

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh inovace modelu strategického managementu a leadershipu ve vybrané české firmě

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Nikol Prokopová/ KEMBC02

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28.4.2023, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je formulace návrhu inovace modelu strategického managementu a leadershipu ve společnosti XY. Za tímto účelem byly zároveň formulovány dva dílčí cíle, a to zhodnocení současného stavu strategického managementu a leadershipu zkoumané organizace, druhým dílčím cílem byla identifikace nedostatků spojená se současným nastavením daného modelu ve společnosti XY.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce byla vypracována z informací získaných literární rešerší sekundárních zdrojů primárně z oblasti strategického managementu a leadershipu, dále pak z internetových zdrojů. Praktická část je zpracována na základě primárních zdrojů kvantitativního a kvalitativního výzkumného šetření, kdy v rámci společnosti proběhly rozhovory s řediteli dvou poboček společnosti XY, dále byly použity vlastní dotazníky doplněné o osobní rozhovory s vybranými respondenty a rešerše interních materiálů společnosti XY. Rozhovory byly vedeny nejprve s řediteli, kdy byl předem sestaven seznam otázek, které byly následně doplňovány dalšími otázkami během rozhovorů na základě reakcí respondentů v dané situaci. Rozhovor mapoval současné nastavení strategického modelu společnosti XY a dále autorka předložila oběma ředitelům vizi na jeho inovaci. Na základě vyhodnocení rozhovorů byl sestaven anonymní dotazník na webových stránkách survio.com, který byl rozeslán v první verzi nadřazeným pracovníkům a v druhé verzi zaměstnancům. Celkem obsahoval třicet tři uzavřených či otevřených otázek pro vedoucí pracovníky a třicet pro řadové zaměstnance, rozdělených celkem do pěti kategorií. Následně proběhla komparace výsledků dotazníkového šetření mezi vedením, zaměstnanci a z poskytnutých rozhovorů s řediteli i z doplňujících rozhovorů se zaměstnanci. Zjištěná data byla poté použita jako základ pro navrženou inovaci.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkum ukázal, že společnost XY má strategický management zvládnutý ve směru ven ze společnosti k zákazníkům. O nastavení se stará top management, který dokáže vcelku pružně reagovat. Ukazatelem byla například stabilita zaměstnání při pandemii koronaviru, kdy došlo k minimálnímu propouštění zaměstnanců a zároveň byla udržena kvalita výroby a vztahy s odběrateli, i když například některé dodávky musely být dočasně omezeny.

Stejně tak, podle top managementu, nepocítily zaměstnanci společnosti XY například zdražování energií, i když byla společnost XY nucena přistoupit na řadu opatření, jak tuto krizi překonat.

Výsledek výzkumu ovšem ukázal, že nejslabší stránkou společnosti XY je strategická komunikace se zaměstnanci, kdy zaměstnanci neznají základní vizi společnosti XY či nedostávají informace včas. Zásadní selhání strategické komunikace se projevilo právě během období pandemie. Přestože top management je přesvědčen, že bylo vše správně komunikováno, zaměstnanci se v nejistých dobách obávali o své setrvání ve firmě. Dalším poznatkem výzkumu byl fakt, že vlivem implementace nového firemního systému došlo k propojení obav zaměstnanců z výrobní sekce se zaměstnanci mimo výrobu. Tento nový systém byl představen zaměstnancům nedostatečně, pouze jako nástroj pro zjednodušení a zkvalitnění pracovních procesů, což spustilo další obavy o stabilitu zaměstnání. V rámci výroby byly zakoupeny nové stroje, které dokáží plně nahradit až několik pracovníků najednou, což vyvolalo novou vlnu otázek. Autorka práce proto tyto výsledky předložila oběma ředitelům s návrhem na inovaci modelu strategie interní komunikace, která dokáže mezi zaměstnance vnést jak větší informovanost, tak do budoucna pomáhat předcházet špatně komunikovaným novinkám, které budou zaváděny.

### 4. Závěry a doporučení:

Společnosti XY bylo autorkou doporučeno, aby se více zaměřila na strategickou komunikaci směrem k zaměstnancům. Z důvodu toho, že nebyl žádný takový model nastaven, přišla autorka s návrhem na tvorbu příručky pro zaměstnance. Tato příručka by byla dostupná jak pro stávající zaměstnance, tak předávána novým zaměstnancům. Jejím cílem by bylo přiblížení hlavních vize a myšlenek společnosti XY zaměstnancům hned od začátku, aby dále nepokračovala současná neznalost.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Dalším navrženou inovací je zavedení projektu „Den s vedením“, tedy akce za účasti vedení a zástupců HR oddělení, kdy bude celý den v daných časových blocích věnován zaměstnancům na představení aktualit či důležitých bodů tak, aby zaměstnanci jak z výroby, tak mimo výrobu, byli informováni o chystaných změnách či inovacích v rámci společnosti XY. Tento způsob navrhla autorka hlavně proto, že ve společnosti XY je cítit hluboký propad mezi výrobním a nevýrobním sektorem a jejími zaměstnanci. Zároveň chce přiblížit vedení a HR oddělení blíže právě řadovým zaměstnancům, protože tomu tak v minulosti nebylo. Autorka sama ze svého letitého působení na HR oddělení společnosti XY ví, že mnoho vzniklých problémů není správně komunikováno se zaměstnanci a dochází tak k nežádoucí fluktuaci.

Právě fluktuace je to, co společnost XY v posledních letech řeší a autorka se domnívá, že zavedení všech navržených inovací by mohlo alespoň částečně přispět ke snížení současné fluktuace a udržení si kvalitních zaměstnanců.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Strategický management a leadership, inovace, krize, strategická a interní komunikace, lidské zdroje

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the bachelor thesis is to formulate a proposal for innovation of the strategic management and leadership model in company XY. For this purpose, two sub-objectives were formulated at the same time, namely the evaluation of the current state of strategic management and leadership in the studied organization, the second sub-objective was the identification of the shortcomings associated with the current setup of the model in the company XY.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the thesis was developed from information obtained through a literature search of secondary sources, primarily in the field of strategic management and leadership, as well as from internet sources.

The practical part is based on the primary sources of quantitative and qualitative research investigation, where interviews with the directors of two branches of XY were conducted within the company, as well as questionnaires supplemented by personal interviews with selected respondents and a search of internal materials of XY. The interviews were first conducted with the directors, where a list of questions was drawn up in advance, which were then supplemented with additional questions during the interviews based on the respondents' reactions to the situation. The interview mapped the current setup of XY's strategic model and furthermore, the author presented the two directors with a vision for its innovation. Based on the evaluation of the interviews, an anonymous questionnaire was compiled on the survio.com website and distributed in a first version to supervisors and in a second version to employees. It contained a total of thirty-three closed or open-ended questions for supervisors and thirty for rank-and-file employees, divided into a total of five categories. Subsequently, the results of the questionnaire survey were compared between management, employees, and from the provided interviews with directors as well as from additional interviews with employees. The findings were then used as the basis for the proposed innovation.

### 3. Result of research:

The research showed that company XY has strategic management mastered in the direction of outward from the company to the customers. The setup is handled by top management, which is quite flexible. An example of this was the stability of employment during the coronavirus pandemic, where there were minimal redundancies while maintaining production quality and customer relationships, even if, for example, some supplies had to be temporarily reduced.

Similarly, according to top management, XY's employees were not affected, for example, by energy prices, even though XY was forced to take a number of measures to overcome the crisis.

However, the research results showed that the weakest aspect of XY is strategic communication with employees, where employees do not know the basic vision of XY or do not receive information in a timely manner. The fundamental failure of strategic communication was evident during the pandemic period. Despite top management's belief that everything was communicated correctly, employees were concerned about staying with the company during uncertain times. Another finding of the research was that the impact of the implementation of the new company system was to link the concerns of employees in the production section with those outside production. This new system was presented to employees inadequately, only as a tool to simplify and improve work processes, which triggered further concerns about job stability. Within production, new machines have been purchased that can fully replace up to several workers at a time, which has raised a new wave of questions. Therefore, the author of the thesis presented these results to the two directors with a proposal to innovate a model of internal communication strategy that can both bring greater awareness among employees and help prevent miscommunicated innovations being introduced in the future.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 4. Conclusions and recommendation:

Company XY was recommended by the author to focus more on strategic communication towards employees. Because no such model was set up, the author came up with the proposal to create an employee handbook. This handbook would be available to existing staff as well as handed out to new staff. The aim would be to bring the main vision and ideas of XY to the employees right from the start, so that the current ignorance would not continue.

Another proposed innovation is the introduction of a "Day with Management" project, an event with the participation of management and representatives from the HR department, where an entire day would be dedicated to presenting updates or important points to employees in given time blocks so that employees both in and out of production would be informed of upcoming changes or innovations within XY. This method was suggested by the author mainly because there is a deep slump between the manufacturing and non-manufacturing sectors and its employees in company XY. At the same time, she wants to bring the management and the HR department closer to the rank and file employees because this was not the case in the past. The author herself knows from her years of working in the HR department of XY that many of the issues that arise are not properly communicated to the employees, resulting in unwanted turnover.

It is this turnover that XY has been dealing with in recent years and the author believes that implementing all the proposed innovations could at least partially contribute to reducing the current turnover and retaining quality employees.

## KEYWORDS

Strategic management and leadership, innovation, crisis, strategic and internal communication, human resources

## JEL CLASSIFICATION

J20: General

J24: Human Capital • Skills • Occupational Choice • Labor Productivity

O15: Human Resources • Human Development • Income Distribution • Migration

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Nikol Machová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Návrh inovace modelu strategického managementu a leadershipu ve vybrané české firmě
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část nástroje, techniky a modely strategického managementu a leadershipu, model managementu 3.0, trendy a výzvy současné doby, metodika zpracování</li><li>3. Praktická část sběr a analýza dat ve vybrané české firmě, odvození požadavků na změnu modelu strategického řízení podnikání a vedení lidí, návrh inovace na základě vyhodnocení možných scénářů vzhledem k současným globálním krizím</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HARARI, Y.N. <i>21 lekcí pro 21. století</i>. Voznice: LEDA, 2021. 384 s. ISBN 978-80-7335-612-5.</li><li>• MAXWELL, J.C. <i>Rozvíjejte v sobě lídra 2.0</i>. Praha: Euromedia Group, 2019. 288 s. ISBN 978-80-242-6360-1.</li><li>• MORGAN, J. <i>The Future Leader</i>. London: John Wiley &amp; Sons, 2020. 320 s. ISBN 978-11-195-1837-2.</li><li>• MÜHLFEIT, J., COSTI, M. <i>Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy k úspěchu</i>. Brno: Management Press, 2018. 368 s. ISBN: 978-80-265-0591-4.</li><li>• URBAN, J. <i>40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout</i>. Praha: Grada, 2018. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15.1.2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 31.1.2023</li><li>• Zpracování výsledků a návrhu řešení do 28.2.2023</li><li>• Finální verze do 30.3.2023</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 11. 10. 2022

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
-10393535  
Datum: 2022.10.11 17:17:33  
+02'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Strategický management a leadership .....	3
2.1.1 Management – nástroje, techniky a modely řízení .....	5
2.1.2 Leadership – styly a techniky vedení .....	6
2.1.3 Management 3.0 .....	9
2.2 Trendy a výzvy současné doby .....	10
2.2.1 Strategická komunikace .....	11
2.2.2 Inovace .....	11
2.2.3 Současné globální krize .....	12
2.3 Metodika .....	13
3 Praktická část práce .....	16
3.1 Charakteristika zvolené společnosti .....	16
3.2 Stávající situace a model strategického řízení ve společnosti XY .....	16
3.3 Vyhodnocení výzkumu .....	19
3.4 Závěrečná shrnutí a doporučení .....	31
4 Závěr .....	37
Literatura .....	39
Přílohy .....	I



## Seznam obrázků

Obrázek 1 SWOT analýza společnosti XY .....	32
---	----

## Seznam grafů

Graf 1 Myslíte si, že ke své pozici potřebujete znát strategický plán společnosti XY?.....	22
Graf 2 Pokud by vize společnosti nekorespondovala s Vašimi osobními hodnotami, byl/a byste přesto ochoten/ochotna pro společnost dále pracovat? .....	24
Graf 3 Cítil/a jste se ohrožen/a – obavy o setrvání ve společnosti XY? .....	25
Graf 4 Je podle Vás interní komunikace ve společnosti XY dostatečná? .....	27
Graf 5 Ocenil/a byste kdyby se ve společnosti XY konal jednou za čas den pro zaměstnance, kdy by zástupci HR a vedení představili plánované novinky, zhodnotili dění, předali Vám různé informace či odpovídali na dotazy?.....	29
Graf 6 Pohlaví .....	X
Graf 7 Věková kategorie 1 .....	X
Graf 8 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	XI
Graf 9 Jak dlouho ve společnosti XY pracujete? .....	XI
Graf 10 Pracovní zařazení (skupina 1 – administrativní či jiné pracovní zařazení mimo výrobu; skupina 2 – pracovníci ve výrobě) .....	XII
Graf 11 Pracujete na divizi A, nebo B?.....	XII
Graf 12 Myslíte si, že je takový plán pro firmu důležitý?.....	XIII
Graf 13 Byl Vám ve společnosti XY představen takový plán?.....	XIII
Graf 14 Pokud byste se obrátil na svého nadřízeného, myslíte, že Vám je schopný strategický plán společnosti XY vysvětlit/přiblížit? .....	XIV
Graf 15 Pokud se na Vás obrátí Vaši podřízení, myslíte, že jste jim schopný/a strategický plán společnosti XY vysvětlit/přiblížit? .....	XIV
Graf 16 Je pro Vás vize společnosti důležitá?.....	XV
Graf 17 Byla Vám představena vize společnosti XY? .....	XV
Graf 18 Pokud byste se obrátil/a na své divize, myslíte, že Vám je schopný vizi společnosti XY vysvětlit/přiblížit?.....	XVI
Graf 19 Pokud se na Vás obrátí Vaši podřízení, myslíte, že jste jim schopný/a vizi společnosti XY vysvětlit/přiblížit?.....	XVI
Graf 20 Pocítil/a jste v zaměstnání vliv těchto krizí?.....	XVII
Graf 21 Tuto otázku vynechte, pokud jste u otázky č. 16 (18) odpověděl/a, ne, spíše ne nebo nevím. Byly tyto obavy s Vámi během náročných etap komunikovány ze strany nadřízeného? .....	XVII
Graf 22 Pokud se na Vás obrátili s obavami Vaši podřízení, komunikoval/a jste je s nimi? .....	XVIII
Graf 23 Dostávají se k Vám informace o dění ve společnosti XY včas?.....	XVIII
Graf 24 Pokud se objeví nějaký problém na pracovišti, obracíte se na ředitele své divize? .....	XIX
Graf 25 Pokud se objeví nějaký problém na pracovišti, obracíte se na HR oddělení? .....	XIX
Graf 26 Zvažovali jste v poslední době odchod ze společnosti XY? .....	XX
Graf 27 Považujete společnost XY za stabilního zaměstnavatele? .....	XX
Graf 28 Pokud by někdo z Vašeho okolí, hledal nové zaměstnání, doporučil/a byste mu společnost XY jako zaměstnavatele? .....	XXI

# 1 Úvod

Globální krize jako koronavirus, zdražování energií či rapidní nástup digitalizace se postupně promítly v životě každého jedince. Jak ale správně postupovat ve firmách, aby měli zaměstnanci zajištěnou stabilitu práce a management společnosti jistotu, že jsou všechna opatření fungující a správně nastavena? Management a leadership jsou disciplíny dnes již dobře známé, přesto ne každý dokáže být dobrým manažerem nebo skvělým leaderem. Současná situace ve světě i v České republice si žádá rychlou akceschopnost a reakci na dění kolem. Strategický management či leadership je tedy důležité nepodceňovat a neustále ho ve firemním prostředí zlepšovat a vyvíjet. Během krize nebo období nejistoty hraje právě strategický management či leadership klíčovou roli při vedení organizace přes výzvy, kterým čelí. Oblastí firemních strategií je velké množství od plánování, přes proces tvorby až po správně nastavenou firemní komunikaci.

Tématem této bakalářské práce je „Návrh inovace modelu strategického managementu a leadershipu ve vybrané české firmě“, kdy práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou část, která představí základní pojmy jako je strategický management a leadership a jejich další složky. Praktická část se zabývá problematikou přímo ve vybrané české společnosti XY, která jako výrobní společnost vyvíjející a prodávající výrobky a komponenty v oblasti veřejné dopravy do celého světa pocítila všechny tyto krize. Spouštěčem byla v roce 2020 pandemie koronaviru, která ochromila jak světový, tak domácí trh. Společnost XY, která v té době zaměstnávala přes 650 lidí na dvou pražských pobočkách a do té doby se s ničím podobným nesetkala, nedokázala dostatečně pružně a rychle jednat. Důsledkem bylo propuštění několika desítek zaměstnanců, částečné omezení výroby či velmi krkolomný přesun administrativních zaměstnanců na home office. To vyústilo v nejistotu a nespokojenost jak na straně vedení, tak na straně zaměstnanců. Další zásadní změnou bylo zavedení nového firemního systému, který měl zajistit usnadnění pracovních procesů spojených s administrativou a ve výrobní části zakoupení několika nových strojů, které naopak měly zjednodušit výrobní procesy. Autorka této práce, která ve společnosti pracuje na HR oddělení a byla tak přímo v centru dění všech změn a opatření, se rozhodla využít tuto zkušenost a zpracovat ji pro svou bakalářskou práci. Přestože se například pandemie koronaviru jeví jako něco, co je spíše na ústupu, objevily se další krize, které s sebou nesou podobné následky, právě jako zmiňovaný koronavirus. Nástup digitalizace a automatizace ve společnosti XY vyvolal vlnu obav o setrvání některých pracovníků. Společnost XY se dlouhodobě potýká i se špatně nastavenou strategickou a interní komunikací, jejichž absence byla zaměstnanci pocíťována právě při zavádění novinek nebo předávání informací v době krizí.

Teoreticko-metodologická část představuje základní pojmy tak, aby bylo téma nastíněno a pojmy byly snáze chápány i pro člověka, který se pohybuje v jiném odvětví. Praktická část využívá zdroje přímo ze společnosti XY, kde autorka mapovala vnímání výše zmíněných situací, jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu vedoucích pracovníků. Kvůli různorodosti pohledu na zkoumané téma probíhal výzkum na dvou pražských pobočkách, protože každá divize má jiné vedení, jiný styl práce a zároveň vyrábí jiné produkty, takže například v době pandemie, kdy se v jedné divizi na čas zastavila výroba, druhá divize fungovala dál. Neméně důležitý byl i pohled na situaci ze strany dvou ředitelů, kdy každý z nich řídí jednu pobočku a jejich vnímání popisovaných situací se občas rozcházel.

Hlavním cílem bakalářské práce je formulace a vytvoření vhodného návrhu inovace modelu strategického managementu a leadershipu ve společnosti XY v oblasti, která byla vyhodnocena

jako nejslabší, a to za pomoci vyhodnocení rozhovorů s řediteli společnosti XY, dotazníkového šetření, které bylo distribuováno mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci a následných rozhovorů s vybranými respondenty dané skupiny. Za účelem dosažení tohoto hlavního cíle byly zároveň formulovány dílčí cíle, které měly za úkol zhodnotit současný stav ve společnosti XY a pomoci identifikovat nedostatky mapované oblasti.

Hlavním zdrojem pro zpracování bakalářské práce byly rešerše odborné literatury a článků, které se věnují oblasti strategického managementu a leadershipu. Praktická část pak byla sepsána na základě uskutečněného kvantitativní šetření, které bylo zároveň doplněno šetřením kvalitativního charakteru. Data, která byla získaná z šetření, byla následně vyhodnocena a byly z nich formulovány konkrétní výsledky. Jako vhodná metoda bylo proto zvoleno dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Všechna tato data byla zpracována jako ukazatel obav nebo naopak připravenosti na zvládnutí podobných situací a dalších faktorů v případě další krize ve společnosti XY. Výsledky byly zformulovány a předloženy top managementu k dalším vyhodnocením.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato bakalářská práce sleduje konkrétní společnost XY, která je soukromou společností působící na českém trhu již přes 30 let, proto i následující pojmy budou přiblíženy ke středně velkým podnikům v soukromém sektoru. Teorie často hovoří o řízení či vedení jednotně, ale v praxi nelze zobecnit řízení například malého soukromého podniku oproti velké státní instituci. Autorka práce tedy pracuje s obecnými fakty a definicemi, v případě konkrétních praktických příkladů už bude porovnávána či popisována zmíněná společnost XY.

### 2.1 Strategický management a leadership

Management a leadership jsou dnes běžnou součástí nejen v pracovním prostředí, ale lidé využívají tyto techniky i v běžném životě, přestože si to mnohdy ani neuvědomí. Tato bakalářská práce mapuje oblasti jako jsou manažerské přístupy, leadership či zvládnutí strategického managementu v krizových situacích. Proto budou tyto pojmy blíže popsány a vysvětleny v rámci teoreticko-metodologické části.

Hanzelková et al. (2017, s. 10) popisují strategické řízení jako proces, kdy jsou ve vybrané společnosti definovány dlouhodobé strategické cíle a zároveň strategie celé organizace tak, aby byly vhodně a naplno využívány zdroje společnosti a zároveň nebyly promarněny příležitosti na trhu.

Strategie podniku představuje podle Urbana (2018b, s. 4) dlouhodobou představu, na které firma zakládá svou konkurenční výhodu, úspěch a prosperitu. Podle autora je to cesta, která vede k dosažení podnikových cílů, a strategický management vyjadřuje jednotlivé kroky k její realizaci. Dále také Urban (2018b, s. 19) hovoří o tom, že firmám mnohdy chybí správná strategie, a to i přesto, že nemusí být nijak náročná, tak právě její správné stanovení už tak jednoduché není. Autor dále pokračuje v myšlence, že právě nesprávná či dokonce chybějící strategie může stát za zánikem daného podniku.

Dalším z autorů věnující se právě strategií podniku jsou Yoffie et al. (2016, s. 33); ti popisují strategii jako činnost, která pracuje s budoucností. Zároveň ale autoři pokračují myšlenkou, že budoucnost nelze plánovat bez ohledu na minulost. Aby nedocházelo ke stejným chybám, je nutné se z minulosti poučit, ale nesmí se podcenit fakt, že i budoucnost se neustále vyvíjí a nelze tak přesně predikovat vývoj dané strategie.

Stejně je to i u Urbana (2018b, s. 13), který také zdůrazňuje, že předvídaní budoucího vývoje je jeden z nejdůležitějších předpokladů úspěchu strategie. Autor zmiňuje, že strategie má za úkol předpokládat vývoj konkurence na trhu, přes potřeby zákazníků až po měnící se požadavky zaměstnanců.

O zákaznících hovoří stejně Yoffie et al. (2016, s. 46), kdy autoři vyzdvihují důležitost porozumění právě jejich potřebám a radí, že se podniky nemají soustředit jen na to, co chtějí lidé teď, ale musí se snažit vidět to, co budou chtít zítra. Autoři pokračují myšlenkou, že pro podnik je nezbytně nutné zajištění potenciálu, který bude reagovat na budoucí požadavky zákazníků, což zahrnuje jak udržení talentovaných zaměstnanců, tak stálý rozvoj firemních technologií či výrobní kapacity.

A právě tvorbou a prosazováním strategie se zabývá obor strategického managementu. To ovšem není jediným cílem. Ať už se jedná o strategický management či leadership, dalším úkolem je hlídání strategie, její vyhodnocení a následné změny, pokud je to třeba. V rámci toho je nutné sledovat okolní dění, hledat nové příležitosti a včasné a vhodně je implementovat do současné strategie, nebo vytvořit úplně novou tak, aby organizace dokázala držet krok s dobou,

protože i když byla v minulosti strategie úspěšná, není to zárukou toho, že s měnícím se trhem a světovým vývojem bude stačit v původní verzi k udržení úspěšné pozice organizace.

Podle Urbana (2018b, s. 9) je strategický management rozdělen na tři základní fáze:

- 1. Tvorba neboli strategické plánování** – tato fáze má za úkol zjistit a stanovit dlouhodobé zaměření organizace tak, aby bylo v budoucnosti využito co nejvíce příležitostí, a naopak se co nejvíce eliminovaly možné hrozby; součástí toho je i schopnost pružné reakce na budoucí dění. Ke správnému dosažení je využíváno strategických analýz, které díky zavedeným metodám, o které se opírají, pomáhají v nalezení správného směru.
- 2. Prosazování podnikové strategie** – k tomu, aby správně nastavená strategie mohla fungovat, ovšem nestačí pouhá její existence v organizaci. Důležité je správné prosazení, tedy její zdůvodnění, které dokáže členy organizace přesvědčit. Zároveň je ale nutné dokázat strategii přizpůsobit způsobu řízení a fungování dané organizace.
- 3. Průběžné hodnocení strategie** – má za úkol pravidelně hodnotit výsledky, kterých organizace v důsledku dané strategie dosahuje. Pokud nejsou výsledky dle očekávaných předpokladů, je nutné strategii změnit nebo upravit. Takový jev může být způsoben i změnou okolních podmínek, v tom případě se ale nedá očekávat, že by původní strategie mohla začít v budoucnu fungovat sama od sebe, protože byla nastavena na jiné podmínky a je třeba rychle reagovat a přizpůsobit se změnám.

Jak už bylo zmíněno výše, strategické plánování využívá různé analýzy, za pomoci kterých je dosaženo vhodných řešení a výsledků. Využita může být SWOT analýza, která má za úkol odhalit silné a slabé stránky podniku nebo dané strategie. Tato analýza bývá zobrazena graficky ve formě čtverce rozděleného na čtyři základní sektory:

- 1. S** – strengths neboli silné stránky;
- 2. W** – weaknesses neboli slabé stránky;
- 3. O** – opportunities neboli příležitosti;
- 4. T** – threats neboli hrozby.

Urban (2018b, s. 72) ve své knize uvádí ještě čtyři typy strategií, které lze vytvořit za pomoci kombinace sektorů SWOT analýzy, a těmi jsou:

- 1. SO** – kombinace silných stránek a příležitostí, kdy silné stránky jsou čerpány z vnitřních zdrojů organizace a příležitosti z vnějšího prostředí. Jde tedy o výbornou strategickou pozici, kdy jsou využívány silné stránky a příležitosti současně.
- 2. WO** – cílem této strategie je omezení vnitřních slabých stránek a zároveň využití příležitostí z vnějšího prostředí.
- 3. ST** – strategie, která se snaží za pomoci vnitřních silných stránek vyhnout vnějším hrozbám.
- 4. WT** – tato varianta patří mezi takzvané defenzivní strategie, kdy se organizace zaměřuje současně na omezení vnitřních slabých stránek a zároveň na překonání vnějších hrozeb. Tato strategie se využívá například při omezení produkce, odprodeji či likvidaci organizace.

V rámci firemních strategií ale nesmí organizace zapomínat na zaměstnance, protože kvalitní zaměstnanci jsou pro organizaci velmi zásadní. Jak uvádí Urban (2018b, s. 88), je to právě postoj zaměstnanců a jejich schopnosti či vlastnosti, co je pro organizace tolik klíčové. Autor pokračuje v myšlence, že produktivita práce, kterou zaměstnanci odvádějí, je z velké části závislá na tom, jak efektivně organizace lidské zdroje řídí. Pokud organizace nedokáže využít jejich potenciál naplno, je špatně nastavené řízení a organizace by měla svůj postoj přehodnotit.

### 2.1.1 Management – nástroje, techniky a modely řízení

Historie manažerských modelů, které jsou určitým způsobem zmapovány či zaznamenány, sahá cca 400 let do minulosti, i přestože je jasné, že management se v určité podobě vyskytuje již od počátku věků, protože člověk využívá manažerské principy, ač třeba nevědomky, během celé své existence.

Mezi klasické manažerské funkce, tak, jak je popisuje například Henri Fayol, patří plánování, organizování, vedení a kontrolování, přestože právě Fayol těchto funkcí definoval mnohem více a vyjádřil i myšlenku, že množství funkcí, které by mohl manažer uplatnit tak, aby se zlepšily procesy dané organizace, je v podstatě nevyčerpatelné:

1. **plánování** – manažer rozhoduje o cílech, hodnotí vhodné prostředky a volí cestu, která vede k dosažení požadovaných výsledků;
2. **organizování** – manažer stanoví nejvhodnější postup, který vede k dosažení stanovených úkolů;
3. **vedení** – manažer dokáže přesvědčit a řídit zaměstnance tak, aby došlo ke splnění plánovaných cílů;
4. **kontrolování** – manažer pravidelně sleduje, porovnává či koriguje průběh s daným plánem.

V jednotlivých funkcích následně dochází k podrobnějšímu dělení, které už si žádá i různé úrovně manažerských dovedností či úrovní, na kterých se daný manažer pohybuje. Například jak popisuje Prukner (2014, s. 5), proces plánování se dělí podle délky trvání na tři základní skupiny:

- **strategické plánování (5 a více let)** – strategickým plánováním se zabývá top management, který sleduje jak dění v okolí podniku, tak celkové dění ve světě;
- **taktické plánování (1–5 let)** – taktické plánování navazuje na strategické, kdy dochází k podrobnějšímu rozpracování strategie, jedná se o finanční rozpočty, výrobní plány apod.;
- **operativní plánování (méně než 1 rok)** – operativní plánování vychází z taktického, kdy operativní plány jsou obdobné, avšak rozděleny do kratších časových úseků.

