

Projekt zlepšení interní komunikace při zavádění změn na vybraném oddělení zvolené firmy

Bc. Tereza Kalousová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tereza Kalousová
Osobní číslo: M21597
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt zlepšení interní komunikace při zavádění změn na vybraném oddělení zvolené firmy

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku interní komunikace a komunikace při zavádění změn.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav interní komunikace při zavádění změn na oddělení nákup exteriér společnosti ŠKODA AUTO a. s.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt zlepšení interní komunikace při zavádění změn na oddělení nákup exteriér společnosti ŠKODA AUTO a. s.
- Vyhodnotte náklady, přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. V Brně: Lingea, 2020, 202 s. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.
HARMON, Paul. *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. 3rd ed. Amsterdam: Elsevier/Morgan Kaufmann, 2014, 488 s. ISBN 9780128003879.
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017, 159 s. ISBN 9788075600998.
KOVÁŘIKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutností*! Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 9788090636705.
MOLEN, H. T. van der a Yvonne H. GRAMSBERGEN-HOOGLAND. *Communication in organizations: basic skills and conversation models*. Second Edition. Abingdon, Oxon: Routledge, 2019, 1 online zdroj. ISBN 9781315147963.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem práce je za pomoci správně aplikovaných analýz, analýzy navrhnout pro konkrétní oddělení vhodný projekt zlepšení interní komunikace při zavádění změn. Teoretická část je zaměřena na základní problematiku interní komunikace v organizacích a aplikaci změn. V praktické části je nejprve popsána samotná organizace a zkoumané oddělení. Následuje analýza zkoumající současný stav interní komunikace na vybraném oddělení. Pro analýzu bylo použito dotazníkové šetření, rozhovory a Focus Group. Na základě výsledků je sestaven projekt vedoucí ke zlepšení interní komunikace při implementaci změn, jehož součástí je návrh aktivit, nákladová analýza a analýza přínosů a rizik. Cílem projektu je zlepšit interní komunikaci při zavádění změn na vybraném oddělení a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu interní komunikace při zavádění změn.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, zavádění změn, nástroje interní komunikace, dotazníkové šetření, rozhovor.

ABSTRACT

With the help of properly applied analysis, the aim of this work is to propose a suitable project for improving internal communication during the implementation of changes for the specific department. The diploma thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part is focused on the fundamental problematic of internal communication and changes implementation in organizations. In the practical part, the company and the selected department are first described. This is followed by an analysis of the current state of internal communication in the selected department. Questionnaires, individual interviews and focus groups were used for the analysis. By the end of the practical part is developing a project to improve internal communication during the implementation of changes. Based on the results is establish the project includes an activities proposal, cost analysis, and benefit and risk analysis.

Keywords: communication, internal communication, implementation of changes, tools for internal communication, questionnaire survey, interview.

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce paní Ing. Petře Benyahye, Ph.D. za odborné poznatky a cenné rady, které mi pomohly k vytvoření této diplomové práce.

Dále mé poděkování patří celému oddělení BX za skvělou spolupráci, otevřenost a zpětnou vazbu tuto diplomovou práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	12
1.1 INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ VÝZNAM	12
1.2 MANAŽER A INTERNÍ KOMUNIKACE	13
1.3 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE	15
1.3.1 Osobní komunikace.....	15
1.3.2 Písemná komunikace.....	16
1.3.3 Elektronická komunikace.....	17
1.4 ZÁKLADNÍ PODMÍNKY FUNGOVÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	17
1.5 BARIÉRY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
2 ZAVÁDĚNÍ ZMĚN.....	22
2.1 PŘÍČINY A CÍLE ZMĚN	23
2.2 DŮVĚRA MEZI ZAMĚSTNANCI A MANAGEMENTEM PŘI APLIKACI ZMĚN.....	24
2.3 KOMUNIKACE ZMĚN	25
2.4 PŘÍPRAVA ZAMĚSTNANCŮ NA ZMĚNU.....	26
2.5 ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO PROCESU ROZHODOVÁNÍ	28
2.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
2.7 PŘEKONÁVÁNÍ ODPORU VŮČI ZMĚNÁM	30
2.8 DŮSLEDKY NÁSILNÉHO ZAVEDENÍ ZMĚNY	31
3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A ODDĚLENÍ NÁKUPU EXTERIÉR	36
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY	36
4.1.1 Cíle a strategie firmy	37
4.2 PŘEDSTAVENÍ ODDĚLENÍ NÁKUP EXTERIÉR.....	38
4.2.1 Organizační struktura vybraného oddělení	39
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE PŘI ZAVÁDĚNÍ ZMĚN NA ODDĚLENÍ NÁKUP EXTERIÉR	40
5.1 CÍL ANALÝZY	40
5.2 METODY SBĚRU DAT	41
5.2.2 Rozhovory	42
5.2.3 Focus group	43
5.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	44

5.3.1	Spokojenost s úrovní komunikace o změnách mezi zaměstnanci a managementem	45
5.3.2	Informovanost o změnách	46
5.3.3	Problém v komunikaci při zavádění změn	46
5.3.4	Četnosti změn.....	48
5.3.5	Nejobtížnější změny v organizaci	49
5.3.6	Sdělování důvodu před zavedením změny.....	50
5.3.7	Podpora ze strany managementu při zavádění změn	51
5.3.8	Pozitivně přijaté změny	52
5.3.9	Negativně přijaté změny	52
5.3.10	Komunikační nástroje, přes které se změny komunikují	52
5.3.11	Rezistence vůči změně	55
5.3.12	Míra otevřenosti ke změnám v organizaci	57
5.3.13	Zapojování zaměstnanců do procesu změn.....	60
5.3.14	Motivační nástroje.....	61
5.3.15	Věk a přijetí změn v organizaci	63
5.3.16	Úroveň vzdělání a přijetí změn v organizaci.....	65
5.3.17	Komunikace změn do budoucna	66
5.3.18	Změna pracovního místa	67
5.3.19	Identifikační otázky.....	68
5.4	SOUČASNÉ POUŽÍVANÉ NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE NA VYBRANÉM ODDĚLENÍ.....	71
5.5	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZ	73
5.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	75
6	PROJEKT	78
6.1	CÍL PROJEKTU.....	78
6.2	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	79
6.3	NAVRŽENÉ AKTIVITY PROJEKTU.....	81
6.3.1	Pravidelná školení, workshopy	81
6.3.2	Komunikační plán	83
6.3.3	Mechanismy zpětné vazby	84
6.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	85
6.5	NÁKLADY PROJEKTU	89
6.6	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY PROJEKTU.....	91
6.7	RIZIKA PROJEKTU	92
6.8	SHRNUTÍ PROJEKTU	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM TABULEK.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

V posledních letech se klade na interní firemní komunikaci při zavádění změn stále větší důraz. Dle Holé (2006) totiž významně přispívá k vytváření pozitivní firemní kultury pro danou společnost. Pozitivní firemní kultura je při zavádění změn ve společnosti velice významná, jelikož napomáhá zaměstnancům nadcházející změnu lépe vstřebat a pozitivně ji přijmout.

Tato diplomová práce se věnuje interní komunikaci při zavádění změn ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. na oddělení nákup exteriér. Toto téma bylo zvoleno z důvodu jeho aktuálnosti ve společnosti ŠKODA AUTO. Společnost ŠKODA AUTO se velmi dynamicky vyvíjí, rychle reaguje na změny vnějšího okolí, a proto k implementaci změn v organizaci dochází poměrně často. Těmito změnami je ovlivněn jak management, který změnu řídí, tak běžní pracovníci. Problematika, která byla během mé praxe na oddělení nákup exteriér ve společnosti ŠKODA AUTO vyzorována, spočívá v nedostatečné interní komunikaci mezi zaměstnanci a managementem při implementaci změny.

Hlavním cílem práce je zanalyzovat současný stav interní komunikace při zavádění změn na vybraném oddělení a následně navrhnout projekt, který povede ke zlepšení současného stavu interní komunikace při zavádění změn.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. První teoretická část se bude věnovat teoretickým poznatkům z oblasti interní komunikace ve firmách a implementaci změn. Jako další bude následovat část praktická, kde bude cílem zanalyzovat současný stav interní komunikace při zavádění změn na vybraném oddělení. Na základě výsledků analýzy bude vytvořen projekt. Součástí projektu budou navrženy aktivity, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu interní komunikace při zavádění změn. Následně bude projekt podroben časovému rozboru, nákladové analýze a analýze přínosů a rizik.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je zanalyzovat současný stav interní komunikace při zavádění změn na vybraném oddělení a následně navrhnout projekt, který povede ke zlepšení současného stavu interní komunikace při zavádění změn.

Základem teoretické části je správně definovat pojmy interní komunikace a zavádění změn v organizaci. Ke zpracování teoretické části bude použita literární rešerše.

Praktická část bude tvořena analýzou a projektem. Ke zpracování praktické části bude provedena analýza s použitím třech metod, které zhodnotí současný stav interní komunikace při zavádění změn na vybraném oddělení. Pro získání dat bude využito dotazníkového šetření, které bude uskutečněno na vybraném oddělení ve zvolené organizaci se zaměstnanci a manažery. Jeho cílem bude zjistit vztah zaměstnanců a manažerů ke změnám v organizaci. Důvodem zvolení tohoto typu výzkumu je snadné získání informací a také anonymita respondentů. Dále budou provedeny individuální, polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci a manažery, jejichž cílem bude zjistit na rozdíl od dotazníkového šetření více do hloubky osobní postoje i názory zaměstnanců a manažerů na zaváděné změny. Jako poslední bude využita metoda Focus group, kde hlavním cílem bude v daném časovém limitu prodiskutovat s vybranými manažery a zaměstnanci předem připravená témata.

Na základě výsledků z praktické části bude vytvořen projekt vedoucí ke zlepšení interní komunikace při zavádění změn v organizaci. Následně bude provedena analýza nákladů a analýza rizik a přínosů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Jelikož téma této diplomové práce se zabývá zlepšením interní komunikace při zavádění změn v organizaci, první kapitola se bude soustředit na interní komunikaci ve firmě.

1.1 Interní komunikace a její význam

Definici interní komunikace je možné vyjádřit mnoha způsoby, a to především díky tomu, že je vnímána jako multidisciplinární a komplexní (Verčič a Špoljaric, 2020). Holá (2006, s. 8) uvádí, že interní komunikace zahrnuje: „*slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi manažery a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.*“ Verčič a Špoljaric (2020) dodává, že interní komunikace byla identifikována jako jedna z klíčových oblastí public relations a nabývá stále na významu.

Interní komunikaci v organizaci je tedy možné popsat jako veškerou komunikaci, která se v organizaci odehrává (vlastní zdroj). Kovaříková (2016) tvrdí, že pokud je interní komunikace v podniku nastavená a řízená nesprávným způsobem, odrazí se to na prosperitě a funkci celého podniku. Z toho vyplývá, že dobře nastavená interní komunikace je nedílnou součástí správně řízeného a prosperujícího podniku. Molen a Gramsbergen-Hoogland (2018) dodávají, že v každé organizaci, ve které dochází ke spolupráci lidí, je komunikace nedílnou součástí. Kovaříková (2016) řadí interní komunikaci k jedné z nejdůležitějších složek managementu, jelikož se její kvalita podepisuje na firemních výsledcích. Ať už je interní komunikace nastavená správně nebo ne, ovlivňuje vztahy mezi všemi zúčastněnými v organizaci, tedy jak mezi samotnými zaměstnanci, tak mezi manažery a zaměstnanci. Angažovanost, zdraví, fluktuace i finanční stránka – na, tyto všechny aspekty má interní komunikace vliv. (Kovaříková, 2016)

Interní komunikace je proces, na kterém musí firma neustále pracovat, pokud si chce udržet své zaměstnance motivované, angažované a v hlavní řadě spokojené. Důležitá je nejen komunikace mezi zaměstnanci, ve které si předávají informace, zkušenosti a spolupracují, velmi důležitá i komunikace mezi manažery a zaměstnanci. Správně a včas interpretované a vysvětlené informace zapřičiňují nejen spokojenost, motivaci a budování důvěry zaměstnanců v manažery, ale připravují je i na změny, které se v organizaci chystají (vlastní zdroj).

„Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak komunikují manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperity firmy.“ (Holá, 2006, s. 4)

V následujících podkapitolách budou rozebrána témata, která s interní komunikací přímo souvisí, a to manažer a interní komunikace, formy interní komunikace, základní podmínky fungování interní komunikace a bariéry interní komunikace.

1.2 Manažer a interní komunikace

Holá (2017, s. 43) definuje manažera jako tzv. komunikační spojku, tedy někoho, kdo komunikuje, jak s běžnými pracovníky, tak i s firmou. Holá (2011) dále uvádí, že pod pojmem interní komunikace se neskryvá pouze předávání informací, ale zejména spolupráce, utváření názorů, vyjasňování postojů a chování v první řadě mezi manažery a pracovníky, ale i mezi managementem samotným a také mezi samotnými pracovníky (Holá, 2011). Jinými slovy jedna z hlavních činností práce manažera je právě komunikace. Harmon (2014) toto tvrzení potvrzuje a dodává, že kromě běžné komunikace, ať už mezi samotnými manažery nebo s řadovými zaměstnanci, je důležitou součástí, aby manažeři správně komunikovali vize a cíle organizace.

Podle Chadta a Kratochvílové (2020, s. 95) na základě kvality, jak manažer komunikuje, se odvíjí fakt, jestli bude podnik prosperovat či nikoliv. Je to z toho důvodu, že manažer je komunikačním činitelem, který komunikuje jak interně, tedy napříč celou organizací s ostatními manažery, se svými podřízenými, stejně tak komunikuje i externě s dodavateli, zákazníky a dalšími subjekty. Komunikační schopnosti na vysoké úrovni jsou u manažerské pozice nezbytné. Jedná se o jeden z hlavních požadavků, který musí manažer bezpodmínečně splňovat, aby mohl tuto pozici vykonávat. Pokud manažerovi schází dobré komunikační schopnosti, dochází k tomu, že vznikají různé komunikační bariéry, které mohou vést například k tomu, že je nesprávně interpretována informace (vlastní zdroj). Poté může docházet k tomu, že nesprávně interpretovanou informaci podřízení pochopí jinak, než bylo od manažera zamýšleno. Výsledek nesprávně interpretované informace se odrazí v jejich práci, která bude díky tomu formulována jinak, než bylo manažerem zamýšleno, dodává Chadt a Kratochvílová (2020, s. 95). Podle Holé (2011, s. 160) tím, jaké má manažer názory, jaké zastává postoje, dává najevo i firemní hodnoty. Pokud chce manažer po svých

podřízených, aby byli ztotožněni s firemní strategií, cíli organizace, ale aby i pozitivně přijímali změny, musí být jak s cíli, tak se strategií sám ztotožněn. Pokud tomu tak není, nelze očekávat, že přesvědčí své podřízené. Armstrong (2020, s. 57-59) tvrdí, že komunikace uvnitř organizace je spojena s řadou úkolů, které jsou zapotřebí splnit pro dosažení podnikových cílů. Jedná se například o úkoly, aby manažeři správně interpretovali zaměstnancům, co je po nich vyžadováno, vysvětlili smysl jejich práce a také, aby je patřičně podporovali, pomáhali a koučovali. Pokud manažer splňuje takovéto předpoklady a jedná, jak by měl, vytváří pro své podřízené příjemné pracovní podmínky, kde jsou lidé spokojení, namotáváni a ztotožněni s firemními cíli a hodnotami. Váchala, Vochozka a kol. (2013, s. 103) potvrzují, že jednou z nejdůležitějších osob v každé firmě je právě již několikrát zmíněný manažer. Ve srovnání s minulostí, kdy role manažera byla totožná s rolí vlastníka firmy a častokrát splývala i s pouhou zaměstnaneckou rolí, prošel celkový proces řízení firmy, a tedy i role manažera řadou velkých změn.

Výše citovaní autoři Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 103) zmiňují, že „*pro současnou dobu je charakteristické turbulentní prostředí plné změn, které je ovlivňováno následky globální finanční a ekonomické krize. Proto je role manažerů klíčovou rolí v rámci organizace, jelikož manažeři nesou zodpovědnost za úspěšnost organizace v tomto proměnlivém prostředí.*“ Práci manažera, nejen z důvodu vysoké náročnosti, řadí na hranici vědy a umění. V pracovní náplni manažerů se tedy nachází jak tvrdé prvky, za které jsou považovány hmotné prvky firmy, mezi které se řadí například vytváření datových skladů a správa financí, tak i prvky měkké, které představují prvky nehmotné, mezi ty patří například firemní identita a firemní kultura. Snahou manažerů by mělo být v organizaci dosáhnout co možná nejvyššího efektu synergie.

Jak již bylo uvedeno, hlavní náplní práce manažera je komunikace napříč organizací i mimo ni. Stylem, jakým manažeři komunikují uvnitř organizace i mimo ni, se tvoří image firmy. Vztah mezi zaměstnanci a manažery by měl být postavený na důvěře, vzájemném prospěchu, otevřenosti a spravedlnosti. V konečném důsledku manažeři dokáží ovlivnit postoje i motivaci svých zaměstnanců k práci a mají tedy zodpovědnost nejen za své výsledky, ale i za výsledky svých zaměstnanců. (Holá, 2017, s. 43)

Holá (2017, s. 44) dále uvádí, že manažerská komunikace by měla splňovat následující zásady:

- Přijímání odpovědnosti za vlastní i týmové výsledky.

- Vedení sděluje aktuální a pravdivé informace.
- Manažer musí sám souznít a zastávat podnikovou strategii a cíle, až poté o nich může přesvědčovat své podřízené.
- Základní kompetence manažera je umět se přizpůsobit probíhající komunikaci.
- Hodnotící zpětná vazba je 360 °C, tedy hodnocení, kdy manažery hodnotí, jak jejich nadřízení, kolegové, tak i podřízení.
- Manažeri musejí být odolní vůči stresu, umí přijímat kritiku, diskutují a objasňují své jednotlivé kroky.

Základní požadavky, které musí manažerská komunikace splňovat uvádění Chadt a Kratochvílová (2020, s. 103):

- Pravdivá sdělení – sdělování skutečných a pravdivých informací.
- Srozumitelnost – formulace úkolů by měla být jasná a srozumitelná.
- Aktuálnost a včasnost – informace by měly být poddány co nejrychleji, aby se předešlo zbytečným desinformacím.
- Účelnost – sdělit zaměstnancům účel zadaného úkolu.
- Jednoznačnost – ujasnění, co a proč mají pracovníci dělat.
- Motivovanost – velice důležité: zaměstnancům sdělit, jak je jejich práce prospěšná a co za dobře odvedenou práci mohou očekávat.
- Zpětná vazba – další z neméně důležitých manažerských kompetencí je schopnost naslouchat.

1.3 Formy interní komunikace

Alternativ, jak komunikovat, je celá řada. Dle Boucníka a kol. (2011, s. 219) se interní komunikace ve firmách vyskytuje ve třech různých formách, a to v osobní, písemné a elektronické formě.

1.3.1 Osobní komunikace

Foret (2011, s. 25) charakterizuje osobní komunikaci jako osobní přítomnost účastníků daného rozhovoru. Na základě fyzické přítomnosti komunikátora a příjemce se v rozhovoru projevuje jak verbální, tak neverbální komunikace. Boucník a kol. (2011, s. 219) zmiňují, že

tato forma komunikace je využívána hlavně mezi manažery, a to zejména kvůli své přímocharosti a transparentnosti, jelikož ve srovnání s písemnou komunikací se zde nemusí zabývat tak velkým množstvím formalit.

Mikuláščík (2010, s. 357) dále zmiňuje, že osobní komunikace je efektní formou při přesvědčování, jelikož umožňuje okamžitě reagovat na názor komunikátora, výměna informací je tedy mnohem rychlejší ve srovnání s písemnou formou, také díky fyzickému kontaktu může docházet k většímu budování důvěry a navazování dobrých vztahů mezi komunikátorem a příjemcem. Jako další z výhod Boucník a kol. (2011, s. 219) osobní komunikace je souvislost s neverbální komunikací. Což tedy oběma stranám rozhovoru umožňuje beze slov zjistit, co si druhá strana o dané myslí a jak ji hodnotí.

Jako nevýhodu Mikuláščík (2010, s. 357) uvádí, že při větším počtu lidí je složitěji kontrolovatelná, není zde tolik prostoru na přemýšlení, a tedy co osoba sdělí, se příliš nedá vzít zpět. Boucník a kol. (2011, s. 219) dodává, že při osobní komunikaci chybí zaznamenat a uchovat sdělené informace. Řehoř (2012) uvádí, že mezi nejpoužívanější druhy osobní komunikace řadíme porady, telefonní rozhovory, osobní rozhovory, oznámení a prezentace.

1.3.2 Písemná komunikace

Mikuláščík (2010, s. 907) uvádí, že písemná forma komunikace patří mezi nezbytnou součást manažerské práce. Oproti osobní komunikaci, písemná má trvalejší, a ne tolik manipulativní charakter.

Nejvíce využívanou písemnou formou komunikace je korespondence, tedy dopisy, a to jak obchodní, tak osobní či například zprávy. Písemná komunikace má dané předpisy, které by měl manažer znát a dodržovat. Oproti komunikaci osobní se dá písemná komunikace uchovávat. Pro její uchování mohou manažeři využít zařízení jako počítač, scanner, tiskárnu či například diktafon. Písemná komunikace se také kromě jiného využívá ve výročních zprávách, dokumentacích či například příručkách a hlášeních (Řehoř, 2012).

Boucník a kol. (2011, s. 219) uvádí, že písemná komunikace oproti komunikaci osobní se vyznačuje tou výhodou, že je kladen větší důraz na formálnost a vedení dokumentace. Na druhou stranu písemná komunikace má tu nevýhodu, že je oproti osobní komunikaci pomalejší a nelze tedy okamžitě reagovat na názor protistrany. Jako další nevýhoda je, že může protistrana písemný text pochopit jinak, než bylo zamýšleno. Mikuláščík (2010, s. 906) doplňuje, že písemná komunikace vyžaduje větší pozornost, co se gramatiky a stylistiky

týče. Psaný text také obsahuje věty, které jsou složitější a delší, a tak se může poměrně lehce stát, že protistrana písemné sdělení pochopí jinak, než bylo zamýšleno.

Mikuláščík (2010) dále uvádí, že mezi nejpoužívanější typy písemných sdělení řadíme e-maily, zprávy, reklamní texty, dotazníky, plány, smlouvy, články, inzeráty, úkoly a zápisy z porad.

1.3.3 Elektronická komunikace

Třetí, a tedy poslední forma komunikace je elektronická komunikace. Neustále dochází k technologickému posunu, k čemuž přispěla i elektronická komunikace. Technologické změny přiměly k tomu, aby spolu manažeři a zaměstnanci začali komunikovat v rámci organizace jiným způsobem než doposud (Mackenzie, 2010).

Stala se tak účinným nástrojem, kterým si zaměstnanci a manažeři mohou přenášet informace. Jako jeden z hlavních benefitů elektronické komunikace je její rychlý přenos informací, snadnější archivace a zajištění rychlé zpětné vazby (Boucník a kol. 2011, s. 219). Řehoř (2012) dodává, že mezi další benefity patří, že je možné informaci zaslat velkému počtu uživatelů, kteří na zprávu mohou reagovat okamžitě.

Mezi hlavní nevýhodu elektronické komunikace patří pořizovací náklady, které jsou s používanými elektrickými prostředky spojeny, dále také náklady na chod, ale i údržbu používaných prostředků. Jako další z nevýhod je časová náročnost při zpracování dat, která je vyžadována díky velkému množství přenášených dat.

Boucník a kol. (2011, s. 219) uvádí, že tato forma komunikace se v současné době nejvíce realizuje pomocí internetu, elektronických sítí jako jsou e-maily a chaty, videokonferencí či pomocí mobilních telefonů. Platí zde, ale zásada, že firma by měla zvolit ten typ a druh komunikace, která se hodnotami a potřebami nejvíce hodí k osobě či skupině se kterou konverzace probíhá.

1.4 Základní podmínky fungování interní komunikace

Základní podmínkou pro správné fungování interní komunikace je nastavení všech nezbytných podmínek od samého základu. Tyto nezbytně nutné podmínky by měly být součástí podnikové kultury, a to z důvodu zajištění bezproblémové komunikace, konkurenceschopnosti, a také její stability na trhu. Pouhé nastavení všech nezbytně nutných podmínek nestačí. Velmi podstatné je celý proces interní komunikace analyzovat, hodnotit a hledat místa, kde je stále prostor na zlepšení (Holá, 2011).

Základní podmínky pro fungování interní komunikace uvádí Vymětal (2008, s. 267):

- organizace práce,
- kvalita manažerů, jak po stránce odborné, tak po stránce lidské, kde si manažer tvoří tým,
- personální strategie,
- fungující a pravidelná zpětná vazba,
- osobní příklady a manažerské postoje.

Mezi deset základních prvků, které interní komunikaci tvoří a ovlivňují jak její kvalitu a fungování, řadí Holá (2011, s. 64-65) tyto prvky:

- 1) Kultura firmy je postavena na morálních a etických hodnotách.
- 2) Výstižně stanovena firemní strategie a s ní spojena strategie komunikační.
- 3) Za vedení firmy je zodpovědný jeden tým, v oblasti komunikace je managementu předána plná odpovědnost.
- 4) Definovaná organizační struktura, dělba práce, a také hlavní podnikové procesy.
- 5) Deklarovaná sociální politika podpořena personální prací, cílem je mezi zaměstnanci a firmou nalézt vzájemný respekt.
- 6) Správně nastaveny komunikační standardy, zajišťující začlenění nových pracovníků do firmy, podávány informace o cílech a finanční výkonnosti dané společnosti a hodnocení kariéry.
- 7) Správně nastavený interní marketing, hlavně co se týče oblasti public relations.
- 8) Komunikační schopnosti manažerů.
- 9) Otevřená komunikace, které zahrnuje zpětnou vazbu.
- 10) Technologie, čímž je myšleno správné nastavení, jak komunikační, tak informační infrastruktury pro vnitřní komunikaci.

Dle Vymětala (2008, s. 267) je interní komunikace u veškerých zaměstnanců firmy klíčem k motivaci, aktivitě, rozhodnosti a spokojenosti. Když interní komunikace nefunguje, jak by měla, lidé jsou demotivovaní, v práci pasivní a nerozhodní, a také nejsou spokojeni. Bohužel se v mnoha organizacích na kvalitní interní komunikaci neklade dostatečný důraz, což ve

výsledku může vést k snížené produktivitě, nedůvěře, neangažovanosti, zvyšujícímu se riziku vzniku různých fám, anebo například i k samotnému odporu k práci.

Dle Holé (2012, s. 10) manažeři, kteří rozumí důležitosti interní komunikace, implementují její základní pravidla založená na pravidlech a principech. Mezi tyto základní pravidla řadí Holá (2012, s. 10) 8 elementů:

- 1) Pro zlepšení interní komunikace je nezbytně nutné objasnit, co efektivní interní komunikace znamená. Manažeři musí identifikovat nástroje měřící efektivitu komunikace, a také se musí rozvíjet komunikační rámec.
- 2) Tento proces musí začít nastavením jasných a dosažitelných cílů.
- 3) Musí být proveden výzkum současného stavu interní komunikace a jeho výsledky použít jako základ pro jeho zlepšení. Výsledek musí být zveřejněn a s ním i návrhy na jeho zlepšení. Výzkum by měl obsahovat kvalitativní část, kde jsou uvedeny hlavní problémy a cíle, a poté kvantitativní část, tedy významná data, potvrzující problémy.
- 4) Nastavení nezbytných předpokladů.
- 5) Nastavení procesů a standardů například interní marketing, osobní práce a každodenní řízení podniku.
- 6) Nastavení komunikačních nástrojů, kanálů a infrastruktury.
- 7) Ověření prostřednictvím zpětné vazby.
- 8) Hodnocení.

1.5 Bariéry interní komunikace

V rámci interní komunikace se můžeme setkat s velkou řadou komunikačních bariér, díky které může docházet k nedorozumění, tedy ke špatnému pochopení přenášených informací, což může velice komunikační proces ztěžovat. Tyto komunikační bariéry se mohou objevit kdykoliv, proto je důležité je umět identifikovat, aby bylo možné na ně zavčas reagovat a překonat je, v nejlepším případě se jich úplně vyvarovat.

Patako a Yazdanifard (2014) uvádí, že komunikace v organizaci je často velmi složitý proces, jak pro zaměstnance, tak pro manažery. Komunikační bariéry se tedy mohou nacházet, jak na straně zaměstnanců, tak na straně manažerů. Tyto bariéry poté brání nebo se minimálně odchyľují od skutečného významu sdělení a znemožňují tak jasnost, otevřenost

a satisfakci komunikace. Rani (2016) dodává, že komunikační bariéra je faktor, který brání správnému přijetí nebo pochopení zprávy, nápadů a důležitých informací, které se zaměstnanec nebo manažer snaží protistraně sdělit.

Khelerová (2010, s. 37) mezi nejvýznamnější komunikační bariéry uvádí bariéru času, nepozornosti, špatnému porozumění, odlišnému způsobu vyjadřování a předsudků. Jako první bariéru uvádí Khelerová **nedostatek času** pro komunikaci, není zde tedy prostor pro dostatečné vyslechnutí protistrany ani pro případné dotazy. Může tedy velice snadno dojít k nepochopení a následným chybám. Jako druhou bariéru zmiňuje **nepozornost**. Pokud protistrana aktivně neposlouchá, ať už z důvodu nezájmu nebo i z jiných důvodů, utíkají jí důležité informace. **Špatné porozumění** patří mezi další komunikační bariéru. Problémem je většinou neznalost tématu, kdy obě strany vidí téma či případný problém pouze ze svého pohledu a může tak poměrně snadno dojít ke konfliktu. Jako předposlední bariéru zmiňuje **odlišný způsob vyjadřování**, kdy také výměna informací neprobíhá správnou cestou, kterou by měla. Děje se to z toho důvodu, že některá slova či výrazy, které komunikátor používá, nemusí být protistraně pochopitelné. Jako poslední Khelerová (2010, s. 37) uvádí **předsudky**. Jako největší úskalí zde vidí to, že lidé poslouchají jen to, co chtějí a co se jim hodí. I když se jim protistrana snaží podat pádné argumenty, nejsou ochotni jejich názor přijmout a svůj změnit.

Mikuláščík (2010) uvádí, že komunikační bariéry mohou být dvou typů, a to interní a externí. **Interní bariéry** jsou nejčastěji podmíněné strachem z neúspěchu, kdy se komunikátor obává projevit z důvodu možného selhání. Tato vnitřní bariéra se nejčastěji projevuje například chvěním hlasu. Dále to mohou být osobní problémy, které osoba nedokáže potlačit, naruší tím morální pravidla slušného chování v podobě snížení sebekontroly například zlosti či dokonce agrese. Dále se může jednat o bariéru skákání do řeči. Pokud se účastník cítí nepohodlně po fyzické stránce, snižuje se tím také jeho aktivita v poslouchání protistrany. Další bariérou může být povýšenectví, neúcta, popřípadě nesympatie či odpor vůči protistraně. Další bariérou jsou předsudky, kdy komunikátor protistranu zařadí do určité kategorie a podle toho s ním také jedná. Jako poslední bariérou je nesoustředěnost, kdy protistrana je myšlenkami úplně jinde a probírané téma s komunikátorem ji nezajímá. Jako druhý typ jsou **bariéry externí**, které se projevují v podobě rušivých elementů z externího prostředí. Například v podobě demografických bariér tedy v rozdílech ve věku, či pohlaví. Další externí faktor je představen v podobě organizačních bariér, které se projevují například tím, že manažer zadá požadavek na dodržování hierarchie při psaní e-mailů nebo i při přímé

komunikaci, to může mít za následek, že pokud zaměstnanec potřebuje něco akutního vyřešit s vrcholovým manažerem, je mu tato možnost zpětné vazby znemožněna. Dalším faktorem může být hluk, vyrušování třetí osobou či nezvyklé prostředí.

Řehoř (2012) uvádí jako nejčastější bariéru komunikace – komunikační šumy, které zobrazuje tabulka 1. Tabulka zobrazuje čtyři typy šumu, jejich popis a také k nim uvádí příklady.

Tabulka 1: Typy komunikačních šum (Zdroj: (Řehoř, 2012))

Typy šumu	Definice	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházejí ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení.	Zvuk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle.
Fyziologické	Vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače.	Vady zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti.
Psychologické	Kognitivní nebo mentální interference.	Předpojatost a klamně úsudky o druhém, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek).
Sémantické	Rozdílně pochopené významy	Lidé hovořící odlišnými jazyky, používání žargonu nebo příliš složitých termínů kterým příjemce nerozumí.

