

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Specializace: pro české firmy



bakalářská práce

Význam organizační struktury pro komunikaci

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Ladislav R O L Í N E K, Ph.D.

Autor bakalářské práce:
Petr M A T O U Š E K

2006

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a konzultace při zpracovávání této práce. Děkuji také vedení a zaměstnancům společnosti Energie, a.s. za ochotu a vstřícnost při poskytování informací nezbytných pro zpracování této práce.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „**Význam organizační struktury pro komunikaci**“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 18.dubna 2006

.....

Obsah

1. Úvod	7
2. Literární přehled	8
2.1 Organizace	8
2.1.1 Podstata a funkce organizování	9
2.2 Vnitropodnikové organizační struktury	10
2.2.1 Faktory působící na organizační systém podniku	14
2.2.2 Typy organizačních struktur	15
2.2.2.1 Liniové (lineární) organizační struktury	16
2.2.2.2 Štábní organizační struktury	16
2.2.2.3 Kombinované organizační struktury	17
2.2.2.4 Cílově – programové organizační struktury	18
2.2.2.5 Funkcionální organizační struktura	21
2.2.2.6 Divizionální organizační struktura	21
2.3 Komunikace	23
2.3.1 Význam komunikace	23
2.3.2 Typy komunikace	24
2.3.3 Prvky komunikace	24
2.4 Komunikace v organizacích	27
2.4.1 Interpersonální komunikace	29
2.4.2 Manažerské styly	31
2.4.3 Překážky vnitropodnikové komunikace	32
2.4.4 Zlepšování komunikace v organizacích	35
2.5 Nonverbální komunikace	38
3. Metodika	40
4. Analýza současného stavu	42
4.1 Charakteristika společnosti Energie, a.s.	42
4.1.1 Historie společnosti Energie, a.s.	42
4.1.2 Současnost společnosti Energie, a.s.	42
4.1.3 Poslání společnosti	43
4.1.4 Hodnoty společnosti	43
4.1.5 Předmět podnikání	44
4.1.6 Hlavní odběratelé společnosti Energie, a.s.	45

4.2 SWOT analýza.....	45
4.3 Rozbor stávající organizační struktury.....	47
4.3.1 Organizační struktura společnosti Energie, a.s.	47
4.3.2 Orgány společnosti.....	48
4.4 Práce v projektových týmech.....	49
4.5 Analýza vnitropodnikové komunikace a organizační struktury.....	51
4.5.1 Komunikační prostředky a četnost jejich využívání.....	51
4.5.2 Analýza zdrojů, úrovně, množství a složení informací.....	52
4.5.3 Nejpoužívanější typy komunikace.....	58
4.5.4 Problémové situace.....	59
4.5.5 Analýza pracovních vztahů.....	61
4.5.6 Příčiny neúspěšné komunikace.....	63
4.5.7 Faktory působící na motivaci zaměstnanců.....	63
4.5.8 Analýza vybraných ukazatelů činnosti vrcholového vedení ve vztahu k zaměstnancům.....	65
4.5.9 Podniková kultura.....	67
4.6 Shrnutí a návrh řešení.....	68
4.6.1 SWOT analýza.....	68
4.6.2 Návrh řešení.....	69
5. Závěr.....	71
6. Přehled použité literatury.....	73
7. Abstract.....	74
8. Přílohy.....	75

1. Úvod

Předmětem této práce je přenos informací v rámci určitého podniku a to, jakým způsobem je tento přenos ovlivňován organizačním uspořádáním podniku.

Komunikace má z podnikového hlediska velký význam. Pomocí komunikace si podnik utváří množství vztahů s nejrůznějšími zájmovými skupinami. Tyto vztahy se vyznačují určitou závislostí a jsou přímo určující pro dlouhodobý vývoj podniku. Nebude-li komunikace podniku se kteroukoli z těchto zájmových skupin dostatečně efektivní, může docházet k různým střetům zájmů, což může mít nepříznivý dopad na vývoj a prosperitu podniku.

Protože se komunikace prolíná všemi podnikatelskými činnostmi, je nezbytně nutné vytvořit v podniku komunikaci integrovanou, tedy spojit všechny části podnikové komunikace do jednoho homogenního celku.

Pro oblast vnitropodnikové komunikace, která je předmětem této bakalářské práce, jsou rozhodující dvě základní zájmové skupiny, a to management a zaměstnanci společnosti. Zatímco zaměstnanci usilují o uspokojení svých vlastních potřeb (jistoty, zajištění, seberealizace aj.), management by měl usilovat především o prosazení zájmů společnosti.

Cílem vnitropodnikové komunikace je sladění potřeb a zájmů zaměstnanců a vedení společnosti. Umění komunikovat je jednou ze základních schopností manažera. Manažeři získávají, zpracovávají a poskytují informace. Ten, kdo to dokáže efektivně, kdo má správné informace ve správný okamžik, dokáže je správně zpracovávat a určovat správné závěry, má nejlepší předpoklad obstát v konkurenčním prostředí. Komunikace je, jak již bylo řečeno, jednou ze základních manažerských funkcí. Lze ji však považovat za nadřazenou těmto ostatním funkcím, protože všemi těmito funkcemi prostupuje a ovlivňuje je. Je tedy důležité uvědomit si potřebu správné komunikace a neustále ji zušlechťovat a zefektivňovat.

Organizační struktura podniku určuje jeho základní charakteristiky, je jakýmsi pomyslným základním kamenem. Bez vhodné organizační struktury a funkčnosti všech oddělení by podnik na trhu nemohl dosahovat dobrých výsledků. Komunikace je neododdělitelně spojena se všemi podnikovými částmi a funkcemi. Není-li komunikace dostatečně efektivní, dochází k nedorozuměním, nízké informovanosti, špatné motivaci,

pomalé reakci atd. Z toho vyplývá, že úroveň přenosu informací v jakémkoli podniku úzce souvisí se zvoleným typem organizační struktury. Je tedy zřejmé, že vhodnými změnami v organizačním uspořádání lze účinně ovlivňovat úroveň komunikace ve společnosti.

2. Literární přehled

2.1 Organizace

Pojem organizace je definován mnoha způsoby. **Dědina (1996)** definuje organizaci jako seskupení *lidí*, kteří používají ke své *práci* nejrůznějších *technologií* a *informací*. Tyto čtyři základní organizační prvky je nutno propojit organizačním řádem aby do sebe co nejlépe zapadly a nevznikaly tak konflikty v organizacích.

