VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Management lidských zdrojů při řízení změny ve vybrané organizaci Human resource management in managing change in the chosen organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Leden 2025

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Květa Nová, KEMMA06

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
Doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 30. 11. 2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ
Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

Cíl práce: Cílem této práce je na základě zjištěných skutečností formulovat doporučení na zlepšení managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci. Dílčím cílem je zhodnotit komunikování změny v organizaci a formulovat doporučení.

1. **Výzkumné metody:** Teoretické ukotvení řešené problematiky je vyřešeno pomocí rešerše odborné literatury, odborných článku a internetových zdrojů. Praktická část práce vznikla na základě skrytého zúčastněného pozorování, realizovaného v období listopad 2023 až listopad 2024 v pozici úplného účastníka a dotazníkových šetření realizovaných v organizaci v období 15. - 31. ledna 2024. Dotazníky byly rozeslány 75 zaměstnancům organizace Media Plus s.r.o. Návratnost dotazníkového šetření byla 66,7 %.

2. **Výsledky výzkumu/práce:** Výsledky provedeného výzkumu odhalily, že zaměstnanci považují za největší změny, ke kterým došlo změny v organizační struktuře a technologii (62 %), dále zaměstnanci uváděli, že dostávají jen částečné informace o tom, jaké změny v jejich odděleních probíhají (56 %), a zároveň se po změnách dozvídají až o jejich zavedení (60 %). Zaměstnanci také uváděli, že změny měly vliv na jejich práci (74 %) a cítí se jimi ohroženi (50 %). Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci se chtějí podílet na přípravě a plánování změn (80 %), potřebují podporu svých kolegů při změnách (70 %) a měli příležitost se během změn naučit něco nového. Většina zaměstnanců (76 %) má dostatek času přizpůsobit se novým podmínkám a situacím.

3. **Závěry a doporučení:** Bylo formulováno patnáct doporučení týkající se předávání informací v rámci organizace, bylo navrženo školení, zavedení změnových listů, posílení spolupráce s kolegy, nábor zaměstnanců s novými znalostmi a dovednostmi, vyhledání opinion makerů, zvládání odporu proti změnám v organizaci, podpora změn při změně technologie či organizační struktury, sledování změn u konkurentů, postup při změnách software, sledování atmosféry v organizaci, nové produkty a zaškolování obchodníků, lessons learned, podpora kolegů, sladění firemní kultury. U všech doporučení je uvedeno, kdy by měla probíhat, kdo je za ně odpovědný a kalkulace nákladů. Tato doporučení mají sloužit ke zlepšení řízení změny v organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, management změny, motivace, komunikace, management lidských zdrojů, dotazník.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

Main objective: The goal of this work is to formulate recommendations for improving human resource management in the management of change in the organization based on the facts found. A partial goal is to evaluate the communication of change in the organization and to formulate recommendations.

1. **Research methods:** The theoretical foundations of this diploma thesis are solved using a search of professional literature, professional articles and Internet resources. The practical part of the work was created on the basis of hidden participant observation, carried out in the period from November 2023 to November 2024 in the position of a full participant and questionnaire surveys carried out in the organization in the period from 15. to 31. January 2024. Questionnaires were sent to 75 employees of the organization Media Plus s.r.o. The return rate of the questionnaire survey was 66.7%.

2. **Result of research:** The results of the research revealed that employees consider changes in organizational structure and technology to be the biggest changes (62%), and employees reported that they receive only partial information about what changes are taking place in their departments (56%), and at the same time, they only learn about their introduction after the changes (60%). Employees also reported that the changes had an impact on their work (74%) and felt threatened by them (50%). The research showed that employees want to participate in the preparation and planning of changes (80%), need the support of their colleagues during changes (70%) and had the opportunity to learn something new during the changes. The majority of employees (76%) have enough time to adapt to new conditions and situations.

3. **Conclusions and recommendation:** Fifteen recommendations regarding the transfer of information within the organization were formulated, training was proposed, the introduction of change sheets, strengthening cooperation with colleagues, recruiting employees with new knowledge and skills, finding opinion makers, managing resistance to changes in the organization, supporting changes when changing technology or organizational structures, monitoring changes in competitors, procedure for software changes, monitoring the atmosphere in the organization, new products and training of salespeople, lessons learned, support of colleagues, alignment of corporate culture. All recommendations include when they should take place, who is responsible for them and costing. These recommendations are intended to improve change management in the organization.

KEYWORDS

Management, management of change, motivation, communication, management of human resources, questionnaire.

JEL CLASSIFICATION

M1 Business administration, M5 Personnel economics

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Květa Nová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA06
Téma DP:	Management lidských zdrojů při řízení změny ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Management změn, modely změny, proces změny, faktory úspěšnosti změny, role managementu lidských zdrojů při řízení změny, metodika práce 3 Praktická část Představení vybrané organizace, stávající přístupy k managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ALBRECHT, S. L. et al. The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 2023, vol. 14, p. 18. • HAYES, J. *The theory and practice of change management*. London: Bloomsbury Publishing, 2022. ISBN 9781352012552. • PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6. • URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů, moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 1. 7. 2024 • Zpracování teoretické části do 1. 9. 2024 • Zpracování výsledků do 1. 11. 2024 • Finální verze do 1. 12. 2024
Vedoucí práce:	doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1.7.2024

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535

Obsah

1 Úvod ... 1
2 Teoreticko-metodologická část ... 2
2.1 Management změn ... 2
2.2 Modely změny ... 7
2.3 Proces změny ... 12
2.4 Faktory úspěšnosti změny ... 14
2.5 Role managementu lidských zdrojů při řízení změny ... 16
2.5.1 Školení a rozvoj pro přizpůsobení se změnám ... 19
2.5.2 Podpora zaměstnanců během řízení změny ... 20
2.5.3 Komunikace se zaměstnanci ... 21
2.5.4 Řízení odporu zaměstnanců proti změně managementem lidských zdrojů ... 23
2.6 Metodika práce ... 26
3 Praktická část ... 28
3.1 Představení vybrané organizace ... 28
3.2 Popis situace panující v obou organizacích a průběh fúze ... 30
3.3 Stávající přístupy k managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci ... 36
3.4 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení ... 39
3.4.1 Vyhodnocení výzkumu ... 56
3.5 Návrhy doporučení ... 59
4 Závěr ... 70
Literatura ... 72
Přílohy ... I

Seznam zkratek

HR Human resources

HRM Human resources management

PR Public relations

IT Informační technologie

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví 40
Graf 1 Věk 41
Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání 41
Graf 3 Vnímání změn 42
Graf 4 Reakce na změny na pracovišti 42
Graf 5 Spokojenost se změnami, které přinesla fúze 43
Graf 6 Fúze jako příležitost pro společnost 43
Graf 7 Největší změna 44
Graf 8 Komunikace změn s dostatečným předstihem 45
Graf 9 Potřebné informace ke změnám v rámci oddělení 45
Graf 10 Vliv změny na práci 46
Graf 11 Vnímání vlivu změn na práci 46
Graf 12 Podpora uskutečněných změn 47
Graf 13 Kdy se dozvídají zaměstnanci o změnách 47
Graf 14 Způsob informovanosti o změnách 48
Graf 15 Spokojenost s komunikací 49
Graf 16 Dostatečné komunikování změn 49
Graf 17 Ohrožení změnami 50
Graf 18 Přínos změn 50
Graf 19 Dostatek informací 51
Graf 20 Vliv koupě nové organizace na způsob práce 51
Graf 21 Usnadnění práce díky změnám v zavedených procesech 52
Graf 22 Spolupráce s kolegy 52
Graf 23 Zapojení se do přípravy změn na oddělení 53
Graf 24 Podpora od nadřízeného pro adaptaci na změnu 53
Graf 25 Způsob podpory od nadřízeného 54
Graf 26 Podpora kolegů v době zavádění změny 54
Graf 27 Možnost naučit se změnami něco nového 55

Graf 28 Školení/vzdělávání pro práci ve změněných podmínkách 55
Graf 29 Dostatek času pro přizpůsobení se novým procesům a podmínkám 56

Seznam obrázků

Obrázek 30 Třífázový model změny 11
Obrázek 2 Časová osa zobrazující průběh fúze 32

1 Úvod

Předmětem této práce je téma „Management lidských zdrojů pří řízení změny v organizaci“. Téma práce je součástí managementu lidských zdrojů a je zaměřeno na velmi aktuální problematiku managementu lidských zdrojů s ohledem na řízení změny ve zvolené organizaci. Autorka si zvolila toto téma, neboť pracuje v organizaci Media Plus s.r.o. působící ve vydavatelském odvětví, kde dochází k mnoha změnám, které souvisejí se situací na trhu (organizace podniká ve vysoce konkurenčním prostředí s vysokými náklady), kdy musí organizace reagovat na novinky zaváděné jejími konkurenty či na změny způsobené změnou zákaznických preferencí např. zaváděním nových produktů, lepším zákaznickým servisem apod. Část změn, které v organizaci probíhají, je spojena s fúzí, ke které dojde s účinností od 1. 1. 2025, a tím, co do organizace přinesla. Aktuálnost tohoto tématu je dána tím, že ve zvolené organizaci bude i nadále docházet k mnoha změnám, neboť vedení organizace vyhledává možné synergie, díky kterým dochází ke změnám v procesech, provádí změny v organizační struktuře organizace. Dochází také ke sžívání dvou velmi odlišných typů organizací. To vše má, a i do budoucna bude mít velký dopad na lidské zdroje a jejich řízení.

Změny, ke kterým může v organizacích docházet, často nebývají vedením organizace dobře připravené ani komunikované. Změny často připravují lidé, kteří nemají dostatečné znalosti o procesech v organizaci či o důsledcích, ke kterým mohou změny vést. Změny nejsou komunikovány včas všem zúčastněným, informace jsou podávány pozdě a neúplné. Zaměstnanci nejsou předem připraveni ani na zásadní změny týkající se změny organizační struktury nebo používané technologie. V souvislosti s tím poté vzniká mnoho problémů.

Cílem této práce je na základě zjištěných skutečností formulovat doporučení na zlepšení managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci. Dílčím cílem je zhodnotit komunikování změny v organizaci a formulovat doporučení.

Metodika práce je založena na analýze a realizaci dotazníkových šetření a skrytého zúčastněného pozorování. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Cílem teoretické části je na základě odborné literatury a internetových zdrojů vytvořit teoretický základ k pochopení problematiky a ke zpracování části praktické. Praktická část obsahuje popis zvolené organizace a zhodnocení přístupu k řízení změny v této organizaci, a to včetně přípravy pracovníků na změnu. Součástí praktické části této práce je i výzkum a jeho zhodnocení. Metodika práce je založena na analýze a realizaci dotazníkových šetření a skrytého zúčastněného pozorování.

2 Teoreticko-metodologická část

V teoreticko-metodologické části jsou uvedeny teoretické poznatky z oblasti managementu, managementu změn a managementu lidských zdrojů. Jsou zde popsány nejrůznější přístupy k managementu změn, informace z oblasti managementu lidských zdrojů týkající se vzdělávání zaměstnanců, jejich podpory, komunikace se zaměstnanci a řízení odporu zaměstnanců. To vše je nezbytné pro pochopení celé problematiky a ujasnění si všech souvislostí. Následně tyto teoretické informace poslouží jako podklad pro zpracování praktické části této diplomové práce. Informace jsou čerpány z odborné literatury a internetových zdrojů.

2.1 Management změn

Pro pochopení managementu změn je nejprve objasněn management, a až následně se podkapitola věnuje podrobněji problematice managementu změn. Téma managementu je samo o sobě velmi rozsáhlé a přístup k managementu se liší organizace od organizace. Záleží to na typu organizace a odvětví, ve kterém podniká, na tom, jaký přístup vyhovuje top managementu organizace a vlastníkům, typu firemní kultury. Přístup k managementu ovlivňuje i to, jestli se jedná o rodinnou organizaci, nadnárodní koncern, malou či velkou organizaci, organizaci s dlouhou tradicí nebo start-up. Samozřejmě přístup k řízení lidí v organizaci ovlivňuje i to, jaké věkové skupiny v organizaci pracují a jaké mají představy, očekávání a požadavky od svého zaměstnavatele. V neposlední řadě jsou důležitým činitelem i top manažeři organizace.

Management

O managementu bylo sepsáno mnoho odborných knih, v nichž autoři prezentují nejrůznější definice a teorie, které na management nahlížejí z různých úhlů a jež se v průběhu času vyvíjely. V této části je uvedeno několik z těchto definic, aby pomohly k pochopení celé problematiky.

Barták (2023, s. 120-130) charakterizuje management jako způsob řízení nebo vedení něčeho či někoho. V oblasti podnikání se rozumí proces, kam spadá plánování, organizování, ale také rozhodování, řízení lidí a koordinace kvůli dosažení stanoveného cíle. Managementem se rozumí komplexní a nikdy nekončící proces přístupů, zkušeností nebo doporučení, které využívají manažeři k dosažení svých cílů. Managementem se také rozumí schopnost rozdat pracovníkům úkoly a sledovat, zda je dokážou splnit. K tomuto tématu Urbancová a Vrabcová (2023, s. 5–60) uvádí, že organizace, jež dokážou identifikovat potřeby pracovníků a zájemců o zaměstnání i na ně reagovat, umí na základě využití potenciálu pracovníků zvýšit svou produktivitu. Pokud dojde k podpoře a aplikaci moderních trendů managementu lidských zdrojů, které se zakládají na diverzitě, spolupráci mezi generacemi, digitalizaci a společenské odpovědnosti, organizace si zvyšují svou prestiž na trhu, a také se stanou atraktivnější z pohledu zájemců o zaměstnání. Taková organizace má totiž, co nabídnout, ale také dojde ke zvýšení loajality a spokojenosti stávajících pracovníků.

Toto tvrzení výše uvedených autorek nabývá v dnešní době na důležitosti. V mnoha oborech je nedostatek specialistů a řadových zaměstnanců a organizace tak o ně musí doslova bojovat. Dobré jméno organizace na trhu může napomoci tomu, že se najde více uchazečů, kteří budou mít zájem v organizaci pracovat. Stejně tak je důležité, aby organizace dokázala reagovat na potřeby několika generací zaměstnanců, které mohou být velmi odlišné.

Na rozdíl od Urbancové a Vrabcové dle Bartáka (2023, s. 13–17) vychází řízení lidských zdrojů ze zákoníku práce, a také z oborových a resortních norem i předpisů. Organizace

využívají pro řízení zaměstnanců různé firemní vize, ale také politiky, strategie nebo manuály personálních procesů a činností. Do této oblasti se řadí firemní filozofie, jež ukazuje na důležité zaměření firemních aktivit. Dále sem patří hodnoty organizace a principy, které se uplatňují v řízení lidí. Strategie lidských zdrojů ukazuje směr, kterým se má řízení lidských zdrojů ubírat, a to v konkrétním čase. Politiky lidských zdrojů charakterizují, jakým způsobem se dá uplatnit firemní strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Hodnoty a principy organizace je rovněž možné uplatnit a uskutečnit v rámci jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů. Urbancová a Vrabcová (2023, s, 65-70) k tématu dále uvádějí, že se postupně vyvíjela praxe a teorie managementu, a také došlo k tvorbě i pojetí postavení a úkolů lidských faktorů, a to v organizačních procesech. Postupem času se začal klást větší důraz na strategický přístup, a také na aspekty v oblasti formování, vztahy k širšímu okolí (region, prostředí, trh práce) a snahu o tvorbu aktivních postojů zaměstnanců, a to nejen k pracovním úkolům, ale také k cílům organizace a firemnímu prostředí. Autorky dále k tématu uvádějí, že management lidských zdrojů je považován za strategický, a také dostatečně logicky promyšlený přístup k řízení lidských zdrojů, což je vzácný poklad každé organizace. Právě zaměstnanci jsou pro organizaci cenní, jelikož v ní pracují a sami přispívají k dosažení nastavených cílů organizace. Bez pracovníků a spolupráce by nebylo možné cílů dosáhnout. Barták (2023, s. 13–17) předchozí autorky doplňuje tvrzením, že procesy v oblasti řízení lidských zdrojů v sobě obsahují veškeré uplatňované metody a postupy, jež se realizují v rámci strategických plánů i politik z oblasti lidských zdrojů. Praxe v oblasti lidských zdrojů obsahuje jak neformální, tak i informativní přístupy uplatňované v oblasti řízení lidských zdrojů. Programy z oblasti lidských zdrojů se snaží o to, aby se jak strategie, tak i politika a praxe z oblasti lidských zdrojů uskutečňovaly plánovaným způsobem.

S tímto prohlášením nelze než souhlasit a je nutné podotknout, že je potřeba, aby si této skutečnosti byli vědomi vedoucí pracovníci organizace, a to od středního managementu organizace až po nejvyšší vedení organizace a společně pracovali na tom, aby si kvalitní lidský kapitál udrželi. To jim usnadní strategie řízení lidských zdrojů, kterou definuje vedení organizace ve spolupráci s personálním oddělením.

Management změn

Práce se zabývá změnami, což je proces, který směřuje k nastavenému cíli. Každý přijímá změny s respektem, ale také obavami z toho, co bude dál. Změny však člověku dokážou otevřít nové příležitosti, které jsou potřebné k růstu. Manažer by měl být ke změnám otevřený a vnímat je jako důležitou součást práce. Někteří lidé změny aktivně nevyhledávají a chtějí spíše zůstat ve své bezpečné zóně a být tam, kde to dobře znají a cítí se dobře. Je to z důvodu toho, že každá změna vyvolává určitý pocit nejistoty a také vyžaduje určité úsilí a energii, kterou je jí nutné věnovat. Změnou se sice dá něco ztratit, ale mnohem více získat. Navíc v dnešní době, kdy se překotně rozvíjejí nové technologie, praktický každý den se objevují nové vědecké objevy a zároveň je nutné vypořádat se se změnami, které vznikají na globální úrovni jako třeba klimatická změna, je nutné se neustále přizpůsobovat. Hledat cesty, jak změn využít ve vlastní prospěch, k získání konkurenční výhody, která umožní organizaci se dále rozvíjet a prosperovat. Jelikož je problematika změn velmi obsáhlá, vznikl obor, který se přímo zabývá řízením změn. Důležitou roli hraje v organizacích, jelikož tam se může rozhodovat o ziskovosti změn potažmo organizací.

Armstrong a Taylor (2015, s. 203–205) ve své publikaci uvádějí, že se dá změna charakterizovat různě. Je možné ji považovat za odchylku od skutečného stavu. Mezi manažery se uvádí, že je změna neustálý a z části také nepředvídatelný proces, který není považován za jednoznačný. Za pomoci změny se organizace pokouší vyrovnat nejen se změnami prostředí, ale rovněž se změnami, které s sebou nese vnitřní prostředí organizace. Fanoušci tohoto přístupu změny říkají, že se dá změna mnohem lépe realizovat v neustále se

proměňujícím, turbulentním prostředí, kde fungují organizace v konkurenčním prostředí, jelikož v takových vnějších podmínkách musí organizace ve skutečném čase umět přizpůsobit své nastavené interní postupy i způsoby chování.

Dle Obecné metodiky pro řízení změn – Change management České agentury pro standardizaci (2020) je každá organizace ovlivněna faktory, které na ni působí zvenčí, ale i z vnitřního prostředí. Z hlediska strategického řízení ji ovlivňují vlastníci nebo pracovníci top managementu organizace, z hlediska obchodních vztahů na ni mají vliv zákazníci či dodavatelé, ale také ekonomika, politika, aktuální legislativa, technologie či ekologie. Z hlediska vnitřního prostředí organizace na ni působí její zaměstnanci. Stejný zdroj dále popisuje, že je změna rozdílem cílového stavu oproti stavu výchozímu. Celým procesem změny se rozumí cesta, pomocí níž se dostane organizace do stanoveného cíle. Změna je považována za základní charakteristiku života organizace. Ta dnes musí umět fungovat v neustále se měnícím, turbulentním prostředí. Důraz je kladen především na řízení změny v neustále se měnícím prostředí. Z tohoto důvodu se v organizacích klade důraz na řízení změn.

K tomu, je možné dodat, že co se týče turbulentního prostředí je popsán fenomén tzv. černých labutí, tedy neočekávaných a nepředvídatelných událostí, které mohou mít dalekosáhlé a nepředvídatelné důsledky. Jsou to např. války, přírodní katastrofy nebo pandemie. Společnost má zkušenosti s tím, jakým způsobem veřejnost i ekonomiku v nedávné době ovlivnila pandemie Covid-19 jejíž ekonomické i sociální dopady pociťujeme dodnes. Je tedy jasné, že na změnu musí být připraveny nejen obchodní organizace ale i celá společnost jako celek.

Šupšáková (2017, s. 111–120) se na tuto problematiku dívá z trochu jiného úhlu pohledu, uvádí, že se v každé organizaci uskutečňuje plánované i neplánované, ale také v ní probíhají menší, nebo větší změny. Změny mohou být různé, a to v organizační struktuře, zavedení efektivních úsporných opatření, typu poskytované služby, zavedení nové služby nebo prodej nového produktu apod. Urban (2017, s. 50–60) dodává, že se změny odehrávají všude kolem nás. Mnohdy si jich člověk ani nevšimne, protože je neřeší a jsou to změny nepodstatné. Jiné naopak lidé řeší mnohem více, protože se jich nějakým způsobem dotýkají. Změny se mohou v organizaci uskutečňovat z důvodu řešení problémů či nedostatků v organizaci. Mohou se týkat menší i větší korekce v rámci organizační struktury. Změny však mohou v organizaci zasáhnout celé systémy nebo procesy či se týkat její restrukturalizace. Naproti tomu Mikulaštík (2015, s. 205–220) uvádí, že se mohou změny realizovat kvůli řešení problémů či nedostatků v organizaci. Může se jednat pouze o drobné úpravy aktuálního a fungujícího systému, jež odpovídá skutečným potřebám. Změny mají v takovém případě něco zlepšit či zefektivnit, zajistit možné úspory nebo najít možná řešení v některých oblastech organizace (např. v komunikaci). Zásadní záležitosti však zůstávají stejné a nemění se. Některých změn si nemusí v organizaci pracovníci ani všimnout, a to z toho důvodu, že se jich přímo nedotýkají. Takových změn se nemusí zaměstnanci bát, jelikož se jedná o zcela běžnou záležitost a lidé ji bez problémů přijmou za své.

Změny jsou klasifikovány několika způsoby. Cipro (2015, s. 106–108) například ve své publikaci uvádí, že mohou být změny systémové povahy. Takové změny řeší pracovníci mnohem více. Spadá sem zejména tvorba nového oddělení, dále zrušení nebo sloučení stávajících oddělení. Kromě toho se může jednat i o významnější změny jako je změna kompetencí či pravomocí. Tento typ změny by měl být dostatečně promyšlený a každá změna by měla mít i stanovený cíl. Systémové změny se dotýkají více pracovníků, a tak je nezbytné, aby vedení organizace dokázalo vysvětlit důvod pro změnu, její předmět, důvod i časový horizont zavedení. Pro dosažení požadovaného efektu je nezbytné počítat s tím, že je nutné, aby byli pracovníci dostatečně angažovaní. Pokud nebudou přesvědčení o důležitosti změny,

pravděpodobně nebude dosaženo výsledků, které si organizace přeje. Případně je možné, že bude výsledků dosaženo, ale cesta k nim bude mnohem delší a nákladnější.

Kulhavý (2016, s. 25–35) také potvrzuje, že pokud dojde ke změně celého fungujícího systému, firemní struktury, zavedení nových procesů nebo se začnou používat jiné technologie či technologické postupy, tak je nezbytná vysoká angažovanost zaměstnanců pro úspěšnou implementaci změny. To samé platí v případě, kdy by byl v organizaci měněn zaběhlý informační systém. Pokud dojde ke změnám esenciálním, jež se mohou ukázat tvorbou nových subjektů, zrušením stávajících, propouštěním či přijímáním osob, tak je nezbytné se změnou organizační kultury zavést nová pravidla či postupy. Úspěch přijetí změny je závislý na tom, zda dokáže iniciátor změny přesvědčit větší skupinu lidí o benefitech nového systému. V takovýchto případech hraje velkou roli motivace zaměstnanců. S tvrzením předchozího autora souhlasí Albrecht, Furlong a Leiter (2023, s. 15-20), kteří říkají, že je při změně důležitá angažovanost. Jedná se o trvalý a pozitivní psychologický stav, který souvisí s pracovním výkonem. Pracovníci, kteří chodí do práce rádi a odvádí dobře svou práci, bývají ochotnější přijímat změny.

Podle Kottera (2015, s. 19–23) má management změn v dnešní době celou řadu významů. Nejprve je nutné charakterizovat změnu. Změna je přechod objektu z jedné formy do formy jiné. Změna se uskutečňuje u určitého objektu. Změny se mohou týkat procesů, ale také uspořádání nebo substance. Substancí se rozumí takové látky, z nichž se jednotlivé objekty skládají (např. stroje, produkty, pracovníci). Uspořádanost je určení struktury, ale také tvaru a organizace subsystémů prvků. Proces je považován za souhrn činností, jimiž se přetvářejí vstupy na výstupy, a tak se tvoří hodnota pro koncového spotřebitele. Obecná metodika pro řízení změn České agentury pro standardizaci – Change management (2020) oproti Kotterovi specifikuje, že existují dva druhy změn, a to přírůstková a skoková. Přírůstkovou se rozumí změna, která je evoluční a má malý rozsah. Tuto změnu doprovází postupný rozvoj. Změna skoková znamená radikální nebo také zásadní přeměnu. Takový druh změny si žádá transformaci a často se hovoří také o tzv. transformačním vedení, které vyplývá z leadershipu. Dále tento zdroj uvádí, že rozvojové či strategické změny jsou považovány za zásadní, které ovlivňují celou organizaci, a tak musí být řízené strategicky a komplexně za použití přístupů celého projektového řízení. Kromě řízení procesu změny obsahuje řízení změny také schopnost předvídání změn, přizpůsobování se jim, příprava na ně a rychlá reakce na ně.

Z výše uvedeného, je možno odvodit, že pokud organizace plánuje nějakou změnu, měla by si dobře promyslet, zda zvolí změnu přírůstkovou či skokovou. Každá z těchto změn má své výhody a nevýhody.

Armstrong a Taylor (2015, s. 203–205) navíc klasifikují schopnost umět řídit změny jako velmi důležitou dovednost manažera. Jedná se o součást problematiky firemního řízení, jež souvisí s uspořádáním a fungováním organizace. Pro většinu manažerů se zkušenostmi je řízení změn klíčový problém, který často řeší. Ten manažer, který dokáže řídit změny, je považován za zkušeného manažera změny. Je nutné podotknout, že v praxi si zaměstnávání manažerů změn mohou dovolit jen větší a solventnější organizace.

Není nutné zaměstnávat přímo manažera změn, ale vedení organizace by mělo podporovat myšlení a jednání, které napomáhá implementaci změn a samozřejmě v případě potřeby zorganizovat doškolení odpovědných zaměstnanců, kde se seznámí s principy zavádění změn, komunikací se zaměstnanci během těchto změn, zvládání případných krizových situací, které v souvislosti se změnovým procesem nastanou.

Barták (2023, s. 109–129) navíc zmiňuje, že je úspěšnost změny nemožná bez toho, aby dobře fungoval change management se zcela přesně charakterizovanými cíli a procesy k dosažení cílů.

Tento autor dále uvádí důležité věcné cíle, a to:

- Přechod od funkčního řízení k řízení procesnímu, a to podporou klientské orientace, krácení rozhodovacích procesů, průběžných časů a s dosažením jasně stanovených úspor v nákladech;
- Tvorba průběhu a složení firemních procesů;
- Nová firemní struktura organizace;
- Eliminace množství řídících úrovní, a to v rámci řídicího systému organizace;
- Zavádění nových postupů nebo nových pozic;
- Nové náplně práce pracovních pozic;
- Zavedení participativního řízení s využitím společné týmové práce, a to v rámci rozhodování a řešení různých problémů;
- Definice podnikatelských úkolů, a to v jasně stanovených a vyhodnocovatelných individuálních i týmových úkolech, ať už výkonnostních či potenciálních s určitou vazbou na stanovený systém motivace a stimulace pracovního hodnocení zaměstnanců, dále finanční a nefinanční odměňování nejlepších pracovníků, a to s ohledem na podíl na rozvoji firemního potenciálu a finálního produktu.

Na celou problematiku je možné se podívat i optikou zaměstnanců např. Armstrong a Taylor (2015, s. 712) zdůrazňují, že někdy pracovníci mívají obecně odpor ke změnám, jelikož změny považují za něco, co negativně ovlivní jejich známé vzorce chování. Změny mohou vyvolávat stres i úzkosti. Jak bude, který pracovník reagovat na změny, je velmi individuální. Nejčastějším důvodem odporu ke změnám je strach z něčeho nového. Pracovníci nemají důvěru v něco nového, a hlavně v něco, co si myslí, že negativně ovlivní jejich již zavedenou rutinu, metody práce či pracovní podmínky. Zpravidla nechtějí ztratit jistotu toho, co velmi dobře znají.

Z textu Armstronga a Taylora vyplývá, že je nutné změny v organizaci komunikovat velmi podrobně, plánovaně a je nutné se připravit na zvládání nejrůznějších reakcí zaměstnanců. Do těchto činností by měli být zapojeni všichni manažeři organizace, personální oddělení a je možné zapojit i externí poradce. Albrecht, Furlong a Leiter (2023, s. 15-20) toto dále rozvádějí a tvrdí, že se změnou mají souvislost také psychické stavy jedince. Nastavení mysli člověka má vliv na úspěšné zavedení změny a její přijetí pracovníky. Také uvádí, že jsou smysluplnost změny a psychologické aspekty související se změnou důležité pro spojení se se změnou. Ochota přizpůsobit se změnám má významný vliv na proaktivní pracovní chování. Navíc byla smysluplnost práce považována za hlavní psychologickou potřebu, jež má vliv na individuální sebehodnocení a jednání. Smysluplná práce byla charakterizována z pohledu pracovníků jako psychologická potřeba, jež má pozitivní vliv na podporu individuálního sebehodnocení a osobního jednání. Ti pracovníci, kteří se domnívají, že vykonávají svou práci dobře, tak jsou považováni za užitečnější. Armstrong a Taylor (2015, s. 712) vysvětlují, že se může stát, že zaměstnanci nevěří tomu, co jim ke změnám říkají za pozitiva pracovníci managementu. Někdy se stane, že jsou změny prospěšné pro celou organizaci, ale také pro jednotlivé zaměstnance, ač se to zdá nejprve spíše jako postranní úmysl. Pracovníci mohou mít také ekonomické obavy, což znamená, že se bojí toho, že dojde ke ztrátě finančních prostředků a bude ohrožena i jistota zaměstnání. Třetím nejčastějším důvodem odporu ke změnám je nepohodlí, protože některé změny mohou pracovníkům ztížit život. Dalším důvodem je nejistota, což znamená, že mohou změny povzbudit neklid související s nejistotou, jež je spojena s dopady změny.

V dnešní době si čím dál tím více organizací uvědomuje, že je třeba se starat i o psychologické potřeby svých zaměstnanců, neboť jejich duševní pohoda velmi silně ovlivňuje jejich pracovní výkon a motivaci. Toto téma je dnes obsahem různých konferencí

a setkání odborníků z oblasti lidských zdrojů. Existuje mnoho poradenských organizací, které nabízejí služby ať již psychologických chatbotů tak koučů či psychologů, kteří pomáhají zaměstnancům vyrovnat se s problémy, které jim vznikají v souvislosti s jejich pracovním životem. Některé organizace nabízejí svým klíčovým zaměstnancům i dlouhé placené či neplacené volno, která je má pomoci ochránit před stresem a syndromem vyhoření. V okamžiku, kdy organizace svým zaměstnanců takovýto benefit zajišťuje, není důležité, zda obtíže, které zaměstnanec řeší, mají zdroj v osobním nebo pracovním životě. Obojí se navzájem velmi silně ovlivňuje. Je tedy nutné, aby vedoucí pracovníci překonali předsudky spojené s takovýmto typem pomoci, rozhodli se vyčlenit potřebné finanční prostředky a začlenili, pokud možno psychologickou péči do standardních benefitů, které organizace svým zaměstnancům nabízejí. Odborníci uvádějí, že syndromem vyhoření je v dnešní době ohrožena z různých důvodů většina pracujících. Jsou vytypovány pozice, ve kterých je míra syndromu vyhoření pravděpodobná ve větší míře. Stejně tak zaměstnanci musí překonat své obavy a pochopit, že péče o svou psychologickou pohodu je něco naprosto normálního a nezbytného. V okamžiku, kdy se budou cítit psychicky v pohodě, ovlivní to pozitivně jejich soukromý, a i pracovní život.

Toto téma dále rozvádějí i McGrath a Bates (2015, s. 144-145), kteří, ve své publikaci tvrdí, že změna vyvolává v člověku spoustu emocí, ať už strach, paniku, ale také nadšení či očekávání. Kromě toho každý člověk vnímá také změnu jiným způsobem. Pro někoho je změna něčím, co uvítá a motivuje ho to. Pro jiného je to krok do neznáma a bojí se, jak se s ní dokáže vyrovnat. Dále uvádějí, že pro úspěšné zavedení procesu změny je nezbytná dostatečná komunikace. Komunikace vyžaduje od manažerů, aby trávili dostatek času naslouchání podřízeným. Není potřeba, aby oni sami příliš na své podřízené mluvili. Změny se však odehrávají všude kolem nás a je proto důležité sledovat trendy uvnitř organizace, ale také ve vnějším prostředí. Kromě toho je také podstatné, aby management organizace přemýšlel nad tím, jak změna ovlivní celou organizaci.

Toto je něco, na co se v organizacích často zapomíná. Manažeři jsou často zahlceni operativními činnostmi a nezbývá jim čas na to, aby svým nadřízeným naslouchali a zabývali se problémy, které jim vznikají v souvislosti s výkonem práce. Řeší se tedy převážně ti zaměstnanci, kteří vyvolávají nějaké problémy a ti bezproblémoví unikají pozornosti. Na základě toho se mohou bezproblémoví zaměstnanci, kterým není věnována dostatečná pozornost cítit opomíjení, což následně může vést až k tomu, že se rozhodnou organizaci opustit. Změny jsou často prosazovány ve spěchu a není čas přemýšlet nad tím, jaký dopad budou na chod organizace mít. Každý manažer by měl mít dostatek prostoru na to, aby se mohl zastavit a vše si v klidu promyslet a věnovat se svým podřízeným. Tak dokáže předcházet mnoha problémům a nepříjemným situacím, které jinak přijdou bez varování.

2.2 Modely změny

Současná teorie managementu zná několik modelů změny. Každá organizace by si měla v případě potřeby zvolit ten, který je pro ni nejvhodnější.

Armstrong a Taylor (2015, s. 710-711) objasňují, že modely změny mají za úkol vysvětlit fungování a provádění změn a faktorů, jež mají vliv na úspěšné provedení změn. Mezi nejpopulárnější modely změny patří model Lewina a Beckharda. Další existující modely změny popsali Thurley či Beer, Eisenstat a Spector.

Existuje několik fází provádění změn. Podle Fotra, Vacíka, Špačka a Součka (2017, s. 141) existují tři hlavní fáze provedení změn, a to příprava, uskutečnění změny a její upevnění. Rozmrazení změny znamená porušení stabilní rovnováhy, jež má vliv na stávající postoje, ale také na jednání a chování. Proces přípravy změny musí zvažovat také možná ohrožení, jež

s sebou změna nese. Dále potřebu stimulovat ty osoby, jichž se změna bude dotýkat, aby bylo možné po přijetí změny přispět k dosažení rovnovážného stavu. Provedení změny znamená tvorbu nových reakcí, které vzniknou na základě nových informací. Upevněním změny se rozumí podpora a také prosazení nově vzniklých podmínek. Nad fázemi změny uvažují jiným způsobem Armstrong a Taylor (2015, s. 710-711), kteří toto doplňují, že je dle Lewina podstatný postup analýzy změn, jež obsahuje tři základní fáze. První je analýza omezující hnací síly, jež mají vliv na přechod k budoucímu stavu. Veškerá omezení obsahují také reakce těch osob, které považují změnu za něco, co je zbytečné či možná i nebezpečné. Druhou fází je detekce hnacích nebo omezujících sil, které jsou klíčové. Třetí fází je uvedení určitých opatření, které mají směřovat k podpoře rozhodujících hnacích sil a oslabení důležitých sil, které jsou omezující.

Na základě tohoto tvrzení Armstronga a Taylora vyplývá, že je nezbytně nutné komunikovat změnu zaměstnancům odpovídajícím způsobem a je nutné myslet na to, že zaměstnanci mohou na změnu reagovat různými způsoby. Někdo ji přijme jako přirozenou součást svého osobního či pracovního života, pro jiného se stává nepřekonatelnou překážkou a může to zajít tak daleko, že se dotyčný zaměstnanec rozhodne opustit organizaci.

Na rozdíl od nich Beckhard (2022, s. 10–25) má ve svém modelu uvedený program změny, který by měl obsahovat definici cílů, charakteristiku budoucího stavu organizace poté, co bude změna zavedena. Dále charakteristiku současného stavu organizace, a to s ohledem na stanovené cíle. Program změny by měl také obsahovat popis činností, jež jsou nezbytné pro přechod od aktuálního k budoucímu stavu. Tvorbu strategií a plánů činností, a to od řízení přechodu ke změně, až po analýzu faktorů, jež mohou mít vliv na uskutečnění změny.

Pokud se bude organizace řídit Beckhardovým doporučením, budou mít všichni zainteresovaní pracovníci v organizaci mnohem lepší představu o tom, co je čeká v souvislosti se změnou. Šupšáková (2017, s. 111–120) se na danou problematiku dívá trochu jinak, tvrdí, že je důležité umět představit základní teorie řízení změny, a to v rámci řízení rizik organizace. Při úspěšné implementaci změny může velmi pomoci znalost také teorie reakcí na změnu. Tento zdroj také zmiňuje Kotterovu osmi krokovou teorii řízení změny. Tato teorie obsahuje vyvolání vědomí naléhavosti realizovat změny, tvorbu koalice prosazující změny, tvorbu vize a strategii, komunikaci transformační vize, podporu pravomocí pracovníků, tvorbu krátkodobých vítězství, použití výsledků a podporu dalších změn, a také zasazení nových přístupů do firemní kultury.

