

Ondřej Švrček

# Jak zvládnout změny ve firmě

Vsadte na interní komunikaci



## Úvod

Pamatujete si, jak jsme si museli zvyknout na dotykové telefony? Jak jsme si po letech mailování najednou začali povídat se svým kalendářem nebo chatbotem? A co teď? Teď učíme AI psát, řídit agendu i dělat rešerše. A to je teprve začátek.

Změna je dneska víc než občasný projekt. Je to permanentní stav. A pokud se na ni firma nepřipraví, může snadno ztratit dech. Změny přicházejí rychleji než dřív – v technologiích, v organizaci práce, v očekáváních zaměstnanců. Ať už jde o nový systém, přístroje nebo aplikace, jedna věc rozhoduje o úspěchu: jak to celé firma dokáže řídit. A jak to zvládne komunikovat. Každá změna se totiž řídí primárně komunikací.

Právě proto je klíčem dobře zvládnutý change management. A ještě lépe zvládnutá interní komunikace. Tento e-book vám ukáže, jak změnu odřídit hladce, efektivně a bez odporu. Najdete tu přehled klíčových rolí, proces krok za krokem, praktický checklist i chyby, kterým se vyhnout. A hlavně důkazy, že interní komunikace je prostě „must have“.



Ondřej Š.

## Co je change management

Jak už název napovídá, change management je systematické řízení změn. Jeho nedílnou součástí je plánování, implementace, komunikace a nacházení řešení problémů, které jsou se zaváděním změny či novinky spojené. Change management řeší změny v procesech, technologiích, organizační struktuře, kultuře, zkrátka jakékoliv oblasti, která ovlivňuje fungování organizace.

### Cílem change managementu je:

- **Minimalizovat negativní dopady** změn na zaměstnance i firmu
- **Udržet zapojení** všech zainteresovaných stran po celou dobu přechodu
- **Provádět změny** systematicky a hladce
- **Usnadnit zaměstnancům přechod** na nové podmínky a pomoci jim přizpůsobit se změněné situaci
- **Maximalizovat přínosy** spojené se změnou

### Change management vám tedy v praxi pomůže především:

**Úspěšně implementovat změny** – Díky němu dokážete zabránit odporu při přijímání změny, vysvětlit její přínos.

**Zvýšit produktivitu** – Zaměstnance ani organizaci změna nezbrzdí a hladce ji implementují do své každodenní rutiny.

**Připravit se na změny** – Nastavíte si a otestujete pravidla, která budete moc využít v budoucnu a která vám pomohou připravit pole pro další změny.

**Zvýšit spokojenost** – Zmírní negativní dopady změn, což přispěje ke spokojenosti zaměstnanců.

**Podpořit inovace** – Usnadňuje zavádění nových procesů a technologií, což podporuje inovace v organizaci.



### Věděli jste, že...

Právě přijímání změn bylo podle průzkumu Soulmio jedna z hlavních oblastí (označilo ji 46 % dotázaných), na kterou by se firmy měly zaměřit v rámci wellbeingu a vzdělávání zaměstnanců.

## Role v rámci change managementu

Ať už zavádíte ve výrobě nový stroj, nový systém trackování, nabíráte nové zaměstnance, přecházíte na digitální správu docházky, vždy má změna dopad na všechny napříč firmou – nejen na vedení, nejen na HR, nejen na nováčky, ale všechny zaměstnance.

Každá změna s sebou nese určitý signál, který si lidé mohou vyložit různě. Zavádíte nový personální systém? Manager v tom může vidět rozvoj firmy, HR ulehčení práce, dlouhodobí zaměstnanci zbytečné novoty, IT oddělení spoustu práce navíc.

**Každého se změna nějak dotýká a každý z firmy má v celém procesu svou roli. Obecně je můžeme rozdělit do tří skupin – nositel změny, vykonavatel změny a příjemce změny.**



### CEO – Hlavní nositel změny (Leader změny)

CEO, potažmo vedení firmy obecně je tváří změny – bez jeho jasného a důvěryhodného vedení zavedení změny většinou ztroskotá. Je důležité, aby bral změnu za svou, dokázal se za ni postavit a podpořit své managery v její implementaci.

