

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium

2008 - 2011

Aneta Paulíková

**Change management a řízení lidí
v organizaci**

Change management and human resources within
an organization

DIPLOMOVÁ PRÁCE
Praha 2010

Vedoucí diplomové práce:.....**PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.**

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

10.12.2010

Aneta Paulíková

Obsah

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Change management	10
1.1 Změna	10
1.1.1 Inovace.....	12
1.2 Management	14
1.3 Change management	16
1.3.1 Historie, vývoj a osobnosti change managementu.....	17
1.3.1.1 Organizační rozvoj.....	19
2 Řízení lidí v organizaci	21
3 Organizační změny a proces jejich provádění	23
3.1 Příčiny a cíle organizačních změn	23
3.2 Typy organizačních změn	26
3.2.1 Strategické a funkční změny	27
3.2.2 Rozčlenění organizačních změn podle míry participace zaměstnanců	28
3.2.3 Další typy organizačních změn	29
3.3 Proces provádění organizačních změn	31
4 Východiska a zásadní modely change managementu	34
4.1 Adaptace lidí na změny	34
4.1.1 Proces adaptace.....	35
4.1.2 Přirozený odpor ke změnám	36
4.2 Modely change managementu	39
4.2.1 Lewinova koncepce organizační změny	39
4.2.2 Adair a jeho řízení inovací	40
4.2.3 Kotterův model vedení změn	42
4.2.3.1 Osm kroků při zavádění organizačních změn	44
5 Ekonomická recese a s ní spojené změny	51
5.1 Současná ekonomická krize	53

5.1.1	Dopady ekonomické krize na podnikovou sféru	54
6	Řízení lidských zdrojů v průběhu změnových procesů.....	57
6.1	Výzvy pro personalisty.....	58
6.2	Restrukturalizace personálního oddělení.....	59
6.3	Dopady ekonomické krize na oblast řízení lidí	62
6.3.1	Průzkum společnosti Watson Wyatt.....	63
6.3.2	Průzkum společnosti Boston Consulting Group a European Association for People Management	65
6.3.2.1	Dva možné scénáře pokrizového vývoje firem podle průzkumu BCG ..	66
6.3.3	Průzkum společnosti Hewit Associates	67
6.4	Hlavní úkoly personálního útvaru při řízení změn v organizaci.....	68
6.5	Nástroje pro řízení změny	70
6.5.1	Komunikace v období změnových procesů.....	70
6.5.2	Strategické plánování pracovní síly v souvislosti se změnovými procesy.	74
6.5.3	Získávání a výběr pracovníků v období ekonomické recese	78
6.5.4	Zavádění řízení pracovního výkonu pro zvyšování efektivity organizace	80
6.5.5	Změny v oblasti odměňování v závislosti na snižování nákladů	84
6.5.6	Změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů v důsledku snižování personálních nákladů.....	86
6.5.7	Změny ve vzdělávání a rozvoji pracovníků v důsledku organizačních změn	89
6.5.8	Propouštění a flexibilita pracovní síly v období změn	90
6.5.8.1	Outplacement.....	92
6.5.8.2	Flexibilita pracovní síly	93
6.5.9	Možnosti reakce personalistů na ekonomickou recesi dané zákoníkem práce	96
7	Změnové řízení v konzultantské společnosti	101
7.1	Reakce managementu na nepříznivou situaci.....	101
7.2	Provedené změny v oblasti personálního řízení	103
7.2.1	Řízení pracovního výkonu v konzultantské společnosti	103
7.2.2	Změny v oblasti recruitmentu v reálné společnosti	106
7.2.3	Vzdělávání, talent management a flexibilita v rámci krizové situace.....	107
8	Závěr.....	109

9	Soupis bibliografických citací.....	113
10	Bibliografie	120
11	Přílohy.....	122

RESUMÉ

Hlavní myšlenkou této diplomové práce je propojení tří oblastí. Change managementu, řízení lidí v organizaci v době změn a ekonomické krize, která zasáhla celosvětovou ekonomiku přibližně v letech 2008 až 2010.

Metody a nástroje change managementu se dají aplikovat na jakékoliv změny probíhající v organizaci. Od změn parciálních, v rámci jednotlivých procesů či oddělení, po změny celkové, strategické, jako je restrukturalizace podniku, reengineering, fúze apod. Jedním typem jsou změny vnější, např. právě ekonomická recese. Tato vnější změna však způsobuje i mnoho změn vnitřních, kdy společnosti snižují náklady, restrukturalizují jednotlivá oddělení a mění strategii. Tato práce se zaměřuje na oblast lidských zdrojů a práci s lidmi ve firmě, a to jak z pohledu personalistů, tak z pohledu manažerů. Změnové řízení v důsledku krize s sebou přináší mnoho změn právě v oblasti personální.

V práci jsou porovnány tři na sobě nezávislé průzkumy věnující se reakci firem na nepříznivou hospodářskou situaci. Všechny tři průzkumy jsou datovány k roku 2009 a sledují konkrétní reakce firem v oblasti lidských zdrojů (propouštění, snižování platů, pozastavení nábory atd.). Na základě zjištěných dat jsou rozkryty nečastější aktivity, ke kterým se firmy uchýlovaly, a tyto aktivity jsou dále analyzovány. Spolu s návrhem dalších možných řešení je problematika zasazena do kontextu change managementu a jeho technik, které jsou objasněny v několika prvních kapitolách této práce.

Díky volbě aktuálního tématu je v práci taktéž zakomponováno mnoho reálných změn a postupů v rámci českých firem. Pro praktické doplnění je uvedeno několik konkrétních postupů realizovaných v reálné konzultantské společnosti. Pozornost je směřována především na oblast komunikace změn vrcholovým vedením a následné konkrétní změny v oblasti řízení lidí.

SUMMARY

The main purpose of this diploma thesis is the interconnection of three subjects. Change management, people management during changes and economic crisis, which has affected worldwide economics during the years of 2008 to 2010. The methods and tools of change management could be applied to any change concerning an organization. Starting with partial changes, changes in particular processes or departments, concluding with overall, strategic changes, such as company restructuring, reengineering, fusion etc. One type of the changes presents the external changes, such as the economic recession. However, this external change causes many internal changes, where the companies decrease the costs, restructure particular department and change the strategy. In connection with that, the work focuses on the area of people management from the point of the human resources managers as well as executive management. The process of managing changes resulting from the crisis is followed by many changes in the personnel management sector.

In this paper are compared three independent researches concerning the reaction of companies to the unfavorable economical situation. All three researches are dated of 2009 and presents the findings of particular reactions of companies in the area of human resources (redundancies, wage reductions, recruitment reduction etc.). The most common reactions based on the data are covered and these are further analyzed. Further possible solutions are suggested and the problem is connected with the context of change management techniques, which are clarified in the first chapters of this thesis.

Thanks to the choice of the current topic it was possible to follow several real changes and processes in the Czech environment. Several processes done in a real Czech consultancy company are described more deeply. The attention is focused on the area of communication changes by the top management and then particular changes in the area of human resources.

0 ÚVOD

Rok 2009 se nejen do českých, ale i do světových dějin zapsal jako rok změn, zvrátů, překvapení, obtíží, ale snad také jako rok naděje a “vyčištění” negativního a obrat k efektivnímu.

Celý svět zasáhla ekonomická recese a ekonomická krize. Přes mnohé polemiky považují současnou ekonomickou recesi rovněž za krizi, tyto pojmy budu tedy v celé práci používat jako zástupné. Problémy se objevily nejprve na americkém kontinentě a během roku 2008 se rozšířily do celého světa. Česká ekonomika byla nepřipravena a zaskočena, poprvé od pádu komunismu stála vstříc hlubšímu ekonomickému propadu a nepříznivým prognózám.

Mediální pozornost byla obrovská, stejně tak zájem a obavy lidí. České podniky reagovaly, některé však bohužel pozdě. Většina českých manažerů se za svůj život nesetkala s takto silným ekonomickým poklesem a asi nikdo s globální ekonomickou krizí. Sledovali jsme komunikaci firem, strategii v rámci snižování nákladů, ale také strategii v oblasti lidí. Hojně se v tuto dobu propouštělo, zcela se změnil trh práce. V roce 2010 krize není ještě zcela zažehnána. Ačkoli USA vyhlásilo konec krize již v červnu 2009, prognózy nejsou přehnaně optimistické.

Na základě těchto událostí bylo poměrně jednoduché sledovat změnové procesy, probíhající v českých i zahraničních firmách, a problémy s nimi spojené. Mnozí manažeři se obraceli na poradce a teorii, která radí, jak změnové procesy co nejefektivněji řídit. Jednou z pomůcek může být change management a jeho praktické postupy. Praktiky change managementu jsou logické a přenesené do teorie z praxe. Existují reálné případy firem, které díky aplikaci zásad change managementu dosáhly svého, tedy úspěchu.

Change management, pro někoho možná módní pojem, je spíše praktickou pomůckou pro řízení změn v organizaci a to zejména v oblasti změny chování u lidí. Vychází z faktu, že změnit vnímání a chování lidí je jednou z nejtěžších, ale zároveň nejpodstatnější, stránkou řízení změny. Podstatnou úlohu při řízení změn hraje personální útvar.

Cílem práce je propojit teorii change managementu s problematikou ekonomické recese, se zaměřením především na oblast řízení lidí. Zvláštní pozornost je věnována praktickým postupům, které personální útvar může využít.

V práci jsem tedy propojila tyto tři oblasti - ekonomická recese a sní spojené změny, change management a úloha personálního řízení v období změn. V prvních dvou kapitolách objasňuji pojmy, které se objeví v dalších částech práce, stručně nastíním historii change managementu i řízení lidí v organizaci. I když se budu z praktického hlediska věnovat nejvíce změně spojené s ekonomickým poklesem, ve třetí kapitole je jistě na místě definovat další možné změny v rámci podnikové sféry a také samotný proces řízení změn. Škála změnových procesů ve firmě je široká, od parciálních změn v jednotlivých činnostech, až po strategickou restrukturalizaci a reengineering.

Před tím, než uvedu čtenáře do oblasti change managementu a jeho zásad, je nezbytné vysvětlit psychologické aspekty změn a problematiku adaptace člověka na nové podmínky. Ve čtvrté kapitole představím několik modelů change managementu, ale moje pozornost se obrátí především k modelu Johna Kottera, který je podle mého názoru nejpřínosnějším autorem v této oblasti.

V kapitole páté se věnuji základním ekonomickým pojmům a historii ekonomických recesí. Stručně objasňuji reálné dopady krize na konkrétní odvětví českého trhu a jednotlivé podniky.

Logicky navazující 6. kapitola se na podnikové procesy v krizovém období dívá z pohledu personalistiky. Tato kapitola je klíčovou částí celé práce, kde se propojují předchozí myšlenky a teorie. Vycházím především z přesvědčení, že danou situaci může personální útvar využít ve svůj prospěch a prosadit zásadní změny, které vrcholové vedení v období růstu nepodporovalo. Analýzou tří na sobě nezávislých průzkumů, provedených poradenskými společnostmi pro oblast lidských zdrojů, jsem identifikovala hlavní postupy, které byly v důsledku krize provedeny. Tyto hlavní postupy jsem začlenila do jednotlivých personálních činností a nastínila jsem další možnosti reakcí.

Pro dokreslení a praktický náhled na problematiku změny v organizaci (zvláště z pohledu personálního řízení) využiji svoje praktické zkušenosti z nejmenované poradenské společnosti působící na českém trhu. Tato společnost patří do celosvětové sítě poradenských společností a zaměstnává asi 800 lidí. Ve společnosti pracuji od poloviny roku 2008. Měla jsem tedy možnost sledovat období prvních zpráv týkajících se blížící se krize, první úsporná opatření, krizový rok 2009 a nyní návrat k stabilitě a celkovou změnu strategie společnosti. V práci se zaměřím především na obsah a podobu komunikace vedení společnosti, změny v odměňování, recruitmentu, řízení pracovního výkonu, ale také na změnu celkové strategie společnosti.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., která mi poskytla cenné rady a doporučení a směřovala moje úsilí k zdárnému dokončení této práce.

1 CHANGE MANAGEMENT

1.1 Změna

Termín změna je velmi obecným pojmem, pod kterým je možné si představit mnoho různých událostí, životních situací, stavů a procesů. Změna je přirozenou vlastností všech přírodních dějů a procesů. V podstatě se jedná o posun z jednoho stavu do stavu jiného, odlišného.

Změna odedávna provází samotné bytí a historii lidstva. Beze změny není života a součástí lidských snah o dosažení lepších životních podmínek je vyrovnání se se změnou. Dnešní organizace pracují v prostředí, které se neustále mění. Schopnost adaptovat se na změny prostředí se stala základní podmínkou úspěchu v podnikání a v rostoucím počtu případů podmínkou pouhého přežití. Změna organizace je však často obtížná. Stává se často, že samotné chování těch, kteří usilují o změny, vytváří odpor vůči změně a přivádí celý proces do slepé uličky.

Palán definuje změnu následovně: „V posledních desetiletích základní životní atribut, společný prvek společenského a podnikatelského prostředí charakterizovaný projevy jako je **chaos** (dezorganizace, zmatek), **turbulence** (zrychlování, víření), **diskontinuita** (nespojitosť, přetržitost, nenávanost, opak kontinuity). Využívání změn v podnikatelském prostředí je základem úspěšné konkurenceschopnosti ...“ (Palán, 2002, s. 246)

Veber se dívá na změnu z podnikové perspektivy jako na „... pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Podle objektu, jehož se změny týkají, rozlišujeme změny *věcné*, které se orientují buď na výrobky (služby), nebo na technologie (prvky a postupy výroby), a *změny řízení*, které se týkají přístupů managementu, např. organizování, motivování, komunikování apod.“ (Veber, 2009, s. 464)

Změny věcné a změny řízení, jak je člení Veber (2009, s. 464), spolu úzce souvisí. Pokud se jedná o inkrementální výrobní či technologické změny, není nutné přistupovat k větším změnám v organizaci práce a řízení. S většími změnami se ale návazným změnám v systému organizace práce nevyhneme.

Změny nejsou ničím novým. Nová je jejich častost, dynamičnost, komplexnost a globalizace. Změna na jednom konci světa vyvolá potřebu reakce kdesi na geograficky vzdáleném místě. Ve firmách se zkracuje cyklus vývoje, výroby a distribuce nových výrobků či služeb. Management přichází se stále novými způsoby, jak se se změnami efektivně vyrovnávat a obracet je ve svůj prospěch, či ještě lépe, změny aktivně vyvolávat. Příkladem nových manažerských trendů může být např. řízení vztahu se zákazníky, procesní přístup, management znalostí, strategický management či právě management změn.

Efektivní strategií je brát změnu jako příležitost. Barták míní, že jakmile lidé začnou na realizaci změn spolupracovat, přijdou pozitivní výsledky, zeslábnou jejich nedůvěra k novému a práce na změnách pro ně dostane smysl. Stane se pro ně zajímavou, inspirativní a podněcující (Barták, 2004, s. 19). Problematika reakce lidí na změny je rozsáhlým problémem a teorie a praxe nám bohužel říká, že tak jednoduché, jak popisuje Barták, to bohužel většinou nebývá.

V každé učebnici managementu, v každé modernější publikaci zabývající se nejen managementem, ale i dalšími podnikovými funkcemi, vždy alespoň párkrát téma změny zazní. Již v 80. letech se objevovaly první vlaštovky, které upozorňovaly na měnící se svět, globalizaci a nutnost přizpůsobení podnikatelského prostředí. Jednou z nich byla např. profesorka na Harvard Business School Kanterová s publikací z roku 1984 *Mistři změny* (The Change Masters) nebo americký autor proslulé knihy *Hledání dokonalosti* z roku 1982 Peters, který se problematikou změny zabývá v knize *Prosperita se rodí z chaosu* (Thriving on Chaos, 1987).

1.1.1 Inovace

Určítým typem změny je inovace. Inovace je na rozdíl od změny úžeji specifikována, jde o něco nového, průlomového, dosud nepoužívaného. Nemusí jít o radikální změnu, objev nového přístupu nebo strategie, ale i změnu (kvalitativním či kvantitativním směrem) dosavadního použití.

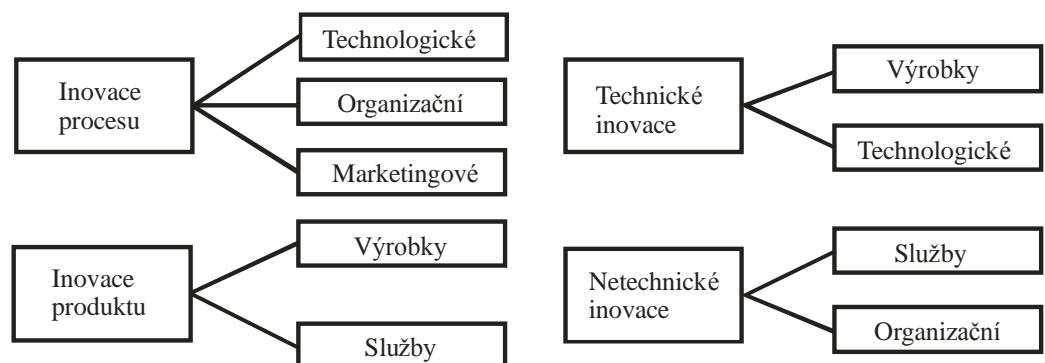
Palán definuje inovace následovně: „Změny, obnovení nebo opatření, které jsou orientovány na zdokonalování výrobních zdrojů (včetně lidských), managementu, obchodu, technologie, příp. zvýšení kvality výrobků nebo služeb.“ (Palán, 2002, s. 83)

„Slovo „inovace“ lze chápat ve významu obnovy v lidské činnosti, myšlení, ve výrobě. Teorie systému inovací byla vypracována před 1. světovou válkou J.A.Schupeterem, který pod pojmem inovace zahrnoval:

- výrobu nového výrobku, či již existujícího, ale v nové kvalitě,
- zavedení nového výrobního procesu do výroby,
- použití nového dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů,
- získání nového trhu,
- změny v řízení a organizaci výroby.“

(Jáč, Rydvaldová, Žižka, 2005, s. 55)

Jiné dělení podle Bártové (Obr. 1) rozděluje inovace na procesní, produktové, technické a netechnické.



Obr. 1 - Dělení inovací

(Zdroj: Kubátová, 2008, s. 17)

Významným představitelem technologického a inovačního managementu je Christensen, který dělí inovace na postupné (sustaining) a zlomové (disruptive) technologie a také změny. Postupné technologie nějakým způsobem vylepšují stávající produkt, zlepšují procesy atd. Postupné změny nemohou skutečně přivést podnik ke krachu. Disruptivní technologické změny přinášejí zcela novou hodnotu a tím znehodnocují běžné výrobky nebo služby na trhu. Tyto inovativní produkty přinášejí často výhody pro zákazníky, jsou levnější, lehčí, menší a snadněji použitelné. Příkladem mohou být malé terénní motocykly (Honda, Kawasaki, Yamaha), které zavládly na trhu nad výkonnými značkami jako je Harley-Davidson a BWM. Honda vyšla na trh s levnějšími motocykly, které splňují požadavky kvality, zapůsobila moderní reklamní kampaní a rozšířila svoje distribuční centra. Dalším příkladem zlomové změny v technologii může být přechod od výbojky k tranzistoru (Christensen, 2003, s. 172-176).

K tématu inovace se váže také pojem invence. **Invence** je myšlenka, kreativní nápad, řešení. Teprve po úspěšném přenesení této myšlenky do reality, její úspěšné implementaci, můžeme hovořit o inovaci. Jde tedy o cyklus invence – realizace – inovace. Spojujícím prvkem inovace i invence je cenná lidská vlastnost, tzv. **tvořivost**.

„Tvořivost je obecným, průvodním znakem jak invence, tak inovace. Je podmínkou jejich existence a má dominantní vliv na jejich obsahovou náplň i implementaci, avšak z rozdílné stránky. Podstatou tvořivosti je schopnost člověka (subjektu, individua) vytvářet hodnoty. Invence, jejímž charakteristickým rysem jsou nové nápady, důvtip, myšlenková vynalézavost, je úzce spojena s poznávací stránkou tvořivosti, neboť bez ní by nebyla invencí v pravém smyslu. Postrádala by totiž invenční náboj (novost myšlenek) a mohla by sklouznout k mechanickému opakování zastarávajících názorů. Inovace, jejímž podstatným rysem není tvořivost, postrádá iniciační a invenční podnět a degraduje se na přebírání, napodobování či kopírování existujících názorů, hodnot.“ (Švejda, 2007, s. 16)

Principy a metody change managementu mohou být využity i při zavádění inovací. Ve firmách dochází především k výrobním a materiálovým inovacím. Vždy je ale nutné přizpůsobit i stávající organizaci práce, popř. vzdělanostní strukturu zaměstnanců.

Inovace tak mohou být výrobní, netechnické v oblasti ekonomické, řízení a organizace, marketingu, obchodu a sociální v oblasti pracovních podmínek, kvalifikace pracovní síly, pracovních vztahů, formy odměňování (Švejda, 2007, s. 16).

„Inovaci přibývá. Zájem o inovace – při všech nedostatcích – umožňuje inovační úsilí a také kumuluje jeho výnosy. Praxe nasvědčuje, že v produktivní činnosti největší zisky zpravidla následují po inovacích. Inovace v tržní ekonomice dláždí cestu nejen k vyšší výkonnosti, ale i k vyšší výnosnosti.“ (Jirásek, 2008, s. 58)

„... inovace není něco běžného, čím se podnikatel a manažeři běžně a zlehka zabývají od rána do večera. Znamená to opouštět zavedený výrobní a obchodní způsob a připravovat jeho zásadní povýšení. Na tom se musí pracovat s výhledem, volit vhodné investice, ve vhodný čas, s připravenými lidmi.“ (Jirásek, 2008, s. 56)

Řízení inovací ve firmě se stává novým manažerským úkolem. Je proto třeba vědět, co to inovace jsou, jak k nim v minulosti úspěšné firmy dospěly, co způsobily a jak je v lidech podněcovat. Change management lze využít především při zavádění již vytvořených inovací ve firmě, ale částečně i pro podněcování a organizování lidí ve směru generace a vyhodnocování těch nejefektivnějších inovací.

1.2 Management

Management se objevuje přímo v názvu change management a zároveň je k pojmu change management pojmem nadřazeným. Management se odlišuje jak místně (jiné podmínky v různých světových oblastech), tak i oborově. Základní východiska jsou však stejná. „Co je společné náplni práce všech

manažerů, je zvládnutí a uplatnění základních manažerských praktik, technik a metod, které jim umožňují rutinní manažerské chování v různých situacích, v nichž pracují, a řešení zcela rozdílných úkolů.“ (Veber a kol., 2009, s. 17)

Management (či spíše řízení) se v jakési prvotní podobě rozvíjí od samého počátku lidstva. Dlouho se této činnosti však neříkalo management a už vůbec ji nikdo neanalyzoval za účelem zlepšení. „Jen zřídka v dějinách lidstva vstoupila nějaká instituce na scénu takovým tempem jako management a projevila se v tak krátké době tak výraznými účinky. Za dobu necelých sto padesáti let transformoval management sociální a ekonomickou strukturu vyspělých zemí světa. Vytvořil celosvětovou ekonomiku a vytyčil nová pravidla pro státy, které se chtějí stát účastníky této ekonomiky jako rovnocenní partneři.“ (Drucker, 2002, s. 6)

Zde alespoň zmínka o zakladatelích managementu. Byli jimi Henri Fayol, Frederick Winslow Taylor a Max Weber, kteří přispěli na konci 19. a začátku 20. století k rozvoji tzv. klasického managementu.

Teorie managementu představuje souhrn určitých návodů, postupů, metod a principů, které jsou odvozovány z praxe. Vychází z řady vědních disciplín, jako je matematika, ekonomie, statistika, psychologie, sociologie a další. Management není pouze čistá aplikace daných postupů, ale je spojena s konkrétními osobnostmi – manažery. Specifické osobnostní předpoklady povyšují management na umění.

Jak uvádí Veber (2009, s. 21), management může být vnímán třemi způsoby:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.

Specifickou aktivitou se rozumí činnosti, které osoby pověřené řízením provádějí. Mohou se též nazývat manažerskými funkcemi, které zahrnují plánování, organizování, výběr a rozmístění lidí, vedení a kontrolu. Jejich přesné vymezení se liší autor od autora. Vedle těchto tzv. sekvenčních manažerských funkcí, které se realizují v časovém sledu, existuje ještě druhá

skupina funkcí. Tyto funkce prostupují sekvenční funkce, provádějí se průběžně. Jsou jimi analýza činností, komunikace a rozhodování.

Teorie managementu rozvíjí pojetí manažerských funkcí postupně k pojmu manažerské role (Henry Mintzberg definuje role interpersonální, informační a rozhodovací) a později manažerské kompetence¹.

1.3 Change management

Change management bývá v české literatuře překládán jako management změny, případně změnové řízení. Ve své práci vycházím převážně ze zahraniční literatury, zvláště pak z prací amerického autora Kottera. Jeho pojetí change managementu pracuje s procesem změny jako s uceleným manažerským problémem, který je možné řešit podle určitých pravidel, která vyplynula z praxe řízení změn. V jeho pojetí není změnový proces jen řízen, ale musí být veden. Vedení na rozdíl od řízení klade větší nároky na osobu manažera, na jeho schopnost být „leaderem“, tedy přirozeně získat zájem a autoritu ze strany svých podřízených a svým příkladem je vést k danému cíli. To je první předpoklad úspěchu. Český ekvivalent “změnové řízení“ zde tedy neplatí.

Pojem vedení není v literatuře interpretován jednotně. Na jedné straně je vedení chápáno jako jedna z manažerských funkcí, spočívající v přesvědčování a podněcování pracovníků tak, aby byly splněny cíle. Na druhé straně některé přístupy vedení se proti řízení vymezují jako činnost zaměřující se na dlouhodobější cíle a vize (Veber, 2009, s. 124).

Anglický ekvivalent změny (change) zahrnuje širší okruh významů, než české slovo. Change může vyjadřovat podstatné, přídavné jméno i sloveso. Označuje změnu, proměnu, přeměnu, výměnu, záměnu, střídání, vystřídání, přestup atd.

¹ Kompetence chápeme jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů. Tato schopnost je zároveň spojena s ochotou (motivací) rozhodovat a nést odpovědnost (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27).

Pojem change management vnímám tedy jako pojem širší ve vztahu k pojmu management změny a změnové řízení. V podnikové praxi se pojem change management používá častěji v anglické verzi, stejně jako další pojmy týkající se managementu (např. samotný pojem management, knowledge management, risk management atd.)

Change management má mnoho společného se strategickým managementem, který je zaměřen na dlouhodobý rozvoj a zvyšování efektivnosti organizace. Strategický management začíná vizí, sleduje a analyzuje svoje okolí a vyhodnocuje stav uvnitř firmy. Change management pracuje již s výsledky, které tato analýza přinesla (v některých pojetí proces change managementu zahrnuje i analýzu). Řízení změny je proces a tento proces musí být řízen. V rámci změnového procesu se může vyskytnout mnoho problémů, rizik, otázek. Pravidla change managementu nám dávají návod, jak těmto rizikům předejít a jak se s nimi případně co nejlépe vypořádat.

1.3.1 Historie, vývoj a osobnosti change managementu

I když se změny v podnikatelském prostředí objevovaly vždy, ustálený soubor poznatků a východisek v podobě směru zvaného change management se rozvinul až v 70. letech 20. století. Teoretická východiska vycházejí však z předchozích konceptů. V souvislosti s vývojem managementu změn je potřeba zmínit pojmy inovace a organizační rozvoj.

Jedním z předchůdců change managementu je bezpochyby teorie inovací. Rakušan Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950) přikládal inovacím významnou úlohu již v prvních desetiletích dvacátého století. Inovace narušují ekonomickou rovnováhu, ale také ji nově navozují na kvalitativně vyšší úrovni. Tato myšlenka odpovídá Kondratěvově teorii o vývoji v dlouhodobých vlnách. Cyklický vývoj ekonomiky je zapříčiněn technicko-technologickými změnami (Veber, 2009, s. 465).

Významným českým představitelem teorie inovací je František Valenta. Valenta publikoval články týkající se inovací již od 60. let 20. stol. Známa je

Valentova klasifikace inovací. Jednotlivé změny se od sebe liší nejen charakterem, ale i úrovní. Valenta rozpracoval **teorii sedmi inovačních řádů**:

1. inovační řád zahrnuje prosté kvantitativní změny prvotních elementů a jejich vztahů,
2. inovační řád označuje prosté organizační změny charakteristické přeskupením vztahů,
3. inovačním řádem jsou změny vnější stránky kvality jednotlivých elementů (adaptační změna, při níž se uplatňuje pokrok ve vzájemném působení věcných faktorů a kvalifikace),
4. inovační řád znamená změnu jedné nebo několika funkcí prvků společnosti (první z vyšších řádů změn; změna je spojená se vznikem nové varianty),
5. inovační řád představuje změnu všech funkcí prvků společnosti (mění se všechny vlastnosti prvotních elementů, ale je zachována stávající koncepce),
6. inovační řád je změnou výchozí koncepce prvků při ponechání původního principu, na němž jsou tyto prvky založeny (konceptní kvalitativní změna vede ke vzniku nového druhu výrobku),
7. inovační řád znamená změnu principu prvků společnosti, kdy je základní princip překonán principem novým a tato zásadní změna znamená převrat ve výrobní struktuře

(Demartiny, 2010, s. 22).