Slavík (2014, s. 40–60) tuto teorii rozvíjí a říká, že vzbuzení vědomí naléhavosti uskutečňovat změny probíhá v těch organizacích, které z dlouhodobého hlediska stagnují. Právě tam existuje reálné nebezpečí speciálního stavu a většího uspokojení nebo přehlížení negativních signálů, jež se mohou ukázat, až v momentě, kdy nastane nějaký nečekaný externí jev. Takový pocit je velmi nebezpečný, jestliže začne ovládat pracovníky top managementu organizace. Ti pracovníci, kteří dokážou předvídat, že přijde nějaká krize, mohou včas s příchodem krize odejít či mohou mít zájem o to, aby je organizace vystřídala někým, kdo bude ambicióznější. V takovém typu firemní kultury je velmi náročné zahajovat realizaci změn. Podle Kottera (2015, s. 76) nastává takový stav, pokud dojde k sebeuspokojení organizace.

To, může být pro organizaci velmi nebezpečné. Je nutné tomuto jevu věnovat pozornost, neboť lidé mají obecně tendenci tíhnout k vyhýbáním se negativním signálům a nezbytnosti je řešit.

Šupšáková (2017, s.111–120) poukazuje na to, že tvorba koalice prosazující změny znamená, že může změnu sice člověk iniciovat, ale není možné, aby ji sám uskutečnil. Nezáleží ani na tom, jestli je nebo není dobrým vedoucím pracovníkem. O svých záměrech a uskutečněné

změně by měl přesvědčit zejména větší množství lidí. Pro uskutečnění změny je důležité mít na své straně většinu pracovníků managementu na různých úrovních. Top management organizace by s ní měl souhlasit také. Pro implementaci změn je nezbytné mít vybudovaný silný tým, jež má dostatek informací o stavu organizace, a také má kompetence o daných záležitostech rozhodovat. Do hlavních znaků pro sestavení koalice se řadí dostatek pravomocí. To znamená, že má být v pracovním týmu dostatek důležitých hráčů, a to zejména mezi liniovými manažery.

Vyhledávání tzv. opinon leaderů v organizacích je velmi často podceňováno. V realitě s teorií opinion leaderů pracuje jen minimum organizací. Manažeři se jednoduše spoléhají na to, že pokud se rozhodnou nějakou změnu zavést, sdělí to zaměstnancům organizace a ti to jednoduše akceptují a není třeba vyhledávat opinion leadery, kteří by celý proces podpořili.

Šupšáková (2017, s.111–120) dále dodává, že dalším důležitým znakem sestavování koalicí jsou zkušenosti. V pracovním týmu by měly být zastoupené nejrůznější pohledy na změnu. Důležitá je také důvěryhodnost. To znamená, že je potřeba mít určitý počet pracovníků, kteří mají v organizaci výbornou pověst. Takové pracovníky budou totiž s největší pravděpodobností brát ostatní vážně. Vůdcovstvím se rozumí, že má skupina dostatečné množství vůdců a dokázala by usměrnit celý uskutečňovaný proces změny. Lídři musí disponovat dostatkem vůdčích a řídících schopností. U řídících manažerů je podstatné, aby dokázali uskutečnit kontrolu veškerých probíhajících procesů, a vůdci mají podporovat změny. Jestli by některý z typů převažoval, tak by hrozilo riziko podcenění komunikace s pracovníky. Pracovníci by nebyli motivováni, nýbrž kontrolováni. Tento zdroj dále uvádí, že typická velikost koaličního týmu je 6–20 osob a v případě velkých organizací je to 50 osob.

Je nutné dát pracovníků v organizaci jasnou představu o tom, kam organizace směřuje, co plánuje, jaké změny v souvislosti s tím chystá. Proto Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020, s. 30-50) uvádějí, že tvorba vize a strategie znamená, že je vize obrazem budoucnosti pro organizaci. Účelem vize je objasnění obecného směru a znamená, že obsahuje celou řadu podrobných rozhodnutí. Pokud je v organizaci specifikovaná vize, tak se dá mnohem jednodušeji rozhodovat. Dalším účelem vize je motivace pracovníků, aby dokázali vykročit správně, ač mohou být prvotní kroky velmi náročné. Dobrá vize může pomoci překonat neochotu jedince k prováděným změnám. Vize také může dodat naději a podpořit motivaci. V dobré vizi se předpokládá, že s sebou přinese i oběti a ukazuje, k jakým přínosům to bude směřovat a že budou tyto přínosy významnější než to, co je nyní. Třetím znakem je, že vize napomáhá efektivní a rychlé koordinaci jednání většího množství lidí. Autoři k tomu dále píšou, že díky stanovené vizi mohou pracovníci managementu, ale i řadoví pracovníci, rozhodovat, co je nezbytné udělat, a to bez ověření správnosti provedených kroků u kolegů nebo u nadřízených. Pomocí nastaveného směru se předchází možným konfliktům, jež dokážou prodražit a zdržet celý proces transformace.

Problémem je, že v mnoha organizacích je mise a vize formulována jen zcela formálně, bez jakéhokoliv skutečného obsahu, aniž by s ní vedení organizačně skutečně pracovalo. V okamžiku, kdy zaměstnanci cítí, že jde jen o formální prohlášení, necítí se jím být vázáni. Je proto mnohem komplikovanější ve chvíli, kdy se situace změní a vedení organizace se rozhodne začít s misí a vizí pracovat přesvědčit zaměstnance organizace, že to opravdu myslí vážně.

Šupšáková (2017, s. 111–120) k tomu dodává, že je komunikace transformační vize běžným jevem. Stává se, že je komunikace manažery podceňována, a tak se zpomaluje celý proces změny. Komunikace se ale nedá zajistit za pomoci vysokého počtu porad nebo seminářů, ač jsou klíčové, tak je nezbytné pochopit celý záměr změny ze strany pracovníků na jednotlivých úrovních. Klíčovou roli hraje také čas, kdy dochází k pochopení myšlenek. Z toho vyplývá, že

je tedy nezbytně nutné zvolit správný způsob komunikace. Vochozka (2021, s. 250-260) pro doplnění uvádí tyto zásady efektivní komunikace:

- Jednoduchost;
- Využívání příkladů a metafor;
- Různé komunikační kanály – například větší shromáždění, menší schůzky, plakáty, firemní newsletter, intranet atd.;
- Opakování – je přirozené, že myšlenky utkví lidem více v paměti, jestliže se sdělují víckrát. Vizi je nutné opakovat vlastně každý den;
- Vedení jde příkladem pracovníkům – lidé, kteří jsou ve vedení organizace, by měli jít ostatním příkladem a není přípustné, aby se chovali v rozporu s vizí. Jestliže se takovým způsobem chovají, tak to může poměrně jednoduše zničit vynaložené předchozí úsilí;
- Vysvětlování nesouladů – není možné tvořit rozporuplné situace. Jestliže k nějaké takové situaci dojde, tak je podstatné, aby byla dostatečně vysvětlena;
- Dávání i braní – klíčový úkol má zpětná vazba, ale také oboustranná komunikace, jež s sebou může přinášet také opravy některých kroků, které se mají uskutečnit v rámci dalšího postupu.

Je nutné myslet i na to, jakým způsobem jsou komunikovány odpovědnosti a pravomoci v organizaci. Šupšáková (2017, s. 119-130) popisuje posílení pravomocí pracovníků, tedy delegování. Znamená to, že by mělo dojít k eliminaci překážek, jež mají zabraňovat pracovníkům v uskutečnění změn tak, aby neměli příliš prostoru pro uskutečnění kroků změn. Mělo by dojít zejména k eliminaci jevů, jež by mohly být překážkou pro uskutečnění změny. Řadí se sem bariéry ze struktury řízení, dále nedostatek zkušeností, systémy v rozporu s vizí nebo problémy s nadřízeným.

Žaludek (2020, s. 146) popisuje tvorbu krátkodobých vítězství jako poukázání na emoční stránku v rámci řízení procesu změny. Úkolem pojmenování a uvědomění si vítězství a s tím spojených prožitků je podpora důvěry v celý systém a při určitých událostech se může stát, že to může trvat i delší dobu. U krátkodobých vítězství se zpravidla vychází z toho, že se celý proces řízené změny dělí na menší kroky, kde si každý krok zaslouží ocenění. Krátkodobé vítězství ale musí být vidět i pro větší skupinu pracovníků a pro veřejnost. Není zde žádný prostor pro možné pochybnosti.

Z výše uvedené citace vyplývá, že je nutné neustále sledovat, jakým způsobem lidé na změnu reagují a pokud ji aktivně či pasivně sabotují, je nutné to okamžitě řešit. Reálně často dochází k tomu, že vedoucí oddělení takovéto případy bagatelizují s tím, že nakonec si lidé zvyknout či je přímo ignorují. Vysvětlování je občas považováno za nedůležité, předpokládá se, že lidé nepotřebují vědět, co ke změně vedlo či jaký je její průběh. Potom dochází k tomu, že se potřebné změny opožďují či přímo selhávají. Zároveň je nutné se soustředit i na to, když zaměstnanci potřebují v průběhu změny nějakou podporu, bližší vysvětlení či zaškolení. To by měli primárně zajišťovat jejich přímí nadřízení ve spolupráci s personálním oddělením, které má na starosti v případě potřeby zajistit externí odborníky, kteří potřebnou podporu zajistí.

Mezi jinými i McGrath a Bates (2015, s. 150-151) charakterizují ve své publikaci Lewinův třífázový model. Uvádí, že je to jeden ze základních modelů, které se využívají v řízení změn. Používá se analogie s kusem ledu, kdy je snaha změnit tvar z kostky na kužel. Pokud by k tomu došlo, tak je nezbytné nejprve kostku ledu rozmrazit, a až následně jí vytvořit novou podobu. Dojde tedy ke změně. Následuje pak fixace zamrazením. McGrath a Bates (2015, s. 150-151) napsali, že Lewin uvádí, že pokud bude dodržen postup skládající se ze tří kroků,

tak je možné pracovníky motivovat tak, aby byly pro ně změny pozitivní a také k tomu, aby byl proces změny podpořen. Nakonec tak bude obnovena v organizaci stabilita.

V praxi však není tento postup příliš často v organizacích využíván. V mnoha organizacích probíhají změny část živelně bez jakéhokoliv hlubšího plánování.

Níže uvedený obrázek graficky znázorňuje výše uvedený Lewinův třífázový model.

Obrázek 31 Třífázový model změny

Zdroj: McGrath a Bates (2015, s. 150-151)

Na obrázku 1 jsou vyjmenovány jednotlivé fáze Lewinova třífázového modelu změny. Tento obrázek vysvětluje, co je náplní jednotlivých fází od změny starých postojů po zafixování nových.

Armstrong a Taylor (2015, s. 710) naopak přibližují podrobnější Beckhardův model změny, který obsahuje následující fáze:

- Určení cílů a definice budoucího stavu organizace po uskutečnění změn;
- Vymezení aktuálního stavu organizace, a to s ohledem na nastavené cíle;
- Charakterizování činností, jež jsou nezbytné k přechodu od aktuálního ke stavu budoucímu;
- Vytvoření strategie a plánů činností pro řízení přechodu ke změně a provedení analýzy faktorů, jež mohou mít vliv na uskutečnění změny.

Existují více modelů změny a Armstrong (2016, s. 230–240) například popsal Thurleyův model k řízení změny a jeho pět přístupů:

- Direktivní

Uskutečnění změn v krizových situacích nebo v momentě, kdy některé další metody již selhaly. Klade se důraz na moc manažerů a neuskutečňují se konzultace;

- Dohodnutý

Takový přístup říká, že se moc dělí mezi zaměstnavatele a pracovníky. Každá změna si žádá vyjednávání, ale také různé kompromisy nebo dohody, než bude změna provedena;

- „Srdcem a hlavou“

Snaha týkající se změny postojů, ale také hodnot nebo přesvědčení pracovníků. Takový přístup vyhledává oddanost, ale také sdílení vizí. Není nutné, aby se vždy do procesu zapojili všichni pracovníci organizace;

- Analytický

Teoretický přístup týkající se celého procesu změny. Tento přístup se zakládá na modelech změny, které byly uvedeny v bodech výše. Vždy se postupuje směrem od analýzy či diagnózy celé situace, až přes určení cílů, návrhu celého procesu změny a zhodnocení výsledků, až k nastavení cílů další fáze změny. Takový postup je logický a racionální. Tento model bere

v úvahu i to, že změna neprobíhá úplně jednoduše. Zcela běžné jsou emoce, využití mocenské politiky nebo vnější tlaky zvenčí, které mohou negativně ovlivnit zavádění změny;

- Zakládající se na akci

Takový přístup potvrzuje, že to, jakým způsobem se manažeři reálně chovají, není zcela odpovídající analytickému modelu. Existují značné rozdíly mezi myšlenkami a skutky manažerů. Právě proto je důležité, jak manažeři přistupují k řízení změny, kdy by měly být změny realizované na základě přípravy, akce a reakce. Takový přístup ke změně vždy začíná pomocí přesvědčení, že se objevuje nějaký problém, který se nemusí jednoduše vymezit. Rozeznání různých řešení a velmi často dle pokusů a omylů, směřuje k objasnění podstaty celého problému, a také ke shodě na ideálním řešení.

Tento model na rozdíl od předcházejících podrobně popisuje, jakými způsoby se mohou manažeři při řízení změny chovat. Je na organizaci, či lépe řečeno na top manažerech, který z výše uvedených způsobů začnou využívat. Také je nutno upozornit na to, že manažeři musí být vnitřně přesvědčeni o potřebnosti změny. Ve chvíli, kdy něco deklarují, ale nevěří tomu je jejich vystupování nedůvěryhodné a ztrácejí možnost přesvědčit své podřízené. Takovéto chování poškozuje jejich autoritu mezi zaměstnanci i do budoucna, neboť vypadají nedůvěryhodně.

Žaludek (2020, s. 146) téma dále rozvádí a popisuje změnu jako nikdy nekončící proces, který se dá využít pro podporu dalších změn. Řízení změn je nekonečný proces a v této fázi je důležité zabránit vzniku sebeuspokojení, které s sebou nese riziko pozastavení se v současné fázi. Za další faktor, jemuž se je nezbytné bránit, se považuje odpor ke změně, jež nedokáže utichnout, a to ani v době, kdy má dojít k implementaci a fixaci změny. Dále tento zdroj charakterizuje osmou fázi zakotvení změn v rámci organizační struktury. Dnes je organizační kultura považována za klíčový faktor řízení. Dochází ke zkoumání organizační kultury a její vliv na další části organizace. Aby dokázaly změny obstát, tak je klíčové vytvořit si prostředí pro změnu, které je možné spojit také s tím, že dojde k výměně některých pracovníků.

2.3 Proces změny

Změna je problematika, která je různými autory popisována různě, a proto je i teoretická část složena z pohledů různých autorů. Postupem času se totiž měnil i pohled na celý proces změny. Jedině pomocí změn se dá dosáhnout nových a lepších výsledků v organizaci. Podstatné je, aby se celým procesem změn organizace zabývala a snažila se plnit nastavené cíle. Správně nastavený proces změn je dnes důležitou součástí organizační kultury.

Svozilová (2016, s. 299–300) charakterizuje proces řízení změn jako cyklus veškerých naplánovaných, specifikovaných, realizačních a kontrolních činností. Na rozdíl od ní Kotter (2015, s. 78-80) píše, že se v dnešním světě, kde probíhají rychlé změny, mnohdy jednotlivcům ani skupinám nedostávají veškeré informace, které jsou důležité k přijímání nestandardních rozhodnutí. Nebývá ani dostatek času nebo důvěra na to, aby byli všichni přesvědčeni o tom, že si každá změna vyžaduje osobní omezení. Za takových podmínek je možné, aby fungovaly jen ty týmy, v nichž jsou správní lidé a s dostatečným stupněm důvěry.

Svozilová (2016, s. 299–300) podrobněji rozpracovává tyto fáze řízení změn:

- Identifikace výchozího řešení ke zpracování procesu změny je důležitým krokem, jehož úkolem je odlišení toho, co je v konkrétním okamžiku považováno za základ rozpracovaného řešení, a také v čem je změna, jež má být předmětem řešení;
- Začátek změnového řízení, kam patří vytváření návrhu požadavků změn s podrobnějším popisem změny a odůvodněním a posouzením vztahů s ohledem na

stanovené cíle;

- Konkrétní popis změn vycházející z předmětu projektu;
- Vyhodnocení dopadů do plánů projektu a tvorba harmonogramu, rozpočtu, potřeb, technologií, vlivu změn na uskutečněné části projektu, vlivy nezahájené části projektu, dále na rozhraní s ostatními systémy a vliv na okolí daného projektu;
- Zpracování návrhu změn;
- Schvalování změn před zavedením změn, což je proces posuzující vliv a souvislosti se stanovenými cíli projektu, změnami harmonogramu, rozpočtu a nezbytnosti dalších změn systému, a to v uskutečněných či v zatím nezapočatých částech daného projektu;
- Aktualizace veškerých projektových dokumentů a zapracování změn do předmětu projektu, jeho plánu a dalších projektových dokumentů, jež daná změna zasahuje;
- Implementace změn a potřeby koordinace a ověření vhodnosti zapracování změny do finálního řešení.

Barták (2023, s. 109–129) zdůrazňuje tzv. lidskou stránku změn, a to z toho důvodu, že lidé dokážou nejdříve změnit věci kolem sebe, a až poté sami sebe. Pokud na to lidé mají dostatečné materiální a finanční zdroje, tak dokážou jednoduše změnit organizační technologie apod. Příprava pracovníků na změny vychází z úkonů chtít, umět a moci. Chtít znamená akceptaci či sdílení organizační filozofie, dále vize organizace, její hodnoty, motivaci, aktivitu nebo spolu podnikatelské přístupy. Umět je aktivní vzdělávání pracovníků, a také sebevzdělávání s ohledem na aktuální a budoucí potřeby praxe. Moci se rozumí firemní organizace a řízení organizace, jež umožní pracovníkovi konat správné věci. Kromě toho také umožňuje vybírat ideální varianty řešení. Není důležité pouze dělat věci tak, jak se mají, ale také dbát na jejich smysl nebo praktické využití. Tento autor dále uvádí, že organizace, jež přemýšlí nad svou budoucností, rozumí této triádě v jednotě a směřuje ke statusu učící se organizace. Taková organizace tvoří prostor pro individuality, takže se dá říct, že každý pracovník má v sobě určitou podnikatelskou hůl a prohlubuje sounáležitost pracovníků s ohledem na vzniklé organizační potíže či naopak úspěchy.

K tomu Kotter (2015, s. 78-80) ve své publikaci zmiňuje, že manažeři během procesu zavádění změn nevyužívají pomoc celého týmu. Do určité míry je to z toho důvodu, že se jedná o střet zájmů.

Kotterova myšlenka ovšem ve skutečnosti znamená, že ti, kteří nejsou do změn zapojeni, se nemusí jimi cítit vázáni a nemají moc důvodů změny podporovat. To by mohlo vést i ke konfliktům v týmu. Neangažovanost některých zaměstnanců ovlivňuje i efektivitu zavádění změn.

Barták (2023, s. 109–129) dále doplňuje informaci, že se na změny musí připravit především vedení organizace, ale samozřejmě i ostatní pracovníci. Zaměstnanci se musí naučit fungovat v nejistých a neustále se měnících, turbulentních podmínkách. V souvislosti se změnami se v některých organizacích objevují nedostatky. Jedním z důvodů může být, že vedení organizace nepodporuje změny. Může nastat i případ, kdy vedení organizace změny podporuje, ale jen proklamativně. Vedení také může změny podporovat, ale netvořit pro ně ideální podmínky. Barták dále píše, že další možností je, že vedení neschvaluje změny komplexní, ale chce dělat jen parciální řešení.

V takových podmínkách je prakticky nemožné zavést jakoukoliv změnu. Bez podpory vedení organizace k zavedení změn nedojde. Stejně tak pokud top manažeři organizace změny jen proklamují, tak se zaměstnanci, kteří nevidí žádný posun ani nepokusí se na změnách podílet. Kotter (2015, s. 78-80) ve shodě s předchozími autory dodává, že je důležité, aby byla v každé organizaci sestavena taková koalice, která dokáže prosadit implementaci změny. Pro efektivní tým je důležitá dostatečná pravomoc, ale také zkušenosti, důvěryhodnost

a vůdcovství. V rámci dostatečné pravomoci je klíčové, aby byl v týmu určitý počet klíčových hráčů, a to zejména liniových manažerů. V oblasti zkušeností jsou ve skupině zastoupení různí lidé s různými úhly pohledu, a to jak z hlediska vědomostí, tak i pracovních zkušeností, národností apod. Dále stejný autor píše, že zkušenosti lidí napomohou přijímání kvalifikovaných opatření.

Mírně odlišný přístup k tématu zaujímá Barták (2023, s 109-129), který zdůrazňuje, že má docházet k podpoře aktivního vzdělávání, dále vyhledávání, nalézání či rozvoj individuálních vlastností, dovedností či schopností jedince, který je doposud nevyužíval či je využíval, ale nedostatečně (např. rozvoj tvořivosti, dále originalita, využití tréninků, koučinku, workshopů apod.). Podporuje v lidech posilování sebedůvěry, víry v sebe sama, týmovou spolupráci, a to v podmínkách řízení organizace. Učící se organizace podporuje morálně volní vlastnosti, kam se řadí především nalezení odvahy, vůle ke změnám apod.

Najít dobré vůdce je komplikované. Vyžaduje to, aby daní zaměstnanci měli přirozenou autoritu, aby byli schopní strhnout a nadchnout své kolegy k nějaké aktivitě. Může docházet i k tomu, že pokud má manažer ve svém týmu takovéhoto přirozeného vůdce, dojde k boji o moc nad týmem. Manažeři obvykle neradi vidí, pokud někdo dokáže ovlivnit jejich tým stejně nebo dokonce více než oni sami. K tomu Šupšáková (2017, s. 111–120) ve své publikaci doplňuje, že je přítomnost změn nebo i jejich frekvence odrazem životaschopnosti organizace. Důležitost změny je dnes vyvolána velmi často, a také rychle s ohledem na turbulentní podmínky. Pro každého manažera je důležité, aby znal teorii řízení změny a dokázal předpovědět kritické nebo krizové momenty, a také reakci pracovníků. Tím je možné předcházet negativním důsledkům, případně je minimálně dostatečně pochopit. Šupšáková (2017, s. 111–120) mimo jiné stejně jako jiní autoři zdůrazňuje potřebu toho, aby manažeři sledovali reakci svých podřízených na změnu a byli připraveni na ni adekvátně reagovat.

Sledování reakcí svých podřízených manažery se velmi často neděje, protože manažeři se soustředí na prosazování změny jako takové a nevěnují pozornost reakcím svých podřízených. Zejména pokud tyto reakce spočívají v pasivnějších způsobech odporu a nejsou na první pohled zaznamenatelné. Pokud se negativní pocity spojené se změnou začnou v týmu šířit, ovlivňuje to nejen pracovní atmosféru, ale i pracovní výkon členů týmu. Protože lidé neustále komunikují, začnou se pochybnosti a negativa šířit velmi rychle i mimo tým a negativní přístup ke změně se rozšiřuje.

Kotter (2015, s. 78-80) v rámci problematiky dodává, že důvěryhodnost znamená, že jsou ve skupině lidé, již mají dobrou pověst. Znamená to, že budou uskutečněná rozhodnutí managementu brát pracovníci vážně. Pro znak vůdcovství je typické, že jsou v týmu vůdci, kteří dokážou usměrnit celý probíhající proces změn. Právě vůdcovství je nejdůležitějším znakem. Je totiž nezbytné, aby byli ve skupině lidé, kteří mají vůdčí a manažerské schopnosti. Obě schopnosti spolu musí jít ruku v ruce. Manažerské dovednosti pomáhají držet kontrolu nad celým procesem změny. Vůdčí schopnosti změny podněcují. Pokud by byli v týmu kvalitní manažeři a slabí vůdci, tak by nebyl proces změny úspěšný.

2.4 Faktory úspěšnosti změny

Existuje mnoho faktorů úspěšnosti změny, které je nezbytné brát do úvahy. Více je uvedeno v níže popsaných teoriích.

Například Šupsáková (2017, s. 111–112) uvádí, že existují základní pravidla, která je důležité respektovat při provádění změn. Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že je důležité, aby dokázal kontrolovat a řídit různé druhy organizačních změn. Mělo by také dojít

k dodržení pravidel pro úspěšné provedení změny.

Šupšáková (2017, s. 111–112) toto téma podrobněji nerozvádí. Na rozdíl od ní Barták (2023, s. 109–129) také zmínil, že je pro úspěšnou implementaci změny důležité, aby byl top management organizace zaujatý pro danou změnu. Dále je podle něho nezbytné projektové řízení změny, podpora neformálních vůdců, příprava pracovníků na chystané změny. Každá organizace by měla k chystané změně uspořádat setkání, workshopy, zaměřit se na outdoor aktivity, tréninky, dále také na aktivní učení, a to s možností využití získaných poznatků do praxe nebo v podmínkách, které co nejvíce přibližují praxi. Dále je dle Bartáka podstatné, aby byli pracovníci přesvědčení o prospěšnosti změn, došlo k ovlivnění jejich postojů, názorů, ale také vlastního jednání k, co největšímu využití prostředků, ať už přímé nebo nepřímé. Klíčová je také formální i neformální komunikace skrz jednotlivá pracoviště, ale také napříč celou organizační strukturou. Komunikace by měla fungovat obousměrně. Důležité je také měření a vyhodnocení postupu změn. Stejný zdroj uvádí, že se musí dbát na procesy, které směřují ke změnám, a to prostřednictvím komunikace v organizaci, kterou je důležité zprůhlednit, aby měl každý dostatek požadovaných informací. Barták ve své publikaci také zmiňuje, že se nesmí pro začátek změny nic zbytečně odkládat. Poměrně brzy by se měli pracovníci dozvědět první výsledky zavádění změn, jelikož je to pro ně motivace pro úspěšnou realizaci dalších změn.

Stejně tak Veber (2016, s. 65–80) ve své publikaci zmiňuje, že se během zavedení nových změn objevují obrovské potíže. Snaha splnit větší počet nastavených cílů zpravidla usměrňuje pozornost na různé cíle, což může směřovat ke zpomalení zavedení změn ve všech oblastech. Právě z toho důvodu má během řízení nové strategie a zavádění změn docházet k nastavení priorit v případě naplňování cílů a projektů. Pro volbu priorit je nezbytné brát v úvahu poměr mezi přínosy, a také náročností realizace. Pokud je nastavení priorit klíčové, tak může nastat překážka v pokroku. Běžně se stává, že je pro udržení dynamiky změn klíčový poměrně rychlý přechod k realizaci, a také se musí v případě potřeby priority aktualizovat. Každá organizace by měla sledovat ukazatele výkonnosti a pro dosažení cílů by měly být naplánovány milníky a osoby, které za ně nesou zodpovědnost.

Dle Svozilové (2016, s. 299–305) si zavedení změn vyžaduje rychlé, ale stabilní tempo, dále plošší hierarchii a spolupráci v rámci jednotlivých oddělení, pozic a flexibilitu během řešení problémů. Řízení nově zavedené strategie související se změnami se zpravidla zabývá projektový tým, jehož úkolem je monitoring a koordinace procesu realizace. Projektový tým se spolupodílí na přípravě plánů, kromě toho také napomáhá vedení, aby si určilo priority, sleduje nastavené cíle a informuje všechny a o dosažených výsledcích. Kromě toho pomáhá velmi rychle a účinně odstraňovat veškeré překážky, a to za pomoci koordinace vedení nebo použití interních nebo externích odborníků.

Na rozdíl od jiných Svozilová (2016, s. 299–305) přímo vyzdvihuje potřebnost projektového týmu. Ten může být sestaven pro konkrétní projekt nebo může v organizacích, ve kterých probíhají větší projekty nebo je jich větší množství existovat přímo projektové oddělení. Projektové oddělení může být i externí. Jednotlivá projektová oddělení mají i odlišné pravomoci. Buď poskytují podporu projektovým manažerům či vedoucím pracovníkům, kteří mají projekt na starosti nebo projektové oddělení vede projekt napřímo. Záleží na velikosti organizace, jejích finančních možnostech složitosti a rozsahu projektů. Je nutné zmínit, že v praxi vyvolává sestavení projektových týmů ze zaměstnanců z různých oddělení mnoho problémů. Manažeři neradi nechávají své podřízené vést jinými manažery, považují to za zásah do svých pravomocí. Pokud dojde k vytvoření týmu pracovníků z různých oddělení, musí se přesně určit, komu podléhají, kdo je může úkolovat a komu zodpovídají, co jsou jejich pracovní priority. Tím dojde ke snížení počtu potenciálně konfliktních situací. Členům týmu to také přinese větší komfort, neboť dostanou návod, jak se při plnění svých úkolů

v rámci projektu mají chovat, na koho se obracet a komu odevzdávat splněné úkoly.

Podle AQE (2023) si úspěšná implementace strategie žádá také specifické schopnosti, které mají souvislost s řízením změn. Důležití odpovědní pracovníci se musí stále vzdělávat v oblasti manažerských dovedností, a to především v oblasti projektového řízení, komunikace, ale také jednání, řízení změn, vyjednávání, poskytnutí zpětné vazby či dávání příkladu druhým. Pozornost se musí zaměřovat zejména na analýzu nedostatků, které souvisí s konkrétními technickými dovednostmi a zajištěním kvalifikace veškerých osob, které jsou zainteresovány do realizace projektu.

Toto vzdělávání může být pro organizaci dost finančně náročné. Je třeba, aby vedení organizace pečlivě zvážilo, zda se mu taková investice vyplatí a co organizaci přinese. Pokud dojde k zefektivnění procesů či práce, případně vzdělávání připraví zaměstnance na budoucí výzvy, poté je vhodné do něj investovat.

McGrath a Bates (2015, s. 140–150) dále zmiňují, že je pro úspěšné zavedení změn klíčová dostatečná a oboustranná komunikace se všemi zainteresovanými stranami. Při budování změny je komunikace podstatná, protože je viditelná a musí být dostatečně organizovaná. Každá změna by měla obsahovat mix strategických cílů, dosažených výsledků, a také inspirativních projektů.

K tomuto je nezbytné dodat, že komunikace je v organizacích často obecně podceňována a zanedbávána. Vedení organizace se často domnívá, že pokud je nezbytnost změny jasná jemu, musí být jasná i všem dalším pracovníkům v organizaci a není proto nutné ji nějak podrobněji komunikovat. Dalším z důvodů, proč manažeři organizace změny příliš nekomunikují je, že se domnívají, že ve chvíli, kdy oznámí, že k nějaké změně dojde, všichni to akceptují jak hotovou věc, nebudou klást žádné dotazy a začnou neodkladně pracovat na realizaci změny. Tento předpoklad je mylný a může způsobit selhání změny. Komunikace může váznout i z důvodu, že manažeři nechtějí příliš brzy sdělovat, co se konkrétně bude dít, aby oddálili případné negativní reakce a dotazy svých podřízených. Důvodem může být i to, že manažeři přesně nevědí, co všechno mohou komunikovat veřejně a co je nutné alespoň po určitou dobu uchovat v tajnosti. To souvisí i s tím, že vedení organizace nemá zájem na tom, aby se informace o jejich plánech donesly k jejich konkurentům, kteří by na ně mohli reagovat. To by organizaci připravilo o náskok např. při zavádění nové technologie a mohla by přijít o potenciální konkurenční výhodu.

2.5 Role managementu lidských zdrojů při řízení změny

V dnešní turbulentní době je role managementu řízení lidských zdrojů důležitější než kdy dříve. Organizace se neustále musí přizpůsobovat řadě vnějších vlivů a dochází v nich k mnoha změnám. Změna může být pro lidi náročná, a proto do hry vstupuje management lidských zdrojů, jehož role při řízení změny v organizaci je klíčová. Snaží se o pochopení a řešení obav zaměstnanců, v případě potřeby jim poskytuje podporu a poradenství, ve spolupráci s vedením organizace se snaží o vytváření atmosféry důvěry a otevřenosti, které mohou usnadnit dosažení plánované změny v organizaci. V této kapitole a jejích podkapitolách jsou popsány nejdůležitější role managementu lidských zdrojů při řízení změny.

Qualtrics (2023) uvádí, že řízení změn je někdy označováno jako „měkčí stránka změny“, jako by přimět zaměstnance, k tomu, aby přijali transformaci, bylo snazší než takzvané „tvrdší“ technické, právní a finanční procesy. Ve skutečnosti je provést lidi změnou tím těžším úkolem; jak pracovní síla přijímá, přizpůsobuje se a staví se k novým výzvám, díky čemuž je podnik úspěšný – nebo ne. Z odlišného úhlu pohledu se na problematiku dívá Trinet

(2023), který sděluje, že jakákoli obchodní změna, kterou provedete, ovlivní lidi, kteří tvoří vaši organizaci. To je důvod, proč HR hraje hlavní roli, pokud jde o řízení změn. Zaměstnanci, kteří mají pocit, že jsou opomenuti, opuštěni nebo prostě nejsou dobře vedeni procesem změny, se pravděpodobně budou cítit nespokojeni. Když jsou lidé nespokojeni se svou prací, jejich produktivita klesá. Pokud tato nespokojenost přetrvává, je pravděpodobné, že tito lidé začnou hledat uspokojivou práci jinde. Důležitou rolí, kterou mohou HR mohou hrát v řízení změn, je řízení lidské stránky věci. OCMsolutions (2023) navíc upozorňuje, že integrace HR do procesů řízení změn je zásadní pro úspěch organizačních přechodů. Řízení změn se točí kolem usnadnění lidí prostřednictvím transformačních projektů a zdůrazňuje, že organizační změny jsou řízeny jednotlivci. Role personálního oddělení se proto stává stěžejní díky jeho odbornosti v práci s lidmi. Roli HR při řízení změny potvrzuje i Oneadvanced (2024), který říká, že při identifikaci dopadu změny během digitální transformace hraje HR mnohostrannou roli. Personalisté posuzují současné schopnosti a budoucí potřeby organizace, identifikují mezery v dovednostech a požadavky na talent pro úspěšnou digitální adopci. Vyvíjejí a implementují školicí programy pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců a usnadňují kulturní změny, aby přijaly digitální technologie. HR také spolupracuje s mezifunkčními týmy, aby zajistila soulad mezi obchodními cíli a iniciativami digitální transformace, čímž podporuje efektivitu organizace a inovace. Mimo jiné i Abbas (2022) zdůrazňuje jaké má řízení lidských zdrojů v řízení změn role. Bez ohledu na typ organizační změny se HRM stará o najímání správných lidí, buduje jejich znalosti a kapacitu a řídí celkový vztah s personálem, aby zajistil hladký přechod a implementaci změn. OCMsolutions (2023) dále v rámci problematiky rozebírá, že HR je „lidovou“ součástí organizace a lidé jsou nejdůležitější součástí úspěšné organizační změny. Dalo by se říci, že řízení změn je v „kormidelně“ pracovníků z personálního oddělení, protože se zabývají tím, jak práce každý den ovlivňuje zaměstnance. Díky tomu je role řízení změn HR jednou z nejdůležitějších ze všech ostatních v organizaci pro řízení změn. S tvrzením předchozího autora souhlasí Tipton (2024), který říká, že zapojení HR do řízení změn je zásadní. Pomáhá zajistit hladké přechody a silné zapojení zaměstnanců. Pomocí účinných nástrojů a strategií může HR efektivně procházet změnami a sladit je s organizačními cíli a dosáhnout tak úspěšných výsledků. Abbas (2022) na rozdíl od výše uvedených autorů k dané problematice dodává, že řízení lidských zdrojů má v řízení změn několik rolí. Bez ohledu na typ organizační změny se HRM stará o najímání správných lidí, buduje jejich znalosti a kapacitu a řídí celkový vztah s personálem, aby zajistil hladký přechod a implementaci změn. Qualtrics (2023) dále doplňuje informaci, že všechny organizace se musí umět změnit, aby udržely krok s růstem, poptávkou, technologií a narušením. Z hlediska lidských zdrojů se management změn stará o to nejcennější aktivum společnosti během změny: o své lidi.

Qualtrics (2023) zdůrazňuje, že HR má ideální postavení, aby hrálo ústřední roli v řízení změn, protože zná lidi. HR zaměstnance nabíralo, školilo, sledovalo, podporovalo a naslouchalo jim, ať už osobně nebo prostřednictvím dat z průzkumu zpětné vazby. HR je také obchodním komunikačním centrem, které koordinuje schůzky, poskytuje informace o změnách a školí je, jak se vyvíjí. Mírně odlišný přístup k tématu zaujímají Brown et al. (2017) dodávající, že HR bude schopno snížit odpor vůči změnám vytvářením důvěry v management, snižováním úzkosti a vytvářením většího pocitu osobní kontroly.

V zákulisí může HR:

• sledovat úrovně zaměstnanců, zapojení zaměstnanců a klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které ovlivňují návratnost investic (ROI);

• pomoci analyzovat potenciální dopad změny na celé podnikání.

OCMsolutions (2023) k roli HR v řízení změn doplňuje, že i když se každá organizace může

mírně lišit v tom, jak nasazuje příklady řízení změn HR ve své organizaci, níže jsou typické úkoly zahrnuté v roli HR a řízení změn.

- Poskytování plánu řízení změn HR pro školení: personální oddělení může vědět lépe než tým pro plánování změn, jaký typ podpory a školení budou zaměstnanci potřebovat, aby úspěšně prošli změnou. HR jako zprostředkovatel změny může zasáhnout a vysvětlit, že lidé budou potřebovat více času, aby se naučili novému způsobu, jak dělat věci, což zahrnuje více než jedno školení;
- HR působí jako klíčový komunikátor o změně: projekt změny ovlivní způsob, jakým zaměstnanci dělají věci, a může docházet k určitým nejasnostem ohledně toho, co se očekává během změny a po ní. Zaměstnanec se také může bát, že pokud se nebude moci přizpůsobit, bude ohrožena jeho práce. Zde může role HR v řízení změn pomoci zmírnit obavy tím, že odpovídá na otázky a sděluje relevantní informace o změně. To může zahrnovat věci jako: dokumenty, které vysvětlují starý vs. nový proces, jak změna ovlivní pozici zaměstnance, mzdu, pracovní dobu atd., co se stane, když má zaměstnanec se změnou potíže. V případě potřeby disciplinární opatření vyplývající z odmítnutí přijetí změny, aktualizace o tom, co se děje s projektem změn, připomenutí schůzek, školení a dalších změnových aktivit.

Kelly (2021) na rozdíl od ostatních poukazuje na to, že vedoucí lidských zdrojů by měli zaujmout strukturovaný přístup k řízení změn. To by mělo zahrnovat oblasti:

- Sdělení;
- Zapojení všech úrovní organizace – přístup zdola nahoru;
- Školení manažerů pro novou politiku;
- Strukturované tréninkové programy pro usnadnění přechodů.