Pojem organizace lze chápat ve třech rovinách:

1.) Podnik je organizace

Tento koncept chápe organizaci jako *instituci*, společenství lidí.

2.) Podnik má organizaci

Organizace je výsledek organizačního procesu. Popisuje tedy určitou formu uspořádání, je organizační strukturou.

3.) Podnik je organizován

Organizace je proces ovlivňování prvků organizace za účelem dosažení podnikových cílů. Je úkolem managementu.

2.1.1 Podstata a funkce organizování podniku

Organizování je jednou ze základních manažerských funkcí. Dle **Dědiny (1996)** je to činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi tak, aby co nejvíce přispěly k dosažení vytyčených cílů. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její organizační struktura.

Organizování ovlivňuje mnoho aktivit:

- napomáhá udržovat pořádek a zabraňuje vzniku chaosu
- vytváří hierarchii jednotlivých organizačních jednotek, definuje nadřízenost a podřízenost
- může do organizace zavést formální organizační strukturu

- vnáší do organizace formálnost pomocí různých norem a nařízení, které upevňují oficiální vztah jak mezi organizačními jednotkami, tak i mezi zaměstnanci
- zefektivňuje fungování řízených jednotek, má stabilizační účinek
- vedle formálních vztahů se paralelně vytvářejí i neformální vztahy. Důvodem jsou sympatie či antipatie členů organizace
- organizování svým způsobem potlačuje volnost. Cokoli se děje musí být podřízeno určitému cíli organizace.

Obsahové zaměření organizačního procesu popisuje systém **OSCAR**. Tento systém definuje požadavky, které má proces organizování zajistit. Jedná se o cíle (**O**bjectives), specializaci (**S**pecialization), koordinaci (**C**oordination), pravomoc (**A**uthority) a zodpovědnost (**R**esponsibility).

Organizování lze rozdělit pomocí dvou hledisek na:

a) Procesní organizování je používáno při organizování postupných procesů. Organizační proces je rozdělen na fáze, které vycházejí ze znalostí cíle a kritérií jeho organizování. Smyslem je dosáhnout daného cíle v co nejkratší době. Využívá k tomu nástrojů textových (interní návody, směrnice, příkazy, normy) a grafických (náčrt organizace podniku, diagramy, grafy, modely aj.).

b) Útvarové organizování upravuje v organizaci mocenské a pracovní vztahy jednotlivců a skupin. Upřesňuje jak funkční zařazení lidí, tak i útvarové, pracovní povinnosti, pravomoci, odpovědnost a případně i nadřízenost a podřízenost.

Nejnižším strukturním prvkem je funkční místo jednotlivce, vyšším je oddělení, které sdružuje několik funkčních míst. Vyšším prvkem je odbor, který sdružuje několik oddělení. Nejvyšším strukturním prvkem je úsek, který sdružuje několik odborů. Každý z těchto prvků má svého vedoucího.

2.2 Vnitropodnikové organizační struktury

Vnitropodnikové organizační struktury vyjadřují formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Přispívají tak k uspořádanému

systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomoci a odpovědnosti za analytické, rozhodovací a koordinační funkce (**Vodáček, Vodáčková, 1996**).

V našich podmínkách často dochází k přeceňování úlohy organizačních struktur. Před tímto jevem varoval již v 70. letech Peter F. Drucker: „Organizace je prostředkem k dosažení cíle a ne cílem sama o sobě.“. Tento jev bylo možné pozorovat po privatizaci některých státních podniků v České republice, kdy se vedení příliš zaobíralo samotnou organizační stránkou na úkor samotného předmětu podnikatelské činnosti.

Formální vnitropodniková organizační struktura sjednocuje podnikové dění a směřuje jej k dosažení určitého cíle podniku. **Synek (1997)** uvádí, že **neformální vnitropodniková organizační struktura** vzniká neplánovaně a neplánovaně se mění s ohledem na sympatie či antipatie. Neformální skupiny vytvářejí *podnikové klima*. Toto klima může působit na danou formální strukturu buď pozitivně (je v souladu s cíli podniku) a nebo negativně (je v rozporu či v nesouladu s podnikovými cíly). Neformální vnitropodnikovou organizační strukturu je třeba nepřehlížet a nepodceňovat. Jejím prostřednictvím lze totiž prosazovat některá nepopulární řešení, např. z oblasti personální politiky. Je tedy dobré znát jejich vedoucí a umět s nimi spolupracovat.

Různé typy organizačních struktur se liší, především podle toho, jaké jsou v nich vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Má-li instituce správně fungovat, musí být správně definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jinak bude neschopná samostatného života a musí se nutně rozpadnout a zaniknout. Důvodů je pro to více: **Vysušíl (1996)**:

- vztahy nadřízenosti a podřízenosti umožní sjednotit práci všech ke společnému cíli
- tyto vztahy umožní v případě potřeby rychle rozhodovat, což je v rychle se měnícím okolí zcela nezbytné
- tyto vztahy dávají možnost svěřit řízení těm nejlepším, vysoce kvalifikovaným
- umožňují odstranit z vedoucích funkcí ty, kteří se neosvědčili, a tím neustále vylepšovat řídicí složky i celou hospodářskou činnost

Dělbá pravomocí

Pravomocí rozumíme podle **Trunečka (1997)** právo rozhodovat a vydávat příkazy bez nutnosti získat souhlas jiných členů organizace. Pravomoc má být v souladu s odpovědností.

V instituci s více organizačními úrovněmi vzniká problém jak správně rozložit pravomoci na jednotlivé úrovně. Hovoříme-li o *centralizaci*, máme na mysli přenášení pravomocí na vyšší organizační úroveň, zatímco *decentralizace* znamená přenášení odpovědnosti na stupně nižší. Žádnou instituci nelze charakterizovat jako plně centralizovanou nebo plně decentralizovanou, spíše lze hovořit o tendenci k centralizaci či decentralizaci.

Rozpětí řízení

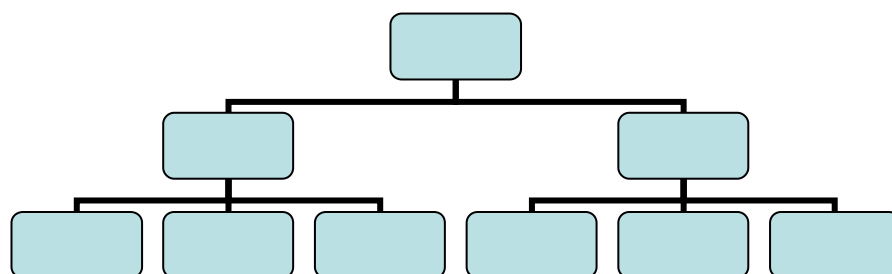
Rozpětí řízení vyjadřuje dle **Dědiny (1996)** počet podřízených podléhajících jednomu člověku, který na ně dohlíží.

