné metody se nabízela možnost případové studie, tedy kvalitativního výzkumu. Po zvážení všech okolností a vlastních znalostí o fungování všech dotčených úřadů jsem se ale rozhodla pro kvantitativní výzkum. Učinila jsem tak především z důvodu možnosti identifikace co největšího počtu změn ve vymezených činnostech u dotčených úřadů. V případové studii o konkrétním úřadu bych pravděpodobně nepostihla všechny proměny, které v dané situaci u sledovaných institucí a specifikovaných jevů byly zaznamenány. Tento můj předpoklad se potvrdil, protože u části dotazů minimálně polovina respondentů odpovídala zcela odlišně než jejich druhá část.

Diskutovat by se ovšem dalo také o zvolené metodě v rámci kvantitativního výzkumu. Jsem si vědoma, že nejvhodnější by bylo provést sběr dat formou rozhovoru a za běžného stavu věcí bych tak učinila. Získala bych tak pravděpodobně detailnější informace a u některých dotazů i rozsáhlejší

a podrobnější odpovědi. Bohužel s ohledem na přetrvávající špatnou epidemiologickou situaci v ČR a mnohá opatření a omezení, nebylo možné se s respondenty osobně setkat a provést výzkum tímto způsobem.

S ohledem na výše uvedené trpí provedený výzkum především v té části týkající změn v atmosféře na pracovišti a v interní komunikaci. Očekávala jsem, že v této oblasti bude zpětná vazba větší, že získám více informací o chování a jednání zaměstnanců na pracovišti resp. o změnách v komunikaci a budu tak moci lépe zmapovat a popsat, jak se v průběhu utlumování činnosti organizace a postupném ubývání práce i zaměstnanců tyto sféry organizačního chování proměňují. Ostatně toto jsou právě oblasti, které by mohly vydat za samostatný výzkum, protože svým rozsahem a hloubkou problematiky dalece přesahují možnosti této práce.

V té části výzkumu, která se věnuje proměnám v personálních činnostech, považuji jeho úlohu za splněnou. Získaná data se dala přehledně interpretovat a přispěla k identifikaci konkrétních změn, které byly v rámci personálních činností danou situací vyvolány. Pokud bych měla možnost dotazník nějak upravit, věnovala bych větší pozornost dotazu k motivaci, abych získala lepší informace a dokázala vysvětlit, proč zrovna tato oblast zůstala danou situací téměř nedotčena.

V rámci tvorby této práce a studia příslušné literatury a zdrojů jsem si v mnoha oblastech rozšířila povědomí o disciplínách personálního managementu a změnách, kterým podléhá vlivem mnoha faktorů, nejen toho jediného, který byl určující pro mou práci. V kontextu událostí posledního roku by jistě bylo zajímavé zpracovat např. téma přesunu práce na tzv. home office a jak se toto opatření projevuje v personálním řízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil Josef Koubek, Jaroslav Berka. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Martin Šikýř. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

GIGALOVÁ, Veronika. *Organizační chování pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3557-2.

GRECMANOVÁ, Helena. *Klima školy*. Olomouc: Nakladatelství Hanex, 2008. ISBN 978-80-7409-010-3.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHRÁSKA, Miroslav, KOČVAROVÁ, Ilona. *Kvantitativní design v pedagogických výzkumech začínajících akademických pracovníků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014. ISBN 978-80-7454-420-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Česká andragogická společnost, 2010. ISBN 978-80-87306-06-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje:

Česko. (2021). *Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje ve znění pozdějších předpisů*. Citováno dne 24. února 2021.

Dostupné z: <https://www.zakony.cz/zakon-SB2000248>

MMR ČR. (2021). *Evropské fondy v ČR v programovém období 2007-2013 – programy*. Citováno dne 24. února 2021.

Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/programove-obdobi-2007-2013/programy-2007-2013>

MMR ČR. (2021). *Kohezní politika a spolupráce ČR s EU*. Citováno dne 24. února 2021.

Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/evropska-unie/spoluprace-v-ramci-eu-a-mezinarodni-spoluprace/cooperation-within-the-eu2>

SEZNAM ZKRATEK

EU	Evropská unie
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
NUTS II	Nomenklatura územních statistických jednotek úrovně 2
ROP	Regionální operační program
RR	Regionální rada
ÚRR	Úřad regionální rady

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Tabulka č. 1 Rozpracování výzkumných otázek

- Graf č. 1** Změny v plánování počtu pracovníků
- Graf č. 2** Změny v plánování kompetencí pracovníků
- Graf č. 3** Změny v získávání pracovníků
- Graf č. 4** Nejčastěji realizované přesuny při rozmisťování pracovníků
- Graf č. 5** Změny v metodách hodnocení
- Graf č. 6** Změny v intervalu hodnocení
- Graf č. 7** Změny ve složkách odměňování
- Graf č. 8** Změny ve funkci odměňování
- Graf č. 9** Změny v potřebě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Graf č. 10** Změny v prvcích péče o zaměstnance
- Graf č. 11** Zavedení nových prvků v péči o zaměstnance
- Graf č. 12** Změny v zacílení motivace
- Graf č. 13** Zaznamenané změny v atmosféře organizace
- Graf č. 14** Změny v interní komunikaci

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník

1. **Jak se při postupném ukončování činnosti vaší organizace změnilo plánování počtu pracovníků?**
 - a) Hned na začátku byla provedena analýza potřeby pracovníků na celé období postupného ukončování činnosti organizace a sestaven plán propouštění zaměstnanců na celé toto období.
 - b) Plánování počtu pracovníků probíhalo v pravidelných intervalech a na dané období byl vždy sestaven plán propouštění zaměstnanců. Doplňte prosím délku intervalu.
 - c) Plánování počtu pracovníků probíhalo s ohledem na aktuální vývoj při ukončování programu a zaměstnanci byli propouštěni v závislosti na aktuální situaci.
 - d) Jinak. Uveďte prosím jak.