V 70. letech se na změny začíná pohlížet nejen z technické stránky, ale také z pohledu lidského a sociálního a to vede ke vzniku dvou disciplín. Jednou z nich je organizační rozvoj (OD) a druhou sociální teorie systému (STS). Tyto dvě teorie se rozvinuly v Evropě, Severní Americe a v Austrálii. Ve stejnou dobu se v Japonsku začíná objevovat TQM (Total Quality Management). TQM, OD i STS se začínají využívat v různých částech světa k efektivnímu řízení

změn, a to v 60., 70. a dokonce i 80. letech. Management si začíná uvědomovat důležitost zapojení zaměstnanců, a jejich následnou spokojenost (Sharma, 2007, s. 4).

1.3.1.1 Organizační rozvoj

„Organizační rozvoj se týká plánování a realizace programů zlepšování efektivnosti fungování organizace a její reakce na změnu.“ (Armstrong, 2007, s. 285) Organizační rozvoj tedy přistupuje ke změně jako ke kontinuálnímu procesu, na který je nutné se připravovat, vzdělávat své zaměstnance a přizpůsobovat firemní kulturu. Týká se spíše procesu než změny struktury nebo systému organizace. Organizační rozvoj připravuje organizaci na změnu.

Organizační rozvoj využívá teoretických i praktických poznatků různých sociálních věd (sociologie, organizační chování). Má za cíl zvýšit efektivitu organizací a připravit je na změny. Liší se od jiných změnových procesů, jako je projektový management a inovační řízení tím, že se zaměřuje na současný stav a jeho rozvoj ve smyslu splnění cílů (Cummings, Worley, 2008, s. 1).

Počátek organizačního rozvoje lze datovat na přelom 40. a 50. let, kdy Lewin vytvořil koncepci skupinové dynamiky a založil Research Centre for Group Dynamics [Výzkumné středisko pro skupinovou dynamiku]. Během 50. a 60. let se dále rozvíjí psychologické a sociologické přístupy řízení, organizace a práce s lidmi. Osobnosti jako je Argyris, Beckhard, Blake, McGregor, Schein svými přístupy přispívají k vzniku a ustálení organizačního rozvoje. Tato disciplína zažívala svoje zlaté časy a využití v praxi převážně v 60. a 70. letech. Management koncem 80. let a v letech 90. požaduje konkrétnější recepty na ovlivňování procesů a dochází k přesunu k „tvrdším“ metodám a technikám (např. reengineering). I když v těchto letech dochází k úpadku rozvoje organizace, přesto jsou nové koncepty a přístupy (team building, řízení změny, řízení kultury) založeny na myšlenkách autorů z oblasti rozvoje organizace (Armstrong, 2007, s. 286-289).

Není jednoduché jednoznačně vymezit vztah mezi organizačním rozvojem a change managementem. Change management vychází z poznatků

organizačního rozvoje, přináší však konkrétnější postupy a techniky zvládnání organizačních změn.

Pro úplnost zmíním některé významné osobnosti change managementu, nicméně koncepcím několika z nich se budu podrobněji věnovat dále v textu (viz kap. 4.2). Change management se částečně překrývá s organizačním rozvojem a proto někteří autoři bývají řazeni právě do kategorie autorů z oblasti organizačního rozvoje. Za průkopníka change managementu lze považovat Lewina („teorie silového pole“), dalšími podstatnými autory jsou Beckhard, Thurley, Quinn, Tushman, Bandura, Beer a v poslední řadě Kotter.

2 ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI

Pojem řízení lidí v organizaci označuje veškerou práci s lidmi v rámci podniku. Jedná se tedy o činnosti manažerů týkající se jejich podřízených, ale i činnost personalistů, odborníků na lidské zdroje. Tomuto pojetí má nejbližší pojem řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je jednou z vývojových etap personální práce. Práce s lidmi v podniku svěřená do rukou specialistů má svoji historii. V druhé polovině 19. století se objevuje „obor“ nazývaný **péče o pracovníky**, kdy se rozvíjí převážně odborové hnutí a s ním spojené kolektivní vyjednávání. K rozvoji personalistiky dochází během 1. světové války a od 30. let 20. století se o personalistice mluví jako o **personální administrativě**. V této fázi stále převládá pasivní role personální práce, personalistika jako administrativní podpůrná služba. Přibližně od 40. let se rozvíjí **personální řízení**, kdy se v začátcích personalisté podílejí na řízení firmy na taktické úrovni. Rozvíjí se řada personálních služeb (získávání, evidence, odborný výcvik, ...). Personální řízení se stále vyvíjí a obohacuje i v 60. a 70. letech (Tureckiová, 2004, s. 42-47).

Samotné **řízení lidských zdrojů** se objevuje až v letech 80. a to převážně v USA. Armstrong, přední britský odborník a autor mnoha, v oboru uznávaných, publikací, definuje řízení lidských zdrojů takto: „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27) Mění se tedy celkové pojetí personální práce od administrativní podpory k strategickému partnerovi nejvyššího vedení.

Jako další vývojový stupeň bývá někdy označováno řízení lidského kapitálu, jedná se ale spíše o stejný koncept s podobným názvem ještě více zdůrazňující potřebu kvalifikovaných a flexibilních pracovníků v organizaci. Pojem zdroj, který mnohým teoretikům i praktikům připadá nevhodný a hanlivý, je proto nahrazován pojmem kapitál.

Jedním z nejvýraznějších rysů řízení lidských zdrojů je důraz na strategickou integraci. Strategie řízení lidských zdrojů se odvíjí od celkové strategie podniku. Personalisté by měli mít slovo nejen ve fázi implementace, ale i při diskuzích o celkové strategii podniku. To nebývá ale v praxi běžné. Armstrong popisuje řízení lidských zdrojů pomocí následujících charakteristik:

- rozmanité;
- strategické s důrazem na integraci;
- orientované na oddanost a angažovanost;
- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál);
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické;
- aktivita prováděna manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů;
- zaměřené na podnikové hodnoty

(Armstrong, 2007, s. 32-33).

Pokud tedy považujeme koncepci řízení lidských zdrojů za soudobou koncepci personální práce, předpokládáme, že dle jejích principů se řídí procesy týkající se řízení lidí v každé soudobé organizaci. Není tomu tak. I v dnešní době není problém setkat se s personálním útvarem na úrovni personálního řízení, či dokonce personální administrativy. Záleží nejen na schopnosti jednotlivých specialistů – personalistů, ale hlavně na přístupu vrcholového vedení.

3 ORGANIZAČNÍ ZMĚNY A PROCES JEJICH PROVÁDĚNÍ

Dělení organizačních změn není v jednotlivých publikacích jednotné, stejně tak, jako není jednotné jejich faktické rozčlenění. Jedna změna může být chápána jako součást změny jiné, nebo může stát vedle ní jako rovnoprávný partner. Záleží na úhlu pohledu, zkušenostech daného autora a podrobnostech popisujících tuto konkrétní změnu. Změna v jedné oblasti často souvisí s jinou změnou, což také přispívá k roztříštěnosti členění organizačních změn.

Změny, ke kterým hodlá firma přistoupit, by měly být opřeny o jasné zdůvodnění a rozhodnutí o reorganizaci firmy by mělo být spojeno s jasným stanovením cílů. Těchto cílů, které změna organizačního uspořádání sleduje, je zpravidla více, neměly by být ale vzájemně neslučitelné (jako např. decentralizovat rozhodování a snížit personální náklady).

3.1 Příčiny a cíle organizačních změn

V 90. letech, kdy k nám začaly pronikat světové manažerské trendy, se stávalo, že se firmy bezhlavě začaly vrhat do nových technik, stylů řízení a organizace práce. Často se jednalo o módní trendy, které nepřispěly k nárůstu efektivity. Každý krok by měl mít své opodstatnění a to nejen v oblasti plánování změn, ale v rámci jakéhokoliv rozhodnutí. Rozhodnutí a postupy by měly být prováděny strategicky. Analýzu a zhodnocení současného stavu následuje vytyčení cílů, ke kterým chce organizace směřovat.

Příčiny organizačních změn dělí Urban (2004, s. 134 – 135) následovně:

Růst firmy zvyšuje zátěž jejího vedení na koordinaci, snižuje jeho znalosti skutečného chodu firmy a prodlužuje rozhodování. Hlavním směrem reorganizace bývá decentralizace rozhodování, změny v rozdělení pravomocí spojené s vyčleněním nových organizačních úseků a posilování koordinačních mechanismů.

Růst může mít několik podob:

- růst výroby vyráběných výrobků či rozšíření nabídky o podobné výrobky;
- diverzifikace (rozšíření výroby o odlišné výrobky nabízené na odlišných trzích);
- vertikální integrace - „směrem dopředu“, přiblížení výroby finálním zákazníkům (např. výrobce spotřebního průmyslu získá i určitou prodejní strukturu); „směrem dozadu“, získá - li podnik zdroje svých vstupů;
- akvizice neboli nákup jiných firem, sloučení s nimi

(Urban, 2004, s. 134 – 135).

Klesající ekonomická výkonnost (pokles zisku firmy či zpomalení jeho růstu) vede většinou k centralizaci rozhodovacích pravomocí. To napomáhá posílení kontroly a omezení rizika nesprávných rozhodnutí a v důsledku úspor spojených s omezením personálních nákladů. **Nedostatky dosavadního organizačního uspořádání** jako je např. nedostatečná koordinace (jednotlivé úseky firmy pracují na vzájemně si odporujících cílech), nejasné stanovení odpovědností, nejasné priority úkolů, pomalé rozhodování, neschopnost využít nových tržních možností vedou k potřebě nového, efektivnějšího uspořádání (Urban, 2004, s. 134-135).

Velkou skupinu příčin shrnuje pojem **vnější příčiny**. K organizační změně mohou vést změny v chování konkurentů nebo nové požadavky zákazníků. Dalším impulsem mohou být údaje srovnávající organizační strukturu jiné firmy s podobnými organizacemi. K vnějším příčinám patří také ekonomická nestabilita daného státu, ekonomická recese či krize (lokální i globální). Ovlivnit činnost firmy mohou zásadně také legislativní kroky vlády a změna demografické struktury obyvatelstva daného regionu či státu. Změny organizace mohou nastat s příchodem **nového představitele firmy**. Existující struktura nemusí odpovídat jeho řídicímu stylu. Značná část firem začíná o změně uvažovat jen proto, že nechtějí být považovány za zaostalé, nebo proto, aby se zabránilo nežádoucí rutině či stagnaci manažerů. V tom případě

často sahají po **implementaci moderních manažerských přístupů** (Urban, 2004, s. 134-135).

Jiný způsob dělení organizačních změn rozděluje změny jednoduše podle primárních spouštěčů:

- externí spouštěče – nové technologie, materiály, požadavky zákazníků, inovace konkurentů, změny v legislativě, globální změny ekonomiky, politické změny a změny kulturních a sociálních hodnot;
- interní spouštěče – nové vlastní produkty, inovace ve výrobních procesech, nízký výkon, nové požadavky managementu organizace, nové požadavky na znalosti a schopnosti atd.

(Dědina, Odcházal, 2007, s. 214).

Příčiny nám odkrývají problém, který v organizaci chceme řešit. Tento problém se dá často vyřešit různými způsoby. Volba cíle spadá do manažerské funkce nazývané manažerské rozhodování.

Kvalita manažerského rozhodnutí ovlivňuje výsledky i efektivnost organizačních jednotek. Manažeři by si proto měli osvojit poznatky a dovednosti, které zabezpečí požadovanou kvalitu řešení rozhodovacích problémů. Základním atributem rozhodování je proces volby (posuzování jednotlivých variant) a výběr rozhodnutí (výběr optimální varianty určené k realizaci). Rozhodovací proces je ovlivněn řadou faktorů, jako je charakter a závažnost rozhodovacích problémů, podmínky pro rozhodování (disponibilní čas, míra rizika a nejistoty) a osobnost rozhodovatele, konkrétně jeho styl rozhodování a minulé zkušenosti (Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 20).

Urban (2004, s. 135-136) vyjmenovává možné cíle organizační změny, ke kterým management dospěje po analýze současné situace a volbě řešení:

- zlepšit schopnost pružně reagovat na požadavky zákazníků;
- vytvořit strukturu, umožňující firmě uskutečnit dlouhodobý plán vývoje;
- přiblížit rozhodování skutečnému výkonu činností, rozšířit odpovědnosti pracovních míst (decentralizace);

- snížit zátěž nejvyššího vedení firmy;
- zkrátit řídicí řetězec a tím urychlit rozhodování;
- snížit personální a s nimi spjaté další náklady;
- zkrácení a zjednodušení komunikačních a rozhodovacích cest;
- zavedení nových činností, produktů a služeb;
- posílení klientské orientace, marketingu a poradenství;
- koncentrace firmy na klíčové podnikatelské procesy atd.

Jak vyplývá z předchozího dělení podle různých autorů, analýza současného stavu nám říká, kde je problém, co potřebujeme změnit. Velmi přínosné je však také zjišťování příčin tohoto stavu, jen tak je možné zvolit tu správnou změnu, ke které chceme přistoupit.

3.2 Typy organizačních změn

Pokud máme stanovený cíl organizační změny, volíme metody a způsoby, jak k této změně dospějeme. V této souvislosti můžeme organizační změny dělit do několika typů. Jednotlivé typy nejsou jednoznačně ohraničeny a není vyloučeno, že k jednomu cíli se nám podaří dojít pouze v kombinaci několika různých změn. Existuje mnoho členění organizačních změn. Některé pojetí může dělit změny do typů, které jsou totožné s cíli u jiného pojetí. Je potřeba si proto uvědomit, jak probíhá proces volby a implementace změn (viz Obr. 2 a Obr. 3 v kap. 3.3).

Základní členění změn podle Sharmi se podobá základnímu členění inovací. Členění tedy vychází z rozdílného rozsahu změn. Méně rozsáhlé a obtížné změny inkrementální a průběžné a naopak změny radikální a diskontinuální (Sharma, 2007, s. 3).

Pokud chceme měnit organizaci, musíme čelit několika otázkám. Proč je změna nezbytná? Jakým způsobem většinou změny probíhají? Na co se zaměřit, jaké jsou zkušenosti ostatních? Co fungovalo a co ne? Pokud je změna tak nezbytně nutná, proč nepřichází sama? Proč musí být řízená? Máme dostatek energie a prostředků provést radikální změnu? Není změnový proces

jen výmyslem egoistických manažerů? Odpovědi na otázky nám pomohou rozkrýt motivaci pro provedení změny a určit konkrétní typ organizační změny.

Mezi základní typy organizačních změn podle Kubra (Kubr a kol., 1991, s. 71-72) patří:

- změny v základním uspořádání organizace,
- změny v úkolech a činnostech,
- změny v používané technologii,
- změny v řídicích strukturách a procesech,
- změny v kultuře organizace (hodnoty, tradice, neformální vztahy),
- změny v lidech (vedení a zaměstnanci, jejich kompetence, postoje, motivace, chování a efektivita práce),
- změny ve výkonu organizace (finančním, ekonomickém, sociálním),
- změny image organizace v podnikatelských kruzích a společnosti.

3.2.1 Strategické a funkční změny

Jedno z dalších nejzákladnějších možných členění je členění na změny strategické a změny funkční (operační).

„**Strategie** – koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů. Strategický management – souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace.“ (Veber, 2009, s. 511)

Strategická, jinak také transformační, změna je změna celopodniková a dlouhodobá, týkající se všech prvků organizace. Strategická změna se dotýká základních hodnot, filozofie a rysů dané organizace. Jde do hloubky, a proto je její příprava i realizace značně náročná.

„Ke strategické změně dochází v kontextu s vnějším konkurenčním, ekonomickým a sociálním prostředím i v kontextu s vnitřními zdroji, schopnostmi, kulturou, strukturou a systémy organizace. Úspěšná realizace

změny vyžaduje, aby ve fázi formulace a plánování změny došlo k důkladné analýze a pochopení těchto faktorů.“ (Armstrong, 2007, str. 290)

Strategická změna se může týkat například filozofie a hodnot firmy, růstu, inovací, používaných technologií, potřeb zákazníků, práce s lidmi atd. Je tedy mnoho dílčích změn, které se odehrávají pod rouškou celkové transformace společnosti.

Funkční změny oproti tomu zasahují spíše do určité části organizace. Týkají se nových postupů, systémů a technologií. Mají však také další konsekvence, jako je uspořádání práce v daném útvaru, propouštění atd.

3.2.2 Rozčlenění organizačních změn podle míry participace zaměstnanců

Míra participace (zapojení) zaměstnanců ovlivňuje rychlost zavedení změny (participativní změna vyžaduje více času), ale hlavně její přijetí ze strany zaměstnanců. Následující členění jsem převzala z knihy Poradenství pro podnikatele a manažery (Kubr a kol., 1991, s. 78-79).

Jednou z možností je **nařízení změny**. Zavedení změny z pozice síly není ideální, po zmizení mocenského zdroje, nebo při nepřítomnosti sankcí a trestů může být změna značně prchavá. Existují ale situace, kdy je vhodné změnu nařídit. Jsou to chvíle, kdy je diskuze vyloučena, kdy je třeba předejít hrozící krizi. Řídící pracovník by měl nařídit změnu jenom tehdy, je-li přesvědčen, že neexistuje žádná jiná alternativa. Vždy by měl vysvětlit, proč se rozhodl změnu nařídit.

Další změnou je **změna participační**. Podle Armstronga, mluvíme-li o participaci: „... jde o uspořádání zabezpečující, aby pracovníci měli příležitost ovlivňovat rozhodování managementu a přispívat ke zlepšování výkonu organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 653)

Lidé chtějí vědět, jaké změny se připravují, a chtějí ovlivňovat změny, které se jich týkají. Pokud srovnáme proces participační změny se změnou nařizovanou, je participace pomalejší, časově náročnější a nákladnější než

nařizovaná změna, ale považuje se za dlouhodobější. Participace ovlivňuje pozitivně přístup pracovníků ke změně, výhodou je také zkušenost a tvořivost zaměstnanců. Oni znají nejlépe procesy, které dennodenně provádějí, vyznají se také ve firemním prostředí a mohou přinést zajímavé podněty. Je však nutné participativní jednání podporovat. Zavést odměny za dobré nápady, uvolnit prostor pro komunikaci, podpořit svobodné vyjádření názoru a zpětné vazby.

Určitý kompromis představuje **změna projednaná**. Nejen mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, ale i mezi jinými stakeholdery² je často nezbytné vyjasnit si, jaké změny budeme zavádět a jakým způsobem. Dochází k vyjednávání o opatřeních, které je třeba zavést, a o přínosu a nákladech pro zúčastněné strany. Výsledkem není ideální řešení ani pro jednu stranu, ale kompromis, který jsou všechny strany schopny akceptovat. Pravděpodobnost implementace dosažené dohody se tak zvyšuje (Kubr, 1991. s. 78 – 79).

3.2.3 Další typy organizačních změn

Ve výčtu vymezují další změny, které jsou v organizacích časté:

- snižování nákladů,
- změna strategických kompetencí,
- klientská orientace,
- optimalizace procesů,
- změna struktury organizace,
- centralizace, decentralizace,
- změna vedení,
- fúze a akvizice,
- re-engineering.

² Stakeholder je osoba, která je nějakým způsobem zainteresována na provádění a důsledcích organizačních změn. Zároveň ovlivňuje úspěšnost výsledku. Stakeholdery bývají vlastníci, manažeři, zaměstnanci, ale i dodavatelé, odběratelé, zákazníci atd.

Změnou je jistě také zavádění nových principů řízení a moderních manažerských trendů. Mnoho firem se pustilo do implementace japonského přístupu Kaizen, Just In Time a Total Quality Management. Hitem se stalo také řízení podle cílů, řízení pracovního výkonu, řízení podle kompetencí, Balanced Scorecard, projektové řízení, učící se organizace, benchmarking a mnoho dalších. Pokud zavádíme některý z těchto přístupů, je potřeba měnit většinu podnikových procesů. Je však možné uváženě implementovat pouze některá specifika daného přístupu a sladit je s opravdovým stavem procesů ve firmě, ale hlavně s kulturou dané organizace. Zavádět japonské přístupy do firem se silnou individualistickou kulturou nelze plně, pokud se nepokusíme pozměnit současnou kulturu.

V každé historické etapě a období přicházejí trendy, které se někde osvědčily, a manažeři se je snaží zavést do svých organizací. Učit se z úspěchu druhých je užitečné, vždy by však mělo být zváženo, jak ta či jiná strategie ovlivní všechny procesy ve firmě a jakým nejvhodnějším způsobem si tento trend přizpůsobit a následně ho zavést. Právě change management poskytuje nástroje, jak tyto trendy projednat se zaměstnanci a následně je co nejefektivněji implementovat.

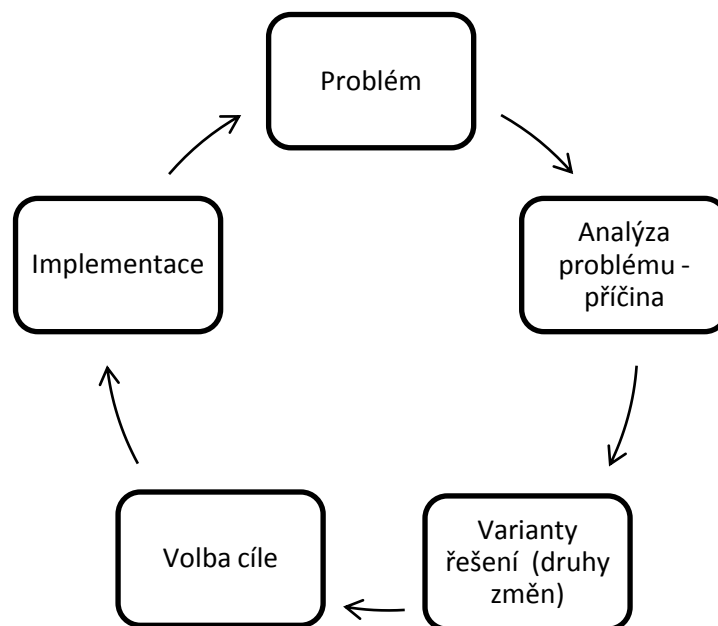
Další, zatím nejmenovanou, změnou je **změna firemní kultury**. Je to jedna z nejobtížnějších změn, protože se jednoznačně dotýká ustálených způsobů chování lidí a jejich hodnot.

„Teoreticky začínají programy změny firemní kultury analýzou existující kultury. Pak se definuje žádoucí kultura, což vede k identifikaci „mezery v kultuře“, kterou je třeba zaplnit. Tato analýza může identifikovat očekávání týkající se chování tak, aby bylo možné použít procesů rozvoje a odměňování pracovníků k jejich definování a upevňování. Ve skutečném životě to není tak jednoduché.“ (Armstrong, 2007, s. 266-267)

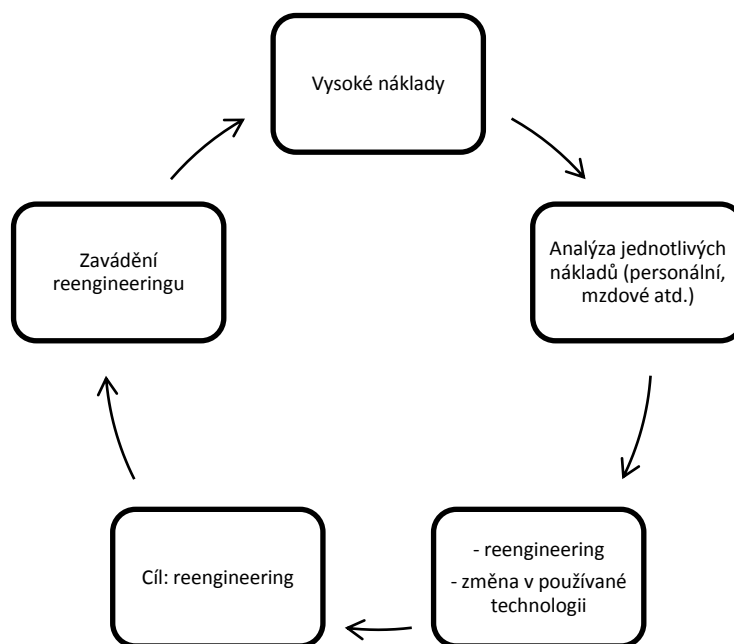
Podle Kottera je při transformaci organizace v poslední fázi potřeba změnit také firemní kulturu. „Pokud nové postupy vyvinuté při transformaci nebudou v souladu s odpovídající kulturou, vždy jim bude hrozit možnost návratu do původního stavu. Nedostatečně pevné zakotvení nových přístupů do skupinových norem a hodnot může mít za následek zničení změn v pracovní skupině, divize nebo v celém podniku, i kdyby se jejich vytvoření věnovaly celé roky práce.“ (Kotter, 2004, s. 152) Ve skutečnosti se ale firemní kultura začíná měnit již v prvních fázích implementace změn.

3.3 Proces provádění organizačních změn

Pro přehlednost nabízím dvě zobrazení procesu – jedno na obecné úrovni (Obr. 2), druhé uvádějící konkrétní problém a proces jeho řešení (Obr. 3). Na obrázcích je znázorněn proces realizace organizační změny až do fáze implementace. Samotná implementace má potom své vlastní fáze.



Obr. 2 – Proces volby a implementace změn



Obr. 3 – Proces volby a implementace změn – praktický příklad

Reorganizace je většinou časově rozsáhlým projektem. Zahrnuje sběr informací o organizaci, určení nové podoby organizace, stanovení cest, jimiž bude reorganizace dosaženo a vytvoření časového harmonogramu implementace nového org. uspořádání. Změna musí být řízena a řízení změny je základní řídicí funkcí v každé organizaci. Projekt reorganizace by měl být řízen nejlépe týmem pracovníků zastupujících jednotlivé části organizace, kterých se změny dotknou. V jeho čele by měl stát manažer z vyšší úrovně firemního řízení, popř. člen vrcholového manažerského týmu. Participace osob z různých částí firmy dává týmu předpoklad pro lepší znalost organizace, jejích problémů i důvodů, které k současnému uspořádání vedly. Ti, kteří se práce zúčastní, budou mít i větší motivaci k prosazení změn. Pokud ale diskuze možných řešení vyvolá mezi členy týmu konflikty, odpovědnost za řešení sporných částí by měl převzít vyšší představitel firmy. Členové týmu by měli podrobně znát oblast firemního podnikání, měli by stát mimo mocenské boje ve společnosti, měli by být otevřeni vůči komunikaci s pracovníky na různých úrovních. Pravidelná komunikace by měla probíhat i s vedením společnosti, které by mělo poskytovat dostatečnou podporu (Urban, 2004, s. 138).

Urban popisuje změnový proces ve třech krocích. Prvním krokem změny by měla být důkladná analýza opírající se o řadu metod (analýza písemných dokumentů, dotazníky, osobní rozhovory, procesní mapy atd.). Jako další stanovíme plán nové podoby organizace. Plán vychází jak ze strategických cílů org., tak z potřeby odstranit nedostatky jejího dosavadního uspořádání. Výsledkem tvorby nového organizačního uspořádání by mělo být nové vymezení pracovních míst (cílů, povinností, pravomocí), vzájemných vztahů mezi pracovními místy, nových forem seskupení pracovních míst pod vedením jednotlivých manažerů, nových pracovních postupů a organizačních pravidel. Důležitým předpokladem úspěchu při navrhování nové podoby organizace je zapojení širokého okruhu pracovníků. Jako poslední krok Urban uvádí vytvoření dlouhodobého a krátkodobého plánu změn, kde jsou stanoveny konkrétní kroky a jejich časové určení (Urban, 2004, s. 138-142).

Pro srovnání - Veber fázuje proces změn také do tří částí, ty jsou ale jinak koncipovány. Jako první je potřeba určit potřebu změn, dále analyzovat současný stav (shodné s Urbanem), mít podporu vrcholového vedení a disponovat příslušnou pravomocí. Druhým krokem je příprava a realizace změn, kde je podle Vebera potřeba vlastního řízení procesu změny a dostatek zdrojů pro provedení změny. Jako poslední je nezbytné změnu přijmout a stabilizovat, tzn. zapojit pracovníky, komunikovat s lidmi, vysvětlovat, objasňovat obavy a námitky (Veber, 2009, s. 478-482). Poslední fáze by neměla přijít pouze na konec, komunikace a objasňování je důležité od samého počátku, je totiž složitější měnit postoje lidí než je vytvářet.

Kotterovo pojetí change managementu se ve srovnání s výše popisovanými procesy týká pouze fáze implementace změny a jejího upevnění. Proces změnového řízení a change management se tedy nemusí úplně překrývat. V tomto pojetí proces řízení změny v sobě zahrnuje change management (reprezentovaný například Kotterovým osmibodovým procesem zavádění organizačních změn).