Qualtrics (2023) v rámci problematiky působení personálního managementu při řízení změny uvádí, že chytrá společnost bude mít pracovní prostředí, které ve výchozím nastavení povzbuzuje zaměstnance, aby navrhovali inovace a iniciovali změny. Když pak dojde k zásadní změně, mohou se zapojit a je možné jim důvěřovat, že poskytnou cenné informace. Zaměstnanci, kteří jsou angažovaní a cítí se být zapojeni do rozhodování, budou s větší pravděpodobností nadšeni změnou a budou úspěšní.

Dále může management lidských zdrojů monitorovat a vyhodnocovat dopad změny na zaměstnance a na základě toho přicházet s doporučeními, jak situaci zlepšit. Důležitou částí je i organizační kultura – je třeba snažit se o vytvoření organizační kultury, která podporuje změny a inovace, která je otevřená k novým nápadům. Nesmí se zapomínat ani na odměňování a motivování pracovníků. Personální oddělení může navrhnout systémy odměňování a motivace, které podporují požadované chování a výsledky v souvislosti se změnou. Cílem managementu lidských zdrojů při řízení změny je udržet si motivované zaměstnance, kteří jsou schopni se se změnami vyrovnat a napomáhat při jejich realizaci. Bez toho by žádná změna nebyla možná. Na motivaci zaměstnanců se musí podílet všichni manažeři ve spolupráci s personálním oddělením.

Podle Oneadvanced (2024) měření dopadu přechodu pomáhá personalistům vyhodnotit efektivitu jejich strategií a činit informovaná rozhodnutí. Sledování zapojení zaměstnanců, výkonu a dalších metrik po směně může prokázat úspěšnost změny.

Totožný náhled na věc má i Qualtrics (2023), který doplňuje, že mezi průzkumy řízení změn- existuje několik typů průzkumů, které můžete nasadit na cestě řízení změn:

• Průzkumy zapojení zaměstnanců: použijte přizpůsobené otázky k odhalení vnímání strategie řízení změn; měření morálky, výkonnosti a obratu; otázky k posouzení názoru na vedení, směr vývoje a zdroje; otázky, jak identifikovat obavy a řešit je dříve, než způsobí odpojení; vyžadovat nápady od zaměstnanců; měřítko zapojení před změnou a po ní.

• Pulse surveys: krátké, rychlé a konkrétní průzkumy, jsou užitečné pro měření pocitu z konkrétního aspektu, jako je porozumění nebo souhlas se změnou.

360° zpětná vazba: kolegové, přímí podřízení, manažeři a samotní zaměstnanci reagují na dopad, který má změna na jednotlivce.

• Průzkumy odchodů: podstatná změna pravděpodobně povede k některým dobrovolným nebo nedobrovolným odchodům ze společnosti. Průzkumy při odchodu nabízejí upřímný pohled na to, proč se lidé rozhodli odejít, aby bylo možné vyřešit jakékoli problémy.

Oneadvanced (2024) ve shodě s předchozími autory dále doplňuje, že měření dopadu přechodu pomáhá personalistům vyhodnotit efektivitu jejich strategií a činit informovaná rozhodnutí. Sledování zapojení zaměstnanců, výkonu a dalších metrik po směně může prokázat úspěšnost směny.

Cuel at al. (2024), na rozdíl od výše uvedených autorů říká, že se zdá, že nové formy organizace ovlivňují činnosti managementu lidských zdrojů třemi způsoby. Za prvé, HR profesionálové mohou nakonec převzít klíčovou roli činitelů změny a pomoci organizaci za účelem vytvoření „nového“ způsobu myšlení pracovní síly a rozvoje kompetencí na dálku, interakci se stroji, kolegy a supervizory v kontextu otevřené komunity. Za druhé, transformace pracoviště vyžaduje změnu v organizaci zaměstnanců. Výkon musí být jasně definován a měřen jako pracovní výsledky; kariérní cesty musí být organizována důsledně; způsoby interakce a čas a prostor pro spolupráci musí být otevřeně nastavena; organizační prostory (tj. kanceláře a závody) speciálně přepracovány pro nové pracovní procesy, aby umožnily pracovníkům lepší sebeřízení a lepší využití jejich času. Za třetí, personalisté mají potenciál zvýšit svůj závazek k udržitelnému rozvoji a přístupu zaměřeného na člověka, který je v souladu s charakteristikami vznikající organizace, struktur navrhování a implementací řešení, která upřednostňují sociální udržitelnost. HR odborníci mohou hrát klíčovou roli v tom, aby umožnili lidem více ovlivňovat svou práci.

2.5.1 Školení a rozvoj pro přizpůsobení se změnám

Školení zaměstnanců by mělo sloužit k podpoře dosahování cílů organizace. Jde o další důležitou aktivitu managementu řízení lidských zdrojů, která podporuje dosažení změny.

Oneadvanced (2024) vysvětluje, že školení a rozvoj jsou důležité pro pomoc zaměstnancům přizpůsobit se. Nejdůležitější součástí adaptace na přechod je zajistit, aby zaměstnanci získali dynamiku a byli připraveni převzít nové povinnosti. To bude možné, pokud zaměstnanci absolvují nezbytná školení, která jim pomohou splnit potřeby aktualizací. Personalisté si mohou položit následující otázky:

- Jaké konkrétní dovednosti nebo znalosti potřebují zaměstnanci pro úspěšný přechod?
- Jak můžeme našim zaměstnancům poskytnout relevantní, efektivní a zajímavá školení?
- Mají zaměstnanci čas na procvičování a používání nových dovedností před směnou?
- Jak změříme efektivitu tréninku a podle toho se přizpůsobíme?

S informacemi od výše uvedeného autora se shoduje Tipton (2024) dodávající, že organizační učení a rozvoj může podnikům pomoci při řízení změn, díky čemuž jsou odolnější a přizpůsobivější. Když se cíle neustále posouvají a zintenzivňují – jako je tomu ve většině podnikových společností – jsou tyto dovednosti nezbytné pro úspěch. Tento zdroj udává několik způsobů, jak začlenit učení a rozvoj k usnadnění změny: absolvujte školení managementu změn, identifikujte vzdělávací potřeby, zahrňte mentoring, koučování a vzájemné učení, podporujte sdílení znalostí a dovedností mezi zaměstnanci prostřednictvím vzájemného učení, komunit praxe a platforem pro sdílení znalostí. Můžete, například začít spárováním zkušených zaměstnanců s těmi, kteří chtějí zlepšit své dovednosti. To podporuje kulturu neustálého učení a buduje vztahy mezi zaměstnanci, které mohou zlepšit spolupráci při řízení změn. OCMsolutions (2023) předchozí autory dále rozvádí a vysvětluje, že v rámci řízení změn přebírá HR různé odpovědnosti. Patří mezi ně vypracování školicích plánů přizpůsobených potřebám zaměstnanců, které slouží jako primární komunikátor ohledně podrobností změn, předvídání a zmírňování odporu a usnadňují iniciativy zapojení s cílem podpořit přijetí. Abbas (2022) tvrdí, že řízení změn je především o vzdělávání a vedení lidí při přechodu a organizaci. Jsou to lidé a lidské zdroje, kteří řídí změny, kteří provádějí nebo narušují organizační změny. Předchozí autory dále svým tvrzením doplňuje Kelly (2021) sdělující, že v organizaci se nic nezmění, pokud její lidé nebudou mít prostředky k provedení této změny. Školení je zásadní. Je nutné přemýšlet o tom, jaké mezery v dovednostech bude třeba vyplnit, aby organizace postoupila. Pokud například zaměstnanec přebírá vedoucí roli poprvé, HR by ho mohlo vybavit školením manažerů prostřednictvím externího programu. Indeed editorial team (2023) téma doplňuje tím, že když zaměstnanci absolvují školení a pokyny ohledně svých povinností, mohou být pracovní operace plynulejší. HR školí manažery, aby se stali znalými a dobrými agenty změn. Může přimět nově přijaté manažery, aby viděli důvody transformace podnikání. V tréninkovém procesu aktivně naslouchá jejich otázkám, názorům a obavám. Díky tomu je celý tréninkový proces příjemný a přínosný. Zentis (2024) souhlasí a dodává, že personální oddělení provádějí důkladné hodnocení stávajícího fondu talentů, identifikují zaměstnance s vysokým potenciálem a oblasti, kde existují mezery v dovednostech. Data vedou k cílenému náboru, školení a rozvoji. Sladěním pracovní síly s novými organizačními požadavky personální oddělení zajistí, že organizace zůstane konkurenceschopná a schopná čelit budoucím výzvám přímo. Stejně tak Sýkora (2015) upozorňuje, že je vhodné se více orientovat na „nové" využití dosavadních dobrých pracovníků, i za cenu nákladů na jejich dílčí nebo výraznější rekvalifikaci; současně však by se progresivní firma měla starat i o pravidelný „příliv mladé krve"!

2.5.2 Podpora zaměstnanců během řízení změny

Podpora zaměstnanců během změny je další činností managementu lidských zdrojů, která má velký význam v rámci managementu změny. Personální oddělení potřebuje podporu vedení organizace i jednotlivých manažerů. Zejména linioví manažeři mohou personálnímu oddělení předat relevantní informace týkající se potřebně podpory jejich podřízených. Indeed editorial team (2023) popisuje, že HR hraje roli poradce, zejména když pracuje přímo se zaměstnanci, aby je provedl procesem změny.

Brown et al. (2017) upozorňuje, že jako agent strategických změn útvar HR vyvíjí, koordinuje a usnadňuje aktivity organizačních změn a informuje zaměstnance o změnách, aby omezil narušení organizace. S tím souhlasí i Abbas (2022), který vysvětluje, že řízení lidských zdrojů může hrát zásadní roli při podpoře zaměstnanců během organizačních změn tím, že pomáhá zajistit, aby zaměstnanci měli zdroje a podporu, kterou potřebují, aby zůstali zdraví a produktivní. Mírně odlišně se na problematiku dívá Oneadvanced (2024) připomínající, že podpora zaměstnanců během přechodu je zásadní pro jejich motivaci. Naslouchání

zaměstnancům při práci je důležité a lze jej provádět prostřednictvím anonymních průzkumů zapojení a strategií zpětné vazby. HR software pomáhá budovat vztahy při práci se zaměstnanci tím, že poskytuje samoobslužné služby, takže zaměstnanci mají přístup ke zdrojům, informacím o podpoře a často kladeným dotazům. Tento zdroj dále, pokračuje s tím, že poskytování adekvátní podpory, zdrojů a příležitostí pro školení a rozvoj dále posiluje důvěru zaměstnanců a jejich připravenost přizpůsobit se novým paradigmatům. Tyto procesy v podstatě slouží jako základní kámen úspěšných iniciativ organizačního posunu, zvyšují efektivitu a podporují kulturu agility a inovací. Rovněž Grant (2024) souhlasí a dodává, že HR poskytuje zaměstnancům průběžnou podporu během přechodného období a nabízí zdroje, jako jsou poradenské služby, programy pomoci zaměstnancům a přístup k relevantním informacím, které jim pomohou vyrovnat se s jakýmikoli problémy nebo nejistotami vyplývajícími ze změny.

OCMsolutions (2023) říká, že HR a řízení změn mají stejný cíl, pokud jde o jakoukoli organizační změnu, což je zajistit, aby zaměstnanci byli při změně podporováni a byli schopni přijmout nové chování potřebné k tomu, aby byl projekt změny úspěšný. Tento zdroj se zaměřuje i na roli manažerů při řízení změny. Vysvětluje, že vzhledem k vlivu, který mají manažeři na zaměstnance v organizaci, jsou zásadní pro úsilí o řízení změn. Pomoc zaměstnancům při změně je nedílnou součástí toho, co dělají, protože nikdo jiný nemá úplně stejný vliv jako na ty, které vedou. Také Grant (2024) upozorňuje, že HR komunikuje přímo s vedením a pomáhá lidem připravit se na změnu tím, že podporuje zaměstnance během procesu změny, poskytuje transparentnost, řeší problémy, vysvětluje důvody změny a žádá zpětnou vazbu. Se začleněním zaměstnanců zůstane morálka na cestě změn silná. Abbas (2022) dále k podpoře zaměstnanců dodává, že oddělení řízení lidských zdrojů je často odpovědné za navrhování a implementaci školicích programů, které zaměstnancům pomohou při přechodu přes změny. Budou také dobře rozumět kultuře organizace a tomu, jak mohou různí zaměstnanci reagovat na změny, což znamená, že mohou poskytovat cílenou podporu těm, kteří to nejvíce potřebují. Indeed editorial team (2023) téma doplňuje tím, že když zaměstnanci absolvují školení a pokyny ohledně svých povinností, mohou být pracovní operace plynulejší. HR školí manažery, aby se stali znalými a dobrými agenty změn. Můžete přimět nově přijaté manažery, aby viděli důvody transformace podnikání. V tréninkovém procesu aktivně naslouchejte jejich otázkám, názorům a obavám. Díky tomu je celý tréninkový proces příjemný a přínosný.

Dalším způsobem, jak podporovat zaměstnance je komunikace. Indeed editorial team (2023) zdůrazňuje, že v komunikaci personalista také zajišťuje, aby zaměstnanci rozuměli zveřejněným zprávám o změně. Pomáhají také zaměstnancům dosáhnout jasnosti nad přijatými zprávami tím, že jim poskytnou jasnější vysvětlení ve skupině nebo na osobních schůzkách. Někdy když informace nejsou jasné, mohou kolovat falešné zprávy a mohou vést k tomu, že zaměstnanci podniknou opačné kroky. Personalista tedy pomáhá zaměstnancům objasňovat různé kanály, včetně neformálních chatů, formálních schůzek, informačních bulletinů, intranetu a podcastů.

2.5.3 Komunikace se zaměstnanci

Komunikace je nedílnou součástí všech aspektů života, a to jak soukromého, tak pracovního. Otevřená, transparentní komunikace v organizacích je jedním z klíčových faktorů důvěryhodnosti a úspěšnosti organizace. To, zda jsou v organizaci předávány včas všechny potřebné informace ovlivňuje výkonnost a produktivitu zaměstnanců. Svou úlohu má management lidských zdrojů v komunikaci, kdy zaměstnancům předává informace o změně, může také napomáhat s plánováním implementace změny. Nezastupitelnou úlohu má komunikace při řízení odporu zaměstnanců v organizaci.

Suchá (2023) o interní komunikaci píše, že cílem interní komunikace v organizaci je nejen informování zaměstnanců o jejich pracovních úkolech, ale i o strategických prioritách organizace, o úloze, jakou mají zaměstnanci při jejich realizaci, a o posilování a rozvoji jejich motivace.

Dle Suché (2023) k dalším cílům interní komunikace patří:

- Zajištění optimální interakce mezi vedením organizace a zaměstnanci a samozřejmě také mezi manažerem a jeho týmem;
- Zajištění podpory pro zaměstnance;
- Zvyšování loajality zaměstnanců a jejich angažovanosti;
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe;
- Zajištění zábavy, protože i ta k dobré práci patří.

Tento zdroj také uvádí, že interní komunikace úzce souvisí nejen s nastavenou organizační kulturou a employer brandingem, ale se všemi interními procesy v rámci organizace.

Nejedná se o jednostrannou komunikaci. Aby komunikace byla efektivní, musí být oboustranná. Nedílnou součástí je i naslouchání a zpětná vazba. Jen tak se může vedení organizace zaměřit na pomoc svým kolegům, připravit pro ně pracovní prostředí, ve kterém se cítí dobře, jsou motivovaní, přicházejí s novými nápady.

K výše uvedeným informacím je třeba dodat, že komunikovat se zaměstnanci se dá mnoha způsoby. Lze s nimi komunikovat osobně, newslettry, přes firemní sociální sítě, pomocí firemních časopisů, informací na nástěnkách apod. Každá organizace by měla zvolit takovou formu, která je jí nejbližší a nejlépe odpovídá způsobu práce a komunikace, na kterou jsou zaměstnanci zvyklí. Komunikace ve výrobní organizaci se liší od komunikace v bance. Zaměstnanci mají různá technická zařízení, jsou zvyklí konzumovat informace odlišně.

Tvrdá (2022) uvádí 5 typů pro efektivní komunikaci:

1. Setkávejte se každý týden: Pravidelné setkávání týmu vám pomůže vytvořit prostředí, ve kterém se budou obě strany moci bez obav vyjádřit. Týdenní setkávání pomůže prolomit ledy. Každému členovi týmu dejte příležitost otevřeně promluvit o projektech, na kterých pracuje, výzvách, které jej čekají, dotazech na ostatní …;

2. Pravidelná setkání 1:1: komunikace mezi čtyřma očima bývá nejefektivnější. Efektivní manažeři využívají rozhovory 1:1 k tomu, aby poznali zaměstnance více do hloubky a mohli jim tak lépe porozumět. Získají tím vyvrácení obav a komunikačních šumů, společně objeví řešení problémů, nové nápady na zlepšení podnikání, upřímný rozhovor o práci. Manažeři, tak získají ucelený vhled do toho, jak jednotliví lidé přispívají společnosti. Dokážou pak lépe propojit, zefektivnit a nasměrovat jejich práci, aby směřovala ke stanoveným cílům;

3. Manažeři by měli dávat zaměstnancům informace pravidelně;

4. Zaměstnanci by měli dát manažerům šanci a poznat je. Toho manažer dosáhne tím, že zaměstnancům věnuje čas, bude s nimi hovořit a budovat si důvěru;

5. Manažeři by měli používat nástroje, které zaměstnanci využívají: prvořadé je zjistit jaký styl komunikace zaměstnanci preferují.

Doporučení, která Tvrdá formulovala, dávají návod, jak si může manažer nastavit jasnou, efektivní, a hlavně funkční komunikaci se svými podřízenými.

Obzvláště důležitá je správně nastavená komunikace během krizových období. Hluštička

(2023) k tomuto tématu píše, že v rámci doby mohou pro organizaci nastávat období, kdy je komunikace se zaměstnanci klíčová. A to jak ve smyslu předávání důležitých informací směrem dolů, zjišťování aktuálního stavu směrem nahoru, tak případné eliminaci nežádoucích vlivů nebo eliminaci negativních dopadů z vnějšku. Zásadní roli přitom nesehrávají komunikační kanály typu intranet, nástěnka nebo e-mailová sdělení, ale konkrétní vedoucí pracovníci. Tento autor dále uvádí, že i když existují různé komunikační kanály, tak úspěšná komunikace se zaměstnanci stojí a padá s konkrétními vedoucími pracovníky. Jak tito vedoucí komunikují, jak jsou dostupní, a jak vnímají potřeby svých týmů, má obrovský dopad na celkové pracovní prostředí a výkon organizace. Často se můžeme setkat s tím, že vedoucí soustředí svoji pozornost primárně na organizaci práce a ostatní „měkké“ části podhodnocují nebo přímo ignorují. To sice může zvyšovat výskyt některých negativních jevů, ovlivňovat fluktuaci, ale pokud jsou čísla dobrá, tak je to pouze utvrzuje, že je vše v pořádku.

Z poněkud jiného úhlu pohledu se na komunikaci dívá Střelec (2022), který uvádí, že změny v organizacích jsou nezbytné k tomu, aby se organizace mohly přizpůsobit nastalým situacím a nezůstávaly takzvaně na mrtvém bodě. Velký tlak na změny přichází z tržního prostředí. Nové technologie, trendy tlačí na změny produktového portfolia, změnu stylu práce, také změnu mindsetu. Střelec dále uvádí, že komunikace změn patří ke klíčovým kompetencím manažerů, ne všichni manažeři však vědí, jak změny v organizaci správně komunikovat, tak, aby byly přijaty. Aby se změna setkala s úspěchem doporučuje Střelec postupovat následujícím způsobem:

1. Začněte otázkami a smyslem změny: je třeba odpovědět na následující otázky:

- Koho se změna dotkne a kdo bude zodpovídat za její provedení?
- V čem konkrétně změna spočívá?
- Kdy ke změně dojde a kde?
- Proč je změna nutná?

Totožný náhled má i Oneadvanced (2024) informující, že komunikace je klíčem k přesvědčení zaměstnanců, aby přijali přechod. Centralizovaný komunikační systém, který šíří informace po celé organizaci a informuje zaměstnance o změně, může výrazně přispět ke snížení počtu personalistů, kteří mohou zvážit následující otázky:

- Máme jasno v důvodech změny a očekávaných důsledcích?
- Dáváme zaměstnancům čas na kladení otázek a vyjádření obav?
- Chcete přizpůsobit naši komunikaci různým zaměstnancům a jejich jedinečným potřebám?
- Vyvinuli jsme strategie pro zajištění nepřetržité komunikace během přechodu?

Cuel at al. (2024) také upozorňuje na to, že nedostatek adekvátních informací o reformě vede k nedorozumění a ztrátě důvěry. Stejně tak Kalbermatten (2024) potvrzuje, že efektivní komunikaci lze označit za klíčový prvek úspěšné reformy implementace, protože umožňuje mimo jiné artikulovat formulovat vizi a konstruktivní použití odporu.

2.5.4 Řízení odporu zaměstnanců proti změně managementem lidských zdrojů

Odpor vzniká takřka při každé změně, ke které v organizaci dochází. Je přirozené, že se zaměstnanci brání tomu vyjít ze své komfortní zóny a jít do nejistoty. Sýkora (2015) uvádí, že

pro změny je vhodnější lidi získávat, než jim je vnucovat (dá to více práce, ale přináší podstatně více efektů!).

OCMsolutions (2023) zdůrazňuje, že proaktivní řízení rezistence je důležitou součástí projektu změny, protože pokud lze odpor předvídat, lze jej často odvrátit a vyřešit dříve, než se stane problémem. Qualtrics (2023) dané téma dále rozvádí s tím, že někteří lidé jsou přirozeně odolní vůči změnám nebo nejsou ochotni se vzdát komfortu, který jim přináší status quo. Jiní mají své vlastní důvody k odporu, jako například:

• Neuvědomění si důvodů změny;

• Obavy z jeho dopadu na jejich současnou práci;

• Špatné řízení změn v minulosti;

• Nedostatek odhodlání a podpory ze strany manažerů;

• Obavy ze ztráty zaměstnání.

Na rozdíl od výše uvedených autorů Cuel at al. (2024) vysvětluje, že během procesu změny působí organizační klima jako zdroj zvládání. Je to proto, že vnímání organizačního klimatu zaměstnanci pozitivně ovlivňuje jejich vnímání procesu změny.

Brown et al (2017) připomíná, že pochopení negativních reakcí zaměstnanců na změny je důležité: snahy o změnu často selhávají, protože organizace a jejich vedoucí podceňují důležitost reakcí zaměstnanců na proces změny. OCMsolutions (2023) se na problematiku dívá z trochu odlišné perspektivy a vysvětluje, že jako zásadní mechanismus pro snižování odporu slouží transparentní komunikace a formulování výhod spojených s přechodem. Poskytování adekvátní podpory, zdrojů a příležitostí pro školení a rozvoj dále posiluje důvěru zaměstnanců a jejich připravenost přizpůsobit se novým paradigmatům. Tyto procesy v podstatě slouží jako základní kámen úspěšných iniciativ organizačního posunu, zvyšují efektivitu a podporují kulturu agility a inovací. Oneadvanced (2024) k tématu dodává, že odpor ke změnám, porucha komunikace a kulturní nesoulad jsou jen několika příklady faktorů, které mohou ovlivnit úspěch vašeho úsilí o řízení změn. Když se však HR týmy aktivně zapojí do procesu řízení změn pomocí strukturovaného přístupu, mohou jednotlivce provést změnou, překonat překážky a poskytnout podporu, když změna nastane. Řízení změn HR může také zvýšit zájem zaměstnanců a pomoci vedoucím podnikům orientovat se a řídit proces změn. Barrat-Pugh a Bahn (2015) stejně jako ostatní výše zmínění autoři zmiňují, že profesionálové v oblasti lidských zdrojů uznávají, že řízení změn v organizacích je často obtížný, emocionální a zdlouhavý proces, který vyžaduje zručná jednání. Strategický přístup v oblasti lidských zdrojů je o komunikaci, zapojení a aktivaci zaměstnanců v rámci procesu změny, spíše než o vyhazování zdrojů na „zametání podlahy“ po procesu změny řízením přesunů, propouštění a outplacementů. Cuel at al. (2024) stejně jako ostatní upozorňuje na to, že organizační změny mohou generovat stres, protože mohou vyvolat emocionální stavy, jako je hněv nebo rezignaci mezi těmi, kdo jsou zapojeni do reformního procesu. Je důležité si uvědomit, že ne všechny reformy nutně vedou ke stresu. Ve skutečnosti mohou nabídnout i úpravy pracovních podmínek a ochranu před nadměrnou pracovní zátěží a následně snížení hladiny stresu.

Qualtrics (2023) dále píše, že řízení odporu musí být součástí strategie řízení změn. Doporučuje komunikovat jasně a včas; pomoci zaměstnancům pochopit důvod změny; použijte ‚změnu šampionů‘ k posílení změny a změření reakce na ni; školit a zmocňovat manažery, aby podpořili své týmy při změně. Zapojení zaměstnanců do změn a jejich nadšení pro změnu je zásadní pro to, aby byl přechod co nejhladší a nejefektivnější. Těchto

následujících šest kroků je užitečný kontrolní seznam:

1.Vytvořte plán strategie změny: to je třeba udělat na začátku procesu a zapojit co nejvíce lidí: C-suite; manažeři na různých úrovních, kteří pak mohou podporovat své týmy v průběhu procesu; zaměstnanci;

2. Představte změnu působivým příběhem: před změnou nebo na jejím začátku sdělte zaměstnancům jasně, co se děje. Příběh musí vyprávět, proč ke změně dochází, jaké dopady má na podnikání a jaké cíle dosáhne. Doprovodný plán a časový rámec poskytnou hmatatelnou, uklidňující strukturu a harmonogram změny;

3. Komunikujte efektivně: každý detail, který vyžaduje akci, musí být křišťálově jasný a zaslán správným lidem. Je důležité sledovat tyto komunikace lidským dotykem – tváří v tvář nebo rozhovory – aby každý přesně věděl, co se od něj očekává;

4. Buďte během změny transparentní: Některé věci půjdou podle plánu, jiné ne. Je důležité informovat zaměstnance o úspěších a neúspěších, abychom zvládli očekávání a zmírnili obavy. Zaměstnanci mají větší důvěru ve vedení, které uznává chyby a využívá je jako příležitosti k učení;

5. Získejte zpětnou vazbu v průběhu: Aby byla změna úspěšná, je důležité, aby zaměstnanci věděli, že jejich podněty jsou vyslyšeny a že se podle nich jedná. Zahrňte anonymní průzkumy zpětné vazby v různých bodech plánu změn a možná i vyhrazený kanál změn, kde mohou lidé chatovat, ptát se a předkládat nápady;

6. Projevte uznání: Období změny může být obtížné pro zaměstnance, kteří se mohou cítit odstrčeni, ignorováni nebo nedoceněni. Zvyšte motivaci povzbuzováním uznání kolegů nebo poskytováním pobídek, jako jsou bonusy.

OCMsolutions (2023) poukazuje na to, že je životně důležité sledovat odpor ke změně, aby bylo možné ji co nejdříve řešit. První důvod, proč projekty změn vykolejí a nedosahují požadovaných výsledků, je odpor zaměstnanců vůči změně. Pokud, odpor není identifikován a vyřešen co nejdříve, může to otrávit projekt a způsobit jeho selhání. To znamená, že vědět, kdy je někdo rezistentní, je klíčové pro manažera změny a manažera změny HR. Jakmile je odpor identifikován, tým pro řízení změn bude pracovat na vyřešení tohoto odporu, aby jednotlivce nebo skupinu přivedl od odporu k přijetí a podpoře změny. Oneadvanced (2024) také upozorňuje, že podniky se v období přechodu často potýkají s vážnými obavami zaměstnanců. Hlavní z těchto obav je strach z neznámého, zejména pokud jde o jistotu zaměstnání. Otevřená a transparentní komunikace o blížících se směnách však může tyto obavy značně zmírnit a zlepšit celkovou pohodu zaměstnanců po celou dobu přechodu. K tomu je třeba připravit efektivní komunikační strategii a vědět, že komunikace je klíčem k přesvědčení zaměstnanců, aby přijali přechod. Tipton (2024) k dané problematice dodává, že když se však HR týmy aktivně zapojí do procesu řízení změn pomocí strukturovaného přístupu mohou jednotlivce provést změnou, překonat překážky a poskytnout podporu, když změna nastane. Řízení změn HR může také zvýšit zájem zaměstnanců a pomoci vedoucím podnikům orientovat se a řídit proces změn.

Trinet (2023) radí, jak může HR podporovat a vést řízení změn. Celý proces má několik

kroků:

1. Posoudit připravenost organizace na změnu;
2. Rozvíjet a poskytovat komunikaci o změnách;
3. Poskytnout školení o změnách;
4. Sledovat dopady změn;

5. Řízení změn může pomoci dosáhnout požadované změny.

OCMsolutions (2023) vyjmenovává 3 způsoby, jak může HR podporovat jednotlivce během změn

- Naslouchání a ověřování: Zaměstnanci mohou mít často pocit, že nemají žádnou moc, pokud jde o projekt změny, a někdy chtějí pouze ověřit své pocity. Manažer změny lidských zdrojů může poskytnout soucitný sluch a potvrzení, že na názoru zaměstnance záleží;
- Poskytování odpovědí a ujištění: Když jsou zaměstnanci zmatení z toho, co se děje s projektem změny, může to často vyvolat pocity strachu, úzkosti a odporu. Role HR v řízení změn může fungovat jako místo, kde lze získat odpovědi, které objasní zmatek a ujistí člověka, že se mu dostane podpory, kterou pro změnu potřebuje;
- Obhajoba pro zaměstnance: HR jako agent změny je důležitým obhájcem zaměstnanců v týmu pro řízení změn. Mohou vznést společné obavy a pomoci zajistit, aby zaměstnanci absolvovali školení a další podporu, která jim pomůže úspěšně projít změnou.

S informacemi od výše uvedených autorů se shoduje i Cuel at al. (2024), který sděluje, že personalisté by navíc mohli předejít potenciálním nevýhodám probíhajících transformací, jako je nepohodlí a neschopnost lidí na individuální úrovni, ztráta setrvačnosti a kontroly na organizační úrovni a rostoucí nezaměstnanost a sociální nerovnosti na společenské úrovni. Barrat-Pugh a Bahn (2015) na rozdíl od ostatních tvrdí, že během procesu změny mohou být manažeři a zaměstnanci často rozděleni do dvou skupin: agenti změny (obvykle manažeři) a příjemci změny (obvykle zaměstnanci).

2.6 Metodika práce

Tato diplomová práce zkoumá problém řízení procesu změny v organizaci Media Plus s.r.o. Konkrétně se zaměřuje na způsob, jakým jsou změny v organizaci plánovány, komunikovány, jaký dopad mají na zaměstnance. Diplomová práce sestává ze čtyř kapitol-úvodu, teoreticko-metodologické části, praktické části a závěru. V první kapitole je definováno téma a cíl diplomové práce. Druhá kapitola, tedy, teoreticko-metodologická část vznikla na základě rešerše odborné literatury, odborných článků z profesních webů a relevantních internetových zdrojů z odborných knihoven, jež byly vyhledány na internetu a přes online zdroje Knihovny akademie věd ČR. Data pro analytickou část byla získána z výsledků dotazníkového šetření provedeného v organizaci Media Plus s.r.o. a metodou skrytého zúčastněného pozorování. V analytické části je nejdříve popsána organizace, situace, která v organizaci panuje a současný přístup k řízení změn v organizaci. Tento popis je založen na zúčastněném pozorování.

Z oblasti kvalitativních metod použitých pro sběr dat byla použita metoda skrytého zúčastněného pozorování, a to v období listopad 2023 až listopad 2024 v roli úplného účastníka, konkrétně na pozici ředitelky personálního oddělení.

Dotazníková šetření probíhala metodou online sběru dotazníkových dat. Dotazníková šetření probíhala přímo ve firemním prostředí se souhlasem CEO organizace. V rámci přípravy hlavního výzkumu byl stanoven reprezentativní vzorek respondentů. Celkový počet zaměstnanců organizace je 300 z toho bylo vybráno 75 respondentů. Výběr respondentů byl proveden tak, aby byli zastoupeni jak řadoví zaměstnanci, tak i linioví manažeři a top manažeři. Procento zastoupených skupin mezi respondenty bylo vypočítáno na základě jejich procentuálního zastoupení v celé organizaci. Tzn. 3,6 % top manažerů, 15 % liniových

manažerů a 85 % řadových zaměstnanců. Respondenti byli vybráni ze všech oddělení organizace. Dotazníky vyplnilo 50 zaměstnanců tedy 66,7 % oslovených respondentů. Mezi respondenty bylo zastoupeno šest věkových skupin-největší počet respondentů je ve věkové skupině 21-29 let a to 28 %, nejmenší počet respondentů je z věkové skupiny do 20 let konkrétně 2 %. Mezi respondenty je zastoupeno 60 % žen a 40 % mužů, všech stupňů vzdělání. Největší počet respondentů 44 % má středoškolské vzdělání s maturitou, nejméně respondentů-10 % má vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu. Rozdělení reprezentativního vzorku dle věku, pohlaví a vzdělání je umístěno v Příloze 3. Zaměstnanci mohli vyplňovat dotazníky v zaměstnání i doma.

Před samotným rozesláním dotazníkových šetření autorka práce ve spolupráci se svými kolegyněmi obtelefonovala vybrané respondenty, vysvětlila jim, co se bude konat a požádala je o spolupráci. Všichni respondenti tedy byli upozorněni, k čemu má dotazníkový průzkum sloužit a že se jedná o anonymní dotazníkové šetření. Zároveň byli požádáni, aby dotazník vyplnili do čtrnácti dnů od chvíle, kdy jej obdrží. Dotazníky byly vytvořeny v Google forms. Na mailové adresy jednotlivých respondentů byly odeslány e-maily, ve kterých byli respondenti osloveni, bylo jim znovu krátce vysvětleno, proč se dotazníková šetření organizují a byl zde link, na kterém respondenti vyplňovali své odpovědi. V doprovodném e-mailu bylo uvedeno i přesné datum, do kdy mají respondenti odpovědět na otázky. Dva dny před vypršením termínu pro vyplnění respondenti obdrželi mail s připomenutím. Odpovědi respondentů byly shromažďovány v excelovském souboru. Po uplynutí doby stanovené na vyplnění dotazníků, byl stažen excelovský soubor s uvedenými odpověďmi a ty byly následně vyhodnoceny.

Respondenti obdrželi dva strukturované dotazníky. Každý dotazník obsahuje 15 uzavřených otázek, na které se odpovídá na škále dvou až šesti možných odpovědí. V dotazníku č. 1 jsou otázky týkající se pohlaví, věku apod., které blíže popisují vzorek zaměstnanců. Druhé dotazníkové šetření zahrnuje otázky zaměřené na změnu a komunikaci v organizaci. Dotazníky spolu s informacemi, se kterými byly odeslány jsou uvedeny v Příloze 1 a v Příloze 2 této práce.

Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny a komentovány samostatně. Data byla převedena do podoby grafů. Pro každé dotazníkové šetření je sepsáno souhrnné vyhodnocení a na závěr je zde shrnutí nejdůležitějších poznatků z obou dotazníkových šetření – tedy nejčastěji uváděných odpovědí na otázky. Na základě výsledků jsou formulována doporučení pro zlepšení managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci, zlepšení komunikace... Některá doporučení byla formulována na základě studia odborné literatury. Doporučení jsou formulována včetně kalkulace nákladů na jejich realizaci a odpovědných osob. V závěru diplomové práce je shrnuta teoreticko-metodologická část práce i část analytická.

3 Praktická část

Praktická část práce je zpracována na základě informací získaných z rešerše v teoreticko-metodologické práci a z vyhodnocení dat z provedených dotazníkových šetření. Praktická část sestává z několika částí, a to představení vybrané organizace Media Plus s.r.o., ve které průzkum probíhal, popisu situace panující v obou fúzovaných organizacích a průběhu fúze, popisu stávajícího přístupu k managementu lidských zdrojů v organizaci, vlastního výzkumu a jeho vyhodnocení a návrhů a doporučení pro praxi. Představení vybrané organizace podrobně popisuje organizaci, čím se zabývá, jaké je její postavení na trhu, přibližuje organizační kulturu, přístup organizace k lidským zdrojům. V dalších podkapitolách jsou blíže popsány změny, ke kterým dochází, co je vyvolalo a důsledky, které tyto změny mají a způsob, jakým je v ní v současné době řízena a komunikována změna. Dále je zde podrobně popsán průběh fúze a zdůrazněny nejdůležitější milníky této fúze. Na základě získaných teoretických poznatků a dat z výzkumu jsou formulována doporučení, která jsou primárně určena vedení organizace. Jednotlivá doporučení pro zlepšení jsou podrobně popsána včetně osob odpovědných za jejich realizaci, termínů, od kdy začnou platit a naplánovaných rozpočtů. Tato doporučení jsou navázána na výsledky dotazníkových šetření a z části vycházejí z informací uvedených v teoreticko-metodologické části práce.

3.1 Představení vybrané organizace

Media Plus s.r.o. (2024) uvádí, že byla založena v České republice v roce 1993 se sídlem v Praze. Organizace patří mezi velké organizace-v tuto chvíli má 300 zaměstnanců. Organizace Media Plus s.r.o. podniká ve vydavatelském odvětví, je vydavatelem knih a časopisů. Její právní formou je společnost s ručením omezeným. Organizace má široké portfolio tištěných odborných časopisů, které mají největší prodaný náklad na trhu ve svém segmentu, dále je vydavatelem především odborných knih a kuchařek a vlastní několik online platforem. Jedná se o organizaci vlastněnou zahraničním vlastníkem, její pobočky se nacházejí v 16 zemích na třech kontinentech. Mateřská organizace byla založena v roce 1963 v jedné ze zemí Evropské unie. Jedná se tedy o organizaci s dlouholetou tradicí. V čele nadnárodní organizace stojí druhá generace vlastníků. V důsledku toho, že se jedná o organizaci vlastněnou již druhou generací stejné rodiny, má organizace svá specifika zejména v přístupu k zaměstnancům a ve způsobu jakým mohou pracovat top managementy v jednotlivých zemích. V centrále holdingu je oddělení, které má na starosti koordinaci některých aktivit na mezinárodní úrovni. Je zde mezinárodní finanční ředitel, HR business partner, provozní ředitel, ředitel digitální divize, ředitel investic a projektů, oddělení akvizicí, právní oddělení a complience oddělení.

