

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pavčina Sadílková

Vazba firemní kultury a komunikace na organizační strukturu
společnosti

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Lucie Paulovčáková, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Pavína Sadílková

The binding of corporate culture and communication to
organizational structure of a company

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Lucie Paulovčáková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 2. června 2013

Pavčina Sadilková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Lucii Paulovčákové, Ph.D. za velmi vstřícný přístup, věnovaný čas, cenné rady a připomínky ke zpracovávanému tématu.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá významem firemní komunikace ve vazbě na organizační strukturu organizace a efektivnost jejího řízení. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je pojednán podnikový management a jeho role, typy organizačních struktur, pracovní místa a jejich popisy, identita firmy. V praktické části je zpracována analýza stávající organizační struktury a komunikačních toků v obchodní společnosti improtech s.r.o. Na základě výstupů je navržena změna organizační struktury včetně vhodných forem komunikačních toků pro jednotlivé organizační stupně společnosti za účelem zvýšení efektivnosti řízení.

Klíčové pojmy

Analýzy, bakalářské práce, efektivnost řízení, firemní komunikace, firemní kultura, organizační struktura, podnikový management, pracovní místo.

Annotation

Bachelor thesis deals with the importance of corporate culture, corporate communications in relation to the organizational structure of the company and effectiveness of its management. The work is divided into two parts. In the theoretical part, the corporate management and its roles, types of organizational structures, job positions and their descriptions and corporate identity are discussed. In the practical part the author provides the analysis of the existing organizational structure and communication flows in the improtech Ltd. company and based on the outputs she proposes to amend the organizational structure, including appropriate forms of communication flows for each of the organizational level in order to increase the efficiency of management.

Key words

Analysis, business management, corporate communications, corporate culture, efficiency management, organizational structure, thesis, workplace.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 PODNIKOVÝ MANAGEMENT	10
1.1 Pojem management.....	10
1.2 Styly vedení	11
2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	15
2.1 Historie organizování a vymezení základních pojmů.....	15
2.2 Přístup k tvorbě organizačních struktur	16
2.3 Pracovní místo	22
3 FIREMNÍ KULTURA.....	26
3.1 Pojetí firemní kultury a její funkce	26
3.2 Hodnoty firemní kultury	28
4 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	30
4.1 Proces komunikace, formy a směry komunikace	30
4.2 Prvky interní komunikace	33
4.3 Vliv komunikace na výkonnost a efektivitu firmy	34
4.4 Nastavení integrované interní komunikace.....	37
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI IMPROTECH S.R.O.....	40
5.1 Historie společnosti.....	40
5.2 Současnost společnosti.	42
6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI IMPROTECH S.R.O.....	44
6.1 Původní organizační struktura	44
6.2 Nově navrhovaná organizační struktura	46
6.3 Popis pracovních míst.....	48

7 FIREMNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI IMPROTECH S.R.O.	50
7.1 Komunikační kanály uvnitř společnosti	50
7.2 Analýza současného stavu komunikace ve společnosti	51
7.3 Návrh nastavení komunikačních kanálů	63
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	73
Seznam použitých literárních zdrojů	73
Seznam použitých internetových zdrojů	74
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	75
SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Problematiku organizační struktury ve vybrané společnosti a následné nastavení firemní komunikace v návaznosti na efektivnost řízení jsem si vybrala z důvodu každodenního střetávání se s praktickými problémy vyplývajícími z chybného či nedostatečného předávání informací v organizaci či nesprávnému porozumění předávaným informací. K chybám v komunikaci dochází na všech organizačních úrovních. Tyto komunikační chyby, či neinformovanost pracovníků, jsou velkým problémem organizace a praktickým důvodem neefektivního řízení organizace ze strany managementu, snižování kvality práce a v neposlední řadě i nedostatečného využívání pracovního potenciálu zaměstnanců.

Od správného uspořádání organizační struktury společnosti improtech s.r.o. a vnitropodnikové komunikace očekávám, že se mi za pomoci nastudovaných teoretických znalostí podaří nastavit takovou firemní komunikaci, která bude v praxi vnímána jako způsob efektivního řízení, a to jak ze strany majitele společnosti, managementu, tak i pracovníků na nejnižších organizačních stupních společnosti. Tato potřeba u mne vznikla v důsledku uvědomění si, že ve společnosti improtech s.r.o., se vnitropodniková komunikace podcenila. Důsledek nesprávné vnitropodnikové komunikace se začal projevovat v nedostatečné koordinaci práce mezi jednotlivými organizačními složkami společnosti, v nesprávném dodržování pracovních postupů, neefektivním využíváním pracovní doby zaměstnanců a neplněním nebo chybným plněním zadaných úkolů. Společnost tím zbytečně plýtvá svými finančními prostředky na odstranění závad, stresů a napětí vzniklých v důsledku špatné organizace práce. Tyto negativní jevy zároveň vedou k demotivaci pracovníků. Tento stav není dlouhodobě únosný, neboť snižuje konkurenceschopnost firmy.

Cílem bakalářské práce je zpracovat analýzu stávajícího stavu z hlediska organizační struktury a provázanost na komunikační toky směrem k zaměstnancům, či externím spolupracovníkům. Na základě výstupů šetření budou navrženy žádoucí změny v organizační struktuře firmy a vhodný způsob komunikace k zajištění zvýšení efektivnosti celého výrobního procesu.

1 PODNIKOVÝ MANAGEMENT

1.1 Pojem management

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.¹ Nicméně pojem řízení chápáný v širokém slova smyslu, tak jak s ním pracuje například kybernetika, je pojem podstatně širším než pojem management. Management bývá považován za ekvivalent českého slova řízení a řízení se považuje za ekvivalent slova vedení pracovníků.

Zatímco řízení probíhá v různých systémech - technických, tj. ve strojích, biologických, tj. v organismech, či společenských, např. v organizacích, management je řízení v organizacích. Management je tedy speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko - sociálním prostředí.² Definice slova management je více, a to z důvodu, že je to složitý proces, na který se lze dívat z mnoha hledisek. Management lze definovat např. z pohledu manažerských funkcí.

H. Fayol již v roce 1916 formuloval funkce managementu jako plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. Současné pojetí managementu definuje tyto manažerské funkce: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování.³ Jednou z možných modifikací členění managementu je členění dle manažerských rolí. Autorem tohoto členění je H. Mintzberg, který toto členění formuloval v sedmdesátých letech minulého století. Při tomto dělení se klade důraz na to, co manažer skutečně dělá a dle toho je zařazen do jedné ze tří skupin.

První skupina je charakteristická interpersonálními rolemi, kde manažeři jsou v roli představitelů, lídrů a spojovacích článků.

Druhá skupina je charakteristická informačními rolemi, kde manažeři plní roli příjemců informací, šířitelů informací a mluvčích.

Třetí skupina je charakteristická rozhodovacími rolemi, ve kterých manažeři vystupují v rolích podnikatelů, řešitelů problémů, alokátorů zdrojů a vyjednávačů.

¹ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

² BLAŽEK, L. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

³ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

V literatuře se lze setkat s konceptem řídicího cyklu, který na management nahlíží jako na cyklicky probíhající proces, sestávající ze tří na sebe navazujících činností, jimiž jsou: rozhodování, ovlivňování, kontrolování.⁴

Odlišným pojetím managementu je tzv. koncept 7S. Jedná se o koncept kritických faktorů úspěchu. Kumulativní výčet faktorů úspěchů potřebných pro dlouhodobou prosperitu organizace jsou strategie, struktura, spolupracovníci, systém managementu, sdílené hodnoty, styl managementu, schopnosti.

Jako další příklad z řady konceptů kritických faktorů úspěchů uvádí Blažek organizování, rozhodování, ovlivňování, plánování, kontrolování a další neméně důležité faktory jako jsou okolní prostředí, lidské zdroje, organizační kultura, informační systémy a komunikace.

Výčet možných výkladů pojmu management lze uzavřít Druckerovou definicí: *„Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“*⁵

1.2 Styly vedení

Předmět, rozměr, charakter manažerské práce se mění s umístěním pozice manažera. Toto ovlivňuje manažerská úroveň, charakter vykonávané činnosti, velikost organizace, ve které manažer působí, místní zvyklosti apod. I po zohlednění všech výše uvedených kritérií lze najít společné rysy pro všechny manažerské pozice. Jsou to například klasické funkce manažera: rozhodování, plánování, kontrola, organizování, ovlivňování. Dalším společným rysem je práce s lidmi: komunikování, motivování, vzdělávání, řízení kariéry apod. Manažer uplatňuje vůdčí roli, kde se jeho vliv uplatňuje prostřednictvím odborného vlivu, dovedností, osobních vlastností jako jsou charisma, přesvědčovací schopnosti, umění zaujmout.

V popisu práce manažera je odpovědnost za svěřený úsek, který vede. V této činnosti musí manažer zohledňovat i požadavky na budoucnost,

⁴ BLAŽEK, L. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3275-6.

⁵ DRUCKER in: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 28. ISBN 80-247-0405-6.

tzn., musí být schopen myslet koncepčně, strategicky, mít vizi dalšího svého působení v organizaci, které musí být v souladu se stanovenými cíli organizace.

V praxi bývají zaměňovány pojmy manažer a vůdce. Tyto dva pojmy nejsou totožné, ale vzájemně se překrývají. Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává. Představitelem myšlenkového proudu, který ostře odděluje tyto dva pojmy od sebe, je například J. Kotter.

Vůdce (lídr) je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů, kde tento pojem vyjadřuje vlastnost toho, který vede. Vůdci jsou osoby obdařené určitým typem motivace (potřeba spojená s vysokým stupněm sebekontroly). Jako manažeři jsou mnohem úspěšnější než ostatní. Vůdci (lídři) se od zaměstnanců (vedených) liší v typických charakteristikách jako sebedůvěra, cílevědomost, dominantnost.

Na rozdíl od vůdce manažer vykonává manažerské aktivity jako například plánování, organizování a rozhodování. Jsou to nástroje řízení bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.⁶ Autorita je pro manažera nezbytným předpokladem pro vedení podřízených pracovníků. Formální autorita manažera vychází z postavení v hierarchii organizace, jeho působností, pravomocí a zodpovědností. Neformální autorita je výsledkem schopností manažera. Je výsledkem jeho osobnosti.

Vedení je procesem, který ovlivňuje chování ostatních. Lze rozlišit čtyři základní typy stylů vedení.

Prvním stylem vedení je styl autokratický, jeho charakteristické znaky jsou, že manažer nemá důvěru v podřízené, zadává příkazy, nedeleguje, používá hrozeb, stupeň komunikace je nízký, taktéž u tohoto stylu vedení není týmová práce. Uplatnění tohoto stylu vedení se uplatňuje tam, kde jednoduchou práci vykonávají málo kvalifikovaní pracovníci, kde existuje na straně vedoucího významná kvalifikační

⁶ DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

převaha a výrazná převaha znalostí o tom, co, proč a jak má být vykonáváno. Daný styl je rovněž nezbytným v krizových situacích.⁷

Druhým stylem vedení je styl benevolentně autokratický, který se odlišuje od výše popsaného stylu autokratického vyšší důvěrou v podřízené, občasnou spoluprací manažera s podřízenými, ostatní znaky jsou stejné.

Třetím stylem vedení je styl participiální, kdy manažer naslouchá podřízeným, ale rozhodnutí si nechává na sobě, motivuje odměňováním a částečnou spoluúčastí na řízení, používá konstruktivní názory a myšlenky podřízených. Tento styl se uplatňuje v podmínkách složitější tvůrčí práce, vykonávané kvalifikovanými odborníky.

Posledním, čtvrtým stylem řízení je styl demokratický, kdy má manažer plnou důvěru v podřízené, umožňuje jim provádět některá rozhodnutí, motivuje odměňováním a účastní na řízení, dělí se o myšlenky a názory.⁸ Tento styl vedení se uplatňuje u vedení kolektivů vysoce kvalifikovaných pracovníků vykonávajících vysoce tvůrčí práci. Vedoucí poskytuje pracovníkům značnou autonomii. Povzbuzuje jejich sebevědomí a touhu plnit samostatně náročné úkoly. Povzbuzuje rovněž jejich pocit odpovědnosti za plnění těchto úkolů. Manažer se neobejde bez zvyšování výkonnosti, produktivity a efektivity práce v návaznosti na zvyšování svých znalostí a implementace získaných znalostí do procesů řízených úseků.

Pojmem kvalifikace se běžně označuje jako soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný školským systémem a následně rozvíjený v systému dalšího profesního vzdělávání, doplňovaný osobní i profesní zkušeností každého jedince. V tomto směru lze tedy kvalifikaci členit na formální (odborná příprava) a neformální (nadstavba dalších zkušeností, pracovních návyků a dovedností).

Pojem profesní kompetence lze chápat jako nikoli izolované schopnosti, ale jako soubor takových schopností, znalostí, dovedností a reflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnání pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice. Profesní kompetence je pojem nadřazený pojmu formální kvalifikace. Ta je v naznačeném pojetí pouze

⁷ BLAŽEK, L. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

⁸ DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

předpokládanou součástí profesní kompetence. Pod pojmem profesní kompetence manažera v současné době rozumíme takové kompetence, které nejsou typické pro určitou profesi, naopak jsou použitelné universálně. Obvykle nejsou předmětem odborné přípravy a těžiště jejich rozvoje spočívá v dalším vzdělávání, ať už má formu záměrného (další profesní vzdělávání), nebo nezáměrného (získávané mimo vzdělávací instituce, například při práci, nebo jiných situací a zkušeností) působení na proces osobnostního rozvoje. V praxi jsou nejčastěji vyžadovány a mezi klíčové kompetence se tradičně řadí: komunikativnost a kooperativnost, schopnost řešit problémy a tvořivost, samostatnost a výkonnost, schopnost přijímat a nést odpovědnost, schopnost zdůvodňovat a hodnotit, schopnost uvažovat a učit se, aktivní přístup, schopnost motivovat a vést, sebemotivace a sebeřízení a další. Právě tyto klíčové kompetence jsou rozhodující pro efektivní řízení a vedení lidí.⁹

Úspěch manažera není odvozen pouze od jeho funkční způsobilosti, ale také od jeho osobních vlastností a dovednostech na souhře obou rovin kompetencí.

⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

2.1 Historie organizování a vymezení základních pojmů

V historii je možné najít, nebo se setkat s nespočtem příkladů o snahu lidstva se organizovat. Na historické prameny jako je například bible se odkazuje Veber: „*Mojžíš, jenž si stanovil za cíl vyvést Židy z Egypta do země zaslíbené, rozdělil židovský národ na skupiny po deseti lidech, v jejichž čelo postavil tzv. desátníky, deset takových skupin podřídil setníkovi, deset setnin tisícníkovi.*“¹⁰ Dalším historickým případem je organizace Římské armády. Jednotkou vojska byly centurie, které čítaly sto vojáků. Centurie se dále dělila na deset družstev. Šest centurií tvořilo kohortu a deset kohort vytvořilo legii. Každá centurie měla svého centuriona, který měl svého zástupce. Nadřízený všem centurionům kohorty byl centurián první centurie a zaštiťoval tak celou kohortu.^{11,12}

Organizování tedy znamená vytváření vnitřní organizační struktury celku za účelem lepšího dosažení nastavených cílů. Organizováním jsou vytvořeny vztahy uvnitř celku a určeny prostředky a odpovědnosti za konkrétní činnosti. Takto vymezené zodpovědnosti a pravomoci jsou základními předpoklady efektivního řízení. Organizování je tedy cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.

Pod pojmem organizace si lze představit vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědnosti. Výše jmenované znaky jsou charakteristické pro formální organizaci. Kromě pojmu organizace je třeba také vysvětlit pojem pravomoc. Pravomoc je právo příslušející pracovníkovi v daném pracovním postavení využívat volnosti v rozhodování, popřípadě i přijímat závazky v souladu s obecným právním řádem a v rozsahu daném zmocněním. Je dána

¹⁰ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. s. 118. ISBN 80-7261-029-5.

¹¹ TUMA, R. a L. TOMIČ. *Římská armáda - Úvod do vývoje římských legií* [online]. Poslední aktualizace 13. 10. 2004. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://antika.avonet.cz/article.php?ID=173>

¹² FRANĚK, O. *Jak se bojovalo ve starověku* [online]. Poslední aktualizace 10. 9. 2011. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: http://www.falanx.wz.cz/jak_se_bojovalo.htm

postavením pracovníka v organizační struktuře, vyplývá z jeho odbornosti a oprávnění využívat i donucovacích prostředků, například ekonomických sankcí. Pokud pracovníkovi přísluší jistá pravomoc, musí mít i odpovědnost, kterou lze nejobecněji vyjádřit jako povinnost za něco ručit. V případě manažerů to je ručení za plnění úloh příslušejících

do náplně činnosti jimi řízených útvarů, stanovených cílů a podobně. K tomu, aby manažer měl pravomoc a zodpovědnost, je třeba učít jeho okruh působnosti, nebo jinak řečeno kompetence. Působnost a kompetence je okruh aktivit, pro které byla příslušným článkem řízení uložena oprávnění a povinnosti. Protože nelze, aby všechny úkoly, které má manažer ve své pravomoci a působnosti vykonával osobně, je třeba použít delegování, což je přenesení a fixování určitého přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnosti na jinou osobu, nebo útvar.¹³

2.2 Přístup k tvorbě organizačních struktur

Základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí.

Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje vyšší koordinaci.¹⁴ Nejobvyklejším způsobem zajištění koordinace je pověření jednoho pracovníka (nadřízeného), který má pravomoc k udělování příkazů a zároveň je vybaven odpovědností za vytváření vhodných podmínek pro jejich plnění a splnění. Nadřízený pracovník vede takto skupinu podřízených pracovníků, kterým práci řídí a organizuje, a zároveň za výsledky odvedené práce podřízenými pracovníky zodpovídá. Rozpětí řízení je určení počtu podřízených pracovníků s ohledem na efektivní možnost řízení vycházející z kapacity nadřízeného pracovníka. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti rozlišujeme na přímé (nadřízený - podřízený), skupinové (nadřízený pracovník - skupina podřízených) a nepřímé mezi podřízenými navzájem (s vědomím jejich společného nadřízeného).

¹³ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

¹⁴ Tamtéž.

V rámci lepší koordinace práce v organizaci jsou podřízeni pracovníci shlukováni do pracovních útvarů. Kritéria pro tvorbu útvarů jsou různá, např. specializace a kvalifikace pracovníků, místo výkonu práce, čas na jaký je pracovní útvar vytvořen, dle konkrétního plněného úkolu apod. Každý systém vykazuje znaky určitého chování a určité struktury.

Obecně platí, že struktura systému je relativně stabilní, chování systému je dynamické, představuje pohyb v rámci struktury. Platí rovněž, že struktura předurčuje chování. U dynamických systémů však navíc platí, že tento vztah není pouze jednosměrný, ale že chování systému zpětně ovlivňuje a mění strukturu systému. V terminologii teorie managementu hovoří-li se o organizační struktuře, pak je myšlena struktura systému řízení organizace.¹⁵

Správně nastavit diagnózu organizace můžeme na základě analýzy organizace a jejích cílů. Je nutné provést revizi uspořádání organizace s ohledem na budoucí požadavky a plnění budoucích cílů organizace a zároveň si zodpovědět otázku, zda uspořádání organizace odpovídá těmto nastaveným hodnotám. Vodítek pro vytváření organizace může být mnoho. Například Michael Armstrong uvádí: „Přidělování práce, kterou je třeba udělat, by měla být přidělována dle útvaru, dle oddělení, dle pracovního týmu, dle funkčního zařazení, dle pracovního místa. Při tomto přidělování práce je třeba mít na paměti seskupování podobných činností a proces řízení, který se může týkat různých pracovních týmů a projektových skupin bez ohledu na hierarchii.“¹⁶

Dalším z vodítek pro vytváření organizace je diferenciací a integrace. Diferenciací se myslí rozlišování různých činností, které je třeba v rámci projektů provést s ohledem na integraci v organizaci, tzn., že všichni musí směřovat výkonem své práce k stejným cílům.

Neméně důležitým hlediskem pro vytváření organizace je týmová práce, kterou lze vymezit jako fungující spolupráci mezi různými odděleními organizace s poskytnutím možnosti vytváření autonomních týmů s nejvyšší možnou mírou odpovědnosti k jejich řízení, plánování, vytváření rozpočtů, kontroly jejich vlastní práce, a to bez ohledu na to, že takto nastavená spolupráce neodpovídá pracovníkově

¹⁵ BLAŽEK, L. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 370. ISBN 80-7169-614-5.

primární funkci nebo kvalifikaci. Očekává se zde pracovníkova vysoká odpovědnost a spolupráce.

Při vytváření organizace je třeba brát ohled na flexibilitu, což je rychlé reagování na nutné změny vyplývající z přidělených úkolů. Flexibilitu je možné zvýšit vytvořením určitého počtu kmenových pracovníků, které v případě potřeby lze doplnit o dočasné pracovníky, získané například přes agenturní zaměstnávání, nebo pracujících brigádně na dohodu o provedení práce apod. Tito dočasní pracovníci musí splňovat pracovní a kvalifikační požadavky, které jsou spojeny s pracovní pozicí.