2 ZAVÁDĚNÍ ZMĚN

Následující kapitola navazuje na předchozí kapitolu, protože se bude věnovat tématu zavádění změn v organizaci, a jak je důležité tyto změny správně se zaměstnanci komunikovat, což je hlavní náplní mé diplomové práce.

Cílem správně aplikované interní komunikace při zavádění změn mezi zaměstnanci a managementem, je optimální míra informovanosti, důvěra a pozitivní přijetí změny. Pro vhodnou, a hlavně efektivní aplikaci interní komunikace je potřebné zvolit správné komunikační nástroje, vytvoření základních podmínek pro fungování interní komunikace a odstraňování komunikačních bariér. Správně nastavená interní komunikace ovlivňuje nejen spokojenost zaměstnanců, ale i zákazníků, tedy v konečném důsledku správně aplikovaná interní komunikace ovlivňuje celkovou pozici společnosti na trhu. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby se společnosti při aplikaci změny na interní komunikaci zaměřili. (vlastní zdroj)

Již od poloviny 20. století, kdy začalo docházet k prudkým změnám v organizacích, se začaly objevovat otázky týkající se zavádění a managementu změn, tedy jak by se firmy měly zachovat a na neustále se měnící podmínky reagovat (Kotter, 2012).

Změna je často vnímána jako negativní, spousta zaměstnanců ji vnímá jako hrozbu, jelikož při ní dojde k narušení zavedených pravidel, současné rovnováhy a způsobů, které v organizaci fungují. Přirozenou tendencí je tedy změně vzdorovat. Změnu lze definovat jako adaptaci, ať už pozitivní nebo negativní, přičemž organizace jsou neustále nuceny změny prosazovat, jelikož je to jeden z hlavních parametrů proto, aby se organizace neustále vyvíjela a prosperovala (Josh, 2019). Změna, ať už se jedná o jakoukoliv, bývá pro spoustu zaměstnanců stresující a zstrašující, jelikož způsobí narušení již navyklých způsobů fungování, narušení současné pracovní rovnováhy a nutnosti si zvyknout na něco nového, na co nejsou zvyklí, nový systém, kde si nejsou tolik jistí. Proto spoustu zaměstnanců změny odkládá co nejdéle. Tím může docházet k brždění posunu organizace, zaostání za konkurencí a zvýšení nákladů.

Josh (2019) uvádí, že manažeři ve prospěch svých organizací musí být velmi zblhlí ve snaze řídit změny. Manažeři se musejí vzdát postupů a praktik, které fungovaly dříve a soustředit se na zdroje, které pomoci změny povedou k lepším výsledkům. Harrin (2017) dodává, že změny v organizacích nabývají nejrůznějších forem, od velkých změn, které kompletně mění organizace, až po změny menší, které se nemusejí zdát až tolik zásadní. Bez ohledu na to, jak velká změna se v organizaci chystá, je potřeba si uvědomit, jak již bylo zmíněno výše,

zaměstnanci se cítí změnami zneklidněni. Je velice důležité, aby se manažeři pokusili a naučili komunikovat změny vůči svým zaměstnancům, tedy snížit jejich pochybnosti a odpor vůči změnám. K řešení tohoto problému se používá přístup nazvaný řízení změn neboli change management.

Obecně řízení změn je proces, kdy za použití inovativních strategií a nejrůznějších aktivit řídí organizace proměnlivé a náhlé změny. Řízení změn může pomoci zlepšit a zdokonalit velkou část aktivit v organizaci od plánování, kontroly, vývoje produktů, organizační strukturu až po spokojenost zákazníků. Úspěšné řízení změn nejen zlepšuje strukturu organizace, ale také zvyšuje produktivitu a doplňuje nedostatky stávajícího systému organizace. Prostřednictvím správně zavedených, řízených a komunikovaných změn, můžeme dosáhnout spokojenosti zákazníků i zaměstnanců a dobrého jména organizace (Zareen, 2019).

2.1 Příčiny a cíle změn

Velká část organizačních změn pochází ze strategického rozhodnutí změnit způsob dosavadního podnikání. Dle Aswathappa (2005) lze definovat tři hlavní příklady plánovaných vnitřních změn, a to tedy: změny v produktech nebo v nabízených službách, administrativní změny a změny ve velikosti a struktury organizace. Mezi neplánované organizační změny patří příčiny, jako jsou změny v demografické skupině zaměstnanců, výkonnostní mezery a lidé, kterých se týká dlouhodobý organizační provoz. Dědina a Odcházel (2007, s. 214) dělí organizační změny na interní a externí spouštěče. Do interních spouštěčů řadí nové požadavky od manažerů, co se týká schopností a znalostí zaměstnanců, nové požadavky od vedení organizace, nové produkty a inovace, co se týče výrobních procesů. Do externích spouštěčů řadíme nové materiály a technologie, politické a legislativní změny, změny, co se týče požadavků od zákazníků nebo například inovace konkurentů.

Problém, který je potřeba ve společnosti vyřešit a změnit, odkrývají výše zmíněné příčiny. Způsob řešení, který organizace zvolí pro vyřešení problému, se nazývá manažerské rozhodování. Podle toho, jakou volbu neboli cíl řešení organizace zvolí, se odvíjí výsledky i efektivita organizace. Manažeři by proto měli disponovat dostatečnou kvalifikací a dovednostmi, kterou povedou k tomu, že jejich řešení bude správné a povede k požadovaným výsledkům. (Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 20)

Cíle zamýšlené změny vyjmenovává ve své knize Urban (2004, s. 135-136):

- schopnost pružněji reagovat na zákaznické požadavky,
- vytvoření organizační struktury, která umožní zrealizovat dlouhodobý vývojový plán,
- nižší nároky na vedení firmy,
- urychlení rozhodování pomocí zkrácení řídicího řetězce,
- snížení personálních a dalších nákladů s nimi spojených,
- komunikační a rozhodovací cesty zkráceny a zjednodušeny.
- nové služby, produkty a činnosti,
- decentralizace pracovních míst,
- větší pozornost na marketing, poradenství a klientskou orientaci,
- soustředění se na hlavní podnikatelské procesy.

Analýzou současného stavu zjistíme, kde je problém, který je potřeba vyřešit.

2.2 Důvěra mezi zaměstnanci a managementem při aplikaci změn

Nedílnou součástí úspěšné aplikace změn v organizaci je důvěra zaměstnanců v management. Bakker a kol. (2010, s. 632) uvádí, že to, jak zaměstnanci vnímají a přijímají změnu, závisí na jejich důvěře k manažerům a k vedení organizace. Pokud zaměstnanci manažerům věří, jejich ochota přijmout změnu je větší, než kdyby v management důvěru neměli. Morgan a Zeffan (2003, s. 57) se s názorem Bakkera a kol. ztotožňují, jelikož ve své publikaci uvádějí, že budování důvěry v organizaci je jeden ze základních mechanismů, který pomáhá organizacím se vyrovnat s neustálými změnami a také s provozní flexibilitou. Morgan a Zeffan (2003, s. 58-59) dodávají, že důvěra je považována za základní mezilidskou složku při řízení lidí. To, zda zaměstnanci budou nebo nebudou mít důvěru v management je z velké části podmíněno jejich pracovními zkušenostmi. Pokud zaměstnanci v předchozích zaměstnáních prošli, zažili nedůvěru v management, jejich obecná důvěra a zejména v řízení organizace bude nízká. Toto tvrzení dokládá vysokou míru důležitosti důvěry. Cílem manažerů by tedy mělo být se, co nejvíce snažit budovat důvěru svých zaměstnanců a velmi pečlivě si hlídat, aby nedošlo k jejímu narušení. Narušení důvěry by vedlo k negativnímu vnímání manažerů a vedení zaměstnanci, a tudíž k nižší ochotě přijmout změny.

Výsledky studie Morgana a Zeffana (2003, s. 69) jasně poukazují na důvěru v management a přístup ke změně. Velká organizační změna má mnohem větší vliv, co se důvěry týče než jakákoliv jiná forma změny. To dokazují reakce na různé typy změn, jelikož s velkou pravděpodobností změny v organizaci ovlivní pracovní i osobní komfort zaměstnanců, spokojenost a celkový balanc mezi prací a rodinou. Výsledky výzkumu jasně dokazují, že čím přímější je kontakt zaměstnance s přímým manažerem a top managementem, tím vyšší je míra důvěry. Také pokud je zaměstnanec s prací spokojen, má možnost postupu a další benefity, jeho důvěra v management poroste navzdory zvýšenému pracovnímu stresu a úsilí. Toman (2005) upozorňuje na to, že problémy a nedůvěra v organizaci se postupem projeví v chování zaměstnanců. Dodává, že pokud management něco zatajuje, vždy se najde cesta, kterou část nebo celá informace uteče a tím opět ztratí na důvěře u svých zaměstnanců. Nejdůležitějším aspektem, který přispěje k silné důvěře je chování manažerů, a to jak v období, kdy se společnosti daří, tak i v době, kdy se společnost ocitá v nějaké krizi. Zaměstnanci potřebují mít pocit, že jsou s vedením na jedné lodi, potřebují vidět významnost své práce pro společnost, teprve poté mohou plně důvěřovat.

2.3 Komunikace změn

Dle Bela a kol. (2018) je komunikace nezbytným předchůdcem změny. Prostřednictvím komunikace tedy kromě poskytování informací o tom, co dělat, může pomoci zmírnit obavy z budoucí změny. To naznačuje pozitivní vztah mezi množstvím interní komunikace a implementací významné změny. Bel a kol. (2018) dále zmiňují, že pokud manažeři chtějí zajistit úspěšnou implikaci změny a překonat tak status quo tedy aktuální stav, musí změny, které chtějí zavést, implikovat s dostatečným přesvědčením, energií a vytrvalostí. Li (2020) dodává, že komunikace se zaměstnanci během zavádění změn v organizaci, je dlouhodobě považována za základní kámen toho, jak zaměstnanci změny chápou, přijmou a řídí. Dodává, že pro úspěšnou implementaci změn a minimalizaci jejich negativních důsledků je nezbytné porozumět postojům a chování zaměstnanců vůči změnám. Dle Henleyho (2018) většina změn, které ve společnosti nejsou prosazeny, je z toho důvodu, že manažeři tyto změny nedokážou správně komunikovat nebo být upřímní v tom, jak změna jednotlivé zaměstnance ovlivní. Pokud zaměstnanci uvidí, že je k nim management upřímný, komunikuje s nimi otevřeně, sdělí jim, jaké důsledky pro ně změny přinesou, a ukáže jim, že na změnách také usilovně pracuje, zaměstnanci ho budou následovat. Tímto způsobem manažeři vytváří kulturu změny. Gilley a kol. (2009) tvrdí, že správná komunikace je jedním z hlavních nástrojů, která zaměstnance do změn může správně namotivovat. Dodává, že manažeři by

svým zaměstnancům měli poskytovat dostačující a relevantní informace s ohledem na blížící se změny a řádně zdůvodňovat volbu změn. Následně by měli vyslechnout zaměstnance a zodpovědět jim jejich dotazy, případně vyvrátit jejich obavy z blížících se změn a hledat způsoby, jak změny správně komunikovat, tak, aby se zvýšila pravděpodobnost, že zaměstnanci změnu akceptují. To, jestli zaměstnanci změnu přijmou závisí na jejich vnímání osobních výhod, které jim změny přinesou. Gilley a kol. (2009) dodává, že vše tedy závisí na správné a dostatečné argumentaci ze strany managementu. Pokud management podává zaměstnancům dostatečně silné argumenty, proč by měli změnu přijmout, je velmi pravděpodobné, že změny budou pozitivně přijaty. V opačném případě, kdy argumenty pro přijetí změny dostatečné nejsou, je více než pravděpodobné, že zaměstnanci změnu nepřijmou. Můžeme tedy říct, že vhodná komunikace je klíčem k přijetí změny v organizaci.

2.4 Příprava zaměstnanců na změnu

Indriastuti a Fachrunnisa (2020) uvádí, že změny provedené organizací nebudou úspěšné, pokud do její přípravy nebudou zapojeni zaměstnanci, kterých se změna dotkne. Zaměstnanci, kteří budou na změnu připraveni, kterým budou správně ze stran manažerů interpretovány informace, proč jsou změny nezbytné a co jim přinesou, budou se změnou vyrovnáni, budou věřit, že organizace díky zavedení změny udělá pokrok, a tudíž budou mít pozitivní postoj k těmto změnám, se budou mít chuť do jejího procesu implementace zapojit. V opačném případě, pokud zaměstnanci na změnu připraveni nebudou, nebudou schopni s rychlostí organizačních změn držet krok. Barták (2007) uvádí, že pokud si organizace chce zajistit změnou úspěch, musí zaměstnance na změny připravit, a to například workshopy, tréninky, outdoorovými aktivitami nebo například pomocí aktivního učení, kde si budou moci zaměstnanci vyzkoušet nabyté poznatky v praxi.

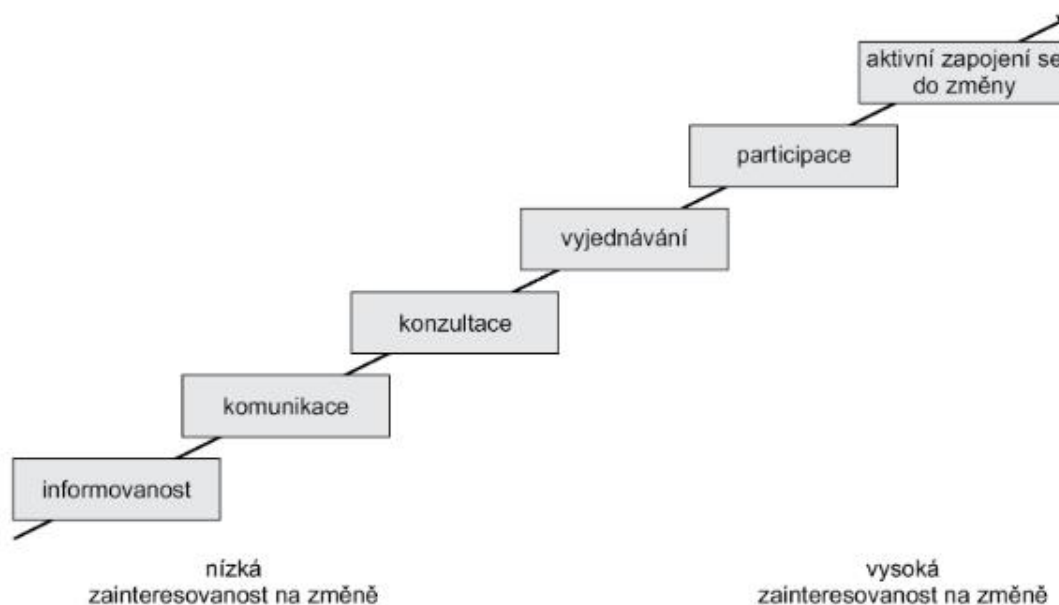
Několik praktických rad, které mohou pomoci připravit zaměstnance na změnu, uvádí Timely (2023):

- **Komunikovat otevřeně a pravidelně.** Většina zaměstnanců se změn bojí, protože nevědí, co od ní očekávat. Manažeři by měli zaměstnancům vysvětlit, proč ke změnám dochází, motivovat je, zodpovědět případné dotazy a pravidelně zaměstnance informovat.
- **Nabídka školení a výuky.** Spousta zaměstnanců je ke změnám skeptická z důvodu toho, že se jedná o výstup z komfortní zóny, zaměstnanci mohou mít pocit, že jim chybí správné znalosti nebo dovednosti. V takovýchto případech by manažeři měli

přemýšlet o tom, jaký druh školení zaměstnancům nabídnou, aby lidem pomohli změnu lépe přijmout a přistupovat k ní pozitivněji. Mohlo by se jednat například o kurzy, mentorování, koučování nebo vzdělávací zdroje.

- **Upevnění pracovních vztahů.** Velmi důležitá je i emocionální podpora. Pokud zaměstnanci budují s manažery dobré profesionální vztahy, věří jim, cítí se s nimi bezpečně, je mnohem větší pravděpodobnost, že budou ochotni riskovat. Jedním z největších rizik, které právě může ve společnosti nastat, je změna. Upevnění pracovních vztahů je možné uskutečnit například pomocí teambuildingu či různých akcí.
- **Zkušební doba.** Je zapotřebí zaměstnancům zdůraznit, že změna není jednorázovou událostí. Proto by se měla provádět, co nejpomaleji je to možné, aby měli zaměstnanci možnost se na ní adaptovat.

Kubíčková a Rais (2007) uvádí, že připravit zaměstnance na změnu se dá pomocí různých metod. Obrázek níže popisuje nejpoužívanější metody, které pomáhají zapojovat zaměstnance do procesu změny.



Obrázek 1: Metody zapojení pracovníků do změny (Zdroj: Kubíčková a Rais, 2007, s. 69)

Obrázek č. 1 popisuje jako první metodu, která zapojuje zaměstnance do změny informovanost. Jak dále uvádí Kubíčková a Rais (2007) informace management zaměstnancům poskytuje pomocí konferencí, prezentací nebo formou tištěných či

elektronických materiálů. Na informovanost navazuje komunikace. Komunikace přispívá k lepšímu vyjasnění názorů, co se týče zavedení změn, mezi managementem a zaměstnanci. Jako další následuje metoda konzultace a vyjednávání. Jako běžná metoda, která se využívá k zapojení pracovníků do procesu změny, je právě výše zmíněné vyjednávání, kde mají zaměstnanci prostor vyřešit případné problémy, popřípadě zvolit kompromis tak, aby byly obě zúčastněné strany, co nejvíce spokojené a společně se dohodnout na dalších krocích. Jako předposlední metoda je participace. V procesu participace mají zaměstnanci prostor se podílet na všech důležitých rozhodnutích, které se změn týkají. Jako poslední je uvedena metoda aktivního zapojení do změny, která bude níže dále popsána.

2.5 Zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování

Gilley a kol. (2009) uvádí, že zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování zvyšuje jejich pozitivní vnímání změny, ovlivňuje jejich výkonnost a také jejich pracovní pohodu. Dodává, že rostoucí množství výzkumů naznačuje, že zapojení zaměstnanců do procesu má pozitivní dopad na implementaci změn a také na jejich produktivitu. Kubíčková a Rais (2007) dodávají, že metoda, která vede k zajištění vyšší akceptace změny je právě zapojení zaměstnanců do procesu plánování a realizace organizační změny. Dodává, že realizace změny má mnohem vyšší šanci na úspěch právě, pokud budou do procesu rozhodování zapojeni zaměstnanci, v opačném případě by mohlo docházet spíše k odporu, ať už pasivnímu nebo aktivnímu. Veber (2009) dodává, že zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování, dává zaměstnancům pocit důležitosti. Manažeři tím dávají najevo, že jim nejsou lhostejné názory zaměstnanců, ba naopak tím ukazují, že zaměstnancům důvěřují a dávají jim prostor pro realizaci a možnost vyjádření jejich názoru. Nenadál (2008) uvádí, že si většina organizací uvědomuje, že za nejcennější kapitál jsou považovány právě znalosti a zapojení zaměstnanců. Tím, že organizace sdílí kulturu a hodnoty organizace, podporuje tak zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování. Nenadál (2008) uvádí, že pokud by společnost chtěla využívat znalostí a potenciálu svých pracovníků naplno, měla by se realizovat několik procesů. Základním procesem představuje proces, kdy za pomoci komunikace rozdělíme pravomoci zaměstnanců podle jejich znalostí a dovedností. Bariéry, které brání dosahování těch nejvyšších výkonů, je možné odhalit například pomocí auditu, sebehodnocení nebo za pomoci individuálních rozhovorů. Dále probíhá hodnocení výkonnosti, snaha o další rozvoj znalostí lidí, například pomocí workshopů a v neposlední řadě probíhá zpětná vazba, díky které získá management přehled o tom, kterému

zaměstnanci byly pravomoci rozděleny neúměrně a kdo naopak má potenciál a potřeboval by dostat více úkolů.

2.6 Vzdělávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, jedním z hlavních důvodů, proč se zaměstnanci změnám brání je strach z něčeho nového, vystoupení z komfortní zóny, přerušení najeté rutiny a započetí něčeho nového. To může být podpořeno strachem z toho, že zaměstnanci pro danou změnu nejsou dostatečně vyškoleni, nemají dostatečné vzdělání, a tudíž nebudou na danou pozici stačit. Kromě správně nastavené komunikace, díky které můžeme obavy zaměstnanců vyvrátit, manažeři mohou využít způsobu vzdělávání zaměstnanců.

Kotter a Schlesinger (2008) uvádí, že jednou z cest, jak překonat odpor ke změně, je nejprve lidi vzdělat. Jako základ úspěšného přijetí změny zmiňují komunikaci, díky které zaměstnanci pochopí důvod a logiku pro zavedení změny. Vzdělávání většinou probíhá za pomoci školení nebo například kurzů. K tomuto názoru se přiklání i Donnelly a kol. (1997), kteří uvádí, že jedna ze strategií, jak předejít odporu ke změně je právě komunikace a vzdělávání zaměstnanců. Zmiňují, že pokud management se zaměstnanci komunikuje, vzdělává je, tedy připravuje na zavedení změny, pomůže to rapidně snížit odpor ke změně. Donnelly a kol. (1997) se shodují s Kotterem a Schlesingerem, že v rámci komunikace o nastávající změně by manažeři měli vysvětlovat důvody zavedení změny a pravidelně zaměstnance informovat. Kotter a Schlesinger (2008) dokládají, že program vzdělání a komunikace by měl být založen hlavně, pokud je odpor ke změnám založen na nepřesných a nedostatečných informacích. Aby tyto komunikační a vzdělávací programy byly úspěšné, je zapotřebí, aby mezi manažery a zaměstnanci panovala důvěra. Kubičková a Rais (2012, s. 97-98) tvrdí, že úspěšná implementace změna se nedá uskutečnit pomocí jedné všeobecné metody. Lze uskutečnit pouze pomocí určitých strategií, mezi které řadí právě vzdělávání a komunikaci. Tvrdí, že tato strategie v těch organizacích, kde je kladen důraz na komunikaci s pracovníky a také, kde je kladen důraz na řízení lidských zdrojů. Jako první je zapotřebí provést určité analýzy, díky kterým se zjistí nedostatky v komunikaci. Jako druhý neméně důležitý proces je právě vzdělávání, ať už dlouhodobého nebo krátkodobého charakteru.

Cílem vzdělávání je přesvědčit zaměstnance, proč je změna pro organizaci důležitá a vyškolení jich tak, aby neměli obavy, že změnu nezvládnou díky absenci určité dovednosti.

2.7 Překonávání odporu vůči změnám

Odpor k organizační změně Damawan a Azizah (2020) interpretují jako postoj nebo chování jednotlivce, který může zmařit úspěšnou aplikaci změny. Aby byly implementace změn a negativní důsledky těchto změn minimalizovány, Bel a kol. 2017 uvádí, že je zapotřebí porozumět chování zaměstnanců vůči zavedení takovýchto změn. Zavedení změn v organizaci, zejména pak změny neplánované, mohou vést k řadě problémů a nejistotě zaměstnanců. Toto všechno může ovlivnit vztahy zaměstnanců k organizaci. Pod pojmem negativní reakce a zpětná vazba od zaměstnanců se rozumí odpor, nelibost a bránění se vůči další implementaci změn v organizaci. Kubíčková a Rais (2012, s. 65-66) uvádí, že mezi hlavní důvody, proč se zaměstnanci implementaci změn brání, jsou strach z neznáma, nejasný účel změny, strach ze selhání, spokojenost s aktuálním stavem v organizaci, pocit manipulace ze strany managementu, výstup z komfortní zóny, vyvinutí velkého úsilí, tradice, nesympatie a nerespektování lídra. Častorál (2010, s. 30) mezi tyto důvody doplňuje ještě ekonomické obavy, obavu z narušení kolektivů a strach ze sociálních nejistot. Damawan a Azizah (2020) uvádí, že odpor vůči změnám jsou nutné překonávat, jelikož brzdí implementaci těchto změn. Častorál (2010, s. 29-30) tvrdí, že s odporem ke změnám je nutné počítat ze strany zaměstnanců i manažerů a z tohoto důvodu je nutné závčas plánovat opatření, které odpor ke změnám minimalizují nebo v lepším případě úplně vyloučí.

Damawan a Azizah (2020) představují sedm strategií, jak odpor vůči změnám překonat:

- 1) **Pomalé představení změny.** Pokud je změna zaměstnancům představena s dostatečným předstihem a postupně, zaměstnanci mají možnost si zjistit všechny informace, zaškolit se a adaptovat se na změnu.
- 2) **Účast.** Všichni zaměstnanci, kterých se změna týká, aby měli být do implementace nebo plánování změny zapojeni a podílet se na ní. I když tato strategie může trvat delší časový úsek, její úspěšnost je poměrně vysoká.
- 3) **Psychologická strategie.** Tato strategie se týká pocitu k organizaci. Zde se uvádí tři základní potřeby, které ovlivňují to, jak se zaměstnanci změnám brání a jestli změna bude považována za atraktivní či nikoliv. Tyto tři základní potřeby jsou sebezdokonalování, kontrola a efektivita.
- 4) **Vzdělávání.** Vzdelávání zaměstnanců o důležitosti nastávajících změn, může přispět k snížení odporu ke změnám.

- 5) **Rozvoj důvěry.** Je zapotřebí, aby bylo minimalizováno nedorozumění, nejistoty a aby všichni zaměstnanci, kteří jsou do procesu zapojeni, obdrželi stejné informace.
- 6) **Podpora.** Podpora zaměstnanců může vést ke snížení strachu z nastávající změny. Podpora je možná aplikovat pomocí aktivního naslouchání nebo například školení.
- 7) **Změna vedení.** Tato strategie vede ke snížení odporu vůči změně v organizaci, pokud je lídr změny považován za neoptimálního. V tomto případě je doporučováno mít lidi s objektivním myšlením zvenčí organizace, kteří jsou zodpovědní za pomoc před implementací změny.

Častorál (2010, s. 30) dodává, že k tomu, aby byl odpor ke změnám úspěšně překonán je zapotřebí analyzovat potencionální dopady změny, a to ve všech úrovních pracovních pozic. Tímto způsobem je možné zjistit, zda změny budou mít podporu a pokud ano, u kterých jednotlivců nebo skupin. Z tohoto důvodu je do procesu změny zapotřebí zapojovat, co nejvíce zaměstnanců. Zavedení jakékoliv změny v organizaci musí být dopředu dostatečně připraveno a projednáno, a to především s těmi, na které to bude mít dopad.

Z těchto teoretických poznatků je více než zřejmé, že zapojení zaměstnanců do procesu změny je důležité provést v maximální možné míře, aby se minimalizoval odpor a negativní důsledky těchto změn.

2.8 Důsledky násilného zavedení změny

Pokud management nedokáže snížit míru odporu a nesouhlasu k zaváděné změně, jedna z možností, jak si změnu prosadit, je zavést ji násilím. Na základě teoretických principů, které byly v této práci popsány ohledně úspěšného zavádění změn, je možné konstatovat, že tato metoda, ale nemůže být z dlouhodobého měřítka pro společnost přínosná, jelikož je v rozporu s podporou, komunikací, informovaností a důvěrou v management.

Důsledky násilného zavedení změny uvádí Prosci (©2020):

- **Zvýšení stresu zaměstnanců.** Zaměstnanci, kteří nebyli na změnu připraveni a důkladně proškoleni, mohou čelit velkému náporu stresu.
- **Odchod zaměstnanců z organizace.** Pracovníci, kteří nejsou spokojeni se změnou, mohou organizaci opustit.

- **Snížená morálka zaměstnanců v management.** Pokud mají zaměstnanci pocit, že jim je změna vnucována bez jejich souhlasu, mohou být demotivováni či neangažováni.
- **Vzdorování vůči novým změnám.** Zaměstnanci, kteří se změnami nesouhlasí, mohou novým systémům vzdorovat.
- **Snížená produktivita.** Zavedení změny v organizaci může způsobit stagnaci u pracovníků, což vede ke snížení produktivity.

3 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Interní komunikace se vztahuje na veškerou komunikaci, která v rámci organizace probíhá. Výměna informací, jejich příjem a následné rozhodování jsou základem interní komunikace organizace. Efektivní interní komunikace podporuje zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a managementem, odráží se na prosperitě a funkci celého podniku. Správně interpretované informace, které jsou pomocí interní komunikace předávány, nejenže zaměstnancům pomáhají cítit se spokojeně, motivovaně a zvyšují jejich důvěru v management, ale také jim pomáhají připravit se na nadcházející organizační změny.

Klíčem k tomu, aby zaměstnanci pozitivně přijímali organizační změny je správně zvolená komunikace od manažerů. Tedy styl, jakým manažeři interpretují zaměstnancům informace, se odráží od toho, jak pozitivně zaměstnanci nadcházející změnu přijmou. Komunikační schopnosti manažerů by tedy měly být na vysoké úrovni.

Interní komunikace v organizaci se vyskytuje ve třech hlavních formách, a to v osobní, písemné a elektronické formě. Osobní komunikace dle Mikuláščíka je efektivnější formou při přesvědčování, je tedy vhodnější pro komunikaci ohledně nových změn v podniku zvolit spíše tomu formu, jelikož forma písemná a elektronická nemají tolik manipulativní charakter. Správná interní komunikace je klíčem k motivaci, aktivitě, rozhodnosti a spokojenosti zaměstnanců. Pokud se na ní neklade dostatečný důraz, může to vést k snížené produktivitě, nedůvěře, neangažovanosti, zvyšujícímu se riziku vzniku různých fám, anebo například i k samotnému odporu k práci. Nedostatečná komunikace vede ke komunikačním bariérám. Tyto komunikační bariéry se mohou objevit kdykoliv, proto je důležité je umět identifikovat, zavčas na ně reagovat a překonat je, aby byly zamýšlené změny v organizaci přijímány, co možná nejlépe.

Cílem správně aplikované interní komunikace při zavádění změn mezi zaměstnanci a managementem je optimální míra informovanosti, důvěra a pozitivní přijetí změny. Organizační změny bývají pro zaměstnance vnímány po většinu času jako hrozba, stres, narušení současné rovnováhy a vstup do neznáma. Proto je velice důležité, aby se manažeři naučili, co nejlépe nadcházející změny správně komunikovat, aby snížili jejich míru stresu, pochybností a odporu. To, jestli jsou změny v organizaci pozitivně přijímány, je založeno na důvěře mezi managementem a zaměstnanci. Pokud zaměstnanci manažerům věří, jejich ochota přijmout změnu je větší než, kdyby v management důvěru neměli. Pokud zaměstnanci uvidí, že je k nim management upřímný, komunikuje s nimi otevřeně, sdělí jim,

jaké důsledky pro ně změny přinesou, a ukáže jim, že na změnách také usilovně pracuje, zaměstnanci ho budou následovat. Pokud jsou zaměstnanci do procesu změn zapojeni, budou mít dostatečné informace, proč změna musí nastat a co jim přinese, zvyšuje se tím také úspěšnost, že změna bude pozitivně přijata. Pokud se jedná o změnu, kde by zaměstnancům mohli chybět základní znalosti a dovednosti, manažeři by měli zaměstnancům nabídnout možnost do vzdělání například pomocí školení, workshopů či jinou formu tréninků.

Zavedení změn v organizaci, zejména pak změny neplánované, mohou vést k řadě problémů a nejistotě zaměstnanců. Aby byl odpor ke změnám a negativní důsledky těchto změn překonány, je zapotřebí do procesu změn zapojovat, co nejvíce zaměstnanců, pracovat na vzájemné důvěře, sdělovat jim všechny důležité informace, a poskytovat jim dostatečné vzdělání. Pokud management nedokáže u zaměstnanců snížit míru odporu k plánovaným změnám a zavede je násilnou formou, je možné konstatovat, že tato forma nebude dlouhodobě přínosná a povede pouze k negativním důsledkům jako je snížená produktivita, vzdorování, snížená morálka, stres či dokonce odchod zaměstnanců z organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A ODDĚLENÍ NÁKUPU EXTERIÉR

Tato kapitola bude věnována představení společnosti ŠKODA AUTO a.s. a vybraného oddělení Nákup exteriér, kterému se bude tato diplomová práce věnovat. Nejprve bude firma charakterizována, následovat budou cíle a strategie firmy, představení oddělení Nákupu exteriér a v poslední řadě bude popsána organizační struktura vybraného oddělení.