#### Hlavní odpovědnosti:

- **Iniciuje a schvaluje změnu** – je tvůrcem vize a důvodů změny.
- **Komunikuje strategii** – jasně vysvětluje, proč je změna nutná a jaký bude mít dopad.
- **Zajišťuje zdroje a podporu** – uvolňuje rozpočty, lidi, deleguje úkoly na „vykonavatele“ změny.
- **Motivuje ostatní lídry** – inspiruje management k podpoře změny a je mu oporou.
- **Symbolicky reprezentuje změnu** – jde příkladem, sám změnu aktivně podporuje.

#### Víte, co je....



**MISASSIGNMENT** = označuje situaci, kdy je úkol přidělen nesprávnému oddělení nebo osobě, která na něj není vybavena nebo vyškolená.

Právě k této situaci často dochází v rámci change managementu, kdy HR, které k tomu nemá ani nástroje, ani pravomoci, je nuceno odřít celý proces implementace a komunikace změny. Vedení jej tlačí do své role ambasadora změny i role vykonavatele.



## Manager – Vykonavatel změny (Koordinátor změny)

Implementaci změny má zpravidla na starost manager daného týmu či oddělení. Kooperuje s vedením i HR. Zaučuje zaměstnance a řídí celou změnu.

### Hlavní odpovědnosti:

- **Připravuje a realizuje plán změny** – stanovuje cíle, řídí jednotlivé kroky.
- **Vyhodnocuje, sleduje pokrok, dává zpětnou vazbu** – výsledky změny komunikuje s vedením i podřízenými, předává informace.
- **Komunikuje změnu svému týmu** – vysvětluje její význam a přínos konkrétním lidem.
- **Řídí odpor vůči změně** – identifikuje obavy a pracuje s nimi aktivně.
- **Podporuje a motivuje zaměstnance při zavádění nových postupů** – poskytuje podporu, zpětnou vazbu a uznání.



## HR – Podporovatel změny (Facilitátor změny)

HR je „lidská stránka změny“ – pomáhá ji přijmout a implementovat do firemní kultury. Je pojítkem mezi vedením a zaměstnanci, od kterých sbírá zpětnou vazbu.

### Hlavní odpovědnosti:

- **Připravuje a realizuje plán změny z pohledu lidí** – ve spolupráci s vedením chystá školení, komunikaci změny.
- **Řeší dopady změny na zaměstnance** – pracuje s jejich obavami, odporem, ztrátou jistot.
- **Podporuje managery při zavádění změn v týmech** – koučování, poradenství.
- **Monitoruje nálady a angažovanost zaměstnanců** – např. skrze průzkumy.
- **Pomáhá zakotvit změnu do firemní kultury** – přizpůsobuje HR procesy (např. hodnocení výkonu).



## Zaměstnanci – Účastníci změny (Uživatelé změny)

Bez ochoty zaměstnanců změnu přijmout se žádná neuskuteční – jsou klíčoví pro její úspěch.

### Hlavní odpovědnosti:

- **Porozumět změně** a jejím dopadům na jejich práci.
- **Aktivně se účastnit školení, workshopů a komunikace.**
- **Přijmout nové způsoby práce** a aplikovat je v praxi.
- **Poskytovat zpětnou vazbu** – být nápomocní vedení a komunikovat, co funguje a co ne.
- **Pomáhat ostatním kolegům v adaptaci** – výkonnější kolegové mohou pomoci ostatním.



# Change management v roce 2025

Ačkoliv každá firma má do jisté míry různé plány a cíle, dění na trhu, mění se ekonomika i technologie mají dopad na všechny. S jakými změnami by měly české firmy v letošním roce počítat a jak se na ně nejlépe připravit?

## **Ekonomické změny:**

Očekává se, že inflace v České republice dosáhne v roce 2025 hodnoty 3,5 %, což ovlivní kupní sílu a náklady na provoz. Firmy budou muset přizpůsobit své strategie cenotvorby a nákladového řízení těmto podmínkám.

## **Zeštíhlování firem:**

Aby firmy zvýšily svou efektivitu, plánuje 40 % z nich do roku 2025 implementovat strategie zeštíhlování, jako je optimalizace procesů a snižování počtu úrovní managementu. To může vést ke změnám v pracovních náplních a odpovědnostech zaměstnanců.

## **Fúze a akvizice:**

V roce 2025 se předpokládá nárůst fúzí a akvizic o 15 % v důsledku snahy firem posílit svou tržní pozici a získat nové technologie. Tyto změny mohou vést k reorganizaci týmů a procesů, což vyžaduje transparentní komunikaci se zaměstnanci.