Úzké rozpětí, neboli málo podřízených, umožňuje větší kontrolu nad podřízenými.

Široké rozpětí, neboli mnoho podřízených, ztěžuje dohled vedoucího nad podřízenými, ale má výhodu ve snižování nákladů na kontrolu.

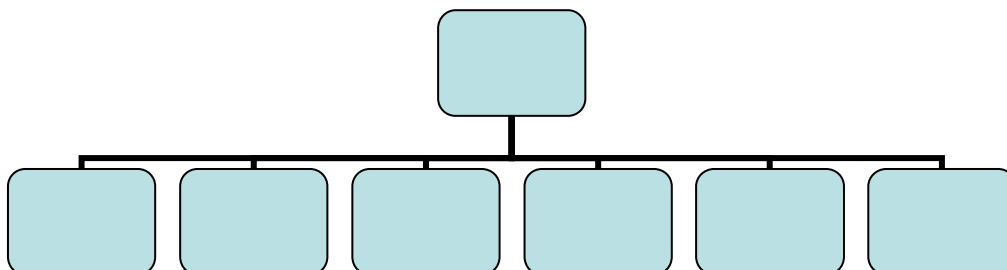
Organizace, která má úzké rozpětí řízení, se nazývá organizací se *strmou strukturou* a vyžaduje větší počet stupňů řízení při stejném počtu zaměstnanců, viz obr.1.

Obrázek 1: Strmá organizační struktura



Organizace s širším rozpětím řízení má *plochou strukturu* a má tedy nižší počet stupňů řízení, viz obr. 2.

Obrázek 2: **Plochá organizační struktura**



Rozhodnutí redukovat nebo naopak rozšířit rozpětí řízení může mít velký vliv na náklady organizace. V mnoha společnostech lze sledovat trend snižovat náklady eliminací střední úrovně managementu. Takovéto zplošťování sice vede ke snížení nákladů, ale může vést k nárůstu nekontrolovaných činností.

Rozpětí řízení vychází z tělesné a duševní kapacity manažera a z jeho schopnosti koordinovat své podřízené. Mnoho učebnic uvádí, že optimální počet přímých podřízených na jednoho manažera je přibližně *sedm* (**Dědina, 1996**). V. A. Graicunas (1933) odvodil rovnici, která udává rozpětí řízení na základě počtu možných vztahů mezi vedoucím organizace a jeho přímými podřízenými:

$$N = n\left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right)$$

kde „N“ je celkový počet vztahů mezi vedoucími a podřízenými, „n“ je počet podřízených.

Pro stanovení konkrétního rozpětí řízení je třeba respektovat následující kritéria:

- zda činnosti vykonávané v podřízeném útvaru jsou podobné nebo zcela odlišné;
- zda jsou jednoduché a opakující se nebo náročné a jedinečné;
- zda jsou podřízení na jednom místě (dílna, kancelář) nebo odloučení;
- jaká je úroveň kvalifikace podřízených;
- jaká je kvalifikace manažera;

- jaká je míra organizovanosti a vzájemné působení mezi manažerem a podřízenými.

2.2.1. Faktory působící na organizační systém podniku

Na organizaci působí mnoho faktorů. Lze je rozlišit podle původu na externí a interní, z hlediska možnosti podniku tyto faktory ovlivňovat na ovlivnitelné a neovlivnitelné (Synek, 1997). Kombinaci těchto dvou pohledů popisuje tabulka 1.

Tabulka 1: Faktory působící na organizační systém podniku

Faktory neovlivnitelné organizačními rozhodnutími	vnější faktory	globální okolí	společenské struktury
			společenské normy
			kulturní vztahy
		specifické okolí podniku (pro daný předmět činnosti)	struktura zákazníků
			konkurenční vztahy
			technický rozvoj
	vnitřní faktory	výrobní postupy	
		výrobní program	
		velikost podniku	
Faktory ovlivnitelné organizačními rozhodnutími	vnější faktory	vlastnosti individua	pracovníci podniku jako prvky jiných systémů
		vlastnosti skupin	
	vnitřní faktory	vlastnosti individua	pracovníci jako prvky systému podniku

Zdroj: Synek (1997)

Faktory ovlivňující efektivní výběr organizačních struktur

Improvizovaně vytvářené a ve svých důsledcích nevhodné organizační struktury mohou vést k řadě nedostatků v manažerské práci. Obvykle se uvádí byrokracie, nedořešená pravomoc a zodpovědnost, zpoždování rozhodovacího procesu, vznik konfliktů, pozdní či nesprávná reakce na příležitosti vnitřní a vnější podnikatelské

činnosti, neúměrné náklady fungování. Uvedené nedostatky nesprávně zvolené organizační struktury se též projevují i ve vztahu mezi lidmi (**Vodáček, 1996**).

Základním pravidlem pro volbu organizačních struktur je požadavek podřízenosti strukturní formy obsahu manažerské činnosti. Jde o vztah formy (struktur) a věcné náplně (manažerské práce, předurčené podnikatelskou strategií). Je tedy důležité, aby zvolená organizační struktura vždy následovala strategii podniku.

2.2.2 Typy organizačních struktur

V literatuře se vyskytuje řada pokusů o třídění, avšak jsou velmi nejednotné. Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří dle **Dědiny (1996)**:

- a) *uplatňování rozhodovací pravomoci* mezi organizačními jednotkami struktury
- b) *sdruzování činností*, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur jsou považovány:

- 1) *míra centralizace* (resp. decentralizace) rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti
- 2) *členitost*, tedy počet podřízených organizačních prvků, respektive rozpětí řízení
- 3) *časové trvání* – zda jsou organizační struktury *dočasné* (např. organizační tým) nebo *dlouhodoběji platné*

Dle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jednotlivými složkami organizační struktury jsou organizační struktury rozlišovány na:

- *liniové (lineární)*
- *štábní*
- *kombinované*

2.2.2.1 Liniové (lineární) organizační struktury

Liniové organizační struktury vznikly jako první vývojový typ v malých organizacích, kde existoval jako jediný stupeň nad provozem. S dalším vývojem organizací se vytvářelo i více stupňů řízení, avšak s tím vznikaly obtíže. Ty vedly ke vzniku dalších organizačních struktur.