Z dělení a jeho popisu je zřejmé, že ne každý manažer se během své kariéry dostane až k nejvyšším úkolům a kompetencím. Často je to z důvodu, že mu zkrátka chybí některá z výše zmíněných dovedností, může být nezkušený, nový nebo jen ne příliš zdatný v určité oblasti, i když například v ostatních může mít úspěchy.

Dále Prukner (2014, s. 12) popisuje například proces organizování, kdy v současných podmínkách potřeba organizování vyplývá ze dvou základních potřeb, kterými je synergetický efekt neboli efekt spolupůsobení, kdy většina aktivit musí být vykonávána větším množstvím lidí, a druhou potřebou jsou omezené možnosti manažera, jelikož každý manažer zvládne řídit pouze určité množství podřízených. Je tedy nutné, aby manažer tento proces zvládal, aby dokázal koordinovat jednotlivce i skupiny, zvládal dobře dělbu kompetencí atd.

Management tak, jak byl známý a definovaný na začátku svého vývoje, už dnes není možné aplikovat. Dříve byl management představován jako podnik, kde byl majitel zároveň i manažerem a vykonával všechny funkce. Naopak zaměstnanci měli minimum prostoru pro vlastní iniciativu a jejich práce byla striktně řízená.

Samozřejmě tento fenomén přetrvál i do dnešní doby a mnoho manažerů si stále myslí, že jsou jedinými řídicími jednotkami a zaměstnanec je stroj na produkci zisku. Toto je velmi omezený a špatný přístup, na který by měl být daný jedinec upozorněn a dostat možnost svůj přístup změnit, nebo by se s ním měla společnost rozloučit. Autorka práce byla během své praxe

několikrát svědkem toho, že podnik nechal radši odejít několik velmi schopných zaměstnanců, než aby si přiznal, že jejich připomínky směrem k vedoucímu pracovníkovi byly oprávněné.

Tři základní styly řízení definoval Lewin již ve 30. letech minulého století a jsou jimi:

1. **direktivní (autoritativní) styl** – nadřízený pracovník nedává příliš prostoru, rozhoduje sám, komunikace formou příkazů;
2. **demokratický styl** – nadřízený pracovník dává prostor i druhým, vyslechne názory, ale při rozhodování má hlavní slovo;
3. **liberální styl** – nadřízený pracovník často přenechá odpovědnost druhým včetně rozhodování.

V dnešní době už je známo mnohem více dalších stylů podle různých autorů, často dochází k propojení managementu a leadershipu, v dalších případech se jedná o kombinaci více stylů řízení najednou.

Například Plamínek (2018, s. 134) uvádí další dva styly řízení a těmi jsou:

4. **týmové řízení** – nadřízený pracovník poskytuje zaměstnancům volný prostor a vystupuje pouze jako koordinátor, pozornost je věnována pouze lidem a výsledkům;
5. **rutinní řízení** – nadřízený pracovník se vyhýbá problémům, které sám nemusí nezbytně nutně řešit, tento styl řízení je opatrný a reaktivní.

Jak uvádí Háša (2016, s. 39), velký problém nastává v momentě, kdy manažeři takzvaně usnou na vavřínech, často opojeni svým úspěchem, a přestanou být aktivní a zvědaví, nezajímají se o inovace či nové strategie. Jak autor uvádí, takoví manažeři se stávají minulostí.

Zaběhlé modely managementu ve své knize zpochybňuje například Dytrt (2015, s. 11), který poukazuje na fakt, že mnoho těchto modelů, které jsou roky popisovány v různých literárních zdrojích či jinak teoreticky vyučovány, jsou již zastaralé a nedokáží držet krok se současnou situací a potřebami. Autor popisuje, že tyto modely nejsou již příliš aktuální, protože byly vytvořeny v dobách, které se značně liší od naší současné reality. Dále autor vyjadřuje myšlenku, že je potřeba neustále hledat strategická řešení, která povedou k inovacím vývoje současného managementu (Dytrt, 2015, s. 12).

Častým problémem manažerů je také jejich neschopnost delegování práce. Jak uvádí ve své knize Urban (2018a, s. 143), delegování je nástroj, který při správném využívání poskytuje manažerovi prostor soustředit se na důležité úkoly tím, že zaměstnanci předá úkol i pravomoc, na které již nemá prostor, a zároveň tím dává v zaměstnanci svou důvěru. Ti tak získávají možnost provádět rozhodnutí, která původně dělal jejich nadřízený, čímž lze zároveň využít jejich potenciál a zvýšit jejich pracovní výkon. Autor ale upozorňuje na fakt, že je často pojem delegování úkolu zaměňován s jeho pouhým zadáním. Pro lepší představu autor vysvětluje, že zadání úkolu obnáší pouze informace, jak by měl zaměstnanec postupovat a co má být výsledkem. Na rozdíl od toho delegování úkolu se vyznačuje jistou mírou samostatnosti rozhodování, kdy na začátku jsou stanoveny cíle, případně je naznačen způsob provedení, finální část je ale ponechána na zaměstnanci, a to na základě důvěry v jeho schopnosti a znalosti, díky kterým budou rozhodnutí provedena správně.

### 2.1.2 Leadership – styly a techniky vedení

Leadership jako samostatný pojem se objevuje v publikacích již desítky let. Procházka et al. (2013, s. 12) definují leadership jako proces, který dává smysl tomu, co lidé dělají společně a dokáží se s tím ztotožnit díky oboustrannému porozumění.

*„Leaderi udržují ostatní v pohybu. Dodávají jim energii a mobilizují jejich síly. Vynášejí osoby a organizace na místa, o nichž se jim ani nesnilo. Leadership není jen tak nějaký módní výstřelek a leadership challenge nikdy z módy nevyjde.“* Kouzes, Posner (2014, s.13).

Tato definice autorku práce zaujala, protože přesně takto leadership vnímá. Je jasné, že lidé po staletí následují vůdce. Jde o to, že ne každý dokáže být přirozeným vůdcem. Lidé tedy často uplatňují sílu moci, snaží se ostatní řídit, organizovat či kontrolovat. Nedá se říct, že by na tom bylo něco špatného, protože správní manažeři jsou také potřeba. Pokud ale jde o současné trendy, leadership se skutečně stává velmi silnou stránkou těch, kteří ho umějí uchopit a pracovat s ním. Jak tedy poznat, zda se jedná o dobrého vůdce? Podle Ulricha et al. (2015, s. 15) by měl správný leader inspirovat, podněcovat či zaujmout. Autoři ve své knize dále odpovídají na otázku, jak se stát úspěšným leader, kdy odpověď je velmi prostá – chce-li mít člověk úspěch ve vedení dalších osob, musí nejprve začít u sebe.

*„Jedinci, kteří vládnou sami sobě, jsou schopnější vést ostatní.“* (Ulrich et al., 2015, s. 23).

Jak ale uvádí Maxwell (2019, s. 14), člověk se vůdcem nerodí, ale tato vlastnost se dá rozvíjet a posilovat, a tak má tak šanci stát se vlastní pílí vůdcem každý z nás. Autor dále pokračuje myšlenkou, že leaderem se člověk nestane na základě získaných titulů či pracovních povýšení. Skutečnost je taková, že stačí vnitřní touha po rozvíjení se v této oblasti.

Armstrong (2020, s. 37) definuje vedení jako proces, který má za úkol srozumitelně vysvětlit vizi, na kterou se zaměřuje, dále jako rozvoj této vize a v neposlední řadě získání lidí, kteří se do tohoto procesu zapojí, jejich motivy a správné směřování.

Úspěch leadera není v tom, že se snaží napravit své slabé stránky, ale naopak v rozvoji a využívání těch silných (Mühlfeit, Costi, 2017, s. 9).

Urban (2018a, s. 75) zároveň ve své knize vyvrací mýtus, kdy role leadera závisí na jeho postavení v organizaci. Jak autor uvádí, leaderem se může stát každý, kdo má přirozenou autoritu a další osobní předpoklady pro tuto roli, stejně tak se ale shoduje s předchozími autory, že jeho schopnost motivovat a inspirovat je nepostradatelná.

## **Pět úrovní leadershipu podle Maxwella**

### **1. Pozice** – jste následováni, protože vás lidé následovat musí.

První a základní úroveň vedení. V průběhu let se tato pozice změnila z toho, že v dřívějších dobách byli vůdci následováni díky titulu nebo autoritě, na dnešní definici, kdy takového člověka následovat musí kvůli dané pozici. Obecně takový člověk nemá sám o sobě vliv.

### **2. Svolení** – jste následováni na základě vztahů, lidé to tak chtějí.

Na této úrovni se nacházejí leaderi, kteří věnují svůj čas ostatním členům týmu. Mají zájem vytvářet s nimi vztahy, zajímat se o jejich potřeby či tužby. Pokud se leader na této úrovni dokáže propojit s lidmi a získat si jejich důvěru, posílí to jak jeho samotného, tak celý tým.

### **3. Produkce** – neboli výsledky, jste následováni na základě toho, co jste udělali pro organizaci.

Třetí úroveň se vyznačuje řešením všeho, co je potřeba, a zároveň spolupráce s týmem, který leader vede za společným dosažením výsledků. Reálný vliv pociťuje i samotná organizace, protože roste produktivita, je dosahováno cílů, zisky rostou a zaměstnanci se díky spokojenosti stávají loajální k organizaci.



#### 4. **Rozvoj lidí** – jste následování na základě toho, co jste pro ně udělali.

Zvládnutím prvních tří úrovní se člověk stává leaderem, který je v organizaci ceněný, má výborné výsledky a spokojený tým. Správný leader by se ale neměl zastavit, pokud chce budovat něco pro budoucnost, jeho cesta vede k rozvoji ostatních. Takový leader pomáhá rozvíjet potenciál zaměstnanců a postupně jim ukazuje cestu, jak se i oni můžou stát leaderem.

#### 5. **Vrchol** – neboli nejvyšší možná příčka, lidé vás respektují a následují právě díky tomu, jaký jste člověk a co představujete. Tato finální úroveň zahrnuje leadery, kteří jsou vlivní i mimo svoji organizaci nebo dokonce svoji zem. Jsou to lidé, kteří ovlivnili chod dějin, zapsali se do vědomí lidí a jsou uznávanými osobnosti i po své smrti. Tato úroveň není dosažitelná pro všechny, protože respekt a uznání se nedá vynutit. Je tedy podstatné věnovat se druhé až čtvrté úrovni a neustále rozvíjet své schopnosti a dovednosti, aby se leader udržel na vysoké úrovni (Maxwell, 2019, s. 21–35).

Jak ale uvádí Armstrong (2020, s. 25), v leadershipu existuje mnoho stylů vedení a neexistuje jeden, který by byl správný či vhodný pro každou situaci. Autor dále vyjadřuje názor, že správný leader dokáže styl vedení přizpůsobit dané situaci, členům týmu nebo typu organizace. Zároveň ale upozorňuje na to, že není vhodné měnit styl vedení často a svévolně, protože to může mít za následek způsobení zmatku a nejistoty v týmu.

#### **Typy leaderů podle Armstronga**

1. **Charismatický leader** – síla osobnosti a inspirativní vlastnosti jsou tím, co tito leaderi využívají k tomu, aby přiměli ostatní k následování.
2. **Vizionářský leader** – tito leaderi využívají svých vizí a jasných představ o budoucnosti, kterými umí zaujmout své následovníky.
3. **Transformativní leader** – dominantou těchto leaderů je silná osobnost, díky jsou které příznivci ochotni či schopni změnit své chování a přístupy na základě pocíťované důvěry, obdivu či loajality. Taková změna vede k dosažení cílů či vizí těchto leaderů.
4. **Transakční leader** – hlavním znakem těchto leaderů je orientace na dosažení výsledků. Pracují s takzvanou metodou „cukru a biče“ a vyměňují jistoty za výsledky za pomoci zavedených struktur.
5. **Autentický leader** – jedná se o leadery, kteří se snaží získat si přirozený respekt a důvěru svých následovníků díky svým osobním hodnotám, v jejichž souladu jednají. Budují vztahy a jsou otevřeni názorům ostatních (Armstrong, 2020, s. 30–32).

Oproti předchozím autorům Morgan (2020, s. 12) hodnotí dnešní leadery poměrně kriticky. Jak ve své knize uvádí, dle jeho názoru většina dnešních leaderů není ve své roli příliš úspěšných. Jako důvod, proč tomu tak je, dodává, že styl, jakým se leadership v dnešní době učí, je zastaralý, jenže právě tyto nemoderní praktiky jsou často současnými leadery používané, což je podle něj důvod neúspěchu.

Právě Mühlfeit a Costi (2017, s. 12) ve své knize upozorňují i na časté chyby, kterých se leaderi dopouštějí a jejichž eliminace dokáže pozvednout jak leadera, tak jeho tým na vyšší úroveň. Jsou jimi:

1. **soustředění na slabé, nikoliv silné stránky** – pokud se leader zaměří na slabé stránky a následně nutí své lidi k jejich překonávání, dochází ke zbytečnému plýtvání jak časem, tak energií. Takové týmy jsou pak nespokojené. Pokud ale leader rovnou využívá jak svých silných stránek, tak silných stránek svého týmu, dokáže tím obejít slabé stránky, které jsou následně vzájemně kompenzovány ostatními členy týmu, protože se tímto způsobem dokáží vzájemně doplnit;

2. **absence vlastního snu** – každý leader, který chce být úspěšný, musí mít vlastní sen, cíl neboli svou misi. Je to způsob, díky kterému dokáže navázat pouto se svým týmem, který ho dokáže následovat právě proto, že se pro něj stává inspirací, a dochází tak ke sladění a směřování ke společnému cíli. V ideálním případě přichází leader s takovou vizí, která je pro členy týmu novou energií a jejich práce dostává vyšší smysl;
3. **neefektivní hospodaření s časem na úkor vlastní energie** – pokud chce jít leader příkladem svému týmu, je nutné, aby se naučil správně hospodařit se svým časem. Řešením není, aby měl plný diář a snažil se vyjít všem vstříc na úkor sám sebe, naopak by měl svému týmu ukázat, jak efektivně pracovat s časem a energií;
4. **úspěch má přednost před štěstím** – skutečné leadery žene vpřed touha přinášet něco navíc, pomáhat lidem či být prospěšný pro společnost. Ti, kteří se zajímají jen o výsledky a materiální přínos, ignorují fakt, že dlouhodobý úspěch a štěstí je výsledkem právě hlubšího a smysluplného snažení.

„Kdo si myslí, že vede, a nemá žádného následovníka, ten se jen prochází.“ (Maxwell, 2019 s. 16).

Tuto myšlenku podporuje Maxwell (2017, s. 11) i ve své další knize, kde říká, že pouhý jednatel nedosáhl něčeho příliš významného, ale vždy za takovým člověkem stojí další lidé, kteří ho podporují a pomáhají mu v dosahování cílů, tedy je to týmová práce, bez které by to nešlo.

Zároveň i Maxwell (2017, s. 15–19) popisuje nedostatky v lidském chování, které stojí za tím, že si člověk myslí, že vše zvládne sám, i když opak je pravdou. Jsou jimi **ego, nejistota, naivita či povaha** daného jedince. Jak autor vysvětluje, překonat své ego a přiznat si, že na danou problematiku jedinec nestačí, není vždy snadné, ovšem pokud člověk odloží své ego a stane se součástí týmu, může dokázat velké věci. O nejistotě Maxwell hovoří ve smyslu, kdy vedoucí pracovník dostatečně nepřipravuje své podřízené na vedení, protože se obává pocitu ohrožení. Autor zároveň poukazuje na fakt, že sebejistý vůdce nemá problém obklopit se schopnými lidmi a dát jim moc. Naivita je autorem popsána ve smyslu, kdy člověk na vedoucí pozici podceňuje náročnost úkolů a snaží se je zvládnout sám. Posledním bodem je povaha jedince, kdy autor uvádí, že takový člověk je příliš velkým extrovertem a možnost týmové práce ho ani nenapadne.

Pokud se hovoří o základním rozdílu mezi manažerem a leaderem, existuje známá definice, že manažer řídí a leader vede.

### Rozdíly v řízení a vedení podle Armstronga

1. **Autokratický vs. demokratický** – zaměstnanec musí dělat, co se mu řekne vs. leader a zaměstnanci pracují společně, vytváří nápady, možnosti atd.
2. **Řídící vs. umožňující** – hlavní slovo má vedoucí zaměstnanec vs. zaměstnanci dostávají prostor.
3. **Zaměřený na úkol vs. zaměřený na lidi** – jediné, o co jde, je daný úkol vs. lidé a jejich spokojenost je na prvním místě (Armstrong, 2020, s. 26).

### 2.1.3 Management 3.0

Management 3.0 je manažerský přístup, který se zaměřuje na vytváření prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci prosperovat, přicházet s inovativními myšlenkami a přispívat k úspěchu celé organizace. Autorem je Jurgen Appelo, holandským řečník a podnikatel. Základní filozofií Managementu 3.0 je to, že management by měl být o posilování zaměstnanců, nikoli o jejich kontrole. Prosazuje myšlenku samoorganizujících se týmů, kde mají zaměstnanci větší autonomii a rozhodování je distribuováno po celé organizaci. Management 3.0 také zdůrazňuje

důležitost neustálého učení se, zlepšování, využívání zpětné vazby a experimentování k podpoře inovací (Appello, 2023).

Celkově je Management 3.0 pojmem, který přepisuje definici vedení a popisuje, že management je odpovědností skupiny. Snahou Managementu 3.0 je společné nalezení nejúčinnějších způsobů, kdy podnik bude dosahovat stanovených cílů, ale zároveň se prioritou stává spokojenost zaměstnanců. Zároveň představuje jistou globální revoluci, kdy dochází ke spojení tisíce manažerů či ředitelů podniků, kteří společně vymýšlejí řešení a podporují týmovou spolupráci (Apello, 2023).

Tento přístup tedy propojuje to nejlepší z oblasti managementu a leadershipu a stává se tak novým směrem, který dává jak větší svobodu zaměstnancům, tak příležitost manažerům naučit se nový přístup, který může být základní a přirozenou cestou k leadershipu. Pokud by současní manažeri věnovali pozornost tomuto směru, autorka práce se domnívá, že by část z nich v sobě našla leadera, protože právě tento přístup nenucenou formou ukazuje, jak lze leadership dosáhnout.

Už Elton Mayo ve své době poukazoval na fakt, že práce má sociální charakter, a proto pracují lidé raději ve skupinách, kdy podávají často i lepší výkony. Význam týmové práce tak, jak je pojem znám dnes, totiž začal vznikat až na počátku 20. století (Kubátová et al., 2013, s. 201).

Dnes už je tým či týmová práce vnímána jako běžná součást organizační složky, ovšem není to styl práce, který vyhovuje každému, zatímco určité procento lidí nemá s takovou prací problém a rychle se dokáže adaptovat na práci v týmu, najít si roli a být přínosem. Kubátová et al. (2013, s. 207) zmiňují vlastnosti, které by zaměstnanec měl mít, aby měl předpoklad pro práci v týmu. Autoři obzvláště vyzdvihují emoční inteligenci, bez které bude jedinec jen těžko správně v týmu fungovat.

## 2.2 Trendy a výzvy současné doby

Přestože jsou zásady, které jsou dané a fungují již celou řadu let, prochází i management a leadership vývojem. Háša (2016, s. 33) ve své knize poukazuje na fakt, že zaměstnanci již nechtějí fungovat stejně jako v minulosti, chtějí více svobody, možnost do určité míry řídit sami sebe, a ne být jen tvrdě řízeni. Dalším trendem současné doby je stále se zvětšující zájem o životní prostředí a s tím spojenou společenskou odpovědnost.

Není žádným tajemstvím, že s rostoucí životní úrovní, kterou lidem poskytuje technický pokrok a celkový vývoj, došlo za poslední dvě století k významné spotřebě zásob ropy či uhlí a že globální oteplování je důsledkem výrobní činnosti a neukojitelným životním stylem, kdy ještě ve 20. století bylo téma ochrany životního prostředí něčím okrajově zmiňovaným, naproti tomu ve 21. století se již toto téma řeší hojně (Háša, 2016, s. 28).

Dytrt (2015, s. 63) ve své knize zmiňuje i pojem manažerská etika, která je považována za důležitý nástroj, jelikož může ovlivňovat jak prosperitu společnosti, tak její dobré jméno. Autor dále vysvětluje tento pojem jako jakýsi mantinel, který by neměl být manažery překročen.

Další oblastí, která by neměla být podceňována, je oblast komunikace. I ta prochází vývojem, a proto je pojem strategická komunikace něco, co by mělo být součástí každé organizace, která chce být úspěšná a chce udržet krok s moderní dobou.

V neposlední řadě je to rychlý nástup digitalizace a automatizace procesů všude kolem nás. I proto by organizace neměly proměškat její začlenění do své struktury, ale zároveň by mělo být stále počítáno s lidským faktorem.

### 2.2.1 Strategická komunikace

Pojem strategické komunikace byl hojně skloňován v období pandemie a obecně v období krizí. Na webu Univerzity Karlovy se právě v roce 2020 objevil článek, který představoval nově otevřený magisterský obor Strategická komunikace. Podle autorky článku by strategická komunikace měla být důležitou součástí krizových plánů v rámci krizového řízení. Dobře řízenou komunikaci by organizace neměly podceňovat, a to zejména v době probíhajících krizí, kdy je nezbytné, aby organizace dokázala vhodně navázat kontakt se zainteresovanou stranou, a to nejen ve správný čas, ale také vhodnou formou (Hejnová, 2020).

Podle definice strategické komunikace dle Univerzity Karlovy se jedná o model strategického řízení, který má za úkol pomáhat organizacím v dosažení jejich cílů. Základem jsou tedy komunikační studie, ale zároveň řada dalších sociálních věd, jako je psychologie, politologie, či mediální studia. Jak zdroj dále uvádí, tento druh komunikace využívají jak komerční, tak nekomerční organizace a je uplatňována i tam, kde nedochází k přímému marketingu ve smyslu nabídky a poptávky, ale kde je cílem dané organizace komunikace či ovlivnění cílové skupiny. Součástí strategické komunikace je i odraz současného vývoje v oblasti digitální komunikace (UK, 2023).

Jak je uvedeno v článku na stránkách MVČR, strategická komunikace je považována za nezbytnou i díky nástupu sociálních médií, kdy klasická komunikace přestává stačit. Zdroj zároveň uvádí, že tato oblast stále zůstává poměrně neznámou pro řadu organizací a institucí. MVČR dále odkazuje na zahraniční autory, kteří popisují strategickou komunikaci jako pojem, který v sobě mimo komunikace jako takové skloubí i prvky PR, řízení komunikace či reklamu. Jako důležité také uvádí, že ke správné strategické komunikaci je nezbytné využívání správných komunikačních kanálů a je třeba mít vhodně nastavené cíle, které má tento druh komunikace zajistit (MVČR, 2023).

### 2.2.2 Inovace

Háša (2016, s. 33) ve své knize hovoří o vývoji managementu za posledních několik století. Zaměřuje se zde na fakt, že bariéry v různých odvětvích padají, takže zatímco v minulosti bylo v podstatě nepředstavitelné, že by mohl kdokoliv vstoupit do jakéhokoliv odvětví, dnes stačí dobrý nápad nebo správně fungující inovátorský tým, který dokáže pružně reagovat na požadavky zákazníka, a lze se dostat do každého odvětví.

Inovace jsou v dnešní době nezbytnou součástí společnosti a měly by se tak promítnout do každodenního fungování firmy, která chce udržet krok se současným světem. Inovace ovšem není nutné složité vymýšlet. Autor uvádí, že v podstatě každý zaměstnanec má nápad či názor na to, jak by daná firma mohla fungovat lépe (Háša, 2016, s. 39).

Jde tedy o přístup dané společnosti, jak se k tomu postaví. Pokud přistupuje k takovému zdroji jako k něčemu, co je protivné, kritizující a nemá to přínos, zaměstnanci se přestanou o své nápady dělit, případně je mohou předávat dál mimo danou společnost a lze tak přijít o něco, co mohlo být přínosem.

Jak uvádí Dytrt (2015, s. 59), současný vývoj managementu je orientován tak, aby na maximum využíval techniku, která dokáže práci usnadnit, urychlit a zkvalitnit. Autor také uvádí, že v podstatě každé rozhodnutí, které je provedeno ze strany manažerů či zaměstnanců, je svým způsobem inovace, protože vede ke změně současného stavu, samozřejmě s ohledem na rozsah daného jednání.

Autoři se shodují, že inovace jsou v managementu potřebné a že by bez nich docházelo ke stagnaci.

### 2.2.3 Současné globální krize

Současný svět zažívá hned několik globálních krizí najednou. Nadneseně se ale dá říct, že je lidstvo v krizi od prapočátku. Jak je tedy možné, že některé krize se stále opakují? Yoffie et al. (2016, s. 33) ve své knize zmiňuje výrok Edmunda Burkeho, který hovoří o tom, že historii opakují ti, kteří ji neznají. Tématu klimatické krize je věnována pozornost posledních pár desítek let. Z názorů, které se jevily jako plané hrozby, se stal skutečný nepřítel a začínají být brány vážně. Důsledky klimatických změn jsou citelné pro všechny státy či regiony. Tato krize a její důsledky se nevyhýbají nikomu, jen se projevují různě v návaznosti na polohu dané země. Zatímco na Arktidě a Antarktidě dochází k masivnímu tání ledovců a extrémnímu oteplování, například v Severozápadní Evropě se očekává růst výskytu povodní v důsledku bouří a zvýšených hladin moří (Evropská komise, 2023).

O ekologických hrozbách píše i Harari (2019, s. 133), který upozorňuje na porušování křehké ekologické rovnováhy v důsledku používání umělých hnojiv, která mají velké dopady na živočichy ve vodních tocích i oceánech. Autor zmiňuje úhyn bariérového útesu či kácení deštných pralesů. Spolu s klimatickou proměnou a skleníkovými plyny, které značně ovlivňují atmosféru, si podle autora lidstvo vážně zahrává s existencí této planety.

#### **Pandemie Covid-19**

Krize, která zásadně ovlivnila svět v posledních letech, byla nepochybně pandemie koronaviru neboli Covid-19. Běžné fungování tak, jak byli lidé zvyklí, se omezilo, až dokonce dočasně zastavilo. Pandemie, která svět ochromila v roce 2020, kdy Světová zdravotnická organizace vyhlásila globální stav zdravotní nouze, stále nemá konce. O jejích počátcích se hovoří ve spojení s čínským Wu-čanem, ale k zasažení zbytku světa došlo během pár týdnů až měsíců. Dle údajů Univerzity Johnse Hopkinse v USA bylo do ledna 2023 nakaženo některou z mutací tohoto viru přes 670 milionů lidí, kdy k úmrtí došlo v téměř u 7 milionů (JHU, 2023).

Česko se setkalo s prvními případy v březnu 2020 a rychlost šíření byla velmi vysoká i přes zásadní opatření vlády, která ovlivnila život téměř každého. K lednu 2023 bylo evidováno přes 4 a půl milionu nakažených s přibližně 40 tisíci úmrtími (JHU, 2023).

Ve snaze o zastavení šíření nákazy vyhlásila vláda nouzový stav a byla zavedena plošná opatření, která způsobila velký rozkol ve společnosti. Některá opatření byla nelogická či nesrozumitelná, ve společnosti ale také rostl existenční strach poté, co byla uzavřena některá odvětví. Postupně došlo k uzavření školních zařízení, restaurací, ubytovacích zařízení, obchody, které nabízely jiné zboží než nezbytně nutné, jako jsou potraviny, léky či drogerie, omezena byla většina poskytovatelů služeb a zrušeny byly všechny hromadné akce. Zároveň byly uzavřeny hranice pro osobní přepravu a došlo i k dočasném pozastavení či výraznému omezení výroby v českém automobilovém průmyslu a v dalších průmyslových odvětvích. Podle článku na stránkách ČNB (2020) se v té době přijatá opatření dotkla celkem zhruba dvou pětin české ekonomiky a predikovala pokles celkové ekonomické aktivity především ve druhém čtvrtletí roku 2020.

#### **Pandemický program nákupu aktiv (PEPP)**

Pro úplnou přesnost a porozumění se pod anglickou zkratkou PEPP (pandemic emergency purchase programme) skrývá nouzový pandemický program nákupu aktiv, který spustila Evropská centrální banka v březnu 2020 a který má za cíl čelit dopadu na hospodářství eurozóny, a to za pomoci lidem a podnikům získat přístup k cenově dostupným finančním prostředkům, které jsou potřebné k překonání krize (ECB, 2023).

## Nástup digitalizace a automatizace

Digitalizace a automatizace jsou pojmy, které jsou současnému světu dobře známy. O počátcích v České republice hovoří ve své knize Veber et al. (2018, s. 56), kdy autoři popisují dva zásadní plány digitalizace, které byly v ČR přijaty, a jsou jimi „Digitální Česko, cesta k digitální ekonomice“ z roku 2013 a následně „Akční plán pro rozvoj digitálního trhu“ z roku 2015. Jak autoři dále vysvětlují, v těchto plánech lze najít řadu úkolů, které reflektují trendy na evropském trhu, jako je například elektronizace veřejné správy či digitální gramotnost. Česká republika pokračovala v roce 2016 připojením se do „Jednotného digitálního trhu EU“ a následovala Německo, kdy téhož roku bylo přijato usnesení „K iniciativě Průmysl 4.0“ (Veber et al., 2018, s. 57).

