

KONCEPTY ZAMERANÉ NA PREKONÁVANIE ODPORU ZAMESTNANCOV VOČI ZMENÁM PRI IMPLEMENTÁCII ORGANIZAČNÝCH INOVÁCIÍ

Mária Kožárová

ABSTRACT

Businesses in today's turbulent environment face the need to make ongoing changes resulting from both the business environment dictated by competition, but also from the needs arising from the internal environment of the business. Changes are becoming a daily reality that managers are confronted with every day. The paper focuses on identifying employees' attitudes towards to changes, their behavior, and also compares and describes various concepts aimed at eliminating their resistance behavior. The aim of this paper is based on a comparison of several expert publications, compile a theoretical and empirical framework of concepts that enable managers to investigate the resistance behavior of employees and to choose appropriate strategies to overcome resistance to changes related to the implementation of organizational innovations.

KEY WORDS

Organizational innovations. Human resources management. Resistance to change.

JEL CLASSIFICATION

M12, O30.

ÚVOD

Efektívnosť manažmentu ľudských zdrojov môže viesť k vyššiemu podnikovému výkonu a k novým inováciám. Jeho úloha sa pri podpore tvorivej a inovačnej kultúry javí ako strategická. Mnohé prístupy v oblasti manažmentu ľudských zdrojov majú pozitívny vplyv na inovačný proces. Rozhodujúcim faktorom v procese riadenia organizačných zmien je postoj zamestnancov. Ako uvádza Lenberg, Tengberg a Feldt (2017) ich reakcie zvyšujú pravdepodobnosť úspechu, resp. neúspechu prijatia zmien. Podobnú myšlienku vyjadril aj Yongduk (2013), ktorý tvrdí, že zamestnanci môžu byť kritickým dôvodom zlyhania iniciatív organizačnej zmeny. Podľa Partha (2017) každá významná zmena môže očakávať, že narazí na

odpor. Z toho dôvodu musia byť realizátori skutočne presvedčení, že toto úsilie bude znamenať zlepšenie a že ich odhodlanie pre zmenu bude viesť k úspechu. Ako zistili Moradpour, Heidar a Bahonar (2017), s nárastom veku a pracovných skúseností sa odpor zamestnancov voči organizačným zmenám zvyšuje. Nedelcu a Busu (2015) dodávajú, že takáto reakcia by sa mala chápať ako normálna, pretože zmena spôsobuje, že sa zamestnanci cítia neisto. Táto neistota priamo ovplyvňuje najdôležitejšiu súčasť podniku, a tým sú ľudské zdroje. Z tohto dôvodu je potrebné preskúmať, ako odpor zamestnancov voči zmenám ovplyvňuje ich pracovné postoje a správanie, a za akých podmienok môžu byť zmiernené potenciálne negatívne účinky odporu voči zmenám (Yongduk, 2013). Tieto skutočnosti sú skúmané v rámci tohto príspevku.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Charakteristika a význam organizačných inovácií

Organizačné inovácie predstavujú jeden zo štyroch typov inovácií, ktoré podľa klasifikácie OECD (2005) tvoria produktové, procesné, marketingové a organizačné inovácie. Predstavujú implementáciu novej organizačnej metódy v obchodných praktikách, organizáciu pracovísk alebo vonkajších vzťahov. Podľa Leščišina, Sterna a Dupal'a (1993) predstavujú špecifický typ inovácie, ktorý sa vzťahuje na inovačné zmeny v podniku. Armbruster a kol. (2008) uvádza, že môže ísť o zmeny v štruktúre a procesoch podniku vznikajúcich v dôsledku implementácie nových manažérskych a pracovných konceptov, a taktiež praktík, napr. tímovej práce vo výrobe, riadenia dodávateľského reťazca alebo systémov riadenia kvality. Podľa Laforeta (2011) ide o zmeny v podnikovej stratégii, riadiacich postupoch, organizačnej štruktúre a marketingových konceptoch. Battisti a Stoneman (2010) tvrdia, že tieto inovácie zahŕňajú nové postupy riadenia, novú organizáciu, nové marketingové koncepcie a nové podnikové stratégie.