4 VÝCHODISKA A ZÁSADNÍ MODELY CHANGE MANAGEMENTU

Organizace jsou především lidskými systémy, lidé musí změny pochopit a být ochotni a schopni je realizovat. I lidé se musí při provádění změny sami změnit. Musí si osvojit nové znalosti, vstřebat více informací, zabývat se novými úkoly, zdokonalit své schopnosti a často i modifikovat své pracovní návyky a postoje. V organizaci se tyto požadavky týkají každého, včetně ředitele.

Příprava, reakce a vyhýbání se změnám jsou jevy vysvětlitelné. V rámci psychologie práce se psychologové zabývají adaptací lidí na změnu práce a pracovních podmínek.

4.1 Adaptace lidí na změny

Podle Hartla a Hartlové je adaptace obecná vlastnost organismů přizpůsobovat se podmínkám, v nichž existují, biologicky základní vlastnost živé hmoty, schopnost organismu nebo jeho jednotlivých orgánů přizpůsobit se vnějším, dříve neobvyklým podmínkám. Psychologicky adaptace zahrnuje přizpůsobení se chování, myšlení, postojů. Adaptace může být také vnímána jako proces postupného přizpůsobování se člověka sociálním podmínkám, poruchy chování jsou pak vnímány jako ztroskotání adaptace. Sociální adaptace je v jejich pojetí posun, k němuž dochází v sociálních, psychologických či kulturních postojích člověka po přechodu do nového prostředí. Adaptabilita znamená přizpůsobivost, schopnost jedince přizpůsobit se prostředí přírodnímu i společenskému (Hartl, Hartlová, 2010, s. 12).

V obecném pojetí termín adaptace označuje schopnost organismu přizpůsobit se. V naší problematice se adaptací rozumí proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně novými nároky a požadavky, které na něj

kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa. Jedinec se těmto novým podmínkám přizpůsobuje, včleňuje se do nového prostředí, do nových podmínek. **Adaptace aktivní** představuje snahu o změnu prostředí ve směru shody s potřebami dané osoby. **Maladaptace** označuje nedostatečnou nebo nesprávnou adaptovanost člověka se svým prostředím.

Adaptace může být označení pro proces, který má své fáze a stádia, tak i pro stav, tedy míru vyváženosti člověka v prostředí. Hodnotícím pojmem je pojem **adaptovanost**, který označuje, jak člověk reaguje vůči vnějšímu prostředí. Předpoklady lidí pro "bezbolestnou" adaptaci jsou různé, míru těchto předpokladů označujeme jako **adaptabilita** (Provazník a kol. 2002, s. 186).

4.1.1 Proces adaptace

K tomu, aby došlo k procesu adaptace, je potřeba, aby působily určité zdroje proměny. Mohou jimi být nové pracovní místo, nepřiměřené úkoly, problémové situace, překážky, konflikty, stres, nový vedoucí, změna procesů, změna organizace práce, změna organizační struktury atd. Adaptace probíhá v několika fázích:

- **Přípravná fáze** – období před vlastní změnou podmínek. Člověk si vytváří představu toho, co ho čeká, připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Předpokladem efektivnosti je očekávání změny podmínek, adekvátnost představ týkajících se nových nároků a požadavků, které nová situace přinese, úsilí, které člověk vynaloží a již osvojený soubor schopností a osobnostních předpokladů.
- **Globální orientace** – začíná počátkem změny vnějších podmínek. Hlavním rysem této fáze je aktivace psychické činnosti jedince (procesy poznávací a citové). Tato fáze je provázena prožitky napětí, obav a nejistoty, nabuzení, pocitem očekávání, někdy i snížením výkonnosti.
- **Vědomé přetváření vztahu** jedince k novým, změněným podmínkám, změna v hierarchii hodnot, přetváření postojů a sociálních vztahů, nové způsoby činnosti.

- **Vpravení se** do nových podmínek (adaptovanost), rezignace, nebo únik (Provazník, 2002, s. 187).

Při posuzování adaptovanosti pracovníka použijeme kritéria objektivní, jimiž jsou množství a kvalita práce jedince, míra jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení mezi spolupracovníky, ale také kritéria subjektivní, jako např. vztah člověka k profesi, podniku, profesní sebedůvěra, aspirace a cíle jedince, ochota spolupracovat atd.

Výše popsané obecné charakteristiky adaptace a adaptačního procesu platí pro různé případy adaptace, jako např. změna pracovního zařazení, přechod do jiné organizace, návrat pracovníka po dlouhé nepřítomnosti, přechod do soukromého sektoru, odchod ze zaměstnání, přechod do důchodu, inovační změny na pracovišti aj.

4.1.2 Přirozený odpor ke změnám

Přirozeností člověka je averze, vyhýbání se změnám. Člověk nastoupí do společnosti a prochází adaptací týkající se jeho pracovního zařazení, samotné společnosti a sociálních podmínek práce. Začíná postupné vytváření algoritmů jistých činností, člověk nabývá nejen pracovní, ale i sociální zkušenosti. Tyto procesy jsou následovány pocitem jistoty, zafixovanosti vztahů. Je přirozené, že s přicházející změnou se člověk brání a chce si uchovat již vytvořené a často dlouho budované návyky a vztahy. Není třeba opakovat, že změny probíhají a budou probíhat stále častěji. Proto se teoretikové i praktičtí manažeři zabývají zákonitostmi lidské adaptace a přicházejí s novými technikami, jak tuto adaptaci zjednodušit a zrychlit. Dnes se často hovoří o nové generaci (nazývaná jako generace Y), která má jiné požadavky a očekávání v oblasti pracovního života. Předpokládám, že upřednostňování flexibilních pracovních úvazků, spíše projektově zaměřená práce u různých subjektů také přináší větší míru adaptability těchto jedinců. Pokud se tyto teorie v budoucnu potvrdí a vývoj bude směřovat tímto směrem, manažeři budou mít menší problém s lidmi, kteří budou bránit zavádění změn.

Než se tedy dostaneme do vysněného stádia, kdy zaměstnanci budou změny vítat a přijímat s otevřenou náručí, nezbyvá nám nic jiného, než se snažit porozumět procesům, které se odehrávají v lidských myslích a tyto procesy se snažit ovlivňovat.

Studie, které se zabývají výzkumem zavádění změn v organizacích, potvrzují častost odporu zaměstnanců ke změně. Změna je chápána jako porušování stability organizace, ohrožení očekávání zaměstnanců v oblasti vzorců chování nebo odměňování a všeobecně vytváří strach z neznámého.

Jako hlavní příčiny odporu vůči změnám uvádí Armstrong obavy z nového, ekonomické obavy, nepohodlí, nejistota, ohrožení interpersonálních vztahů, ohrožení postavení nebo kvalifikace, obavy související se schopností, ale i tzv. „symbolické obavy“, u kterých může i malá, nenápadná změna podnítit u zaměstnanců obavy z budoucích velkých změn (Armstrong, 2002, s. 252).

Můžeme doplnit další důvody, jako jsou nedostatečné povědomí o důležitosti změn (neinformovanost), ohrožení dosavadního rozvoje kariéry, ztráta dosavadních odborných znalostí, změna zvyklostí, ztráta pocitu jistoty a bezpečí, vliv a působení sociální skupiny, únava z opakujících se změn, nebo předchozí špatné zkušenosti se změnou.

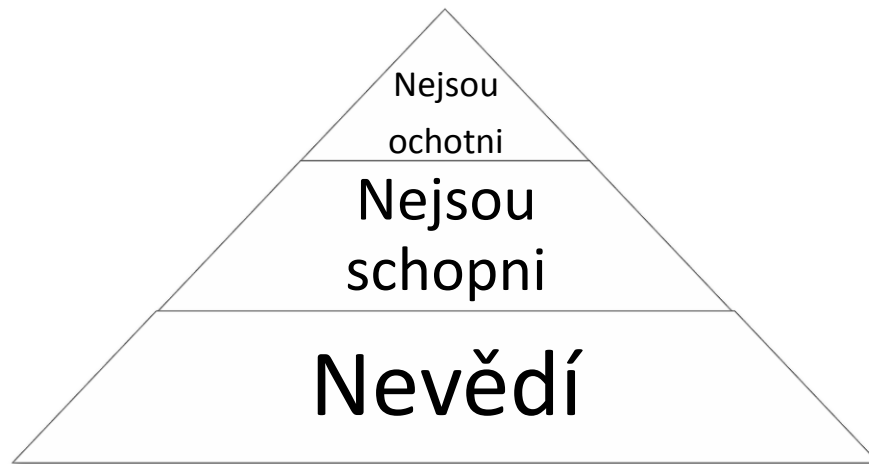
Robbins popisuje kromě individuálního odporu ke změně ještě organizační odpor, který spočívá v chování skupin a týmů a v zaběhlých procesech fungujících v organizaci. Příkladem může být fungující výběrový proces, který přijímá systematicky pouze určité typy lidí, které se hodí do stávající, nikoli do budoucí změněné organizace (Robbins, 2000, s. 281-282).

Odpor ke změnám má překvapivě i pozitivní stránku. Může jí být rozvíření debaty, která může přinést nové poznatky a přizpůsobit nebo změnit rozhodnutí (Robbins, 2000, s. 279).

Pokud je známá příčina odporu ke změně, pomůže nám to zvolit si techniku, která odpor efektivně překoná. Může to být osvěta a komunikace, tedy vysvětlení potřeby a logiky změny, participace a zapojení pracovníků do přípravy a implementace změny, usnadnění a podpora (výcvikové programy,

volna v přechodném období), vyjednávání a dohoda, explicitní a implicitní donucení (pouze pokud se změna musí uskutečnit rychle a není možnost použít jiné techniky).

Následující grafické zobrazení naznačuje, jaký podíl mají jednotlivé příčiny na vznik problémů s nedostatečnou adaptací lidí na změny.



Obr. 4 – Příčiny problémů adaptace na změnu

Hlavní příčinou je nedostatek informací a tím pádem nejistota. Rezistence lidí je často používána jako výmluva neúspěšných změn. Neúspěch je ale často zapříčiněn ignorací skutečných důvodů a možných způsobů řešení. Druhý řádek v trojúhelníku naznačuje potřebu výcviku a vzdělávání v případě organizačních změn.

Různí lidé se mění různými způsoby, každý člověk má mnoho neopakovatelných rysů, které ovlivní jeho ochotu a schopnost se změnit. Praktiky change managementu se snaží zmírnit přirozený odpor ke změnám.

4.2 Modely change managementu

4.2.1 Lewinova koncepce organizační změny

Psycholog Kurt Lewin vytvořil třífázový sekvenční model změny. Lewin popsal v roce 1951 řízení procesu změny jako tři po sobě následující fáze: rozmrazení současného stavu, změna, a zmrazení neboli stabilizování změny.

Při rozmrazování současného stavu je třeba hnacích nebo brzdících sil, které přímo ovlivní chování lidí a usměrní ho žádaným směrem. Je potřeba, aby se lidé dostali do znepokojující situace. Podmínky, které zvyšují úroveň rozmrazovacího procesu, obvykle obsahují více než běžnou míru nervozity vedoucí k viditelné potřebě změny. Je třeba dát najevo, co se stane, pokud se organizace nezmění (Robbins, 1992, s. 277).

Následuje samotné zavádění změny. Vedení i zaměstnanci začínají praktikovat nové vztahy, metody a chování. Ve fázi identifikace lidé testují navrhované změny. Poté dochází k přenášení obecných cílů a principů změny do specifických osobních cílů a pravidel – internalizace. A ve třetí fázi se změna stabilizuje. Během úvodních fází zmrazování se doporučuje provést zesílení požadovaného chování pomocí odměn, chvály apod. V pozdějších fázích se doporučuje periodické nebo časově členěné upevňování, aby nedošlo k zániku nově osvojených stereotypů. Pokud nedojde k poslednímu kroku, je nepravděpodobné, že by změna byla dlouhodobá a došlo i k trvalé změně chování zaměstnanců (Robbins, 1992, s. 277).

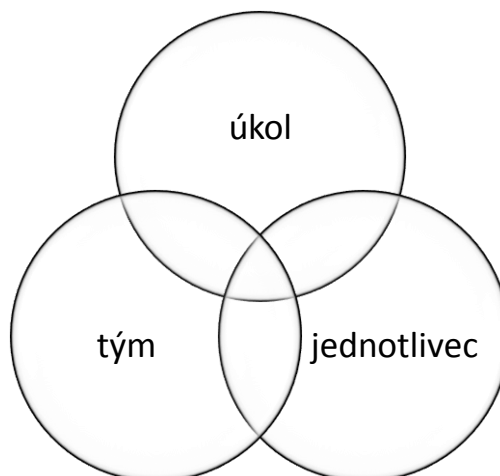
Lewin chápe změnu jako narušení rovnováhy v organizaci, jako proces, který, aby byl úspěšný, musí být ukončen novou rovnováhou. Tento přístup může být vhodný v relativně stabilním prostředí padesátých, šedesátých nebo sedmdesátých let, ale nikoli v dnešní době neustálých globálních změn, na které musí organizace okamžitě reagovat.

4.2.2 Adair a jeho řízení inovací

Adair je britský profesor Leadership Studies a autor mnoha známých publikací o vůdcovství. Napsal knihu Efektivní inovace, kde se zabývá otázkou řízení inovací ve firmě. Oblast inovací je úzce spjata s problematikou change managementu, proto zde jeho koncepci zmiňují. Adair ve svých předchozích pojednáních zjednodušeně schematizuje funkce vůdcovství jako tři vzájemně se pronikající kruhy. Prvním z nich je odpovědnost za splnění úkolu, druhým je odpovědnost za tým, třetím odpovědnost za jednotlivce. Ke každé funkci pak vymezuje konkrétní soubor doporučeného chování.

Adair svoji triádu jednotlivce, tým a úkol použil i pro koncepci řízení inovací. „Organizace, pro kterou pracujete, v sobě zahrnuje veškeré své součásti včetně vás a týmů, do nichž patříte, ale představuje více než pouhou sumu svých částí. Žije svým vlastním životem ...“ (Adair, 2004, s. 12)

„Všechny organizace rozvíjejí tzv. skupinovou osobnost a současně mají tři vzájemně se překrývající oblasti potřeb, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku:



Tato skupinová osobnost či podniková kultura, jak ji obvykle nazýváme, hraje nezbytnou roli v procesu inovace. Některé podnikové kultury inovaci povzbuzují, jiné ji potlačují. Není příliš žádoucí být v pozici tvořivého jedince budujícího týmy orientované na pozitivní řešení problémů, jestliže ve vaší domovské organizaci panuje nepřátelsky laděné prostředí vůči novým

nápadům. Z toho důvodu tato kniha obsahuje všechny tři dimenze či vrstvy vnější skořápky ústřice.“ (Adair, 2004, s. 12)

Adair popisuje sedm návyků úspěšných tvůrčích myslitelů. Návyky jsou v podstatě způsoby jednání, které jsme si osvojili a zafixovali opakováním. Slovo návyk implikuje konání něčeho nevědomě, či bez toho, aniž bychom o věci samé dopředu přemýšleli. Všichni si rozvíjíme návyky k přemýšlení, stejně jako návyky pro chování, přičemž některé jsou dobré a jiné horší. Jsou to naše pevné dispozice či sklony k tomu, jak určitým způsobem přistupujeme k problému. Častým používáním se pro nás stávají přirozenými. Dohromady tyto návyky tvoří to, co bychom mohli nazvat svou převládající dispozicí (Adair, 2004, s. 55).

Pro manažery je velkou výzvou ovlivňovat a měnit individuální skupiny a organizace s cílem ukázat jim, že jsou schopny velkých činů. Je nutné, aby každý manažer chápal inovace jako proces, který může řídit.



Obr. 5 – Hlavní úkoly manažera při řízení inovací

(Zdroj: Adair, 2004, s. 141)

Na Obr. 5 můžeme vidět hlavní úkoly manažerů, opět spojených s triádou úkol, jednatel a tým. Jsou jimi zajištění plnění úkolu, vybudování a udržení týmu a rozvíjení jednotlivce. Manažeři mají však i další úkoly, jako je výběr

tvůrčích pracovníků, povzbuzování tvořivosti v týmech, koučování týmu, podpora komunikace o inovacích a překonávání bariér inovací (Adair, 2004, s. 145-163).

4.2.3 Kotterův model vedení změn

V této kapitole přiblížím pojetí organizační změny, jak ji popisuje a vidí Kotter. Kotter si získal autoritu a celosvětové uznání v oblasti leadershipu, transformačního řízení, rozvoje vůdčích dovedností a organizační změny. Je absolventem Massachusetts Institute of Technology. Ve třiatřiceti letech mu byl udělen profesorský titul na Harvard Business School, kde působí od roku 1972 dodnes. Kotter je mimo jiné ředitelem poradenské společnosti Kotter Int., která poskytuje poradenství v oblasti change managementu a leadershipu.

Kotter je také autorem patnácti knih. Nejznámější z nich jsou Vedení procesu změny a Srdce změny, kniha, kterou Kotter napsal společně s Danem S. Cohenem, ředitelem poradenské firmy Deloitte Consulting LLC. Autoři zde využili poznatků z rozsáhlého výzkumu prováděného v desítkách různých organizací, přináší tedy skutečné příběhy úspěchů, ale především problémů a neúspěchů, se kterými se manažeři po celém světě při zavádění organizačních změn setkávají.

Množství závažných a často traumatických změn, jimiž organizace procházejí, se během posledních třiceti let dramaticky zvyšuje. Většina projektů, jako je reengineering, změna strategie, fúze, programy zvyšování jakosti, změny organizační kultury zůstávají po několik desetiletí pro vedení firem cestou k řešení. Některé z původních projektů se zdály být spíše trendové a zanikly, jiné se ale stále rozvíjejí a přicházejí i nové strategie (virtuální organizace, flexibilní pracovní režim atd.)

Kotterův model vychází z toho, že každá změna je prováděna s určitými důsledky. Kdykoliv se lidé musí přizpůsobit měnícím se podmínkám, vždy jde o bolestný proces.

Knih *Vedení procesu změny* vznikla po úspěchu článku *Vedení změny*, který v březnu 1995 otiskl *Harvard Business Review*. Článek se trefil do černého a vyvolal mnoho ohlasu. To vedlo Kottera k napsání celé knihy, kde shrnuje své dosavadní zkušenosti z předchozích patnácti let své konzultantské praxe. Autor analyzoval desítky pokusů o uskutečnění zásadních změn v organizacích pomocí restrukturalizace, reengineeringu, akvizice, změny firemní kultury atd. Ve své bohaté praxi Kotter sledoval velké organizace (Ford, General Motors, British Airways), ale i mnoho těch menších (např. Landsmark Communications). Společnosti v různé ekonomické situaci, snažící se zavést různé změny, všechny ale se společným cílem - udržet své postavení na novém, akceleračně se měnícím trhu.

Už ve svém článku pro *Harvard Business Review* Kotter upozorňuje na dva nejzásadnější aspekty změnových procesů. Jedním z nich je fakt, že proces se skládá ze série několika fází s určitou časovou zátěží, přeskokování některých z fází vytvoří pouze iluzi rychlosti, ale v důsledku nepřinese úspěch. Za druhé, zásadní chyby v jakékoliv fázi přináší velké problémy a zpomalení, protože se zaváděním změn mají manažeři často velmi málo zkušeností, i velmi zkušený člověk může provést devastující chybu. Je možné, že některé z fází budou probíhat zároveň, neměla by ale být jediná vynechána. V článku a později i v samotné knize nás autor seznamuje jak s chybami, tak i s osmi kroky, fázemi, které je nutné projít. Kroky vycházejí z chyb, které Kotter analyzoval u různých společností (Kotter, 1995, s. 60).

V následujícím textu projdu jednotlivé fáze procesu změny tak, jak je popsal Kotter. Převážně vycházím z jeho publikací, doplňuji a srovnávám s dalšími autory zabývajícími se dílčími aspekty tohoto procesu (např. firemní kultura). Kotter zde ztotožňuje pojem změna s pojmem transformace. Následující postupy jsou však platné i pro jiné než transformační změny, například změny menšího rozsahu zavádějící nové postupy a metody práce.

4.2.3.1 Osm kroků při zavádění organizačních změn

Schopný manažer, který rozpozná naléhavost změny a má i dostatek pravomocí tuto změnu začít prosazovat, nikdy neuspěje bez podpory svých podřízených, spolupracovníků a nadřízených. Jak tuto podporu získat? Lidé musí být něčím šokováni, zaskočeni, vytaženi ze svého bezpečného pracovního časoprostoru.

Pocit naléhavosti je potřeba vyvolat (1. krok) stejně u řadových zaměstnanců jako u manažerů společnosti. Subjektivní vnímání krize často nesouvisí se skutečnou situací firmy. Existuje jistě mnoho případů, kdy se firma ocitá v krizové situaci (klesající postavení na trhu, klesající zisky), management ale dělá jako by se nic nedělo. Krize tedy objektivně existuje, ale není zaměstnanci subjektivně vnímána. Na druhou stranu i v případech, kdy si společnost vede velmi dobře a zároveň cítí potřebu provést zásadní změny, je třeba pocit urgentnosti uměle vyvolat (Kotter, 2004, s. 41-48).

Otázkou zůstává, jak tyto pocity vyvolat a udržet. Přes 50 % společností, které Kotter sledoval, skončilo neúspěchem právě v této první fázi. „Lidé vymyslí tisíce geniálních způsobů, jak se vyhnout spolupráci na procesu, který je podle jejich upřímného přesvědčení zbytečný nebo chybně zaměřený.“ (Kotter, 2004, s. 42) Upozornit na urgentnost situace můžeme prodejem luxusního sídla, přenastavením výkonnostních kritérií, ale především změnou chování vedoucích pracovníků a informováním o aktuální situaci firmy.

Nikdy se nepodaří přesvědčit všechny lidi beze zbytku. Kotter jako hranici pro úspěšnost uvádí 75 % manažerů na všech úrovních, v podstatě celý vrcholový management a většinu zaměstnanců, které se podaří přesvědčit a vyvolat v nich patřičné pocity naléhavosti.

Z minulosti jsou známy případy, kdy za velkými změnami, v různých společnostech, stála jedna výrazná osobnost s výraznými manažerskými schopnostmi a zároveň duchem leadera. To bylo ale v dobách, kdy se věci a souvislosti měnily pomaleji a nebylo nereálné, aby jediná osoba jednala mezi

čtyřma očima s několika lidmi a potom sama vynášela rozhodnutí. V dnešním rychlém a chaotickém světě businessu je tato idea nereálná.

Je třeba mít v čele změn silnou koalici (2. krok), která sdílí společný, jednoznačný cíl. Záměrně o této koalici budu psát jako o týmu, protože tato skupina by měla být ideálně opravdovým týmem. Tým se vyznačuje krátkodobým trváním, bývá složen z lidí různého věku, pohlaví, zkušeností, odborných znalostí. Hlavní charakteristikou týmu je společný cíl a odpovědnost za výsledky pro celý tým. V týmu se také dělí týmové role, aby tým dobře fungoval, je třeba, aby většina z rolí byla zastoupena. Velikost transformačního týmu je závislá na velikosti celé organizace, popřípadě divize, kde změna bude probíhat. Úspěšný tým musí být schopen získat důvěru a přesvědčit ostatní pracovat s nimi ve smyslu dosažení cílového stavu. Tým by měl obsahovat dostatečný počet klíčových hráčů, kteří mají dostatečné pravomoci prosadit návrhy týmu. Jednotlivci v týmu mají mít jak manažerské, tak alespoň částečné vůdcovské rysy (Kotter, 2004, s. 51-67).

Jak je známo, tým prochází určitými fázemi, které mohou trvat různě dlouho. Výkonnostní fáze přichází až po fázi orientace, konfrontace a utváření pravidel. Nemůžeme tedy počítat s tím, že nově sestavený tým bude hned od začátku sebraně fungovat a přinášet skvělé výsledky. Pro urychlení průběhu jednotlivých vývojových fází se používá například teambuilding, či neformální setkávání kolegů v týmu (Bedrnová, Nový, 1998, s. 11-124).

Když jsou narušeny staré struktury a je sestaven tým, který je odhodlán měnit, je na **čas formulovat tu nejadekvátnější vizi a na ní navázat strategii** (krok 3.), která popíše konkrétní kroky, jak změny dosáhnout. Díky vizi je možné si důsledky změnových procesů zhmotnit, představit si budoucí situaci. Mít cíl, za kterým jdu, zvyšuje motivaci, podporuje překonání určitých nepopulárních kroků. Vytvořit správnou vizi není jednoduché. Nejen, že by měla lákat, měla by být ale také relevantním vodítkem pro posouzení správnosti některých dílčích kroků v rámci změnového procesu. Nepatřičné projekty mohou být takto rozpoznány a ukončeny. Stejně jako vize spojuje a ujednocuje následné procesy a děje, spojuje také lidi, kteří se procesů

účastní. Vize (nejen transformační) by měla být jednoznačná (schopna usměrňovat rozhodování), srozumitelná (možné ji vysvětlit během 5 minut), obrazná (obraz budoucnosti), uskutečnitelná, adresná (bere v úvahu zájmy všech zainteresovaných stran) a flexibilní, tzn. schopná poskytovat prostor pro iniciativu a alternativy (Koter, 2004, s. 73 – 89).

„Vize představuje určitý obraz budoucnosti nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit.“ (Kotter 2004, s. 74)

Jak bylo zmíněno výše, transformace není možná bez podpory alespoň 75 % středního managementu, většiny zaměstnanců a celého vrcholového vedení. V některých firmách to může představovat stovky, jinde tisíce lidí. Všichni tito lidé by měli znát a chápat vizi. Jinými slovy cíle, ke kterým podnik směřuje. Častým krokem v transformačním procesu je i propouštění, kterým se následně mohou cítit ohroženi všichni zaměstnanci. Propouštění nikdy nepřispěje k větší toleranci změnových procesů. V tomto případě by v rámci komunikované vizi měla jasně zaznít tendence k dalším růstovým možnostem v budoucnosti.

O prostředcích vnitrofiremní komunikace pojednává samostatná kapitola (viz kap. 6.5.1). Pokud přemýšlíme o komunikačních možnostech uvnitř organizace, jasným prostředkem jsou celofiremní emaily, projev ke všem zaměstnancům, článek ve firemním časopise a memorandum. Je potřeba si uvědomit, jakým objemem informací jsou pracovníci v organizacích dennodenně zavalováni. Samozřejmě toto číslo se liší v závislosti na druhu podniku i samotné pozice. V poradenské společnosti, o které budu psát v praktické části této práce, je objem informací týkajících se interních záležitostí opravdu obrovský. Řadovému zaměstnanci denně skončí v emailové schránce minimálně 5 emailů, které se dají „rozklikat“ do více podrobnějších článků. Po čase stálého přijímání těchto informací člověk otupí a mnoho důležitých sdělení přehlédne. Proto se důležité zprávy opakují a jsou také na intranetové stránce společnosti. Je tedy jasné, že pouhé sdělení vize v několika emailových zprávách, její komunikace prostřednictvím projevu

vedoucího a několik stránek ve firemním časopise nestačí pro to, aby vizi všichni znali, natož ji správně chápali.

Vizi lze předávat jak slovy, tak činy. Pro šíření vize by se měla naplánovat odpovídající komunikační strategie zahrnující nejen běžné informační prostředky, ale také nové, neobvyklé či šokující nástroje. Podle Kottera je klíčem k úspěchu použití desítek tisíc komunikačních cest. Tím nejpodstatnějším typem je nahlížení desítek manažerů na každodenní činnosti z pohledu nové vize. Za komunikací následují činy. Vedoucí pracovníci nesmějí v žádném případě jednat v rozporu s vizí. Efektivní je doplnit komunikaci vize činy, které podpoří a možná i ujasní, o co v nové vizi jde. Vytvoření méně hierarchické a pružnější struktury, prodej firemního letadla, stěhování do méně luxusní budovy zapůsobí na emoce zaměstnanců. V rámci komunikace se vynoří jistě mnoho otázek ze strany zaměstnanců. Je důležité jim dát prostor pro vyjádření a objasnit nejasné chápání vize a následných kroků (Kotter, 2004, s. 100).

Firemní systémy musí být nastaveny tak, aby nebránily v chování a jednání podle nového nastavení společnosti. Hlavními překážkami bývá organizační struktura, nedostatečné zkušenosti, personální a informační systémy a nadřízení, kteří brání v uskutečňování nové vize. Pokud nedojde k **odstranění překážek** (krok 5) včas, mohou zaměstnanci vůči celému transformačnímu úsilí zahořknout. Pokud se v podniku provede změna zásadnějšího charakteru, nemůžeme očekávat, že zaměstnanci budou ihned technicky připraveni postupovat podle nových zásad. Je třeba poskytnout jim dostatečné školení, výcvik. Je třeba se zamyslet, jaké nové dovednosti, chování a postoje budou pro uskutečnění změn nezbytné. Při reengineeringových projektech jsou často posilovány pravomoci zaměstnanců. Mnoho lidí ale není tímto gestem nadšeno, mají strach z nových odpovědností, na které nemají dostatek zkušeností a znalostí. Jednorázový výcvik není v tomto případě účinný, je třeba výcvikový plán sestavit jako sérii vzdělávacích aktivit a nechat tím zaměstnancům prostor pro otázky a problémy, se kterými se na počátku mohou setkat (Kotter, 2004, s. 108-115).