V dnešní době už je téměř nepředstavitelné, že by pokrok nebyl řízen digitalizací a automatizací, včetně lidské práce, která dokáže být velmi efektivně nahrazena stroji nebo softwary. Podobnou myšlenku vyjadřuje i Harari (2021, s. 79), který upozorňuje na to, že postupný vývoj umělé inteligence postupně vytlačí většinu profesí, kdy zaměstnanci budou nahrazeni bezchybnými algoritmy.

## 2.3 Metodika

Tato část práce se věnuje popisu metodiky, na základě které byla vypracována. Metodika je výzkumný postup, který je konkrétní a zároveň se jedná o metodu, která se věnuje zkoumání, které vede ke zpracování odborné práce a naplnění určeného cíle (Sedláková, 2014, s. 294).

Teoreticko-metodologická část byla vytvořena na základě předcházející rešerše literárních zdrojů, která probíhala od listopadu 2022, a je rozdělena do několika kapitol. Autorka bakalářské práce se v rámci rešerše zaměřila jak na české, tak i zahraniční autory, kteří se ve svých dílech věnují oblastem jako je management a leadership, strategické řízení či zvládání krizí. Na základě pravidel stanovených VŠEM bylo nutné vyhledat a pracovat se zdroji, které nejsou starší 10 let. Celkově autorka při psaní práce nahlédla zhruba do pětadvaceti odborných publikací, dále do několika odborných článků či relevantních internetových zdrojů, pro finální podobu práce bylo použito 22 zdrojů. Samotnému zpracování práce předcházela příprava právě ve formě hledání dostupných zdrojů a knih za pomoci vyhledávání klíčových slov. Následně byly publikace zapůjčeny v knihovně nebo zakoupeny. Teoreticko-metodologická část byla tedy sestavena na základě komparace názorů a myšlenek více autorů, kdy jsou za pomoci literární rešerše představeny základní pojmy. Tyto informace byly následně zpracovány do použitého textu formou volného výtahu s citacemi a odkazy na zvolené zdroje.

Praktická část plynule navazuje na část teoretickou a zde použité informace. Pokračuje přiblížením zkoumané společnosti a představuje výsledky, které byly zjištěny provedeným výzkumem. V úvodu je představena česká společnost XY, ve které byl výzkum prováděn, její historie, obor působení, rozdělení zaměstnanců, mezi kterými byl prováděn výzkum a očekávaný přínos probíhajícího výzkumu. Ten je dělen do několika oblastí, které mají za úkol zmapovat jak současnou, tak minulou zkušenost například z období probíhající pandemie a dalších současných krizí. Výzkum je prováděn metodou komparace, kdy se srovnávají získaná data. Praktická část byla sepsána na základě vyhodnocení elektronického dotazníku, který byl také jedním z hlavních zdrojů. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách [www.survio.cz](http://www.survio.cz) a byl rozdělen na dotazník pro zaměstnance a vedoucí pracovníky rozdělených celkem do pěti kategorií, které mapovaly různé oblasti ze strategického managementu společnosti XY. Tento dotazník, který byl distribuován mezi zaměstnance, byl sestaven na základě rozhovorů s řediteli společnosti XY. K oblastem, které dotazník zkoumal, patří již zmíněná krize, dále měl za úkol zhodnotit spokojenost zaměstnanců se společností XY jako zaměstnavatelem v návaznosti na zvýšenou fluktuaci, nastavení interní komunikace ve

společnosti XY či znalost základní vize společnosti XY. Celý výzkum zároveň mapuje dvě pražské pobočky, takže závěrečná komparace probíhá současně jako srovnání výsledků dvou divizí, a zároveň také jako srovnání pohledu ze strany řadových zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Právě dotazník, na který odpovídali vedoucí pracovníci, obsahoval kromě totožných otázek z dotazníku pro řadové zaměstnance rozšíření o otázky, které se dotazovaly vedoucích zaměstnanců na jejich názor na sama sebe z pohledu jejich podřízených, tedy zda s nimi dostatečně komunikují či řeší vzniklé problémy. I tento bod slouží jako komparace pohledu řadových zaměstnanců a vedoucích pracovníků, který má za úkol poskytnout zpětnou vazbu jak pro ně samotné, tak především pro top management, který díky absenci hodnocení zaměstnanecké spokojenosti ve společnosti XY nemá moc příležitostí tyto informace získat.

Kvalitativní šetření, které bylo využito i při tvorbě této práce, je metodou určenou k získání dostatečného množství dat od omezeného počtu osob. Jak ve své knize uvádí Mišovič (2019, s. 45), důležitý není počet účastníků výzkumu, ale především jejich výběr, aby byly poskytnuty požadované informace. Právě z tohoto důvodu byl nejprve zvolen rozhovor s řediteli, protože jak dále autor uvádí, kvalitativní šetření se zaměřuje na pochopení dotazovaných osob a hlavním rysem kvalitativního výzkumu je oboustranné porozumění mezi tazatelem a dotazovaným. Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena technika polostrukturovaného rozhovoru, která slouží nejen jako nástroj pro kvalitativní výzkum potřebný k získání validních dat, ale zároveň je i technikou, která umožňuje získání názorů či myšlenek dotazovaných respondentů na otázky, které jsou předem připravené. Mišovič dále uvádí, že v porovnání s dotazníkovým šetřením lze dosáhnout vyšší návratnosti a validity získaných dat. Kvalitativní šetření má však podle něj i svá negativa. Konkrétně u polostrukturovaného rozhovoru hraje roli mnoho faktorů jako postoj tazatele či jeho osobnost, dále způsob, jakým je rozhovor veden, nebo v jakém čase či na jakém místě se odehrává. Důležité je také správně zformulovat otázky, aby nedocházelo k nedorozuměním. Jak dále autor uvádí, obliba polostrukturovaného rozhovoru tkví v jeho dostupnosti, flexibilitě či pochopitelnosti. Jako podstatu autor vnímá to, že díky takovému rozhovoru lze odhalit různé aspekty lidského jednání, které by mohly při jiném typu výzkumu zůstat skryté. Rozhovor je založen především na dialogu, který dává tazateli prostor měnit posloupnost otázek v návaznosti na probíhající situaci, což je vhodný nástroj pro efektivnější získávání informací (Mišovič, 2019, s. 80).

Kvantitativní výzkum popisují Hendl, Remr (2017, s.137) jako metodu, která slouží ke sbírání informací od vybraného vzorku populace, kdy je cílem získat určité informace například o jejich znalostech, postojích apod. Kvantitativní šetření má za úkol sbírat dotazovaná data co nejpřesněji. Protože otázky jsou pro všechny dotazované stejné, lze výsledky porovnávat i při opakování šetření v jiném čase či na jiném místě. Autoři v knize popisují několik typů šetření, jelikož však bylo pro účely zpracování této práce použito statistické šetření založené na dotazníku, zaměřila se autorka na definování právě tohoto typu. Jak autoři dále popisují, dotazník by měl být srozumitelný pro všechny respondenty stejně, tedy že otázky budou navrženy tak, aby jim dotazovaní rozuměli stejným způsobem. Důležité je také zvážit formu, kterou bude dotazník mezi respondenty distribuován, aby došlo k jeho úspěšnému vyplnění a navrácení.

Dotazníkové šetření probíhající ve společnosti XY bylo rozděleno na dvě verze – jedna pro řadové zaměstnance z výrobního i administrativního sektoru a druhá pro nadřízené pracovníky stejných sektorů. Společnost XY v době průzkumu zaměstnávala cca 650 zaměstnanců (XY, 2023), z nichž 35 zastává vedoucí pozici.

Autorka práce oslovila všechny vedoucí pracovníky s představením tématu své bakalářské práce, pro účely šetření se však nakonec zapojilo celkem 19 z nich, kteří byli ochotni poskytnout odpovědi na otázky a celkově sdílet své názory pro účely zpracování této práce.

Oslovení řadových zaměstnanců proběhlo formou interní komunikace a do šetření se zapojilo 53 respondentů. Zároveň v rámci komunikace bylo k šetření doplněno, že je možné uvést jméno, aby mohlo dojít k hlubšímu zkoumání pohledu dotazovaných jednotlivců v rámci doplňujících rozhovorů. Všichni byli ubezpečeni, že dotazníky slouží pouze ke zjištění informací pro autorčinu bakalářskou práci a odpovědi nebudou mít žádný vliv na zaměstnance v jejich pracovním poměru. Autorka práce usilovala o otevřenost jednotlivých respondentů, aby šetření ukázalo skutečný názor, případně problémy, které ve společnosti XY jsou. Této možnosti využili spíše respondenti z řad nadřízených pracovníků. Oba dotazníky byly tvořeny stejnými otázkami, které byly jen upravené na pohled ze strany řadového zaměstnance a na pohled ze strany nadřízeného pracovníka. Dotazníkové šetření jak s řadovými zaměstnanci, tak s nadřízenými pracovníky probíhalo anonymně. Dotazník pro zaměstnance byl tvořen třiceti otázkami a pro vedoucí pracovníky třiceti pěti otázkami, které byly polouzavřené či uzavřené, jedna otázka byla otázkou otevřenou, a tím byl dán prostor pro doplnění vlastních myšlenek v rámci zkoumané tematiky. První část dotazníku byla tvořena sérií identifikačních otázek jako je pohlaví, věk, délka pracovního poměru, pracovní zařazení či nejvyšší dosažené vzdělání. Dále byl dotazník rozdělen na pět podskupin, kdy zkoumal přehled zaměstnanců o strategii a vizi společnosti, pohled na současné krize, spokojenost s nastavením interní komunikace napříč společností a celkovou spokojeností s prací pro společnost XY. Cílem bylo sestavení dotazníku tak, aby mapoval všechny oblasti, které autorka zkoumala, ale zároveň nebyl příliš rozsáhlý. Otázky byly sestaveny tak, aby mohly být správně pochopeny, proto byly některé doplněny o vysvětlující definice, aby pro respondenty nebylo příliš náročné či matoucí na ně odpovědět.

Obě verze dotazníku, které byly přístupny na webových stránkách Survio.cz, byly přidány do této práce jako Příloha 1 a Příloha 2. Dotazníky byly pro respondenty dostupné od půlky února po dobu jednoho měsíce. Dle statistik z platformy Survio.cz byla tedy zjištěna finální účast respondentů z jednotlivých skupin. V rámci vyhodnocení však bylo vyřazeno osm respondentů ze skupiny řadových zaměstnanců a jeden respondent ze skupiny nadřízených pracovníků, neboť u jejich dotazníků došlo ke zjištění, že jimi poskytnuté odpovědi se nedaly použít v rámci daného výzkumu. K dosažení adekvátní relevantnosti výsledků byly tedy využity odpovědi 45 respondentů ze skupiny řadových zaměstnanců a 18 respondentů ze skupiny nadřízených.



### **3 Praktická část práce**

Tato část práce je zaměřena na konkrétní českou společnost XY, která stejně jako ostatní společnosti prochází současnými krizemi a snaží se udržet jak stabilitu a jistotu pro zaměstnance, tak vysoký standard svých služeb a výrobků. V první fázi byl proveden rozhovor s řediteli dvou pražských poboček, který měl za úkol zmapovat situaci ve společnosti z pohledu top managementu. Následně proběhlo dotazníkové šetření mezi středním managementem a běžnými zaměstnanci, aby bylo dosaženo co nejširšího spektra pohledu a názorů z různých skupin pracovníků. Výsledky zjištění budou následně shrnuty a bude představen návrh inovace současného modelu strategického managementu a leadershipu společnosti XY v oblasti, která se ukáže jako nejslabší.

#### **3.1 Charakteristika zvolené společnosti**

Dle interních zdrojů společnosti XY se její historie datuje již od 19. století, kdy byla v zahraničí založena první pobočka. Od té doby prošla struktura společnosti XY mnoha změnami, ať už se jednalo o štěpení divizí, změn vlastníků a názvů.

První společnost XY v České republice byla založena v roce 1992 a přebrala jak původní název, tak i výrobní vizi. V roce 2009 byla společnost XY rozšířena o druhou divizi, což byla poslední změna ve struktuře společnosti XY v České republice. Obě pobočky sídlí v Praze a zaměřují se na vývoj a výrobu komponentů v sektoru veřejné dopravy a bezpečnosti dopravních prostředků, které jsou následně distribuovány mezi zákazníky po celém světě. Filozofie společnosti XY je založena na vysoké kvalitě poskytovaných výrobků a služeb, nadstandardních vztazích se zákazníky a odběrateli a na udržení si dobrého jména v oboru.

V současné době je ve společnosti XY zaměstnáno přibližně 650 zaměstnanců, kteří se dělí na dvě podskupiny. První skupina působí pouze ve výrobním sektoru a logistice a druhá skupina působí převážně na administrativních pozicích, což v rámci rozdělení společnosti XY představuje různá oddělení. Přestože společnost nabízí poměrně rozsáhlou škálu obsazovaných pozic, interně jsou zaměstnanci pro lepší přehlednost dělení pouze do těchto dvou skupin.

Ačkoliv se jedná o stabilní společnost na českém trhu dobře zavedenou, dle interních statistik, ke kterým má autorka práce přístup díky své pozici ve společnosti XY, dochází obzvláště v posledních několika letech k velké fluktuaci zaměstnanců, která je převážně neřízená, tedy není zájmem společnosti XY propouštění daných zaměstnanců. Přestože webové stránky společnosti XY nabízejí pro zájemce o zaměstnání lákavé benefity a popisují všechny oblasti, kterým se společnost věnuje, včetně důrazu na morální hodnoty společnosti XY, z interních záznamů je patrné, že si společnost XY nedokáže udržet nově příchozí zaměstnance v takové míře, v jaké by to bylo žádoucí.

#### **3.2 Stávající situace a model strategického řízení ve společnosti XY**

Vysoká fluktuace má negativní vliv nejen chod společnosti XY, ale také na HR oddělení, které se snaží reagovat pružně a efektivně v rámci naboru a obsazování prázdných pozic, to má ale za následek přetížené zaměstnankyně tohoto oddělení. Protože autorka práce sama na HR oddělení již několik let pracuje, vidí sama velké nedostatky, které nejsou řešeny nebo jsou často odsouvány. Mezi ně patří právě hlubší zacílení na zaměstnance a jejich spokojenost. V rámci společnosti XY probíhá každý rok hodnocení, kdy jsou zaměstnanci vyzváni, aby v elektronické podobě vyplnili dotazník, který mapuje uplynulý rok, zaměstnanci zde hodnotí svůj pracovní výkon ze svého pohledu a mají možnost napsat své postřehy, ať už se jedná o pozitivní či negativní zpětnou vazbu. Na základě vyplněných dotazníků poté probíhá

rozhovor mezi zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem, kdy diskutují o vyplněných údajích. Jak ale autorka svým letitým působením ve společnosti XY zjistila z neformálních rozhovorů se zaměstnanci z různých oddělení, dotazníky často nejsou vyplňovány zcela pravdivě, neboť nejsou anonymní a mnoho zaměstnanců se obává následků, které by mohly nastat. Kromě těchto ročních hodnocení neprobíhá ve společnosti XY žádné jiné hodnocení, kdy by mohla společnost XY dostat skutečnou zpětnou vazbu a díky tomu alespoň částečně odhalit, v čem je problém a co stojí za vysokou fluktuací. V rámci společnosti XY zároveň nebyl uskutečněn žádný personální audit, který by poskytl nezávislou zpětnou vazbu a zhodnotil práci top managementu či vedoucích pracovníků. Ti jsou ve společnosti XY na svých pozicích průměrně 7 a více let, což autorka zjistila díky přístupem k interním zdrojům. Ve společnosti XY není zároveň neobvyklé, že se obsazení na vedoucích pozicích téměř nemění. Ve většině případů, kdy zaměstnanci z těchto pozic odešli, byl důvodem jejich odchod do důchodu. Následně jsou na tyto pozice opět vybíráni zaměstnanci, kteří již ve společnosti XY pracují. Pozice vedoucích pracovníků jsou tak ve společnosti XY jedněmi z nejstabilnějších a dostat se na ně takzvaně zvenku je téměř nemožné. Zde autorka práce vidí plusy v tom, že zaměstnanci jsou loajální, znají dobře práci i společnost XY, ale zároveň se do společnosti nedostávají noví zaměstnanci, kteří by mohli přinést čerstvý vítr. Společnost XY vykazuje dlouhodobě velmi kladné ekonomické výsledky, z top managementu proto nikdo tolik neřeší personální obsazení, protože vše funguje. Ovšem vysoká fluktuace je varovným ukazatelem, že současné nastavení není tolik funkční, jak se může jevit.

Před samotným dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci a nadřízenými pracovníky uskutečnila autorka práce rozhovory s řediteli obou poboček, aby zjistila jejich pohled na současný stav strategického řízení ve společnosti XY a podle toho mohla sestavit dotazník, který už bude konkrétně reagovat na slabé stránky. Podle toho, co vyplynulo jak z obou rozhovorů, tak z ekonomických výsledků společnosti XY, firma si i přes vleklé celosvětové krize stojí dobře, výroba nemusela být výrazně omezena a vztahy s odběrateli taktéž zůstávají zachovány. Z těchto ukazatelů autorka práce vyhodnotila, že strategický management společnosti XY směrem ze společnosti funguje správně a jeho nastavení je plně funkční. Zároveň ale narazila na fakt, že ani jeden z ředitelů není příliš sdílný ohledně konkrétnější podoby strategie v období krizí ani jiných strategických nastavení, protože se dle jejich slov tato oblast dotýká interních a velmi důvěrných informací, ke kterým má přístup jen nejvyšší vedení a další vybrané osoby, které mají k této oblasti co říct. Na autorčinu otázku, zda jsou tedy se strategickým plánem v období krizí seznámeni alespoň vedoucí pracovníci, se jí dostalo od každého ředitele jiné odpovědi. Zatímco ředitel č. 1 byl přesvědčen, že nadřízení pracovníci jsou přirozeně s těmito strategiemi seznámeni, ředitel č. 2 odpověděl, že se opět jedná o vybrané vedoucí pracovníky, kterých se to týká. Na doplňující otázku, zda by tyto pracovníky mohl specifikovat, již nedokázal odpovědět tak, aby bylo jasné, na základě čeho jsou vedoucí pracovníci vybíráni, a autorka se tak musela spokojit s odpovědí, že se jedná o kompetentní osoby. Poslední otázka, která se týkala strategického plánu společnosti XY v období krize, byla, zda mají řadoví zaměstnanci možnost získat informace o současném nastavení tohoto strategického plánu ve společnosti XY. Oba ředitelé se shodli na tom, že pro řadové zaměstnance takové informace přístupné nejsou a že ani nevidí důvod, proč by být měly. Autorka práce doplnila tuto dotazovanou oblast poznatkem, že zaměstnanci často nemají přístup k informacím a že právě to by mohla být jedna z příčin rozsáhlé fluktuace, se kterou se společnost XY v posledních letech potýká.

Další oblast otázek se týkala vize společnosti, kde už byli oba ředitelé otevřenější a sdílnější. Vizi popsali oba téměř totožně a na další otázku, zda si myslí, že je informace o vizi společnosti XY pro nově nastupující zaměstnance i ty stávající důležitá, odpověděli, že jsou přesvědčeni, že ano. Ředitel č. 1 popsal vizi společnosti XY jako něco, co spojuje její zaměstnance

i odběratele. Ředitel č. 2 přišel s podobnou odpovědí a dodal, že on sám by nepracoval tolik let pro společnost, která by se rozcházela svou vizí s jeho osobním nastavením. Zároveň dodal, že ve společnosti XY je vize hluboce zakořeněna již od počátků jejího vzniku a že je hrdý, že se může podílet na vývoji a výrobě produktů, které zlepšují bezpečnost v hromadné dopravě již tolik let. Další otázkou ohledně vize byla ta, zda je mezi zaměstnanci šířena dostatečným způsobem a zda je vhodně komunikována i zájemcům o zaměstnání ve společnosti XY. Oba ředitelé se shodli, že vize je popsána na webových stránkách společnosti a že tím tedy je vhodně představena potenciálním zájemcům o zaměstnání. Tuto otázku doplnila autorka ukázkou webových stránek, které jsou dle jejího názoru značně zastaralé a potřebují revizi. Právě informace o vizi společnosti XY se nacházely ve spodní části, bez výraznějšího odkazu na to, že se jedná o vizi, a byly shrnuty do jedné věty. Oba ředitelé se shodli na tom, že to opravdu není dostatečná forma prezentace a že by si tato oblast zasloužila lepší prezentaci, aby byla společnost XY lákavější pro potenciální zájemce.

Třetí oblast otázek se týkala globálních krizí současnosti, a to konkrétně jak si ředitelé myslí, že společnost XY ustála tyto krize a jak byly komunikovány se zaměstnanci. Oba ředitelé se shodli na tom, že společnost XY si jako jedna z mála výrobních společností vedla během pandemie nadstandardně dobře. Podle ředitele č. 1 nebyla v podstatě omezena výroba, a tím pádem měli zaměstnanci zajištěnou stabilitu práce i během pandemie, kdy mnoho společností muselo provozy uzavřít. Ředitel č. 2 zmínil, že i přes tuto krizi docházelo k vyplácení všech benefitů, které společnost poskytuje, kdy mnoho jiných společností dělalo škrty právě v této oblasti. Na doplňující otázku, která cílila na jejich postoj k fluktuaci, která se zvyšovala právě v tomto období, odpověděl ředitel č. 1, že si není ničeho takové vědom, protože společnost XY fungovala a vykazovala vysoké obraty i přes probíhající krizi. Ředitel č. 2 vyjádřil myšlenku, že lidé jsou vždy s něčím nespokojeni a že často jednají unáhleně. Na prosbu, zda by tuto myšlenku mohl rozvinout, odpověděl, že ve výrobní sekci se často zaměstnanci rozhodují na základě nabídky, která představuje, byť jen minimální, navýšení mzdy ze strany konkurenční společnosti a následně tito zaměstnanci bezmyšlenkovitě opouští stabilní zaměstnání kvůli vidině právě větších výdělků, avšak nedomýšlí dlouhodobé dopady těchto rozhodnutí, protože odchází ze společnosti XY, která nabízí dlouhodobou stabilitu a jistotu práce. Na závěr ještě dodal, že situace, kdy bývalí zaměstnanci žádají znovu o přijetí do společnosti XY, nejsou ojedinělé, což jen podporuje jeho postoj. Další otázka z této oblasti byla ta, že ani společnosti XY se nevyhnula během pandemie nepříjemnost v podobě hromadného propouštění, autorka se tedy ptala, jaký je zpětně pohled ředitelů na tuto záležitost a zda mají pocit, že vše bylo zvládnuto vhodným způsobem. Zde reagoval ředitel č. 1, že rozhodně nešlo o hromadné propouštění v pravém slova smyslu, ale pouze o reorganizaci, která byla dlouhodobě plánována nezávisle na probíhající pandemii koronaviru. Ředitel č. 2 vyhodnotil tuto situaci velmi podobně, navíc dodal, že taková změna je občas třeba, aby si společnost XY dokázala udržet vysokou kvalitu odvedené práce a vyrobených komponentů. Autorka práce byla upozorněna na to, že jakkoliv negativně mohla tato situace zvenku působit, vše bylo interně projednáno a komunikováno nejvhodnějším možným způsobem.

Čtvrtá oblast se týkala zavedení nového firemního systému a zakoupení nových strojů do výroby. I zde se ptala autorka na názor, zda mají ředitelé pocit, že byly tyto novinky dobře komunikovány se zaměstnanci, neboť takové změny mohou vyvolat obavy o setrvání ve společnosti, protože došlo ke zjednodušení některých procesů, což mělo za důsledek několik organizačních změn a propuštění několika zaměstnanců. Ředitel č. 1 vysvětlil, jak důležité tyto inovace ve výrobě jsou. Dle jeho slov se jedná o moderní stroje, které zvyšují jak kvalitu výroby, tak prestiž společnosti XY, a zároveň zájem o práci s takovými stroji. Uznal, že propuštění některých zaměstnanců bylo nezbytné, protože jejich pracovní místo bylo zrušeno nebo na něj byly kladeny vyšší požadavky, které stávající zaměstnanci nespĺňovali, avšak

dodal, že se tím otevřela možnost pro zaměstnance nové, kteří jsou kvalifikováni pro práci s novými stroji. Ředitel č. 2 zmínil, že ani tentokrát nebyly všechny odchody způsobené zaváděním nových strojů či firemního systému a že část zaměstnanců, kterých se změny týkaly, dostala možnost ve společnosti setrvat na jiné pozici. Jak sám autorce práce sdělil, situace tak měla z jeho pohledu pozitivní přínos, protože tím společnost XY získala nové talenty, ale zároveň udržela stávající. Autorka se poté znova zeptala obou ředitelů, zda hodnotí způsob komunikace, kterým byly změny zaměstnancům podány, jako dostatečný a vhodný. Zde se shodli oba ředitelé na tom, že změny komunikovali se zaměstnanci, kterých se to týkalo, jejich nadřízení pracovníci a že jim v tom oba dali plnou důvěru.

Poslední oblastí otázek, které autorka ředitelům pokládala, byla právě oblast strategické a interní komunikace. Ředitelům až v tento moment představila finální záměr, se kterým byly otázky vybrány a pokládány. Autorka práce sdělila ředitelům své postřehy, které za několik let působení ve společnosti XY nasbírala. Proto požádala oba ředitele, aby mohla anonymně provést dotazníkové šetření, které bude mapovat názor řadových zaměstnanců a vedoucích pracovníků na všechny oblasti, na které se ředitelů dotazovala, protože právě nedostatek strategické a interní komunikace, jejich nesprávná volba či nevhodné načasování může být jedním z faktorů, proč zaměstnanci ze společnosti XY odchází.

Po souhlasu ředitelů jim nejdříve sestavený dotazník poslala ke schválení a poté byl distribuován mezi zaměstnance. Autorka práce byla překvapena mírou zájmu ze strany ředitelů, kteří se nejdříve k možnosti rozhovoru a dotazníkového šetření stavěli laxně, nicméně po předložení podkladů, které si HR oddělení eviduje (důvod odchodu zaměstnance, dobrovolný či nedobrovolný odchod, zpětná vazba zaměstnance na společnost XY při odchodu atd.), a z nich vypracovaných statistik zaujali oba ředitelé nový postoj. Ředitel č. 1 přiznal, že neměl o fluktuaci přesný přehled, a uznal, že důvody, které zaměstnanci uváděli při odchodu, by alespoň zčásti šlo eliminovat nastavením novým pravidel a zavedením inovací v rámci strategické komunikace společnosti XY. Ředitel č. 2 uvedl, že odchody ze společnosti XY bral jako svobodné rozhodnutí zaměstnanců, a pokud nešlo o klíčové zaměstnance, tak nemá prostor se tím zabývat do hloubky. Vyjádřil také myšlenku, že toto je agenda HR oddělení a nebyl tedy důvod se o to zajímat, pokud ve společnosti XY byl dostatek zaměstnanců.

Autorka práce poté předložila oběma ředitelům několik návrhů na možné inovace s tím, že po vyhodnocení dotazníků a zpětné vazbě od zaměstnanců proběhne další sezení s oběma řediteli a zároveň HR manažerem, kde autorka práce znovu přednese vhodný návrh, který bude korespondovat se současnou situací a potřebami zaměstnanců.

### 3.3 Vyhodnocení výzkumu

Tato část se zabývá samotným dotazníkem a výsledky, který průzkum přinesl. Jak již bylo výše zmíněno, správně vyplněných dotazníků od řadových zaměstnanců získala autorka práce čtyřicet pět a od vedoucích zaměstnanců osmnáct. Než se obě skupiny dostaly k hlavním oblastem výzkumu, odpovídaly na sérii šesti otázek, které sloužily k rozčlenění dotazovaných osob. Dle vyhodnocení **otázky č. 1** se průzkumu zúčastnilo celkem 24 mužů a 21 žen z kategorie zaměstnanců, za vedoucí pracovníky poté 14 mužů a 4 ženy. Dalším ukazatelem bylo pracovní zařazení a divize, avšak pro účely zachování důvěrných informací společnosti XY bylo v této bakalářské práci použito označení skupina 1, která zahrnuje všechny administrativní a jiná oddělení kromě výrobní sekce, která je zařazena do skupiny 2. Dále je použito rozdělení divizí na A a B, obě označení jsou stejná u zaměstnanců i vedoucích pracovníků, jen je vždy doplněno, o kterou skupinu pracovníků se jedná. V rámci distribuovaných dotazníků ve společnosti XY bylo použito standardní označení jak pracovního zařazení, tak názvů divizí, aby to bylo pro všechny zaměstnance srozumitelné. Tato interní

označení jsou všem zaměstnancům známá, přesto byly v dotazníku ještě doplněny vysvětlivky tak, aby nedošlo k chybnému označení dané kategorie zaměstnancem.

**Otázka č. 2** se dotazovala na věk respondentů a výsledky ukázaly, že ze skupiny zaměstnanců se do dotazníkového šetření zapojilo celkem 17 osob ve věku 31–40 let, dále 10 osob ve věku 41–50 let, a poté bylo shodně 9 osob ve věku 20–30 a 51 a více let. Dotazníky skupiny vedoucích ukázaly podobné výsledky, kdy nejvíce osob bylo ve věku 31–40 let, a to konkrétně 9, dále ve věku 41–50 let bylo 7 osob a stejně jako u zaměstnanců bylo i mezi vedoucími nejnižší zastoupení osob ve věku 20–30 a 51 a více let, zde byla u obou kategorií jen jedna osoba.