## **Konec home office:**

Přibližně 25 % českých firem plánuje do roku 2025 omezit nebo zcela ukončit možnost práce z domova, což vyžaduje jasnou komunikaci důvodů této změny a přípravu zaměstnanců na návrat do kanceláří.

## **Povinný ESG reporting, zároveň zmatky v něm:**

Společností, pro které bude platit ESG, bude zřejmě méně, než se čekalo. I tak ale budou muset firmy nad 1 000 zaměstnanců zveřejňovat své aktivity v oblastech životního prostředí, sociální odpovědnosti a řízení. To bude vyžadovat zavedení nových procesů a školení zaměstnanců.

## **Zvýšené nároky na kybernetickou bezpečnost:**

S rostoucí digitalizací a využíváním umělé inteligence (AI) se očekává, že do roku 2025 vzroste počet kybernetických útoků využívajících AI o 30 %. Firmy budou muset investovat do pokročilých bezpečnostních řešení a pravidelného školení zaměstnanců, aby čelily těmto hrozbám.

## **Nástup umělé inteligence, robotizace:**

Do roku 2025 plánuje 60 % českých firem implementovat AI do svých procesů, což povede k automatizaci rutinních úkolů a zvýšení efektivity. To si vyžádá rekvalifikaci zaměstnanců a adaptaci na nové technologie. Chystá se další generace robotizace provozů – bude třeba vysvětlit, že to není nic proti lidem.

## **Generační rozdíly na pracovišti:**

Generace Z bude v roce 2025 tvořit přibližně 27 % globální pracovní síly. Tito mladí profesionálové preferují flexibilní pracovní podmínky a digitální nástroje, což bude vyžadovat úpravu firemních politik a pracovního prostředí.

## České firmy a jejich připravenost na změny

Jak jsou na nadcházející změny připraveny české firmy? Následující tabulka představuje pět kategorií připravenosti firmy implementovat změnu. Schválně, do které skupiny byste zařadili svou?

### T1 – Skvěle připravené (8 %)

Firmy proaktivně sledují a implementují nejnovější trendy v oblastech ESG, kyberbezpečnosti, AI a řízení generačních rozdílů. Mají flexibilní organizační strukturu a jsou připraveny na ekonomické změny, fúze či akvizice. Skvělá interní komunikace.

### T2 – Dobře připravené (15 %)

Firmy si uvědomují důležitost nadcházejících změn a začaly implementovat potřebné kroky, avšak některé oblasti ještě vyžadují další rozvoj. Skvělá interní komunikace.

### T3 – Středně připravené (42 %)

Firmy jsou si vědomy nutnosti změn, ale jejich implementace je nepravidelná a často reaktivní. Rigidní interní komunikace.

### T4 – Slabě připravené (20 %)

Firmy zaostávají v implementaci potřebných změn a často postrádají strategii pro adaptaci na nové podmínky. Bez funkční interní komunikace.

### T5 – Nepřipravené (15 %)

Firmy nejsou schopny reagovat na nadcházející změny, což ohrožuje jejich pozici na trhu. Zcela bez interní komunikace.

**Pokud vaše firma spadá do kategorií T-3 až T-5, mělo by vedení co nejdříve zahájit strategické plánování,** na kterém definuje největší slabiny a stanoví prioritu v jejich odstranění a spuštění s tím spojených změn. Jednání by se nemělo obejít bez HR, kde byste měli dokázat vedení obhájit nezbytnost interní komunikace ve firmě a její nezastupitelnou roli v rámci change managementu.



### TIP

Nadchnout vedení pro interní komunikaci vám může právě tento e-book nebo další materiály Munipolis, kde najdete řadu výzkumů i dat, která dokládají kladný vliv komunikace na výkon zaměstnanců.

## Proces change managementu a role interní komunikace

Ať už v organizaci měníte zavedené procesy, strukturu nebo technologie, ať už je cílem řešit problémy či využít příležitosti dané změnou trhu, podmínkou úspěchu jsou vždycky zaměstnanci. Když nejsou ochotni změnit svůj způsob práce a nechtějí se učit nové věci, projekt nemůže uspět.

Je proto třeba lidi připravit, podpořit a motivovat. Změnu perfektně naplánovat a znát její dopady. Uvědomit si případná rizika. Zajistit správné nástroje a týmy, které změnu plynule provedou.