Intenzita a rozsah týchto zmien môžu byť rôzne, avšak ich význam je nepopierateľný. Umožňujú dosiahnuť zlepšenie v pracovných procesoch, organizácii práce, pracovných metódach a nástrojoch, odborných schopnostiach, ako aj v manažmente a vedení ľudí. Organizačné inovácie môžu znamenať zvýšenie výkonu podnikov znížením administratívnych nákladov alebo transakčných nákladov, zlepšenie spokojnosti na pracovisku, a tým aj produktivity práce, získanie prístupu k neobchodovateľným aktívam alebo znižovanie nákladov na dodávky (OECD, 2005). Armbruster a kol. (2008) s odkazom na niekoľko ďalších štúdií tvrdí, že organizačné inovácie predstavujú okamžitý zdroj konkurenčnej výhody podniku,

pretože výrazne ovplyvňujú jeho výkonnosť z hľadiska produktivity, doby realizácie, kvality a flexibility. Mazzanti, Pini a Tortia (2006) v súvislosti s organizačnými inováciami zdôrazňujú aj aspekt ľudských zdrojov a tvrdia, že nové postupy, ktoré často iniciujú manažéri, sú efektívnejšie, ak sú zamestnanci aktívne zapojení. Zdôrazňuje tiež, že samotné zavedenie novej organizačnej inovácie nebude mať za následok lepšiu výkonnosť bez aplikácie nových postupov v oblasti manažmentu ľudských zdrojov. Ako zdôrazňuje aj Lopéz-Valeiraz a kol. (2016), ide o netechnologickú inováciu, ktorá sa zaoberá ľuďmi, nie technológiou. Z toho dôvodu je nevyhnutné zisťovať postoje zamestnancov k zmenám, skúmať ich správanie, a rovnako sa zamerať na využívanie vhodných konceptov eliminujúcich potenciálne negatívne účinky v tomto zložitom procese riadenia.

1.2 Organizačné inovácie a zamestnanci

Zmeny v podobe organizačných inovácií majú množstvo prejavov a väzieb, na ktoré je potrebné vhodne reagovať a zvoliť vhodné postupy ich riadenia. Každá zmena si vyžaduje značnú pozornosť, keďže so sebou prináša rôzne dôsledky. Nejde o jednoduchú problematiku. Vyžaduje si totiž dokonalé poznanie podniku, diferencovaný prístup, manažérske schopnosti a zručnosti. Ako sme už uviedli, základným determinantom v procese realizácie zmien sú zamestnanci. Je nesmierne dôležité vnímať, ako na nich zmeny pôsobia, či sa s nimi vedía vysporiadať a prijať ich. Chorváthová (2007) uvádza, že v súčasnej dobe sa zmeny neodohrávajú v oblasti technológií alebo ekonomiky, ale vo vedomí a postojoch ľudí. Podľa Tománeka (2003) sa ale v každom podniku nájdu ľudia, tzv. odporcovia, u ktorých sa prejaví odpor voči zmene. Mihalčová a Toma (2007) uvádzajú že, práve nútená zmena je tou, ktorá vedie vždy k odporu. Je potrebné si uvedomiť, že pohľad na prijatie zmeny môže byť rôzny. Pre vrcholové vedenie môže zmena predstavovať príležitosť na zlepšenie, no podriadení ju môžu vnímať ako nežiadúcu, nakoľko sa vzťahuje na doteraz nezmenený chod ich pracovného výkonu a na mnohých pôsobí znepokojujúco (Slávik, 2009). Základnými príčinami odporu voči zmenám môžu byť obavy, nepochopenie, nedôvera, strach z nedostatočných zručností a skúseností na zvládnutie zmeny, rozdielne hodnotenie naliehavosti zmeny a i. Vedenie podniku sa môže snažiť prekonať tento odpor tým, že zvolí vhodný koncept v oblasti manažmentu ľudských zdrojov.

Odpor voči organizačným zmenám môže byť vyjadrený dvomi rôznymi spôsobmi, ktoré zahŕňajú psychologické a behaviorálne hľadiská (Yun-Hyoung, Jae-jae, 2014). Lines, Perrenoud, Sullivan, et al. (2017) rozšírili toto členenie do troch dimenzií, a to kognitívnej,

afektívnej a behaviorálnej. Kognitívna dimenzia hovorí o tom, ako zamestnanci premýšľajú o zmene, vrátane ich vnímania schopnosti zostať efektívny v rámci nových pracovných úloh a či niektorí jednotlivci nemajú nízku toleranciu na zmeny. Afektívnu dimenziu definujú ako emocionálne a psychologické reakcie, to ako zamestnanci cítia zmeny, kde môžu byť súčasne vyvolané pozitívne a negatívne osobné pocity. Tieto dva rozmery sa často opisujú ako zdroje, ktoré spôsobujú odpor. Behaviorálne dimenzie naopak skúmajú zobrazené formy odporu ako výsledok kognitívnych a afektívnych procesov.

Mnohí výskumníci rozdelili behaviorálny odpor do kategórií založených na priamo vyjadrených formách správania, ktoré tvoria aktívnu, pasívnu alebo neutrálnu formu. Aktívna forma odporu je charakteristická správaním, ktoré je otvorené, zjavné a priamo spochybňuje zmenu úsilia. Pasívny odpor môže byť stále zjavný, ale zvyčajne sa vyskytuje ako viac poddajná, učenlivá alebo meniac sa forma odporu. Pri neutrálnych formách odporu ide o nejednoznačné alebo nedobrovoľné správanie, ktoré môže mať negatívny vplyv na zmenu úsilia napriek tomu, že nie je jasné, či odpor je zamestnancovým výslovným zámerom. Toto správanie môže byť spôsobené nedostatočným chápaním zmeny zo strany zamestnanca, a nie zo zámerne aktívnej alebo pasívnej rezistencie voči zmene.