**Otázka č. 3** mapovala nejvyšší dosažené vzdělání, u skupiny 1 – zaměstnanci převládalo vysokoškolské vzdělání, tedy u 50 % dotazovaných, a dále středoškolské vzdělání s maturitou tvořilo 41,7 % odpovědí. Ani u skupiny 1 – vedoucí, nebyly výsledky tolik rozdílné, zde bylo 80 % odpovědí vysokoškolské vzdělání a 20 % poté středoškolské s maturitou. V rámci skupiny 2 – zaměstnanci, naopak převládlo středoškolské vzdělání s výučním listem, tedy 52,4 % dotazovaných, zbylou část 47,6 % tvořilo středoškolské vzdělání s maturitou. Ve skupině 2 – vedoucí, bylo celkem 62,5 % respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou a výsledky doplnila se 37,5 % skupina vysokoškolsky vzdělaných respondentů.

Délka pracovního poměru byla předmětem **otázky č. 4**, zde odpovědělo ze skupiny 1 – zaměstnanci celkem 10 osob, že pro společnost XY pracuje v rozmezí 1–3 let, po dobu 7–10 let zde pracuje 5 dotazovaných, shodně byly odpovědi u délky 4–6 a 11 a více let, konkrétně vždy 4 osoby v dané kategorii, a pouze 1 osoba uvedla délku poměru méně než 1 rok. Ve skupině 1 – vedoucí, označily 4 respondenti možnost 7–10 let, u délky 4–6 a 11 a více let byly shodně odpovědi, tedy 3 respondenti z každé skupiny. Ve skupině 2 – zaměstnanci převládli respondenti s délkou pracovního poměru 4–6 let, 7–10 let a více. Těch bylo dohromady 15, po kratší dobu pak ve společnosti působí 6 respondentů, tedy poměr trvá do tří let. U skupiny 2 – vedoucí tomu nebylo jinak, zde dokonce převažuje pracovní poměr od 7 a výše let u 7 z 8 respondentů. Z výsledků je vidět, že se dotazníkového šetření zúčastnili převážně zaměstnanci, kteří setrvávají ve společnosti již delší dobu, což se nakonec ukázalo jako vhodný vzorek respondentů, neboť tito zaměstnanci prošli se společností XY různými etapami vývoje a řada z nich se nezdáhalo připsat do šetření svůj osobní názor, což autorka práce velmi ocenila, protože díky tomu získala větší množství dat ke zpracování a podnětů ke zlepšení současných nastavení ve společnosti XY.

**Otázka č. 5** byla na pracovní zařazení. Výsledek ukázal, že se zapojilo ze skupiny 1 celkem 24 osob z kategorie zaměstnanci a 10 osob z kategorie vedoucí. U skupiny 2 to bylo celkem 21 osob z kategorie zaměstnanci a 8 osob z kategorie vedoucí.

Poslední ze série těchto otázek byla **otázka č. 6**, a to, do které divize respondenti patří. Zde odpovědělo z divize A celkem 10 osob ze skupiny 1 – zaměstnanci, 3 osoby ze skupiny 1 – vedoucí. Ze skupiny 2 z téže divize poté 12 osob ze skupiny 2 – zaměstnanci a 3 osoby ze skupiny 2 – vedoucí. U divize B bylo celkem 14 osob ze skupiny 1 – zaměstnanci, 7 osob ze skupiny 1 – vedoucí; ze skupiny 2 z téže divize poté 9 osob ze skupiny 2 – zaměstnanci a 5 osoby ze skupiny 2 – vedoucí.

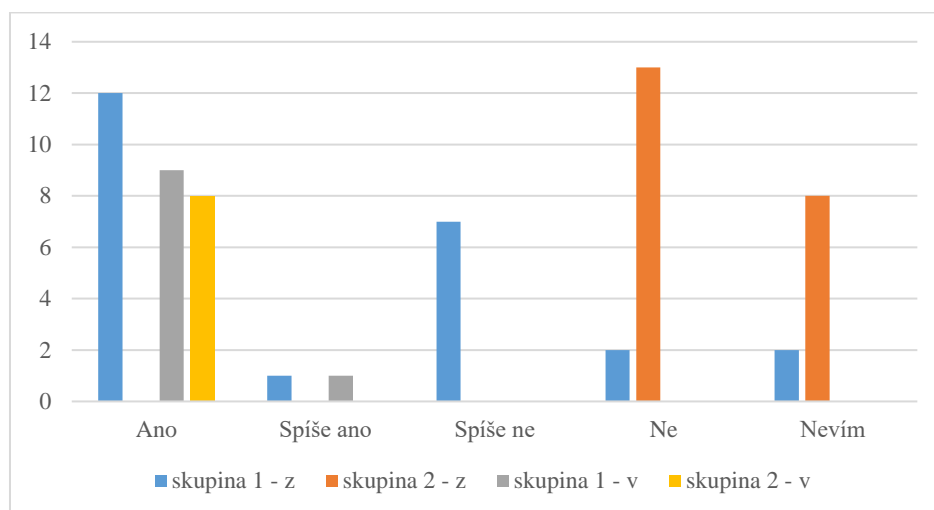
Následující otázky byly zaměřeny na oblast strategického plánu společnosti XY v období krizí. Autorka nejdřív představila obecnou definici strategického plánu a poté se respondentů v **otázce č. 7** ptala, zda jim takový plán přijde pro firmu důležitý. Ve skupině 1 – zaměstnanci se shodlo 20 osob na tom, že ano nebo že spíše ano, naopak 2 osoby ho vyhodnotili jako nedůležitý a 2 osoby označily odpověď nevím. Ve skupině 1 – vedoucí se téměř jednohlasně respondenti shodli, že důležitý je, kdy 9 z 10 odpovědělo ano, poslední odpověděl, že spíše ano. I ve skupině 2 – zaměstnanci převažoval názor, že je strategický plán pro firmu důležitý, celkem

to potvrdilo 19 osob. Ze skupiny 2 – vedoucí se na důležitosti shodlo všech 8 respondentů. Celkově tedy lze tuto otázku vyhodnotit tak, že většina dotazovaných si myslí, že strategický plán je pro firmy důležitý, což považuje autorka práce za velký úspěch, protože v dnešní době jsou strategie a strategické plány organizací po celém světě to, co hýbe s trhem a nastavuje konkurenci.

Předmětem **otázky č. 8** bylo od respondentů zjistit, zda jim byl takový plán ve společnosti XY představen, a navazovala na ni **otázka č. 9** ve znění, zda si zároveň respondenti myslí, že je znalost strategického plánu důležitá na jejich pracovní pozici. Zde se ze skupiny 1 – zaměstnanci shodlo 18 osob, že jim plán představen nebyl, ale zároveň 13 osob vyjádřilo myšlenku, že by ho ke své pozici znát mělo. 6 osob poté odpovědělo, že jim buď představen byl, nebo o tom neví. Naopak 11 osob odpovědělo, že ho ke své pozici znát nepotřebuje nebo neví, zda by ho znát mělo. U skupiny 1 – vedoucí se 8 z 10 osob shodlo na tom, že jim plán představen byl a zároveň 9 osob uvedlo, že si myslí, že ho potřebuje znát ke své práci. Skupina 2 – zaměstnanci se téměř jednohlasně, tedy 20 z 21 osob, shodla na tom, že jí takový plán představen nebyl, případně o tom neví. Zároveň ale 13 respondentů uvedlo, že si myslí, že ho znát ke své práci nepotřebuje, a zbylých 8 uvedlo, že neví, zda takovou informaci potřebuje vědět. Skupina 2 – vedoucí pak opět jednohlasně uvedla, že jí plán představen byl a že ho zároveň ke své práci znát potřebuje. Takový výsledek není ničím překvapivým, jak totiž šetření ukazuje, většina vedoucích pracovníků byla seznámena se strategickým plánem, který potřebovala ke své práci. Pro autorku je to tedy ukazatelem, že ředitelé divizí skutečně sdělují takové informace vybrané skupině pracovníků, kteří ho potřebují znát k dalším krokům společnosti XY, tak aby vše fungovalo, jak má. Tuto informaci dostala zároveň od ředitelů v rozhovorech a výsledek tedy koresponduje s jejich tvrzením. Co ale autorku zaujalo, je fakt, že zaměstnanci ze skupiny 1 by rádi dostali více informací ke strategickým plánům, ovšem v rozhovorech s řediteli divizí bylo jasně řečeno, že jsou to informace pro vedoucí pracovníky. Naopak zaměstnanci z výrobního sektoru, tedy ze skupiny 2, se v podstatě shodli na tom, že strategické plány neznají, ale ani je znát nepotřebují. K tomu se vyjádřil i mistr ve výrobě, který dal autorce svolení k doplnění dotazníku pomocí rozhovoru. Pro další zpracování jeho odpovědí v dotazníku bude označován jako Mistr (1). Ten uvedl, že lidé ve výrobě skutečně přijdou do práce s jediným cílem, a to je odpracovat svoji směnu. Za své letité působení se prý nesetkal s tím, že by se zaměstnanci starali o takové věci jako je strategický plán, zároveň ale dodal, že on sám ve společnosti XY začínal jako řadový zaměstnanec a při povýšení do vedoucí funkce se začal o tyto informace aktivně zajímat, informace však přicházely ze strany nadřízených pracovníků téměř automaticky.

Graf 1 níže zobrazuje výsledky otázky č. 9

Graf 1 Myslíte si, že ke své pozici potřebujete znát strategický plán společnosti XY?



Zdroj: vlastní zpracování

Tuto oblast zakončila **otázka č. 10**, která se ptala na to, zda si skupina 1 a 2 – zaměstnanci myslí, že jí její nadřízený pracovník dokáže takový plán popsat či vysvětlit, a zároveň byla položena i skupině 1 a 2 – vedoucí ve stejném znění a doplněna o **otázku č. 11**, zda si oni sami myslí, že kdyby je podřízený oslovil, tak mu dokáže tento pojem vysvětlit. Ve skupině 1 – zaměstnanci převládá pozitivní výsledek, kdy 12 osob věří, že je jim jejich nadřízený schopný tento pojem přiblížit, 8 osob zastává opačný názor a 4 osoby označily odpověď nevím. Podobný názor měla i skupina 2 – zaměstnanci, kdy 14 z nich odpovědělo kladně. Skupina 1 – vedoucí, označila komunikaci s top managementem také kladně, kdy 9 osob se přiklonilo k odpovědi ano nebo spíše ano, pouze jedna osoba uvedla možnost spíše ne, což značí, že vedoucí zaměstnanci ze skupiny 1 důvěřují řediteli své divize, že jim dokáže takové informace předat. A jinak tomu nebylo ani u skupiny 2 – vedoucí, kdy se všech 8 respondentů shodlo jednohlasně, že by jim ředitel divize takové informace předal či vysvětlil. Co se týkalo otázky č. 11, i zde bylo označeno 9 pozitivních odpovědí z 10, tedy že si vedoucí zaměstnanci sami o sobě myslí, že jsou schopni pojem strategického plánu podřízeným vysvětlit nebo přiblížit, pokud by byli osloveni, což je krajně v rozporu s odpověďmi dotazovaných podřízených, kdy jejich odpovědi byly spíše půl na půl v rámci důvěry ve svého nadřízeného pracovníka. Co se týče skupiny 2 – vedoucí, zde odpovědělo všech 8 respondentů kladně. Mistr (1) doplnil tento bod tím, že on sám je schopný teoreticky vysvětlit pojem strategického plánu například tak, jak to autorka vysvětlovala v dotazníku, zároveň ale dodal, že by nikdy neprozradil informace, které jsou důvěrné. Jeho další myšlenka byla, že takto možná uvažovali i jeho kolegové při označování odpovědí, ale že zaměstnanci to zase mohli brát právě tak, že by jim vedoucí neprozradili citlivé informace, proto se domnívá, že není třeba u této otázky vyvozovat závěry o špatné komunikaci mezi vedoucím a zaměstnancem. Tuto informaci si následně ověřila autorka práce u zaměstnance ze skupiny 2, který dal svolení k doplňujícímu rozhovoru, v dalším textu bude označen jako Zaměstnanec (1). Ten uvedl, že na své pozici výrobního dělníka by ho ani nenapadlo něco takového zjišťovat, v práci věří svému nadřízenému a podává zde nejlepší možný výkon. Z vyhodnocení této skupiny otázek týkajících se strategického plánu společnosti XY v období krizí tedy vyplývá, že mezi vedoucími zaměstnanci a top managementem probíhá sdělování informací v pořádku. Zároveň část řadových zaměstnanců věří, že i jejich přímý nadřízený informace má a v případě zájmu by je dokázal svým podřízeným předat.

Další oblast otázek se týkala vize společnosti a stejně jako u otázek ohledně strategického plánu mapovala znalost zaměstnanců i vedoucích v této oblasti. Díky doplňujícím otázkám v dotazníku vedoucích pracovníků se číslování od této otázky rozchází. Číslo otázek tedy bude

bráno z dotazníku zaměstnanců a následně bude v závorce doplněno číslo otázky z dotazníku pro vedoucí pracovníky pro lepší orientaci. **Otázka č. 11 (12)** mapovala postoj respondentů obecně k vizi, zda je pro ně něco takového důležité, a v návaznosti na to pokračovala otázka **č. 12 (13)**, zda byla respondentovi vize společnosti XY představena. Ze skupiny 1 – zaměstnanci se 21 osob shodlo, že vize jako taková je pro ně důležitá, a pouze 3 odpověděly, že pro ně důležitá není. Zároveň ale pouze 13 z nich uvedlo, že jim vize byla pravděpodobně představena, a 11 osob uvedlo, že jim buď představena nebyla, nebo že si toho nejsou vědomy. I ve skupině 2 – zaměstnanci se většina, tedy celkem 16 respondentů, shodla, že je vize důležitá. Na další otázku se však jejich odpovědi výrazně rozcházejí, kdy zhruba jedna třetina uvedla, že o představení vize neví, druhá třetina je přesvědčena, že ano, a zbytek označil odpověď ne. Ze skupiny 1 – vedoucí se všech 10 respondentů shodlo na tom, že vize je pro ně důležitá, a 8 souhlasí s tvrzením, že jim byla představena, zbývající 2 osoby uvedly, že buď neví, nebo že spíše ne. Skupina 2 – vedoucí se většinou shodla v obou otázkách, že je vize důležitá a zároveň jim představena byla. Mistr (1) uvedl, že vizi by měl znát každý zaměstnanec, protože si na ní společnost XY hodně zakládá. Zároveň ale uznal, že ho nikdy nenapadlo vizi společnosti XY probírat se svými podřízenými, protože předpokládal, že to dělá HR oddělení při nástupním dni nových zaměstnanců. Zaměstnanec (1) potvrdil, že o vizi společnosti něco ví, když se ho autorka zeptala, zda by mohl uvést alespoň příklad, nedokázal si nic vybavit, nicméně když mu přiblížila pár bodů, tak jí sdělil, že to zná, jen nevěděl, že se to nazývá vizi společností XY. Z výše uvedeného vyplývá, že obecně se zaměstnanci i vedoucí pracovníci shodují na tom, že vize jako taková je důležitá. Současně byl ale šetřením odhalen fakt, že zatímco majoritní část vedoucích zaměstnanců zná vizi společnosti XY, řadoví zaměstnanci ji ve většině případů neznají.

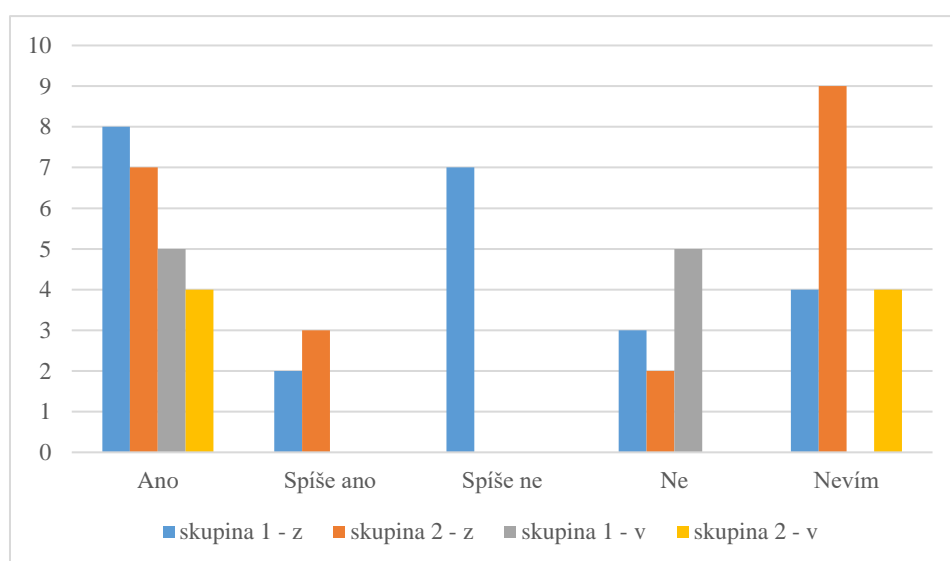
**Otázka č. 13 (14)** se stejně jako v předchozí oblasti ptala na schopnost nadřízených přiblížit tento pojem podřízeným, kdyby se na ně obrátili. Ze skupiny 1 – zaměstnanci věří svému nadřízenému 19 osob, že i tento pojem by byl schopný vysvětlit, pouze 3 osoby jsou opačného názoru a 2 označily odpověď nevím. Ve skupině 2 – zaměstnanci kladně odpovědělo 16 osob, zbylých 5 respondentů volilo mezi odpovědi spíše ne nebo nevím. Ze skupiny 1 – vedoucí se všech 10 respondentů shodlo na kladné odpovědi. U skupiny 2 – vedoucí kladně odpovědělo 7 z 8 respondentů. Zároveň tato skupina odpovídala na **otázku č. 16**, zda je ona sama schopna přiblížit tento pojem svým podřízeným, pokud by ji o to požádali; zde se shodlo 9 respondentů na kladné odpovědi a pouze jeden označil odpověď nevím. U skupiny 2 – vedoucí už si na tuto oblast věřilo jen 6 respondentů, dva poté zvolili odpověď ne nebo nevím. **Otázka č. 14 (15)** zkoumala, jak důležitá vize pro zaměstnance je, a pokud by vize společnosti XY nekorespondovala s jejich osobními hodnotami, zda by zůstali pro společnost XY pracovat dál. Zde se vyrovnaly jak kladné, tak záporné odpovědi, kdy ze skupiny 1 – zaměstnanci uvedlo 10 osob, že ano nebo spíše ano, a zároveň ten stejný počet uvedl, že ne nebo spíše ne, 4 osoby si nebyly jisty a označily tedy odpověď nevím. Ve skupině 2 – zaměstnanci hlasovalo 10 respondentů pro možnost setrvání ve společnosti, 9 zvolilo možnost, že neví, poslední 2 respondenti uvedli možnost ne. Ze skupiny 1 – vedoucí ukázaly výsledky také shodu v odpovědích, zde přesně polovina, tedy 5 respondentů, označila, že by ve společnosti XY pracovala dál, druhá polovina označila opak. I u skupiny 2 se odpovědi rozdělily převážně napůl, tentokrát však mezi odpověď ano a odpověď nevím. Na doplňující otázky pro tuto oblast odpovídala nově i vedoucí ze skupiny 1 – Vedoucí (2) a zaměstnankyně ze skupiny 1 – Zaměstnankyně (2), které daly taktéž svolení k doplňujícím rozhovorům. Jak uvedl Mistr (1), ve výrobě pracují často i zaměstnanci ze zahraničí, kteří se nejen o záležitosti jako je vize společnosti XY nezajímají, ale také jim mnohdy nedokáží ani správně porozumět. Podle něj je přirozené, že má každý člověk nastavené určité hodnoty, ale práci zkrátka v dnešní době potřebují všichni, a tak věří tomu, že to skutečně není pro zaměstnance tak zásadní ukazatel, přestože dodal, že on sám je rád, že má to štěstí pracovat pro společnost XY, kde se vize shoduje



s jeho osobním nastavením. Jak dodala Vedoucí (2), sama prý nevěří, že by tolik lidí odešlo ze stabilního zaměstnání jen kvůli tomu, že by se vize dané společnosti rozcházela s jejich hodnotami. Sama dodala, že pokud by se nejednalo o vyložení zásadní chování například proti lidským právům, tak by své místo nikdy neopustila. Na tom se shodli i Zaměstnanec (1) a Zaměstnankyně (2), kdy uvedli, že si nedokáží představit, jak špatně by musela mít daná společnost nastavené morální hodnoty a tím určenou vizi, aby uvažovali o odchodu jen na základě této skutečnosti. Tato oblast ukázala, že na rozdíl od strategických plánů, které nejsou veřejné pro všechny, by naopak vize společnosti měla být vidět a zaměstnance zajímá. Ti zároveň vyjádřili důvěru ve svého nadřízeného pracovníka, že jim je schopný chybějící informace doplnit. To v podstatě ve větší míře potvrdili svými odpověďmi i vedoucí pracovníci.

Graf 2 níže ukazuje výsledky otázky č. 14 (15)

Graf 2 Pokud by vize společnosti nekorespondovala s Vašimi osobními hodnotami, byl/a byste přesto ochoten/ochotna pro společnost dále pracovat?



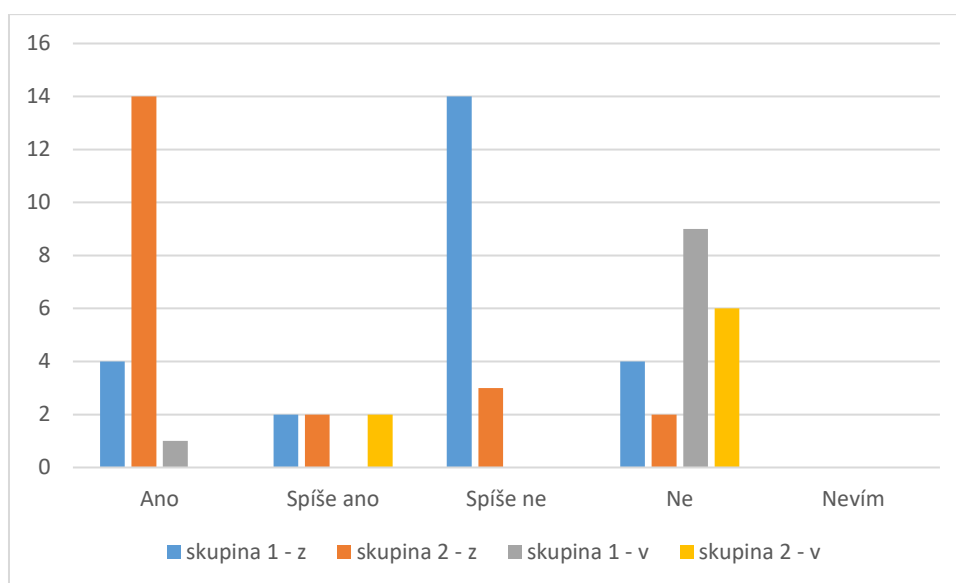
Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavostí této otázky byl ale výsledek, kdy velké množství respondentů na začátku uvedlo, že vize je pro něj důležitá, zároveň ale v poslední otázce velká část z nich uvedla, že by neměla problém setrvat v zaměstnání, kde se vize dané společnosti rozchází s jejími hodnotami.

Třetí zkoumaná oblast se dotkla současných krizí, které byly v dotazníku blíže představeny, aby respondenti věděli, jaké krize jsou tím myšleny. **Otázka č. 15 (17)** tedy zjišťovala, zda respondenti pocítili vliv těchto krizí v zaměstnání. Ze skupiny 1 – zaměstnanci 21 z nich odpovědělo, že ano. Pouze 3 uvedli, že ne. Ze skupiny 2 – zaměstnanci odpovědělo celkem 18 respondentů ano a zbylí tři se přiklonili k možnosti ne. Ve skupině 1 – vedoucí, označilo kladnou odpověď 9 z 10 respondentů, poslední odpověděl, že vliv spíše nepocítil. Ve skupině 2 – vedoucí se shodlo všech 8 respondentů, že vliv pocítilo. Následující **otázka č. 16 (18)** cílila na obavy o setrvání ve společnosti XY během těchto krizí, zde uvedlo ze skupiny 1 – zaměstnanci 18 respondentů, že obavy buď spíše nepocíťovalo nebo vůbec, opakem bylo 6 respondentů, kteří uvedli kladnou odpověď. Naopak ve skupině 2 – zaměstnanci uvedlo 16 osob, že obavy pocítilo, opačnou odpověď zvolilo 5 respondentů. Ve skupině 1 – vedoucí byla situace velmi podobná, kdy 9 osob obavy nepocíťovalo, pouze jedna se vyjádřila, že ano. Podobně tomu bylo i u skupiny 2 – vedoucí, kdy 6 respondentů uvedlo zápornou odpověď a jen dva se přiklonili k odpovědi spíše ano. **Otázka č. 17 (19)** byla určena jen pro osoby, které zvolily odpovědi ano nebo spíše ano u předchozí otázky, a ptala se, zda v případě obav o setrvání ve společnosti s nimi jejich vedoucí pracovníci komunikovali, zde však průzkum

ukázal negativní zkušenost, kdy 5 respondentů ze skupiny 1 – zaměstnanci označilo odpověď ne a jeden dotazovaný odpověď nevím. A ani výsledek u skupiny 2 – zaměstnanci nedopadl o moc lépe, kdy 12 respondentů vyjádřilo negativní zkušenosti a jen 4 označili, že s nimi byly obavy komunikovány. Naopak ve skupině 1 – vedoucí, kde otázku zodpovídal pouze jeden respondent, byla odpověď kladná, a jinak tomu ani nebylo ve skupině 2 – vedoucí, kdy i tady byly obě odpovědi kladné. Zajímavostí byla i odpověď na **otázku č. 20** v dotazníku pro vedoucí, která se ptala na to, zda oni jako vedoucí komunikovali tyto obavy se zaměstnanci, kteří se na ně obrátili. Zde se všech 10 respondentů ze skupiny 1 – vedoucí a všech 8 respondentů ze skupiny 2 – vedoucí shodlo na tom, že s podřízenými byly obavy komunikovány, nicméně, jak uvádí respondenti ze strany zaměstnanců, zaměstnanci mají názor jiný. Na grafu 3 je vidět, že obavy o setrvání ve společnosti převládaly u skupiny 2 – zaměstnanci.

Graf 3 Cítil/a jste se ohrožen/a – obavy o setrvání ve společnosti XY?