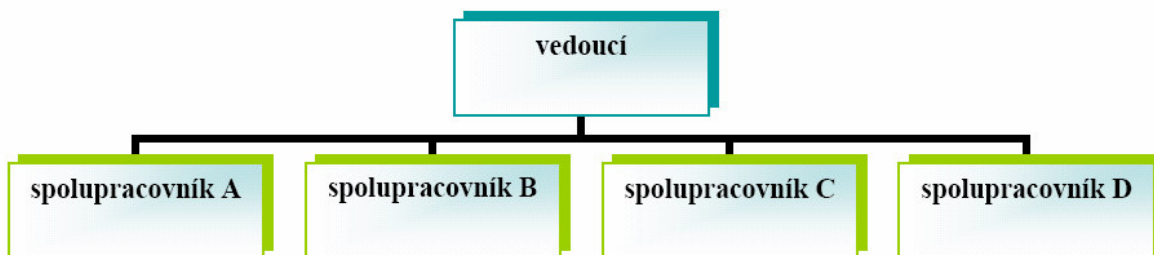
Pro liniové organizační struktury je typická *přímá* příkazovací pravomoc. Linioví vedoucí vykonávají *vertikální liniové řízení*.

Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku (cca do 50-ti zaměstnanců), viz obr. 3. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. *liniově-štábní* organizační struktuře. Později je však nutné přejít k dalšímu stadiu (vzhledem k růstu počtu provozních jednotek a pracovníků), a to uplatnit více řídicích stupňů. Nejčastěji je uplatňován funkcionální typ organizační struktury (Dědina, 1996).

Výhodou liniové organizační struktury jsou krátké vztahy, které umožňují rychlé rozhodování a značnou operativnost, avšak vyžadují od vedoucích speciální znalosti.

Nevýhodou je limitovaný počet pracovníků, protože s jejich počtem stoupá rozpětí řízení a tím i jeho náročnost. Nedostatky liniové organizační struktury mohou být do jisté míry eliminovány dělbou práce ve vedení podniku (Zuzák, 2001).

Obrázek 3: Liniová organizační struktura



Zdroj: Zuzák (2001)

2.2.2.2 Štábní organizační struktury

Pojem štáb pochází z vojenské terminologie. Úlohou štábu v organizaci je usnadňovat pracovníkům v linii jejich činnosti (Zuzák, 2001).

Štáb plní poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (sekretářky, asistenti, poradci) a odborný štáb vykonávající nepřímé (odborné) řízení (Dědina, 1996).

Štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale jen v kombinaci s liniovou, funkcionální nebo jinou organizační strukturou. Štáb zde slouží pouze jako podpůrný prostředek.

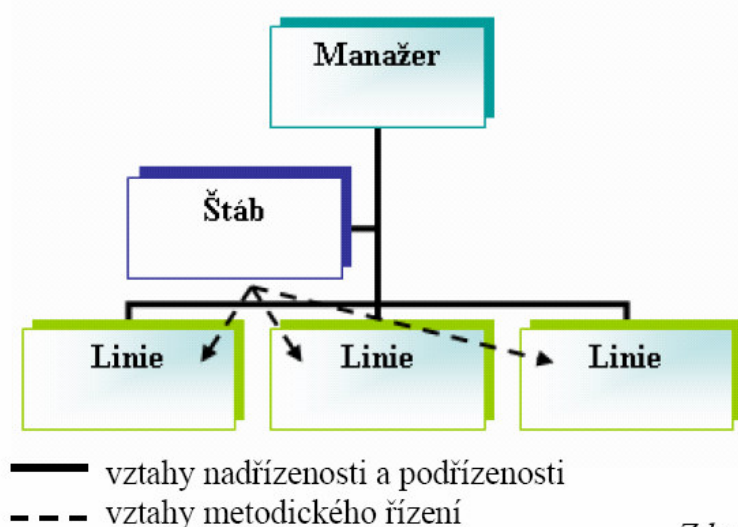
2.2.2.3 Kombinované organizační struktury

Liniově-štábní organizační struktury

Liniově-štábní organizační struktury mohou být liniové nebo víceliniové. Víceliniové struktury jsou silně funkcionální struktury a jsou nejvíce rozšířené, viz obr. 4.

Slabou stránkou liniově-štábních struktur je jejich administrativně-úkolová orientace, namísto orientace na cíl. Jádrem efektivního konání (čeho je třeba dosáhnout a jak nejlépe) zůstává v pozadí.

Obrázek 4: Liniově-štábní organizační struktura



Zdroj: Zuzák, R., 2001

2.2.2.4 Cílově-programové struktury

Cílově-programové struktury kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci (projektu). Jde obvykle o dvojí, někdy i vícenásobnou podřízenost. K rozšířeným strukturám tohoto typu patří různé modifikace tzv. **maticových struktur**. Dále může jít o vytvářené **pružné týmy**, obvykle proměnlivou účastí lidí, které bývají využívány např. jako inovační týmy či při havarijních situacích (**Vodáček, 1996**).

1.) Projektové organizační týmy

Vyžadují vysoce kvalifikované, úzce specializované odborníky. Jedná se o týmovou práci ve tvůrčích skupinách. Nadřízenost bývá často nahrazena kolegií. Vznikají jako přechodné či relativně trvalé části organizačních struktur. Mají psychosociální efekt, který se může projevit spontánností s vysokou produktivitou práce. Projektové týmy jsou strukturální alternativou pro zvládnutí úkolů vázaných lhůtou realizace. *Předností* je, že na určitém problému mohou po určitou dobu spolupracovat nejvhodnější osoby z různých podnikových úseků bez přehnaného statusu.

2.) Projektové organizační struktury

Projektové organizační struktury je možno rozdělit na dvě základní formy, a to částečné a úplné projektové uspořádání. **Částečně projektové** uspořádání je založeno na přechodném vytváření úkolově orientovaných týmů, majících charakter speciálních skupin pověřených různými důležitými úkoly. **Úplné projektové** je založeno na diferencování činností do tzv. projektových útvarů. V čele útvaru stojí vedoucí projektu. *Výhodou* projektové organizace je nepřítomnost dvojí podřízenosti. Vedoucí projektu má zcela volnou ruku při výběru specialistů.