Nové systémy by měly být nastaveny tak, aby motivovaly zaměstnance chovat se podle vize (systém hodnocení navázaný na nové podnikové cíle, s hodnocením spjaté odměňování, nábor nových zaměstnanců podle nově požadovaných kompetencí atd.).

Přirozeným jevem ve všech společnostech je určité procento lidí, kteří změny nepřijmou. Popřípadě se změnami formálně souhlasí a podporují je, ale jejich činy jsou v rozporu s novými hodnotami a postupy. Pokud se jedná o nadřízeného několika dalších lidí, je třeba tento problém řešit. Podle Kottera je nejlepším řešením upřímný rozhovor, kde se ujasní, jaké výsledky, jednání potřebujeme od daného manažera a v jakém termínu vyžadujeme jejich splnění. V nejhorším případě máme díky těmto přesným požadavkům a termínům připravenou půdu pro jeho nevyhnutelný odchod (Kotter, 2004, s. 117-119).

Někteří vedoucí se natolik soustředí na velkolepé sny, že nedokážou efektivně uřídit současný stav. Pro podporu dlouhodobých plánů ze strany vrcholového vedení a akcionářů je třeba **dosahovat krátkodobých výsledků** (6. krok). V menších podnicích je třeba dosáhnout prvních výsledků v průběhu prvního půlroku. Ve velkých organizacích jsou výsledky vyžadovány v rámci osmnácti měsíců.

Proč potřebujeme malá vítězství? Pokud se nám podaří dosáhnout plánovaných výsledků, je to dobrý test nové vize, dojde k povzbuzení a nastartování do dalších akcí a v neposlední řadě „umlčíme“ cyniky a odpůrce změny. Je dobré dosahovat menších dílčích úspěchů, které dokážou vyvolat optimismus a pocit, že to „dokážeme“. Velkou chybou může být zaměření firmy na několik dlouholetých projektů a opomenutí krátkodobých úspěchů. Lidé, kteří nesdílí tak velké nadšení se změnami nebo změnu jednoduše nevidí z takových perspektiv, mohou být zakrátko demotivováni tím, že nevidí žádné výsledky, a změna pro ně ztrácí smysl.

Již předchozí krok napomáhá k dalšímu **nastartování a udržení energie pro další změny** (krok 7). Avšak pocit uspokojení z ohromujících výsledků nesmí přerůst do fáze poplácávání po zádech a k přehnanému uspokojení.

Před podnikem bývá ještě dlouhá cesta poskládaná z obtížnějších úkolů. Přirozený odpor ke změnám nikdy nevymizí, a pokud se ztratí pocit urgentnosti, zaútočí tento přirozený fakt, případně skrytí či ukrytí odpůrci celého procesu (Kotter, 1995, s. 66-67).

Posledním krokem je **zakotvení nových přístupů v podnikové kultuře** (krok 8). Podle definice je firemní kultura „... souborem rozhodujících představ, hodnot a norem chování sdílených a prosazovaných členy organizace.“ (Tureckiová, 2005, s. 132) Firemní kultura je důležitým nástrojem řízení. Pokud chceme ve firmě zavést rychlejší vyřizování požadavků zákazníků, nestačí změnit pouze systémy, ale především přístup lidí. Málokterá změna se obejde bez alespoň částečného zasažení firemní kultury.

Zásadní otázkou je, zda firemní kulturu měnit na počátku, či na konci změnového procesu. Odborníci se v této otázce neshodují. Sám Kotter přiznává, že změnil svůj názor a model, kdy zásadní změna norem a hodnot teprve připravila půdu pro ostatní změny, nevěří. Podle jeho názoru se přístup lidí změní, až když uvidí, že nové aktivity a chování přinášejí pozitivní výsledky.

Pokud se ale vrátíme k předchozím sedmi bodům, je patrné, že při těchto krocích apelujeme na emoce lidí, na vztahy mezi zaměstnanci navzájem (nově utvářené týmy), vztahy mezi zaměstnanci a okolím (flexibilnější služba zákazníkům), ale také měníme zažití firemní symboly (odstranění honosných kanceláří, prodej firemních letadel). Zasahujeme tedy do artefaktů i norem chování určených firemní kulturou a tím ji postupně měníme. Zavádíme nové systémy hodnocení, které podporují chtěné chování, nábor nových zaměstnanců se zaměřuje na „správné“ osobnosti. Nelze tedy stát za Kotterovým názorem, že změna kultury přichází až po skončení transformačního procesu. Dokončení a její finální podoba se ustálí až po skončení, ale tvorba probíhá kontinuálně se změnou.

Kotterův model je, dle mého názoru, jedním z nejucelenějších modelů v oblasti change managementu. Kotterovy praktické zkušenosti přinášejí řadu

zajímavých názorů a doporučení, které jsou dokresleny praktickými a reálnými příklady z jeho poradenské praxe. Některé Kotterovy názory a praktické zkušenosti se mohou chvílemi jevit jako povrchní a zjednodušující reálný život. Bez určitého zjednodušení však zobecnění praktických zkušeností není možné. Kotterův přístup nabízí stručný a jednoznačný rámec pro zavádění organizačních a jiných změn v podnikové praxi. Objasňuje specifika práce s lidmi z psychologického hlediska a nabízí postupy, kterých se mohou manažeři držet, samozřejmě s jistou variabilitou podle skutečného stavu podniku a prováděné změny.

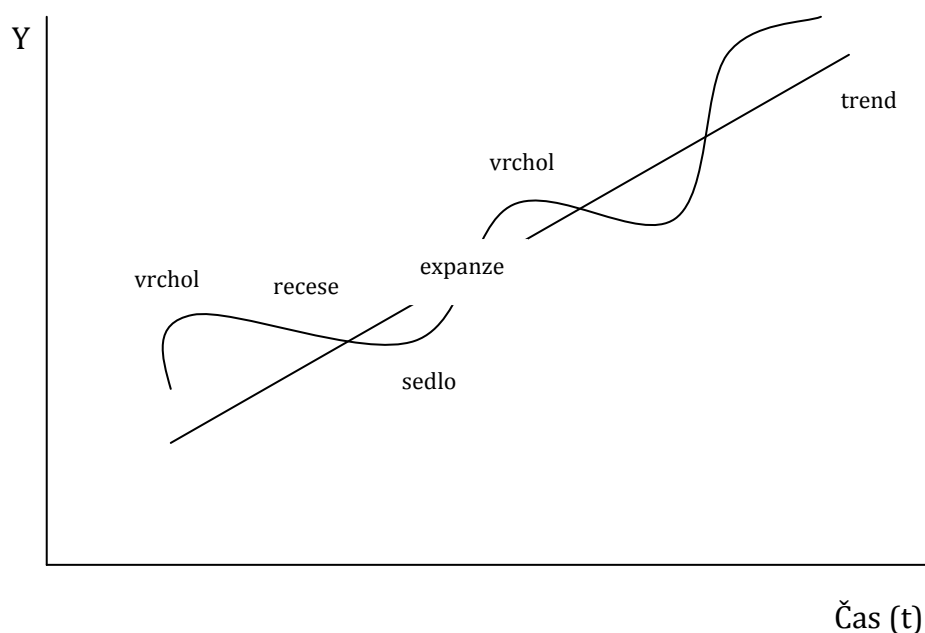
Starší Lewinův model má s Kotterovým modelem dost společného. Fáze rozmrazení u Lewina se dá srovnat s fází vyvolání naléhavosti u Kottera, fáze zamrazení u Lewina se shoduje s Kotterovou poslední fází, tzn. zakotvení nových přístupů do firemní kultury. Fázi přeměny Kotter rozpracovává do podrobnějších šesti fází.

Adair se na změnové procesy dívá spíše z pohledu manažera, či lépe řečeno, leadera. Zaměřuje se na vlastnosti správného agenta změny a rozpracovává svoje pojetí triády jednotlivec, tým a úkol z jiného pohledu, tedy z pohledu vedení procesu změny a řízení inovací.

5 EKONOMICKÁ RECESE A S NÍ SPOJENÉ ZMĚNY

Jedním druhem změn ovlivňujících každou z organizací v dané ekonomice jsou i pravidelné hospodářské cykly a s nimi spjaté ekonomické poklesy, recese, případně i ekonomické krize. K napsání této práce mě inspirovalo právě prostředí a situace spjatá s hospodářskou recesí, která silně ovlivnila Českou republiku v roce 2008 – 2010. Situace byla, či stále je, ještě více napjatá a nejistá díky faktu, že česká ekonomika se v hlubší krizi ocitla poprvé od roku 1989. Nepřipravenost a nezkušenost českých podniků se projevila a přinesla s sebou mnoho problémů.

Ekonomický vývoj ovlivňuje mnoho faktorů, které způsobují kolísání všech základních makroekonomických veličin. Kolísání se projevuje v každé tržní ekonomice a zasahuje většinou všechny sektory. Hospodářský cyklus představuje tedy střídání expanze (konjunktury, růstu) a kontrakce (recese, poklesu) ekonomické aktivity. Pokud si ekonomický vývoj představíme jako křivku probíhající v čase, můžeme rozlišit 4 fáze ekonomického cyklu – expanze (konjunktura), vrchol hospodářského cyklu (horní bod obratu), kontraktace (recese) a sedlo (dno) hospodářského cyklu (viz Obr. 6).



Obr. 6 – Fáze ekonomického cyklu
(Zdroj: Vlček, 2005, s. 363)

Recese tedy znamená hospodářský pokles a to konkrétně pokles HDP ve dvou po sobě následujících čtvrtletích. Pokud HDP vykazuje nulové přírůstky, mluvíme o stagnaci. Krizí je označován stav, kdy se ekonomika delší dobu nachází v klesající fázi (Vlček, 2005, s. 363-367).

Ve zprávách, člancích se často objevuje pojem recese a krize jako totožný. Recesí je označováno období hospodářského cyklu, kdy dochází k poklesu reálného výkonu ekonomiky a výraznému poklesu domácí poptávky. Nejčastěji nastává po přesycení trhu v období dlouhotrvajícího růstu nebo při vyčerpání úvěrových zdrojů. Snížení úrokových sazeb potom zlevňuje peněžní zdroje a znevýhodňuje spoření, což stimuluje spotřebu, tzn. zvyšuje domácí poptávku (Šindelář, 2010).

„Jde zpravidla o delší období hospodářského propadu, jehož důsledky se neprojevují jen v hospodářském útlumu, ale zasahují také politiku a vztahy ve společnosti vůbec. Prudce klesá výroba i spotřeba, přibývá lidí bez práce. Příčiny krizí jsou mnohočetné. Obvykle předchází fáze dobré konjunktury a optimismu investorů i spekulantů. Dochází k vytváření takzvaných bublin, ve kterých se určité sektory hospodářství stanou cílem nadměrných spekulací, takže dojde k jejich výraznému nadhodnocení. Prasknutí bubliny má za následek znehodnocení vkladů institucionálních i soukromých investorů. To vede k řetězové reakci, která ovlivní celý ekonomický vývoj. Zvláště dnes, kdy je světová ekonomika tak propojená.“ (Penev, 2008)

Určení počátku a konce této ekonomické krize není jednoznačné. U zrodu globální ekonomické krize stála americká hypoteční krize, která se rozvinula v roce 2007. Národní úřad ekonomického výzkumu (NBER), který oficiálně vyhláší začátek a konec recesí v USA, vyhlásil konec ekonomické recese v červnu 2009. Každý další pokles bude představovat zcela novou recesi. Současná recese byla zřejmě i nejhlubší od konce války. Hrubý domácí produkt se za ní podle dosavadních neoficiálních odhadů propadl o zhruba čtyři procenta, zatímco v recesích 70. a 80. let ztratil od vrcholu k minimu kolem tří procent. Za Velké hospodářské krize (1929) však HDP klesl o zhruba

27 procent a těsně poválečná osmiměsíční krize roku 1945 vedla ke ztrátě 12,7 procenta HDP.

Rozdíl existuje také mezi pojmem finanční krize a reálná krize. „Nicméně v posledních desetiletích se tyto dva - kdysi možná opravdu oddělené – jevy vyskytují v podstatě vždy společně a my se můžeme spíše jenom dohadovat, která oblast je spouštěčem a která druhotným jevem. Praxe nás však velmi rezolutně přesvědčuje o tom, že drtivá většina všeho problematického, co se stalo v ekonomických dějinách 20. a 21. století, vždy pocházela z oblasti finanční ekonomiky. Ať již šlo o potíže bankovníctví nebo katastrofální hry s kurzy měn či zhroucení trhů s deriváty a tak dále. Ve všech případech pochází nákaza z oblasti finanční ekonomiky, teprve následně je fundamentálně zasažena reálná ekonomika, která samozřejmě trpí otřesy ve vládních nebo v bankovních financích či na různorodých trzích.“ (Kislingerová, 2010, s. 16)

5.1 Současná ekonomická krize

Do České republiky dorazila finanční krize s určitým zpožděním. Jasně signály z USA veřejnost nebrala příliš vážně, nebrali ji vážně ani vysocí politici, kteří byli na tento problém tázáni. Bohužel se zdá, že mnozí manažeři ve firmách neodhadli závažnost krize, která se k nám z USA blíží. Počátek krize v ČR datujeme do roku 2008 bez zpřesňujícího vymezení, které nelze jednoduše stanovit. Většina českých firem přistoupila k protikrizovým opatřením až v druhé polovině, či spíše na konci roku 2008. Podle šetření Svazu průmyslu a obchodu v ČR z května 2010 se většina tuzemských firem stále potýká s dopady globální recese a ani výhledově neočekává zlepšení ve druhé a třetí čtvrtině roku 2010. Většina firem (54 %) čeká trvalejší oživení až v průběhu roku 2011.

Současná krize bývá často srovnávána s Velkou hospodářskou krizí v letech 1924-1934. Obě krize měly svůj původ na americkém kontinentě a zasáhly celý svět. Jejich délka byla rozdílná – Velká hospodářská krize trvala celých 13 let, zatímco krize současná trvala na americkém kontinentě asi 18 měsíců.

Po propuknutí krize se objevují hlasy, které upozorňují na rozpad tradic, ztrátu kontinuity a excentričnost dnešní doby. Krize má dopady nejen na ekonomy, kteří hledají příčiny a snaží se dospět k zákonitostem, které tu příští krizi usnadní a zajistí větší připravenost podniků i občanů. Krize přináší zamyšlení většiny lidí, kterých se dotýká. Rychlost dnešního světa, rozpad rodiny, snížení pocitu sounáležitosti v dnešní Evropě.

„Rychlost změn, které probíhaly v letech 1995-2005, nebo případně až do současnosti, byla proto obrovská, nevídaná a zcela nepochopitelná pro každého... Bez nadsázky lze říci, že nikdy v dosavadní historii lidstva neproběhly tak zásadní změny ekonomické i společenské tak rychle.“ (Kislingerová, 2010, s. 25)

Situace, kterou analyzujeme, následovala po období počítačové a komunikační revoluce, která převratně změnila výkonnost světové ekonomiky. Avšak počátkem 21. století se počítačová revoluce mění spíše v evoluci, kdy komunikační technologie přestávají zásadně hýbat světovou ekonomikou. Podle Kislingerové jsou za vznikem krize dva hlavní důvody. Prvním je dlouhodobé narušování stability ekonomického systému vnějšími vládními zásahy a druhým vyčerpání nabídkového šoku v souvislosti s rozvojem komunikačních technologií.

Komputerizace ovlivnila také míru spekulací na trhu a vůbec schopnost člověka orientovat se ve světovém dění. Člověk je stále stejný, ale složitost systému se zvyšuje. Člověk se přestává rozhodovat intelektuálně a přechází na pudové pochody.

5.1.1 Dopady ekonomické krize na podnikovou sféru

Makroekonomický vývoj národního hospodářství samozřejmě ovlivnil jednotlivé podniky. České podniky, které jsou mnohdy závislé na zahraniční poptávce, ovlivnil také vývoj na zahraničních trzích. Jednotlivá odvětví samozřejmě nebyla postižena stejnou měrou.

V jednotlivých oborech energetiky se pokles projevil až na konci roku 2009, úroveň efektivity ale neklesala do minusu. Nejvíce recese zasáhla zpracovatelský průmysl kvůli jeho exportnímu zaměření. V ukazatelích finanční analýzy se zpracovatelský průmysl dostal loni do záporných hodnot. Absolutně nejnižší výkonnost mělo toto odvětví v prvním čtvrtletí 2009. Finanční kondice zpracovatelského průmyslu klesá ale již od konce roku 2007 (Vlček, 2010).

Tržby v průmyslu se meziročně snížily o 90 miliard (rok 2007 a 2008), to mělo samozřejmě dopad na nastavení cash flow³ společností. Investiční projekty byly často zastaveny bez důslednějšího hodnocení a výběru. Podstatným indikátorem dalšího vývoje se stal zahraniční obchod, poptávka v zahraničí klesala rychleji než domácí poptávka (Kislingerová, 2010, s. 45 – 49).

Pojem riziko a nejistota se promítá do oblasti oceňování investičních záměrů, oceňování firem, ale stále více také do běžného finančního řízení společnosti. Rizika můžeme dělit na rizika jedinečná a systematická. Systematickým rizikem je například riziko politické, obecně ekonomické, riziko pohybu úrokových měr, inflace atd. Jedinečným rizikem může být podnikatelské riziko, riziko nelikvidity, nebo riziko plynoucí z neočekávaných událostí (Kislingerová, 2010, s. 56).

V souvislosti se současnou ekonomickou recesí se diskutuje právě riziko manažerské neodpovědnosti. Delegování pravomocí vlastníka na manažery s sebou přináší mnoho problémů. Pobídkový systém odměňování manažerů někdy přispívá ke zkreslování finančních výsledků firmy, kdy nemohou být odhaleny zárodky zásadních problémů.

Objasnění současného ekonomického vývoje a základních ekonomických zákonitostí fungování ekonomiky zasazuje do kontextu konkrétní jednání managementu firem v tomto nelehkém období. Pokud se obrácíme k teorii, počínání managementu se často podobalo spíše krizovému managementu než

³ peněžní tok

změnovému řízení či organizačnímu rozvoji. Přesto nám tato situace dává možnost nahlédnout na konkrétní postupy v rámci personálního řízení.

6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PRŮBĚHU ZMĚNOVÝCH PROCESŮ

V předchozích kapitolách jsem objasnila, co se skrývá pod pojmem change management, jaké možné typy změn se v organizacích mohou odehrát a představila jsem několik modelů change managementu. Pokusila jsem se stručně nastínit situaci, která vznikla v souvislosti s ekonomickou recesí, kterou aktuálně stále ještě prožívá celý svět. V tuto chvíli se obracím do oblasti personálního řízení (v textu budu používat mimo jiné zkratku HR – Human Resources⁴). Personální řízení, change management a ekonomický pokles se stává společným východiskem dalších kapitol. Ráda bych totiž poukázala na roli HR v řízení změn, protože jeho role je neodmyslitelná. Ekonomická recese, jako jeden z možných druhů změn (změna způsobená externími vlivy), mi poskytuje praktické a reálné příklady, co se při změnách v organizacích děje a kde je prostor pro řízení lidských zdrojů (hlavně ve smyslu přispění k efektivnosti a řešení nepříznivých situací).

V roce 2008 Českou republiku krize reálně zasáhla, personální oddělení ve firmě většinou sledovalo rozhodnutí svého vrcholového vedení a činilo kroky, které toto vedení rozhodlo. Podle mých zkušeností mohu tvrdit, že personalisté nebyli těmi, kdo upozorňoval na světové události ve smyslu připravování se na nadcházející změny. Vrcholové vedení mělo celkový náhled do „businessu“ daného odvětví a začali tedy řešit aktuální, nebo potencionální krizovou situaci. Propouštění koncem roku 2008 a počátkem roku 2009 personalisté většinou prováděli, byli vykonavateli. V ideální situaci by s touto situací měli počítat alespoň rok dopředu. Co znamená, že měli s touto situací počítat? Diskutovat, případně přesvědčovat vedení, aby se zpomalil či úplně zastavil nábor nových lidí, „zmrazit“ platy, připravovat plány nástupnictví atd. Pokud by k těmto krokům management přistoupil, musela by informační kampaň vůči zaměstnancům začínat už v tuto chvíli. Zaměstnanci by byli připravováni na příchod recese, byli by seznámeni s kroky, které je čekají.

⁴ řízení lidí v organizaci

Reálně situace vypadala tak, že personalisté reagovali až na krizový vývoj a komunikace se týkala kroků, které byly nezbytné pro přežití podniku.

Podle průzkumu společnosti Boston Consulting Group 30 % dotázaných hodnotí připravenost jejich firmy na krizi jako velmi slabou a nedostatečnou. Ještě hůře (36 %) je hodnocena připravenost zaměstnanci v automobilovém průmyslu.

6.1 Výzvy pro personalisty

V situaci, která nastala, je třeba řešit důsledky a plánovat další kroky tak, aby daná organizace byla co nejméně poškozena a neztrácela oproti konkurentům. Pokud si uvědomíme, že je to také vhodná příležitost přijít se změnami, které nám leží v hlavě už dlouhou dobu, můžeme nejen získat ztracené, ale i posílit a dostat se dál, než jsme před krizí byli. Jedna změna s sebou přináší změny další. V ekonomické krizi přichází čas na přehodnocení mzdového systému, zaměstnaneckých benefitů. Návrhy pro snižování jakýchkoliv nákladů jsou ze strany vedení vítány a podporovány. Personální oddělení může situaci využít a prosadit dlouho odkládané změny a opatření. Příprava nových systémů a strategií zabere mnoho času, přinese však po čase ovoce.

Prosazování změn v době krize není jednodušší jen díky vstřícnějšímu pohledu vedení, ale také díky změně přístupu zaměstnanců. Ti jsou v tuto chvíli připraveni na změny a jsou k nim často tolerantnější. Komunikace týkající se odůvodnění chystaných změn je jistě jednodušší než v době ekonomického růstu a stability, kdy je vyjednávací schopnost zaměstnanců znatelně vyšší a jejich tolerantnost ke změnám naopak nižší. Toto jsou velké výzvy pro personalisty a jejich týmy.

Pokud se zavedou nová opatření, která budou fungovat a přinesou vítané snížení nákladů, je to pro personální oddělení výborná vizitka do budoucnosti. V návaznosti na provedené změny se může změnit celkový postoj vedení k míře strategičnosti personálního útvaru ve firmě. Bohužel všechny tyto

výzvy se objevují v situaci, kdy snižování personálních nákladů zasahuje všechna oddělení, i HR. To se musí vypořádat s častým propouštěním ve vlastních řadách a naopak zvýšením požadavků na výkonnost.

6.2 Restrukturalizace personálního oddělení

Personální útvar může strategicky ovlivňovat postupy vedení v oblasti zvyšování výkonnosti a snižování nákladů. Umí správně nastavit metodiku a nástroje pro řízení pracovního výkonu, vykonává pro manažery poradenskou službu ohledně hodnotícího procesu. Při propouštění personalisté řeší, jak využít situace a prosadit svoje nápady a svůj pohled na věc, ale zároveň musí počítat s propouštěním ve vlastních řadách. I při nastavování výkonnostního stylu hodnocení a odměňování se útvar lidských zdrojů musí zamyslet, jak efektivně zorganizovat svoje vlastní oddělení.

„Manažeři uvažují a rozhodují na základě čísel... Pokud personalisté chtějí získat respekt a uznání top managementu, musí se naučit svůj přínos pro zvyšování zisku vyjadřovat v číslech, kterým manažeři rozumějí.“ (Hrubá, 2010, s. 5)

Pokud se management rozmýšlí, jak vhodně strukturovat personální oddělení, sledování ukazatelů výkonnosti může být jedním z objektivních měřítek procesů, které následně ukáže, kde jsou slabá místa a v jakých oblastech naopak personální útvar vyniká. Řízení pracovního výkonu se týká dosahování cílů a procesů, které k těmto cílům směřují. Hodnoty výstupů, v tomto případě jakýchsi služeb pro interní klienty, je třeba kvantifikovat a měřit.

„Měření je důležitým prvkem řízení pracovního výkonu. Je základnou pro poskytování a vytváření zpětné vazby, identifikuje, kde jde práce dobře, a poskytuje tak východisko pro budování dalšího úspěchu, a ukazuje také, kde to nejde tak dobře, a lze tak podniknout kroky k nápravě... Ve všech pracích existují složky, které je obtížné měřit pomocí kvantitativních nástrojů jako výstupy. Ale všechny práce mají svůj efekt, i když ten není kvantifikovatelný.

Často je tedy třeba posuzovat výkon pomocí odkazu na to, čeho bylo dosaženo, v porovnání s tím, co se očekávalo, a nekvantifikovatelné výsledky pak mohou být vyjádřeny v kvalitativních pojmech, jako jsou dosažené standardy nebo úroveň schopností.“ (Armstrong, 2007, s. 421)

V poslední době moderní pojem KPIs, celým názvem Key Performance Indicators [klíčové ukazatele výkonu], ovládá scénu na poli měření výkonnosti a zefektivňování procesů ve firmách. Bohužel za KPI jsou často označovány jakékoliv ukazatele výkonu bez ohledu na to, zda právě tyto ukazatele jsou klíčovými pro „byznys“.

Parmenter vymezuje 4 typy měřítek výkonu:

1. Key result indicators (KRIs), které hodnotí výkon v oblasti zásadních, kritických faktorů, často se jedná o finanční ukazatele;
2. Result indicators (RIs) označují, co bylo provedeno;
3. Performance indicators (PIs) vyjadřují, co dělat, aby se zvýšil výkon, jsou jimi většinou nefinanční ukazatele;
4. Key performance indicators (KPIs), které říkají co dělat, aby výkon vzrostl dramaticky, zaměřují se na oblast výkonu v oblasti nejkritičtější pro udržení vitality a stability podniku

(Parmenter, 2010, s. 1-10).

KRIs jsou ukazatelem, který přináší pohled na celkový stav společnosti, je to ta nejsvrchnější část, slupka celého sledování výkonu. KRI je výsledkem mnoha různých aktivit a odpovídat za ně by měl CEO⁵. Ukazatele KRI nerozkrývají, co je třeba dělat stejně, nebo jinak. Pokud půjdeme dále pod povrch, objevují se zde ukazatele PI a RI. Oba ukazatele jsou měřeny denně, týdně, měsíčně, někdy čtvrtletně. Rozkrývají konkrétní aktivity, které dávají finální výsledek (měřený pomocí KRIs). RI mohou být jak finanční, tak nefinanční ukazatele a jsou výsledkem více specifických aktivit. PIs se nedají finančně změřit, jsou to specifické aktivity, které napomáhají k úspěchu. KPIs

⁵ CEO – chief executive officer, z angličtiny přeloženo jako výkonný ředitel

se dostávají do samého jádra problému. Jsou to ukazatele, které markantně a pozitivně ovlivňují firemní výsledky. Tyto ukazatele by měly být sledovány téměř na denní bázi a jejich hodnoty sleduje i nejvyšší vedení

(Parmenter, 2010, s. 1-10).

Po nastavení správných KPIs je potřeba tyto ukazatele dlouhodobě sledovat a zlepšovat jejich hodnoty. Při nastavování KPIs pro personální útvar je potřeba sladit HR ukazatele a KPIs firmy, vybrat ty klíčové a je sledovat.

Personální útvar musí v první řadě zajišťovat rutinní postupy a spolehlivou a důslednou administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí a s dalšími již nastavenými procesy. Dalšími měřítky může být inovativnost, tedy schopnost vymyslet nová řešení pro staré nebo standardní problémy, integrace personálních procesů do strategie ostatních útvarů a celé firmy, schopnost realizace nových přístupů do praxe a rychlost, tedy čas, který je potřeba pro realizaci konkrétní personální činnosti v požadované kvalitě (Hrubá, 2010, s. 5). To jsou tedy spíše měřítka nefinanční.

Dalšími HR ukazateli (je na zvážení, zda mají být zařazeny mezi KPIs) jsou náklady personálního oddělení na jednoho pracovníka, počet pracovníků na jednoho personalistu a míra HR outsourcingu. Další KPIs se větví podle jednotlivých personálních činností. Pro příklad uvedu celkové personální náklady pro oblast odměňování, počet odchodů v prvním roce zaměstnání pro oblast recruitmentu atd. Více konkrétních příkladů uvedu na příkladu konkrétní společnosti a jejího personálního oddělení v kap. 7.

Hlavním problémem v určování KPIs, nejen pro personální útvar, je rozlišení mezi skutečnými KPIs a ukazateli jednotlivých oddělení. Návod pro určení skutečných KPIs je svázanost a propojenost s celofiremními cíli. Pokud daný ukazatel není navázán na některý ze strategických cílů, neznamená to, že ho oddělení přestane sledovat, nebude ale součástí prezentace pro vrcholové vedení a v dalším strategickém rozhodování mu nebude příslušet markantní pozornost.