**Kdo je připraven, není překvapen!**



## Model 3 C (Communication, Consultation, Coordination)

Model „tři C“ zdůrazňuje tři klíčové aspekty zásadní pro úspěšné řízení organizačních změn. V češtině bychom je mohli pojmenovat jako „tři K“. Jsou to:

### 1. Komunikace (Communication)

- **Účel:** Jasná a konzistentní komunikace je nezbytná pro sdělení účelu a zdůvodnění změny. Zaměstnanci musí pochopit, proč ke změně dochází a jaké jsou očekávané přínosy.
- **Kanály:** Využívejte různé komunikační kanály k efektivnímu oslovení různých zainteresovaných stran. Může se jednat o týmové schůzky, e-maily, newslettery, intranet nebo platformy pro interní komunikaci v podobě zaměstnanecké aplikace.
- **Obousměrná komunikace:** Podporujte zpětnou vazbu a vytvářejte mechanismy pro obousměrnou komunikaci. Zaměstnanci by měli mít pocit, že jejich obavy jsou slyšet.

### 2. Konzultace (Consultation)

- **Zapojení:** Zapojte zaměstnance a klíčové zainteresované strany do procesu změny. Získejte jejich vstupy, zpětnou vazbu a návrhy. Zvýšíte tak podporu změny a zlepšíte kvalitu rozhodování.
- **Participace:** Aktivně zapojte týmy i jednotlivce do plánování a implementace změny. Tato účast podporuje pocit odpovědnosti a závazku.

### 3. Koordinace (Coordination)

- **Plánování:** Pečlivě naplánujte a koordinujte všechny aspekty změny. Vytvořte implementační plán, identifikaci potenciálních problémů a definujte jednotlivé kroky.
- **Integrace:** Zajistěte, aby byla změna bezproblémově integrována do organizace. Koordinujte různá oddělení, týmy a funkce, aby společně pracovaly na dosažení společného cíle.
- **Alokace zdrojů:** Efektivně alokujte zdroje na podporu změny. To zahrnuje lidské zdroje, rozpočet, technologie a veškeré další nezbytné zdroje.

## Proces řízení změny

Proces řízení změny je systematický přístup k přechodu organizace ze současného stavu do požadovaného budoucího stavu, který zahrnuje jak technické, tak lidské aspekty. Cílem je minimalizovat rizika a zajistit úspěšnou implementaci změn, a to prostřednictvím etap jako je identifikace potřeby změny, vytvoření strategie, komunikace, implementace a podpora a upevňování dosažených úspěchů.

1.

Plánování

2.

Komunikace

3.

Příprava  
a schválení

4.

Implementace

5.

Posilování

### 1. Plánování

Plánování je základ všeho. Než se do změny pustíte, identifikujte samotnou potřebu změny. K tomu, proč se do ní pustit a co by vám měla přinést, vám pomůže definování cílů.

- **Definujte jasné cíle:** Stanovte jasné cíle, kterých chcete změnou dosáhnout, abyste mohli efektivně měřit úspěch.
- **Identifikujte zainteresované strany:** Přesně určete všechny, kterých se změna dotkne, včetně zaměstnanců, managerů, zákazníků a externích partnerů.
- **Vyhodnoťte rizika:** Proaktivně identifikujte potenciální problémy a vypracujte plány na jejich zmírnění.



**ROLE INTERNÍ KOMUNIKACE:** Zajišťuje, že všichni zainteresovaní rozumí důvodům, cílům a očekávanému dopadu změny. Už v této fázi pomáhá budovat důvěru, předcházet odporu a vytvářet prostor pro otevřenou zpětnou vazbu. Dobře nastavená komunikační strategie zároveň určuje, jak, kdy a komu budou informace o změně předávány, což ovlivňuje její úspěšnost v dalších fázích.



**JAK POMŮŽE MUNIPOLIS:** V Munipolis vám v této fázi mohou pomoci rychlé ankety nebo příspěvky v aplikaci s možností získání odpovědí třeba volením jednotlivých nabízených variant nebo možnost potvrzení přečtení zprávy. Tyto funkce vám mohou posloužit na domluvu termínu i jako rychlý feedback pro podklady plánu. Můžete také vytvořit samostatnou skupinu „plánovačů“, kde je můžete držet „up to date“ s informacemi. Vzniklý plán můžete jednoduše nahrát do dokumentů, aby k němu měly všechny strany přístup.

## 2. Komunikace

Začněte s informováním všech zúčastněných stran. Právě komunikace hraje klíčovou roli v přijetí změn a zamezení zbytečných nedorozumění.