Nezbytně nutnou podmínkou pro dobře fungující pracovní tým je vyjasnění si rolí. Pracovník musí vědět, co od něho organizace požaduje a tyto požadavky musí být specifikovány v popisu pracovního místa. Popis pracovního místa by neměl být svazující pro pracovníka vyvíjejícího vlastní iniciativu, ale měl by mu dávat jisté mantinely při uplatňování osobní odpovědnosti a iniciativy při plnění pracovních povinností.

Další podmínkou pro tvorbu organizace za použití výše uvedených hledisek je decentralizace, což znamená delegování pravomoci na místo uskutečňování činnosti, a to v rozsahu co nejvyšším. Jako vhodné hledisko pro tvorbu organizace je i snižování počtu řídicích úrovní, což znamená co nejvíce zploštit úroveň řízení a kontroly. Mít v organizaci pouze nezbytný počet úrovní řízení s ohledem na efektivnost komunikace v organizaci, rychlost reagování na vzniklé situace a s ohledem na co nejnižší náklady vložené do řízení organizace.

I když se stále vykytují organizace mající hierarchickou strukturu několika úrovní, trend je vytvářet organizace s menšími počty úrovní řízení, ale širším rozpětím pracovníků, které lépe reagují na potřeby zákazníka přímo v jeho lokalitě, nebo v její blízkosti. Užitek, který přináší plošší organizace, je například ten, že ubude administrativa, vzroste angažovanost zaměstnanců na řízení, vzroste týmová práce, probíhají rychlejší reakce a změny v prostředí a dbá se na potřeby zákazníka.¹⁷

Organizační pyramida (hierarchické uspořádání organizace) je výsledkem procesu aplikace optimalizace rozpětí řízení. V organizační pyramidě jsou aplikovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jestliže na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytný stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních

¹⁷ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší, čím menší rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší.¹⁸

Základními parametry organizační struktury, které charakterizují samotnou podstatu její architektury, jsou dělba práce, rozpětí řízení a dělba pravomocí. Parametr dělby práce udává, jak jsou jednotlivé činnosti (prvky procesní struktury) přiřazeny jednotlivým pracovním místům neboli prvkům útvarové struktury. Parametr rozpětí řízení souvisí s hierarchičností organizační struktury a udává, počet pracovníků přímo podřízených jednomu vedoucímu. Parametr dělby pravomocí udává, jak je řídicí pravomoc distribuována ve vertikální dimenzi, což souvisí s problematikou centralizace, resp. decentralizace, v horizontální dimenzi, což souvisí s problematikou řízení jednoliniového či víceliniového.

Vytvoření optimální organizační struktury je složitý problém. Na tento problém lze pohlížet z mnoha hledisek, je nezbytně nutné pohlížet na faktory ovlivňující organizační strukturu co nejkompexněji. Za nejdůležitější faktory lze považovat strategii organizace, používané technologie a jejich vyspělost, územní působnost organizace, velikost a kulturu organizace. Organizaci lze budovat také na základě dělby pravomocí. Centralizace znamená, že pravomoc k rozhodování je zúžena do malé skupiny vrcholového managementu. Mnoho společností začíná svou činnost příliš centralizovaně a svým postupným vývojem se stávají více decentralizovanými.¹⁹ Tradiční útvarové struktury založené na dělbě pravomocí jsou liniové struktury, funkcionální struktury a kombinace předchozích dvou struktur - organizační struktura liniově štábní.

Liniová organizační struktura je nejstarším typem útvarové struktury. Je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ struktury je charakterizován jedinými odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými, vedoucí pracovník je vybaven komplexní působností pro jím vedenou organizační jednotku.²⁰ Každý pracovník má vždy pouze jednoho nadřízeného,

¹⁸ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

¹⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁰ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

který vykonává veškeré řídicí činnosti potřebné pro řízení jemu přímo podřízených pracovníků. Vedoucí má nedělitelnou pravomoc vůči jemu svěřenému útvaru a zároveň také nese za tento útvar nedělitelnou odpovědnost. Jedná se o komplexní řízení daného útvaru.²¹

Lze se setkat s názory, že liniová struktura se dnes považuje za již překonanou a pokud se vyskytuje, tak pouze v malých organizacích, které se zabývají jednoduchou činností.

Funkcionální organizační struktura, kterou lze nazvat též víceliniovou strukturou, je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností jemu příslušnou a specializovanou funkcí.²² Neexistence jediného vedoucího a jeho nahrazení více specializovanými vedoucími s sebou nese obtížně řešitelný problém. Tím je přesné vymezení kompetencí. V praxi pak dochází k tomu, že příkazy či pokyny, které výkonný pracovník dostává, jsou nekoordinované, často protichůdné. Velmi obtížnou se stává realizace odpovědnosti, a to jak výkonného pracovníka vůči jeho jednotlivým specializovaným vedoucím, tak i jednotlivých specializovaných vedoucích vůči útvaru, který společně řídí.²³

Liniově štábní organizační struktura využívá jejího hlavního kladu, kterým je specifikace funkčních vedoucích a v důsledku toho jejich vysoká odbornost. Liniově štábní organizační struktura potlačuje však řadu nedostatků funkcionální struktury, jako je velká četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, narušení principu jediného odpovědného vedoucího, křížení kompetencí a absence koordinačních center. Liniově štábní struktura vznikla kombinací liniové a funkcionální struktury. Je charakterizována rozdílnými úkoly v řízení složky liniové a štábní. Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům štábních. Štábní složka (štáb) vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno

²¹ BLAŽEK, L. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

²² VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

²³ BLAŽEK, L. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všech kladů, které tento princip zajišťuje.²⁴ Podíl štábních složek je pouze zprostředkovaný, nemají rozhodovací právo. Posláním štábu je provádět veškeré administrativní a další činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího, jemuž je podřízen, včetně zpracování potřebných analýz a zejména návrhů na rozhodnutí. Vlastní rozhodování a vydávání příkazů podřízeným liniovým pracovníkům je však v kompetenci pouze liniového vedoucího. Liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor návrhů štábních útvarů. Vedoucí štábních útvarů jsou odpovědní svému liniovému vedoucímu.²⁵ Liniově štábní organizační struktura je v současné době nejrozšířenějším typem organizační struktury.

V praxi se lze setkat s organizačními strukturami, které mají pružné prvky a jsou doplňkovou strukturou k organizačnímu uspořádání tradičnímu. Terminologie charakterizující tyto struktury není jednotná. Hovoří se např. o tzv. kombinovaných organizačních strukturách, organizačních strukturách s pružnými prvky. K řešení určitého úkolu, a to od počátku až po jeho dokončení, se vytvářejí skupiny vhodných pracovníků z různých útvarů a různé specializace bez ohledu na liniové nebo štábní zařazení. Vytvořením těchto týmů vznikají v organizaci nové vztahy jak komunikační, tak i vztahy autoritativní, které jsou odlišné od vztahů liniových a štábních.²⁶

Znakem pružných organizačních struktur jsou dočasnost a účelovost. Doplňují nebo zdokonalují dosavadní organizační struktury. Příkladem pružné organizační struktury je maticová organizační struktura, kde je liniově štábní struktura doplněna další (doplňkovou) strukturou. Maticová struktura tvoří obvykle speciální organizační řešení v rámci širší, zpravidla liniově štábní struktury celé organizace. Může však mít i jinou podobu. V podobě matice mohou totiž být například řešeny vztahy mezi podniky v rámci koncernu. Pro maticovou strukturu je typická dvojitá podřízenost. Každý výkonný pracovník je podřízen jednak vedoucímu svého kmenového útvaru, jednak vedoucímu projektu, na kterém pracovník pracuje. Je evidentní, že když není dodržen princip jediného odpovědného vedoucího, vzniká nebezpečí kompetenčních nejasností, kolizí či konfliktů. Situace se navíc může komplikovat tím, že jeden a týž pracovník

²⁴ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

²⁵ BLAŽEK, L. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

²⁶ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

může v některých případech pracovat ne pouze na jednom, ale na více projektech, takže má současně více než dva nadřízené. Maticovou strukturu je vhodné používat tam, kde realizace projektů je obvyklou, nikoliv mimořádnou záležitostí. Jde o organizace vysoce inovativního charakteru, ve kterých změny probíhají permanentně a účelem projektů je tyto změny zabezpečovat.²⁷

Dalším druhem specifických seskupení v organizační struktuře je dělení dle Častorála podle výrobků, zákazníků, teritoria působnosti, poskytovaných služeb.²⁸

2.3 Pracovní místo

Vytváření pracovních míst bylo definováno Davisem: „*Specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.*“²⁹

Pracovní místo je nejmenším prvkem organizační struktury. Přiřazuje pracovníka do organizační struktury firmy a přiděluje mu okruh úkolů k plnění a zároveň i okruh pravomocí, které má při jejich plnění. Vytváření pracovních míst je proces, v němž se definují pracovní úkoly jedince a metody a podmínky jejich plnění tak, aby byly zabezpečeny cíle organizace, ale i potřeby pracovníka. Výstupem je tzv. profil pracovního místa. Obraz práce na pracovním místě a zároveň představu o požadavcích držitele pracovního místa poskytuje analýza pracovního místa, která má dvě součásti: popis pracovního místa a specifikaci pracovního místa.

Vytváření pracovních míst spočívá v přiřazování řady úkolů nějakému pracovnímu místu nebo skupině pracovních míst. Popis pracovního místa zahrnuje jeho název (případně přiřazené číslo klasifikace v katalogu pracovních míst), charakteristiku práce, povinnosti, vybavení, určení bezprostředně nadřízené funkce, vztah k ostatním pracovním místům, pracovní podmínky, rizika, požadavky apod. Specifikace pracovního místa vyjadřuje požadavky na pracovníka, především na jeho vzdělání, praxi, duševní a fyzické předpoklady a osobnostní charakteristiky.³⁰

²⁷ BLAŽEK, L. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

²⁸ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

²⁹ DAVIS in: ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 375. ISBN 80-7169-614-5.

³⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Základy obecného managementu*. Olomouc: Universita Palackého v Olomouci, pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-244-1365-5.

Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst jsou technika, technologie používaná v organizaci a prostředí, ve kterém organizace působí, podoba organizace (její organizační struktura), ve které se pracovní místo vytváří. Dalšími faktory ovlivňujícími tvorbu pracovního místa, jsou vnitřní motivace pracovníků, charakteristika struktury úkolů, motivující charakteristiky práce, souvislosti skupinových aktivit.

Důvodů pro analýzu pracovního místa lze najít několik. Je to například vznik nového místa, u stávajících pracovních míst efektivní využívání pracovníků, snížení počtu určitých pracovních míst a nahrazení novými technologiemi, zavádění systému jakosti např. ISO, porovnání popisu pracovního místa se skutečností s ohledem na řádné využívání kvalifikačních kapacit zaměstnance, změna v organizační struktuře s ohledem na efektivnost řízení. Při analýze pracovního místa je nutné čerpat z více zdrojů, a to z informací od spolupracovníků a bezprostředně nadřízeného pracovníka, z informací zaměstnance, pracujícího na analyzovaném pracovním místě, z informací, vyplývajících z technologií, manuálů, pracovních postupů, sledováním činností, probíhajících na daném pracovním místě. Tento souhrn informací lze získat například formou pohovoru, dotazníku, dokumentováním pozorování, popsáním standardních operačních postupů v příslušném oboru činností, studiem návodů, směrnic, pracovních postupů.

Jaké jsou výstupy z analýzy pracovního místa a k čemu je lze použít? Prvním způsobem využití je například samotná existence pracovního místa, jaký má význam (proč bylo, nebo bude zřízeno, jeho zařazení v organizační struktuře společnosti), jaké je využití pracovního místa, pracovní náplň na určitém pracovním místě a s tím související efektivní využívání kvalifikace a pracovní síly pracovníka, požadavky na zaměstnance s ohledem na další vzdělávání a možnosti osobního rozvoje pracovníka, požadavky na postavení v organizační struktuře společnosti a s tím související udělené pravomoci a zodpovědnosti pracovníka na daném pracovním místě, odměňování pracovníka a možnost motivace, rizika spojená s pracovní činností na daném pracovním místě a nutná eliminace rizik vyplývajících z činností na daném pracovním místě. Definicí analýzy pracovního místa uvádí Koubek: „*Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu*

o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uschovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“³¹

Analýza pracovního místa se rozpadá na dva okruhy. První okruh jsou otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a druhý okruh otázek se týká požadavků na pracovníka.

Otázky zjišťující pracovní úkoly a pracovní podmínky lze rozdělit na hlavní a vedlejší. Hlavní otázky jsou: Kdo vykonává práci a jaký je název práce a pracovní funkce? Jaká je povaha práce a co vyžaduje? Jak se práce provádí? Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě tímto způsobem? Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají? Kde se úkoly a povinnosti vykonávají? Kromě hlavních otázek si lze v souvislosti s analýzou pracovního místa klást i otázky doplňující: Jaké je vzájemné postavení jednotlivých úkolů a povinností, jaké je jejich hierarchické uspořádání z hlediska četnosti, důležitosti, obtížnosti? Jaké jsou normy pro výkon? Jaké jsou pracovní podmínky? Komu je pracovník odpovědný? Jaký je vztah pracovního místa k ostatním pracovním místům? Lze provádět výcvik při vykonávání práce? Zodpovězení těchto všech otázek poskytuje popis pracovního místa a pracovních podmínek.

Druhým okruhem otázek jsou otázky zjišťující požadavky na pracovníka jako je fyzická zdatnost, duševní požadavky, dovednosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti, osobnostní schopnosti a postoje. Tento okruh otázek specifikuje požadavky pracovního místa na pracovníka.

Pravdivými odpověďmi na oba okruhy otázek lze získat nejen celkem objektivní obraz o pracovním místě, ale je východiskem pro proces vytváření pracovního místa tzn. design pracovního místa, nebo pro změnu designu pracovního místa. Analýza pracovního místa musí zobrazovat pracovní místo v reálném čase, nikoli tedy obraz toho jak by pracovní místo mělo vypadat, či jak vypadá jinde. Podkladem pro redesign pracovního místa jsou například změny techniky a technologie, sortimentu, organizace práce a z nich vyplývající dopady na analyzované pracovní místo. Tento proces je nutno pravidelně opakovat a tím redesignovat definici pracovních úkolů, povinností,

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 49. ISBN 978-80-7261-3.

a zodpovědností a požadavků vyplývajících z pracovního místa. Pravidelné provádění analýzy pracovních míst a s ním související úpravy jsou nezbytným předpokladem pro efektivní řízení. Proces analýzy pracovních míst je třeba provádět po předchozí důkladné přípravě a ve spolupráci s pracovníky na analyzovaných pracovních místech. Je nutné dobře zvolit zdroj informací o pracovním místě. Zdrojem informací zpravidla bývají pracovníci pracující na pracovním místě, spolupracovníci, podřízení, bezprostředně nadřízený, nezávislý pozorovatel či popsání pracovní postupy a standardy. Informace o pracovním místě můžeme získat například metodou pohovoru, pozorování, nebo dotazníku.

3 FIREMNÍ KULTURA

3.1 Pojetí firemní kultury a její funkce

O pojmu kultura firmy Odcházzel a Dědina říkají: „*Kultura firmy se stala v posledních nejméně deseti letech jedním z nejdůležitějších ‚měkkých‘ faktorů existence firmy.*“³² Vymezení pojmu firemní kultura není zcela jednoznačné. Existuje celá řada definic, které se od sebe více či méně liší. Většinou pod tímto pojmem chápeme charakteristiku vnitřního klimatu podniku, jaké stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce sdílí většina jeho pracovníků. Je to tedy soubor názorů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a navenek se projevují v chování členů organizace. Stále mnoho manažerů u nás sdílí přesvědčení, že firemní kulturu začnou budovat až bude organizace ekonomicky silná. Ale to je omyl. Zaměstnanci musí pochopit kulturu firmy, která je zaměstnává. Musí vědět kdo jsou, kam firma směřuje, jaké je její poslání, jaké je představa o její budoucnosti. A když znají vize, měli by vědět, jaké cíle s ní souvisí a jak chce firma cílů dosáhnout (jaká je strategie firmy).³³ Každá firma má osobnost a tou je kultura. Pokud firma přijme nového zaměstnance a on zapadne do kultury firmy a chápe, co je po něm požadováno, určitě se naučí dělat svou práci dobře. Ale pokud do kultury firmy nezapadne, pak se nikdy nenaučí dobře pracovat a vždy bude pro firmu i pro ostatní zaměstnance velkým problémem.³⁴

Hodnoty podniku musí být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nedojde k identifikaci s firmou. Dědina a Odcházzel uvádějí čtyři charakteristiky hodnot firemní kultury: jako první hodnotu uvádějí, že zaměstnanci si váží svých vedoucích, akceptují je, jsou vůči svým vedoucím loajální a totéž očekávají od nich. Další uváděnou důležitou hodnotou firemní kultury je otevřené klima, vzájemná komunikace, ale i oprávněná kritika a nespokojenost, kterou se nebojí zaměstnanci použít vůči svým nadřízeným. Jinou významnou hodnotou je, že zaměstnanci nemají pocit bezmoci,

³² DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s.220. ISBN 978-80-247-2149-1.

³³ DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

³⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

že je o nich již vše rozhodnuto, ale naopak se mohou vyjadřovat k práci vedení a tím jí ovlivňovat. Jako poslední vyjmenovanou hodnotou je pocit zaměstnanců, že jsou spoluodpovědní za rozhodování ve firmě.

Postoje zaměstnanců mají klíčový vliv na to, jak zaměstnanec působí uvnitř organizace. Tyto postoje mohou být ovlivňovány organizací samotnou. Postoje jednotlivce mohou být výsledkem společného působení několika faktorů. Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných.³⁵

Kreitner a Kinicki ve svém průzkumu identifikovali čtyři funkce firemní kultury:

- dává členům organizační identitu, to znamená, že přitahuje a udržuje talentované lidi. Někdy působí jako magnet a zaměstnanci cítí, že patří do firmy mezi své kolegy.
- umožňuje kolektivní přijímání závazků. Lidé s pocitem, že vlastní organizaci jsou připraveni vzdát se sami sebe. Pak jsou vysoké platy, dividendy i produktivita.
- podporuje stabilitu sociálního systému a striktní standardy. To znamená, že pevná kontrola je více než jen disciplína. Vášnivě přijímání závazku pracovat tvrdě znamená silnou identifikaci s firmou.
- formuje chování tým, že pomáhá členům vytvořit smysluplné okolní prostředí.³⁶

Kromě výše uvedených funkcí firemní kultury existuje i další neméně důležitá vlastnost jako je soulad s cíli a strategií vedení a nasměrování ke konstruktivnímu a efektivnímu vedení organizace.

Za zdroje firemní kultury lze považovat představy, principy, hodnoty a způsoby vedení zakladatele společnosti nebo vlivné osoby či skupiny s možností ovlivnit firemní kulturu, podnikovou politiku (představy vedení o řízení podniku), zavedené tradice, modely chování uvnitř firmy, etický kodex firmy, vnější prostředí, v němž se firma nachází, pracovní normy a postupy, používané technologie. Velmi důležitým faktorem ovlivňujícím firemní kulturu je i velikost a forma podniku, počet zaměstnanců a jejich věk.

³⁵ PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura, konkurenční sdílených cílů, hodnot a priorit*. Cover Desing, 1993. ISBN 80-7169-018X.

³⁶ MALLYA T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

3.2 Hodnoty firemní kultury

Firemní kulturu lze chápat jako soubor hodnot a norem, které členové organizace vnímají jako podnikové klima ovlivňující organizační strukturu a systémy a určující sdílené hodnoty v organizaci a z toho vyplývající žádoucí druh chování členů organizace.

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za důležité. Jsou vyjádřeny v tom, co je dobré či nejlepší pro organizaci a jaký způsob chování je žádoucí. „Soustava hodnot“ organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení, nebo jí mohou sdílet všichni lidé ve firmě. Oblasti, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny, mohou být následující: péče o lidi a ohledy na ně, péče o zákazníky, soutěživost, podnikavost, stejná příležitost, spravedlivé zacházení se zaměstnanci, dokonalost, růst, inovace, řízení rozmanitosti (využívání rozmanitosti lidí, např. etnické či kulturní ve prospěch organizace), orientace na trh, priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace, výkonové orientace, produktivita, kvalita, sociální odpovědnost, týmová práce.³⁷

Zdravá firemní kultura se vyznačuje těmito rysy: vedení komunikuje a tím i posiluje hodnoty organizace, které jsou obecně známé a respektované a zaměstnanci dodržované. Tyto hodnoty jsou pracovníkům připomínány, aby nebyly zapomínány. Zároveň jsou tyto hodnoty vštěpovány nově příchozím pracovníkům a je na těchto hodnotách lpěno. Vedení organizace zavádí nové strategie, které mají vést k lepší výkonnosti a větší rychlosti zavádění změn.

Je podporován proaktivní přístup zaměstnanců, kteří jsou podporováni v inovacích a experimentech a implementaci řešení, která přinášejí podnikatelské myšlenky. Je zaveden průhledný systém odměňování, ale i systém sankční. Dědina a Odcházal charakterizují silnou firemní kulturu jako pozitivní postoj manažerů k zaměstnancům, efektivní firemní komunikaci, jasně stanovený strategický plán, týmovou práci, otevřenost vůči změnám, přístup ke vzdělávání zaměstnanců, vypracovaný odměňovací model, vypracovaný osobní plán rozvoje každého zaměstnance, zainteresovanost zaměstnanců na zisku, pozitivní a přátelská atmosféra ve firmě a projevy firemní kultury. Za důležité projevy firemní kultury se považuje

³⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

pocit sounáležitosti pracovníka s firmou, stupeň jeho integrace s firmou, vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb, vnitropodnikové klima, postoj vedení firmy k iniciativě zaměstnanců, pořádek a čistota v podniku.

