

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

KATEDRA ŘÍZENÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**ŘÍZENÍ ZMĚNY – PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ**

Bc. Jakub Hořák

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hořák Jakub

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Most

Název práce

**Řízení změny - projektové řízení**

Anglický název

**Change Management - Project Management**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je:

- analýza komunikačního systému v řízení projektu,
- zjistit jakým způsobem je řízení změn ohodnocováno, schvalováno, implementováno a přezkoumáváno,
- vyhodnocení možných rizik, dopadů a přínosů řízení změn pro obchodní aktivity.

### Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro řízení změny např. STAIR analýzu, akční výzkum, portfoliová analýza, analýza příležitostí a ohrožení se zaměřením na SWOT analýzu.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh řešení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

### Harmonogram zpracování

Cíl práce a metodika: Zář 2012

Literární přehled: Listopad 2012

Vlastní řešení: Leden 2013

Návrh řešení: Únor 2013

**Rozsah textové části**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Řízení změny, projektové řízení, komunikace, řízení rizik, kvalita, management

**Doporučené zdroje informací**

JARRETT, M. Changeability. 1. vyd. BRNO: COMPUTER PRESS, 2011. EAN 978802519555.

KOTTER, J. A Sense of Urgency. 1. vyd. PRAHA: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-193-5.

PALÁN, J. a kol. Řízení podnikových změn. Praha. ČZU, 2002. ISBN 80-213-0893-1

OCHRANA, F., PŮČEK, M. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě. 1. vyd. PRAHA: WOLTERS KLUWER ČESKÁ REPUBLIKA, 2011. ISBN 978 - 80 - 7357 - 667- 7.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. PRAHA: GRADA, 2006. ISBN 80 - 247 - 1501 - 5.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. PRAHA: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

TOMAN, M. Řízení změn. 1. vyd. PRAHA: ALFA, 2005. ISBN 80 - 86851- 13-3.

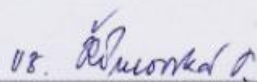
ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. PRAHA: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

**Vedoucí práce**

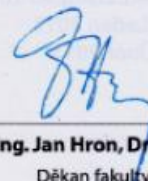
Štůsek Jaromír, doc. Ing., CSc.

**Termín odevzdání**

březen 2013

**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**

Vedoucí katedry

**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**

Děkan fakulty

V Praze dne 19.2.2013

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení změny – projektové řízení" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

.....

Bc. Jakub Hořák

V Praze dne 28. 11. 2014

## Poděkování

Rád bych tímto způsobem vyjádřil poděkování vedoucímu mé diplomové práce, Doc. Jaroslavu Štůskovi, Csc., za námět a inspiraci, podněty a mnoho cenných rad, které mi poskytl a bez kterých by tato práce nevznikla. Dále bych rád poděkoval mé rodině a nejbližším, za vytvoření zázemí a poskytnutí podpory, nejenom při tvorbě diplomové práce, ale během celého studia.

# **ŘÍZENÍ ZMĚNY – PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ**

---

**CHANGE MANAGEMENT - PROJECT MANAGEMENT**

## **Anotace**

Tato diplomová práce se věnuje hlavní oblasti, kterou je transformace organizační struktury, kontinuálně spjatá s dílčí hodnocenou problematikou, komunikační sítí, jako primární složkou kteréhokoliv podniku, jenž chce dosahovat dlouhodobé rentability při plnění svých strategických změn v podniku. Práce poskytuje přehled o tématu organizace, či podnikové strategii, která je v současné době ovlivněna zvyšující se intenzivní konkurencí, technologickými průlomy, pokračující globalizací a významnou potřebou inovací. V teoretické rovině se věnuje soubornému popisu informací pro konkrétní situaci, a to strategickou změnu v systému řízení organizační struktury a vnitropodnikové komunikační sítě. Praktická část se soustřeďuje na konfrontaci analýzy současného stavu a dotazníkového šetření, které bylo vyhodnoceno a interpretováno. Na základě porovnání fakticky provedených analýz byla navržena změna organizační struktury spojená s konkrétními doporučeními pro zefektivnění interpersonální komunikační sítě.

### **Klíčová slova:**

transformace, organizační struktura, racionalizace, komunikační síť, strategická změna, analýza.

## **Summary**

This master thesis focuses on the main area, which is the transformation of the organizational structure, continuously linked with the issue of partial evaluation, communication network, as a primary component of some enterprise that wants to achieve long-term profitability in fulfilling its strategic change in the company. The thesis provides an overview about the theme organization or business strategy, which is currently affected by increasing intense competition, technological breakthroughs, continued globalization and the need for significant innovation. In the theoretical level focuses on the description of a collected information for a particular situation, and strategic change management system of organizational structure and internal communication network. The practical part focuses on the confrontation quo analysis and survey that has been evaluated and interpreted. Based on the comparison actually performed analyzes have been proposed change in the organizational structure associated with specific recommendations for more effective interpersonal communication networks.

### **Keywords:**

transformation, organizational structure, rationalization, communication network, strategic change, analysis.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika .....	12
<b>3</b>	<b>Literární přehled.....</b>	<b>13</b>
3.1	Strategie podniku .....	13
3.2	Strategické řízení.....	14
3.2.1	Proces strategického řízení.....	15
3.2.2	Proces formování podnikové strategie .....	18
3.3	Identifikace strategického záměru.....	19
3.3.1	Organizační a řídicí struktury.....	19
3.3.2	Modely organizačních a řídicích struktur.....	21
3.3.3	Komunikační systém .....	27
3.3.4	Komunikace a změna systému .....	28
3.3.5	Komunikace a směr toku informací .....	33
3.4	Řízení změn .....	36
3.4.1	Definice změny .....	36
3.4.2	Úspěšnost změny.....	38
3.4.3	Řízení změny na úrovni podniku.....	39
3.5	Realizace strategie.....	42
3.5.1	Transformace organizační struktury.....	42
3.5.2	Racionalizace vnitřní komunikace.....	45
3.5.3	Implementace modelu změny do reálného prostředí.....	47
<b>4</b>	<b>Vlastní řešení.....</b>	<b>49</b>
4.1	Profil společnosti.....	49
4.2	Vnitřní podniková analýza společnosti .....	50
4.2.1	Analýza stávající organizační struktury společnosti .....	50
4.2.2	Analýza kritérií účinnosti interpersonální komunikace.....	55
4.3	Výsledky empirického zkoumání.....	58
4.3.1	Analýza prvního tematického okruhu .....	59
4.3.2	Analýza druhého tematického okruhu.....	62
4.3.3	Analýza třetího tematického okruhu .....	66
4.3.4	Analýza čtvrtého tematického okruhu.....	71
4.3.5	Analýza pátého tematického okruhu .....	76



4.4	Shrnutí.....	84
<b>5</b>	<b>Návrh řešení .....</b>	<b>88</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>92</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>96</b>
<b>9</b>	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>97</b>
<b>10</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>97</b>

# 1 Úvod

Od poloviny 20. století lze určit několik faktorů působících na podnikatelské subjekty téměř ve všech částech hospodářsky vyspělého světa. K hlavním faktorům patří globalizace trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn jako faktoru času, vznik nových výrobků a odvětví jako výsledek inovací, změny v odbytu výrobků a vliv státu a nadnárodních celků na podnikání.

Tato diplomová práce je zaměřena na důležité pilíře úspěšné a fungující organizace v rychle se rozvíjejícím podnikatelském prostředí. Pilíře jsou spojeny s dosažením úspěšnosti, prostřednictvím podnikové strategie, procesu strategického řízení, transformace organizační struktury a komunikační sítě, ke které vedou jejich jasné formulace. Proces strategického řízení na základě vhodně zvolené strategie by měl být schopen reagovat na změny v tržním prostředí, technologiích, sociální oblasti a zásadách ze strany vlády.

Důležitým prvkem k cestě úspěchu by měla být vhodně utvořená organizační struktura současně s jasným vymezením komunikačních kanálů v komunikační síti společnosti. Primárním zájmem podniku by měly být jasné definované cíle a metodika, zabývající se aktuálními nedostatky současného stavu organizační struktury a komunikační sítě ve společnosti. S využitím brainstormingu či benchmarkingu získat relevantní data, která porovnat, vyhodnotit a interpretovat široké veřejnosti resp. lidskému kapitálu uvnitř podniku. Na základě těchto dostupných technik a doporučení vymezit jasnou představu strategické změny v organizační struktuře a komunikační síti a zefektivnit tak probíhající podnikové procesy.

Podnikatelským subjektům se nabízí pouze dvě možné varianty reakcí, buď na změnu adekvátně odpoví, nebo zaniknou, a to v duchu Darwinovy teorie, že přežije nikoli nejsilnější nebo nejinteligentnější druh, ale ten, jenž se dovede přizpůsobit změně. Nosnou formou dosažení rozvojových cílů podniku jsou podnikové projekty vedoucí ke změnám. Pro úspěšné řízení takových inovačních projektů především potřebujeme vytvořit pokrokové realizační týmy, usilující o dosažení měřitelného pokroku a měřitelných výsledků. Přístup společnosti 21. století ke stupňující se globalizaci, informatizaci a intelektualizaci by měl být co nejradikálnější. Dle některých autorů se budou v souladu s probíhajícími změnami světa transformovat i samotné podniky. Neměl by již existovat žádný ucelený všeobecný typ společnosti. Firmy budou velmi heterogenní, se společným znakem, důsledným zaměřením na zákazníka.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě dílčích znalostí, získaných studiem vybrané relevantní literatury a její komentovanou rešerší provést racionalizaci organizační struktury vybrané společnosti. Změna v organizační struktuře by měla být provedena tak, aby závěrečně navržené řešení organizační struktury bylo účinné a vedlo k zefektivnění fungování celé organizace.

Parciálním cílem, v souvislosti s nově transformovanou organizační strukturou, bude na základě analýzy současné komunikační sítě ve vybrané společnosti navrhnout, po porovnání výsledků z dotazníkového šetření, nové komunikační vazby pro nově vytvořené strategické jednotky v organizační struktuře.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- teoretická východiska publikovaných autorů,
- charakteristiku vybrané společnosti,
- vyhodnocení dotazníkového šetření,
- zhodnocení organizační struktury a komunikační sítě společnosti,
- návrh řešení.

V detailnějším rozboru se autor více přiblíží cílům strategického řízení a způsobům jak se zvolená strategie promítne do vytvoření nové organizační struktury a komunikační sítě ve vybrané společnosti. Seznámí se v širším spektru s názory zaměstnanců na dosavadní proces předávání si informací a delegování úkolů. Poté posoudí jakým způsobem je řízen a modulován komunikační systém ve společnosti a jakou formou prostupuje do systémového řízení projektů a zakázek. Následně analyzuje a vyhodnotí stávající organizační strukturu. V posledním bodě se autor zaměří na transformační proces organizační struktury podniku a racionalizaci komunikačního prostředí, ve kterém charakterizovaná společnost realizuje své obchodní aktivity.

## 2.2 Metodika

Metodický postup bude zaměřen na teoretické poznatky z oblasti strategie, procesu strategického řízení, organizačních struktur a komunikační sítě, získané konfrontací literárního přehledu. V druhé praktické části bude využito dotazníkového šetření za účelem získat relevantní empirická data od respondentů vybrané společnosti. Závěrem bude provedeno porovnání aktuální organizační struktury včetně komunikační sítě vybrané společnosti s analýzou dotazníkového šetření a konfrontací s teoretickými východisky a cíly diplomové práce. Závěrem autor provede vhodný návrh strategické změny organizační struktury a komunikační sítě ve vybrané společnosti.

Pro metodický postup této diplomové práce budou zvoleny, dle klasifikace vědeckých procedur podle kritéria metody, dva typy vědeckého postupu: teoretický a empirický.

**TYP: TEORETICKÝ**

**DRUH POSTUPU: ANALÝZA, SYNTÉZA, INDUKCE, DEDUKCE**

Na základě analýzy budou provedena dílčí zkoumání současného vnitřního stavu organizační struktury a komunikační sítě ve firmě. Syntéza bude mít úlohu v této diplomové práci porozumět vzájemným dílčím souvislostem analyzovaných jevů a vytvořit návrh či nový vztah ve smyslu strategické změny organizační struktury a komunikační sítě.

Za pomoci metody indukce bude provedena interpretace výsledků dotazníkového šetření. Bude se jednat o poznatky získané z výchozích empiricky zkoumaných faktů, na jejichž základě se pokusíme modulovat obecný závěr daného tématu, který bude mít sice jen pravděpodobnostní charakter, ale pomůže nám získat podklady pro praktickou část, kde by měla být využita metoda dedukce, ověřující teoretické závěry v praxi.

**TYP: EMPIRICKÝ**

**DRUH POSTUPU: DOTAZOVÁNÍ, POZOROVÁNÍ, MĚŘENÍ**

V souvislosti s tématem práce autor využije dotazníkového šetření či krátkých neformálních a nehierarchizovaných rozhovorů napříč společnostmi. Dotazníkové šetření bude vyhodnoceno prostřednictvím softwaru MS Office Excel 2007. Získaná data budou přednesena v podobě grafické, jejíž součástí bude pro každou dílčí výzkumnou otázku daného tematického okruhu slovní deskripce.

Výsledky z teoretické a praktické části budou zhodnoceny v podobě shrnutí, na které naváže část vlastního řešení a závěr.

## 3 Literární přehled

### 3.1 Strategie podniku

Pojem *strategie* dle Tiché a Hrona (2003, s. 63) byl zasazen už do doby Periklovy (450 př.n.l.). Význam pojmu se postupem času měnil a vyvíjel až do doby Alexandra Makedonského, kdy byl používán ve smyslu schopnosti využít sil k přemožení opozice a vytvoření uceleného systému všeobecné nadvlády. Klasické podobnosti lze najít i v průběhu 2. světové války. Postupný posun nastal, dle Tiché a Hrona (2003), při přechodu od orientace na vnitřní prostředí podniku k orientaci na vnější prostředí, umocněný uvedením principu marketingu na začátku 50. let, kdy se transformoval do aplikace teorie systémů.

Häuser (2008) uvádí několik možných definicí strategie:

- naplnění životního poslání vztahujícího se k osobní strategii,
- doktrína o řízení četných válečných operací, kde se ztotožňuje s historickou deskripcí Hrona a Tiché (2003),
- vhodný záměr, jak využít podnikové zdroje v konkurenčním prostředí pro dosažení dlouhodobých strategických cílů,
- definuje cíle a metody (směry) jak jich dosáhnout vzhledem k hlavním tržním partnerům firmy (stakeholderům) a podnikatelskému makroprostředí.

Armstrong (1999) na strategii nahlíží jako na nástroj pro vytvoření určité hodnoty. Dle Plamínka (2008) se jedná o významnou složku strategického rámce, která vytváří rámec pro definici určitých pohledů na probíhající procesy ve firmě a díky tomu je možné zajistit běh zpětných vazeb. Startovním bodem podle Armstronga (1999) je vize top managementu, jak této hodnoty dosáhnout. Středem zájmu bývají poslání organizace versus strategie, přičemž nezanedbatelnou pozornost přisuzuje také zdrojové základně, tedy důležitým strategickým jednotkám potřebných k dosažení úspěchu. Toto chápe jako důležitou a nedílnou součást především pro široký a dlouhodobý rozhled o tom, kam manažeři, kteří uvažují, strategicky směřují.

Mintzberg (in Armstrong, 2007) považuje strategii za systematický proces, při kterém primárně myslíme a pak činíme, stylizujeme a po té uskutečňujeme.

Rozhodující stránkou tohoto procesu je budování něčeho, co je pro organizaci čerstvé, i když to není vytvořeno tak systematicky, jak by to bylo podle mínění tradičních strategických plánovačů<sup>1</sup> případně.

Häuser (2008) dále dělí strategie dle hierarchie řízení na potenciálové strategie, které by měly sledovat vyplnění strategické mezery a současně vytvářet synergie mezi podnikatelskými záměry a na operační strategie, které musí navazovat na podnikatelské záměry jednotek a současně musí maximalizovat využití potenciálů organizace.

K dosažení úspěšnosti podniku již nestačí, aby konkuroval nízkými cenami, vysokou kvalitou nebo rozsáhlými službami. K dosažení úspěšnosti prostřednictvím podnikové strategie vede její jasná formulace [Zuzák, 2011].

Kierman souhlasí se Zuzákem (2011) a vnímá strategii jako cestu, která nám umožní přijít s převratnou myšlenkou, inovací nebo s novým výrobkem na trh první, což znamená předejít svého konkurenta a získat tím lepší pozici na trhu neboli konkurenční výhodu oproti ostatním dravým podnikatelským subjektům tzn.: „Je lepší sníst oběd sám, než aby ho snědl někdo jiný,, [Kierman, 1988].

## 3.2 Strategické řízení

Pojem strategické řízení pro 21. století vychází z primárních předpokladů, které musíme zohlednit při stanovování výchozích bodů a způsobů tvorby strategie. Současné turbulentní prostředí nás vede k uskutečňování neustálých změn

- Primárním cílem je dlouhodobá úspěšnost organizace.
- Hodnoty zákazníka či investora jsou základem strategie.
- Organizace je ekonomická entita vytvářející životní prostředí pro zaměstnance.
- Strategické řízení se posouvá od lineární predikce k holistické koncepci.
- Globalizace podnikání vyžaduje srovnání výkonností s nejlepšími na světě WCL<sup>2</sup>.

V dnešním globalizovaném světě již nestačí být nejlepší v „okresním“ měřítku. Stanovování cílů a cest strategií musí zohledňovat globální trendy a úroveň těch nejlepších

---

<sup>1</sup> Strategický plánovač tj. organizátor ideálů.

<sup>2</sup> WCL - World Class Level

fírem a organizací na světě. Základním nástrojem pro srovnávání s nejlepšími se jeví metoda benchmarkingu [Häuser, 2008].

Tichá a Hron (2003) vyjádřili smysl strategického řízení formou vytvoření určité konkurenční výhody jako předpokladu podnikatelského úspěchu. Strategické řízení představuje úlohu pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro omezený okruh znalců jedenkrát do roka.

Fombrun et al. (in Armstrong, 2007) připomněl, že by si měli být manažeři vědomi toho, že jak podnik, tak i oni musejí jednat správně v současnosti, aby byli úspěšní v budoucnosti, zabývat se širšími problémy a hlavními směry, kterými musí postupovat, aby zvládli tyto problémy a dosáhli dlouhodobých cílů. Strategické řízení je způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku [Tichá, Hron, 2003].

Koubek (2007) zmiňuje, že se strategickým řízením organizace je protkána strategie personální. Personální strategie je jeho jakým si faktickým vyústěním. Záměrům obsaženým v personální strategii lze dosáhnout konkrétní aktivitou, konkrétním úsilím, tedy strategickým řízením lidských zdrojů. Objevuje se zde racionální hierarchie, kterou nelze opomíjet.

### 3.2.1 Proces strategického řízení

*„Stratégův postup velmi jednoduše spočívá ve zpochybňování převládajících předpokladů pomocí jediné otázky (Proč?) a v neúnavném kladení stejné otázky těm, kdo jsou odpovědni za současný způsob, jakým se věci dělají, a to tak dlouho, až jim z toho bude špatně.“*

*(Kenichi Ohmae)*

Strategické řízení je rozhodující vrcholnou manažerskou aktivitou, kde se prolínají všechny manažerské funkce [http://www.managementmania.com, 2014]. Strategický management chápeme jako soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace [Grasseová et al., 2012]. Je to jeden ze zásadních pilířů řízení a vytváří osnovu celkového řízení každé organizace. Definuje pravidla fungování, priority

a směr, kterým se organizace ve výhledovém horizontu chce ubírat [http://www.managementmania.com, 2014].

Mezi primární konflikty související se strategickým řízením patří již samotné označení strategické plánování a strategické řízení. Někdy se dle Gluecka a Jaucha [in Grasseová et. al., 2012] toleruje substituce názvu, ale pouze jako historický vývoj názvosloví pro shodné činnosti. Někteří autoři např. Ansoff [in Grasseová, 2012] pak odlišují přesně mezi jednotlivými termíny i jejich různými smysly. Porter [in Grasseová, 2012] tyto termíny nezohledňuje a mluví o analýze, poslání, vizi organizace a tvorbě, výběru a realizaci strategie a její kontrole.

#### **Proces strategického řízení probíhá ve 4 základních kontinuálních fázích:**

- Formulace strategie (poslání organizace, její vize a strategické cíle).
- Plánování strategie (tvorba strategického plánu a časového plánu realizace).
- Realizace strategie (realizace projektů a činností k uskutečnění strategických cílů).
- Kontrola strategie (controlling), monitoring stavu a vyhodnocování strategie, [http://www.managementmania.com, 2014].

#### **Posláním strategického procesu je identifikovat [Häuser, 2008]:**

- Zajištění realizace strategií.
- Výzvy a mezery v podnikání.
- Vhodný výběr interních a externích strategií.
- Příležitosti a hrozby v oblasti tržního prostředí.
- Dlouhodobé záměry a konkurenční potenciál firmy.

#### **Proces etapizace strategie [Häuser, 2008]:**

Při tvorbě strategie procházíme následujícími etapami:

##### **1. Sebepoznání**

- Vize → Vymezení, kam organizace směřuje?
- Poslání → Jaké zaujímáme v procesu místo?
- Cíle → Čeho chceme dosáhnout?



## 2. Sběr informací MIS<sup>3</sup>

- Informace o možnostech firmy včetně marketingového mixu IIS<sup>4</sup>.
- Informace o nárocích a směrech tržního prostředí a stakeholders, (zákazníci, konkurence, dodavatelé, SLEPTE, turbulence trhu) EIS<sup>5</sup>.
- Konfrontace s postavením konkurence: benchmarking.
- Vytvoření analýz: SWOT, GE<sup>6</sup>, BCG, PORTER.

## 3. Identifikace tržních výzev a nedostatků v potenciálu firmy

- Jaké hrozby či příležitosti tržního prostředí jsou výzvou pro podnik naší dlouhodobé úspěšnosti?
- Jaké nedostatky máme v našem potenciálu, které jsou našimi slabými stránkami pro úspěch?
- Jaké jsou naše silné stránky, kterých dokážeme využít k dosažení našich cílů?

## 4. Výběr externích a interních strategií

- **Corporate strategy**
- Jaké tržní strategie zvolíme na úrovni podniku, abychom vytvořili součinné efekty podnikatelských aktivit?
- **Business unit strategy**
- Jaké tržní strategie podnikatelských jednotek zajistí úspěšnost u našich odběratelů?
- **Competitive strategy of social capital**
- Jaká bude naše strategie pro vytvoření silné firemní kultury, která vytvoří to správné prostředí pro úspěch významných strategií?
- **Competitive strategy of knowledge capital**
- Jaké strategie vybereme, abychom dosáhli konkurenceschopnosti u našich makroprocesů<sup>7</sup>?
- **Operational strategy**
- Jakou strategii zvolíme pro zajištění stability provozního řízení?

---

<sup>3</sup> MIS - Manažerský informační systém.

<sup>4</sup> IIS - Interní informační systém.

<sup>5</sup> EIS - Externí informační systém.

<sup>6</sup> GE - McKinsey matice (GE matice).

<sup>7</sup> Makroproces - hodnotvorný proces organizace, vytváří určitou přidanou hodnotu.

## **5. Plán realizace + controlling implementované strategie**

- **Rada změn**
  - Kdo převezme odpovědnost za plánování a controlling strategií?
- **Policy Deployment**
  - Jak zajistíme vyjednání odpovědnosti, návaznosti strategií v hierarchických úrovních řízení a měření naplňování cílů?
- **Controlling**
  - Jak zajistíme monitorování a reporting uskutečněné strategie?

### **3.2.2 Proces formování podnikové strategie**

#### **Management změn**

Pro naplnění firemních vizí a strategií, musí být způsob vytváření předpokladů podnikání, tj. tvorby konkurenčního potenciálu organizace, procesně řízen. Firma zvyšuje své konkurenční předpoklady, svůj potenciál úspěšnosti, odstraňováním nedostatků vůči úrovni konkurence a požadavkům tržního prostředí [Häuser, 2008].

#### **Potenciál úspěšnosti podniku si lze přiblížit prostřednictvím dvou prvků:**

- Sociálním a znalostním kapitálem

Úkolem managementu změn je vytvářet myšlenky překlenující strategickou mezeru nedostatečnosti vůči konkurenci a zajistit jejich efektivní realizaci. Cílem managementu změn je vytvořit dynamiku růstu potenciálu úspěšnosti, tzn. především vysoký stupeň motivace (energetizace) lidí pro aktivní zapojení do realizace změn naplňujících firemní vizí. Motivovaní lidé jsou schopni nalézt nové ideje a zrealizovat potřebné změny ve znalostním i sociálním kapitálu.

V rámci managementu změn vytváříme specifickou organizační strukturu, které říkáme potenciálová organizace, která funguje na principu proudu změn [Kopčaj, 1999]. Úkolem proudu změn je vytvořit diagnostický systém, který je schopen identifikovat změnové potřeby, tak jako například pain management nebo firemní kultura jednotlivců.

Dalším úkolem je najít nejlepší myšlenku pro změnu a tu zrealizovat. Jedná se o průběžné a skokové změny. Zaplnění mezery nedostatečnosti, mezi aktuálním stavem potenciálu organizace a budoucí potřebou potenciálu organizace vycházející z tržní strategie, zajišťuje management změn.

### **3.3 Identifikace strategického záměru**

#### **3.3.1 Organizační a řídicí struktury**

*„Měnit návyky lidí a jejich způsoby myšlení je jako psát instrukce do sněhu za bouře. Každých dvacet minut musíte nápisy obnovovat, dokud si je lidé neosvojí.“*

*(John C. Maxwell)*

#### **Vymezení pojmu organizace, organizační struktury**

Organizace v nejšířším slova smyslu představuje systém, který se vyznačuje určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. Jedná se o systém otevřený, protože funguje také v závislosti na svém vnějším prostředí.

Organizační systém můžeme charakterizovat jako definovanou množinu výrobních prostředků a lidí propojených hmotně energetickými a informačními vazbami za účelem zkoumání výsledného chování. Organizace v tomto smyslu pak vyjadřuje úroveň procesu organizování sledujícího dosažení cílového stavu. Vyjadřuje tedy stupeň organizovanosti, kterou lze vyjádřit kvantitativně  $\langle 0 - 1 \rangle$  a to pro určitý časový okamžik procesu organizování [Hron, Macák, 2012].

Organizace může být chápána také jako skupina lidí složená ze specialistů, kteří společně pracují na společném úkolu. Je vytvořena účelově, je vždy specializována, je definována svým úkolem [Drucker, 1995].

Základním posláním organizační struktury<sup>8</sup> (OS) je dle [Kubíčková, Rais, 2012] optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Je navržena tak, aby umožnila co nejefektivnější fungování firmy či jiné organizace. Ve formální rovině určuje, kdo bude komu odpovídat, určuje konkrétní zodpovědnost

---

<sup>8</sup> K základním charakteristikám organizačních struktur patří zejména: rozpětí managementu, počet organizačních úrovní.

a pravomoci jednotlivých pozic. Organizační struktura je osnovou řízení, na základě které se v dané oblasti organizační struktury řídicího systému realizuje proces řízení.

Hron (1997) souhlasí s Kubíčkovou, Raisem (2012) a uvádí, že organizační struktura je základní nosnou strukturou každého podniku, neboť propojuje všechny ostatní struktury. Organizační struktury podle Dědiny (2007, 134 s.) nejsou jen organizační diagramy, ale celistvá síť vztahů a součinností propojující technologie, realizované úkoly a lidské zdroje organizace, aby zabezpečila organizaci realizací jejich záměrů. Primárními úkoly organizační struktury dle Druckera (1995) je zajištění efektivního toku informací uvnitř organizace, tím bychom měli dojít k efektivnějšímu řízení a integraci různorodých činností organizace.

Finální a celistvé uspořádání OS se ve většině případů znázorňuje **graficky** tzv. **Organizačním schématem**, jak je uvedeno na obrázku 1.

Obrázek 1 Organizační schéma



Zdroj:[<http://www.dreamstime.com>, 2014].

## Řídící struktury

Důležitým pojmem dle Hrona (2000, s. 63-64) při transformaci organizační struktury jsou řídicí struktury, tvořeny strategickými zdroji, mezi nimiž jsou fungující informační vazby, mající charakter vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Pohledů na pojetí a rozdělení řídicí struktury existuje celá řada. Jeden pohled přináší Hron (1997, s. 64), kde tvrdí, že primárním článkem struktur organizačních systémů je člověk, jehož nabytými znalostmi, vědomosti a zkušenostmi dokáže řídicí strukturu ovlivnit, což také dokáže přenést i na komplexní řídicí proces. Vlivem lidského činitele definujeme strukturu systému organizace na formální a neformální.

Odlišný názor na problematiku řídicí struktury má Plamínek (2008, s. 40), který systematizuje řídicí strukturu do systému vazeb důležitých pro udržení stability podniku. Podmínkou je, aby se do tohoto systému zapojila co nejširší část managementu podniku. Hlavní determinantou je porozumění tomuto systému jak z pohledu managementu, tak řadových zaměstnanců.

Neodmyslitelným podstatným stavebním článkem řídicí struktury jsou řídicí jednotky, které jsou většinou tvořeny vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným [Hron, 1997, s. 64]. **Řídící jednotky lze definovat za pomoci tří úhlů pohledu:**

- Vedoucí řídicí jednotky a jeho vztah k podřízeným spolupracovníkům.
- Vázanost řídicí jednotky k významným transformačním procesům.
- Podstata hierarchie řídicí jednotky.

### 3.3.2 Modely organizačních a řídicích struktur

Organizační struktury se postupně vyvinuly v několik základních typů, pro něž je charakteristický vývoj směrem od jednodušších ke složitějším.

**Mezi základní typy organizační struktury patří dle Kubičkové a Raise (2012):**

- Liniová struktura
- Funkcionální struktura
- Liniově - štábní struktura
- Divizionální struktura a maticová struktura
- Hybridní (síťové struktury)<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Organizační struktury funkční a divizionální se dají různě kombinovat.

**Detailnější členění organizačních struktur dle Šajdlerové (2003):**

### **HIERARCHICKÉ**

- dle **rozhodovací pravomoci** - liniové, štábní, liniově-štábní,
- dle **charakteru činností a výsledků** - funkční, funkcionální, divizionální, hybridní, projektové, výrobní,
- dle **sdužování činností** - podle oblastí, zákazníků procesů, zařízení.

**ADHOKRATICKÉ** - účelově neorganizované

- maticové, mřížkové,
- síťové - vnitropodnikatelských jednotek (améby, buňky), firem, volných skupin, flotilové, franchizing,
- paralelní - týmy, autonomní pracovní skupiny, řešitelské týmy.

### **OSTATNÍ**

- strategické obchodní jednotky,
- fraktály,
- strategické a volné aliance.

Níže si uvedeme některé příklady **organizačních struktur** z výše uvedených oblastí.

### **HIERARCHICKÁ**

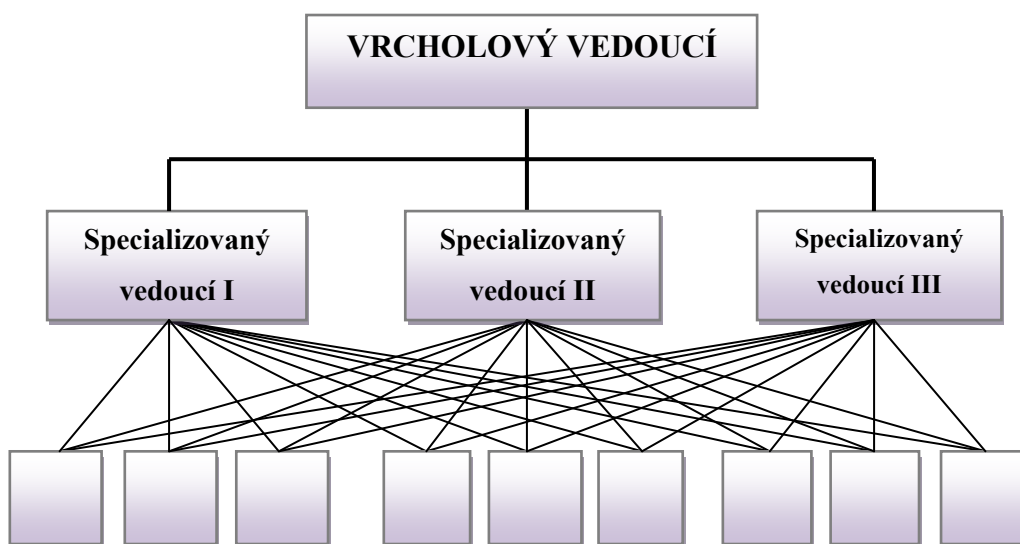
**Funkcionální organizační struktura** (tabulka 1) je reakcí na snahu odstranit výše zmiňovaný nedostatek liniové organizační struktury (značné odborné nároky na vedoucí funkce) specializací řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími (obrázek 2). Vedoucí rozhoduje pouze o otázkách spadajících do jeho kompetence [Kubíčková, Rais, 2012].