1.3 Úloha manažmentu ľudských zdrojov v procese implementácie organizačných inovácií

Dôležitú úlohu v procese riadenia zmien pri implementácii organizačných inovácií zohráva manažment ľudských zdrojov. Podľa Farouka, Abu Elanaina, Obeidata a kol. (2016) práve efektívnosť riadenia ľudských zdrojov môže viesť k vyššej úrovni výkonu podniku a novým inováciám. Akhtar a Renyong (2015) uvádzajú, že úloha manažmentu ľudských zdrojov sa pri podpore inovačnej kultúry javí ako strategická. Spahic a Huruz (2012) zastávajú názor, že oddelenie riadenia ľudských zdrojov vykonáva sériu aktivít, avšak zásadnú dôležitosť majú dve činnosti, a to odborná príprava a rozvoj zamestnancov. Cieľom tohto oddelenia je preto vyvinúť adekvátny tréningový program, ktorého snahou bude motivácia zamestnancov k získaniu nových vedomostí a zručností. Okrem vzdelávacích programov by malo taktiež vytvoriť programy zamerané na zlepšenie medziludských vzťahov a rozvoj organizačnej kultúry. Andreeva, Vanhala, Sergeeva a kol. (2017) tvrdia, že k prehĺbeniu existujúcich znalostných báz prispieva aj odmeňovanie a hodnotenie zamestnancov, ktoré vytvára vhodné prostredie pre tvorbu rôznorodejších vedomostí. Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina a Diaz-Fernandez (2017) kladú dôraz na úlohu generálnych riaditeľov, ktorí by podľa ich názoru mali kombinovať

alebo používať taký štýl vedenia, ktorý umožní vybudovať a rozvinúť celý rad dynamických schopností podniku. Podľa Argona a Limona (2016) na podporu inovácie by sa mali podniky riadiť strategickým prístupom v oblasti ľudských zdrojov, kde zdôraznili úlohu odmeňovania, systematického vzdelávania, vytvárania príležitostí pre zapájanie zamestnancov do rozhodovacích procesov. Fay, Shipton, West a kol. (2015) zas zdôraznili úlohu tímovej práce a tvrdia, že čím je v podniku viac využívaná tímová práca, tým vyššia je úroveň organizačnej inovácie. Ju-Yeon a Dong Jin (2015) apelujú na komunikáciu smerom nahor, smerom nadol, aj bočným smerom (manažment-zamestnanci). Tvrdia, že úlohy manažmentu ľudských zdrojov a podnikovej komunikácie predstavujú kľúčový faktor úspechu.

Ďalšími postupmi v oblasti riadenia ľudských zdrojov sú stupeň delegovania (Angel, Sanchez, 2009), správanie a postoje manažérov, spätná väzba o výkonnosti, manažérske schopnosti a konzistentnosť, ktoré sú považované za tzv. mechanizmy podporujúce spokojnosť s prácou (Kaya, Koc, Topcu, 2010), riešenie problémov, vytváranie vzdelávacích stimulov (Freitas, 2011), využívanie externých znalostí a spätnej väzby z viacerých zdrojov (Sangmook, 2017). Diaz-Fernandez, Bornay-Barrachina a Lopez-Cabrales (2017) dodávajú, že manažment by mal investovať do postupov v oblasti manažmentu ľudských zdrojov, pretože podporuje inovácie a nepredstavuje ani stratu času ani zdrojov.

2 CIEĽ A METÓDY

Cieľom príspevku je, na základe komparácie výsledkov odborných publikácií zostaviť teoreticko-empirický rámec konceptov, ktoré manažérom umožnia skúmať odporové správanie zamestnancov a voliť vhodné stratégie na prekonávanie odporového správania voči zmenám, ktoré súvisia s implementáciou organizačných inovácií. Pri skúmaní riešenej problematiky sú využité teoretické metódy ako analýza, prostredníctvom ktorej je problematika rozdelená na menšie časti, ktoré sú predmetom ďalšieho skúmania. Umož odhaliť rôzne koncepty eliminácie odporu zamestnancov voči zmenám v súvislosti s implementáciou organizačných inovácií. Ďalej komparácia, ktorá slúži na porovnanie rôznych názorov a skúseností v oblasti riadenia zmien pri implementácii organizačných inovácií. Abstrakcia umožňujúca abstrahovať od určitých detailných znakov, ktorými sa jednotlivé štúdie môžu líšiť v závislosti od prostredia, v ktorom sa uskutočnili. Hlavné sústredenie je zamerané na spoločné charakteristiky, t. j. na skúsenosti v oblasti prekonávania odporového správania zamestnancov. Na základe zistených poznatkov z analýzy pristúpime k ich sumarizácii, ktorá nám umožní získať nový pohľad na riešenú problematiku. Využitím indukcie a dedukcie vyvedením všeobecne platných záverov,