Nezdravá firemní kultura se projevuje tím, že má málo hodnot, norem a silných tradic. Pracovníci mají malou loajalitu ke strategickým cílům firmy, nejsou s firmou spjati, je malá soudržnost ve firmě. Uvnitř firmy je mnoho kolektivů, které spolu nespolupracují, ale bojují mezi sebou. Je velký odpor k jakékoli změně či experimentu. Vedení se zaměstnanci nekomunikuje, zajímá se o procesy bez ohledu na výsledky.

Změna kultury organizace vyžaduje, aby vrcholový management byl ten, který vede proces tvorby kultury podporující strategie. Je nutné provést diagnózu, která vede ke zjištění, které oblasti současné firemní kultury podporují strategie a které ne. Aby vrcholový management otevřeně a důrazně hovořil o potřebě změny kultury a následně provedl rychlá a viditelná opatření. Aby hledal dobré praktiky mimo organizaci - vedení musí být schopné vytvořit cíle výkonnosti firmy srovnatelné s ostatními firmami nejen v daném státě, ale i po celém světě. Vrcholový management musí přijmout nové pracovníky sledující nové metody manažerské práce a prosazující neotřelé trendy vedení a vyměnit tradiční manažery. Výběr nových pracovníků musí zohledňovat to, jak vysoce jsou kvalifikovaní a jak dobře jejich osobnost zapadá do hodnot firmy. Musí provést změnu organizační struktury a změnu systému odměňování, aby vznikla viditelná odměna těch, kteří dodržují kulturní normy organizace. Zavést ceremoniály na počest pracovníků, kteří se dokázali ztotožnit s firemní kulturou. Zvýšit závazky ke školení pracovníků, například systematickou indoktrinací nových pracovníků, nebo pomocí seniorů, kteří by měli posilovat klíčové hodnoty. Vyprávět o legendách firmy novým pracovníkům. Zároveň je nutné provést přerozdělení rozpočtu.³⁸

³⁸ MALLYA T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

4 FIREMNÍ KOMUNIKACE

4.1 Proces komunikace, formy a směry komunikace

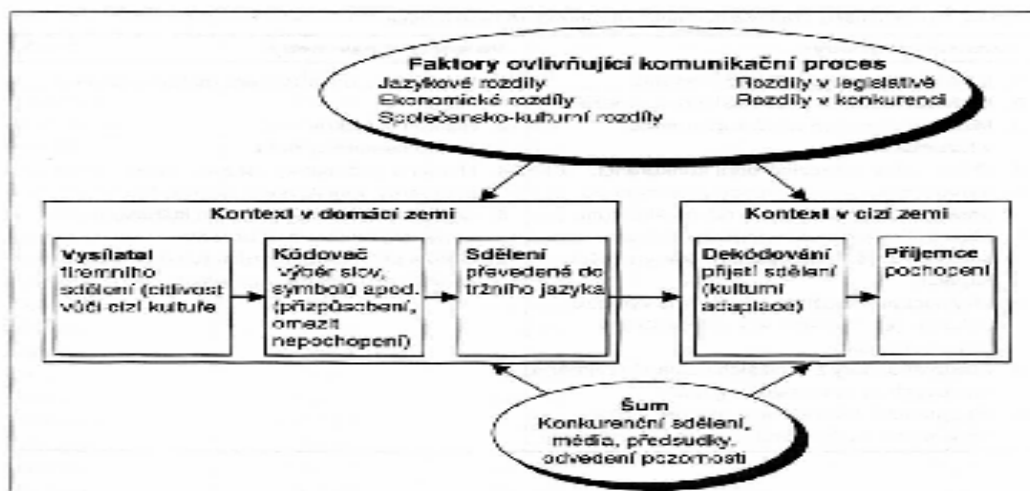
Komunikaci obecně je nutno chápat jako proces. Jedná se o proces předávání informací a výměnu názorů mezi nejméně dvěma subjekty. K tomuto přenosu může docházet různými způsoby, záleží na tom, jaké byly zvoleny komunikační prostředky. V procesu komunikace jsou sdělovány zprávy, informace, pochopení informací a zpráv, pocity a postoje.

Komunikační proces má dvě fáze. První fází je fáze přenosu, kdy od komunikátora, který chce předat zprávu, se pomocí jejího zakódování přes komunikační kanál dostává k příjemci. Příjemce zprávu přijme a dekóduje. Interpretace přijaté zprávy záleží na pochopení smyslu zprávy a zde může nastat zkreslení či nepochopení zprávy. Druhou fází komunikačního procesu je fáze zpětné vazby. Příjemce zprávy mění své postavení v procesu komunikace na komunikátora a posílá zakódovanou zprávu původnímu komunikátorovi, nyní příjemci zprávy. Ten ji dekóduje a získává tak potvrzení o pochopení či nepochopení původní zprávy, nebo požadavek doplnění původní zprávy. Celý proces se opakuje až do okamžiku, kdy si jak příjemce, tak odesílatel zprávy porozumí, což znamená, že správně dekódují obsah zprávy. Svou roli v procesu komunikace může při předávání sehrát šum, který může zprávu částečně či zcela změnit.

V rámci podniku lze na komunikaci nahlížet z mnoha různých úhlů, v různých souvislostech, které lze shrnout do několika otázek: Kdo je komu povinován předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace? Jakými způsoby k tomuto předávání dochází? Ústně? Písemně? Pomocí pošty nebo e-mailu? Jaká obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována? Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů vlastní interpersonální komunikace. Nezbytným je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky.³⁹

³⁹ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Obrázek 1: Komunikační proces



Zdroj: PELSMACKER, J., M. GEUENS a J. BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0254-1.

Komunikace v organizaci ovlivňuje i její výkonnost. Dobře zvládnutá komunikace je velkou konkurenční výhodou firmy, jejímž prostřednictvím lze ovlivňovat aktivitu a chování pracovníků, řídit jejich motivaci. Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je základem a hybnou silou celého fungování. Je důležitým stimulem pro vlastní motivaci pracovníků, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, je i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.⁴⁰

Komunikaci lze rozdělit podle mnoha kritérií. Jedním ze způsobů dělení může být na komunikaci ústní a písemnou.

Ústní komunikace patří k nejrozšířenějším formám. Tímto způsobem komunikace dochází k předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání, kárání atd. Má-li mít ústní komunikace opodstatnění, je logické, že se musí uskutečnit minimálně mezi dvěma lidmi. Součástí ústní komunikace není jen vlastní obsah mluveného slova, ale i zabarvení hlasu, zámlky, výrazy obličeje, gesta atd.⁴¹ Z výše uvedeného je zřejmé, že v ústní komunikaci nejde jen o obsah sdělení, ale i o způsob jakým je sdělení prezentováno. Příkladem ústní komunikace jsou projev, přednáška, prezentace, porada, pohovor a telefonování jako specifický případ ústní komunikace.

⁴⁰ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

⁴¹ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Dobrý manažer musí zvládat i písemnou formu komunikace. Od písemné komunikace je třeba požadovat splnění základních nároků na její obsah: musí informovat, to znamená sdělovat a vysvětlovat, dále vyžadovat od příjemce nějakou aktivitu, a to buď požadavkem nebo motivací. V neposlední řadě je nutné zmínit požadavek budování pověsti firmy, jak směrem ven z firmy, tak i směrem dovnitř. Písemná komunikace i písemnosti, které opouštějí organizaci, v zájmu intenzivního budování jednotného podnikového designu, podnikové identity a podnikové kultury by tento bod měly splňovat.⁴² Je třeba písemnou komunikaci velmi pečlivě sledovat, protože pokud je chybně zrealizovaná, tak s sebou přináší tyto ztráty: časová ztráta, ztracená námaha, možná ztráta dobrého jména a vytvoření si chybného obrazu o organizaci jak uvnitř ní, tak i z pohledu z venčí. K písemné formě komunikace je třeba zařadit i komunikaci elektronickou (například prostřednictvím komunikátorů typu Skype či ICQ, sociální sítě, e-mail a vnitřní firemní intranet), která je velmi využívána pro svoji rychlost, cenu, možnosti spojení velkých vzdáleností i více uživatelů, nebo možností pohodlné archivace dat apod. Do firemní písemné komunikace musíme zařadit i firemní předpisy, pracovní návody, směrnice, popisy pracovních míst apod.

Dalším z možných dělení komunikace je míra formálnosti a směr, kterým se komunikace ubírá. Komunikace se označuje jako formální, jestliže sdělení plynou přes oficiálně stanovené komunikační kanály. Dalším znakem je jasná frekvence a časový plán sdělení (měsíční porady, roční hodnocení apod.) Sdělení při formální komunikaci obvykle postupuje podnikem v souladu s organizační strukturou, od nejvyšších stupňů postupně k nižším.

Neformální komunikace nebere ohled na formálně stanovené kanály. Jednou z forem je „šeptanda“. Může se zdát neúčinná nebo dokonce škodlivá, ale slouží jako výborný zdroj informací o náladě v podniku a problémech. Podobně lze z oblastí, u nichž se pověsti a šeptanda vyskytují, odvodit, kde má systém formální komunikace mezery.

Komunikace směrem dolů představuje sdělení zasílaná lidem nacházejícím se níže v organizační hierarchii. Manažeři jí nejčastěji využívají pro poskytování informací svým podřízeným, udělování příkazů nebo usměrnění. Pro tento typ komunikace je

⁴² VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

důležitá pravidelnost. Způsobem této komunikace může být schůzka, telefonický nebo e-mailový kontakt, procházení po pracovišti nebo rozesílání důležitých informací pomocí bulletinů. Někdy může docházet k úmyslnému nebo neúmyslnému zkreslení informací směrem dolů od manažera, nebo informace zkreslí šeptanda či informační šum. Je tedy nezbytná zpětná vazba od příjemců, díky níž odesílatel zjistí, zda příjemce chápe jeho sdělení správně.

Komunikace směrem nahoru jsou sdělení, která zaměstnanci odesílají svým nadřízeným a obecně osobám výše v hierarchii podniku. Obvykle se může jednat o pravidelné zprávy o postupu projektu nebo zlepšovací návrhy. Tento typ komunikace plní úlohu zpětné vazby. Při komunikaci směrem nahoru jsou častým problémem obavy zaměstnanců, jak přijme jejich nadřízený jejich špatné zprávy. Jestliže se obávají jeho reakce, například, že budou voláni k odpovědnosti za problémy mimo jejich kontrolu, může docházet ke zkreslení a cenzuře informací plynoucích směrem k vyšší úrovni řízení.⁴³

Horizontální komunikace je komunikace mezi pracovníky na stejné úrovni. Není zde vztah nadřízenosti a podřízenosti a tak jde většinou o komunikaci neformální, která se soustřeďuje na podstatu sdělení bez formálnosti. Je to velmi rychlý způsob komunikace a lze ho velmi dobře využívat při spolupráci více pracovních kolektivů, kdy je stanoven pracovník, který zprostředkovává komunikaci na horizontální úrovni mezi dvěma spolupracujícími kolektivy. Dědina a Odcházal takovéhoho člověka nazývají překlenovačem bariér.

4.2 Prvky interní komunikace

Společnost, která má zájem na ovlivňování interní komunikace musí proces interní komunikace podrobovat pravidelně analýze, zjištěné problémy ve vnitřní firemní komunikaci postupně odstraňovat, sledovat jaký důsledek má odstranění těchto zjištěných faktorů v komunikaci. Holá uvádí deset faktorů ovlivňujících interní komunikaci. Uvedených deset prvků - faktorů se pravidelně opakuje v praktických studiích, jsou ověřené a zobecněné, můžeme je tedy považovat za základní prvky interní komunikace.⁴⁴

⁴³ DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁴⁴ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

Prvním z deseti výše jmenovaných prvků je kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách, druhým prvkem je jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie. Třetí z prvků ovlivňujících firemní komunikaci je jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy. Čtvrtým prvkem je definovaná dělná práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání. Pátý prvkem je deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci. Šestým prvkem je nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry. Jako sedmý prvek ovlivňující firemní komunikaci lze jmenovat efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations. Osmým prvkem je komunikační kompetence manažerů. Devátý prvek je otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu. A posledním v řadě, ale nikoli méně důležitým prvkem než předchozí jmenované, je technologie, tzn. nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby komunikace. Tyto prvky vycházejí především z firemní kultury, kterou do firmy přináší vlastník a management. Vychází ze základních principů spolupráce, resp. komunikace: partnerství, vzájemné prospěšnosti, spravedlnosti, otevřenosti, morální autority. Často management řeší pouze důsledky příčin pramenících z chybějícího základního nastavení.⁴⁵

4.3 Vliv komunikace na výkonnost a efektivitu firmy

Komunikační strategie musí vycházet z celkové strategie firmy. Komunikace je nástrojem. Komunikace je nástrojem pro dosažení strategických cílů firmy. Firma mající definované své cíle, které jsou srozumitelné a komunikované se všemi pracovníky, je pro svoje pracovníky důvěryhodná, perspektivní a pracovníci jsou loajální a cíle firmy ztotožňují (alespoň z části) s cíli svými. Neznalost cílů a plánů firmy vzbuzuje v zaměstnancích nedůvěru a neplánují svou budoucnost v organizaci. Toto si musí jasně uvědomovat management a dle toho komunikovat uvnitř organizace.

⁴⁵ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

Komunikační strategie vychází z komunikačního plánu. Komunikační plán je nástrojem pro plnění strategických cílů firmy.

Odpovědnost za úroveň komunikace je na managementu firmy a měla by být jednou z nejdůležitějších kompetencí managementu. Management jak na nejvyšších pozicích, tak střední management je odpovědný za efektivitu interní komunikace, za její nastavení, za to že nastavené procesy i komunikace fungují efektivně a všichni pracovníci firmy, bez ohledu na pracovní pozici či organizační strukturu, jsou směřovány ke stejným cílům. Organizační struktura určuje pravidla pro komunikaci směrem nahoru i dolů, přílišný počet pravidel ale může komunikaci omezovat. Zaměstnanci pak mají pocit, že nemohou porušit hierarchii, i když to znamená, že nebudou komunikovat s osobou, která je pro to v organizaci nejvhodnější. Komunikaci omezuje i existence specializovaných pracovních skupin a týmů, jejichž odlišné cíle, znalosti a zkušenosti představují pro efektivní komunikaci vážnou překážku.⁴⁶

Holá uvádí: „*Pokud pracovník nerozumí proč a co má dělat, jaký to má přínos pro firmu i jeho vlastní práci, není motivovaný zlepšovat svůj výkon. Manažer, který prohlašuje, že pracovník něco neví, nebo nechápe, protože je hloupý, je špatný manažer. Nechápe svou vlastní úlohu v této komunikaci, nechápe, že je třeba nastavit takovou úroveň komunikace, na které dosáhne s pracovníkem porozumění. Je to stejné jako s dětmi - aby vám porozuměly, musíte se v komunikaci přizpůsobit jejich úrovni. Manažera, který s tímto faktem nepracuje a ani necítí odpovědnost za komunikační nedorozumění, resp. za výkon svého podřízeného, je třeba zbavit manažerské pozice.*“⁴⁷

Součástí správně nastaveného komunikačního procesu uvnitř firmy je otevřená komunikace ve firmě, která je charakteristická tím, že se zaměstnanci nebojí říkat nahlas své názory na dění ve firmě, že jsou podněcovány k nápadům a inovacím, že se mohou vyjadřovat beze strachu z následků, ale také s vědomím možnosti něco ovlivnit, že se vedení pravidelně se zaměstnanci setkává, že má výkonný manažer čas na řešení konkrétního problému, že se zaměstnanců někdo zeptá na jejich názor. To všechno je otevřená komunikace,

⁴⁶ DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁴⁷ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. s.75. ISBN 978-80-251-2636-3.

kteřá vyjadřuje vztah firmy k zaměstnancům. Dalším hlediskem efektivní komunikace je zpětná vazba.

Zpětná vazba musí probíhat na všech třech úrovních. Na úrovni pracovního místa je důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřazených manažerů, dále pak na úrovni týmu, kdy manažer je hodnocen týmem a tým manažerem. Třetí úroveň je celofiremní, na této úrovni hodnotí zaměstnanci firmu jako celek.⁴⁸

Efektivita systému firemní komunikace je mimo jiné podmíněna také schopností efektivní komunikace (rozvinuté v sociální způsobilost označovanou jako komunikativnost) jednotlivých členů firmy. Bylo by chybou se domnívat, že odpovědnost za efektivitu procesů firemní komunikace nesou výhradně manažeři. Dovednosti efektivní komunikace patří mezi základní (klíčové, nespecifické nebo obecné) způsobilosti všech skupin zaměstnanců, což se ostatně projevuje také v těch firmách, které jejich hodnocení včleňují do svých hodnotících systémů. U jednotlivých skupin zaměstnanců se tedy liší pouze míra požadovaného rozvoje dovednosti efektivně komunikovat. U manažerů je pak kromě vlastní vysoce rozvinuté schopnosti komunikovat efektivně a smysluplně zdůrazněna také odpovědnost za vytvoření, udržování a řízení systému firemní komunikace.⁴⁹

Nesprávná a neefektivní komunikace má své důsledky. Projevem neefektivní komunikace je nejčastěji nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace. V důsledku těchto tří projevů neefektivní komunikace nastává informační šum snižující efektivnost činností v podniku, a to z důvodu zkreslení, nepřesnosti nebo neúplnosti předávaných informací. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, frustraci a tyto důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůstat ve vysokou fluktuaci pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezájem o dosahování vytýčených cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, v neefektivní marketingové řízení, v konkurenční neschopnost celé firmy.⁵⁰

⁴⁸ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

⁴⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-4005-6.

⁵⁰ PETERS - WATERMAN in: HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

4.4 Nastavení integrované interní komunikace

Většina manažerů přiznává, že interní komunikaci v jejich firmě je třeba zlepšit. Pokusy o zlepšení ztroskotávají na neznalosti, nedostatku vůle, netrpělivosti. Nastavení interní komunikace je dlouhodobý proces. V tomto procesu je třeba dodržovat principy a pravidla, která musí být dlouhodobá. Analýzou firemní komunikace se zjišťuje soulad firemní komunikace s krátkodobou i dlouhodobou strategií firmy, názory a postoji vnitřních i vnějších cílových skupin o firmě, jaká je připravenost zaměstnanců na změny ve firmě, loajalitu zaměstnanců firmy, bariery při uskutečňování cílů firmy, motivující a stimulační faktory, změny a vývoj v komunikaci vůči zaměstnancům i vnějším cílovým skupinám, odhalení slabých míst, vztahy v pracovních týmech, jejich vliv na identifikaci s firmou, s celkovou firemní identitou, účinnost dopadu komunikovaných sdělení prostřednictvím využitelných prostředků na cílové skupiny.⁵¹

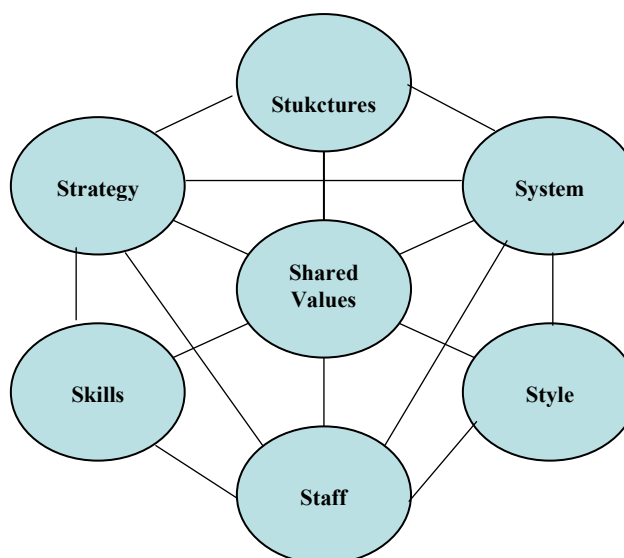
Při realizaci nastavování interní komunikace na vyšší úroveň je třeba mít na zřeteli tyto tři důležité části:

První je zmapování stávající situace. Na jaké úrovni se komunikace v organizaci nachází. Je nutné popsat stav, vymezit jeho silné a slabé stránky. Vhodná je například SWOT analýza. Analýze SWOT by měla vždy předcházet analýza 7S, která je zaměřená na vnitřní prostředí a v případě většího množství vnějších faktorů analýza SLEPT.

Analýza vnitřních faktorů modelem 7S je model poradenské firmy Mc Kinsey. Tímto nástrojem je umožněn pohled na organizaci jako na množinu sedmi základních prvků, jejichž fungování rozhoduje o fungování organizace. Model 7S je modelem sedmi strategických prvků (názvy prvků v angličtině začínají písmenem S), vzájemnou provázanost ukazuje obrázek číslo dvě znázorňující graficky model 7S.

⁵¹ VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

Obrázek 2: Model 7 S



Zdroj: HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011, s. 93. ISBN 978-80-251-2636-3.