- **Vytvořte plán komunikace:** Vytvořte itinerář komunikace, seznam FAQ i znění zpráv pro jednotlivé skupiny. Podle plánu postupně informujte všechny zainteresované strany.
- **Transparentnost je klíčová:** Buďte otevření a upřímní ohledně změny, jejího časového harmonogramu a jejího zdůvodnění. Vysvětlujte. Právě jasná, upřímná komunikace rozptýlí obavy.
- **Využívejte více kanálů:** Využijte různé komunikační kanály, jako jsou e-maily, porady, interní komunikační platformy, zaměstnanecké aplikace a další, abyste efektivně oslovili všechny.



**ROLE INTERNÍ KOMUNIKACE:** Slouží k tomu, aby všichni zúčastnění jasně chápali, co se mění, proč a kdy a jak se jich změna dotkne. Díky promyšlené, transparentní a konzistentní komunikaci se daří předejít zmatkům, snížit odpor vůči změně a vytvořit prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci ochotní aktivně spolupracovat.



**JAK POMŮŽE MUNIPOLIS:** S Munipolis zasáhnete zprávou opravdu každého. Aplikace Munipolis v telefonu upozorňuje na nové zprávy notifikací a zajistí, že ji dostane každý, aniž by musel být u počítače. Rozeslat můžete i SMS, e-maily nebo hlasové zprávy. Můžete tak s důležitým sdělením zasáhnout efektivně všechny zaměstnance a ne jen ty, kteří mají staženou aplikaci. Jako administrátor vidíte, kde jak a komu byla zpráva doručena, a když je dlouho neotevřená, snadno můžete zvolit jiný kanál. Vytvořit si můžete také ediční plán, který vám pomůže pravidelně přinášet novinky a posouvat komunikaci dopředu.

## 3. Příprava a schválení

Připravte strategii implementace změny, posuďte její dopad, identifikujte rizika a připravte plán, jak je zmírnit. Určete klíčové lidi, kteří budou mít provedení změny na starost.

- **Zařídte zaškolení:** Vybavte zaměstnance znalostmi a dovednostmi potřebnými k efektivnímu využití změny prostřednictvím školení, workshopu, soutěže nebo nápovědy v aplikaci apod.
- **Alokujte zdroje:** Zajistěte potřebné zdroje, jako je rozpočet, technologie a personál, na podporu implementace změny. Rozdělte role.
- **Vypracujte krizové plány:** Předvídejte potenciální překážky a vypracujte alternativní strategie pro jejich rychlé řešení. Připravte postup, jak pracovat v případě, že se změnu nedaří implementovat.



**ROLE INTERNÍ KOMUNIKACE:** Umožňuje jasně předat informace o rozdělení rolí, připravovaných školeních, dostupných zdrojích a krizových scénářích, čímž zajišťuje, že každý ví, co má dělat a proč. V této fázi v rámci interní komunikace vznikají podklady o oznámení změny, krizové scénáře, FAQ.



**JAK POMŮŽE MUNIPOLIS:** V Munipolis vám opět může pomoci rychlá anketa nebo zpětná vazba, zda jsou všichni připraveni. Umožňuje vám také vytvářet týmy, na které pak můžete směřovat unikátní informace, nebo k probíhajícím změnám vytvořit vlastní stránku s obsahem, který bude dostupný ve webovém profilu i v aplikaci.

## 4. Implementace

Fáze implementace zahrnuje samotné zavedení změny. Ta by měla vždy probíhat podle předem stanoveného plánu a její součástí by měla být pravidelná zpětná vazba, na jejímž základě je pak možné případně upravit vytyčené cíle.

- **Spustte změnu:** V předem domluveném termínu a podle plánu začněte novinku implementovat. Plán může zahrnovat zkušební dobu či testovací provoz, v rámci kterého danou věc vyzkouší pouze omezená skupina zaměstnanců.
- **Sledujte pokrok:** Sledujte, jak se změna ujímá, a srovnajte první výsledky se stanovenými cíli. Identifikujte oblasti, ve kterých bude potřeba upravit přístup.
- **Řešte problémy a buďte flexibilní:** Nastalé problémy řešte rychle a transparentně, abyste si udrželi důvěru zaměstnanců. Buďte připraveni přizpůsobit svůj přístup na základě zpětné vazby v reálném čase a nepředvídaných výzev.