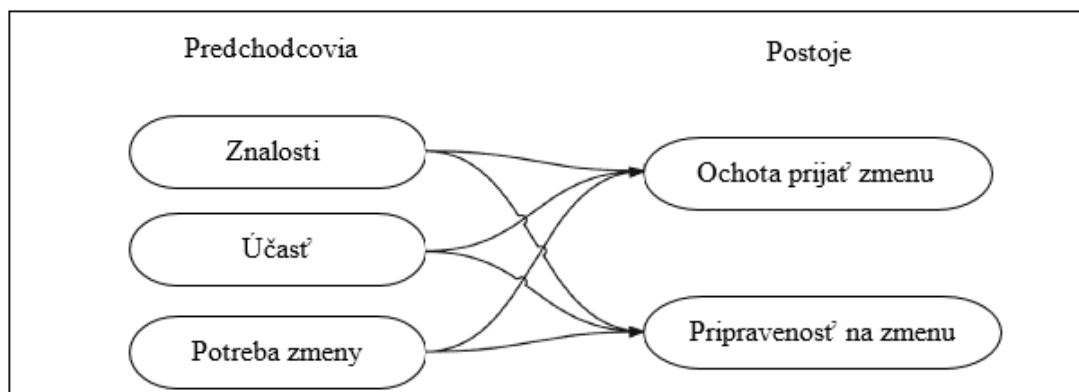
na základe zistených poznatkov dospejeme k teoretickým zovšeobecneniam úzko prepojeným s oblasťou praxe. To nám umožní dospieť k návrhom optimálnych riešení v oblasti odporového správania zamestnancov súvisiacich s implementáciou organizačných inovácií. Príspevok obsahuje sekundárne zdroje dát v podobe dbovej domácej a zahraničnej literatúry, ako aj odborných článkov.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Každý jednotlivec vníma zmenu rozličným spôsobom, a to buď negatívne alebo pozitívne. Prvým dôležitým krokom je identifikácia úrovne odporu, ktorá by sa mohla očakávať (Michel, By, Burnes, 2013). Tá je ovplyvnená viacerými faktormi, najmä spôsobom, akým sa zmena riadi. Odpor voči zmenám má podľa Arciniega a Gonzaleza (2009) štyri stupne:

1. rutinné hľadanie - zahŕňa mieru, do akej jednotlivci uprednostňujú bežné a vysoko predvídateľné úlohy, postupy a prostredie,
2. emocionálna reakcia – zameriava sa na to, do akej miery jednotlivci zažívajú nepohodlie, nedostatok nadšenia a úzkosť po oboznámení sa so zmenami,
3. krátkodobé zameranie – zameriava sa na to, do akej miery sa jednotlivci obávajú všetkých nepríjemností a nepohodlia, ktoré prinášajú zmeny, namiesto toho, aby sa sústredili na potenciálne výhody a pohodlie, ktoré by mohli priniesť z dlhodobého hľadiska,
4. kognitívna rigidita - zahŕňa nepružnosť jednotlivcov v myslení a ťažkosti pri prijímaní alternatívnych myšlienok, perspektív a metód.

Lenberg, Tengberg a Feldt (2017) prišli s vlastným modelom používaným na predpovedanie postojov zamestnancov. Skladá sa z tzv. predchodcov, ktorými sú znalosti, účasť a potreba zmeny, a tzv. postojov, ktoré predstavujú ochotu prijať zmeny a pripravenosť na zmenu. Tento model je znázornený na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 1 Model predpovedajúci postoje zamestnancov

Prameň: Lenberg, Tengberg, Feldt, 2017, s. 2197, upravené autorom.

Autori uviedli, že pri zisťovaní informácií o predchodcoch môžu manažéri využiť rozhovory so zamestnancami, príp. využiť anonymné zisťovanie prostredníctvom dotazníkov. O úrovni znalostí, ktoré sa vzťahujú na vedomosti o zmene, môžu manažéri využiť otázky zamerané na zisťovanie toho, či zamestnanci vedia určiť, aký vplyv bude mať zmena na ich prácu, či majú nejaké predchádzajúce skúsenosti so zmenou a pod. Pri druhom faktore sa môžu pýtať na to, či by sa zamestnanci dokázali podieľať na realizácii rozhodnutí súvisiacich so zmenami, či vedia ako môžu vykonávať kontrolu nad zmenami a pod. Pri zisťovaní potreby zmien, či si zamestnanci myslia, že súčasný spôsob práce je efektívny, či zmena vyvolá primeranú kvalitu v práci, či dokumenty, ktoré podnik poskytuje zákazníkovi, budú mať primeranú kvalitu, či vnímajú, že je potrebné zmeniť ich doterajší spôsob práce a pod.