Strategická analýza 7S lze použít buď obecně, to znamená, na zjištění obecného stavu firmy, nebo jí lze použít se zaměřením na zjišťování stavu v konkrétní oblasti. Je tedy vhodná pro zjištění stavu vnitřní interní komunikace.

Jedním ze sedmi strategických prvků v analýze 7S je strategie, kterou lze pojmout jako vytýčení cíle a cesty k hlavnímu cíli firmy. Strategie je dlouhodobý cíl. V procesu vnitřní komunikace firmy to je zkoumání komunikační strategie, tedy s kým, proč, jak a jakými prostředky komunikovat, aby byly splněny strategické cíle firmy.

Dalším prvkem je struktura, tím se rozumí organizační uspořádání firmy, vztahy nadřazenosti a podřazenosti, kompetence a pravomoci přiřazené dle pozice v organizační struktuře.

Systémy řízení jsou nastavené procesy ve firmě, s jasnou definicí vlastníka, vstupy, výstupy, prostředky, metody, informace, kde všechny tyto položky dohromady slouží jako podklady pro řízení společnosti.

Manažerská práce a její styl a způsob řízení manažery ve společnosti jsou další důležitou složkou, kterou zkoumá strategická analýza 7S. Komunikace manažera v rámci společnosti je součástí řízení a vedení lidí v organizaci. Prostřednictvím komunikace a schopností komunikovat manažer vede, řídí, organizuje, hodnotí a motivuje své spolupracovníky i podřízené.

Spolupracovníky ve firmě označujeme všechny pracovníky s jejich kvalifikační strukturou, jejich vztahy, motivací, pracovní chováním, stabilitou a loajalitou k firmě. Z hlediska komunikace to je informovanost, komunikace včetně komunikačních kompetencí, kteří ovlivňují pracovního chování a stabilitu. Schopnosti je termín v analýze 7S označující kvalifikační odbornost celé firmy, její kvalifikační strukturu, limity, potenciál pro organizaci, kterou představují její pracovníci v souhrnu i jednotlivě. Pro výkon práce je také rozhodující komunikace jednotlivců, týmů i celé firmy.

Posledním ze sedmi analyzovaných strategických prvků jsou sdílené hodnoty. Odrážené principy, na kterých je založeno dosažení strategie, vyjadřují vztah k partnerům a vztah organizace ke světu okolo. Sdílené hodnoty vyúsťují do normy chování, které je v organizaci posilující sociální soudržností a překonávání negativních jevů. Pokud jsou základní hodnoty transparentně konzistentně komunikovány (vedení a manažeři ve své komunikaci tyto hodnoty odráží a prosazují je a sami je příkladně demonstrují), pracovníci je přijmou jako rámec svého pracovního chování a vyloučí nežádoucí projevy. Z hlediska analýzy jde v tomto případě o analýzu komunikace a sdílených hodnot.⁵² Audit firemní komunikace, který je vlastně jakousi „inventurou“ stavu systémů a procesů firemní komunikace k určitému okamžiku. Tento audit by měl být zhruba po roce opakován.⁵³

⁵² HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

⁵³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-4005-6.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI IMPROTECH S.R.O.

5.1 Historie společnosti

Společnost improtech s.r.o. byla založena zakladatelskou listinou v roce 2005. Scan zakladatelské listiny je příloha A. Stoprocentním vlastníkem obchodního podílu je jeden společník, který je zároveň i jednatelem společnosti.

Společnost improtech s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze, dne 17. srpna 2005. Sídlo společnosti je v Praze Vysočanech, U Vysočanského pivovaru 701/3. Výpis z obchodního rejstříku je Přílohou B. Provozovnu má společnost v Klecanech. Předmětem podnikání zapsaným v živnostenském rejstříku je velkoobchod, výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví, výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely.

Improtech s.r.o. je jedna ze společností ve skupině KH HOLDINGU. Jedná se o společnosti, které jsou majetkově a personálně provázané. Vznik společnosti improtech s.r.o. a náplň jejího podnikání jsou důsledkem potřeb jiné společnosti ve skupině, která provozuje e-shop se stroji, nářadím, potřebami pro řemeslníky a kompletním vybavením dílny. Jmenovaný sortiment je velmi obsáhlý a vyvíjel se od roku 2005, kdy obchodování na internetu bylo v České republice ještě v plenkách. Zákazníci raději nakupovali v kamenných prodejnách, kde měli možnost vystavený sortiment osobně vidět i s možností vyzkoušení před koupí. E-shop obchoduje pod obchodní značkou uni-max má stejného vlastníka jako společnost improtech s.r.o. Tento e-shop začal na svých webových stránkách používat technologie 3D fotografie k prezentaci nabízeného zboží. Fotografie 3D jsou trojrozměrný obraz fotografovaného předmětu. Tato moderní technologie, u nás v té době málo používaná, znamenala velký příliv zákazníků pro e-shop uni-max. Prostřednictvím 3D fotografií si zákazníci mohli prohlédnout nabízené zboží ze všech stran a úhlů, mohli si přiblížit jakýkoli detail výrobku. 3D fotografie umožnila detailní prohlédnutí výrobku a spolu s kvalitními popisky technických parametrů byly konkurenční výhodou tohoto e-shopu. Dle kladných ohlasů zákazníků na 3D fotografie bylo rozhodnuto majitelem společnosti, že provoz e-shopu tímto způsobem je správná cesta. Byl nalezen dodavatel 3D fotografií a zahájena spolupráce. Cena jedné 3D fotografie byla velmi vysoká (cca 5 000Kč). Při jednom a půl tisíci položek v nabídce, které se neustále obměňovaly, to bylo velmi finančně i organizačně zatěžující pro provoz e-shopu. Velkou roli hrála

také časová prodleva mezi zařazením položky do sortimentu a jeho nabídce na e-shopu. Tuto prodlevu způsobovaly dodací lhůty externího dodavatele 3D fotografií. Zároveň kvalita 3D fotografií nebyla na úrovni, která byla očekávána. Majitel e-shopu je velmi kreativní člověk se znalostí v oboru strojním, IT techniky, obchodu, s velmi dobrým ekonomickým odhadem a organizačními schopnostmi. Po zvážení všech rizik, pozitiv a záporů padlo rozhodnutí, že je třeba si 3D fotografie dělat tzv. „in house“. Začal výběr dodavatele pro zařízení produkující 3D fotografie. Pečlivým zmapováním nabídky bylo zjištěno, že žádné z nabízených řešení není ideální pro potřeby tohoto e-shopu. Hlavní důvody byly dva: vysoké náklady na pořízení trojrozměrných fotografií a nedostatečné pokrytí všech detailů nabízených položek.

E-shop potřeboval vytvářet 3D fotografie velmi různorodých typů zboží, a to od malých rychlospojkek až po čtyřtunový automobilový zvedák. Žádný dodavatel hotové technologie neuměl pokrýt potřebu fotografovat různě velké a těžké předměty ze všech možných úhlů. Výsledkem hledání dodavatele technologie bylo rozhodnutí, že si zařízení pro své potřeby vyrobí e-shop sám, prostřednictvím výrobní firmy ze skupiny KH firem.

V tomto okamžiku začíná historie společnosti improtech s.r.o., která byla založena z důvodu vývoje a výroby zařízení pro tvorbu 3D fotografií, splňující požadavek rychlosti a efektivnosti s pokrytím co nejširší škály fotografovaných předmětů a výroby průmyslovým způsobem s co nejnižšími náklady. Majitel a jednatel společnosti improtech s.r.o. Kamil Hrbáček se stal i konstruktérem, výrobcem a organizátorem projektu s názvem FotoRobot. Vývoj, konstrukce i výroba probíhaly kooperativním způsobem. Byli vyhledáni externí odborníci, kteří se zapojili vždy do určité fáze projektu a měli přesně daný cíl. Začala fáze projektu FotoRobot, která byla fází vývojovou. Byly vyrobeny první prototypy fotorobotů, které prodělaly svou vývojovou etapu ověřování a zlepšování přímo v praxi, ve fotostudiu, které je součástí společnosti improtech. První prototypy prodělaly mnoho změn konstrukčních i softwarových. V každodenním používání bylo zjišťováno, co lze nahradit či vylepšit, aby se práce s fotoroboty, co nejvíce přiblížila původně specifikovaným požadavkům. Velmi významnou roli ve vývoji fotorobotů sehrál i vývoj jejich ovládacího software. Od počátku byl kladem důraz na to, aby jak stroje, fotoaparáty, světla i doplňky byly

vzájemně kompaktní a to nejen po stránce technické, ale i softwarové a bylo možno je připojit k různým již používaným systémům.

Začali se ozývat první zákazníci společnosti improtech s.r.o., kteří měli zájem o vyráběné technologie, či o nafocení kvalitních 3D fotografií. Z původně plánovaného vyřešení si vlastní situace, se stával fungující business. První stroje zakoupili zákazníci v Itálii a Německu. K propagaci nabízeného sortimentu sloužily webové stránky www.fotorobot.com. Screen těchto stránek je přílohou C. Provoz firmy byl obstaráván cca 3 lidmi a několika externími spolupracovníky. V roce 2008 bylo nutno přibrat nového kolegu na pozici obchodníka. Od té doby se postupně s nárůstem poptávky navyšoval počet pracovníků.

5.2 Současnost společnosti

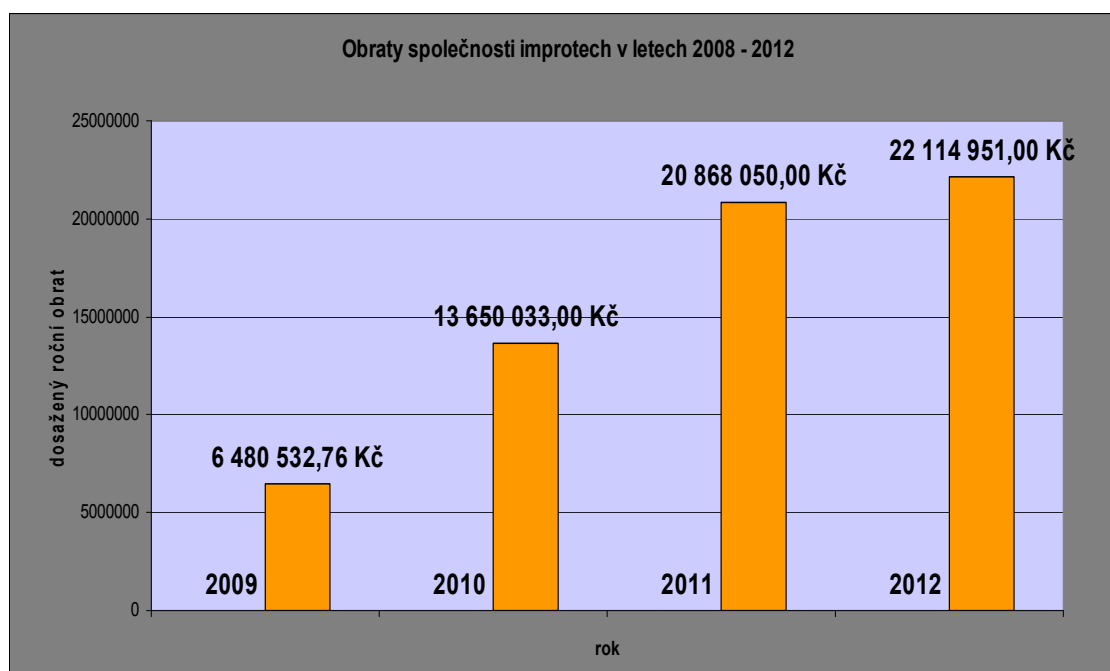
Dnes se společnost improtech s.r.o., pod značkou FotoRobot.cz, stále vyvíjeno a vyráběno speciální foto příslušenství, sloužící pro automatizované focení sérií produktových fotografií. Dnes vyrábění fotoroboti se skládají z mechanické části a řídicí jednotky. Ovládány jsou z osobního počítače pomocí softwaru BASIP. Roboti se dělí na „360 degree photography robots“, které pouze otáčejí fotografovaným předmětem kolem vertikální osy. Dají se kombinovat s tzv. 3D roboty, do rotace se tak přidávají i fotografie z nadhledů. Výsledkem je pak série fotografií, které se ve speciálních prohlížečích komponují do rotační prezentace. Podle počtu úrovní nadhledu tato prezentace obsáhne buď pouze 360° pohled na focený předmět, nebo obsáhne celou horní hemisféru okolo objektu. Hlavními výhodami jsou stavebnicový systém, který se sestavuje dle požadavků zákazníka. Nejširší výrobovou řadou lze fotit nejrůznější typy předmětů jak co do hmotnosti, tak do objemu, a to z jakéhokoliv úhlu. Výrobní řada se během existence společnosti rozrostla na devět typů robotů, z nichž některé mají i více verzí. Velkou výhodou je variabilita vyráběných produktů mezi sebou, nebo s již dříve používaným vybavením ve fotostudiu. Doplnkovou službou je nafocení zapůjčeného zboží za účelem tvorby 3D prezentací pro zákazníky.

Vývoj a výroba jsou provozovány z větší části vlastními prostředky, nebo ve spolupráci s několika stálými dodavateli. Je třeba zmínit, že sto procent dílů a komponentů je vyráběno v České republice.

Typickým zákazníkem jsou fotostudia nebo internetové obchody, které oceňují zejména příznivou pořizovací cenu 3000 EUR za základní model robota. Téměř celý objem výroby je exportován na zahraniční trhy, zejména do Německa, USA, Velké Británie a Francie. Distribuce na zahraničních trzích je zajištěna prostřednictvím výhradních distributorů. V současné době probíhají jednání o distribuci v oblasti Jižní Ameriky. Kromě prodeje přes distributory probíhá i přímý prodej prostřednictvím webových stránek www.fotorobot.com a účasti na mezinárodních veletrzích, z nichž největší je Photokina. Poslední Photokina byla pořádána v roce 2012 v Kolíně nad Rýnem a zúčastnilo se jí 1250 vystavovatelů ze 45 zemí. Návštěvnost byla odhadnuta na 180 000 návštěvníků ze 165 zemí. Veletrh Photokina je pro společnost improtech s.r.o. významným prostředkem pro navázání nových obchodních kontaktů a prezentaci vyráběného sortimentu.

Dnes má společnost improtech s.r.o. cca dvacet pět zaměstnanců, kteří pracují jak v oblasti vývoje, výroby, tak i prodeje. Počet zaměstnanců se mění s ohledem na výhledy prodeje a tím se navyšujícími potřebami pracovní síly do výroby. Rychlý vývoj společnosti lze demonstrovat na ročních obratech, které se od roku 2006 do roku 2012 několika znásobily, viz přiložený graf.

Graf 1: Roční obraty společnosti improtech v letech 2008 - 2012



Zdroj: firemní podklady

6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI IMPROTECH S.R.O.

6.1 Původní organizační struktura

V roce 2006 byly ve společnosti improtech s.r.o. zaměstnání pouze dva lidé. V roce 2008 to bylo tři až pět zaměstnanců. V roce 2010 společnost improtech s.r.o. zaměstnávala cca 10 lidí. V roce 2012 je to již 25 zaměstnanců v pracovním poměru a cca 5-10 externích pracovníků. Tento rychlý růst způsobila poptávka po vyráběných zařízeních a také právě probíhající změna způsobu výroby. S lehkou nadsázkou se dá hovořit o přechodu z vývojového stádia výroby do stádia sériové výroby. Se zvyšující se poptávkou a nárůstem výroby dochází nutně i ke změně v řízení společnosti, a tím ke změnám v organizační struktuře společnosti, které je nutné přijmout.

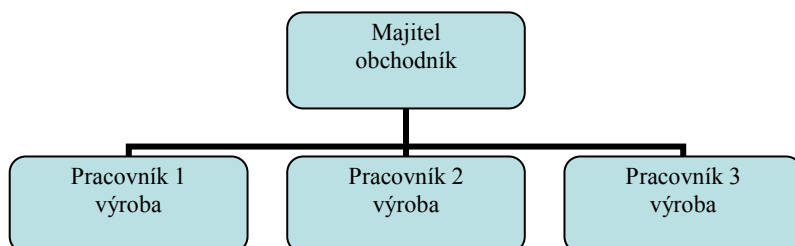
Vzhledem k malému počtu pracovníků v letech 2006-2008 byla organizační struktura velmi plochá, kde nejvyšší postavení měl vlastník, jenž byl vybaven všemi rozhodujícími pravomocemi a odpovědnostmi. Vlastník vedl všechny podřízené pracovníky a práci jim řídil a organizoval a zároveň byl zodpovědný za výsledky práce podřízených pracovníků. Tato organizační struktura byla vhodná pouze při malém počtu pracovníků.

Výhodou této ploché organizační struktury byla vysoká informovanost majitele o všech procesech jak ve výrobě, tak i při prodeji sortimentu, což vedlo k velké rychlosti a flexibilitě rozhodování při řízení firmy a plnění jejích cílů. Další výhodou takto nastavené organizační struktury byla vysoká informovanost všech pracovníků, kteří byli majiteli podřízeni. Zároveň všichni pracovníci měli informace a znalosti potřebné pro výkon práce svých kolegů, což v důsledku znamenalo výbornou zastupitelnost a kooperaci. Výhodou takto nastavené organizační struktury byly i přátelské a neformální vztahy mezi pracovníky navzájem a jejich vysoká důvěra ve vedení a vstřícné prostředí pro otevřenou komunikaci, což bylo velmi motivační pro pracovníky.

Nevýhodou byly vysoké požadavky kladené na vedoucího pracovníka v oblasti řízení i v oblasti odbornosti. Tento pracovník musel zajistit velmi širokou a rozmanitou škálu činností. Majitel jako jediný centrální rozhodovací prvek byl nevýhodou v případě nepřítomnosti, nebo vyšší pracovní vytíženosti v jiné společnosti ze skupiny KH.

Pro jeho nezastupitelnost docházelo k tomu, že vznikaly prodlevy ve všech oblastech, převážně v důsledku nedelegování rozhodujících pravomocí. Nikdo z pracovníků nemohl a ani nechtěl rozhodnout i o triviálních záležitostech, nutných pro chod firmy.

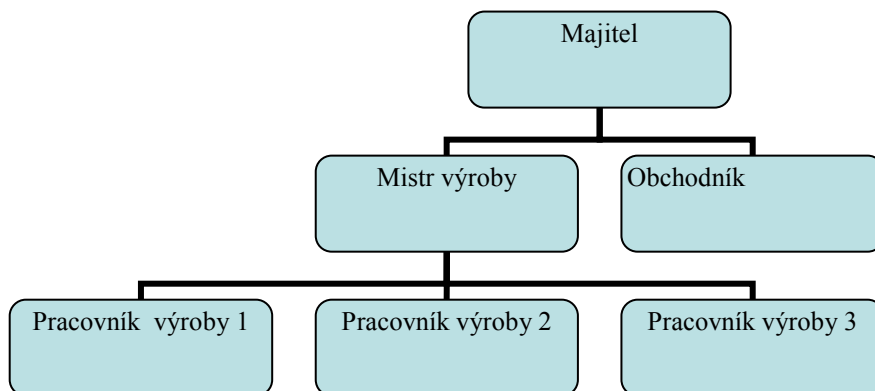
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti improtech s.r.o. v letech 2006-2008



Zdroj: firemní podklady

V letech 2008-2010 zaměstnávala společnost improtech s.r.o. cca 10 pracovníků. Navýšení počtu pracovníků přineslo sebou drobnou úpravu v organizační struktuře ve formě navýšení o jednu řídicí úroveň. Mezi majitele a pracovníky výroby byl vložen článek - mistr výroby. Mistr výroby převzal odpovědnost za výrobu a začal organizovat práci podřízeným pracovníkům. Zároveň byl přijat pracovník na pozici obchodníka, který zajišťoval požadavky zákazníků a styk s nimi. Koordinaci požadavků obchodu a možností výroby měl i nadále v kompetenci majitel společnosti. Majitel společnosti se zároveň zabýval vývojem nových produktů. Na vývoj získal prostor delegováním kompetencí a pravomocí na mistra výroby. Organizační struktura začíná mít prvky funkcionální organizační struktury, začíná seskupování pracovníků dle činností.

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti improtech s.r.o. v letech 2009-2010



Zdroj: firemní podklady

Postupné rozšiřování služeb pro zákazníky a potřeba navýšení objemů výroby způsobily, že se v letech 2010 až 2012 počet zaměstnanců společnosti zdvojnásobil. Nastavená organizační struktura se jevila jako nefunkční a omezující rozvoj společnosti, z důvodu centralizovaného vedení majitelem společnosti a jeho limitujícími kapacitami odbornými i časovými.