4.1 Základní charakteristika firmy

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se řadí mezi jedny z nejstarších výrobců aut nejen v České republice, ale po celém světě. „*Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA AUTO a poskytování servisních služeb*“. (ŠKODA AUTO výroční zpráva, ©2021)

Historickým milníkem této značky se stal rok 1895, kdy dva pánové Laurint a Klement založili společný podnik v Mladé Boleslavi. Tento rok se stal tedy základním kamenem pro dnes tak významnou českou automobilovou značku. Pan Laurint a Klement začali s výrobou jízdních kol a motocyklů. V roce 1905 přišly na řadu osobní automobily. Díky rozsáhlému a atraktivnímu sortimentu a třicetileté příslušnosti ke koncernu VOLKSWAGEN zaujímá firma v automobilovém průmyslu již dlouhou dobu nepřehlédnutelné místo. Společnost ŠKODA AUTO se postupem času stala velmi silnou nejen v České republice, ale po celém světě. (ŠKODA AUTO výroční zpráva, ©2021)

Jedním z dlouhodobých pilířů české ekonomiky je právě společnost ŠKODA AUTO. V současné době zaměstnává v České republice více než 35 000 lidí, to ji řadí mezi největší zaměstnavatele v České republice. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází i jeden z jejích výrobních závodů, zbývající se nacházejí v Kvasinách a ve Vrchlabí. Firma nicméně podniká i v zahraničí. Další výrobní závody má společnost na Slovensku, v Indii a v Číně. (ŠKODA AUTO výroční zpráva, ©2021)

Svým zákazníkům nabízí dvanáct různých modelových řad osobních automobilů, jedná se o modely: CITIGO, FABIA, RAPID, SCALA, OCTAVIA, SUPERB, KAMIQ, KODIAQ, KAROQ, ENAYQ iV, KUSHAQ a SLAVIA, z nichž poslední dva se v současnosti vyrábějí pouze pro indický trh. Přestože společnost v dřívějších letech vyráběla přes 1 000 000 automobilů ročně, v roce 2021 vyrobila celosvětově pouze něco málo přes 802 000 vozů, na což měla velký dopad pandemie nemoci covid-19, která v kombinaci s přírodními

katastrofami vedla k problémům v dodavatelském řetězci, a to zejména v oblasti dostupnosti polovodičů. (ŠKODA AUTO výroční zpráva, ©2021)

4.1.1 Cíle a strategie firmy

Jeden z hlavních cílů společnost je, že firma chce prodávat více vozů a zároveň rozšířit svou nabídku o služby mobility a digitální obchodní modely. Mezi současné cíle společnosti spadají oddaní klienti, špičkové produkty, spolehliví zaměstnanci, solidní ziskovost, udržitelnost a integrita. Dlouhodobá vize společnosti, shrnuje směřování společnosti: „*pomůžeme světu žít chytřeji*“. Mise organizace vystihuje její základní hodnoty: „*přístupná moderní mobilita se vším, co potřebujete, a s nečekanými detaily, které milujete*“. (skodamobil, ©2020)

Celý koncern Volkswagen, tedy včetně ŠKODA AUTO, změnil svou strategii TOGETHER 2025+ tak, aby odrážel jeho dynamický vývoj. Byly zavedeny nové strategické moduly a přepracována vize, která nově zní: „*utváříme mobilitu pro budoucí generace*“. Naznačuje rychlejší pokrok, zvýšenou důslednost a zároveň silnější odhodlání ke změnám. Na strategii koncernu Volkswagen (dále jen VW), se ŠKODA AUTO aktivně podílí, napomáhá, jak k vytvoření konkrétních opatření, tak na její realizaci. Z toho vyplývá, že principy strategií ŠKODA AUTO a koncernu VW jsou ve shodě. (skodamobil, ©2020)

V první polovině roku 2021 společnost představila nový plán rozvoje pro třetí desetiletí, který nazvala NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030. Tato strategie navazuje na úspěchy dosavadní Strategie 2025+ a jejím cílem je v oblastech internacionalizace, elektrifikace a digitalizace urychlit rozvoj. Snahou této strategie je, co nejlépe úspěšně projít transformačním procesem a zajistit, aby v roce 2030 byla společnost silnější, než doposud je. ŠKODA AUTO staví na svých osvědčených hodnotách, kterými jsou usnadnění, lidskost a překvapení. NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 30 obsahuje tři hlavní pilíře a to Expand, Explore a Engage, tedy rozšíření, rozvoj a zapojení. NEXT LEVEL strategie klade důraz také na diverzitu, cílem je, aby do roku 2030 každá čtvrtá manažerská pozice byla obsazena ženou. Aby společnost této strategie dosáhla, hodlá nadále rozvíjet svoje dvě silné stránky, které jsou efektivita a zjednodušování procesů. Dále také firma má v plánu mezi evropskou konkurencí udržet nejvyšší nákladovou efektivitu například pomocí digitalizace, automatizace či datové analytiky. Současně s touto strategií chce ŠKODA AUTO zůstat značkou, která má zaměstnance, kteří jsou v souladu se značkou a odlišit se svým

inovativním přístupem a odvahou objevovat nové výzvy. (ŠKODA AUTO výroční zpráva, ©2021)

4.2 Představení oddělení Nákup exteriér

Nákup exteriér, v organizaci se používá označení BX, zodpovídá za nákup exteriérových dílů. Hlavní náplní práce na oddělení Nákup exteriér je vyjednávání cen s dodavateli, kteří zodpovídají za dodávku potřebných dílů. Nedílnou součástí je analýza trhu dodavatelů, vyjednávání a projednávání nabídek od dodavatelů. Další z odborných úkolů je, že nákupčí optimalizuje materiálové náklady, jak u dodavatelů, tak v rámci své působnosti, kontroluje jednicové náklady dodavatelů, koordinuje termínová opatření dodavatelů, projednává jednicové náklady dodavatelů, organizuje termíny k jednáním o nakupovaných dílech u nových projektů. Další povinností nákupčího je jednat s odbornými útvary, jak ve ŠKODA AUTO, tak s útvary v mateřské společnosti Volkswagen. Nákupčí také připravuje odborné prezentace k projednávání v grémiích, kde odpovědní zástupci buďto nominují nebo zamítnou zvoleného dodavatele. Dále nákupčí koordinuje úkoly, které jsou spojené se zahraničními projekty ve ŠKODA AUTO a v koncernu, tedy v mateřské společnosti Volkswagen. V neposlední řadě nákupčí nese zodpovědnost za smluvní vztahy se svými dodavateli a za domluvené zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou. (©Eportal.skoda)

Předmětem činnosti oddělení BX je nákup externích dílů jako jsou pneumatiky, laky a barvy, hadice, gumokovová lůžka, těsnění, vedení skel, nárazníky, zrcátka, lakované a nástavbové díly, nádrže, skla, izolace a upevňovací elementy. (©Eportal.skoda)

Oddělení BX se dělí do čtyř základních bloků. Těmito základními bloky jsou BX/1, BX/2, BX/3 a BXE. To, kdo nakupuje, jaké díly určují právě tyto čtyři bloky, pod které dané díly spadají:

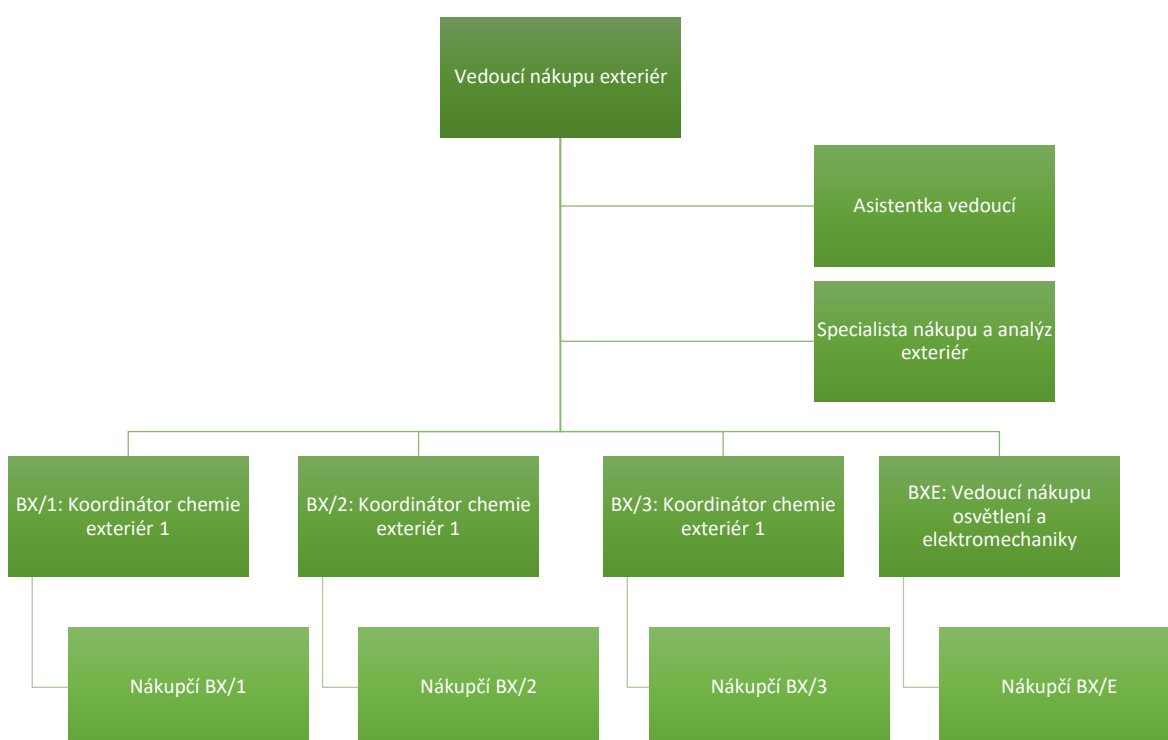
- **BX/1** nakupuje díly, jako jsou pneumatiky, barvy a laky, hadice, gumokovová lůžka, těsnění a vedení skla,
- **BX/2** nakupuje díly, jako jsou nárazníky, zrcátka, lakované díly a nástavbové díly,
- **BX/3** nakupuje díly, jako jsou nádrže, skla, izolace a upevňovací elementy,
- **BXE** nakupuje díly, jako jsou elektromechanika, osvětlení a dveřní systémy.

(©Eportal.skoda)

4.2.1 Organizační struktura vybraného oddělení

Organizační struktura oddělení Nákup exteriér se skládá ze čtyř bloků a to BX/1, BX/2, BX/3 a BXE. Na vrcholu pyramidy stojí vedoucí Nákupu exteriér. Pod vedoucí nákupu se nachází čtyři koordinátoři, kde každý z nich je vedoucím jednoho bloku BX/1, BX/2, BX/3 a BXE. Koordinátor oddělení BXE je označen, dle organizační struktury jako vedoucí, ale jedná se též o koordinátora. (©Eportal.skoda)

Pod každým koordinátorem pracují nákupčí. Každý z nich nakupuje jednotlivé díly do exteriéru aut. (©Eportal.skoda)



Obrázek 2: Organizační struktura oddělení nákup exteriér (vlastní zpracování)

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE PŘI ZAVÁDĚNÍ ZMĚN NA ODDĚLENÍ NÁKUP EXTERIÉR

Další kapitola bude věnována analýze současného stavu interní komunikace při zavádění změn na oddělení Nákup exteriér.

5.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit současný stav interní komunikace při zavádění změn na oddělení Nákup exteriér ve společnosti ŠKODA AUTO. Toto téma je na oddělení velmi aktuální, jelikož změny, ať už jakéhokoliv typu, tu probíhají velice často. Analýzou získaná data pomohou odhalit nedostatky v interní komunikaci při zavádění změn. Snahou je získat osobní názory a postoje jak nákupčích, tak manažerů, k tomu, jak se staví k nastávajícím změnám.

Na základě stanoveného cíle byla sestavena výzkumná otázka:

Výzkumná otázka: *Jak jsou komunikovány změny při jejich zavádění na oddělení Nákup exteriér ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?*

Na základě této výzkumné otázky byly vytvořeny dvě výzkumné hypotézy:

Hypotéza č. 1: *Existuje statisticky významná závislost mezi věkem a přijetím změn v organizaci.*

H₀: Přijetí změn v organizaci nezávisí na věku.

H₁: Přijetí změn v organizaci závisí na věku.

Při stanovování hypotézy bylo vycházeno z Kunze a kol. (2013), kteří ve své práci hypotézu H₀ potvrdili. Cílem této diplomové práce je za pomoci třech metod sběru ověřit, zda je hypotézu možné ve zvolené organizaci potvrdit či vyvrátit.

Hypotéza č. 2: *Existuje statisticky významná závislost mezi úrovní vzdělání a otevřeností ke změnám.*

H₀: Otevřenost ke změnám nezávisí na úrovni vzdělání.

H₁: Otevřenost ke změnám závisí na úrovni vzdělání.

Při stanovování hypotézy bylo vycházeno ze Sokolowského (2015)), který ve své práci hypotézu H_0 potvrdil. Cílem této diplomové práce je za pomoci třech metod sběru ověřit, zda je hypotézu možné ve zvolené organizaci potvrdit či vyvrátit.

Cílem hypotéz je zjistit, zda věk u zaměstnanců hraje či nehraje roli při implementaci nové změny a zda zaměstnanci s vyšším vzděláním mají předpoklad k vyšší otevřenosti k novým změnám. Potvrzení těchto hypotéz by mohl být jasný impulz pro manažery, že mají začít se svými zaměstnanci jednat jinak než doposud. Manažeři by poté tedy měli přizpůsobit svůj přístup k implementaci změn tak, aby lépe vyhovoval potřebám a preferencím různých věkových skupin a různým stupňům vzdělanosti zaměstnanců. Měli by zabezpečit, aby byla pracovní zátěž a pracovní tempo přizpůsobeno v závislosti na věku a fyzické kondici jednotlivých zaměstnanců. Také by měli vyhovovat individuálním potřebám a preferencím zaměstnanců, například poskytnutím dodatečného školení nebo mentorství.

5.2 Metody sběru dat

V rámci diplomové práce bude aplikován jak kvantitativní, tak kvalitativní průzkum. Bude provedena analýza s použitím třech metod. Na základě získaných dat pomocí těchto tří metod, bude zhodnocen současný stav interní komunikace při zavádění změn na vybraném oddělení.

Metody sběru dat budou následující:

- dotazníkové šetření,
- rozhovory,
- Focus group.

5.2.1 Dotazníkové šetření

V rámci kvantitativního průzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Toto šetření bude uskutečněno na vybraném oddělení ve zvolené organizaci se zaměstnanci a manažery. Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit, jak jsou zaměstnanci oddělení Nákup exteriér spokojeni se způsobem komunikace manažerů při zavádění změn.

Dotazování proběhlo elektronickou formou pomocí Google dotazníku. Dotazník byl složen z 29 otázek, které byly vybrány, jak mnou, a to na základě literární rešerše a pozorování v

organizaci, ale také pomocí autorů, kteří již na toto téma provedli své výzkumy a tyto otázky dostatečně statisticky prověřili.

Otázky v dotazníku se vycházely z témat jako je míra otevřenosti ke změnám, rezistence vůči změnám v organizaci, problémy v komunikaci při zavádění změn, nejobtížnější změny v organizaci, důvěra mezi zaměstnanci a managementem při zavádění změn, komunikační bariéry, spokojenost s interní komunikací, komunikační kanály, přes které se změny komunikují, věk a jeho souvislost s přejetím změn a stupeň vzdělání a jeho souvislost s otevřeností ke změnám. Všechny otázky byly sestaveny mnou vyjma otázky č. 14, která se týkala čtyř faktorů, popisující rezistenci ke změnám, byla převzata od Orega (2003) a otázka č. 15, která měla za cíl zjistit míru otevřenosti k organizačním změnám, ta byla převzata od Sinvala a kol. (2021). Důvodem převzetí otázek byla již autory provedená a potvrzená studie na daná témata.

Dotazníkové šetření probíhalo na firemní poradě **20. 3. 2023**. Dotazník byl zaměstnancům Nákup exteriér zaslán prostřednictvím pracovního e-mailu a na firemní poradě jim byl vyhrazen prostor k jeho vyplnění, díky čemuž byla zajištěna okamžitá návratnost. Celkem se jednalo o 33 respondentů, došlo tedy k zasažení celkové skupiny oddělení Nákup exteriér. Dotazník byl složen z čtrnácti otevřených, jedné polouzavřené a deseti uzavřených otázek. Dotazník byl zcela anonymní z toho důvodu, aby nikdo neměl strach upřímně vyjádřit svůj názor a mohla tak být získána maximálně věrohodná data.

Důvodem zvolení této metody sběru dat bylo snadné získání informací a také anonymita respondentů. Kompletní seznam otázek je k dispozici v **příloze P I**.

5.2.2 Rozhovory

Druhou metodou pro zjištění současného stavu interní komunikace při zavádění změn na vybraném oddělení byla zvolena metoda individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly provedeny se všemi koordinátory oddělení. Koordinátoři na tomto oddělení reprezentují manažery, kde každý koordinátor má pod sebou tým lidí, za které má zodpovědnost, kterým předává úkoly a s kterými komunikuje a udržuje je v obraze o aktualitách, které se dějí na oddělení i v rámci organizace. Cílem rozhovorů bylo zjistit názory a postoje koordinátorů k implementovaným změnám v organizaci a jakým způsobem v současné době změnu komunikují se svými zaměstnanci.

Při těchto rozhovorech koordinátoři odpovídali na otázky týkajících se témat:

- četnost změn,

-
- komunikace změn se zaměstnanci,
 - nevýhody týkajících se změn v odvětví,
 - rozhodování o změnách,
 - rezistence ke změnám,
 - návrhy na změnu ze strany zaměstnanců,
 - sledování výsledků realizované změny,
 - komunikace změn v budoucnu,
 - věk a změny,
 - vzdělání a změny.

Celkem byly provedeny čtyři rozhovory, tedy s každým koordinátorem, který na oddělení pracují, kde každý z rozhovorů byl nahrán na diktafon. Rozhovory probíhaly na předem sjednané schůzce, každá trvala zhruba 30 minut. Rozhovor obsahoval celkem 26 otázek. Jména koordinátorů nebudou zmíněna, z důvodu žádosti o anonymitu. Kompletní přepis rozhovorů se nachází v **příloze P II**.

Respondenti:

- Respondent č. 1, 12 let praxe v oblasti koordinátor, 35 let
- Respondent č. 2, 1 rok praxe v oblasti koordinátor, 35 let
- Respondent č. 3, 2 měsíce praxe v oblasti koordinátor, 33 let
- Respondent č. 4, 1 rok praxe v oblasti koordinátor, 45 let

5.2.3 Focus group

Jako poslední byla zvolena metoda Focus group. Tato metoda byla zvolena za účelem sledování diskuse mezi zaměstnanci na vybraná témata.

Uskutečněná metoda probíhala **27. 03. 2023**, pomocí online komunikační platformy Teams, a to z důvodu toho, že většina zaměstnanců pracovala z domu na homeoffice. Tohoto šetření, které celkově trvalo 60 min, se zúčastnilo 5 nákupčích. Kritériem pro volbu respondentů byla různorodost vzdělání a věku. Tato poslední metoda sběru dat byla zorganizovaná po předešlé domluvě s koordinátorem místo týmové porady. Cílem bylo získat poznatky a nápady, jak zlepšit interní komunikaci během implementace nových změn na oddělení BX.

V rámci otevřenosti na jednotlivá témata k diskusi nebyl přizván žádný koordinátor. Předem byly definovány okruhy, kterých by se diskuse měla dotknout.

Na začátku šetření byl respondentům vysvětlen účel Focus group a význam jejich příspěvků pro zlepšení interní komunikace během zavádění změny. Poté byly respondentům položeny obecné otázky týkající se změn, poté se diskuse přesunula na specifické okruhy týkající se personálních změn, rezistence ke změnám, budoucnosti, co se komunikování změn týče a následně byla respondentům předložena témata týkající stanovených hypotéz, tedy souvislosti mezi přijetím změnami v závislosti na věku a přijetí změny v závislosti na míře vzdělání. Posledním tématem byly dva simulační příklady na, které respondenti museli zareagovat. Na základě přání respondentů nebudou uvedena jejich jména.

Nákupčí, kteří se účastnili šetření:

- Nákupčí č. 1, 26 let, 3 roky praxe, vysokoškolské vzdělání
- Nákupčí č. 2, 32 let, 5 let praxe, vysokoškolské vzdělání
- Nákupčí č. 3, 36 let, 4 roky praxe, vysokoškolské vzdělání
- Nákupčí č. 4, 29 let, 2 roky praxe, středoškolské vzdělání
- Nákupčí č. 5, 38 let, 8 let praxe, středoškolské vzdělání

Závěrem Focus group byly shrnuty nejvýznamnější zjištění, které byly zpracovány jako nápady pro vedení organizace, jak zlepšit interní komunikaci při implementaci změn, a tak vytvořit pro zaměstnance příznivější pracovní prostředí.

5.3 Analytická zjištění

V rámci kapitoly analytická zjištění budou interpretovány výsledky, které byly získány pomocí metod dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a Focus group. V této kapitole také bude vyhodnocena výzkumná otázka a výzkumné hypotézy.

Situace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na oddělení nákup exteriér při zavádění změn v organizaci není příliš příznivá. Často lze slyšet od zaměstnanců, že změny probíhají velmi často, velmi rychle, že se na ně zaměstnanci nestíhají adaptovat a když už si na nějakou změnu zvyknou, objeví se zase nová. Rychlost zavádění změn v organizaci by se mohla považovat za silnou stránku organizace, na druhou stranu pro zaměstnance, kteří v organizaci pracují, jsou příliš časté změny často stresující a pokouší se jim vyhýbat.

Obecně lze konstatovat, že je ve firmě využíván, jak sestupný, tak horizontální tok informací. Sestupný tok informací, tedy informační tok, který plyne od vedoucího k zaměstnancům, se využívá na oddělení na denní bázi. Hojně využíván je, ale také horizontální tok informací, tedy informační tok mezi pracovníky na stejné úrovni z různých oddělení organizace. Nákupčí téměř denně komunikují s vývojem, designem, kvalitou a projektovým nákupem. Všechna komunikace, ale probíhá buďto telefonicky nebo prostřednictvím online platform jako je Skype či Teams.

Zde je uveden výčet analytických zjištění ze všech třech metod sběru dat:

5.3.1 Spokojenost s úrovní komunikace o změnách mezi zaměstnanci a managementem

Otázka č. 2 v dotazníku, která byla respondentům položena, měla za cíl zjistit aktuální stav spokojenosti zaměstnanců oddělení Nákup exteriér s úrovní komunikace o změnách mezi zaměstnanci a managementem. Z grafu je patrné, že na oddělení, až pár výjimek, panuje spokojenost. 17 respondentů tj. 51,5 % zodpovědělo, že jsou s úrovní komunikace o změnách mezi manažery a nákupčími spokojeni. 33,3 % tj. 11 respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni a pouhých 5 lidí tj. 15,2 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Nikdo, ale neuvedl, že by byl přímo s úrovní komunikace o změnách na oddělení nespokojen.

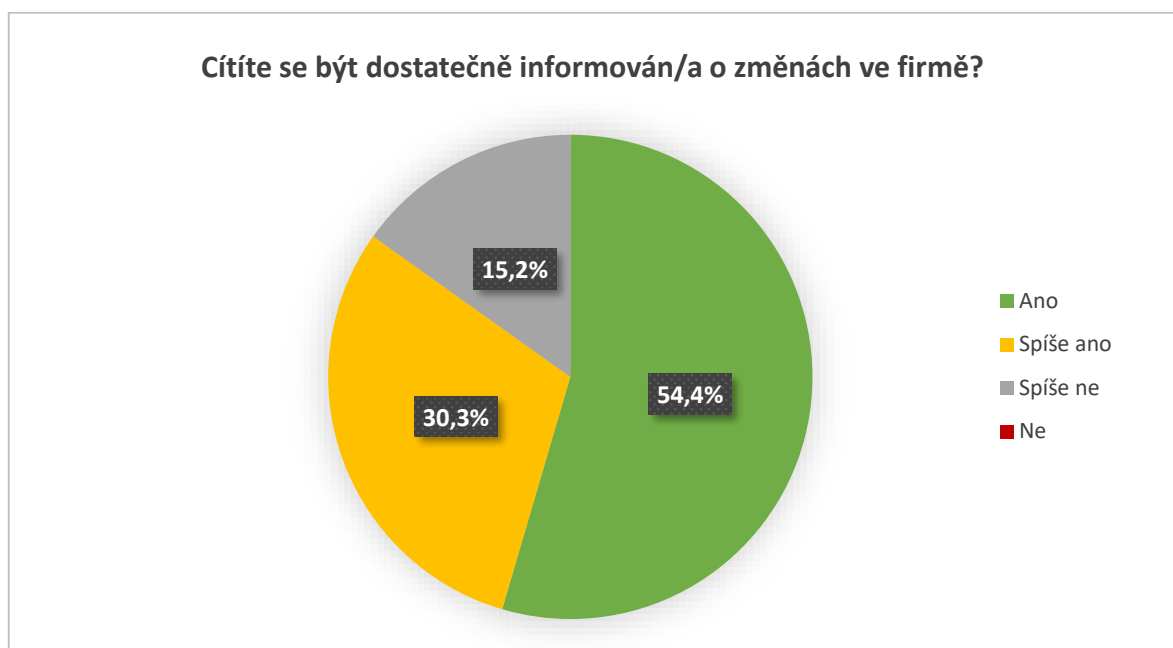


Obrázek 3: Spokojenost s úrovní komunikace o změnách (vlastní zpracování z dotazníku)

Z polostrukturovaných rozhovorů, které probíhaly s koordinátory, vyplývá skutečnost, že tři koordinátoři ze čtyř jsou se svým způsobem komunikování změn se zaměstnanci spokojeni. Poslední koordinátor je na oddělení pouze krátkou dobu a zatím tedy nedokázal najít vyhovující způsob, jakým změny komunikovat, usilovně na tom, ale se svým týmem pracuje.

5.3.2 Informovanost o změnách

Otázka č. 3 v dotazníku měla za cíl prověřit, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o změnách ve firmě. Dle odpovědí respondentů předávání informací funguje dobře, jelikož 54,4 % tj. 18 respondentů odpovědělo, že jsou dostatečně o nastávajících změnách informováni. 30,3 % tj. 10 respondentů odpovědělo, že spíše ano, je tam tedy nějaký prostor na zlepšení, ale z větší části jsou s komunikací změn spokojeni. Pouze 5 respondentů tj. 15,2 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni s informovaností o změnách. Důkazem, že informovanost funguje dobře je ten, že nikdo nezodpověděl, že by se cítil dostatečně neinformován.

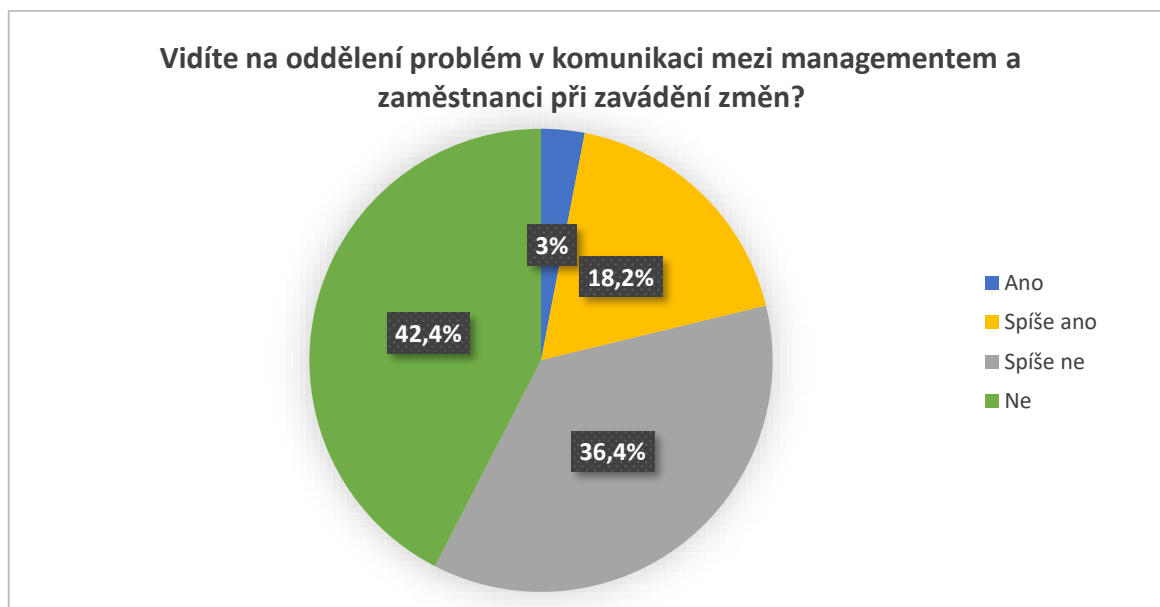


Obrázek 4: Informovanost o změnách v organizaci (vlastní zpracování dle dotazníku)

5.3.3 Problém v komunikaci při zavádění změn

Navazující otázka č. 4 v dotazníku se týkala zjištění, zda zaměstnanci pocítují problém v komunikaci mezi managementem a zaměstnanci při zavádění změn. Z výsledků vyplývá, že pouze jeden respondent tj. 3 % v tomto tématu vidí problém. 6 lidí tj. 18,2 % odpovědělo,

že spíše v tomto tématu problém vidí. Jakou komunikační bariéru respondenti nejvíce cítí, zodpoví následující otázka. Zbylých 12 respondentů, tj. 36,4 % zodpovědělo spíše ne a 14 lidí tj. 42,4 % problém v komunikaci mezi managementem a zaměstnanci při zavádění změn vůbec nevidí.

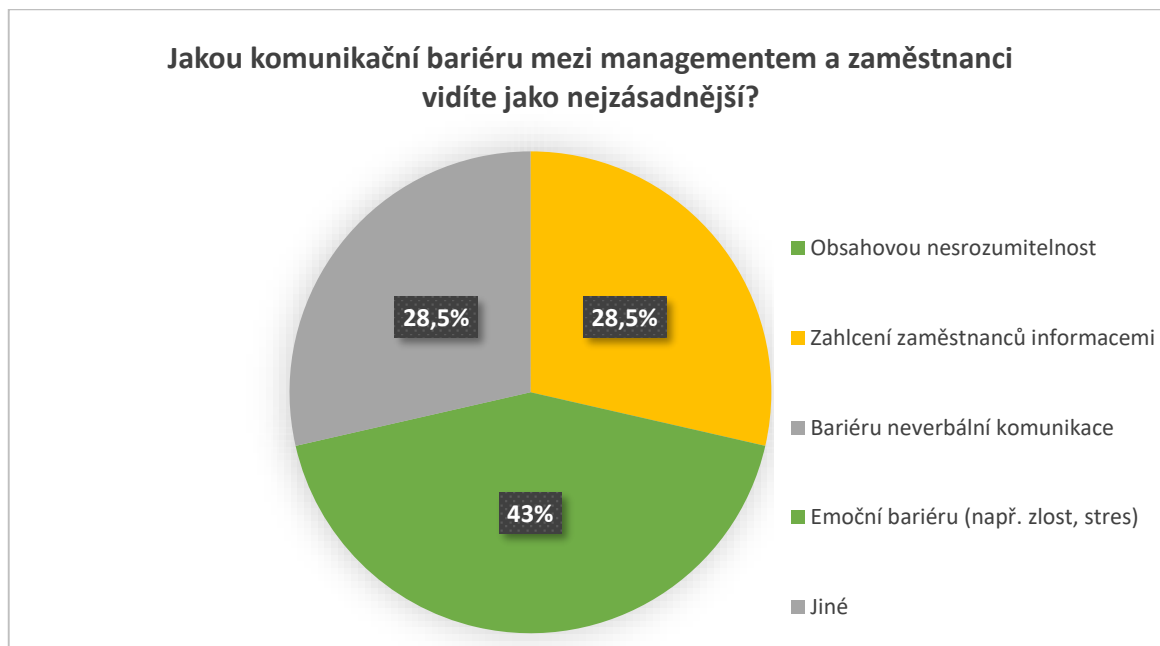


Obrázek 5: Problém v komunikaci mezi manažery a zaměstnanci při zavádění změn (vlastní zpracování dle dotazníku)

Z rozhovorů vyplynulo, že největším úskalím, co se zavádění změn týče, je kultura koncernu. ŠKODA AUTO je součástí koncernu Volkswagen Group. Koordinátoři zodpověděli, že největší nevýhodu, co se změn v automobilovém průmyslu týče, vidí to, že ŠKODA AUTO jako dceřiná společnost VW musí častokrát přejímat a přizpůsobovat se změnám, které už byly schváleny v koncernu. Změny jsou dle koordinátorů komunikovány až ve chvíli, kdy jsou oficiálně schváleny, tudíž těsně předtím, než nastanou. Zaměstnanci nákupu tak nemají prostor se se změnami vypořádat dostatečně s předstihem a roznáší se nedorozumění. Obecně koordinátoři uvedli, že v automobilovém průmyslu chybí flexibilita, tedy pružnost na změny reagovat dostatečně dopředu.