Zdroj: vlastní zpracování

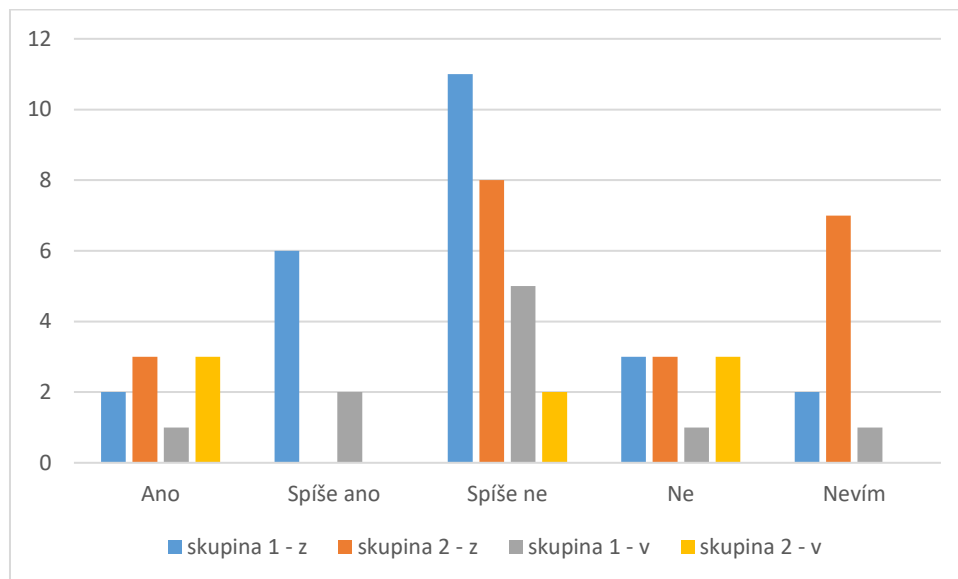
K této oblasti se vyjádřil nejprve Mistr (1), který sdělil, že čekal reálně horší výsledek, protože pandemie koronaviru byla pro výrobu zlomová. Jak sám uvedl, nikdo přesně nevěděl, co může čekat, a výrobě se nevyhnulo ani propouštění. Na autorčin doplňující dotaz, zda si myslí, že bylo propouštění plánované již před pandemií, odpověděl, že si to nemyslí a ani se k němu taková informace nedostala. Tato odpověď tedy nekorespondovala s prohlášením ředitelů, není však jasné, jestli i oni nedrželi tuto informaci v tajnosti do poslední chvíle, aby nevznikla zbytečná panika. Sám Mistr (1) uznal, že on sám označil kladnou odpověď na dotaz, zda měl obavy o setrvání, neboť právě na jeho oddělení docházelo k propouštění jak zaměstnanců, tak se rozhodovalo, který z mistrů bude muset odejít. Autorce dále popsal, že tato zkušenost byla velmi nepříjemná, protože se vše řešilo takzvaně za zavřenými dveřmi mezi řediteli divizí a pár vybranými vedoucí pracovníky, kdy on sám měl jen neověřené informace z doslechu, že se něco takového chystá. Na autorčin dotaz, zda to ovlivnilo jeho vnímání společnosti XY, odpověděl, že byl přirozeně rád, když nakonec mohl v zaměstnání zůstat, ale zároveň že procházel morální krizí vůči kolegovi, který musel odejít, což se Mistr (1) dozvěděl o pár dní dříve, než mu bylo sděleno, že on se o své pracovní místo bát nemusí, avšak informace je vysoce tajná a kolegovi nesměl nic říct, protože to s ním chtělo vedení komunikovat samo. Stejně tak popsal propouštění zaměstnanců, kdy byla celá záležitost přísně tajná, což potvrdila i sama autorka, která i přes své působení na HR oddělení zjistila tuto plánovanou událost mezi posledními společně se zbytkem HR oddělení s výjimkou HR manažera, který byl do celého

tohoto procesu zapojen. Mistr (1) popsal, jak musel on a jeho kolegové předložit seznam nejméně schopných zaměstnanců, které vyhodnotili jako ty, co mohou společnost XY opustit. Sám uznal, že se mu toto velmi přičilo, ale že jelikož v té chvíli nevěděl, jestli na seznamu nepřibude i jeho jméno, tak samozřejmě udělal, co po něm vedení požadovalo. Zpětně to hodnotí částečně jako přínosné, protože uznal, že někteří zaměstnanci opravdu nepodávali dostatečné výkony, a naopak při opětovném navýšení výroby bylo některým z původních zaměstnanců nabídnuto jejich místo zpět. I Vedoucí (2) zavzpomínala na dobu pandemie, protože jak sama řekla, za celou dobu jejího působení ve společnosti XY šlo zřejmě o nejzásadnější zásah do chodu celé společnosti XY a všech procesů. Vyjádřila však myšlenku, že je vděčná, že se propouštění nedotklo jejího týmu, protože si neumí představit, jak by vybírala. Sama se prý snažila zjistit co nejvíce informací, aby věděla, zda patří mezi skupinu, která bude propouštět zaměstnance, a zároveň se snažila svůj tým uklidnit, a pokud nějaké informace měla, tak mu je předat. Uznala, že asi několikrát porušila důvěrnost informací, ale dodala, že svému týmu plně věří a věděla, že si to nechá pro sebe. Zaměstnanec (1) popsal, stejně jako Mistr (1), situaci ohledně propouštění během pandemie. Jak sám uvedl, i on byl ve skupině, které se to dotklo nejvíce, a přiznal, že v té době se necítil v bezpečí nikdo. Vyjádřil myšlenku, která autorku práce velmi zasáhla, protože se k ní běžně takové informace nedostávají. Zaměstnanec (1) popsal, že jelikož propouštění probíhalo v několika etapách, nikdo nevěděl, kdy to skončí, ale že si dávali vzájemně vědět, když zahlédli HR manažera na chodbě v obleku, protože právě to se stalo pomyslným symbolem výpovědi. Sám uvedl, že HR manažera viděl předtím za roky svého působení ve společnosti XY ve výrobě sotva jednou, ale jakmile se tam objevil s papíry v ruce, bylo všem jasné, co se chystá. Zaměstnankyně (2) popsal, že během pandemie o své setrvání neměla příliš obavy, ty nastaly až se zavedením nového firemního systému. Autorka požádala Zaměstnankyni (2), zda by jí mohla konkrétněji popsat, co tím má na mysli, na to Zaměstnankyně (2) odpověděla, že jedné z kolegyně byla zrušena pracovní pozice právě s odkazem na nový firemní systém, který ji plně nahradí, toto se prý promítlo velmi negativně do chodu oddělení a bylo to důvodem, proč se další z kolegyně rozhodla pro dobrovolný odchod ze společnosti XY, protože to celé oddělení lidsky rozdělilo a atmosféra na oddělení se stala velmi nepříjemnou pro běžné fungování. Výsledkem výzkumu této dotazované oblasti bylo zjištění, že většina dotazovaných vliv krizí pocítila. Přesto ale strach o setrvání ve společnosti XY nejvíce zasáhl skupinu 2 – zaměstnanci, tedy pracovníky z výrobního sektoru. Jak dále ukázaly výsledky doplňujících rozhovorů, tyto obavy byly podpořeny špatnou komunikací s vedoucími pracovníky, kdy docházelo k propouštění části zaměstnanců, ale do poslední chvíle nebylo jasné, kdo bude vybrán a kolik dalších vln propouštění se ještě chystá. Zároveň respondenti označili negativně komunikaci se svým nadřízeným během tohoto období, zatímco nadřízení pracovníci byli přesvědčeni, že to zvládli velmi dobře.

Předposlední oblast dotazníku měla za cíl zjistit názor respondentů na komunikaci napříč společností. **Otázka č. 18 (21)** se proto ptala, zda se k respondentům dostávají informace o dění ve společnosti včas. Ze skupiny 1 – zaměstnanci odpovědělo negativně 13 osob, 10 naopak odpovědělo spíše kladně, jedna osoba využila možnosti nevím. Ve skupině 2 – zaměstnanci bylo celkem 16 negativních odpovědí, zbylých 5 respondentů odpovědělo, že spíše ano. Oproti tomu skupina 1 – vedoucí se většinou shodla na tom, že má informace včas, pouze 1 osoba z 10 uvedla, že tomu tak není. Skupina 2 – vedoucí na tom byla podobně, tedy 5 z 8 respondentů uvedlo, že se domnívá, že má informace včas, a 3 respondenti odpověděli záporně. **Otázka č. 19 (22)** se dotazovala na interní komunikaci, a to, zda je podle respondentů ve společnosti XY dostatečná. Zde uvedlo 14 osob ze skupiny 1 – zaměstnanci, že podle nich dostatečná není. Naopak 8 osob ji jako dostatečnou vyhodnotilo, zbylé dvě osoby se rozhodly pro odpověď nevím. Zde se příliš nelišily odpovědi ani u skupiny 2 – zaměstnanci, kdy záporně odpovědělo 11 respondentů, dalších 7 se vyjádřilo, že neví, a pouze 3 ji vidí jako dostatečnou. Podobně

tomu bylo u skupiny 1 – vedoucí, kdy 6 z nich označilo interní komunikaci jako nedostatečnou, 3 osoby byly opačného názoru a jeden respondent využil možnosti nevím. Výsledek u skupiny 2 – vedoucí tak spíše potvrdil názor ostatních skupin, kdy 5 respondentů považuje interní komunikaci za nedostatečnou a pouze 3 respondenti ji považují za dostatečnou. Z grafu 4 je patrné, že podle respondentů interní komunikace ve společnosti XY dostatečná není.

Graf 4 Je podle Vás interní komunikace ve společnosti XY dostatečná?



Zdroj: vlastní zpracování

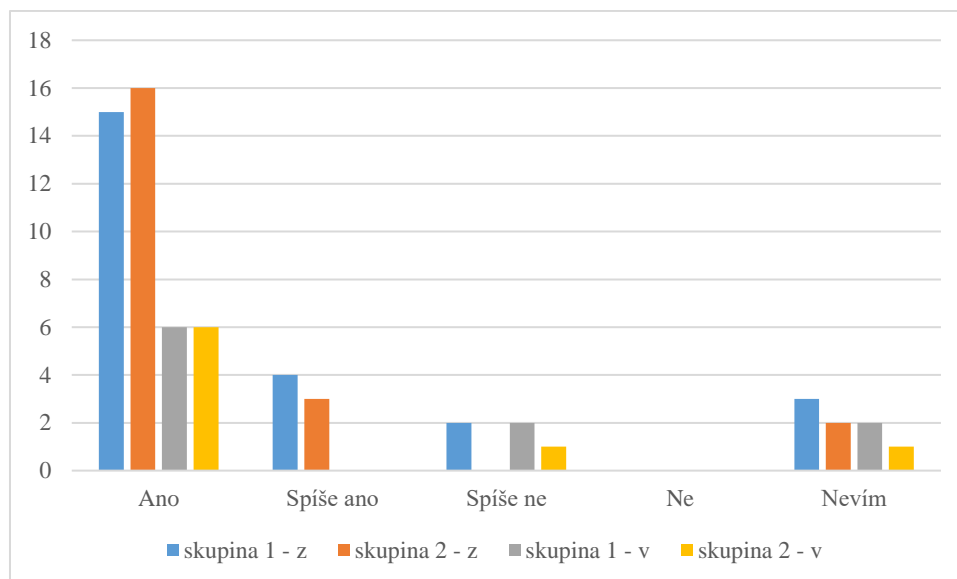
Vedoucí (2) uvedla, že kdyby neměla své zdroje informací ve společnosti XY, tak by se zřejmě nic nedozvěděla včas. Na dotaz, o jaké zdroje se jedná, odvedla řeč na jiné téma. Tím byla interní komunikace, kdy vyjádřila myšlenku, že když už HR oddělení nechodí mezi zaměstnance, mělo by se alespoň naučit s nimi komunikovat. Autorka práce se zeptala, zda si Vedoucí (2) skutečně myslí, že je to celé vina HR oddělení, na to jí bylo nekompromisně odpovězeno, že ano, protože od toho takové oddělení ve společnosti XY je, aby předávalo informace včas a vhodnou formou. Mistr (1) se k interní komunikaci vyjádřil ve smyslu, že je jen pro ty nahore. Na žádost autorky toto prohlášení upřesnil. I podle něj se HR oddělení málo stará o zaměstnance ve výrobě. Všechny informace rozesílá zásadně na firemní e-maily, kterými ale zaměstnanci ve výrobě nedisponují. Následně vyjádřil myšlenku, že by zvedlo náladu na pracovišti, kdyby zaměstnanci viděli usměvavou pracovníci z HR oddělení, jak jim nese dobré zprávy. Z výsledků šetření z oblasti komunikace ve společnosti XY vyplynulo, že jak řadoví zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci ze skupiny 2, tedy z výrobního sektoru, nejsou spokojeni s interní komunikací napříč společností XY. Zatímco skupina zaměstnanců a vedoucích pracovníků mimo výrobu má přístup k firemnímu e-mailu, jehož prostřednictvím jsou novinky komunikovány, zaměstnanci ze skupiny 2 se musí spoléhat pouze na to, že jim informace budou předány ze strany vedoucích pracovníků. Tyto odpovědi zároveň korespondují s vizí, kterou má autorka práce již delší dobu, a to, že je potřeba přiblížit dění ve společnosti všem zaměstnancům a učinit tyto informace dostupné pro všechny.

Následující dvě otázky měly za úkol zjistit, zda respondenti k řešení problémů, které se na pracovišti objeví, využívají spíše pomoc svého nadřízeného podle **otázky č. 20 (23)**, anebo zda se dle **otázky č. 22 (25)** obrací na HR oddělení. Zároveň ke každé z těchto otázek patřila podotázka, zda respondenti mohou uvést, proč se neobrací na nadřízeného nebo HR oddělení v případě, že to tak označili. Ze skupiny 1 – zaměstnanci uvedlo 19 respondentů, že využívá pomoci svého nadřízeného, ze zbylých pěti, kteří uvedli, že se na svého nadřízeného neobrací,

odpověděli na doplňující dotaz 2, že vztah s nadřízeným není ideální a radši preferují kontakt s HR. Ze skupiny 2 – zaměstnanci odpovědělo celkem 17 respondentů, že problémy řeší se svým nadřízeným, ze 4 respondentů, kteří odpovědi negativně, se jeden v doplňující otázce vyjádřil negativně ke svému nadřízenému, dva odpověděli, že si problémy radši řeší sami, případně za pomoci HR, a jeden respondent otázku vynechal. Ze skupiny 1 – vedoucí se na ředitele své divize obrací 8 respondentů, dva označili negativní odpověď, k doplňující otázce, proč tomu tak je, ale uvedli, že nechtějí odpovídat. Ve skupině 2 – vedoucí tomu bylo téměř stejně jako u skupiny 1, tedy 7 z 8 respondentů označilo kladnou odpověď, zbývající jeden, který odpověděl, že spíše ne, se pak v doplňující otázce vyjádřil ve smyslu, že pokud nejde o nic zásadního, nechce s tím ředitelem obtěžovat. Na HR oddělení se podle odpovědí skupiny 1 – zaměstnanci obrací 15 respondentů, zbylých 9 uvedlo, že ne. Výsledky skupiny 2 – zaměstnanci nebyly příliš příznivé, kdy 12 respondentů označilo, že pomoc HR oddělení nevyužívají, a zároveň se respondenti obou skupin značně shodovali ve svých odpovědích v doplňující otázce, proč tomu tak je, kdy popsali buď negativní zkušenost z minulosti, případně vyjádřili myšlenku, že neví, zda je problém takového rozsahu, aby bylo vhodné to řešit na HR oddělení, část ještě vyjádřila nedůvěru v pracovníky HR oddělení, protože s nimi není v běžném kontaktu a neví, zda by nebyl výsledek jednání spíše negativní. Skupina 1 – vedoucí naopak ve větší míře odpověděla, že pomoc HR oddělení využívá, a to konkrétně 8 z 10 respondentů, zbývající dva, kteří reagovali záporně, v doplňující otázce uvedli, že nemají v HR oddělení takovou důvěru jako ve svého nadřízeného, což vyplývá z jisté zkušenosti z minulosti, která nebyla blíže vysvětlena. Ve skupině 2 – vedoucí odpovědělo 7 z 8 respondentů kladně, tedy že problémy na HR oddělení řeší, pouze jeden respondent odpověděl, že ne, a na doplňující dotaz odpověděl, že to není v zásadě nic proti HR oddělení, ale že je zvyklý si vše řešit sám, případně využívá komunikace s ředitelem své divize. Z uvedených zjištění plyne, že zatímco většina respondentů obou skupin řadových zaměstnanců i vedoucích pracovníků při problémech vyhledá pomoc svého nadřízeného pracovníka, s důvěrou v HR oddělení je to podstatně slabší. Několik zaměstnanců dokonce vyjádřilo negativní zkušenost, což pro autorku práce nebylo velkým překvapením, neboť byla na své pozici na HR oddělení několikrát přítomna tomu, že byli řadoví zaměstnanci manažerem HR odbyti, což se negativně projevilo na pověsti celého HR oddělení. Autorka vnímá toto zjištění jako velký nedostatek, protože HR oddělení považuje za oddělení, kam by se zaměstnanci neměli bát přijít, ale naopak by ho měli využívat při nastalých potížích.

**Otázka č. 24 (27)** byla pro autorku velmi zásadní, jako jediná totiž v dotazníku představila jeden z možných návrhů inovace v rámci strategického managementu společnosti XY, avšak než tento návrh předložila ředitelům a HR manažerovi, chtěla mít podložený zájem od zaměstnanců. Tato otázka představuje možnost konání schůze na pravidelné bázi, kdy by vybraní zástupci vedení a HR oddělení věnovali celý jeden den v různých časových blocích zaměstnancům, byly by zde prezentovány novinky ze společnosti XY, chystané změny či inovace, zaměstnanci by zároveň měli možnost položit dotazy atd. Výsledek skupiny 1 – zaměstnanci ukázal, že o takovou akci by mělo zájem 19 respondentů, a ze skupiny 1 – vedoucí se kladně vyjádřilo 6 osob. V rámci skupiny 2 – zaměstnanci odpovědělo celkem 19 respondentů, že by o takovou akci zájem mělo, pouze dva respondenti uvedli odpověď nevím. Ohlas ze skupiny 2 – vedoucí byl také převážně kladný, kdy 6 respondentů zvolilo možnost ano a pouze zbývající dva respondenti volili mezi možnostmi nevím nebo spíše ne. Graf 5 níže ukazuje, že o tento projekt projevila většina respondentů zájem.

Graf 5 Ocenil/a byste kdyby se ve společnosti XY konal jednou za čas den pro zaměstnance, kdy by zástupci HR a vedení představili plánované novinky, zhodnotili dění, předali Vám různé informace či odpovídali na dotazy?



Zdroj: vlastní zpracování

Mistr (1) vyjádřil nadšení, že i on sám by takovou akci rád podpořil, a nabídl autorce, že by se rád účastnil bloku za výrobu, protože ho takové předávání informací a interakce s lidmi velmi baví. Hned nastínil autorce několik představ, jak by se to dalo pojmout. Jeho zápal byl pro autorku velmi inspirativní, i když mu musela sdělit, že zatím se jedná jen o možný návrh a finální realizace není zatím v řešení. Vedoucí (2) byla zpočátku skeptická, kdy na rozdíl od Mistra (1) razantně odmítla účast. Když byla následně autorkou práce uklidněna, že se zatím jedná jen o návrh a ze začátku by určitě hlavní slovo měli ředitelé divizí, chtěla slyšet víc, jak často by se taková akce měla konat, a na konci uznala, že je to něco, co ve společnosti XY chybí. Jak sama řekla, ona osobně nepřichází s výrobní sekcí téměř do kontaktu, ale zároveň vyjádřila myšlenku, že by možná nebylo špatné obě skupiny více propojit a dozvědět se vzájemně více o chystaných projektech. Zaměstnanec (1) uvedl, že pokud to bude tedy v rámci pracovní doby, tak s tím problémem nemá, ale že po práci nikde zůstat nebude. Autorka ho uklidnila, že by se tato akce konala v rámci pracovní doby, a i s ohledem na směnový provoz společnosti XY by šlo o rozdělení do několika bloků či dokonce dnů tak, aby jednotlivé směny nepřicházely o možnost účastnit se. I zaměstnankyně (2) vyjádřila svůj zájem a nadšení pro takovou událost. Stejně jako předchozí dotazování vyzdvihla hlavně to, že by vedení přišlo blíže k lidem, což hodnotí velmi pozitivně. Zároveň upozornila, že se na pozadí společnosti XY často dějí zajímavé projekty, které zná ale jen blízký okruh zaměstnanců, což je mnohdy škoda, protože to nejsou tajné projekty, jen se o nich nemluví. Pro autorku práce bylo potěšujícím zjištěním, že dle odpovědí většiny respondentů je o tuto událost zájem. Zároveň byl příjemným překvapením i projev zájmu ze strany nadřízených pracovníků podpořit tuto aktivitu.

Poslední sekce otázek měla za úkol zmapovat spokojenost zaměstnanců se společností XY jako se zaměstnavatelem a částečně pomoci rozklíčovat vysokou míru fluktuace v posledních letech. **Otázka č. 25 (28)** položila přímý dotaz, zda v poslední době respondent zvažoval odchod ze společnosti XY. Skupina 1 – zaměstnanci přinesla výsledek 16 negativních odpovědí, tedy že respondenti o odchodu nepřemýšleli. Překvapivý byl i výsledek skupiny 2 – zaměstnanci, kdy odpovědělo také celkem 16 respondentů, že odchod nezvažovalo, a pouze 5 řeklo, že ano. Stejně tak na straně skupiny 1 – vedoucí odpovědělo 9 z 10 respondentů, že odchod nezvažuje. A ze skupiny 2 – vedoucí 7 z 8 respondentů také odpovědělo, že o odchodu nepřemýšlí. Pouze jeden

respondent z této skupiny odpověděl kladně. Respondenti, kteří odpověděli kladně, byli v následující otázce požádáni o sdělení toho, co je důvodem možného případně zvažovaného opuštění společnosti XY. Ze 13 respondentů, kteří odpověděli, že o odchodu uvažovali, ze skupiny 1 i 2 – zaměstnanci, využilo možnost sdělení důvodu 10 z nich. Nejčastějším důvodem, který byl uveden, byly špatné vztahy s nadřízeným pracovníkem či nedostatečné finanční ohodnocení, jeden respondent poté uvedl, že se necítí být dostatečně motivován ze strany nadřízeného ani od vedení společnosti XY. Ze skupiny 1 i 2 – vedoucí, kdy se jednalo o celkem dva respondenty, uvedl jeden, že by se rád profesně posunul dál, což mu v tuto chvíli společnost XY neumožňuje, druhý zmínil, že pociťuje syndrom vyhoření a dále dlouhé dojíždění do zaměstnání, které jeho situaci nepomáhá, zároveň ale uvedl, že si přeje zůstat v anonymitě, protože se ještě pevně nerozhodl, zda společnost XY definitivně opustí. Výsledek těchto otázek byl pro autorku zprvu matoucí, protože většina dotazovaných vyjádřila nesouhlas ke zmíněnému plánovanému odchodu. V rámci interní statistiky si ověřila údaje k fluktuaci a zjistila, že největší procento odchozích jsou zaměstnanci buď ve zkušební době, nebo v rámci jednoho roku. Tím, že se dotazníkového šetření zúčastnila převážně skupina zaměstnanců i vedoucích pracovníků, co jsou ve společnosti XY po delší dobu, položila Mistrovi (1) i Vedoucí (2) stejný dotaz, proč si oni myslí, že to tak je. Mistr (1) odpověděl, že ve výrobě je to bohužel tak jednoduché, že zaměstnanci neustále sledují nabídky, a jdou tam, kdo dá víc. Upřesnil, že pokud se nejedná o specialisty, ale o řadové pozice ve výrobě, je toto standardní situace, která vygradovala hlavně poté, co padla opatření v rámci pandemie a firmy se nyní předhánějí v nabídce zaměstnancům, protože potřebují lidi, aby dohaly ztráty. Vedoucí (2) odpověděla, že během pandemie byl její i týmy jejích kolegů v podstatě velmi stabilní. Přisuzuje to tomu, že se lidé báli udělat krok do neznáma v době, kdy nikdo nevěděl, co se zavře jako další. Nicméně po rozvolnění je po talentovaných zaměstnancích velká poptávka, rozjely se nové společnosti či projekty, a lákají tak často na práci s novými technologiemi či vyšším výdělkem.

Zda považují respondenti společnost XY za stabilního zaměstnavatele, měla za úkol zodpovědět **otázka č. 27 (30)**, zde uvedlo ze skupiny 1 – zaměstnanci celkem 21 osob, že považuje společnost XY za stabilního zaměstnavatele, ze skupiny 2 – zaměstnanci celkem 16 respondentů vyhodnotilo otázku stejně. V případě skupiny 1 – vedoucí se na tom shodlo všech 10 respondentů a jinak tomu nebylo ani u skupiny 2 – vedoucí, kdy všech 8 respondentů odpovědělo taktéž kladně. Následovala otázka, která dávala prostor pro vyjádření v případě záporné odpovědi. Tu využilo celkem 5 osob ze skupiny 1 a 2 – zaměstnanci, kdy odpovědi byly ve znění, že současné změny, které se společností XY odehrávají, dávají zaměstnanci pocit nejistoty, dále byl kritizován přístup některých nadřízených ke svým podřízeným, kdy ze společnosti XY následně odešel podřízený, i když podle dotazovaného zaměstnance měl odejít právě nadřízený pracovník. **Poslední uzavřená otázka č. 29 (32)** se respondentů tázala na to, zda by doporučili svým známým společnost XY jako zaměstnavatele. I zde převážily u skupiny 1 – zaměstnanci kladné odpovědi, a to od celkem 19 respondentů, u skupiny 2 – zaměstnanci kladně reagovalo 15 respondentů, zbytek se vyjádřil záporně. V případě skupiny 1 – vedoucí tomu nebylo jinak a 9 z 10 respondentů reagovalo kladně. Poslední odpovědi přinesla skupina 2 – vedoucí, kdy se 7 z 8 respondentů shodlo na tom, že by společnost XY doporučilo. Vzhledem k dlouholetému působení společnosti XY na trhu nebyl zjištěný výsledek až tak překvapivý. Ukázal kladnou odezvu jak z řad zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků, kteří společnost XY hodnotí jako stabilního zaměstnavatele a zároveň by ve většině případů práci ve společnosti XY doporučili svým známým.

Poslední otázka byla otevřená, obsahovala poděkování za vyplnění dotazníkového šetření a prosbu o sdělení dalších poznatků v rámci zkoumané tematiky, zároveň se v této části mohli zaměstnanci i podepsat, pokud chtěli vést další diskusi a více rozvést své postřehy. Této

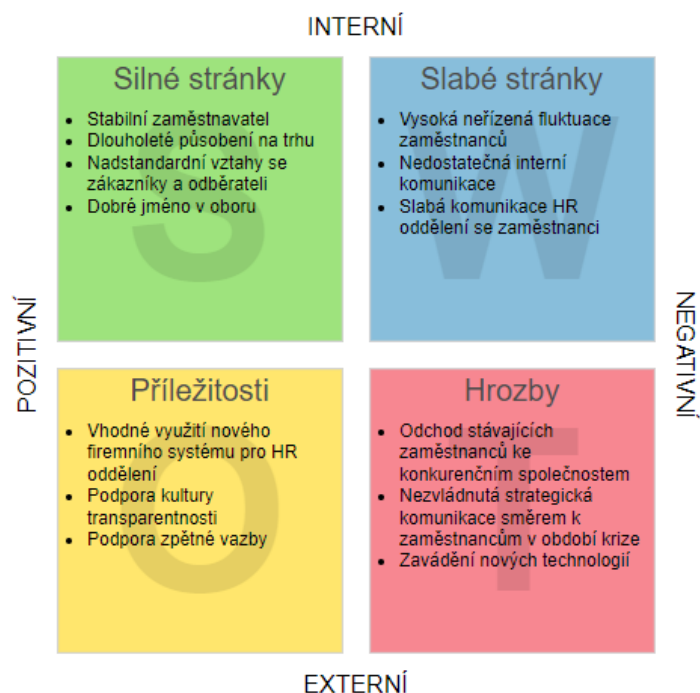
možnosti nevyužilo zdaleka tolik zaměstnanců či vedoucích pracovníků, jak autorka práce doufala, přesto jí plnohodnotné rozhovory k dotazníku poskytli dva vedoucí pracovníci a dva zaměstnanci. Původně nabízenou možnost rozhovoru nakonec odvolalo pět zaměstnanců, kdy u jednoho se jednalo o dlouhodobou nemoc, druhý zaměstnanec se omluvil, že nakonec změnil názor, a tři zbývající zaměstnanci přestali reagovat, dále je tedy autorka práce neurgovala, neboť vyhodnotila, že je to zbytečné a nechtěla vyvíjet nepříjemný nátlak. Rozhovor přislíbil ještě jeden vedoucí pracovník, který se později omluvil, že na další šetření nemá dostatek času. Přesto však využilo poslední otevřenou otázku celkem 6 respondentů ze skupiny 1 – zaměstnanci a 3 respondenti ze skupiny 2. Pro přehlednost budou očíslováni v navazujícím pořadí na Zaměstnankyni (2). Skupina 1 – zaměstnanci: Zaměstnanec (3) si postěžoval, že před pandemií bylo ze strany HR oddělení pořádáno více aktivit pro zaměstnance v rámci interních soutěží a různých akcí. Jeho dotaz tedy směřoval na obnovení tohoto rozptýlení pro zaměstnance. Zaměstnanec (4) položil dotaz, zda budou někde dostupné výsledky, protože by ho samotného zajímalo, jak takový výzkum vyjde. Zaměstnankyně (5) podpořila návrh autorky na den pro zaměstnance s tím, že doufá, že se tato akce nakonec povede realizovat. Zaměstnanec (6) kritizoval svého nadřízeného za nedostatek komunikace, ale zároveň uvedl, že ani na HR oddělení se mu nedostává pomoci, proto by byl rád, kdyby se věci daly do pohybu a zaměstnanci měli větší možnost získávání informací. Zaměstnankyně (7) poděkovala autorce práce za možnost účastnit se takového šetření, i když šlo jen o podklady pro bakalářskou práci autorky. Položila dotaz, zda by takové anonymní hodnocení spokojenosti nechtěla společnost zavést. Zaměstnanec (8) zmínil nespokojenost s novým firemním systémem, který označil hanlivým výrazem, a vyjádřil myšlenku, že místo utrácení peněz za něco, co ani nefunguje, je měla společnost XY přidat zaměstnancům. Skupina 2 – zaměstnanci: Zaměstnanec (9) ostře kritizoval, že HR oddělení se ozve, jen když něco potřebuje, ale mělo by tu být i pro zaměstnance. Zaměstnanec (10) požadoval, aby bylo s jeho nadřízeným, kterého jmenoval, skutečně sezení, kde mu bude vysvětleno, že se nechová vhodně ke svým podřízeným a že právě on je důvodem, proč Zaměstnanec (10) zvažuje odchod ze společnosti XY po více než 5 letech. Posledním byl zaměstnanec (11), který kritizoval nedostatečnou nabídku benefitů a celkové motivace zaměstnanců, což sice nebylo předmětem dotazníkového šetření, ale i tento poznatek si autorka zapsala, aby ho mohla předat ke zvážení. Autorka využila všech doplňujících informací z této otázky a zahrнула je mezi předchozí zjištění k následné prezentaci svých návrhů na možné inovace v rámci strategického managementu na schůzce s ředitelem a HR manažerem.

### **3.4 Závěrečná shrnutí a doporučení**

Z dotazníkového šetření vyplynuly silné a slabé stránky společnosti XY, které jsou popsány v sestavené SWOT analýze. Ta zároveň zohledňuje i příležitosti a hrozby pro společnost XY. Vypracovaná SWOT analýza (viz obrázek 1) zároveň napomáhá k navržení vhodných inovací strategického managementu a leadershipu pro společnost XY. Silné a slabé stránky odráží vnitřní prostředí společnosti XY, jedná se tedy o faktory, které je daná společnost do značné míry schopna ovlivnit. Naopak příležitosti a hrozby jsou faktory působící na danou společnost zvenku.



Obrázek 1 SWOT analýza společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

### **Silné stránky:**

Mezi silné stránky společnosti XY patří její dlouhodobé působení na trhu. Nadstandardní vztahy se zákazníky a odběrateli jsou odrazem dobrého jména a vysoké kvality vyráběných výrobků. Zároveň byla společnost XY v dotazníkovém šetření zaměstnanci vyhodnocena jako stabilní zaměstnavatel a řada respondentů by doporučila lidem ze svého okolí, aby do společnosti XY nastoupili do pracovního poměru.