6.2 Nově navrhovaná organizační struktura

Strategické cíle společnosti byly stanoveny. Pro jejich splnění bylo nutné změnit organizační strukturu firmy. Jako strategické byly nastaveny tyto cíle:

- 1) spokojenost zákazníků s firemními produkty a službami
- 2) stát se jedním z nejvýznamnějších dodavatelů speciálního fotopříslušenství, sloužícího pro automatizované pořízení sérií produktových fotografií
- 3) rozšíření působnosti na další trhy, jako například Jižní Ameriku pod značkou FotoRobot, zvýšit povědomí o značce vyšší účastí na specializovaných veletrzích
- 4) vývoj nových zařízení a zvyšování jakosti prodávaných zařízení v oblasti hardware i software a tím přispívat ke zvyšování úrovně v oblasti 3D zařízení pro výrobu produktových fotografií a příslušenství k těmto zařízením
- 5) snižování nákladů na výrobu bez snížení kvality produktu zajištěním kvalitních dodavatelů v ČR a výrobou komponentů z vlastních zdrojů
- 6) rozvíjení a zvyšování odborné úrovně svých zaměstnanců

Aby bylo možno splnit strategické cíle společnosti improtech s.r.o. nastavené pro rok 2013 - 2014 je třeba změnit i způsob řízení společnosti a vedení pracovníků. Jako nejvhodnější pro řízení společnosti s ohledem na její budoucí cíle se zdá nastavení funkční organizační struktury.

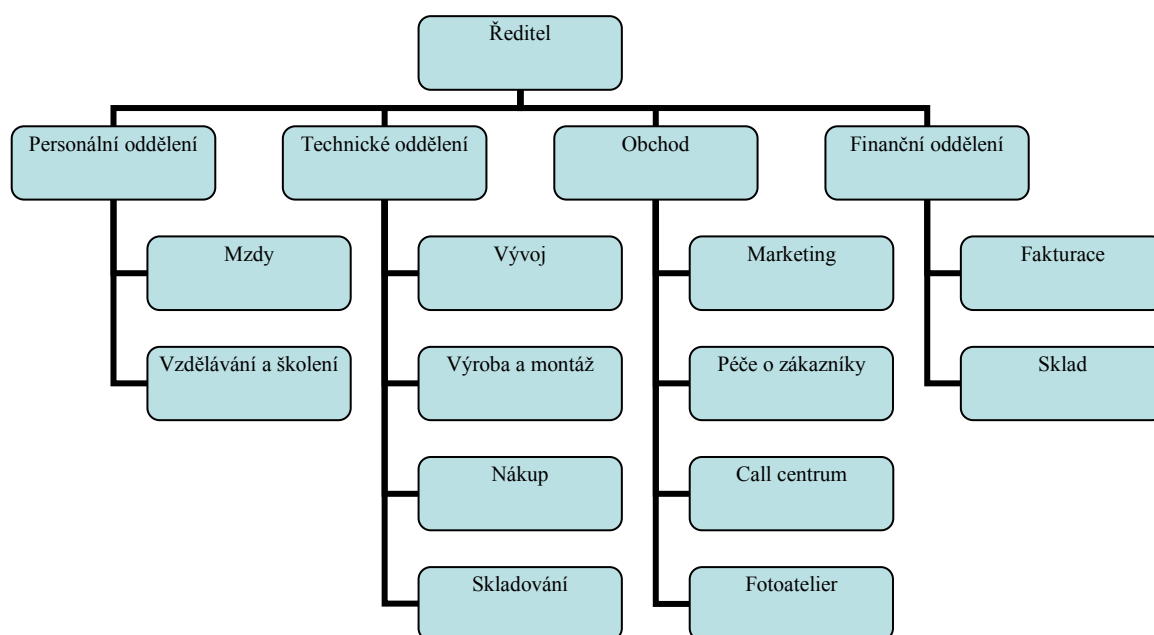
Důvodů pro zvolení a nastavení této organizační struktury je několik: umožňuje logické seskupení dle funkčních oblastí, jako jsou oblast výroby, oblast vývoje, oblast obchodu, oblast personální. Takovéto dělení dle funkčních oblastí se jeví jako výhodné i z hlediska možnosti kontrolování strategických cílů společnosti, s ohledem na rozpad na cíle v jednotlivých oblastech. Takto nastavená organizační struktura zároveň umožňuje i vyšší specializaci tzn., že zaměstnanci firmy mají ve svém oboru zkušenosti a jsou specialisty, kteří se dají dále velmi dobře vzdělávat. Také se mohou rozvíjet jejich znalosti a schopnosti, což může vytvářet talenty, jež jsou užiteční napříč

organizací. Takto nastavená organizační struktura je vhodná pro malé a střední společnosti s ohledem na možnost přímého dohledu nad funkční oblastí, protože jsou nastaveny úlohy a úkoly pro tuto oblast. Jasně nastavení úkolů vede k efektivnosti prováděných rutinních úkolů. Ve funkcionální struktuře jsou jasné úrovně odpovědností a kompetencí. Vedení je v kontaktu se všemi funkčními oblastmi.

Takto nastavená organizační struktura má i negativní aspekty: možné konflikty funkčních jednotek, možná disfunkční kooperace a koordinace mezi jednotkami, vysoká specializace může způsobovat snižování manažerských schopností vedoucích pracovníků a tím zvyšovat riziko neschopnosti efektivně řídit společnost. Dále může vést k neekonomickému využití některé funkční jednotky, či k nedostatečné koordinaci funkčních jednotek v horizontální úrovni. Potencionálním rizikem je i pomalá reakce na změny a zanedbání strategických záležitostí manažery v důsledku přetížení rutinními činnostmi.

Přes vyjmenované nedostatky se funkcionální organizační struktura jeví jako nejvhodnější pro dosažení strategických cílů vedením společnosti nastavených za předpokladu popsání kompetencí, odpovědností pracovníků a nastavení zpětných vazeb kontroly plnění těchto cílů.

Obrázek 5: Nová organizační struktura společnosti improtech s.r.o.



Zdroj: firemní podklady

6.3 Popis pracovních míst

Jako dalším logickým krokem nutným po nastavení funkční organizační struktury společnosti improtech s.r.o. je vypracování popisů pracovních míst v této společnosti. Tento popis pracovních míst je nutný pro zařazení pozice v organizační struktuře a vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Zároveň se pracovnímu místu přiřazují kompetence, pravomoci a odpovědnosti. Popis pracovního místa není jen pro specifikaci požadavků na nové pracovníky, ale i základní informaci pro řízení a vedení pracovníka.

Dle navržené organizační struktury společnosti improtech s.r.o. je třeba určit, jaká pracovní místa budou na jednotlivých odděleních.

Na personálním oddělení jsou dvě pracovní místa. Prvním místem je mzdová účetní a druhým místem je personalista. V současné době jsou obě místa sloučena.

Technické oddělení je nejrozsáhlejší oddělení v rámci firmy jak do počtu pracovníků, tak do rozmanitosti profesí. Má tyto pracovní pozice: manažer technického oddělení a kvalitář, technik výroby, nákupčí materiálu, obsluha CNC stroje, pracovník montáže, svářeč, skladník.

Na obchodním oddělení jsou tyto pracovní místa: manažer oddělení, obchodník, pracovník call centra, fotograf, asistent fotografa.

Na finančním oddělení jsou dvě pracovní místa: účetní a asistent účetního.

Pro popis pracovních míst je zvolena forma formuláře viz obrázek č. 6.

Obrázek 6: Formulář popisu pracovního místa

Popis pracovní pozice	
Obecné údaje	
Název pracovní pozice	
Oddělení	
Nadřízený pracovník	
Nadřízenost jiným pracovním pozicím	
Kvalifikační požadavky	
Požadované vzdělání	
Skutečné vzdělání	
Praxe	
Kurzy, školení	
Osobní předpoklady	

Osobní předpoklady
Poznámky:
Pracovní náplň
Vykonává:
Odpovídá:
Ostatní:

Zdroj: firemní podklady

7 FIREMNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI IMPROTECH S.R.O.

7.1 Komunikační kanály uvnitř společnosti

Komunikační kanál je základem pro firemní komunikaci. Lze ho považovat za efektivní v případě, že ten, komu je informace směřována, ji obdrží včas, je relevantní, ve srozumitelné formě a může na ní správně reagovat.

Ve společnosti improtech probíhá komunikace v podobě osobní tj. formou porad vedení, porad oddělení a porad pracovních týmů. Není určena struktura a perioda pracovních porad na jednotlivých stupních řízení. Dalším používaným osobním způsobem komunikace je rozhovor. Rozhovory probíhají většinou nekoordinovaně, dle aktuální potřeby nebo dohody. Specifickým druhem ústní komunikace jsou vnitrofiremní telefonické hovory. Je vytvořena vnitřní telefonní síť, která je velmi využívána na všech organizačních stupních. Zároveň manažeři a klíčoví pracovníci používají firemní mobilní telefony, které mezi sebou volají prostřednictvím sítě mobilního operátora zdarma.

V písemné formě probíhá komunikace především v oblasti určování vnitřních pravidel společnosti. Při vypracovávání pracovních postupů a návodů je používána forma písemná. Kombinace osobní formy a písemné se používá pro povinná školení ve společnosti, například pro školení bezpečnosti práce a požární ochrany, pro testování profesních znalostí na call centru. Obecné informace jako telefonní čísla pro případ havárie, informace ohledně přítomnosti úklidu a personalisty, základní firemní dokument Pracovní řád, jsou v tištěné formě umístěny na nástěnkách ve společných prostorách firmy. Vizualizace příkazů a nařízení z oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany v podobě symbolů je ve všech prostorách společnosti.

Dalším používaným druhem komunikace je forma elektronická pomocí vnitřní sítě - intranetu. Velmi používaná je elektronická pošta, neboť většina pracovníků má svou e-mailovou schránku. Z osobní zkušenosti vím, že je velmi využívána forma komunikace prostřednictvím firemního intranetu, konkrétně aplikací message. Tato aplikace v rámci firemní sítě přenáší krátké psané zprávy on-line. Výhodou je kromě on-line přenosu i uchovávání historie těchto zpráv. Tato aplikace je velmi oblíbená především při komunikaci externistů s ostatními pracovníky firmy a při práci

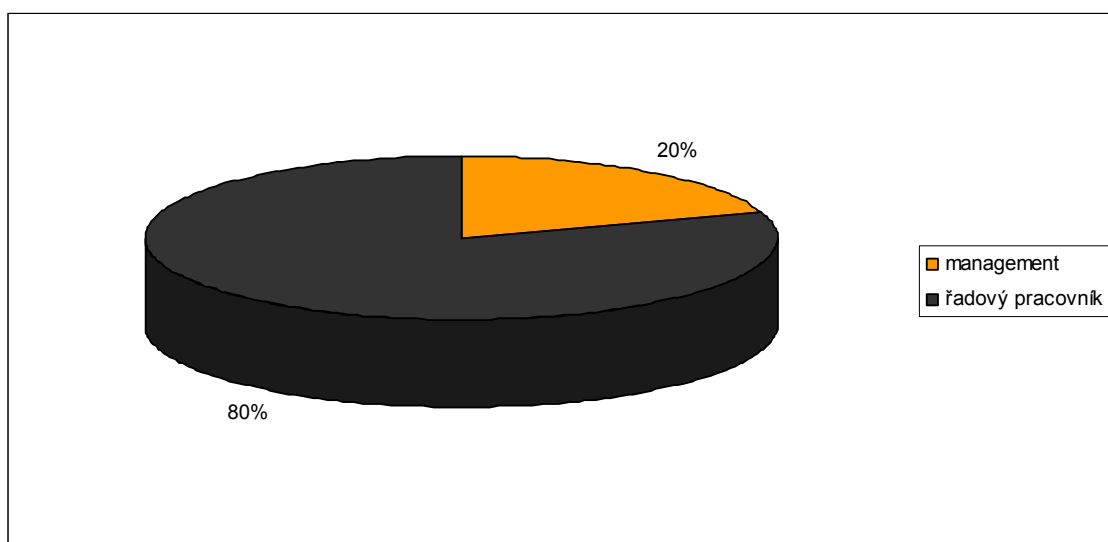
z domova. Kromě oficiálních kanálů se ve společnosti používají i kanály neoficiální tzv. šeptanda. Tento kanál prochází napříč firmou jak vertikálně, tak i horizontálně bez ohledu na organizační strukturu ve firmě, ale se zohledněním vzájemných pracovních i mimopracovních vztahů. Velmi často přináší zkreslené, neúplné či zavádějící informace, které si pracovníci mezi sebou předávají například při osobních setkáních v jídelně v době oběda, či při kuřáckých pauzách.

7.2 Analýza současného stavu komunikace ve společnosti

Formou dotazníku a následně i doplňujícími osobními rozhovory jsem zjišťovala u pracovníků společnosti improtech s.r.o., jaký typ firemní komunikace používají, zda komunikaci hodnotí jako uspokojivou, v jaké oblasti je komunikace nejhorší. Po vyhodnocení odpovědí pracovníků jsem zpracovala návrh vnitřní firemní komunikace pro jednotlivé stupně v organizační struktuře.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 25 pracovníků, z nichž bylo 20 % na pozici středního či vyššího managementu (5 pracovníků), 80 % dotazovaných byli ostatní pracovníci bez vedoucí pozice (20 pracovníků). Všech dvacet pět respondentů dotazník vrátilo zpět, což je 100 % návratnost. Dotazník byl odevzdán na recepci společnosti.

Graf 2: Struktura respondentů



Zdroj: vlastní

Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 10. února až 10. března 2013. Nejprve dotazník dostalo šest pracovníků společnosti. Jednalo se o pracovníky bez vedoucí pozice, z každého oddělení dva, aby posoudili, zda připravovaný dotazník je srozumitelný a jasně formulovaný. Všech šest pracovníků odpovědělo kladně a nemělo žádné doplňující otázky ohledně vyplnění dotazníku.

Zbylí pracovníci obdrželi dotazník cca o tři dny později a na vyplnění dotazníku měli pracovníci jeden pracovní týden. Následně jsem během dalších dvou týdnů provedla k otázkám 9 a 10 doplňující ústní šetření za účelem získání rozšiřujících výstupů. Kompletní dotazník je přílohou D. Cílem dotazníku bylo zjistit, jak pracovníci společnosti vnímají předávání informací v rámci svého oddělení, mezi svým a jinými odděleními, mezi manažery firmy a pracovníky a zmapování používaných oficiálních komunikačních kanálů, které nejsou nastaveny a popsány. Zároveň bylo nutné zjistit, slabé články ve firemní komunikaci společnosti, které způsobují neefektivní řízení, což znamená ekonomické ztráty. Tyto ztráty vznikají chybným porozuměním příkazu a jeho vykonáním, což následně generuje nutnost celý úkon opakovat. Také pozdní předání informací a příkazů vytváří stres a jejich následné řešení vede ke zvýšení nákladů způsobených nákupem dražších surovin, které jsou ihned dostupné. Dalším rizikem vznikajícím ze špatné komunikace a je nefunkční nebo špatná koordinace a kooperace pracovníků. V důsledku toho dochází k vykonávání některých činností zbytečně či opakovaně a jsou zbytečně alokovány pracovníci na výkon těchto činností.

Dotazování proběhlo napříč všemi odděleními firmy. Rozdělení dotazovaných dvaceti pěti pracovníků je dle současné organizační struktury: třináct pracovníků odpovědělo, že patří k technickému oddělení, což je 52% všech dotazovaných. Devět pracovníků náleželo k oddělení obchodu, což je 36% všech dotazovaných. Tři pracovníci patří ke skupině ostatní. Skupina ostatní se skládá z jednoho IT specialisty, personalistky a účetní a jsou to 12% ze všech dotazovaných.

Otázky jsem sestavila na oblast strategických cílů společnosti, ekonomických cílů společnosti, otázek týkajících se komunikace na úrovni firmy a na úrovni oddělení. Z takto koncipovaného souboru otázek lze provést identifikaci problémů v komunikaci.

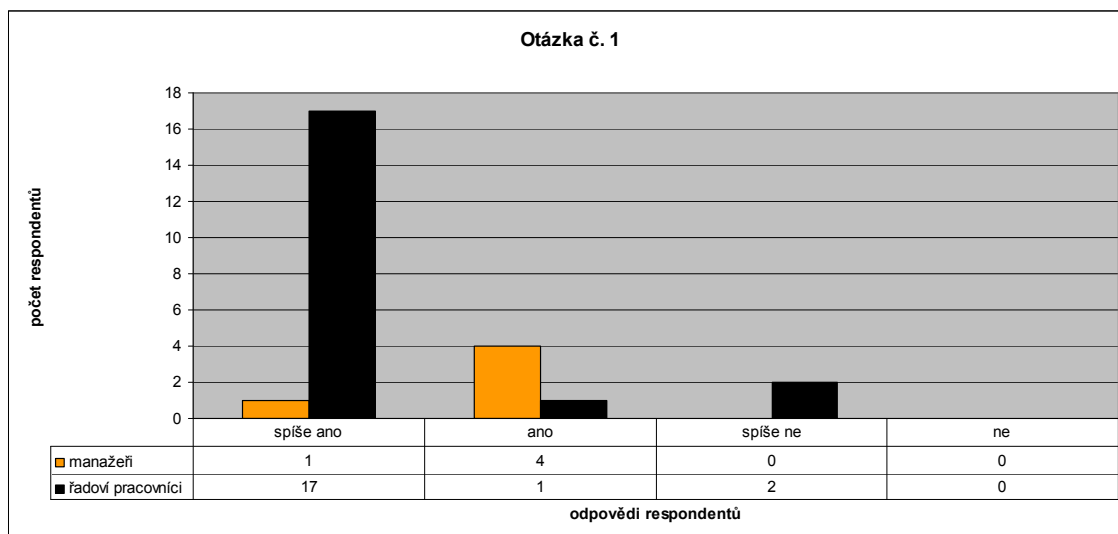
Pracovníkům byly pokládány tyto otázky (dotazník viz příloha D):

- 1) Znáte strategické cíle společnosti?
- 2) Znáte organizační strukturu společnosti?
- 3) Znáte ekonomické výsledky firmy?
- 4) Víte, jaké je postavení společnosti na trhu?
- 5) Jsou pracovníci dostatečně informováni o cílech a ekonomických výsledcích?
- 6) Domníváte se, že společnost jako celek funguje?
- 7) Znáte úkoly vašeho oddělení?
- 8) Znáte úkoly spolupracujících oddělení?
- 9) Předávání informací v rámci oddělení je v pořádku?
- 10) Předávání informací s ostatními odděleními je v pořádku?
- 11) Máte popsány pracovní postupy v rámci oddělení?
- 12) Jaké používáte komunikační nástroje?
- 13) Používáte zpětnou vazbu při komunikaci?

Pracovníci zodpověděli výše uvedené otázky formou dotazníku, kdy označovali variantu, která pro ně byla nejvíce vyhovující. Jednalo se o uzavřené otázky a odpovědi byly možnosti ano, spíše ano, spíše ne, ne. Odpovědi pracovníků na dotazník jsou přílohou E.

Z odpovědí pracovníků napříč firmou vyplývá, že informovanost o strategických cílech společnosti je dobrá, protože 92 % všech dotázaných cíle zná, nebo spíše zná. Pokud porovnáme skupinu manažerů se skupinou řadových pracovníků, tak manažeři odpověděli na otázku čtyřikrát ano (80 %) a jednou spíše ano (20 %). Osmdesát pět procent řadových pracovníků uvedlo, že strategické cíle spíše znají a 5 %, že je zná. Osm procent řadových pracovníků uvedlo, že strategické cíle spíše nezná. Lze se domnívat, že vysoké procento odpovědí ano a spíše ano je způsobeno obdobím dotazování, protože 26. února probíhal Company meeting, kde tyto cíle zazněly z úst majitele a managementu společnosti. Zároveň byla předvedena jejich vizualizace formou powerpointové prezentace srozumitelné pro všechny pracovníky.

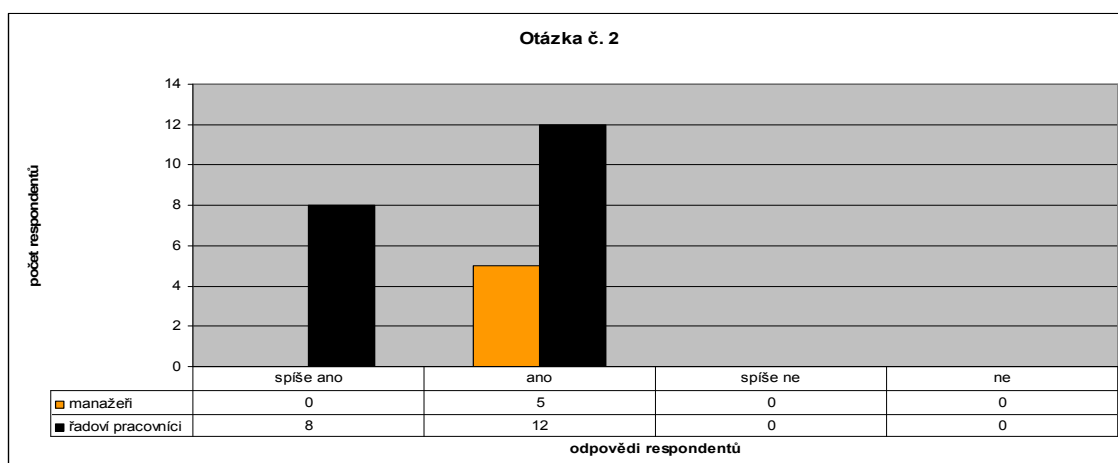
Graf 4: Znalost strategických cílů společnosti



Zdroj: vlastní

Organizační strukturu společnosti zná 100 % manažerů a 60 % řadových pracovníků, zbývajících 40 % řadových pracovníků uvádí, že organizační strukturu spíše zná. Vysoké procento znalosti organizační struktury lze hledat taktéž za nedávno uskutečněným Company meetingem, kterého se zúčastňují všichni pracovníci společnosti, včetně externistů. Toto setkání probíhá jednou ročně, zpravidla koncem února.