6.3 Dopady ekonomické krize na oblast řízení lidí

„Zatímco v minulosti bylo zeštíhlování firem a snižování nákladů tématem jen ve společnostech, které nenacházely uplatnění pro své výrobky, či se z jiných důvodů ocitly v krizi, v posledních měsících se touto problematikou zabývají téměř všichni. Některé společnosti propouštějí, jiné se k podobnému kroku dříve či později chystají.“ (Deloitte Advisory, 2009, s. 33)

Pokud firmám klesá poptávka a následně odbyt jejich výrobků a služeb, je nutné reagovat. Jednou z možných reakcí je posílení marketingu, zkvalitnění výrobků a tím pádem zajištění větší poptávky po zboží. V době ekonomické krize, zvláště v některých odvětvích, marketing nepomáhá. Poptávka klesá ve všech oblastech a není jisté, kdy se vrátí do původní výše. Je tedy nutné snižovat náklady.

Náklady dělíme na tyto položky:

- spotřeba materiálu, energie, externích služeb,
- osobní náklady (mzdy, platy, provize, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady),
- odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku,
- finanční náklady

(Synek a kol., 2006, s. 37).

Je jasné, že snížíme jako první položku spotřební. Méně vyrábíme, a proto méně spotřebujeme materiálu a energie. Není to ale tak jednoduché, protože některé objednávky surovin nelze flexibilně měnit. Odpisy jsou spíše účetní položkou, která nesnižuje hodnotu zisku pro výpočet odvodu daní. Finanční náklady jako úroky apod. není možné zrušit, maximálně vyjednat s bankou odložení splátek. A zbývají nám v neposlední řadě osobní náklady, které často tvoří významnou nákladovou položku. Snížení osobních nákladů je podstatně obtížnější a je mimo jiné spojeno s emocemi, zvláště za nepříznivé ekonomické situace v celém národním hospodářství. Nicméně snížení osobních nákladů bylo v období hospodářské recese posledních let opravdu jednou z prvních

voleb vedení na cestě k úsporám. Personální náklady zahrnují mzdové náklady, náklady na zaměstnanecké výhody (benefity), různé příspěvky, ale také firemní akce a vzdělávání.

V následujících kapitolách představím výsledky tří výzkumů, které provedly poradenské společnosti v souvislosti se snižováním personálních nákladů v době ekonomické recese. První průzkum společnosti **Watson Wyatt** byl proveden pouze na **americkém kontinentě**, druhý, který společně provedla společnost **Boston Consulting Group a European Association for People Management** (dále jen BCG), byl proveden naopak pouze v **Evropě** a třetí od společnosti **Hewitt Associates** v **České republice**. Hodnoty nebudou vzájemně porovnávat, protože metodika jednotlivých společností je rozdílná, stejně tak se liší velikost a reprezentativnost vzorku. Watson Wyatt analyzuje změny, které společnosti již provedly, a změny, které se chystají provést v následujících dvanácti měsících. BCG průzkum se dotazoval respondentů, jaké změny v současné ekonomické krizi plánují provést. Hewitt Ass. vyjmenovává opatření, ke kterým české firmy v době krize přistoupily. Výsledky výzkumů chci použít spíše pro výčet možností, které se dají použít pro snižování personálních nákladů.

6.3.1 Průzkum společnosti Watson Wyatt

Pro dokreslení aktuální situace použiji průzkum společnosti Watson Wyatt, která se zabývá zpracováním průzkumů a poradenstvím v oblasti lidských zdrojů. Zaměřuje se především na finanční aspekty, tedy odměňování, zaměstnanecké benefity, personální náklady, měření efektivity pracovního výkonu v návaznosti na měření hodnoty lidského kapitálu atd.

Společnost provádí každoročně platové průzkumy, sbírá informace o mzdách a poskytovaných benefitech v jednotlivých odvětvích a na konkrétních pozicích. Firmám, které se průzkumů účastní, je schopna nabídnout relevantní zpracovaná data, která vyhodnocují situaci na trhu a porovnávají danou společnost s ostatními společnostmi v příslušném oboru podnikání. Zaměstnavatelé mohou díky těmto datům přehodnotit stávající

platy, či zavést novou strategii odměňování tak, jak to provedla společnost, o které budu psát v praktické části této práce.

Společnost Watson Wyatt provedla v druhé polovině roku 2008 a na počátku roku 2009 rozsáhlý průzkum týkající se reakcí amerických firem na klesající ekonomickou výkonnost, a to v oblasti lidských zdrojů. Výsledky tohoto průzkumu poukazují na hlavní trendy, které personální oddělení firem řešilo. Vývoj v USA s určitým časovým předstihem vykresluje to, co se dělo poté v Evropě.

Výsledky výzkumu jsou datovány k únoru 2009. Souhrnné výsledky přikládám v **Příloze A**. V následujících bodech popíši nejzásadnější změny, které se objevily:

- **52 %** společností již přistoupilo k **propouštění** zaměstnanců v únoru 2009, v prosinci 2008 to bylo 39 %;
- **44 %** spol. propouští či snižuje počet agenturních zaměstnanců;
- **56 %** spol. "**zmrazilo**" **platy** svých zaměstnanců a 7 % platy snižovalo;
- **13 %** společností zavedlo **zkrácený pracovní týden**;
- **69 %** firem reviduje svoje **pravidla pro pracovní cesty**, neurgentní a málo efektivní pracovní výjezdy se ruší, ty zásadní přetrvávají, ale hledají se levnější způsoby přepravy atd.;
- **35 %** ruší či krátí **firemní vzdělávání**;
- **23 %** spol. restrukturalizuje vlastní **personální oddělení**;
- **31 %** spol. zintenzivňuje **komunikaci** ohledně zaměstnaneckých benefitů;
- k intenzivnějšímu předávání informací dochází také v oblasti odměňování, zvláště v oblasti struktury mzdového systému (28 % nárůst komunikace)

(Watson Wyatt, 2009, s. 4).

Výsledky výzkumu ukazují, v jakých oblastech se vedení firem rozhodlo šetřit. Vývoj v Evropě a v celé ČR nebyl příliš odlišný. Jen časový odstup od USA je patrný. Nejvíce firem přistupovalo k propouštění a zmrazování platů, patrné je také zpřísnění pravidel pro cestování. V rámci výše jmenovaných bodů můžeme sledovat hlavní nástroje, které můžeme použít nejen při řízení

snižování personálních nákladů v rámci finanční krize, ale i v dalších změnových řízeních.

6.3.2 Průzkum společnosti Boston Consulting Group a European Association for People Management

Pro srovnání uvádím výsledky výzkumu, který zpracovala společnost Boston Consulting Group a European Association for People Management (dále jen zkráceně BCG). Do výzkumu bylo zapojeno 3 348 zaměstnanců a 90 seniorních manažerů ve více než třiceti evropských zemích, a to z oblasti patnácti různých odvětví. Průzkum probíhal od listopadu 2008 do března 2009. BCG se ve výzkumu zaměřila na kroky, které společnosti plánují nyní, a kroky, které společnosti využily v minulých krizích.

Společnosti plánovaly snižování nákladů především v oblasti:

- **69 %** společností chce snižovat náklady na **recruitment**;
- úspora či rušení **firemních akcí** – **54 %**;
- snižování vyplácení **bonusů** (u bonusů závislých na firemních výsledcích – **45 %**, **27 %** u bonusů závislých na individuálním výkonu);
- propuštění „dočasných“ zaměstnanců – **43 %**;
- **propouštění** zaměstnanců (plný úvazek) – **34 %**;
- snižování nákladů na **trénink, vzdělávání** (individuální vzdělávání – **33 %**, praktický trénink – **31 %**);
- **24 %** společností plánuje nabídnout zaměstnancům **předčasný odchod do důchodu**

(BCG, 2009, s. 3).

Úplný výčet variant snižování nákladů a jejich procentuální vyjádření naleznete v **Příloze B**.

BSC se na jednotlivé kroky dívá z hlediska dalšího, pokrizového vývoje. V Evropě se očekává stále větší boj o talenty a schopné lidi. Zaměstnanci si

budou pamatovat, jak se k nim zaměstnavatel v krizi choval. Z tohoto pohledu není krácení bonusů a firemních akcí strategické.

Dalším častým krokem je podle průzkumu propouštění. Více než **34 %** společností se chystalo v době finanční krize **propouštět (46 % v automobilovém sektoru**, 45 % ve spotřebitelském sektoru, 41 % v odvětví technologie a komunikace). Rozsah propouštění se také liší v jednotlivých evropských zemích (**Velká Británie – 57 %**, Francie – 37 %, Německo – 32 %). Z pohledu důvěry zaměstnanců a pocitu spravedlnosti zůstávajících zaměstnanců je vhodné do kritérií pro propouštění zahrnout i výkonnostní hlediska. Motivace lidí narůstá, pokud cítí, že jejich píle a tvrdá práce je odměněna relativní jistotou zachování pracovního místa i v těžkých časech. V rámci svých pracovních zkušeností jsem se setkala s následujícím přístupem. Rozhodujícím kritériem bylo dané pracovní místo a jeho potřebnost, či nepotřebnost v závislosti na klesající výkonnosti firmy a snižujícím se počtu zakázek. Dalším kritériem byla právě výkonnost, bohužel tento důvod ale nebyl často explicitně vyjádřen jak propouštěnému zaměstnanci, tak jeho kolegům.

Trénink a školení je další z aktivit škrtných v personálním rozpočtu. Ze zkušeností z minulé recese k tomuto kroku přistoupilo v současné krizi méně firem. Vzdělávání je investice do budoucnosti, může také reagovat na měnící se podmínky, se kterými se zaměstnanci musí rychle vyrovnat (BCG, 2009, s. 4-5).

6.3.2.1 Dva možné scénáře pokrizového vývoje firem podle průzkumu BCG

BSG představuje dva možné způsoby, jak se společnosti s krizí vyrovnávají a jak jsou tyto postupy navázány na personální řízení. V prvním případě se společnost vzchopí a dosáhne svých výsledků spíše dříve než později. V případě druhém společnost taktéž začne růst, ale nebude se jí dlouho dařit dostat se na předkrizovou úroveň. Na tyto dvě rozdílné situace je navázáno rozdílné rozhodování v oblasti řízení lidí.

Společnost, kde se predikuje opětovný růst a rychlý návrat k původním hodnotám příjmů, volí strategii flexibilního snižování personálních nákladů. Tzn. propuštění určitého procenta zaměstnanců, omezení vyplácení přesčasových hodin atd. Firmy, kde se nepředpokládá tak úspěšný návrat, nebo je reálné, že bude docházet k častějším výkyvům okolních vlivů, by měly přehodnotit celkovou strategii lidských zdrojů, provést restrukturalizaci.

Některé firmy přijímají restrukturalizaci jako příležitost. Příkladem společností, které čelí vlnám poklesu zákazníků a provozu, jsou letecké společnosti. Ropná krize na konci 70. let, válka v Iráku v 90. letech, události 11. září, hrozba SARS, ekonomická krize, či nedávné aktivita islandské sopky - všechny tyto události vedly k strmému poklesu využívání leteckých služeb. Letecké společnosti musí se změnami počítat více než kdokoliv jiný. Lufthansa například začala poskytovat služby údržby pro další letecké společnosti. Piloti i letušky mají ve smlouvách rozpětí hodin, které odpracují za měsíc. Pokud odlétají hodiny v horních hranicích, jsou jim zaplacený, pokud však létají méně, není třeba dalšího vyjednávání pro snížení mzdy odpovídající dolní hranici sjednaných hodin. Téměř čtvrtina zaměstnanců pracuje na částečný úvazek, což mnohým vyhovuje. Pokud příjmy klesnou o 10 procent, společnost má ve svých stanovách, že může přikročit k snižování pracovních hodin a snižování platů. Lufthansa je schopna díky těmto opatřením snížit personální náklady o 10 % během 3 měsíců (BCG, 2009, s. 5-6).

6.3.3 Průzkum společnosti Hewit Associates

Průzkumu s názvem Vliv finanční krize na HR v České republice se zúčastnilo 239 českých společností ze všech tržních odvětví (nutno podotknout, že nejvíce byly zastoupeny společnosti z automobilového průmyslu – 14,6 %). Průzkum sledoval změny, které firmy podnikly v období snižování nákladů. Jednotlivé změny jsou poté podrobněji rozpracovány. Průzkum byl zpracován k březnu roku 2009. Stěžejní informace vyplývající z výzkumu jsou uvedeny v Tab. 1. Jednotlivé položky v tabulkách konkrétněji projdu v následujících podkapitolách.

Tab. 1 - Nejčastější opatření firem v České republice v důsledku globální recese
(Zdroj: Hewitt Associates, 2009, s. 3)

	Počet společností	Procento
Změny v oblasti peněžního odměňování/zvyšování mezd	151	63,20 %
Zrušení/omezení zaměstnaneckých výhod a benefitů	40	16,60 %
Omezení tréninků a vzdělávání	112	46,90 %
Pozastavení nábora zaměstnanců	151	63,20 %
Zkrácený pracovní den/zkrácený pracovní týden	53	22,20 %
Neplacené volno/dočasné zastavení činnosti	14	5,90 %
Propouštění zaměstnanců	108	45,20 %
Jiné	20	8,40 %
Počet respondentů: 239		

Podle tohoto průzkumu nejvíce firem přistupovalo ke změnám v oblasti odměňování. V tabulce je nevhodně použito v prvním řádku zvyšování mezd, myslí se tím pravděpodobně opatření, které zastavilo zvyšování mezd. Stejný počet odpovědí získalo pozastavení nábora a ve velké míře byl také ovlivněn trénink. Společnosti musely přistoupit také k propouštění.

6.4 Hlavní úkoly personálního útvaru při řízení změn v organizaci

V tuto chvíli je možné analyzovat dopady ekonomické recese na fungování společností, vyhodnocovat správné a špatné kroky. To samé můžeme provádět z pohledu personalistiky. V budoucnosti mohou přijít další cyklické výkyvy, ale i změny neekonomického charakteru, na které je lepší se připravit a vědět, jak se s nimi co nejrychleji vypořádat. Sama bych rozdělila úkoly personalistů ve změnovém řízení na tyto:

- sledování trendů, změn v oblasti lidských zdrojů, trhu práce, legislativních norem;
- poradenství v oblasti lidských zdrojů při volbě postupů a strategií;
- aplikace strategie do jednotlivých personálních funkcí;

- hledání nástrojů pro správnou aplikaci strategie;
- praktické provádění daných opatření;
- komunikace vůči zaměstnancům;
- vyhodnocování situace a příprava na budoucí změny;
- rozvoj zaměstnanců ve smyslu budoucích strategických znalostí a dovedností.

Z rozhovorů s více než devadesáti seniorními manažery vyplývají následující úkoly, které se týkají personální oblasti:

- strategické plánování pracovní síly;
- kontrola produktivity (nová měřítko, jako třeba přidaná hodnota na jednoho pracovníka);
- flexibilita pracovní síly (zkrácené úvazky, konto pracovní doby);
- redukce pracovních míst;
- snižování personálních nákladů (např. nepeněžní odměny);
- zaměření náboru na špičkové, strategické lidi;
- restrukturalizace personálního oddělení (optimalizace procesů);
- řízení pracovního výkonu (posílení vnímání výkonu z dlouhodobého hlediska);
- zapojení zaměstnanců (podpora hodnot jako jsou čestnost a důvěra);
- posilování manažerských schopností vedoucích (koučování, podpora top managementu);
- využívání technik change managementu (transparentnost rozhodnutí, vyžadování zpětné vazby od zaměstnanců);
- interní a externí komunikace (komunikace zaměřená na zainteresované skupiny)

(BCG, 2009, s. 7).

Do detailu se jednotlivými úkoly budu zabývat v dalších kapitolách, kde se zaměřím na jednotlivé personální činnosti a jejich uzpůsobení a zvláštnosti v období změn.

6.5 Nástroje pro řízení změny

Personální útvar má v rukou nástroje, které může použít v době snižování personálních nákladů. Nemusí jít jen o období ekonomické recese, ale také období, kdy organizace prochází jinými změnami. Je třeba, aby na organizační změny byla navázána práce s lidmi v organizaci. V době jiných strategických změn nemusí jít pouze o snižování personálních nákladů, ale také o zvyšování efektivnosti práce, zavádění jiného systému hodnocení, změnu firemní kultury, zvyšování motivace atd. Personální oddělení by si mělo být vědomo, jaké nástroje může použít a působit jako poradce vrcholového vedení. Níže popisované nástroje mohou posloužit nejen personalistům, ale také samotným manažerům.

6.5.1 Komunikace v období změnových procesů

„Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.“ (Holá, 2006, s. 3)

Ve firmě se sleduje hlavně tok informací z vnějšího okolí (informace o trhu, konkurentech atd.) Uvnitř firmy je ale tok neméně důležitý a mnohem rychlejší. Komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi. Proces interní komunikace ve firmě chápeme tedy jako výměnu, předávání a přijímání informací týkajících se aktivit a cílů firmy. Důležitý je fakt, že komunikace je oboustranný proces.

Kromě hlavních personálních funkcí, které popíši níže, může personální oddělení v době plánování a implementace změnových procesů usměrňovat, nebo spíše generovat správně časovanou a dostatečnou komunikaci vůči zaměstnancům. Podle studií spol. Watson Wyatt i spol. Shanwick Worldwide zaměstnanci hodnotí komunikaci, týkající se dopadů ekonomické krize na zdraví jejich organizace, jako nedostatečnou.

Mnoho firem raději než vágní informace neposkytuje žádné. Může však docházet k rozšiřování mylných informací mezi zaměstnanci týkající se například plánovaného propouštění atd. Zaměstnanci si cení jakékoliv komunikace. I když management sdělí, že neví, jak se situace bude v následujících měsících vyvíjet, je zde alespoň vidět jejich zájem a zaujetí danou situací řešit.

„I když komunikační strategie mohou zlepšovat vzájemné vztahy a oddanost jen do určité míry, není pochyb o tom, že je nezbytné, aby management průběžně pracovníky informoval o záležitostech, které se jich týkají, a zajistil jim cesty, jejichž prostřednictvím mohou vyslovit své názory. Zvláště nezbytné je to v případech, kdy se zavádějí nové kroky týkající se zaměstnávání lidí a efektivní řízení změny je do značné míry záležitostí poskytování informací pracovníkům o záměrech managementu a následného ověření, že změnám, které se jich budou týkat, porozuměli.“ (Armstrong, 2007, s. 662)

Interní komunikace se projevuje v těchto činnostech:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí;
- vyjasňování skutečností;
- přesvědčování, ovlivňování;
- implementace zpětné vazby v komunikačních vztazích;
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování pravidel, sdílení společných hodnot

(Holá, 2006, s. 4).

Firma komunikací ovlivňuje pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků. Větší firmy disponují PR odborníkem pro komunikaci navenek. PR odborník radí manažerům, jaké informace zveřejňovat, od jakých se distancovat, radí i v otázkách komunikačních kanálů a vhodnosti jejich použití. V rámci interní komunikace by měl být odborníkem personalista. Při zavádění změn, nebo při řešení nepříznivé situace (jako je ekonomická recese) je nutné nastavit proces komunikace, která by měla časovaně probíhat v průběhu

následujících měsíců. Kromě obsahu je nutné řešit i způsoby a častost komunikace.

Kotter důležitost komunikace vyzdvihuje v rámci jednoho kroku změnového procesu, a to komunikace transformační vize, kde zdůrazňuje právě různé druhy komunikačních prostředků. V informačně přehlceném prostředí musíme volit různé prostředky, které zasáhnou co nejvíce lidí a donutí je k zamyšlení, činnosti, nespokojenosti, jednoduše k jakékoliv reakci. Kromě zpráv na intranetu, firemních časopisů a novin, věstníků a oběžníků a nástěnek je potřeba využít i interaktivnější nástroje. U zmíněných klasických forem komunikace je potřeba zajistit, aby tyto kanály nebyly zahlcovány nepodstatnými informacemi, to vede k přehlížení opravdu důležitých informací.

Netradiční formou může být například krátké video, které přijde všem zaměstnancům do mailu, nebo je prezentováno na všech poradách. Osobně se přikláním spíše k možnosti otevřít si video na svém počítači než hromadné sledování na schůzkách. Video potom může působit příliš formálně a přítomnost druhých osob může svádět k zlehčování obsahu.

Jistou formou, do určité míry formalizované komunikace tváří v tvář, je **týmový brífink**, jak ho nazývá Armstrong. Obsahem týmového brífinku je objasnění politiky společnosti (vysvětlení nové nebo změněné politiky), plány (jejich dopady na celou organizaci, na příslušnou skupinu), pokrok (jak se organizaci, skupině daří), lidé (nová jmenování, personální záležitosti). Je potřeba zahrnout všechny podnikové úrovně a dodržovat pravidlo, že brífink se uskuteční, pouze pokud je o čem jednat (Armstrong, 2007, s. 666).

Pravidla pro týmové brífinky:

- probíhá tváří v tvář,
- účast 4 – 18 lidí,
- veden vedoucím týmu,
- pravidelné konání (asi 1x za měsíc),

- přináší týmu důležité informace,

(Templar, 2006, s. 265).

I když je osobní interakce nenahraditelná, největší procento komunikace probíhá elektronicky. Při sdělování firemních strategií elektronickou komunikaci jistě využijeme nejčastěji. Mezi nástroje elektronické komunikace ve firmě patří intranet, elektronické zasílání zpráv, hlasová komunikace pomocí internetu, využití konferenčních systémů a groupware (sdílení dokumentů MS Office se členy týmu). Výhodou je vysoká rychlost komunikace, nízké náklady, jednodušší šíření informací, dostupnost velkého množství informací. Na druhou stranu díky elektronické komunikaci dochází k přetížení množstvím informací a nahrazování osobního kontaktu, i v případě, kdy je osobní kontakt k pochopení problému nutný. Pocit rychlosti komunikace přispívá k většímu množství chyb a v neposlední řadě elektronická komunikace omezuje bezpečnost přenosu strategických informací.

Pro shrnutí nástrojů komunikace použijí tabulku vyhodnocující 4 kritéria.

Tab. 2 - Charakteristika způsobů přenosu informací

(Zdroj: Dědina, Odcházel, 2007, s. 51)

Způsob komunikace	Nízké náklady	Vysoká rychlost	Reálný čas	Pozornost osloveného
dopisy	•			
zprávy, hlášení		•		•
manuály a příručky	•			
telefon	•	•	•	•
střetnutí			•	
projevy			•	
fax		•		•

V dané tabulce nejlépe dopadla telefonická komunikace. V případě sdělování zpráv určených většímu počtu lidí je telefonická komunikace bohužel nemyslitelná. Nicméně jako nástroj pro zpětnou vazbu je telefon dobrým prostředkem. Efektivní může být telefonická komunikace jako zpětná vazba na poslaný email. Zaměstnanci tak mohou rychle řešit svoje dotazy. Rychlost a částečná možnost interakce, reakce na některé z neverbálních

podnětů může pomoc zaměstnancům vyjádřit svoje pocity a objasnit si nepochopená sdělení. Pro tuto činnost však musí být uvolněna dostatečná časová kapacita pracovníka, který bude tyto telefonáty vyřizovat. V hodnocení příliš neuspělo střetnutí (osobní kontakt). Prostřednictvím individuálních schůzek nemůžeme podchytit dostatečný počet lidí. Jde o to, potkat se s těmi důležitými osobami, které mají vliv na další lidi v organizaci. Nesouhlasím s ohodnocením kritéria „pozornost osloveného“ pro variantu „střetnutí“ ve výše zobrazené tabulce. Osobní setkání, zvláště s člověkem, se kterým často osobně nekomunikuji, velmi ovlivní moje vnímání a pozornost, kterou věnuji sdělovaným informacím.

Pro úspěšné zavedení změny, v jakékoli oblasti firemního fungování, musíme naplánovat komunikační strategii zaměřenou na zaměstnance, ale i ostatní stakeholdery. Komunikační strategie by měla být profesionálně promyšlena, stejně jako strategie směřující k našim zákazníkům. Komunikační strategii by mělo vytvářet ve vzájemné kooperaci vrcholové vedení, PR odborník a personální oddělení. Ideálem je vytvoření samostatného projektového týmu.

6.5.2 Strategické plánování pracovní síly v souvislosti se změnovými procesy

Jako jedna z manažerských funkcí, plánování, zasahuje i do personální oblasti. Plánování personálního útvaru obsahuje několik směrů a úrovní. Nejvyšší úroveň je strategické plánování nových postupů a obecných strategií pro budoucí měsíce a roky. Toto plánování probíhá ve spolupráci s managementem organizace a jeho součástí je i plánování změnových procesů uvnitř firmy. Dalším směrem plánování může být plánování struktury a funkcí v samotném personálním útvaru. Jako nižší úroveň plánování potom přicházejí samotné personální činnosti. Tzn. plánování potřeby pracovníků, plánování získávání a výběru zaměstnanců, plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, plány rozmíst'ování (zahrnují kariérní plány), plány hodnocení a odměňování a plány propouštění a penzionování.

Plánování na nejvyšší úrovni, tedy plánování strategické, je předmětem mnoha publikací a článků poukazujících na personální specialisty jako na strategické business partnery pro vrcholové vedení. Realita však bývá často jiná. Ulrich rozděluje spolupráci personálního a strategického plánování do tří možných úrovní:

- Personální plánování jako dodatečná myšlenka („přídavek“) – personální postupy jsou považovány za jakousi dodatečnou myšlenku k tomu „opravdovému“ plánování, tzn. k plánování podnikovému.
- Integrace personálního a podnikového plánování. Personální postupy jsou potom prioritami v zájmu dosažení podnikových výsledků.
- Izolované pojetí – zaměření na to, jak personální útvar a personální práce mohou přidat podniku hodnotu.

Ideálem je potom integrované plánování, kdy personalisté spolupracují s liniovými manažery, aby identifikovali personální postupy, sloužící cílům podnikové strategie (Ulrich, 2009, s. 77).

V období ekonomické recese, i dalších změnových procesů, má personální oddělení větší šanci přiblížit se právě integrovanému plánování. Linioví manažeři se na personalisty obrací jako na specialisty, kteří mohou pomoci při plánování změn v oblasti lidských zdrojů. Efektivitu personální útvar dosáhne, pokud úspěšně sladí plány dílčích personálních činností. Strategické je vycházet z určitých analýz a předpokladů budoucího vývoje, jak už celkového ekonomického vývoje, tak z jeho parciálních částí. Těmito částmi mohou být např. vývoj trhu práce, vývoj mzdové úrovně v daném sektoru a u konkrétních pracovních pozic, plánované propouštění v daném sektoru atd. Důležitými informacemi nejsou však jen čísla z oblasti zaměstnávání lidí, ale také odvětvové hodnoty a predikce. Sami personalisté by se měli o tyto údaje zajímat a manažeři by měli být schopni nabídnout požadované informace o hospodaření organizace. Konkrétní kroky v rámci personálních činností tak mohou nejen mírnit nepříznivý vývoj, ale hlavně předpokládat potřeby v oblasti lidských zdrojů do budoucna.

Koubkova definice personálního plánování odpovídá výše zmíněnému ideálnímu vymezení: „Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ (Koubek, 2006, s. 87)

Jednou z nižších úrovní plánování v oblasti personalistiky je plánování potřeby pracovníků. V období růstu většina firem zvažuje, kolik nových pracovních míst bude muset v příštím roce obsadit. Při těchto propočtech zvažuje také předpokládaný počet zaměstnanců, kteří podají výpověď, a počet těch, se kterými se rozloučí společnost. Dále se kalkuluje s penzionovanými zaměstnanci a také s kariéřním postupem některých jedinců. To vše se srovnává s předpokládaným vývojem pracovní síly v následujícím období.

V období hospodářského poklesu, případně v období reorganizace, která vede k snižování počtu zaměstnanců, je aktuálnější problémem propouštění. Pokud je nutné snižovat počet pracovníků, je strategické pracovat s odhady přesného počtu co nejdříve dopředu. Pokud je strategie nastartována správným směrem, není nutné v případě potřeby snižování pracovních míst propouštět velký počet zaměstnanců. Nástrojem řízení pracovní síly jsou v tomto případě plány nástupnictví, kariéřní plány zaměstnanců, možnost zastoupení, rotace zaměstnanců, přeřazení na jinou pozici, časová a místní flexibilita pracovní síly.

Kromě možností, které poskytuje zákon v oblasti zaměstnávání (zkrácený pracovní úvazek, konto pracovní doby, ...), můžeme realizovat interní přesuny zaměstnanců i jinými způsoby. Jedním z efektivních nástrojů je **plánování a řízení kariéry**.

Kariéra, obecně označována jako dráha člověka životem, zvláště tedy v profesní oblasti, bývá chápána často pouze ve smyslu vertikálním. Tzn. ve smyslu postupování v hierarchii organizace směrem nahoru. V dnešní době je ale stále větší důraz kladen na horizontální rozvoj pracovníků, tedy

obohacování a rozšiřování⁶ jejich práce a rozvoj jejich rozhodovacích kompetencí. Lidé jsou tak vedeni k větší míře samostatnosti a také flexibilitě (Tureckiová, 2004, s. 98).