Prvý postoj súvisiaci s ochotou prijať zmeny, má podľa autorov pozitívny vplyv na potenciálne dôsledky zmeny a je považovaný za nevyhnutnú počiatočnú podmienku úspešnosti plánovanej zmeny. Manažéri môžu zisťovať, či sa zamestnanci považujú za otvorených pre zmeny, či sú naopak odolní voči navrhovaným zmenám, či sa tešia na zmeny v pracovných úlohách, či sú ochotní zvážiť zmenu spôsobu, akým doteraz pracovali, či vnímajú, že implementácia inovácie bude mať pozitívny vplyv na to, ako majú plniť svoju prácu, či očakávajú zlepšenie/zhoršenie navrhovaných zmien, príp. či očakávajú negatívny vplyv na to, ako budú vykonávať svoju doterajšiu prácu v podniku a pod. Druhý postoj pripravenosť na zmenu sa vzťahuje na to, do akej miery zamestnanci vnímajú, že majú vstúpiť do oblasti zmien. Či vnímajú, že oblasť, v ktorej pracujú, funguje dobre a nemá žiadne aspekty, ktoré sa musia meniť, či existuje niečo, čo by som sa naozaj muselo zmeniť vo výkone ich práce aby bola efektívnejšia, či si myslia, že by mohli pomôcť zmeniť niečo v oblasti, v ktorej pracujú, či chcú byť plne zapojení do zmeny, či pracujú na tom, aby pomohli zlepšiť aspekty oblasti, v ktorej pracujú a pod.

Druhým krokom je voľba vhodného konceptu v oblasti manažmentu ľudských zdrojov na znižovanie a prekonanie odporu voči organizačným zmenám, ktorých prijatie je nevyhnutné pre úspech implementácie organizačných inovácií. Porovnanie názorov vybraných autorov na tieto koncepty sa nachádza v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 Koncepty zamerané na prekonanie odporového správania zamestnancov

Autor	Koncept
Polevaya (2017); Turgut, Michela, Rothenhoefera, et al. (2016)	zapojenie zamestnancov do rozhodovania, uskutočňovanie osobných rozhovorov, kontrola psychologického prostredia v kolektíve, kontrola úrovne angažovanosti zamestnancov, psychologické

	tréningy a školenia, poradenská činnosť, stratégie osobného a podnikového rozvoja
Battistelli, Montani, Odoardi (2016)	väčša autonómia vykonávaných úloh, poskytovanie spätnej väzby z práce
Stolnik, Hunjet, Kozina (2016)	definovanie, čo je potrebné zmeniť, preskúmať, aké zmeny sú zamestnanci ochotní prijať, a ku ktorým z nich sa môžu zaviazat', postupná implementácia zmien a informovanosť všetkých zamestnancov, motivácia zamestnancov, presvedčenie, že zmeny sú potrebné a prinášajú výhody
Parlalis (2011); Kyung-Kyu (2008)	zvyšovanie spokojnosti zamestnancov prostredníctvom dobrých vzťahov s kolegami, odbornej prípravy, pracovnej flexibility, bezpečnosti práce a klímy dôvery
Lenberg, Tengberg, Feldt (2017)	štýl vedenia manažérov, znalosti a podpora manažmentu, informovanie o výsledku zmeny, vzdelávanie zamestnancov, zapojenie zamestnancov do procesu zmeny, skúmanie, či zamestnanec rozumie, prečo je zmena nevyhnutná, či je ochotný ju prijať

Prameň: Vlastné spracovanie.

Dorling (2017) prichádza s konceptom tzv. psychologického kapitálu. Autor uvádza, že jeho podstata spočíva v sebaúčinnosti, čo znamená mať dôveru, aby sa prijalo a vynaložilo potrebné úsilie na úspech pri náročných úlohách, optimizme - pozitívne pripisovanie úspechu teraz a v budúcnosti, nádeji - vytrvalosť voči cieľom, v prípade potreby presmerovanie ciest k cieľom tak, aby bolo možné uspieť, a odolnosti – prekonávanie prekážok a schopnosť nepodľahnúť pod vplyvom nepriaznivých udalostí. Podľa Naumtseva (2016) je psychologická pripravenosť jedným z kľúčových faktorov úspešnej implementácie organizačných zmien.

Ďalší koncept autorov Linesa, Perrenouda, Sullivana, et al. (2017) je založený na empirických skúsenostiach a zahŕňa identifikáciu piatich najčastejšie sa vyskytujúcich typov odporového správania spolu s odporúčaniami na riešenie rôznych foriem odporu.