Media Plus s.r.o. (2024) udává, že v roce 2023 činily tržby organizace 693 mil. Kč, čistý zisk po zdanění byl 68 mil. Kč. 80 % příjmu pocházelo z vydavatelské činnosti, 20 % příjmů z online aktivit. Na rok 2024 je jsou naplánované tržby ve výši 831,5 mil. Kč. Nárůst je dán odhadovanými tržbami z nově akvírované organizace. Předpokladem je, že se zvýší podíl tržeb z online aktivit na celkových 30 % v roce 2024 a v následujících letech se tento podíl bude i nadále zvyšovat. Největší část nákladů organizace připadá na nákup papíru a tiskové náklady. Očekává se, že rozšíření online aktivit organizace přinese navyšování tržeb, ale vzhledem k neexistenci nákladů na papír a tisk bude u těchto aktivit vyšší marže. V následujících osmi letech bude organizace splácet ze zisku úvěr, který si vzala na zaplacení nejnovější akvizice ve výši 850 mil Kč. Splátky úvěru porostou v čase, což znamená, že v průběhu následujících osmi let je nadnárodním vedením organizace očekáván stabilní nárůst tržeb a zisku, aby mohly být hrazeny jednotlivé splátky. Tento hospodářský výsledek je

v oblasti vydávání časopisů dost unikátní, neboť většina konkurentů je v několika posledních letech ve ztrátě nebo se jejich čistý zisk pohybuje okolo černé nuly.

Od doby svého založení se organizace na trhu etablovala a patří mezi nejúspěšnější ve svém oboru. V průběhu let nakupovala menší vydavatelství (současná akvizice je již čtvrtou v pořadí), aby rozšířila své portfolio a diverzifikovala riziko. Nejnověji došlo k zakoupení nové organizace od 1.11.2023 s tím, že Media Plus s.r.o. a nová organizace sfúzují k 1.1.2025. V současné době po poslední akvizici má organizace 300 zaměstnanců. Nejnovější akvizice posílila postavení organizace na trhu a v tuto chvíli je organizace čtvrtým nejsilnějším hráčem na trhu z hlediska čtenosti.

Media Plus s.r.o. působí na vysoce konkurenčním trhu, musí sledovat nejnovější trendy, snažit se přijít s něčím novým, co ji odlišuje od konkurence. V některých segmentech je lídrem na trhu a udržet si tuto pozici je velmi těžké. Konkurence pozorně sleduje obchodní rozhodnutí organizace a v krátkém čase je kopíruje. Je tedy nezbytné neustále přicházet s novinkami a inovacemi.

Media Plus s.r.o. (2024) deklaruje, že se i nadále chce rozvíjet, hledá nové možnosti investování, případné akvizice, které by doplnily její portfolio. Zajímá se i o další diverzifikaci svého podnikání. Dá se tedy očekávat, že v průběhu času dojde v organizaci k dalším velkým změnám i s ohledem na vývoj trhu a nutnost přizpůsobovat své portfolio, prodejní kanály, nutnost zefektivňovat svou činnost a zejména s ohledem na měnící se preference a zvyky čtenářů. Neustále tedy probíhá analýza a sledování vydavatelského trhu a zjišťují se možnosti další případné akvizice či rozšíření činností. Díky tomu, že mateřská organizace rozvoj podporuje, dokáže zajistit pro Media Plus s.r.o. i finanční zdroje potřebné pro financování. Toto je na trhu obecně známo, a tak je Media Plus s.r.o. i napřímo oslovována s nabídkami na odkup. Tento fakt potvrzuje její silnou pozici na trhu.

Media Plus s.r.o. (2024) udává, že zahraniční majitelé do fungování organizace zasahují minimálně. Prosazují jen určitá společná firemní pravidla, zejména s ohledem na legislativu EU. Vedení organizace má volnou ruku v tom, jakým způsobem českou pobočku vede. Ve chvíli, kdy vedení organizace připraví nový business plán, který predikuje přijatelnou návratnost investice a dosažení odpovídajícího zisku, vlastníci jeho provedení podpoří. Jediným kritériem, jehož naplnění vlastníci očekávají je plnění daného ročního plánu a dosažení požadovaného zisku. Vedení organizace tedy musí být velmi orientováno na plnění stanovených cílů.

Dle informací poskytnutých Media Plus s.r.o. (2024) mají pobočky holdingu v různých zemích svá specifika a pohybují se v lehce odlišných segmentech businessu, mají i odlišná portfolia produktů. Mateřská organizace se nepokouší prosazovat společné znaky organizační kultury. V posledních několika letech se mateřská organizace snaží sdílet know-how mezi jednotlivými zeměmi. Dochází i k pokusům sdílet více obsah, a to jak z tištěných produktů, tak i online obsah a zejména jde o snahu sdílet používané technologie. To vyžaduje změnu kvalifikace u některých zaměstnanců. Pokud je na daném národním trhu úspěšný nějaký titul, zvažuje se, zda bude úspěšný i na jiném trhu. Aby toto bylo možné, zavádějí se nové technologie, které technicky umožňují sdílení obsahu (především online obsahu) a fotografií mezi jednotlivými pobočkami organizace. Snahou také je sjednocovat technologické platformy pro zobrazování online obsahu na internetu. To je velmi úzce spojeno s rychlým rozvojem elektronických zařízení a jejich prostředí, ze kterých se dá internetový obsah konzumovat. Toto je důležité zejména ve vztahu k nově zakoupené organizaci provozující jen online platformy, která disponuje odlišnými technologiemi.

Media Plus s.r.o. (2024) je vlastníkem podílů v dalších pěti organizacích, které se nacházejí ve třech zemích Evropské unie.

Media Plus s.r.o. (2024) poukazuje na fakt, že organizační kultura je rodinná, neformální, lidé si tykají včetně nejvyššího vedení organizace. Vlastnící si zakládají na tom, že ve většině poboček po celém světě pracují jednotliví zaměstnanci v organizaci dlouhá léta. Zaměstnanci jsou zvyklí pracovat v maticové organizační struktuře. Vytvářejí se jednotlivé týmy, které jsou dedikovány na určité projekty. Problémem v průběhu realizace projektů bývá určení odpovědností a pravomocí členů týmů. Na základě toho vznikají třenice a dohady o tom, kdo má co rozhodnout, a která činnost má prioritu. Organizaci drží pohromadě „srdcaři“, kteří přes všechny změny, ke kterým dochází, se snaží udržet organizaci v chodu. Organizace má plochou organizační strukturu sestávající za čtyř úrovní-CEO, top management, střední management a řadoví zaměstnanci. Jednotlivé týmy jsou malé, pohybují se v rozmezí 4-10 zaměstnanců včetně vedoucích oddělení. V porovnání se svými konkurenty organizace Media Plus s.r.o. nabízí trhu odpovídající mzdy a celou řadu i nadstandardních benefitů. Pravidelně několikrát do roka se zaměstnanci setkávají na firemních akcích, aby se lépe poznali. Každý rok si zaměstnanci volí nejlepšího zaměstnance a nejlepší tým roku. Ti jsou vyhlášeni a odměněni na vánočním večírku. Management organizace zaměstnance pravidelně informuje o tom, co je v organizaci nového, nicméně jde o informace ex post. Informace jsou předávány při společných pravidelných setkáních se zaměstnanci, dále na začátku každého měsíce dostávají zaměstnanci newsletter. Informace se týkají toho, jak se organizaci daří plnit plán, jaké jsou finanční výsledky za uplynulé období, jaká aktivita byla uskutečněna. Zaměstnanci nejsou informováni o tom, co organizace chystá do budoucna, na jaké projekty je třeba se připravit, jaké změny se budou zaměstnanců týkat. Plánování potřebných lidských zdrojů pro nové projekty probíhá v průběhu roku, kdy jsou připravovány malé dílčí rozpočty dedikované ke konkrétním projektům. Rozpočty připravuje oddělení controllingu bez konzultace s vedoucími projektů.

3.2 Popis situace panující v obou organizacích a průběh fúze

Tato podkapitola obsahuje informace získané z interních materiálů Media Plus s.r.o. a informace získané na základě zúčastněného pozorování.

Media Plus s.r.o. (2024) informovala 1. 11. 2023 své zaměstnance o zakoupení organizace provozující online platformy. Ve stejném okamžiku tuto informaci obdrželi i zaměstnanci zakoupené organizace. Zaměstnancům bylo vysvětleno, že Media Plus s.r.o. je novým vlastníkem organizace provozující online platformy a dostalo se jim informace, že v průběhu roku 2024 začne docházet ke sbližování business modelů, budou se hledat synergie, slaďovat procesy a k 1.1. 2025 obě společnosti sfúzují do jedné. Akvizici řídila zahraniční centrála a v Media Plus s.r.o. o ní bylo informováno jen několik členů top managementu napřímo zapojených do celého procesu, proto tato informace byla pro zaměstnance Media Plus s.r.o. velkou novinkou. Jednání probíhala v naprostém utajení a byla velkým překvapením i pro konkurenty, neboť nikdo na vydavatelském trhu netušil, že dochází k jednáním o koupi/prodeji. Plánovaná fúze mění poměry na vydavatelském trhu, protože organizace Media Plus s.r.o. téměř zdvojnásobila svou čtenost a zároveň velmi posílila v online segmentu.

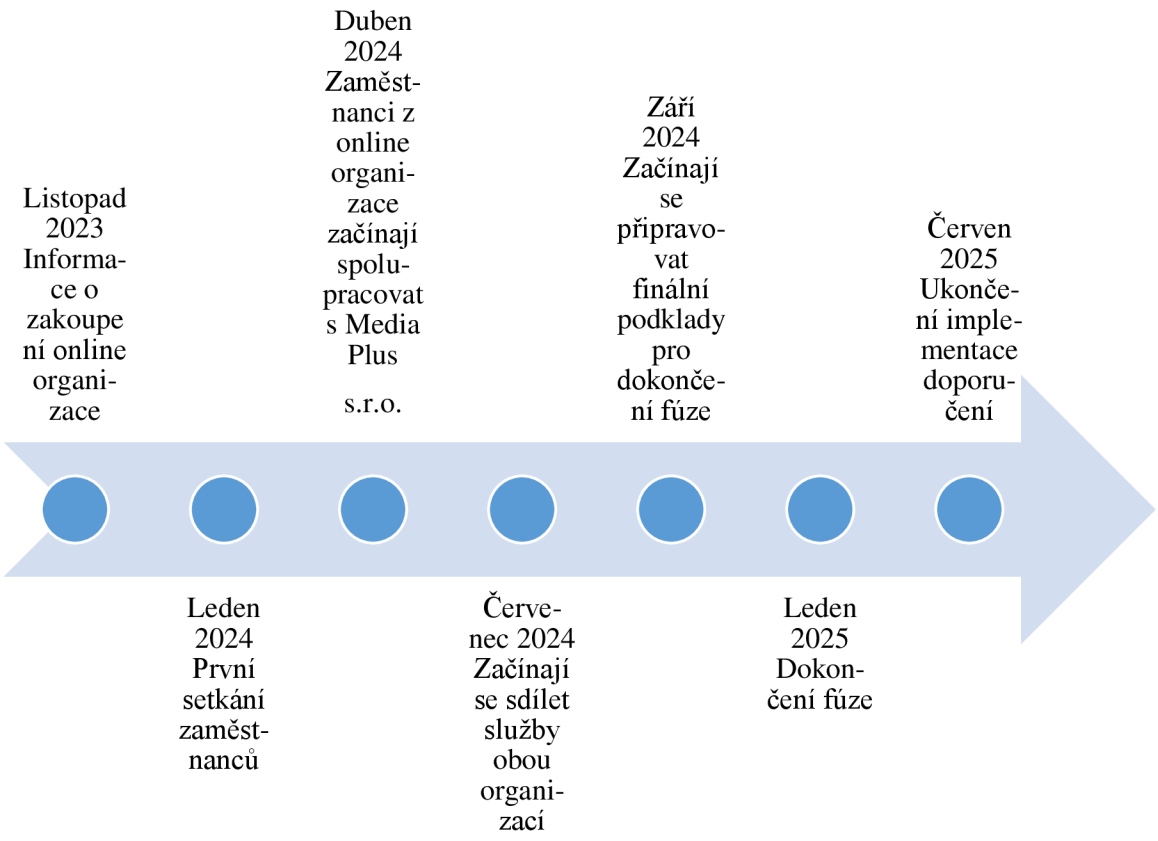
V listopadu 2023 začala vyjednávání se spolupracovníky zakoupené online organizace a jejich převod na pracovní smlouvy. Tato vyjednávání probíhala do konce roku 2023. V této době se se zaměstnanci online organizace stýkalo jen několik zaměstnanců Media Plus s.r.o. Šlo o zaměstnance personálního oddělení, IT, provozu, tedy ty, kteří začali postupně zajišťovat své agendy i v online organizaci. Ve stejném období začalo docházet k prvním změnám v organizační struktuře, začaly se zavádět první směrnice, které upravovaly základní procesy probíhající v organizaci. Od ledna 2024 převzala Media Plus s.r.o. odpovědnost i za mzdovou

agendu (začala zajišťovat celé mzdové účetnictví) a také za finanční účetnictví. Finanční účetnictví v roce 2024 zpracovává externí účetní firma, ale finanční oddělení Media Plus s.r.o. schvaluje veškeré transakce a provádí audity. Na konci ledna 2024 proběhlo první setkání zaměstnanců obou organizací – zde se představil novým kolegům management organizace Media Plus s.r.o. a zároveň se představili zástupci nově zakoupené organizace. V této době stále ještě neprobíhala spolupráce mezi týmy obou organizací. V průběhu prosince 2023 až března 2024 došlo k několika změnám v organizační struktuře Media Plus s.r.o., začala se implementovat nová technologie. Během této doby se někteří zaměstnanci Media Plus s.r.o. rozhodli organizaci opustit. Tyto odchody přispěly k tomu, že se zaměstnanci online společnosti od dubna 2024 začali zapojovat do činností v Media Plus s.r.o. Několik vedoucích zaměstnanců online organizace se začalo účastnit porad probíhajících v Media Plus s.r.o. V květnu se začalo pracovat na velkém technologickém projektu, který má umožnit sdílet oběma organizacím vytvořený obsah. Tento projekt bude dokončen do prosince 2024. Jde o velmi rozsáhlý projekt, který nezahrnuje jen technologické platformy, ale také vyřešení autorských práv, spolupráci s autory, s fotobankami apod. Zároveň se začalo pracovat na velkém pilotním zahraničním projektu, který zahrnuje sdílení obsahu mezi šesti zeměmi. Tento pilotní projekt se má spustit k 1.1. 2025.

Od června 2024 začaly platit v online organizaci další směrnice Media Plus s.r.o. Šlo o etický kodex, o směrnice týkající se služebních cest, drobných vydání, žádostí o zálohu apod. Zároveň se začaly postupně zavádět sjednocené procesy, které se uzpůsobovaly fungování obou organizací. Dochází také ke slučování informačních technologií, sjednocuje se vybavení zaměstnanců hardwarem a softwarem-tento proces bude pokračovat i v následujícím roce. V červenci 2024 opět došlo ke změnám v organizační struktuře, někteří zaměstnanci byli přesunuti do jiných či nově vzniklých oddělení. Během července se začaly více prolínat týmy jednotlivých organizací, začala spolupráce na několika menších projektech. Začaly se sdílet služby typu SEO, tvorba video obsahu a další. V srpnu se začaly na fúzi připravovat interní systémy Media Plus s.r.o. – tedy zaměstnanecký portál, systém na zadávání nepřítomností, rezervování služebních vozidel, elektronické žádanky o zálohy, vyúčtování telefonů …V září bylo oznámeno, že CEO online organizace ukončí svou spolupráci s organizací k 31.12.2024. V září začaly organizovat společné porady vedoucích pracovníků Media Plus s.r.o. a online organizace odpovědných za úkoly související s fúzí organizací (povinné informování zaměstnanců, převzetí účetnictví, změny na webových stránkách, ve veřejných obchodních podmínkách, informování státních institucí, odběratelů a dodavatelů, ukončování zdvojených smluv…). V tuto dobu se také zahájila příprava společných projektů, které budou probíhat v roce 2025. Od září se také detailněji dojednává, jak budou rozděleny jednotlivé pravomoci v nově sfúzované organizaci, které oddělení převezme, jaké úkoly. Pracuje se na přípravě nové organizační struktury platné od 1. 1. 2025. Během listopadu 2024 se obě organizace sestěhovaly do společných kancelářských prostor. Od listopadu probíhají společné porady top managementu, středního managementu i řadových pracovníků obou organizací. Spolupráce se po sestěhování velmi urychlila a zjednodušila vzhledem k tomu, že obě organizace sídlí na stejné adrese.. Do konce roku 2024 obě organizace propustí vybrané zaměstnance tak, aby nedošlo ke zdvojování pozic. Jedná se zejména o administrativní pozice a pozice v top managementu. Propouštění zaměstnanci jsou vybíráni dle svých znalostí, dovedností a svého potenciálu bez ohledu na to, pro kterou organizaci pracují. Od ledna 2025 budou obě organizace sloučené, pro zaměstnance online organizace začnou platit stejné podmínky a benefity jako pro zaměstnance Media Plus s.r.o., zavedou se veškeré organizační směrnice. Od 1.ledna 2025 dojde k posledním změnám v organizační struktuře, které jsou spojené s fúzí. Několik oddělení bude sloučeno a dojde k přesunům oddělení mezi jednotlivými top manažery. Do konce června 2025 bude dokončen sjednocení informačních technologií a hardwaru a softwaru používaných zaměstnanci.

Na následujícím obrázku jsou vyznačeny nejdůležitější události z průběhu procesu fúze.

Obrázek 2 Časová osa nejdůležitějších událostí



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Media Plus s.r.o. (2024) popisuje, že Media Plus s.r.o. a organizace, kterou zakoupila, měly odlišné organizační kultury. V nově zakoupené online organizaci neexistovaly funkční procesy, nebyla zavedena žádná pravidla, organizace fungovala živelně, kdy každý dělal všechno. Neexistovaly žádné administrativní procesy. Ve chvíli, kdy vznikl nějaký problém, řešil jej ten, kdo v tu danou chvíli měl prostor a čas. Přestože byla online organizace na trhu již 12 let, stále fungovala jako start-up. Vznikaly problémy z neřešení některých situacích, při odchodu zaměstnanců z organizace nebyly předávány potřebné informace. V některých případech byly porušovány zákonné normy. Management organizace tyto záležitosti systematicky neřešil. V okamžiku, kdy již byla nějaká situace urgentní došlo k ad hoc zásahu. V organizaci Media Plus s.r.o. jsou jasně nastaveny základní procesy a základní pravidla a směrnice. Ty zčásti vycházejí ze společných pravidel holdingu, zčásti jsou sepsány pro českou pobočku na základě platné legislativy. Celkově není nastavených pravidel velké množství a v mnoha záležitostech mají vedoucí pracovníci možnost organizovat si věci dle potřeb svého oddělení. Zaměstnanci mají jasně přidělené role, každý zná své odpovědnosti v rámci svého oddělení. Na horší úrovni je informovanost vůči jiným oddělením, stává se, že pracovníci z jiných oddělení tápou v tom, na koho se obrátit, zač kdo zodpovídá a co je jeho pracovní náplní. To vytváří problémy i během projektů, které jsou připravovány napříč organizační strukturou. V takových případech se zaměstnanci obracejí na personální oddělení, které musí následně ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci určit jednotlivé odpovědnosti. Informovanost

vázne zejména v okamžiku, kdy do organizace přichází nový zaměstnanec. Vedoucí zaměstnanci nepředávají do svých oddělení informace o nových nástupech, odchodech a změnách pracovní náplně. Ti, kteří spolupracují s určitým zaměstnancem, často netuší, že došlo k výměně zaměstnance na dané pozici. Zjistí to v okamžiku, kdy je třeba na něčem pracovat společně. Obdobné je to i v případě, kdy se některému zaměstnanci upraví či úplně změní jeho pracovní náplň. To opět vede k dotazům vzneseným na personální oddělení. Personalistky se následně obrátí na zodpovědné vedoucí a zjišťují, k jakým změnám došlo. V současné době bude docházet ke změnám ve vedení organizace, ve slučování jednotlivých oddělení, dojde ke změně hierarchie i ke změně business modelu. Cílem je předat si know-how a začít si navzájem plně zajišťovat interní služby (např. HR, IT, provoz…). Zaměstnancům nastanou nové povinnosti, bude nutné upravit stávající procesy i s ohledem na nové obchodní aktivity, popsat a zavést nové procesy. Bude nutné informovat nově příchozí o fungování organizace, o procesech v organizaci, navyknout je na to a přesvědčit, aby se zapojili a přijali změny za své. Zároveň budou muset počítat s faktem, že situace v organizaci se vyvíjí a může dojít k neočekávaným změnám, které více či méně ovlivní výkon jejich práce, rozsah pracovních povinností nebo náplň práce. Stávající zaměstnanci se budou muset přizpůsobit změněným podmínkám, novému business modelu, odlišnému myšlení nových kolegů. Ve stejnou chvíli se budou hledat mezi oběma organizacemi synergie, jejichž cílem je snížit náklady, a to jak materiální, tak personální. Takovéto změny velmi výrazně ovlivňují vztah zaměstnanců k dané organizaci.

Media Plus s.r.o. (2024) si uvědomuje, že společnost má již delší dobu problém s komunikací jakékoliv změny. V současnosti neprobíhají jen změny spojené s chodem organizace, ale přibývají i změny spojené s fúzí. Intenzivně diskutovaným problémem na poradách je fakt, že v organizaci se často změny připravují bez spolupráce se zaměstnanci, kterých se změny budou týkat. Ti, kteří změny připravují, nemají často všechny potřebné informace, neznají detaily procesů. Jedná se o několik členů vedení organizace, kteří rozhodují i o změnách v odděleních, která v některých případech nespadají do jejich pravomocí. Vzhledem k tomu, že změny často připravují lidé, kteří neznají všechny detaily procesů a jednotlivých postupů, dochází k různým opomenutím a k nabourávání fungování procesů. Zaměstnanci začnou okamžitě upozorňovat na to, co není možné udělat a proč, jaké další procesy a postupy navržená změna poškozuje. Začne se poukazovat na to, co není možné aplikovat, jaké další změny je třeba udělat, aby změna nenarušila fungování organizace. Často se po vyhlášení změny začnou okamžitě provádět korekce, protože se zjistí, že takto nastavená změna fungovat nemůže. Dochází i k tomu, že změna je po krátké době odvolána a vše se vrací k původnímu fungování. V extrémních případech dojde ke změně i 3x za rok. Změny se týkají procesů, organizačního struktury organizace (různé přeskupování oddělení a jednotlivých lidí z oddělení).

Na poradách se pravidelně probírá, že zaměstnanci přijímají změny s nedůvěrou a někteří jednotlivci je z principu odmítají. Jako důvod tito zaměstnanci často uvádějí, že jim zaváděná změna přinese více práce a různé komplikace. Diskuze k tomuto tématu jsou vyhrocené. Někdy dochází i k tomu, že z oddělení, kde je změna zavedena dá několik zaměstnanců výpověď. To je velkým problémem, protože lidí, kteří pracují v daném oboru, není v Praze a okolí mnoho. Pokud je najímán do zaměstnání někdo bez zkušeností, trvá u některých pozic i 12 měsíců, než nový zaměstnanec plnohodnotně nahradí odcházejícího.

Dochází k situacím, že se vedoucí oddělení o změně, ke které má v jeho oddělení dojít dozví v okamžiku, kdy je již veřejně diskutována na poradě. Zaskočeni na poradách bývají i řadoví zaměstnanci, kdy je jim sděleno, že se jejich odpovědnosti mění od určitého okamžiku a oni s tím nebyli seznámeni předem, aby se mohli připravit. To vyvolá mnoho dotazů směrovaných na vedoucí zaměstnance. Další situací, ke které dochází několikrát do roka je, že

pokud má dojít k nějaké personální změně, tak se to personální oddělení dozví v okamžiku, kdy je to již tato změna diskutována s dotčeným zaměstnancem a personální oddělení tak nemá dostatek času připravit si potřebné dokumenty a strategii pro řešení vzniklé situace. Poté dochází k nepříjemným situacím, které je nutné okamžitě řešit, aby se zabránilo právním důsledkům.

Díky tomu, že změny nejsou připraveny po zralé úvaze a ve spolupráci s lidmi, kterých se týkají, tak je nutné zaměstnance přesvědčovat a opakovaně jim je vysvětlovat, aby je přijali za své. V jinak dobře fungující organizaci to vyvolává zbytečné napětí a rozkol mezi zaměstnanci v oddělení. I přes pokusy změny protlačit vedením organizace tyto změny často selhávají díky pasivní resistenci zaměstnanců. Někdy to zachází tak daleko, že ve chvíli, kdy vedoucí požádá o to, aby byla změna provedena, nic se nestane. To vyvolává negativní reakce top managementu. Tyto informace se probírají na poradách, jsou obsažené ve stížnostech středního managementu či v dotazech, které míří na personalistky či vedoucí oddělení. Jsou součástí i běžných diskusí mezi zaměstnanci.

Media Plus s.r.o. (2024) udává, že dalším aspektem, který je třeba brát do úvahy je odlišná mentalita zaměstnanců nově zakoupené online organizace. V minulosti v této organizaci byly velmi neformální postupy, organizaci řídil přímo vlastník, který na základě svého rozhodnutí kdykoliv mohl změnit cokoliv. Postupy a procesy se formálně nesestavovaly, vedoucí jednotlivých oddělení byli velmi autonomní a mohli se rozhodovat o jednotlivých změnách, ke kterým docházelo v jejich odděleních v podstatě okamžitě. O navrhovaných změnách informovali vlastníka, který měl právo finálního rozhodnutí. Již v průběhu přípravy fúze dochází k situacím, kdy střední management online organizace si vymezuje své rozhodovací pravomoci, opakovaně probírají s vedením organizace rozhodnutí, jež toto vedení přijalo, zejména ve vztahu k oddělením, za která zodpovídají. Opakovaně se diskutují některé nastavené procesy a postupy a jsou požadovány jejich změny bez ohledu na důvod jejich vzniku. Často zmiňují, že postupy nastavené v Media Plus s.r.o. jsou byrokratické. K dalším problémům patří fakt, že zaměstnanci původní Media Plus s.r.o. nepovažují své nové kolegy za rovnocenné. Považují je za ne tolik kvalifikované, podceňují znalosti a dovednosti, které musí noví kolegové mít, aby dokázali zaujmout své čtenáře. Zároveň se domnívají, že vzhledem k tomu, že jsou sofistikovanější a obsah, který produkují oni je mnohem kvalitnější, a není nic, co by se mohli od nových kolegů naučit. Toto se projevuje při diskusích nad společnými projekty, či v okamžiku, kdy zaměstnanci online organizace zajišťují pro Media Plus s.r.o. nějaké služby. Zaměstnancům online organizace je vysvětlováno, že nerozumí čtenářům, jimi připravené podklady nedosahují požadované kvality a stylu, návrhy, které přinášejí zaměstnanci online organizace, jsou často odmítány. Díky tomuto dochází k opakovaným sporům, které musí řešit personální oddělení, top management a v některých případech i CEO. Tyto spory vyvolávají ostré soupeření, a to zejména v obchodním oddělení. V několika případech došla situace až tak daleko, že se mezi sebou začali obchodní zástupci soupeřit o klienty a přesvědčují je, aby si zvolili jiný produkt, než jim nabídli kolegové z jiného oddělení. Nabízejí nejrůznější ústupky a slevy, aby klienty přesvědčili, což v konečném důsledku poškozuje obchodní model organizace, který je založen na tom, že se klientům dávají slevy jen do určité výše a za určitých podmínek. Někteří klienti akceptují výhody, kterým se jim díky soupeření dostane, jiní kontaktují odpovědné osoby v obchodním oddělení a kladou dotazy, jak může k takovéto situaci docházet, jak je možné, že zástupci jedné organizace spolu takto otevřeně soupeří. Někteří klienti začínají této situace cíleně využívat, což poškozuje obchodní výsledky organizace. Je to viditelné v reportech vykazujících výsledky obchodního oddělení.

Media Plus s.r.o. (2024) popisuje situaci při předchozí akvizici, ke které došlo v roce 2016, kdy byla podceněna komunikace se zaměstnanci z akvírované organizace. Trvalo rok a půl od

fúze, než se všichni zaměstnanci sestěhovali do společných prostor, nebyly sjednocovány procesy, neproběhla žádná snaha o sloučení organizačních kultur. Zaměstnanci nebyli seznamováni se změnami, ke kterým docházelo. Docházelo k odmítání společných postupů. Ještě po čtyřech letech od akvizice nebyli zaměstnanci z akvírované organizace plně zařazeni do organizačních struktur, měli jiné postupy, odlišné procesy. To bylo obzvláště komplikované pro servisní oddělení jako distribuce, výroba, personální oddělení apod. Ve snaze, vyhnout se opakování stejné situace se nynější vedení organizace pokouší prosazovat změny na sílu, s tím, že je nechce moc komunikovat, aby nedocházelo k předčasným protestům. Již došlo k přeskupování mezi odděleními, které vyvolalo řadu protestů a dotazů. Tyto změny byly oznámeny mailem, který obdrželi všichni zaměstnanci, ve kterém bylo uvedeno, že od července 2024 přecházejí určití zaměstnanci do jiných oddělení. Výsledkem je, že z jednoho oddělení s neoblíbenou a nerespektovanou vedoucí postupně odešlo šest zaměstnanců z osmi. Způsobilo to velké problémy, kdy museli zaměstnanci, kteří zůstávali vykrýt práci svých kolegů a přineslo to finanční náklady spojené s náborem nových zaměstnanců. Další potíže vznikaly, protože noví kolegové nebyli tak zkušení jako ti, co odešli, bylo je nutné zaučovat, a to opět přenášelo tlak na ty, kteří zůstávali.

V tuto chvíli se chystají další změny související s organizační strukturou (další přesuny zaměstnanců z oddělení do oddělení), zavádějí se nové procesy zohledňující požadavky nového businessu, chystají se nové směrnice. Také se začne pracovat na několika nových projektech, se kterými společnost nemá zkušenosti. Do konce roku 2024 budou dokončeny všechny synergie, které sloučení dvou organizací nabízí. Další velkou změnou, která organizaci čeká, je sestěhování všech zaměstnanců do jednoho prostoru, ke kterému dojde v listopadu 2024. Zaměstnanci z původní i nové organizace zde budou promíseni podle toho, jaká oddělení spolu nejvíce spolupracují.

Společnost se tedy bude potýkat se změnami organizační struktury, se zaváděním společných pravidel, se změnami procesů a zaváděním nových, se sžíváním se dvou naprosto odlišných organizačních kultur, zaváděním nových technologií. To vše bude třeba vykomunikovat a připravit zaměstnance na změnu, a to v delším časovém období.

Media Plus s.r.o. (2024) potvrzuje, že problémem v průběhu realizace projektů bývá určení odpovědností a pravomocí členů týmů. Na základě toho vznikají třenice a dohady o tom, kdo má co rozhodnout, a která činnost má prioritu. Organizaci drží pohromadě „srdcaři“, kteří přes všechno, co přijde, se snaží udržet organizaci v chodu.

V porovnání se svými konkurenty organizace Media Plus s.r.o. nabízí trhu odpovídající mzdy, celou řadu i nadstandardních benefitů. Pravidelně několikrát do roka se zaměstnanci setkávají na firemních akcích, aby se lépe poznali. Každý rok si zaměstnanci volí nejlepšího zaměstnance a nejlepší tým roku. Ti jsou vyhlášeni a odměněni na vánočním večírku. Management organizace zaměstnance pravidelně informuje o tom, co je v organizaci nového, nicméně jde o informace ex post. Informace jsou předávány při společných pravidelných setkáních se zaměstnanci, dále na začátku každého měsíce dostávají zaměstnanci newsletter. Informace se týkají toho, jak se organizaci daří plnit plán, jaké jsou finanční výsledky za uplynulé období, jaká aktivita byla uskutečněna. Zaměstnanci nejsou informováni o tom, co organizace chystá do budoucna, na jaké projekty je třeba se připravit, jaké změny se budou zaměstnanců týkat. Plánování potřebných lidských zdrojů pro nové projekty probíhá v průběhu roku, kdy jsou připravovány malé dílčí rozpočty dedikované ke konkrétním projektům. Rozpočty připravuje oddělení controllingu bez konzultace s vedoucími projektů.

3.3 Stávající přístupy k managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci

Media Plus s.r.o. (2024) uvádí, že organizace se snaží na základě svého poslání tvořit podmínky v okolí takovým způsobem, aby se lidé, jež v organizaci působí nebo s ní úzce spolupracují, cítili spokojeni a sami chtěli osobnostně růst. V organizaci panuje přátelská atmosféra, lidé jsou zde otevřeni novým nápadům, na kterých se sami podílejí a je zde dostatek prostoru pro profesní a osobnostní růst. Za hlavní nástroj, který se používá k dosažení cílů, se považuje směrnice o řízení lidských zdrojů. V této směrnici se upravuje plánování lidských zdrojů, ale také oblast výběru pracovníků a jejich adaptace v organizaci, odměňování pracovníků, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a jejich profesní růst v organizaci.

Za směrnici, která upravuje oblast lidských zdrojů, zodpovídá personální manažerka. Směrnice o řízení lidských zdrojů je v souladu i s dalšími dokumenty organizace, a to především s pracovním řádem, a také s organizačním řádem. Veškeré směrnice a další dokumenty, jsou k dispozici v elektronické formě pro každého vedoucího pracovníka.

Plánování je součástí strategie organizace, a to po provedených změnách, které se v organizaci odehrály. Nyní bude popsán nový, změněný proces související se řízením lidských zdrojů. Na procesu plánování, tím se rozumí i plánování změn, se podílí vedení organizace. Zaměstnanci se v této oblasti neangažují. S ohledem na střednědobé cíle organizace se plánují každoročně různé změny, které se týkající jak potřeb pracovníků, jejich kvalifikace, tak také dalších oblastí. Výběr budoucích pracovníků vychází z plánu personálního oddělení, který vždy reaguje na změny v personální oblasti. Volba budoucích pracovníků záleží vždy na přímém nadřízeném daného pracovníka. Pro každou pracovní pozici se zde tvoří tzv. job description, ve kterém jsou určeny základní požadavky na konkrétní pracovní pozici. Tvorba job description je v kompetenci personální manažerky ve spolupráci s odpovědným vedoucím pracovníkem. Každé volné pracovní místo se inzeruje na webových stránkách firmy, ale také na firemních sociálních sítích, prostřednictvím systému Teamio (tj. inzerce na jobs.cz, prace.cz nebo pracezarohem.cz) atp. Od každého kandidáta je požadován životopis, ale také motivační dopis. Vybraní uchazeči jsou pozváni na výběrové řízení, které se uskutečňuje buď formou individuálního rozhovoru, či formou skupinové práce, která je v kombinaci s individuálními pohovory. U některých pozic dostanou uchazeči úkol, který mají zpracovat přímo během pohovoru. Proces výběru končí výběrem konkrétního kandidáta a po ukončení výběrového řízení musí personální manažerka zaslat vždy vybranému uchazeči pracovní nabídku.

Media Plus s.r.o. (2024) má zavedený postup, že v den nástupu do zaměstnání se vždy nového pracovníka ujme jeho přímý nadřízený a personalistka. Oba mu dávají potřebné informace k zaměstnání a zaměstnanec v den nástupu podepisuje pracovní smlouvu, mzdový výměr, žádost o zaslání mzdy na účet, dohodu o srážkách ze mzdy, informaci o zaměstnání, Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a zpravidla také Protokol o převzetí majetku. Každý nastupující pracovník má v personálním oddělení založenou osobní složku, ve které je kromě výše uvedených dokumentů uložena lékařem potvrzená vstupní prohlídka a protokoly potvrzující absolvování všech potřebných školení z oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. V okamžiku, kdy je novému zaměstnanci zprovozněna mailová adresa, dostane mail, ve kterém jsou uvedeny základní provozní informace – na koho se obrátit v případě, že potřebuje kancelářské potřeby, co dělat, když má problémy s výpočetní technikou apod.

V poslední době byl po provedených změnách zaveden adaptační plán. Každý nově příchozí pracovník má tříměsíční zkušební dobu, tedy pokud se nejedná o vedoucího pracovníka.

V tom případě je zkušební doba dlouhá šest měsíců. V adaptačním období je nový pracovník seznámen se všemi klíčovými pracovníky, ale také procesy organizace. Postupně dochází k přípravě na výkon samostatné práce. Po tříměsíční zkušební době by měl být pracovník díky adaptačnímu plánu seznámen se všemi klíčovými procesy, měl by znát organizaci, její strategii, cíle, vize, historii, ale také poslání. Kromě toho by měl také zpracován zaváděcí plán, který obdrží každý nově příchozí zaměstnanec. S každým zaměstnancem navíc tvoří jeho přímý nadřízený cíle, které musí splnit pracovník po 6 měsících od nástupu. Následně dochází k revizi a vyhodnocení cílů. První pracovní smlouva, kterou noví zaměstnanci dostávají je na dobu jednoho roku. Je tedy dostatek času na to posoudit, zda bude organizace s dotyčným zaměstnancem spolupracovat i nadále. Pokud je rozhodnutí kladné, pracovní smlouva se prodlužuje na dobu neurčitou.

Zaváděcí plán obsahuje studium důležitých dokumentů organizace (etický kodex organizace, směrnice…), znalost poslání, vize, cílů a strategie organizace. Dále povinné školení BOZP. Je doporučeno, aby byl vždy ještě určen garant, kterým by byl kolega nově příchozího pracovníka. Ten by měl pomáhat při zaučení pracovníka a měl by mu poskytnout cenné rady, ať už o běžném chodu organizace, tak v případě plnění stanovených úkolů.

Media Plus s.r.o. (2024) dále uvádí, že oblast nástupu nového pracovníka je velmi dobře zakotvená v dokumentech a adaptace nových pracovníků by po provedených změnách měla být mnohem jednodušší, než tomu bylo v předchozích letech. Organizace nemá dostatečně zpracovanou oblast komunikace, ač vztahy a komunikace na pracovišti poskytuje zaměstnancům pocit sounáležitosti, a také identity. Nedostatečná komunikace však bývá jasným znakem nesprávně fungující organizace. Jestliže se v organizaci nedostatečně komunikuje a vznikají zde pro pracovníky stresové situace, může se jednoduše stát, že jsou zaměstnanci zmatení a začínají být v zaměstnání nespokojeni. Oblast komunikace je záležitostí vedení organizace, ale také personálního oddělení.