Rozvoj kariéry se odehrává ve dvou směrech:

- plánování kariéry – úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění vlastního profesního rozvoje;
- řízení kariéry – úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem

(Bělohlávek, 1996, s. 277-278).

S řízením kariéry souvisí jistě i plánování nástupnictví ve firmě. S oběma těmito oblastmi je propojen pojem talent management. Talent management v sobě zahrnuje rozvoj a integraci nových zaměstnanců, rozvoj a udržení stávajících zaměstnanců a „přilákání“ nových zaměstnanců s velkým potenciálem. Společnost Deloitte nabízí poradenství v oblasti talent managementu a na svých stránkách shrnuje zásadní charakteristiky.

„Talent management může pomoci vaší společnosti řešit následující situace a strategické otázky:

- Očekává se, že v budoucnu dojde k výraznému růstu nebo bude realizována akvizice vyžadující přítomnost zkušených zaměstnanců.
- Dojde k restrukturalizaci vyvolané potřebami organizace.
- Dosud nebyla řešena otázka identifikace a potřeby talentů v souvislosti s obchodními prioritami.
- Obtíže s obsazováním nejdůležitějších pozic, nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu a v rámci společnosti.
- Proces náboru je úspěšný, ale talentované zaměstnance se nedaří ve společnosti udržet.

⁶ Obohacování práce znamená vertikální seskupování pracovních úkolů, práce se prohlubuje a zvyšuje se míra její autonomie, práce se stává komplexnější. Rozšiřování práce znamená horizontální seskupování pracovních úkolů podobné povahy (Koubek, 2006, s. 41).

- Nelze efektivně nalézt talenty a identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem.
- Těžko se hledá rovnováha mezi udržením zaměstnanců v jejich pozicích a poskytováním příležitostí pro jejich rozvoj.
- Vysoká fluktuace, zejména v nejdůležitějších segmentech pracovní síly.
- V oblasti byly zavedeny “best practice” programy, ale v přístupu zaměstnanců nelze pozorovat velké změny.
- Zákazníci přecházejí ke konkurenci díky osobním vztahům s dřívějšími zaměstnanci.“

(Deloitte, 2010)

V období hospodářské recese můžeme díky talent managementu identifikovat zaměstnance s potenciálem, kteří následně mohou růst a obsadit uvolněné pracovní místo. Uvolní tak pozici případně někomu jinému a v důsledku nemusíme propustit jednoho člověka. Talent management jistě také motivuje zaměstnance, kteří jsou do něj vybráni, může to být jakási kompenzace za nezvyšování, či dokonce snižování platu. V období opětovného nastartování ekonomiky nám talent management pomůže udržet klíčové zaměstnance.

6.5.3 Získávání a výběr pracovníků v období ekonomické recese

Efektivní nábor je částí talent managementu v jeho širším pojetí. Nábor zajišťuje lákání nových lidí do společnosti, ale také identifikování vnitřních zdrojů, které je možné rozvíjet pro určitou pracovní pozici.

Úspěšné získávání (recruitment) správných lidí pro společnost je náročným procesem. Obsazování pracovních pozic správnými lidmi se správnými schopnostmi a ve správném čase je jednou z nejdůležitějších funkcí personálního oddělení. Strategický a úspěšný nábor může být pro společnost velkou konkurenční výhodou, naopak ale také nepřetržitým, náročným a tedy i nákladným procesem. Ve všech třech zmiňovaných průzkumech bylo

pozastavení recruitmentu a snižování nákladů na nábor nejčastěji zmiňovaným zásahem v době ekonomické recese:

- průzkum Watson Wyatt v USA – 56 % společností pozastavuje nábor;
- průzkum BCG a EAPM v Evropě – 69 % společností snižuje náklady v oblasti recruitmentu;
- průzkum Hewitt Associates v ČR – 63,2 % firem pozastavuje nábor zaměstnanců.

Náklady a efektivita spojená s náborem nových lidí se dá sledovat na určitých ukazatelích. Může to být **míra externího náboru**, což je procento nově přijatých zaměstnanců z externích zdrojů v poměru k celkovému počtu zaměstnanců. Míra náboru by měla být srovnávána s mírou růstu společnosti a tyto dvě veličiny by spolu měly korelovat. **Náklady na externí nábor**, tedy náklady na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů (zahrnuje inzerci, odměny personálním agenturám, prezentaci na univerzitách, screening, hodnocení, pohovor, případně i náklady spojené s přemístěním/stěhováním zaměstnance). **Počet dní na obsazení pracovních pozic z externích zdrojů** závisí na oboru a lokalitě, tento ukazatel také poukazuje na efektivitu náboru. Dalšími ukazateli jsou:

- počet pracovních pozic obsazených na základě interních přesunů;
- počet zaměstnanců povýšených do vyšších pracovních pozic;
- počet akceptovaných pracovních nabídek

(PricewaterhouseCoopers, 2010, s. 111-112).

Podle studie společnosti PricewaterhouseCoopers je tedy jisté, že náklady na recruitment se dají snižovat promyšleně a uváženě. V důsledku šetření se recruitment nemusí nutně ve všech firmách zastavit. Přirozené odchody zaměstnanců nepřestávají a nahradit každého z interních zdrojů je nereálné. Recruitmentový tým tak musí čelit výzvě, jak rychle nabrat kvalitního zaměstnance s co nejnižšími náklady. Mohu posuzovat situaci v ČR, kde rapidně pokleslo využívání personálních agentur, kterých bylo na českém trhu neskutečné množství. Mnoho z nich v průběhu roku 2009 zkrachovalo

a udržely se ty, které mají širší portfolio zákazníků, známé jméno, poskytují vysoce kvalitní služby, nebo ty, které se zaměřily mimo náboru také na jiné oblasti (vzdělávání, outplacement, apod.). Ve společnosti, ve které pracuji, spolupráce s personálními agenturami neskončila, zachovala se ale pouze u těžko obsaditelných pozic odborníků. Administrativní pozice si personální oddělení začalo obsazovat zcela samo. V období mírného oživení se nenavracíme k náboru administrativních pozic přes agentury, protože vedení vidí, že jsme schopni toto obstarat sami a náklady se tak drží na nižší úrovni.

Na trhu práce se v období recese objevilo mnoho zajímavých lidí, kteří jsou ochotni pracovat mnohdy za nižší mzdu a na nižších pozicích. To je obrovská výzva pro konkurenční firmy, které mohou tyto zaměstnance snadno získat a snažit se je udržet i po oživení trhu práce.

Důležitou součástí kvalitního náboru je personální marketing. Jon Hill přirovnává současný trh práce k trhu kupujícího. Personální strategie sledující trh práce jako trh prodávajícího nemají v dnešní společnosti uplatnění. Zkušení a kvalitní zaměstnanci nehledají jistotu, nepočítají se stejnou prací na celý život. Společnosti musí budovat svou „image zaměstnavatele“ a využívat kreativní reklamní kampaně k nalákání zkušených a kvalitních zaměstnanců (Hill, 2010, s. 94).

6.5.4 Zavádění řízení pracovního výkonu pro zvyšování efektivnosti organizace

Snižování personálních nákladů nutně souvisí se zvyšováním výkonnosti lidí pracujících v organizaci. Kulturu vysoké výkonnosti lze vytvořit moderním systémem řízení pracovního výkonu. Základními předpoklady řízení pracovního výkonu jsou:

- sladění pracovních cílů zaměstnanců s misí a cíli firmy (zaměstnanci chápou, jak přispívají k naplnění podnikových cílů);
- stanovení jasných pracovních norem a očekávání;
- stanovení pružných cílů a zvyšování měřítka výkonnosti;

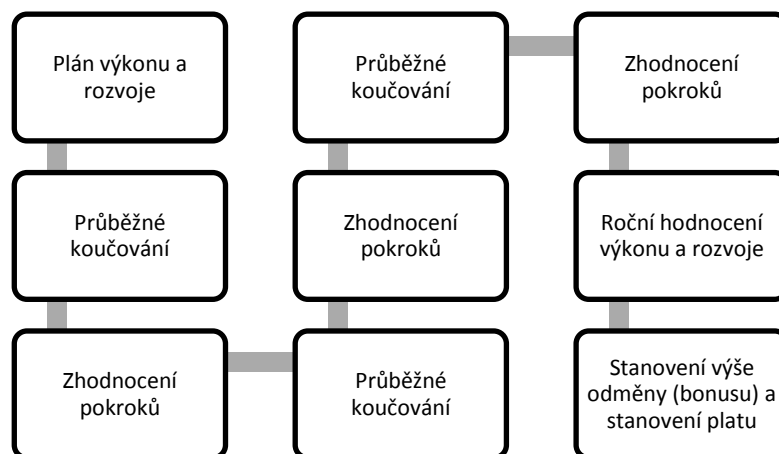
- etapové hodnocení a průběžný oboustranný dialog (zahrnující koučink a zpětnou vazbu);
- definování důležitých schopností a cílů kariérního rozvoje

(Levensaler, 2010, s. 18).

Řízení pracovního výkonu je plánovaný, trvalý proces sladování cílů jednotlivce s cíli skupiny, oddělení a v závěru s cíli celé firmy. V procesu také dochází k hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování, nalézání prostoru pro další rozvoj a následné plánování dalších cílů. Řízení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na budoucí výkony než na podrobné analyzování minulých výkonů. Minulé chování a činnost se analyzují do té fáze, dokud jsou užitečné pro stanovení dalšího rozvoje a stanovení nových cílů.

Řízení pracovního výkonu je na rozdíl od hodnocení pracovního výkonu trvalý, neustále probíhající proces. Vedle formálních záležitostí, jako je uzavírání dohod o budoucím výkonu a rozvoji, následné hodnocení dosažených výsledků a stanovení budoucích cílů, probíhá interakce během celého roku.

Na Obr. 7 je zobrazen proces řízení pracovního výkonu pro 1 rok s periodicitou formálního hodnocení jednou ročně. Časté je však také hodnocení dvakrát ročně, kdy se v polovině roku nerozhoduje o navýšení platu, ale spíše se upravují cíle a zjišťují se odchylky od žádaného výkonu.



Obr. 7 – Proces řízení pracovního výkonu
(Zdroj: Costello, 1993, s. 8)

Costello zde uvádí pojem koučování jako nástroj průběžného hodnocení a podněcování rozvoje. Je otázka, na kolik se prakticky ve firmách při řízení pracovního výkonu jedná o koučování. Aby nadřízený, nebo jiný určený pracovník, někoho koučoval, je nutný výcvik a zkušenosti. Sama mám zkušenosti s řízením pracovního výkonu, kde je používán pojem koučování. O koučování v pravém slova smyslu, až na pár výjimek, opravdu nejde, nicméně to neznamena, že člověk, který mě „koučuje“, nepřispívá k mému rozvoji.

Levensaler identifikoval 7 postupů charakteristických pro systém řízení pracovního výkonu:

- podpora formálních programů koučování pro manažery, po výcviku by manažeři měli být schopni lépe stanovovat očekávání, určovat měřítka úspěšnosti, poznávat zaměstnance a chápat jejich potřeby;
- sladění cílů s cíli manažera a celé společnosti, navázání cílů jednotlivých zaměstnanců na strategické cíle celé společnosti;
- vytváření konzistentních plánů rozvoje pro všechny zaměstnance, sjednocení priorit (plánování rozvoje má vliv na udržení zaměstnanců a jejich produktivitu);
- stanovení jasných a měřitelných cílů;
- soustavné hodnocení výkonu v konfrontaci se stanovenými cíli;
- vytvoření programů spravedlivého, ale diferencovaného odměňování pracovního výkonu (umožňuje větší kontrolu nákladů, přispívá k řízení talentů ve firmách);
- využití schopností pracovníků k vyjádření „jak“ jsou výsledky dosahovány, kromě základních pracovních výkonů jsou hodnoceny také chování a vnitřní pracovní hodnoty pracovníků

(Levensaler, 2010, s. 19).

Protože hodnocení našeho výkonu je vázáno na změnu platu a určení hodnoty bonusu, je potřeba hodnocení nějak kvantifikovat. Klasifikační

stupnice bývají tří nebo pěti bodové a bývají doprovázeny slovním hodnocením. Klasifikace je samozřejmě poměrně hodně subjektivní. Někteří manažeři budou hodnotit své podřízené shovívavěji, jiní přísněji. Proto se někdy využívá ještě kontrolní mechanismus, což jsou hodnotící schůzky, kde nadřízený před celým týmem (jsou vždy přítomni jen lidé s vyšším pracovním zařazením než je aktuálně hodnocený zaměstnanec) zhodnotí výsledky svého podřízeného a navrhne výslednou známku. Ostatní, kteří často s hodnoceným člověkem také spolupracují, se vyjádří k jeho výkonům a případně oponují navržené známce. O výsledné známce se rozhodne tedy až po diskusi a klasifikace by tak měla být objektivněji stanovena.

Kvantifikace se netýká jen samotného hodnocení, ale měla by probíhat již při stanovování cílů. Cíle by měly být SMART⁷, tzn. konkrétní, měřitelné, dosažitelné, důležité, časově určené. Jak dosáhnout toho, aby byly cíle měřitelné? Například pomocí KPIs, tedy Key Performance Indicators (viz kap. 6.2). Tyto ukazatele se vymezují taktéž pravidlem SMART, měly by být propojené s firemními cíli, jak bylo zmíněno několikrát v předchozím textu. Úkolem je v první řadě identifikovat takové ukazatele, které nejlépe vyjadřují přidanou hodnotu dané práce vůči celkovým výsledkům. Hlavním přínosem KPIs by tedy mělo být zaměření se na takové činnosti, které jsou kritické a klíčové pro dosažení stanovených cílů. Zásadním přínosem KPIs je zaměření na opravdu podstatné a zásadní aspekty, které přispějí k firemním cílům.

Pokud jsou ukazatele nastaveny, dalším krokem je dlouhodobé sledování těchto ukazatelů a zlepšování jejich hodnoty. Zlepšování jejich hodnoty by tak mělo vést k nárůstu efektivnosti jednotlivých procesů a následně k dosahování lepších hospodářských výsledků, ať už v nákladech nebo v časových úsporách (Razimová, 2010, s. 10).

Zavedení systému řízení pracovního výkonu vyžaduje velké investice do řízení změn, komunikace a tréninku, ale vyplatí se. Firmy, které se vydaly touto cestou, nemusely tolik snižovat stavy zaměstnanců, dosáhly o 27 % nižší

⁷ SMART jsou počáteční písmena jednotlivých kritérií, vztahující se k správně nastaveným cílům (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time framed).

fluktuace výkonných zaměstnanců a vykazují téměř dvojnásobný výnos na zaměstnance než ty, které systém nezavedly (Levensaler, 2010, s. 18).

6.5.5 Změny v oblasti odměňování v závislosti na snižování nákladů

Z předchozí kapitoly je zřetelné, že řízení pracovního výkonu úzce souvisí s hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Hodnocení je součástí řízení pracovního výkonu, tedy jeho formální stránkou. A odměňování je navázáno na toto hodnocení.

Náklady na pracovní sílu jsou pro společnost jednou z kontrolovatelných položek. Poměr personálních nákladů k celkovým nákladům se značně liší podle odvětví (nejvyšší podíl personálních nákladů mají banky, nejnižší výrobní společnosti). Společnost musí proto vyvážit dva cíle:

- z pohledu zaměstnavatele, náklady na odměňování musí finálně přetvořit výkon zaměstnanců v dobrý výkon společnosti,
- z pohledu zaměstnance musí existovat souhlas, že jeho úroveň odměňování je spravedlivá

(PricewaterhouseCoopers, 2010, s. 54).

V době snižování personálních nákladů je nutné revidovat všechny klíčové procesy a definovat novou strategii. Na revizi procesů a strategie navazuje revize mezd a pracovních míst (Tejnorová, 2009, s. 10).

„Zaměstnavatelé se snaží přehodnocovat schéma variabilního odměňování tak, aby lépe propojili výsledky firmy a úroveň odměňování. Cílem zaměstnavatelů je zachovat konkurenceschopnost poskytovaných benefitů, nicméně s nižšími mzdovými náklady.“ (Hunčík, Kortišová, 2009)

Podle průzkumů se situace v době ekonomické recese vyvíjela následovně:

- průzkum Watson Wyatt (USA) – **42 %** firem platy „zmrazilo“, **7 %** platy snižovalo, **5 %** platy snížilo s garancí původní výše, pokud se firmě bude dařit;

- průzkum BCG-EAPM (Evropa) – 7 % firem snižovalo základní plat, 18 % eliminuje proplácení přesčasů, 27 % firem snižuje bonusy závislé na výkonu;
- průzkum Hewitt Associates (ČR) – 63,2 % společností provádí změny v oblasti peněžního odměňování, z toho 39,3 % má v roce 2009 zmrazeny mzdy, 12,1 % má snížený rozpočet na zvyšování mezd, 6,3 % společností snížilo variabilní složku mzdy a 2,1 % snížilo základní mzdu.

Z uvedených průzkumů vyplývá, že společnosti přistoupily primárně k méně bolestivému kroku a to zmrazení platů, tedy zastavení jejich nárůstu. Následně společnosti snižovaly variabilní složku mzdy, tedy i bonusy závislé na výkonu. Až jako poslední přistupovaly k snižování základních platů.

Vhodným nástrojem snižování mezd je také celkové přehodnocení mzdového systému a nastavení nové struktury platů. Firmy mohou využít platových průzkumů a porovnávat vlastní platy s platy ostatních firem podle regionu, tržního sektoru, nebo podle jednotlivých pozic.

Například mzdová studie společnosti PricewaterhouseCoopers – PayWell 2009 – nabízí interaktivní nástroj pro stanovování konkrétní výše platů u jednotlivých pozic. Firmy nejprve poskytnou hodnoty platů pro konkrétní pozice a následně je jim poskytnuta databáze platů rozdělených podle regionů, tržního sektoru a dané pozice. Firmy mohou sledovat statistické míry pro základní i variabilní složky platu a stejné hodnoty i pro benefity. Podobné studie poskytuje např. i společnost Watson Wyatt.

Firmy se v době snižování nákladů a zvyšování výkonnosti zaměřují na měřitelné ukazatele. To platí jak pro řízení pracovního výkonu (stanovování měřitelných cílů a klíčových indikátorů výkonu), tak pro oblast odměňování, kde se firmy více orientují na výkonnostní složky mzdy. Výkonnostní složky, které se týkaly dříve spíše pracovníků na vyšších pozicích, se dnes používají i u mnoha odborných či administrativních pozic. Při nastavování kritérií pro stanovení hodnoty výkonnostní mzdy se vychází z hodnocení individuálního výkonu, ale význam je přisuzován i výkonu společnosti jako celku.

Podle Hunčíka a Kortišové se i přes ekonomický pokles mzdy navyšovaly, avšak jen s mírně klesající tendencí hodnoty navýšené částky. 83 % firem v ČR mzdy navyšovalo, ale míra navýšení byla v průměru 2,3 % (rok 2009) v porovnání s loňskými (2008) 5,5 % (Hunčík, Kortišová, 2009).

6.5.6 Změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů v důsledku snižování personálních nákladů

Provádění změn v poskytovaných zaměstnaneckých výhodách a benefitech mezi českými firmami uvedlo 16,7 % společností. Podle Hewitt Associates se změny týkaly:

- snížení celkového rozpočtu na benefity,
- omezení sportovních aktivit,
- zrušení společenských firemních akcí,
- pozastavení čerpání sociálního fondu,
- snížení příspěvků na penzijní a životní pojištění,
- restrikce v oblasti firemních automobilů na soukromé účely,
- snížení příspěvků na dopravu,
- redukce nákladů v oblasti pracovních cest,
- odklad zavedení nových benefitů,
- zkrácení dorovnávání mezd při tzv. sick days (2 – 3 dny placené dovolené při zdravotních problémech, bez nutnosti lékařského potvrzení),
- zrušení odměn při pracovních a životních výročích,
- omezení občerstvení, stravenek a příspěvků na obědy
- omezení/zrušení poukázek.

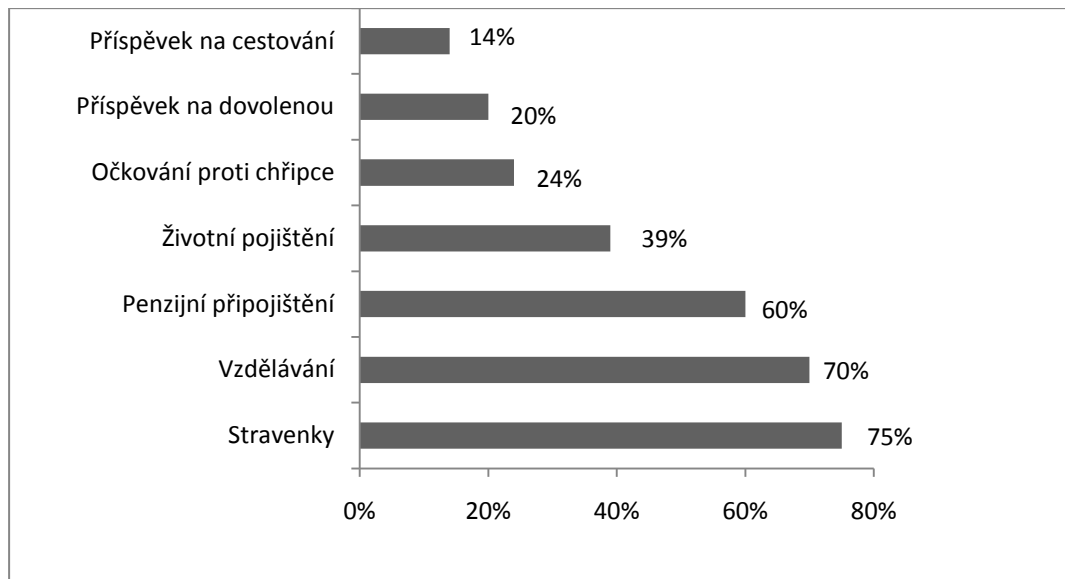
(Hewitt Associates, 2010, s. 4)

Podle průzkumu BCG **54 %** společností šetřilo na **podnikových akcích** (večírky, párty, sportovní zápasy). Podle Watson Wyatt **22 %** firem zvýšilo podíl příspěvku zaměstnanců na prémiovou zdravotní péči. Jak je vidět kromě omezení nábora a zmrazení mezd zaměstnavatelé často přistupují ke škrtání zaměstnaneckých benefitů. Jako první se škrtý projeví na obecných

benefitech, které často zaměstnanci ani jako benefit nevnímají. Jsou to například firemní večírky, občerstvení na pracovišti, placené jazykové vzdělávání atd. Dále se však začaly škrtat i individuální benefity, jako je příspěvek na důchodové pojištění, soukromá zdravotní péče, permanentky do fitness centra a mnoho dalších.

Podle Hunčíka a Kortišové: „Mezi nejčastěji poskytované výhody patří penzijní připojištění. Poskytuje je asi 75 procent firem, nejčastěji formou procenta ze mzdy nebo pevnou částkou, přičemž častěji je vyžadován příspěvek zaměstnance. Celkem 43 procent společností umožňuje zaměstnancům zůstat doma určitý počet dní bez lékařského potvrzení. Mediánem jsou tři dny. Služební automobily poskytuje alespoň některým zaměstnancům 92 procent společností ... Nejvíce rozšířeným benefitem zůstávají tradičně stravenky. Poskytuje je téměř 80 procent společností, avšak průměrná hodnota stravenky na den se mírně zvýšila. Přes 30 procent společností uvažuje o zavedení nových výhod pro příští období.“ (Hunčík, Kortišová, 2009)

Volba benefitů závisí samozřejmě na preferenci a motivaci zaměstnanců, z nemalé části hraje roli i daňové zvýhodnění některých výhod. Některé benefity je možné zahrnout do daňově uznatelných nákladů firem, nebo jsou zcela vyjmuty z vyměřovacího základu na pojistné. Konkrétní pravidla pro zdanění zaměstnaneckých výhod jsou uvedena v zákoně 586/1992 Sb. o daních z příjmu. V uvedeném grafu jsou uvedeny daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity a vyjádření jejich procentuálního využívání u oslovených společností (173 respondentů z ČR).



Graf 1 - Daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity

(Zdroj: Běťák, 2010, s. 5)

V současné době se nabízí opět příležitost prosadit smysluplnou změnu, v tomto případě změnu benefitového systému. Možností, jak snížit náklady na benefity a zvýšit spokojenost zaměstnanců, je volitelný systém benefitů – tzv. cafeteria systém. Zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu konkrétní výhody, které mu přinášejí nejvíce užitku. I když celkový rozpočet může být nižší, zaměstnanec získá více, protože optimalizuje čerpání jednotlivých benefitů podle svých preferencí.

„Další významnou výhodou je to, že cafeteria systém představuje spravedlivější a finančně efektivnější řešení. Každý zaměstnanec si totiž vybere něco svého, nikdo není znevýhodněn omezenou nabídkou univerzálních benefitů. V cafeteria systému navíc čerpá 100 % zaměstnanců 100 % rozpočtu. Z našich zkušeností pak vyplývá, že u fixních systémů vyčerpá většinou 80-100 % rozpočtu pouze 30-40 % zaměstnanců. Volitelný cafeteria princip také umožňuje účinnější komunikaci k zaměstnancům. Jeden ucelený systém, jedna celková částka a jedny podmínky čerpání se komunikují mnohem snadněji (a tím i účinněji) než roztržitá nabídka několika odlišných benefitů. Jedna větší částka je také obecně vnímána mnohem lépe než několik malých.“ (Kurel, 2005)

V oblasti změny v systému odměňování nebo zaměstnaneckých benefitů, ale i u změn parciálních, týkajících se snižování platů, či škrtnání některých výhod, hraje opět velmi významnou a zásadní roli forma a intenzita komunikace. Odpovědnost, ale i příležitost padá na personální specialisty, kteří se podílejí na strategii odměňování a její změně a následně nastavují komunikační kampaň směřující k zaměstnancům. Oblast odměňování je velmi citlivá na jakékoliv změny k horšímu, či pouze k relativně vnímanému zhoršení. Už při nastavování nového systému je potřeba myslet na spravedlivost a rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Pokud potřebujeme snížit mzdové náklady tím, že platy zmrazíme, či snížíme, je potřeba osvětlit nezbytnost tohoto kroku pro udržení firmy při životě. Zároveň je potřeba upozorňovat na to, že se jedná o dočasné řešení, kdy se firma snaží nalézt východisko z krizové situace a znovu firmu stabilizovat. Zaměstnanci, snížením svých platů, ke stabilizaci přispívají a tím pádem je díky nim pravděpodobnější, že společnost nepříznivou situaci ustojí a bude schopna svým loajálním zaměstnancům platy opět navýšit.

Pokud se firma pustí do aplikace nového systému, komunikace by měla probíhat včas, již při probíhajícím průzkumu a zvažování alternativ. Nový systém, a tím pádem i nové platové podmínky, by měly mít ospravedlňující vysvětlení. Konkrétní změny schématu platu a výše odměny by měla být komunikována jednotlivým zaměstnancům prostřednictvím jejich nadřízeného, popřípadě ve spolupráci s personalistou. Přejedem na cafeteria systém mohou reálně náklady na benefity klesnout. Komunikační kampaň by však zaměstnancům měla především zdůraznit zvýšení jejich výhod, kdy si mohou vybrat opravdu to, co je zajímavá, a tím pádem benefitový systém využívat maximálně.

6.5.7 Změny ve vzdělávání a rozvoji pracovníků v důsledku organizačních změn

Vzdělávání představuje z určitého hlediska také jeden ze zaměstnaneckých benefitů. V období hospodářské recese firmy často krátily rozpočet určený na vzdělávání. Pokud se vrátím k zásadám change managementu a organizačního

rozvoje, vzdělávání hraje zásadní roli v úspěšné implementaci organizačních změn. Potřebujeme především měnit lidi, jejich chování a vnímání. To samozřejmě můžeme podpořit vhodnou komunikací našich cílů a strategií, zapojením zaměstnanců do diskuse a rozhodování o budoucím směru vývoje. Zásadní je ale změnit některé zaběhnuté principy a způsoby chování zaměstnanců. Toho lze docílit právě dobře nastaveným vzděláváním. Pokud se firma chce měnit ve smyslu rozšíření portfolia klientů a změnou přístupu k zákazníkům, je potřeba vyškolit zaměstnance. Vzdělání poskytuje zaměstnancům také částečnou jistotu, že v nové situaci, v novém prostředí budou schopni efektivně fungovat. Vzdělávání je nezbytnou součástí změnových procesů.

V době ekonomické recese a snižování nákladů na vzdělávání je potřeba zachovat strategické kurzy a případně i rozšířit nabídku vzdělávání tím správným směrem. Průzkumy opět naznačují míru škrtů v této oblasti:

- Watson Wyatt (USA) – 35 % společností eliminuje, nebo ruší tréninky a vzdělávání;
- BCG (Evropa) – 33 % firem snižuje rozpočet na individuální školení (např. koučink) a 31 % firem škrtá v oblasti praktického tréninku (např. počítačové dovednosti);
- Hewitt Associates – 46,9 % firem omezuje trénink a vzdělávání (hlavně v oblasti jazykového vzdělávání, soft skills a manažerského vzdělávání).