3.) Maticové organizační struktury

V této struktuře se spojují prvky funkcionální a předmětné (divizionální) struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. Odpovídá přitom oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. Po skončení úkolu se tým rozpadá a pracovníci přecházejí do jiného týmu nebo se vrací do svého

„domovského“ útvaru, viz obr. 5. Pracovníci mohou být současně členy několika týmů (Zuzák, 2001).

Efekty se očekávají z průniků kladů liniově-štábní struktury a cílově programových principů řízení.

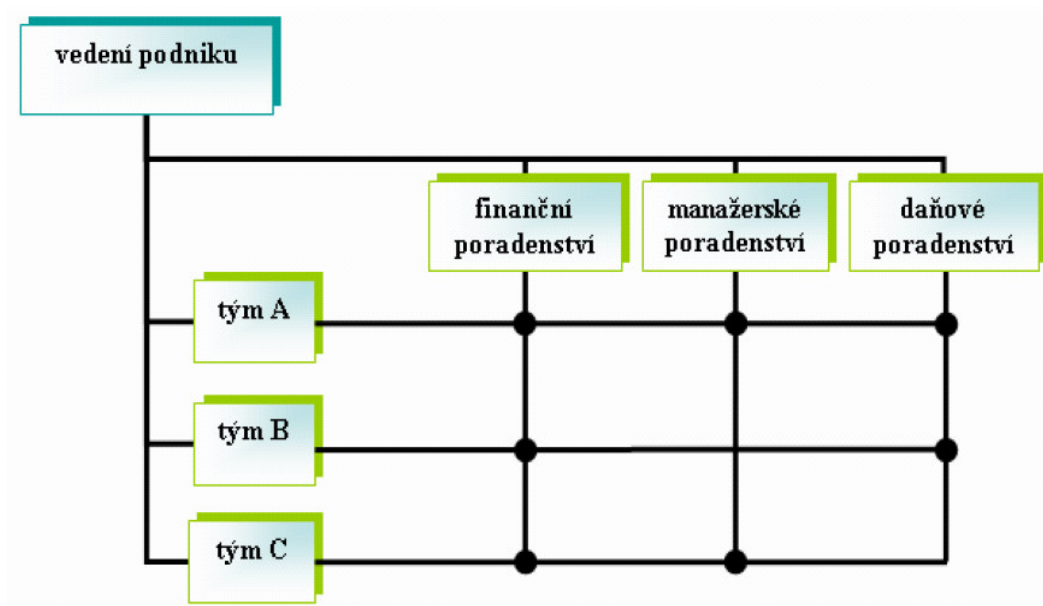
Řízení pomocí maticové organizační struktury se nabízí u podniků, u kterých současně probíhá velké množství projektů.

Maticová organizační struktura *umožňuje* rychle reagovat na vzniklé problémové situace, vytvořit tým dle konkrétních potřeb za pomoci externích specialistů. Umožňuje využít znalostí a schopností jednotlivých pracovníků, zvýšit jejich motivaci díky většímu prostoru pro tvořivost.

Mezi hlavní *nevýhody* maticové organizační struktury patří:

- dvojí podřízenost pracovníků a z toho vyplývající nepřesné kompetence a případné konflikty z nedorozumění;
- širší pracovní náplň a požadavek na rozsáhlejší kvalifikaci, protože se pracovníci zabývají různými problémy;
- požadavky na schopnosti pracovat v týmu;
- časové ztráty při poradách.

Obrázek 5: Schéma maticové organizační struktury



Zdroj: Zuzák (2001)

4.) Strategické podnikatelské jednotky (Strategy Business Units – SBU)

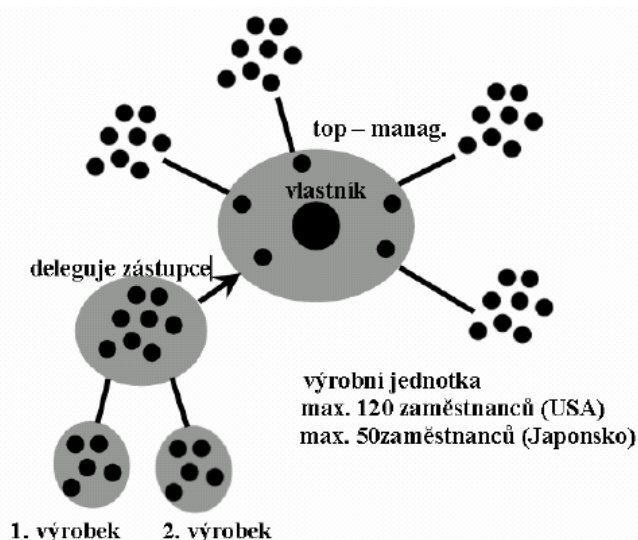
Velké nadnárodní společnosti, které mají své pobočky rozmístěny po několika kontinentech, mají podle **Trunečka (1997)** složitou vnitřní organizační strukturu a jsou složitě propojeny kapitálově-vlastnickými vazbami, což centrálnímu ředitelství ztěžuje rozhodování kam investovat a kterým směrem se ubírat. Tyto centrály mají často ne zcela spolehlivé informace o perspektivnosti podnikání v jednotlivých divizích, dceřiných společnostech či jiných organizačních jednotkách. Centrály těchto velkých koncernů nemohou provádět strategické plánování jen na centrální úrovni, ale také na úrovni nižší a tím blíže zákazníkovi a daným trhům. Určitým řešením je řízení podniku pomocí SBU.

SBU nesou podobně jako divize odpovědnost za všechny potřebné funkční činnosti k danému typu podnikání v oblasti obchodu či výroby dané skupiny výrobků pro dané segmenty trhů. Organizační strukturu pomocí SBU zavedl jako jeden z prvních podniků General Electric začátkem 70. let.

5.) Améby

Truneček (1997) uvádí, že Améba Management Systém je praktikován v Japonsku od roku 1970. V anglosaských zemích se využívá některých poznatků tohoto systému. Pro evropské země je tento systém zcela novým a může se prosazovat zejména v návaznosti na filozofii procesního řízení. Améba je založena na autonomii, pružnosti, podnikatelství a sebeřízení zaměstnanců. Organizační struktura systému Améba je znázorněna na obr. 6.

Obrázek 6: Organizační struktura systému Améba



Zdroj: Truneček (1997)

2.2.2.5 Funkcionální organizační struktury

Tato organizační struktura je základní organizační formou, pro kterou je typické, že jeden vedoucí řídí více podřízených, pracovníci se sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností a aktivit, viz obr. 7.