Tabulka 1 Funkcionální organizační struktura

UPLATNĚNÍ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ v menších podnicích, kde by byla objektová struktura pro malý rozsah výroby a územní členitost</li> <li>▪ ve větších podnicích s omezeným sortimentem a územní koncentrací výroby</li> </ul>	
VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jednotnost řízení jednotlivých funkčních oblastí,</li> <li>▪ důsledná dělba práce, využití specialistů,</li> <li>▪ stejná kvalifikace uvnitř útvaru usnadňuje výměnu informací,</li> <li>▪ podmínky pro unifikaci prací,</li> <li>▪ vysoká statická efektivnost.</li> <li>▪ jasná definice odpovědnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ velký počet útvarů na horizontální úrovni a problémy s jejich koordinací,</li> <li>▪ vyšší náklady na její realizaci,</li> <li>▪ způsob koordinace jednotlivých činností závisí na míře priorit vykonavatele úkolu,</li> <li>▪ vyšší manažeři jsou přetížení rutinními záležitostmi a podceňují řešení strategických problémů.</li> </ul>

Zdroj: [Kubičková, Rais, 2012], [Šajdlerová, 2003].

Obrázek 2 Funkcionální (funkční) organizační struktura



Zdroj: [Kubičková, Rais, 2012], upraveno autorem

## ADHOKRATICKÁ

**Maticová organizační struktura**<sup>10</sup> (tabulka 2) nebo také někdy projektová struktura je jedním z typů formální organizační struktury. Základem organizační struktury (obrázek 3) je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně

<sup>10</sup>Zdroje jsou spravovány příslušnými liniovými manažery a jsou přiděleny projektu podle parametrů schválených v plánu projektu. Manažer řídí a koordinuje využívání těchto zdrojů uvnitř jím řízeného projektu [Svozilová, 2011], [www.managementmania.com].

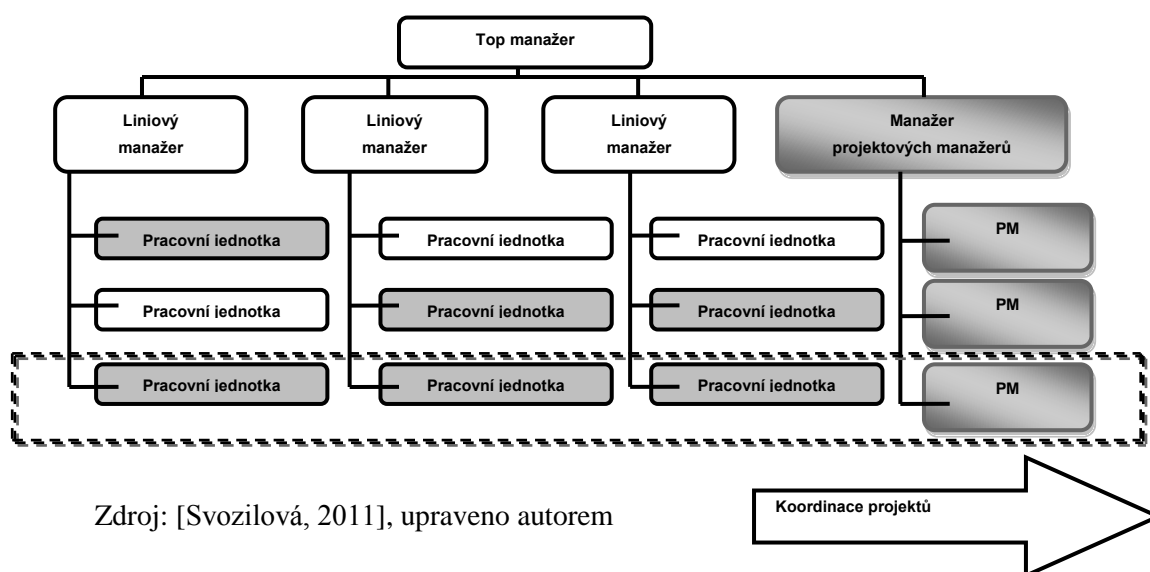
fungujícími ad-hoc<sup>11</sup> vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům. Maticová OS je nezbytná v projektově orientovaných organizacích [Svozilová, 2011].

Tabulka 2 Maticová organizační struktura

UPLATNĚNÍ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ při řešení úloh mimořádně významných a rozsáhlých, náročných na centrální starostlivost               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ve velkých podnicích s rozsáhlými inovačními záměry</li> </ul> </li> </ul>	
VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ možnost řešení více projektů souběžně,</li> <li>▪ účinnější využití specialistů a specifických zařízení,</li> <li>▪ dosahování synergických efektů,</li> <li>▪ dosahování kvality práce při nižších nákladech,</li> <li>▪ podmínky pro pružné plnění úkolů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ v organizační struktuře zakódovaný konflikt mezi vedoucími v horizontální a vertikální linii,</li> <li>▪ nejasná zodpovědnost za náklady a zisky,</li> <li>▪ riziko zeslabení priorit v komunikaci.</li> </ul>

Zdroj: [Kubičková, Rais, 2012], [Šajdlerová, 2003].

Obrázek 3 Maticová organizační struktura



Zdroj: [Svozilová, 2011], upraveno autorem

## OSTATNÍ

**Fraktálový podnik** dle obrázku 4 je otevřený systém, který se skládá se samostatně proaktivně jednajících prvků - fraktálů, jejichž struktura se opakuje a které sledují společný cíl. Dynamická organizační struktura (tabulka 3) takového podniku potom připomíná vitální organismus. Fraktály se popisují organismy a výtvoři s pomocí několika prvků, které se opakují a vytvářejí velmi různorodé komplexní struktury, přizpůsobené

<sup>11</sup> Ad hoc - interpretovaný jako „za určitým účelem“ nebo „pro tento jednotlivý (konkrétní) případ“.



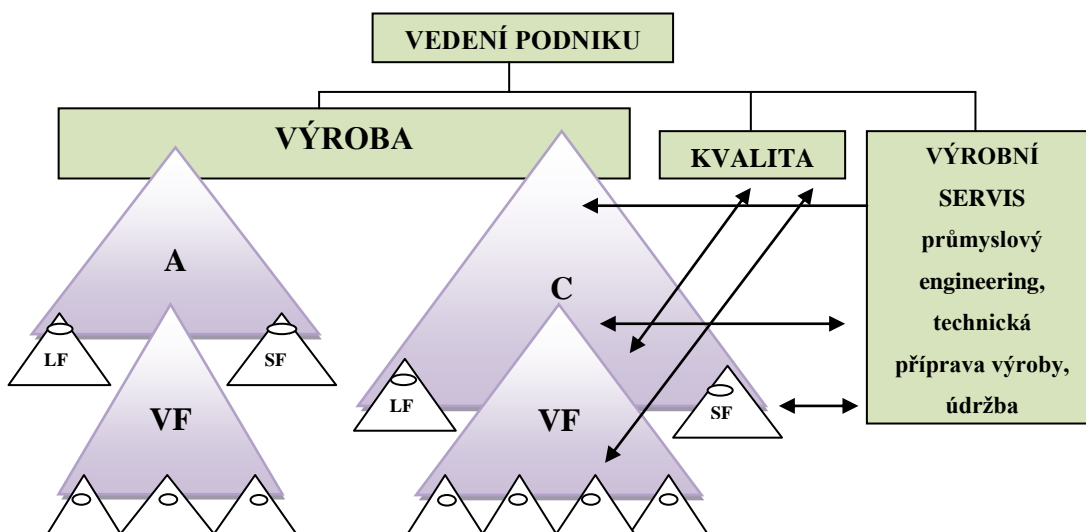
úkolům, které mají plnit. Fraktálová organizace, ale nevzniká tak, že načrtneme novou organizační strukturu a vyměníme ředitele "fraktálů" a jejich sekretariáty. Tento proces musí být inicializovaný shora, ale rozvíjí se a roste zdola.

Tabulka 3 Fraktálová organizační struktura

HLAVNÍ ZNAKY	VÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jde o samostatné vnitropodnikatelské jednotky (firmy ve firmě),</li> <li>▪ novým prvkem jsou týmy strukturované v hierarchických úrovních,</li> <li>▪ horní úroveň plní funkce, na které spodní úroveň nestačí,</li> <li>▪ samy se restrukturalizují, vznikají a zanikají,</li> <li>▪ cíle jednotlivých úrovní jsou konzistentní,</li> <li>▪ orientace na procesy a na zaměstnance,</li> <li>▪ jednotlivé vnitropodnikatelské jednotky vystupují, i navzájem, zároveň v roli zákazníka a dodavatele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vysoká adaptabilita k rušivým vlivům okolí,</li> <li>▪ rozhodování na místě vzniku problému,</li> <li>▪ decentralizace odpovědnosti a rizika.</li> </ul>

Zdroj: [Kubičková, Rais, 2012], [Šajdlerová, 2003].

Obrázek 4 Fraktálový podnik



Zdroj: [www.ipaczech.cz, 2012], upraveno autorem

**Mezi základní typy řídicí struktury patří dle Profesora Hrona (1997):**

- **Útvarové a Věcné řídicí struktury**

### **ÚTVAROVÁ ŘÍDÍCÍ STRUKTURA ČLENĚNA DLE SPECIALIZACE**

Je dělena dle hledisek specializace a vzniká prostřednictvím spojení řídicích liniových, štábních a týmových vazeb.

#### **Funkcionální typ řídicí struktury (liniově - štábní), (tabulka 4)**

Tento typ struktury vznikl dopadem funkcionalizace a specializace činností, které měli na starost všichni členové jedné pracovní skupiny.

Tabulka 4 Funkcionální řídicí struktura

<b>HLAVNÍ ZNAKY</b>	<b>VÝHODY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jedná se o liniově - štábní typ,</li> <li>▪ nejčastěji se vyskytuje u menších podniků</li> <li>▪ člení se na řídicí jednotky dle funkcí organizačního systému,</li> <li>▪ vysoce přísná podřízenost mezi řídicími a podřízenými pracovníky,</li> <li>▪ vyskytují se zde štábní jednotky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vysoká specializace jednotlivých funkcí,</li> <li>▪ jednoznačná definice vztahů mezi nadřízenými a podřízenými,</li> <li>▪ spolupráce mezi štábními a liniovými řídicími jednotkami ve formě výměny zkušeností.</li> </ul>

<b>NEVÝHODY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zvětšování organizačního systému,</li> <li>▪ vznik komplikovaného komunikačního řetězce,</li> <li>▪ nadměrné zvyšování nároků na vedoucí pracovníky,</li> <li>▪ nemožnost dalšího rozvoje vedoucích pracovníků pro vyšší stupně řízení.</li> </ul>

Zdroj: [Hron, 1997].

### **VĚCNÁ ŘÍDÍCÍ STRUKTURA ČLENĚNA DLE VĚCNÝCH HLEDISEK**

#### **Divizionální řídicí struktura**

Divizionální struktura vzniká rozdělením podniku do samostatných divizí například podle druhu výroby či služby nebo podle geografického umístění jednotlivých částí organizace či zákazníků. Například uvádíme určitý druh divizionální řídicí struktury (tabulka 5), řídicí strukturu **výrobovou**, která vychází z výrobové specializace.

Tabulka 5 Divizionální výrobová struktura

HLAVNÍ ZNAKY	VÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podobné výrobky, služby, činnosti se sdružují do jednotlivých jednotek, což umožňuje zaměstnancům růst z pohledu odborné způsobilosti v oblasti výzkumu, vývoje, výroby i prodeje daného výrobku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ možnost rychlé reakce na změny požadavků zákazníků,</li> <li>▪ ucelené řízení návazných dílčích procesů,</li> <li>▪ přehlednější vnitřní hospodaření,</li> <li>▪ snadný přehled o divizi, která se podílela na výsledku hospodaření.</li> </ul>

NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ soutěžení mezi jednotlivými strukturálními jednotkami,</li> <li>▪ odchýlení se od podnikového cíle,</li> <li>▪ složitost obsazení vedoucích pozic kvalifikovanými zaměstnanci, kteří by se snažili plnit celopodnikový cíl.</li> </ul>

Zdroj: [Hron, 1997].

### 3.3.3 Komunikační systém

*Poslouchej chvíli a shleďáš, že jsou i takové věci,  
které nespátříš zrakem, přesto však uznáš, že jsou.“*  
(Arthur Schopenhauer)

Vnitrofiremní komunikaci lze chápat ze dvou primárních rovin. Na jedné straně komunikace firmy s okolím, ať už jde o každodenní rutinní verbální projev se subdodavatelem či koncovým zákazníkem. Z druhé strany lze považovat vnitrofiremní komunikaci jako zásadní indikátor pro dlouhodobý rozvoj a budování pozice a image společnosti směrem k realizaci projektových prací.

Účelem vnitrofiremní komunikace je spolehlivé zajištění všech potřeb předání informací, koordinace úkolů, kontroly i všech nezbytných zpětných vazeb. Kanály, kterými prochází všechny informační toky, musí být dostatečně výkonné a spolehlivé a jejich struktura musí být systémová a přitom jednoduchá, aby nedocházelo ke ztrátám informací, zbytečným duplikacím a případným zmatkům [Svozilová, 2006].

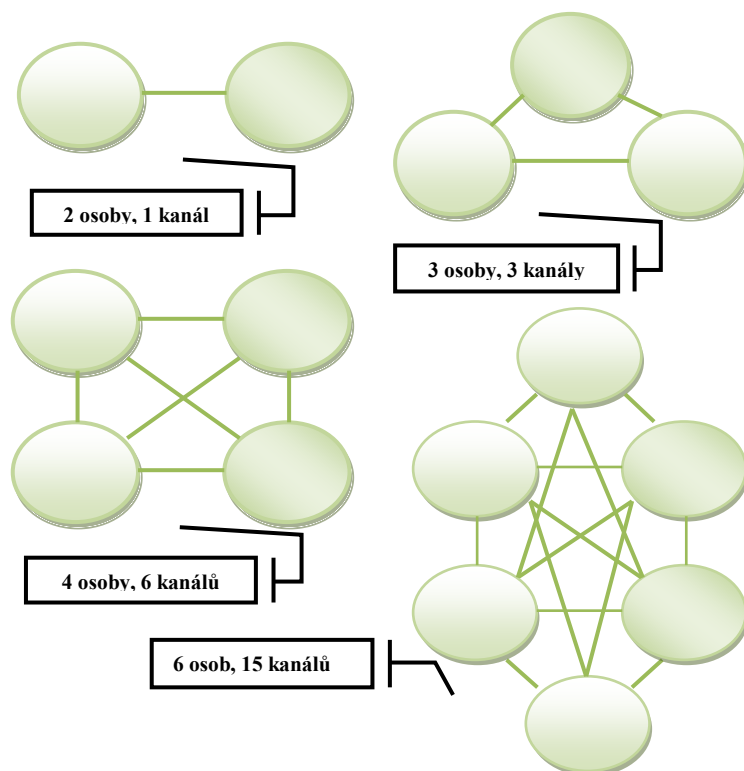
Vnitrofiremní informační toky a komunikace jsou ve firmě nepostradatelným prostředkem k řízení zaměstnanců, k jejich pracovní motivaci, ohodnocení i vzdělávání. Komunikace uvnitř firmy umožňuje efektivně využívat zdroje nejen informační,

ale i lidského kapitálu a materiálových zdrojů. V konečném důsledku je firemní komunikace prostředkem k utváření a zdokonalení sebe sama, formování a rozvíjení firemní kultury, a tím vlastně umožňuje další samostatnou a nezávislou existenci organizace [Mikuláščík 2003].

### 3.3.4 Komunikace a změna systému

Komunikační prostor při realizaci vnitropodnikové změny či řízení projektových prací je soustředěn do komunikační sítě, která je vytvářena jednotlivými účastníky projektu a spojením mezi těmito účastníky, jak je naznačeno na obrázku 5 dle Svozilové [Svozilová, 2006]. Winkler uvádí, že tyto sítě jsou prostředkem k budování rolí a vzájemného očekávání členů skupiny [Winkler, 1998]. Mikuláščík dodává, že sítě umožňují jednak spolupráci jednotlivých členů mezi sebou, ale také samotnou existenci podniku [Mikuláščík, 2003].

Obrázek 5 Modely komunikačních sítí



Zdroj: [Svozilová, 2006], upraveno autorem

## **Komunikace jako základní ukazatel**

Prvním a zásadním ukazatelem při jakékoliv změně v organizaci je především komunikace s lidmi. Co bychom si měli uvědomit, než zveřejníme základní indikátory změny a pokusíme se změnu interpretovat?

### **Prvotně: Jakému konkrétnímu posluchači bude změna objasňována?**

- Kterých zaměstnanců se změna přímo dotkne?
- Kdo z firmy se změnou nejnáze ztotožní, bude ji podporovat?
- Kdo bude na naší straně, na koho se můžeme spolehnout?
- Kdo se bude pravděpodobně změně bránit a proč?
- Koho můžeme zapojit do realizace změny?

Důležitá je včasná komunikace změny. Na komunikaci je třeba naplánovat dostatečné množství času a začlenit do ní co největší počet pracovníků. Komunikace může mít mnoho různých forem – celofiremní setkání, schůzky a workshopy s jednotlivými pracovními týmy, individuální rozhovory, články, nástěnky apod.

### **CO ZEJMÉNA KOMUNIKOVAT:**

- kde jsme a kam jdeme; důvody, proč jsme se rozhodli pro změnu,
- benefity, co změnou získáme,
- negativní důsledky, které by přineslo pokračování současného stavu,
- mapa rolí, kdo a co bude dělat; rozdělení kompetencí, kdo je za co odpovědný,
- problémy, co nás čeká za obtíže; čas a rychlost, jak dlouho to bude trvat,
- podpora, jakou podporu lidé dostanou,
- kritéria úspěchu, jak a na čem poznáme, že se nám to podařilo.

### **JAK KOMUNIKOVAT:**

- nejlépe osobně,
- všem, kterých se změna týká,
- pravdivě a otevřeně,
- umožnit diskusi, dát lidem možnost vyjádřit se ke změnám,
- pokud možno lidi začlenit do přípravy a realizace změn.

Při přípravě a realizaci změn může být velmi užitečné využít koučování. Jednou z forem je individuální koučink manažerů, kteří jsou za změnu odpovědní a mají ji realizovat. Nejenom u řadových pracovníků, ale i u manažerů změna vyvolává zvýšený stres, vyplývající z:

- vědomí zodpovědnosti za změnu; strachu, že změnu nezvládnou,
- nutnosti něco nového se naučit, chovat se jinak; obavy z přetíženosti apod.

### **Personal and business networking**

Cílem networkingu<sup>12</sup> je vytvoření skupiny propojených prvků, které si mezi sebou mohou rychle vyměňovat informace, posílit spolupráci a schopnost koordinace a kooperace. Networking můžeme rozdělit podle několika způsobů navazování kontaktů na „face to face“ networking (tuto kategorii reprezentují co-workingová centra, huby, acceletory apod.) a „on-line“ internetový networking (především sociální sítě). Dále je možné networking dělit na osobní (personal) či pracovní (business).

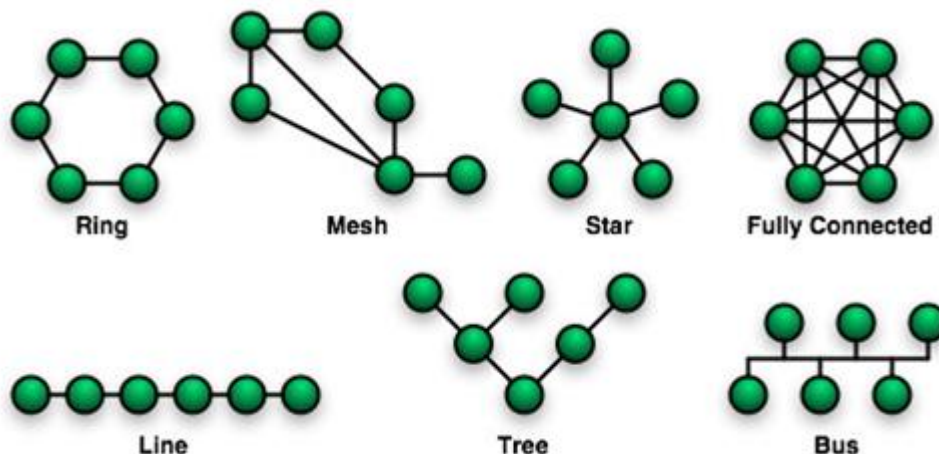
Networking představuje hlavně komunikaci. Do základních lidských potřeb komunikace patří a lidé mezi sebou musí komunikovat a sdílet myšlenky, aby se mohli dále vyvíjet. Networking se dá efektivně využít i v obchodu. Pomocí networkingu lze navázat nové kontakty, vytěžit klíčové informace pro své podnikání a následně je zpracovat a archivovat [<http://www.bforb.cz>, 2014].

Trendem dnešní doby je propojování se pomocí počítačů tzv. internetworking a dále propojení prostřednictvím sociálních sítí. To, jak jsou infromatické sítě efektivní a do jaké míry je rozvinuta jejich infrastruktura, ovlivňuje i kvalitu výsledných komunikačních sítí sociálních [<http://www.eifzvip.cz>]. Typy jednotlivých síťových topologií jsou uvedeny na následujících diagramech obrázku 6. Jedná se o prstencové propojení, hvězdu, plně propojené prvky, lineární propojení, stromové, roštové či omnibusové propojení. Sociální sítě a dokonalý networking nám umožňuje využít a čerpat přínosy z plného propojení všech prvků v síti.

---

<sup>12</sup> Networking neboli síťování.

Obrázek 6 Typy síťového propojení



Zdroj: [Barabási, 2006].

### **SEDM PRAVIDEL, PRO ÚSPĚCH V NETWORKINGOVÉM KLUBU**

1. Neposuzovat své kolegy v klubu jen jako případné potenciální klienty a odběratele, kteří s vámi uzavřou obchod. Je to příliš málo, měli bychom chtít víc. Podívejte se na tyto kolegy jako na své spolupracovníky, kteří vás budou schopni postrčit dál a doporučí vaše služby ve svém okruhu známých kontaktů, které vy nemáte k dispozici. Sdělte jim informace o tom, jak vaše firma pracuje a na oplátku zjistěte vy co nejvíc od nich.
2. Neplaťte jen za členství v klubu. Zúčastňujte se osobně! Snažte se nepromarnit ani jednu obchodní snídani. Kteroukoliv neúčastí můžete ztratit pro vás výhodný kontakt nebo obchodní příležitost.
3. Chod'te na networkingové akce s vřelým a přátelským přístupem. Veškerá tato setkání jsou o podpoře a pomoci ostatním. Čím více jim budete schopni a ochotni pomoci vy, tím více budou nápomocni oni vám.
4. Snažte se mít trpělivost. Business for breakfast (BfB) není o rychlé výhodě či profitu, ale o budování dlouhodobých a kvalitních obchodních vztahů. Bude trvat téměř půl roku, než se povede vybudovat kvalitní obchodní vztah založený na důvěře.

5. Nechápejte BfB pouze jako ranní zastávku na příjemný snídaňový set „párky a vajíčka“. To není správná cesta, jak vytvořit obchodní vztah. Zkuste být na místě schůzky o 15 minut dříve a zdržte se i po obchodní snídani. Většina mítinků končí již v 8:30, proto si zkuste naplánovat vaše příští setkání ne dřív než v 9:30.
6. Jedno z významných pravidel jsou mítinky one and one. Usilujte o to, si je pravidelně organizovat se svými kolegy v klubu. Na obchodní snídani nemáte dostatečný prostor pro plnohodnotný rozhovor. Jedině v případě, že se vzájemně navštívíte, můžete si více přiblížit vaše cíle, obchodní aktivity a dlouhodobé strategické plány. Zjistíte tak, jak můžete být jeden druhému přínosem.
7. Buďte a chovejte se neobyčejně. Jak? Zajímejte se a tvořte hodnoty!  
[<http://www.bforb.cz>].

### **Meeting one and one**

Obvyklá standardní obchodní schůzka je za účelem prodeje služby s potenciálním klientem. Mítink 1na1 je setkání za účelem zjištění možnosti spolupráce. Snaha zjistit o tom druhém, co momentálně realizuje, jak to dělá, na jakém úkolu, projektu nebo návrhu pracuje, kdo jsou jeho zákazníci a o tom samém pohovoříme i o sobě. Pouze zájmem o druhého a získáváním informací můžeme rozpoznat a určit, kam nás osoba našeho zájmu může posunout. Disponuje zajímavými kontakty a vazbami na podniky, se kterými bych se rád seznámil já? Jaká je jeho klientela? Na jakém základě vůbec firma pracuje? Jaký přínos může mít moje spoluúčast a má invence? **"Mítinky one and one" mají za úkol odmykat a vytvářet nové možnosti** [<http://www.bforb.cz>, 2014].



### 3.3.5 Komunikace a směr toku informací

Firemní komunikace probíhá různými způsoby a měla by sledovat tři základní směry dle Vymětala (2008), a to *horizontální, vertikální a diagonální komunikaci*.

#### **HORIZONTÁLNÍ**

Pojem horizontální komunikace znázorňuje komunikaci mezi pracovníky stejné organizační úrovně: pracovníky jednoho týmu, vedoucí pracovníky ze dvou odlišných oddělení, byť stále na samém stupni hierarchie organizace. Komunikace probíhá za pomoci horizontálních informačních kanálů. Pro tento typ komunikace je charakteristický neformální, osobní přístup umožňující bezprostřední výměnu informací, snadnější koordinaci aktivit a procesů v podniku. Působí pozitivně při tvorbě nových mezilidských vztahů, upevňuje týmového ducha, ovlivňuje rychlost a metodický postup při řešení problémů. *„Způsob horizontální komunikace je někdy považován za ne příliš efektivní a nedoceňuje se při něm skutečnost, že organizace je tvořena týmem, jehož jsou součástí všichni spolupracovníci, bez ohledu na momentální funkčnost či hierarchické zařízení“* [Vymětal, 2008, str. 264].

#### **VERTIKÁLNÍ**

Pod pojmem vertikální komunikace, si lze představit výměnu informací prostřednictvím nadřízeného a podřízeného zvláště ve formální podobě. Nadřízený instruuje podřízeného o všech pro něho zásadních skutečnostech, které se týkají jeho pracovní činnosti v podniku, jedná se tedy o sestupný směr toku informace. Při vzestupném směru toku informace má možnost podřízený formulovat svůj postoj k pracovním agendám a skutečnostem, které souvisejí s jeho pracovními podnikovými aktivitami. Zpětná vazba je pro tento typ primární. Ojedinělost tohoto komunikačního kanálu je, že plně respektuje celistvost organizační strukturu firmy.

#### **SHORA - DOLŮ**

- komunikace probíhá mezi nadřízeným a podřízeným,
- informace jsou interpretované formou nařízení a doporučení s cílem pozitivně ovlivnit práci podřízeného,
- projevuje se spíše prostřednictvím direktivně řízeného vztahu.

## ZDOLA - NAHORU

- komunikace probíhá mezi podřízeným a nadřízeným,
- informace jsou interpretované formou požadavků, mínění, idejí či připomínek se záměrem získat informace, rozhodnutí nebo změnu,
- informační tok ztrácí na obsahu v každém stupni řízení směrem k vedoucímu managementu,
- zpravidla se realizuje věcnými diskuzemi při poradách, mítincích a zasedáních, za pomoci schránek sloužící případným návrhům a připomínkám všech zaměstnanců a spolupracovníků [Vymětal, 2008, str. 265].

## DIAGONÁLNÍ

Principem diagonálně vedeného komunikačního kanálu je vedení debaty mezi dvěma pracovníky s dvěma předpoklady: jednak jsou to pracovníci vykonávající činnost na odlišných úrovních organizace, za druhé jsou z jiných oddělení. Informace koluje skrze celou organizační strukturu. Nejpodstatnějším pozitivem tohoto typu informačního toku je přidaná hodnota vznikající lepší informovaností v rámci celé organizace. Setkáme se s ní zejména při neformálních rozhovorech, na vývěškách nebo ve firemních oběžnicích tak i ostatních neadresovaných typech písemné komunikace.

*„Je nejméně používaným způsobem komunikace v organizaci. Používá se, jestliže je efektivnější než ostatní typy komunikace (například z hlediska času) a její předností je to, že probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace a nemusí tedy dodržovat vertikální organizační strukturu (může obcházet nadřízené)“ [Vymětal, 2008, str.265].*

Převážná část odpovědnosti za úroveň komunikace uvnitř organizace leží na vedoucích pracovnících. Je nezbytné, aby svým zaměstnancům správně objasnili všechna důležitá pravidla a způsoby. Následuje podpora fungování zpětné vazby, vedoucí pracovníci se musí přesvědčit, že byly sdělené důležité informace správně pochopeny. Nereagují-li zaměstnanci na komunikační aktivity vedení podle jejich úvah, příčina této antipatie se obvykle projeví ve špatné komunikaci vedení. Odpovědný je vždy ten, kdo je na vyšší hierarchické úrovni. Nemělo by se stát, že komunikace mezi podřízeným a nadřízeným bude ovlivněna lidskou touhou ovládat a manipulovat.

Podřízený sice vykoná to, co si nadřízený přeje, ale zůstane v něm nedůvěra, nechut' k dalším dialogům [Strížková, 2005, s. 45].

Manažeři, kteří žádají zpětnou vazbu, už ale leckdy nezavádějí získané poznatky do praxe. V managementu má význam právě dvojitá zpětná vazba, tedy zavádění získaných poznatků z jednoduché zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba znamená, že toto hodnocení se zváží a podněty se zavedou do praxe [Janda, 2004, s. 12].

Zpětná vazba podněcuje k pokračování v dobré práci, popřípadě k podniknutí kroků potřebných ke zlepšení práce. V podstatě umožňuje pracovníkovi pochopit, jak dobře pracuje a jak účinné je jeho chování.

### **Rozlišujeme dva základní druhy zpětné vazby:**

#### **Pozitivní zpětná vazba dle Winklera (1998)**

- je udělována spontánněji, rychleji a s větším zanícením,
- potvrzení členovi týmu, že schvalujete to, co jste ho viděli dělat nebo slyšeli říci, jedná se o pochvalu či poděkování,
- získání větší sebedůvěry a motivace opakovat chování, jehož se zpětná vazba týkala [Forsyth, 2009, s. 94].

#### **Negativní zpětná vazba**

- je udělována velmi rozdílně,
- je často ignorována nebo odmítána,
- měla by v ní být obsažena cesta k dalšímu zlepšování a rozvoji,
- musí být podložena konkrétními fakty a důkazy týkající se konkrétních výsledků práce, událostí, kritických případů a projevu chování, které nějakou formou ovlivnily zaměstnanecký výkon [Koubek, 2007, str. 116].

## 3.4 Řízení změn

### 3.4.1 Definice změny

Změnu můžeme chápat jako odklon od určitých definic. Kupříkladu mezi manažery je změna interpretována jako nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy.

Tento fakt lze zřejmě nejefektivněji pozorovat v turbulentním prostředí, ve kterém firma působí. V konkurenčním prostředí, firma musí v reálném čase přizpůsobit své vnitřní postupy a chování, tedy nebýt rigidní<sup>13</sup>.