Co se týče otázky č. 5 v dotazníku ohledně největšího problému v komunikaci mezi zaměstnanci a managementem, tj. komunikační bariéry, je největší komunikační bariéra právě ta emoční, kde při komunikaci hraje roli psychické rozpoložení manažera. Toto tvrdí 3 respondenti, tj. 43 %. Dle výsledků tedy tři ze sedmi respondentů vidí problém v komunikaci při zavádění změn pod stresem, ve zlosti či jiném citovém rozpoložení. Další komunikační bariéru 2 respondenti tj. 28,5 % uvedli zahlcení zaměstnanců informací, díky

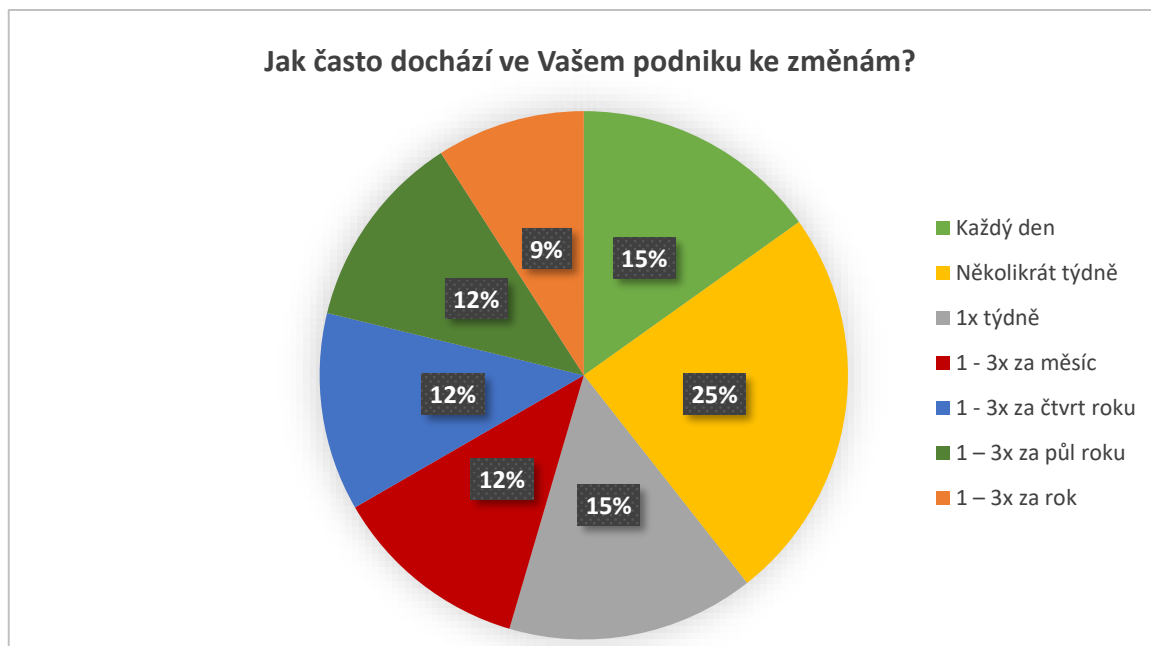
kterým může vznikat chaos a stres. Jeden ze dvou posledních respondentů, tj. 28,5 % uvedl, že nejzásadnější komunikační bariéru vidí v tom, že jim informace není vždycky předána a dozvědí se o změně teprve v momentě, kdy už je schválená. Druhý respondent uvedl, že cítí od jiných zaměstnanců nezáměr, strach, ostýchavost se na cokoliv, co se nových změn týče doptat. Zde by bylo vhodné si se zaměstnancem vybudovat větší důvěru, aby k takovým situacím docházelo, co možná nejméně.



Obrázek 6: Komunikační bariéry při zavádění změn mezi manažery a zaměstnanci (vlastní zpracování dle dotazníku)

5.3.4 Četnosti změn

Následující otázka č. 6 v dotazníku se týkala četnosti změn, tedy jak často dochází ke změnám v organizaci. Na základě výsledků je možné říct, že ke změnám dochází opravdu velmi často. 8 respondentů tj. 25 % uvedlo, že ke změnám dochází několikrát týdně. Dalších 5 tj. 15 % uvedlo, že se změny odehrávají každý den. Dalších 5 respondentů tj. 15 % uvedlo, že se změny odehrávají 1x týdně. 4 respondenti, tj. 12 % uvedli, že ke změnám v podniku dochází 1-3 x za měsíc, 1-3 x za čtvrt roku, 1-3 x za půl roku a pouze 3 respondenti tj. 9 % uvedli, že ke změnám dochází 1-3 x za rok. Z výsledků lze tedy konstatovat, že změny v organizaci ŠKODA AUTO se odehrávají na týdenní bázi.



Obrázek 7: Četnost změn v organizaci (vlastní zpracování dle dotazníku)

5.3.5 Nejobtížnější změny v organizaci

Otázka č. 7 v dotazníku zjišťovala, které změny v podniku hodnotí respondenti jako ty nejobtížnější. Naprostá většina odpovědí směřovala k personálním změnám. Personálními změnami je myšlena fluktuace zaměstnanců a změny vedení. Tyto změny jsou dle zaměstnanců nejobtížnější z důvodu toho, že jsou do toho zataženy emoce. Jako druhou nejobtížnější změnu zaměstnanci označili změnu procesní. Změny procesní se týkají změn v systémech, kdy se zavádějí nové postupy, které jsou často složité, chaotické a špatně se v nich orientuje. Jako třetí a zároveň poslední zaměstnanci označili náhlé, neočekávané změny, kde je potřeba se rychle rozhodnout a není čas na to se se změnami pořádně seznámit. Zaměstnanci se tedy musí změnám rychle přizpůsobit a pružně na ně reagovat.

V rozhovoru koordinátoři uvedli, že mezi jednu z nejčastějších změn na oddělení Nákup exteriér je změna personální, tedy fluktuace nejen nákupčích, ale i vedení. Hlavním důvodem takto častých změn uvedli stres, který práce nákupčího bezpochyby přináší a také neustále se měnící systémy, které nemusí každému vyhovovat.

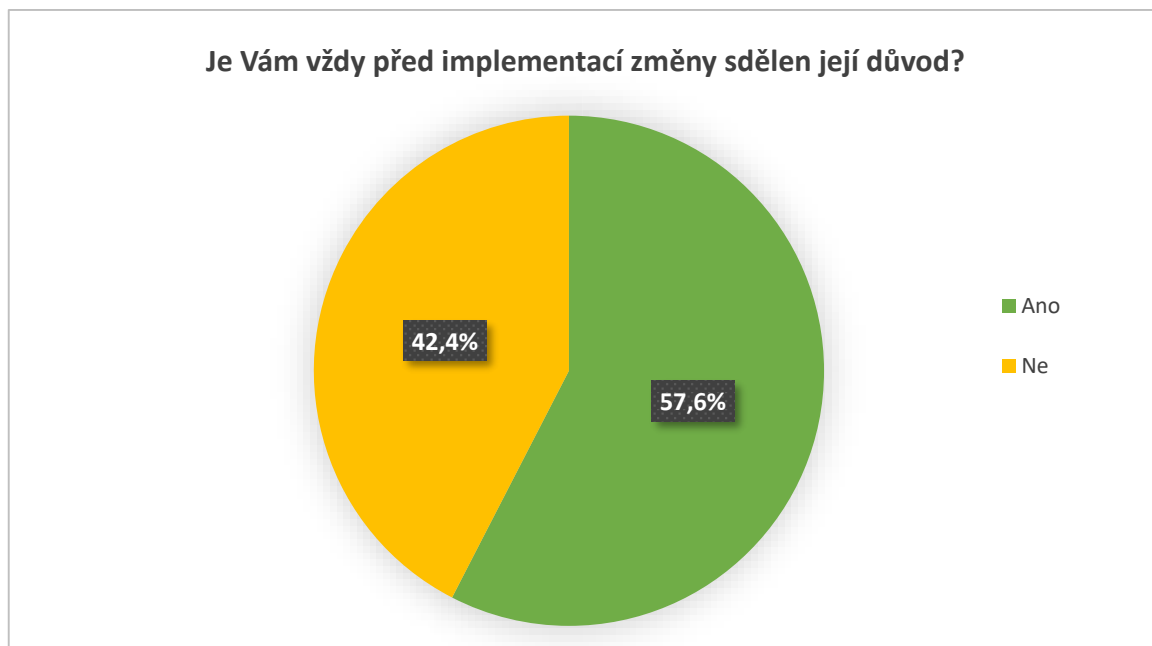
Mezi jednu z dalších nejčastějších změn uvedli změny týkající se výroby. Tím, že se neustále mění výrobní plán, mění se kapacity, neustále se musí všechny plány předělávat a všem novým požadavkům se přizpůsobovat a pružně na ně reagovat se zaměstnanci dostávají do stresových situací, zmatku a rezistenci k jakékoliv další změně.

Většina se shodla na tom, že nejtěžší změny jsou ty, kde do toho vstupují lidé, kde jsou do toho zahrnuté emoce. Personální změny nesou největší vliv na to, jakým způsobem tým bude či nebude fungovat.

V rámci metody Focus group má otázka do diskuse byla, proč si respondenti myslí, že právě personální změny v organizaci patří mezi ty nejčastější. Respondent (dále jen R) č. 5 uvedl, že se podmínky v organizaci ve srovnání s minulostí velmi zpřísnily, v souvislosti s Covidem-19, válkou na Ukrajině a dalšími okolnostmi se na nákupčí zvýšil tlak, která dle něj je následkem vyšší fluktuace zaměstnanců. R č. 1 souhlasila a uvedla, že poslední dva roky byli pro ně opravdu stresující, což má za následek, že lidé hledají něco klidnějšího. Dle R č. 4 je na tom oddělení BX, co se týče nátlaku a zátěže, ve srovnání s oddělením logistiky, kde pracoval dříve, ještě dobře. R č. 2 souhlasí s předchozím nákupčím, dle něj oddělení BX ve srovnání s jiným oddělením opravdu není tolik stresující. Poukazuje na velké zlepšení, zejména tím, že se nákup stal pro ostatní oddělení atraktivnější. Opakuje, že jsou více vtahováni do strategických a projektových témat a tím mohou ovlivňovat strategii organizace. R č. 5 reaguje a ptá se, co dle něj bylo nejvíce stresující na oddělení, kde pracoval dříve. R č. 2 odpovídá, že částečně byl pod tlakem ohledně náplně práce, ale nejvíce byl ve stresu z vedení. R č. 4 souhlasí a přiznává, že na předchozím oddělení ho také velmi stresovalo vedení. R č. 1 dodává, že nastala velká změna, co se týče nástupních podmínek, již nejsou nutné splnit takové požadavky, které byly potřeba dříve, takže dostat se na pozici nákupčího už není tak komplikované jako kdysi. Ostatní s tímto výrokem souhlasí.

5.3.6 Sdělování důvodu před zavedením změny

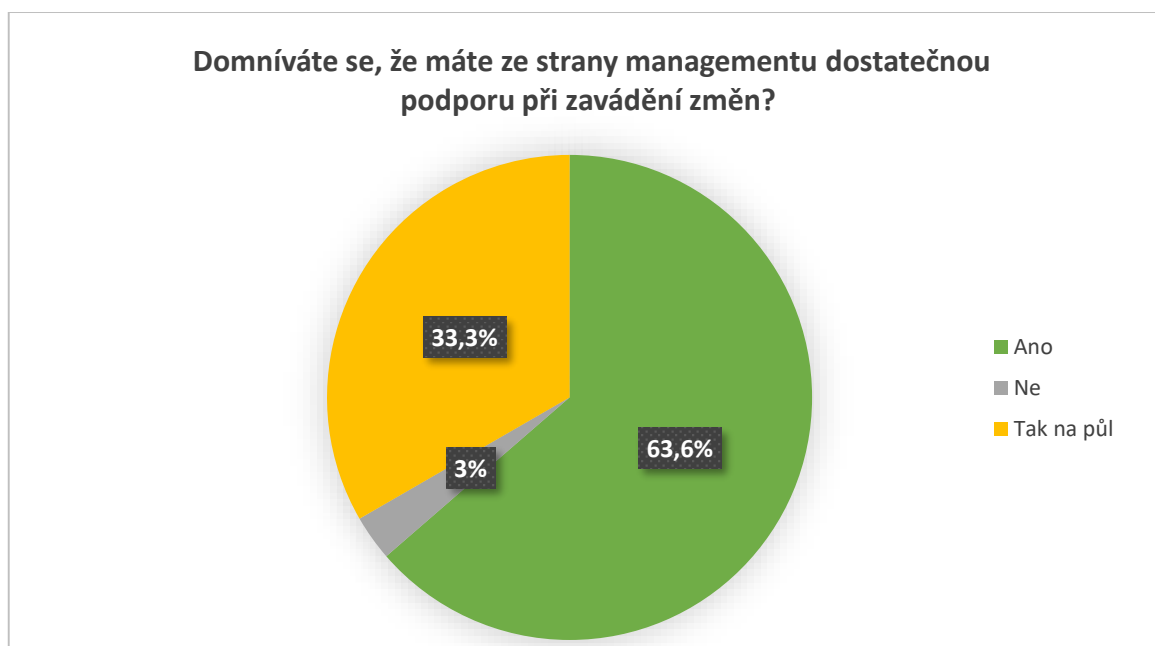
Otázka č. 8 v dotazníku zjišťovala, zda je zaměstnancům BX vždy před implementací změny sdělen její důvod. Výsledek stále převažuje pozitivní, ale už zdaleka ne v takové míře, jak u předchozích otázek. 42,4 % tj. 14 respondentů, tedy téměř polovina odpověděla, že jim není sdělen důvod před implementací změny. Zbýlých 19 respondentů tj. 57,6 % odpověděli, že jim důvod vždy před změnou sdělen je. Zde tedy vzniká prostor na dotazy, z jakého důvodu téměř polovině zaměstnancům není sdělen důvod zavedené změny.



Obrázek 8: Sdělení důvodu implementace změny (vlastní zpracování dle dotazníku)

5.3.7 Podpora ze strany managementu při zavádění změn

Na otázku v dotazníku č. 9, zda zaměstnanci pocítují ze strany managementu podporu při zavádění změn, odpovědělo 21 respondentů tj. 63,6 %, že ano. 33,3 % tj. 11 lidí odpovědělo, že tak na půl a pouhý jeden člověk tj. 1 % uvedl, že ne. Z této otázky lze tedy vyvodit závěr, že zaměstnanci mají dostatečnou podporu od manažerů při zavádění změn.



Obrázek 9: Podpora ze strany managementu při zavádění změn (vlastní zpracování dle dotazníku)

5.3.8 Pozitivně přijaté změny

V následující dotazníkové otázce č. 10, byli zaměstnanci požádáni, aby jmenovali změnu, která byla manažery na oddělení nebo celkově v organizaci dobře komunikována a v konečném důsledku pozitivně přijata. Níže jsou vypsány všechny pozitivně přijaté změny seřazené od nejvíce zmiňované po nejméně:

- změna vedení,
- homeoffice,
- Škoda jako nekuřácký podnik,
- změna týmových porad,
- benefity pro zaměstnance – Multisport karta.

V rozhovoru všichni koordinátoři uvedli, že základem pozitivně přijaté změny je správná komunikace. V první řadě, je důležité, aby s důvodem změny byl ztotožněn sám koordinátor. Následně je potřeba změnu se zaměstnanci správně komunikovat, vysvětlit jim to pozadí, co je důvodem změny, co jim změna přinese, sdělovat informace dostatečně s předstihem a dát zaměstnancům prostor se vyjádřit a doptat na to, co jim není jasné.

5.3.9 Negativně přijaté změny

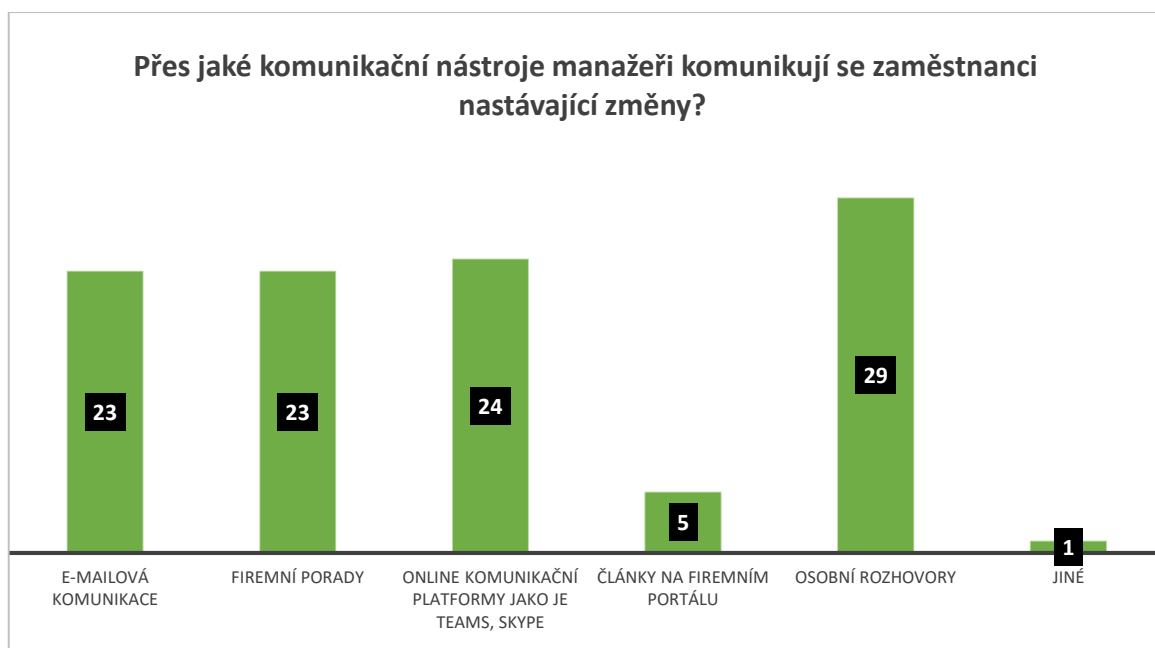
Další otázka v dotazníku č. 11 navazovala na předchozí, jen byla položena opačně, tedy zaměstnanci byli požádáni, aby jmenovali změnu, která byla manažery na oddělení nebo celkově v organizaci špatně komunikována a v konečném důsledku negativně přijata. Níže jsou vypsány všechny negativně přijaté změny seřazené od nejvíce zmiňované po nejméně:

- systémové změny,
- změna strategie stanovených cílů nákupu,
- aplikace kvót na ženy v managementu,
- open space kanceláře.

5.3.10 Komunikační nástroje, přes které se změny komunikují

Následovala otázka č. 12 v dotazníku, kde bylo cílem zjistit, přes jaké komunikační nástroje manažeri se svými zaměstnanci komunikují nastávající změny. U této otázky mohli respondenti vybírat z více odpovědí, maximum byly tři odpovědi. Drtivá většina

respondentů tj. 29 uvedla, že nejvíce manažeři komunikují nastávající změny přes osobní rozhovory. Na druhém místě s 24 odpověďmi se umístily online komunikační platformy Teams a Skype, který je na oddělení hojně využíván. O třetí místo s 23 odpověďmi se dělí firemní porady a e-mailová komunikace. 5 respondentů uvedlo jako komunikační nástroj nastávajících změn články na firemním portálu a pouze jeden zaměstnanec uvedl možnost jiné, kde uvedl telefonickou komunikaci.



Obrázek 10: Komunikační nástroje sloužící pro komunikaci nastávající změny (vlastní zpracování dle dotazníku)

V navazující dotazníkové otázce č. 13 bylo za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci BX oddělení spokojeni se současnými komunikačními nástroji, které se v organizaci využívají pro komunikaci nastávajících změn. Větší polovina tedy 18 respondentů tj. 55 % uvedlo, že se současnými nástroji pro komunikaci změn jsou spokojeni. 12 z nich tj. 36 % uvedlo, že spíše jsou spokojeni. Z tohoto lze vyvodit, že je tam prostor na zlepšení, ale není natolik závažné, aby to zaměstnance, jakkoliv omezovalo např. až do té fáze, že by se z toho stala komunikační bariéra. Pouze 2 tj. 6 % uvedli, že spíše spokojeni nejsou a jeden respondent tj. 3 % dodal, že spokojen s komunikačními nástroji není vůbec. Následující otázka objasní, jaké komunikační nástroje by si tedy tyto respondenti přáli využívat.



Obrázek 11: Spokojenost se současnými komunikačními nástroji (vlastní zpracování dle dotazníku)

Následující otázka v dotazníku č. 14, navazuje na předchozí a má za cíl zjistit, které komunikační nástroje by si zaměstnanci přáli, aby manažeři ke komunikaci změn využívali. Na tuto otázku odpovědělo všech 15 lidí, kteří u předchozí otázky, zda jsou spokojeni se současnými komunikačními nástroji pro komunikaci nadcházejících změn, odpověděli ne, spíše ne a spíše ano. V naprosté většině respondenti odpověděli, že by si zaměstnanci přáli, aby se ke komunikaci změn využívaly osobní schůzky. Většina meetingu se dle nich odehrává online pomocí platformy Teams, a to hlavně kvůli tomu, že se velmi často využívá homeoffice a je téměř nemožné v kanceláři potkat všechny zaměstnance najednou.

Na základě rozhovorů vyplynulo, že všichni koordinátoři, vyjma jednoho využívají nejvíce ke sdělování informací o nastávající změně komunikační nástroj týmových porad, kde na týdenní bázi spolu se zaměstnanci komunikují nastávající i již zaběhnuté změny. Poté k upřesnění informací, možnosti doptat se a odpovědět na všechny dotazy využívají koordinátoři osobní setkání pouze s daným zaměstnancem. Tyto osobní meetingy slouží i pro koordinátora k ujištění, že zaměstnanec jím komunikovanou změnu správně pochopil a souhlasí s ní. Pokud má zaměstnanec stále nějaké obavy, koordinátor mu znovu dopodrobna vysvětlí situaci, vyvrátí všechny zaměstnancovi domněnky a uklidní jeho obavy. Co se týče komunikování změn, které přicházejí od vyššího managementu, koordinátoři je ihned přeposílají svým zaměstnancům e-mailem, aby byli aktuálně informováni.

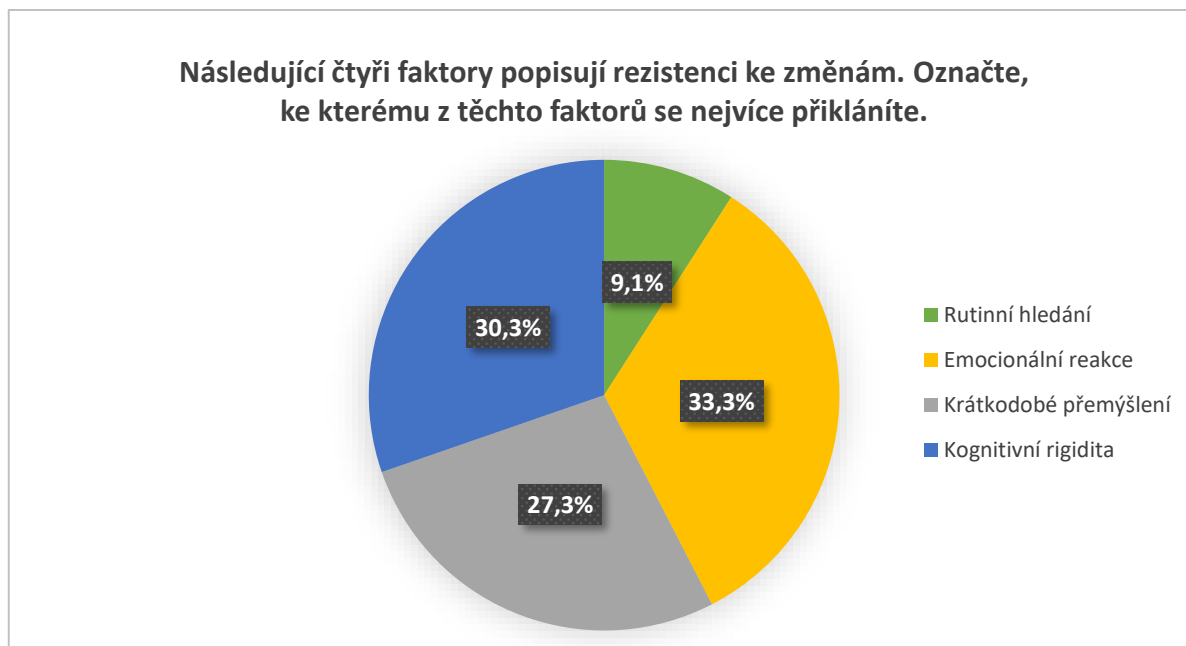
5.3.11 Rezistence vůči změně

Otázka č. 15 v dotazníku byla položena za účelem zjistit, zda se zaměstnanci dostali někdy do situace, kdy sami bojovali s neochotou přijímání nové změny a jak se k tomu následně postavili oni a jejich nadřízený.

Několik z nich se již do takové situace dostalo.

- Ve většině případů došlo k nedorozumění a zaměstnanci si vše dovysvětlili se svým nadřízeným.
- Personální změny, zaměstnanec nezapadl do kolektivu, i když se nadřízený snažil osobu do kolektivu začlenit.
- Změny, které zaměstnancům nedávají smysl, se přijímají složitě, bohužel je, ale kolikrát musí akceptovat, i když po rozhovoru se svým nadřízením se změnami stále nesouhlasí.
- Přechod na náročnější práci – strach ze selhání a vyšší zodpovědnosti. Rozhodnutí zůstat na původní pozici bylo s vedoucím komunikováno a přijato.
- Neochota absolvovat školení online, komunikováno s vedením, domluva na pouze nezbytně nutných školeních online formou zbytek fyzicky.

Další otázka č. 16 v dotazníku se vztahovala k rezistenci vůči změnám. Nejvíce respondentů, a to konkrétně 11 tj. 33,3 % se přiklání k faktoru emocionální reakce. Emocionální reakce je stav, kdy se zaměstnanci, po oznámení změny, cítí ve stresu, stresují je věci, které nejdou podle plánu. Jako druhý nejčastější faktor s 10 odpověďmi tj. 30,3 % zaměstnanci označili faktor kognitivní rigidity. Kognitivní rigidita je faktor, který popisuje zaměstnance, kteří si pevně stojí za svým názorem a neradi ho mění. Jako třetí faktor s 9 odpověďmi tj. 27,3 % respondenti označili krátkodobé myšlení. Tento faktor je popsán tak, že se zaměstnanec ohledně nastávající změny necítí ve své kůži, má rád své jisté, jak se objeví změna, má tendenci vzdorovat, i když by změny do budoucna mohly potencionálně zlepšit jeho pracovní život. Jako poslední faktor s 3 odpověďmi tj. 9,1 % je faktor rutinního hledání. Respondenti, kteří souzní s tímto faktorem, hodnotí změny jako negativní věc. Preferují raději rutinní věci před neočekávanými změnami.



Obrázek 12: Rezistence ke změnám (vlastní zpracování dle dotazníku)

V rámci rozhovorů všichni koordinátoři uvedli, že správná komunikace je nástroj vedoucí ke snížení rezistence ke změnám. Tím, že si manažeři zaměstnance vyslechnou, pochopí jejich obavy, zjistí, čeho se bojí, co si myslí, že změnou nastane, jestli si myslí, že díky implementaci této změny budou mít více práce nebo třeba ztratí určitou jistotu, komfort, pohodlnost. Základem je zaměstnance změnou provázet, odsouhlasovat si s nimi jednotlivé kroky a směr, kterým se vydají.

V rozhovorech se dále všichni koordinátoři shodli na tom, že neustálé vzdělání se je klíč ke snížení rezistence k implementaci změny v organizaci. Pokud se zaměstnanci vzdělávají, jsou schopni se adaptovat na aktuální prostředí, vybudují si flexibilitu ke změnám, jsou více otevřeni zkoušet nové věci a méně se bojí.

Tři ze čtyř koordinátorů uvedli, že se setkali za svoji pracovní zkušenost s tak velkým odporem ke změně, že změnu nezrealizovali. Pokud je na nově navrhnoutou změnu ze strany vedení velká negativní odezva, většinou nepřijde smysluplná, změna není zrealizována.

V rámci metody Focus group otázka do diskuse směřovala na negativní reakci na novou změnu. Otázka zněla, zda mají nákupčí možnost se obrátit na svého vedoucího, popřípadě vyšší management a sdělit důvody, proč se změnou nesouhlasí. Zda je jejich názor brán v potaz a mají šanci změnu poupravit, popřípadě úplně zrušit. R č. 1 odpovídá, že bohužel nemají moc velké možnosti něco změnit, mohou si maximálně postěžovat. R č. 5 a č. 4

souhlasí a dodává, že opravdu nemají možnost něco změnit. R č. 3 dodává, že se jich vedoucí vždy ptá na názor nově zaváděné změny, pokud jsou to změny menšího charakteru. R č. 2 s tímto výrokem souhlasí a říká, že vždy záleží, čeho se se změna týká. Pokud se jedná o menší změnu, dávají vždy zpětnou vazbu svému vedoucímu a mohou změny alespoň rozporovat, u větších změn nemají možnost nic moc měnit a musí změny prostě přijmout.

5.3.12 Míra otevřenosti ke změnám v organizaci

Otázka č. 17 v dotazníku byla položena s cílem zjistit míru otevřenosti zaměstnanců vůči organizačním změnám. Respondenti měli za úkol vybírat na škále od 1 do 5, kdy 1 – naprosto nesouhlasím až 5 – naprosto souhlasím.

V dotazníku bylo uvedeno pět různých tvrzení a respondenti číslovali od 1 do 5, k čemu se nejvíce přiklání.

U tvrzení č. 1, kdy se zjišťovalo, jestli jsou respondenti otevřeni novým organizačním změnám, bylo nejvíce odpovědí tj. 11 u čísla 4, které můžeme definovat, jako spíše souhlasím. Naopak nejméně odpovědí tj. 3 získalo číslo 1, tedy odpověď naprosto nesouhlasím. Z tohoto tvrzení lze vyvodit, že jsou obecně respondenti otevřeni novým organizačním změnám.

U tvrzení č. 2 bylo za cíl zjistit, zda respondenti v současné době jakýmkoliv novým změnám v organizaci vzdorují. Nejvíce odpovědí tj. 12 získalo číslo 1, tedy naprosto nesouhlasím. Naopak nejméně hlasů, tj. 2 obdrželo číslo 5, tedy naprosto souhlasím. Tímto tvrzením se potvrdilo i tvrzení číslo 1, že zaměstnanci novým změnám nevzdorují a jsou jim naopak otevřeni.

U tvrzení č. 3 bylo cílem zjistit, zda se zaměstnanci těší na implementaci nových organizačních změn. Zde překvapivě nejvíce odpovědí tj. 12 získalo číslo 3, tedy prostřední hodnota. Lze z tohoto výsledku vyvodit, že odpověď na to, jestli se zaměstnanci budou těšit na implementaci nových změn, je ta, že záleží, o jaké změny se bude jednat. Nejméně hlasů získalo číslo 4, tedy spíše souhlasím.

U tvrzení č. 4, kdy se zjišťovalo, zda jsou zaměstnanci, co se týče uvažování o nových změnách zdrženliví, s 10 odpověďmi se na prvním místě umístilo číslo 3, tedy zlatý střed. Z tohoto výsledku lze vyvodit, že zaměstnanci nejsou nijak zvlášť zdrženliví, ale ani nijak extra o změnách v organizaci neuvažují. Nejméně zaměstnanců označilo hodnotu 5, naprosto souhlasím s 2 odpověďmi.

Poslední tvrzení č. 5 zjišťovalo, zda respondenti souhlasí s názorem, že implementace nových změn v organizaci by byla více než prospěšná. Opět jako u tvrzení č. 4 vyhrála prostřední hodnota 3 s 11 hlasy. Nejméně respondentů označilo hodnotu 1, naprosto nesouhlasím a 5 naprosto souhlasím.