Obrázek 7: Schéma funkcionální organizační struktury



Zdroj: Zuzák (2001)

Výhody funkcionální organizační struktury (Zuzák, 2001):

- provádění strategických rozhodnutí na nejvyšší úrovni;
- jednoduché a jasné přidělování úkolů směrem dolů;
- seskupení stejných činností a tím předpoklad pro jejich efektivní vykonávání.

Nevýhodami funkcionálních organizačních struktur jsou:

- centralizace rozhodování;
- malá možnost kreativního jednání a inovací;
- čím větší organizace, tím menší pružnost v reagování na vnější podmínky.

2.2.2.6 Divizionální organizační struktura

Spolu s rozrůstáním podniků docházelo v historii k poklesu efektivnosti ve fungování funkcionálních organizačních struktur. Tento problém byl řešen vytvořením divizí v rámci organizace. Divize jsou pokusem o decentralizaci řízení a delegování pravomocí (Zuzák, 2001).

Divizionální organizační struktury jsou vhodné především ve velkých organizacích, které mají diferencovanou výrobní strukturu a mají zájem o přenesení

rozsáhlých pravomocí na divize. Generální ředitelství provádí strategické řízení, rozhodování o investicích apod. Schéma divizionální organizační struktury je znázorněno na obr. 8.

Organizace může vytvářet divize dle následujících kritérií:

- **výrobní členění** (každá divize vyrábí podobné výrobky nebo služby);
- **teritoriální členění** (každá divize obsluhuje stejnými výrobky určitou oblast) ;
- **zákaznické členění** (každá divize obsluhuje „své“ zákazníky);
- **technologické členění** (dle fází technolog. procesu);
- **kombinacemi předchozích kritérií.**

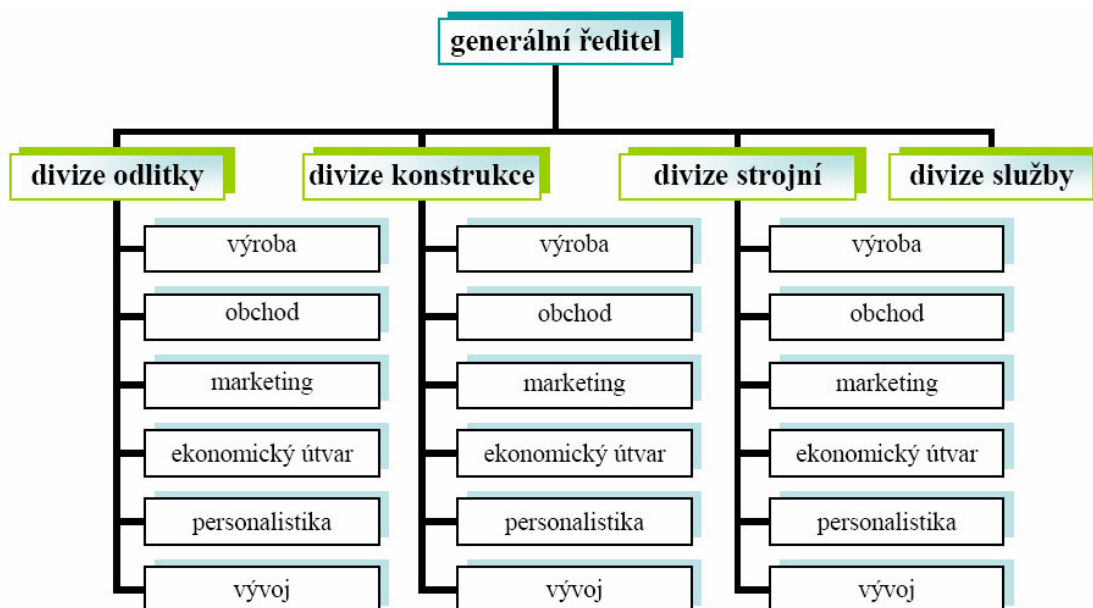
K výhodám divizionálních organizačních struktur patří:

- větší adaptabilita na měnící se vnější podmínky;
- větší blízkost k zákazníkům, znalost jejich potřeb a jejich uspokojení;
- možnost hodnotit výsledky divizí;
- větší zaměření na konečný produkt a výsledek činnosti.

Nevýhodami mohou být např.:

- upřednostňování zájmů divize před zájmy celé organizace;
- duplicita a tím neefektivnost některých činností (ekonomické, personální aj.);
- snaha o zasahování do kompetencí divizí;
- ztráta schopnosti centra kontrolovat a řídit některé divize.

Obrázek 8: Schéma divizionální organizační struktury



Zdroj: Zuzák (2001)

2.3 Komunikace

Komunikace je fenoménem dnešní doby. Úspěch firem je do značné míry závislý na tom, jak je společnost schopna komunikovat uvnitř sebe samotné i s okolním světem. Úkolem komunikace je usměrňovat všechny prvky tak, aby bylo dosaženo kýženého cíle podniku i jeho okolí.

Efektivní komunikace je jedním z nejdůležitějších úkolů manažera. Manažeři zřídka pracují s věcmi, ale zpravidla pracují s informacemi o věcech.

Komunikování se týká emocionálních, psychologických a mentálních charakteristik jedinců a také technických prostředků ke komunikování. To, co chtěl řečník sdělit, může být dosti vzdáleno od toho, co bylo posluchačům skutečně sděleno. Nejde zde tedy jen o fakta, ale i o formu.

2.3.1 Význam komunikace

Je obtížné najít nějakou oblast práce manažera, ve které není obsažena možnost poruchy komunikace. Skutečným problémem tedy není to, zda manažeři komunikují,

ale zda komunikují efektivně. Efektivní komunikace by neměla být považována pouze za nástroj manažerů používaný pouze uvnitř organizace. Podniky, které mají důvěrný styk se zákazníkem mohou dobře reagovat na jeho přání i potřeby.

2.3.2 Typy komunikace

Komunikaci lze z hlediska formy členit na verbální a nonverbální.

Verbální komunikace využívá k přenosu sdělení výhradně slov. Omezíme-li svůj zájem pouze na tento typ komunikace, vystavujeme se riziku „nepochopení“. Rozsáhlé psychologické výzkumy dokládají, že jen 7 procent toho, co chce účastník jakékoli konverzace vyjádřit, je obsaženo v jeho slovech.