Podle další definice můžeme změnu chápat jako politický proces ve firmě, jehož pomocí v rámci organizačního boje různé skupiny chrání a zdůrazňují své vlastní zájmy [Kubičková, Rais 2012]. Technokratická formulace definice změny, s níž se též setkáváme velmi často, je interpretována dle [Kubičková, Rais, 2012] pomocí tvrzení:

*„Racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu či vhodné strategie, které jsou definovány časem, zdroji (lidskými, materiálními a dalšími), konkrétními procesy a měřitelnými výsledky.*

Vnitřní změny ve firmě i změny tržního prostředí mají své zákonitosti. Tržní změny probíhají nezávisle na naší vůli. Nejsou však chaotické, dají se kategorizovat, jsou tudíž komplexní. Vnitřní změny ve firmě nastávají až po dosažení bodu bifurkace, který je rozcestím buď k úpadku, nebo úspěchu.

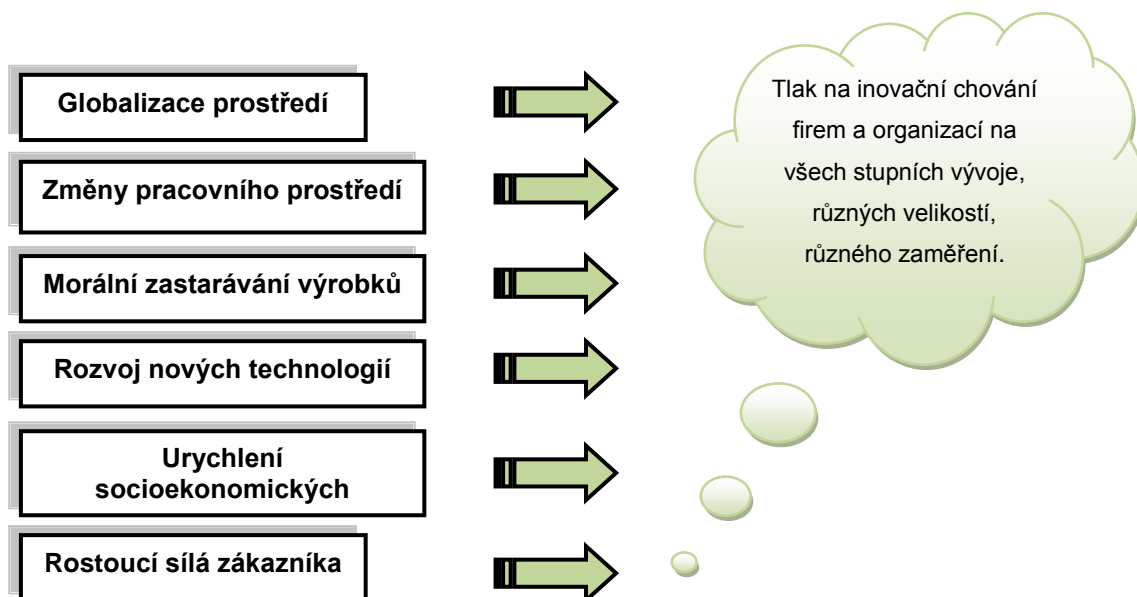
Z hlediska přístupu metody inovace rozumíme změně jako odkazu, či odrazu myšlenek v novém výrobku, nové službě, anebo novém způsobu práce. Důležitým faktorem je, aby manažer nejenom, že generuje nové myšlenky a přístupy, ale musí je umět přenést do praktických aplikací ve společnosti. Zavést změnu do praxe znamená řídit projekt [Kavan, 2007]. Při řízení změn předmětu projektu ať už při realizaci menších, či větších investičních celků je nutné si uvědomit, že jedinečnost a neopakovatelnost projektů, s sebou nese jeden typický a obvyklý důsledek, kdy se projekty neobejdou beze

---

<sup>13</sup> Tradiční společnost se radikálně mění v důsledku nějakého vnějšího zásahu. Vymaňuje se tedy ze sociální kontroly a stává se tak společností moderní, posiluje svou mobilitu a nastoluje nové hodnotové principy.

změn. Proces řízení změn je chápán jako autonomní cyklus dílčích procesů, které jsou součástí projektového managementu a jejichž účelem je řízení změn předmětu a plánu projektu v realizačních fázích projektu [Svozilová, 2006].

Obrázek 7 Hlavní zdroje příčin potenciálních změn



Zdroj:[Kavan, 2007], upraveno autorem

## ÚČASTNÍCI PROCESU ZMĚNY

Při procesu změny je neoddiskutovatelně nutné využít schopnosti a dovednosti účastníků procesu změny. Jsou to specifické strategické jednotky, které mají ve sféře změn svou nezastupitelnou roli [Pfeifer, Umlaufová, 1993]:

### 1) **Iniciátoři** transformace

- poskytují primární impuls ke změně,
- disponují nemalým množstvím koncepčních schopností a vlivem,
- jsou to významné manažerské osobnosti, prosazují se spíše přirozenou autoritou.

### 2) **Projektanti** transformace

- lídři procesu změny,
- jsou povinováni disponovat dostatkem schopností a zájmem změnu realizovat.

### 3) **Instruktoři** transformace

- uvádějí změnu do pohybu,
- realizují ji, sledují výsledky a definují zpětnou vazbu,
- jsou to nejčastěji manažeři první linie.

### 4) **Nositelé** transformace:

- všichni pracovníci prvních linií, kterých se změna dotýká.

### 5) **Katalyzátory** transformace:

- poradenské organizace zajišťující dynamiku, zrychlení a přísun potřebných impulsů [Pfeifer, Umlaufová, 1993].

Zvýšení pravděpodobnosti úspěšnosti změn je určeno především postojem a chováním managementu a jeho zastoupením v následujících skupinách [Kopčaj, 1999] :

1) **Maximalista**: subjektivním příkladem a argumentací strhává lidi pro změnu.

2) **Realista**: slovně akcentuje potřeby změn, vyžaduje od lidí jejich provedení.

3) **Jetřebalista**: slovně zdůrazňuje potřeby změn, svým osobním příkladem změny nepodporuje a nerealizuje.

4) **Kondicionalista**: si vyhrazuje svou účast na změnách množstvím podmínek („kdyby se nekradlo“, „schody je nutné mýt od shora“).

5) **Negativista**: zaujímá negativní postoj ke změnám.

## 3.4.2 **Úspěšnost změny**

Pokud by měla být nová transformace, provedená strategickou změnou úspěšná, bude splnění pouze jednoho motivačního prvku nedostačující. Dalším důležitým prvkem je neméně důležitá příznivost situace.

### **Příkladem úspěchu změny můžou být následující motivační prvky:**

- dobře sdělitelná, jasná a motivující vize zdůvodňující smysl změny,
- jednoznačný signál, který změnu odstartuje,
- neústupnost lidí zainteresovaných na změně,
- koncentrace sil na proces změny a jejich efektivní využití,
- využívání principu „kruhů na vodě“ nebo sněhové koule“,

- zapojení činorodosti a tvořivosti, podpora invencí co nejširší sféry spolupracovníků,
- využití kladné a záporné motivace zaměstnanců pro udržení jejich výkonnosti,
- zaměření se na komunikaci s nositeli změny [Pfeifer, Umlaufová, 1993].

### **Nechuť ke změnám**

Vedení společností se zakládá na ovlivňování zaměstnanců. Změny reprezentují v převážné majoritě situací dopad na jejich názory, postoje a chování. To má za následek jistou nechuť, která je z části vyvolána nezvládnutým vedením a z části i rigidním postojem nositelů změny.

### **Mezi příklady odporu ke změnám se řadí [Pfeifer, Umlaufová, 1993]:**

- nedostatek přesvědčení a informací o nutnosti změn,
- vynucovaná změna: lidé mají odpor a nechuť ke změnám, na kterých se nepodílí,
- antipatie k překvapením: náhlý obrat managementu vyvolává odpor,
- strach z neznámého: obecně nežijeme raději příliš dlouho v nejistotě, jistota je přijatelnější, i když může představovat jistá omezení,
- neochota zabývat se nepopulárními problémy: manažeři se mohou vyhýbat nepříjemným zásahům, konfliktům,
- obava z neschopnosti a neúspěchu: zaměstnanci mohou mít strach z toho, že novou práci nebo úkoly nezvládnou a nemají dostatek schopností a dovedností.

### **3.4.3 Řízení změny na úrovni podniku**

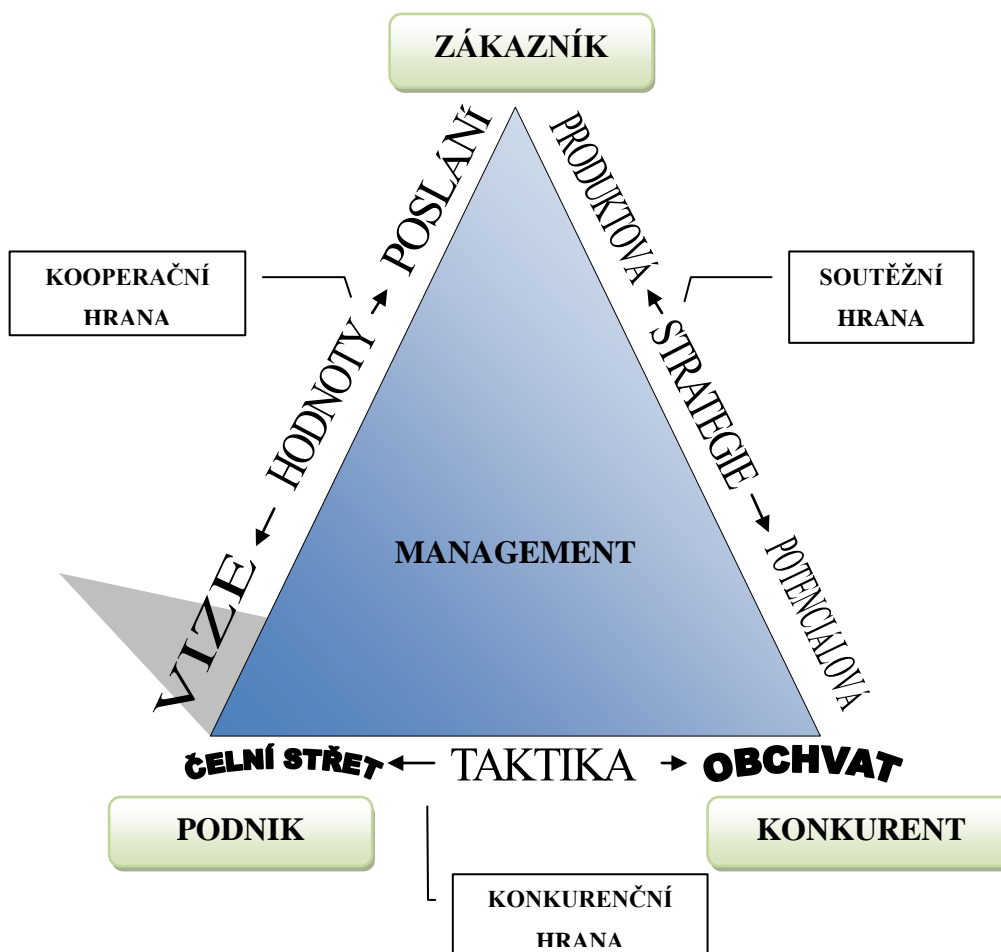
*Všechno, co je flexibilní a proudí, má tendenci růst.*

*Co je rigidní a ohraničené, podlehne zkáze.*

*(Tao T'Ting)*

Řízení změn můžeme charakterizovat či přiblížit k pojmu řízení podniku nebo řízení růstu, v podstatě nabývání podnikového bohatství. Podnikatelský sektor je tvořen třemi okraji: vlastní podnik, zákazníci, konkurenti, jak je vypočteno na obrázku 8.

Obrázek 8 Řízení v podnikatelském prostoru



Zdroj: [Kopčaj, 1999], upraveno autorem

Spojnice mezi podnikem a zákazníkem je veskrze kooperační. Abychom získali zákazníka, je zapotřebí s ním i se svými podřízenými prodiskutovat hodnoty, které jsou pro nás důležité a existenční. Důležité je také obrovské odhodlání uspokojit a rozvíjet zákaznicko potřeby co nejlépe. Ve své zaměstnanecké struktuře vytvořit vizi dokonalosti, k níž budeme naše zaměstnance energizovat. Dalším bodem je osvětlit a pojmout naše odhodlání vůči zákazníkům, jako naše poslání, se kterým chceme dosáhnout dokonalé služby.

Spojnice mezi zákazníkem a konkurentem je spojnici soutěžní, kde se uplatní dobře promyšlené a realizované změny vedoucí k růstu potenciálu a samozřejmě výsledné práce (produktu). Strategie růstu potenciálu je základní strategií vnitřních změn v podniku, od níž se následně anebo souběžně odvíjí strategie vnějších změn. Pro zmocňování



se podnikatelského prostoru platí princip proaktivity zevnitř ven [Kopčaj, 1999]. Spojnice mezi podnikem a konkurentem je antagonistická<sup>14</sup>. V tomto stavu jde o to, kdo bude vítězem a kdo poraženým pozn. „využijte sílu svého nepřítele pro své cíle“.<sup>15</sup> Sledování situací a následné řízení změn na všech třech okrajích i spojnících podnikatelského sektoruje zcela namístě. Jedná se tedy o elementární podstatu práce manažera.

Cílem všech změn je maximalizace obou složek bohatství, tzn. potenciálu a produktu, v každém okamžiku času podniku. Maximalizace potenciálu podniku je spojena s minimalizací entropie celkově, což následně umožňuje maximalizaci peněz v procesu transformace potenciálu do produktu.

Zdrojem pro dosažení těchto cílů je životní energie lidí, které je zapotřebí pomocí podnikové kultury energizovat. Prostředkem sloužícím lidem pro dosahování cílů jsou znalosti o řízení proudu změn zaměřených na růst potenciálu a znalosti o řízení podnikových procesů zaměřených na tvorbu proudu produkce.

Při tvorbě změnových strategií je nutno nejdříve stanovit cíle, následně k cílům energetizovat zdroje. Tyto zdroje vybavit znalostmi, poté jak ve vnitřním a následně i vnějším prostředí tyto cíle realizovat.

Jednou z možných alternativ způsobů přistoupení k radikální změně existujícího procesu, je **REENGINEERING** neboli redesign podnikových procesů, a to takovým způsobem, aby mohlo být dosaženo zásadního zdokonalení z pohledu kritických měřítek výkonnosti, jež jsou náklady, kvalita, služby a v neposlední řadě rychlost [Hammer, Champy, 2000, s. 38]. Formální definice obsahuje čtyři rozhodující prvky, jež vyjadřují podstatu reengineeringu: důsledné přehodnocení, radikální rekonstrukce, dramatické zdokonalení a podnikové procesy.

Reengineering „reprezentuje pokrok a nový začátek“. Pozor, nejedná se o vylepšování určité existující entity v tomto smyslu neabstraktní, nebo o provádění dílčích změn, které ponechávají základní struktury nedotčené.

---

<sup>14</sup> Antagonistický: protichůdný, nepřátelský

<sup>15</sup> V této části podnikatelského prostoru jde o taktiku na základě střetu mohutného potenciálu či taktiku obchvatu, tzn. zneviditelnit se jako terč a přemýšlet o taktice využití klopýtnutí toho druhého.

Nejde o záplatování existujících systémů, aby reagovaly lépe. Vybízí k tomu, aby se procesy změnil tak, jako bychom podnik stavěli od základů znovu. Reengineering znamená vzdát se zavedených postupů a přijmout nový pohled na činnosti, jež jsou nezbytné k vytvoření výrobku nebo služby firmy. Jedná se o určité poskytnutí přidané hodnoty zákazníkovi. Je na místě si položit základní otázku: Jak by vypadala tato firma, kdybychom ji nyní za pomoci nesoučasných znalostí a s využitím dnešních technologií budovali znovu?

Uskutečnit reengineering firmy znamená odhodit staré systémy a pustit se do nových. Jeho primárním dílcem je návrat k počátku, který vyústí v nalezení lepších metodik práce [Hammer, Champy, 2000, s. 38].

## **3.5 Realizace strategie**

### **3.5.1 Transformace organizační struktury**

Jednou z nejčastějších změn, před kterými manažeři vždy stojí, je provedení organizační změny. Organizační změnu potřebujeme uskutečnit z různých důvodů, jako důsledek: změny počtu pracovníků, změny strategie firmy nebo jako důsledek globalizačních vlivů na firmu.

Postup změny organizační struktury lze rozdělit do několika následujících základních kroků, které musíme často ještě dále dekomponovat na detailnější činnosti nebo subprocesy:

- A.** Je nutno deklarovat cíl změny. Nejenom majitelé, ale i běžní pracovníci organizace musí vědět, proč je změna prováděna a jaké důvody nás nutí k provedení změny. Představitelé zájmových skupin firmy (stakeholders) musí být nejenom plně informováni o plánovaných změnách, ale musí jim být také předložen plán prováděných změn a hlavně musí s provedením těchto změn souhlasit.
- B.** Je zapotřebí určit změnový tým a odpovědnosti celého týmu i jeho jednotlivých členů.
- C.** Je nutné provést detailní analýzu hlavních a podpůrných procesů konkrétní firmy resp. SBU - Strategic business unit.

- D.** Následně se pokusíme nalézt duplicity ve (výrobních a nevýrobních) činnostech procesu či procesů.
- E.** Identifikujeme aktivity (činnosti), které nejsou a mohly by být v organizaci vykonávány.
- F.** Jedním ze závěrů ukončených analýz procesů konkrétních oddělení může být úprava původních cílů změny organizační struktury firmy či jiné organizace.
- G.** Na základě provedené procesní analýzy definujeme činnosti pro nová pracovní místa, případně přeskupíme pracovní úkoly pro stávající pracovníky a vytvoříme nové popisy práce.
- H.** Dále je nutné schválit konkrétní plánované organizační změny spojené s novými popisy práce pracovníků nově vytvořených.
- I.** Vyhlásíme k určitému datu organizační změnu firmy, popřípadě pouze konkrétní strategické jednotky.
- J.** Nabídneme nová pracovní místa vybraným původním zaměstnancům a případně provedeme nábor nových pracovníků.
- K.** S každým pracovníkem dotčeným změnou projednáme změnu popisu práce a změny pracovní smlouvy.
- L.** Zajistíme podpisy nových popisů práce a změn pracovní smlouvy každého jednotlivce.
- M.** U pracovníků, kteří nesouhlasí s novým popisem práce a nepodepsali jej (z důvodu provedení organizační změny), dojde k ukončení pracovní smlouvy.
- N.** Po provedení organizační změny zkontrolujeme, zda byly dosaženy vytčené cíle, event. provedeme drobné dílčí úpravy procesů. Zaměstnanci jsou informováni o ukončení provádění organizační změny.

### **Zavedení vhodné organizační struktury**

Pro snadnější volbu vhodného typu struktury je možno dle Hrona (1997, s. 93) využít například výpočtu teoretické ( $V_t$ ) a skutečné ( $V_s$ ) velikosti organizačních stupňů.

Pro využití tohoto výpočtu je třeba znát vztah:  $V_t = a_v * q_n * \rho * o$

$q$  = norma řídicí kapacity vedoucích pracovníků pro konkrétní podmínky,

$n$  = počet stupňů řízení,

$\rho$  = koeficient rozšířené řídicí kapacity na nejnižších stupních řízení,

**o** = norma organizační kapacity manuálních pracovníků,

**av** = počet vedoucích pracovníků na nejvyšším stupni řízení.

Pokud je teoretická velikost menší než skutečná, je možno použít územní typ organizační struktury na konkrétním organizačním stupni. V případě, kdy je teoretická velikost větší, lze aplikovat odvětvový typ organizační struktury [Hron, 1997, s. 93].

Druhý způsob, usnadňující volbu vhodného typu struktury, lze odvodit z posouzení počtu stupňů řízení tj.  $\emptyset$  řídicí kapacity vedoucích pracovníků a požadavků podle ztráty informace v procesu řízení [Hron, 1997, s. 93]. Pokud je počet stupňů řízení menší než požadavky podle průběhu ztráty informace, jako nejvhodnější typ se jeví funkcionální typ struktury. V opačném případě je tomu tak, že je zde nadměrný počet stupňů řízení a může dojít až k deformaci informace. Pro tuto skutečnost je nejvhodnější využít divizionální typ struktury (Hron, 1997, s. 93).

Posledním z možných způsobů určení je posouzení z teoretické velikosti základního organizačního stupně (jednotky), která se zabývá specifickou činností s využitím technické kapacity ( $v$ ) [Hron, 1997, s. 94].

**Vzorec výpočtu:  $V_{tv} = sv * qn * o * v * \rho$**

Zde platí, že skutečná velikost základního stupně se pohybuje v intervalu  $\langle 0 - 2V_{tv} \rangle$ . Pokud dojde k růstu a s tím i ke zvětšení, je třeba vytvořit další organizační jednotku, která se bude vyskytovat na vyšším organizačním stupni řízení.

Pro volbu vhodného typu doplňkové struktury vychází Hron (1997, s. 94) z následujících vztahů dle tabulky 6.

Tabulka 6 Volba vhodného typu doplňkové struktury

DEFINICE VZTAHU	TYP DOPLŇKOVÉ STRUKTURY
1. $V_s \leq 0,5V_{tv}$	▪ koordinačně - kooperační
2. $0,5 V_{tv} < V_s < V_{tv}$	▪ projektově - integrační
3. $V_{tv} < V_s < 1,5 V_{tv}$	▪ maticově - činnostní
4. $1,5 V_{tv} < V_s < 2 V_{tv}$	▪ programově - úkolový

Zdroj: [Hron, 1997, s. 94].

### 3.5.2 Racionalizace vnitrofiremní komunikace

Podle interpretace Vykopalové (2000, s. 139) patří mezi nejvíce charakteristické metody, jak zjistit příčiny účinné komunikace a reagovat na ty nejvhodnější pro dané prostředí a systém, komunikační audit, poskytující analýzy a návrhy pro organizační a systematické změny a analýza komunikačních technik zaměřující se na interakci v mezilidských vztazích [Vykopalová, 2000, s. 139].

Komunikační audit je mezi specialisty považován jako objektivní metoda pro získání věcné a relevantní zprávy o momentálním statusu interpersonální komunikace v organizaci [Frank, Brownell, 1989] a umožňuje získat vedoucím pracovníkům nezávislou představu toho, co se skutečně děje, na rozdíl od toho, co si vedení myslí či mu bylo komentováno. Manažeři či zaměstnanci prvních linií, se neobejdou bez toho, aniž by věděli, s kým komunikují, jaké jsou kanály a jaký mají efekt. Dalšími důležitými aspekty jsou obsah, jaký by měli komunikovat, témata jakými se v organizaci zabývají a zdroje z jakých dochází k přenosu informací na pracovníky.

Auditem firemní komunikace mohou být pověřeni zaměstnanci, jeho tvůrci či správci, interní auditoři, nebo může být proveden na základě outsourcingu.

**AUDIT SYSTÉMU FIREMNÍ KOMUNIKACE** může být veden například následujícím způsobem dle Tureckiové (2004, s. 129):

- A. **PŘÍPRAVNOU FÁZÍ** skládající se z analýzy OS, IT<sup>16</sup>, tedy komplexního souboru pro předávání informací, používaných komunikačních prostředků a kanálů, které informace přenášejí.
- B. **REALIZAČNÍ FÁZÍ** zahrnující dotazníkové zkoumání, jehož záměrem a cílem je zjistit, zda zaměstnanci šetřeného podniku:
  - znají firemní strategii a politiku,
  - porozuměli interpretovaným vizím a cílům a ztotožňují se s nimi,
  - vědí jak těchto vizí a cílů má být dosaženo a co proto mohou udělat

---

<sup>16</sup> IT - Informační tok.

Většinou je strukturována formou dotazníku, který je distribuován mezi zaměstnance a občas formou řízených rozhovorů uskutečňovaných s manažery podniku, kteří nad rámec toho podávají výpověď o tom, jak přenášejí informace zaměstnancům, týkající se firemní strategie a dlouhodobých cílů, jak zaměstnance angažují a vedou k dosahování žádoucího posunu v jejich pracovním životě.

- C. **HODNOTÍCÍ FÁZÍ**, která je chápána jako příprava a prezentace závěrečné zprávy s doporučením na zlepšení.
- D. **MONITORINGEM** umožňujícím kontrolu, zda se realizovaly zamýšlené změny a jakých výsledků dosáhly.

Pro zajišťování efektivity systému firemní komunikace je výhodné naplnit následující **posloupnost**, která počítá s využitím odpovídajících prostředků komunikace, respektive s vhodnou kombinací typu a forem komunikace, přenášených vhodnými komunikačními kanály za použití odpovídajícího komunikačního média [Tureckiová, 2004]:

1. **PŘÍPRAVA PRO PŘENOS SDĚLENÍ**

Informace je zpracována do podoby, která je srozumitelná, přehledná a přijatelná pro příjemce komunikovat ne tak, jak chceme my, ale tak, aby ostatní chtěli naslouchat.

2. **ZACHYCENÍ INFORMACE**

Zaměstnanci by měli pochopit, proč jim byla informace zprostředkována, a prostřednictvím **zpětné vazby** se k jejímu obsahu vyjádřit.

3. **VÝZNAM A UCHOVÁNÍ SI INFORMACE**

Informace by pro ně měla být významná, aby byli ochotni ji dále zpracovávat.

4. **POROZUMĚNÍ A ZMĚNA VNÍMÁNÍ**

Informace by měla působit na jejich pracovní postoje tak, aby bylo možné docílit konsensu nebo akceptovatelného kompromisu mezi skupinovými cíli a cíli firmy. Měla by také vést k potvrzení nebo přeměně pracovního chování.

5. **REALIZACE DOHODNUTÉHO PROCESU**

Interiorizace<sup>17</sup> informace, uskutečnění dohodnuté akce, projektu nebo změny.

---

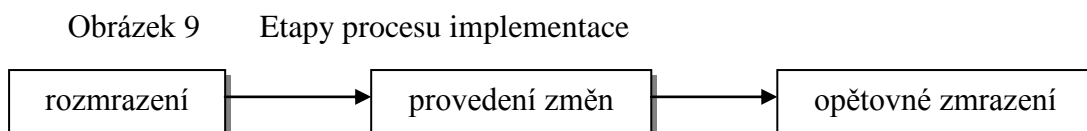
<sup>17</sup> Interiorizace - zvnitřnění, přijetí zkušenosti do psychiky.

### 3.5.3 Implementace modelu změny do reálného prostředí

V rámci procesu implementace modelu změny do skutečného prostředí je třeba si zodpovědět jednu základní otázku:

#### Co a jakým způsobem má proběhnout?

Proces implementace je obecně rozdělen do tří po sobě jdoucích etap, viz obrázek 9.



Zdroj: [Autor, 2014].

V první etapě procesu implementace dle Kubíčkové a Raise (2012) je potřeba si připravit projekt plánované změny, což znamená nejprve si zajistit dostupné informace, které obvykle získáme formou dílčích strategických analýz a jejich shrnutí. Je nutné se věnovat zejména faktorům, které podporují změnu. Ve druhé fázi je následně provedena konkrétní změna. Pro realizaci této změny může být použita některá z dále doporučených operativních strategií. Po provedení změna je třeba výsledný stav ustálit a zakonzervovat. Protože nestabilní prostředí představuje značná rizika, je třeba i této fázi věnovat mimořádnou pozornost.

Pro úspěšné uskutečnění změny nelze doporučit nějakou jednu obecně platnou metodu. Lze pouze uvést některé strategie (popř. jejich kombinace), které obvykle vedou k požadovaným cílům. Patří mezi ně zejména dle Kubíčkové a Raise (2012):

- vzdělání a komunikace,
- participace,
- technické vybavení a podpora,
- vyjednávání,
- manipulace.

### **Vzdělání a komunikace**

Tato strategie byla široce doporučována Kurtem Lewinem [Kubičková, Rais, 2012] a prakticky se uplatní všude tam, kde je potřeba věnovat pozornost řízení lidských zdrojů a komunikaci mezi zaměstnanci. Na základě dílčích analýz je potřeba specifikovat komunikační bariéry a navrhnout jejich odstranění. V těchto procesech, které ovlivní řízení lidských zdrojů firmy nebo jiné organizace, sehrává důležitou roli průběžné vzdělávání krátkodobého i dlouhodobého charakteru, rekvalifikace a růst specializace.

### **Participace**

Protože je relativně těžké pro jednotlivce odporovat změnám, na jejichž přípravě se sami podílejí, metoda participace často slaví úspěch. Zaměstnanci, kteří participují na případných změnách, následně obvykle podporují většinu základních změnových firemních procesů. Někdy dokonce mohou přispívat k zlepšení změnového procesu nabídkou nových netradičních řešení a postupů.

### **Technické vybavení a podpora**

Některé nedostatky, popř. firemní problémy mohou být řešeny formou zavedení nových investic, zejména nasazením nové technologie a nového strojního vybavení. Tento přístup však vyžaduje provést finanční analýzu firmy, zvážit finanční a personální náročnost nových technologií - zejména velikost případného úvěru a reálné finanční toky firmy, budoucí zadluženost, návaznost nové technologie, požadavky na přeškolení personálu, popř. nutnost nábory nového personálu a řadu dalších finančních, personálních a výrobně technologických faktorů.

### **Vyjednávání**

Vyjednávání představuje metodu nekonfliktního řešení problému. Tato strategie je nenáročná na zdroje, avšak je náročná na čas, což může být někdy limitující faktor pro úspěšné provedení změny.

### **Manipulace**

Manipulace, opět jedna z možných metod řešení konfliktů, představuje způsob, jak aktivně zapojit klíčové osoby do řešení problému, případně je ovlivňovat při důležitých rozhodnutích.



## 4 Vlastní řešení

### 4.1 Profil společnosti

V této kapitole představím obchodní kapitálovou společnost typu s.r.o., u které provedu detailní analýzu současného stavu v souvislosti se změnou současné strategie komunikace včetně konceptu nového organizačního (personálního) uspořádání zdrojů, které se přímo či nepřímo podílejí na realizaci projektů a zakázek. Dále v této kapitole představím a aplikuji jednotlivé nástroje, které bezprostředně souvisí se změnou současného režimu ve společnosti. Proces transformace bude probíhat za účasti modelu řízení změny organizační struktury ve společnosti.

Hlavní výzkumnou složkou je pro tuto práci společnost řadící se dle pravidel<sup>18</sup> Evropské unie mezi malé podniky, což znamená, že tato společnost zaměstnává méně než 50 osob a její roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 miliónů EUR. Společnost se prezentuje na trhu jako dodavatel větších či menších investičních/neinvestičních technologických celků resp. předmětem podnikání je provádění montáží průmyslového potrubí, lehkých a středně těžkých zámečnických konstrukcí pro sektor energetiky, petrochemie, rafinérie apod.

Společnost zajišťuje svým zákazníkům komplexní služby od návrhu po realizaci včetně předání kompletní průvodní technické dokumentace stavby. Společnost doposud nerealizovala dílo tzv. na klíč, v tomto smyslu je vždy chápána jako pouhý subdodavatel a kooperující článek pod organizacemi (generálními dodavateli) na tom či onom konkrétním projektu (stavbě). Sama společnost několik svých činností dané předmětem podnikání musí kooperovat – nakupovat od jiných dodavatelů, z důvodu technické, technologické a personální nevybavenosti.

---

<sup>18</sup> Kritéria pro zařazení konkrétního podniku do kategorie velikosti stanovuje příloha Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. Tato příloha pro rozdělení podniků do kategorií dle velikosti používá parametry počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma roční rozvahy.