Tabuľka 2 Typy, charakteristika a odporúčania na prekonanie odporového správania

Typ odporového správania	Charakteristika	Odporúčanie
reverzia/navrátenie	<ul style="list-style-type: none"> - zanechanie nových stratégií na riadenie zmien a návrat k tradičným postupom, - nedostatočná odborná príprava zamestnancov, - chýba presvedčenie o úspešnosti nových postupov 	<ul style="list-style-type: none"> - zdôvodnenie nevyhnutnosti zmeny na dosiahnutie cieľov podniku, - poukázanie na výhody aj nevýhody zmeny, - viditeľná a verejná podpora vodcov v rámci podniku

neochotný nesúlad	<ul style="list-style-type: none"> - zamestnanci neodporujú zmenám, ale do aktivít na ich podporu sa zapájajú minimálne, - prevláda neistota a strach z neznámeho, - obavy z nezvládnutia zmien v každodenných aktivitách 	<ul style="list-style-type: none"> - poskytnutie primeranej úrovne odbornej prípravy pre zamestnancov, - dostupnosť vrcholového vedenia a ochota poskytovať informácie, - ochota prijímať spätnú väzbu od zamestnancov a riešenia ich problémov
slovné vzdorovanie, nesúhlas, argumentácia	<ul style="list-style-type: none"> - nesúhlas zamestnancov s primeranosťou alebo potrebou zmeny 	<ul style="list-style-type: none"> - verejné predstavenie úspechov inovácie, - objasnenie, že zmena umožní dosiahnutie lepšieho výkonu podniku, - väčšia angažovanosť zamestnancov, - pravidelná obojstranná komunikácia
zatajenie informácií	<ul style="list-style-type: none"> - zamestnanci „skrývajú“ alebo zadržávajú dôležité informácie o výkone zmeny, - vzťahuje na zamestnancov s nízkymi osobnostnými schopnosťami, ktorí sa cítia byť ohrození zmenou a nerozumejú jej zmyslu, - strach zamestnanca zo straty autority, postavenia, odmien, autonómie, kontroly a vzťahov 	<ul style="list-style-type: none"> - oboznámenie zamestnancov s prínosom, ktorý zo zmeny v rámci ich pracovnej funkcie vyplynie, - interakcia medzi vedúcimi podniku a ostatnými manažérmi, aby uľahčili obojstrannú výmenu informácií o výhodách a otázkach súvisiacich so zmenou
oneskorenie alebo odloženie zmeny	<ul style="list-style-type: none"> - vzťahuje sa na zamestnancov, ktorí zaznamenali oneskorenie dokončenia úloh súvisiacich so zmenou a nedodržali postupy implementácie zmien, - vyhýbanie sa správne konaniu, - nedostatočné nadšenie zo strany zamestnancov, - vyhýbanie sa aktívnej účasti na zmenách 	<ul style="list-style-type: none"> - vybrer zamestnancov, ktorí sa budú zúčastňovať na vytváraní koalície podporovateľov zmien, - umožnenie jednotlivcom priamo sa podieľať na procesoch plánovania a implementácie zmien, - identifikácia „nadšených dobrovoľníkov“ pre zmenu a následné povzbudenie k ich vodcovstvu uľahčuje nábor ďalších prívržencov pre zmenu

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Linesa, Perrenouda, Sullivan, et al. (2017).

Prehľad týchto konceptov môže manažérom pomôcť vhodným spôsobom riadiť ľudské zdroje a prekonávať ich odpor voči zmenám v procese implementácie organizačných inovácií.

ZÁVER

Problematika organizačných inovácií a s tým súvisiacich konceptov v oblasti manažmentu ľudských zdrojov zameraných na prekonávanie odporu zamestnancov voči zmenám je mimoriadne dôležitá a aktuálna, vzhľadom k tomu, že zmeny sa stávajú každodennou realitou, s ktorou sú manažéri konfrontovaní. Príspevok obsahuje teoretické vymedzenie organizačných inovácií, vzťah zamestnancov k prijímaniu organizačných inovácií, možné formy odporového správania a dôležitosť postavenia manažmentu ľudských zdrojov v procese implementácie organizačných inovácií. Obsahom príspevku je zisťovanie postojov zamestnancov k zmenám, ich správania, a rovnako porovnanie a opis rôznych konceptov zameraných na eliminujúcu ich odporového správania. Cieľom bolo komparáciou viacerých odborných publikácií zostaviť teoreticko-empirický rámec konceptov, ktoré manažérom umožnia skúmať odporové správanie zamestnancov a voliť vhodné stratégie na prekonávanie odporového správania voči zmenám, ktoré súvisia s implementáciou organizačných inovácií. Z výsledkov vyplýva, že odpor zamestnancov voči zmenám je možné prekonať zapojením zamestnancov do rozhodovacích procesov a umožnenie podieľať sa na procesoch plánovania a implementácie zmeny, kontrolou psychologického prostredia v kolektíve, kontrolou úrovne angažovanosti zamestnancov, psychologickými tréningami a školeniami, poradenskou činnosťou, tvorbou stratégií osobného a podnikového rozvoja, väčšou autonómiou vykonávaných úloh, poskytovaním spätnej väzby z práce, definovaním toho, čo je potrebné zmeniť, preskúmaním, aké zmeny sú zamestnanci ochotní prijať, a ku ktorým z nich sa môžu zaviazat', postupnou implementáciou zmien, informovanosťou a motiváciou zamestnancov, poukázaním na to, že zmeny sú potrebné a prinášajú výhody, zvyšovaním spokojnosti zamestnancov, štýlom vedenia manažérov, ich znalosťami a podporou, vzdelávaním zamestnancov, skúmaním ich postojov a i.