Graf 5: Znalost organizační struktury firmy



Zdroj: vlastní

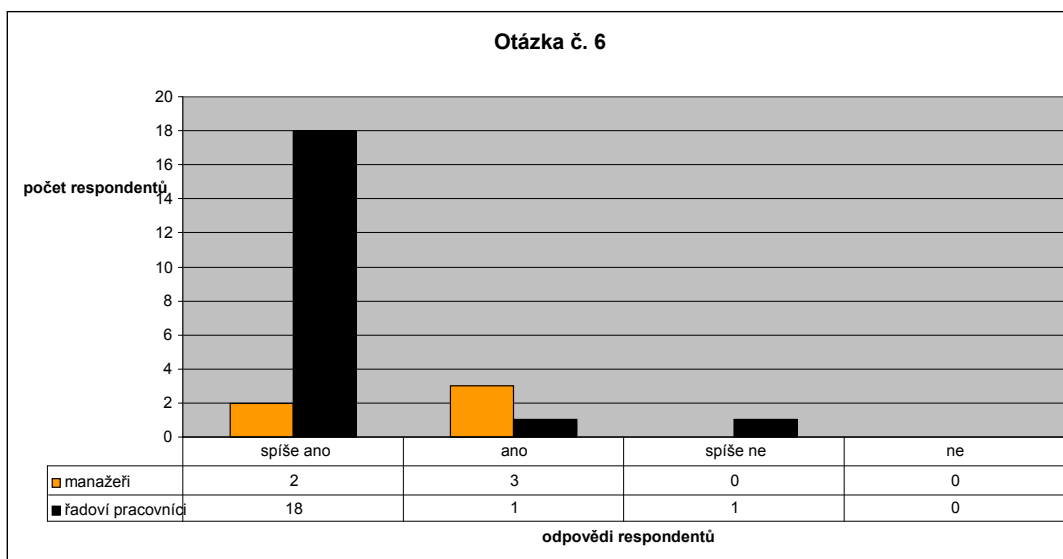
Ekonomické výsledky firmy zná nebo spíše zná 80 % dotázaných a zároveň se všichni dotázaní domnívají, že postavení firmy na trhu je dobré nebo spíše dobré. Skupina manažerů uvádí ano v 60 % a spíše ano v 40 %. Skupina řadových pracovníků uvádí v 10 %, že zná ekonomické výsledky firmy, v 65 % že spíše zná a ve 25 % uvádí řadoví pracovníci, že spíše neznají ekonomické výsledky firmy. Stejně jako předchozí otázky, tak i ekonomické výsledky firmy se uvádí na Company meetingu. Pracovníci, kteří uvádí, že spíše neznají ekonomické výsledky firmy, se nemuseli tohoto firemního setkání účastnit. Další možností může také být, že nemuseli prezentaci porozumět.

Postavení firmy na trhu uvádí 80 % dotázaných ze skupiny manažerů jako dobré a 20 % jako spíše dobré. Ve skupině řadových pracovníků uvádí 55 % odpověď dobré a 45 % spíše dobré. Při osobním pohovoru jsem se ptala, z čeho pracovníci vycházejí při hodnocení společnosti na trhu. Nejčastější odpovědi pracovníků technického oddělení byly, že jde o unikátní výrobu a technologii, o kterou je zájem, což dokazují objednávky od zákazníků. Pracovníci obchodního oddělení vycházeli z počtu objednávek, obrátů z fakturací a z osobních účastí na různých veletrzích.

Ohledně informovanosti pracovníků o strategických cílech a ekonomických výsledcích uvádí manažeři jako dobrou 20 % a spíše dobrou 80 %. 45 % dotazovaných ze skupiny řadových zaměstnanců uvádí, že je spíše dobrá, 55 %, že je spíše špatná. Při osobním rozhovoru jsem zjistila, že tento rozpor mohl vzniknout tím, že nejsou nikde veřejně dostupné ekonomické výsledky firmy za loňské roky, za aktuální období a hodnocení plnění strategických a dílčích cílů.

I přes nedostatek informací v ekonomické oblasti firmy se domnívá 60 % manažerů, že společnost jako celek funguje dobře a 40 % uvádí, že spíše dobře. 5 % řadových pracovníků uvádí, že firma funguje dobře, 90 % uvádí, že spíše dobře a 5 % uvádí, že spíše ne.

Graf 6: Funkčnost společnosti jako celku

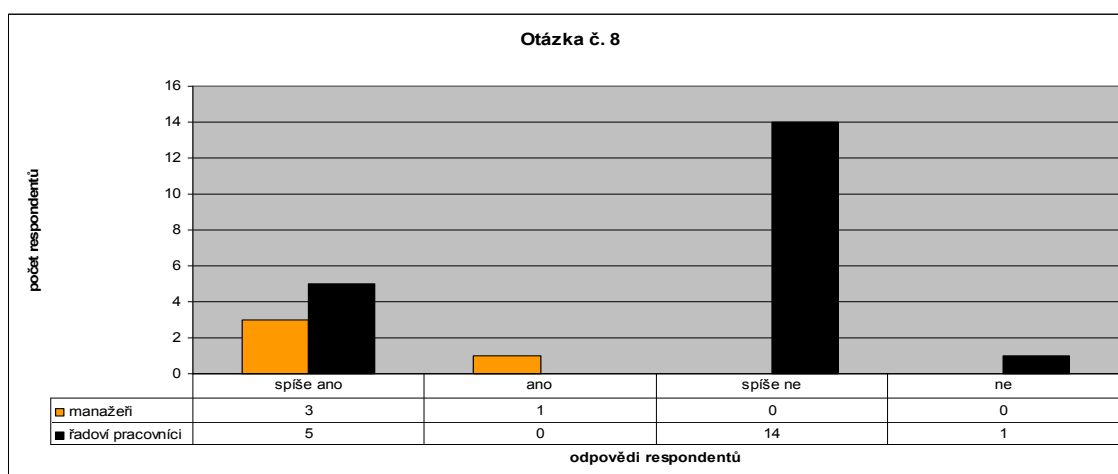


Zdroj: vlastní

Lze se domnívat, že k těmto odpovědím dospěli na základě zkušeností získaných ze spolupráce v rámci oddělení či na základě kooperace s jinými odděleními.

Úkoly a pracovní náplň jiných oddělení, která přímo spolupracují s dotázaným pracovníkem, zná pouze 40 % z nich a 60 % je nezná nebo spíše nezná. Při osobním pohovoru s pracovníky vyplynulo, že díky této neznalosti se domnívají, že některá oddělení jsou oproti jejich oddělení málo vytížená či naopak se jim jeví jako přetížená, protože na jejich výstupy musí dlouho čekat.

Graf 7: Znalost úkolů spolupracujících oddělení



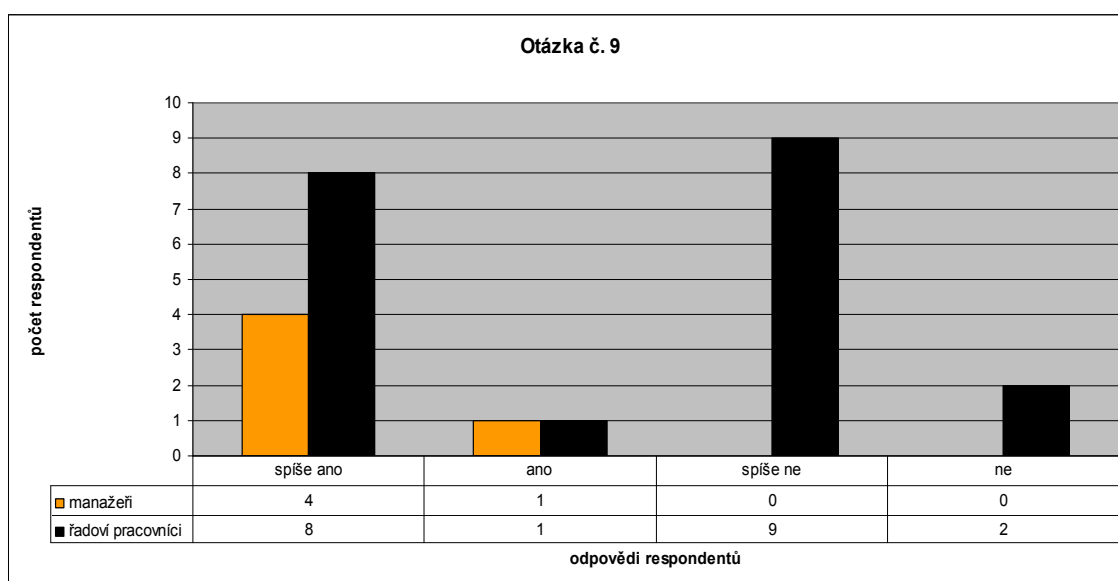
Zdroj: vlastní

60 % dotazovaných pracovníků uvádělo, že předávání informací do spolupracujících oddělení a naopak, není v pořádku a velmi často se stává, že informace nejsou předány včas, nebo úplně a jsou ovlivněny komunikačním šumem. Rozdělíme-li dotazované na manažery a řadové pracovníky, tak 80 % manažerů uvádí, že předávání informací do jiných oddělení je v pořádku, či spíše v pořádku. Oproti tomu na stejnou otázku odpovědělo ve skupině řadových pracovníků kladně pouze 25 % z nich.

Taktéž předávání informací v rámci oddělení je hodnoceno jako dobré 8 %, či spíše dobré 48 % všech pracovníků, oproti tomu 44 % všech dotázaných má pocit, že informace v rámci oddělení nejsou předávány správně, tzn. včas, vhodným způsobem, nebo správnému příjemci.

Srovnáme-li skupinu manažerů a skupinu ostatních pracovníků, tak manažeři uvádí, že informace v rámci oddělení jsou předávány v pořádku. Řadoví pracovníci uvádějí ve 40 %, že předávání informací v oddělení je spíše v pořádku, 5 % uvádí, že je zcela v pořádku, 45 % řadových pracovníků uvádí, že předávání informací v rámci oddělení spíše není v pořádku a 10 % uvádí, že není v pořádku. Z výše popsaného odlišného pohledu manažerů a řadových pracovníků lze dovodit, že vážné komunikace mezi manažery a pracovníky, což se může projevat nedostatečným informováním pracovníků, nepoužíváním zpětné vazby či vhodného způsobu komunikace.

Graf 8: Spokojenost s předáváním informací v rámci oddělení



Zdroj: vlastní

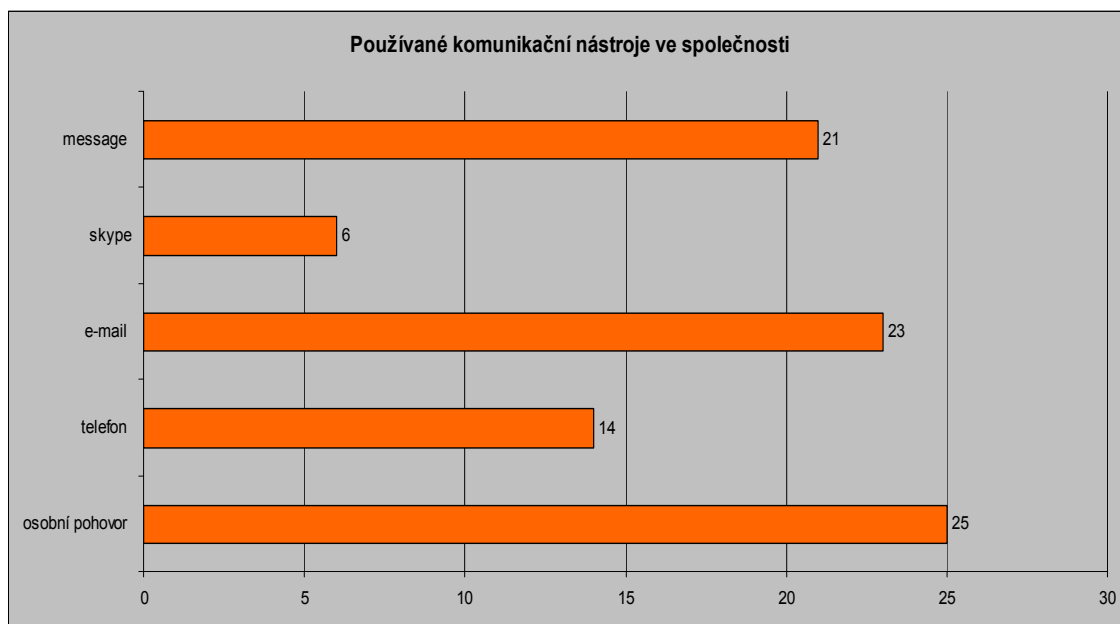
Předávání informací mezi odděleními hodnotí 40 % dotazovaných kladně, oproti tomu 60 % je s komunikací mezi odděleními nespokojeno. Rozdělíme-li dotazované na skupinu manažerů a řadových pracovníků, tak se pohled na předávání informací mezi odděleními diametrálně různí. 100 % manažerů odpovídá, že je spíše v pořádku, řadových pracovníků takto odpovídá pouze 25 % a 75 % procent je s předáváním informací mezi odděleními nespokojeno.

Největší nespokojenost byla při osobním pohovoru uváděna v komunikaci obchodního oddělení ohledně požadavků na výrobu. Požadavky jsou komunikovány neúplně, termíny dodání zboží k zákazníkovi jsou domlouvány bez ohledu na možnosti výroby a dodavatelů. To způsobuje stresy, proplácení přesčasových hodin a zajišťování vstupních surovin a služeb pouze z hlediska dostupnosti a nikoli ceny. To vše vede k navyšování nákladů na výrobu. Je nutné se na tyto komunikační kanály zaměřit a nastavit pravidla pro jejich používání.

Naopak velmi kladně pracovníci hodnotili jak jsou popsány pracovní postupy v jejich odděleních. Na otázku zda mají popsány pracovní postupy v rámci oddělení odpovídá kladně 88 % všech dotázaných. Ve skupině manažerů je to 100 %, ve skupině řadových pracovníků 85 %. Tři pracovníci uvádějí, že spíše nemají nebo nemají popsány pracovní postupy v rámci oddělení, což činí 15 % ze skupiny řadových pracovníků.

Používanými komunikačními prostředky ve společnosti, bez ohledu na zařazení pracovníka, jsou ve 100 % dotázaných rozhovor, v 56 % telefonní hovor, v 92 % e-mailová korespondence, v 24 % Skype a 84 % dotázaných používá aplikaci Message. Pro lepší názornost je přiložen graf, kde je poměr používaných komunikačních prostředků vizualizován.

Graf 9: Používané komunikační nástroje ve společnosti



Zdroj: vlastní

Při rozdělení pracovníků do skupiny manažeri a řadoví pracovníci bylo zjištěno, že 100 % manažerů a 100 % řadových pracovníků používá jako prostředek komunikace osobní rozhovor. Telefon jako komunikační prostředek používá 100 % manažerů a 45 % řadových pracovníků. E-mail používá 100 % manažerů a 90 % řadových pracovníků. Jako užívaný komunikační prostředek ve skupině manažerů je ve 40 % používán Skype a v 20 % ve skupině řadových pracovníků. Jako další z užívaných komunikačních prostředků uvádí manažeri ve 100 % aplikaci Message a v 80 % řadoví pracovníci. Rozdíl ve využívání telefonu ve skupině manažerů a řadových pracovníků je způsoben tím, zda mají k dispozici služební telefon či nikoli. Používání e-mailu a aplikace Message v obou skupinách je způsobena dostupností, většina pracovníků má svůj PC profil a na něm příslušný software. Skype není na všech PC profilech pracovníků, ale byl instalován IT specialistou pouze na základě požadavku. Tento komunikační nástroj je využíván především pro komunikaci se zahraničními dodavateli a zákazníky.

Na otázku, zda používají zpětnou vazbu, odpovědělo 56 % všech dotázaných, že ano a 44 % dotázaných, že spíše ano. Ve skupině manažerů odpovědělo ano 40 % manažerů a ve skupině řadových pracovníků 60 % respondentů. Spíše ano odpovědělo

ve skupině manažerů 60 % dotazovaných manažerů a 40 % dotazovaných řadových pracovníků. Důležitost zpětné vazby si tedy uvědomují jak pracovníci, tak manažeři. Vzhledem k výše zjištěným výsledkům je celkem pravděpodobné, že zpětná vazba není stejně chápána oběma stranami, nebo není pro příjemce dostačující.

K otázce č. 9 a č. 10 byly položeny tyto doplňující otázky:

- 1) Odpověděl jste na dotazníkovou otázku číslo 9 ne či spíše ne?
- 2) Je problém v předávání informací mezi manažerem a „řadovými“ pracovníky?
- 3) V čem vidíte problém v předávání informací mezi manažerem a pracovníky?
- 4) Jaké navrhuje řešení?
- 5) Odpověděl jste na dotazníkovou otázku číslo 10 ne či spíše ne?
- 6) Jakým způsobem dostáváte informace ze spolupracujících oddělení?
- 7) Jaké navrhuje řešení pro zlepšení?

Na doplňující otázky bylo osloveno celkem 15 řadových pracovníků, kteří byli ochotni odpovídat, nebo v době provádění osobního dotazování byli přítomni na pracovišti. Složení dle oddělení bylo osm pracovníků z technického oddělení, pět pracovníků z obchodního a dva náležející ke skupině ostatní. Z nich odpovědělo pět pracovníků technického oddělení a tři pracovníci obchodního oddělení, že v dotazníku na otázku č. 9 zvolili možnost odpovědi ne, nebo spíše ne. Ve skupině ostatní byl jeden pracovník, jenž zvolil některou z těchto možností. Pracovníků, kteří zvolili možnost odpovědi ne nebo spíše ne bylo tedy devět. Následně těmto devíti pracovníkům byly položeny doplňující otázky číslo 2, 3 a 4.

Problém v předávání informací mezi manažerem a řadovými pracovníky uvádí pět pracovníků technického oddělení. Jako identifikaci problému uvedlo všech pět pracovníků technického oddělení přílišnou zaneprázdněnost manažera, což způsobuje předávání informací pozdě, nebo vůbec. Dva z pěti pracovníků odpovídají, že jim informace od manažera jsou předávány v nesrozumitelné formě (příliš odborně a bez ohledu na pochopení pracovníkem) a nevhodnou formou. Jako příklad uvedeno předávání informací elektronickou poštou, u které pracovník není po celou pracovní dobu. Jeden pracovník zároveň s nevhodnou formou předání informace uvádí i nevhodný způsob, jakým manažer jedná. Jako vhodné řešení problému navrhuje tři

pracovníci z pěti pravidelné porady celého oddělení, nejlépe každý den ráno. Jako další vhodný způsob uvádí zprostředkování informací mistrem dílny na začátku pracovní směny. Jeden pracovník navrhuje jako vhodné řešení předávání informací od manažera k řadovým pracovníkům vyvěšením na nástěnce, nebo jinou vhodnou vizualizaci a zároveň odesláním informace mailem.

Při ústním šetření u pěti oslovených řadových pracovníků obchodního oddělení dva v dotazníku odpovídali, že považují komunikaci v rámci oddělení za dobrou, tři odpovídali v dotazníku odpovědí spíše ne. Dále uváděli, že špatné předávání informací v rámci oddělení, nezpůsobuje přenos mezi manažerem a řadovými pracovníky, ale předávání informací mezi pracovníky navzájem, kdy každý řeší část obchodního případu a data ostatních kolegů jsou pro ně obtížně nebo zdlouhavě dohledatelná. Jako návrh řešení čtyři z pěti uvádí, že problém by se vyřešil nastavením způsobu kde a v jaké formě data obchodních případů ukládat, tak aby na úložišti byly všechny relevantní podklady a nemuselo se hledat v několika databázích.

Ze skupiny ostatní uváděl jeden řadový pracovník, že komunikace v rámci oddělení je v pořádku a jeden, že spíše ne. Pracovník odpovídající spíše ne uvádí jako nefunkční komunikaci mezi pracovníkem a manažerem. Jako důvod uvádí, že manažer nepředává informace, nebo je předává pozdě až po vyžádání pracovníkem.

Na dotazníkovou otázku s číslem 10 odpovědělo deset řadových pracovníků z patnácti, že zvolilo odpověď ne nebo spíše ne. Složení pracovníků s odpovědí na otázku č. 10 ne nebo spíše ne bylo: šest pracovníků technického oddělení, čtyři pracovníci obchodního oddělení a dva pracovníci ze skupiny ostatní. Všem dvanácti pracovníkům odpovídajícím na otázku č. 10 byly dány doplňující otázky 6 a 7.

Dva z dotazovaných pracovníků technického oddělení uvedli, že pokud potřebují informace od jiných oddělení, tak si je umí vyhledat v systému, ale je to pro ně obtížné a zdlouhavé. Jako zdroj informací z jiných oddělení je ve třech případech uváděn manažer. Dotazovaní pracovníci uvádí, že pokud potřebují informace z jiných oddělení, tak si je vyžádají přímo u kolegů z příslušného oddělení ve všech šesti případech. Vyžádané informace tři pracovníci obdrží bez obtíží a zbývající tři uvádí, že informace obdrží až po urgenci. Všichni dotazovaní pracovníci se vyjádřili, že informace z jiných oddělení se k nim dostávají i tzv. šeptandou na základě přátelských vztahů s kolegy z těchto oddělení.