### **Slabé stránky:**

Z dotazníkové šetření vyplývá, že nejslabší stránkou společnosti XY je nedostatečná interní komunikace a špatný přístup HR oddělení k zaměstnancům. Zároveň interní podklady společnosti XY ukazují na vysokou fluktuaci zaměstnanců, která je pro společnost XY nežádoucí a týká se především nově příchozích pracovníků.

### **Příležitosti:**

Příležitostí pro společnost XY je například zavedení nového firemního systému, který dokáže zjednodušit některé pracovní procesy na HR oddělení. Tím by došlo k zefektivnění práce zaměstnanců HR oddělení a zároveň by ušetřený čas mohl být ve větší míře věnován zaměstnancům. Podpora kultury transparentnosti představuje pro společnost XY příležitost, jak se obecně dostat blíže k zaměstnancům a zlepšit tak nedostatečnou interní komunikaci pomocí pravidelného sdílení firemních novinek, cílů a priorit společnosti XY. Podpora zpětné vazby od zaměstnanců dává společnosti XY příležitost zachytit vznikající problémy včas a předcházet tak například nežádoucí fluktuaci.

### **Hrozby:**

Vysoká fluktuace představuje mnohdy ztrátu talentovaných zaměstnanců, kteří odcházejí ke konkurenčním společnostem. Tento jev je pro společnost XY nežádoucí, neboť investuje do zaměstnanců čas a peníze za účelem využití jejich potenciálu, kdy tyto snahy přijdou jejich

odchodem vniveč. Další hrozbou pro společnost XY je případná další krize, která by opět mohla způsobit nezvládnutí a nepodchycení strategické komunikace napříč společností XY, což by znovu mohlo mít negativní dopad na zaměstnance. Jak dále vyplynulo z dotazníkového šetření, například zavádění nových technologií, které není vhodně komunikováno, představuje pro řadu respondentů další z hrozeb.

Po provedené komparaci výsledků teoretické části s částí praktickou a následně vytvořenou SWOT analýzou sestavila autorka práce možné návrhy na inovaci modelu strategického managementu společnosti XY. Jak již bylo v úvodu práce zmíněno, návrh inovace proběhne pro oblast, která se na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a provedených rozhovorů ukáže jako nejslabší. Zkoumaných oblastí bylo hned několik. Jak bylo řečeno v rozhovorech a následně potvrzeno v dotazníkovém šetření, strategické plány společnosti XY ve směru ven k odběratelům jsou nastaveny správně a informace o nich mají jen vybrané osoby. Nejslabší stránkou společnosti XY se podle výzkumu ukázala právě komunikace ve směru k vlastním zaměstnancům, kdy hlavně v období krizí naprosto selhala strategická komunikace. Dále celkově vážne interní komunikace, i když šetření ukázalo, že mezi top managementem společnosti XY a středním managementem je komunikace v pořádku. Téměř všichni dotazovaní respondenti ze skupiny vedoucích uvedli, že od ředitelů mají informace včas, případně není problém si je od nich zjistit. Následně se velmi podobně vyjádřili řadoví zaměstnanci, kteří vyhodnotili, že pokud by potřebovali nějaké konkrétní informace o základních pilířích společnosti XY od svého nadřízeného, tak věří, že je ve většině případů získají bez problémů. Nicméně závěr výzkumu odhalil fakt, že sice vedoucí pracovníci informace mají, ale buď jsou tajné a nesmí o nich mluvit, nebo nepovažují za důležité je předávat dále svým podřízeným. Značně v této oblasti zaostává i oddělení HR, které by přístup k informacím mělo mít a mělo by je umět vhodně komunikovat. Z výzkumu ovšem vyplynulo, že k tomu nedochází. Informace tak přicházejí k zaměstnancům pozdě, často nevhodnou formou, a ve společnosti XY tak vzniká nedůvěra řadových zaměstnanců směrem k vedení a HR oddělení, což má za následek nespokojené zaměstnance a zároveň podíl na vysoké fluktuaci. Na základě toho sestavila autorka práce návrhy na inovace modelu strategické a interní komunikace, které jsou realizovatelné za delší časový horizont, nicméně při správném nastavení by měly společnosti XY přinést kýžené výsledky.

Návrhy na inovace byly rozděleny na dvě základní skupiny, kdy první navrhuje kroky, které povedou ke zlepšení firemní kultury a leadershipu. Druhá následně představuje možnosti ke zlepšení interní komunikace.

Posílnění firemní kultury a leadershipu ve společnosti XY:

- zlepšení firemní kultury;
- projekt Den s vedením;
- anonymní hodnocení spokojenosti zaměstnance (výzkum spokojenosti);
- dostat HR mezi zaměstnance.

Zlepšení interní komunikace ve společnosti XY:

- firemní časopis;
- příručka nového zaměstnance.

Následuje podrobný přehled zmíněných návrhů s detaily a možnostmi realizace.

## Posilnění firemní kultury a leadershipu ve společnosti XY

- **Zlepšení firemní kultury** – i přes to, že je společnost XY na trhu již několik desítek let a v současné době je jedničkou v oboru, co se týče firemní kultury, jsou zde zásadní nedostatky. Společnost XY chybí nezávislý pohled zvenčí, který je možné získat díky hloubkovému auditu současné firemní kultury. Dále je možnost udělat například workshop se zaměstnanci, kteří jsou komunikativní a chtějí se angažovat v tomto bodě, kdy jejich zpětná vazba může sloužit jako další podněty ke zpracování. Zde je důležité dát zaměstnancům prostor pro svobodné vyjádření, ideálně tedy přes externí agenturu či společnost, která se takovým projektům věnuje, aby se zaměstnanci nebáli říct, co si skutečně myslí. Celkově je potřeba současné i budoucí zaměstnance lépe namotivovat pro práci ve společnosti XY, kdy nemá být jediným cílem chodit do práce jen pro peníze. Proto další z možností zlepšení firemní kultury je pravidelné pořádání akcí pro zaměstnance, jako jsou různé teambuildingy, kdy by se zaměstnanci mohli navzájem lépe poznat a zároveň tím podpořit rozvoj svých dovedností.

V rámci zlepšení strategického leadershipu autorka práce doporučila vedoucím pracovníkům koučink či training, aby se seznámili s možnostmi jak měnit firemní kulturu a zároveň posilovat komunikaci se zaměstnanci. Tyto změny mohou pozitivně ovlivnit budoucnost společnosti XY, kdy se stane atraktivnější pro nové zaměstnance či talenty, kteří už nechodí do práce jen za vidinou výdělku, ale kladou velký důraz právě na vysokou firemní kulturu. Současné nastavení některých vedoucích pracovníků je zkosnatělé či zastaralé a neodpovídá tak současným trendům leadershipu, což se může negativně odrazit na komunikaci či vztazích se zaměstnanci.

- **Projekt Den s vedením** byl představen i v dotazníku a získal velké množství kladných reakcí jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedoucích pracovníků. Realizace takového projektu bude vyžadovat důkladnou přípravu, pozitivní přístup i větší otevřenost ze strany vedení. Autorka práce si je vědoma toho, že existují informace, které společnost XY nemůže volně zpřístupnit zaměstnancům. Společnost XY ovšem realizuje mnoho různých projektů, které jsou velmi zajímavé například v rámci výroby a následné prezentace ve světě. Takových projektů se koná současně i několik během celého roku, nicméně zaměstnanci o nich ve většině případů nejsou vůbec informováni. Je to tedy přímo jeden ze zdrojů společnosti XY, který zůstává v rámci interní komunikace nevyužitý. Autorka práce chce akcí Den s vedením smazat zaběhlá přesvědčení, že „HR oddělení a vedení společnosti XY sedí v nejvyšším patře a do spodních pater se za běžnými zaměstnanci nedostane“. V rámci takového dne by v různých časových blocích, které by byly předem naplánovány a představeny zaměstnancům tak, aby pokryly všechny směny, byly představeny novinky. Dále by mohly být prezentovány úspěchy předchozího období nebo by se společnost XY nemusela bát ani představení čísel, která jsou veřejná, jako například počty vyrobených produktů či množství hotových projektů apod. Zároveň by autorka práce chtěla konání přenést do velké zasedací místnosti, která se nachází ve výrobní sekci; tím by došlo k přiblížení „vrchního“ patra tomu „spodnímu“. Časové bloky by také nabízely prostor pro dotazy a pro další možnou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Tento společný den pro společnost XY by se mohl konat kvartálně, protože jeho přípravy budou vyžadovat určitý čas, ale zároveň by při nižší četnosti konání bylo informací zbytečně moc a některé by již nemusely být v době prezentace aktuální. V případě zájmu ze strany vedoucích pracovníků by mohlo být i jim umožněno vystoupit s prezentací činností, případně zodpovídat dotazy.

- **Anonymní hodnocení spokojenosti zaměstnance** neboli výzkum spokojenosti je další z bodů, který ve společnosti XY chybí. Kromě ročního hodnocení, kdy zaměstnanec hodnotí svůj pracovní výkon za uplynulý rok, žádné jiné hodnocení ve společnosti XY neprobíhá. Pokud by měli zaměstnanci možnost hodnotit společnost XY anonymně a s jistotou, že nebudou perzekuováni za své názory, mohla by společnost XY díky takovému šetření získat cenné informace a předcházet tak některým problémům, které se objevují. Právě nový pohled zaměstnanců na různé oblasti a možnost svobodného vyjádření by dala společnosti XY nový nástroj pro budoucí inovace. Dalším krokem v této oblasti je zajištění schránek, které budou v prostorách společnosti XY volně dostupné a zaměstnanci je budou moci využít, pokud budou chtít sdělit anonymně nějaký poznatek.
- **Dostat HR mezi lidi** – i pokud by se podařilo ve finále realizovat Den s vedením, kterého by se mělo účastnit i HR oddělení, autorka práce se na základě vyhodnocení dotazníkového šetření domnívá, že by se stejně toto oddělení mělo dostat více mezi zaměstnance. Pravidelná návštěva výrobní sekce ze strany HR pracovníků, pozdravení se se zaměstnanci, optání se, jak se jim daří apod. by podle autorky mohla být cesta, jak by zaměstnanci začali více využívat možnosti řešení problémů s HR oddělením. Tím by se často dalo předejít nechtěným odchodům zaměstnanců ze společnosti XY, protože když se nemají zaměstnanci možnost svěřit s problémem, dochází k dlouhodobě neudržitelné situaci, kdy jsou frustrováni. HR oddělení by dále mělo lépe zajišťovat komunikaci směrem dolů i nahoru a sbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců, které je zapotřebí více zapojit do dění, aby byli ochotni komunikovat o problémech.

### Zlepšení interní komunikace ve společnosti XY

Tato otázka byla na základě dotazníkového hodnocení velmi negativně komentována. Právě tuto oblast by mělo HR oddělení lépe zastřešit tak, aby se informace skutečně dostávaly mezi zaměstnance včas a vhodnou formou. Jedná se především o zaměstnance z výrobního sektoru, kteří jsou díky absenci firemního e-mailu často ochuzeni o informace ohledně dění a novinek ve společnosti XY.

- **Firemní časopis** by měl vycházet kvartálně v návaznosti na Den s vedením. Je jasné, že ne každý zaměstnanec se bude moct této akce v plánovaném termínu zúčastnit. Časopis by tak přinesl možnost si o nejdůležitějších momentech akce přečíst. Samozřejmě by obsahoval i další články, aby nepůsobil jen jako shrnutí Dne s vedením. Na tvorbu prvního čísla si autorka nastavila několik měsíců. Během nich plánuje vytvořit vhodný obsah, který poté projde schvalovacím procesem ze strany HR manažera a ředitelů. Mezitím autorka práce zkontaktuje několik grafiků kvůli cenové nabídce a po finálním schválení půjde časopis do výroby. Na základě diskuze s HR manažerem byl autorce práce uvolněn prozatím orientační budget, který by měl být dodržen, případně bude v rámci plánování na následující rok navýšen. Autorka práce si nakonec s vedením nastavila, že první číslo by mělo vyjít v červnu 2023. Projekt Den s vedením bude kvůli své náročnosti realizován později, časopis ho tedy bude předcházet. Zároveň prosadila, že bude k dispozici jak elektronická, tak papírová verze, aby opět nedošlo ke znevýhodnění určité skupiny zaměstnanců.
- **Příručka nového zaměstnance** je formát, který ve společnosti XY dlouhodobě chybí. Tato příručka má sloužit jako ucelené představení společnosti XY. Zároveň má poskytnout veškeré základní informace včetně vize společnosti XY, protože ta je pro společnost XY velmi důležitá a vedení na ni klade důraz. Dotazníkové šetření ovšem ukázalo, že řadoví zaměstnanci nemají o vizi téměř žádný přehled. Součástí příručky by tedy měl být i etický kodex, který by představil kromě vize i strategickou misi. Příručka

by zároveň měla představit organizační strukturu a přiblížit, čím se jednotlivé divize zabývají. Jelikož se zaměstnanci stabilně pohybují na divizi, na kterou byli přijati, nemají tak moc možností poznat divizi druhou. V neposlední řadě by měla příručka celkově pomoci novému zaměstnanci lépe se zorientovat v novém prostředí. Vzhledem k časové náročnosti přípravy tohoto projektu bude vhodné vydávat příručku od ledna 2024, což dává autorce dostatek času na její sestavení a srovnání možných dodavatelů v oblasti grafické výroby či tisku. Zároveň budou známy požadované náklady na její výrobu a budou tak zahrnuty do budgetu na následující rok.

Všechny tyto návrhy byly autorkou předloženy ředitelům společnosti XY za účasti HR manažera. Zároveň byly odprezentovány výsledky i další postřehy dotazníkového šetření a doplňující poznatky z rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Autorka práce představila možné návrhy na inovace ředitelům a HR manažerovi i s ohledem na uvolnění financí na zmíněné projekty, případně jejich začlenění do plánu budgetu na následující rok. S tím souvisí i realizace daných projektů, protože budget společnosti XY je vždy plánován rok dopředu, není tedy možné vše uskutečnit najednou. Jako prioritu vidí autorka práce provedení auditu externí agenturou, který by ukázal vlastníkům i top managementu společnosti XY nedostatky, které oni sami neberou jako zásadní, ale přesto zde jsou. Autorka práce zároveň vnímá jako velmi důležité obecné zlepšení interní komunikace a mínění zaměstnanců o HR oddělení. Tyto kroky vyžadují čas, systematickosti a důslednost. Budou tedy probíhat paralelně se zaváděnými projekty, které jsou zároveň nástrojem ke zlepšení výše uvedených bodů jako je realizace projektu Den s vedením, zavedení příručky nového zaměstnance či vydání prvního čísla firemního časopisu.

## 4 Závěr

Na závěr práce lze uvést, že tato bakalářská práce byla zaměřena na českou výrobní společnost XY, která na trhu působí již přes třicet let a je významným jménem ve svém oboru. Hlavním cílem bakalářské práce byla formulace vhodného návrhu inovace strategického managementu a leadershipu ve společnosti XY. Aby bylo cíle vhodně dosaženo, byly během zpracování práce stanoveny i dílčí cíle, které měly za úkol zhodnotit současný stav ve společnosti XY a identifikovat nejslabší oblast strategického managementu a leadershipu v této společnosti. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zde dlouhodobě nefunguje strategická komunikace směrem od vedení k řadovým zaměstnancům. Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo sestaveno několik návrhů na možné inovace této oblasti, které byly následně prezentovány na poradě s řediteli divize a HR manažerem. Oba ředitelé přiznali, že se jim značně ulevilo, když viděli výsledky hodnocení, které se týkaly přímo jich, zároveň ale uznali, že se domnívali, že období pandemie bylo zvládnuto podstatně lépe a neskrývali své překvapení nad reakcemi z poskytnutých rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Ani HR manažer nebyl příliš nadšený, když zjistil, jakou pověst má jeho oddělení, avšak striktně odmítl, že by se některé skupině zaměstnanců věnoval málo. Argumentoval velkým zatížením HR oddělení, které je plně zaměstnáno náborem nových zaměstnanců a dalšími důležitými činnostmi pro chod společnosti XY. Zde autorka práce nabídla, že pokud se schválí některý z předložených návrhů, ráda by se postarala o jeho realizaci. Vedením společnosti XY byla velmi pozitivně přijata Příručka nového zaměstnance. Jelikož autorka se s tímto formátem setkala v předchozím zaměstnání, přednesla účastníkům porady konkrétní představu a možnosti realizace. Následně jí bylo dáno svolení k přípravě podkladů s tím, že další kroky budou konzultovány se zaměstnanci HR oddělení a finální slovo před vydáním budou mít ředitelé divizí.

Ohledně Dne s vedením probíhala nejdelší diskuze, protože zavedení takového projektu vyžaduje velmi důkladnou přípravu a čas. Zde autorka více nastínila svoji představu s tím, že není kam spěchat, a bude lepší projekt spustit až ve chvíli, kdy bude skutečně stoprocentní jistota všech zúčastněných stran, že je dobře připraven a naplánován. Zároveň ale apelovala na ředitele divizí i HR manažera, aby byli více sdílní alespoň o některých plánovaných novinkách, které by mohlo HR oddělení zaměstnancům představit. HR manažer upozornil, že pokud se jedná o velké organizační změny, není možné, aby o nich věděli všichni dopředu. S tím autorka práce souhlasila, ale upozornila na fakt, že při poslední větší organizační změně naprosto selhala veškerá strategická komunikace a mezi zaměstnanci zavládla panika. Autorka se proto domnívá, že v případě obdobné situace je potřeba zlepšit formu komunikace, ideálně ze strany vedení, kdy by ředitelé šli mezi skupinu zaměstnanců, kterých se to týká, a citlivě je na situaci připravili. Zároveň s tím se ukázalo, že ve společnosti XY absolutně nefunguje oblast outplacementu, tedy podpora či rady při ztrátě zaměstnání. Sama autorka popsala přítomným situaci, kdy ona jako osoba, která zastřešuje oblast výstupů ze společnosti XY, pocítila velmi zásadně tento nedostatek, když zaměstnanci byli propuštěni a následně odkázáni na ni, jako osobu, která jim předá výstupní dokumenty. Řada zaměstnanců neskrývala svou zlost nebo naopak smutek a autorka na takovou situaci nebyla předem připravena. I proto apelovala na zúčastněné strany, že v případě dalších takových plánovaných událostí by ráda o všem věděla včas, aby se na situaci mohla sama psychicky připravit a dokázala pružně reagovat na emoce a chování propouštěných osob nejlepší možnou formou. V tomto bodě dali ředitelé autorce za pravdu, že je tento její pohled na situaci ani nenapadl, protože reagovali pouze na vzniklou situaci, kterou bylo potřeba urgentně řešit, ale tyto následky již nedomýšleli.

Dalším probíraným bodem byl firemní časopis, který byl vyhodnocen jako projekt, který by mohl být první vlaštovkou před zavedením Dne s vedením. Zpočátku by tedy vycházel tento formát nezávisle na Dni s vedením. Představoval by novinky ve společnosti XY, úspěšné

projekty, nabídl by i poznání kolegů v rámci plánovaných rozhovorů, kdy by oslovení zaměstnanci představili například svoji pracovní pozici, jak dlouho ve společnosti XY působí a něco málo ze svého soukromí jako například co rádi dělají ve svém volném čase. Účast na rozhovoru přislíbili i oba ředitelé, což autorka vidí jako motivující pro další zaměstnance. O projekt se přihlásila autorka s tím, že by ráda tuto oblast zastřešila.

Nepříliš pozitivní odezvu si vysloužil hloubkový audit firemní kultury. Ředitelé se shodli na tom, že nedostatky ve společnosti XY zajisté jsou, ale že takový krok je nutné probrat s vlastníky. Podobně dopadlo i anonymního hodnocení spokojenosti zaměstnanců, které bylo zprvu odsouváno, ale nakonec alespoň tuto myšlenku podpořil HR manažer, který uznal, že za posledních 10 let jeho působení ve společnosti nic takového neproběhlo a že v předchozích zaměstnáních se s tím setkával běžně. Ředitelé argumentovali tím, že probíhá roční hodnocení, avšak autorka upozornila na fakt, že to není anonymní a slouží jako podklad k valorizaci mezd, z čehož vyplývá, že si zaměstnanci nebudou otevřeně stěžovat, když vědí, že tím mohou negativně ovlivnit své finanční ohodnocení. Ředitelé si přesto trvali na svém, že by tuto záležitost na nějaký čas odložili. Autorka reagovala, že tedy navrhuje postupné spuštění všech odsouhlasených projektů, a po několika měsících, kdy budou ve společnosti XY fungovat, by se znova ráda vrátila k tématu dotazníku spokojenosti, který by zároveň mohl dát zpětnou vazbu na inovace, které budou zavedeny. K tomu už se ředitelé i HR manažer stavěli otevřeněji, kdy s tímto postupem souhlasili. Vzhledem k tomu, že tato práce mapovala strategický management a leadership společnosti XY, dovolila si autorka představit ředitelům i teoretickou část své práce. Požádala je, zda by mohla nově zaváděné strategie zkoumat z pohledu strategického řízení, tedy předložit jim po čase výstup, zda jsou inovace úspěšné, jak probíhala jejich tvorba, plánování, zavádění, realizace, až k finálnímu vyhodnocení. Ředitelé souhlasili, že pokud jim něco takového bude autorka schopna dodat, podívají se na to rádi.

Posledním předmětem jednání bylo zlepšení interní komunikace, respektive jejího předávání mezi zaměstnance. Bylo rozhodnuto, že na všechna oddělení, kde nepracují zaměstnanci disponující firemním e-mailem, budou pořízeny informační panely, kam budou pravidelně přidávány novinky a dění ve společnosti XY, aby k nim měli všichni zaměstnanci přístup. Došlo i k domluvě, že autorka práce najde vhodné školení na téma strategické a interní komunikace, aby byla tato oblast pověřenými zaměstnanci HR oddělení lépe odborně uchopena. Finální slovo, co bude se zaměstnanci komunikováno, si ponechal HR manažer. Autorka práce dostala možnost k finálnímu zpracování informací dle jeho pokynů a k následné prezentaci mezi zaměstnance. Zejména za tuto příležitost byla autorka vděčná, protože jejím cílem je chodit osobně mezi zaměstnance, prezentovat novinky, zodpovídat dotazy a celkově je přesvědčit, že není důvod vyhýbat se komunikaci s HR oddělením.

Na závěr tedy lze říci, že autorka práce dosáhla toho, že byla věnována pozornost nedostatkům, které byly dlouhodobě přehlíženy či odsouvány. Tím, že dostala svolení k realizaci několika navrhovaných inovací, má jistotu, že se tyto projekty v nejbližší době začnou ve společnosti XY formovat a dostanou se tak skutečně mezi zaměstnance. Zároveň ale výzkum ukázal, že společnost XY má i přes své nedostatky velmi loajální zaměstnance, kteří ji sami označili ve velké míře za stabilního zaměstnavatele. Tento fakt byl velmi kladně přijat ze strany ředitelů, kteří byli zpočátku celkem skeptičtí, co z takového šetření může vzejít za výsledky a zda budou vůbec validní. Nakonec sami uznali, že tyto poznatky byly skutečně přínosné. Zároveň kladně hodnotili práci vedoucích pracovníků, protože až na některé případy ze strany zaměstnanců převažovalo pozitivní hodnocení. Co se týče nedůvěry zaměstnanců v HR oddělení, vyjádřili oba ředitelé HR manažerovi podporu s tím, že věří, že plánované projekty budou časem realizovány a že větší aktivita ze strany HR oddělení v rámci interní komunikace bude úspěchem.

# Literatura

## Monografie

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

DYTRT, Z. *Odpovědný management*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2015. 132 s. ISBN 978-80-7261-348-9.

HANZELKOVÁ A. et al. *Strategické řízení. Teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. 3. vydání. Praha: C.H. BECK, 2017. 256 s. 978-80-7400-637-1.

HARARI, Y. N. *21 lekcí pro 21. století*. 2. vydání. Voznice: Leda, 2021. 384 s. ISBN 978-80-7335-628-6.

HÁŠA, S. *Co je nového v managementu*. 1. vydání. Praha: Nová beseda, 2016. 116 s. ISBN 978-80-906089-9-3.

HENDL, J., REMR, J. *Metody výzkumu a evaluace*. 1.vydání. Praha: Portál, 2017. 376 s. ISBN 978-80-262-1192-1.

KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. 1. vydání. Praha: Baronet, 2014. 388 s. ISBN 978-80-7384-853-8.

KUBÁTOVÁ, S. et al. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2012. 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4.

KUBÁTOVÁ, S. et al. *Tajemství spolupráce v týmech*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2013. 260 s. ISBN 978-80-7261-259-8.

MAXWELL, J. C. *Příprava firemního vedení 101: co musí každý lídr znát*. 1. vydání. Praha: Euromedia Group, 2017. 120 s. ISBN 978-80-7549-591-4.

MAXWELL, J. C. *Rozvíjejte v sobě lídra 2.0*. 1. vydání. Praha: Euromedia Group, 2019. 288 s. ISBN 978-80-242-6360-1.

MIŠOVIČ, J. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. 1.vydání. Praha: Slon, 2019. 292 s. ISBN 978-80-7419-285-2.

MORGAN, J. *The Future Leader*. 1. vydání. London: John Wiley & Sons, 2020. 320 s. ISBN 978-11-195-1837-2.

MÜHLFEIT, J., COSTI M. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. 2. vydání. Brno: Management Press, 2022. 364 s. ISBN 978-80-7261-593-3.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. vydání. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

PROCHÁZKA, J. et al. *Psychologie efektivního leadershipu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.

SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 539 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

ULRICH, D. et al. *Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2015. 168 s. ISBN 978-80-7261-375-5.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. 1. vydání. Praha: Grada, 2018a. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.



URBAN, J. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018b. 113 s. ISBN 978-80-87974-20-9.

VEBER, J. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2018. 198 s. ISBN 978-80-7261-554-4.

YOFFIE, D. B., CUSUMANO, M. A. *Principy strategie: pět nadčasových pravidel strategického vedení v podání Billa Gatese, Andyho Grovea a Steva Jobse*. 1. vydání. Praha: Práh, 2016. 255 s. ISBN 978-80-7252-627-7.

## Internetové zdroje

APPELO J. *Management 3.0 [online]*. 2023 [cit. 2023-2-18]. Dostupné z WWW: <https://jorgenappelo.com/management-30/>

ČNB. *První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR – aktualizováno 21. 7. 2020 [online]*. 2020 [cit. 2023-2-5]. Dostupné z WWW: [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR-aktualizovano-21.-7.-2020/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR-aktualizovano-21.-7.-2020/)

ECB. *Pandemic emergency purchase programme (PEPP) [online]*. 2023 [cit. 2023-3-5]. Dostupné z WWW: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/implement/pepp/html/index.en.html>

EVROPSKÁ KOMISE. *Příčiny změny klimatu [online]*. 2023 [cit. 2023-2-6]. Dostupné z WWW: [https://climate.ec.europa.eu/climate-change/causes-climate-change\\_cs](https://climate.ec.europa.eu/climate-change/causes-climate-change_cs)

HEJLOVÁ, D.: *Strategická komunikace: Proč je v krizové situaci potřeba? [online]*. 2020 [cit. 2023-3-5]. Dostupné z WWW: <https://www.ukforum.cz/rubriky/nazory/522-strategicka-komunikace-proc-je-v-krizove-situaci-potreba>

JOHNS HOPKINS UNIVERSITY&MEDICINE. *What is the JHU CRC now?. [online]*. 2023 [cit. 2023-2-6]. Dostupné z WWW: <https://coronavirus.jhu.edu/>

MANAGEMENT 3.0. *Agile Leadership: Managing the system, not the people. [online]*. 2023 [cit. 2023-2-6]. Dostupné z WWW: <https://management30.com/>

MVČR. *Všechno, co jste kdy chtěli vědět o strategické komunikaci (ale báli jste se zeptat) [online]*. 2023 [cit. 2023-2-26]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/chh/clanek/vsechno-co-jste-kdy-chteli-vedet-o-strategicke-komunikaci-ale-bali-jste-se-zeptat.aspx>

UK. *Charakteristika programu strategická komunikace [online]*. 2023 [cit. 2023-3-5]. Dostupné z WWW: <https://fsv.cuni.cz/uchazeci/magisterske-studium/strategicka-komunikace>

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY .....	I
Příloha 2 Dotazník pro vedoucí pracovníky společnosti XY .....	V
Příloha 3 Vyhodnocení dotazníku .....	X

## Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY

Vážené kolegyně a kolegové,  
ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého a zcela anonymního dotazníku, jehož výsledky použiji výhradně ve své bakalářské práci. Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 10 minut. Děkuji Vám za Váš čas, Nikol Prokopová.