2. **Jak se postupné ukončování činnosti vaší organizace odrazilo v plánování kompetencí pracovníků? (Je možné zvolit více odpovědí.)**
 - a) Nijak. Plánování kompetencí nebylo ovlivněno.
 - b) Došlo ke změně v plánování kompetencí pracovníků vlivem slučování pracovních pozic a náplní.
 - c) Došlo ke změně v plánování kompetencí pracovníkům s ohledem na přesuny pracovníků na jiné pracovní pozice.
 - d) Jinak. Uveďte prosím jak.

3. **Změnilo se ve vaší organizaci v souvislosti s danou situací nějak získávání a výběr pracovníků?**
 - a) Ne. Získávání a výběr pracovníků probíhal jako obvykle.
 - b) Ano. Již nebylo potřeba přijímat nové pracovníky a žádná výběrová řízení tedy již nebyla vyhlašována.
 - c) Ano. Změna spočívala v tom, že pokud bylo potřeba obsadit uvolněné pracovní místo, bylo tak učiněno primárně z vnitřních zdrojů.
 - d) Jinak. Uveďte prosím jak.

4. **Pokud bylo ve vaší organizaci v dané situaci realizováno získávání a výběr pracovníků, došlo ke změnám v požadavcích na kvalitu kompetencí?**
- a) Ano. Uveďte prosím proč.
 - b) Ne.
5. **Které z přesunů v rámci rozmisťování pracovníků se ve vaší organizaci v dané situaci realizovaly? (Je možné zvolit více odpovědí.)**
- a) Převedení na jinou práci / přeřazení na jinou funkci.
 - b) Skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele - pro nadbytečnost.
 - c) Skončení pracovního poměru uplynutím doby sjednané v pracovní smlouvě.
 - d) Odchod do důchodu u dotčených zaměstnanců.
 - e) Skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.
6. **Který z níže uvedených jevů se v dané situaci vyskytoval nejčastěji? (Pro označení využijte škálu 1, 2, 3, 4, 5, kdy nejčastější výskyt je 1, nejméně častý 5.)**
- a) Převedení na jinou práci / přeřazení na jinou funkci.
 - b) Skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele - pro nadbytečnost.
 - c) Skončení pracovního poměru uplynutím doby sjednané v pracovní smlouvě.
 - d) Odchod do důchodu u dotčených zaměstnanců.
 - e) Skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.
7. **V rámci hodnocení pracovníků došlo ve vaší organizaci v dané situaci ke změnám v metodách hodnocení?**
- a) Ano. Uveďte prosím k jakým změnám a proč.
 - b) Ne.
8. **V rámci hodnocení pracovníků došlo ve vaší organizaci v dané situaci ke změnám v intervalu hodnocení?**
- a) Ano. Uveďte prosím, jak se interval změnil a proč.
 - b) Ne.

9. **Došlo ve vaší organizaci v souvislosti s danou situací k posílení některé ze složek odměňování?** *(Je možné zvolit více odpovědí.)*
- a) Ne.
 - b) Ano, byly posíleny nepeněžité odměny.
 - c) Ano, byly posíleny zaměstnanecké výhody.
 - d) Ano, jiné. Uveďte prosím jaké.
10. **Změnila se ve vaší organizaci v souvislosti s danou situací hlavní funkce odměňování?**
- a) Ne, hlavní funkcí zůstala odměna zaměstnancům za vykonanou práci.
 - b) Ano, hlavní funkcí se stala stabilizace zaměstnanců.
 - c) Ano, hlavní funkcí se stalo přilákání nových potřebných zaměstnanců.
 - d) Ano, jinak. Uveďte prosím jak.
11. **K jakým změnám došlo ve vaší organizaci vlivem dané situace v potřebě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?** *(Je možné zvolit více odpovědí.)*
- a) K žádným změnám ve vzdělávání zaměstnanců nedošlo.
 - b) Zvýšil se počet vzdělávacích akcí zaměřených na získání nových kompetencí.
 - c) Zvýšil se počet vzdělávacích akcí zaměřených na posílení kompetencí.
 - d) Zvýšil se počet vzdělávacích akcí zaměřených na rekvalifikaci.
 - e) Jiné změny. Uveďte prosím jaké.
12. **Byly ve vaší organizaci v souvislosti s danou situací v oblasti péče o zaměstnance posíleny některé její prvky?**
- a) Ano. Uveďte prosím které.
 - b) Ne.
13. **Zavedla vaše organizace v dané situaci nějaké nové prvky v péči o zaměstnance?** *(Např. outplacement, psychologické poradenství, apod.)*
- a) Ano. Uveďte prosím jaké.
 - b) Ne.

14. **V rámci motivace došlo ve vaší organizaci v dané situaci ke změně v zacílení motivace?**
- a) Ano. Uveďte prosím jak.
 - b) Ne.
15. **Zaznamenali jste ve vaší organizaci v souvislosti s danou situací změny v klimatu organizace, změnila se nějak atmosféra na pracovišti? Pokud ano, popište prosím, k jakým změnám došlo.**
16. **Byl ve vaší organizaci vypracován speciální krizový komunikační plán, který reagoval na potřebu specifické komunikace v období ukončování organizace?**
- a) Ano
 - b) Ne
17. **Změnila se v souvislosti s danou situací nějakým způsobem komunikace uvnitř vaší organizace?** (Např. zavedení nového způsobu informování zaměstnanců, pravidelná setkání se zaměstnanci s cílem informovat je o vývoji situaci, častější porady, apod.)
- a) Ano. Uveďte prosím jak.
 - b) Ne.