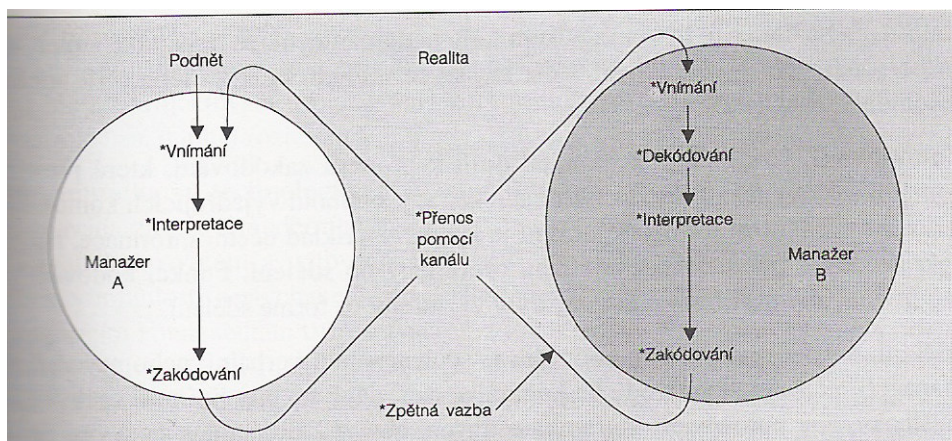
Nonverbální komunikace je vše, čím lze beze slov vyjádřit nějaké sdělení, ať už se jedná o postavení či o to, jaké přízní se daná osoba těší. Jejím nejdůležitějším prostředkem je „řeč těla“.

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského „communis“, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci (**Donnelly, 1997**).

2.3.3 Prvky komunikace

Základními prvky komunikace jsou podle **Donnellyho (1997)** **komunikátor**, **vnímání/interpretace**, **zakódování**, **sdělení**, **kanál** (médium), **dekódování**, **příjemce**, **zpětná vazba** a **šum**, viz obr. 9.

Obrázek 9: Model komunikace se zpětnou vazbou



Zdroj: Donnelly (1997)

Komunikátor (osoba) je původcem sdělení. Může jím být např. manažer, zaměstnanec, útvar či organizace sama.

Vnímání a interpretace. Jedná se o to, jak určitá osoba vidí, co je sdělováno. Pro tuto osobu je vnímání realitou. Během vnímání musí příjemce zprávu interpretovat, tedy odpovědět si na otázku: „Co sdělením komunikátor míní?“

Zakódování je procesem převádění myšlenek do příjemci srozumitelné systematické řady symbolů, které vyjadřují komunikátorův úmysl. Funkcí kódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly vyjádřeny ve formě sdělení. Hlavní formou kódování je jazyk. Je velmi důležité zakódování přizpůsobit znalostem a dovednostem příjemce, aby bylo dosaženo žádaného.

Sdělení je výsledkem procesu kódování. Sdělení může být buď verbální nebo neverbální. Manažeri musí komunikovat s ostatními, aby pochopili jejich myšlenky, aby porozuměli myšlenkám jiných, aby získali souhlas se svými myšlenkami či aby vyvolali akci. Má-li být sdělení účinné, je důležité, aby obsahovalo všechny skutečnosti, které komunikátoři považují za nezbytné k dosažení žádoucího efektu. Sdělení je předáváno prostřednictvím kanálu (médií). Sdělení je nutné použitému kanálu přizpůsobit a nelze je tedy od sebe oddělovat.

Méně zřejmá a nápadná jsou *nezamýšlená sdělení*, jejichž následkem mohou být akce, jejichž smysl a cíl by neměl být sledován a jejichž metody by neměly být použity.

Kanál (médium) je nositelem sdělení. Nejčastější a nejjednodušší je komunikace z očí do očí. Často používanými kanály v organizacích je místní počítačová síť, telefon, schůzky a porady, oběžníky, schémata a podobně.

Dekódování je pojmenování procesu myšlení příjemce, který dekoduje sdělení na základě svých předchozích zkušeností. Čím blíže je dekodované sdělení záměru komunikátora, tím efektivnější je komunikace. Každá skupina zaměstnanců (účetní, personalisté, specialisté na IT,...) má vlastní jazyk a symboly, které osoby z vnějšku nemohou dekodovat.

Organizace by měly usilovat o to, aby jejich zaměstnanci byli schopni co nejefektivněji dekodovat sdělení, protože bez ohledu na záměr komunikátora je to interpretace příjemce, co určuje následnou akci.

Příjemce (osoba) je ten, komu je sdělení určeno. Pro efektivní komunikaci je důležité, aby si komunikátor uvědomil s kým komunikuje a vše přizpůsobil tomu, aby příjemce pochopil sdělení, protože efektivní komunikace se orientuje na příjemce, nikoli na média.

Zpětná vazba slouží komunikátorovi k tomu, aby si ověřil to, zda příjemce sdělení správně pochopil a příjemci k případnému sdělení připomínek. Je tedy žádoucí činit opatření směřující k zajištění této zpětné vazby. Pokud manažer správně nenaslouchá, vzniká v komunikaci možnost zkreslení mezi zamýšleným a přijatým sdělením a úniku užitečných připomínek. Existuje přímá zpětná vazba, která se projeví okamžitě (verbální výměna informací, souhlasný pohled aj.) a nepřímá zpětná vazba, která se projevuje s jistým časovým zpožděním (pokles produktivity, špatná kvalita odvedené práce,...). **Janda (2004)** hovoří o tzv. dvojité zpětné vazbě, která by měla následovat jednoduchou zpětnou vazbu. Jde o zavádění získaných poznatků z jednoduché zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba znamená, že hodnocení zvážíme, popř. se znovu zeptáme, opravíme, a podněty zavedeme do praxe.

Šum je jakýkoliv rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkreslit. Může být přítomen v jakémkoli prvku komunikace.