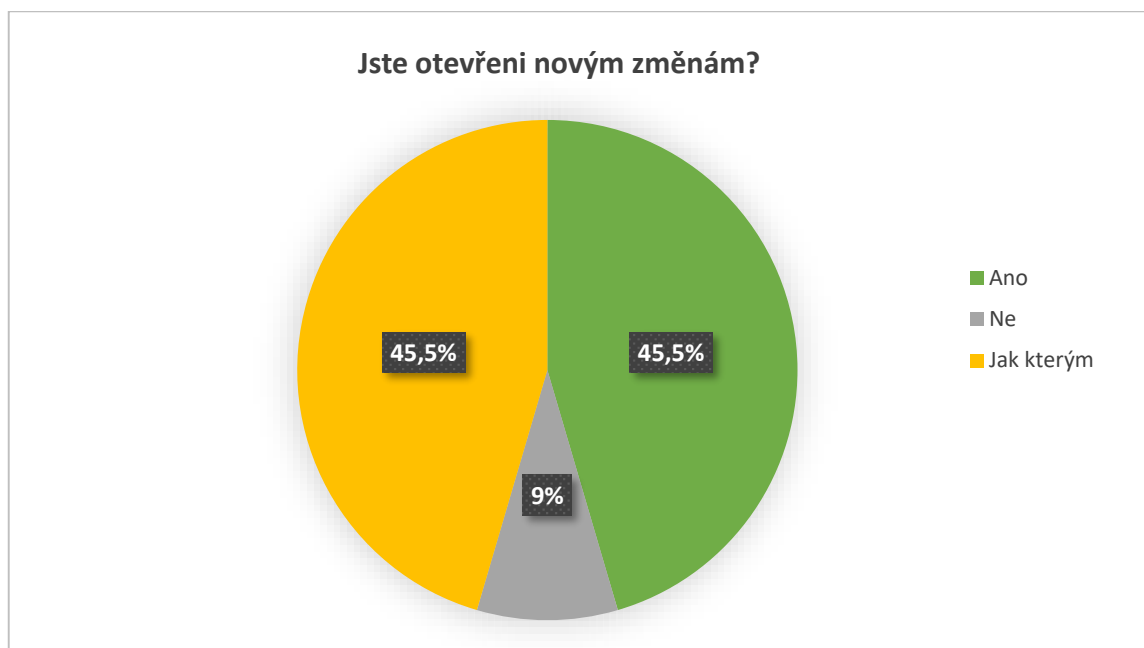


Obrázek 13: Míra otevřenosti zaměstnanců k organizačním změnám (vlastní zpracování dle dotazníku)

Otázka č. 22 v dotazníku měla za cíl zjistit, zda zaměstnanci jsou či nejsou otevřeni novým změnám v organizaci. Z odpovědí je jasně patrné, že zaměstnanci oddělení BX novým změnám otevřeni jsou. 15 z nich tj. 45,5 %, uvedlo, že změnám v organizaci otevřeno je, dalších 15 tj. také 45,5 %, uvedlo, že je otevřeno změnám, ale záleží, kterým a pouze 3 respondenti tj. 9 %, uvedli, že novým změnám otevřeni nejsou.

V metodě Focus group byla respondentům předložena první obecná otázka týkající se jejich vztahu ke změnám v pracovním prostředí. Poté R. č. 5 zodpověděl, že v dnešním neustále se měnícím prostředí, je nutné reagovat na vnější prostředí, které mají za následek, že dochází ke změnám ve vnitřním prostředí. Změny dle něj jsou nutné, aby organizace nezaostávala za konkurencí, dodává, že musí být, ale smysluplné a promyšlené do detailu. R č. 1 dodává, že v minulosti změny nebývaly tolik časté, ale dle ní se změny ani v přítomnosti neodehrávají zas tak často. Má pozitivní vztah ke změnám, které jsou dle ní smysluplné. R č. 3 souhlasil s tím, že ke změnám nedochází zas tak často, spíše se jedná o změny menšího rázu, které ani nestojí za zmínku a prostě je přijmou. Ke změnám má pozitivní vztah, pokud za něj dávají

smysl. R č. 4 s těmito názory souhlasí a nic nedodává. Poslední R č. 2 uvedl, že tempo změn se velmi změnilo, změny jsou mnohem častější, než tomu bylo dříve, nároky zákazníků se zvyšují, konkurence se zvětšuje. Dle něj změny nabraly tempo v roce 2021, předtím nákupní pracovní prostředí bylo velmi stabilní. Jako poslední informaci také uvedl, že jejich pozice nabývá na významu, z důvodu toho, že jsou ve srovnání s minulostí více zatahováni do projektových a strategických témat, to hodnotí jako velmi pozitivní změnu.



Obrázek 14: Otevřenost vůči novým změnám (vlastní zpracování dle dotazníku)

Respondenti, kteří v předchozí otázce v dotazníku uvedli, že novým změnám otevřeni nejsou, byli v otázce č. 23 doptáni, zda mohou uvést důvod, proč ne. Všichni z nich uvedli, že mají rádi svoji rutinu a že se většinou jedná o podobné změny, které už v minulosti proběhly bez přínosu.

Další otázka č. 24 v dotazníku se stále odkazuje na otázku č. 22 ohledně otevřenosti k novým změnám a ptá se respondentů, kteří odpověděli, že jsou změnám otevřeni, aby konkrétně odpověděli, kterých změnám jsou otevřeni. Zde je výčet nejčastějších odpovědí:

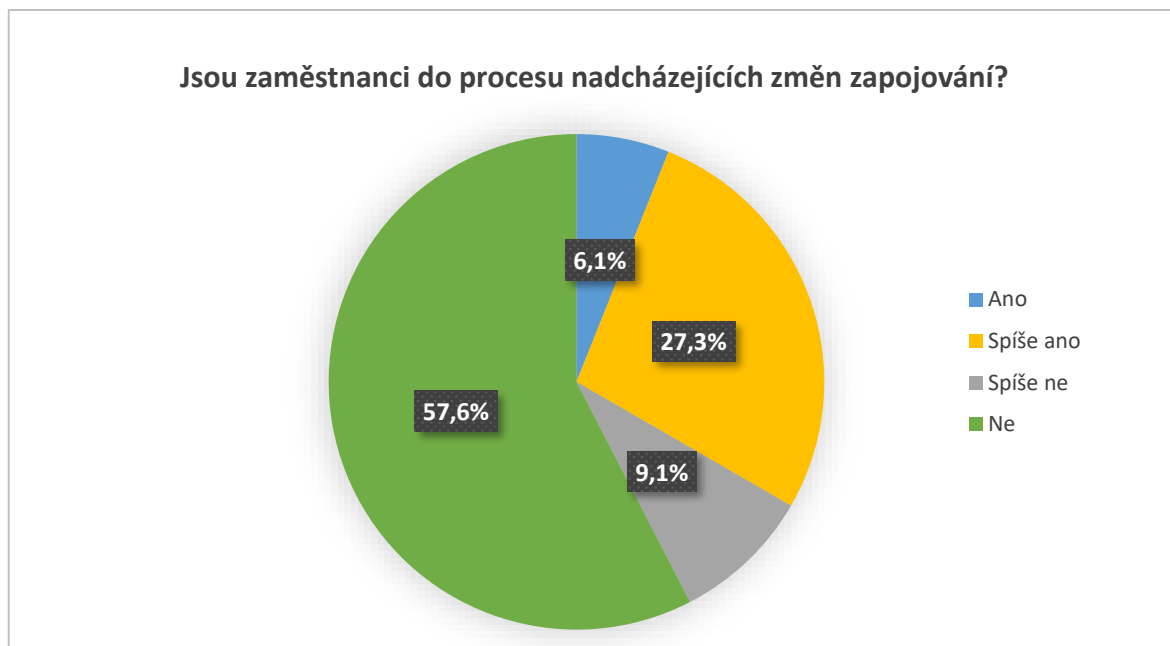
- navýšení podílu žen v managementu,
- více ergonomické pracovní prostředí,
- zrušení online platformy Skype,
- nové IT systémy,

- urychlení procesů,
- změna pracovního místa – open space kanceláře,
- vyšší možnost využívání homeoffice,
- změna náplně práce.

5.3.13 Zapojování zaměstnanců do procesu změn

Následující otázka v dotazníku č. 18 měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci do procesu nadcházejících změn zapojováni. Z výsledků je patrné, že z větší části, tedy z 57,6 %, jak odpovědělo 19 respondentů, zaměstnanci do procesu nadcházejících změn vůbec zapojováni nejsou. K tomuto tvrzení se přidává dalších 9,1 % tj. 3 respondenti, kteří odpověděli, že zaměstnanci spíše nejsou do procesu nadcházejících změn zapojováni. 9 zaměstnanců tj. 27,3 % odpovědělo, že spíše jsou do procesu nadcházejících změn zapojováni a zbylých 6,1 % tj. 2 zaměstnanci odpověděli, že ano. Z těchto výsledků lze vyvodit, že záleží, jak do které změny jsou zaměstnanci zapojováni. Zapojeni do změn bývají častokrát pouze odborníci v tématu, od kterých se vyžaduje jejich odborný pohled na věc.

Další otázka č. 19 v dotazníku je spojená s tou předchozí a ptá se zaměstnanců, kteří v předchozí otázce zodpověděli, že zaměstnanci do procesu nadcházejících změn jsou zapojováni, tak jakým způsobem. Všech 5 respondentů uvedlo, že mají prostor se vyjádřit k tématu skrze diskusi, dotazníky a veřejné mínění.



Obrázek 15: Zapojování zaměstnanců do procesu nadcházejících změn (vlastní zpracování dle dotazníku)

V rámci rozhovorů koordinátoři uvedli, že do změn, kde mají zaměstnanci, co říct se koordinátoři vždy ptají na názor nákupčích. Názor valné většiny je po většinu času respektován. Zaměstnancům je dán prostor, aby vyjádřili své pocity, zda je změna pro ně smysluplná, co si myslí, že by tam mohlo být problematické, co změnou mohou ztratit. Následně je dle nich vhodné sestavit tým specialistů nákupčích, kde jim koordinátor zadá úkoly, aby si o tématu změny zjistili více informací, udělali si svůj vlastní průzkum a potom o tom řekli více ostatním. Cílem je tedy nákupčí do procesu změn aktivně zapojovat.

Všichni koordinátoři se shodli na tom, že sledování výsledků změn je důležité, aby se mohly po čase komunikovat výsledky a tím dokázat, že nově zavedená změna byla správné řešení. Pokud zrealizovaná změna nepřinesla očekávaný užitek je vyžadováno od lidí, kteří jsou do toho zapojení nalézt důvody, proč změna očekávaný užitek nepřinesla. Pokud změna nemůže v realitě fungovat, musí se buďto přetvořit nebo zrušit.

5.3.14 Motivační nástroje

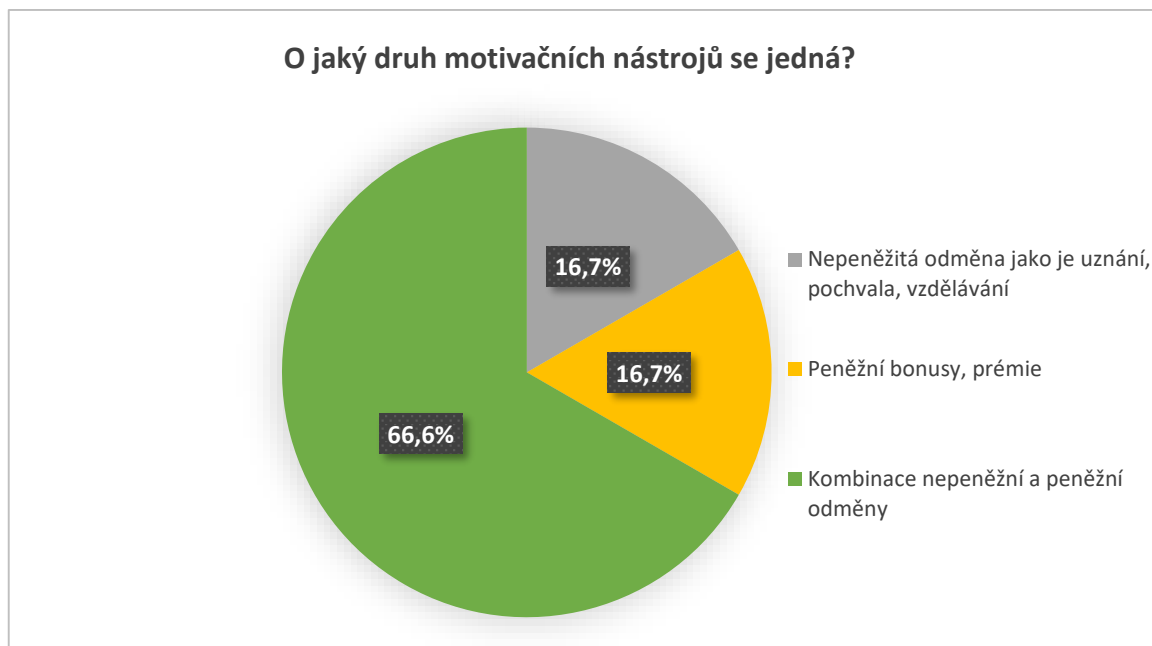
V otázce v dotazníku č. 20 byly hlavním tématem motivační nástroje. Zda jsou zaměstnancům poskytnuty určité motivační nástroje, ať už finanční nebo nefinanční, aby došlo k úspěšnější implementaci změny v organizaci. U tohoto dotazu naprostá většina uživatelů tj. 24 (72,7 %) odpověděla, že jim určité motivační nástroje poskytnuty jsou.

Pouhých 9 respondentů, tj. 27,3 % uvedlo, že jim žádné motivační nástroje k úspěšnější implementaci změny poskytnuty nejsou.



Obrázek 16: Existence motivačních nástrojů pro úspěšnější implementaci změny (vlastní zpracování dle dotazníku)

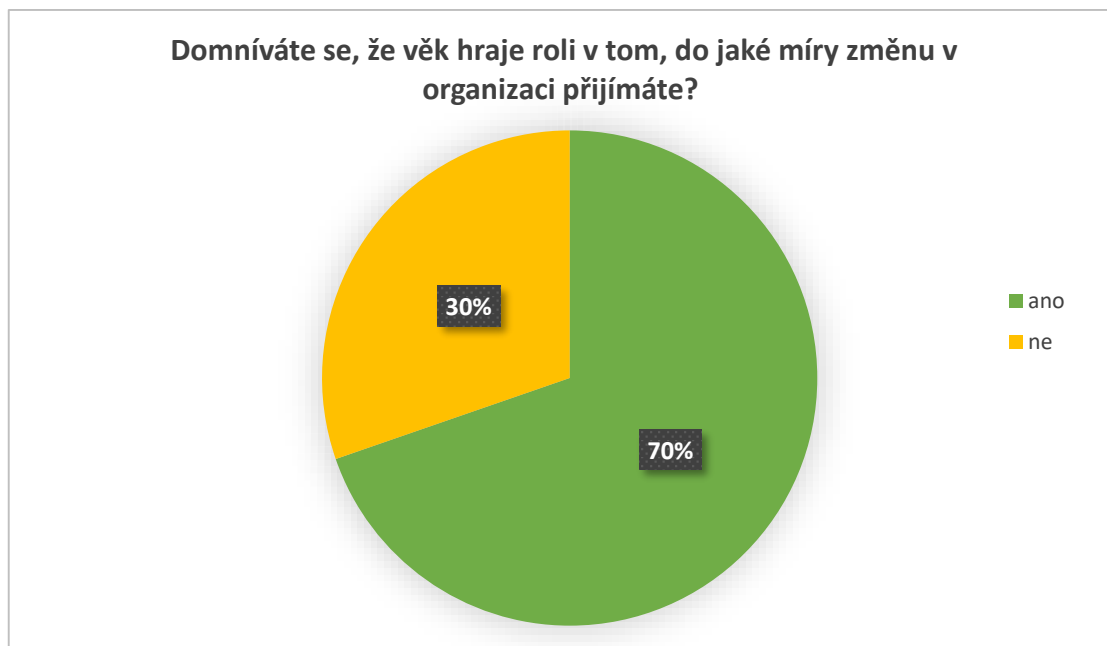
Navazující otázka v dotazníku č. 21 se týkala zjištění, o jaký druh motivačních nástrojů, které jsou zaměstnancům poskytnuty, aby došlo k úspěšnější implementaci změny, se jedná. 16 respondentů tj. 66,6 % uvedlo, že se jedná o kombinaci peněžité a nepeněžité odměny, tedy jak odměny v podobě prémie, bonusů, tak odměny v podobě pochval či například nabídnutého vzdělávání. Zbýlých 8 respondentů se rozdělilo s odpověďmi na dvě poloviny. 4 z nich tj. 16,7 % odpověděli, že se jedná o peněžní odměnu a zbylí 4 tj. také 16,7 % odpověděli, že se jedná o nepeněžní odměnu.



Obrázek 17: Motivační nástroje pro úspěšnější implementaci změny (vlastní zpracování dle dotazníku)

5.3.15 Věk a přijetí změn v organizaci

Následovala otázka v dotazníku č. 25, která byla položena za účelem zjistit, jestli existuje spojitost mezi vyšší akceptací změn v organizaci a nižším věkem. Viz. obrázek 19 dle 70 % respondentů tj. 23, věk ve spojitosti s přijímáním změn v organizaci hraje roli. Respondenti uvedli, že mladší lidé mají více energie, chuť se posouvat na vyšší pozice a zkoušet nové aktivity. S vyšším věkem roste rigidita vůči změnám, starší lidé jsou více konzervativní a změny přijímají hůře. Zbýlých 30 tj. 10 respondentů rozporuje, že souvislost mezi věkem a přijímáním změn nevidí. Uvádí, že spíše záleží na osobnosti člověka a také na době, jak dlouho člověk v organizaci pracuje.



Obrázek 18: Souvislost mezi věkem a přijímáním změn (vlastní zpracování dle dotazníku)

V rámci rozhovorů u dotazu na to, zda koordinátoři souhlasí s hypotézou, že mladší lidé přijímají změnu lépe, než ti starší se odpovědi rozdělily na dva tábory.

Dva jsou toho názoru, že ano, z důvodu toho, že starší lidé mají radši svůj klid, rutinu, nemají takové ambice a mají ke změnám větší odpor. Oproti tomu mladší lidé chtějí zkoušet nové věci, a tak změny přijímají lépe.

Zbývají dva koordinátoři, jsou toho názoru, že to, zda lidé hůře či lépe přijímají změnu, není o věku, ale vždycky o osobnosti člověka.

Koordinátoři obecně nedělají rozdíly mezi tím, jak komunikují změnu se starším nebo mladším člověkem. Vždy se snaží komunikovat podle toho, jak člověka znají a tuší, jak změnu potřebují podat.

V rámci metody Focus group R č. 5 uvedl, že na věku zaměstnance nezáleží. Dle něj je to o osobnosti, a hlavně o tom, jak dlouho pracuje člověk na určité pozici. Čím déle danou pozici zastává, tím více je rezistentní, co se změn týče. Dále uvádí, že kolektiv na oddělení BX je vcelku mladý, takže se to těžko posuzuje, ale dle jeho názoru by změnám měl být otevřen každý. R č. 1 uvádí, že starší lidé jsou více konzervativní, co se změn týče, ale těžko se to dle ní posuzuje, jelikož na oddělení BX pracují pouze lidé mladšího a středního věku. R č. 2, 3 a 4 se přiklání více k názoru, že mladší lidé jsou více otevřeni změnám, mají více

energie, chtějí svoji kariéru posunout, naopak starší lidé už takový elán a energii nemají a nikam se úplně posouvat nechtějí.

5.3.16 Úroveň vzdělání a přijetí změn v organizaci

Následující otázka v dotazníku č. 26 navazovala na předchozí a zjišťovala, zda vzdělání hraje roli v tom, do jaké míry zaměstnanci změnu přijímají. Dle výsledků na obr. 20, 20 respondentů tj. 61 % nevidí spojitost mezi úrovní vzdělání a přijímáním změn v organizaci. Většina z nich zmínila, že to, jestli člověk změnu přijímá nebo nikoliv nezávisí na úrovni vzdělání, ale na osobnosti. Zbylých 39 % tj. 13 respondentů rozporuje, že tam souvislost je. Dle nich čím vyšší má člověk vzdělání, tím má větší nadhled a tím lépe změny přijímá. Také je zvyklý se učit, takže mu nevádí se přizpůsobovat novým změnám.



Obrázek 19: Souvislost mezi úrovní vzdělání a přijímání změn (vlastní zpracování dle dotazníku)

Při rozhovorech u dotazu, zda koordinátoři souhlasí s hypotézou, že více vzdělání lidé přijímají změnu lépe, se odpovědi opět rozdělily na dva tábory.

Dva souhlasí s tím, že čím větší všeobecný přehled člověk má, tím víc si dokáže představit, co vše ta změna bude přinášet a lépe se jí přizpůsobí.

Zbylí dva argumentují, že to, jak člověk změnu v organizaci přijme, není dané stupněm vzdělání, ale opět osobností člověka.

Co se týče souvislosti mezi stupněm vzdělání a otevřeností ke změnám v rámci metody Focus group, tak ani jeden z respondentů mezi těmito dvěma faktory nevidí přímou

souvislost. Uvádí, že to spíše závisí na prostředí nebo kolektivu, ve kterém se respondenti nachází, pokud je kolektiv monotónní a nerad zavádí změny, tak ani daný jedinec nebude chtít změnu.

5.3.17 Komunikace změn do budoucna

V rozhovorech koordinátorům byla položena otázka, jak by si přáli, aby se změny komunikovali v budoucnu.

Zde je výčet odpovědí od každého koordinátora:

- zaměstnanci sami navrhnou změny, které zapadají do strategie firmy a manažeři je pouze dopomůžou zrealizovat,
- očekávané změny komunikovat, co nejdříve to bude možné, ne až potom, co je změna schválena, aby nedocházelo k momentu překvapení a rezistence,
- vždy změnu důkladně okomentovat, ne je pouze přeposílat, ať v sobě zaměstnanci nemají jakousi nejistotu,
- očekávané změny komunikovat písemně a doprovázet je nějakým osobním dovysvětlením.

V rozhovorech dále všichni koordinátoři uvedli, že očekávají od svých zaměstnanců proaktivitu, co se zavádění změn do budoucna týče. Chtějí, aby zaměstnanci chodili s vlastními nápady, aby byli více vnímaví a chtěli pracovní prostředí posunout zase o několik kroků výš. Každý nový nápad je vítán, a pokud je s úspěchem zrealizován, čeká zaměstnanec odměna. Odměna může být finančního i nefinančního charakteru. Koordinátoři si dobře uvědomují, že jejich zaměstnanci potřebují stimul k tomu, aby vůbec s nějakým nápadem přišli, a proto jsou dobré nápady na změnu a následná implementace změny do praxe náležitě odměněna. Dle jedné výpovědi je nejlepší pro zaměstnanec odměna vnitřní, když zaměstnanci sami cítí hrdost, že s nápadem přišli, jsou za změnu zodpovědní a vedoucí jim sama poděkuje a například je vyzvedne na firemní poradě. V současné době, ale návrhy na změnu vychází v naprosté převaze ze strany vedení.

V rámci metody Focus group R č. 2 začal diskusi tým, že je velmi spokojen s tím, jak se změny na oddělení BX komunikují. Dle něj jsou komunikovány dobře a hlavně včas. Co se týče celofiremních změn, tak tam už vidí jisté mezery a prostor na zlepšení. Dle něj by bylo velmi přínosné, kdyby ŠKODA AUTO začala pořádat workshopy, sdílela prezentace nebo podcasty, kde by zaměstnancům vysvětlovali, co za změny se bude dít, a hlavně z jakého

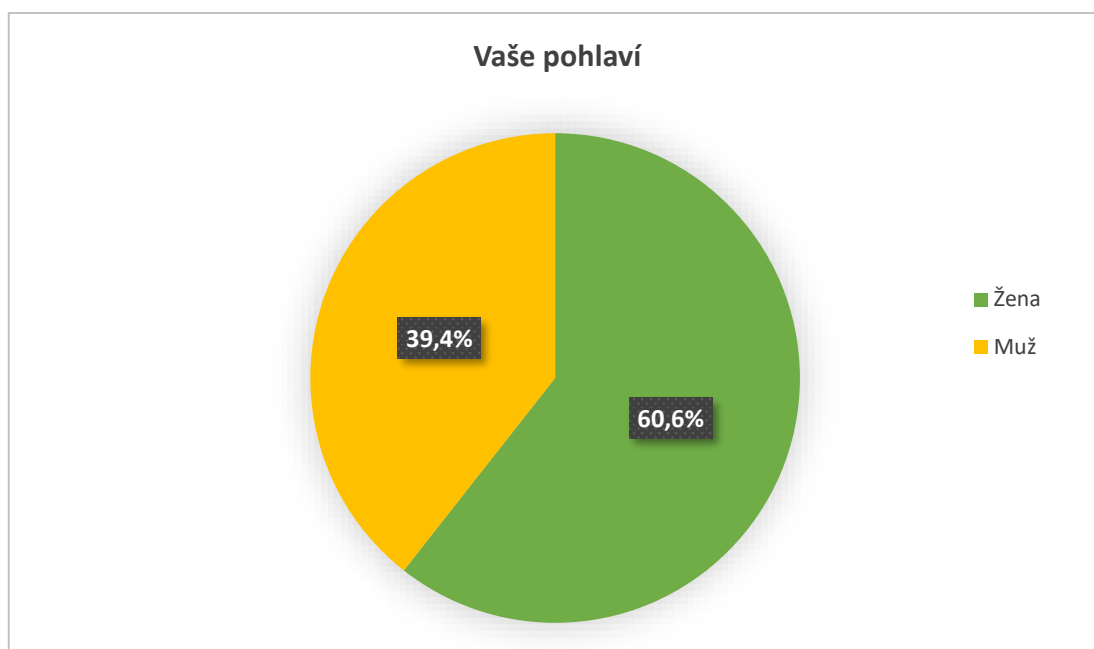
důvodu. Dle něj spousta zaměstnanců změnám nerozumí, a proto je odmítá, toto řešení pro organizaci vnímá jako velmi přínosné. R. č. 5 odpověděl, že je se současných stylem komunikování změn velmi spokojen, dle něj nemá oddělení v komunikace žádné deficity. Zbytek respondentů přikyvuje a souhlasí, dle nich tedy, co se týče komunikace změn, není do budoucna nutné cokoli měnit.

5.3.18 Změna pracovního místa

V poslední části Focus group byli respondentům představeny dvě simulace, obě týkající se změny pracovního prostředí. První změna byla vyššího charakteru. Týkala se změny pracovního prostředí z uzavřených kanceláří na otevřené Open space tedy sdílené kanceláře. Jelikož se již v minulosti o této změně diskutovalo, mé otázky do diskuse směřovaly na vnímání této změny, jak byla změna ze strany vedení komunikována a zda byli zaměstnanci nějakým způsobem zapojeni do procesu změn. Všichni respondenti se shodli na tom, že jim na této změně příliš nezáleží, pokud nastane, tak ji přijmou, pokud ne, tak budou taky spokojeni, jsou ochotni se přizpůsobit čemukoliv. R. č. 1 dodal, že o této změně s nimi hodně mluvil koordinátor, byla jim představena prezentace, ukázány fotky kanceláří, zodpovězeny všechny dotazy, a dokonce je koordinátor začal na změnu připravovat tak, že je vzal do Prahy podívat se do Open space kanceláří, aby si dokázali představit, co je zhruba čeká. Jediná obava, kterou respondenti z přesunu do Open space kanceláří uváděli, byl vyšší hluk a s ním se pojící nižší soustředěnost na práci. Lidé by se museli naučit být více ohleduplní a více se přizpůsobovat. Druhá simulace byla také zaměřena na změnu pracovního prostředí, ale v menším měřítku. Na oddělení BX se nachází čtyři kanceláře. Kancelář BX/1 obsahuje pouze osm pracovních míst, ale devět nákupčích. Naopak v kanceláři BX/2 pracuje pouze sedm lidí, ale mají deset míst. Pokud dojde k situaci, že se sejdou všichni nákupčí z BX/1 v kanceláři, jeden z nich musí jít pracovat do kanceláře BX/2. Názorná simulace tedy byla taková, jak by zaměstnanci reagovali na prohození pracovních míst. Respondenti ze skupiny BX/1 byli tímto návrhem pozitivně překvapeni a všichni s ním souhlasili. Zdůraznili, že pokud by s tímto návrhem souhlasilo i BX/2 rádi by si s nimi kanceláře vyměnili. Respondenti z BX/2 ovšem návrh této změny bez váhání zamítli. Argumentovali tím, že v dnešní době většina lidí využívá homeoffice a nestává se moc často, aby si všichni členové týmu setkali v jedné kanceláři

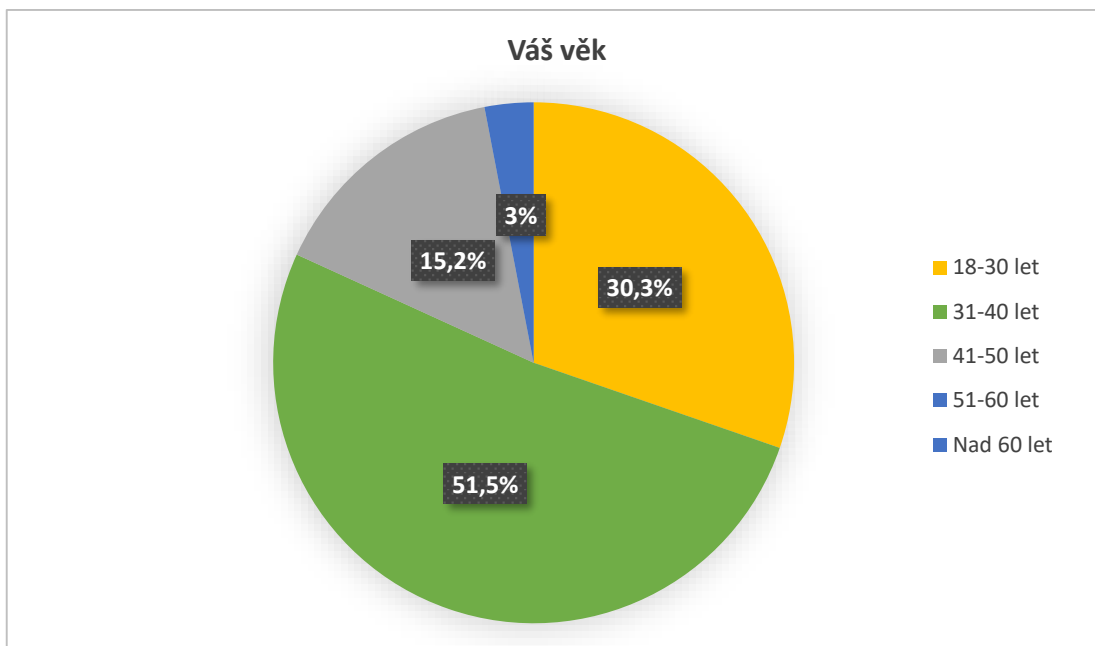
5.3.19 Identifikační otázky

Následovaly otázky identifikační. První identifikační otázka v rámci dotazníku č. 27 se týkala pohlaví. Dotazník vyplnilo všech 33 zaměstnanců, kteří se na oddělení Nákup exteriér nacházejí. Šetření se dle grafu zúčastnilo 20 žen tj. 60,6 % a 13 mužů tj. 39,4 %. Ženy jsou na oddělení BX tedy ve značné převaze.



Obrázek 20: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování dle dotazníku)

Následující otázka v dotazníku č. 28 se týkala věku respondentů. Jak je z grafu patrné na oddělení BX pracují lidé mladšího a středního věku. Největší zastoupená skupina (51,5 %) je ve věku 31-40 let tj. 17 zaměstnanců. Druhá nejpočetnější skupina (30,3 %) jsou lidé ve věku 18-30 let tj. 10 zaměstnanců. Třetí skupina s 15,2 % tj. 5 respondentů je skupina 41-50 let. Ve skupině 51-60 let pracuje na oddělení BX pouze 1 respondent tj. 3 %. Nad 60 let na oddělení BX nepracuje nikdo.