Všech šest pracovníků uvádí, že musí vyvinout vlastní iniciativu, aby se získali informace z jiných oddělení, což také dělají v případě, že tyto informace potřebují k výkonu své práce.

Jako návrh řešení se pět pracovníků vyjádřilo, že by byly vhodné společné schůzky mezi spolupracujícími odděleními, kde se mohou informovat o stavu společných projektů, hledat řešení a předávat si příslušné informace. Jeden pracovník uvádí, že je nutné předávání informací řešit systémově, například formou rozesílání informačních mailů či nástroje, který by používali při společných projektech. Jako vhodný uvádí formu sdíleného kalendáře.

Pracovníci obchodního oddělení odpověděli, že ve čtyřech případech zvolili odpověď v dotazníkové otázce č. 10 ne, nebo spíše ne. Všichni čtyři uvádí, že informace získávají od jiných oddělení dotazováním buď ústním, nebo v korespondenci. Znají také, kde na úložišti hledaná data najít. Problém vidí spíše v tom, že data nejsou pravidelně doplňována a aktualizována. Mají také k dispozici řadu, na míru (dle specifikace pracovníků) vyvinutých programů tzv. utilitek, které jim data automaticky posílají do mailu. Tři pracovníci obchodního oddělení uvádí jako zdroj svých informací manažera, s tím, že musí následně zjišťovat informace ještě přímo u kolegů z jiných oddělení, či dohledávat v systému.

Řešení problému vidí tři z dotázaných ve včasné předávání informací z jiných oddělení a zlepšením zpětné vazby. Dva pracovníci obchodního oddělení navrhuje zakoupení systémového nástroje, který by slučoval data z více databází (evidence zákazníků, účetní doklady, technické podklady a certifikace, zákaznické a dodavatelské reklamace). Všichni čtyři pracovníci obchodního oddělení, kteří se zúčastnili šetření uvádí, že vhodné by byly i společné schůzky obou oddělení, kde by si předávali informace potřebné ke společně řešeným úkolům. Zároveň navrhuje, aby byl pořizován elektronický zápis, uložený na dohodném úložišti.

Pracovníci ze skupiny ostatní uvádí, že si informace z jiných oddělení musí zjišťovat sami. Z vlastní iniciativy oslovují spolupracovníky a společně řeší pracovní úkoly. Uvádějí, že musí dodání požadovaných informací i několikrát urgovat. Domnívají se, že jako řešení situace stačí dohodnout nejpozdější termíny pro zpětnou odezvu v případě položených dotazů.

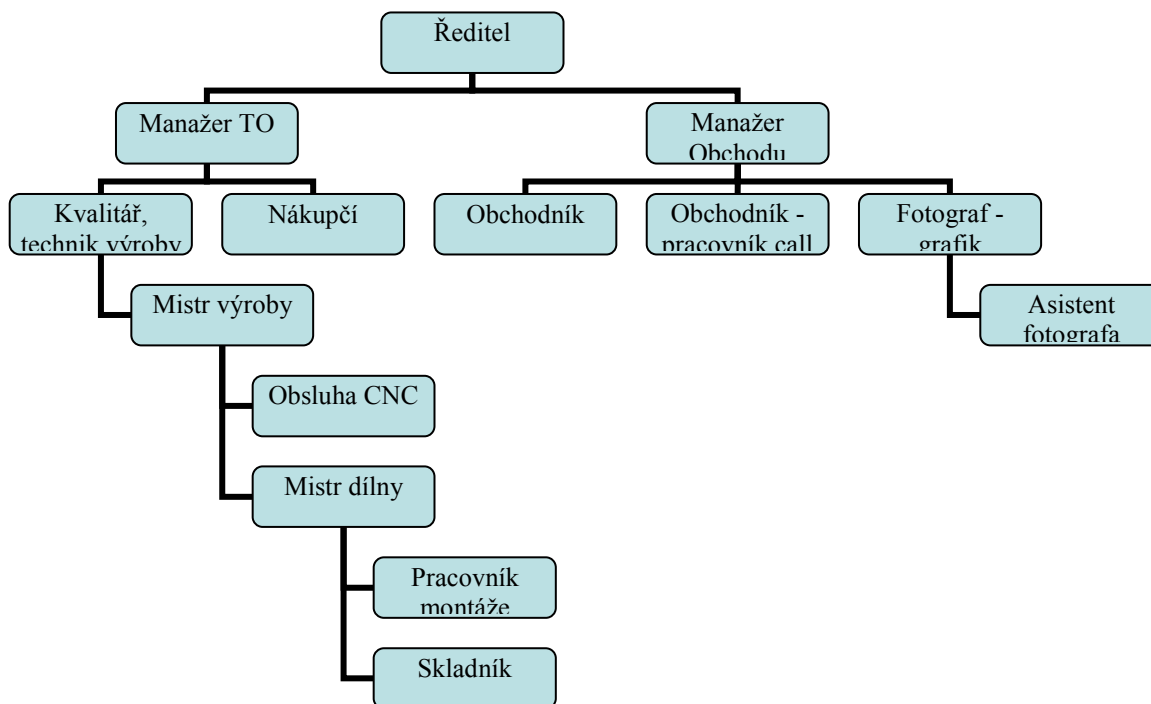
Vyhodnotila jsem odpovědi pracovníků jak technického oddělení, tak obchodního i skupiny ostatních. Z výsledků vyplývá, že je třeba nastavit komunikační kanál v technickém oddělení pro předávání informací pracovníkům manažerem a kanál mezi technickým a obchodním oddělením s ohledem na požadavky obchodního oddělení na výrobu.

7.3 Návrh nastavení komunikačních kanálů

Při návrhu nastavení komunikačních kanálů uvnitř firmy improtech s.r.o. budu vycházet z jednotlivých stupňů organizační struktury a pracovních míst, z dostupných komunikačních prostředků firmy. Zároveň využiji zkušenosti s nastavením komunikačních pravidel a nástrojů v sesterské společnosti KH Trading, spol. s r.o., patřící do skupiny KH HOLDING, kde komunikační pravidla jsou nastavena i když nejsou písemně podchycena, ale jsou dodržována.

Komunikační nástroje, které budu navrhovat pro vnitřní komunikaci, budou porady, meetingy, nástěnky, firemní intranet a interní firemní web. Pro nastavení komunikačních kanálů je nejprve nutné vytvořit organizační schéma pracovních míst v organizační struktuře firmy. Jednotlivé komunikační kanály a prostředky budu navrhovat dle stupně organizační struktury směrem odshora dolů, tedy od ředitele po řadové pracovníky.

Obrázek 7: Pracovní místa v organizační struktuře společnosti improtech s.r.o.



Zdroj: Vlastní

Komunikace ředitel a všichni pracovníci

Na úrovni ředitele probíhá jednou ročně tzv. company meeting se všemi pracovníky společnosti, kde jsou předneseny strategické cíle společnosti a jejich plnění, ekonomické výsledky společnosti za minulé účetní období. Také zde jsou představeni noví pracovníci a také pracovníci, kteří odešli a z jakých důvodů. Připomenuta je organizační struktura firmy a kultura firmy v podobě firemních zásad chování. Jedním z probíraných bodů je i kritika nerespektování firemních zásad chování. Následně jsou vyhodnoceni pracovníci, kteří se významným způsobem zasloužili o chod společnosti. Tento meeting byl dosud vždy uskutečněn v prvním čtvrtletí roku. Periodicita nového nastavení by byla dvakrát ročně, první meeting v měsíci únoru, kdy jsou známy ekonomické výsledky za minulé účetní období, druhý meeting počátkem září, tedy před hlavní prodejní sezónou. Vzhledem k tomu, že ve společnosti je běžně dostupný intranet, tak Powerpointová prezentace meetingu bude uložena ve složce na firemním webu. K této složce mají přístup všichni zaměstnanci ze svých profilů na PC. Částečná prezentace nejdůležitějších bodů company meetingu se zároveň vyvěsí na firemních nástěnkách, aby byla dostupná pro všechny pracovníky společnosti.

Komunikace ředitel a manažeři

Na úrovni manažerů a ředitele probíhají společné meetingy managementu. V minulosti byly tyto meetingy svolávány ředitelem v různých obdobích nepravidelně tzn. jednou za měsíc až tři měsíce. Nové nastavení společného meetingu bude jednou za měsíc, vždy první pondělí v měsíci. Meetingu se zúčastní všichni manažeři oddělení, aby informovali o průběžném plnění cílů čtvrtletního plánu, významných událostech v odděleních, plnění ekonomických cílů společnosti. Případně by manažeři přednesli své požadavky vůči řediteli (personální, finanční, potřeba konzultace). Také zde budou udělovány úkoly manažerům směrem od ředitele a zpětná vazba v podobě vyhodnocení zadaných úkolů a jejich plnění. Z těchto meetingů budou zápisy uloženy na firemním webu ve složce, kam budou mít přístupová práva manažeři a střední management.

Dalším komunikačním kanálem mezi manažery oddělení a ředitelem budou pravidelná hlášení manažerů oddělení zasílaná e-mailovou poštou řediteli společnosti. Tato hlášení budou informačním nástrojem o provozu jednotlivých oddělení, jejich požadavcích, odsouhlasení postupů apod. ředitelem firmy. Zde se jako nevhodnější ukazuje periodicita týdenní, nejlépe ve čtvrtek dopoledne, aby bylo možno na požadavky včas reagovat. Bude použito zpětné vazby, tzn. že ředitel potvrdí příjem této zprávy a následně do dvou pracovních dnů pošle odpověď, nebo se domluví s příslušným manažerem na postupu, či na schůzce. Zprávy budou uloženy na hromadném úložišti dat s omezenými přístupovými právy pouze pro ředitele a manažery.

Komunikace v rámci oddělení

Jak vyplynulo z dotazníků i z následného dotazování pracovníků je problém v předávání informací i v rámci oddělení. Nastavení pravidelných porad oddělení se zdá jako vhodné řešení. Jednou týdně, nejlépe v pondělí cca půl hodinová porada oddělení, kterou vede manažer oddělení. Zápis z porady bude uložen na firemním webu ve složce oddělení. Každé oddělení bude mít na firemním webu svou složku, do níž se budou dohodnuté informace ukládat. Možnost editace budou mít pouze vybraní pracovníci oddělení a manažer oddělení. Informace budou dostupné ke čtení pro všechny pracovníky z jejich profilu na PC. Po přidání dat do složky oddělení bude automaticky zaslán e-mail pracovníkům oddělení s oznámením, že byla editována či změněna data.

Kromě porad a firemního webu se jako další vhodná možnost jeví nástěnka příslušného oddělení. Nástěnka může mít podobu elektronickou jako tzv. wallboard, tak klasická nástěnka. Na této nástěnce budou umístěny úkoly oddělení, stav jejich plnění, důležitá sdělení od ostatních oddělení ohledně provozu firmy. Forma nástěnky je vhodná především pro pracovníky technického oddělení, protože přístup na PC nemají všichni pracovníci výroby. Na nástěnku se v technickém oddělení se budou vyvěšovat přidělené úkoly jednotlivým pracovníkům. Pracovníci zároveň obdrží formulář tzv. checklist, který bude schvalovat mistr dílny. Jednotlivé splněné etapy úkolu pracovníci odškrtnou, nebo připíšou formou komentáře, jak dalece jsou úkoly splněny, kde zaznamenali problém apod. Tento formulář odevzdají na konci směny mistrovi výroby, pro kterého je nástrojem pro plánování činností pracovníků a pro jejich odměňování. Další jeho funkcí je přenos informací od pracovníka o zjištěných technických problémech při výkonu přidělené práce. Povinnost sledovat nástěnku mají všichni pracovníci výroby každodenně, vždy na začátku směny. Každodenní sledování nástěnky s každodenním rozdělováním práce mistrem výroby by mělo vést k odstranění prostojů a nekoordinovanosti činností jednotlivých výrobních úseků. Mistr následně bude reportovat rozpracovanost vedoucímu výroby.

Dalším vhodným řešením zejména pro informovanost obchodního oddělení, je sdílený kalendář v Outlooku, který je dostupný pro všechny pracovníky oddělení. Do sdíleného kalendáře lze zadávat různé akce oddělení jako například termíny porad, termíny školení, termíny předváděcích akcí pro zákazníky, zadávání úkolů jednotlivým pracovníkům od manažera. Je nutná zpětná vazba, což tato aplikace umožňuje v podobě přijetí zprávy, či úkolu. Periodicita nastavená pro pracovníky k povinnosti tuto aplikaci zkontrolovat je každý pracovní den. Výhodou této aplikace je, že při jakékoli změně v nastavení sdílené události či úkolu je odeslán informační mail všem pracovníkům, kterých se událost týká. Touto aplikací lze předávat informace i do jiných oddělení, stačí přidat příslušné mailové adresy do skupiny příjemců mailových zpráv.

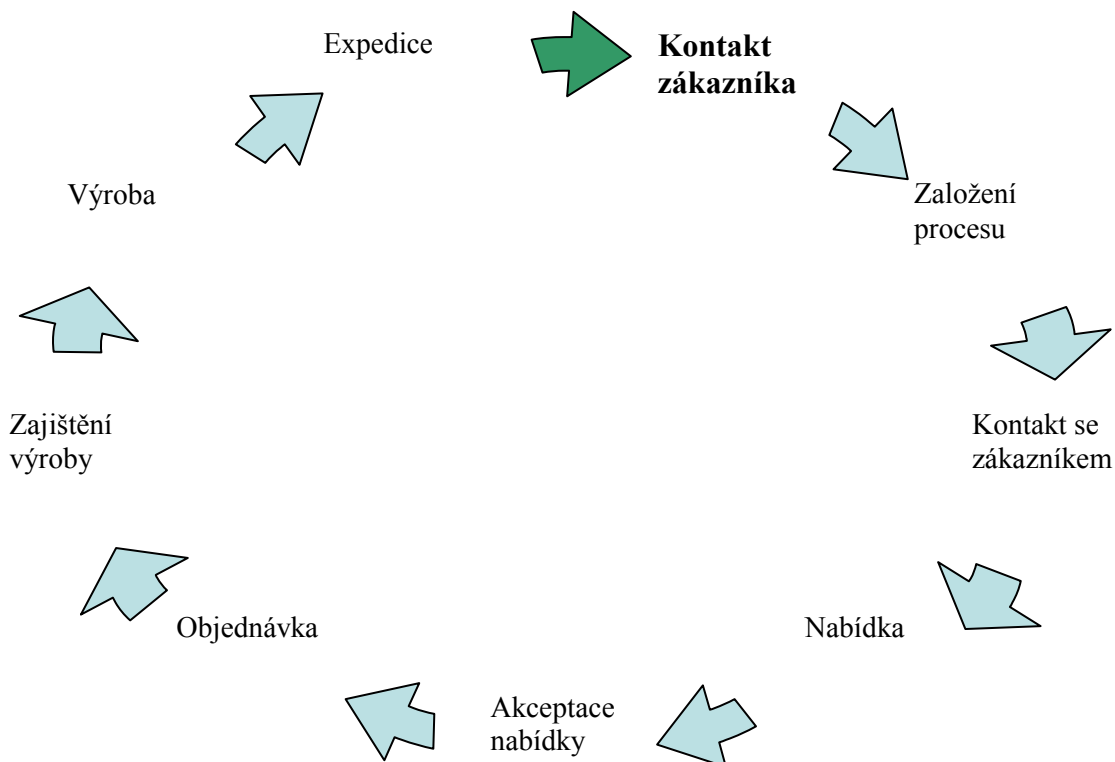
Komunikace mezi odděleními

Velmi rozsáhlým a důležitým a již několikrát zmíněným nástrojem pro ukládání a předávání informací je firemní web. Jedná se o aplikaci, která běží na vnitřní síti (intranetu). Zobrazuje informace přímo svým obsahem, nebo z ní vedou

odkazy na různá úložiště. Na firemním webu jsou uloženy kontakty na zaměstnance, informace personálního oddělení, nejrůznější firemní formuláře, firemní směrnice, firemní pravidla, sdílený kalendář dovolených, rezervace vozidel, rezervace firemních prostorů. Tato webovou aplikaci je velmi snadné rozšiřovat o požadované informace. Administrátor může nastavit i různá přístupová práva, tak aby se obsah zobrazoval dle role, kterou má pracovník nastavenou. Firemní web bude nastaven u všech pracovníků s přístupem na PC a tato stránka bude nastavena jako výchozí, s povinností sledovat zprávy nejen svého oddělení, ale i celofiremní. Po přidání nebo editaci zprávy je rozeslán informační mail uživatelům podle jejich role. Pokud jde o informaci v záložce oddělení, tak pracovníkům oddělení, pokud jde o informaci obecnou, pak všem uživatelům. Jedná se o velmi dynamický nástroj, kde lze informace získávat prakticky on-line. Taktéž k archivovaným informacím a datům je velmi dobrý přístup s ohledem na přidělená přístupová práva.

Ve společnosti je nastaven workflow od externího dodavatele pro oběh účetních dokladů a pošty přijaté a odeslané. Při správném nastavení se tato aplikace jeví jako velmi vhodné řešení pro spolupráci mezi odděleními, kterým se informace nejen předávají, ale zároveň i archivují. Lze takto nastavit i jiné procesy jako například proces objednávky zboží od zákazníka a předání požadavků výrobě. Navrhovaný způsob předávání informací mezi obchodním oddělením a technickým oddělením je znázorněn graficky v obrázku č. 8 a následně je proces objednávky a předání požadavků do výroby popsán.

Obrázek č. 8: Proces objednávky a předání požadavků do výroby



Zdroj: vlastní

Navrhovaný proces zpracování zákaznické objednávky až po výrobu lze rozdělit do devíti kroků, které na sebe navazují. Celý proces bude zpracováván ve workflow.

První krok je prvotní kontakt zákazníkem. Způsobů kontaktu je několik: telefonicky přes call centrum, písemně na kontakty uvedené na webových stránkách či katalogu, kontaktním formulářem na webových stránkách nebo přímým kontaktem na veletrzích.

Druhým krokem bude zadání procesu do workflow (dále jen WF). Budou uvedeny základní informace ohledně zákazníka, jeho kontakty, jeho dotazy a požadavky z prvotního kontaktu. Zadání procesu musí proběhnout do 24 hodin od prvotního kontaktu se zákazníkem. Krok zadávání procesu provádí obchodník. V případě prvotního kontaktu přes kontaktní formulář z webových stránek bude proces do WF zadán automaticky.

Třetím krokem procesu bude kontakt se zákazníkem. Obchodník kontaktuje zákazníka buď telefonicky, nebo mailem. Tento krok bude za účelem bližšího seznámení se zákazníkem, s jeho požadavky a představami. V této fázi bude zákazníkovi nabídnuta i předváděcí akce ve fotostudiu, aby mohl lépe formulovat svoje představy a mohl se seznámit s nabízenými produkty. Informace z tohoto stádia se připojí k procesu ve WF, včetně mailové korespondence či poznámek ohledně časů hovorů a výstupů z nich.

Čtvrtý krok bude vypracování nabídky dle požadavků zákazníka. Nabídka bude vypracována položkově, včetně příslušných cen zanesených v účetním software. V tomto kroku je cílem odsouhlasení položek a cen do závazné objednávky. V tomto stádiu bude předána nabídka technikovi výroby, a to z důvodu předběžného určení termínu dodávky, který vychází z náročnosti jednotlivých kroků výroby, dostupnosti komponent a surovin pro výrobu, termínů dodání a volných kapacit výroby. Nabídka bude předána postoupením procesu ve WF. Nejpozději do dvou pracovních dnů vedoucí výroby proces zpracuje (zároveň informuje nákupčí a konzultuje s mistrem výroby), ve svém kroku přidá jako přílohy písemné poklady z jednání s dodavatelem apod. Proces pak předá zpět obchodníkovi, aby ten mohl kontaktovat zákazníka, který odsouhlasí nabídku včetně termínu dodání.

Pátý krok v navrhovaném procesu bude objednávka. Objednávku vypracuje obchodník dle odsouhlasené nabídky v účetním systému Abra označenou jako objednávka přijatá, pořadovým číslem a příslušným rokem. S objednávkou vystaví obchodník zálohový list, který je nutný pro úhradu části dodávky. Objedávka bude odeslána e-mailem a zároveň i v papírové podobě zákazníkovi. Po částečné úhradě zákazníkem je objednávka předána technikovi výroby současně s procesem ve WF.