## **4.2 Vnitropodniková analýza společnosti**

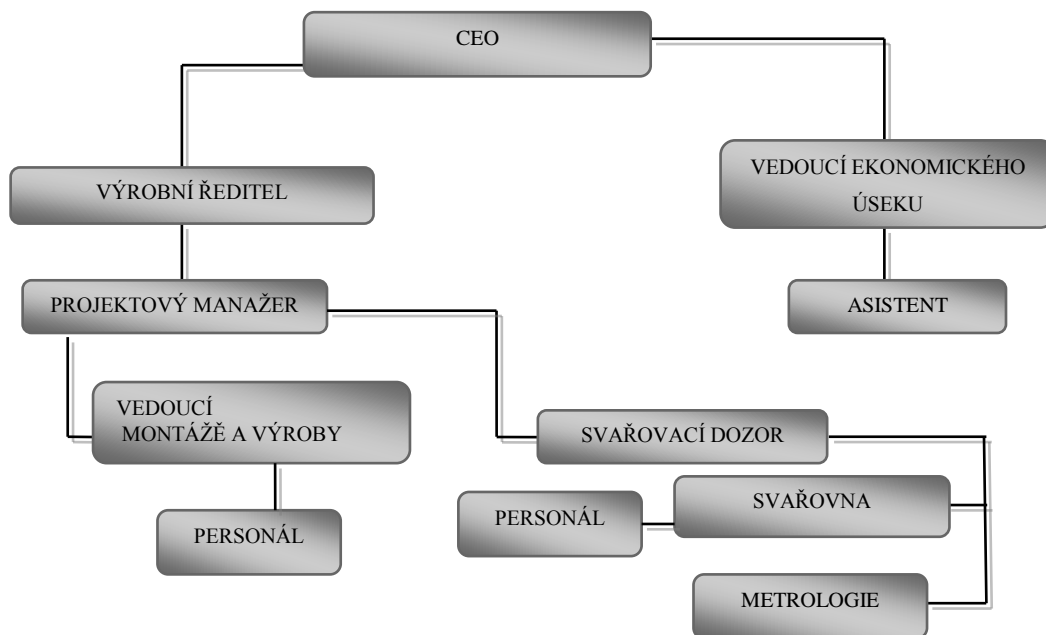
### **4.2.1 Analýza stávající organizační struktury společnosti**

Společnost se dle obrázku 10 řadí mezi organizační strukturu funkcionální, což v překladu znamená, že organizace má dle Fayolových zásad jedno nadřazené místo, ostatní složky jsou řízeny subordinací procesů jednotlivých oddělení. Pravomoci u nižších rozhodovacích stupňů jsou determinovány z nadřazené úrovně. Rozhodování zde probíhá formou centralizace, což by v tomto případě mělo znamenat či umožnit lepší koordinaci a komunikaci při výkonu jednotlivých prováděných činnostech pro úsek montáže a výroby.

Níže uvedené schéma organizace (viz obrázek 10) by mělo jasně indikovat podnikovou stabilitu, která je založena na ne příliš složité struktuře tj. s nízkým podílem řídicích stupňů a vyšší mírou delegování odpovědnosti a angažovanosti na samostatné řídicí jednotky jednotlivých úseků.

V tomto organizačním uspořádání je eliminována celá řada velmi významných strategických jednotek, které by měly mít ve stabilní a hospodářsky silné společnosti své nezastupitelné místo. Stav v této organizaci je z pohledu současného personálního uspořádání dlouhodobě neudržitelný. Společnost se v dlouhodobém horizontu omezuje pouze na realizaci zakázek malého rozsahu, tím jsou myšleny zakázky či projekty do výše 5.000.000 Kč. Neexistence některých podstatných strategických jednotek ovlivňuje účast společnosti na hodnotných a důležitých tendrech. Omezuje se pouze na určitou velmi úzkou oblast businessu, který je v souvislosti s rostoucí konkurencí a technologickým vývojem dlouhodobě neudržitelný.

Obrázek 10 Současné organizační schéma společnosti



Zdroj: [Autor, 2014].

## ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

### POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA - DEFINICE

Ve všech firmách a společnostech je všeobecně dané a známé, že popis pracovního místa je seznam základních činností, úkolů, odpovědností, pravomocí a pracovních podmínek dané pracovní pozice. Popis pracovního místa je jednou z rozhodujících činností pracovníků personálních oddělení a manažerů.

Je to o tom, co by měl „dělat“ a co by měl „umět“ pracovník na daném místě ...

### POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA - CO JE OBSAHEM

- **Jméno a příjmení zaměstnance** (profese, číslo střediska, společnost, divize).
- **Organizační vztahy** (nadřízení funkce, podřízená funkce, zastupuje funkci).
- **Schvalovací řízení** (vypracoval ředitel, personalistka; schválil HR manažer společnosti).
- **Požadované znalosti a schopnosti** (obecně závazné normy, předpisy, vyhlášky státní legislativy stanovené jako nezbytné pro výkon funkce, interní i externí organizační a řídicí předpisy, předpisy BOZP a PP, držení oprávnění, zdravotní způsobilost, žádoucí schopnosti, charakterové vlastnosti).

- **Základní odpovědnosti vyplývající z pracovní funkce** (působnost, základní výkonná odpovědnost).
- **Odpovědnosti vyplývající z Integrovaného systému řízení** (systém Řízení jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce).
- **Odpovědnosti vyplývající z Pracovního řádu** (specifikace zajišťování činností, zakázané činnosti, kultura společnosti).
- **Ostatní** (svěřený majetek, dopravní prostředky, podpisová oprávnění).

### **ŘEDITEL SPOLEČNOSTI**

- Pracovní pozice s podřízenými.
- Soulad strategie řízení společnosti s jejími cíli; stanovování pravidel (směrnic) pro řízení společnosti a zajišťování jejich dodržování.
- Vytváření prostředí, kde budou oceněni, motivováni a podporováni kvalitní zaměstnanci; sledování a vyhodnocování kvality řízení společnosti.
- Zajišťování v rámci svých pravomocí obchodně technickou činnost spojenou s komunikací se zákazníkem.

### **ASISTENT ŘEDITELE SPOLEČNOSTI**

- Pracovní podřízena řediteli společnosti, obvykle bez podřízených.
- Chod sekretariátu ředitele; poskytování objektivní zpětné vazby řediteli při plnění jeho zadaných úkolů a požadavků přenesených na ostatní vedoucí.
- Zajišťování pohybu a doručování pošty; směrnice, normativy, tematické listy kanceláře ředitele, distribuci materiálů a dokumentace dle potřeb společnosti pro ředitele a přímo jemu podřízené vedoucí.
- Zajišťování vjezdů externích vozidel, zajišťování vstupů zaměstnanců a návštěv.
- Inventury – seznam a evidence majetku na středisku ředitele.
- Controlling a tvorbu přehledů sledování hospodaření (úseky, střediska).
- Zakládání projektů (zakázek) v systému SAP, evidenci, plánování a uzavírání zakázek a zajištění tvorby předávacích protokolů pro nositele obchodních případů pověřených středisek; zadávání výkonů do systému SAP, vystavování objednávek na služby, rozúčtování výnosů.

- Účetní dohadné položky za daný měsíc, protokoly nedokončené výroby ve spolupráci s vedoucími úseků (středisek).
- Tvorbu prezentací, Excel tabulek, Word dokumentů aj.
- Zpracovávání požadavků na e-shop kancelářských potřeb a e-shop pořizování OOP.

### **VÝROBNÍ ŘEDITEL**

- Pracovní pozice podřízena řediteli společnosti.
- Stanovování výrobních plánů a výrobní politiky v souladu se strategií organizace.
- Řízení a organizace výroby, zajištění bezproblémového chodu výroby.
- Zajišťování servisu výrobních strojů a zařízení.
- Plánování zásob, provádění kontrolní činnosti a příprava rozpočtů.
- Průběžné sledování řízení středisek, sledování správnosti ekonomického výkaznictví; spolupráci při vyřizování reklamací dodávek.
- Plnění dalších úkolů uložených nadřízeným, které spadají do sjednaného druhu práce a vyplývají dále z organizačního řádu, vnitřních norem a.s. a příslušných právních předpisů.
- U ředitele společnosti a jednatelů společnosti požadovat a navrhnout změny u řízených i neřízených útvarů s cílem zkvalitnění práce společnosti jako celku.
- Poukazovat adresně na nekvalitní práci, možná rizika a případné environmentální nedostatky ostatních útvarů společnosti, nízkou profesní úroveň, nebo nízkou efektivitu práce.
- Trvale zabezpečovat a připravovat personální náhradu za klíčové funkce společnosti, včetně sebe.

### **VEDOUcí EKONOMICKÉHO ÚSEKU**

- Pracovní pozice podřízena řediteli společnosti.
- Zodpovídá za výkazy o hospodaření společnosti; zpracovává mzdy, vede personální agendu, tvoří rezervy.
- Inventurní přehledy, seznamy a evidence majetku společnosti.
- Controlling a tvorba přehledů sledování hospodaření, reporty.
- Příjem služeb od subdodavatelských firem a jejich hodnocení v systému SAP.

## **PROJEKTOVÝ MANAŽER**

- Pracovní pozice podřízena výrobnímu řediteli.
- Zajišťuje vedení projektu ve všech jeho fázích - podněty, plánování, realizace, monitoring a reporting, předání, vyhodnocení a uzavření.
- Podílí se na výběrovém řízení a smluvním zabezpečení projektu.
- Koordinace a spolupráce při tvorbě vstupních analýz předmětu a cílů projektu.
- Uspořádání, vedení a řízení projektového týmu; řízení změn v projektu.
- Řídí komunikační toky v projektu, podpora a motivování členů projektu k efektivnímu výkonu; koordinace postupů prací a návazností činností v jednotlivých úkolech.
- Stanovení finančního a časového plánu realizace projektu.
- Analýza a řízení rizik a příležitostí v projektu.
- Reportování stavu realizace projektu uvnitř projektového týmu i směrem k zadavateli projektu a vedení dotčených společností.
- Zajištění předání výstupů z projektu a jejich akceptace zúčastněnými stranami.
- Řízení kvality projektu, včetně kontroly hygieny a bezpečnosti práce.
- Zpracování kompletní dokumentace k projektu.
- Řízení finančních zdrojů, nákladů, výnosů a cash flow projektu  
[<http://www.nsp.cz>].

## **PERSONÁL (svářeč, zámečník, potrubář)**

- Pracovní pozice podřízena vedoucímu montáže a výroby.
- Svářeč provádí svařování kovových polotovarů a součástí s použitím různých svařovacích technik.
- Provozní zámečník provádí opravy strojů a strojírenských zařízení.
- Potrubář provádí práce při montáži, opravách a rekonstrukci kotlů, vzduchovodů, kouřovodů a tlakového potrubí pro všechny druhy médií.

## **SVAŘOVACÍ DOZOR - TECHNOLOG**

- Svářečský technolog navrhuje svařovací technologie a postupy pro svařování konstrukcí a výrobků, u kterých jsou požadovány speciální technické znalosti

dle ČSN EN a standardní požadavky na jakost dle ČSN EN; vede technickou dokumentaci.

- Posuzuje svarové spoje, navrhuje svařovací materiál, organizuje svařovací procesy a jejich dozorování.

### **METROLOGIE**

- Pracovní pozice podřízena řediteli společnosti.
- Navrhování metrologického řádu s respektováním specifik organizace, právních a jiných předpisů; příjem, kontrola a evidence měřidel.
- Zajišťování odborných stanovisek při nákupu nových měřidel.
- Provádění kategorizace měřidel a jejich značení evidenčními znaky.
- Zabezpečování kalibrace a ověřování měřidel (interně či externě).
- Zpracování měřících a kalibračních postupů.
- Aktivní připomínkování technologických postupů a vydávání metodických pokynů v rámci oblasti metrologie; metrologický řád.
- Školení zaměstnanců v používání měřidel.
- Zajišťování interního poradenství pro pracovníky organizace v oblasti měření.

#### **4.2.2 Analýza kritérií účinnosti interpersonální komunikace**

Hlavním cílem komunikace ve strategickém řízení by mělo být spolehlivé zajištění všech potřeb informací, koordinace úkolů, kontroly i všech nezbytných zpětných vazeb. Kanály, kterými prochází všechny informační toky, by se měly chovat dostatečně výkonně a spolehlivě a jejich struktura by měla být systémová a přitom jednoduchá, aby nedocházelo ke ztrátám informací, zbytečným duplikacím a případnému chaosu.

V níže uvedených osmi krocích stručně analyzují současný stav interpersonální komunikace ve vybrané společnosti. Jedná se o zjednodušený interní audit vnitrofiremního komunikačního systému.

##### **A. Primární směry vnitropodnikové komunikace**

Vybraná společnost je svou podstatnou centralizovanou strukturou, kde výrobní ředitel společnosti autoritativně řídí a diktuje pravidla a podmínky probíhajících procesů.

Moc se soustřeďuje do jedné strategické jednotky. Nižší linioví manažeři rozhodují pouze o provozních činnostech svých svěřených zakázek či projektů.

V interpretované organizační struktuře je potlačen horizontální směr komunikace, někdy označován za neefektivní a mnohdy podceňovaný. Nejvíce trefným a charakteristickým znakem je komunikační kanál vertikální a to shora - dolů, orientovaný spíše na direktivní komunikaci bez plného respektu organizační struktury a eliminace zpětné vazby. Též využívaným směrem komunikace jsou diagonálně řízené informační toky, bohužel s velmi omezeným zájmem, nefunkční napříč celou organizační strukturou.

### **B. Kanály zpětné vazby**

Většina odpovědnosti za správně nastavené komunikační kanály uvnitř organizace zůstává v kompetenci vedoucích pracovníků. Pod pojmem fungující zpětná vazba si představuji proces, při kterém jsou dostatečně vysvětlena všechna důležitá komuniké, bohužel v případě vybrané společnosti se tak neděje. Podstatné informace nejsou v konečném důsledku správně pochopeny, zpětná vazba zdola nahoru není plně funkční. Převládá názor, že je komunikace ovlivněna lidskou chtivostí ovládat, manipulovat a ovlivňovat. Byť minimálně získané poznatky manažeři nezavádějí do praxe. Dle Koubka (2007) bych se přiklonil k projevům negativní zpětné vazby napříč celou společností.

### **C. Systém komunikace a primární předávání informací**

Ve vybrané společnosti je využívána široká škála systémů komunikace, ať už písemného či verbálního charakteru. Nejvíce zastoupené jsou přímé prostředky komunikace př. rozhovor, při kterém je nejvyšší formou dialog. Bohužel někteří pracovníci netráví produktivní komunikací ani 10 % svého času. Druhým nejčastěji využívaným prostředkem je pracovní porada, která se dle Baťova strategického řízení nese v duchu konání týdenních porad, jež jsou pro současnou společnost nenahraditelné. Četnost týdenních porad ve společnosti je na dost nízké kvótě. Ve středním managementu převládá spíše názor konání porad jednou za měsíc. Mezi systémy komunikace nepřímé případně písemné elektronické můžeme zařadit email, intranet, webové stránky či nástěnku, která má mezi komunikačními prostředky nezastupitelnou roli.



#### **D. Povědomí zaměstnanců o strategii a cílech společnosti**

Mělo by být dle Armstronga (1999) závislé na tom, co chce management říci a vyhodnocení toho, co zaměstnanci potřebují vědět, což je na druhou stranu ovlivněno tím, co chtějí zaměstnanci slyšet. Domnívám se, že obsah komunikace většinou vyznívá jako nabádání, většina příjemců sdělení jeho obsahu nevěnuje pozornost. Jedná se o obecné zdůrazňování abstraktních věcí. Minimální zainteresovanost příjemců informací. Neefektivní distribuce a zpětná vazba.

#### **E. Spokojenost zaměstnanců s kvalitou a množstvím informací**

Zaměstnanci na různých pracovních pozicích společnosti mají rozdílný přístup ke kvalitním informacím v dostatečném množství. Hlavním důvodem jsou ne úplně vhodně zvolené či vůbec nevyužívané základní dostupné komunikační prostředky v systému interpersonální sítě.

#### **F. Motivace zaměstnanců**

V hodnoceném podniku již neplatí myšlenka představy, že společnosti jsou loajální ke svým zaměstnancům a zaměstnanci jsou na oplátku loajální k nim. Zaměstnanci, hlavně ti řadoví nejsou motivováni, nejsou ani angažováni! Společnost nemá nastavený benefitní program ačkoliv se jeví v posledním desetiletí jako nerentabilní. Společnost doposud neustoupila od pojmu motivace, leč zřídka mění něčí chování na dlouhou dobu. Zaměstnanci, kteří zvyšovali své úsilí pro pocit získání určitého benefitu, nebyli oceněni, působili demoralizovaně a demotivovaně.

#### **G. Způsoby řešení sporných situací a konfliktů**

Napříč společností je cítit tzv. defenzivní klima, které se projevuje uzavřeností toho, kdo se snaží vysílat určitý signál, komunikovat. U zejména řadových zaměstnanců se zhoršuje schopnost mnohdy adekvátně reagovat a jednat. Toto mohou vyvolávat určité subjektivní pocity a postoje. Také to může být způsobeno zásahem středního a vyššího managementu, a to bojem o moc, změny, omezené či nedostatečné zdroje. Nejvíce využívané řešení nastalých konfliktů či sporných situací jsou metody kompromisu a metody urovnání. Metoda konfrontace se objevuje velmi zřídka. Většina lidí se podobným situacím spíše vyhýbá, než aby je asertivně řešila.

## **H. Neformální komunikace - psychologické a sociální klima kolektivu**

Pro pracovní skupiny hodnocené společnosti jsou charakteristické vztahy přátelské či kolegiální alespoň co se týče nižší liniové úrovně řízení a řadových zaměstnanců. Dalo by se říci, že některé vztahy působí směrem k podpoře důvěry a spolupráce ve skupině, vytváří tak skupinovou kohezi<sup>19</sup>. Lidé na této úrovni by se měli ztotožňovat s cíli podniku, který je stabilní a charakterizuje jej dle [Pauknerová, 2012, cituje Nakonečného, s. 198 - 199] nízká úroveň fluktuace a absentérismu. V této organizaci se objevují i vztahy konkurenční, většinou každý pokus o zlepšení těchto vztahů bývá chápán jako farizejský tah realizovaný s cílem získat nějakou hmotnou výhodu pro svůj úspěch.

### **4.3 Výsledky empirického zkoumání**

Výzkum byl zaměřen, na zmapování jakým způsobem je simulována komunikační síť v podniku, a informace jakou změnou by měla projít aktuální organizační struktura v charakterizované společnosti. V rámci tohoto výzkumu byl rozdán dotazník zaměstnancům dotčené společnosti v rámci jejich výkonu profese přímo na specifických úsecích údržby a výrobních prostorech. Během distribuce byl brán ohled na to, aby byl dotazník roz distribuován zaměstnancům napříč odděleními. Tato účelná heterogenita měla zajistit dostatečnou objektivitu, zkoumání tak mohlo být provedeno na všech stupních řízení, vyjma nejvyššího managementu společnosti, který se tohoto šetření nezúčastnil.

V náhodném výběru bylo osloveno celkem 50 subjektů, z toho vráceno a vyplněno 44 a následně zpracováno 30 distribuovaných dotazníků. Odpovědi 30 respondentů byly podrobeny zkoumání a následně vyhodnoceny. Procentuální výsledky byly zaokrouhleny na dvě desetinná místa. Pro zpracování dat byl využit software Microsoft Office Excel 2007. Výsledky tohoto výzkumu budou významné protože, byli vyloučeni ti respondenti, kteří neuváděli úplné informace, ba na některé sobě podobné otázky respondenti vyjádřili identický úsudek, toto by mohlo působit ve finálním hodnocení značné zkreslení.

---

<sup>19</sup> Skupinová koheze se vyznačuje vyšší soudržností skupiny.

*Struktura dotazníku je tvořena pěti systematickými okruhy otázek.*

První okruh otázek se zaměřuje na identifikační údaje respondentů.

Druhý okruh otázek se týká vizí a cílů, jakým způsobem uvažují současní zaměstnanci nad jistotou do budoucnosti, jaký mají zaměstnanci subjektivní náhled na dlouhodobé vize a cíle společnosti.

Třetí okruh otázek má za cíl identifikovat a zmapovat stav a vnímání dosavadního uspořádání organizační struktury a organizace práce ve společnosti.

Čtvrtý a pátý okruh otázek má za cíl porozumět interpersonální komunikaci, dále komunikačnímu procesu a jeho případnému vztahu ke kvalitě řídicího procesu, tak jak ho vnímají dotazovaní respondenti.

## **Kvantitativní výzkum**

Při kvantitativním výzkumu byly v předkládaném dotazníku použity jak uzavřené otázky, při kterých respondenti rozhodovali mezi již dopředu určenými odpověďmi. Také byly rovněž použity otevřené otázky, při kterých respondenti měli možnost napsat cokoli k danému okruhu či popisovanému tématu. Součástí dotazníku byl i krátký úvod do problematiky, ve kterém bylo sděleno účastníkům dotazníkového šetření, kdo a proč dotazník zadává, a k čemu bude v konečném výsledku výzkumu sloužit. V dotazníku byla zároveň uvedena informace o zachování anonymity respondentů v rámci prováděného dotazníkového šetření.

### **4.3.1 Analýza prvního tematického okruhu**

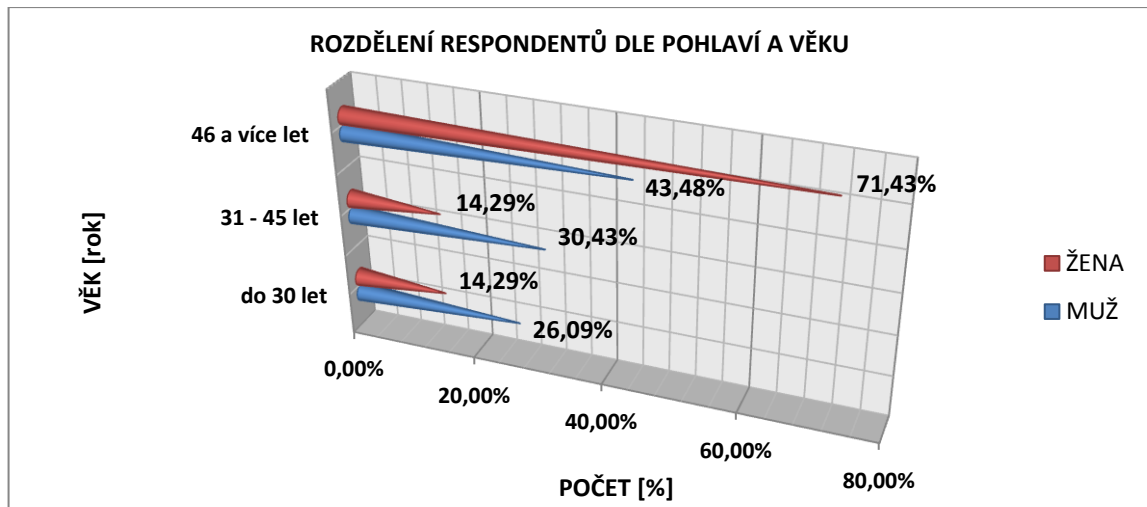
#### **Charakteristika průzkumového souboru**

První okruh otázek dotazníku měl za úkol získat data od respondentů resp. identifikovat základní údaje od reprezentativního vzorku, kterými byly: pohlaví, věk, pracovní zařazení a délka praxe či dosavadní působení ve společnosti.

#### **Položka pohlaví a věk reprezentativního vzorku**

První dvě otázky stanovily rozdělení respondentů dle pohlaví a věku. Na výběr měli dotazovaní možnosti: muž a žena; věk: do 30 let, 31 - 45 let a 46 a více let (obrázek 11).

Obrázek 11 Rozdělení respondentů dle pohlaví a věku

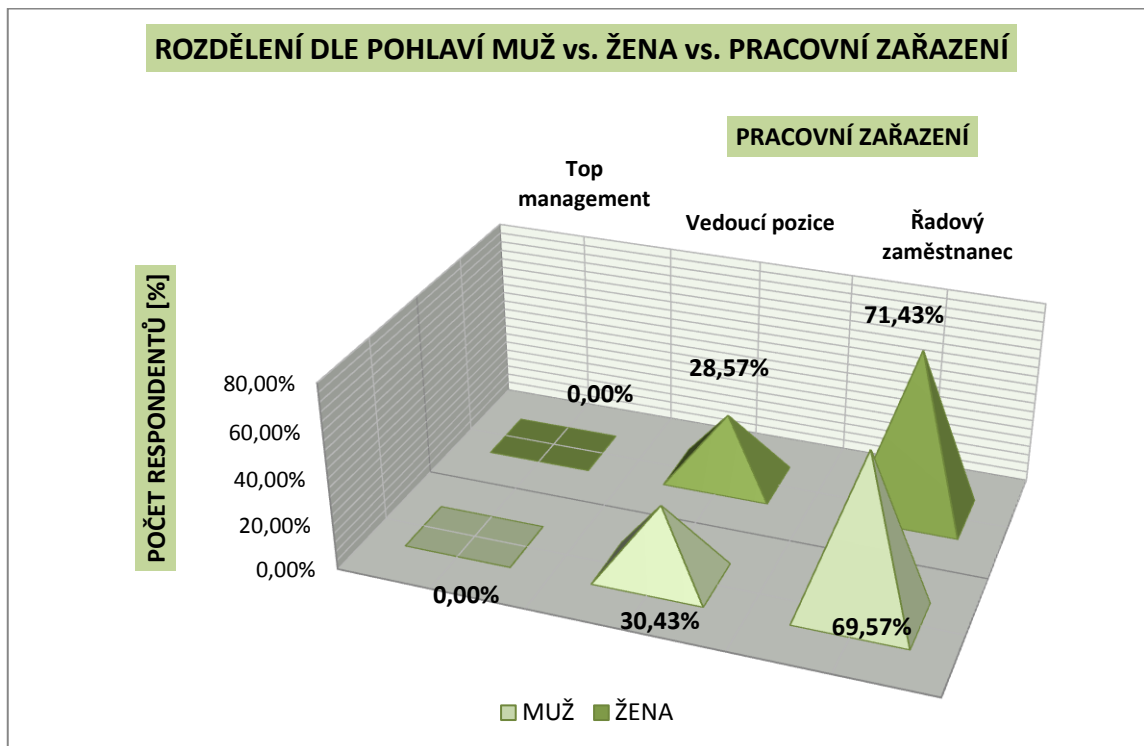


Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Z výše uvedeného obrázku 11 vychází, že z celkového počtu 30 respondentů bylo ve věku do 30 let 26,09 % mužů a 14,29% žen. Ve věku od 31 - 45 let 30,43 % mužů a 14,29% žen. Poslední možností byl věk od 46 let, který udalo 43,48% mužů a 71,43% žen. Podle očekávání a dle dostupných dat převládají ve strojírenském průmyslu muži nad ženami a to především ve věku od 31 let. Ve věkové struktuře převažuje střední a vyšší věk u obou zkoumaných pohlaví.

## Položka pracovního zařazení

Obrázek 12 Rozdělení respondentů dle pohlaví a zastávaného pracovního zařazení



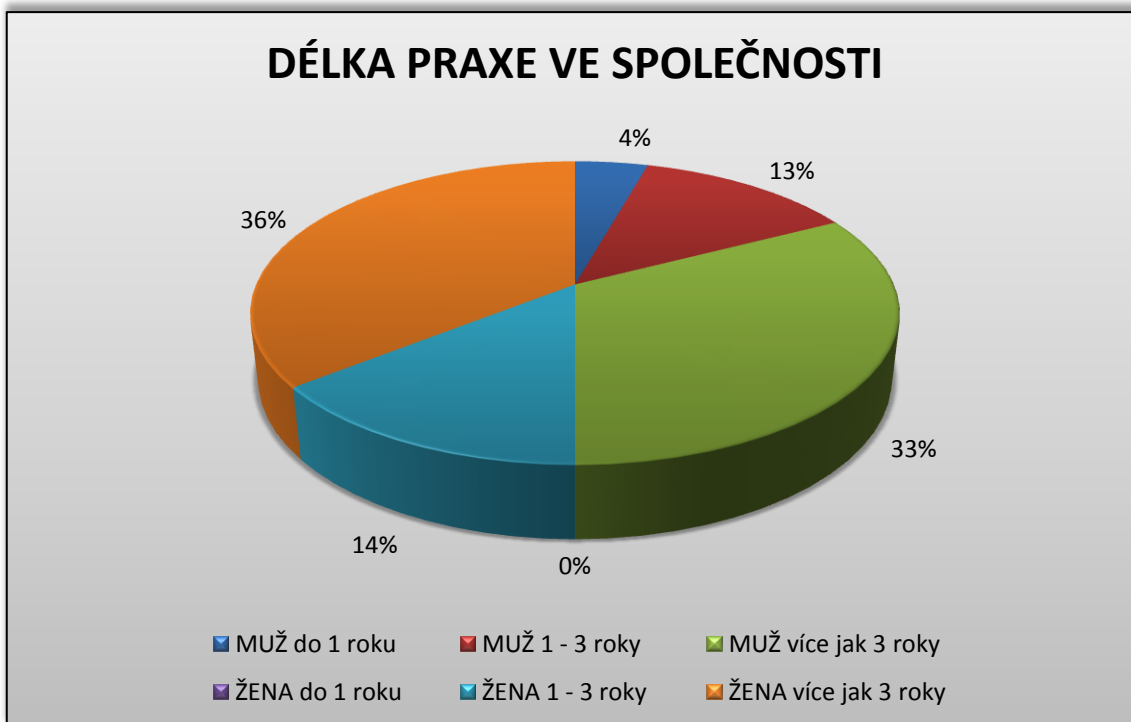
Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Respondenti byli dále rozdělení dle pracovního zařazení ve společnosti, jak je vidět z grafického uspořádání (obrázek 12) z pohledu mužů a žen. Z oslovených subjektů bylo ze souboru řadového zaměstnance 71,43 % žen a 69,57% mužů, vedoucí pozici zastává 28,57% žen a 30,43% mužů. Reprezentanti na pozici top managementu nebyli v tomto šetření dotazováni.

## Položka délka praxe ve společnosti

Čtvrtá výzkumná otázka měla za úkol zjistit od respondentů délku praxe ve společnosti (obrázek 13). Subjekty měli na výběr z možností: do 1 roku; 1-3 roky a více jak 3 roky.

Obrázek 13 Rozdělení respondentů dle praxe ve společnosti z pohledu muže a ženy



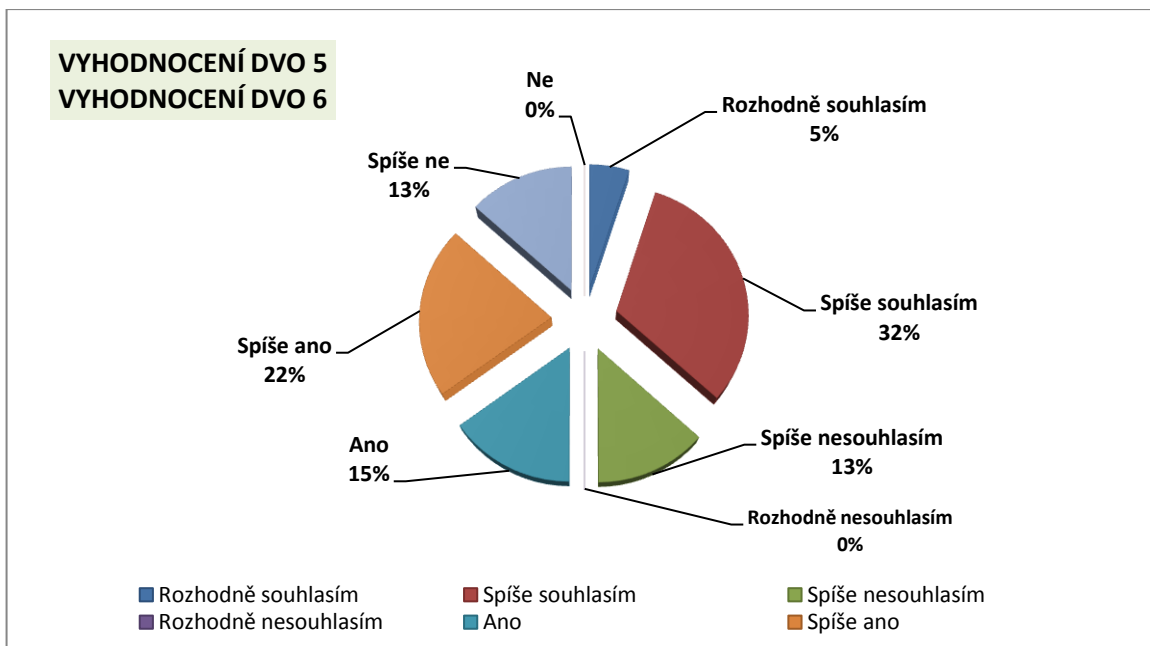
Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Dle obrázku 13 vychází, že nejvíce početnou skupinou v délce praxe více jak 3 roky jsou zaměstnanci resp. muži s 33% a ženy s 36%. Dalším bodem byli muži s 13% a ženy se 14%, kteří pracují ve společnosti v rozsahu od jednoho do tří let. Nejméně početnou skupinou byli zaměstnanci působící ve společnosti do jednoho roku a to z pohledu muže 4% zástupců, z pohledu žen se jedná o 0% zastoupení. Z výše uvedené charakteristiky se domnívám, že se jedná o dlouhodobě existující organizaci s výraznou stabilitou pro oblast udržitelné zaměstnanecké struktury.