Organizace by měla komunikovat:

- kdo je a kam směřuje, což znamená aktuální situaci a budoucí vizi;
- důvody, které vedou ke změně;
- benefity, které změna všem přinese;
- rozdělení rolí;
- možné problémy;
- čas zavedení změny;
- možnost podpory zaměstnancům;
- kritéria úspěchu organizace;
- způsoby komunikace.

Ohledně způsobu komunikace je důležitý:

- osobní způsob komunikace;
- otevřená komunikace;
- možnost diskuze;
- sledování chování pracovníků před zavedením změny a po zavedení změny;
- jednota;
- neverbální komunikace.

Úspěch komunikace je založen zejména na správném načasování, ale také na zvolených komunikačních kanálech a obsahu. Důležité je najít si ideální způsob, jak je možné oslovit zaměstnance, kteří nechtějí změny přijímat. Z tohoto důvodu by se mělo vedení i personální oddělení zabývat také plánováním komunikace.

Tento plán by měl zahrnout:

- Vhodnou cílovou skupinu

Klíčová je volba správné cílové skupiny. Vedení organizace by si mělo připravit celofiremní setkání, kde by mělo vystoupit s plánovanou změnou, ale také by se mělo připravit na to, že musí mít pochopení pro to, jak se zaměstnanci cítí. Vedení organizace by se mělo zabývat zejména komunikací zaměřenou na překonání možné nedůvěry související se změnou. Personální pracovník by měl pomoci s tím, jak změnu pracovníkům přednést, a také jaký zvolit jazyk cílové skupiny;

- Správné načasování

Dále je důležité, aby byly informace zveřejněny postupně všem. Ideální je k tomu právě celofiremní setkání nebo ještě pak následné informační schůzky, kdy se vedení organizace začne zabývat komunikaci v rámci jednotlivých odděleních organizace;

- Volbu správných kanálů

Vedení musí znát své zaměstnance a zvolit správný komunikační kanál. Vždy je nezbytné hledět na věk zaměstnanců, jejich vzdělání a zvyklosti;

- Správné informace

Ideální stav je také tvořit v komunikaci příběhy, které musí dát zaměstnancům dostatek informací, ale zejména je zaujmout. Komunikace nesmí být složitá.

Media Plus s.r.o. (2024) si uvědomuje, že v souvislosti s řízením lidských zdrojů v organizaci, je důležité zmínit stanovení výše finanční odměny pro pracovníky. Každý pracovník dostává mzdu, která se skládá ze základní mzdy, osobního ohodnocení a prémií. Určení výše jednotlivých složek mzdy je v kompetenci přímého nadřízeného pracovníka a vedení organizace. Pokud se zaměstnanec významně podílí na procesu změny, tak by měl v takovém případě určitě dostat mimořádné prémie, které ocení jeho nadstandartní pracovní výkon.

Při určení výše základní mzdy a osobního ohodnocení se vychází ze vzdělání pracovníka, absolvovaných kurzů, pracovní výkonnosti, délky praxe v oboru i v organizaci, loajality zaměstnance, ale také odpovědnosti a pozice, na které pracuje. Vliv na výši mzdy má také situace na trhu práce a specializace zaměstnance.

Každý pracovník dostává kromě finanční odměny také nefinanční benefity, a to 5 týdnů dovolené, stravenky, Makro kartu, Multisport kartu, partnerské telefonní karty, dárek k narozeninám a dárek k Vánocům, jazykové kurzy konané přímo v prostorách organizace dále možnost čerpat sick days (3 dny zdravotního volna za rok). Dalším benefitem je flexibilní pracovní doba, možnost home office (dle pracovní pozice) či využívání movitých věcí i k soukromým účelům (např. notebook, mobilní telefon). Zaměstnanci mají zdarma kávu a čaj a také každé ráno je k dispozici v kuchyňkách čerstvé ovoce. Mohou si nakoupit knihy a další produkty, které Media Plus s.r.o. produkuje s výraznou slevou. K benefitům patří i to, že pokud se zaměstnanci potýkají s nějakými osobními problémy jako je vážná nemoc, snaží se jim organizace vyjít maximálně vstříc. Tyto benefity jsou sepsány a nově nastupující zaměstnanci tuto informaci získávají při přijímacích rozhovorech a obdrží ji i v den nástupu do zaměstnání mailem.

Media Plus s.r.o. (2024) potvrzuje, že v organizaci nefungují pravidelné zpětnovazební rozhovory, které by se měly každoročně v organizacích realizovat. Díky nim mohou zaměstnanci získat zpětnou vazbu na své odvedené výkony, ale také mohou poskytnout cennou zpětnou vazbu ke svému nadřízenému nebo vedení organizace. Navíc by se v těchto

rozhovorech měly nastavovat krátkodobé cíle. Každý pracovník by si měl stanovit vždy cíle v době, kdy končí zkušební dobu. Následně by mělo po šesti měsících dojít k revizi cílů a nastavení cílů na další období. Z hlediska pracovních výkonů, ale také z hlediska změn by měla dát organizace možnost pracovníkům, aby se pravidelně vzdělávali. Při zavedení změny by měl mít každý pracovník možnost absolvovat nějaké školení nebo kurzy, které mu

pomohou se zavedením změny.

Rozvoj a vzdělávání pracovníků by mělo být považováno za velmi důležitou součást profesionality, a také by to měl být nástroj pro dosažení spokojenosti zaměstnanců a nástroj motivace. V organizaci se oblast rozvoje řídí pravidlem 70/20/10. To znamená, že je ze 70 % důraz kladen na rozvoj a uplatnění nových znalostí a dovedností v praxi, tedy v rámci každodenních pracovních činností. 20 % rozvoje se uskutečňuje pomocí schůzek zaměstnance s nadřízeným, personálním oddělením nebo vedením organizace a 10 % rozvoje je dáno absolvováním odborných kurzů.

Media Plus s.r.o. (2024) udává, že v organizaci neexistuje směrnice zabývající se změnovým řízením. Tato směrnice bude zpracována, a to z toho důvodu, aby byl zaveden postup změnového řízení a byl zajištěn vhodný průběh změny v rámci jednotlivých procesů. V této směrnici bude definováno, jakým způsobem podávat, hodnotit, schvalovat či uskutečňovat změnu, a to až po informování ohledně veškerých změnových procesů. Toto je vhodné i s ohledem na počet změn, ke kterým v organizaci dochází a docházet bude.

Změnové řízení by mělo fungovat tak, že některý z pracovníků nebo z vedení organizace by měl zadat požadavek na změnu. Změna se může týkat technického, technologického, ale také procesního, personálního nebo jiného charakteru. Požadavek na změnu může mít kdokoliv, a to i ten, kdo nebude iniciátorem změny. Zadavatel změny by měl vyplnit formulář ke změně nebo změnový lístek. Tento změnový lístek by měl být zaevidován a mělo by mu být přidělené unikátní číslo. Změnový lístek by měl být předán manažerovi, který by měl požadavek na změnu posoudit. Zaměřit by se měl také na úplnost změnového lístku a jeho srozumitelnost. Dále by se měl zaměřit na to, jaký vliv na organizaci bude změna mít. Zajímat by se měl nejen na obsah změny, ale také na finanční stránku. Mnoho změn může být finančně náročných, a tak si je organizace nebude moci ani dovolit. Požadavek na změnu by měl být řešen v rámci vedení organizace, ale také na oddělení, kterého se týká. Pokud bude změna schválena, tak by se měl zpracovat harmonogram změny a o změně by měly být nejprve informovány osoby, kterých se týká. Následně by měla být do změny zasvěcena organizace. Všichni pracovníci by měli mít možnost vyjádřit se ke změně.

V procesu zavádění změny by se měly uskutečňovat pravidelné schůzky, na kterých by se měla řešit daná změna, její zavedení, ale také eliminace překážek či bariér. Pokud bude změna úspěšně zavedena, tak by měl iniciátor změny změnu vyhodnotit a v evidenci změn by mělo být uvedené, že byla změna odsouhlasena a zavedena.

3.4 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení

Výzkumné šetření

Tato podkapitola se zabývá analýzou dat získaných z dotazníkových šetření, která jsou součástí výzkumu této diplomové práce. Pro výzkum bylo vybráno dotazníkové šetření, ve kterém bylo osloveno celkem 75 zaměstnanců organizace z celkových 300 zaměstnanců v obou organizacích. Dotazník byl rozeslán mezi řadové zaměstnance, liniové manažery i top manažery. Osloveni byli zaměstnanci ze všech oddělení organizace. Vyplněných dotazníků se vrátilo celkem 50, takže návratnost dotazníků byla 66,7 %. Dotazování se uskutečnilo v období od 15. do 31.1 2024. Otázky sestavila autorka pro přímo potřeby této diplomové

práce. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci zvolené organizace dokážou reagovat na změny, které se v organizaci odehrávají, a také jak jsou o těchto změnách informováni, jak jsou s nimi změny komunikovány, jakým způsobem je tyto změny ovlivňují. Cílem bylo získat i informace o tom jaký konkrétní dopad na zaměstnance změny měly.

Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní a dotazníky byly pracovníkům organizace rozeslány e-mailem. Každý ze zaměstnanců věděl, proč se dotazníkové šetření uskutečňuje. Každému respondentovi autorka práce a její kolegyně zatelefonovaly a požádaly jej o vyplnění dotazníku. Každý měl navíc možnost, obrátit se na autorku práce, pokud by měl nějaké dotazy. Dotazování bylo anonymní.

Dotazníkové šetření č. 1 (Media Plus s.r.o., 2024)

První dotazník obsahuje celkem 15 uzavřených otázek, každá otázka má dvě až šest možných odpovědí. První tři otázky jsou identifikační, z nichž lze zjistit, kdo vlastně dotazník vyplnil (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání). Další otázky se zabývají již samotnou problematikou změn.

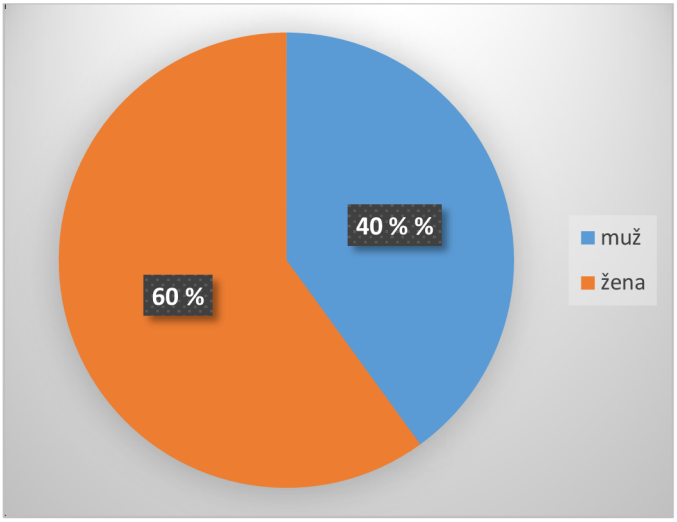
Distribuované dotazníkové šetření č. 1 je uvedeno v Příloze 1 této práce i s textem e-mailu, který zaměstnanci obdrželi.

Vyhodnocení dotazníkového šetření č. 1 (Media Plus s.r.o., 2024)

Pohlaví

Dotazníky vyplnilo celkem 50 respondentů, z toho 60 % žen a 40 % mužů. Toto potvrzuje, že v organizacích je i v celkovém množství pracovníků větší podíl žen než mužů. Počet žen a mužů v organizaci odpovídá zaměření jednotlivých titulů, které se soustředí na ženský segment.

Graf 1 Pohlaví



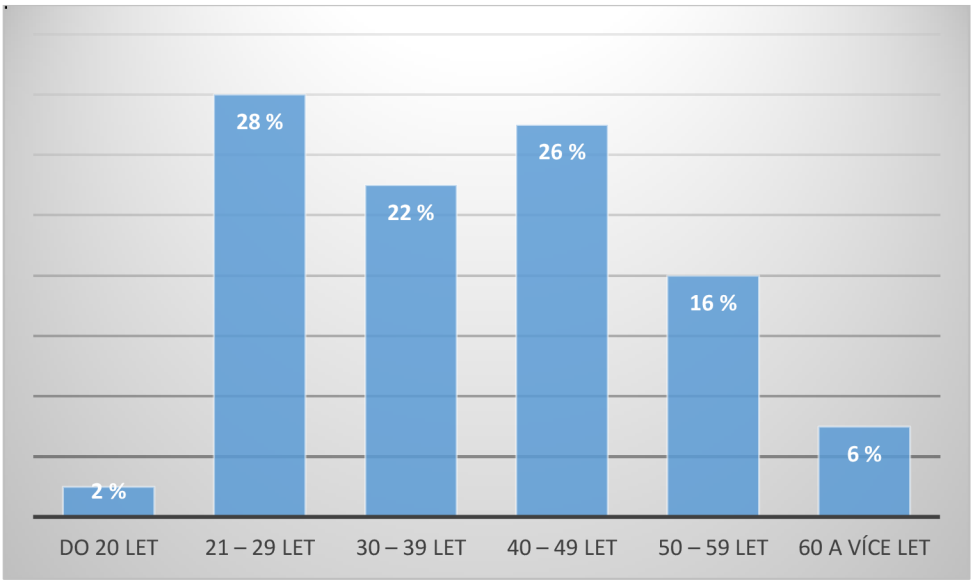
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Věk

Věkové rozložení respondentů zachycuje následující graf. Největší podíl respondentů má skupina ve věku 21–29 let. Následuje věková skupina 40–49 let a 30–39 let. Uvedené věkové kategorie jsou v dotazníkovém šetření zastoupeny co nejrovnoměrnějším způsobem. Nejméně respondentů je ve věku do 20 let, a to pouze 1 člověk tedy 2 % respondentů.

e skupině nad 60 let je zastoupeno pouze 6 % respondentů.

Graf 2 Věk

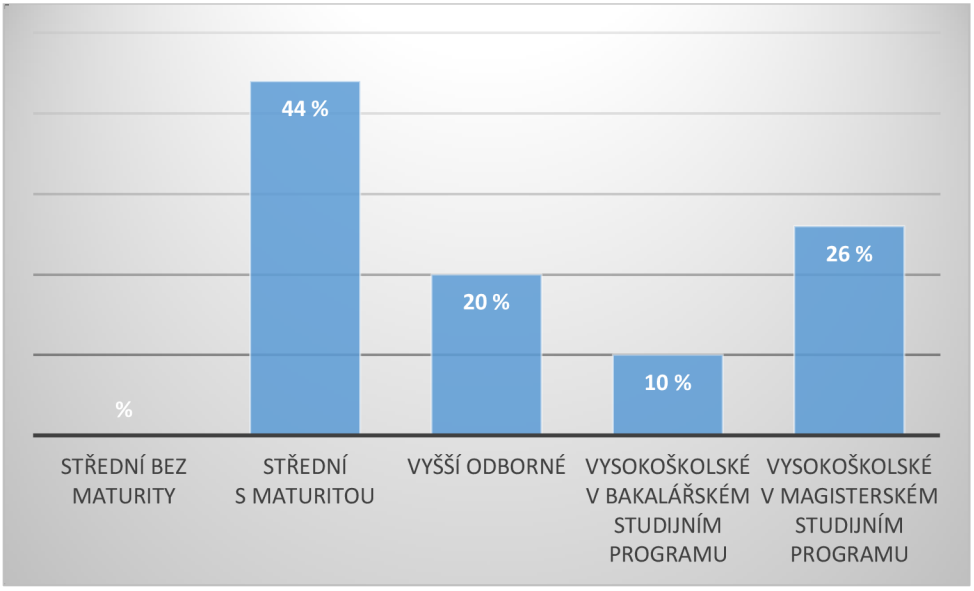


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Nejvyšší dosažené vzdělání

Vzdělání respondentů je různé. Nejvíce respondentů má střední vzdělání s maturitou, a to celkem 44 % respondentů. 26 % respondentů má vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu, 20 % respondentů má vyšší odborné vzdělání a pouze 10 % respondentů má vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu.

Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání



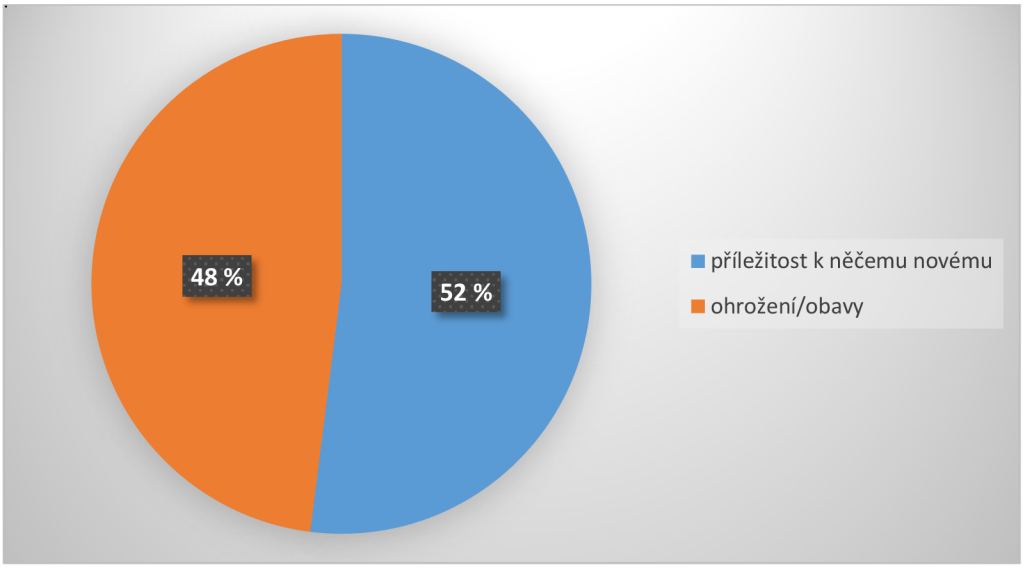
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Vnímání změn

Další otázka se zabývala vnímáním změn. Odpovědi na tuto otázku byly velmi vyrovnané. Celkem 52 % oslovených považuje změnu za příležitost k něčemu novému, ale 48 %

respondentů uvedlo, že je změna určitým ohrožením nebo v nich vzbuzuje obavy.

Graf 4 Vnímání změn



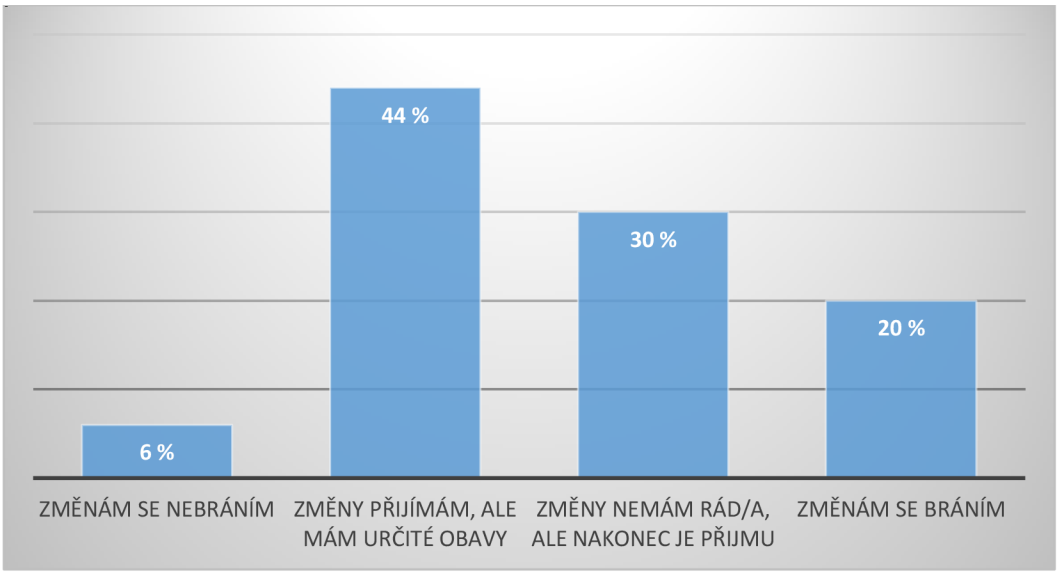
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Reakce na změny na pracovišti

Následně bylo dotazníkovým šetřením zkoumáno, jakým způsobem oslovení reagují na změny. Respondenti nejčastěji uváděli, že změny přijímají, ale mají z nich určité obavy.

Celkem 30 % respondentů nemá změny ráda, ale nakonec je tedy přijme, 20 % respondentů se změnám brání a 6 % respondenti se změnám nebrání vůbec.

Graf 5 Reakce na změny na pracovišti



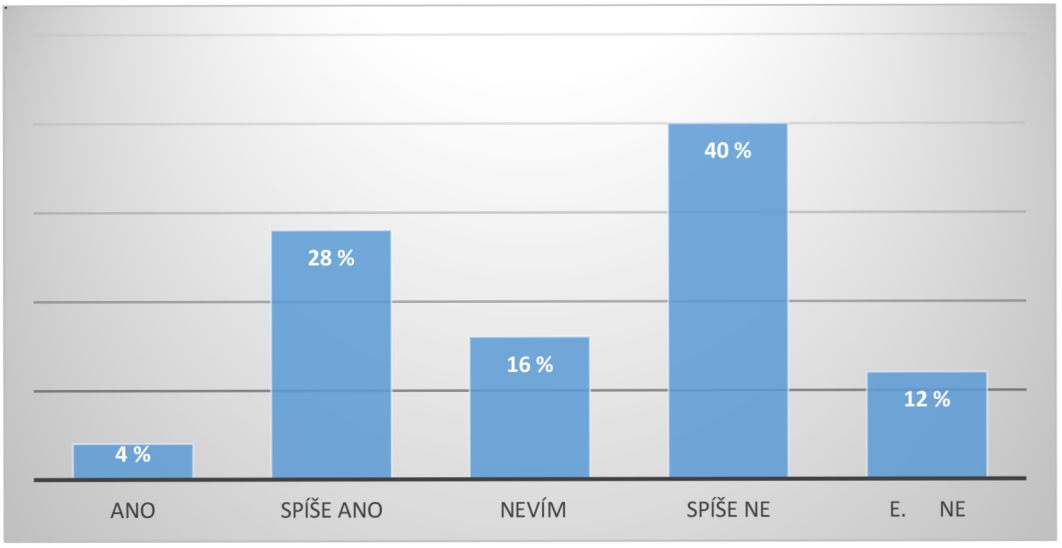
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Spokojenost se změnami, které přinesla fúze

Dotazníkové šetření se také zabývalo tím, zda jsou oslovení pracovníci a pracovnice spokojeni s tím, jaké změny s sebou přinesla fúze. Většina respondentů, a to celkem 52 %,

není spokojena nebo spíše není spokojena se změnami. 16 % respondentů uvedlo, že neví. Jen4 % respondentů je se změnami spokojeno a 28 % osob je se změnami spíše spokojeno.

Graf 6 Spokojenost se změnami, které přinesla fúze



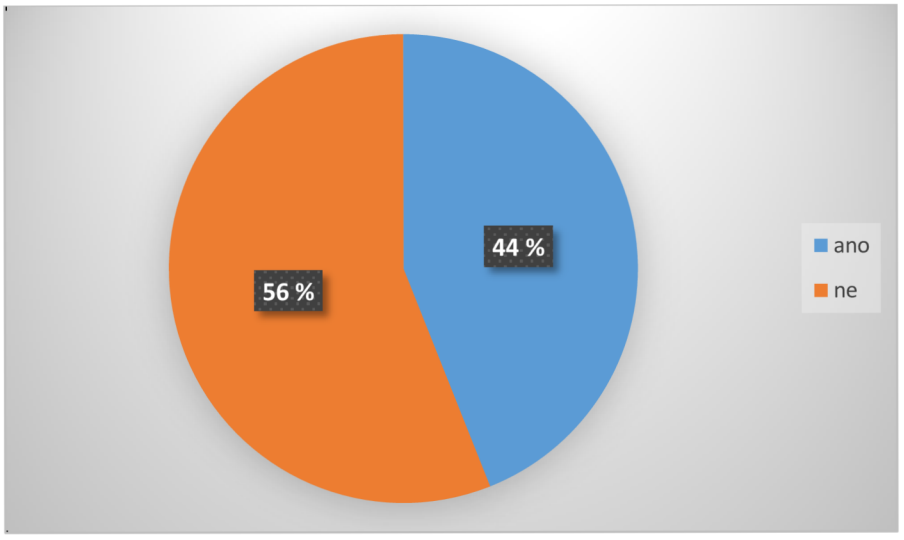
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Fúze jako příležitost pro společnost

Další otázka dotazníku se zabývala tím, zda je fúze vnímána jako příležitost pro organizaci. Většina respondentů, a to 56 %, uvedlo, že nevidí fúzi jako příležitost pro danou organizaci.

44 % respondentů se domnívá, že fúze je příležitostí.

Graf 7 Fúze jako příležitost pro společnost



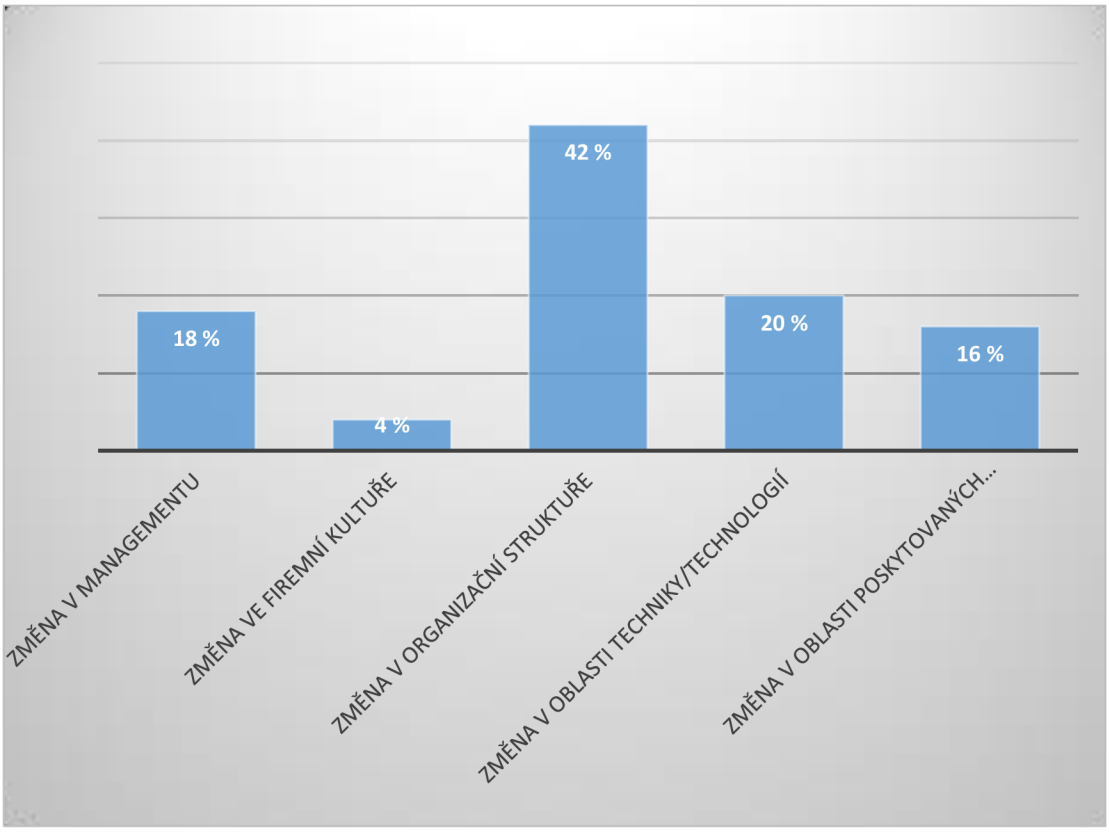
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Největší změna

Největší změny jsou jednoznačně v organizační struktuře, a to dle 42 % respondentů. Dle 20 % respondentů se jedná o největší změnu v oblasti techniky nebo technologií. 18 % respondentů uvedlo, že je největší změna v oblasti managementu, 16 % zmínilo změnu

v oblasti poskytovaných výrobků či služeb. Jen 4 % respondentů uvedlo, že je největší změna ve firemní kultuře.

Graf 8 Největší změna

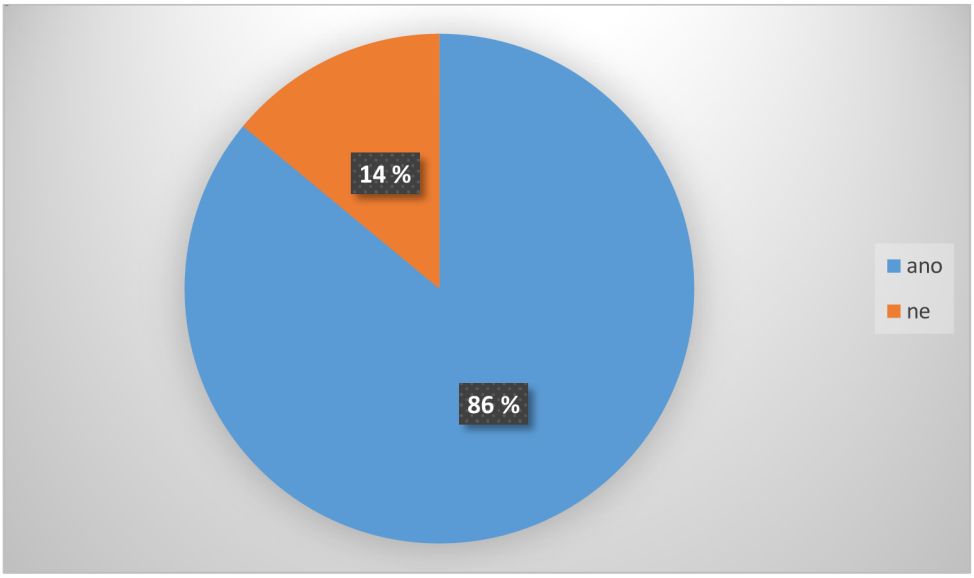


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Komunikace změn ohledně fúze s předstihem

Naprostá většina respondentů, a to 86 % se shodla na tom, že jim nebyly změny týkající se fúze komunikovány s dostatečným předstihem. Z toho vyplývá, že organizace své zaměstnance zřejmě neinformuje předem o tom, jaké změny budou prováděny. Zaměstnanci se o změnách dozvídají, až se zpožděním, což může mít negativní dopad na zavádění změn i vnímání změn pracovníky.

Graf 9 Komunikace změn s dostatečným předstihem

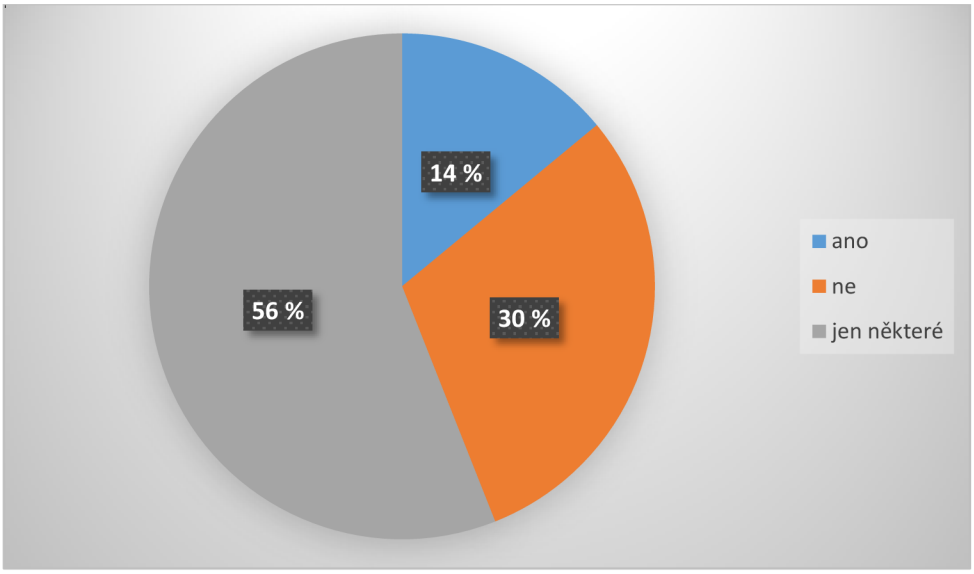


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dostatek informací ke změnám v rámci oddělení

Většina pracovníků uvedla, že dostali od svého nadřízeného jen některé informace ke změnám, které se uskutečnily v rámci oddělení. Odpovědělo tak 56 % respondentů. Celkem 30 % respondentů zmínilo, že nedostalo dostatek informací o změnách. 14 % respondentů zmínilo, že dostalo potřebné informace ke změnám.

Graf 10 Potřebné informace ke změnám v rámci oddělení

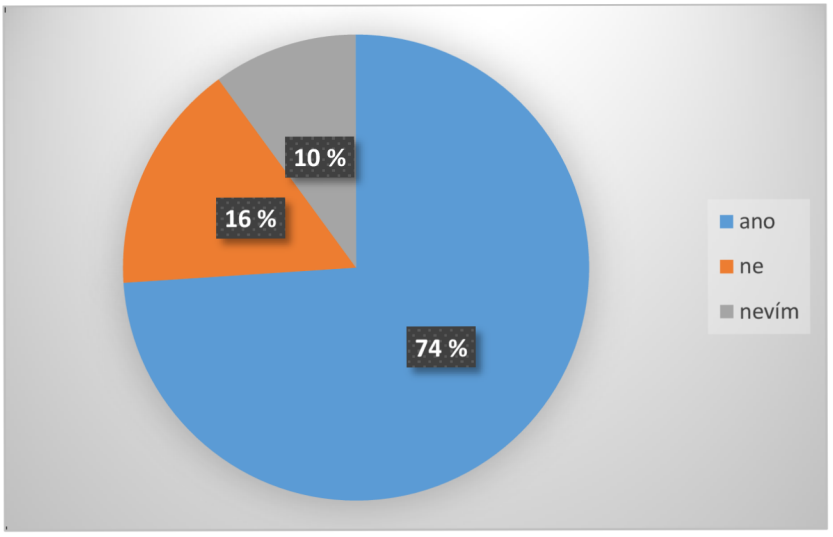


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Vliv změny na práci

Většina oslovených uvedla, že měly změny vliv na jejich práci. Odpovědělo tak 74 % respondentů. Celkem 16 % respondentů řeklo, že změny neměly vliv na práci a 10 % respondentů označilo odpověď „nevím“.

Graf 11 Vliv změny na práci

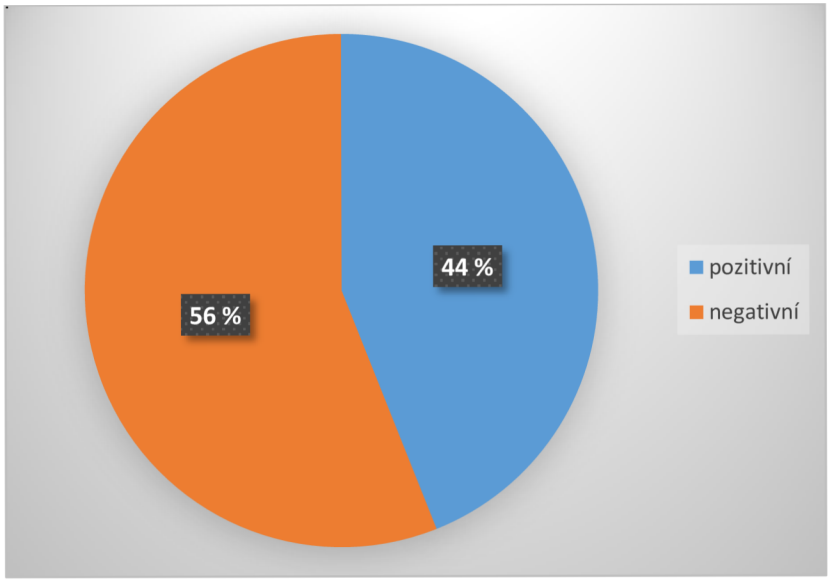


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Vnímání vlivu změn na práci

Dotazník se zabýval také tím, jak vnímali respondenti a respondentky působení změn na práci. Odpovědi na tuto otázku byly velmi vyrovnané. Celkem 56 % oslovených zmínilo, že byl vliv změn na práci negativní. 44 % respondentů zmínilo, že se jednalo o pozitivní vliv změny na práci.

Graf 12 - Vnímání vlivu změn na práci

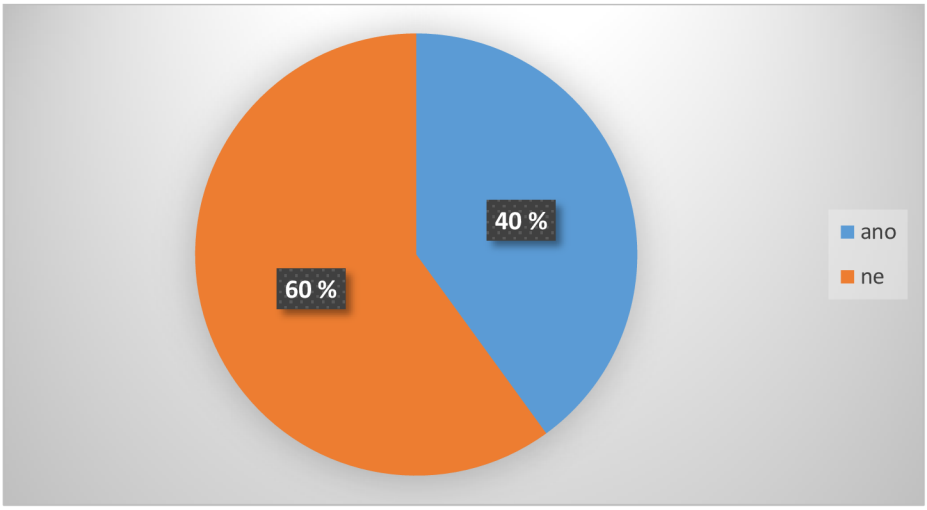


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Podpora uskutečněných změn

Celkem 60 % respondentů uvedlo, že podporovali uskutečněné změny. 40 % respondentů uskutečněné změny nepodporovalo.