### 1) Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

### 2) Věková kategorie

- a) 20-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 let a více

### 3) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední vzdělání s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

### 4) Jak dlouho ve společnosti XY pracujete?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1–3 roky
- c) 4–6 let
- d) 7–10 let
- e) 11 a více let

### 5) Pracovní zařazení

(skupina 1 – administrativní či jiné pracovní zařazení mimo výrobu; skupina 2 – pracovníci ve výrobě)

- a) Skupina 1
- b) Skupina 2

### 6) Pracujete na divizi A nebo B

- a) A
- b) B

**Strategický plán společnosti týkající se krizových situací – jedná se o nástroj řízení, který zachycuje problémy ve společnosti a formuluje možná řešení**

### 7) Myslíte si, že je takový plán pro firmu důležitý?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

- 8) Byl Vám ve společnosti XY představen takový plán?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- 9) Myslíte si, že ke své pozici potřebujete znát strategický plán společnosti XY?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- 10) Pokud byste se obrátil na svého nadřízeného, myslíte, že Vám je schopný strategický plán společnosti XY vysvětlit/přiblížit?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- Vize společnosti – představuje cíl společnosti neboli konkrétní představy o budoucím stavu firmy**
- 11) Je pro Vás vize společnosti důležitá?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- 12) Byla Vám představena vize společnosti XY?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- 13) Pokud byste se obrátil na svého nadřízeného, myslíte, že Vám je schopný vizi společnosti XY vysvětlit/přiblížit?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- 14) Pokud by vize společnosti nekorespondovala s Vašimi osobními hodnotami, byl/a byste přesto ochoten/ochotna pro společnost dále pracovat?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím

**Globální krize jako pandemie koronaviru, zdražování energií či postupující digitalizace a automatizace pracovních procesů je něco, co ovlivňuje každodenní životy nás všech v posledních letech**

**15) Pocítil/a jste v zaměstnání vliv těchto krizí?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**16) Cítil/a jste se ohrožen/a – obavy o setrvání ve společnosti XY?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**17) Tuto otázku vynechte, pokud jste u otázky č. 16 odpověděl/a, ne, spíše ne nebo nevím. Byly tyto obavy s Vámi během náročných etap komunikovány ze strany nadřízeného?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**Tato část dotazníku je zaměřena na komunikaci ve společnosti XY ve směru od vedení společnosti XY k zaměstnancům**

**18) Dostávají se k Vám informace o dění ve společnosti XY včas?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**19) Je podle Vás interní komunikace ve společnosti XY dostatečná?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**20) Pokud se objeví nějaký problém na pracovišti, obracíte se na svého nadřízeného?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**21) Pokud jste odpověděli ne, nebo spíš ne, uveďte prosím důvod.**

.....  
**22) Pokud se objeví nějaký problém na pracovišti, obracíte se na HR oddělení?**

- a) Ano

- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**23) Pokud jste odpověděli ne, nebo spíš ne, uveďte prosím důvod.**

.....

**24) Ocenil/a byste kdyby se ve společnosti XY konal jednou za čas v rámci pracovní doby den pro zaměstnance, kdy by zástupci HR a vedení představili plánované novinky, zhodnotili dění, předali Vám různé informace či odpovídali na dotazy?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**Poslední část dotazníku je zaměřena na Vaši osobní spokojenost s pracovním působením ve společnosti XY**

**25) Zvažovali jste v poslední době odchod ze společnosti XY?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**26) Pokud jste odpověděli ano, nebo spíš ano, uveďte prosím důvod.**

.....

**27) Považujete společnost XY za stabilního zaměstnavatele?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**28) Pokud jste odpověděli ne, nebo spíš ne, uveďte prosím důvod.**

.....

**29) Pokud by někdo z Vašeho okolí, hledal nové zaměstnání, doporučil/a byste mu společnost XY jako zaměstnavatele?**

- a) Ano
- a) Spíše ano
- b) Spíše ne
- c) Ne
- d) Nevím

**30) Vážené kolegyně a kolegové, děkuji za vyplnění dotazníku, pokud byste chtěli něco doplnit k dotazovaným oblastem, ocením Vaši otevřenost a zpětnou vazbu.**

.....

## Příloha 2 *Dotazník pro vedoucí pracovníky společnosti XY*

Vážené kolegyně a kolegové,  
ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého a zcela anonymního dotazníku, jehož výsledky použiji výhradně ve své bakalářské práci. Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 10 minut. Děkuji Vám za Váš čas, Nikol Prokopová.

### 1) **Pohlaví**

- a) Žena
- b) Muž

### 2) **Věková kategorie**

- a) 20-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 let a více

### 3) **Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Střední vzdělání s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

### 4) **Jak dlouho ve společnosti XY pracujete?**

- a) Méně než 1 rok
- b) 1–3 roky
- c) 4–6 let
- d) 7–10 let
- e) 11 a více let

### 5) **Pracovní zařazení**

(skupina 1 – administrativní či jiné pracovní zařazení mimo výrobu; skupina 2 – pracovníci ve výrobě)

- a) Skupina 1
- b) Skupina 2

### 6) **Pracujete na divizi A nebo B**

- a) A
- b) B

**Strategický plán společnosti týkající se krizových situací – jedná se o nástroj řízení, který zachycuje problémy ve společnosti a formuluje možná řešení**

### 7) **Myslíte si, že je takový plán pro firmu důležitý?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

### 8) **Byl Vám ve společnosti XY představen takový plán?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

- 9) **Myslíte si, že ke své pozici potřebujete znát strategický plán společnosti XY?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- 10) **Pokud byste se obrátil/a na ředitele své divize, myslíte, že Vám je schopný strategický plán společnosti XY vysvětlit/přiblížit?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- 11) **Pokud se na Vás obrátí Vaši podřízení, myslíte, že jste jim schopný/a strategický plán společnosti XY vysvětlit/přiblížit?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím

**Vize společnosti – představuje cíl společnosti neboli konkrétní představy o budoucím stavu firmy**

- 12) **Je pro Vás vize společnosti důležitá?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- 13) **Byla Vám představena vize společnosti XY?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- 14) **Pokud byste se obrátil/a na své divize, myslíte, že Vám je schopný vizi společnosti XY vysvětlit/přiblížit?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím
- 15) **Pokud by vize společnosti nekorespondovala s Vašimi osobními hodnotami, byl/a byste přesto ochoten/ochotna pro společnost dále pracovat?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím

**16) Pokud se na Vás obrátí Vaši podřízení, myslíte, že jste jim schopný/a vizi společnosti XY vysvětlit/přiblížit?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**Globální krize jako pandemie koronaviru, zdražování energií či postupující digitalizace a automatizace pracovních procesů je něco, co ovlivňuje každodenní životy nás všech v posledních letech**

**17) Pocítil/a jste v zaměstnání vliv těchto krizí?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**18) Cítil/a jste se ohrožen/a – obavy o setrvání ve společnosti XY?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**19) Tuto otázku vynechte, pokud jste u otázky č. 18 odpověděl/a, ne, spíše ne nebo nevím.**

**Byly tyto obavy s Vámi během náročných etap komunikovány ze strany ředitele Vaší divize?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**20) Pokud se na Vás obrátili s obavami Vaši podřízení, komunikoval/a jste je s nimi?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**Tato část dotazníku je zaměřena na komunikaci ve společnosti XY ve směru od vedení společnosti XY k zaměstnancům**

**21) Dostávají se k Vám informace o dění ve společnosti XY včas?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím



**22) Je podle Vás interní komunikace ve společnosti XY dostatečná?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**23) Pokud se objeví nějaký problém na pracovišti, obracíte se na ředitele své divize?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**24) Pokud jste odpověděli ne, nebo spíš ne, uveďte prosím důvod.**

.....

**25) Pokud se objeví nějaký problém na pracovišti, obracíte se na HR oddělení?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**26) Pokud jste odpověděli ne, nebo spíš ne, uveďte prosím důvod.**

.....

**27) Ocenil/a byste kdyby se ve společnosti XY konal jednou za čas den pro zaměstnance, kdy by zástupci HR a vedení představili plánované novinky, zhodnotili dění, předali Vám různé informace či odpovídali na dotazy?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**Poslední část dotazníku je zaměřena na Vaši osobní spokojenost s pracovním působením ve společnosti XY**

**28) Zvažovali jste v poslední době odchod ze společnosti XY?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**29) Pokud jste odpověděli ano, nebo spíš ano, uveďte prosím důvod.**

.....

**30) Považujete společnost XY za stabilního zaměstnavatele?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**31) Pokud jste odpověděli ne, nebo spíše ne, uveďte prosím důvod.**

.....

**32) Doporučil/a byste svým známým společnost XY v případě, že by hledali nové zaměstnání?**

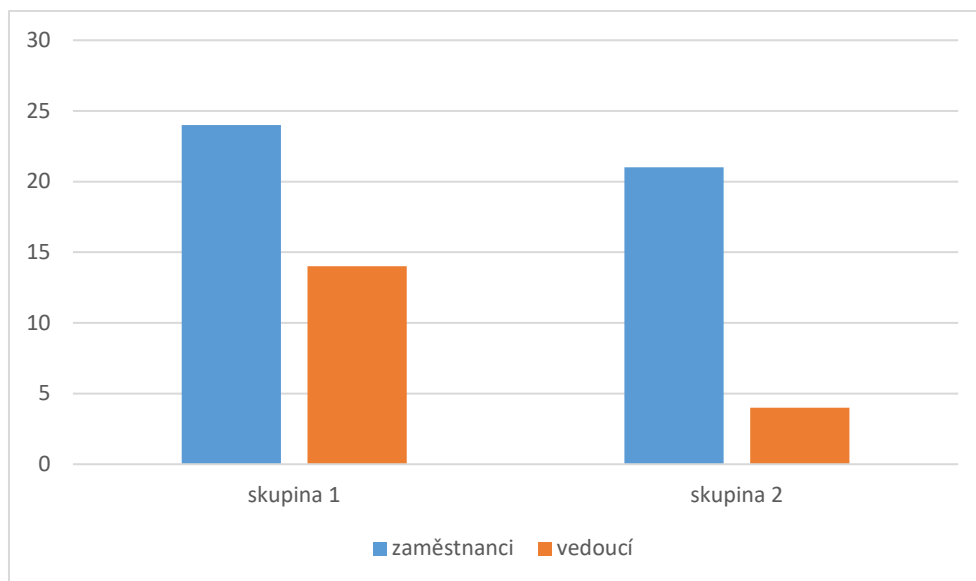
- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

**33) Vážené kolegyně a kolegové, děkuji za vyplnění dotazníku, pokud byste chtěli něco doplnit k dotazovaným oblastem, ocením Vaši otevřenost a zpětnou vazbu.**

.....

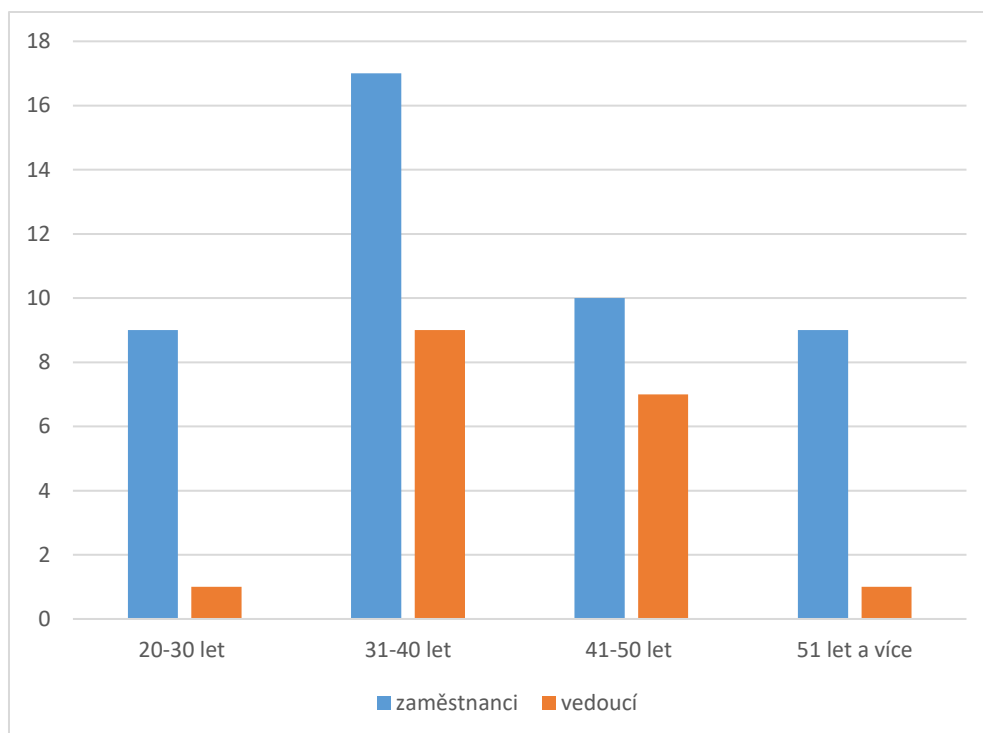
### Příloha 3 Vyhodnocení dotazníku

Graf 6 Pohlaví



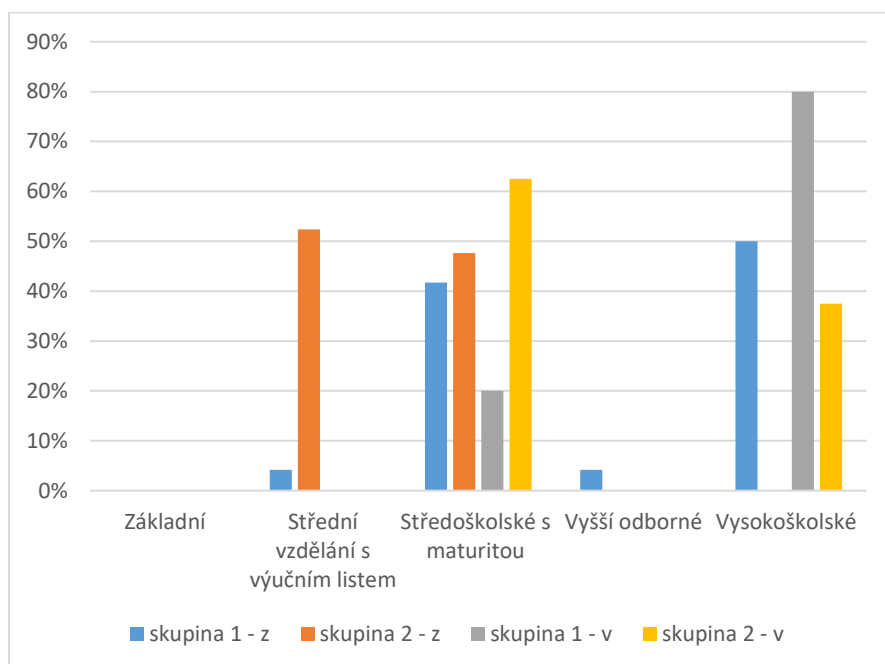
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Věková kategorie 1



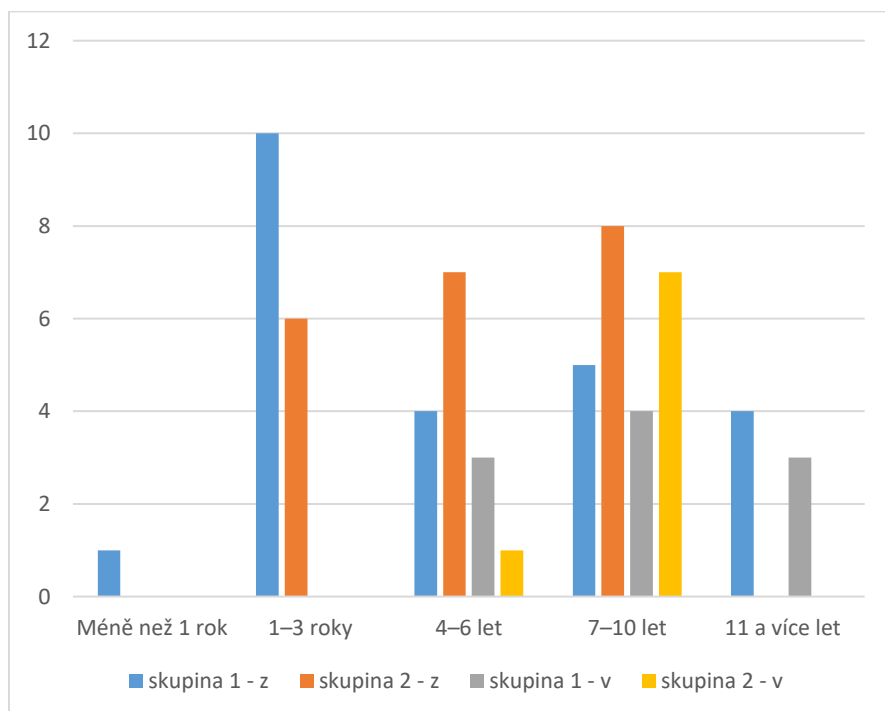
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



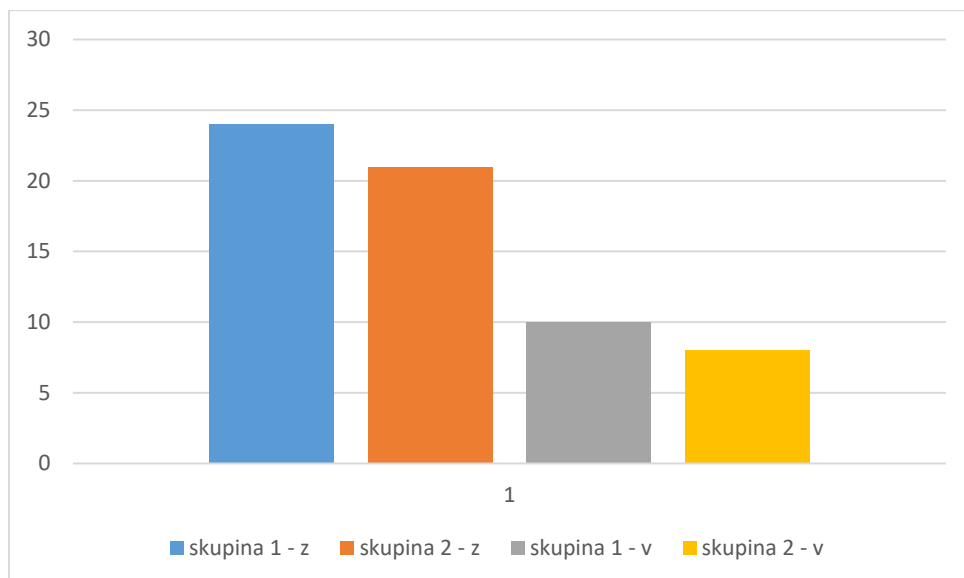
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Jak dlouho ve společnosti XY pracujete?



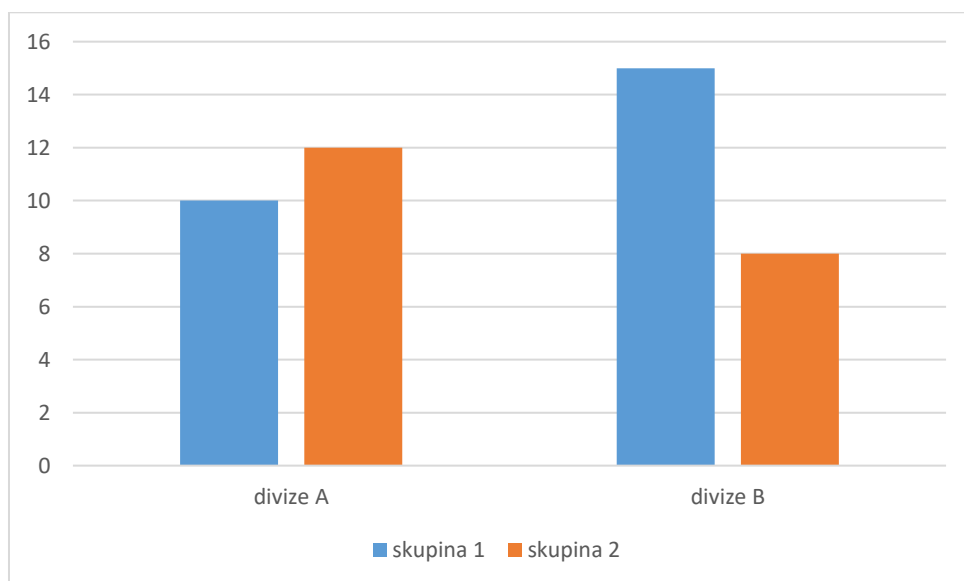
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Pracovní zařazení (skupina 1 – administrativní či jiné pracovní zařazení mimo výrobu; skupina 2 – pracovníci ve výrobě)



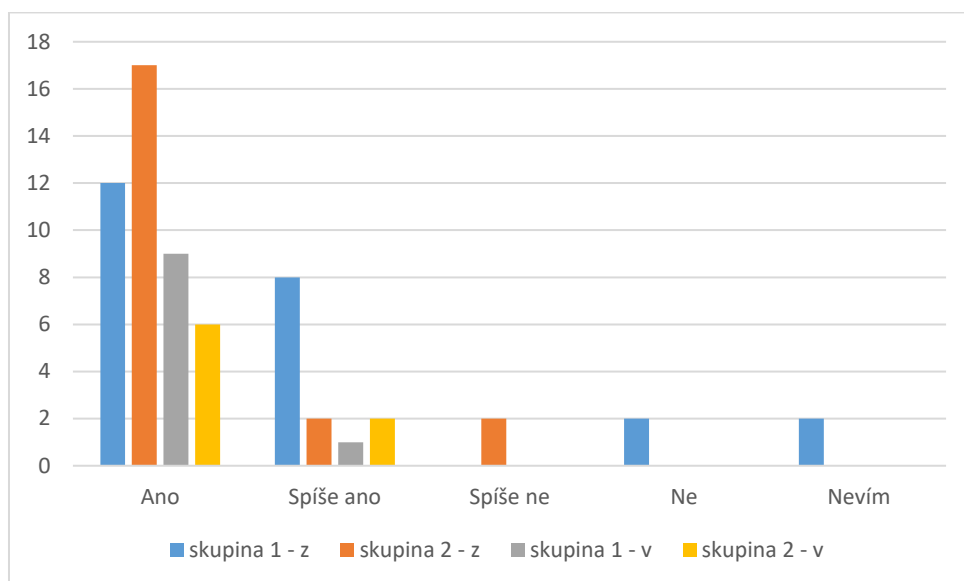
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Pracujete na divizi A, nebo B?



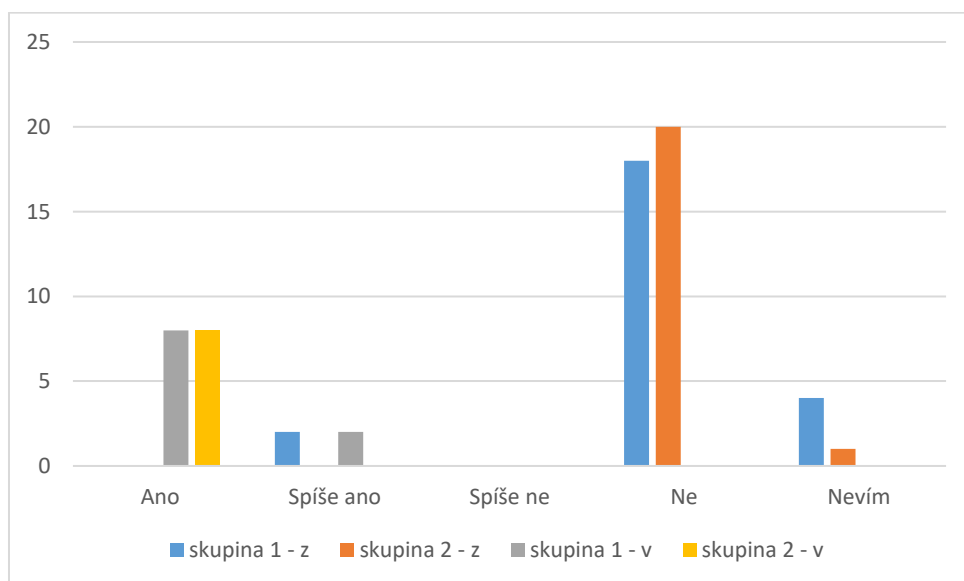
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Myslíte si, že je takový plán pro firmu důležitý?



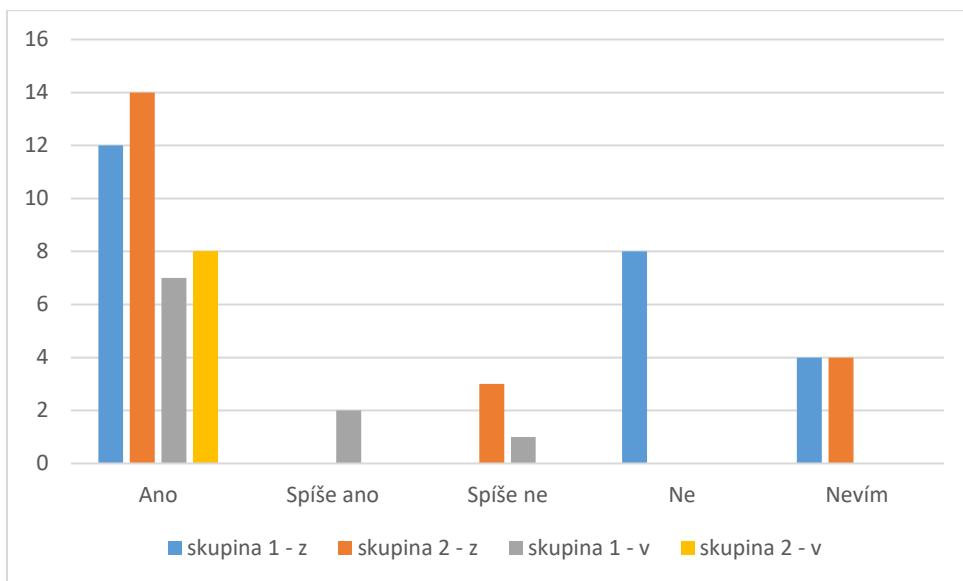
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Byl Vám ve společnosti XY představen takový plán?



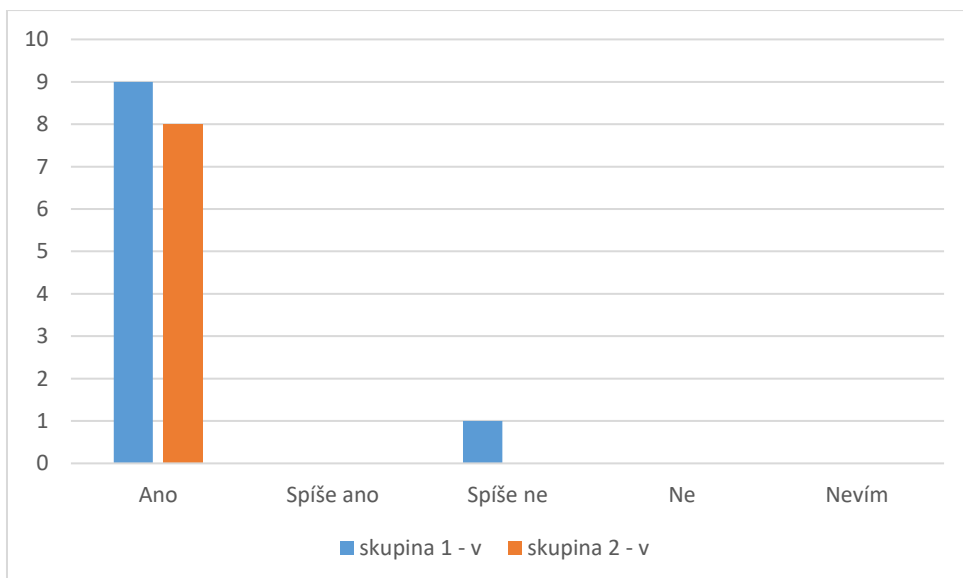
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Pokud byste se obrátil na svého nadřízeného, myslíte, že Vám je schopný strategický plán společnosti XY vysvětlit/přiblížit?



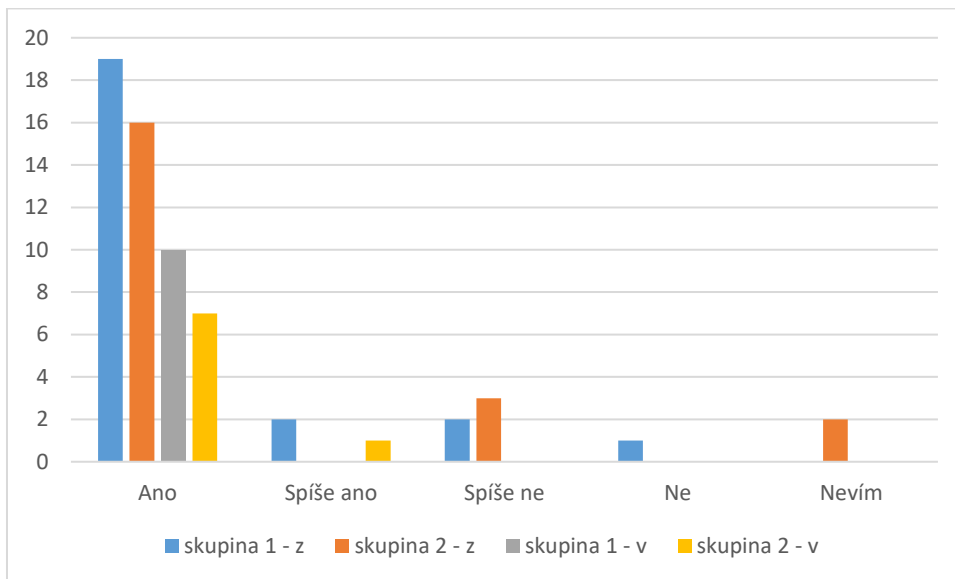
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Pokud se na Vás obrátí Vaši podřízení, myslíte, že jste jim schopný/a strategický plán společnosti XY vysvětlit/přiblížit?