**ROLE INTERNÍ KOMUNIKACE:** V této fázi interní komunikace zajišťuje hladký průběh zavádění změny a hraje důležitou roli v udržení angažovanosti zaměstnanců. Umožňuje průběžně sdílet informace o postupu, vysvětlovat změny v plánu, motivovat týmy a rychle reagovat na problémy či obavy. Díky otevřené a pravidelné komunikaci získává vedení zpětnou vazbu z praxe, na jejímž základě může flexibilně upravit další kroky a zároveň si udržet důvěru a podporu zaměstnanců.



**JAK POMŮŽE MUNIPOLIS:** Pomocí Munipolis můžete naplánovat rozeslání oznámení o změně na různé skupiny zaměstnanců. Využít můžete e-maily, zprávy do aplikace. Pro získání zpětné vazby v této klíčové fázi může být v rámci hlášení podnětů a nápadů spuštěna nová kategorie např. „Zavádění XYZ“ a nejlepší připomínky mohou být odměněny finančně nebo nějakým veřejným uznáním v týmu po skončení procesu zavedení.

Pokud změna zahrnuje i nové dokumenty nebo postupy, uložit je můžete do sekce dokumentů, kde budou zaměstnancům k dispozici. Jak zaměstnanci změnu přijali a jak se s ní vyrovnávají, pak můžete otestovat pomocí anket nebo průzkumů.

## 5. Posilování

V poslední fázi je změna součástí firemního procesu. Stále je dobré ji posilovat, postupně však nastává doba, kdy je příležitost pustit se do další změny a nových postupů.

- **Podporujte nové chování:** Povzbuzujte a oceňujte přijetí nového chování a pracovních postupů.
- **Oslavujte úspěchy:** Uznávejte milníky a dosažené výsledky, abyste udrželi dynamiku a angažovanost zaměstnanců.
- **Neustálé zlepšování:** Zaveďte mechanismy zpětné vazby pro shromažďování vstupů a identifikaci oblastí pro neustálé zlepšování, aby byla zajištěna udržitelnost změny.



**ROLE INTERNÍ KOMUNIKACE:** V poslední fázi je třeba pomoci udržet pozornost zaměstnanců na přínosech změny, sdílet úspěchy, oceňovat zapojení a podporovat pocit smysluplnosti. Zároveň si bere na starost sběr zpětné vazby a inspirace k dalším zlepšením. Tím posiluje dlouhodobou udržitelnost změny i připravenost na budoucí transformace.



**JAK POMŮŽE MUNIPOLIS:** Jednotlivé úspěchy můžete sdílet na komunitních a zaměstnaneckých nástěnkách, kde se jimi mohou pochlubit sami zaměstnanci. Nové nápady na vylepšení nebo další změny snadno posbíráte díky funkci „Hlášení podnětů a nápadů“. Posilovat zavedení změny můžete pomocí komunikační omnichannel kampaně napříč celou firmou.



## Checklist: 10 kroků, jak komunikovat změnu

HR má v rámci change managementu nezastupitelnou roli. Těchto 10 kroků vám pomůže ji zvládnout na jedničku.

1

### **Vysvětlíte „proč“**

Každá změna musí mít srozumitelný důvod. Vysvětlíte „proč“ dříve než „co“ a „jak“. Lidé lépe přijímají změnu, když chápou kontext.

2

### **Zapojte top management jako ambasadory**

O změně se nemohou zaměstnanci dozvědět z čista jasna z e-mailu od HR. Hlavním nositelem a ambasadorem změny je vedení. Zapojte ho proto do komunikace ideálně prostřednictvím různých formátů: all-staff schůzka, video, workshop. (Ambasadory se při zavedení změny mohou stát i klíčoví zaměstnanci.)

3

### **Komunikujte dříve, než začne šeptanda**

Nedejte prostor spekulacím. Pokud víte, že změna přijde, avizujte to včas – třeba i formou „chystáme změny, dáme vám brzy vědět víc“.

4

### **Mluvte jako člověk, ne jako tisková zpráva**

Sázka na autenticitu je klíčová. I když je změna těžká, lidé ocení férový tón, ne korporátní mlhu. Klidně přiznejte, že „nevíme všechno, ale řešíme to“.

5

### **Zajistěte, aby všichni manažeři byli v obraze**

Připravte stručný briefing pro všechny zainteresované strany a vedení. Měl by obsahovat klíčové sdělení, nejčastější otázky, správné reakce. Každý z nich musí být v obraze, jinak se z nich stanou šířitelé zmatku.