#### 4.3.2 Analýza druhého tematického okruhu

V této části tematického okruhu dotazníku jsem zjišťoval u dotazovaných subjektů, znalost vize a dlouhodobých cílů. Zda se ztotožňují se strategickými plány organizace, a zda cítí určitou jistotu do budoucnosti v souvislosti s jejich působením v organizaci i pro příští období (obrázek 14).

Obrázek 14 Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek DVO 5 a DVO 6



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

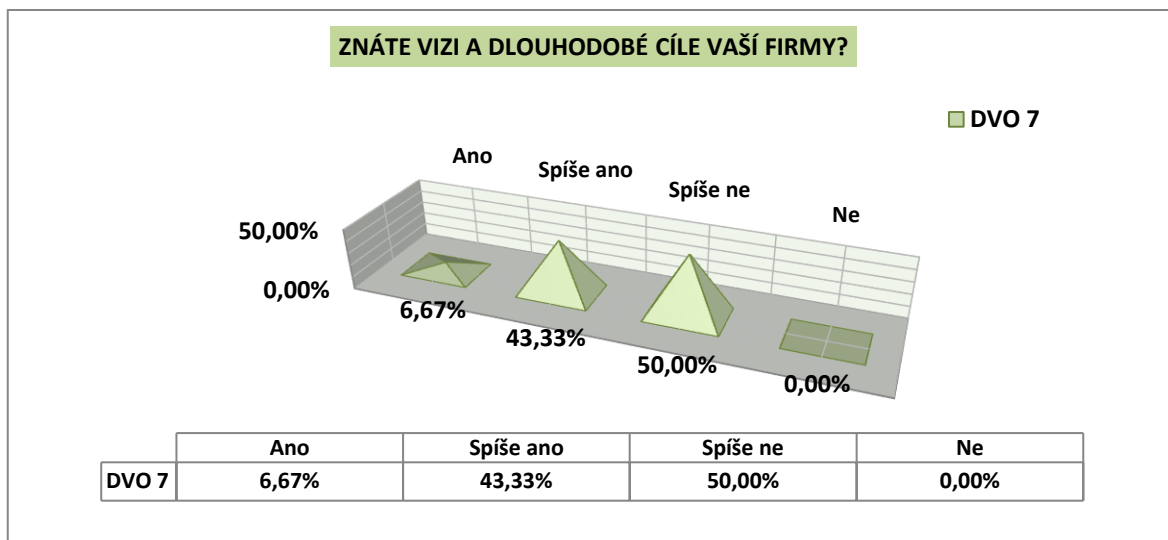
Obrázek 16 je redistribuován na dvě cílové položky:

Zaměstnanci dle obrázku 14 se k otázce zda jsou seznámeni s tím, čeho chce společnost v blízké budoucnosti dosáhnout, vyjádřili kladně a to v počtu 32 %, kteří spíše souhlasí a 5% respondentů rozhodně souhlasí. Negativně se vyjádřila skupina čítající 13% z celku, ti se při neformálních rozhovorech tedy mimo záznam cítili dostatečně neinformovaní, nemající skoro vůbec žádnou představu o informacích ohledně rozvoje společnosti v budoucnu.

Druhou položkou dle obrázku 16 byla otázka, zda jsou zaměstnanci informováni o úspěších jejich firmy. Odpovědi nebyly nikterak zvlášť jednoznačné, hodnoty 22% spíše ano a 15% pro ano naznačují určité slabé povědomí o dosahovaných cílech firmy, ve které působí. Nevědomost potvrdilo 13 % respondentů, kteří se k relevantním informacím ani zdaleka nepřiblíží. Jednoznačnou odpověď, rozhodně nesouhlasím a ne, neuvedl žádný z dotazovaných subjektů.

Na níže uvedeném obrázku 15 je patrná snaha konfrontovat znalost či neznalost firemních vizí a cílů, na základě předem konfigurovaných eventualit ano, spíše ano, spíše ne a poslední možnost výběru měli dotazovaní pro variantu ne.

Obrázek 15 Vyhodnocení znalosti vize a dlouhodobého cíle firmy



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Dle obrázku 15 je patrné, že 50 % zaměstnanců mají o cílech a poslání dobré povědomí, na druhou stranu celých 50 % mají znalost velmi omezenou, v tuto chvíli by nedokázali objektivně cíle a poslání vyjmenovat. Tento fakt značí, že společnost nevytváří dostatečně silné prostředí pro otevřenou komunikaci a explikaci důležitých pojmů. Dle mého názoru společnost úmyslně nechává část svých zaměstnanců v nevědomosti a snižuje tím jejich progres angažovanosti na důležitých otázkách společnosti.

S tímto tématem velice úzce souvisí otevřená otázka DVO 8.

**Otázka DVO 8 se zabývala tématem stručného popisu vize ve firmě, ve které respondenti realizují své pracovní aktivity:**

V charakterizované společnosti se našli ze zkoumaného souboru někteří, kteří na takto položený dotaz z 80 % vůbec neodpověděli. Dotazovaní, kteří se k tomuto tématu vyjádřili, byli ve svých odpovědích téměř jednotní. Většina dotazovaných tuto otázku nevyplnila díky pochybnostem o anonymitě tohoto dotazníku a nezákonného využití pro účely určité profesní diskriminace či podnikovému "pranířování". Tvorba vize

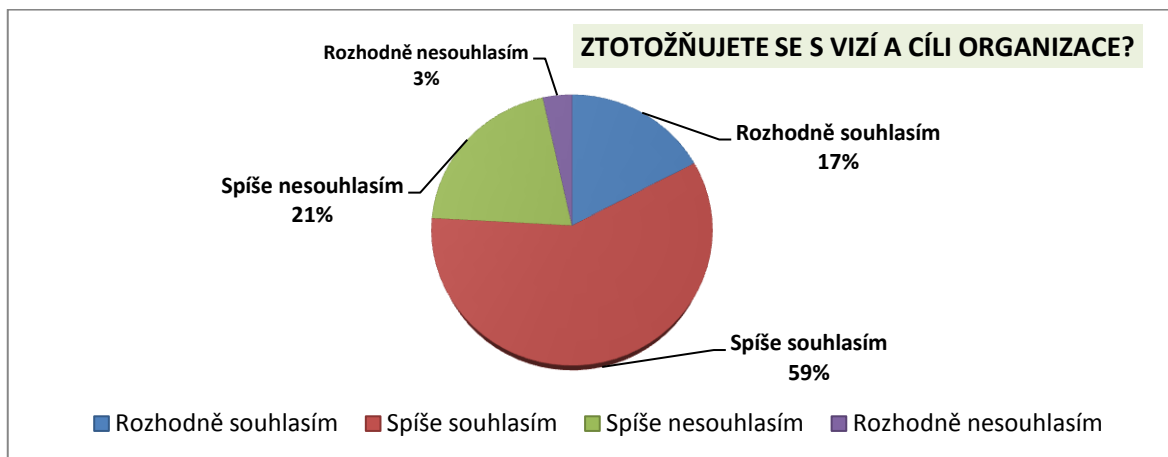


a poslání firmy by měla být založena na participativním principu. Nezbytnou podmínkou dosažení angažovanosti zaměstnanců by mělo být přizpůsobení hodnotících systémů a systémů odměňování požadovanému chování (obrázek 16).

**Pro tento konkrétní případ uvádím některé významnější a hodnotné odpovědi:**

- investice do personálního vývoje, komunikace, IT, systému řízení,
- nejvyšší kvalita odvedené práce,
- politika BOZP,
- ochrana životního prostředí,
- udržení stabilní pozice na trhu s klíčovými zákazníky,
- udržení plánovaného obsahu,
- dodržování norem a technologických postupů,
- příprava na realizaci údržbových prací v totální odstavce 2016,
- zvýšení celkových prodejů a otevření nových divizních pracovišť,
- rentabilní zakázky, zvýšení produktivity.

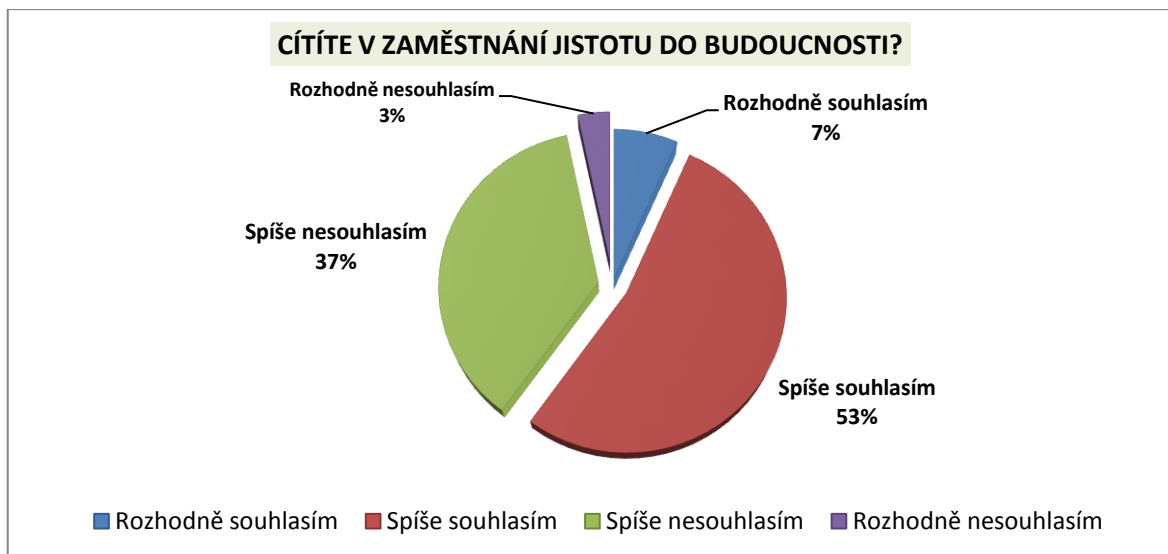
Obrázek 16 Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky DVO 9



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Předchozí dvě otázky nám napověděly, že vyhodnocení obrázku 16 není zcela objektivní. V tomto případě 59 % spíše souhlasí a ztotožňuje se s vizí a cíli organizace. Spíše nesouhlasí 21 %, rozhodně souhlasí 17 % a rozhodně nesouhlasí 3 % dotazovaných. Paradoxně se v názorné ukázce objevila více jak jedna polovina respondentů, kteří by měli být schopni se k dané problematice slovně vyjádřit a určit tak jednoduše plánovanou strategii firmy spojenou s vizí a posláním do budoucna (obrázek 17).

Obrázek 17 Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky DVO 10



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

U respondentů bylo zjišťováno, do jaké míry cítí jistotu do budoucnosti ve svém podniku, což názorně charakterizuje obrázek 17.

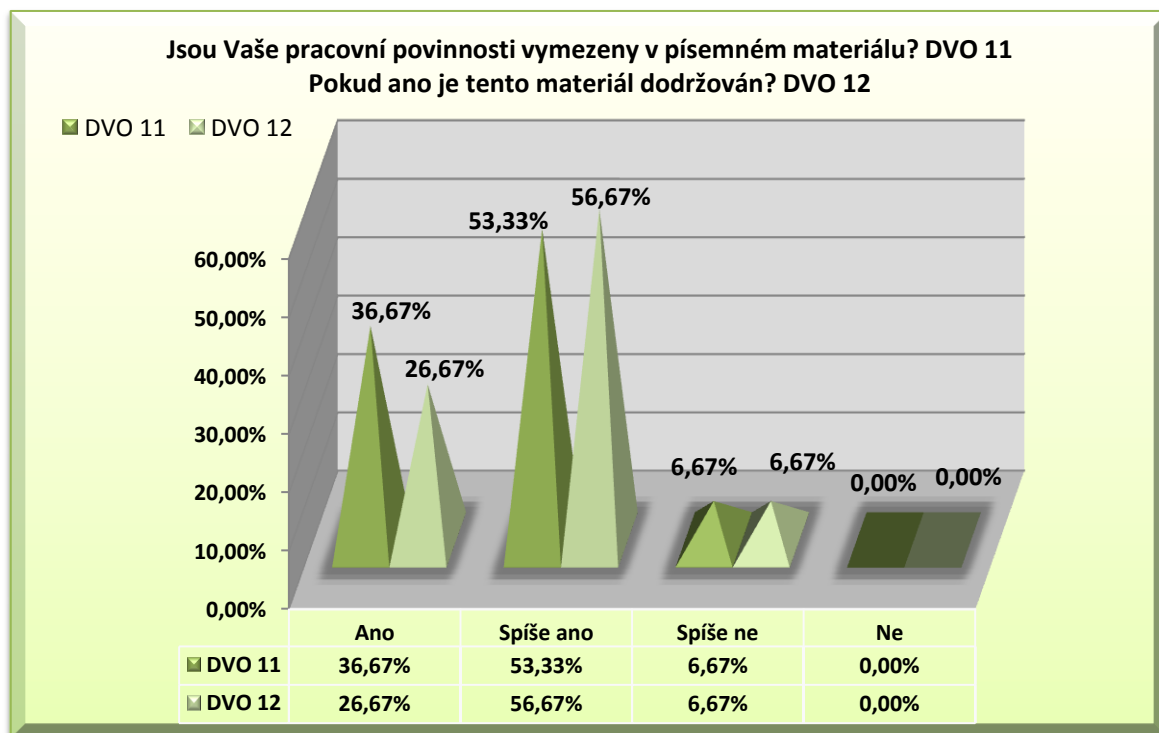
Výzkumem bylo zjištěno, že nadpoloviční většina, kterou tvořilo 53 % respondentů, kteří odpověděli kladně, tedy že spíše souhlasí a 7 % rozhodně souhlasí, cítí jistotu do budoucnosti. V opačném případě 37 % spíše nesouhlasí a 3 % rozhodně nesouhlasí s pocitem jistoty dlouhodobé funkční strategie společnosti. Toto je dáno především určitým odporem, který je spojen s výraznými neúspěšnými změnami v podniku. Lze to posoudit ne zcela schopným vedením a z části nepřizpůsobivým postojem pracovníků prvních linií, kterých se změna přímo dotýká. Lidé mají odpor k náhlým obrátům v již existujících procesech, kde se neodrazil jejich osobní přínos. Lidé v zásadě nechtějí dlouhodobě cítit pocit nejistoty. Stav, ve kterém jsou si jistí, by pro ně měl být tím nejpříjemnějším prvkem, i když může představovat jistá omezení, která jsou ale schopni v určité míře akceptovat.

### 4.3.3 Analýza třetího tematického okruhu

Ve třetí části tematického okruhu, jsem zjišťoval, zda je ve společnosti zavedená vhodná organizační struktura. Jakým způsobem probíhá zpětná vazba mezi respondenty a širším vedením společnosti tj. informovanost o plnění pracovních úkonů; konkrétní

změny v organizační struktuře podniku, její funkčnost a schopnost reakce na změny; v poslední řadě otevřenost a přístup k připomínkám a návrhům týkající se pracovní agendy respondentů (obrázek 18).

Obrázek 18 Vyhodnocení otázek ve spojitosti s vymezením pracovních povinností



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Cílem uzavřených otázek DVO 11 a 12 dle obrázku 18 bylo identifikovat, způsob vymezení pracovních povinností v konkrétním písemném materiálu, který je fyzicky dostupný a dohledatelný na příslušném oddělení, například v popisu funkce dotazovaného. V případě, že respondenti odpověděli kladně, reakce na DVO 12 měla za úkol zjistit, zdali je tento písemný materiál dodržován a plně kompatibilní.

Z výše uvedeného obrázku 18 můžeme vyčíst, že 36,67 % respondentů odpovědělo na DVO 11 spíše ano, 53,33 % ano a 6,67 % spíše ne. Hodnoty ukazují jasně definované a vymezené pracovní povinnosti respondentů, dostupné na příslušném oddělení a pro případ potřeby kdykoliv k nahlédnutí. Ze získaných dat obrázku 18 pro DVO 12 si dotazovaní myslí, že předchází jasně definovaný materiál resp. vymezené pracovní

povinnosti jsou dodržovány, a to v rozsahu: 26, 67 % dotazovaných se domnívá, že ano; 56,67 % spíše ano a pouhých 6,67 % vybralo možnost ne.

Problematiku pracovních míst už popsal Hayes (1972), kde se domníval, že pracovní místa by měla obsahovat informace obsažené v popisu organizace, včetně "faktorové analýzy" práce ve vztahu k faktorům hodnocení práce nebo kritériím užívaným pro ocenění relativní hodnoty práce. Kromě toho je často užitečné zahrnout i vysvětlující popis povahy a obsahu práce, jak se používá v systému práce podle [Hayes, 1972].

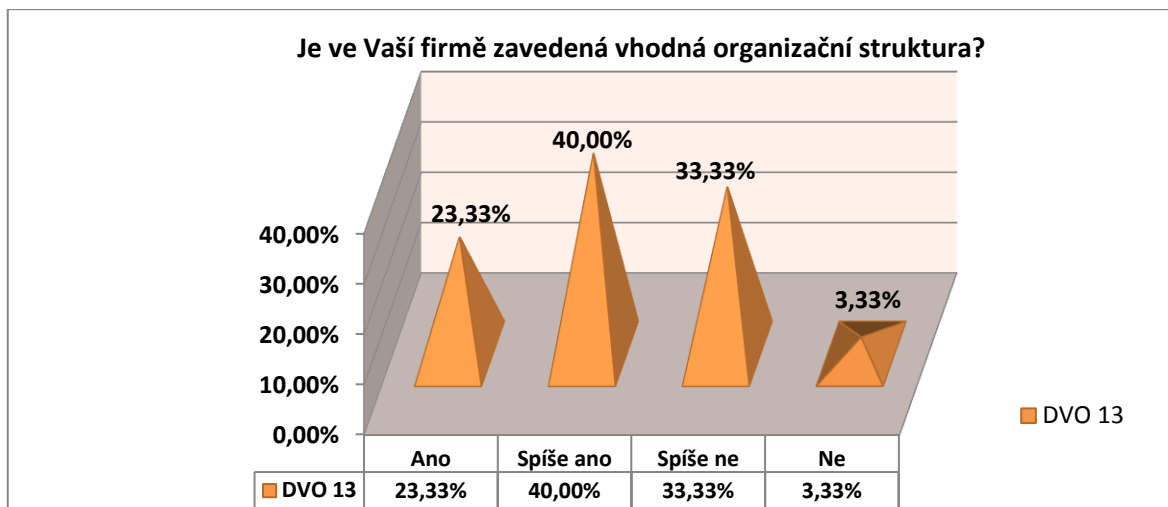
Vysvětlení poskytuje všeobecnou informaci o prostředí, ve kterém se práce vykonává. Povaha práce je popsána v obecných termínech, aby poskytla hodnotitelům celkový přehled o tom, o jaký druh práce se jedná. Tím se osvětlí jakási osnova nejpodstatnějších odpovědností [Armstrong, 1999].

### **Organizační struktura a pracovní agenda**

V tomto bloku bylo cílem se respondentů dotázat, zda je ve firmě již zavedená organizační struktura všem známa, zda je organizační struktura v jejich podniku vhodná, funkční a schopná reagovat na změny potřeb podniku popř. jaké by navrhovali konkrétní změny v organizační struktuře. V další části mne zajímalo, jakým způsobem budou respondenti reagovat na dosavadní přístup středního a top managementu k připomínkám nebo návrhům na zlepšení organizační struktury a zda dotazovaní sdělují nezastřeně svůj postoj k pracovní náplni a jejím nedostatkům.

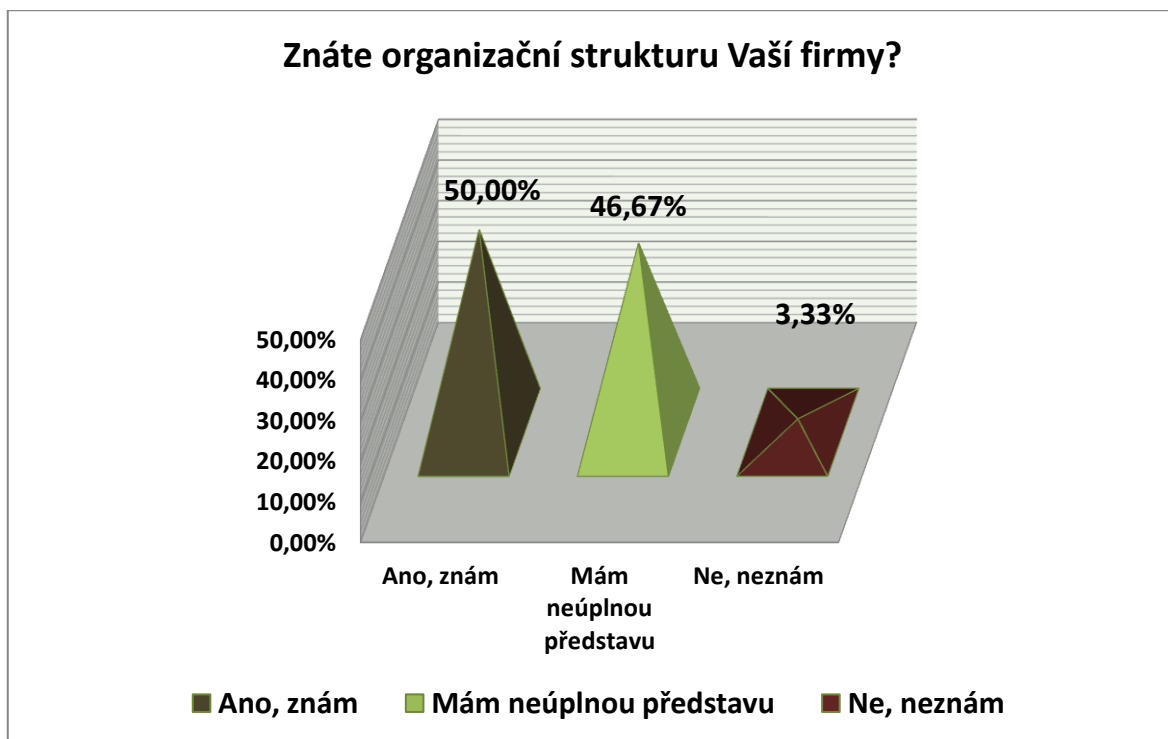
Z níže uvedeného obrázku 19 a dostupných dat vyplývá výrazná procentuální převaha, kdy téměř 63,33 % respondentů odpovědělo na simulovaný problém kladnou reakcí. Více jak 30 % dotázaných vyjádřilo postoj negativní. Pokud budeme v tomto oddílu charakterizovat data z obrázku 20, můžeme říci, že více než 96% dotazovaných odpovědělo, že znají současnou organizační strukturu ve svém podniku. Pouhá 3 % se k neznalosti organizační struktury vyjádřila negativně.

Obrázek 19 Vyhodnocení vhodnosti organizační struktury firmy



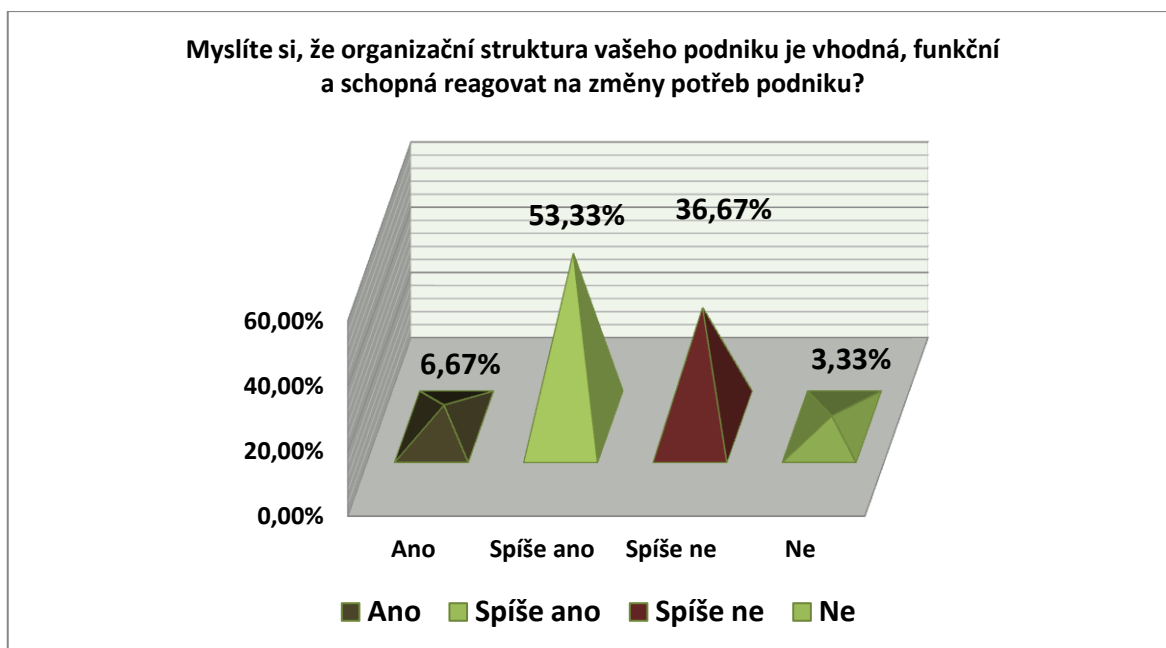
Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Obrázek 20 Vyhodnocení znalosti organizační struktury firmy DVO 14



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Obrázek 21 Vyhodnocení vhodnosti, funkčnosti a schopnosti reakce OS na změny

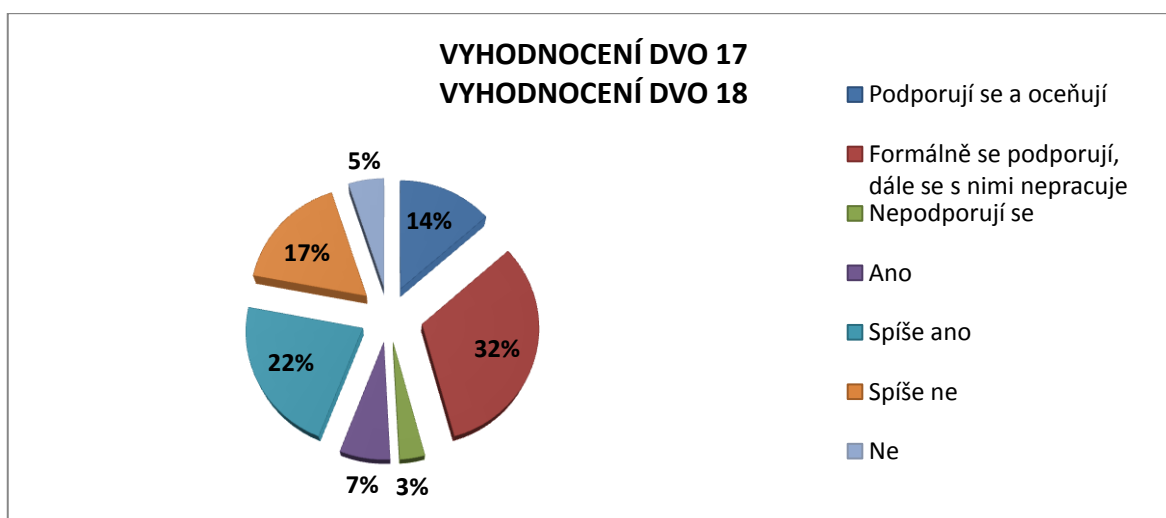


Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Na DVO 15 (obrázek 21), zda mají dotazovaní ve svém podniku zavedenou vhodnou, funkční organizační strukturu, která je schopna reagovat na změny potřeb podniku odpověděli: 53,33 % se domnívá, že spíše ano; 36,67 % uvedlo spíše ne; 6,67 % odpovědělo zcela jasně ano a pouhých 3,33 % se vyjádřilo pro ne.

DVO 16 nebyla dotazovanými subjekty zodpovězena.

Obrázek 22 Analýza přístupu firmy k pracovní agendě, připomínkám a návrhům



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Obrázek 22 znázorňuje situaci, při které respondenti odpovídali na otázky zaměřené na postoj managementu k připomínkám či návrhům na zlepšení. Konkrétně, zda vůbec sdělují své názory k pracovní náplni a jejím sporným bodům v jejich organizaci.

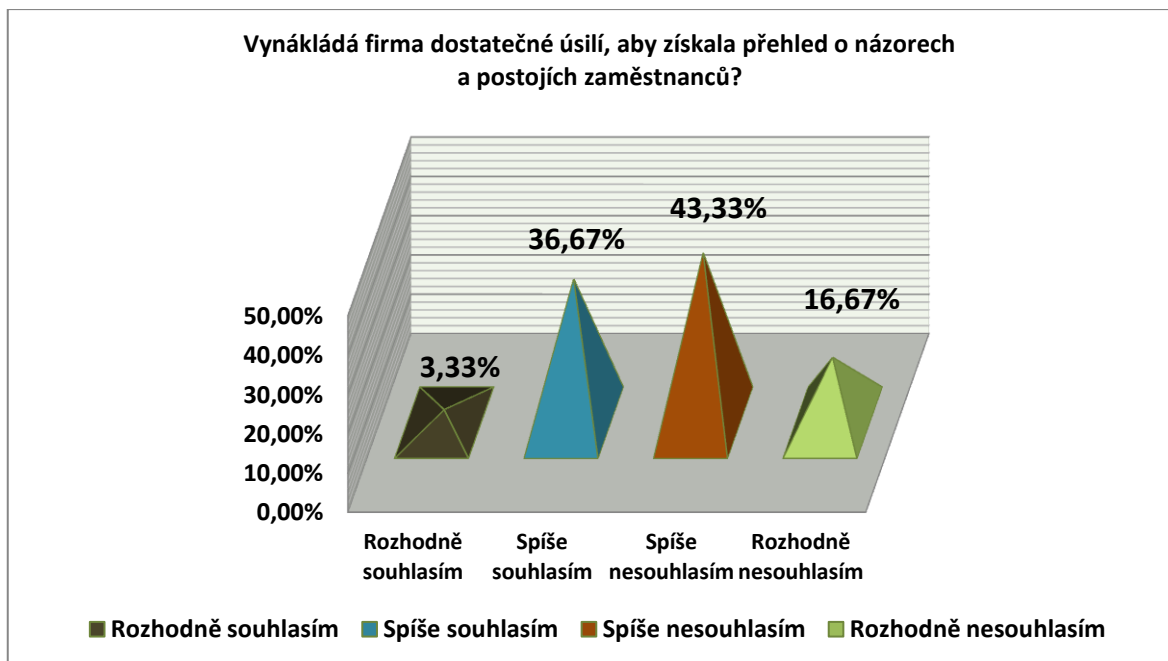
Dotazovaní hodnotili toto téma takto: 14 % respondentů vyjadřuje svůj postoj kladnou reakcí, návrhy se podporují a oceňují; 32 % subjektů vypovědělo, že se formálně podporují, bohužel se s nimi ve výsledku nepracuje a 3 % se domnívají, že se jejich názory vůbec nepodporují, ve směru k managementu firmy jsou liché. Z obrázku 22 dále vyplývá, že 29 % respondentů sděluje otevřeně své názory k pracovní agendě, bohužel dle mého názoru forma zapojování a participace pracovníků není dle dostupných dat managementem podporována, přičemž existuje celá řada způsobů zapojování zaměstnanců a jejich participace, ilustrativní případ je znázorněn v příloze 2 (viz obrázek 36). Odmítavý postoj zaujalo 17 % respondentů s odpovědí spíše ne a zbývajících 5 % odpovědělo rozhodně ne.