Graf 13 Podpora uskutečněných změn

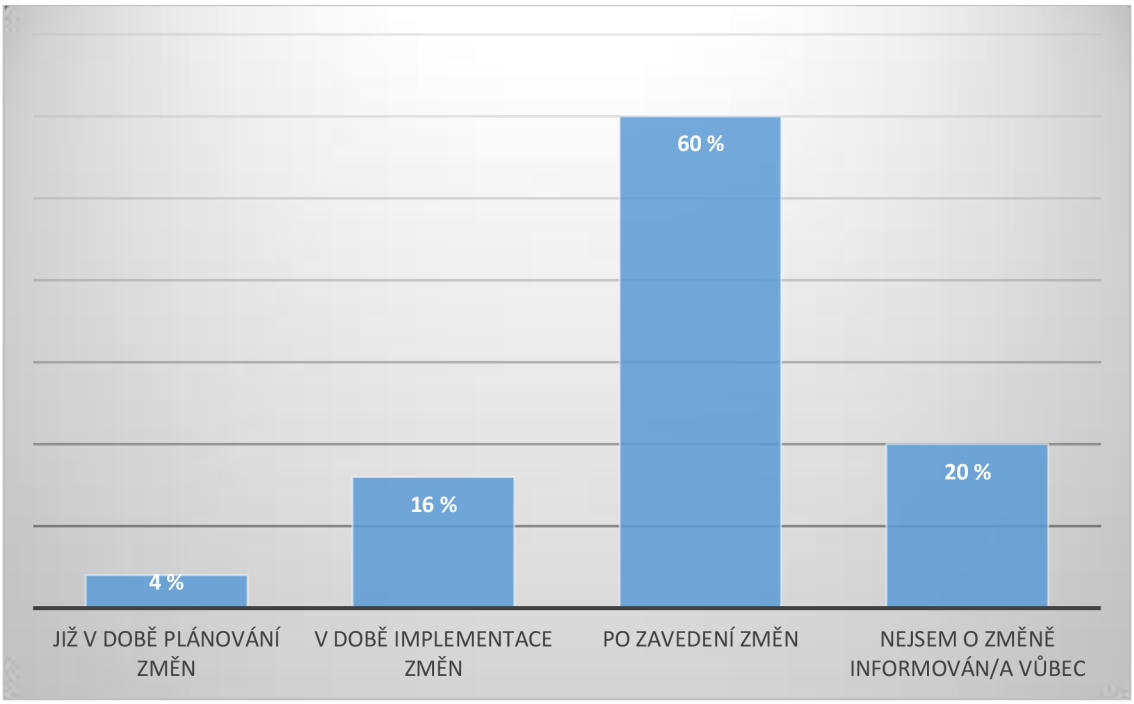


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Kdy se dozvídají zaměstnanci o změnách

Předposlední otázka se zabývala tím, kdy se dozvídají zaměstnanci o změnách. Celkem 60 % respondentů uvedlo, že se dozvídají o změnách po zavedení změn. Odpověděla tak tedy většina oslovených. Celkem 20 % respondentů uvedlo, že není o změnách informováno vůbec. 16 % respondentů zmínilo, že je o změnách informováno v době implementace změn a pouze 4 % respondentů zmínila, že jsou informováni již v době plánování změn.

Graf 14 Kdy se dozvídají zaměstnanci o změnách

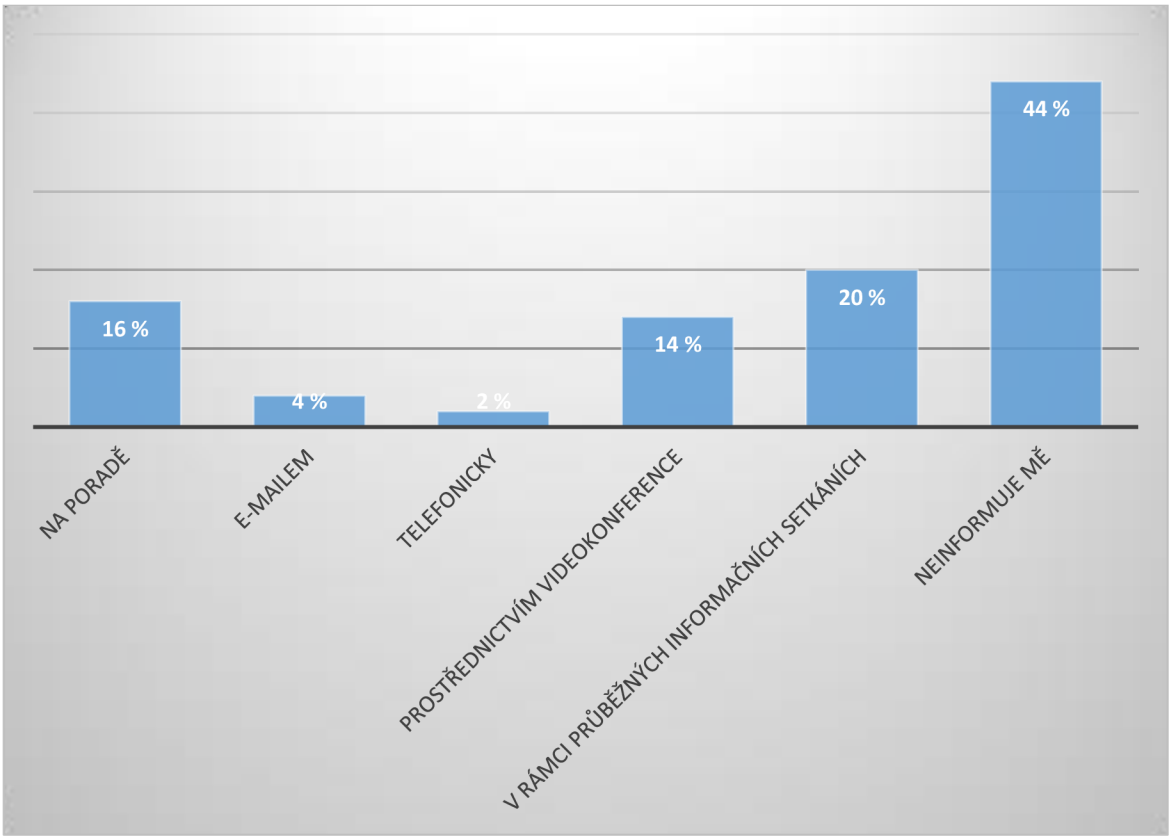


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Způsob informovanosti o změnách

Poslední otázka se zaměřovala na to, jak nadřízený informuje o změnách. Většina zaměstnanců uvedla, že je jejich nadřízený neinformuje o změnách. To uvedlo 44 % respondentů. Celkem 20 % respondentů zmínilo, že jsou informováni na průběžných informačních schůzkách. 16 % respondentů je informováno prostřednictvím porady, 14 % respondentů na videokonferenci, 4 % respondentů e-mailem a 2 % respondentů telefonicky.

Graf 15 Způsob informovanosti o změnách



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

<u>Dotazníkové šetření č. 2 (Media Plus s.r.o., 2024)</u>

Druhý dotazník obsahuje celkem 15 uzavřených otázek. Otázky se zaměřují na komunikaci v organizaci, na vliv koupě nové organizace na práci stávajících zaměstnanců…

Distribuované dotazníkové šetření č. 2 je uvedeno v Příloze 2 této práce i s textem e-mailu, který zaměstnanci obdrželi.

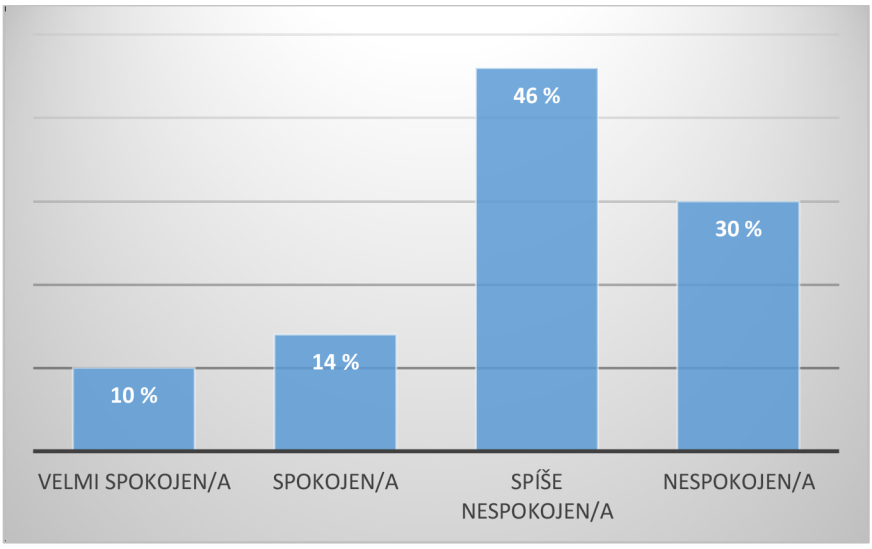
<u>Vyhodnocení dotazníkového šetření č. 2 (Media Plus s.r.o., 2024)</u>

Jednotlivé grafy názorně ukazují procentuální vyjádření jednotlivých odpovědí.

Spokojenost se způsobem komunikace vedení organizace

V druhém dotazníkovém šetření se tazatelka ptala zaměstnanců na to, jak jsou spokojeni se způsobem komunikace vedení organizace ohledně změn v organizaci. Celkem 46 % respondentů uvedlo, že s komunikací spíše spokojeno není a 30 % respondentů je nespokojeno. Jen 14 % respondentů je spokojeno a 10 % respondentů je velmi spokojeno. Z toho se dá usoudit, že není komunikace vedení organizace dostatečná a je to oblast, na které by se mělo více zapracovat.

Graf 16 Spokojenost s komunikací

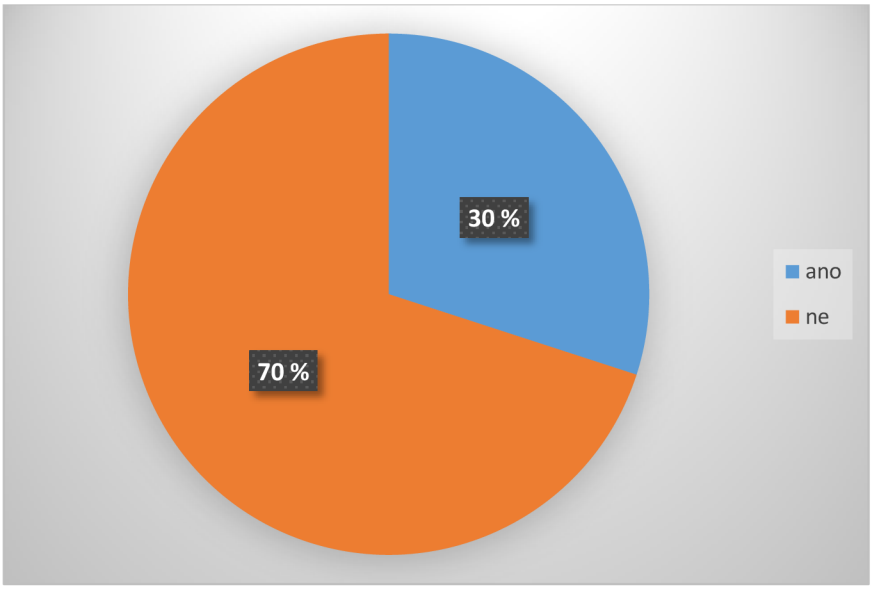


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Dostatečné komunikování změn

Pracovníci byli dotazováni na to, zda jsou dostatečně komunikované změny, které v organizaci probíhají. Většina zaměstnanců, celkem 70 % respondentů, uvedlo, že změny nejsou dostatečně komunikovány. Opět se potvrzuje, stejně jako v předchozí otázce, že je potřeba věnovat větší pozornost komunikaci v organizaci.

Graf 17 Dostatečné komunikování změn

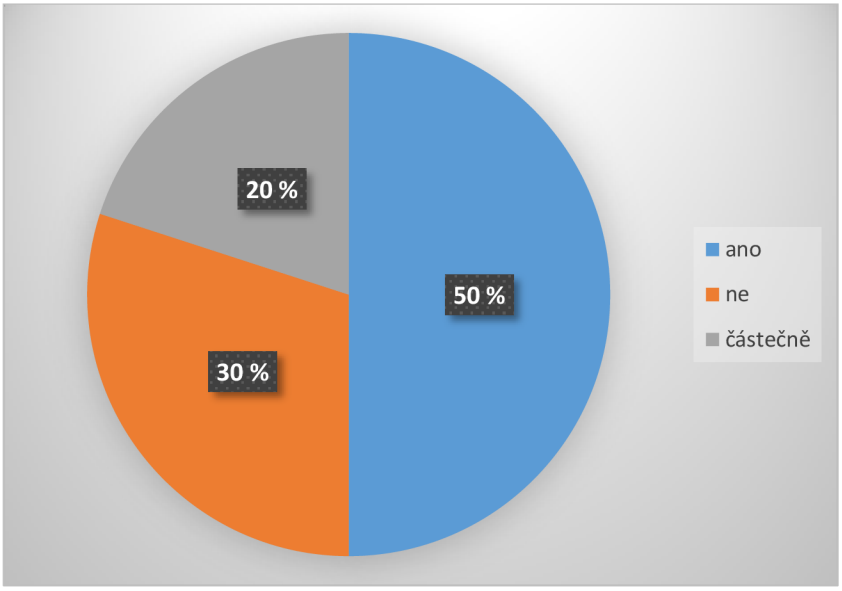


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Ohrožení změnami

Celkem 50 % respondentů se cítí ohroženo změnami. 30 % respondentů se necítí ohroženo a 20 % respondentů se cítí ohroženo pouze částečně. Lze tedy konstatovat, že se většina pracovníků cítí ohrožena změnami, a proto by se vedení firmy mělo zaměřit na to, aby se svými zaměstnanci více hovořili o této problematice.

Graf 18 Ohrožení změnami

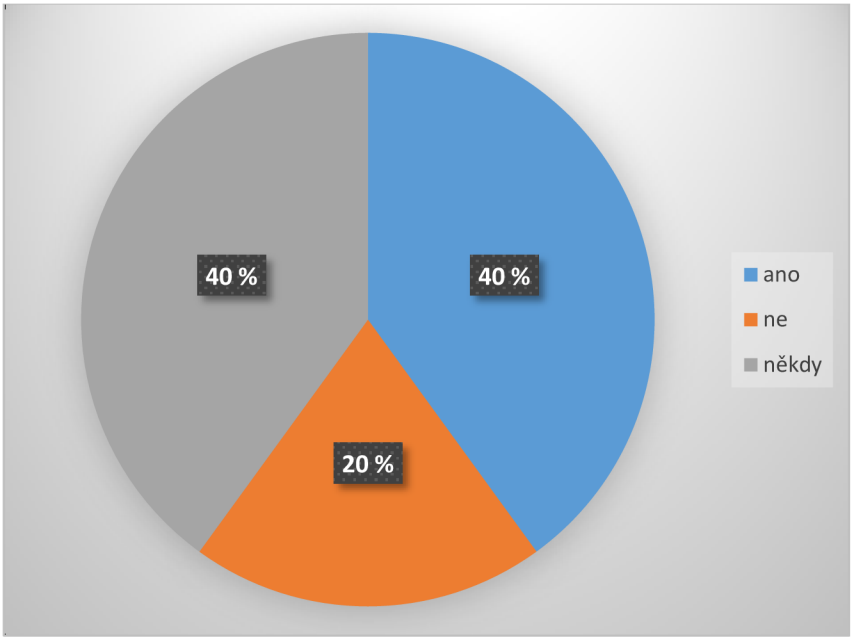


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Přínos změn

Odpovědi na tuto otázku byly velmi vyrovnané. 40 % respondentů uvedlo, že jsou změny přínosné, pro dalších 40 % respondentů jen částečně a pro 20 % respondentů změny přínosné nejsou.

Graf 19 Přínos změn

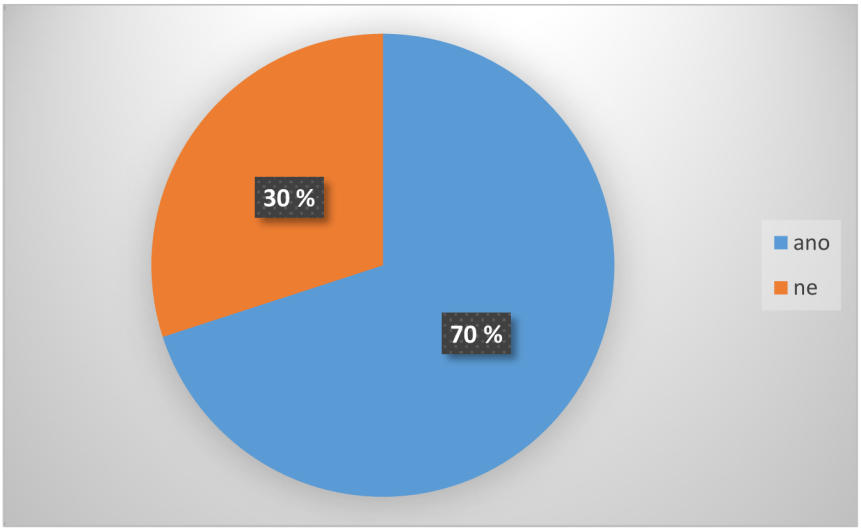


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dostatek informací k nově nastaveným procesům na oddělení

Celkem 70 % respondentů má dostatek informací k nově nastaveným procesům v oddělení, což je tedy většina zaměstnanců. 30 % respondentů dostatek informací stále nemá. Dá se tedy usoudit, že se změny před jejich zavedením spíše nekomunikují s pracovníky. Avšak po jejich zavedení již pracovníci získávají informace. Musí tedy novou situaci přijmout a postupně se naučit vše, co s sebou změna přináší.

Graf 20 Dostatek informací

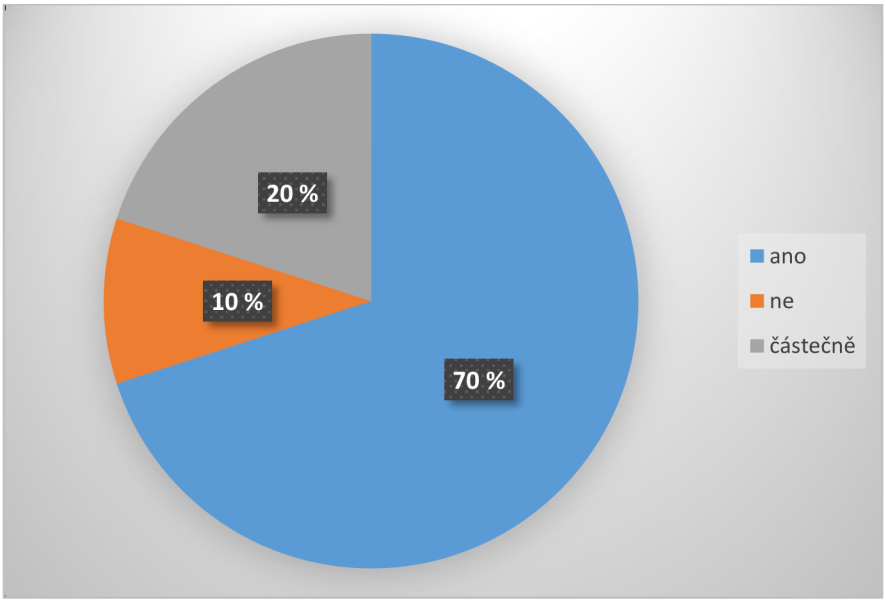


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Vliv koupě nové organizace a fúze na způsob práce

Většina pracovníků uvedla, že má koupě nové organizace a následná fúze vliv na způsob práce. Odpovědělo tak 70 % respondentů. 20 % respondentů vnímá vliv jen částečně a 10 % respondentů ho nevnímá vůbec.

Graf 21 Vliv koupě nové organizace na způsob práce

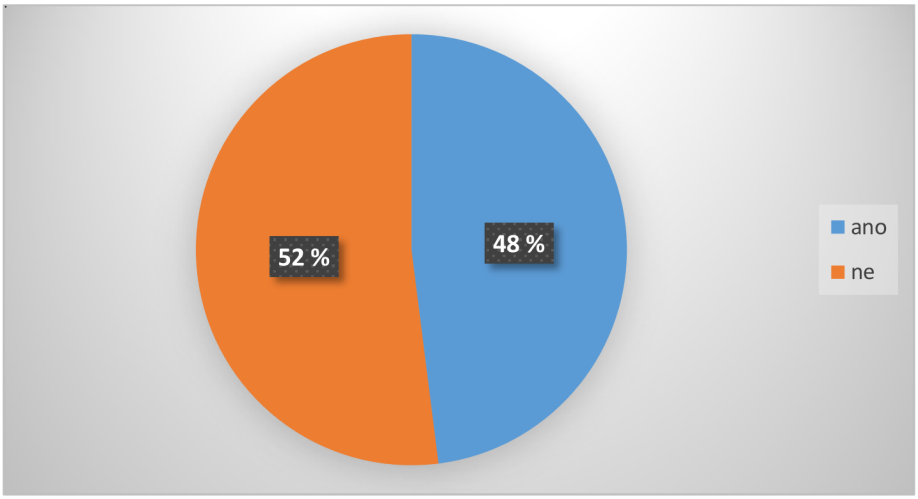


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Usnadnění práce díky změnám v zavedených procesech

Odpovědi na tuto otázku byly velmi vyrovnané. Celkem 52 % respondentů uvedlo, že nedošlo k usnadnění práce díky změnám v již zavedených procesech. 48 % respondentů zmínilo, že došlo k usnadnění práce díky změnám v zavedených procesech.

Graf 22 Usnadnění práce díky změnám v zavedených procesech

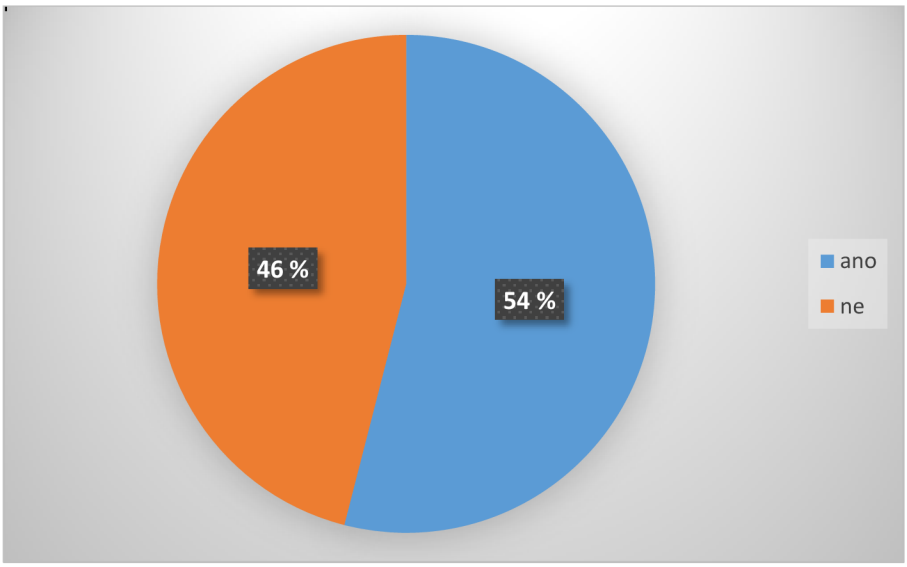


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Spolupráce s kolegy

Tazatelka se také v dotazníkovém šetření ptala respondentů na to, zda jim vyhovuje spolupráce s kolegy, které získali fúzí. Odpovědi zde byly také vyrovnané. Celkem 54 % respondentů zmínilo, že jim spolupráce vyhovuje a 46 % respondentů řeklo, že jim spolupráce s novými kolegy nevyhovuje.

Graf 2332 Spolupráce s kolegy



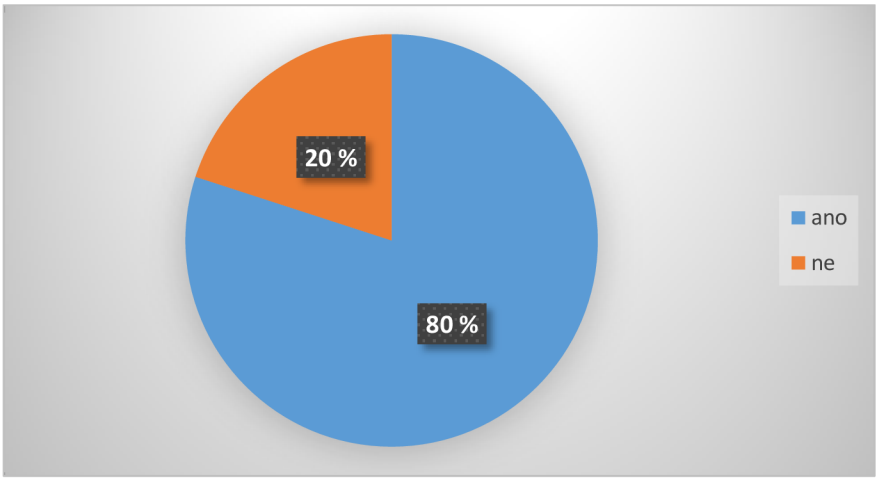
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Zapojení se do přípravy změn na oddělení

Zaměstnanci byli dotazováni také na to, zda by se chtěli zapojit do přípravy změn, které mají probíhat na jejich oddělení. Celkem 80 % respondentů by se do procesu přípravy změn chtělo

zapojit. Pouze 20 % respondentů uvedlo, že se zapojit do příprav změn nechce. Z provedeného dotazníkového šetření tedy vyplynulo, že nejsou zaměstnanci zapojování do přípravy změn a příliš se s nimi nekomunikuje před tím, než je změna zavedena. Pravdou ale je, že by se do přípravy změn rádi zapojili.

Graf 24 Zapojení se do přípravy změn na oddělení

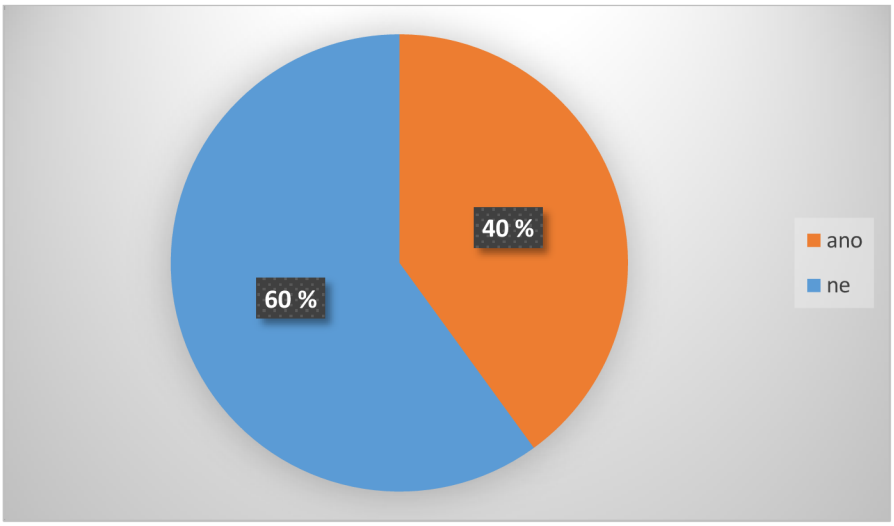


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Podpora od nadřízeného pro adaptaci na změnu

Celkem 60 % respondentů má podporu od svého nadřízeného pro adaptaci na změnu. 40 % respondentů podporu nemá.

Graf 25 Podpora od nadřízeného pro adaptaci na změnu



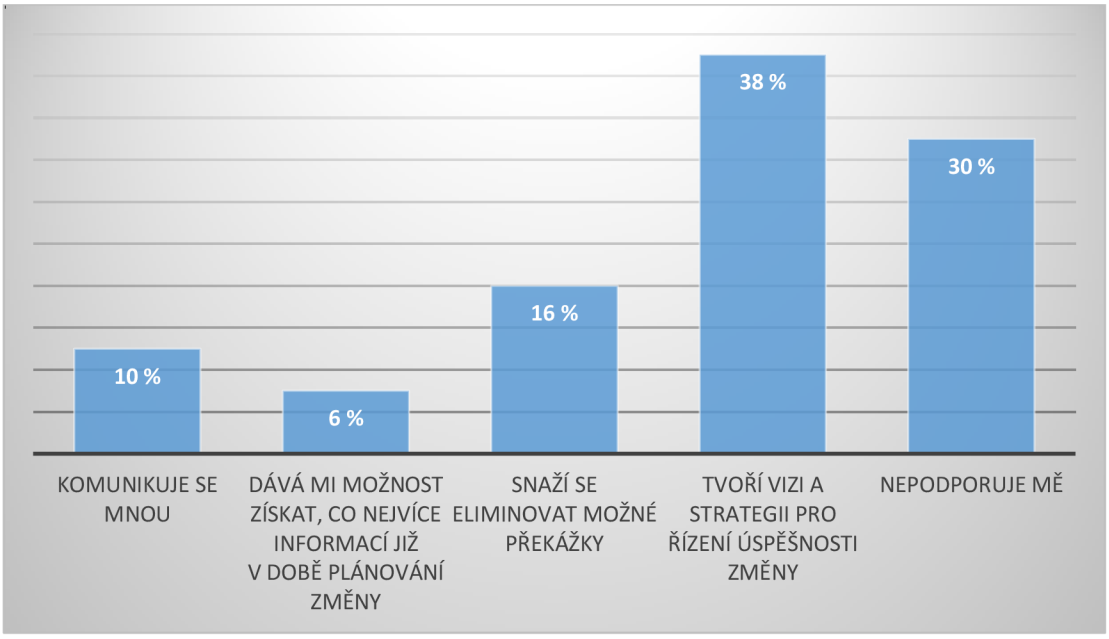
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Způsob podpory od nadřízeného

Většina respondentů, celkem 38 %, uvedla, že je nadřízený podporuje tvorbou vize a strategie pro řízení úspěšnosti změny. 30 % respondentů přiznalo, že je nadřízený nepodporuje. Podle 16 % respondentů se snaží eliminovat možné překážky. 10 % respondentů zmínilo, že s nimi nadřízený komunikuje a tím je podporuje. Pouze 6 % respondentů uvedlo, že jim dává

nadřízený možnost získat, co nejvíce informací již v době, kdy dochází k plánování změny.

Graf 26 Způsob podpory od nadřízeného

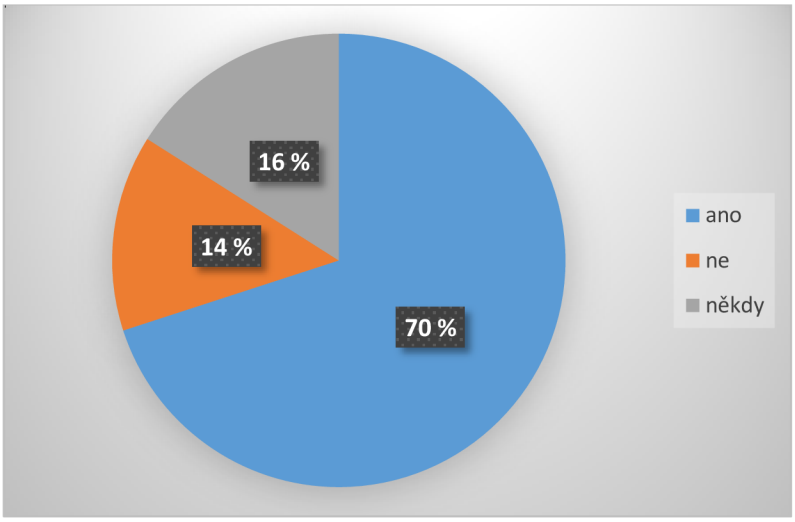


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Podpora kolegů v době zavádění změny

Většina, a to 70 % respondentů přiznalo, že potřebuje podporu kolegů z oddělení během zavádění změny. Celkem 16 % respondentů potřebuje podporu kolegů jen někdy a 14 % respondentů žádnou podporu kolegů nepotřebuje.

Graf 27 Podpora kolegů v době zavádění změny



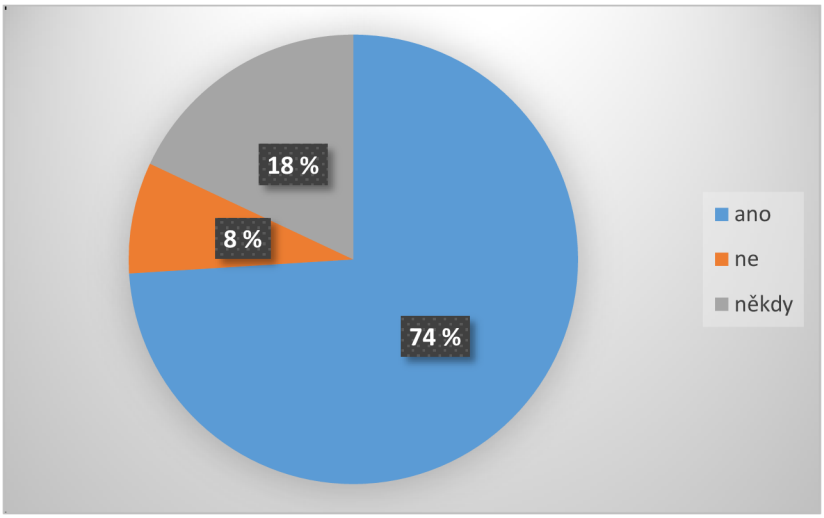
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Možnost se po změnách na oddělení naučit něco nového

Dotazníkové šetření se také zabývalo tím, zda mají pracovníci možnost naučit se po změnách na oddělení něco nového. Naprostá většina oslovených, a to 74 % respondentů, zmínilo, že má možnost se po změnách na oddělení naučit něco nového. Celkem 18 % respondentů

zmínilo, že má možnost naučit se něco nového jen někdy a podle 8 % respondentů není možnost se po změnách na oddělení naučit něco nového.

Graf 28 Možnost naučit se změnami něco nového

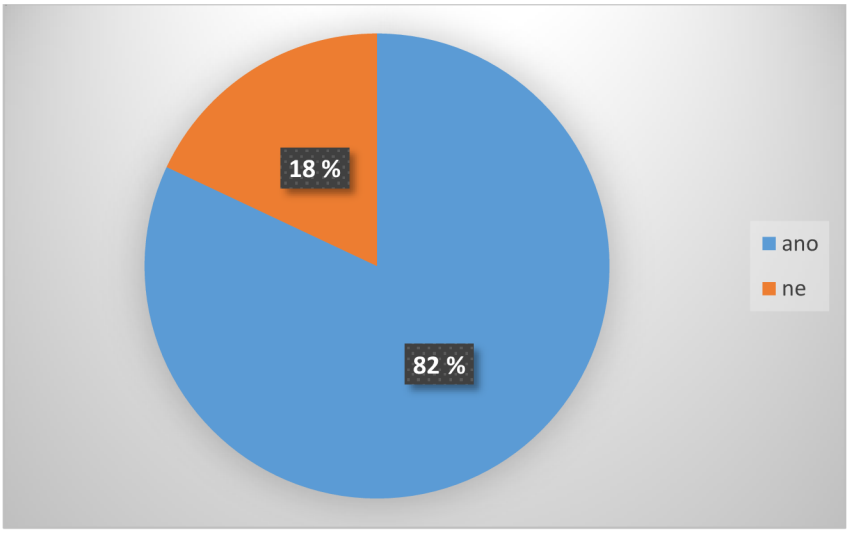


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Školení/vzdělávání pro práci ve změněných podmínkách

Naprostá většina oslovených, a to 82 % respondentů zmínilo, že bude potřeba školení nebo vzdělávání pro to, aby mohli pracovat ve změněných podmínkách. Jen 18 % respondentů žádné školení, ani vzdělávání nepotřebuje.

Graf 339 Školení/vzdělávání pro práci ve změněných podmínkách



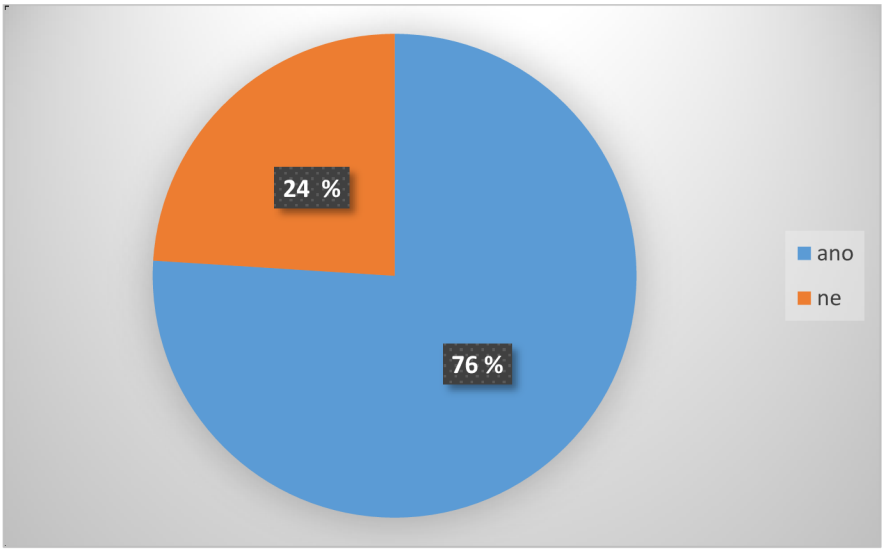
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dostatek času pro přizpůsobení se novým procesům a podmínkám

Většina oslovených, celkem 76 % respondentů uvedlo, že mají dostatek času na to, aby se přizpůsobili novým procesům a podmínkám. 24 % respondentů naopak odpovědělo, že

dostatek času na přizpůsobení se novým procesům a podmínkám, nemá.

Graf 30 Dostatek času pro přizpůsobení se novým procesům a podmínkám



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

3.4.1 Vyhodnocení výzkumu

Vyhodnocení dotazníkového šetření č. 1(Media Plus s.r.o., 2024)

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že více zaměstnanců (74 %) vnímá změnu jako určitou příležitost k něčemu novému. Mnoho oslovených (70 %) si však myslí, že je změna jistým ohrožením a vzbuzuje v nich obavy. Oslovení pracovníci nejčastěji změny přijímají, ale mají z nich jisté obavy. Někteří nemají změny rádi, ale nakonec je přijmou. Pouze několik pracovníků se změnám brání.

Oslovení zaměstnanci jsou nespokojeni s tím, jaké změny s sebou přinesla fúze (52 %). Fúze není oslovenými považována za příležitost pro danou organizaci. Za největší změnu považují respondenti změnu v organizační struktuře (42 %) a v oblasti techniky či technologií (20 %). Oslovení uváděli, že se k nim nedostaly změny týkající se fúze s dostatečným předstihem (86 %). Lze tedy konstatovat, že organizace neinformuje své pracovníky předem o tom, jaké změny se uskuteční.

Někdy se zaměstnanci dozví o změnách, až se zpožděním, což negativně ovlivní zavedení změn, ale také vnímání změn zaměstnanci. Většina respondentů (86 %) se shodla na tom, že jim nadřízený poskytl pouze nějaké či žádné informace týkající se změn, které proběhly na jejich oddělení. Většina oslovených uvedla (74 %), že měly změny významný vliv na jejich práci. Jelikož mají provedené změny vliv na práci, měli by se zaměstnanci informovat s dostatečným předstihem. Jedině tak je možné zaměstnance na veškeré změny připravit a komunikovat s nimi i ohledně nějakých připomínek či dotazů.