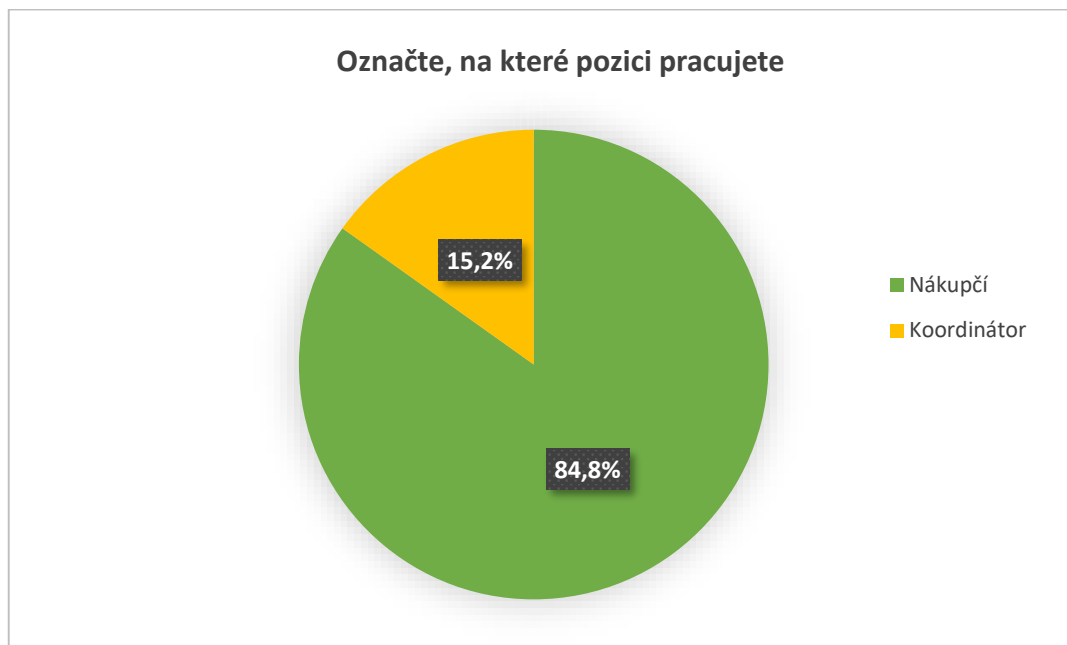
Obrázek 21: Věk respondentů (vlastní zpracování dle dotazníku)

Poslední otázka č. 29 v dotazníku se zabývala nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů. Jak je z grafu patrné, v naprosté většině případů tj. 87,9 % na oddělení BX pracují lidé s vysokoškolským vzděláním. Zbylých 12,1 % tj. 4 respondenti mají středoškolské vzdělání s maturitou. Základní či pouze středoškolské vzdělání bez maturity nemá na oddělení BX nikdo.



Obrázek 22: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování dle dotazníku)

Jelikož došlo k 100 % zacílení respondentů při dotazníkovém šetření, pozici nákupčího zastává 28 respondentů tj. 84,8 % a na pozici koordinátora, kam byla zahrnuta i vedoucí celého nákupu exteriér, se nachází 5 lidí tj. 15,2 %.



Obrázek 23: Pracovní pozice (vlastní zpracování dle dotazníku)

Na základě analytických zjištění je možné vyhodnotit oblasti pro možná zlepšení. Jednou z těchto oblastí je včasná komunikace změn. Změny jsou zaměstnancům ve většině případů komunikovány, ale dle výpovědi respondentů, ne vždy dostatečně dopředu, aby se na to mohli zaměstnanci adaptovat a nebyli poté ve stresu.

Rezervy jsou také zaznamenány v oblasti zapojování do procesu zaváděných změn. Zaměstnanci nejsou v takové míře do procesu změn zapojováni, jak by si přáli. Co se týče rezistence ke změnám, tedy pokud nastane situace, že se změnami nesouhlasí, mají velmi malou možnost cokoli ovlivnit. Mohou si maximálně postěžovat svému nadřízenému.

Se současnými komunikačními nástroji při zavádění změn jsou zaměstnanci víceméně spokojeni, avšak stále vidí prostor ve zvýšení četnosti pořádání osobních schůzek místo online schůzek na platformách jako je Teams nebo Skype.

Další rezervy jsou zaznamenány v oblasti proaktivity z řad zaměstnanců. Dle výpovědi koordinátorů by si do budoucna přáli, aby zaměstnanci nad změnami více přemýšleli a sami chodili s nápady na zlepšení. V organizaci jsou zaměstnanci za dobré nápady, které firmu mohou zase o krok posunout odměněni, a to jak finanční, tak i nefinanční odměnou.

Zaměstnanci jsou více pasivní, nedoptávají se tolik na detaily, nejeví přílišný zájem. Nápady na změny stále z větší části přichází ze strany vedení.

Nejzásadnější komunikační bariéra při implementaci změn z předešlých šetření, vyplynula emoční bariéra, kdy jsou do předání informací zapojeny negativní emoce jako je stres, hněv a uspěchanost, kdy poté nedojde k správnému přijetí komunikačního sdělení, tento stav může způsobovat následnou rezistenci ke změnám. Jako druhou komunikační bariérou byla uvedena přehlcenost zaměstnanců informacemi. Jedná se o změny, kde se stále něco mění, aktualizuje a zaměstnanci se poté ztrácejí v tom, jaký je tedy aktuální status. Jako další problém pár zaměstnanců uvedlo, že informace jim nejsou předány dostatečně včas, aby se na změnu mohli připravit a adaptovat. V těchto oblastech je tedy také prostor na zlepšení.

Ohledně komunikace nastávajících změn by bylo vhodné zařadit nejrůznější workshopy, školení, podcasty nebo videa, která by pomohla zaměstnancům více změny přiblížit, dovysvětlit, vyvrátit možné obavy, tedy zaměstnance neustále vzdělávat. Tím by do budoucna mohlo dojít ke snížení rezistence ke změnám v organizaci.

5.4 Současné používané nástroje interní komunikace na vybraném oddělení

Na základě provedených metod byly analyzovány komunikační nástroje, které se v současné době využívají k interní komunikaci na oddělení BX.

- Osobní rozhovor

Osobní rozhovor patří mezi velmi využívané komunikační nástroje na oddělení BX. Koordinátoři tento komunikační nástroj využívají zejména na rozhovory mezi čtyřma očima, kdy diskutují s konkrétním nákupčím v soukromí. Na oddělení jsou čtyři koordinátoři, tři z nich tento nástroj využívají na týdenní bázi, tedy s každým nákupčím si na 30–60 min každý týden sednou a proberou aktuální témata.

- Online komunikační platformy

Nástroje, které se na oddělení BX pro každodenní komunikaci nejvíce využívají, jsou online komunikační platformy Teams a Skype. Přes tyto dvě komunikační platformy se komunikuje nejen v rámci oddělení BX, ale i mezi ostatními odděleními ŠKODA AUTO a také se využívá pro komunikaci zvenčí, zejména tedy komunikaci s dodavateli. Od online platformy Skype se, ale pomalu začíná odpouštět a zaměstnanci více využívají zejména platformu Teams. Tato platforma je využívána zejména pro hovory, video hovory, ale i pro textovou

komunikaci. V současné době, kdy většina zaměstnanců využívá možnosti homeoffice, se mají možnost připojit z domu například na firemní porady.

- Telefonní rozhovor

Telefonní hovory zaměstnanci využívají hlavně, pokud jsou na služebních cestách nebo pro komunikaci s dodavateli či s koncernem VW. Pro komunikaci uvnitř organizace se telefonní komunikace příliš nevyužívá.

- E-mailly

E-mailová komunikace patří mezi jednu z nejpoužívanějších komunikačních nástrojů. Pomocí e-mailu se rozesílají nejrůznější informace o změnách v organizaci, koordinátoři přeposílají svým nákupčím nejrůznější zajímavosti a aktualizace, jak ze ŠKODA AUTO, tak z koncernu VW. Pomocí e-mailu se nejvíce komunikuje s kolegy ve ŠKODA AUTO, kontaktními partnery ve VW Group a samozřejmě také s dodavateli.

- Porady

Firemní porady se na oddělení BX také využívají velice často. Každý tým má se svým koordinátorem nastavené pravidelné týdenní porady. V rámci porad se probírají nejrůznější aktuální témata a změny, které nastanou nebo pokud už nastaly, tak se prezentují a komentují jejich výsledky. Celé oddělení BX absolvuje firemní porady dvakrát do měsíce. Firemní porady trvají zhruba 60 min.

- Intranet

Dalším využívaným komunikačním nástrojem je intranet. ŠKODA AUTO má svůj firemní portál, kde se každý den publikují nejrůznější aktualizace, co se nastávajících změn týče. Zaměstnanci jsou tak neustále v obraze a můžou nastávající změny sledovat téměř nepřetržitě.

- Školení

Posledním komunikačním nástrojem, který se v celé firmě hojně využívá, je školení. Firma pořádá občasné školení o nově zavedených systémech, inovativních novinkách a možnostech personálního rozvoje pro nákupčí.

5.5 Vyhodnocení výzkumné otázky a hypotéz

Na začátku praktické části byla stanovena výzkumná otázka a s ní se pojící hypotézy. Na základě výsledků z provedených šetření bude v této podkapitole výzkumná otázka i hypotézy zodpovězeny.

Výzkumná otázka: Jak jsou komunikovány změny při jejich zavádění na oddělení Nákup exteriér ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?

Zavádění změn na oddělení Nákup exteriér je zaměstnancům komunikováno nejvíce skrze týmové porady, které jsou na oddělení nastaveny každý týden. Na týdenních poradách každý koordinátor informuje svůj tým o všech novinkách, které společnost čekají. Týmové porady probíhají skrze online platformy jako je Teams a Skype anebo pokud se sejdou všichni v kanceláři, tak fyzicky. Zaměstnanci poté mají možnost se doptat na veškeré podrobnosti a vyjasnit si případné nejasnosti. Dalším hojně využívaným komunikačním nástrojem je e-mail, kde koordinátoři svému týmu zasílají aktuální informace, které společnost čekají. Další pravidelně se opakující meeting, kde jsou komunikovány změny, je firemní porada, kde se sejde celý BX tým a vedoucí sděluje, co se momentálně řeší, jak se to oddělení dotkne a na co se případně připravit.

Dle většiny zaměstnanců se cítí spokojeni s tím, jak jim manažeři změny komunikují a cítí se být dostatečně informováni. Rezervy, ale vidí v tom, že se změny komunikují pozdě, v nedostatečném předstihu a je obtížné na ně potom zareagovat a přizpůsobit se jim.

Na základě výzkumné otázky byly stanoveny dvě hypotézy, které budou statisticky vyhodnoceny pomocí Chí-kvadrát testu. Na základě Pearsonova Chí-Kvadrát testu budou srovnány dvě hodnoty, a to hodnoty testové statistiky a kritické hodnoty. Kritické hodnoty budou získány pomocí statistických tabulek. Na základě srovnání těchto dvou hodnot bude nulová hypotéza přijata nebo zamítnuta.

Hypotéza č. 1: Existuje statisticky významná závislost mezi věkem a přijetím změn v organizaci?

H₀: Přijetí změn v organizaci nezávisí na věku.

H₁: Přijetí změn v organizaci závisí na věku.

Tabulka 2: Věk a přijetí změn v organizaci

Přijetí změny				
Věk	Ano	Ne	Celkem	%
18-30 let	8	2	10	30,30
31-40 let	12	5	17	51,52
41-50 let	5	0	5	15,15
51-60 let	1	0	1	3,03
Nad 60 let	0	0	0	0
Celkem	26	7	33	
Celkem %	78,79	21,21		100

$$\chi^2 = 2,299$$

$$p \text{ value} = 0,711$$

Dosažená hladina statistické významnosti = 2,299 > 0,711.

Zamítáme tedy nulovou hypotézu.

Závěr: Chí-kvadrát test prokázal, že existuje statistická závislost mezi věkem a přijetím změn.

Hypotéza č. 2: Existuje statisticky významná závislost mezi úrovní vzdělání a otevřeností ke změnám?

H₀: Otevřenost ke změnám nezávisí na úrovni vzdělání.

H₁: Otevřenost ke změnám závisí na úrovni vzdělání.

Tabulka 3: Úroveň vzdělání a otevřenost ke změnám

Přijetí změny				
Vzdělání	Ano	Ne	Celkem	%
Základní	0	0	0	0
Střední bez maturity	0	0	0	0
Střední s maturitou	1	3	4	12,12
Vysokoškolské	11	18	29	87,88
Celkem	12	21	33	
Celkem %	36,36	63,64		100

$$\chi^2 = 0,2493$$

p value = 0,352

Dosažená hladina statistické významnosti = 0,2493 > 0,352.

Nezamítáme tedy nulovou hypotézu.

Závěr: Chí-kvadrát test prokázal, že neexistuje statistická závislost mezi úrovní vzdělání a otevřenosti ke změnám.

Výsledek ze statistické hypotézy potvrdil, že mladší lidé přijímají změny lépe než lidé starší. Koordinátoři v rozhovorech uvedli, že nedělají rozdíl mezi tím, jak změnu komunikují s mladším versus se starším člověkem. Toto statistické šetření prokázalo, že by manažeři měli změnit způsob komunikace v závislosti na věku respondenta. Druhá hypotéza zkoumající, zda existuje souvislost mezi úrovní vzdělání a otevřenosti ke změnám byla zamítnuta. Mezi těmito dvěma faktory neexistuje souvislost.

5.6 Shrnutí analytických poznatků

Analytická část diplomové práce se zabývala zjištěním současného stavu interní komunikace při zavádění změn na oddělení Nákup exteriér ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Současný stav interní komunikace při zavádění změn byl zkoumán pomocí třech metod sběru dat, a to pomocí dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a za pomoci Focus group. Z analýzy vyplynuly následující skutečnosti.

Ke změnám na oddělení BX a celkově v organizaci dochází velmi často. Dle výsledků je většina zaměstnanců změnám otevřena a přijímají je pozitivně, hlavně z toho důvodu, že jsou spokojeni s tím, jak změnu manažeři komunikují, předávají jim dostatek informací a pokud nastane nějaké nedorozumění, setkají se a doplní možné mezery. Většina zaměstnanců pocítuje ze stran manažerů podporu, to je podpořeno také faktem, že si s nimi manažeři neustále snaží budovat důvěru.

Výstupem z dotazníkového šetření je zjištění, že dle většiny zaměstnanců se cítí spokojeni s tím, jak jim manažeři změny komunikují a cítí se být o změnách dostatečně informováni. Ke změnám na oddělení BX dochází velice často. Dle některých nákupčích vidí rezervy v tom, že se změny komunikují pozdě, s nedostatečným předstihem, a tak nemají možnost se na změnu dostatečně dopředu připravit a pořádně se s ní seznámit. To může být pro mnohé zaměstnance stresující. Nejčastějšími komunikačními nástroji na oddělení jsou týmové a firemní porady, online platformy Teams a Skype, e-mailové komunikace a osobní rozhovory s koordinátory. Kde zaměstnanci vidí rezervy je zapojování do procesu změn. Spousta zaměstnanců uvedla, že do procesu zapojování nejsou nebo úplně minimálně. Podle

dotazovaných by si do budoucna přáli více komunikovat o změnách pomocí osobních rozhovorů.

Z polostrukturovaných rozhovorů, které probíhaly s koordinátory, vyplývá skutečnost, že tři koordinátoři ze čtyř jsou se svým způsobem komunikování změn se zaměstnanci spokojeni. Poslední koordinátor je na oddělení pouze krátkou dobu a zatím tedy nedokázal najít vyhovující způsob, jakým změny komunikovat, usilovně na tom, ale se svým týmem pracuje. Jako největší úskalí komunikování změn koordinátoři uvedli to, že ŠKODA AUTO je součástí koncernu VW a musí tedy spoustu změn přejímat od nich. Tyto změny jsou komunikovány mnohdy až poté, co už jsou zavedeny a lidé se k nim ani nemají možnost vyjádřit. Do budoucna od svých nákupčích čekají větší proaktivitu, co se komunikování změn týče. V současné době jsou totiž nápady na změny předkládány hlavně ze strany vedení. Dále by si koordinátoři do budoucna přáli, aby se zaměstnanci více ptali, sami si zjišťovali informace, co se změn týče a více se tak zapojovali.

Z poslední metody sběru dat, Focus group, byla získána data týkající se přístupu rezistence ke změnám, zapojování zaměstnanců do procesu změn, komunikace změn v budoucnu a názory na změnu pracovního místa. Dle výpovědí nákupčích nemají možnost zavedené změny v organizaci měnit, popřípadě je úplně zrušit, pokud s nimi nesouhlasí. Jejich názor nemá příliš velkou váhu, pokud se jedná o větší změny, pokud se jedná o menší změny, je možné alespoň vedoucímu sdělit svůj názor, ale ve většině případů se nic nezmění. Do procesu změn jsou zapojováni pouze vybraní nákupčí, kteří jsou specialisty na danou oblast, ostatní zaměstnanci do procesu změn příliš zapojováni nebývají. Do budoucna by zaměstnanci nebyli proti změně pracovního místa, pokud by kolektiv, ve kterém pracují, zůstal stejný. K rozšíření povědomí o zamýšlených změnách, vysvětlení jejich významu a dopadu na zaměstnance by zaměstnanci uvítali různé workshopy, školení či podcasty. Dle nich by to mohlo vést ke snížení rezistence ke změnám.

Na základě těchto šetření byla zodpovězena výzkumná otázka týkající se způsobu komunikace nastávajících změn a také byly testovány dvě hypotézy pomocí Chí-kvadrát testu. První hypotéza se týkala souvislosti mezi věkem a přijetím změn v organizaci. Na základě Pearsonova Chí-Kvadrát testu, kde byly srovnány dvě hodnoty, a to hodnoty testové statistiky a kritické hodnoty. Kritické hodnoty byly získány pomocí statistických tabulek. Na základě srovnání těchto dvou hodnot byla zamítnuta nulová hypotéza. Díky tomu byla prokázána existence závislosti mezi věkem a přijetím změn v organizaci. Druhá hypotéza se týkala souvislosti mezi úrovní vzdělání a otevřeností ke změnám. Na základě Pearsonova

Chí-Kvadrát testu byla nulová hypotéza přijata. Byla tedy prokázána nezávislost mezi úrovní vzdělání a otevřeností ke změnám.

Na základě dat získaných ze všech třech metod lze vyvodit závěr, že současný způsob komunikace při zavádění změn je lepší průměr. Koordinátoři jsou přesvědčeni, že zaměstnancům poskytují informace týkající se změn jasně, včas a v dostatečné kvalitě. Každý z nich využívá jinou formu předávání informací svým zaměstnancům, ale ve většině případů se ze stran nákupčích setkáváme s pozitivními názory na způsob předávání informací při zavádění změn.

6 PROJEKT

Poslední částí této diplomové práce je v rámci praktické části projekt. Předmětem projektu je vytvoření konkrétního projektu vedoucího ke zlepšení interní komunikace při zavádění změn na oddělení Nákup exteriér ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

6.1 Cíl projektu

Na základě výsledku analýzy byly definovány cíle projektu. Hlavním cílem projektu je zlepšit interní komunikaci při zavádění změn na vybraném oddělení a pomocí zavedených opatření zlepšit stav současného stavu interní komunikace při zavádění změn. Projekt se bude měřit pomocí analýzy zpětné vazby a průzkumů prováděných se zaměstnanci a sledováním a vyhodnocováním účinnosti předem vytvořeného komunikačního plánu. Projekt by měl být dokončen podle časového harmonogramu tedy do 16 měsíců od začátku projektu. Zlepšení by mělo proběhnout v oblastech zrychlení toku informací, snížení odporu vůči změnám, zvýšení

Díličními cíli projektu, které vedou k splnění hlavního cíle, jsou:

- Zrychlení toku informací a spolupráce mezi zaměstnanci a manažery během procesu změn.
- Vytvoření prostředí, ve kterém se všichni zaměstnanci oddělení BX cítí informováni, zapojeni do procesu změny a oprávněni přispívat svými nápady a zpětnou vazbou.
- Snížit odpor vůči změnám poskytováním pravidelného školení, workshopů a podpory zaměstnancům v průběhu celého procesu změn.
- Zvýšit kvalitu rozhodování o změnách vytvořením mechanismů zpětné vazby, které umožní otevřenou komunikaci a diskusi.
- Zvýšit zapojení a účast zaměstnanců v procesu změn vytvořením jasného a stručného komunikačního plánu.

V konečném výsledku je cílem projektu vytvořit kulturu transparentnosti, důvěry a spolupráce, které podpoří úspěšnou implementaci změny v rámci vybraného oddělení.

Zaměstnanci zapojení do projektu

Do tohoto projektu budou zapojeni následující zaměstnanci:

Vedoucí BX – zodpovědná za sdělování aktualizací o zaváděných změnách celému oddělení BX, dohlížející na celý projekt.

Koordinátoři – zodpovědní za sdělování aktualizací o zaváděných změnách členům svých týmů, zároveň se budou účastnit všech navržených aktivit.

Zaměstnanci ze ŠKODA Academy – na základě zadaných požadavků od vedoucí BX, budou zaměstnanci ze ŠKODA Academy zodpovědní za vyhledání a najmutí správného školitele.

Personalisté – zodpovědní za najmutí externího specialisty pro tvorbu komunikačního plánu.

Nákupčí – účastníci všech zamýšlených aktivit.

Projektový manažeři – na základě komunikačního plánu budou dohlížet, aby všechny aktivity byly organizovány a implementovány v souladu s cíli projektu a v předem stanoveném časovém harmonogramu.

Analytici – zodpovědní za sběr dat, analýzu jednotlivých procesů a předkládání doporučení pro zlepšení.

6.2 Logický rámec projektu

Logický rámec projektu představuje metodu, která pomáhá hlavně na začátku v předprojektové fázi při zahájení a určení cílů projektu. Uveden je zde hlavní cíl projektu, jeho dílčí cíle, výstupy a klíčové aktivity. V návaznosti na to objektivně měřitelné ukazatele, prostředky ověření a rizika a předpoklady.

Tabulka 4: Logistický rámec (vlastní zpracování)

	Strom cílů	Objektivně měřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Rizika a předpoklady
Hlavní cíl	Zlepšení interní komunikace při zavádění změn na vybraném oddělení	Porovnání předchozího a současného stavu interní komunikace při zavádění změn	Dotazníkové šetření Rozhovory se zaměstnanci a manažery	Nesplnění cíle projektu
Dílčí cíle projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Snížit odpor vůči změnám všech zaměstnanců 2. Zvýšit zapojení a účast zaměstnanců v procesu změn 3. Zvýšit kvalitu rozhodování o změnách 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Školící materiály a školení, které zaměstnance seznámí se změnou a se způsobem zvládnutí přechodu 2. Komunikační plán, který stanoví komunikační kanály a frekvenci komunikace pro implementaci změny 3. Zpětné vazby v podobě průzkumů nebo focus group skupiny, pro shromažďování informací a zpětné vazby od zaměstnanců 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poskytování pravidelného školení, workshopů a podpory zaměstnancům v průběhu celého procesu změn 2. Vytvoření jasného a stručného komunikačního plánu 3. Vytvoření pravidelné zpětné vazby, které umožní otevřenou komunikaci a diskusi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Špatný výběr školitele 2. Nejasný a chaotický komunikační plán 3. Stydlivost a neupřímnost
Výstupy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definování projektu a jeho cíle 2. Analýza současného stavu 3. Návrh na zefektivnění interní komunikace při zavádění změn 4. Vyhodnocení projektu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projektová dokumentace a data 2. Zmapování současného stavu 3. Vytvoření nového projektu 4. Srovnání s původním stavem 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projektová listina 2. Prezentace výsledků 3. Prezentace projektu 4. Závěrečná zpráva projektu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Špatná definice cíle 2. Chybně zpracovaná data 3. Nepřesné informace 4. Chybné vyhodnocení projektu
Klíčové aktivity	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vypracovat a poskytnout zaměstnancům školící materiály a školení. 2. Vypracování komunikačního plánu ve spolupráci s projektovým týmem a zainteresovanými stranami z jednotlivých oddělení. 3. Vytvoření pravidelné zpětné vazby v podobě Focus group nebo průzkumů a zajištění jejich dostupnosti pro všechny zaměstnance. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Snížený odpor ke změně měřený zpětnou vazbou zaměstnanců a celkovým úspěchem implementace změny. 2. Zvýšená účast zaměstnanců na procesu změny měřená počtem zaměstnanců, kteří se účastní schůzek, poskytují zpětnou vazbu a zapojují se do implementace změny. 3. Zvýšená kvalita rozhodování měřená počtem rozhodnutí, která jsou přijímána ve spolupráci, a mírou spokojenosti zaměstnanců s procesem rozhodování. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpětná vazba od zaměstnanců 2. Počty zaměstnanců, kteří se účastní schůzek 3. Zpětná vazba od zaměstnanců 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaměstnanci nemusí mít potřebné dovednosti nebo znalosti, aby se mohli účinně podílet na iniciativě změny. 2. Komunikační plán nemusí být účinný při oslovení všech zaměstnanců nebo nemusí být důsledně dodržován. 3. Zaměstnanci nemusí být ochotni a schopni zapojit se do procesu změny.

6.3 Navržené aktivity projektu

Tato podkapitola má za cíl představit návrhy aktivit tohoto projektu na základě analýzy současného stavu interní komunikace při zavádění změn ve vybraném oddělení. Cílovou skupinou pro navržené aktivity budou jak zaměstnanci, tak manažeři oddělení.

6.3.1 Pravidelná školení, workshopy

Pro zvýšení interní komunikace při zavádění změn ve vybraném oddělení lze využít několik možností školení a workshopů. Zde je uvedeno několik příkladů:

- 1) **Školení komunikačních dovedností:** Poskytnutí školení komunikačních dovedností zaměstnancům i manažerům může být přínosné, jak pro zvýšení jejich schopnosti efektivně komunikovat s lidmi na stejné úrovni, tak s lidmi podřízenými nebo nadřízenými v rámci oddělení. Toto může zahrnovat školení o aktivním naslouchání, poskytování a přijímání zpětné vazby a řešení konfliktů při zavádění změn v organizaci. Cílová skupina pro školení jsou, jak nákupčí, tak manažeři, tedy všichni zaměstnanci oddělení nákupu. Tyto školení jsou obzvláště užitečné pro zaměstnance, kteří mají vysoký stupeň interakce s ostatními zaměstnanci, což jsou v tomto případě jak nákupčí, tak manažeři. Cílem kurzu by mělo být zlepšení efektivity komunikace a řešení konfliktů v organizaci. Účastníci by tak měli získat nové dovednosti, které budou moci využít v praxi. Metody, které lektor použije k rozvoji dovedností, by měly být hlavně interaktivní, zahrnovat praktické cvičení, simulace, příklady z praxe a diskuse o reálných situacích. Tento kurz bude jednodenní, rozdělený na dvě části, aby účastníci mohli aplikovat nové dovednosti a techniky a poté se vrátit a diskutovat o svých zkušenostech s ostatními účastníky školení.
- 2) **Školení v oblasti řízení změn:** Školení v oblasti řízení změn může být pro zaměstnance přínosné, aby pochopili, jak mohou změny ovlivnit jejich roli, oddělení a také celou organizaci. Také jim pomůže vysvětlit důvod zavádění změn a vyvrátit všechny domněnky, popřípadě strachy, které se se změnou pojí. Toto školení může zaměstnancům poskytnout nástroje pro efektivní řízení změn a komunikaci s ostatními během procesu zavádění. Cílovou skupinou jsou hlavně manažeři. Cílem školení je poskytnout jim znalosti a nástroje, které jim umožní úspěšně řídit změny v organizaci. Důraz školení by měl být kladen na to, jak efektivně komunikovat s podřízenými a jak s nimi řešit jejich obavy a problémy, které se mohou objevit během procesu změn.

- 3) **Semináře zaměřené na budování týmu:** Semináře zaměřené na budování týmu mohou zaměstnancům pomoci vybudovat pevnější vztahy s kolegy, což může vést k lepší komunikaci, a tedy i k lepšímu přijímání změn v rámci oddělení. Tyto workshopy mohou být navrženy tak, aby budovaly důvěru, podporovaly spolupráci a posilovaly pozitivní pracovní prostředí.
- 4) **Komunikační workshopy:** Komunikační workshopy lze využít k tomu, aby zaměstnanci pochopili různé komunikační styly, jak efektivně komunikovat v různých situacích a jak přizpůsobit komunikaci různým skupinám. Jak z rozhovorů s koordinátory vyplynulo, zaváděné změny a obecně komunikaci nepřizpůsobují věku zaměstnance. Přizpůsobování komunikace věku zaměstnance může být velmi užitečné a účinné, aby se dosáhlo lepšího porozumění, např. používání odpovídajících technologií či přizpůsobování komunikačního stylu. Tedy při komunikaci s mladším zaměstnancem může být vhodné používat více slangových výrazů a volnější komunikační styl, naopak se starším zaměstnancem by mohlo být vhodné používat formálnější styl. Z analýzy, ale vyplynulo, že existuje statistická závislost mezi věkem zaměstnance a přijetím změn. Tyto komunikační workshopy by koordinátorům mohly pomoci změnit a více přizpůsobit komunikační styl věku zaměstnance. Účastníci, tak budou trénováni, jak zlepšit schopnosti komunikovat v různých situacích s různými věkovými skupinami zaměstnanců.
- 5) **Školení k řešení konfliktů:** Školení o řešení konfliktů může být přínosné, protože poskytuje zaměstnancům nástroje pro efektivní zvládnání konfliktů na pracovišti. Toto školení může zaměstnance naučit, jak efektivně sdělovat své potřeby a obavy a zároveň naslouchat potřebám a obavám ostatních. Toto školení může být velice přínosné pro snížení rezistence ke změnám.
- 6) **Školení prezentačních dovedností:** Školení prezentačních dovedností může být přínosné pro zaměstnance, kteří potřebují sdělit důležité informace ohledně nastávajících změn a to, jak v rámci týmu, tak v rámci celého oddělení. Toto školení může zaměstnancům pomoci předávat sdělení jasně a stručně a účinně zaujmout své posluchače.

Využitím těchto možností školení a workshopů může vybraná společnost vybavit zaměstnance dovednostmi a nástroji potřebnými ke zvýšení interní komunikace při zavádění změn ve vybraném oddělení. Školitel bude najímán přes zprostředkovatele ŠKODA Academy. ŠKODA Academy je interní oddělení, které má na starosti zajišťování potřebných

školitelů. V rámci zadaných požadavků provedou analýzu potenciálních školitelů, seznam potenciálních školitelů poté předloží vedoucímu, který si o školitele zažádal a vedoucí se poté rozhodne, kterého školitele si vybere. Důležitá kritéria pro výběr školitelů jsou odborné znalosti daného tématu a v neposlední řadě náklady.

6.3.2 Komunikační plán

Další navrženou aktivitou je vytvoření komunikačního plánu. Komunikační plán je strategický dokument, který popisuje, jak by vybrané oddělení mělo o změnách komunikovat se zaměstnanci, manažery, popřípadě dalšími zainteresovanými stranami. Komunikační plán bude sestavovat komunikační specialista.

Cíle: Cíle tohoto komunikačního plánu jsou:

- 1) Zvýšit interní komunikaci ve vybraném oddělení během zavádění změn.
- 2) Zajistit, aby byli všichni zaměstnanci informováni o změnách v dostatečném předstihu a pochopili, jak se jich dotknou.
- 3) Podpořit zpětnou vazbu a otevřenou komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami.

Cílová skupina: Cílovou skupinou tohoto komunikačního plánu jsou všichni zaměstnanci vybraného oddělení, tedy jak nákupčí, tak koordinátoři, asistenti vedoucího a vedoucí oddělení BX. Klíčová sdělení, která budou sdělena cílové skupině, jsou důvody změn, přínosy změn a jak změny ovlivní zaměstnance, oddělení a celou organizaci.

Očekávání: Během procesu zavádění změn se od zaměstnanců očekává otevřená komunikace a zpětná vazba.

Komunikační kanály: K předání klíčových sdělení budou použity následující komunikační kanály:

- 1) osobní individuální schůzky vedoucích s členy jejich týmů.
- 2) týmové schůzky,
- 3) firemní schůzky,
- 4) e-mailová komunikace,
- 5) aktualizace na intranetu.

Časový plán: Komunikační plán bude tvořen po dobu třech měsíců a následně aplikován po dobu 10 měsíců. Plán bude průběžně sledován a v případě potřeby aktualizován, aby reflektoval aktuální situaci.

Role a odpovědnosti: Pro realizaci komunikačního plánu budou určeny následující role a odpovědnosti:

- 1) Koordinátoři a vedoucí oddělení budou zodpovědní za sdělování aktualizací o zaváděných změnách členům svých týmů.
- 2) Personální oddělení bude zodpovědné najmutí externího specialisty, který komunikační plán vytvoří.
- 3) Projektový tým složený z projektových manažerů a analytiků, budou zodpovědní za dohlížení dodržování komunikačního plánu, sbírání dat a průběžné sledování výsledků.

Zpětná vazba a hodnocení: Během procesu implementace bude aktivně zjišťována zpětná vazba od zaměstnanců, aby se zajistila účinnost komunikačního plánu. Na konci období projektu bude komunikační plán vyhodnocen, aby se zjistila jeho úspěšnost při zlepšování interní komunikace a zajištění toho, že zaměstnanci změnám rozumí.