Systémy zabezpečující získávání zlepšovacích návrhů od zaměstnanců mohou pro zaměstnance dle Armstronga (1999) znamenat cenný způsob, jak se podílet na zlepšování výkonnosti podniku. Pokud jsou náležitě organizovány, mohou pomoci ke snížení pocitu frustrace, vznikajícího v případech, kdy si pracovníci myslí, že mají dobré nápady, ale protože neexistují příslušné komunikační kanály, nemohou dle Armstronga (1999) dosáhnout jejich posouzení.

#### **4.3.4 Analýza čtvrtého tematického okruhu**

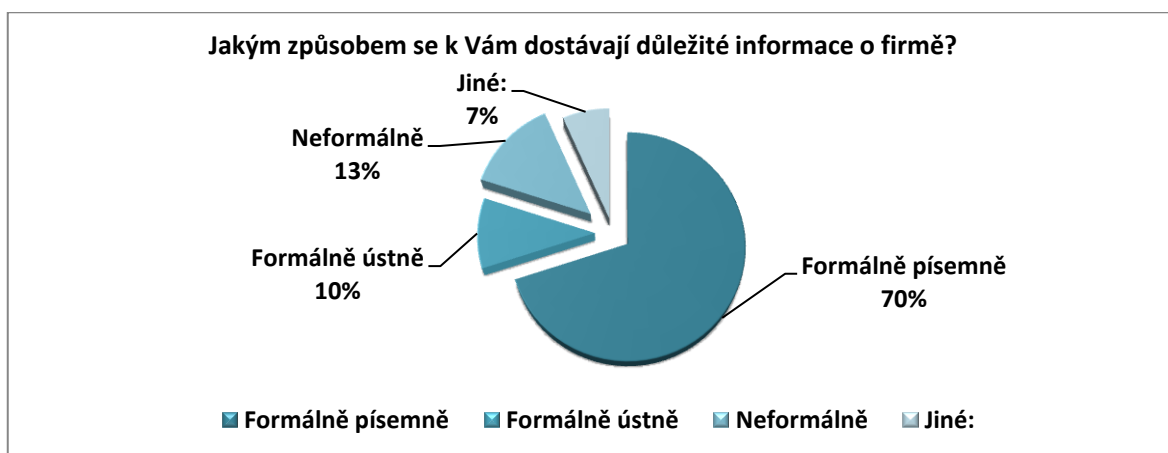
Ve čtvrtém bloku dotazníkového šetření jsem se zabýval efektivitou toku informací a zaměstnaneckými vztahy, které jsou především ovlivňovány manažerskou a vnitropodnikovou komunikací. Jako doplňkový zdroj můžeme chápat i externí komunikaci. Níže uvedené získané hodnoty může např. využít a posoudit management, zda by zlepšení v oblasti komunikace mohlo momentální postoje zaměstnanců změnit (obrázek 23).

Obrázek 23 Vyhodnocení přehledu o názorech a postojích zaměstnanců



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Obrázek 24 Analýza prvotního přenosu důležitých informací o firmě



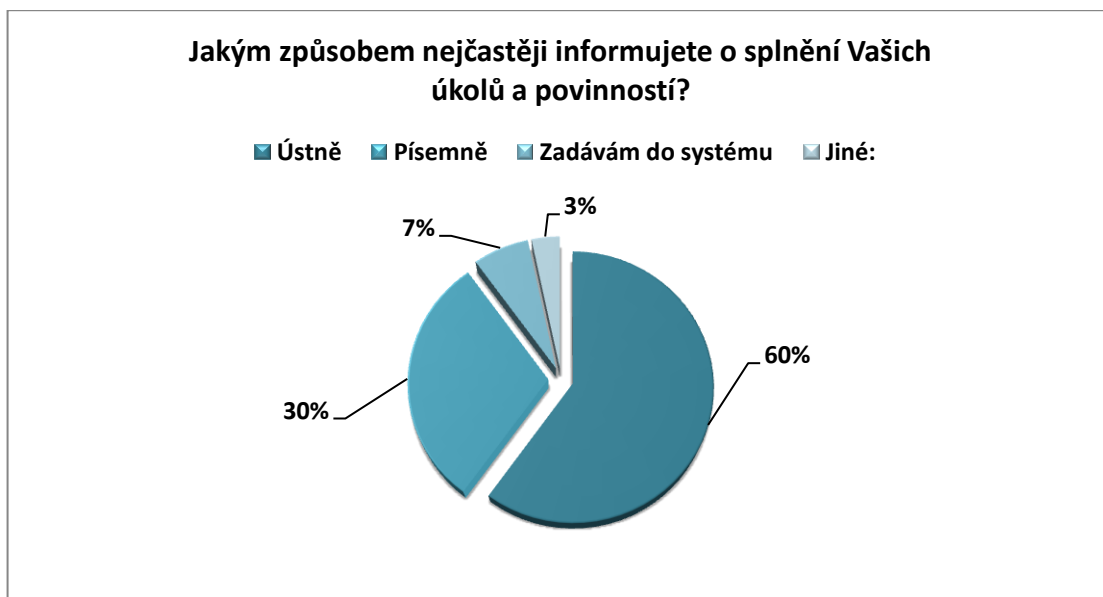
Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

V uzavřené otázce DVO 19 jsem zjišťoval, zda společnost vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců. Více jak polovina respondentů dle obrázku 24 se domnívá, že společnost nevěnuje dostatečnou část svého úsilí k získání pro management důležitých názorů a stanovisek od svých zaměstnanců.



V uzavřené otázce DVO 20 bylo cílem stanovit, jakým způsobem se prvotně k zaměstnancům dostávají důležité informace o firmě. Většina respondentů 70 % vybrala viditelně dle obrázku 25 možnost formálně písemně, formálně ústně 10 %, získání informací neformální cestou 13 % a jiný způsob přenosu čerstvých informací o firmě zvolilo 7 % dotazovaných.

Obrázek 25 Možné způsoby předání informací o splnění úkolů a povinností



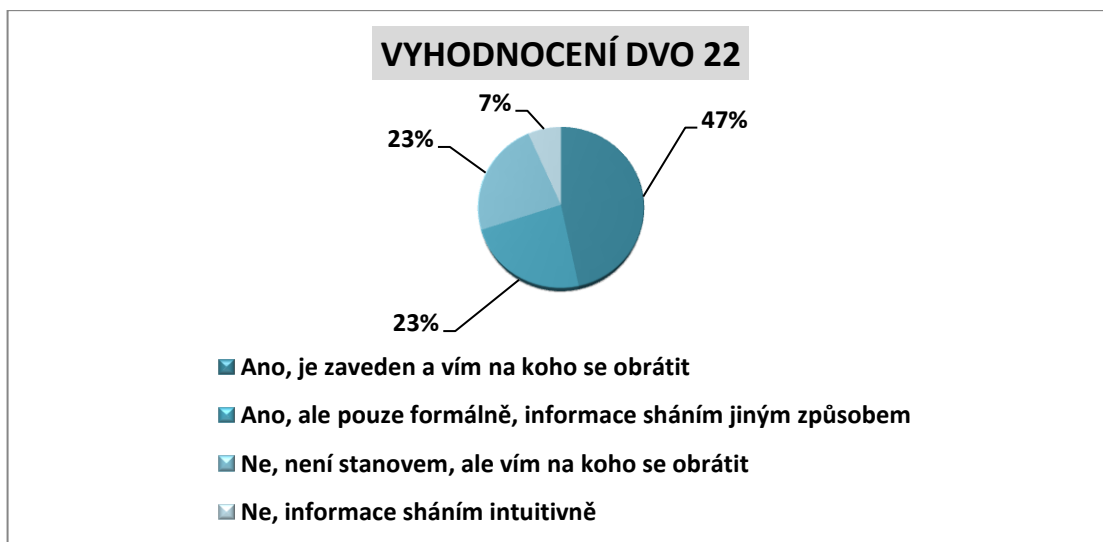
Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Respondenti dle obrázku 25 využívají nejčastěji jako možnou formu předávání informací o splněných pracovních povinnostech a dílčích úkolech způsob ústní interpretace, takto odpovědělo 60 % respondentů, 30 % subjektů z reprezentativního vzorku se většinou vyjadřuje písemně, 7 % respondentů využívá přednastaveného softwaru dle práce na aktuální zakázce či projektu a 3 % přenáší informace o plnění povinností jinými způsoby.

V uzavřené otázce DVO 22 jsem zjišťoval, zda je ve firmě zaveden systém informovanosti, díky kterému se k zaměstnancům dostanou informace, potřebné pro jejich profesi, včas a v požadované kvalitě (obrázek 26). Z předem daných variant: ano, je zaveden a vím na koho se obrátit; ano, ale pouze formálně, informace sháním jiným

způsobem; ne, není stanoven, ale vím na koho se obrátit; ne, informace sháním intuitivně, měli respondenti vybrat pouze jednu, tu která je pro ně a danou chvílí nejtypičtější.

Obrázek 26 Analýza zavedeného systému informovanosti

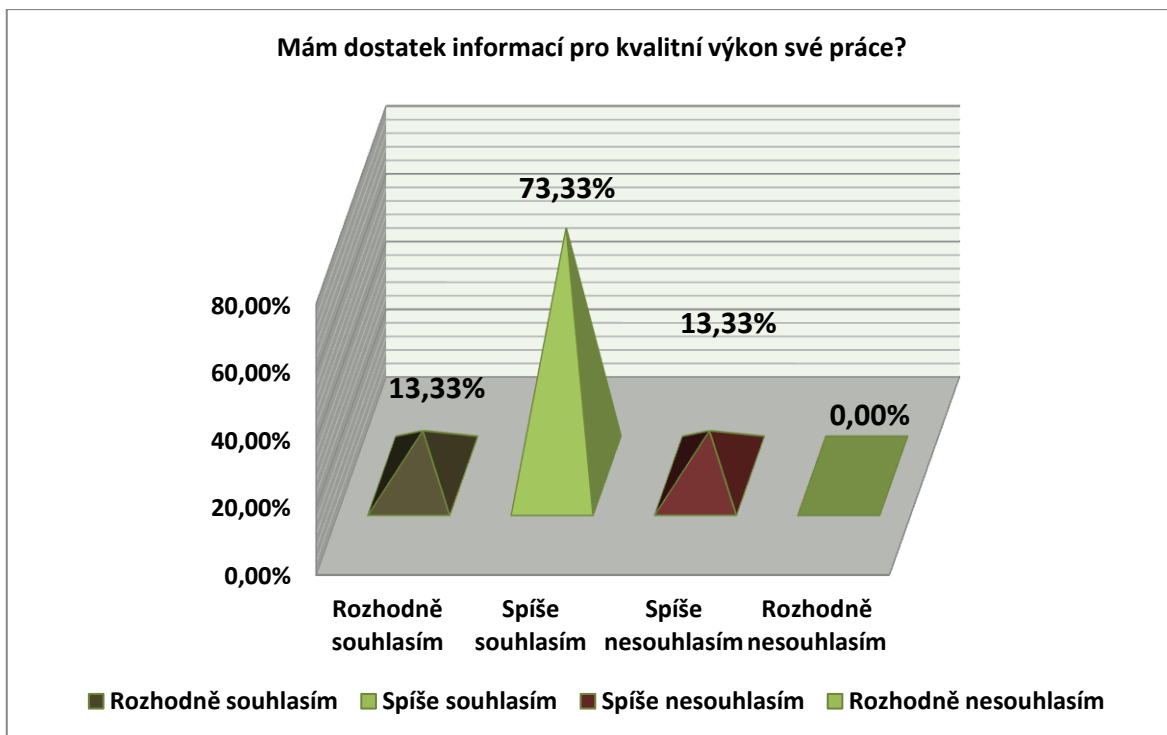


Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Dle obrázku 26 převážná část respondentů tvrdí, že systém informovanosti v určité podobě existuje a to celých 70 % dotazovaných, kdy jedna část z nich ví na koho se obrátit 47 % a druhá si informace shání jiným způsobem 23 %. Minimální zastoupení mají ti respondenti, kteří se domnívají, že systém není vůbec zaveden, ale jedna z další části dotazovaných 23 % ví na koho se v případě nutnosti obrátit a poslední část 7 % si potřebné informace shání intuitivně.

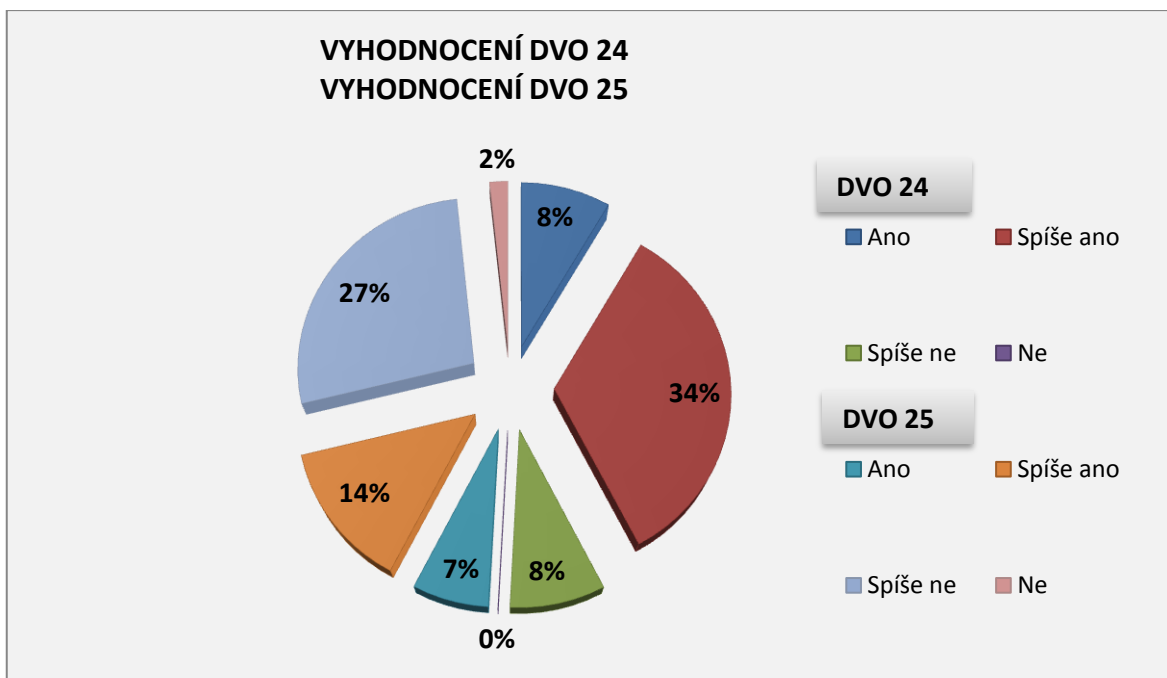
Prostřednictvím obrázku 27 lze analyzovat, že většina tj. přibližně 86,66 % respondentů souhlasí s tvrzením: ano, pro kvalitní výkon své profese mám dostatek podstatných informací. Zbylá část dotazovaných přibližně 13,33 % se vyjádřila ve smyslu, spíše nesouhlasím, pro svou pracovní činnost nemám dostatek relevantních informací.

Obrázek 27 Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky DVO 23



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Obrázek 28 Analýza jakým způsobem jsou poskytovány informace zaměstnancům



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Dle grafického schématu (viz obrázek 28) a prostřednictvím otázek DVO 24 a 25 jsem se snažil zmapovat, jakým způsobem jsou zaměstnancům společnosti poskytovány informace, resp. zda jsou pracovníkům informace potřebné pro výkon jejich práce poskytovány v uspokojivém množství a zároveň pro ně potřebné a užitečné, které se týkají přímo jejich osoby.

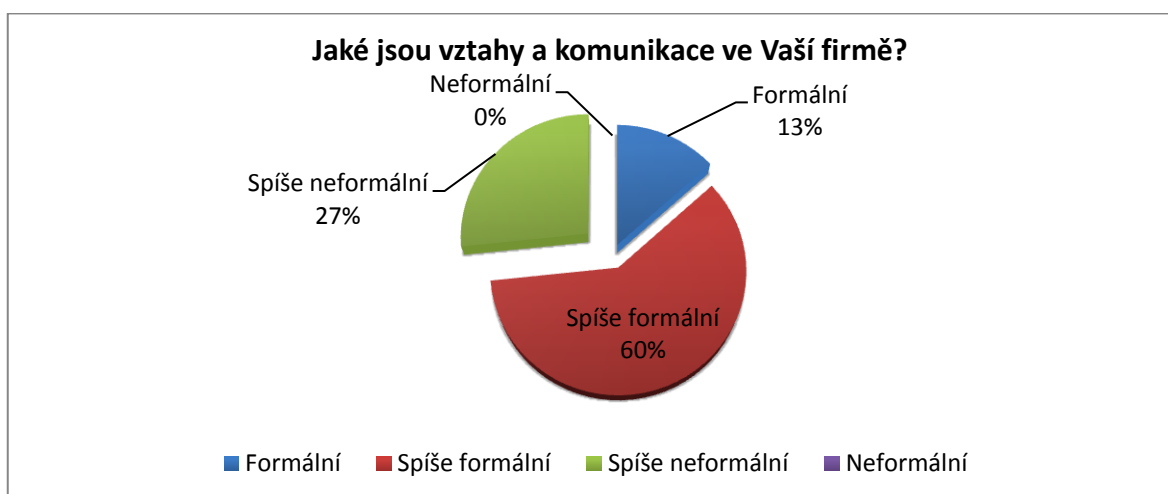
Na základě vyhodnocení DVO 24 dotazovaní spíše dostávají informace potřebné pro výkon jejich profese v uspokojivém množství. Spíše neuspokojivé informace pro svůj výkon profese dostává pouhých 8 % hodnotících.

Z obrázku 28 lze dále vyzorovat, že míra respondentů, kteří nejsou nadmíru zahlcováni neužitečnými nebo redundantními informacemi, se o pár procentních bodů téměř vyrovná respondentům, kteří se spíše domnívají, že jsou jim předkládány v rámci jejich profese nepotřebné nebo nadbytečné informace, je zde pocíťován nadměrný tok neprospěšných a mnohdy irelevantních instrukcí, které se jich vůbec netýkají.

#### 4.3.5 Analýza pátého tematického okruhu

V pátém tematickém okruhu s názvem "Prostředí komunikace" jsem u pracovníků firmy hodnotil, do jaké míry jsou jejich vztahy a komunikace formální, proces zpětné vazby při komunikaci, dobu strávenou formální a neformální komunikací, charakteristiku porad a také metody řešení konfliktů, jež jsou využívány k jejich řešení (obrázek 29).

Obrázek 29 Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky DVO 26

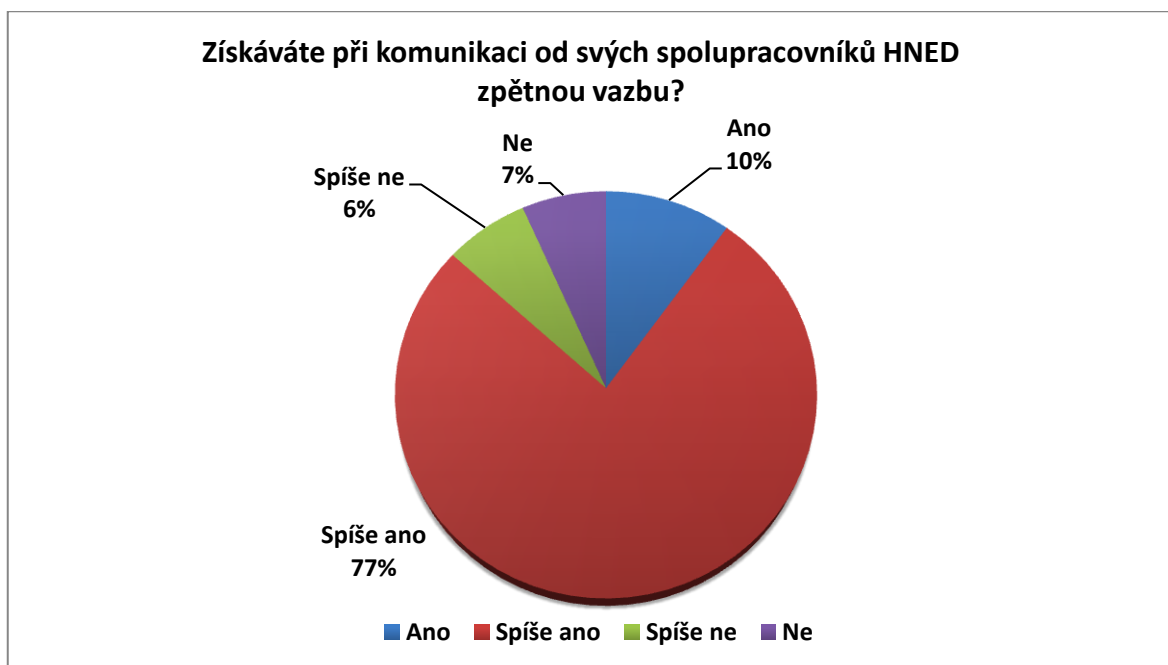


Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Dle vyhodnocení obrázku 29 lze říci, že respondenti hodnotí vztahy a komunikaci mezi svými spolupracovníky ve větší míře za otevřenou, pro 60 % respondentů jsou vztahy a komunikace spíše formální. 13 % respondentů uvedlo, že komunikují formálně přirozeně. Spíše neformálně komunikuje 27 % dotázaných. Žádný z dotazovaných subjektů se nevyslovil pro odpověď neformálních vztahů a komunikace v organizaci.

### Analýza zpětné vazby mezi zaměstnanci

Obrázek 30 Analýza zpětné vazby mezi jednotlivými spolupracovníky DVO27



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

V otázce DVO 27 a na základě získaných dat z obrázku 30 převažuje v charakterizované společnosti funkčnost zpětné vazby, kdy 77 % respondentů uvedlo, že zpětná vazba je pro ně spíše důležitým měřítkem v rámci jejich budoucího seberozvoje. 10 % dotázaných uvedlo kladný vztah ke zpětné vazbě formou odpovědi ano. 13 % vyjádřilo svůj nesouhlas v podobě odpovědí spíše ne a ne. Tato část respondentů uvažuje nad slovním spojením "zpětná vazba" spíše jako o cizím pojmu.

Širší představa o pojmu zpětná vazba je popsána v samostatném bloku níže.

Na výše uvedenou analýzu reaguji pár slovy od Armstronga (1999), který uvádí, že 360° zpětná vazba vyjadřuje, jak je pracovník úspěšný ve všech svých pracovních vztazích. Podle Wagnerové (2008) je navržena tak, aby přinášela komplexní informace o činnosti zaměstnance, její součástí může být i sebehodnocení. Důraz je kladen na dovednosti, schopnosti a chování. Zpětná vazba by měla být zaměřena spíše na popis chování než na jeho posuzování. Obvykle se používají strukturované dotazníky, které se vyplňují anonymně a mají důvěrnou povahu (spíše slouží pracovníkovi). Je však žádoucí poskytnout určitou formu konzultací, která umožní pracovníkům, aby si vysvětlili tuto zpětnou vazbu a aby si mohli připravit plány pro seberealizaci.

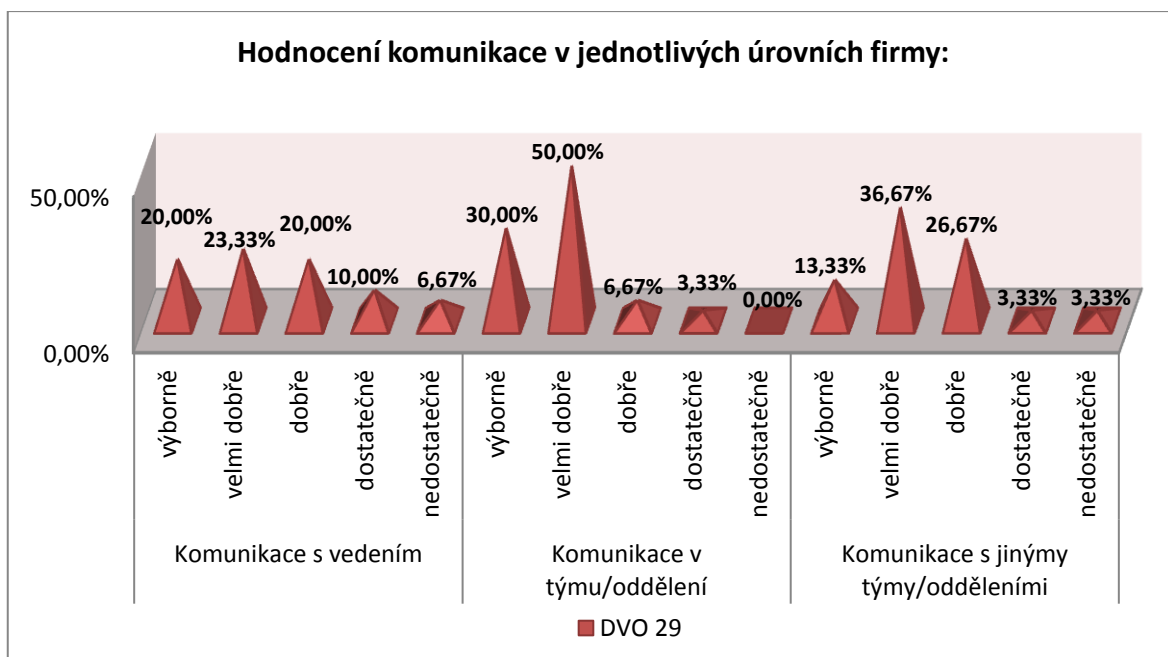
Bláha et al. (2005) vychází ze zpětné vazby 360°. Využívá informace v ní získané, které rozšiřuje o informace zákazníků a klientů. V praxi není tato metoda zcela obvyklá. Neboť může u klienta vyvolat dojem, že si zaměstnavatel neví se svým podřízeným rady, nebo že poskytované služby nejsou na perfektní úrovni.

Koubek (2007) uvádí model 180° zpětné vazby, do které jsou zapojeni pouze podřízení zaměstnanci konkrétního hodnoceného zaměstnance. Dále je zde využito také sebehodnocení daného hodnoceného zaměstnance.

**Na základě otázky DVO 28 se měli respondenti pokusit odhadnout časový interval, ve kterém komunikují na témata související s jejich pracovní náplní [hod/den]:**

V této otevřené otázce jsem zjišťoval, kolik času denně stráví zaměstnanci firmy komunikací související s prací. Ve zkoumané organizaci komunikují zaměstnanci v průměru od 1 do 4 hodin za den. U tohoto případu jsem neposuzoval data dle pracovních pozic, které v podniku zastávají (obrázek 31).

Obrázek 31 Jakým způsobem je hodnocena komunikace v jednotlivých úrovních firmy?



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Komunikaci v jednotlivých úrovních firmy hodnotili respondenti velmi pozitivně. Nejvýznamnější komunikační tok je dle respondentů při komunikaci v týmu či oddělení, kde trvale působí. Velmi malé procento dotazovaných se vyjádřilo známkou dostatečnou či nedostatečnou a to v celém proudu od komunikace s vedením, přes oddělení, kde aktivně působí, po týmy na jiných úsecích. Výrazná část respondentů uvedla střední cestu, kdy oznámkovala komunikaci napříč společností známkou dobře.

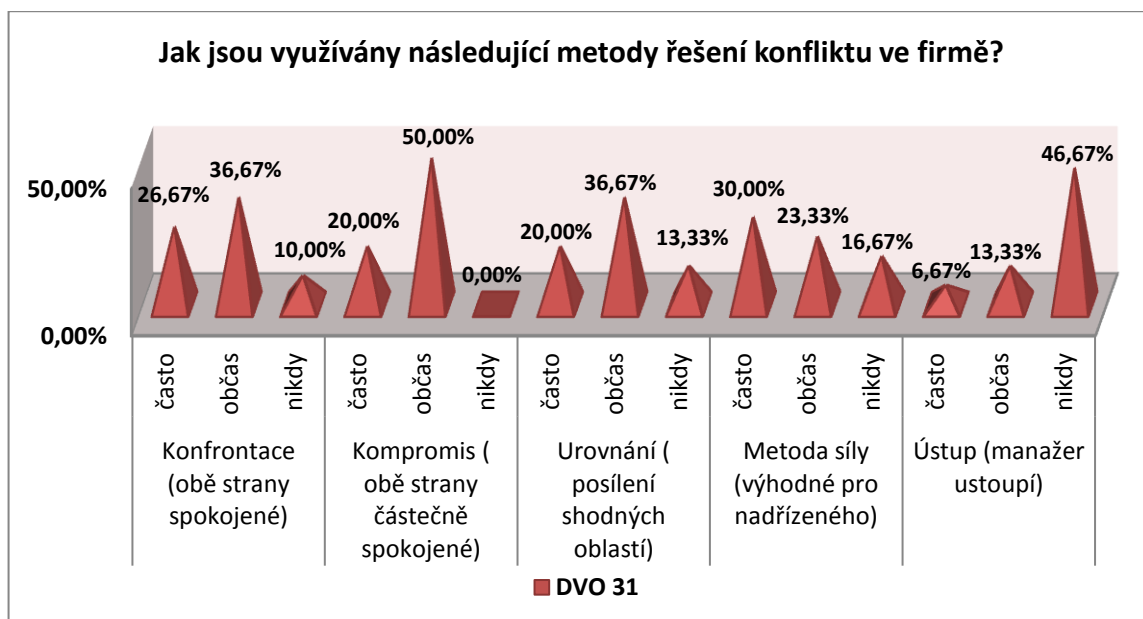
Čakrt, M. (2000) se domnívá, že pravděpodobně velká masa lidí přistupuje k řešení nepříznivých situací svým jediným osvědčeným způsobem, přestože je téměř vždy možnost volit z několika přístupů. Jedním přístupem je ochota ke kooperaci a respektování oponenta. Druhým je asertivita, v níž jedna strana usiluje o prosazení a uspokojení svých vlastních zájmů.

V příloze 3 a tabulce 7 uvádím srovnání pěti možných přístupů řešení konfliktů dle Whettena (1991).

Z níže uvedeného a zpracovaného obrázku 32 máme jedinečnou možnost porovnat pět přístupů pro řešení konfliktů v dotčené organizaci.

Z pohledu metody řešení konfliktů **konfrontací**, vnímá tuto situaci 36,67 % respondentů, kteří se domnívají, že pouze občas dojde ke smíru zúčastněných stran. 26,67 % si myslí, že v jejich organizaci dochází často k zadostiučinění a zneprátené strany se vzájemně dohodnou. Pouze 10 % hodnotilo tento způsob řešení odpovědí nikdy, v jejich případě si vždy jedna strana prosadí svou. Cestou občasného **kompromisu** se vydává zhruba 50 % respondentů, 20 % dotazovaných pokládá tuto metoda za častou, není jejich oblibou, díky nekonstruktivním řešením a neúčelovým jednáním, si znepríjemňovat atmosféru, ale co nejdříve se vrátit k práci. Pohled, na třetí metodu tj. **urovnání**, můžeme též říci kooperaci, se objevuje u 36,67 % dotazovaných občas, u 20 % respondentů často a 13,33 % nikdy. Je zde zřetelně viděn záměr či snaha o řešení konfliktu společnými silami. Předposlední údaj z pozice **metody síly** vnímá část respondentů tj. 30 % jako občasně řešení, 20 % časté a 13,33 % se vyjádřilo pro nikdy, tento druh metody není v organizaci využíván. Metodu **ústupu** hodnotili subjekty takto: 46,67 % odpovědělo nikdy; 13,33 % občas; 6,67 % často, v tomto případě tu hrozí, že nadřazená autorita začne ty méně harmonizované zneužívat pro vlastní potřeby, mnohdy ani nesouvisející s pracovní náplní dotyčného.