6

### **Změnu rozdělte do kroků a představte plán**

Lidé mají rádi předvídatelnost. Uklidní je jasným harmonogramem a milníky („co se stane do týdne, co do měsíce“). Vysvětlíte, proč ke změně dochází a co přinese.

7

### **Dejte prostor emocím a dotazům**

Umožněte lidem ventilovat obavy – třeba formou anonymního dotazníku, pravidelnou Q&A schůzkou, prostorem na dotazy na poradě. Emocionální ventil = menší odpor.

8

**Sbírejte zpětnou vazbu**

Pravidelně vyhodnocujte jednotlivé kroky vedoucí ke změně. Dejte možnost zaměstnancům se k novince vyjádřit a navrhnout případné změny. Díky tomu ji vezmou za svou.

9

**Podpořte změnu praktickými kroky**

Nestačí změnu oznámit. Zajistěte, aby lidé dostali nástroje, školení, čas a podporu. „Hozením do vody“ si akorát můžete přivodit vznik odporu.

10

**Oslavujte i malé úspěchy a průběžně komunikujte**

Nečekejte až na závěr. Sdílejte dílčí úspěchy, poděkujte aktivním, ukažte, co se povedlo. Každá změna je běh na delší trať a každý malý pokrok je motivací vydržet.

**TIP**

Velký pomocníkem v komunikaci obecně a při komunikaci změny zvláště je ve firmě nástroj pro efektivní interní komunikaci s možnostmi cílení zpráv, vyhodnocování čtenosti, měření reakcí, navrhování nápadů a zaslání připomínek. Ideálně v jedné zaměstnanecké aplikaci nebo systému, který je pro zaměstnance jednoduchý na využívání.

## 5 kroků, kterým se vyhněte

Jakých věcí byste se v rámci komunikace změny, ale i komunikace ve firmě obecně měli vyvarovat? Především si dejte pozor na těchto pět „bolístek“ českých firem.

1

### „Myslíme to dobře, ale říkáme to blbě“

Management někdy komunikuje změny na kanálech, které běžní zaměstnanci nesledují v takové míře, jak si zaslouží. A zároveň stylem, který nevede k pochopení problému nebo akcí.

2

### „Vedení rozhodlo, vy se přizpůsobte“

Velké změny (nové systémy, procesy, strategie) se často oznamují shora bez jakéhokoliv zapojení zaměstnanců do přípravné fáze. Lidé se cítí jako figurky v šachové partii a místo přijetí novinky kladou aktivní odpor.

3

### „Posloucháme vás“ – ale nic se nezmění

Mnoho firem pořádá ankety, sbírá zpětnou vazbu a organizuje meetingy, ale výsledky nikdy neaplikuje. Zaměstnanci rychle pochopí, že je to jen formální cvičení, a přestanou odpovídat. Důvěra v komunikaci se zhroutí.

4

### Příliš mnoho informací – nikdo to nečte

Zasílání dlouhých e-mailů, newsletterů nebo složitých interních dokumentů má opačný efekt – lidé je ignorují. Klíčové sdělení se ztrácí v záplavě balastu. Výsledkem je informační zahlcení a nulová akce.

5

### Chaos v kanálech – každý říká něco jiného

Pokud má firma vícero komunikačních kanálů (e-maily, Teams, Slack, intranet, nástěnky, WhatsApp), ale nejasná pravidla, kde co hledat, lidé přestávají sledovat důležité zprávy. Důležité informace se rozměňují a nejsou konzistentní.



### Řešení?

Transparentní, jednoduchá a zapojující komunikace, kde vedení opravdu naslouchá, používá jasná sdělení a dává zaměstnancům prostor k zapojení



### Věděli jste, že...

Automobilka Audi například obdržela od svých lidí přes 25 000 zlepšovacích návrhů a 13 500 z nich realizovala, čímž za rok 2018 ušetřila 109 milionů eur.

## Case study: Příklad dobré praxe, jak komunikovat změnu

Přemýslíte o zavedení komunikační platformy? Nevíte jak takovou změnu představit ve firmě? Inspirací vám mohou být firmy, které si podobnou situaci prošly před vámi. Přečtěte si zkušenosti těch, kterým se podařilo digitalizovat firemní komunikaci.