6.3.3 Mechanismy zpětné vazby

Mechanismus zpětné vazby je proces zavedený za účelem sběru zpětné vazby od zaměstnanců během zavádění změn ve vybraném oddělení. Je důležitou součástí zlepšování interní komunikace, protože pomáhá zajistit informace od zaměstnanců. Jejich zapojení do změn také umožňuje společnosti získat od zaměstnanců cenné poznatky a návrhy, které pomohou zlepšit proces implementace změn.

Zde jsou uvedeny příklady mechanismů zpětné vazby, které lze využít ke zlepšení interní komunikace při zavádění změn ve vybraném oddělení:

- 1) **Průzkumy:** Průzkumy mezi zaměstnanci lze využít ke shromáždění zpětné vazby o tom, jak dobře komunikační plán funguje a co by se dalo ještě zlepšit. Průzkumy lze distribuovat prostřednictvím e-mailu nebo jiným online nástrojem určeným pro průzkumy. Tento nástroj by měl být navržen tak, aby jej zaměstnanci mohli rychle a snadno vyplnit a neztráceli u něj motivaci, že je například moc dlouhý nebo složitý.

- 2) **Individuální schůzky:** Manažeři by měli uspořádat individuální schůzky se členy svého týmu, aby s nimi prodiskutovali, jak na ně změny působí a jakou mají zpětnou vazbu. Tyto schůzky by měly být strukturovány tak, aby se zaměstnanci cítili pohodlně a mohli se podělit o své myšlenky a návrhy. Tyto schůzky již na oddělení fungují, ale dle zaměstnanců by si přáli tyto individuální schůzky více rozšířit.
- 3) **Focus group:** Pro získání zpětné vazby na zaváděné změny od různých zaměstnanců oddělení lze uspořádat Focus group. Tuto metodu může vést externí odborník nebo interní manažer a měly by být strukturovány tak, aby podporovaly otevřenou komunikaci a diskusi.
- 4) **Formuláře zpětné vazby:** Zaměstnancům mohou být také fyzicky rozdány formuláře zpětné vazby, aby se shromáždila zpětná vazba ke konkrétním aspektům procesu implementace změn. Tyto formuláře mohou být anonymní, což může zaměstnancům pomoci cítit se pohodlněji při sdílení svých upřímných myšlenek a názorů. Zpravidla by tyto formuláře měly obsahovat otázky, které by zaměstnancům pomoci vyjádřit svůj názor a poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu. Formuláře budou přizpůsobeny konkrétním cílům implementace změn. Měly by být snadno čitelné a strukturované, aby bylo možné získat relevantní zpětnou vazbu.
- 5) **Komunikační kanály:** Komunikační kanály, jako je e-mail, intranet nebo vytvoření speciální složky na Teams, lze využít k tomu, aby zaměstnanci měli možnost podat zpětnou vazbu, nebo návrhy co se nově zaváděných změn týče. Lze zřídit také speciální e-mailovou adresu nebo formulář pro zpětnou vazbu, který by zaměstnanci vždy po nějakém časovém období vyplnili, aby se zpětná vazba vždy po nějaké době shromažďovala.

Pomocí těchto mechanismů zpětné vazby může vybraná společnost získat cenné poznatky od zaměstnanců a zlepšit proces implementace změn a zároveň zvýšit interní komunikaci.

6.4 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu bude rozdělen do třech částí:

- přípravná fáze projektu,
- realizace projektu,
- vyhodnocení projektu.

Celkový časový harmonogram projektu bude trvat 16 měsíců.

V přípravné fázi projektu se nejprve budou definovat cíle a záměry projektu a rozdělovat role a odpovědnosti zúčastněným stranám. V přípravné fázi se bude tvořit komunikační plán s jasnými komunikačními cíli, cílovou skupinou, sděleními, kanály a frekvencí. Dále se budou tvořit formuláře zpětné vazby a zajišťovat externí školitele. Také se zde určí dva zaměstnanci, kteří budou dohlížet na komunikační aktivity a řídit je. Přípravná fáze bude trvat 3 měsíce.

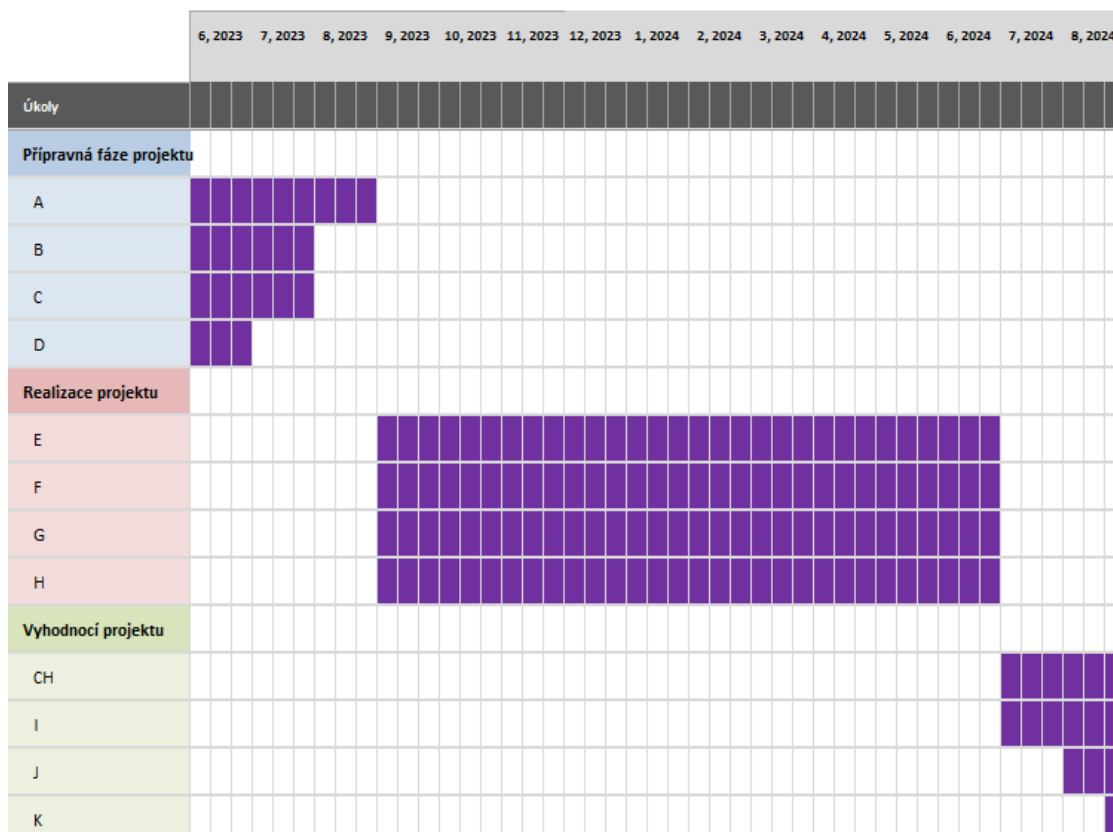
Realizace projektu bude trvat 10 měsíců. Od 4 měsíce se spustí komunikační plán a mechanismy zpětné vazby. Dále se zavedou školící programy a workshopy. Zaměstnanci také budou pravidelně informováni pomocí intranetu a pravidelných schůzek o změnách. Průběžně se bude sbírat zpětná vazba od zaměstnanců prostřednictvím průzkumů, Focus group rozhovorů a individuálních rozhovorů.

Vyhodnocení projektu bude trvat 2 měsíce. Prvně se vyhodnotí účinnost komunikačního plánu a mechanismů zpětné vazby, provedou se potřebné úpravy, popřípadě se aktivity do budoucna zruší. Následně se připraví závěrečná zpráva se shrnutím úspěchu projektu a doporučeními pro zlepšení interní komunikace při zavádění změn.

Úkoly	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
Přípravná fáze projektu			
Tvorba komunikačního plánu	90 dnů	01.06.2023	29.08.2023
Tvorba formulářů zpětné vazby	60 dnů	01.06.2023	30.07.2023
Zajištění externích školitelů	60 dnů	01.06.2023	30.07.2023
Zaměstnanci dohlížející na projekt	30 dnů	01.06.2023	30.06.2023
Realizace projektu			
Spuštění komunikačního plánu	303 dnů	01.09.2023	30.06.2024
Spuštění mechanismů zpětné vazby	303 dnů	01.09.2023	30.06.2024
Školení a workshopy	303 dnů	01.09.2023	30.06.2024
Pravidelné příspěvky na intranetu	303 dnů	01.09.2023	30.06.2024
Vyhodnocí projektu			
Vyhodnocení komunikačního plánu	61 dnů	01.07.2024	30.08.2024
Vyhodnocení mechanismů zpětné vazby	61 dnů	01.07.2024	30.08.2024
Příprava závěrečné zprávy	30 dnů	01.08.2024	30.08.2024
Vyhodnocení projektu	7 dnů	25.08.2024	31.08.2024

Obrázek 24: Časová náročnost projektu (vlastní zpracování)

Obrázek č. 24 zobrazuje časovou náročnost projektu. Jsou zde uvedeny jednotlivé aktivity, které se v průběhu projektu budou uskutečňovat, doba jejich trvání, datum zahájení a také datum dokončení. Jednotlivé úkoly jdou po sobě postupně od čísla A (tvorba komunikačního plánu) až po číslo K (vyhodnocení projektu).



Obrázek 25: Gantův diagram činností projektu (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 25 je zobrazen Gantův diagram činností, které budou v projektu realizovány. Projekt začíná činností A, což podle obrázku č. 24 značí tvorbu komunikačního plánu. Čas na tvorbu komunikačního plánu jsou tři měsíce. Následující činnost bude tvorba formulářů zpětné vazby a sehnání externích školitelů. Tyto činnosti budou trvat dva měsíce. Jako poslední činnost v přípravné fázi bude sehnání zaměstnanců, kteří budou dohlížet na projekt. Tato činnost bude trvat jeden měsíc.

Následovat bude realizace projektu, při níž budou uvedeny činnosti komunikační plán a mechanismy zpětné vazby do praxe. Tyto činnosti poběží 10 měsíců. Následovat budou školení, které budou probíhat 2x do měsíce, ale vždy pouze pro 16 osob. Každý nákupčí se tedy školení zúčastní jednou za měsíc po dobu deseti měsíců. Jako poslední činnost, která bude zrealizována, je přidávání příspěvků na intranet. Příspěvky budou přidávány na firemní portál jednou za dva týdny po dobu deseti měsíců vybranými pracovníky.

V závěrečné fázi se bude vyhodnocovat komunikační plán a mechanismy zpětné vazby po dobu dvou měsíců. Poté se po dobu jednoho měsíce bude vytvářet závěrečná zpráva a

následně bude zpráva s výsledky projektu v rámci jednoho týdne prezentována a vyhodnocena.

6.5 Náklady projektu

V této podkapitole budou uvedeny náklady na projekt, jehož cílem je zlepšit interní komunikaci při zavádění změn na vybraném oddělení pomocí aktivit jako je komunikační plán, školení a workshopy a mechanismy zpětné vazby.

Vypracování komplexního komunikačního plánu pro projekt může vyžadovat najmutí externího konzultanta nebo vyčlenění interních zdrojů na vypracování a realizaci plánu. Pro účely tohoto projektu se bude pracovat s variantou najmutí externího specialisty

Zavedení mechanismů zpětné vazby jako jsou průzkumy, Focus group apod., by mohlo zahrnovat do nákladů opět najmutí externích konzultantů. V tomto projektu, ale budou najímání na tuto pozici dva interní zaměstnanci, analytici, kteří budou s ostatními zaměstnanci provádět šetření, analyzovat a následně interpretovat data a následně budou vypracovávat akční plány na základě získané zpětné vazby od zaměstnanců. Dále také bude nutné přidělit k projektu dva zaměstnance, projektové manažery, kteří budou dohlížet na provádění komunikačního plánu, školení a seminářů a mechanismů zpětné vazby.

Dále budou nezbytné náklady na školení a workshopy. Poskytování školení a workshopů zaměstnancům za účelem snížení rezistence ke změnám a zlepšení komunikačních dovedností budou vyžadovány náklady na interní školitele, školící materiály (jako jsou například školící příručky apod.) a účastníky. Školitel bude najmut pomocí zprostředkovatele ŠKODA Academy na období realizace projektu, tedy na 10 měsíců, kdy se budou konat dvě celodenní školení měsíčně vždy s účastí 16 osob. Každý kurz tedy bude probíhat dvakrát za měsíc. Prvně s první polovinou oddělení, podruhé s druhou polovinou. Školení je rozděleno na dvě poloviny z důvodu toho, aby se mohlo naplno věnovat všem účastníkům. Platba školiteli bude poskytována na fakturu.

Náklady na technologie žádné nevznikají, jelikož budou pro pořádání workshopů a školení zapůjčené projektory a pro nahrávání zpětné vazby od zaměstnanců diktafony přímo od společnosti ŠKODA AUTO.

Náklady na komunikaci budou zahrnovat náklady pro lidi, kteří budou zodpovědní za psaní článků na intranet ohledně neustálé aktualizace zaměstnanců o nastávajících změnách.

Tabulka 5: Náklady na provedené činnosti (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady / měsíc	Počet měsíců	Celkem
Najmutí externího specialisty na vytvoření komunikačního plánu	10 000 Kč	3	30 000 Kč
Vývoj a výroba komunikačních materiálů – 2x video, Ebook	50 000 Kč	3	120 000 Kč
Odměna 2 zaměstnancům za sběr a analýzu zpětné vazby	5 000 Kč	16	80 000 Kč
Školení	30 000 Kč	5	150 000 Kč
Odměna zaměstnanci za psaní článků na intranet	1 000 Kč	10	10 000 Kč
2 zaměstnanci dohlížející na projekt – odměna	4 000 Kč	16	64 000 Kč
Celkem			454 000 Kč

Celkové náklady jsou vypočítány za celkové časové období doby trvání projektu, tedy za 16 měsíců. Celkový rozpočet nákladů na projekt za období 1. 6. 2023 – 31. 8. 2024 činí 454 000 Kč.

Do těchto nákladů je započítána částka za najmutí externího specialisty, který vytvoří komunikační plán. Externí specialista bude najmut z důvodu toho, že poskytne specializované znalosti, zkušenosti a nástroje, které nemají interní zaměstnanci.

Další položka tvoří vývoj a výroba komunikačních materiálů tedy tvorba 2 videí a Ebooku, které budou tvořit interní zaměstnanci. Komunikační materiály budou obsahovat užitečné informace o změnách, plánech a cílech projektu, což může zlepšit a dopomoct k všeobecnému porozumění zamýšlených kroků. Díky těmto materiálům může projekt dosáhnout vyšší efektivity, jelikož se díky nim informace o změnách a nových postupech rychleji dostanou k zaměstnancům, budou podrobně vysvětleny a díky tomu budou moci být následné změny rychleji implementovány s vyšší pravděpodobností na přijetí změn.

Po celou dobu trvání projektu budou najati dva interní pracovníci, analytici, kteří budou dostávat příplatky za vytvoření formuláře zpětné vazby, sbírání data od zaměstnanců, provádění analýzy a následně vyhodnocování získaných dat a předložení doporučení.

Následující položka je školení. Školení se budou konat jednou za dva měsíce, ale vždy pouze po 16 lidech. Celkem se tedy každý zaměstnanec zúčastní školení 5x a školení budou celodenní. Do nákladů na školení je započítána, jak cena za školitele, tak i za účastníky.

Školitelé budou najímáni přes zprostředkovatele ŠKODA Academy. ŠKODA Academy je interní oddělení, které má na starosti zajišťování školitelů. V rámci zadaných požadavků provedou analýzu potenciálních externích školitelů, seznam potenciálních školitelů poté předloží a vedoucí oddělení má možnost se rozhodnout, kterého školitele si vybere.

Následující nákladovou položku tvoří příplatky zaměstnanci za psaní článků na intranet. Články se budou publikovat vždy po dvou týdenních intervalech.

Poslední nákladovou položku tvoří 2 zaměstnanci, projektový manažeři, kteří budou na celý projekt dohlížet, aby probíhal, tak jak má.

V nákladech je započítán fakt, že se jedná o jednu z největších a nejznámějších firem v České republice, takže ceny musí být pochopitelně vyšší.

6.6 Očekávané přínosy projektu

Očekávané přínosy projektu jsou následující:

1) Lepší pochopení změn

Efektivní komunikace, kdy budou manažeři zaměstnancům předávat informace o nastávajících změnách stručně, jasně, pochopitelně a včas, může zaměstnancům pomoci pochopit důvody změn, jejich dopad na práci nákupčích a také jim pomůže pochopit přínos, které dané změny přinášejí, což může snížit nejistotu, stres a také rezistenci zaměstnanců ke změnám.

2) Efektivnější týmová spolupráce

Zlepšením komunikačních dovedností, jak mezi nákupčími, koordinátory, tak i navzájem mezi sebou, mohou zaměstnanci efektivněji spolupracovat, budovat pevnější vztahy, ale také sdílet znalosti a informace o nastávajících změnách a ty pak šířit dále.

3) Snížení nákladů

Neúspěšně implementované změny v podniku mohou mít dopad na výsledky podniku a vést tak k vysokým nákladům. Zlepšení interní komunikace může vést k minimalizaci rizika neúspěšně implementovaných změn, a tak snížit náklady na opravu problémů.

4) Zvýšení produktivity a efektivity

Jasná, včasná a stručná komunikace o nastávajících změnách může vést ke snížení počtu chyb, nedorozumění a předcházení zbytečně vynaloženému úsilí na aktivity, které nejsou nutné. To může vést k vyšší produktivitě a efektivitě zaměstnanců.

5) Zvýšení motivace a lepší přijetí nových změn

Díky zavedení pravidelných komunikačních kanálů jako jsou informace na intranetu, e-mailů, videí, podcastů a pomocí mechanismů zpětné vazby např. Focus group, individuálních rozhovorů či průzkumů se zaměstnanci budou cítit lépe a včas informováni, zapojeni a oceňováni, což může zvýšit jejich motivaci a přijetí nových změn a také tento krok může pomoci zvýšit spokojenost s prací.

6) Konkurenceschopnost

Efektivní interní komunikace může přinést konkurenční výhodu pro společnost, zejména v rychle se měnícím prostředí, kde je důležité rychle reagovat na změny.

7) Větší spokojenost zákazníků

Zlepšením interní komunikace při implementaci změn mohou zaměstnanci a manažeři lépe porozumět potřebám a preferencím zákazníků a tím přispět k lepší produktivitě a výsledné spokojenosti zákazníků a poskytovat jim tak lepší služby a dostatečné podpory.

Přínosy projektu se budou měřit prostřednictvím zpětné vazby od zaměstnanců, kde budou porovnávat výsledky před a po implementaci projektu. Následně se provede analýza počtu chyb a nedorozumění, která během projektu nastala, která může odhalit nedostatečnou komunikaci. Dále se během celého projektu bude sledovat efektivita a produktivita zapojeného týmu. Tyto metriky mohou poskytnout objektivní data, která by mohla pomoci vyhodnotit úspěšnost projektu a přínosy, jak pro zaměstnance oddělení BX, tak pro celou organizaci.

Celkově se očekává, že projekt vytvoří pozitivnější a produktivnější pracovní prostředí, zlepší kvalitu práce a posílí pověst, jak oddělení Nákup exteriér, tak celé společnosti ŠKODA AUTO a.s.

6.7 Rizika projektu

S projektem je spojeno několik konkrétních rizik. Mezi tyto rizika patří:

1) Odpor ke změnám

Zaměstnanci se mohou změnám bránit, a tak mohou odmítat se účastnit aktivit jako je školení, workshopy, komunikační plán i mechanismy zpětné vazby. To může vést ke zpoždění projektu a také to může ovlivnit celkovou úspěšnost realizace projektu.

Eliminace rizika

Jako první navrhuji, aby koordinátoři vysvětlili zaměstnancům důvody změn. Správná komunikace je v tomto potencionálním riziku prioritou číslo jedna. Je zapotřebí zaměstnancům vysvětlit, co změnou získají a zodpovědět jim všechny dotazy. Také je zapotřebí zaměstnancům poskytnout potřebné materiály, aby se mohli se změnami detailně seznámit. Dále navrhuji, aby byla zajištěna dostatečná transparentnost a pravidelné meetingu ohledně aktualizace postupu změn. Také by bylo velice přínosné, aby zaměstnanci měli možnost, je podílet na procesu změny. V neposlední řadě doporučuji zajistit zaměstnancům dostatečná školení a workshopy, po celou dobu poskytovat podporu.

2) Komunikační přetížení

Příliš mnoho informací může vést ke komunikačnímu přetížení, které může způsobit zmatek, stres a nedorozumění mezi zaměstnanci. Proto je nezbytné zajistit, aby byl komunikační plán jasný, stručný a odpovídal konkrétním potřebám zaměstnanců, aby nedocházelo k přetížení a s tím spojené nesprávně formulované informace o nastávajících změnách.

Eliminace rizika

U tohoto rizika jsem navrhla vedení na oddělení BX více využívat sdílené kalendáře, číst články na intranetu a využívat více společné chaty na platformě Teams, aby se snížilo množství e-mailů ohledně aktualizací ke změnám, a tedy i následného komunikačního přetížení. Na schůzkách navrhuji zkrátit délku komunikace tak, aby byly předány veškeré důležité informace v co nejkratší a nejstručnější podobě. V neposlední řadě je nezbytné upřednostnit zprávy, aby se zaměstnanci mohli soustředit na to, co je pro ně nejdůležitější.

3) Nedostatek zpětné vazby

Bez účinných mechanismů zpětné vazby může být obtížné posoudit účinnost komunikačního plánu a to, zda dosahuje požadovaných výsledků. Bez zpětné vazby nemůže firma posoudit, jak jsou zaměstnanci spokojeni, co si o zaváděných změnách myslí a co by naopak změnili, s čím nesouhlasí.

Eliminace rizika

V první řadě navrhuji, aby se dbalo na vytváření důvěry mezi zaměstnanci a manažerem. Důvěra je základním kamenem k tomu, aby byli zaměstnanci otevření a sdíleli vedení své pocity. K zajištění dostatku zpětné vazby navrhuji zorganizovat pravidelná setkání, a to Focus group rozhovory, individuální rozhovory či provést průzkum na téma zpětné vazby pomocí dotazníku, který bude anonymní, aby zaměstnanci mohli být upřímní a otevření.

4) Nedostatečné školení

Úspěch projektu velmi závisí na schopnosti zaměstnanců pochopit a efektivně implementovat změny. Pokud jsou workshopy a školení nedostatečné či školitel nedokáže informace správně předat, zaměstnanci nemusí mít potřebné znalosti nebo dovednosti k pochopení změn. Tím může vznikat další rezistence ke změnám.

Eliminace rizika

V první řadě navrhuji identifikovat potřeby a očekávání, které by školení mělo zaměstnancům přinést. Zeptat se i na jejich názory, co od školení očekávají, aby došlo k úspěšné implementaci změn. Dále navrhuji školení pořádat praktické a interaktivní a zaměstnanci. Dále je nezbytné zajistit, aby školitel předal správnou formou zaměstnancům informace, a také navrhuji jim poskytnout dodatečné zdroje, z kterých budou moci čerpat informace např. online kurzy, cvičebnice či jiné výukové materiály.

5) Kulturní a jazykové bariéry

Díky tomu, že je ŠKODA AUTO nadnárodní společnost, by mohla vznikat při zavádění změn v organizaci jazyková či kulturní bariéra. Tyto jazykové či kulturní bariéry by mohly vést k nedorozumění, zpoždění projektu a také ke snížení angažovanosti zaměstnanců. Základem k vyřešení tohoto potenciálního rizika je několikrát již zmíněna správná komunikace mezi zaměstnanci a manažery.

Eliminace rizika

V tomto případě navrhuji zajistit, aby všechny komunikační kanály (např. e-maily, videa, prezentace) byly poskytnuty v různých jazycích. Dále navrhuji zaměstnancům se zúčastnit školení či teambuildingu ohledně seznámení se s různými kulturami a jazyky, které jsou v organizaci zastoupeny.

6) Omezení zdrojů

K uskutečnění projektu budou vyžadovány značné finanční, personální a časové zdroje. Pokud tyto zdroje nebudou v organizaci k dispozici nebo nebudou přiděleny ke správným zdrojům, může to mít za následek fakt, že projekt nedosáhne svých stanovených cílů v daném termínu.

Eliminace rizika

V první řadě navrhuji vytvořit jasný plán potřeb, které jsou pro realizaci projektu nezbytné. Díky tomuto plánu budou zdroje zajištěny před začátkem projektu a nenastane tak riziko, že zdroje budou omezené. Celkově je důležité pečlivě plánovat a spravovat zdroje projektu, aby se minimalizovali náklady a maximalizovala efektivita a úspěch projektu.

7) Udržitelnost

Změny provedené během projektu by měly být udržitelné a mít dlouhodobý dopad. Nevhodně zvolené aktivity, plánování a strategie mohou vést k výsledku, že změny budou mít pouze krátkodobý dopad, a tak zkoumanému oddělení a celkově organizaci nepřinesou očekávané přínosy.

Eliminace rizika

Aby zavedené změny byly udržitelné a měly dlouhodobý dopad, navrhuji v první řadě zajistit, aby byl projekt plánován a řízen efektivně, v souladu s cíli a prioritami, jak oddělení BX, tak v rámci celé organizace. Dále je nezbytné komunikovat, jak s interními, tak s externími uživateli, aby měli zaměstnanci přístup ke všem dostupným informacím a zdrojům. Proto, by byl projekt úspěšný a udržitelný v dlouhodobém horizontu je dále nezbytné sledovat a průběžně vyhodnocovat výsledky projektu. Pokud se objeví nějaké problémy, ihned zavést nápravná opatření k nápravě situace.

Tabulka 6: Závažnost dopadu a pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Závažnost dopadu rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,3	0,5	0,7	0,3	0,6	0,9	
Odpor ke změnám	Vysoká			Vysoká			0,63
Komunikační přetížení	Vysoká			Střední			0,42
Nedostatek zpětné vazby	Střední			Střední			0,3
Nedostatečné školení	Střední			Střední			0,3
Kulturní a jazykové bariéry	Nízká			Vysoká			0,27
Omezení zdrojů	Střední			Střední			0,3
Udržitelnost	Střední			Střední			0,3

Škály pro vyhodnocení jednotlivých rizik jsou stanoveny tímto způsobem:

- nízké riziko: 0,00 – 0,15.
- střední riziko: 0,16 – 0,35.
- vysoké riziko: 0,36 a více.

Tabulka č. 4 popisuje, jak závažnost dopadu výše vypsanych rizik, tak pravděpodobnost jejich výskytu. Na základě vyhodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti dopadu byla identifikována tři vysoká rizika, a to odpor ke změnám, komunikační přetížení a kulturní a jazykové bariéry.

6.8 Shrnutí projektu

Hlavním cílem projektu bylo zlepšit interní komunikaci při zavádění změn na vybraném oddělení a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu interní komunikace při zavádění změn. Tento projekt byl proveden za pomoci časového harmonogramu, analýze nákladu, přínosů a rizik. Projekt byl sestaven na základě analytických zjištění, které vycházely ze třech metod sběru dat. Celý projekt byl sestaven tak, aby byl pro organizaci co nejpříjemnější, reálný a finančně dostupný.

V projektu byly navrženy tyto činnosti:

- 1) školení a workshopy:
 - a) školení komunikačních dovedností,
 - b) školení v oblasti řízení změn,
 - c) semináře zaměřené na budování týmu,
 - d) komunikační workshopy,
 - e) školení k řešení konfliktů,
 - f) školení prezentačních dovedností,
- 2) komunikační plán
- 3) mechanismy zpětné vazby:
 - a) průzkumy,
 - b) individuální schůzky,
 - c) Focus group,
 - d) formuláře zpětné vazby,
 - e) komunikační kanály.

Celkový harmonogram projektu byl stanoven na 16 měsíců a to od 1. 6. 2023 – 31. 8. 2024. Náklady na celý projekt byly vyčísleny na 454 000 Kč. Dále byly stanoveny očekávané přínosy projektu, kterými jsou lepší pochopení změn, efektivnější týmová spolupráce, zvýšení produktivity a efektivity, zvýšená motivace a lepší přijetí změn a větší spokojenost zákazníků. Jako poslední byly identifikovány potenciální rizika projektu a stanoveny opatření, jak by se tato rizika dala eliminovat. Jako největší potenciální rizika byly identifikovány odpor ke změnám, komunikační přetížení a jazykové a kulturní bariéry.

Navržený projekt byl sestaven tak, aby nebyl pro oddělení BX velkým zatížením a bylo možné ho zrealizovat. Převedení projektu do praxe by mohlo vést k lepšímu pochopení změn, snížení nákladů, zvýšené týmové spolupráci, větší motivaci zaměstnanců a přijetí změn, zvýšené produktivitě a efektivitě, konkurenceschopnosti a v neposlední řadě k větší spokojenosti zákazníků. Celkově lze říct, že projekt má potenciál přinést mnoho výhod a je proto důležité ho převést do praxe.

ZÁVĚR

Diplomová práce naplnila hlavní cíl, kterým bylo zlepšit interní komunikaci při zavádění změn na oddělení Nákup exteriér ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

První část této diplomové práce byla věnována teoretické části. Základem teoretické části bylo správně definovat pojmy interní komunikace a zavádění změn v organizaci. Ke zpracování teoretické části byla použita literární rešerše. Všechny kapitoly na sebe postupně navazovaly a utvořily tak ucelenou literární rešerši.

Druhá část této diplomové práce byla věnována praktické části. Úvodní část praktické části byla věnována představení společnosti a vybraného oddělení. Následovala analýza současného stavu interní komunikace při implementaci změn na vybraném oddělení. Tato analýza byla provedena pomocí třech metod, tedy pomocí dotazníkového šetření, rozhovorů a Focus group. Následovala analýza současných používaných komunikačních nástrojů na oddělení a analytická zjištění. V analytických poznatcích byly zaznamenány rezervy především v oblasti nedostatečného zapojování zaměstnanců do procesu změn, pozdní komunikaci nastávajících změn na, které se zaměstnanci nestihnou včas adaptovat, nepřizpůsobování komunikace věku zaměstnance, v případě nesouhlasu se změnami nemožnost něco změnit a žádost o častější osobní komunikaci.

V poslední části byl na základě analytických zjištění sestaven v rámci praktické části projekt. Nejdříve byly identifikovány cíle projektu, časový rámec, navrhnuté aktivity a dále následovala analýza nákladů, přínosů a rizik. Aktivity navrhnuté v projektu byly školení a workshopy, tvorba komunikačního plánu a mechanismy zpětné vazby. Dále byly stanoveny očekávané přínosy projektu, kterými jsou lepší pochopení změn, efektivnější týmová spolupráce, zvýšení produktivity a efektivity, zvýšená motivace a lepší přijetí změn a větší spokojenost zákazníků. Oddělení Nákup exteriér si je svých nedostatků vědomo a je na dobré cestě se posunout kupředu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. V Brně: Lingea, 202 s. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

BOUCNÍK, Pavel et al., 2011. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum. ISBN 978-80-904803-1-5.

DĚDINA, JIŘÍ, ODCHÁZEL, JIŘÍ, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 324 s. ISBN 978-247-2149-1.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 9788025134320.

FOTR, JIŘÍ, ŠVECOVÁ, LENKA A KOL, 2010. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

HARMON, Paul. *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. 3rd ed. Amsterdam: Elsevier/Morgan Kaufmann, c2014, xxxvi, 488 s. ISBN 9780128003879.

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Computer Press, 170 s. ISBN 8025112500.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice, 160 s. ISBN 978-80-756-0099-8.

CHADT, Karel a Romana KRATOCHVÍLOVÁ, 2020. *Komunikace v managementu hotelnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 172 s. ISBN 978-80-7598-666-5.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera: 3., doplněné vydání*. Grada, 2010, 1 online zdroj (144 stran). ISBN 978-80-247-3566-5.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Brno: Siria, 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 9788024723396.

ŘEHOŘ, Petr, 2012. *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 205 s. ISBN 978-80-7394-394-3.

TOMAN, Miloš, 2005. *Řízení změn*. Alfa, 148 s. ISBN 80-86851-13-3.

URBAN, J., 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-735-7019-X.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Grada, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada, 328 s. ISBN 8024726144.