Obrázek 32 Analýza využití metod při řešení konfliktů ve firmě

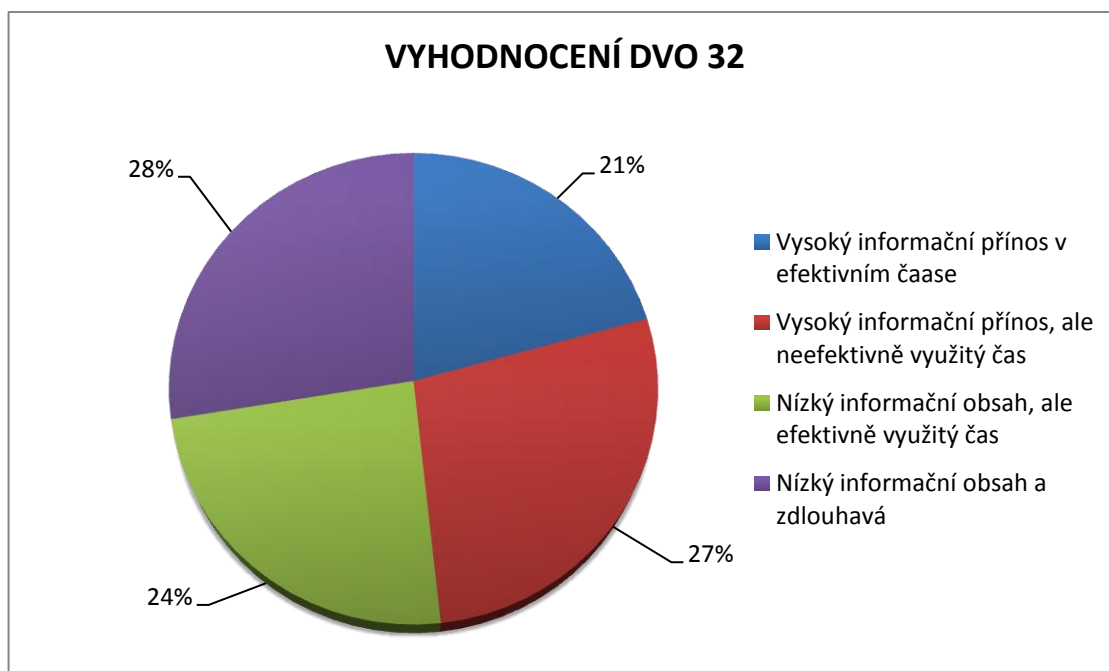


Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.



V níže uvedené uzavřené otázce měli dotazovaní za úkol ohodnotit míru efektivity interních porad z hlediska informačního přínosu (obrázek 33), obsahu a účinnosti konfrontované s dobou trvání.

Obrázek 33 Analýza možností, které nejlépe charakterizují porady ve firmě



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

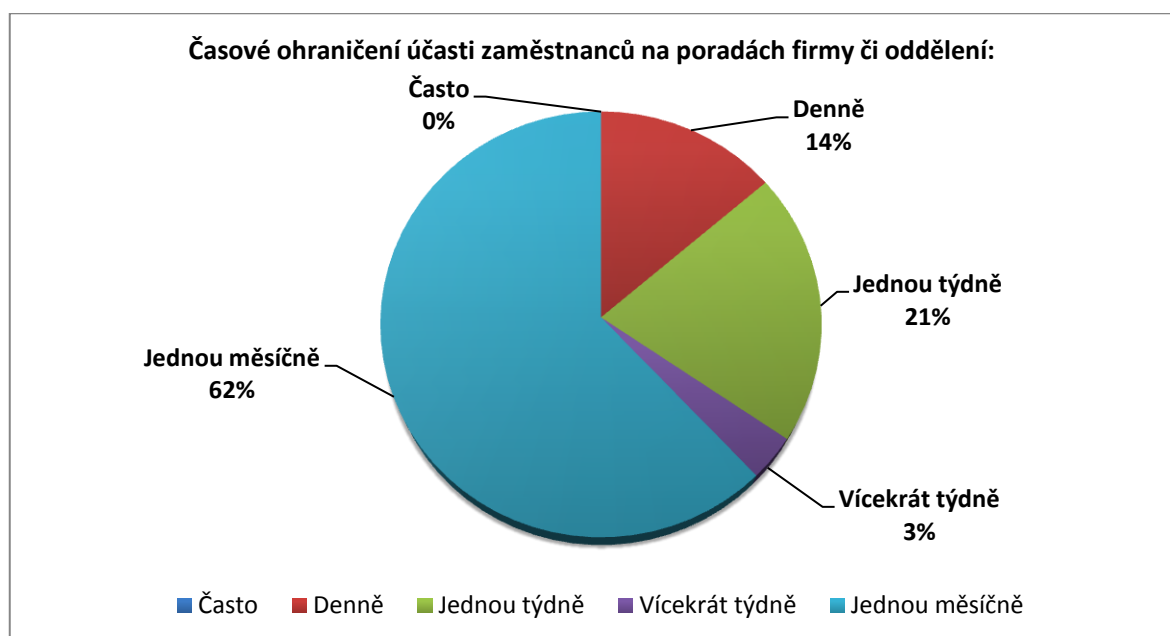
V případě obrázku 33 a vyhodnocení DVO 32 se respondenti vyjádřili k možnostem, kdy každou z nich zvolil téměř jednotný počet dotazovaných. U všech možností se procentuální rozptyl pohybuje mezi  $\pm$  pěti procenty.

Opomíjeným faktorem je dle Tomana (2009) také vážnost porad. Ve svém internetovém článku se zmiňuje o tom, že v prvopočátcích Baťova závodu se dbalo na to, aby účastníci porad Baťova závodu chodili nejen upraveni, ale dokonce svátečně ustrojeni. Snad se to zdá být neúčelné a úsměvné, ale takový předpis měl své opodstatnění. Povyšovalo to poradu nad rutinní práci, poskytovalo jí ráz vznešené a významné činnosti. To už samo o sobě podnítilo účastníky, aby byli dobře připraveni a nejen v oblečení "na výši". Z druhého úhlu věci, jak si připomínají přímí aktéři těchto konferencí, dle Tomana (2009), vlastní jednání se nejevilo být nějak úzkostlivě formální, obsah a vyjádření měly vždy určitou přidanou hodnotu.

V některých firmách dnes bohužel pracují s některými mezními přístupy vedení porad, ať už jsou porady v celé své délce trvání formální a bezduché nebo v nich panuje nesoulad a nedisciplinovanost zúčastněných v tričkách s nápisy a sandálech.

Pro nás neoddiskutovatelným znakem tohoto baťovského systému vedení porad je jejich bezprostřední časová návaznost a koncentrace do jednoho dne. V běžné praxi v mnoha podnicích se setkáváme s tím, že vedení jedná později, než se konají porady úseků, na něž nijak nenavazují porady dílen, přičemž perioda konání se ani u jednoho stupně neshoduje (obrázek 34). *“Na takových poradách se často jen konstatuje stav, s nímž už se nedá nic dělat,, [Toman, 2009].*

Obrázek 34 Jak často se zaměstnanci účastní porad?



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

V souvislosti s analýzou DVO 33 přispějí souborem poznatků, kde Toman (2009) upozorňuje na názor, kdy porady konané na nižších stupních řízení, nelze dělat často, jelikož to odpoutává pozornost od pracovní činnosti a je to bezúčelné. Dle Tomana (2009) je prokázáno, že optimální dobou pro udržení si v paměti většinu podrobností, je právě týden. Chceme-li tedy po určité uplynulé době projednávat odpovědnost za jakýkoli nedostatek, je to beznadějně, protože většina přítomných si už dostatečně nevybaví, o co vlastně šlo. Stejně tak je beznadějně požadovat po měsíci příjem operativních opatření.

Způsobů jak toto řešit je několik, nejčastěji využívané jsou kratší intervaly týdenní i denní, na jejich úrovni probíhají takzvaná operativní jednání. Tento způsob lze charakterizovat jako řešení okamžitých problémů většinou direktivní cestou. Zúčastněným v tomto případě unikají širší souvislosti, přichází o možnost cokoliv ovlivnit, v řízení postupně začíná převažovat direktivní přístup. Interval týdenních porad je pro nás přijatelný a neoddiskutovatelný.

V mém případě, dle hodnocení respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili, mohu konstatovat, že v charakterizované společnosti převažuje názor konání porad jednou měsíčně, se kterým se ztotožnila většina dotazovaných celých 62 %, což je v moderní společnosti nepřijatelné a kontraproduktivní. K jedno-týdenním poradám se vyjádřilo 21 %. Ostatní výsledky nejsou po výše citovaném případě významné.

#### **DVO 34 Hodnocení nejčastěji využívaných komunikačních prostředků dle přílohy č. 4 a grafického znázornění pomocí obrázku 37, 38 a 39.**

V této uzavřené otázce jsem zjišťoval, které komunikační prostředky využívají respondenti k získávání informací, respondenti měli na výběr z možností: nejvíce využíván; často; normálně; občas a vůbec.

Nejvíce či často využívanými komunikačními prostředky dle dotazovaných a dle obrázku 37 byly rozhovor, pracovní porada a email, jejich hodnoty využitelnosti se pohybují mezi 30 % - 60 %.

V porovnání s obrázkem 38 a obrázkem 39 se dále mezi nejvíce využívanými komunikačními prostředky objevovaly interní komunikační web intranet a nástěnka, která je dle neformálních dialogů mezi dotazovanými velmi oblíbená a někdy také mezi řadovými zaměstnanci jediný zdroj pro získání informací, bohužel ne vždy jsou informace aktuální a vážící se k tématům toho či onoho oddělení.

Nejméně informací získávají, dle analýzy, respondenti prostřednictvím videokonferencí, instant messengerů, diskusního fóra, groupware, networkingových klubů, meetingů 1 a 1, business for breakfast. Bohužel ty nejméně využívané komunikační prostředky jsou naopak dle mého názoru pro vhodnou komunikaci naopak velice přínosné a v moderních společnostech velice využívané ať už z pohledu managementu nebo řadových zaměstnanců.

## 4.4 Shrnutí

Hlavním podstatným cílem diplomové práce bylo zhodnocení současné organizační struktury s ohledem na aktuální složení strategických a řídicích jednotek v systému společnosti. Souběžně s tím byla provedena analýza popisů pracovních míst jednotlivých pracovních pozic dle aktuálního organizačního schématu.

V návaznosti na aktuální model organizační struktury jsem zjišťoval, zda bude i po racionalizaci nadále vhodnou, profitabilní a celistvou konkurence schopnou strukturou. Dílčím cílem, v souvislosti s provedeným rozborem organizační struktury, bylo na základě analýzy současné komunikační sítě ve vybrané společnosti vyhodnotit funkčnost a určitou mobilitu interpersonální komunikace a komunikačních kanálů ve vnitřním prostředí společnosti.

*Z empirických výsledků dotazníkového šetření, neformálních nehierarchizovaných rozhovorů s dotazovanými a mnou provedených analýz organizační struktury a komunikační sítě ve společnosti bude sumarizováno několik významných výsledků z přehledu kapitoly vlastní řešení. Z provedeného výzkumu vyplynuly čtyři zásadní a meritorní výsledky, jejichž konfrontace bude součástí navazujících oddílů.*

**Úvodním tematickým okruhem byla hodnocena** činnost či zapojení dotazovaných subjektů do aktuálních úvah a plánů, týkající se vnitropodnikových vizí a dlouhodobých cílů společnosti, ve které pracovníci realizují své zaměstnanecké aktivity. Znalost vizí a cílů společnosti by měla být neoddiskutovatelnou součástí vnitropodnikové komunikace a měla by prostupovat všemi komunikačními kanály mezi jednotlivými stupni řízení.

Z výsledků průzkumu dedukujeme zásadní problém týkající se nevědomosti a neinformovanosti dotazovaných subjektů. V rámci šetření nebyl nikdo schopen z dotazovaných stručně charakterizovat vize a cíle společnosti, tedy ve smyslu dalšího vývoje v několika příštích letech. Tento fakt značí, že společnost nevytváří dostatečně silné prostředí pro otevřenou komunikaci a explikaci důležitých pojmů.

Výzkumem bylo zjištěno, že společnost úmyslně nechává část svých zaměstnanců v nevědomosti a snižuje tím jejich progres angažovanosti na důležitých otázkách společnosti. Obsah komunikace většinou vyznívá jako nabádání, většina příjemců sdělení

jeho obsahu nevěnuje pozornost. Jedná se o obecné zdůrazňování abstraktních věcí. Minimální zainteresovanost příjemců informací. Neefektivní distribuce a zpětná vazba.

**Analýzou druhé tematické části bylo zjištěno**, že by dosavadní systém předávání si informací pomocí ne plně funkčních a existujících komunikačních kanálů, měl být pro získávání návrhů a zpětné vazby od zaměstnanců flexibilnější. Pro zaměstnance by to byl hodnotný způsob, jak se podílet na zlepšování výkonnosti podniku. Pokud by komunikační kanály byly náležitě strategicky řízeny, mohly by pomoci ke snížení pocitu frustrace, vznikajícího v případech, kdy si zaměstnanci myslí, že mají dobré nápady, ale protože jsou integrovány ne zcela funkční příslušné komunikační kanály, nemohou dosáhnout jejich posouzení.

Pohled na zavedenou organizační strukturu se po zhodnocení mé vlastní analýzy a analýzy dotazníkového šetření různí. Organizační struktura z pohledu zaměstnanců je v této formě akceptovatelná, nikoliv však přístupem či reakcemi na určité nutné strategické změny, které jsou přednášeny na poradách vedení. Organizační struktura chybí důležité a podstatné strategické jednotky, které by přispěly k vyšší intelektualizaci pro procesy strategického řízení. Organizační struktura není v uvedeném složení schopna dlouhodobě reagovat na požadavky zákazníků či potenciálních investorů. Z mého pohledu je nutná reorganizace podnikových cílů, výběr a vytvoření nových pracovních míst.

**Ze třetí části výzkumného souboru vyplynuly** poznatky týkající se příjmu, sdělování a přenosu informací. Výzkumem bylo zjištěno, že management společnosti nevěnuje dostatečné úsilí, aby získal potřebný přehled o názorech a postojích zaměstnanců. Toto může být pro některé zásadní otázky podniku kontraproduktivní. Pro tuto situaci by mělo být významné, že nadřízení, kteří projevují vysokou míru zájmu, podporují loajalitu zaměstnance, což ve výsledku snižuje fluktuaci a absenci zaměstnanců, v opačném případě jsou lidé demotivováni a destabilizováni.

Dalším výzkumným poznatkem bylo, že zaměstnanci získávají primární informace formální verbální cestou, předávání informací probíhá také verbálně popř. písemnou formou. Je zde patrné, že informace nejsou žádným způsobem evidovány či systémově zaznamenávány. Ze strany managementu by měl být vyvíjen tlak na využívání dostupných komunikačních technologií, které mají za úkol podpořit firemní procesy a usnadnit plnění

interních cílů, bez nichž by zřejmě nebylo možné aktivovat úspěšnou strategii v interní komunikaci. Důležitým bodem by měla být nejen kvalita formálních informačních toků, ale také vytváření prostoru pro neformální kontakty, vyjádřené určitým stupněm důvěry. Ta napomáhá k produktivitě, způsobem snižování odporu ke změnám.

Pokud se podnik chystá na jakoukoliv strategickou organizační změnu, je důležité, že zaměstnanci podniku důvěřují lídrům a iniciátorům těchto změn. Strach, tedy psychická překážka, ovlivňuje nesplnění cílů komunikace, protože pokud na jedné straně nedochází ke komunikaci, nedochází ani k splnění cílů příp. úspěšnému provedení strategické změny. Výzkumem bylo také v tomto tematickém okruhu zjištěno, že zaměstnanci pocítují nadměrný tok nespěšných a mnohdy irelevantních instrukcí, které se přímo jejich osoby nijak nedotýkají. V tomto případě manažer nevěnuje komunikaci s pracovníky dostatečnou pozornost, předávají se informace kusé, neúplné, nesrozumitelné, také se zde neověřuje, v jaké podobě byly jeho informace pracovníky přijaty.

Výzkumem bylo zjištěno, že pro srozumitelnou a jasnou komunikaci je prvořadě nastavit jasnou identifikaci a vymezení cíle dialogu, směřujícího k zefektivnění pracovní činnosti podřízených. Dále bylo zjištěno, že komunikace neprobíhá v tomto podniku racionálně, nejsou zcela správně integrovány komunikační kanály mezi jednotlivé strategické jednotky a stupně řízení, čímž trpí kvalita procesu strategického řízení, jehož součástí je efektivní vnitropodniková komunikace.

**Ve čtvrtém tematickém okruhu byly na základě výzkumu zjištěny důležité poznatky týkající se komunikace na jednotlivých stupních řízení, zpětné vazby, metod pro řešení konfliktů a využití komunikačních prostředků. Po vzájemné komparaci výsledků z analýzy komunikačních kritérií a kvantitativního výzkumu vyvstal zásadní problém, který se objevuje napříč celou společností tzv. defenzivní klima, které se projevuje především uzavřeností těch, kteří se snaží vysílat určitý signál, komunikovat. V souboru řadových zaměstnanců se zhoršuje schopnost mnohdy adekvátně reagovat a jednat, což mohou vyvolávat určité subjektivní pocity a postoje, týkající se dlouhodobě nedostatečné participace řadových zaměstnanců. Také to může být způsobeno vlivem středního a vyššího managementu ve smyslu boje o moc, chaotické změny, omezené či nedostatečné zdroje.**

Z výzkumu dále vyplývá, že nejvíce využívanými řešeními nastalých střetů či sporných situací jsou metody kompromisu a metody urovnání. Metoda konfrontace se objevuje velmi zřídka. Většina lidí se podobným situacím spíše vyhýbá, než aby je asertivně řešila.

Výzkumem byla zjištěna nekonstruktivní časová rozvržení konaných porad v podniku. Porady konané jednou měsíčně jsou pro společnost v 21. století nepřípustné a kontraproduktivní a nic neřešící. Výzkumem byla dále zjištěna velmi slabá využitelnost novodobých komunikačních prostředků. Je nutné, aby se centralizovaná organizační struktura transformovala do pozice decentralizované OS a integrovala do svých procesů, schůzí, porad, konferencí neordinární komunikační prostředky, které v komunikační síťové struktuře dokážou vytvořit určité seskupení propojených prvků, jejichž cílem bude si moci mezi sebou rychle vyměnit informace, posílit jejich spolupráci a schopnost koordinace.

Společnost by se měla zaměřit na budování networkingové sítě a zavést CRM systém. Manažeři by se měli podílet vlastní iniciativou na tvorbě strategicky dlouhodobých plánů. Měli by vyhledávat nové investiční příležitosti v podobě např. breakfast for business schůzí, meetingů one and one, měli by začít více využívat moderní metody dnešní přetechnizované doby tj. internetworking v celém jeho spektru činností a aplikací, které umožňuje.

Výzkumem bylo zjištěno, že vnitropodniková komunikace je důležitá a nezbytná pro zajištění kvality řízení a pro dosažení vyššího výkonu podniku. Podnikatelským subjektům by komunikace ve všech jejích formách neměla být lhostejná, řazená na druhou kolej. Manažerům ať už prvních či druhých linií se proto doporučuje, aby implementovali návrhy na zlepšení komunikačního procesu do vzdělávacích programů v podniku, a aby spravovali systémy komunikačního procesu v podnicích a pravidelně plánovali realizaci komunikačního auditu. Manažeři by měli věnovat větší pozornost vnitropodnikové komunikaci a vytvořit taková pravidla komunikačního procesu v podniku, aby kupříkladu vstupní brána pro kvalitu rozhodování a kvalitu řízení pozitivně ovlivnila atraktivitu podniku a vnesla do tohoto systému přidanou hodnotu v rámci business aktivit.

## 5 Návrh řešení

V závěru praktické části diplomové práce se pokusím, s přispěním výsledků průzkumu, realizovaných analýz a shrnutí, poskytnout návrhy a doporučení pro možnou strategickou změnu současné organizační struktury a komunikační sítě společnosti. Tato strategická změna by měla podnik posunout blíže k zefektivnění přenosu informací, intelektualizaci organizační struktury, získání podstatně většího množství zajímavých impulsů od potenciálních zákazníků či investorů a zajistit vyšší profitabilitu společnosti. S tím neodmyslitelně souvisí tvorba nových pracovních míst. Průzkum nám podal jasné indicie pro plánované změny procesů a současné vnímání organizačního uspořádání podniku a jeho komunikační sítě.

### **TRANSFORMACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**

Jedním z efektivních poměrně nových nástrojů je metamorphing, který je využitelný a zásadní pro provádění neustálých změn a proměn podniku, což je v dnešní době nezbytným a zavedeným trendem, tj. podnik by měl přistupovat k řízení strategických změn jako k příležitosti a ne k nutnému zlu a neustále se mu věnovat.

Managementu společnosti bych doporučil využít tento efektivní nástroj pro přístup ke strategické změně ať už pro oblast transformace organizační struktury či racionalizace komunikační sítě. Doba reengineeringu: revoluce v podnikání už pomalu doznívá, nastupují spíše procesy evoluční. Dále doporučuji využít odborných publikací k tématům týkající se implementace změn a strategicky řízených procesů. Je nutný individuální přístup „seberozvoj“ v oblastech, které jsou zaměřeny na správné nastavení a pochopení managementu změn.

### **INTELEKTUALIZMUS JAKO SOUČÁST ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**

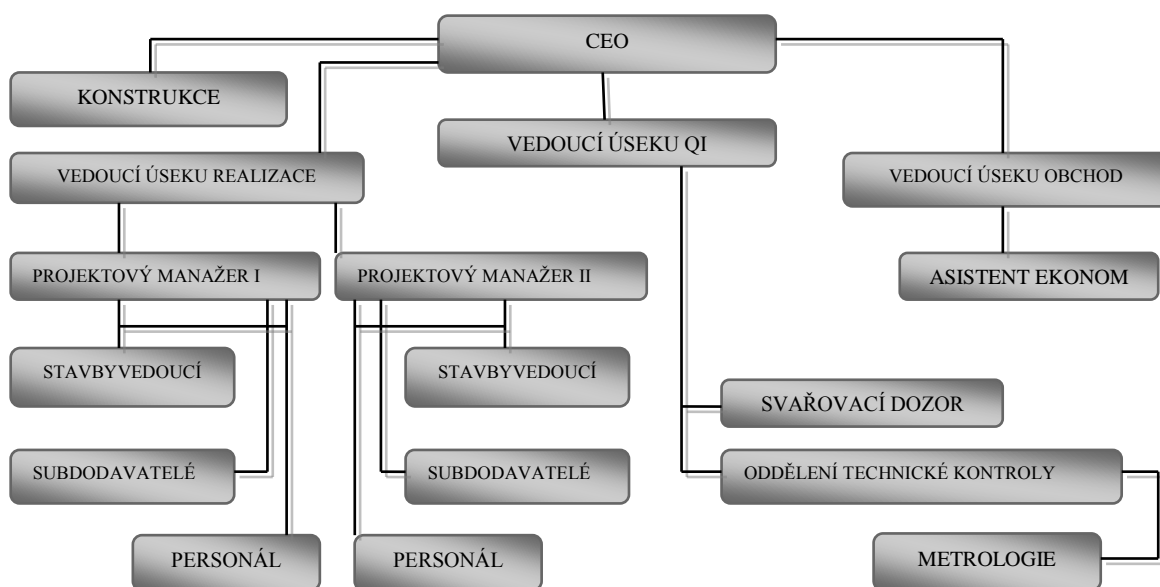
Cílem organizace by mělo být: neustálé budování organizační struktury změn; jasné vymezení deskripce nově vzniklých pracovních míst; využití outsourcingu k aktivaci tvorby nových pracovních pozic; zjednodušení organizační struktury a decentralizace rozhodování; zvýšení zájmu o zdroje nikoli pouze o rozšiřování peněžních toků; osvětlení a definování zaměstnancům současnou organizační strukturu, základní vazby a plánované či probíhající změny.



Důležitou otázkou je také najít vhodný přístup k formulování personální strategie, která je odrazem způsobu řízení změn a různých způsobů, jak uvést lidskou složku podniku do souladu s podnikovými cíli.

V reakci na nově vzniklá a nutná opatření, týkající se především získání nových investičních pobídek navrhuji nové organizační uspořádání společnosti (obr. 35) včetně vytvoření nových pracovních míst, které souvisejí s konkurenceschopností podniku a reakcí na nové příležitosti trhu, kde společnost realizuje své obchodní aktivity.

Obrázek 35 Nové organizační schéma společnosti



Zdroj: [Autor, 2014].

Nově navržená organizační struktura by se měla chovat jako funkcionální jednolíniová organizační struktura se čtyřmi organizačními úrovněmi. Tato organizační struktura byla zvolena hlavně díky její jednoduchosti při řízení jednotlivých funkčních oblastí, důslednou dělbou práce a využitím specialistů. Dalšími výhodami jsou stejná kvalifikace uvnitř útvaru, která usnadňuje výměnu informací, jsou zde dobré podmínky pro unifikaci prací a jasně definované odpovědnosti. OS byla navržena pro svou jednoduchost, přehlednost a nepřilíšnou komplikovanost hierarchického uspořádání. Spolu s touto organizační strukturou by měla být zajištěna důsledná participace všech zaměstnanců na otázkách vizí, cílů a dlouhodobých strategických záměrů napříč celým podnikem.

## CESTA K ÚSPĚŠNÉ RACIONALIZACI KOMUNIKAČNÍ SÍTĚ

### HLAVNÍ SMĚRY, KTERÝMI BY SE MĚL PODNIK VYDAT:

**A.** Provést „tvrdý“, personální audit, který bude mít za cíl zjistit zatížení jednotlivých manažerů a řadových zaměstnanců. Na základě detailně zpracovaného auditu by mělo dojít k přípravě nového modelu odpovědností a aktivit, tak aby část zaměstnanců nebyla přetížená a jiná naopak nevytížená. Tímto krokem je eventuálně možné odstranit jednu z příčin problémů ve firmě. Na základě přerozdělení odpovědností a rolí by se mohl snížit tlak na manažery a zvýšit tak jejich možnost distribuovat informace včas a v požadovaném množství.

**B.** Provést „ostrý“ komunikační audit, který by měl napomoci zhodnotit vnitřní systémovou evaluaci vnitropodnikové sítě, ať už v podobě formální či neformální. Audit dokáže vyhodnotit, co funguje dobře, co ne, a co by mohlo fungovat lépe, v případě, že byla provedena jakákoliv strategicky vhodná změna komunikačního prostředí společnosti. Poskytuje určitý pohled na to, jak si organizace v současnosti stojí z hlediska své komunikační schopnosti a výkonu. Buď může být proveden interním auditorem, či personalistou nebo může být zvolena vhodná alternativa z řad externích expertů pro tuto specifickou oblast.

**C.** Snaha o vyhledání prakticky aplikovatelných postupů, které mohou ovlivnit pracovní ochotu zaměstnanců, která by měla být zaměřena na hodnocení efektivnosti používaných stimulů. Zde by bylo vhodné využít tzv. Cafeteria systému, což je vytvoření variantní nabídky nefinančních benefitů. Pracovník si dle svých priorit, potřeb a zájmů volí z této nabídky v rozsahu, který je mu vzhledem k příslušné pozici přidělen. Hlavní výhodou tohoto přístupu je individualizace části odměňování a tím i silnější stimulační dlouhodobější účinek. Otázka motivace v jakékoliv její podobě je dnes už spíše pojmem zastarávajícím.

**D.** Přepracovat dosavadní průběh porad, konferencí a mítinků, tak aby byly z hlediska času a obsahu pro posluchače zajímavé a o něčem vypovídající. Měli by do budoucna přinést plnohodnotné a relevantní informace. Zaměstnanci, kteří se přímo účastní, by k těmto mítinkům měli přistupovat jako k něčemu „vznešenému“, tedy vždy připraveni a striktně se držet tematického plánu schůze. V podniku je zavedena celá škála meetingů, ale jak z výzkumu vyplývá, pracovníci jsou spíše demotivováni, což je přesně opačný efekt toho, jak by taková schůze měla probíhat. V podniku se objevuje nedůslednost v přijímaných rozhodnutích, jež jsou výsledkem porad a úkolů, za které by měli zodpovídat konkrétní lidé, se ve finále často neplní, chybí zde totiž kontrolní orgán.

#### **DALŠÍ DÍLČÍ NÁVRHY PRO PROCES KOMUNIKACE:**

- Zásadním krokem by mělo být ustavit manažera komunikace, buď z řad svých zaměstnanců s nutností prodělání školicího programu, nebo z externího prostředí. Efektivně využívat dostupné novodobé a fungující komunikační prostředky, zejména účast vrcholných představitelů v tzv. networkingových klubech, rozvíjet zájem o schůzky typu business for breakfast, mítinky one and one, naučit se komunikovat pomocí videokonferencí. Získat přehled o komunikačních prostředcích v prostředí tzv. internetworkingu. Získat přehled o tzv. síťové topologii, která společnosti umožní využít a čerpat přínosy z plného propojení všech prvků v existující, ne plně funkční komunikační síti.
- Provést optimalizaci firemních procesů, jež by zamezila získávání nepotřebných informací. S tím spojené diskusní fórum vytvořené na intranetu pro větší prostor k diskuzi změn a jejich konkrétních dopadů, hodnocení realizovaných akcí. Názory a ideje nebagatelizovat, ale opravdu s nimi pracovat a vyslovit se pracovníkům, že jejich názor je důležitý a prakticky využitelný. Povinně umístit do systému hodnocení manažerů 360° zpětnou vazbou.

## 6 Závěr

Společnost 21. století by měla vzít v úvahu moderní pojetí projektování organizačních struktur. „Jednou stranou mince“ jsou současné konstrukce tradičních organizačních struktur, které svou podstatou fungování omezují komunikaci a poskytují velmi liché informace. „Druhou stranou novodobé mince“ jsou pokrokové komunikační technologie umožňující obměnu nehodnotných a rychle zastarávajících informací, které potlačují kontraproduktivní a rozsáhlou komunikaci.

Business networking či internetworking jsou směry, které mění hybnost mnohdy nešťastných rozhodovacích procesů, umožňují výběr z mnoha možných variant pro závěrečná řešení a výrazně snižují časovou prodlevu pro finální rozhodnutí. Moderní provozní podmínky nutí podniky přetvářet svůj současný organizační design, ale nevyžadují opuštění jeho principů. Dokud bude podnikatelské prostředí celosvětově nestabilní, měl by zde být vyvíjen tlak na management využívat rychle se přizpůsobující systémy organizování. Proč by podnik s tradičně konstruovanou organizační strukturou nemohl např. využít již zavedeného pojmu, který představuje síťové neboli „mřížkové“ pojetí organizační struktury?

Komunikaci všeobecně začleňujeme mezi primární životní potřeby lidí. Každý jedinec má potřebu předávat sdělení, charakterizovat určitou situaci, explikovat a vyjadřovat své pocity a nálady. Komunikace stojí za vším a je nejdůležitějším faktorem životního i pracovního úspěchu. Není to pouhý přenos informací, sdělení, jde o mnohem více. Důležitými a hlavními výslednými body této práce by pro nás měly být především ty, které se nás určitým způsobem dotýkají a to v každodenních pracovních i životních aktivitách.

Z pozice organizace je to především vytvoření nového modelu odpovědnosti, detailní zhodnocení vnitropodnikové sítě, prakticky aplikovatelné postupy hodnocení. Do této části patří také snaha o zefektivnění průběhu pořádaných podnikových porad a schůzek s cílem dosažení určité přidané hodnoty, uvažovat síťově, vytvořit konstruktivní síťové komunikační prostředí za použití dostupných moderních komunikačních prostředků a technologií. Umožnit vyšší míru participace v otázkách připravovaných strategických změn.

## 7 Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 945 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BARABÁSI, A. *V pavučině sítí. Litomyšl*. 1. vyd. Praha - Litomyšl: Paseka, 2006. 280 s. ISBN 80-7185-751-3.
- BLÁHA, J. et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6 str. 68
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DRUCKER, F. P. *Nové reality*. 1. vyd. Praha: Management press, 1995. 246 s. ISBN 80-85603-85-3.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- FRANK, A.D, BROWNELL, J.L. *Organizational Communication and Behaviour*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1989.
- GRASSEOVÁ, M. et. al. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-726102-8-7.
- Hayes Committee on Personnel Management. *Training for the Management of Human Resources*. London: HMSO, Department of Employment, 1972.
- HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU, PEF, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0.
- HRON, J. *Teorie řízení*. Praha: ČZU, PEF, 1997. ISBN 978-80-213-0695-0.
- HRON, J., MACÁK, T. *Teorie řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU - Provozně ekonomická fakulta, 2012. 144 s. ISBN 978-80-213-2306-3.
- HÄUSER, S. *Strategické řízení*. Opava, 2008. 238 s. Distanční studijní opora na Matematickém ústavu Slezské Univerzity v Opavě. Oponent studijního materiálu: Ing. et Ing. Josef Zemek, SSŠP, s.r.o.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 978-80-247-0781-5.