Tieto výsledky prinášajú nové svetlo na existujúce zistenia. Komparácia názorov rôznych štúdií môže pomôcť manažérom dosiahnuť úspech v riadení zmien v procese implementácie organizačných inovácií, v prekonávaní odporového správania zamestnancov, a rovnako môže byť inšpiráciou pre nové oblasti skúmania.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ANDREEVA, T., VANHALA, M., SERGEEVA, A., RITALA, P., Kianto, A. 2017. When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. *Human Resource Management Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 209-227. ISSN 1748-8583.

ANGEL, P. O., SANCHEZ, L. S. 2009. R&D managers' adaptation of firms' HRM practices. *R & D Management*, Vol. 39, No. 3, pp. 271-290. ISSN 0033-6807.

AKHTAR, S. H., RENYONG, H. 2015. Innovation through channels of human resources management: Designing of Creative Organizational Culture. 12th International Conference on Innovation and Management. Wuhan, China .

ARCINIEGA, L. M., GONZALEZ, L. 2009. Validation of the Spanish-language version of the resistance to change scale. *Personality and Individual Differences*, Vol. 46, No. 2, pp. 178-182. ISSN 0191-8869.

ARGON, T., LIMON, I. 2016. Strategic human resource management and organizational innovativeness in private schools. 2nd International Conference on Lifelong Education and Leadership for All (ICLEL). Liepaja, Latvia.

ARMBRUSTER, H., BIKFALVI, A., KINKEL, S., LAY, G. 2008. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, Vol. 2, No. 10, pp. 644-657. ISSN 0166-4972.

BATTISTELLI, A., MONTANI, F., ODOARDI, C. 2013. The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, No. 1, pp. 26-41. ISSN 1359-432X.

BATTISTI, G., STONEMAN, P. 2010. How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 187-206. ISSN 1045-3172.

DIAZ-FERNANDEZ, M., BORNAY-BARRACHINA, M., LOPEZ-CABRALES, A. 2017. HRM practices and innovation performance: A panel-data approach. *Internal Journal of Manpower*, Vol. 38, No. 3, pp. 354-372. ISSN 1758-6577.

DORLING, J. L. 2017. Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration A theoretical model. *Journal of Organizational change management*, Vol. 30, No. 6, pp. 936-956. ISSN 0953-4814.

FAROUK, S., ABU ELANAIN, H. M. OBEIDAT, S. M., AL-NAHYAN, M. 2016. HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector. The mediating role of organizational innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, No. 6, pp. 773-791. ISSN 1758-6658.

FAY, D., SHIPTON, H., WEST, M. A., PATTERSON, M. 2015. Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 261-277. ISSN 1467-8691.

FREITAS, I. M. B. 2011. Technological learning environments and organizational practices-cross-sectoral evidence from Britain. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 20, No. 5, pp. 1439-1474. ISSN 0960-6491.

CHORVÁTHOVÁ, D. 2007. Riadenie zmien. In *Transfer inovácii*, roč. 10, č. 2007, s. 179-183. ISSN 1336-7137.

JU-YEON, O., DONG JIN, L. 2015. An empirical study on relationship among commitment oriented HRM characteristics, organization communication and innovation. *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 101-120. ISSN 1598-2637.

KAYA, N., KOC, E., TOPCU, D. 2010. An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 11, pp. 2031-2051. ISSN 0958-5192.

KYUNG-KYU, P. 2008. A study on the multi-dimensional approach of employee resistance to organizational change. *Korean Journal of Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 1-41. ISSN 1598-8740.

LAFORET, S. 2011. A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 380-408. ISSN 1355-2554.

LENBERG, P., TENGBERG, L. G. W., FELDT, R. 2017. An initial analysis of software engineers' attitudes towards organizational change. *Empirical Software Engineering*, Vol. 22, No. 4, pp. 2179-2205. ISSN 2179-2205.

LEŠČIŠIN, M., STERN, J., DUPAL, A. *Organizačné inovácie*. Bratislava : Ekonomická univerzita, 1993. 158 s. ISBN 80-225-0506-4.