Pokud opravdu nutně potřebujeme šetřit i v oblasti vzdělávání, je možné zvážit interní vzdělávání místo externího. Můžeme využít odborníků, našich zaměstnanců, kteří mohou své znalosti předávat dál přímo v prostorách naší společnosti, bez dodatečných nákladů na ubytování, občerstvení a nájem prostor.

6.5.8 Propouštění a flexibilita pracovní síly v období změn

V rámci změnových procesů dochází velmi často k zefektivňování pracovních procesů a následně i k snižování počtu zaměstnanců. V době ekonomické recese, kdy ubývá firmám zakázek, je propouštění bohužel

nevyhnutelnou součástí snižování nákladů. Opět poukazují na výsledky výzkumů:

- Watson Wyatt (USA) – 52 % společností přistoupilo k propouštění zaměstnanců;
- BCG (Evropa) – 34 % firem propouští zaměstnance na plný úvazek, 43 % dočasné zaměstnance (smlouva na dobu určitou, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, agenturní zaměstnanci);
- Hewitt Associates (ČR) – 45,2 % firem propouštěla.

Hewitt Associates také zveřejňuje procento zaměstnanců, kteří jsou propuštěni v rámci jedné firmy (průměrná hodnota). Hodnota se pohybuje za rok 2008 a 2009 kolem 10 %. Z toho se z 87,9 % jednalo o tzv. THP pracovníky (technicko-hospodářský pracovník) jako je např. účetní, sekretářka, konstruktér, z 69 % o dělníky a z 22,4 % o management.

Mluvíme tedy o propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti (z organizačních důvodů). Tento druh propouštění postihuje ty, kteří se zpravidla ničím neprovinili, organizace ale nepotřebuje práci, kterou dosud vykonávali. Je potřeba zajistit, aby výběr pracovníků určených k propouštění byl založen na zásadách spravedlnosti a šetrnosti. K tomu mohou přispět správně zvolená kritéria výběru propouštěných osob. Jednou z metod je metoda LIFO (Last In First Out), tedy propouštění pracovníků s nejkratší dobou zaměstnání v organizaci. Další metodu představuje kritérium založené na výkonu pracovníků. Metoda je založena na hodnocení pracovního výkonu a z tohoto pohledu je „férovější“. Nicméně je třeba, aby společnost měla správně nastaven systém hodnocení a hodnocení různými manažery bylo mezi sebou srovnatelné. Vyhnout se subjektivním názorům je zásadní. Nehledě na to, že musíme přihlížet také ke strategičnosti jednotlivých zaměstnanců. Není moudré propustit člověka, kterého jsme dlouho a nákladně hledali jen proto, že přišel do firmy jako poslední.

6.5.8.1 Outplacement

Pokud mluvíme o propouštění většího množství zaměstnanců, jedním z nástrojů je tzv. outplacement. Jedná se o pomoc propuštěným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání. Existuje outplacement individuální i skupinový. V rámci outplacementu probíhají následující procesy:

- psychické stabilizování člověka;
- společná definice kvalifikačního profilu a strategie pro ucházení se o pracovní místo;
- pomoc s tvorbou písemných podkladů (životopis, motivační dopis);
- konkrétní hledání volných pozic (kromě pracovníka a poradce se zapojují i rešeršéři, kteří monitorují volný pracovní trh);
- analýza tzv. skrytého pracovního trhu (kontaktování headhunterů a personálních ředitelů);
- příprava na pohovor;
- poradenství při rozhodovací fázi

(Schmitt, 2009, s. 10).

„Outplacement není pouze o pomoci propuštěnému zaměstnanci se změnou v kariéře, je to služba mnohem komplexnější. Organizační změny spojené s propouštěním nezasáhnou ve firmě pouze odcházející lidi, ale také ty, kteří zůstávají, a výraznou roli hraje skupina manažerů - nositelů změn. V případě rozsáhlých projektů jedná externí agentura se zadavatelem již několik měsíců před oznámením organizačních změn, konzultují spolu otázky interní i externí komunikace, logistiku oznámení i propouštění, legislativní otázky, rozsah a obsah tréninků pro manažery i samotných programů pro odcházející i zůstávající zaměstnance atd. V další fázi je třeba na propouštění připravit manažery - nositele změny, kteří musí zvládnout krizovou komunikaci a oznámení negativních zpráv. Z praxe vím, že nikdo z manažerů toto nemá rád, a tudíž trénink a posílení dovedností jsou nezbytné. Pak přijde okamžik oznámení, kdy jsou konzultanti opět u toho a pomáhají všem dotčeným pracovníkům se vstřebáním informací, s prvními otázkami, které mají, nabídnou jim další profesionální pomoc při hledání nového uplatnění.

Realizace programů pro propuštěné s cílem připravit je na změnu kariéry probíhá podle domluvené struktury a rozsahu. Semináře a konzultace jsou vedeny specialisty na outplacement.“ (Lichá, 2009)

6.5.8.2 Flexibilita pracovní síly

Existují způsoby, jak propuštění zabránit, nebo ho alespoň omezit. Jednou z oblastí jsou možnosti, které nám nabízí samotný zákoník práce a druhou je flexibilita pracovní síly. Možnosti dané zákoníkem práce (bližší specifikace viz kap. 6.5.9):

- poskytování neplaceného volna (záleží na dohodě se zaměstnanci);
- nařizování hromadné dovolené (lze nařídit z provozních důvodů, max. 2 týdny);
- částečná nezaměstnanost (zaměstnanci pracují pouze část pracovní doby, pokud nepracují, náhrada mzdy ve výši 60 %);
- konto pracovní doby (jiný způsob nerovnoměrného rozložení pracovní doby).

Druhou možností je rozmísťování pracovníků uvnitř firmy, nebo využití alternativních forem práce. Koubek rozděluje rozmísťování pracovníků uvnitř organizace na povyšování, převádění a přeřazování pracovníků na nižší funkci (Koubek, 2006, s. 224). Povyšováním a přeřazováním jsem se již zabývala v rámci oblasti nábory pracovníků. Jistě se jedná také o flexibilní reakci ze strany zaměstnance, který je ochoten přijmout novou výzvu v rámci povýšení, nebo je ochoten zůstat ve firmě a pracovat na nižší pozici. Převodění pracovníka na jinou práci, či pracoviště je další možností, jak zabránit propouštění. Pokud má firma možnost, může nabídnout tento přesun jak v rámci stejné lokality, tak i mimo daný region, či dokonce globálně (přesun do jiného státu).

Tyto přesuny však ovlivňuje ochota lidí se stěhovat a měnit pracovní návyky. V Čechách je **geografická mobilita pracovní síly** poměrně malá. Tento fakt má svoje příčiny, které objasňuje ve svém článku Martin Janíčko: „... I to má ovšem svoje příčiny, z nichž některé lze jen velmi obtížně změnit či

zvrátit. Prvním druhem příčin lze nazvat tzv. sociálně (kulturně) podmíněné, mezi něž lze zahrnout například problém „odtržení“ od rodiny a od přátel (ztráta sociální příslušnosti) nebo obecnou neochotu pracovat mimo místo bydliště či narození. Druhým jsou pak důvody vysloveně objektivní, z nichž některé je možno změnit, jiné pak velmi těžko (případně pouze v dlouhodobém horizontu). Mezi těmi, které lze změnit určitými hospodářsko-politickými opatřeními, je např. existence kvalitní dopravní infrastruktury. Naopak mezi ty, které lze změnit těžko, je třeba zařadit obecně vysokou cenu pozemků (danou mj. hustotou zalidnění), lokalizaci výroby (např. malý počet technologických center) či charakter vlastnictví nemovitostí. Prostor pro stěhování v rámci České republiky je tak výrazně omezen, a z tohoto důvodu je tedy také omezen prostor pro zvyšování geografické mobility. V tomto ohledu na tom Česká republika není příliš dobře ani v porovnání s Evropskou unií, natožpak s USA (nicméně nutno poznamenat, že v USA jsou splněny téměř všechny podmínky pro vysokou geografickou mobilitu najednou). Obecně je ale třeba zdůraznit, že většina přijímaných opatření na zvýšení geografické mobility v rámci samotné ČR je bezesporu během na dlouhou trať, který bude navíc záviset na celoevropském kontextu.“ (Janíčko, 2010)

Kromě mobility uvnitř organizace můžeme využít alternativních pracovních úvazků. „Alternativní pracovní úvazky lze obecně definovat jako jakýkoli jiný pracovní režim, než je standardní osmihodinová pracovní doba, případně týdenní pracovní doba, rozvržená dle rozhodnutí zaměstnavatele. Českým zákoníkem práce je v současnosti jmenovitě upraven zkrácený pracovní úvazek a pružná pracovní doba. Mezi alternativní úvazky tak lze zařadit poloviční úvazek, kdy zaměstnanec/-kyně pracuje pět dní v týdnu 4 hodiny, ale také poloviční flexibilní úvazek odpracovaný dle dohody se zaměstnavatelem. Za zkrácený úvazek lze také považovat úvazek tříčtvrtěční nebo například úvazek v rozsahu 10 hodin týdně.“ (Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009)

„Existují však také práce konané na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, a to například v podobě kombinace práce v zaměstnání a z domova na základě dohody se zaměstnavatelem. Zajímavou

alternativou jsou v neposlední řadě zcela určitě formy pracovních úvazků zákoníkem práce přímo neupravené, jako práce z domova, tzv. teleworking, stlačený pracovní týden, sdílené pracovní místo (částečný úvazek dle dohody a sdílení jedné pozice s další osobou) atd.“ (Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009)

„Za alternativní pracovní úvazek tak lze považovat **například**:

- **poloviční** (5x týdně 4 hodiny)
- **poloviční flexibilní** (20 hodin flexibilně odpracovaných v zaměstnání)
- **stlačený pracovní týden** (20-40 hodin týdně ve zkráceném pracovním týdnu, tj. např. ve 3-4 dnech)
- **zkrácený úvazek** (od několika hodin týdně až po například 30 hodin) **v podobě práce z domova**
- **sdílení pracovního místa** (částečný úvazek dle dohody a sdílení jedné pozice s další osobou)
- **zkrácený úvazek kombinující práci z domova s prací v zaměstnání**
- **méně než poloviční úvazek, např. formou dohody o pracovní činnosti, z domova**
- **práce na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce s docházením do zaměstnání** dle dohody se zaměstnavatelem.“

(Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009)

Z výše popsaných možností je zřetelné, že propouštění může být až tou poslední možností. Řada firem se rozhoduje o propouštění pod tlakem, kdy je nutné rychle osekát mzdové náklady. Pokud však už má firma zkušenosti s využíváním alternativních pracovních úvazků, s prací z domova, či jinými formami zflexibilnění zaměstnanosti, je rychleji schopna vymyslet adekvátní řešení k dané situaci. I ze strany zaměstnanců je o tyto formy práce v dnešní době zvýšený zájem. Především ženy na mateřské dovolené, nebo ženy s malými dětmi rády této možnosti využijí.

6.5.9 Možnosti reakce personalistů na ekonomickou recesi dané zákoníkem práce

V zákoníku práce neexistuje ucelená oblast, která by řešila postup zaměstnavatelů v období hospodářského poklesu, či v jiném krizovém období. Existuje ale řada institutů, jak krizi čelit, a to zejména v případě, že zaměstnavatel má vyšší počet zaměstnanců, než potřebuje, nebo má vyšší náklady na zaměstnance, než jaké je schopný unést.

Přehled potenciálních nástrojů daných zákoníkem práce:

- částečná nezaměstnanost,
- konto pracovní doby,
- plošné snížení mezd,
- plošné snížení pracovní doby,
- poskytování neplaceného volna,
- nařizování hromadné dovolené,
- aplikace organizačních změn,
- hromadné propuštění

(Randlová, 2009, s. 4).

V následujícím textu objasním některé z výše jmenovaných možností. **Částečná nezaměstnanost** je možnost pro zaměstnavatele, kteří mají dočasně omezený odbyt výrobků nebo poptávky po poskytovaných službách. Aby zaměstnavatel mohl legálně využít částečné nezaměstnanosti, měly by tyto důvody být nezávislé na vůli zaměstnavatele. Zaměstnanci část pracovní doby pracují (jsou odměňováni svým standardním platem) a část nepracují (náhrada mzdy snížena maximálně na 60 %). Tato možnost může být východiskem ke krátkodobému snížení nákladů v situaci, kdy očekáváme, že se poptávka po našich službách či výrobcích opět zvedne.

Smyslem úpravy **konta pracovní doby** je možnost čelit výkyvům v potřebách práce. „Konto pracovní doby je jiný způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, který může obsahovat jen kolektivní smlouva, popřípadě vnitřní předpis. Pro zaměstnavatele přináší tato úprava možnost

jistým způsobem se vypořádat s nárazovou potřebou značných přesčasových hodin, či naopak s nedostatkem práce. Sekundárním přínosem je odklad plateb. Vzhledem k nové koncepci zajištění závazků nemá s výjimkou smluvní pokuty zaměstnanec jak se zajistit proti platební neschopnosti zaměstnavatele. Nevýhodou je celková administrativní náročnost nové úpravy a pro některé zaměstnavatele vysoká úroveň stálé mzdy (viz dále). K uplatnění konta pracovní doby a délce vyrovnávacího období musí mít zaměstnavatel předchozí souhlas jednotlivých zaměstnanců, jichž se bude toto rozvržení pracovní doby týkat.“ (Hospodářská komora ČR, 2006, s. 10)

Tento souhlas není od roku 2008 nutný. Zavedení konta pracovní doby je velmi složité a administrativně náročné, proto ho mnoho zaměstnavatelů nevyužívá. V debatách o připravovaných změnách v zákoníku práce často zaznívá požadavek na zjednodušení této metody.

Poskytování **neplaceného volna** zákoník práce neupravuje. Záleží, zda zaměstnanec přistoupí na dohodu, tato dohoda musí být sjednána písemně.

Zaměstnavatel může nařídit **hromadnou dovolenou**, ta lze však nařídit pouze z provozních důvodů a ve výši maximálně dvou týdnů. Hromadnou dovolenou lze určit i pouze některým skupinám zaměstnanců. Pokud zaměstnanec již vyčerpal svoji dovolenou, náleží mu náhrada mzdy ve výši 100 % průměru (Nařízení vlády č. 108/1994 Sb, §12).

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď z několika důvodů uvedených v zákoníku práce, konkrétně v § 52. Jedním z důvodů je i **organizační změna**. Výpověď, týkající se organizačních záležitostí, může být dána z těchto konkrétní důvodů: „a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část, b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část, c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách, ...“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 52)

Rozhodnutí o organizační změně musí být přijato předem. Pokud existuje odborová organizace, musí s ní zaměstnavatel výpověď projednat. Platí klasická výpovědní doba 2 měsíce, navíc se ale zaměstnanci vyplácí odstupné ve výši tří průměrných měsíčních výdělků.

Zákoník práce (§62 a §63) upravuje také **hromadné propouštění**. Zákoník práce vymezuje přesný počet zaměstnanců, kteří jsou propouštěni, aby se jednalo o hromadné propouštění. Zaměstnavatel je povinen informovat zástupce zaměstnanců a poskytnout jim informace v dostatečném předstihu a to nejméně 30 dnů před plánovaným propouštěním (pokud u zaměstnavatele nepůsobí zástupci zaměstnanců, je povinen informovat jednotlivé zaměstnance), dále musí doručit písemnou zprávu úřadu práce.

Hynek Duda a Josef Handl ve svém článku Pracovněprávní problematika kvality zaměstnanců objasňují potřebu státních zásahů v oblasti trhu práce a zaměstnávání: „Trh práce má jistá specifika, spojená se skutečností, že práce je jako funkce pracovní síly úzce navázána na osobnost člověka. V souvislosti s těmito specifiky existují faktory, které na pracovním trhu oslabují standardní vliv tržního mechanismu. Jedním z těchto faktorů je regulace trhu práce státem. Samozřejmě pro společnost jako celek má masová nezaměstnanost dalekosáhlé společenské a ekonomické důsledky, to je také důvodem, proč stát přistupuje k zásahům do tržních mechanismů pracovního trhu, k nimž využívá především legislativní nástroje.“ (Duda, Handl, 2009, s. 64)

Čtyřicet let platil na našem území zákoník práce vydaný pod číslem 65/1965 Sb.. Od 1. ledna 2007 vstoupil v platnost nový zákoník práce, který znamená výrazný zásah do právního řádu ČR. Představitelé pravicových stran namítali, že zákoník nepředstavuje potřebnou moderní úpravu pracovněprávních vztahů a liberalizaci pracovního práva, potřebnou pro zvýšení konkurenceschopnosti našich firem. Nový zákoník práce byl tedy v rozporu s celosvětovými tendencemi směřujícími k flexibilitě pracovního práva (Duda, Handl, 2009, s. 65).

V důsledku světových událostí v oblasti ekonomického vývoje se vlády zemí snaží různými způsoby povzbudit ekonomickou aktivitu státu a růst HDP.

Jedním z nástrojů mohou být i zásahy do stávajícího pracovního práva, respektive úprava zákoníku práce. Podnikatelé volají po větší flexibilitě pracovního práva a míní, že jim tyto změny mohou snížit náklady, zkrátit procesy v oblasti zaměstnávání lidí a tím pádem mohou realizovat více obchodu a návazně zaměstnávat více lidí. Proti jsou samozřejmě zástupci odborů, kteří se snaží pro zaměstnance vyjednat co nejlepší podmínky. Dalším argumentem pro plánované změny je tvrzení, že zaměstnavatel nemůže být svazován nekvalitním a nedbalým výkonem svých zaměstnanců.

V České republice se připravuje novela zákoníku práce a diskutuje se o změnách v následujících oblastech. Prodloužení doby, kdy se dá pracovat na základě dohody o provedení práce, ze 150 na 300 hodin ročně. Dále změna ve výši odstupného na základě počtu odpracovaných let. Na tříměsíční odstupné budou mít nárok pouze zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru déle než dva roky (za jeden rok dostanou jednoměsíční odstupné a za dva roky dvouměsíční). Zjednodušení evidence konta pracovní doby a zrušení povinnosti nahlašovat změnu plánu dva týdny dopředu. Zrušení limitu pracovní smlouvy na dobu určitou u jednoho zaměstnavatele do dvou let (maximálně 2 smlouvy na dobu určitou, ale není stanoven limit trvání jedné smlouvy) a jiné (Škodová, 2010).

Duda a Handl ve svém článku také jednájí o délce zkušební doby. Zkušební doba by měla být prodloužena ze tří až na šest měsíců. Tři měsíce není dostatečná doba pro důkladné oboustranné poznání, zvláště u některých pozic. Situace v Evropě je odlišná. V Itálii, Francii, Chorvatsku a Bulharsku je zkušební doba šest měsíců, ve Španělsku u vedoucích zaměstnanců až devět měsíců. Ve Finsku a Estonsku čtyři měsíce a v Německu není zkušební doba zákonem vůbec omezena. Délka zkušební doby by měla být odstupňována podle pozice zaměstnance ve společnosti a výše mzdy (šestiměsíční zkušební doba pro zaměstnance s nejméně trojnásobnou průměrnou měsíční mzdou). V šesti měsících může zaměstnavatel ohodnotit odborné i osobní kvality konkrétního člověka mnohem důkladněji (Duda, Handl, 2009, s. 82).

Znalost zákoníku práce je pro personalisty, ale i pro manažery, zásadní. I když zákoník neupravuje samostatně situaci hospodářského poklesu, je možné v něm najít zásady, které se týkají provádění změn v oblasti zaměstnávání lidí. Legislativní změny mohou ovlivnit podnikovou sféru i v personální oblasti, a proto je potřeba jednání o těchto změnách sledovat a plánovat konkrétní postupy tak, abychom těchto změn mohli využít v náš prospěch.

7 ZMĚNOVÉ ŘÍZENÍ V KONZULTANTSKÉ SPOLEČNOSTI

7.1 Reakce managementu na nepříznivou situaci

První oficiální oznámení týkající se nepříznivé ekonomické situace přišlo do emailových schránek všech zaměstnanců 30.10.2008 od regionálního řídicího partnera. Zpráva obsahovala 4 hlavní témata. Trh a naši klienti, kultura vysokého výkonu, snižování nákladů a generování finančních prostředků. V této zprávě partner upozorňuje na příležitosti, které pro naši poradenskou společnost může krize přinést a vymezuje, jaké kroky podniknout a na co se zaměřit, abychom upevnili naši pozici a nabídli klientům služby, které jim pomohou vyjít z krize s co nejmenší ztrátou.

Ve druhém bodě obrací pozornost na kulturu vysokého výkonu, která je v naší společnosti nastavena a měla by být v době krize ještě prohloubena. Upozorňuje na to, že velmi cenění budou lidé, kteří rozvíjejí týmy a přinášejí firmě nové příležitosti. Ujišťuje, že stále bude probíhat nábor velmi kvalitních lidí. Mimo jiné vyzývá k postupům, které vedou ke kumulaci finančních prostředků (důraz na rychlé splácení faktur a pohledávek od klientů), protože to snižuje riziko nezaplacení za provedenou práci, které se v době krize výrazně zvyšuje.

Řídicí regionální partner posílá všem zaměstnancům strategické informace cca jednou za měsíc až za dva. Tento email však na první pohled působí jinak. Nejsou zde fotky, barvy, je to jen strukturovaný text. Tato forma vzbuzuje pocity závažnosti sdělení, ale obsahově je email velmi pozitivní. Návazná komunikace se týkala konkrétních postupů, které byly činěny v důsledku stále se zhoršující situace na trhu. Tyto informace sděloval již partner pro Českou republiku.

Poměrně pravidelná komunikace v době krize byla vnímána pozitivně. I když nebyla sdělována konkrétní čísla a přesné postupy, které budou

provedeny, přesto byla vidět zaujatost managementu situaci řešit a vymýšlet nové možnosti rozvoje společnosti.

První opatření, která jsou provedena v rámci úspory nákladů, bývají pro zaměstnance někdy úsměvná a nelogická. Smysl je ale v tom, že donutí zaměstnance začít přemýšlet o tom, co se děje. Všichni si uvědomí, že pravděpodobně přijdou další a mnohem zásadnější změny. V našem případě tou první změnou, kterou pocítili všichni zaměstnanci, bylo zrušení „ovocných pondělků“ (na každém patře bylo kdysi každé pondělí připraveno několik košů s ovocem), omezení výběru čajů v kuchyňkách a balená voda pro zaměstnance i pro klienty v zasedacích místnostech byla nahrazena vodou filtrovanou. Byly omezeny neurgentní pracovní zahraniční cesty a při cestování po Praze, v rámci pracovních záležitostí, museli zaměstnanci taxi nahradit hromadnou dopravou. Ještě v srpnu 2008 se konal poměrně velkolepý večírek konaný každý rok touto dobou. Nicméně vánoční večírky jednotlivých oddělení, téhož roku, musely již kalkulovat se značně sníženým rozpočtem. Vedení tedy primárně přistoupilo k úsporám v oblastech, které byly viditelné pro všechny, ale zásadním negativním způsobem nikoho neovlivnily.

Samozřejmě následovala opatření, která se už dotýkala zaměstnanců velmi silně. Informace o propouštění nebyly sdělovány hromadně a jednotně. Vedoucí týmů, kterých se propouštění týkalo, tuto informaci sděloval podle svého uvážení a také určil, koho se propouštění bude týkat. Kritériem bylo především dané pracovní místo a jeho nezbytnost pro fungování společnosti. Propuštěným zaměstnancům sice nebyl poskytnut outplacement, ale byli podporováni svými manažery a personálním oddělením, které se v rámci svých kontaktů snažilo zjistit, jaká je situace a případná volná místa u jiných firem s podobným zaměřením.

Jak se krize stupňovala a v médiích se nepsalo téměř o ničem jiném, bylo nutné, aby i vedení naší společnosti informovalo zaměstnance o aktuálním stavu organizace. Vedení se k situaci stavělo po celou dobu optimisticky. Byly zavedeny nové pobídkové systémy, jako je čtvrtletní vyhodnocování

zvláštního bonusu pro jednotlivce, kteří firmě přinesli nové zakázky, navázali na pevné vztahy s klienty a doporučili další služby z portfolia naší společnosti. Těmto lidem bylo veřejně poděkováno, všichni ostatní se dozvěděli, o jaký konkrétní přínos šlo a jakou finanční odměnu daný člověk získal.

Pokud mám zhodnotit komunikaci vedení vůči zaměstnancům, myslím, že ve většině aspektů byla komunikace dobře zvládnutá. Jak sdělovat informace týkající se propouštění je otázkou. Tato komunikace nebyla prováděna hromadně, spíše v rámci jednotlivých týmů. Kvalita sdělení se velmi lišila podle schopností daného manažera situaci řešit empaticky a citlivě.

7.2 Provedené změny v oblasti personálního řízení

Reakce poradenské společnosti se v oblasti lidských zdrojů ničím výrazně nelišila od reakcí popisovaných v teoretické části této práce. Vedení potřebovalo snižovat náklady a to i ty personální. Firma se zaměřila na několik hlavních oblastí. Nejzásadnější oblastí je jistě řízení pracovního výkonu, do kterého spadá i oblast hodnocení, odměňování a benefitů. Další oblasti představuje recruitment, vzdělávání, talent management a flexibilní pracovní režim.

7.2.1 Řízení pracovního výkonu v konzultantské společnosti

Výše jsem zmiňovala první email, který se týkal důsledků krize pro naši společnost. V oblasti řízení lidí byla v této zprávě zmíněna kultura vysokého výkonu, jako naše konkurenční výhoda a hlavní bod směřování a rozvoje společnosti v oblasti lidských zdrojů. Jak je známo, ve společnostech podobného typu je pracovní nasazení a vytížení poměrně velké. Toto vytížení je však kompenzováno zajímavou a prestižní prací a odpovídajícím platovým ohodnocením.

Ještě před počátkem krize byla nastartována strategie podporující jednotné řízení pracovního výkonu. Před zavedením jednotné hodnotící databáze používalo každé oddělení svoje metodiky a nástroje pro hodnocení. Většinou

se hodnocení zaznamenávalo pouze do textových editorů a nebylo nijak standardizováno. Proto nebylo objektivní srovnávání napříč odděleními. V polovině roku 2008 byla spuštěna samostatná aplikace pouze pro hodnocení pracovního výkonu. Přípravy pro spuštění probíhaly samozřejmě mnohem dříve. Byly sestaveny pracovní skupiny, které stanovovaly a prováděly strategii zavádění nového systému do firmy. Hlavní úkol představovalo informování zaměstnanců o novince, vysvětlení přínosu a objasnění používání. I když komunikace byla velmi intenzivní a zaměstnancům se rozdalo mnoho podpůrných materiálů, nadšení pro novou aplikaci bylo minimální. Každý viděl v novém systému zvýšení administrativní náročnosti a problematické zvykání si na něco nového.

Po dvou letech používání systému se vyladily chyby, zejména technického rázu, které se vyskytovaly poměrně často. Přes nespokojenost mnohých zaměstnanců (větší komplexnost hodnocení a tím i administrativní náročnost), tento systém přinesl objektivitu a provázanost s dalšími personálními činnostmi.

Hodnocené oblasti jsou rozděleny do několika kompetencí, které byly stanoveny na základě požadavků klientů i samotných manažerů. Tyto kompetence nejsou navázány pouze na hodnocení, ale jsou měřítkem i v oblasti recruitmentu a vzdělávání. Další zásadní změnou je sebehodnocení zaměstnanců. Každý zaměstnanec primárně hodnotí svůj výkon, vytipuje své slabé stránky a oblasti rozvoje a následně volí aktivity, které tyto nedostatky odstraní. Hodnocení probíhá v ročním cyklu. Jako první zaměstnanec nastavuje svoje výkonové cíle a rozvojové plány pro následující rok. Tyto plány by měly obsahovat konkrétní kroky, školení a aktivity, které povedou k dosažení plánu. Vše se diskutuje s koučem (každý zaměstnanec má svého kouče, což nemusí být jeho přímý nadřízený, ale osoba, se kterou pracuje a která je výše ve firemní hierarchii). Dalším krokem je pololetní hodnocení, kdy zaměstnanec shrnuje prozatím dosažené výsledky, upravuje svůj plán podle změněné situace a případně přidává další postupy, které je třeba provést na cestě ke splnění svého plánu. Zaměstnanec je v této fázi také slovně

hodnocen svým koučem. V rámci celého procesu je v databázi umožněno podávání anonymní zpětné vazby osobám výše postaveným.