**Veronika Mrázková**  
HR manager

Na MUNIPOLIS oceňujeme hlavně cílenou komunikaci. Zprávy posíláme jen těm, kterých se opravdu týkají - vedoucím, top managementu nebo třeba vybrané skupině zaměstnanců. Sdílení je přehledné, rychlé a efektivní, nikdo není zahlcen zbytečnými informacemi.



**Pavel Beneš**  
EMEA HR Director

MUNIPOLIS je pro nás pracovní nástroj, který zaměstnanci skutečně používají. Najdou v něm vše důležité i praktické - od provozních informací po pozvánky na firemní akce nebo možnost podat podnět. I díky tomu se zapojili lidé napříč celou firmou - z výroby i z kanceláří.



**Tomáš Lysý**  
Marketing manager

Naši zaměstnanci si rychle zvykli, že informace o ztracených kartách, klíčích nebo rozsvícených světlech u auta na parkovišti snadno najdou v MUNIPOLIS, což jim výrazně usnadňuje každodenní komunikaci a řešení problémů.



**Jan Pošmourný**  
HR Director

Dřív jsme se museli starat o několik klasických nástěnek, které bylo třeba obejít a vyvěsit vytištěné informace. S MUNIPOLIS to během chvilky zvládne jeden HR specialista zadat od stolu. Každý zaměstnanec má zprávu v kapse a může si ji hned přečíst.

## Závěr

Žádná změna se neobejde bez dobré komunikace. Interní komunikace není jen o tom „říct, co se děje“. Je o důvěře, zapojení a schopnosti vnímat realitu očima těch, na které změna dopadá. Čím dříve si firma uvědomí, že změna není projekt HR ani IT, ale společná věc celého vedení – a že komunikace je jejím motorem – tím dříve z ní vyteží to nejlepší.

Velkým pomocníkem pro firmy v tomto může být digitalizace, která přichází do firem stejně jako generace Z. Téměř třetinu zaměstnanců ve firmách už dnes tvoří ročníky, které se „narodily s mobilem v ruce“ a které už jinak než přes digitální svět neoslovíte. Pomalu, ale jistě tak propracované zaměstnanecké aplikace (jako je třeba MUNIPOLIS) začínají vytlačovat neefektivní a na údržbu pracné nástěnky a také pro většinu zaměstnanců sterilní a nepřátelský intranet.

V roce 2025 čeká firmy víc výzev než kdy dřív. Umělá inteligence, nově regulační rámce, změna pracovních podmínek i generační rozdíly. Mnohé firmy se cítí pod tlakem – a právě tehdy je nejsnazší podcenit lidský rozměr. Nespěchejte. Mluvte s lidmi. Vysvětľujte. Sbírejte zpětnou vazbu. Zaměstnanec se musí cítit součástí změny.

Možná vám change management připadá složitý. Ale když si stanovíte cíle a drobné kroky vedoucí k nim, hned se vám půjde lehčeji. Každá dobře komunikovaná změna je malým vítězstvím. A z malých vítězství rostou silné firmy.

A nakonec jsme tu s Munipolis vždy pro vás!



**Ondřej Švrček**

*Zakladatel platformy MUNIPOLIS,  
inovátor v oblasti firemní a veřejné komunikace*

Ondřej Švrček patří mezi přední české inovátory v oblasti digitalizace komunikace. V posledním desetiletí se intenzivně věnuje budování chytré komunikační platformy MUNIPOLIS, která propojuje samosprávy, školy, firmy i další organizace. Jejím cílem je posílit dialog mezi vedením a lidmi – ať už jde o občany, klienty nebo zaměstnance.

Ve firemním prostředí Ondřej prosazuje myšlenku, že efektivní interní komunikace není jen doménou HR, ale klíčovým nástrojem pro vedení firem a celý C-level. Aktivně se zasazuje o to, aby se zaměstnanecké aplikace staly novým standardem v každé moderní organizaci.

Díky silnému napojení na samosprávy a regiony přináší MUNIPOLIS firmám jedinečnou výhodu – možnost efektivně propojovat zaměstnance s místním děním a poskytovat jim relevantní regionální infoservis.

Ondřej své zkušenosti staví na technologickém i veřejném základu – vystudoval informatiku a grafický design na Masarykově univerzitě a působil jako zastupitel obce. Dlouhodobě sleduje trendy v oblasti SMART komunikace a zapojování lidí, které úspěšně aplikuje jak v samosprávách, tak dnes především ve firemním prostředí.