- KAVAN, M. *Projektový management inovací*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007. 263 s. ISBN 978-80-01-03601-3.
- KIERMAN J. M. *Inovuj, nebo nepřežiješ!: zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1988. ISBN 978-80-8594-3566.
- KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn*. Praha: Grada Publishing, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-1-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- PAUKNEROVÁ, D., et. al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
- STŘÍŽKOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2005.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠAJDLEROVÁ, I. *Organizace a řízení: cvičení I*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2003. 69 s. ISBN 80-248-0227-9.
- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita - Provozně ekonomická fakulta, CREDIT, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN: 80-247-0405-6.
- VYKOPALOVÁ, Hana. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000. 198 s. ISBN 80-244-0084-7.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WHETTEN, D., CAMERON, K. *Instructor's manual to accompany Developing management skills*. 2. vyd. New York: Harper Collins, 1991. 369 s. ISBN 0673486931.

WINKLER, J. *Komunikace v organizaci*. 1. vyd. Brno - Kraví hora: Masarykova univerzita, Ekonomicko - správní fakulta, 1998. ISBN: 80-210-1892-5

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

### **Internetové zdroje:**

Business for Breakfast, FISHER, J. *Networking*. c2014, poslední revize listopad 2014 [cit. 2014-9-10]. Dostupné z: <<http://www.bforb.cz/networking.html>>.

Business for Breakfast. *7 pravidel, která vám přinesou úspěch v networkingových klubech*. c2014, poslední revize listopad 2014 [cit. 2014-6-06]. Dostupné z: <<http://www.bforb.cz/pravidla-networkingovych-klubu.html>>.

Business for Breakfast. *Nahrad'te běžné obchodní schůzky Mítinkem Ina1*. c2014, poslední revize listopad 2014 [cit. 2014-8-17]. Dostupné z: <<http://www.bforb.cz/pravidla-networkingovych-klubu.html>>.

Dreamstime. *Royalty free stock image: 3d man and organizational chart*. c2014, poslední revize listopad 2014 [cit. 2014-7-25]. Dostupné z: <<http://www.dreamstime.com/royalty-free-stock-image-3d-man-organizational-chart-image20418976>>.

Intuitivní marketing, TOMAN, M. *Bat'ova soustava řízení - minulost či budoucnost*. c2014, poslední revize 14.10.2009 [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <<http://www.intuitivnimarketing.cz/management/batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-12>>.

IPA Czech. *Fraktálový podnik*. c2012, poslední revize 30.11.2007 [cit. 2014-7-25]. Dostupné z: <<http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/fraktalovy-podnik>>.

Managementmania. *Strategické řízení (Strategic Management)*. c2014, poslední revize 31.5.2014 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>>.

Ministerstvo vnitra. *Networkingová studie [online]*. c2010, poslední revize březen 2010 [cit. 2011-12-06]. Dostupné z: <[http://www.eifzvip.cz/projektova\\_dokumentace.html](http://www.eifzvip.cz/projektova_dokumentace.html)>.

MPaSV ČR, NSP, OP Lidské zdroje a zaměstnanost. *Informace a katalog povolání [online]*. c2010, poslední revize březen 2010 [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <<http://www.nsp.cz/>>.

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1	Organizační schéma .....	20
Obrázek 2	Funkcionální (funkční) organizační struktura.....	23
Obrázek 3	Maticová organizační struktura.....	24
Obrázek 4	Fraktálový podnik .....	25
Obrázek 5	Modely komunikačních sítí.....	28
Obrázek 6	Typy síťového propojení.....	31
Obrázek 7	Hlavní zdroje příčin potenciálních změn .....	37
Obrázek 8	Řízení v podnikatelském prostoru.....	40
Obrázek 9	Etapy procesu implementace .....	47
Obrázek 10	Současné organizační schéma společnosti.....	51
Obrázek 11	Rozdělení respondentů dle pohlaví a věku .....	60
Obrázek 12	Rozdělení respondentů dle pohlaví a zastávaného pracovního zařazení.....	61
Obrázek 13	Rozdělení respondentů dle praxe ve společnosti z pohledu muže a ženy .....	62
Obrázek 14	Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek DVO 5 a DVO 6 .....	63
Obrázek 15	Vyhodnocení znalosti vize a dlouhodobého cíle firmy.....	64
Obrázek 16	Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky DVO 9 .....	65
Obrázek 17	Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky DVO 10 .....	66
Obrázek 18	Vyhodnocení otázek ve spojitosti s vymezením pracovních povinností.....	67
Obrázek 19	Vyhodnocení vhodnosti organizační struktury firmy .....	69
Obrázek 20	Vyhodnocení znalosti organizační struktury firmy DVO 14 .....	69
Obrázek 21	Vyhodnocení vhodnosti, funkčnosti a schopnosti reakce OS na změny.....	70
Obrázek 22	Analýza přístupu firmy k pracovní agendě, připomínkám a návrhům.....	70
Obrázek 23	Vyhodnocení přehledu o názorech a postojích zaměstnanců.....	72
Obrázek 24	Analýza prvotního přenosu důležitých informací o firmě .....	72
Obrázek 25	Možné způsoby předání informací o splnění úkolů a povinností .....	73
Obrázek 26	Analýza zavedeného systému informovanosti .....	74
Obrázek 27	Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky DVO 23 .....	75
Obrázek 28	Analýza jakým způsobem jsou poskytovány informace zaměstnancům .....	75
Obrázek 29	Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky DVO 26 .....	76
Obrázek 30	Analýza zpětné vazby mezi jednotlivými spolupracovníky DVO27 .....	77
Obrázek 31	Jakým způsobem je hodnocena komunikace v jednotlivých úrovních firmy?.....	79
Obrázek 32	Analýza využití metod při řešení konfliktů ve firmě .....	80
Obrázek 33	Analýza možností, které nejlépe charakterizují porady ve firmě.....	81
Obrázek 34	Jak často se zaměstnanci účastní porad?.....	82



Obrázek 35	Nové organizační schéma společnosti .....	89
Obrázek 36	Míra participace na rozhodovacích procesech .....	104
Obrázek 37	Analýza nejvíce využívaných komunikačních prostředků - část I.....	106
Obrázek 38	Analýza nejvíce využívaných komunikačních prostředků - část II .....	107
Obrázek 39	Analýza nejvíce využívaných komunikačních prostředků - část III .....	108

## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1	Funkcionální organizační struktura.....	23
Tabulka 2	Maticová organizační struktura.....	24
Tabulka 3	Fraktálová organizační struktura.....	25
Tabulka 4	Funkcionální řídicí struktura.....	26
Tabulka 5	Divizionální výrobní struktura .....	27
Tabulka 6	Volba vhodného typu doplňkové struktury.....	44
Tabulka 7	Srovnání pěti přístupů ke konfliktu.....	105

## 10 Přílohy

Příloha č. 1	Dotazník vnitrofiremní komunikace a organizační struktury .....	98
Příloha č. 2	Stupnice znázorňující míru participace.....	104
Příloha č. 3	Srovnání pěti přístupů ke konfliktu.....	105
Příloha č. 4	Nejvíce využívané druhy komunikačních prostředků v podniku.....	106

## DOTAZNÍK

Dobrý den,

chtěl bych Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Bude sloužit pro výzkum a zachycení stavu organizační struktury a vnitropodnikové (interpersonální) komunikace ve společnosti. Dotazník je zcela anonymní. Kompletní výsledky budou využity pouze v rámci diplomové práce, případně poskytnuty kompetentním osobám, které je budou moci využít ke zlepšení podmínek ve firmě. Pokud není uvedeno jinak, vyberte vždy jednu variantu, která nejlépe vystihuje současnou situaci ve Vaší firmě, divizi či jednotlivých úsecích.

Předem Vám děkuji za ochotu a věnovaný čas.

Jakub Hořák

### IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

**1. Jakého jste pohlaví?**

- muž                       žena

**2. Váš věk je:**

- do 30 let             31 - 45 let             46 a více let

**3. Vaše pracovní zařazení:**

- top management  
 vedoucí pozice  
 řadový zaměstnanec

**4. Délka praxe ve společnosti:**

- do 1 roku                       1 - 3 roky                       více jak 3 roky

## **VIZE A CÍLE**

**5. Zaměstnanci firmy jsou dobře seznámení s tím, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout:**

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

**6. Jste informován o úspěších Vaší firmy (např. dosažení určitého cíle)?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**7. Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší firmy?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**8. Zkuste prosím stručně napsat vizi Vaší firmy:**

**9. S vizí a cíli organizace se ztotožňujete:**

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

**10. V zaměstnání cítím jistotu do budoucnosti:**

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

## **ORGANIZACE PRÁCE**

**11. Jsou Vaše pracovní povinnosti jednoznačně vymezeny v písemném materiálu podniku či dostupné na příslušném oddělení, například v popisu Vaší funkce?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**12. Pokud ano, je tento materiál dodržován?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**13. Je ve Vaší firmě zavedená vhodná organizační struktura?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**14. Znáte organizační strukturu Vaší firmy (kdo, co a proč to dělá)?**

- ano, znám       mám neúplnou představu       ne, neznám

**15. Myslíte si, že organizační struktura vašeho podniku je vhodná, funkční a schopná reagovat na změny potřeb podniku?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**16. Jaké byste navrhovali provést konkrétní změny v organizační struktuře Vašeho podniku? /stručně popište, popř. znázorněte/**

**17. Jaký je ve Vaší firmě přístup k připomínkám nebo návrhům na zlepšení?**

- podporují se a oceňují  
 formálně se podporují, dále se s nimi nepracuje  
 nepodporují se

**18. Sdělujete ve Vaší firmě otevřeně své názory k pracovní agendě a jejím problémům?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

## **INFORMAČNÍ PROUD**

**19. Firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců:**

- rozhodně souhlasím  
 spíše souhlasím  
 spíše nesouhlasím  
 rozhodně nesouhlasím

**20. Jakým způsobem se k Vám prvotně dostávají důležité informace o firmě?**

- formálně písemně (např. e-mailem, on-line bulletinem)
- formálně ústně
- neformálně
- jiné:

**21. Jakým způsobem nejčastěji informujete o splnění Vašich úkolů a povinností?**

- ústně
- písemně (posílám e-mail nadřízenému)
- zadávám do systému (odškrtnu splněný úkol)
- jiné:

**22. Je ve Vaší firmě zaveden systém informovanosti, díky kterému se k Vám dostanou informace, které potřebujete, včas a v požadované kvalitě?**

- ano, je zaveden a vím na koho se obrátit
- ano, ale pouze formálně, informace sháním jiným způsobem
- ne, není stanoven, ale vím na koho se obrátit
- ne, informace sháním intuitivně

**23. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce:**

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

**24. Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce**

**v USPOKOJIVÉM MNOŽSTVÍ?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**25. Jsou Vám poskytovány NEPOTŘEBNÉ NEBO NADBYTEČNÉ INFORMACE, které se Vás vůbec netýkají?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

## PROSTŘEDÍ KOMUNIKACE

26. Jaké jsou vztahy a komunikace ve Vaší firmě?

- formální     spíše formální     spíše neformální     neformální

27. Získáváte při komunikaci od svých spolupracovníků IHNED zpětnou vazbu?

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

28. Pokuste se odhadnout, kolik času v práci denně strávíte komunikací související s prací [hod/den]?

29. Jak byste ohodnotil komunikaci v jednotlivých úrovních Vaší firmy?

*Možnosti: výborně - 1; velmi dobře - 2; dobře - 3; dostatečně - 4; nedostatečně - 5.*

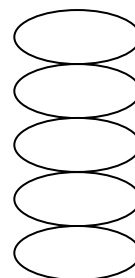
- komunikace s vedením  
 komunikace v týmu/oddělení  
 komunikace s jinými týmy/odděleními

30. Jaké slabé stránky vidíte obecně v komunikaci ve Vaší firmě a co byste navrhl/a pro její zlepšení? (Vaše další návrhy a připomínky ke komunikaci ve Vaší firmě)

31. Jak jsou využívány následující metody řešení konfliktu ve Vaší firmě?

*Nabídka: často, občas, nikdy.*

- Konfrontace (obě strany spokojené)  
Kompromis (obě strany částečně uspokojené)  
Urovnání (posílení shodných oblastí)  
Metoda síly (výhodné pro nadřízeného)  
Ústup (manažer ustoupí)



32. Vyberte možnost, která nejlépe charakterizuje porady ve Vaší firmě:

- vysoký informační přínos v efektivním čase  
 vysoký informační přínos, ale neefektivně využitý čas  
 nízký informační obsah, ale efektivně využitý čas  
(málo informací, ale včas ukončená)  
 nízký informační obsah a zdlouhavá (absolutně neefektivně využitý čas)

**33. Jak často se účastníte porad?**

- čas
- denně
- jednou týdně
- vícekrát týdně
- jednou měsíčně

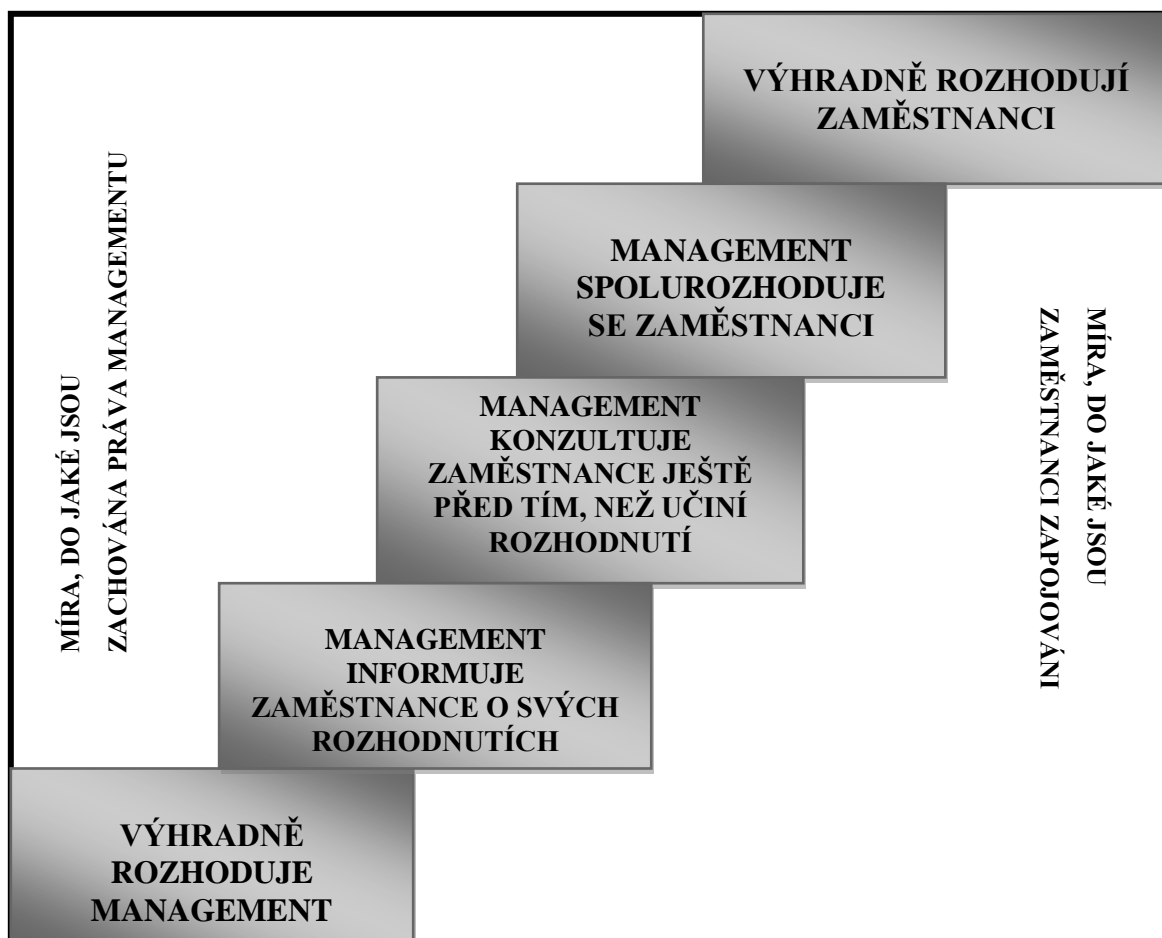
**34. Které komunikační prostředky používáte nejčastěji k získávání informací?**

	Nejvíce využíván	Často	Normálně	Občas	Vůbec
Rozhovor					
Pracovní porada					
Email					
Telefon					
Videokonference					
Instant messenger					
Diskusní fórum					
Groupware např. google apps					
Intranet					
Virtuální harddisk (cloud)					
Nástěnka					
Networkingový klub					
Meeting 1 and 1					
Business for breakfast					

**MÍRA, V JAKÉ SE PŘIPOUŠTÍ ÚČAST NA ROZHODOVACÍCH PROCESECH**

Na jednom konci stupnice rozhoduje výhradně management; a na druhém konci teoreticky výhradně zaměstnanci, ale v praxi se s výjimkou družstev pracovníků (ve Velké Británii téměř neexistujících) tato eventualita nikdy nevyskytuje. Mezi těmito dvěma extrémy leží několik mezistupňů, které mohou být uspořádány do jisté škály [viz obrázek 14]. V jakém bodě na této stupnici může nebo by mělo k participaci dojít, ať už na jakékoliv podnikové úrovni, závisí na přístupu, ochotě a entuziasmu jak vedení podniku, tak zaměstnanců. Management se možná nebude chtít vzdát příliš velké části svých pravomocí a ustoupí jen pod tlakem odborů (což je v dnešní době nepravděpodobné) nebo direktiv Evropské unie týkající se konzultování s pracovníky [Armstrong, 1999].

Obrázek 36 Míra participace na rozhodovacích procesech



Zdroj: [Armstrong, 1999].



### Příloha č. 3 Srovnání pěti přístupů ke konfliktu

#### V NÍŽE UVEDENÉ TABULCE JE ZNÁZORNĚNO PĚT ZÁKLADNÍCH PŘÍSTUPŮ:

- **Konfrontace:** agresivní a nekooperativní, sledování jenom vlastních zájmů a nerespektování druhé strany.
- **Kooperace:** asertivní snaha prosadit se a současně kooperativní, respektující zájmy protistrany.
- **Vyhýbání:** neasertivní, podceňující vlastní zájem stejně jako zájem druhého, a tudíž nekooperativní.
- **Ústup:** neasertivní, neberoucí ohled na vlastní zájem, ale kooperativní, vstřícný k druhému.
- **Kompromis:** mírně asertivní i kooperativní [Whetten, Cameron 1991].

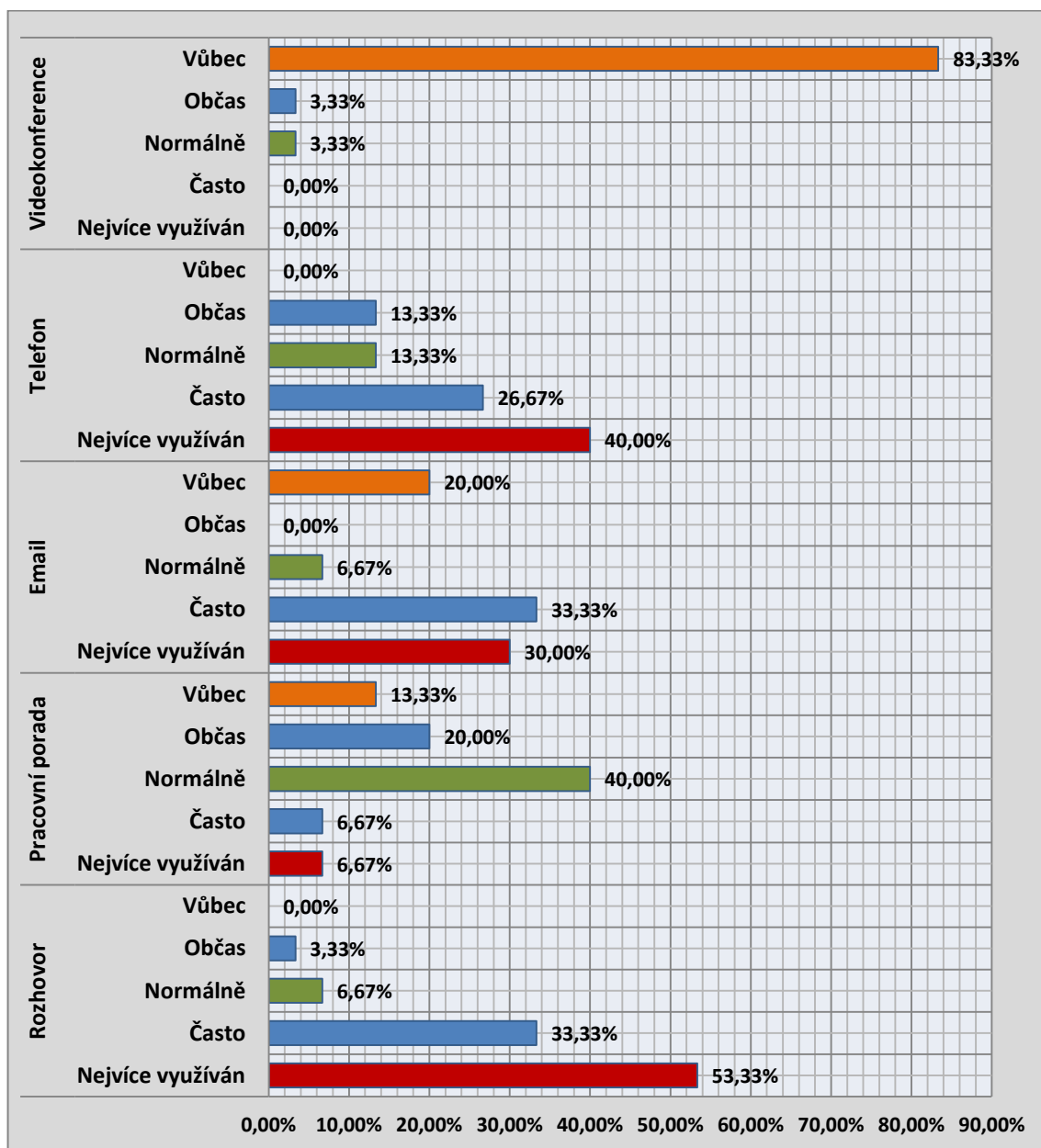
Tabulka 7 Srovnání pěti přístupů ke konfliktu

Přístup	Váš cíl	Váš postoj	Zdůvodnění	Pravděpodobný výsledek
<b>Konfrontace</b>	Prosadit svou.	"Já vím, co je nejlepší a správně. Opovažte se to zpochybnit!"	Je lepší někomu šlápnout na kuří oko než se vzdávat našich velkých cílů.	Máte pocit vítězství a zadostiučinění, avšak druhá strana je poražená a ponížena.
<b>Kooperace</b>	Vyřešit problém spolu.	"Toto je moje stanovisko, jaké je Vaše?"	Názory obou stran mají stejnou důležitost. Je třeba klást stejný důraz na kvalitu řešení i na spravedlivý postup.	Problém se s největší pravděpodobností uspokojivě vyřeší.
<b>Vyhýbání se</b>	Nemít s tím nic společného.	"Jsem neutrální." "Musím si to rozmyslet."	Nesouhlas je sám o sobě špatný a nežádoucí, protože vyvolává napětí.	Problémy se zpravidla nevyřeší, což působí dlouhodobou frustraci.
<b>Ústup</b>	Jenom nikoho nenaštvat, nikoho se nedotknout.	"Já tu vlastně nejsem důležitý."	Udržování harmonických vztahů je vůbec nejdůležitější.	Druhá strana vás patrně začne zneužívat.
<b>Kompromis</b>	Rychle nalézt řešení, s nímž bychom mohli žít.	"Skončeme to, abychom se co nejdříve mohli vrátit k práci."	Protahované konflikty odvádějí lidi od práce a zbytečně otravují atmosféru.	Účastníci budou nepodmiňováni hledat příště opořuní přijatelná a účelová, spíše než účinná a trvalá řešení.

Zdroj: [Whetten, 1991].

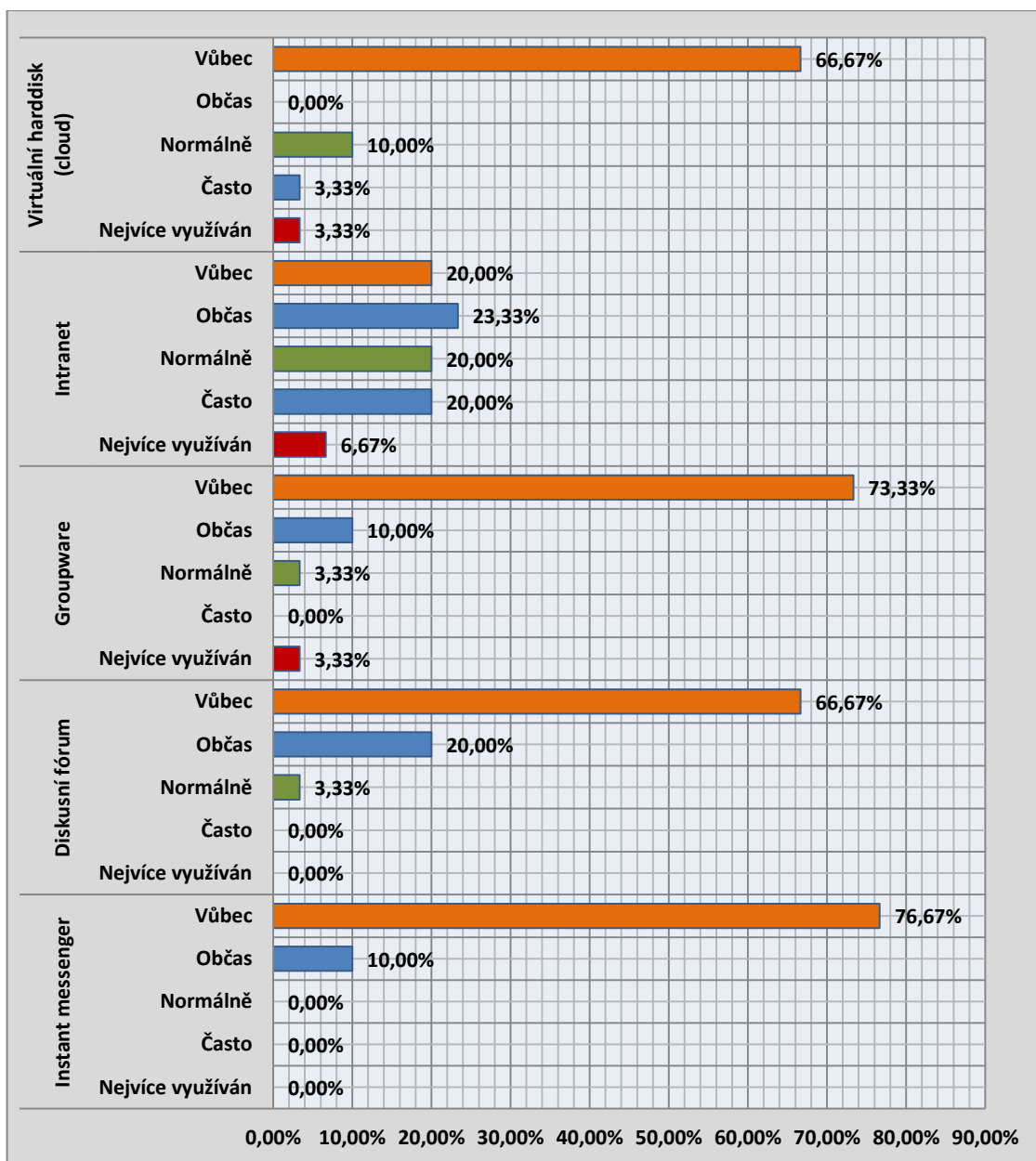
Příloha č. 4 Nejvíce využívané druhy komunikačních prostředků v podniku

Obrázek 37 Analýza nejvíce využívaných komunikačních prostředků - část I



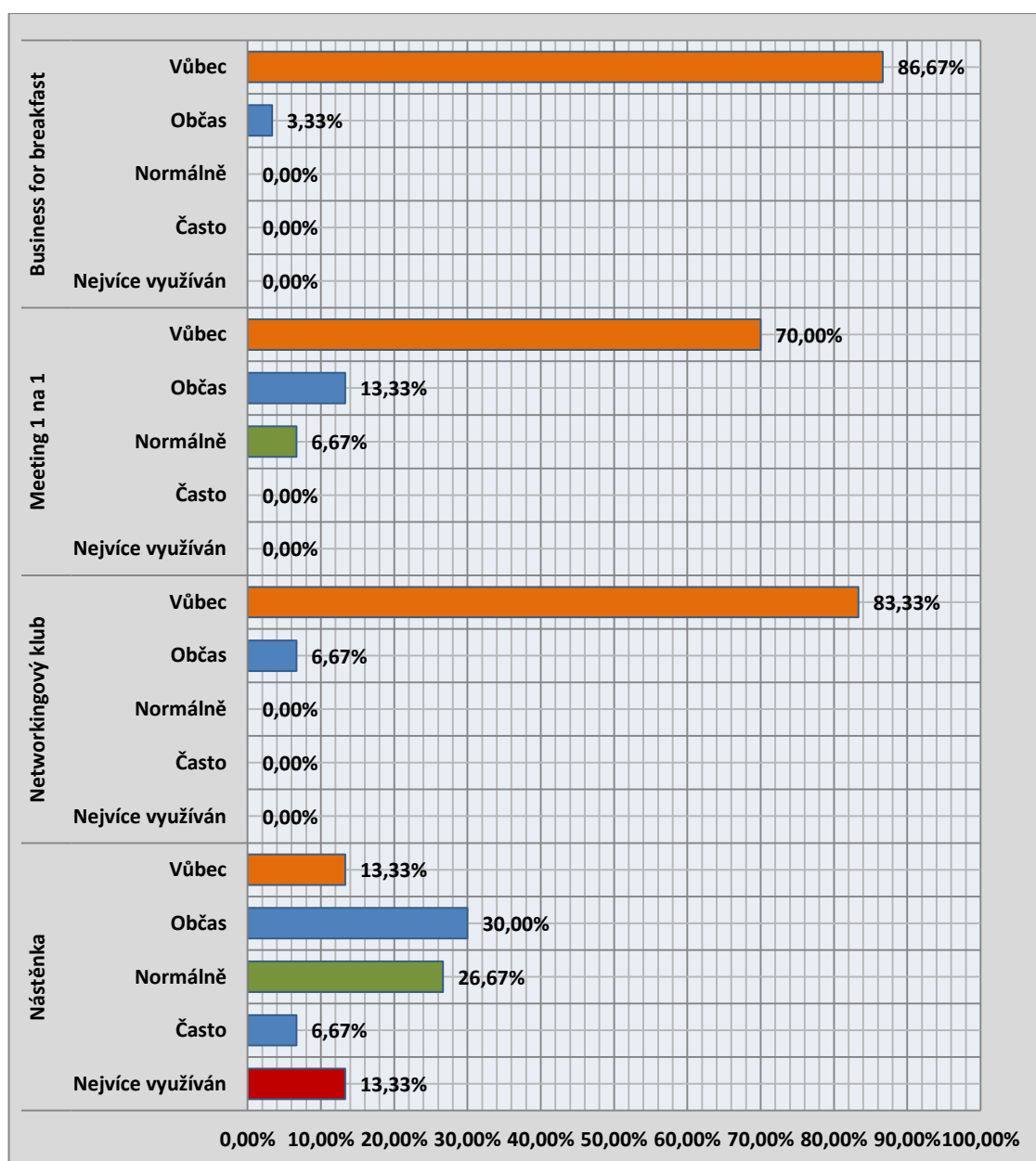
Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Obrázek 38 Analýza nejvíce využívaných komunikačních prostředků - část II



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.

Obrázek 39 Analýza nejvíce využívaných komunikačních prostředků - část III



Zdroj: [Autor, 2014], vlastní výzkum.