Na konci finančního roku nastává finální část hodnocení, kdy opět zaměstnanec sám hodnotí svůj výkon a splnění svých rozvojových cílů. Dále si vyžádá zpětnou vazbu alespoň od čtyř kolegů, nadřízeného, případně klienta. Vše je prodiskutováno s koučem, který má k dispozici všechna zmiňovaná hodnocení a zaměstnance finálně hodnotí a přiřazuje jeho výkonu známku od 1 do 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší). Tím však hodnocení nekončí. Následují schůzky týmu, kde kouč prezentuje výsledky hodnoceného a ostatní členové týmu se vyjadřují k navržené známce a hodnocení. Diskuzí se dojde k finálně platné známce pro daného zaměstnance (jsou přítomni vždy jen členové týmu s vyšším postavením, než je hodnocený zaměstnanec). Známky v rámci celého týmu a následně celé firmy by měly po vynesení do grafu splňovat normální rozložení četnosti (tzv. Gaussova křivka). Cyklus se uzavírá opětovným stanovením nových cílů a rozvojových oblastí, které vycházejí z konkrétního hodnocení.

Na hodnocení je navázáno i odměňování a povyšování zaměstnanců. Zaměstnanec může být na základě výborného hodnocení (známka 1 a 2) povýšen, může mu být zvýšen základní plat, nebo obdrží finanční bonus. Hodnocení a povyšování se tak stává mnohem transparentnější a objektivnější než v předchozích letech.

Společnost hledala úspory i v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Doposud bylo poskytováno plošně několik zaměstnaneckých benefitů (kromě stravenek také benefity v oblasti fitness a soukromé zdravotní péče). Někteří zaměstnanci, kteří využívali všechny nabízené benefity, z tohoto systému těžili. Ostatní, kterým dané benefity příliš nevyhovovaly, však nevnímali nabízené výhody jako odměnu za práci ve společnosti. Firma se rozhodla přejít na flexibilní formu poskytování zaměstnaneckých benefitů – cafeteria systém. Proces výběru dodavatele a vyjednávání o konkrétních podmínkách se stal poměrně náročným úkolem a těsně před spuštěným dodavatel oznámil, že není schopen systém spustit v domluveném termínu. Nakonec byla smlouva

s tímto dodavatelem vypovězena a v novém termínu již bez problémů rozběhl cafeteria systém nový dodavatel.

Firmou proběhla intenzivní komunikační kampaň, která upozorňovala na výhody nového systému. Realizačnímu týmu se podařilo do rozhodování o konkrétní nabídce benefitů zapojit samotné zaměstnance, kteří v rámci průzkumu ohodnotili možné benefity podle svých preferencí. Finální nabídka se tak odvíjela od přání lidí, kteří ji budou reálně využívat. Přes prvotní, poměrně zásadní, problém se spuštěním se cafeteria velmi osvědčila a získala podporu většiny zaměstnanců. Po propočtech je nový systém méně nákladný, některým zaměstnancům, kteří využívali původní benefity naplno, se reálná hodnota poskytovaných benefitů snížila, větší části zaměstnanců však benefity reálně vzrostly. Je jim totiž umožněno využít naplno benefitový rozpočet kvůli výběru ze široké nabídky služeb.

7.2.2 Změny v oblasti recruitmentu v reálné společnosti

Nábor se v průběhu celého krizového období ani jednou kompletně nezastavil. V jednotlivých obdobích se pozastavoval nábor pouze určitých typů pozic.

Zpřísnily se však podmínky nábora. Každá pozice musí být schválena nejen manažerem týmu, ale i partnerem daného oddělení. V minulosti často využívané služby personálních agentur se výrazně zredukovaly. Spolupráce přetrvala pouze s několika vybranými agenturami, kde došlo k vyjednání lepších podmínek pro společnost.

Pro administrativní pozice se služby agentur přestaly využívat kompletně. Díky změně na pracovním trhu (mnoho kvalitních kandidátů) však tento krok příliš neovlivnil efektivitu (rychlost a kvalitu) nábora. Věřím, že i po úplném ozdravení ekonomického prostředí, se u mnoha pozic využívání služeb agentur neobnoví. V tomto smyslu krize pomohla rozkrýt kapacity, které personální oddělení má, a podnítilo diskuzi o jiných formách nábora a personálního marketingu (např. přes sociální sítě).

Posun se odehrál i v intenzitě interních přestupů. Při otevření nové pozice se primárně uvažovalo o přesunu kapacit z jiných oddělení, kde docházelo k propouštění. Tím se vyřešila potřeba snížení stavu v konkrétním oddělení, ale ušetřily se také náklady na recruitment. Myslím, že interní přesuny byly vnímány pozitivně i z pohledu zaměstnanců, kterých se přímo netýkaly. Otevřená pozice byla vždy jako první zveřejněna na firemním intranetu, až následně vystavena v rámci externí inzerce.

7.2.3 Vzdělávání, talent management a flexibilita v rámci krizové situace

V oblasti vzdělávání byly rušeny především kurzy externích dodavatelů (např. jazykové kurzy), ale nabídka interního školení zůstala velmi pestrá a přizpůsobila se reálné situaci. Zaměstnanci byli směřováni k hledání nových možností na trhu, získávání nových klientů a rozšiřování služeb pro stávající klienty. Na to samozřejmě byly navázány kurzy zaměřené na vyjednávací schopnosti, prezentační a komunikační dovednosti, time management atd. V rámci nového hodnotícího systému si zaměstnanci vybírali kurzy, které zapadaly do jejich rozvojových plánů. Nové kurzy navazují na požadované kompetence, které, jak jsem již zmiňovala, jsou provázané celou firemní strategií v oblasti řízení lidí.

V rámci flexibility a ušetření personálních nákladů bylo zaměstnancům nabídnuto využití několika možností snížení odpracovaných hodin. Jednou z nich byla nabídka neplaceného volna v počtu 10 dnů zcela bez administrativních postupů (běžně dodržovaných při žádosti o neplacené volno). Další alternativou byl zkrácený pátek v letních měsících (vždy bylo nutné povolení nadřízeného). Výhodu pro zaměstnance představovalo také zjednodušení tzv. home office (práce z domova). Tímto krokem zaměstnavatel dává najevo, že svým zaměstnancům důvěřuje a nabízí možnost využít snížení vytíženosti pro volnočasové aktivity a rodinu. Tak byly tyto postupy prezentovány. Bohužel většinou reálně nedocházelo k menšímu vytížení zaměstnanců a více volna bylo „vykoupeno“ následně větším pracovní

nasazením. Asi i proto možnost snížení odpracovaných hodin nebyla zaměstnanci příliš využívána.

Změny se dotkly i samotného personálního oddělení, kde došlo k propouštění a změně struktury. Postupně jsou zaváděny měřitelná kritéria výkonu (KPIs), díky kterým personální oddělení sleduje svoji efektivitu v rámci jednotlivých procesů a prezentuje svoje výsledky vrcholovému vedení. K sestavování správných KPIs bohužel nemá oddělení k dispozici odborníka na tuto problematiku, proto se nový systém teprve usazuje a v rámci komunikace s vedením se daná kritéria postupně mění a začínají používat. Kvantitativní měření výstupů není přínosem pouze pro management, který tak jednodušeji sleduje výkonnost týmu, ale také pro samotné členy personálního týmu, kteří podrobněji sledují úspěšnost a neúspěšnost svých činností.

8 ZÁVĚR

Propojení tří oblastí (change management, řízení lidí a ekonomická recese) si na úvod žádá objasnění jednotlivých částí zvlášť. Proto jsem se v prvních kapitolách věnovala především teoretickým východiskům a historii jednotlivých témat. Objasnění jednotlivých teorií rozkrylo zajímavé přístupy, ale také šířku daného tématu. Větší pozornost je v této části věnována obecnému tématu změny a inovace. V dnešní globální společnosti je změna považována za jedinou jistotu a inovace za nezbytnou součást strategie organizací.

Pokud dáváme do souvislosti pojmy globalizace a změna, je zřejmé, že změny přicházejí mimo jiné i z vnějšího okolí. Rozsah pojmu okolí stále více narůstá. Už to není jen region, stát či kontinent, okolím se stává celý svět. Zásadní vlastností změny je rychlost jejího nástupu. Rychlost ovlivňuje implementaci i důsledky této změny. Díky celosvětové propojenosti a rychlosti přenosu informací jsou přicházející změny velmi rychlé. Celosvětová ekonomická recese je jednou z těchto vnějších, globálních a rychle se rozšiřujících změn.

Pozornost si v rámci teoretické části zaslouží také oblast change managementu. Change management vychází z různých koncepcí managementu a řízení lidí v organizaci. Rozdíly a hranice mezi jednotlivými myšlenkovými proudy (change management, organizační rozvoj atd.) jsou často nezřetelné. Nesnažila jsem se tyto hranice uměle stanovovat, spíše jsem nastínila, čím se jednotlivé teorie navzájem liší a jak se mohou vzájemně doplňovat. Vybrala jsem tři zásadní autory a popsala jejich představu a model organizačních změn. Adairův model je silně ovlivněn jeho předchozími teoriemi a věnuje se procesům změny zejména z hlediska osoby manažera. Tento pohled není vsutku vyčerpávající. Poměrně jednoduchý třífázový Lewinův model se obrací více k psychologickým aspektům organizačních změn. Jeho koncept však není rozpracován tak podrobně, jako Kotterův model vedení změn. Ten poskytuje opravdu ucelený náhled na proces organizačních změn a přináší mnoho praktických zásad a postupů.

Rady a postupy v Kotterových publikacích jsou určeny manažerům a konzultantům, kteří změny řídí. Já jsem se jím však inspirovala a snažila se zásady aplikovat na méně strategickou úroveň personálního řízení. Nejen personální manažeři, ale i specialisté v jednotlivých oblastech personální práce, mají šanci změny přímo či nepřímo ovlivňovat.

Aplikaci jsem zasadila do prostředí reálných změnových procesů probíhajících v průběhu ekonomické krize. Prezentovaná zjištění, podložená několika průzkumy v oblasti lidských zdrojů, přinášejí očekávané výsledky. Reakce jednotlivých firem se podle průzkumů mezi sebou ničím výrazně neliší, i když procentuální rozdělení konkrétních aktivit se různí. Všechny tři průzkumy staví na přední příčce pozastavení nábory nových lidí do firmy. K tomuto kroku se přiklání ve všech průzkumech více než 50 % dotázaných společností. Bohužel další nejčastější krok představuje propouštění zaměstnanců. Jak vyplývá z výzkumů, i z mých praktických zkušeností, k propouštění docházelo často dříve, než se firmy stihly zamyslet nad jinými možnostmi řešení nepříznivé situace. Důvodem je pravděpodobně již zmiňovaný velmi rychlý nástup krize, následovaný propadem ekonomiky a razantními kroky manažerů v rámci obnovení stability a snížení nákladů.

V práci jsem se snažila nastínit celou řadu možností, které je vhodné z pohledu personalistiky realizovat právě za účelem omezení propouštění zaměstnanců. Jednak jsou to nástroje používané v rámci jednotlivých personálních činností, jako je řízení pracovního výkonu, talent management a plánování lidských zdrojů, ale také možnosti dané zákoníkem práce. Větší flexibilita zákoníku práce by jistě firmám umožnila rychleji reagovat na výkyvy v poptávce a na nepředvídatelné události, které firmu bezprostředně ohrožují.

Firmy přistupovaly mimo jiné také ke snižování nákladů na pracovní cesty a firemní společenské aktivity. Pokud společnosti k tomuto kroku nepřistoupily a začaly s propouštěním, stala se chyba. Kotter upozorňuje na význam symbolických změn. Viditelné šetření nejen sníží náklady, ale vysílá jasný signál, že se vedení snaží především předejít propouštění a zachovat stávající podmínky pro svoje zaměstnance.

Pokud odhlédneme od konkrétních změn, je zřetelné, že se celkově mění strategie řízení lidí v organizaci. Společnosti se snaží udržet ty nejlepší a vyvíjejí snahu, aby správně identifikovaly potenciál konkrétních pracovníků. Často dochází k zavádění nových systémů hodnocení a odměňování. Právě kvůli strategickým změnám v oblasti lidí dochází také k restrukturalizaci personálního oddělení. V průzkumech se o této možnosti zmiňuje pouze společnost Watson Wyatt, která uvádí, že k restrukturalizaci personálního oddělení přistoupilo 23 % dotázaných společností.

Personalisté se nemohou stát „strategickým business partnerem“ pro vrcholové vedení, aniž by dokázali, že jejich vlastní postupy a strategie fungují. Řízení firmy vyžaduje kvantifikovatelné údaje, ze kterých vychází další rozhodování majitelů nebo manažerů společnosti. Personální útvar by měl přistoupit na kvantifikovatelné měření svých procesů a výsledků. Jednou z možností je např. sledování tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs).

Ekonomická recese přinesla mnoho změn nejen v podnikové oblasti, ale také v celkových makroekonomických ukazatelích. Vzrostl počet nezaměstnaných, zpomalil se růst mezd a platů. To se samozřejmě odrazilo na celkové situaci na trhu práce. Na trhu se objevilo mnoho kvalitních kandidátů, kteří byli ochotni pracovat za nižší mzdu a na nižších pozicích. V této souvislosti je však potřeba přemýšlet dlouhodobě, zda jsme schopni tyto lidi udržet i po návratu ekonomické situace do normálního stavu.

I když krize přinesla mnoho negativního, její přínosy jsou neoddiskutovatelné. Pokud hodnotím pouze oblast podnikovou, a zvláště potom řízení lidí v organizaci, došlo k omezení nevhodných postupů (zbytečné zahraniční cesty, využívání agentur pro nábor snadno obsaditelných pozic) a k většímu sledování konkrétních procesů a výsledků jednotlivých oddělení. Ekonomická recese přinesla nutné poučení do budoucnosti.

Doporučení jsou aplikovatelná i na jiné typy organizačních změn. Nemusí se jednat pouze o snižování nákladů. Různé změny přinášejí různé problémy, flexibilita a rychlá reakce jsou ale potřebné vždy.

V práci jsem si potvrdila myšlenku, že personální útvar má zaujímat strategické místo v rámci vedení společnosti. Lidé jsou stále více ceněnou součástí každé organizace a specialisté na řízení lidí pomáhají jejich práci zefektivnit a sladit s cíli společnosti. Svoje postavení si však musí personalisté prosadit a obhájit zvláště díky svojí systematické a strategické práci.

9 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ADAIR, JOHN. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 8086851 04 4.

ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, JAN. *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0.

BÁRTOVÁ, TEREZA. *Inovační management*. Brno, 2008. Diplomová práce. Ekonomicko-správní fakulta. Masarykova univerzita Brno, 2008. Vedoucí diplomové práce Ing. Eva Kubátová. [online]. [cit. 24.10.2010, 11:38]. Dostupné z URL: <is.muni.cz/th/99782/esf_m/DP.doc>

BCG. *Managing Survivor Guilt*. [online]. The Boston Consulting Group - European Association for People Management, March 2009. [cit. 10. 10. 2010, 9:40]. Dostupné z URL: <http://dice.bcg.com/media/Managing_Survivor_Guilt_March_2009%5B1%5D.pdf>.

BEDRNOVÁ, EVA, NOVÝ, IVAN A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN: 80-85839-09-1.

BĚŤÁK, JIŘÍ. *Employee Benefits 2010. Zaměstnanecké výhody v zotavující se ekonomice*. [online]. ING a Svaz průmyslu a obchodu, 2010. [cit. 4.11.2010, 10:55]. Dostupné z URL: <<http://www.spcr.cz/files/vyzkum.pdf>>

COSTELLO, SHEILA J. *Effective performace management*. 1st ed. Chicago: McGraw-Hill, 1993. ISBN 978-1556238673.

CUMMINGS, T. G., WORLEY, CH. G. *Organization development and change*. 9th ed. Mason: Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0-324-42138-5.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ. *Typy alternativních úvazků*. [online]. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009. [cit. 21. 9. 2010, 10:30]. Dostupné z URL: <<http://www.prace-jinak.cz/o-projektu/typyalternativnich-uvazku.html>>.

DELOITTE ADVISORY. *Talent management. Efektivní nástroj pro udržení lidského kapitálu*. [online]. Deloitte Advisory Česká republika, 2009. [cit. 3.10.2010, 16:30]. Dostupné z URL: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/>

DELOITTE ADVISORY. *Využijte krize ve svůj prospěch*. HR Forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009, č.7/8, s. 31-35.

DEMARTINI, ADRIANA. *Psychologické aspekty adaptace pracovníků na změny v organizaci*. Praha, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

DĚDINA, JIŘÍ, ODCHÁZEL, JIŘÍ. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press 2007. ISBN 978-247-2149-1.

DRUCKER, PETER F. *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-066-2.

DUDA, HYNEK, HANDL, JOSEF. *Pracovněprávní problematika kvality zaměstnanců*. In Právo, ekonomika a management 2009. Sborník referátů z modulu „Course Seminar“ studia MSc in Law and Business Management Studies na B.I.B.S., a.s. ve školním roce 2008/2009. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2009. ISBN 978-80-7418-034 7.

FOTR, JIŘÍ, ŠVECOVÁ, LENKA A KOL. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

HARTL, PAVEL, HELENA, HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-90-7367-686-5.

HEWITT ASSOCIATES. *Souhrnné výsledky průzkumu - Vliv finanční krize na HR v České republice*. [online]. Hewitt Associates, 19. 3. 2009. [cit. 20.9. 2010, 15:00]. Dostupné z

URL:<http://www.lidskezdroje.org/data/file/ostatni/Vliv_financni_krize_na_HR_v_Ceske_republice.pdf>.

HILL, JON. *Náš zaměstnanec – náš pán*. Euro: časopis vydavatelství EURONEWS. Praha: EURONEWS, 2010, č. 23, s. 94.

HOLÁ, JANA. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. *Příručka. Pracovní právo v ČR – nový zákoník práce, praktická doporučení pro zaměstnavatele*. [online]. Hospodářská komora ČR, 2006. [cit. 5.11.2010, 12:05]. Dostupné z URL: <http://www.businessinfo.cz/files/2005/070110_oborova-prirucka-pracovni-pravo.pdf>

HRUBÁ, MILANA, *Mají čísla v HR co dělat?* HR Forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2010, č. 2, s. 5.

HUNČÍK, BRANISLAV, KORTIŠOVÁ, NATÁLIA. *Odměňování v době krize*. [online]. PricewaterhouseCoopers, 2009 [cit. 3.11.2010, 21:01]. Dostupné z URL: <<http://www.pwc.com/CZ/cs/clanky-2009/odmenovani-v-dobe-krize.jhtml>>

CHRISTENSEN, CLAYTON M. *The Innovator's Dilemma*. New York: Collins Business Essentials, 2003. ISBN 978-0-06-052199-8.

JÁČ, IVAN, RYDVALDOVÁ, PETRA, ŽIŽKA, MIROSLAV. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

JANÍČKO, MARTIN. *Mobilita pracovní síly: mýtus a skutečnost*. [online]. Britské listy, 2010. [cit. 4.11.2010, 16:51]. Dostupné z URL: <<http://www.blisty.cz/2010/1/6/art50611.html>> 5.1.2010

JIRÁSEK, JAROSLAV A. *Management budoucnosti*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2008. ISBN 978 80 86946 82 5.

KISLINGEROVÁ, EVA. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.

KOTTER, JOHN P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-015-5.

KOTTER, JOHN P. *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business School Publishing, 1995. March – April, s. 59-67.

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

KUBR, MILAN A KOL. *Poradenství pro podnikatele a manažery*. 1. vyd. Praha: CAPA, 1991. ISBN 80-7064-036-7.

KUREL, VÁCLAV. *Cafeteria zvyšuje motivaci*. [online]. Kariérový portál Hospodářských novin. Hospodářské noviny, vydavatelství Economia, 2010. [cit. 4.11.2010, 11:04]. Dostupné z URL: <http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>

LEVENSALEK, LEIGHANNE. *Budujeme kulturu vysoké výkonnosti: 7 postupů v řízení pracovního výkonu, které fungují*. HR Forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2010, č. 2, s. 18-19.

LICHÁ, KLÁRA. *Outplacement je rozvojová aktivita*. [online]. Hospodářské noviny – online. Hospodářské noviny, vydavatelství Economia, 2010. [cit. 4.11.2010, 15:52]. Dostupné z URL: <<http://hn.ihned.cz/c1-34572260-outplacement-je-rozvojova-aktivita>>.

PALÁN, ZDENĚK. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PARMENTER, DAVID. *Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 2nd ed. New Jersey: Wiley 2010. ISBN 978-0-470-54515-7.

PENEV, BORIS. *Největší světové krize*. [online]. Ekonom – Analytický a komentářský server týdeníku Ekonom, 2008. [cit. 10.10.2010, 10:20]. Dostupné z URL: <http://ekonom.ihned.cz/c4-10001045-28174930-404000_d-nejvetsi-svetove-krize>

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *HR Controlling 2010. Měření výkonnosti lidského kapitálu*. Praha: PricewaterhouseCoopers, Česká republika – Poradenství pro lidské zdroje, 2010.

PROVAZNÍK, VLADIMÍR A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80 247 0470 6.

RANDLOVÁ, NATAŠA. *Možnosti řešení ekonomické krize dané zákoníkem práce*. Praha, 2009. Prezentace na semináři Jak si stojí HR útvar v čase velkých změn organizovaný Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů. 4. 3. 2009.

RAZIMOVÁ, DANIELA. *Kdo neměří, neřídí!* HR Froum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2010, č.2, s. 10-11.

ROBBINS, STEPHEN P. *Organizational behaviour : concepts, controversies, applications*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992. ISBN 0132827085.

SHARMA, RAHMAD R. *Change Management: Concepts & Applications*. New Delhi: Tata McGraw Hill 2007. ISBN 978-0-07-063586-9.

SCHMITT, OLIVER. *Outplacement – Chance in der Krise*. [online]. Plus – ekonomický magazín ČNOPK (Česko-německá průmyslová a obchodní komora), 2009. Praha: ČNOPK. 2009, duben, s. 10. Dostupné z URL: <http://tschechien.ahk.de/fileadmin/ahk_tschechien/Plus-Ausgaben/plus_0209.pdf>.

ŠKODOVÁ, HANA. *Osm změn, které čeká trh práce. Zaměstnanci ztratí některé jistoty*. [online]. Online zprávy Hospodářských novin – Hospodářské noviny vydavatelství Economia, 2010. [cit.5.11.2010, 14:51]. Dostupné z URL: <<http://domaci.ihned.cz/c1-45848300-osm-zmen-ktere-ceka-trh-prace-zamestnanci-ztrati-nektere-jistoty>>

ŠVEJDA, PAVEL. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007. ISBN 978-80-903153-6-5

SYNEK, MILOSLAV A KOL. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

TEJNOROVÁ, JITKA. *Platy v krizi – komu málo, komu víc*. HR Forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009, č. 11, s. 10-11.

TEMPLAR, RICHARD, JAY ROS. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

ULRICH, DAVE. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, JAN. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.

VEBER, JAROMÍR A KOL. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, JAROSLAV, TURECKIOVÁ, MICHAELA. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VLÁDA ČR. *Nařízení vlády č. 108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce a některé další zákony*. 1994. [online]. [cit. 5.11.2010, 13:48]. Dostupné z URL:<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace-nv108/zneni.aspx>>

VLČEK, JOSEF. *Ekonomie a ekonomika*. 3. vyd. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-103-X.

VLČEK, PAVEL. *Finanční analýza MPO: dopad krize na firemní finance byl v každém odvětví odlišný.* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010. [cit. 29.11.2010 22:30]. Dostupné z URL <<http://www.mpo.cz/zprava76331.html>>

WATSON WYATT. *Effects of the Economic Crisis on HR Programs.* [online]. Watson Wyatt, 2009. [cit. 12.10.2010, 13:30]. Dostupné z URL <<http://www.watsonwyatt.com/news/pdfs/2008-WT-0065.pdf>>

Zákoník práce – Úplné znění č. 680 podle stavu k 7. 7. 2008 - Zákon č. 262/2006 Sb., 2008. Sagit.

10 BIBLIOGRAFIE

ARNOLD, JOHN A KOL. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 4. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BOONSTRA, JAAP J. ED. *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: John Wiley, 2004. ISBN 978-0-471-87737-0.

GREEN, JAK, HANKE, OLIVER. *Řízení v krizových situacích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-104-6.

HAMMER, MICHAEL, CHAMPY, JAMES. *Reengineering. Radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.

KOCIANOVÁ, RENATA. *Personální řízení - teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86284-42-5.

KOTTER, JOHN P., COHEN, DAN S. *Srdce změny: Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-095-3.

KRUGMAN, PAUL. *Návrat ekonomické krize*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad 2009. ISBN 978-80-7021-984-3

O'CONNOR, CAROL A. *The Handbook for Organizational Change. Strategy and skill for travers and developers*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1993. ISBN 0-07-707693-1.

PETERS, TOM. *Prosperita se rodí z chaosu*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-816-9.

STÝBLO, JIŘÍ. *Moderní personalistika. Trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

ŠTIKAR, JIŘÍ A KOL. *Metodologie psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TUSHMAN, MICHAEL L., ANDERSON PHILIP. *Managing Strategic Innovation and Change*. 2nd ed.. New York: Oxford University Press ,2004. ISBN 13-978-0-19-513577-0.

VICKERS, AMANDA, BAVISTER, STEVE. *Coaching*. London: Hodder Arnold, 2005. ISBN 0-340-89000-2.

ZUZÁK, ROMAN. *Krizové řízení podniku*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-74-6.

11 PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha A

Změny provedené společnostmi v době krize (výzkum Watson Wyatt)

Příloha B

Reakce personalistů na nepříznivou ekonomickou situaci (výzkum BCG)

Příloha A

Změny provedené společnostmi v době krize (výzkum Watson Wyatt)

(Zdroj: přeloženo a upraveno z Watson Wyatt, 2009, s. 4)

	Již provedené změny			Očekávané změny v příštích 12 měsících		
	Únor 2009	Prosinec 2008	Říjen 2008	Únor 2009	Prosinec 2008	Říjen 2008
Zmrazení nábory	56%	47%	30%	10%	18%	25%
Propouštění/redukce pracovní síly	52%	39%	19%	13%	23%	26%
Eliminace či redukce sezónních pracovníků	44%	28%	17%	9%	16%	18%
Restrukturalizace celého oddělení	31%	23%	14%	20%	21%	23%
Restrukturalizace HR oddělení	23%	14%	15%	22%	21%	19%
Odměňování						
Zmrazení mezd a platů	42%	13%	4%	14%	19%	12%
Snižování mezd a platů	7%	5%	2%	4%	6%	4%
Snížení mezd (%) v závislosti na výsledcích firem	5%	N/A	N/A	8%	N/A	N/A
Benefity						
Zvýšení příspěvku zaměstnanců na soukromou zdravotní péči	22%	20%	21%	24%	17%	25%
Redukce příspěvků na důchodové pojištění	12%	3%	2%	12%	7%	4%
Předčasný odchod do důchodu	6%	3%	4%	6%	6%	5%
Hodiny						
Odstávka	13%	N/A	N/A	4%	N/A	N/A
Zkrácený pracovní úvazek	13%	3%	4%	8%	6%	4%
Nařízení dovolené	11%	N/A	N/A	6%	N/A	N/A
Neplacené volno	10%	N/A	N/A	9%	N/A	N/A
Komunikace						
Nárůst komunikace týkající se benefitů	31%	32%	35%	27%	35%	35%
Nárůst komunikace týkající se odměňování	28%	16%	18%	31%	43%	37%
Ostatní						
Zpřísnění a restrikce v oblasti pravidel pro cestování	69%	48%	34%	10%	16%	21%
Eliminace nebo redukce vzdělávání a tréninkových programů	35%	23%	10%	15%	18%	18%
Redukce nebo eliminace dalších zaměstnaneckých programů	23%	12%	8%	18%	12%	11%
Větší diferenciaci zaměstnanců podle výkonu	15%	N/A	N/A	18%	N/A	N/A

Příloha B

Reakce personalistů na nepříznivou ekonomickou situaci (výzkum BCG)

(Zdroj: přeloženo a upraveno z BCG, 2009)

Konkrétní kroky	Procento respondentů plánujících tyto kroky v současné krizi podniknout
Úspory v recruitmentu	69%
Úspory v oblasti kulturních a společenských akcí	54%
Snižování vyplácených bonusů na základě výkonu organizace	45%
Propouštění "dočasných" zaměstnanců	43%
Propouštění zaměstnanců (plný úvazek)	34%
Úspory v oblasti individuálního tréninku a vzdělávání (např. koučink)	33%
Úspory v oblasti praktického tréninku (např. počítačové školení)	31%
Propouštění na základě výkonu jednotlivce	28%
Snižování vyplácení bonusů na základě individuálního výkonu	27%
Nabídka předčasného odchodu do důchodu	24%
Upřednostnění nahrazování přesčasů dovolenou navíc	21%
Propouštění zaměstnanců na částečný úvazek	21%
Odstranění vyplácení přesčasů	18%
Outsourcing	18%
Omezení pracovních nabídek pro stážisty, učně	14%
Insourcing některých dříve externě dodávaných činností	14%
Nárůst počtu sezónních pracovníků	11%
Úspory v oblasti "vychovávání" studentů a učňů	11%
Nábor výborných kandidátů přicházejících od konkurence	9%
Poslání zaměstnanců na dlouhodobou dovolenou	8%
Redukce základních platů	7%
Přesouvání zaměstnanců offshore	7%
Úspora nákladů	
Kroky ovlivňující pracovní sílu	