Dotazník se zabýval také na to, jak na oslovené působí změny na práci. V tomto případě byly odpovědi velmi vyrovnané a oslovení spíše uváděli, že mají změny negativní vliv na jejich práci 56 %). O změnách, které budou probíhat, se pracovníci dozvídají až po jejich zavedení. To potvrdila většina osob. Někteří však dokonce zmínili, že o změnách nejsou informováni vůbec (44 %). Nadřízený oslovené nejčastěji informuje na informačních schůzkách (16 %). Pouze některé zaměstnance informuje prostřednictvím mailu či videokonference (dohromady 18 %).

Vyhodnocení dotazníkového šetření č. 2 (Media Plus s.r.o., 2024)

Druhé dotazníkové šetření bylo provedeno, aby bylo získáno více informací o dané problematice. Druhé dotazníkové šetření se zabývalo nejprve tím, jakým způsobem jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak vedení organizace komunikuje změny. Většina zaměstnanců s tímto spokojena není (46 % spíše nespokojeno a 30 % nespokojeno). Pracovníci byli také dotazováni na to, jestli jsou v organizaci dostatečně komunikované změny. Oslovení uváděli, že změny dostatečně komunikované nejsou. Z těchto odpovědí jednoznačně vyplynulo, že se musí dbát více na oblast komunikace. Dotazník se také ptal, zda se pracovníci cítí ohroženi změnami. Ve většině případů (50 % úplně a 20 % částečně ohroženi) se pracovníci cítí ohroženi změnami. Méně z nich se ohrožena necítí nebo se cítí ohrožena jen částečně. Pro oslovené pracovníky jsou změny přínosné, ale také přínosné jen částečně. Z toho je možné usoudit, že změna znamená určitý zásah do pracovního života. Právě z toho důvodu je klíčové, aby se s pracovníky o plánovaných změnách hovořilo a dala se jim také možnost zapojit se do plánování změn. Pracovníci by měli také dostat prostor pro vyjádření svého názorů a ptát se na to, co jim není z této oblasti jasné.

Většina oslovených pracovníků má dostatek informací k nastaveným procesům na oddělení (70 %). Změny se, dle provedeného průzkumu, s pracovníky nekomunikují nebo ne s předstihem. Po zavedení změn již pracovníci nějaké informace o změnách dostávají. Za takové situace je však již nezbytné změny přijmout a naučit se postupně vše, co s sebou změna nese.

Většina zaměstnanců zmínila, že má koupě nové organizace a fúze vliv na způsob práce. Pouze někteří (30 %) vnímají vliv částečný nebo ho nevnímají vůbec. Dotazníkové šetření se také ptalo na to, zda byla pracovníkům usnadněna práce díky změnám, které proběhly v již zavedených procesech. O několik zaměstnanců více uvedlo, že jim práce usnadněna nebyla (52 %). Ostatní se přiznali, že díky změnám v zavedených procesech jim byla usnadněna práce.

Dále se dotazník zabýval tím, zda respondentům vyhovuje spolupráce s novými kolegy, tedy s těmi, kteří byli získány díky fúzi. Více respondentů přiznalo, že jim spolupráce vyhovuje (54 %). Poměrně velké množství oslovených přiznalo, že jim spolupráce s novými kolegy nevyhovuje.

Zaměstnanci byli dotázáni na to, zda by měli zájem zapojit se již do přípravy změn, které se mají chystat na jejich oddělení. Naprostá většina pracovníků by se do procesu přípravy změn chtěla zapojit (80 %). Se zaměstnanci se změny v této organizaci neplánují a oni nemají ani možnost se do procesu plánování změn zapojit. Jedním z doporučení této práce je, aby se vedení organizace zabývalo nejen oblastí komunikace, ale také aby změny pečlivě plánovalo, a to nejen samostatně, ale společně se svými pracovníky.

Dále byl v dotazníkovém šetření dotaz, jestli nadřízený podporuje adaptaci zaměstnance na změnu. Většina zaměstnanců podporu v oblasti adaptace od svého nadřízeného má (60 %). Bylo zkoumáno, jak vedoucí pracovník své podřízené podporuje. Nejvíce pracovníků vnímá způsob podpory v oblasti tvorby vize a strategie pro řízení úspěšnosti změny (38 %). Poměrně velké množství zaměstnanců uvedlo, že je nadřízený nepodporuje (30 %). I v této oblasti je doporučení, aby se vedoucí pracovník o své podřízené zajímal a podporoval je v době, kdy dochází ke změnám. Většina zaměstnanců přiznala (70 %), že potřebuje podporu od svých kolegů v době, kdy dochází k zavádění změny. Z toho je možné usoudit, že by bylo vhodné, aby se všechny důležité změny v organizaci komunikovaly, a to nejen od vedení, ale také v rámci pracovních týmů. Zaměstnancům by se mělo dostat dostatečné podpory v oblasti zavádění změn.

Dále se dotazníkové šetření zabývalo i tím, jestli mají pracovníci možnost naučit se po provedených změnách na oddělení něco nového. Většina oslovených se domnívá, že ano (74 %). Z oblasti školení a vzdělávání v souvislosti se změněnými pracovními podmínkami, se oslovení svěřili s tím, že v naprosté většině případů potřebují školení nebo vzdělávání kvůli tomu, aby mohli pracovat v nových podmínkách (82 %). Jen několik málo zaměstnanců se svěřilo s tím, že žádné školení nebo vzdělávání nepotřebuje.

Naprostá většina oslovených přiznala (76 %), že mají dostatek času na to, aby se dokázali přizpůsobit novým procesům nebo podmínkám. To je něco, čeho by mělo vedení organizace využít.

Shrnutí nejdůležitějších poznatků z obou dotazníkových šetření

- Zaměstnanci považují za největší změny provedené změny v organizační struktuře a v oblasti techniky a technologií;
- Zaměstnanci dostávají jen částečné informace o tom, jaké změny v jejich oddělení probíhají;
- Zaměstnanci uváděli, že změny měly významný vliv na jejich práci;
- Zaměstnanci uváděli, že o změnách se dozvídají až po jejich zavedení;
- Vedení organizace nedostatečným způsobem změny komunikuje;
- Většina zaměstnanců se cítí změnami ohrožena;
- Většina zaměstnanců uvedla, že fúze ovlivnila způsob jejich práce;
- Téměř polovině zaměstnanců nevyhovuje spolupráce s novými kolegy;
- Zaměstnanci se chtějí zapojovat do přípravy a plánování změn;
- Většina zaměstnanců potřebuje podporu od svých kolegů při změnách;
- Zaměstnanci se domnívají, že se při změnách provedených v organizaci naučili něco nového;
- Většina zaměstnanců má dostatek času přizpůsobit se novým podmínkám a situacím.

Ze shrnutí nejdůležitějších poznatků z dotazníkových šetření vyplývá, že největší nedostatky má organizace v oblasti komunikace, zaměstnanci by rádi participovali na změnách, které v organizaci probíhají a existuje několik problémů, které vyplynuly z fúze. V další podkapitole je proto navržena celá řada opatření, která by bylo vhodné v organizaci zavést včetně osob, které za ně budou odpovědné, termínů, od kterých začnou platit a naplánovaných rozpočtů, aby implementace změn v organizaci s ohledem na lidské zdroje probíhala do budoucna mnohem snáze a aby změny byly implementovány úspěšně. Cílem je, pokud možno snížit dopad změn na zaměstnance a udržet je co nejvíce motivované. Opatření, která byla navržena souvisí s nedostatečnou komunikací v organizaci a neinformováním o změnách. Některá z opatření lze zavést poměrně snadno, jiná je třeba pečlivě naplánovat. Také je nelze zavádět všechna najednou, ale postupně. Je třeba si promyslet, která jsou prioritní. Nejdůležitější se zdají opatření, která mají za cíl vylepšit komunikaci a pracovní vztahy v organizaci. Od nich se bude odvíjet vše ostatní. Při implementaci každého opatření by měl být jasně stanoven vedoucí zaměstnanec, který jej bude mít na starosti a také termín, do kdy by mělo být opatření zavedeno. Ve chvíli, kdy se vedení organizace rozhodne některá z opatření zavést, musí trvat na jejich důsledném dodržování. Potrvá nějak dobu, než si všichni zaměstnanci organizace na nová pravidla zvyknou a začnou je dodržovat. Bude vhodné opatření po určité době vyhodnotit a zjistit jaký měla dopad. Čas od času by se měla opatření zrevidovat i v tom smyslu, zda jsou stále aktuální a není potřeba zavést něco nového případně, že některé z opatření již není nutné a je možné jej zrušit. Případná další budoucí opatření by nemělo navrhovat jen personální oddělení či vedení organizace. S návrhy by měli přicházet i linioví manažeři, kteří vědí, co jejich podřízené trápí a nač si stěžují. Návrhy

mohou pocházet přímo od liniových manažerů nebo ti mohou posbírat podněty od svých podřízených. Návrhy se budou posílat personální manažerce e-mailem, která zajistí jejich následné zhodnocení. Vyhodnocování potřebnosti opatření pravidelně jednou za rok zorganizuje personální manažerka. První vyhodnocení potřebnosti u úspěšnosti opatření proběhne v červnu 2025.

3.5 Návrhy doporučení

Na základě informací, které vyplynuly z výzkumu v praktické části práce, byla formulována doporučení pro vedení organizace Media Plus s.r.o. Podkladem pro formulování doporučení je analýza dat z dotazníkových šetření. Cílem implementace níže uvedených doporučení je odstranit problémy, které vyplynuly z dotazníkových šetření a zlepšit situaci při řízení změny v organizaci. Každé opatření bude třeba pečlivě naplánovat a zvážit, jaký přínos bude mít pro firmu. Poté bude třeba každé opatření pečlivě naplánovat.

Doporučení č.1: Předávání informací v rámci organizace

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že jsou v organizaci zaměstnanci, kteří vnímají změnu jako určitou příležitost. Stejně tak vnímali fúzi jako příležitost pro danou organizaci. Za největší změnu vnímají oslovení respondenti změnu v organizační struktuře a v oblasti techniky či technologií. Jelikož ale o provedených změnách nedostali pracovníci dostatek informací předem, tak je doporučeno, aby se se zaměstnanci více komunikovalo. Vedení organizace totiž neinformuje své pracovníky předem o tom, jaké změny se mají v organizaci uskutečnit. Zaměstnanci se dozvídají o změnách se zpožděním, což má negativní vliv na zavádění změn, ale také na vnímání změn zaměstnanci. Často se ale v dotazníkovém šetření naráželo na to, že provedené změny měly vliv na práci konkrétního zaměstnance, a proto považuje důležité, aby byli všichni pracovníci na změny připraveni a dostatečně se s nimi komunikovalo. Proto je doporučeno, aby se v organizaci konalo pravidelně celofiremní setkání, ideálně po každém kvartálu nebo každý půl rok. V rámci tohoto setkání se budou zaměstnanci dozvídat důležité změny, které se v organizaci chystají (pokud samozřejmě z obchodních důvodů nepodléhají utajení). Podrobněji by se o změnách pak dozvídali zaměstnanci na informačních schůzkách organizovaných v rámci jednotlivých oddělení odpovědnými manažery. Za komunikaci změn v organizaci bude zodpovědná PR specialistka, která ve spolupráci s top managementem potřebnou informaci rozešle s dostatečným předstihem. První setkání se zaměstnanci je naplánováno na září 2024. CEO ve spolupráci s finančním ředitelem připraví prezentaci, kde uvedou výsledky organizace za měsíce leden až srpen 2024. Zároveň odprezentují informaci o tom, jaké projekty se chystají do konce roku. Další setkání v řadě je prozatím naplánováno na leden 2025. Na uvedené opatření není třeba plánovat dodatečné finanční zdroje.

I v druhém dotazníkovém šetření se zaměstnanci svěřili s tím, že nejsou spokojeni s tím, jak jsou změny komunikovány vedením organizace. Zaměstnanci uvedli, že dostatek informací o změnách nemají. Znovu se potvrdilo, že je klíčové, aby se začalo dbát na oblast komunikace. Dále z dotazníků vyplynulo, že někteří pracovníci se díky své neinformovanosti ocitají v situaci, kdy se cítí ohrožení změnami. Změny jsou zásahem do pracovního života a většina provedených změn pracovníky ovlivnila, ale nebylo o nich dostatečně komunikováno od vedoucího pracovníka nebo vedení celé organizace. Zaměstnanci dále uváděli, že mají zájem o to, získat informace o chystaných změnách a chtěli by se do procesu změn sami zapojit. Je proto doporučeno, aby se o změnách hovořilo v celé organizaci. Ideální prostor pro to je na firemním setkání nebo v rámci informačních schůzek a porad v jednotlivých odděleních. Tak by dostali pracovníci prostor se o změnách dozvědět maximální množství informací, což by pomohlo v přijímání změny zaměstnanci a v celkovém

procesu zavedení změny i ke zklidnění situace. V okamžiku, kdy je odsouhlasena nějaká změna, je třeba ji komunikovat nejen v přímo zainteresovaném oddělení, ale i do celé organizace. Top management i střední management organizace mají pravidelně společné porady. Na těchto poradách se změna oznámí a vysvětlí, proč k ní došlo. Následně budou vedoucí zaměstnanci požádáni, aby o změně informovali své podřízené během porad jednotlivých oddělení. S tímto opatřením se začne s okamžitou platností od října 2024. Zodpovědnou osobou je PR specialistka, která začne podrobnější informace rozesílat v organizačním newslettru. Ten je rozesílán na začátku každého měsíce a zaměstnanci jsou zvyklí si jej číst. Zde se může krátce informovat o změnách, ke kterým dojde v daném měsíci s odkazem na vedoucí zaměstnance, kteří následně sdělí další podrobnosti. Možné je také to, že dle toho, jaké oblasti se změna týká tak buď CEO nebo top manažer odpovědný za danou oblast rozešlou do celé organizace e-mail s informací o tom, k jaké změně dochází a pokud to jen trochu jde, tak i s nezbytným vysvětlením proč ke konkrétní změně dochází Po zvážení, bude PR specialistka určité informace zveřejňovat i na LinkedInu organizace. Dále za předávání informací svým podřízeným budou odpovědní jednotliví vedoucí pracovníci. Na toto opatření není třeba plánovat dodatečné finanční zdroje.

Personální oddělení zorganizuje uvítací den pro nové zaměstnance. Noví zaměstnanci nastupují vždy od 1. a 15. dne v měsíci. Cca. ve třetím týdnu v měsíci proběhne setkání personalistek, CEO případně dalších top manažerů, kteří budou mít v tento den čas s novými zaměstnanci. CEO organizace bude mít krátkou prezentaci o historii organizace, o jednotlivých produktech firmy, o plánovaných projektech. Personalistky si připraví informaci o benefitech a další nezbytné a užitečné informace o fungování organizace. Zároveň zodpoví otázky zaměstnanců, kteří již několik dní jsou v organizaci a mohou potřebovat s něčím pomoci. Další novinkou bude, že na začátku každého měsíce personalistky na Engage (platforma na sdílení informací v prostředí Microsoft 365) zveřejní tabulku, ve které bude uvedeno, kdo v tom, kterém měsíci nastupuje a kdo bude organizaci opouštět. Za uvítací den a zveřejnění nástupů a výstupu odpovídá personální manažerka.

Stejně důležité je komunikovat změny, pokud to jen trochu jde i navenek. Organizace by si měla ve spolupráci s odborníky připravit PR plán a informovat skrze média veřejnost. To je důležité zejména ve vztahu ke klientům. Důležité je, že toto opatření také zprostředkovaně podporuje otevřenou komunikaci v organizaci. Zodpovědnou osobou za komunikaci navenek bude PR specialistka ve spolupráci se CEO. Opatření začne platit od října 2024, není nutné plánovat dodatečný rozpočet.

Doporučení č. 2.: Školení

Většina pracovníků v dotazníkovém šetření uvedla, že jim nové školení pomůže lépe pracovat v nových, změněných podmínkách. Je také důležité mít na paměti, že se změnami, ke kterým dochází je v některých případech nutné získat nové znalosti. Úkolem personálního oddělení je tedy připravit ve spolupráci s vedoucími pracovníky a vedením organizace plán vzdělávání, který umožní zvládat zaměstnancům jejich nové pracovní povinnosti nebo fungovat ve změněných podmínkách. Vzdělávání bude probíhat externě i interně. Externí vzdělávání organizací workshopů, účastí na školeních apod. V souvislosti s interním vzděláváním, je bude připravena firemní akademie, kdy si vybraní zaměstnanci, kteří mají znalosti a dovednosti, které je třeba předat dále do organizace připraví zhruba dvouhodinové prezentace, kde seznámí své kolegy s novými informacemi. To lze udělat formou jednorázových setkání a v případě komplikovanější problematiky (např. využívání AI) souborem přednášek. Bude to náročné na čas zainteresovaných zaměstnanců a také z hlediska výběru zaměstnanců, kteří mohou školení vést (ne každý specialista je schopen předat své znalosti srozumitelnou a pochopitelnou formou). Výhodou takovéto interní firemní akademie je, že se předávají znalosti, které jsou potřebné přímo pro danou organizaci. Zároveň to může některé

pracovníky motivovat, organizace jim dá určitým způsobem najevo, že si váží jejich znalostí a dovedností a ty jsou natolik důležité, že je třeba je předat dalším zaměstnancům. Nesmí se zapomínat na proškolení vedoucích zaměstnanců. Aby byli úspěšnými leadery změny ve své organizaci, musí vědět, jakým způsobem je nutné změny naplánovat, implementovat, kontrolovat…Za přípravu firemní akademie odpovídá personální manažerka. Připraví plán firemní akademie, který bude realizován od ledna 2025. Setkání v rámci firemní akademie bude probíhat jednou za měsíc. Není třeba plánovat dodatečný rozpočet.

Důraz u vzdělávání vedoucích pracovníků musí být kladen i na to, jakým způsobem mají se svými podřízenými komunikovat, jak je motivovat a přesvědčovat, aby přijali změnu a podíleli se na ní. Tato školení budou zajištěna externími kouči a trenéry. Personální oddělení ve spolupráci s vedoucími oddělení do konce října 2024 připraví plán vzdělávání pro zaměstnance v oblasti komunikace a řešení konfliktů pro následující rok. Jednotlivá vzdělávání se začnou realizovat od ledna 2025. Do koce roku 2025 byl na tento typ vzdělávání vyčleněn rozpočet ve výši 200.000 Kč.

Dále personální manažerka ve spolupráci s odpovědnými vedoucími pracovníky připraví do konce října 2024 plán externího vzdělávání. Plán bude primárně zahrnovat školení, která přinesou do organizace nové znalosti a dovednosti. Bude také zahrnovat školení, která vyplývají ze zákonných změn (např. školení pro účetní, personalisty…) a jazykové kurzy a kurzy na rozvoj zaměstnanců. Plán externího vzdělávání se začne realizovat od ledna 2025. Personalistka povede záznamy o školení v personálním systému. Rozpočet na tato externí vzdělávání je pro rok 2025 stanoven ve výši 1.250.000 Kč.

Doporučení č. 3: Zavedení změnových listů

Díky dostatečně definovaným změnám se dá lépe překonat odpor zaměstnanců nebo možné překážky. Je nutno mít na mysli, že je důležité zavádět nové procesy změn, aby organizace dokázala plnit nastavené cíle. Přijímání změn, ale také její zanesení do dokumentů a směrnic organizace je nutné pro snadné přijetí změn, ale také pro zvládnutí procesu změny. Navíc je pro spokojenost pracovníků a přijetí změny důležité, aby měl proces změny určitý řád a byl transparentní pro všechny zaměstnance. Takto nastavený proces napomůže lepšímu vyhodnocení, ale také kontrole celého změnového procesu. Důležitým faktorem je i to, že v okamžiku, kdy je něco formálně stanoveno, má to pro zaměstnance psychologicky mnohem větší váhu. Realizaci celé změny tak berou mnohem závazněji. Organizace, ve které jsou změny zavedeny procesně a plní se jasně dané postupy, tak jsou v porovnání s ostatními organizacemi, ve velké výhodě. Procesní řízení je důležité a napomáhá zavedení celého systému řízení změn. U provádění změn je důležité také její závěrečné vyhodnocení. Jak je v této práci uváděno, pro zlepšení procesu změny je vhodné využívat změnové listy, které budou mít jasně danou strukturu. Právě změnový list by měl být prvotním dokumentem, který se používá ke zlepšení řízení změn. V organizaci pracují různí lidé, na různých pracovních pozicích, ale každý z nich by měl mít možnost být iniciátorem změny. To znamená, že by měl mít kdokoliv možnost navrhovat změny prostřednictvím změnového listu. Iniciátor změny nemusí celý proces změny řídit. Tato aktivita by měla být přenechána odpovědné osobě, ale iniciátor změny může na průběh změny dohlížet nebo ji komunikovat s ostatními zaměstnanci.
Odpovědnou osobou je complience manažerka, která do konce listopadu 2024 připraví návrh změnového listu. Ten bude následně předložen top managementu na poradě vedení k připomínkování a schválení. Následně budou s používáním změnového listu seznámeni všichni zaměstnanci během online školení o směrnicích a pravidlech, kterého se povinně musí 1 x ročně zúčastnit všichni zaměstnanci. Platnost změnového listu bude od ledna 2025. Online školení budou probíhat během měsíců ledna a února 2025. Není třeba plánovat finanční náklady.

Doporučení č. 4: Nábor zaměstnanců s novými znalostmi a dovednostmi

82 % stávajících zaměstnanců uvedlo, že bude potřebovat po provedených změnách školení a další vzdělávání. Proto je nutné přizpůsobit proces náboru a výběru zaměstnanců tak, aby byli vyhledáváni a najímání zaměstnanci s novými znalostmi a dovednosti, kterých je v organizaci po provedení změn třeba. Zároveň je nutné zajistit dostatek uchazečů o zaměstnání s vhodnými schopnostmi a dovednostmi. U některých pozic je toto velmi obtížné, neboť je na pracovním trhu jen několik málo odborníků případně je pozice tak specifická, že není možné najít nového zaměstnance s požadovanými dovednostmi. V takovém případě je nutné hledat lidi s potenciálem, kteří budou schopni naučit se vše potřebné. Velmi důležité je zanalyzovat potřebu konkrétních pozic napříč organizací a potřebné kvalifikace, které jsou nově vyžadovány. Je také třeba zvážit, kteří zaměstnanci budou skutečně schopni se naučit nové znalosti, naučit se pracovat s novými technologiemi a ve kterém případě bude nezbytná výměna.
Personální oddělení ve spolupráci s liniovými manažery definuje nové popisy práce včetně požadovaných kvalifikací. Zároveň zhodnotí přístup a schopnosti jednotlivých zaměstnanců a jejich ochotu a schopnost naučit se novým znalostem. Popisy práce budou připraveny do konce března 2025. Není třeba plánovat finanční rozpočet.

Doporučení č. 5: Posílení spolupráce s kolegy

Téměř polovině zaměstnanců dle průzkumu nevyhovuje spolupráce s novými kolegy. Z části je to dáno i tím, že v původní Media Plus s.r.o. pracují převážně zaměstnanci středního věku, kdežto v zakoupené organizaci pracují především dvacátníci. V tuto chvíli je v organizaci zastoupeno několik poměrně velkých věkových skupin zaměstnanců. Každá z těchto skupin má odlišné požadavky na způsob vzdělávání, komunikaci, jinak a jiným tempem se přizpůsobuje změnám. Také je potřeba mít na paměti, že v případě určitých změn v organizaci, je nutné upravit kvalifikaci, znalosti a dovednosti některých zaměstnanců. Musíme tedy pokud možno volit odpovídající přístup pro každou věkovou skupinu. V podmínkách organizace je to obtížné, ale ne nemožné. Je potřebné, aby se zapojili všichni vedoucí pracovníci, kteří nejlépe znají své podřízené a měli by být schopni odhadnout jejich potřeby. Zároveň je chování a vystupování mladších zaměstnanců mnohem neformálnější, než je obvyklé u starších věkových skupin. Opatření na posílení spolupráce s kolegy vylepší interní komunikaci a spolupráci, zejména mezi odděleními v organizaci. Odpovědné je personální oddělení, které zorganizuje do konce února 2025 workshop, kde budou linioví manažeři seznámeni s odlišnými přístupy k jednotlivým skupinám zaměstnanců. Další workshop proběhne během dubna 2025. Na tomto druhém workshopu si budou moci linioví manažeři vyměnit své zkušenosti a pod vedením lektora získat další informace. Náklady na workshopy jsou plánovány na 48.000 Kč. Při kvartálních setkáních zaměstnanců vždy vystoupí vedoucí některého oddělení a během krátké prezentace seznámí své kolegy s odpovědnostmi svého oddělení, způsobem práce, cíli, kterých mají dosáhnout. V prosinci 2024 proběhne dvouhodinový interní workshop, kde budou vedoucí původní Media Plus s.r.o. seznámeni s tím, jakým způsobem vytvářejí obsah jejich noví kolegové, s pravidly, kterými se při psaní a výběru témat řídí, jakým způsobem s obsahem pracují. Setkání a krátké prezentace bude organizovat personální oddělení. Dodatečné náklady nejsou třeba.

Je nutné také řešit situaci spojenou se vzájemným soupeřením původních zaměstnanců Media Plus s.r.o. a zaměstnanců z online organizace. Mezilidské vztahy a jejich napravování patří k nejobtížnějším a nejdelikátnějším záležitostem v organizaci. Velkou roli zde hrají emoce a předsudky, které dokážou zastínit jasné uvažovaní. Změna vztahů v organizaci, to, jakým způsobem nahlížejí zaměstnanci na své kolegy je velmi dlouhodobá záležitost. Na změně se musí pracovat velmi důsledně, musí do ní být skutečně zapojeni všichni vedoucí pracovníci, kteří musí dávat svým podřízeným jasně najevo, že nikdo v organizaci není lepší ani horší než

ostatní. Jediné měřítko, které je možné používat je pracovní výkonnost. K tomu, aby na sebe mohli kolegové začít nahlížet novýma očima je nezbytně nutné, aby se blíže seznámili. K tomu se dá dopomoci několika způsoby. Toto opatření navrhuje, že při pravidelných setkáních se zaměstnanci, která v organizaci probíhají, se vždy zvolí jedno až dvě oddělení, která přiblíží jejich kolegům práci, kterou vykonávají. Krátce je seznámí se systémem své práce, s úskalími, se kterými se potýkají, co všechno musejí znát. Seznámí je se vším, co je třeba k tomu, aby úspěšně odváděli svou práci. Dalším opatřením, které se dá snadno zavést je, že na pravidelné porady, které mají jednotlivá oddělení naplánované, přijdou kolegové z jiných oddělení a podrobněji jim vysvětlí svůj způsob práce. Mohli by se i podělit o zajímavé tipy, co vše je možné udělat, o nějaké neotřelé nápady. Důležité je, aby sdíleli své úspěchy a dělili se svými kolegy o informaci, co k úspěchu vedlo. Tím by se mohli kolegové z ostatních oddělení inspirovat. Sdílení úspěchů má velký význam, protože ve vydavatelském podnikání lze jen velmi těžko odhadnout, která kniha, které téma či článek budou mít úspěch.. Toto opatření může být časově omezené třeba na dobu jednoho roku. Případně je možné zvážit, co z těchto setkávání je užitečné a zachovat to i nadále do budoucna. Velmi důležité je vyřešení soupeření obchodníků v obchodním oddělení. Zde musí velmi striktně zasáhnout vedoucí jednotlivých obchodních týmů. Je nutné zorganizovat s obchodníky setkání a vysvětlit jim, jakým způsobem jejich chování poškozuje organizaci, že to, co dělají, jim možná krátkodobě přinese nějaký zisk, ale dlouhodobě je to poškodí. Musí se jim připomenout, že teď všichni pracují pro jednu organizaci a musí se dle toho začít chovat. Není až tak důležité, nakolik je jeden tým úspěšnější než druhý, ale je opravdu důležité nakolik je organizace úspěšná jako celek. Je naprosto nepřijatelné, aby se spolu dohadovali přímo před klienty. Důležitou součástí tohoto vysvětlování bude zdůraznění důsledků, které jejich chování bude mít v případě, že se obdobné situace budou opakovat. Je nutné jim sdělit, že v případě, pokud to bude pokračovat, bude zřejmě třeba některé členy týmu vyměnit.

Další aktivitou, která by mohla napomoci vylepšení vztahů mezi oběma skupinami zaměstnanců a atmosféry v organizaci jsou teambuildingy, sportovní den nebo charitativní dny. Teambuildingy budou fungovat tak, že by se vytvořily týmy podle toho, jak spolu zaměstnanci spolupracují. Neúčastnili by se jej tedy zaměstnanci jen z jednoho oddělení, ale ve skupině zaměstnanců by byli ti, kteří se účastní společně nějakého projektu nebo úzce spolupracují. Měli by tak možnost lépe se poznat mimo pracovní prostředí. Aktivity, které by na setkání probíhaly by měly být zábavné, do každé aktivity by se vždy zapojilo více lidí z několika týmů.. Celý teambuilding by měl být veden zábavnou formou, aby se účastníci uvolnili. Teambuilding by probíhal např. od oběda jednoho dne do oběda druhého dne. Na večer by se připravil zajímavý program (společné grilování, poslech nějaké hudební skupiny, karaoke, vědomostní soutěž…). Na sportovní den by se vybrala nenáročná sportovní aktivita vhodná pro většinu zúčastněných a sestavily by se týmy, ve kterých by byli namixování zaměstnanci z několika oddělení. Společně by takový namíchaný tým soutěžil oproti dalším týmům. Soutěživost dokáže lidi v týmu sblížit. Charitativní den by probíhal podobně. Lidé by byli rozdělení do týmů, ve kterých by opět byli namícháni zaměstnanci z různých oddělení. Poté by si mohli vybrat ze seznamu několika charitativních aktivit, kterou společně podniknou. Možností může být na den jít vypomáhat do psího nebo kočičího útulku, zorganizovat charitativní bazar pro azylový dům, zorganizovat sportovní den pro děti z dětského domova aj. Záleží na možnostech organizace a zaměstnanců a na tom, zda půjde o jednorázovou aktivitu nebo bude nutné na přípravě aktivity pracovat po určitou dobu. Další zajímavou možností by mohla být účast na únikové hře, firemní piknik apod. Důležité na výše zmíněných aktivitách je, že by všechny byly pojaty zábavnou formou, aby se zaměstnanci, kteří se budou aktivity účastnit, dobře bavili, uvolnili se a zároveň měli možnost trochu poznat své kolegy. Tato výše uvedená opatření jsou důležitá z toho důvodu, aby se všichni zaměstnanci dobře poznali a začali spolu komunikovat. Komunikace obecně v Media

Plus s.r.o. dost vázne a je proto nutné využít všechny způsoby, jakými se spolu lidé mohou seznámit a začít spolupracovat. Výše navrhovaná opatření seznámí a propojí zaměstnance, ti budou vědět, na koho se mají obrátit a zvýší to jejich připravenost sdílet informace, spolupracovat (a to nejen na změnách) a předávat své zkušenosti. Sdílená zkušenost usnadňuje zavádění změnových procesů v organizaci a navozuje transparentnější chování. Toto opatření bylo navrženo na základě informace, že téměř polovině zaměstnanců nevyhovuje spolupráce s novými kolegy, má za úkol je sblížit, nechat je, aby se poznali. Za přípravu programu na setkání se zaměstnanci odpovídá PR specialistka. Ta zajistí, že na dalším plánovaném setkání, které proběhne v září 2024, již vystoupí zástupci dvou oddělení, kteří svým kolegům přiblíží jejich práci. Od září bude také zavedeno opatření, kdy porady jednotlivých oddělení budou navštěvovat kolegové z jiných oddělení a sdílet nové informace a zkušenosti. Odpovědní za organizaci těchto setkání budou linioví manažeři. Personální manažerka zorganizuje sportovní den ve spolupráci s projektovým oddělením. Proběhne v dubnu 2025. Rozpočet na sportovní den je stanoven ve výši 300.000 Kč. Zároveň personální manažerka naplánuje do rozpočtu na rok 2025 náklady na organizaci teambuildingových aktivit. Rozpočet v hotovosti je stanoven na 400.000 Kč a k platbám v hotovosti budou domluveny bartery. Za vyřešení konfliktní situace v obchodním oddělení bude odpovědný obchodní ředitel, situaci začne řešit okamžitě. Není třeba plánovat náklady.

Doporučení č 6.: Vyhledání opinion makerů

Většina zaměstnanců uvedla, že se cítí změnami ohrožena. Opinion makeři napomohou zaměstnancům změny vysvětlit a přesvědčit je o jejich užitečnosti. V organizaci budou vyhledáni zaměstnanci, kteří jsou neformálními autoritami. Ty následně organizace zapojí do procesu změny a udělá z nich „ambasadory“, kteří budou změnu podporovat a propagovat mezi svými kolegy. Ve chvíli, kdy se zaměstnanec na plánování změny podílí, přijímá za ni mnohem snadněji zodpovědnost, cítí se být součástí celého procesu. Fakt, že změnu podporují a propagují kolegové, které ostatní respektují, může usnadnit její akceptaci. Vzhledem ke svým zkušenostem s online interním marketingem, může oddělení online obsahu kontaktovat zaměstnance, o kterých ví, že budou změnu podporovat a připravit s nimi krátké rozhovory, které budou zveřejňovány na interních sociálních sítí organizace. Důležité je zdůraznit sdělení, že změny je nutné provádět, aby si organizace udržela své místo na trhu, aby neztratila zákazníky, kterým musí nabídnout něco nového. To souvisí s velmi konkurenčním odvětvím, ve kterém se organizace pohybuje. Je možné také akcentovat fakt, že v okamžiku, kdy je organizace úspěšná a dosahuje zisku, může část tohoto zisku investovat do svých zaměstnanců ať již formou zvýšení mezd, zajímavých benefitů či vzdělávání. Úspěšná a stabilní organizace je také perspektivním zaměstnavatelem, u kterého se zaměstnanci nemusí bát, že ztratí zaměstnání. Zásadní je také motivovat zaměstnance k tomu, aby sami přicházeli s návrhy na změny a inovace. Vzhledem k tomu, že jsou „vlastníky“ pracovního procesu, tak nejlépe vědí, co je možné udělat, co by jim usnadnilo práci. Zároveň jsou v kontaktu se zákazníky i klienty z B2B sektoru, a tak mají přehled o jejich připomínkách, přáních a potřebách. Mohou přijít s nápadem na nějaký zajímavý produkt nebo na úpravu stávajícího produktu či servisu poskytovaného organizací. Je možné třeba jednou za rok vyhlásit vítěze, který přišel se zajímavým a úspěšným návrhu na nějakou úpravu, inovaci či nový obchodní projekt a odměnit jej. Odpovědnou osobou za určení „ambasadorů“ bude personální manažerka, která ve spolupráci s vedoucími oddělení vytypuje vhodné zaměstnance. „Ambasadoři“ budou známi do konce listopadu 2024. Personální manažerka nechá připravit ve spolupráci s IT oddělením speciální e-mailovou schránku, kam budou moci zaměstnanci posílat své nápady a návrhy na zlepšení. E-mailová adresa bude zřízena do konce prosince 2024. Následně budou všichni zaměstnanci informováni mailem, o její existenci a možnosti zasílat své připomínky. Jednou týdně personální manažerka mailovou adresu

otevře a zkontroluje zprávy. Pokud dorazí nápady na zlepšení, informuje o nich své kolegy na poradě managementu a následně odpovědný top manažer dostane za úkol vše prověřit a probrat s autorem nápadu. Pokud bude nápad slibný, zařídí tentýž odpovědný top manažer jeho realizaci. Personální manažerka zorganizuje ve spolupráci s PR specialistkou a marketingovým oddělením natočení krátkých rozhovorů s „ambasadory“, které budou následně zveřejněny na sociálních sítích organizace. Rozhovory budou dokončeny do konce prosince 2024. Na žádnou z výše uvedených aktivit není třeba. plánovat dodatečný rozpočet.

Doporučení č. 7: Zvládání odporu proti změnám v organizaci

Další doporučení vychází z teoretické rešerše a situace v organizaci Media Plus s.r.o. Je nutné zaměřit se na to, aby vedení organizace reagovalo na situaci, kdy je jasně naplánována změna, jsou vysvětleny důvody, proč ke změně dochází a jak je potřebná, jsou stanoveni odpovědní pracovníci a jejich odpovědnost, pravomoc apod., a přesto se někteří zaměstnanci rozhodnou změnu ignorovat. Na toto by se díky nastaveným kontrolním procesům mělo přijít velmi rychle. Ve chvíli, kdy k takovéto situaci dojde, musí vedení organizace reagovat velmi rychle a vyvodit důsledky a postihy pro odpovědné zaměstnance. Nikdy nesmí dojít k situaci, kdy je takováto situace ignorována. To vysílá do organizace velmi špatný signál, že v okamžiku, kdy nesplníte svůj zadaný úkol, nic se nestane to může svádět zaměstnance k neplnění svých úkolů, což je pro organizaci velmi nebezpečné. V souvislosti s tím, by se manažeři, kteří se obvykle podílejí na plánování a implementaci změny měli proškolit alespoň v základech managementu změn, aby věděli, jak změny v organizaci správně implementovat. Pokud vedoucí zaměstnanci získají potřebné teoretické znalosti, budou řešit situace, které nastanou rychleji a budou prosazovat změny snáze. Naučí se také jakým způsobem se chovat ke svým podřízeným v průběhu změnového procesu, jak s nimi komunikovat a jak je získat pro úspěšnou realizaci změny. Toto opatření napomůže k ochotě spolupracovat se svými kolegy, protože přináší jistotu, že se lze na ně kdykoliv obrátit a je možné se na ně spolehnout. Důvody zavedení změn je nutné zaměstnancům vysvětlovat znovu a znovu při každé vhodné příležitosti. Je dobré si vytypovat, největší odpůrce změn, a aktivně s nimi pracovat, opakovaně vysvětlovat a v případě, že dochází k odmítání spolupráce, vyvozovat z celé situace důsledky. Zaměstnanci v průzkumu uváděli, že měli příležitost při změnách prováděných v organizaci se naučit něco nového. Toto je třeba opakovaně zaměstnancům připomínat. Vysvětlovat, že to, že mají příležitost naučit se něco nového, co jim pomůže nejen v současnosti, ale i v jejich budoucí kariéře. Je to také argument, který může napomoci zmenšit odpor vůči změnám. Za řešení situace se zaměstnanci, kteří neplní své povinnosti spojené se změnou, bude zodpovědná personální manažerka ve spolupráci s jednotlivými vedoucími oddělení. Opatření začne platit od října 2024. Personální manažerka bude odpovědná za zorganizování dvou školení na zvládání krizových situací. Školení proběhnou během února 2025, rozpočet bude 80.000 Kč.