LINES, B. C., PERRENOUD, A. J., SULLIVAN, K. T., et al. 2017. Implementing project delivery process improvements: Identification of resistance types and frequencies. *Journal of Management in Engineering*, Vol. 33, No. 1, article number 04016031. ISSN 0742-597X.

LOPEZ-CABRALES, A., BORNAY-BARRACHINA, M., DIAZ-FERNANDEZ, M. 2017. Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, Vol. 46, No. 2, pp. 255-276. ISSN 1758-6933.

LOPEZ-VALEIRAS, E., GONZALEZ-SANCHEZ, M. B., GOMEZ-CONDE, J. 2016. The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, Vol. 10, No. 3, pp. 487-510. ISSN 1863-6683.

MAZZANTI, M., PINI, P., TORTIA, E. 2006. Organizational innovations, human resources and firm performance. The Emilia-Romagna food sector. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 35, No. 1, pp. 123-141. ISSN 1053-5357.

MIHALČOVÁ, B., TOMA, R. 2007. Manažment zmien ako prostriedok optimalizácie činnosti podniku. [online]. 2007. [cit 2017-07-24], Dostupné na internete: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mihalcova_toma.pdf>.

MICHEL, A., BY, R. T., BURNES, B. 2013. The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, Vol. 51, No. 4. pp. 761-780. ISSN 0025-1747.

MORADPOUR, S., ABEDI, H. A., BAHONAR, A. 2017. Investigating the relationship between self-leadership and resistance to organizational changes in the nursing managers of hospitals affiliated with Isfahan University of Medical Sciences, 2015. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, Vol. 10, No. 5, pp. 1333-1340. ISSN 1755-6783.

NAUMTSEVA, E. 2016. Psychological readiness for organizational change: approaches, concepts, methods. *Organizatsionnaya Psichologiya*, Vol. 6, No. 2, pp. 71-74. ISSN 2312-5942.

NEDELCO, A. C., BUSU, C. 2015. Managing employee's resistance to change: A conceptual model based on human capital perspective. 15th Eurasia-Business-and-Economics-Society (EBES). Lisbon, Portugal.

OECD. 2005. Oslo Manual. [online]. 2005. [cit. 2017-07-20]. Dostupné na internete: <<http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>>.

PARLALIS, S. K. 2011. Organizational changes and job satisfaction among support staff. *Journal of Social Service Research*, Vol. 37, No. 2, pp. 197-216. ISSN 0148-8376.

PARTH, F. R. 2017. Preparing the organization for portfolio management: Overcoming resistance and obstacles. *Project Portfolio Management Strategies for Effective Organizational Operations*, Book series: Advances in IT Personnel and Project Management, pp. 119-152. ISSN 2331-768X.

POLEVAYA, M. V. 2017. The organization's readiness to implement changes. *Vestnik Finansovogo universiteta*, Vol. 21, No. 4, pp. 140-144. ISSN 2221-1632.

SANGMOOK, Y. 2017. A Study on the effects of improved absorptive capacity by HRM practices on the performance of innovations. Korean Business Education Review, Vol. 32, No. 1, pp. 187-210. ISSN 1598-8651.

SLÁVIK, Š. 2009. Strategický manažment. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo dóm Elita, 2009, 403 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

SPAHIC, E., HURUZ, E. 2012. Improving the management of intellectual capital through the application of organizational learning. 4th European Conference on Intellectual Capital (ECIC). Helsinki, Finland.

STOLNIK, V., HUNJET, A., KOZINA, G. 2016. Organizational changes and the impact of stress on employees of local government. 15th International Scientific Conference on Economic and Social Development - Human Resources Development. Varazdin, Croatia.

TOMÁNEK, J. 2003. Sborník managementu změn a reengineeringu: Reengineering a management změn. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 515 s. ISBN 80-7226-428-1.

TURGUT, S., MICHEL, A., ROTHENHOEFER, L. M., et al. 2016. Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: moderating effects at the work-unit level. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 25, No. 1, pp. 735-750. ISSN 1359-432X.

YONGDUK, C. 2013. Resistance to organizational change and organizational commitment: The mediating role of job stress and the moderating roles of union instrumentality and procedural justice. Korean Journal of Management, Vol. 21, No. 2, pp. 1-36. ISSN 1229-1633.

YUN-HYOUNG, C., JAE-JAE, C. 2014. Does perceived organizational politics affect employees' resistance to organizational change? The role of recognized organizational vision and leader vision as moderators. Journal of Human Resource Management Research, Vol. 21, No. 1, pp. 19-40. ISSN 1598-2637.

KONTAKT

Ing. Mária Kožárová

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Ekonomická fakulta

Inštitút manažérskych systémov

Francisciho 910/8, 058 01 Poprad, Slovensko

maria.kozarova@umb.sk