Technik výroby předá požadavky z objednávky do výroby. Technik výroby předává rozpracovaný plán objednávky mistrovi výroby nejpozději do 24 hodin od předání procesu. Mistr výroby rozpracuje plán výroby na jednotlivé úkony a rozdělí mezi jednotlivé pracovníky výroby. Rozplánované fáze výroby s termíny dokončení budou na firemním webu v sekci technického oddělení, kde jsou aktualizovány technikem výroby dvakrát týdně (úterý, čtvrtek). Vizualizace fází výroby s termíny dokončení jednotlivých strojů budou mít pracovníci výroby i přímo na dílně na nástěnném wallboardu. Formou checklistů jsou jednotlivé výrobní úkony předány

mistrem výroby příslušným pracovníků, včetně času k jejich realizaci. Pracovníky průběžně bude mistr kontrolovat a korigovat jejich výkony dle plánu výroby. Obchodník bude dostávat od technika výroby, vždy po aktualizaci plánu výroby, informaci o plnění objednávky. Předání informace ohledně plnění objednávky bude zaznamenáno ve sdíleném kalendáři výroby, kde vždy po aktualizaci je odeslán automaticky mail obchodníkovi, který má povinnost se s aktualizací týž pracovní den seznámit a do procesu ve WF doplnit informaci zda zakázka probíhá dle plánu, či jaké je odchýlení. V případě odchýlení od termínu dodávky má obchodník povinnost informovat zákazníka s omluvou s ohledem na image firmy. Po ukončení výroby bude probíhat proces kontroly, kdy vyrobené stroje budou testovány dle vypracovaného seznamu kontrolních činností, které doporučí ke kontrole kvalitář výroby, nebo vyplynou ze zjištěných technických problémů při montáži. Následně bude proces ve WF předán obchodníkovi, který zajistí fakturaci a potvrdí termín expedice zákazníkovi.

Proces ve WF bude ukončen posledním krokem, kterým je předání procesu od obchodníka pracovníkovi expedice. Pracovník expedice dostane avízo přes notifikačního klienta na svém PC profilu, o tom, že má ve WF nový proces. Všechny procesy, které pracovník expedice má ve svém WF, musí do 24 hodin ukončit, což průběžně kontroluje manažer technického oddělení. Ukončení procesu zadává do procesu pracovník expedice po nakládce zboží dopravci či zákazníkovi. Zároveň obchodník dostává notifikaci z WF o ukončení procesu. Tím je celý obchodní případ uzavřen.

ZÁVĚR

Bakalářská práce řeší problematiku efektivní komunikace a řízení ve vazbě na organizační strukturu vybrané společnosti. Současný stav komunikace byl zjišťován na základě dotazníku a doplňujících řízených rozhovorů ve struktuře s ohledem na stanovené cíle této práce. Dotazník vyplnili čtyři pětiny všech pracovníků společnosti. Domnívám se, že se jedná o vysoce reprezentativní vzorek pracovníků, aby bylo možné považovat odpovědi za relevantní. Pracovníci, kteří se zúčastnili šetření, byli velmi otevření a interní komunikaci považovali za velmi důležitou, jakož i nastavení jasných pravidel pro její používání. Je důležité zmínit, že velice vítali možnost otevřené komunikace uvnitř společnosti s pocitem, že mohou své názory svobodně vyjádřit a je na ně brán vedením společnosti zřetel. Jako problém všichni vnímali přenos informací uvnitř společnosti, zejména včasnost předávaných informací byla uváděna jako nejčastější příčina nefunkčnosti vnitřní komunikace. Na tuto uváděnou dysfunkci ve vnitřní komunikaci jsem se soustředila v praktické části, kde navrhuji komunikační kanály ve společnosti.

Nejčastěji zmiňovanou příčinu chybně fungující vnitřní komunikace se jevílo nepoužívání zpětné vazby při předávání informací. Toto byl zásadní problém mezi oddělením obchodu a výrobou. Informace byly sděleny, ale již nebyla řešena zpětná vazba, zda příjemce informaci řádně přebral, pochopil či byla vyvolána očekávaná reakce. Jako nutnost se jeví nastavení zpětné vazby a z toho plynoucího dodržování termínů a také kontrola plnění nastavených termínů. Z toho důvodu jsem se detailněji zaměřila na proces obchodního případu od přijetí objednávky po výrobu požadovaného produktu. Domnívám se, že mnou navrhované řešení je realizovatelné ve velmi krátkém horizontu a s vynaložením relativně malých finančních prostředků, a to z důvodu, že příslušný software je již ve společnosti používán pro oběh účetních dokladů a pošty. Stačí tedy zakoupit příslušný počet licencí dle uživatelů procesu a rozšířit jeho funkčnost o příslušné moduly. Dodavatel potvrdil, že lze v horizontu cca dvou až tří týdnů na příslušných standardních modulech zajistit úpravy dle konkrétních požadavků. Odhadované náklady na takto upravený proces WF jsou v řádu desetitisíců. Návrhová investice je velmi rychlá, a to z důvodu včasného plánování výroby. Včasnost naplánování výroby se projeví v lepším rozvržení využití

pracovního času pracovníků, tím i ve správnějším plánování počtu pracovníků zajišťujících výrobu, v návaznosti jednotlivých fází výroby a tím i odbourání prostojů. Jako další výhoda je možnost většího prostoru pro nalezení levnějších dodavatelů materiálu. Jako další přidaná hodnota je dobrá dostupnost informací a dat dle nastavených přístupových práv a jejich dohledatelnost. Nezanedbatelné je následné využití těchto dat (s ohledem na možnost jejich filtrování) pro efektivnější řízení společnosti na všech organizačních stupních.

Na základě vyhodnocení analýzy současného stavu vnitrofiremní komunikace byl navržen nový stav, který se bude v budoucnu nadále vyvíjet. Z tohoto důvodu navrhuji alespoň jednou ročně provést analýzu se zaměřením na vnitrofiremní komunikaci. Po zanalyzování výstupů nadále nastavovat a upravovat komunikační kanály dle aktuálních potřeb společnosti a zároveň písemné zaznamenání nastavených pravidel.

Jako další opatření v budoucnu je třeba se ve společnosti improtech s.r.o. více věnovat personální práci ve vztahu k zaměstnancům, neboť v této oblasti je vykonávána pouze nutná administrativa, nikoli aktivní personální práce se zaměstnanci. To se nepříznivě projevuje na vnitrofiremní komunikaci a dochází tím k neefektivnímu řízení společnosti. Jedná se především o oblasti pravidelného hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, adaptaci nových pracovníků atd. Tyto informace vplynuly z mých pohovorů s pracovníky a budou v budoucnu také dále řešeny. Na tomto řešení bych se ráda podílela.

Domnívám se, že mnou navržené kroky na základě zjištěných výstupů naplňují cíl práce a praktické řešení je realizovatelné v praxi. Spokojenost zúčastněných stran i efektivnost nově nastaveného procesu bude předmětem následných analýz po implementaci navržených opatření.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých literárních zdrojů

VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

BLAŽEK, L. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdroj*. Praha: Management Press, 2009. s. 49. ISBN 978-80-7261-3.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Základy obecného managementu*. Olomouc. Universita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-244-1365-5.

PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura, konkurenční sdílených cílů, hodnot a priorit*. Cover Design, 1993. ISBN 80-7169-018X.

PELSMACKER, J., M. GEUENS a J. BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0254-1

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

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

Seznam použitých internetových zdrojů

TUMA, R. a L. TOMIČ. *Římská armáda - Úvod do vývoje římských legii* [online]. poslední aktualizace 13. 10. 2004. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://antika.avonet.cz/article.php?ID=173>

FRANĚK, O. *Jak se bojovalo ve starověku* [online]. poslední aktualizace 10. 9. 2011. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: http://www.falanx.wz.cz/jak_se_bojovalo.htm

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační proces

Obrázek 2: Model 7S

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti improtech s.r.o. v letech 2006-2008

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti improtech s.r.o. v letech 2009-2010

Obrázek 5: Nová organizační struktura společnosti improtech s.r.o.

Obrázek 6: Formulář popisu pracovního místa

Obrázek 7: Pracovní místa v organizační struktuře společnosti improtech s.r.o.

Obrázek 8: Proces objednávky a předání požadavků do výroby

Seznam grafů

Graf 1: Roční obraty společnosti improtech v letech 2008 - 2012

Graf 2: Struktura respondentů

Graf 3: Rozložení respondentů dle oddělení

Graf 4: Znalost strategických cílů společnosti

Graf 5: Znalost organizační struktury firmy

Graf 6: Funkčnost společnosti jako celku

Graf 7: Znalost úkolů spolupracujících oddělení

Graf 8: Spokojenost s předáváním informací v rámci oddělení

Graf 9: Používané komunikační nástroje ve společnosti

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Zakladatelská listina společnosti improtech s.r.o.	I.
Příloha B – Výpis z Obchodního rejstříku z roku 2006	II.
Příloha C – Screen webových stránek fotorobot.com	III.
Příloha D – Formulář dotazníku pro pracovníky improtech s.r.o.	IV.
Příloha E – Dotazník vyplněný pracovníkem společnosti improtech s.r.o.	VI.
Příloha F – Zaznamenaný přehled odpovědí dvaceti pěti pracovníků	VIII.

Přílohy

Příloha A – Zakladatelská listina společnosti improtech s.r.o.

N 516/2005
Nz 469/2005

Stejnopis
Notářský zápis

sepsaný dne **7.7.2005** (slovy: sedmého července roku dva tisíce pět) mnou, JUDr. Šárkou Novotnou, ustanovenou podle § 24 notářského řádu trvalým zástupcem notářky JUDr. Jany Borské, notářky se sídlem v Praze, v kanceláři JUDr. Jany Borské v Praze 5, Janáčkovo nábř. 7,-----

Účastník:-----
Pan Kamil Hrbáček, r.č. 730311/0166, bytem Praha 9 – Vysočany, U Vysočanského pivovaru 701/3-----

Pan Kamil Hrbáček, jehož osobní totožnost se ověřuje z platného úředního průkazu, prohlašuje, že je k právním úkonům zcela způsobilý.-----

Pan Kamil Hrbáček mne žádá o sepsání t é t o :-----

**Zakladatelské listiny
o založení společnosti s ručením omezeným
podle obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. ve znění pozdějších dodatků**

----- **Článek 1** -----

Společník společnosti -----

1.1. Společníkem společnosti je: -----
pan Kamil Hrbáček, r.č. 730311/0166, bytem Praha 9 – Vysočany, U Vysočanského pivovaru 701/3.-----

----- **Článek 2** -----

Obchodní firma, sídlo a předmět podnikání -----

2.1 Obchodní firma společnosti zní: **improtech s.r.o.**-----
2.2 Sídlem společnosti je: **Praha.**-----
2.3 Předmětem podnikání společnosti je:-----
- velkoobchod -----
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví -----
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely -----
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím -----
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny -----
- zprostředkování obchodu a služeb -----

----- **Článek 3** -----

Doba trvání společnosti -----

3.1 Společnost se zřizuje na dobu neurčitou a může být zrušena v případech upravených v článku 12 této zakladatelské listiny.-----

Přílohy

Příloha B – Výpis z Obchodního rejstříku z roku 2006

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 108825

Datum zápisu: 17.srpna 2005

Obchodní firma: improtech s.r.o.

Sídlo: Praha 9, Vysočany, U Vysočanského pivovaru 701/3, PSČ 190 00

Identifikační číslo: 273 67 762

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- velkoobchod
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely

Statutární orgán:

jednatel: Kamil Hrbáček, r.č. 730311/0166
Praha 9, Vysočany, U Vysočanského pivovaru 701/3, PSČ 190 00
den vzniku funkce: 17.srpna 2005

Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti navenek, zavazovat společnost a podepisovat společnost samostatně.

Společníci:

Kamil Hrbáček, r.č. 730311/0166
Praha 9, Vysočany, U Vysočanského pivovaru 701/3, PSČ 190 00
Vklad: 200 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 100%

Základní kapitál: 200 000,- Kč
Splaceno: 100 %

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Městský soud v Praze

Číslo výpisu: 245900/2006



Vyhotovil: Chourová

Přílohy

Příloha C – Screen webových stránek fotorobot.com

360° PHOTOGRAPHY | 3D PHOTOGRAPHY

ME
NU

360° photography robots

A **360° spin image** refers to a series of photographs of an item taken from different angles on the same plane, and presented in an interactive format, allowing the user to rotate the item through 360° and zoom on details. Use **360° photography robots** to photograph the series.

[» learn more](#)

Přílohy

Příloha D – Formulář dotazníku pro pracovníky improtech s.r.o.

Dotazník

Vážení, tento dotazník slouží jako podklad pro zpracování analýzy firemní komunikace pro účely bakalářské práce Pavlíně Sadílkové na téma: "Vazba firemní kultury a komunikace na organizační strukturu společnosti".

Vybrané odpovědi označte "x", vždy u každé odpovědi pouze jednu odpověď.

	Do jaké skupiny patříte?	
	Manažer	
	Radový pracovník	
	Brigádník	
	Externista	
	Kmenový pracovník	
	Do které skupiny patříte?	
	Obchod	
	Technické oddělení	
	Ostatní	
1	Znáte strategické cíle vaší společnosti?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
2	Znáte organizační strukturu společnosti?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
3	Znáte ekonomické výsledky společnosti?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
4	Víte jaké je postavení společnosti na trhu?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
5	Jsou pracovníci dostatečně informováni o cílech a ekonomických	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	

6	Domníváte se, že společnost jako celek funguje?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
7	Znáte úkoly vašeho oddělení?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
8	Znáte úkoly spolupracujících oddělení?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
9	Předávání informací v rámci oddělení je v pořádku?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
10	Předávání informací s ostatními odděleními je v pořádku?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
11	Máte popsány pracovní postupy v rámci oddělení?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
12	Jaké používáte komunikační nástroje (telefon, message, email, skype,	
13	Používáte zpětnou vazbu při komunikaci?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	

Děkuji za vyplnění.

PŘÍLOHY

Příloha E – Dotazník vyplněný pracovníkem společnosti improtech s.r.o.

Dotazník

Vážení, tento dotazník slouží jako podklad pro zpracování analýzy firemní komunikace pro účely bakalářské práce Pavliny Sadílkové na téma: " Vazba firemní kultury a komunikace na organizační strukturu společnosti ".

Vybrané odpovědi označte "x", vždy u každé odpovědi pouze jednu odpověď.

	Do jaké skupiny patříte?	
	Manažer	
	Radový pracovník	<input checked="" type="checkbox"/>
	Brigádník	
	Externista	
	Kmenový pracovník	<input checked="" type="checkbox"/>
	Do které skupiny patříte?	
	Obchod	<input checked="" type="checkbox"/>
	Technické oddělení	
	Ostatní	
1	Znáte strategické cíle vaší společnosti?	
	ano	
	spíše ano	<input checked="" type="checkbox"/>
	spíše ne	
	ne	
2	Znáte organizační strukturu společnosti?	
	ano	<input checked="" type="checkbox"/>
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
3	Znáte ekonomické výsledky společnosti?	
	ano	
	spíše ano	<input checked="" type="checkbox"/>
	spíše ne	
	ne	
4	Víte jaké je postavení společnosti na trhu?	
	ano	<input checked="" type="checkbox"/>
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
5	Jsou pracovníci dostatečně informováni o cílech a ekonomických	
	ano	
	spíše ano	<input checked="" type="checkbox"/>
	spíše ne	
	ne	

6	Domníváte se, že společnost jako celek funguje?	
	ano	
	spíše ano	X
	spíše ne	
	ne	
7	Znáte úkoly vašeho oddělení?	
	ano	X
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
8	Znáte úkoly spolupracujících oddělení?	
	ano	X
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	
9	Předávání informací v rámci oddělení je v pořádku?	
	ano	
	spíše ano	X
	spíše ne	
	ne	
10	Předávání informací s ostatními odděleními je v pořádku?	
	ano	
	spíše ano	
	spíše ne	X
	ne	
11	Máte popsány pracovní postupy v rámci oddělení?	
	ano	
	spíše ano	X
	spíše ne	
	ne	
12	Jaké používáte komunikační nástroje (telefon, message, email, skype,	
	<i>e-mail, pohovor, skype, message</i>	
13	Používáte zpětnou vazbu při komunikaci?	
	ano	X
	spíše ano	
	spíše ne	
	ne	

Děkuji za vyplnění.

vyplněno 3.3.2018 L!

PŘÍLOHY

Příloha F – Zaznamenaný přehled odpovědí dvaceti pěti pracovníků

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Do jaké skupiny patříte?	Manažer externista	Pracovník	Pracovník	Pracovník externista	Manažer	Pracovník	Manažer	Pracovník externista	Pracovník externista	Pracovník	Pracovník	Pracovník	Pracovník	Pracovník	Pracovník	Pracovník	Pracovník
Do které skupiny patříte?	Ostatní/IT	Ochotod	Ochotod	Technické	Ochotod	Ostatní	Ochotod	Technické	Ochotod	Technické	Ochotod	Technické	Technické	Technické	Ochotod	Technické	Technické
Znáte strategické cíle naší společnosti?	ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	ano	spíše ano	ano	spíše ano	spíše ne	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ne	ano	spíše ano	spíše ano
Znáte organizační strukturu společnosti?	ano	spíše ano	ano	ano	ano	spíše ano	ano	spíše ano	spíše ano	ano	ano	ano	spíše ano	ano	ano	spíše ano	ano
Znáte ekonomické výsledky společnosti?	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ne	ano	ano	spíše ne	ano	ano	spíše ano	spíše ano	spíše ne	spíše ano	spíše ano	spíše ne
Víte jaké je postavení společnosti na trhu?	spíše ano	ano	ano	spíše ano	ano	spíše ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	spíše ano	ano	ano	ano
Jsou pracovníci dostatečně informováni o cílech a ekonomických výsledcích?	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	ano	spíše ne	spíše ne	spíše ano	spíše ne	spíše ne	spíše ne	spíše ne	spíše ano	spíše ne	spíše ne
Domníváte se, ze společnosti jako celek funguje?	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	ano	spíše ano	ano	spíše ano	ne	spíše ano	ano	ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano
Znáte úkoly vašeho oddělení?	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	spíše ano	ano	ano	ano	spíše ano	ano	ano	ano	ano	ano
Znáte úkoly spolupracujících oddělení?	vymachala odpověď	ano	ano	spíše ne	ano	spíše ne	ano	spíše ne	spíše ne	spíše ne	spíše ne	spíše ne	ano	spíše ne	ano	spíše ne	spíše ne
Předávají informace v rámci oddělení je v pořádku?	ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	ano	ano	spíše ne	ne	spíše ne	spíše ne	ne	spíše ano	spíše ano	spíše ne	spíše ne	spíše ne
Předávají informace s ostatními oddělení je v pořádku?	spíše ano	spíše ano	spíše ne	spíše ano	spíše ano	spíše ne	spíše ano	spíše ne	spíše ne	spíše ne	spíše ne	spíše ne	spíše ano	spíše ne	spíše ano	spíše ne	spíše ne
Máte popsat pracovní postupy v rámci oddělení?	ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	ano	spíše ano	ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ne	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano
Jaké používáte komunikační nástroje?	telefon, email, message	telefon, email, message	telefon, email, message	rozhovor, telefon, email	telefon, email, message	telefon, email, message	telefon, email, message	rozhovor, email, message	rozhovor, email, message	telefon, email, message	rozhovor, email, message	rozhovor, email, message	rozhovor, email, message	telefon, email, message	telefon, email, message	rozhovor	telefon, email, message
Používáte zpětnou vazbu při komunikaci?	ano	ano	spíše ano	ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	ano	spíše ano	spíše ano	ano	spíše ano	spíše ano

		17	18	19	20	21	22	23	24	25
	Do jaké skupiny patříte?	Pracovník	Pracovník	Pracovník	Pracovník	Pracovník	Pracovník	Manažer	Pracovník externista	Manažer
	Do které skupiny patříte?	ostatní	Technické	Technické	Obchod	Technické	Technické	Obchod	Technické	Technické
	Znáte strategické cíle naší společnosti?	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	ano
	Znáte organizační strukturu společnosti?	spíše ano	ano	spíše ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
	Znáte ekonomické výsledky společnosti?	spíše ano	spíše ne	spíše ano	spíše ano	spíše ne	spíše ne	ano	spíše ano	ano
	Víte jaké je postavení společnosti na trhu?	ano	spíše ano	spíše ano	ano	spíše ano	spíše ano	ano	spíše ano	ano
	Jsou pracovníci dostatečně informováni o cílech a ekonomických výsledcích?	spíše ne	spíše ano	spíše ano	spíše ne	spíše ano	spíše ne	spíše ano	spíše ne	spíše ano
	Domníváte se, že společnost jako celek funguje?	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	ano	spíše ano	spíše ano
	Znáte úkoly vašeho oddělení?	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
	Znáte úkoly spolupracujících oddělení?	ne	spíše ne	ano	spíše ne	spíše ne	spíše ne	spíše ano	spíše ne	ano
	Předávání informací v rámci oddělení je v pořádku?	spíše ne	spíše ne	spíše ano	spíše ne	spíše ne	spíše ne	ano	spíše ano	ano
	Předávání informací s ostatními odděleními je v pořádku?	spíše ne	spíše ne	spíše ano	spíše ne	spíše ne	spíše ne	spíše ano	spíše ne	spíše ano
	Máte popsány pracovní postupy v rámci oddělení?	spíše ano	spíše ne	spíše ano	spíše ano	spíše ano	spíše ano	ano	ne	ano
	Jaké používáte komunikační nástroje?	rozhovor, email, message,	rozhovor, email,	rozhovor, email, message	telefon, email, message	rozhovor, email, message,	telefon, email, message,	telefon, email, message,	rozhovor, email, message,	telefon, email, skype,
	Používáte zpětnou vazbu při komunikaci?	spíše ano	ano	spíše ano	spíše ano	ano	ano	ano	spíše ano	spíše ano

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pavlína Sadílková

Obor: Právo v podnikání

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Vazba firemní kultury a komunikace na organizační strukturu společnosti

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů české literatury a pramenů: 13

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Lucie Paulovčáková, Ph.D.