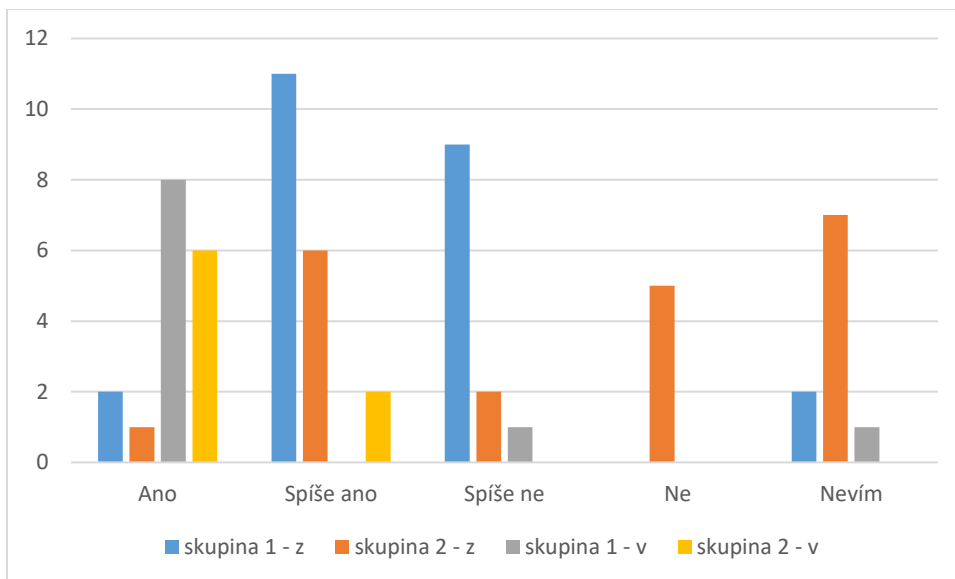
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Je pro Vás vize společnosti důležitá?



Zdroj: vlastní zpracování

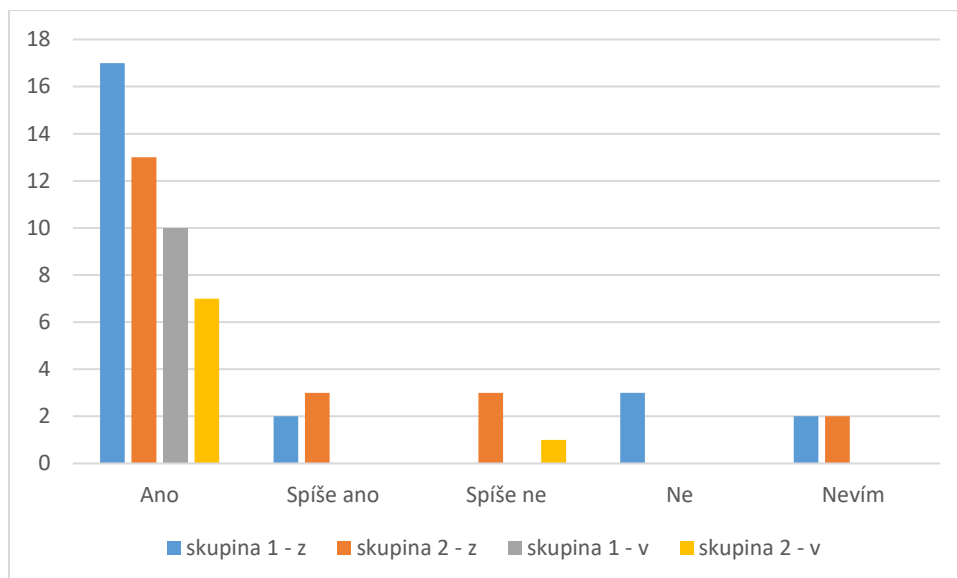
Graf 17 Byla Vám představena vize společnosti XY?



Zdroj: vlastní zpracování

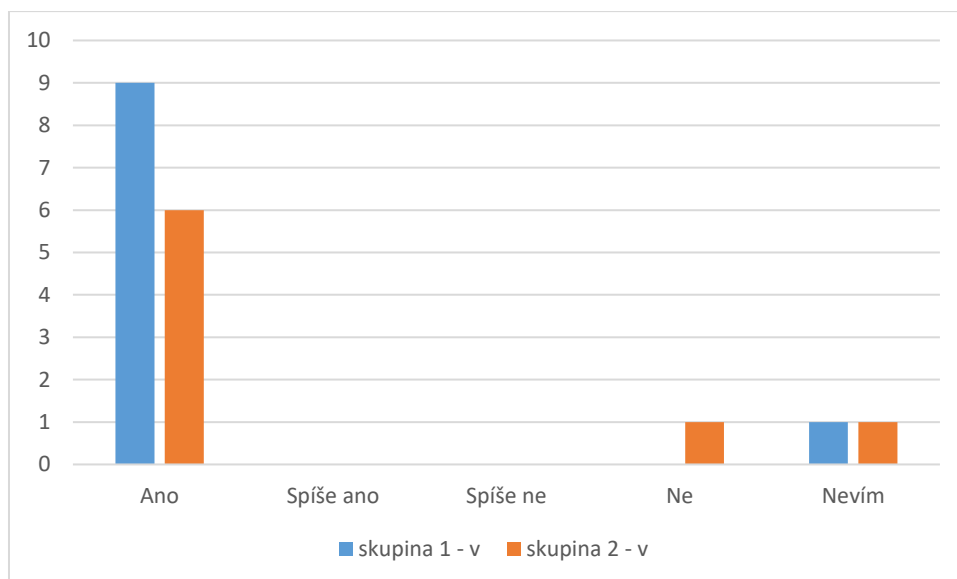


Graf 18 Pokud byste se obrátil/a na své divize, myslíte, že Vám je schopný vizi společnosti XY vysvětlit/přiblížit?



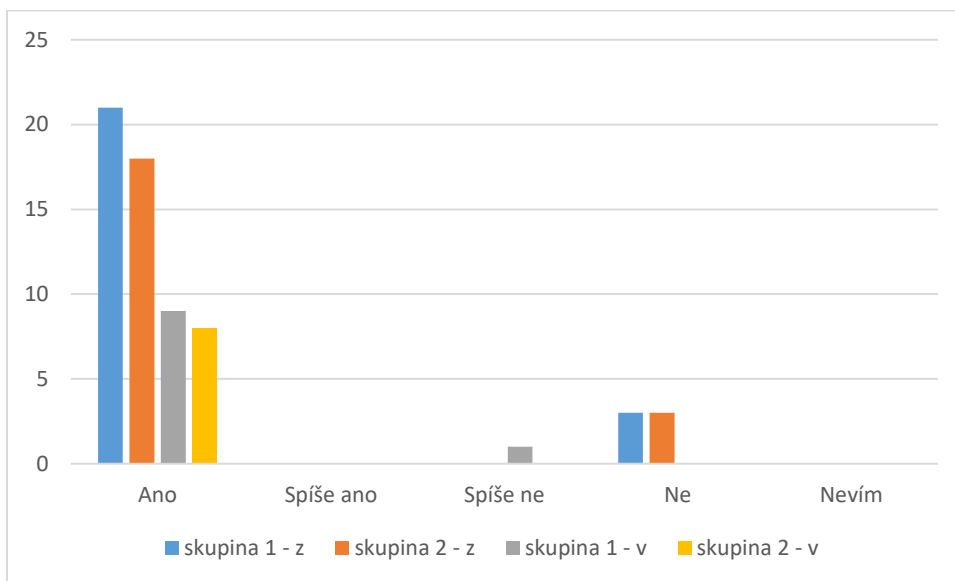
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Pokud se na Vás obrátí Vaši podřízení, myslíte, že jste jim schopný/a vizi společnosti XY vysvětlit/přiblížit?



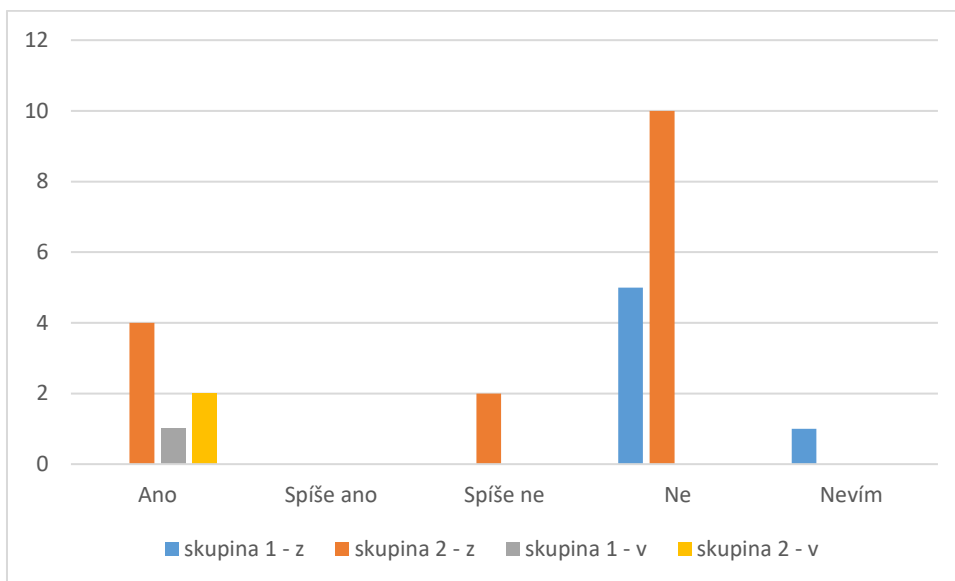
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 Pociťl/a jste v zaměstnání vliv těchto krizí?



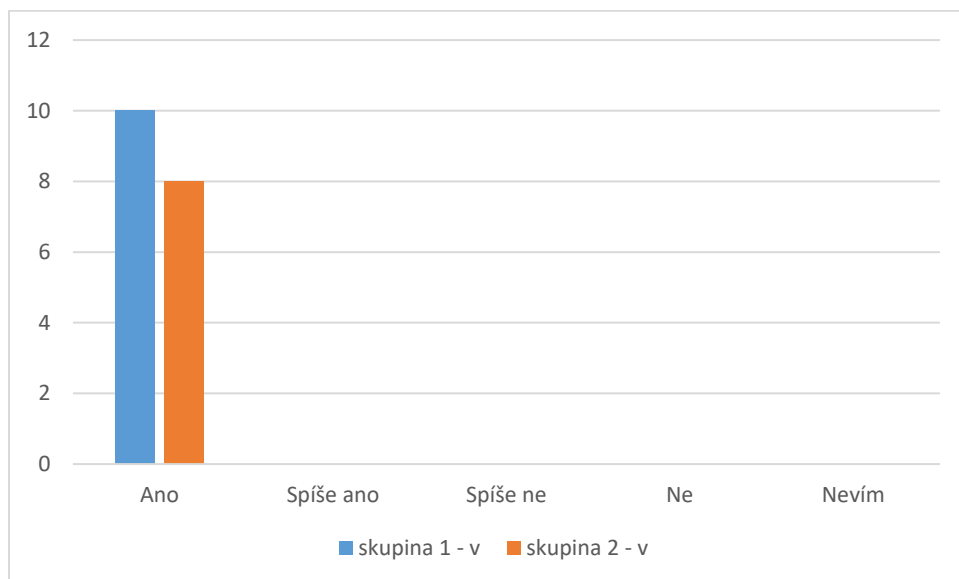
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 Tuto otázku vynechte, pokud jste u otázky č. 16 (18) odpověděl/a, ne, spíše ne nebo nevím. Byly tyto obavy s Vámi během náročných etap komunikovány ze strany nadřízeného?



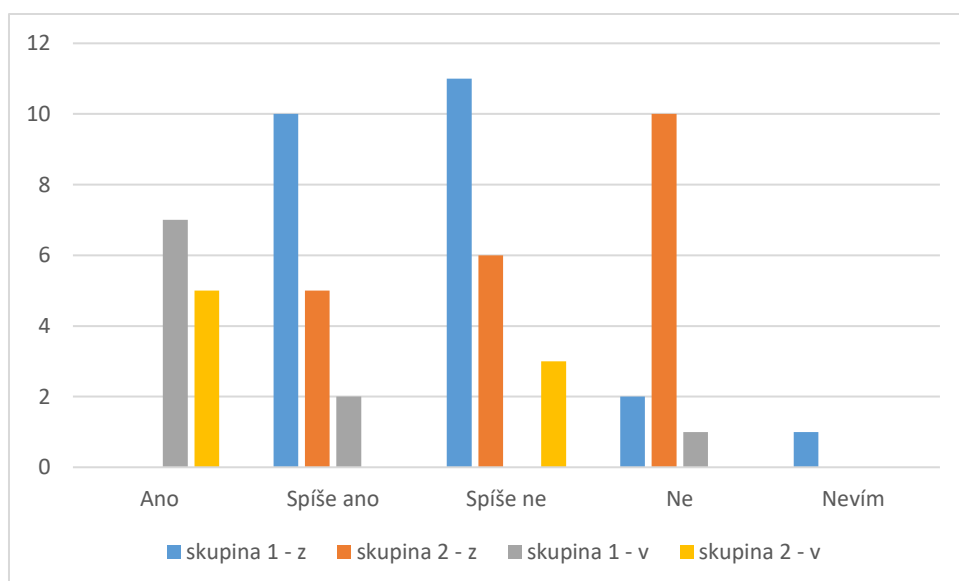
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22 Pokud se na Vás obrátili s obavami Vaši podřízení, komunikoval/a jste je s nimi?



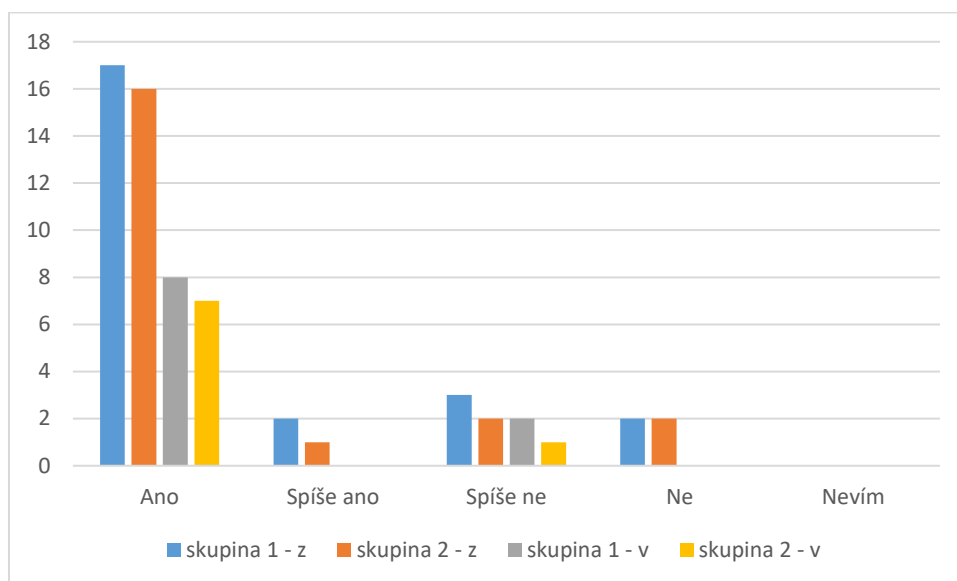
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 Dostávají se k Vám informace o dění ve společnosti XY včas?



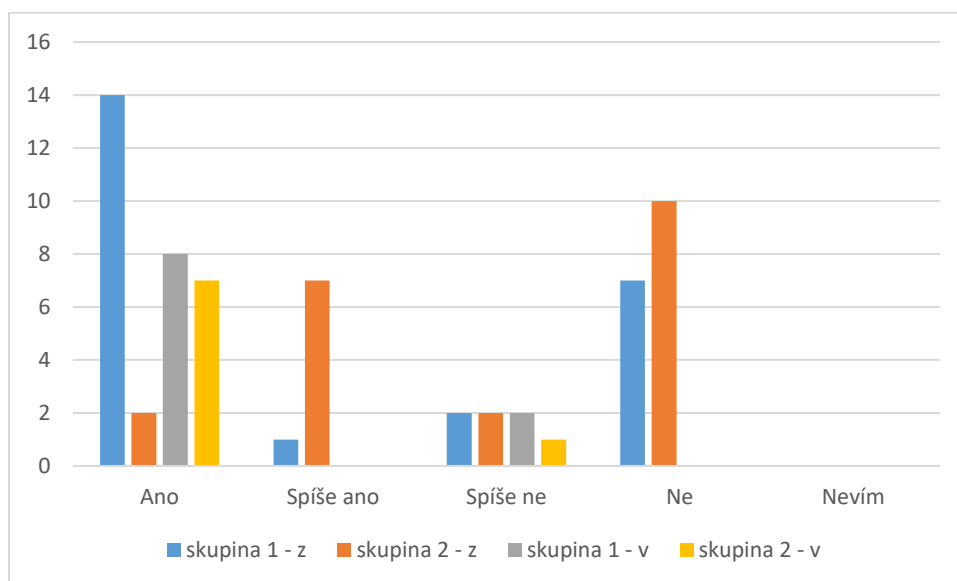
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24 Pokud se objeví nějaký problém na pracovišti, obracíte se na ředitele své divize?



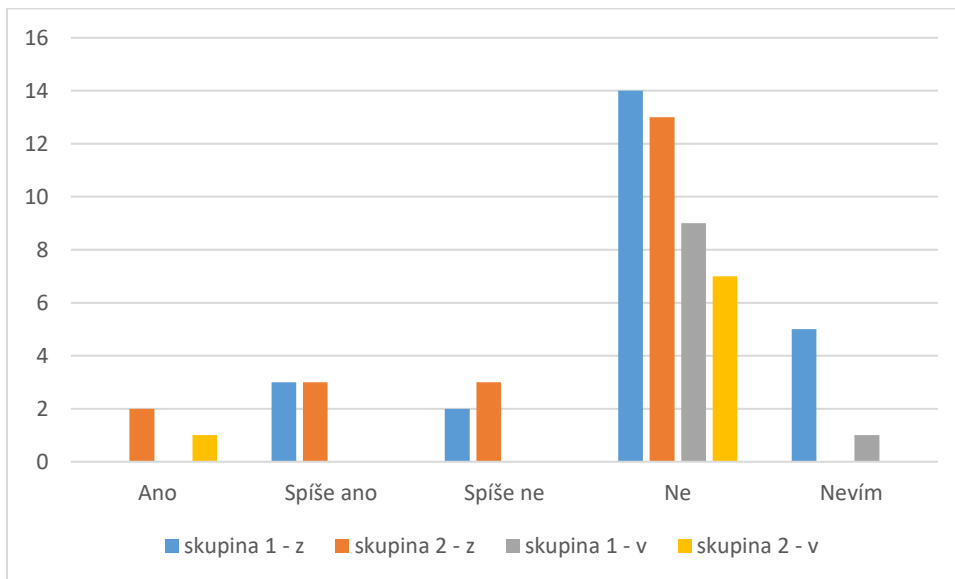
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 Pokud se objeví nějaký problém na pracovišti, obracíte se na HR oddělení?



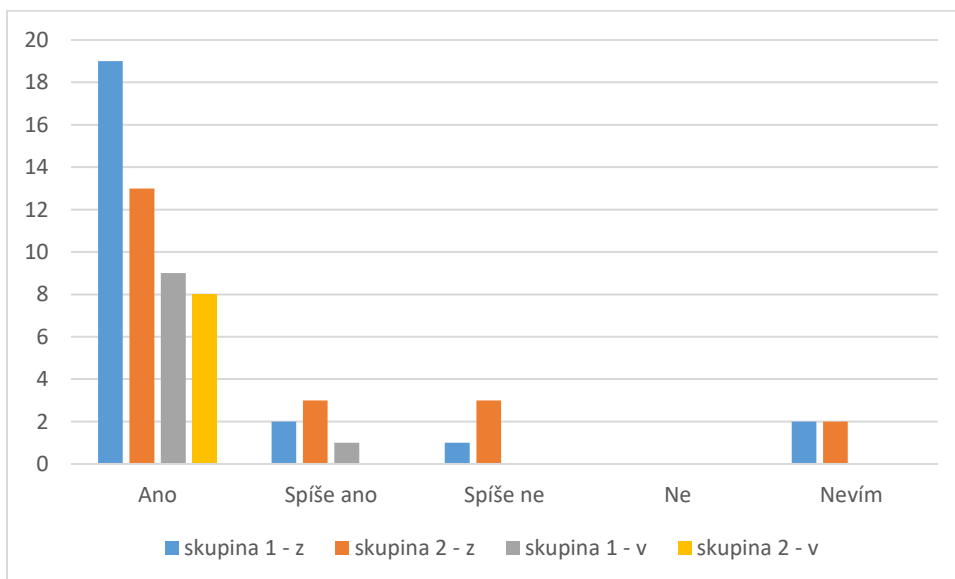
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26 Zvažovali jste v poslední době odchod ze společnosti XY?



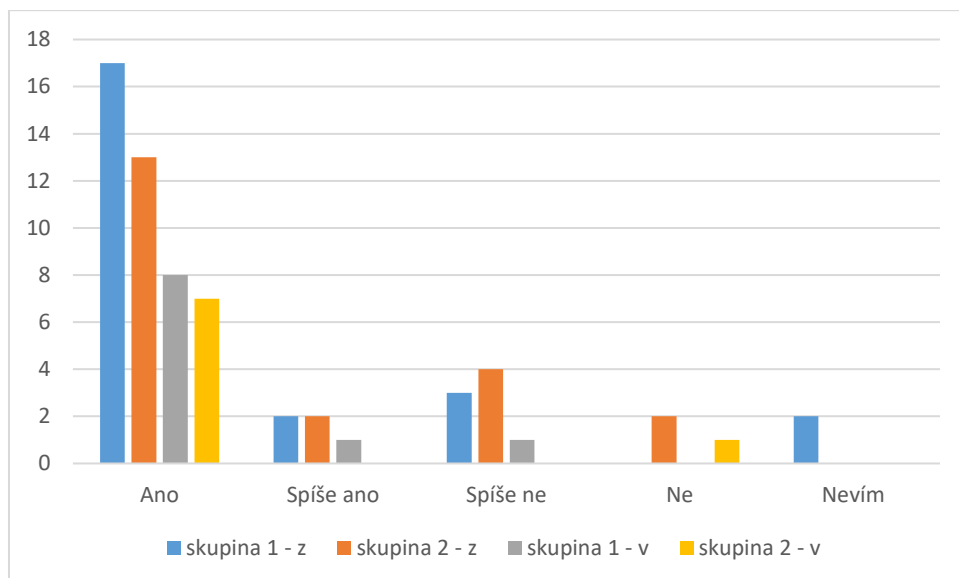
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27 Považujete společnost XY za stabilního zaměstnavatele?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 28 Pokud by někdo z Vašeho okolí, hledal nové zaměstnání, doporučil/a byste mu společnost XY jako zaměstnavatele?



Zdroj: vlastní zpracování



# Návrh inovace modelu strategického managementu a leadershipu ve vybrané české firmě

Nikol Prokopová, KEMBC02

# Řešená problematika

## úvod

Cílem této práce bylo zkoumání současného stavu ve společnosti XY a následné doporučení návrhu inovací modelu strategického managementu a leadershipu.

## problém

Bakalářská práce mapuje českou výrobní společnost, která se potýká s problémy vysoké neřízené fluktuace, špatně nastavené interní a strategické komunikace a celkově nedostatečnou firemní kulturou.

## přístup

Autorka práce na základě zhodnocení současného stavu, dále rozhovorů s vedením společnosti XY a dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti XY sestavila řadu návrhů a doporučení, které mají za úkol zlepšit slabé stránky dané společnosti.



# Postup řešení

## zdroj

Autorka práce měla přístup k interním dokumentům a údajům společnosti XY, ze který čerpala v rámci vyhodnocení současného stavu strategického managementu a leadershipu v dané společnosti.

## získávání

Dalším důležitým zdrojem pro získávání dat bylo dotazníkové šetření s vedoucími pracovníky i řadovými zaměstnanci společnosti XY a také rozhovory, které proběhly před samotným šetřením s řediteli společnosti XY.

## zpracování

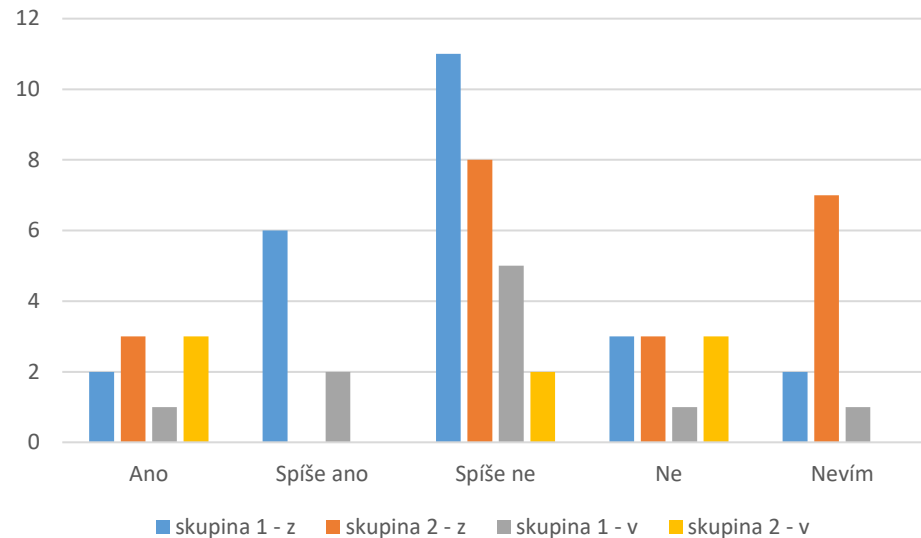
Návrhy na inovace současných modelů vychází z potřeb společnosti XY, kdy je třeba posílit firemní kulturu, propojit více zaměstnance dvou základních sektorů a zároveň

# Výsledky práce

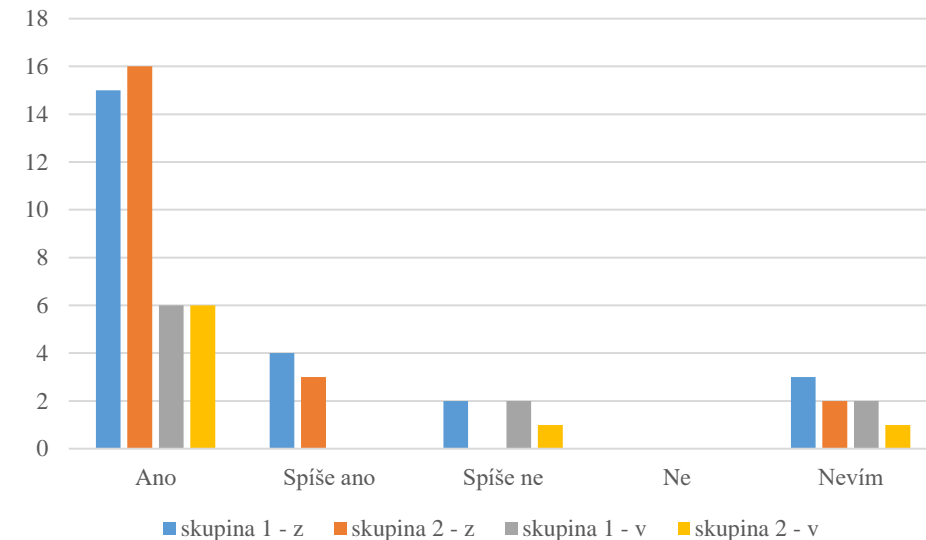
Z výsledků práce vyplynulo, že společnost XY se plně nesoustředí na současné trendy v leadershipu a více než na budování vztahu se zaměstnanci a firemní kultury, je zaměřena na ekonomické výsledky.

- Následkem toho jsou zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace o dění ve společnosti XY, vysoká fluktuace nově příchozích zaměstnanců i nespokojenost stávajících zaměstnanců.
- Zaměstnanci zároveň v rámci šetření poukázali na fakt, že nevyužívají dostatečně komunikaci s HR oddělením, neboť v něj nemají důvěru.
- Velkým nedostatkem je špatně nastavená firemní kultura, která pramení z nezájmu vedení společnosti XY či nedostatečným rozvíjením schopností vedoucích pracovníků a pracovníků HR oddělení v oblasti současných trendů v leadershipu.
- Špatná interní a strategická komunikace napříč společnostmi XY je dalším z bodů, které je nutné řešit

# Výsledky práce – grafické znázornění



Graf 4 Je podle Vás interní komunikace ve společnosti XY dostatečná?



Graf 5 Ocenil/a byste kdyby se ve společnosti XY konal jednou za čas den pro zaměstnance, kdy by zástupci HR a vedení představili plánované novinky, zhodnotili dění, předali Vám různé informace či odpovídali na dotazy?

# Doporučení

Přehled hlavních bodů na návrhy inovací



**1. Hlubkový personální audit**, který bude proveden externí firmou a dokáže lépe odhalit nedostatky a pomoci jejich odstranění.

---



**2. Posílení firemní kultury a leadershipu ve společnosti XY**, zavedením projektu „Den s vedením“, práce na zlepšení dovedností vedoucích pracovníků typu koučink, odborný training atd., zapojení HR oddělení více mezi zaměstnance

---



**3. Zlepšení interní komunikace ve společnosti XY**, vydávání firemního časopisu s novinkami o dění ve společnosti XY, tvorba příručky nového zaměstnance

---

# Závěr

---



**Práce odhalila jak nedostatky, které jsou dlouhodobě ve společnosti XY přehlíženy a odsouvány, tak nutnost nápravy.**



Návrhy na inovace, které byly předloženy vedení společnosti XY byly přijaty spíše kladně a vedení se začalo stavět otevřeněji k nápravě některých nedostatků.



V současné době byly již ve společnosti XY některé akce ke zlepšení stávající situace spuštěny.

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**