Doporučení č. 8.: Podpora změn při změně technologie či organizační struktury

Další opatření se týká zejména změn pracovních procesů a postupů v organizaci nebo organizační struktury určitého oddělení. Velká část zaměstnanců uváděla, že v těchto oblastech došlo k největším změnám. Ve chvíli, kdy toto nastane, svolá se setkání vybraných zaměstnanců, kterých se bude změna týkat. Na setkání se představí požadovaná změna a zaměstnanci se nechají, aby ji připomínkovali. To je samozřejmě náročné na moderování celé diskuse, kdy je nutné zaměstnance patřičně motivovat, aby se do debaty zapojili. Je nutné jim vysvětlit, že změna je potřebná a oni mají příležitost se k celé věci vyjádřit, neboť jsou ti, kteří nejlépe znají detaily jednotlivých procesů a postupů. Zaměstnanci, kteří mají možnost se na změně podílet a nějakým, byť minimálním způsobem ji ovlivnit následně mnohem snadněji přijímají změnu za svou a snáze participují na její implementaci. Motivovat je možné zaměstnance i finančně. Ve chvíli, kdy přijdou s nápadem, který přinese organizaci

ekonomický zisk, usnadní práci atd. je možné je odměnit. Ať již pevně stanovenou odměnou nebo procentuálním podílem na případném zisku. Toto opatření se týká těch změn, které je možné komunikovat veřejně, nepodléhají utajení. Toto opatření souvisí i s faktem, že drtivá většina zaměstnanců uváděla, že se chtějí zapojovat do přípravy a plánování změn. Ve chvíli, kdy dojde k realizaci změn, budou pro každý projekt naplánované pravidelné schůzky (dle potřeby jednou za čtrnáct dní nebo jednou za měsíc). Na těchto pravidelných setkáních, se bude kontrolovat průběh prováděných změn. Za svolávání porad, budou odpovědní příslušní top manažeři, kteří budou spolupracovat se svými liniovými manažery. Opatření vstoupí v platnost od září 2024. Dodatečný rozpočet není potřebný.

Doporučení č. 9.: Sledování změn u konkurentů

Toto doporučení je zaměřeno na podporu změny organizační kultury. Vzhledem k tomu, v jak konkurenčním prostředí organizace podniká, je nutné sledovat i to, co se momentálně děje u konkurentů. Je možné se inspirovat změnami, které u nich probíhají. Nutné je získávat i informace z trhu, tak, aby organizace mohla včas reagovat na změny v zákaznických preferencích, na změny, které souvisejí s ekonomickou situací (zejména co se týče cen energií a papíru, které ovlivňují výrobní náklady). Další oblastí, která velmi ovlivňuje předmět podnikání dané organizace jsou technologie. Jsou to např. elektronické knihy, elektronická vydání časopisů, prodej knih přes e-shopy, zákaznické aplikace …Je zde celá řada změn, které ve vydavatelském odvětví probíhají. Příznivý dopad to může mít i na zaměstnance. Ve chvíli, kdy si zaměstnanci uvědomí, že konkurenti nezahálejí a adaptují se na nové technologie a změněné podmínky trhu, může to usnadnit pochopení, že ke změnám musí nezbytně docházet i v organizaci, ve které pracují. Toto je třeba neustále akcentovat, tedy fakt, že konkurence neustále pracuje na nových projektech a je třeba s ní držet krok. To by mohlo pozitivně ovlivnit atmosféru v organizaci ve prospěch změny. Za zjišťování informací o konkurenci bude odpovědná specialistka výzkumu trhu. Jednou za měsíc svolá schůzku, které se budou účastnit top manažeři, a informuje je o zajímavých událostech u konkurentů, které v minulém měsíci proběhly a o těch, o kterých zjistí, že se chystají. Na top manažerech bude, aby informovali své podřízené. Opatření vstoupí v platnost od listopadu 2024. Není třeba zajišťovat dodatečný rozpočet.

Doporučení č. 10.: Sledování atmosféry v organizaci

Vzhledem k celkové situaci je vhodné, jestliže bude personální oddělení monitorovat situaci v organizaci. Je to důležité, protože velká část zaměstnanců v průzkumu uváděla, že fúze ovlivnila způsob jejich práce. To může vést k nespokojenosti, problémům v mezilidských vztazích, odchodům zaměstnanců apod. Kromě toho, že si budou personalistky všímat celkové atmosféry, budou komunikovat s kolegy a doptávat se s čím mají momentálně potíže, všímat si problémů, které vznikají, sbírat podněty, co by mohla organizace vyřešit. Je dobré zavést pravidelní dotazníky, ve kterých bude organizace sledovat potřeby svých zaměstnanců, toho, jak jsou spokojeni, co je momentálně trápí. Na sledování atmosféry v organizaci by se neměly podílet jen personalistky, ale měli by toto sledovat i jednotliví vedoucí, kteří se následně mohou obrátit na personální oddělení a snažit se společně věci řešit a posouvat. Velmi důležité bude zavést pravidelné zpětnovazební rozhovory, které by měly probíhat minimálně jednou za půl roku. Vzhledem k tomu, že týmy mají nejčastěji 5-8 členů, nemělo by to být pro jejich přímého nadřízeného příliš zatěžující. Zároveň velikost týmů umožňuje, že k sobě mají lidé blíže a více o sobě vědí. Důležité je ovšem, aby poznatky z těchto rozhovorů vedoucí předávali dále (personálnímu oddělení a vedení organizace) a aktivně se zapojovali do řešení problematických situací. Rozhovory by neměly být jen formální, ale skutečně by měly jít k podstatě věci. Významnou úlohu v tomto bude muset sehrát personální oddělení, které na celý postup bude muset dohlížet a vést vedoucí pracovníku k tomu, aby celou záležitost brali vážně. Angažovanost vedoucí pracovníků významně ovlivní úspěšnost

pohovorů. Během zpětnovazebních rozhovorů se linioví manažeři budou mezi jiným doptávat i na to, zda mají zaměstnanci všechny potřebné informace, dozvídají se zavčasu o změnách v organizaci, mají včas potřebné informace k plnění svých úkolů, případně kde komunikace vázne. Z rozhovorů vyplyne i případná potřeba vzdělávání či návrhy na úpravu některých postupu nebo procesů. To bude zpětnou vazbou pro top management organizace, zda opatření, která přijal k nápravě současné situace jsou funkční a došlo ke zlepšení situace. Z výsledků rozhovorů vyvodí důsledky. Informace ze zpětnovazebních rozhovorů dají top managementu organizace představu o tom, zda se celkově zlepšuje komunikace v organizaci, zda mají zaměstnanci vše potřebné, aby se připravili na změny a přizpůsobili se jim a v případě nutnosti, aby byli všichni zaměstnanci, kteří to potřebují adekvátně podpořeni. Odpovědnou osobou za organizaci zpětnovazebních rozhovorů bude personální manažerka ve spolupráci s liniovými manažery. Rozhovory budou probíhat v období od května do června 2025. Dodatečné náklady nejsou třeba.

Doporučení č. 11.: Postup při změnách software

V organizaci dochází čas od času k tomu, že se zavádí nový software, je to spojeno s používáním nových technologií. Zaměstnanci ve svých odpovědích v dotazníkovém šetření mimo jiné odpovídali, že největší změny vidí v zavádění nových technologií. V případě zavádění nového softwaru jde především o specializované programy, které mají za úkol zjednodušit work flow v organizaci, zajistit bezpečnost počítačové sítě nebo pomoci usnadnit jednotlivé procesy. Protože se organizace pohybuje v online prostředí a veškerá vykonávána pracovní činnost jde přes počítačové sítě, je těchto programů celá řada a nový software se zavádí i několikrát do roka. Obvykle jeho zavedení ovlivní relativně velkou skupinu pracovníků. Nově by se na výběru nového software nemělo podílet jen oddělení výpočetní techniky na základě rozhodnutí vedení organizace nebo doporučení kolegů ze zahraničí, ale zapojit by se měli i vybraní zaměstnanci. Ti by měli být vybráni mezi těmi, kteří budou software nejvíce využívat. Měli by IT oddělení sdělit své požadavky, definovat, co od nového programu očekávají, k čemu přesně jej budou využívat. IT oddělení by následně na základě jejich požadavků mělo vytvořit poptávku a některé z vybraných zaměstnanců přizvat k participaci ve výběrovém řízení. To budeme mít za důsledek, že zvolený software bude skutečně odpovídat tomu, co je třeba a zaměstnanci změnu snáze akceptují, protože se na ní podíleli. Je to opravdu důležité, protože software obvykle nebývá lacinou záležitostí a počítá se s jeho dlouhodobým užitím. V budoucnu by se již neměly opakovat situace, kdy si někdo bez vědomí IT oddělení objedná velmi drahý nový software, který je naistalován do jednoho či dvou počítačů a následně není moc využíván. IT oddělení je to, které by mělo zajistit inventarizaci všech softwarů používaných v organizaci a mělo by se podílet na rozhodnutí, zda je daný software skutečně potřeba. Toto opatření souvisí s tím, že v organizaci nejsou připravované změny dostatečně komunikovány a zaměstnanci jsou často postaveni před hotovou věc bez jakékoliv konzultace, nemají dostatek informací o změnách ve svém oddělení a musí se přizpůsobovat nové situaci za chodu. Odpovědnou osobou bude IT manažer ve spolupráci s liniovými manažery. Opatření začne platit od září 2024. Dodatečné náklady není třeba plánovat.

Doporučení č. 12.: Nové produkty a zaškolování obchodníků

K dalším opatřením, která jsou zde navržena, patří podrobné zaškolování obchodních zástupců na nové produkty. Toto doporučení souvisí z části s organizační kulturou, protože zaměstnanci by si neměli konkurovat v rámci organizace. Dále souvisí s výsledky výzkumu, kdy bylo zmiňováno nedostatečné předávání informací. V tuto chvíli informování o nových produktech probíhá tak, že je připravena prezentace, která se jednotlivým obchodním zástupcům rozpošle. Prezentace je stručná, neobsahuje veškeré potřebné detaily. Dochází i k tomu, že je v nabídce nový produkt a prezentace s informacemi ještě není připravena.

V praxi to přináší dost problémů. Někteří obchodní zástupci si prezentaci projdou jen zběžně, a protože nemají dostatek informací, nenamáhají se následně nový produkt nabízet. Jiní obchodní zástupci si sice prezentaci projdou, ale protože v ní není dostatek informací tak v okamžiku, kdy jsou u klienta, a pokoušejí se nový produkt nabídnout, musí telefonovat zodpovědným kolegům a získávat podrobnější informace. To před klienty vypadá neprofesionálně. Proto je zde navrženo, že v okamžiku, kdy se organizace rozhodne vyjít na trh s novým produktem, novou službou nebo dojde k inovaci stávajícího produktu či služby svolá oddělení, které na produktu pracovalo schůzku, kam pozve obchodní zástupce, a vše jim včas a podrobně vysvětlí a zodpoví všechny otázky, které budou obchodní zástupci mít. Toto opatření souvisí s nedostatečnou komunikací a nedostatečným předáváním informací o novinkách a nových produktech v rámci organizace mezi jednotlivými odděleními. Odpovědnou osobou za organizaci informačních schůzek je obchodní ředitel ve spolupráci s liniovými manažery. Opatření začne platit od září 2024. Dodatečné náklady nejsou třeba.

Doporučení č. 13.: Lessons learned

Dalším opatřením, které je možné zrealizovat je, že v okamžiku, kdy v organizaci proběhne nějaká změna (změna by měla být významnější, týkat se většího množství zaměstnanců), tak si vedení svolá poradu „lessons learned“, kde si projde, v čem byla implementace změny úspěšná, co vázlo a kde se vysloveně neuspělo. Důraz by se měl klást i na zaznamenané dopady na lidské zdroje organizace. Uvědomění si, jak celá změna probíhala, napomůže vyhnout se opakování chyb v budoucnu a naopak to, co bylo úspěšné v případě potřeby znovu zopakovat. Nemělo by se ani zapomínat na to, že je vhodné v průběhu změnového procesu informovat zaměstnance o tom, jak změna postupuje, co se povedlo a vyzdvihovat úspěchy, kterých bylo dosaženo. To dá zaměstnancům pocit, že všechny práce a komplikace, které jsou se změnou spojené vedou k nějakému cíli. Stejně tak je po úspěšném dosažení změny nutné ji zafixovat tak, aby pomalu, postupně nedošlo k návratu do původního stavu. Toto opatření souvisí s komunikací v organizaci a s tím, že většina zaměstnanců udává, že změny ovlivňují způsob jejich práce. Cílem je, co nejvíce jim celou záležitost zjednodušit. Odpovědnými osobami jsou členové top managementu. Opatření začne platit od září 2024, dodatečné náklady nejsou třeba.

Doporučení č. 14.: Podpora kolegů

Z výzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců potřebuje podporu od svých kolegů při změnách a většina zaměstnanců má dostatek času přizpůsobit se novým podmínkám a situacím. V okamžiku, kdy si zaměstnanci začnou stěžovat na realizaci změn a jejich obtížnost, je nutné jim připomínat, že mají dostatek času k tomu, aby se na změny adaptovali. Stejně tak je potřeba ujišťovat zaměstnance o tom, že v případě potřeby jim jejich nadřízený zajistí pomoc. Toto opatření začne platit od září 2024. Zodpovědní jsou jednotliví linioví manažeři.

Doporučení č. 15: Sladění firemní kultury

Toto doporučení vyplývá z faktu, že v obou fúzujících organizacích panuje odlišná organizační kultura. V období od ledna do března 2025 bude naplánována řada porad pro každé oddělení, jejichž cílem bude sestavit seznam organizačních hodnot. Do konce března vedoucí pracovník každého oddělení dodá seznam za své oddělení personální manažerce. Ta následně sestaví společný seznam hodnot, který na poradě prodiskutuje s vedením organizace do konce května 2025. Následně bude finální seznam organizačních hodnot během června 2025 zveřejněn na Engage, rozeslán všem zaměstnancům mailem, bude také zveřejněn na webových stránkách organizace. Za zveřejnění finálního seznamu organizačních hodnot je zodpovědná personální manažerka. Toto není spojeno s žádnými dodatečnými náklady.

Od ledna 2025 se sjednotí veškeré interní organizační dokumenty, začnou se používat jednotné smlouvy, sjednotí se benefity pro zaměstnance. Zaměstnanci se začnou společně účastnit všech naplánovaných akcí v organizaci. Pro všechny zaměstnance budou platit stejné směrnice, pravidla, procesy.

Shrnutí termínů, odpovědných osob a rozpočtu

U každého z jednotlivých opatření je uvedeno, kdo, kdy a za kolik navržené opatření zrealizuje. Jednotlivá opatření budou v organizaci zaváděna od září 2024 do června 2025. Zodpovědní za provedení těchto opatření jsou PR specialistka, top management, CEO, finanční ředitel, personální oddělení, personální manažerka, linioví manažeři, complience manažerka, marketingové oddělení, specialistka výzkumu trhu, obchodní ředitel. U některých opatření není nutný dodatečný rozpočet (to je vždy u konkrétního opatření uvedeno). Celkový rozpočet, který bude k zavedení jednotlivých opatření potřeba je vyčíslen na 2.278.000 Kč.

4 Závěr

Změnou se rozumí proces, který má směřovat k nějakému cíli. Změnou se rozumí proces nebo skupina činností, které jsou důležité v oblasti řízení lidí při zavedení změn. Řízení změn se zabývá zavedením, ale také stanovením nových záležitostí nebo faktorů do procesu organizace. Změna může být také považována za proces, který může směřovat ke konkrétnímu výsledku a podílí se na tom, aby byla organizace konkurenceschopná.

Často se stává, že nejsou pracovníci otevření k přijímání změn. Každá změna s sebou nese určité riziko a pracovníci by si měli uvědomit, že pokud budou změny přijímat a budou k nim otevřenější, pak může být úspěšnější také organizace, ve které pracují. I když je jasné, že změny mohou přinést jisté obavy nebo psychický tlak na člověka. Změn se je důležité nebát a dostatečně o nich hovořit. Aby mohl být považován proces změny za úspěšný, tak je klíčové, aby pracovníci dokázali překonat odpor nebo překážky související se změnou. Důležité je plánování si celého procesu změny, což má za úkol odpovědný manažer. Souvisí to s manažerskými funkcemi, kam patří plánování, organizování, motivace, kontrola či revize.

Na základě teoretických znalostí, vyhodnocení dat a informací získaných v průběhu výzkumu bylo stanoveno čtrnáct doporučení. Hlavním cílem této práce je vyhodnotit dotazníková šetření, která se v organizaci uskutečnila a následně formulovat doporučení na zlepšení průběhu procesu změny v organizaci. Dílčím cílem je zhodnotit komunikování změny v organizaci a formulovat doporučení.

Tato práce se zabývala problematikou managementu lidských zdrojů při řízení změn ve vybrané organizaci. Práce byla rozdělena na dvě části, a to část teoreticko-metodologickou a část praktickou. Hlavním cílem teoreticko-metodologické části bylo dle odborné literatury a zdrojů vytvořit teoretický základ pro zpracování praktické části. Teoretická část měla za úkol vysvětlit problematiku managementu, dále managementu změn, modely změny, procesy změny, faktory úspěšnosti změny, a také role managementu lidských zdrojů při řízení změn.

Byla použita metoda sběru dat pomocí skrytého zúčastněného pozorování, probíhající v období od listopadu 2023 do listopadu 2024 a dotazníkového šetření realizovaného v období 15. - 31. ledna 2024.

Praktická část nejdříve podrobně popsala organizaci Media Plus s.r.o. a stávající přístupy k managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci. Následně byl proveden výzkum a vyhodnocení získaných dat. Na základě poznatků vyplývajících z vyhodnocení výzkumu a informací načerpaných v teoreticko-metodologické části byla formulována doporučení pro vedení organizace Media Plus s.r.o. Doporučení zahrnují navrhované termíny provedení, odpovědné osoby a stanovený rozpočet.

Z provedených dotazníkových šetření a zúčastněného pozorování vyplynulo, že se změny v organizaci nepřipravují se zaměstnanci předem. S pracovníky se příliš nekomunikuje a o změnách jsou často informováni, až v době, kdy jsou změny zavedeny. Nakonec jim nezbývá nic jiného než změnu přijmout. Bylo zjištěno, že je ve zvolené organizaci poměrně velkým problémem komunikace. Komunikace směrem od vedení a nadřízených pracovníků je nedostatečná. Pracovníci v dotazníkovém šetření často přiznávali, že s nimi vedení organizace nedostatečně komunikuje. V této oblasti by se měla organizace určitě zlepšit. Jedním z opatření, která jsou v práci navržena, je, aby byly prováděny pravidelné zpětnovazební rozhovory, a to na každém oddělení. V rámci těchto rozhovorů by měl pracovník možnost dát zpětnou vazbu svému nadřízenému, ale také nadřízený by dával zpětnou vazbu na pracovníka.

Jelikož v organizaci není žádný dokument, který by se zabýval řízením změn, tak je zde doporučení, aby byla zavedena směrnice zabývající se změnovým procesem. V této směrnici

by mělo být definováno, jak postupovat v případě změny, kdo může změnu navrhnout, a jak ji zprocesovat.

Dále je zde doporučeno, aby bylo v dokumentu, který se bude zabývat řízením změn, jasně charakterizováno, že musí být u každé změny jasné, co se má změnit. Dále cíle změny, výsledek, určení vedoucího změny, ale i odpovědnosti ostatních účastníků změny. Nezbytností je také definice časového harmonogramu, finanční vyhodnocení změny, monitoring změny a stanovení nápravných opatření související s odchylkami od plánu. U každé změny by měl být jasně daný postup změny, role zaměstnanců, způsoby komunikace, vyhodnocení změny atd.

Mezi dalšími navrženými opatřeními je uvedeno, jakým způsobem by měli být zaměstnanci zapojeni do celého procesu změn, jak by měli na celém procesu změn participovat a zapojovat se do něj. Několikrát jsou zmíněny různé způsoby motivace zaměstnanců, které mají podpořit jejich ochotu podílet se na změnách v organizaci. Mezi důležitá doporučení patří komunikace, a to jak dovnitř organizace, tak i navenek (od porad, přes newslettry, e-maily, PR). V práci jsou zmíněny změny týkající se náboru a výběru zaměstnanců, který změny v organizaci mohou velmi ovlivňovat. Dále je v doporučeních zmíněn přístup k jednotlivým skupinám zaměstnanců dle toho, jakým způsobem na změny mohou reagovat.

Mimo jiné je zde popsáno, jakým způsobem by se mělo vedení organizace zachovat v okamžiku, kdy některý ze zaměstnanců začne změnu sabotovat. Situaci je nezbytné řešit co nejdříve adekvátním způsobem. Je zde uvedeno, jak je možné připravovat zaměstnance na změny vzděláváním a navržena firemní akademie, kde by si zaměstnanci předávali své znalosti, zkušenosti a dovednosti.

4 Literatura

Odborné knihy

ALBRECHT, S. L., FURLONG, S., LEITER, M. P. *The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model*. Frontiers in Psychology, 2023. Vol.14, p.18.

ARMSTRONG, M. *Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. Kogan Page, 2016. 451 s. ISBN 978-07-494-7816-2.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů-Moderní pojetí a postupy* - 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BECKHARD, R. *Planned Change in Organizational Systems*. Creative Media Partners, 2022. 28 s. ISBN 9781016737272.

CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. 264 s. ISBN 978-80-247-5350-8.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2. aktualizované vydání. Přeložila ŠKAPOVÁ H., přeložil ČAKRT M. Praha: Management Press, 2015. 224 s. ISBN 978-80-7261-314-4.

KULHAVÝ, V. *Zlepšování a environmentální inovace v podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 165 s. ISBN 978-80-210-6158-3.

MCGRATH, J., BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil ŠKAPOVÁ H. Praha: Management Press, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠUPŠÁKOVÁ, P. *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2017. 263 s. ISBN 978-80-271-0062-0.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

VOCHOZKA, M. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.

VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

ŽALUDEK, A. *Management kvality a rizik psychiatrické péče*. Praha: Grada Publishing, 2020. 248. ISBN 978-80-271-2275-2.

Internetové zdroje

ABBAS T. *Role of HRM in change management* [online]. 2022 [cit. 2024-10-23]. Dostupný z WWW: https://changemanagementinsight.com/role-of-hrm-in-change-management/.

AQE. *5 faktorů pro řízení změny* [online]. 2023 [cit. 2024-02-24]. Dostupný z WWW: https://www.aqe.cz/5-faktoru-pro-rizeni-zmeny.

BARRAT-PUGH L., BAHN S. *HR strategy during cultural change:building change agency* [online]. 2015 [cit. 2024-11-22]. Dostupný z WWW: https://www-cambridge-org.ezproxy.lib.cas.cz/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/hr-strategy-during-culture-change-building-change-agency/67C1A634FC010EECA20D972451BECD7A.

BROWN M. et al. *Understanding the change-cynism cycle:the role of HR* [online]. 2017 [cit. 2024-11-14]. Dostupný z WWW: https://research.ebsco.com/c/u5jjfj/search/details/oebvl6u5or?db= bsu.

CUEL R. et al. *Have HR strategic partners left the building? The (new) role of HR professionals from a social-symbolic perspective* [online]. 2024 [cit. 2024-11-20]. Dostupný z WWW: https://www-emerald-com.ezproxy.lib.cas.cz/insight/content/doi/10.1108/pr-11-2023-0929/full/pdf?title=have-hr-strategic-partners-left-the-building-the-new-role-of-hr-professionals-from-a-social-symbolic-perspective.

ČESKÁ AGENTURA PRO STANDARDIZACI. *Obecná metodika pro řízení změn (Change management)* [online]. 2020 [cit. 2024-01-27]. Dostupný z WWW: https://www.koncepcebim.cz/wp-content/uploads/2023/04/Obecna-metodika-pro-rizeni-zmen-Change-management_Agentura-CAS-1.pdf.

GRANT T. *Management of change series: the role human resources plays in effective change management* [online]. 2024 [cit. 2024-10-28]. Dostupný z WWW: https://www.fullsailpartners.com/fspblog/fspblog/bid/358051/management-of-change-human-resource.

HLUŠTIČKA P. *Komunikace se zaměstnanci* [online]. 2023 [cit. 2024-04-15]. Dostupný z WWW: https://www.firemni-sociolog.cz/en/uzitecne-informace/clanky/797-komunikace-se-zamestnanci2.

INDEED EDITORIAL TEAM. *Roles of HR in change management: plus relevant skills* [online]. 2023 [cit. 2024-10-28]. Dostupný z WWW: https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/role-of-hr-in-change-management.

KALBERMATTEN C.J. *Employee readiness for change: examining the combined effects of individual and organizational demands in public school reform* [online]. 2024 [cit. 2024-11-20]. Dostupný z WWW https://research-ebsco-com.ezproxy.lib.cas.cz/c/u5jjfj/search/details/lmch77ammf?limiters=None&q=employee%20readiness%20for%20change.

KELLY L. *Change management: What´s the role of HR?* [online]. 2021 [cit. 2024-10-28]. Dostupný z WWW: https://www.peoplegoal.com/blog/change-management.

OCMSOLUTIONS. *From paperwork to Progress-How HR became the key to unlocking successful transformation* [online]. 2023 [cit. 2024-10-22]. Dostupný z WWW: https://www.ocmsolution.com/hr-role-in-change-management/.

ONEADVANCED. *What is the role of HR in change management?* [online]. 2024 [cit. 2024-10-25]. Dostupný z WWW: https://www.oneadvanced.com/news-and-opinion/what-is-the-role-of-hr-in-change-management/.

QUALTRICS. *The role of HR in change management in the workplace* [online]. 2023 [cit. 2024-10-20]. Dostupný z WWW: https://www.qualtrics.com/en-gb/experience-management/employee/change-management-hr/.

STŘELEC J. *Jak komunikovat změnu ve firmě, aby ji zaměstnanci přijali zaměstnanci* [online]. 2022 [cit. 2024-04-15]. Dostupný z WWW:https://vlastnicesta.cz/komunikace/jak-komunikovat-zmenu-ve-firme-aby-ji-zamestnanci-prijali/ .

SUCHÁ M. *Proč a jak nastavit efektivní interní komunikaci* [online]. 2023 [cit. 2024-04-15]. Dostupný z WWW: https://www.jenprace.cz/magazin/proc-a-jak-nastavit-efektivni-interni-komunikaci.

SÝKORA E. *Úspěch firmy zajistí jenom lidé* [online]. 2015 [cit. 2024-11-14]. Dostupný z WWW: https://research.ebsco.com/c/u5jjfj/search/details/2rvq6uwusn?db=bsu.

TIPTON T. *Change management for human resources professionals* [online]. 2024 [cit. 2024-10-20]. Dostupný z WWW: https://www.prosci.com/blog/hr-change-management-resources.

TRINET. *HR´s role in change management* [online]. 2023 [cit. 2024-10-20]. Dostupný z WWW: https://www.trinet.com/insights/hrs-role-in-change-management.

TVRDÁ Z. *Jak vylepšit komunikaci mezi manažery a zaměstnanci* [online]. 2022 [cit. 2024-04-15]. Dostupný z WWW: https://www.menseek.eu/jak-vylepsit-komunikaci-mezi-manazery-a-zamestnanci/.

ZENTIS N. *The critical role of HR in leading change during transition* [online]. 2024 [cit. 2024-10-30]. Dostupný z WWW: https://instituteod.com/the-critical-role-of-hr-in-leading-change-during-transitions/.

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření č.1……...I
Příloha 2 Dotazníkové šetření č. 2……..…..III

Přílohy

Příloha 1 Dotazníkové šetření č. 1

Odkaz na dotazník byl odeslán s níže uvedenou informací pro zaměstnance.

Milé kolegyně, milí kolegové,

během posledního půl roku došlo v naší organizaci k mnoha změnám. Šlo o změny dost zásadní, mnoho z nich bylo způsobeno naší nejnovější akvizicí. Uvědomuje si, že vás tato koupě ovlivnila dost zásadním způsobem. Mimo nejužší okruh vedení byly veškeré informace o zamýšlené koupi striktně důvěrné, neboť vše probíhalo v režimu přísného utajení. Ve chvíli, kdy jsme koupi zveřejnili, šokovalo to mnoho z našich zaměstnanců i vydavatelský trh. Uvědomujeme si, jaký dopad na vás tato událost měla a rádi bychom znali váš názor, jak na ni nahlížíte. Připravili jsme tento krátký online dotazník a chceme vás požádat o jeho vyplnění. Vaše zpětná vazba je pro nás opravdu důležitá. Své odpovědi prosím vyplňte do 31.1. 2024.

Děkujeme vám za spolupráci

S přáním hezkého dne

(Media Plus s.r.o., 2024)

Dotazníkové šetření č. 1 (Media Plus s.r.o., 2024)

1. **Pohlaví:**
    a. žena
    b. muž
2. **Věk:**
    a. do 20 let
    b. 21–29 let
    c. 30–39 let
    d. 40–49 let
    e. 50–59 let
    f. 60 a více let
3. **Nejvyšší dosažené vzdělání:**
    a. střední bez maturity
    b. střední s maturitou
    c. vyšší odborné
    d. vysokoškolské v bakalářském studijním programu
    e. vysokoškolské v magisterském studijním programu
4. **Jak obecně vnímáte změny:**
    a. příležitost k něčemu novému
    b. ohrožení/obavy
5. **Jakým způsobem reagujete na změny, které vzniknou na pracovišti?**
    a. změnám se nebráním
    b. změny přijímám, ale mám určité obavy
    c. změny nemám rád/a, ale nakonec je přijmu
    d. změnám se bráním
6. **Jak jste spokojen/a se změnami, které přinesla fúze?**
    a. ano
    b. spíše ano

c. nevím
d. spíše ne
e. ne

7. Vidíte ve fúzi nové příležitosti pro naši organizaci?

a. ano
b. ne

8. V čem vidíte největší změnu, která proběhla?

a. změna v managementu
b. změna ve firemní kultuře
c. změna v organizační struktuře
d. změna v oblasti techniky/technologií
e. změna v oblasti poskytovaných výrobků/služeb

9. Byly vám změny, které přinesla fúze komunikovány v dostatečném předstihu?

a. ano
b. ne

10. Získali jste od svého nadřízeného potřebné informace ke změnám, které proběhly ve vašem oddělení?

a. ano
b. ne
c. jen některé

11. Měly provedené změny velký vliv na Vaši práci?

a. ano
b. ne
c. nevím

12. Jak vnímáte vliv změn na Vaši práci?

a. pozitivní
b. negativní

13. Podpořil/a jste uskutečněné změny?

a. ano
b. ne

14. Kdy jste o změnách ve firmě nejčastěji informován/a?

a. již v době plánování změn
b. v době implementace změn
c. po zavedení změn
d. nejsem o změně informován/a vůbec

15. Jak Vás nadřízený nebo vedení organizace o změnách informuje?

a. na poradě
b. e-mailem
c. telefonicky
d. prostřednictvím videokonference
e. v rámci průběžných informačních setkáních
f. neinformuje mě

Příloha 2 Dotazníkové šetření č. 2

Druhé dotazníkové šetření bylo odesláno s následující informací.

Milé kolegyně, milí kolegové,

jak jste již byli telefonicky informováni, zasíláme vám druhý dotazník. Uvědomujeme si, že ne vše, co se v naší organizaci měnilo a odehrávalo bylo komunikováno, tak, jak byste potřebovali a ocenili. Z tohoto důvodu jsme připravili druhý dotazník, kde bychom se vás rádi doptali na další informace. Dotazník vyhodnotíme a na základě vyhodnocení bychom chtěli upravit náš přístup ke komunikaci a změnám v organizaci. Své odpovědi prosím vyplňte do 31.1. 2024.

Děkujeme za spolupráci

Přejeme vám hezký zbytek dne

(Media Plus s.r.o., 2024)

Dotazníkové šetření č. 2 (Media Plus s.r.o., 2024)

1. **Jste spokojen/a se způsobem komunikace vedení organizace týkající se změn v organizaci?**
    a. velmi spokojen/a
    b. spokojen/a
    c. spíše nespokojen/a
    d. nespokojen/a
2. **Jsou změny, které v organizaci probíhají komunikovány dostatečně?**
    a. ano
    b. ne
3. **Cítíte se ohrožen/a změnami?**
    a. ano
    b. ne
    c. částečně
4. **Jsou pro Vás změny přínosné?**
    a. ano
    b. ne
    c. někdy
5. **Máte dostatek informací k nově nastaveným procesům ve vašem oddělení?**
    a. ano
    b. ne
6. **Ovlivnila koupě nové organizace a následná fúze váš způsob práce?**
    a. ano
    b. ne
    c. částečně
7. **Usnadnily vám změny zavedené v procesech organizace práci?**
    a. ano
    b. ne
8. **Vyhovuje vám spolupráce s novými kolegy, které jste získali fúzí?**
    a. ano
    b. ne
9. **Chtěl/a byste se zapojit do přípravy změn ve vašem oddělení?**
    a. ano

b. ne

10. Máte podporu od nadřízeného pro vaši adaptaci na změnu?

a. ano
b. ne

11. Jak Vás nadřízený podporuje?

a. komunikuje se mnou
b. dává mi možnost získat, co nejvíce informací již v době plánování změny
c. snaží se eliminovat možné překážky
d. tvoří vizi a strategii pro řízení úspěšnosti změny
e. nepodporuje mě

12. Potřebujete podporu kolegů z vašeho oddělení pří zavádění změny?

a. ano
b. ne
c. někdy

13. Máte možnost se po změnách ve vašem oddělení naučit něco nového?

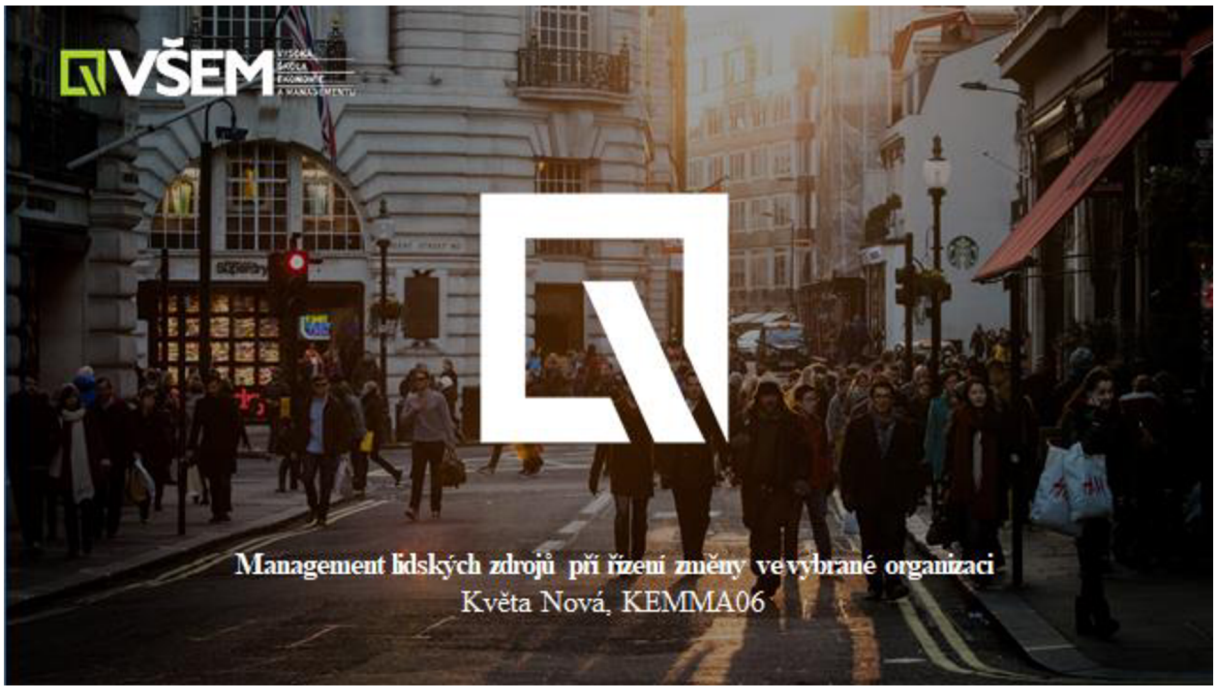
a. ano
b. ne
c. někdy

14. Budete potřebovat školení/vzdělávání abyste mohl/a pracovat ve změněných podmínkách?

a. ano
b. ne

15. Máte dostatek času přizpůsobit se novým procesům/podmínkám?

a. ano
b. ne



Řešená problematika

úvod

Formulace doporučení pro zlepšení managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci Media Plus s.r.o.

problém

Management lidských zdrojů při řízení změny ve vybrané organizaci.

přístup

Skryté zúčastněné pozorování a dotazníková šetření.

Postup řešení

zdroj

Media Plus s.r.o.

získávání

- Skryté zúčastněné pozorování v pozici úplného účastníka
- Kvantitativní dotazníková šetření

zpracování

- Výstupy pozorování
- Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že :

- Za největší změny jsou považovány změny provedené v organizační struktuře a v oblasti techniky a technologií
- Zaměstnanci dostávají částečné informace o změnách v jejich oddělení
- Změny významně ovlivnily práci zaměstnanců
- O změnách se zaměstnanci dozvídají po jejich zavedení
- Vedení organizace nedostatečně komunikuje
- Většina zaměstnanců se cítí změnami ohrožena

Výsledky práce

- Pouze ovlivnila způsob práce zaměstnanců
- Polovině zaměstnanců nevyhovuje spolupráce s novými kolegy
- Zaměstnanci se chtějí zapojovat do přípravy a plánování změn
- Většina zaměstnanců potřebuje při změnách podporu od svých kolegů
- Zaměstnanci uvádějí, že se při implementaci změn v organizaci naučili něco nového
- Většina zaměstnanců má dostatek času přizpůsobit se změnám

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:

1. Zaměřeni se na zlepšení komunikace a předávání informací v organizaci
2. Organizaci školení, teambuildingů, zavedení změnových listů
3. Soustředit se na posílení spolupráce s kolegy, vyhledání opinion makerů

Závěr

- Práce je v praxi využitelná jako nástroj zlepšení řízení managementu lidských zdrojů
- Využití doporučení ke zlepšení managementu lidských zdrojů při řízení změny v organizaci
- Individuální řešení ve vybrané organizaci