Internetové zdroje

ASWATHAPPA, K. *Human Resource And Personnel Management* [online]. ©2005 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://books.google.cz/books/about/Human_Resource_And_Personnel_Management.html?id=-xIWIA_UHnAC&redir_esc=y

BAKKER, Arnold B. *The role of personality in the job demands-resources model: A study of Australian academic staff* [online]. ©2010 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620431011094050/full/html>

BEL, Roland. *Managing change: Communication, managerial style and change in organizations* [online]. ©2018 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999317302304?via%3Dihub>

DAMAWAN, Ahmad Hafizh a Siti AZIZAH. *Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge* [online]. ©2020 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/339190336_Resistance_to_Change_Causes_and_Strategies_as_an_Organizational_Challenge#fullTextFileContent

GILLEY, Ann a kol. *Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness* [online]. ©2009 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/piq.20039?saml_referrer=

HENLEY, Dede. *To Lead Change, You Need To Be The Change* [online]. ©2018 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/dedehenley/2018/01/04/to-lead-change-you-need-to-be-the-change/?sh=5518eae33981>

How to prepare employees for change [online]. ©2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://timelyapp.com/blog/how-to-prepare-employees-for-change>

INDRIASTUTI, Dwi a Olivia FACHRUNNISA. *Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and their Impact on Performance* [online]. ©2021 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-020-00494-1>

KOTTER, John a Leonard SCHLESINGER. *Choosing Strategies for Change* [online]. ©2008 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>

KOTTER, John P. *Leading change* [online]. ©2012 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://books.google.de/books/about/Leading_Change.html?id=xpGX1EWL_EMC&redir_esc=y

KUMBAKONAM, USHA RANI. *COMMUNICATION BARRIERS* [online]. ©2016 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/304038097_COMMUNICATION_BARRIERS

KUNZE, Florian a kol. *Age, resistance to change, and job performance* [online]. ©2013 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/b2690daf-5fbc-4fef-b6fc-bf82c0fa8374/content>

MACKENZIE, Maureen L. Mackenzie. *Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world* [online]. ©2010 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401210000563>

MOLEN, Henk T. Van der a Yvonne GRAMSBERGEN-HOOGLAND. *Communication in Organizations Basic Skills and Conversation Models* [online]. ©2019, s. 204 [cit. 2023-04-16]. ISBN 9781351374910. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1522812/communication-in-organizations-basic-skills-and-conversation-models-pdf>

NENADÁL, Jaroslav a kol., ©2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody* [online]. Management press [cit. 2023-04-16]. ISBN 978-80-7261-186-7. Dostupné z: <https://publi.cz/download/publication/758?online=1>

PATOKO, Ngueviuta a Rashad YAZDANIFARD. *The Impact of Using Many Jargon Words, While Communicating with the Organization Employees* [online]. ©2014 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/268630435_The_Impact_of_Using_Many_Jargon_Words_While_Communicating_with_the_Organization_Employees

Škoda Mobil [online]. ©2020 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/skodaspace/group/general-information/skoda-mobil-cz>

Škoda Space [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/skodaspace/group/b2eportal/home-page>

VERČIČ, Ana Tkalac a Anja ŠPOLJARIĆ. *Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction* [online]. ©2020 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811120300539>

Výroční zpráva 2021: Škoda Auto [online]. ©2022 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/03/220322-SKODA-AUTO-Vyrocní-zpráva-2021-1.pdf>

YAZDANIFARD, Rashad a Eric SOKOLOWSKI. *The Role of Education in Making an Organizational Culture Change* [online]. ©2015 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.knowledgewave.com/blog/organizational-culture-change-learning-initiative>

YAZDANIFARD, Rashad a R. MORGAN. *Employee involvement, organizational change and trust in management* [online]. ©2003 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/Employee-involvement%2C-organizational-change-and-in-Morgan-Zeffane/bb5f1daaf7636afa9d658eee8e34ec897f10cb9a>

ZAREEN, Memoona. *Change Management book* [online]. ©2019 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://www.academia.edu/10037418/Change_Management_book

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BX Oddělení Nákup exteriér

VW Volkswagen

R Respondent

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Metody zapojení pracovníků do změny (Zdroj: Kubičková a Rais, 2007, s. 69)</i>	27
<i>Obrázek 2: Organizační struktura oddělení nákup exteriér (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Obrázek 3: Spokojenost s úrovní komunikace o změnách (vlastní zpracování z dotazníku)</i>	45
<i>Obrázek 4: Informovanost o změnách v organizaci (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	46
<i>Obrázek 5: Problém v komunikaci mezi manažery a zaměstnanci při zavádění změn (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	47
<i>Obrázek 6: Komunikační bariéry při zavádění změn mezi manažery a zaměstnanci (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	48
<i>Obrázek 7: Četnost změn v organizaci (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	49
<i>Obrázek 8: Sdělení důvodu implementace změny (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	51
<i>Obrázek 9: Podpora ze strany managementu při zavádění změn (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	51
<i>Obrázek 10: Komunikační nástroje sloužící pro komunikaci nastávající změny (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	53
<i>Obrázek 11: Spokojenost se současnými komunikačními nástroji (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	54
<i>Obrázek 12: Rezistence ke změnám (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	56
<i>Obrázek 13: Míra otevřenosti zaměstnanců k organizačním změnám (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	58
<i>Obrázek 14: Otevřenost vůči novým změnám (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	59
<i>Obrázek 15: Zapojování zaměstnanců do procesu nadcházejících změn (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	61
<i>Obrázek 16: Existence motivačních nástrojů pro úspěšnější implementaci změny (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	62
<i>Obrázek 17: Motivační nástroje pro úspěšnější implementaci změny (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	63
<i>Obrázek 18: Souvislost mezi věkem a přijímáním změn (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	64
<i>Obrázek 19: Souvislost mezi úrovní vzdělání a přijímání změn (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	65
<i>Obrázek 20: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	68
<i>Obrázek 21: Věk respondentů (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	69
<i>Obrázek 22: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	69
<i>Obrázek 23: Pracovní pozice (vlastní zpracování dle dotazníku)</i>	70
<i>Obrázek 24: Časová náročnost projektu (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Obrázek 25: Gantův diagram činností projektu (vlastní zpracování)</i>	88

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Typy komunikačních šum (Zdroj: (Řehoř, 2012).....</i>	21
<i>Tabulka 2: Věk a přijetí změn v organizaci</i>	74
<i>Tabulka 3: Úroveň vzdělání a otevřenost ke změnám</i>	74
<i>Tabulka 4: Logistický rámec (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tabulka 5: Náklady na provedené činnosti (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tabulka 6: Závažnost dopadu a pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování)</i>	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Dotazník

Příloha P II Rozhovory

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Analýza zlepšení interní komunikace při zavádění změn v organizaci

Dobrý den, jsem studentka fakulty Marketingu a Managementu univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Prosím Vás tímto o vyplnění tohoto dotazníku, který bude součástí mé diplomové práce. Dotazník má za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci oddělení Nákup exteriér spokojeni s interní komunikací mezi nákupčími a manažery. Dalším cílem dotazníku je zjistit, jaký názor mají lidé na implementaci nových změn v organizaci. Dotazník je zcela anonymní. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas. Tereza Kalousová

1. Označte, na které pozici pracujete

- Nákupčí
- Koordinátor

2. Jste spokojen/a s úrovní komunikace o změnách mezi zaměstnanci a manažery na Vašem oddělení?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

3. Cítíte se být dostatečně informován/a o změnách ve firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Vidíte na oddělení problém v komunikaci mezi managementem a zaměstnanci při zavádění změn?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne

5. Jakou komunikační bariéru mezi managementem a zaměstnanci vidíte jako nejzásadnější?

- Obsahovou nesrozumitelnost
- Zahlcení zaměstnanců informacemi
- Bariéru neverbální komunikace (např. rychlost pohybu, gesta, oční kontakt)
- Emoční bariéru (např. zlost, stres)
- Jiná

6. Jak často dochází ve Vašem podniku ke změnám?

- Každý den
- Několikrát týdně
- 1x týdně
- 1 - 3x za měsíc
- 1 - 3x za čtvrt roku
- 1 – 3x za půl roku
- 1 – 3x za rok

7. Které změny hodnotíte jako ty nejobtížnější?

- Text volné odpovědi

8. Je Vám vždy před implementací změny sdělen její důvod?

- Ano
- Ne

9. Domníváte se, že máte ze strany managementu dostatečnou podporu při zavádění změn?

- Ano
- Ne
- Tak na půl

10. Jmenujte změnu na oddělení nebo celkově v organizaci, která byla dobře komunikována a v konečném důsledku pozitivně přijata.

- Text volné odpovědi

11. Jmenujte změnu na oddělení nebo celkově v organizaci, která byla špatně komunikována a v konečném důsledku negativně přijata.

- Text volné odpovědi

12. Přes jaké komunikační nástroje manažeři komunikují se zaměstnanci nastávající změny? (možnost výběru maximálně 3 komunikačních nástrojů)

- E-mailová komunikace
- Firemní porady
- Online komunikační platformy jako je Teams, Skype
- Články na firemním portálu
- Osobní rozhovory
- Jiné

13. Jste spokojeni se současnými komunikačními nástroji (např. firemní porady, e-maily apod.), které se ve Vaší organizaci využívají ke komunikaci nastávajících změn v organizaci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Které komunikační nástroje byste si přál/a, aby manažeři ke komunikaci změn využívali?

- Text volné odpovědi

15. Dostal/a jste se někdy do situace, kdy jste sám/sama bojoval/a s neochotou přijímání nové změny? Jak jste se k tomu postavil/a Vy a jak Váš nadřízený?

- Text volné odpovědi

16. Následující čtyři faktory popisují rezistenci ke změnám. Označte, ke kterému z těchto faktorů se nejvíce přikláníte.

- Rutinní hledání – změny v organizaci hodnotím jako negativní věc. Preferuji rutinní věci před neočekávanými změnami. Radši dělám stále dokola stejné aktivity než zkoušet nové, neznámé aktivity.
- Emocionální reakce – když jsem informován o nové nastávající změně, cítím se ve stresu. Stresuje mě, když věci nejdou podle plánu.
- Krátkodobé přemýšlení – necítím se ohledně nastávajících změn ve své kůži, i když by do budoucna mohly zlepšit můj pracovní život. Změna plánu je pro mě velmi nepříjemná. Když mě někdo nutí změnit něco, mám tendenci vzdorovat.
- Kognitivní rigidita – neměním názory často. Jak si jednou utvořím názor, nerad/a ho měním. Moje pohledy na věc jsou velmi konzistentní.

17. Tato otázka má za cíl zhodnotit míru otevřenosti zaměstnanců vůči organizačním změnám. Zvolte prosím na škále od jedné do pěti, 1 – naprosto nesouhlasím až 5– naprosto souhlasím, k čemu se nejvíce přikláníte.

- Považuji se za člověka, který je otevřen novým organizačním změnám.
- Momentálně jsem v pozici, kdy jakýmkoli novým změnám v organizaci vzdoruji.
- Těším se na implementaci nových organizačních změn.
- Jsem poměrně zdrženlivý, co se týče uvažování o změně v organizaci.
- Podle mého názoru implementace nových změn do naší organizace by byla více než prospěšná.

18. Jsou zaměstnanci do procesu nadcházejících změn zapojováni?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Jakým způsobem jsou zaměstnanci do procesu nadcházejících změn zapojováni?

- Text volné odpovědi

20. Jsou zaměstnancům nabídnuty určité motivační nástroje (např. osobní pochvala, materiální odměna, finanční odměna apod.), aby došlo k úspěšnější implementaci změny v organizaci?

- Ano
- Ne

21. O jaký druh motivačních nástrojů se jedná?

- Nepeněžitá odměna jako je uznání, pochvala, vzdělávání
- Peněžní bonusy, prémie
- Kombinace nepeněžní a peněžní odměny
- Jiná

22. Jste otevřeni novým změnám?

- Ano
- Ne
- Jak kterým

23. Pokud ne, můžete specifikovat důvod?

- Text volné odpovědi

24. Můžete konkrétně specifikovat, kterým novým změnám jste otevřeni?

- Text volné odpovědi

25. Domníváte se, že věk hraje roli v tom, do jaké míry změnu v organizaci přijímáte? Proč ano, proč ne?

- Text volné odpovědi

26. Domníváte se, že vzdělání hraje roli v tom, do jaké míry změnu v organizaci přijímáte? Proč ano, proč ne?

- Text volné odpovědi

27. Vaše pohlaví

- Žena
- Muž

28. Váš věk

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- Nad 60 let

29. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní vzdělání
- Středoškolské vzdělání bez maturity
- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání

PŘÍLOHA P II: ROZHOVORY

1) Jak často ve Vaší firmě/na oddělení dochází k organizační změně?

Respondent 1: Průměrně jednou za čtvrt roku.

Respondent 2: Zřídka kdy. Jednou až dvakrát do roka.

Respondent 3: Velice často. Průměrně jednou do roka.

Respondent 4: Když se bavíme o větší změně, tak se bavíme v řádu let. Když se bavíme o menší změně, tak průměrně jednou do roka.

2) Jaké změny jsou u Vás nejčastější?

Respondent 1: Nejčastější změny z pohledu nákupu se týkají výroby. Neustále se upravuje výrobní plán a na základě něj se upravují objednávky, odvolávky na dodavatele, upravují se kapacity. Musíme na ní pružně reagovat.

Respondent 2: Změna nadřízených nebo podřízených.

Respondent 3: Fluktuace zaměstnanců. Myslím, že je to dané povahou naší práce, které je hodně stresující.

Respondent 4: Pracovní změny se dějí několikrát do měsíce. Z frekvencí změn, hlavně těch, které se týkají výroby se zkracuje přípravné období, zkracuje se čas. Myslím, že to je to, co zaměstnance tady frustruje a nemotivuje k práci.

3) Ztotožňujete se s názorem, že je pro organizaci zdravé, aby její zaměstnanci byli flexibilní, co se zavádění změn týče, aby firma nezaostávala za konkurencí?

Respondent 1: Ano. Je to naprostá nutnost, organizace se musí neustále přizpůsobovat vnějším podmínkám, nejen konkurenci, ale např. v současné době se diskutují evropské normy a nařízení a my se jim musíme přizpůsobovat.

Respondent 2: Jednoznačně ano.

Respondent 3: Určitě ano.

Respondent 4: Ano, naprosto souhlasím. Je to klíčový efekt.

4) Jakým způsobem komunikujete změny v organizaci se svými zaměstnanci?

Respondent 1: Nejčastěji pomocí týmových porad, které probíhají jednou týdně případně jeden na jednoho s nákupčími. Pokud je to nějaká změna od vyššího managementu, tak to zaměstnancům přepošlu e-mailem.

Respondent 2: Máme týdenní porady, kde schválené změny komunikujeme, většinou už předem to přijde od vyššího managementu e-mailem. Samozřejmě se svými zaměstnanci komunikuji i ty neoficiální změny, které teprve přijdou.

Respondent 3: Vždycky si spolu sedneme a komunikujeme face to face a také z důvodu toho, že zaměstnanci hojně využívají možnosti homeoffice, tak komunikujeme pomocí online platformy Teams. Pokud je to nějaká změna od vyššího managementu, tak to zaměstnancům přepošlu e-mailem. Velký problém je ten, že o změně vědí kolikrát dříve než já. Takže nejsou potom tolik překvapení.

Respondent 4: Můj model není dobrý, špatně změny komunikuji. Víím, že se v této oblasti potřebuji zlepšit. V současné době to nefunguje nijak. Viděl jsem spoustu způsobů, jak to dělají jinde, ale já jsem je ještě nebyl schopen zavést.

5) Jste spokojen se způsobem, jakým komunikujete změny se svými zaměstnanci?

Respondent 1: Ano jsem. Vidím potenciál pro zlepšení v tom, vzít si více času na dovysvětlení nastávajících změn, proč se konají a jaký mají dopad na zaměstnance. Aby každý zaměstnanec pochopil nastávající změnu.

Respondent 2: Já ano, ale teď je otázka, jestli jsou s tím spokojeni moji zaměstnanci.

Respondent 3: Já ano, ale teď je otázka, jestli jsou s tím spokojeni moji zaměstnanci.

Respondent 4: Ne nejsem, musím to do budoucna zlepšit.

6) V čem vidíte největší nevýhodu týkající se změn v odvětví jako je to Vaše, tedy automobilový průmysl?

Respondent 1: Právní normy a nařízení nejsou komunikovány ke strany koncernu s dostatečným předstihem, v dostatečným předstihem, aby firma měla čas na ně zareagovat nebo jsou tak neurčitě stanoveny, že firma nemůže dlouhodobě plánovat.

Respondent 2: Problém vidím v kultuře Volkswagenu, jelikož oficiální změny jsou oficiálně komunikovány až ve chvíli, kdy jsou oficiálně schváleny, tudíž těsně předtím, než nastanou. Nemáme prostor se s nimi vypořádat dostatečně s předstihem, roznáší to nedorozumění.

Respondent 3: Myslím si, že teď jsme v tom procesu, kdy nastávají největší změny a s tím je spojená určitá nejistota, která se na zaměstnancích projevuje. Musím se snažit ty změny, co nejvíce vysvětlit, aby zaměstnanci pochopili, co za tím je, proč se to děje a vyvracet spoustu mýtů, co si někde přečtou. Za každou změnu je neskutečně moc práce a je tam

informací, které se lidé ani nedozvědí, ale důvod, proč ke změně došlo tam reálně je, takže se to na zaměstnance snažím, co nejlépe komunikovat.

Respondent 4: Korporát je největší výhoda a zároveň největší nevýhoda. Procesy jsou tady velmi zdlouhavé, všechno trvá, musí to schválit x lidí. Jednak je to výhoda, protože díky tomu firma stojí a jedna je to nevýhoda, protože nejsou tak rychle schopni reagovat na změny. V této turbulentní době chybí v automobilovém průmyslu flexibilita.

7) Kdo rozhoduje o změnách, které budete realizovat?

Respondent 1: To se takto obecně nedá říct. Obecně by firma měla být nastavena tak, že rozhodování se dějí na těch místech, které jsou k tomu určené. Např. pokud mám rozhodnout o změně výroby jsou na to určitá grémia, pokud měním personál, tak to musím odladit s personalistikou.

Respondent 2: Management.

Respondent 3: Změny velkého charakteru jdou od vedení společnosti. Já osobně nejsem na svém místě dlouho a určité změny zavádím oproti mému předchůdci, ale vždycky je to po konzultaci s mým týmem, jestli s tím souhlasí, dává jim to smysl a když je půlka pro a půlka proti, tak buďto udělám nějaký kompromis nebo rozhodnu já sama.

Respondent 4: O menších my koordinátoři, o těch větších vyšší management.

8) Pokud o změnách rozhodují i zaměstnanci, jakým způsobem jsou zapojeni do implementace změn?

Respondent 1: Záleží, jak do jaké změny. Do změn, kde mají, co říct je jim umožněno sdělit svůj názor, který je respektován. Například plánuje přejít na open Space kanceláře. Na začátku této změny by se zaměstnancům měly vysvětlit důvody, zjistit jejich názory, jestli je tato změna za ně smysluplná a dát jim prostor se doptat, popřípadě jim vše dovysvětlit. Nákupčí nejsou ti, kteří budou rozhodovat, jestli se budeme stěhovat nebo ne, ale mělo by jim to být komunikováno s dostatečným předstihem.

Respondent 2: Nejen do implementace, ale v některých situacích je vhodné specialisty nákupčí dotazovat se jich, jak by byla přijata určitá organizační změna. Například pokud se poptává nový nákupčí, je velice výhodné, aby nákupčí sami doporučili někoho, kdo by byl pak do týmu pozitivně přijat.

Respondent 3: První se o tom bavíme, chci znát jejich názor, co si o tom myslí, co si myslí, že tam třeba bude problematické, co tím mohou ztratit. Co se týče implementace, tak na to

stanovím menší tým? Zadáám jim, aby o tom zjistili více informací, pobavili se s jinými lidmi, jiným oddělením a potom nám k tomu více řekli. Snažím se je do toho aktivně zapojovat.

Respondent 4: Chci, aby změny přicházeli sami od lidí, aby oni chodili s návrhy, jak něco změnit. Nechci, aby za mnou chodili, že mají problém, ale chci, aby přišli mám problém a toto řešení.

9) Co děláte proto, aby zaměstnanci změny lépe přijímali?

Respondent 1: Komunikuji s nimi, dávám jim prostor vyjádřit se k tématu, zodpovídám dotazy, komunikuji změny s dostatečným předstihem, aby je pochopili.

Respondent 2: Mluvíme o tom s nimi.

Respondent 3: V první řadě potřebuji důvod ke změně pochopit já sama, když se s ním ztotožňuji snažím se zaměstnancům podat tak, že je to změna k lepšímu. Aby za tím viděli ty možnosti, které jim změna přinese, vysvětluji, co je za tím.

Respondent 4: Chci, aby lidé tady byli spokojeni, aby se cítili součástí týmu, ale chci, aby nad změnami a tím, co dělají přemýšleli, aby za mnou chodili sami.

10) Jak řešíte problém se zaměstnancem, který se nechce přizpůsobit změně a odmítá ji?

Respondent 1: Přímou komunikací, dovysvětlení, pochopení jeho obav, kladení otevřených otázek, aby člověk pochopil, kde jsou ty obavy a snažit se mu vysvětlit, proč a jaký to má na něj dopad.

Respondent 2: Takový zaměstnanec nepatří do týmu nákupu. Obecně na oddělení nákupu dochází k častým změnám a co s člověkem, který se nechce přizpůsobit? Moje odpověď je vyměnit ho.

Respondent 3: Pobavíme se o tom, proč změnu odmítá, čeho se tam bojí, co si myslí, že tam nastane, co pro něj bude více práce nebo jestli si myslí, že ztratí určitou pohodlnost. Dávám jim příklady z jiných odděleních, jak to tam funguje, jakou změnu, jim to přineslo a že si lidé chválí.

Respondent 4: Abych tomuhle předešel, tak si s nimi odsouhlasuji priority, na čem mají dělat, směr, kterým se to má ubírat a tím pádem, už to není jen moje rozhodnutí, ale nás všech. Mám problém s tím, že si se zaměstnanci ujasním a odsouhlasím postup, jakým chceme postupovat, ale počas cesty, jdeme každý jinačím směrem.

11) Jaký je podle Vás důvod, že lidé nemají rádi změny?

Respondent 1: Lidé se obecně bojí neznámého.

Respondent 2: Hraje tam roli osobnost a konzervatismus člověka.

Respondent 3: Bojí se opustit komfortní zónu, to, co už umí. Nemusí se nic učit v tu danou chvíli, každá změna přináší to, že člověk proto musí udělat něco navíc, a ne všem se tohle chce.

Respondent 4: Dostanou se do komfortní zóny. Člověk je stereotypní tvor.

12) Dochází k návrhům na změnu spíše ze strany vedení, nebo ze strany zaměstnanců?

Respondent 1: Primárně ze strany vedení.

Respondent 2: Jednoznačně ze strany vedení.

Respondent 3: Musím říct, že spíš ze strany vedení.

Respondent 4: Z obou stran, 70 % ze strany vedení, 30 % ze strany zaměstnanců.

13) Uvítáte, když některý ze zaměstnanců přijde s novým nápadem, který pomůže k rozvoji firmy?

Respondent 1: Nejenom uvítám, ale vyloženě to od nich očekávám.

Respondent 1: Jednoznačně, doptávám se na jejich nápady.

Respondent 3: Určitě ano. Všechny vyzívám, aby s námi chodili, každý nápad je vítán.

Respondent 4: Ano.

14) Pokud ano a nápad je realizován s úspěchem, čeká zaměstnance odměna?

Respondent 1: Ano. Odměna bývá finančního i nefinančního charakteru, záleží o jak velkou změnu se jedná.

Respondent 2: Samozřejmě.

Respondent 3: Ano, určitě. Je to způsob motivace, jak toho člověka přinutit dělat něco navíc, takže člověk musí být odměněn. Buď to poté finanční stránce, hodně lidí je proaktivních, že se pomalu rozvíjí do pozice managementu, takže i to může být způsob odměny, že pokročí o krok dál. Nejlepší je, když je pro ně vnitřní odměna, že s tím nápadem přišli sami, vedoucí lidem ráda osobně poděkuje, vyzvedne ten jejich nápad.

Respondent 4: Ano. Je tu spousta programů, ŠKODA AUTO tohle podporuje.

15) Znáte dobře své zaměstnance a umíte předpokládat jejich reakci na změnu?

Respondent 1: Ne tak, jak bych si představoval. Nedokážu nikoho poznat na 100 %.

Respondent 1: Právě proto, abych dobře odhadl reakci na změnu, tak to s nimi dostatečně dopředu komunikuji, tudíž potom nedochází k překvapením, když se něco oficiálně dozví a takto si já testuji, jak bude změna přijata.

Respondent 3: Jsem na svém místě 2 měsíce, takže spíše ještě ne. Ale už tak zhruba dokážu říct, kdo změnu bude snášet lépe a s kým si bude potřebovat více promluvit.

Respondent 4: Myslím si, že ano.

16) Setkal jste se s tak velkým odporem ke změně, že daná změna nemohla být zrealizovaná?

Respondent 1: Ano, nejčastěji se jedná o nějaké nové procesy. Když se ozve vlna nevole, většině zaměstnanců nepřijde smysluplná, máme právo na odmítnutí a změna procesů se nezrealizuje se. To se v minulosti několikrát stalo.

Respondent 2: Setkal. V minulosti na jiné pozici jsem se setkal z odporem k drobným environmentálním změnám a odporu k přesunu místa v kanceláři. Nechápal jsem, kde je problém, snažil se to komunikovat zaměstnancům, ale většina byla proti, takže jsem takovou změnu neprovedl.

Respondent 3: To se mi zatím nestalo.

Respondent 4: Ano. Nastala krizová situace, vyloženě u mě v týmu, kdy nemůžu být pro ně opora nepřetržitě, nemám na to čas. Aby to fungovalo, tak jsem si našel svého zástupce. Snažil jsem si tuto změnu prosadit, vysvětlit, jedna osoba to nepřijala, dal jsem jí čas na to změnu vstřebat a změnu jsem si prosadil.

17) Která změna byla pro Vás jako koordinátora oddělení zatím nejobtížnější?

Respondent 1: Stát se z člena týmu a kolegy jejich nadřízený. Musí se změnit mezilidské vztahy.

Respondent 2: Vždycky je to o změnách v týmu, kde do toho vstupují lidé. To zanechá největší vliv do fungování týmu, ať pozitivně nebo negativně.

Respondent 3: Když jsem začala měnit věci, co dělal můj předchůdce, např. způsob porad. Ze začátku na mě koukali, tak nedůvěřivě, ale už teď dle mého názoru, to přijali dobře.

Respondent 4: Jakákoliv personální změna, protože se do toho zahrnutý city.

18) Snažíte se se svými zaměstnanci budovat důvěru např. tak, že si najdete čas a popovídáte si s nimi, jak se jim daří?

Respondent 1: Ano, určitě. Základ pro budování důvěry je přímá komunikace.

Respondent 2: Ano.

Respondent 3: Ano.

Respondent 4: Ne. Buduji si s nimi důvěru, ale udržuji odstup, aby se odlišila pracovní a kamarádská stránka. Nechci se svými podřízenými budovat přátelské vazby.

19) Po realizaci změny sledujete a komunikujete se zaměstnanci její výsledky?

Respondent 1: U změn, který považuji za důležité, tak ano. Rozhodně, ale nesleduji výsledky u všech.

Respondent 2: Ano, ale spíš vnímám, jak se tváří. Není to tak, že se ptám na všechno. Po čase se zeptám, jak tu změnu vnímají.

Respondent 3: Ano. Hodně tomu přispívá, když jsou do toho zaměstnanci sami vtaženi a vidí ten směr, kterým se změna ubírá.

Respondent 4: Je to důležité. Když nějakou změnu sleduješ, je důležité po čase ukázat výsledky, aby si lidem dokázal, že to byla ta správná cesta.

20) Pokud sledujete výsledky změn a zjistíte, že změna nepřinesla očekávaný užitek, jak postupujete?

Respondent 1: U změn, které sleduji vyžadují zpětnou vazbu od lidí, kteří jsou do toho zapojení a snažím se upravit ten postup, tak, aby odpovídal zpětné vazbě, kterou dostanu.

Respondent 2: Prostě ji zruším.

Respondent 3: První je potřeba zjistit, proč ten očekávaný užitek nepřinesla, co se tam stalo, je možné, že došlo k nějakým nedorozuměním v průběhu implementace. Pokud změna nemůže v realitě fungovat musí se buďto přetvořit nebo zrušit.

Respondent 4: Pokud ta cesta nebyla úplně správná, říct si důvody a postup, co uděláme dál. Definovat si na cestě určité milníky a postupně po té cestě je kontrolovat.

21) Jak by se změny, dle Vás, do budoucna měly se zaměstnanci komunikovat?

Respondent 1: Ideální stav je takový, když zaměstnanci sami navrhnou změny, který zapadají do mise, vize, strategie firmy a já je pak pomůžu zrealizovat.

Respondent 2: Závísí na stylu každého manažera, nejde říct obecně. Já komunikuji fáze ještě neověřených drbů a ta změna třeba pak nakonec nedopadne, ale radši je informuji dřív, oni pak nejsou překvapeni, ale pochopitelně to přináší trochu chaos.

Respondent 3: Využívat veškerých možných prostředků, které máme, ale nejdůležitější je to vždycky zaměstnancům okomentovat a říct jim nějaké pozadí, proč to tak bylo. Ne pouze jim to přepsat, ale připravit je na to, nenechat jim v sobě takovou nejistotu.

Respondent 4: Písemně a doprovázet je nějakým osobním vysvětlením, že se všichni chápeme.

22) Zdůvodňujete svým zaměstnancům, proč změnu zavádíte?

Respondent 1: Ano určitě. To by měl být i první dotaz od zaměstnance, proč, když se něco mění.

Respondent 2: Ano, vždycky.

Respondent 3: Ano, vždycky.

Respondent 4: Ano, vždycky.

23) Souhlasíte s hypotézou, že mladší lidé změnu přijímají lépe než lidé starší? Proč?

Respondent 1: Obecně ano. Starší lidé mají tendenci nedůvěry a větší prostor pro nějaké strachy, ať už z předchozích negativních životních zkušeností nebo z čehokoliv. Je to samozřejmě člověk od člověka, ale průměrně mají starší lidé větší averzi ke změnám než mladší lidi, kteří chtějí zkoušet nové věci.

Respondent 2: Ne, nesouhlasím. Dle mého názoru to je o osobnosti ne o věku.

Respondent 3: Ne, nesouhlasím. Ze své zkušenosti, vím, že to tak není, Je to vždy o člověku.

Respondent 4: Ano. Je to spojené s rutinou. Starší lidé takové ambice už nemají, chtějí si to v klidu dopracovat, nechtějí další změny.

24) Je nějaký rozdíl mezi tím, jak komunikujete změnu s mladším člověkem vs se starším?

Respondent 1: Snažím se komunikaci změny ušít na míru tomu, komu jí předávám. Tu samou změnu mi dává smysl komunikovat jinak s jedním člověkem a jinak s kolegou naproti.

Respondent 2: Ne, je to o daném komunikačním stylu manažera a ten by ji měl dělat furt stejně se všemi.

Respondent 3: Ne, komunikuji změnu podle toho, jak člověka znám a jak tuším, že k tomu bude přistupovat.

Respondent 4: Ne, mám mladý tým, takže to nedokážu říct. Starší lidé jsou obecně zkušenější a když jim něco sděluji, tak pravděpodobně už to slyší po několikáté.

25) Souhlasíte s hypotézou, že lidé s vyšším vzděláním lépe přijímají změny? Proč?

Respondent 1: Asi ano. Člověk, co má vyšší vzdělání má zkušenosti ze školy, říká mi to, že je schopen se učit novým věcem, ale neříká mi to nic o tom, jestli bude dobrým zaměstnancem.

Respondent 2: Ne, opět je to dle osobnosti člověka.

Respondent 3: Těžko říct. U nás na nákupu jsou přijímáni lidé od určitého stupně vzdělání, takže jsme všichni na stejné úrovni. Ale obecně, čím větší všeobecný přehled člověk má a dokáže si představit, co vše ta změna bude přinášet, tak tím je to lepší.

Respondent 4: Ne, s tím nesouhlasím.

26) Myslíte si, že způsob neustálého vzdělávání se, pomůže se snížením rezistence k implementaci změny v organizaci?

Respondent 1: Určitě ano. Čím víc člověk ví, tím víc je ochoten zkoušet nové věci a míň se bojí.

Respondent 2: Pokud se vzděláváte, jste schopni se adaptovat na aktuální prostředí. To, jestli to má vliv na lepší přijímání změn, dle mého názoru, je to důsledek toho, že se adaptujeme obecně na nové prostředí.

Respondent 3: Ano, určitě. Mělo by se zaměstnancům ukazovat, kam se můžeme do budoucna posunout, jaký změny můžou přijít.

Respondent 4: Asi ano, nepřímě to vybuduje flexibilitu ke změnám.