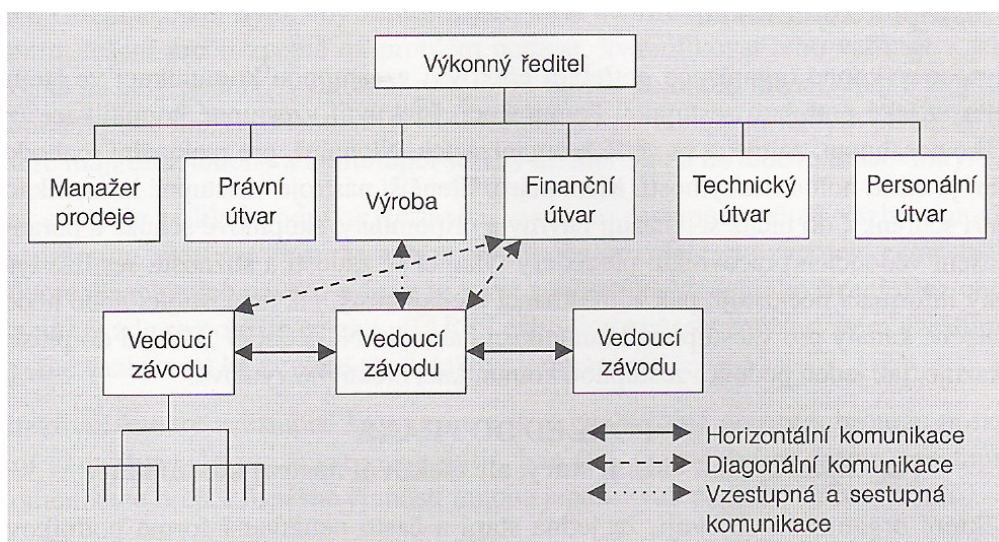
2.4 Komunikace v organizáciích

Komunikace v organizacích úzce souvisí s organizační strukturou. Ta by měla vytvořit vhodné podmínky pro následující 4 typy vnitropodnikové komunikace:

- **sestupná** komunikace
- **vzestupná** komunikace
- **vertikální** komunikace
- **diagonální** komunikace

Jednotlivé typy komunikace v organizacích jsou znázorněny na obr. 10.

Obrázek 10: Komunikace v organizacích



Zdroj: Donnelly (1997)

Zkoumáním každého z těchto směrů umožňuje manažerovi lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní vnitrofiremní komunikaci a nalézt prostředky k odstranění těchto překážek.

a) Sestupná komunikace

V tomto typu komunikace jsou informace předávány od jedinců postavených výše v hierarchii jedincům na nižších stupních. Sestupnou komunikaci obvykle představují oběžníky, podnikové publikace, různá nařízení apod. Nejčastěji používanou

sestupnou komunikací jsou pracovní instrukce, jako např. popisy práce, podniková politika, zpětná vazba na výkon pracovníků aj. Je třeba, aby sestupná komunikace byla v organizacích adekvátní. Nedostatek informací potřebných k práci totiž může vyvolat mezi členy organizace nevědomost a tudíž i nežádoucí stres. Velké podniky proto vytvářejí pro tento typ komunikace speciální týmy, tvořené odborníky v oblasti komunikace. Obvyklou pracovní náplní takovýchto týmů je vytváření firemních periodik. Tato periodika mají za úkol vysvětlovat plány a záměry organizace, odpovídat na kritiku a stížnosti členů organizace a obhajovat a přesvědčovat členy o firemní strategii a představovat ty, kteří jsou za ni odpovědní. Jsou tedy nepostradatelným nástrojem sestupné komunikace.

b) Vzestupná komunikace

Zde je tok informací opačný než v předcházejícím případě. Efektivní vzestupné komunikace lze jen velmi těžko dosáhnout, obzvláště ve velkých organizacích. Je však pro racionální rozhodování nepostradatelná, protože poskytuje zaměstnancům možnost vyjádřit své názory a věcné připomínky. Jako nejčastěji používané nástroje vzestupné komunikace slouží schránky, do kterých zaměstnanci, resp. členové organizace, mohou anonymně vhazovat své návrhy a připomínky, které jsou později vedením vyhodnocovány a jimi získané poznatky zaváděny do praxe. Neméně důležité jsou pak schůze a porady, na kterých jsou přítomni nadřízení i podřízení, hlášení vedoucích pracovníků nadřízeným a podobně. Jestliže je tento typ komunikace v organizaci potlačován, zaměstnanci hledají cesty, jak tyto chybějící toky nahradit.

Donnelly (1997) zmiňuje tzv. vzestupnou zpětnou vazbu jako starý, ale efektivní nástroj komunikace. Vzestupná zpětná vazba, využitá jako prostředek získání rad a nápadů zaměstnanců, pomáhá vytvářet prostředí participativního vedení všude tam, kde manažeři návrhy zaměstnanců aktivně vyhledávají, naslouchají jim a využívají je. Tato metoda umožňuje zaměstnancům rozšířit manažerské dovednosti svých nadřízených a vytváří rámec pro nastolování pozitivních změn v organizaci.

Lze tedy říci, jsou-li v organizaci správné podmínky pro vzestupnou komunikaci, pak jsou nabídnuty prostředky pro efektivní zapojení zaměstnanců, což povede ke zvýšení produktivity v organizaci.

c) Horizontální (laterální) komunikace

Tento komunikační tok je obzvláště důležitý v organizacích, kde je zavedena funkcionální organizační struktura. Jedná se o komunikaci mezi dvěma složkami na stejné úrovni hierarchie, např. komunikují-li spolu vedoucí marketingu s vedoucím účtárny. V organizacích je tato komunikace často přehlížena a nejsou pro ni vytvářeny podmínky, avšak pro efektivní fungování organizace je také velice důležitá. Nesprávné fungování horizontální komunikace se může projevat nedostatkem pochopení mezi útvary na stejné úrovni hierarchie. To může komplikovat rozhodování, plánování a koordinaci.

d) Diagonální komunikace

Je pravděpodobně nejméně používaná. Používá se v případě, je-li její použití efektivnější než použití předcházejících typů, např. kvůli zkrácení potřebného času či snížení množství práce organizace.

2.4.1 Interpersonální komunikace

O interpersonální komunikaci lze hovořit, komunikuje-li jedinec s jedincem buď tváří v tvář, nebo ve skupině. Tento druh komunikace může nabývat spousty forem od přímých příkazů k příležitostnému vyjádření.

Způsob, používaný k tomu, aby manažeři dostávali a předávali informace, zčásti závisí na tom, jaký mají vztah ke dvěma důležitým odesílatelům informací, k sobě samým a ostatním pracovníkům.

Informace máme my nebo ostatní lidé, ale každý z nás má jiné množství informací různé kvality. Na základě různých kombinací znalosti či neznalosti nás i ostatních lidí, rozeznáváme čtyři základní oblasti (**Donnelly, 1997**):

Aréna – Oblast, která nejvíce přispívá k efektivní interpersonální komunikaci. Všechny nezbytné informace jsou známy jak komunikátorovi, tak i příjemcům. Chceme-li komunikovat v efektivní aréně, musejí všechny dotyčné strany sdílet pocity, údaje, názory a dovednosti. Aréna je tedy oblastí, ve které si všichni rozumějí.

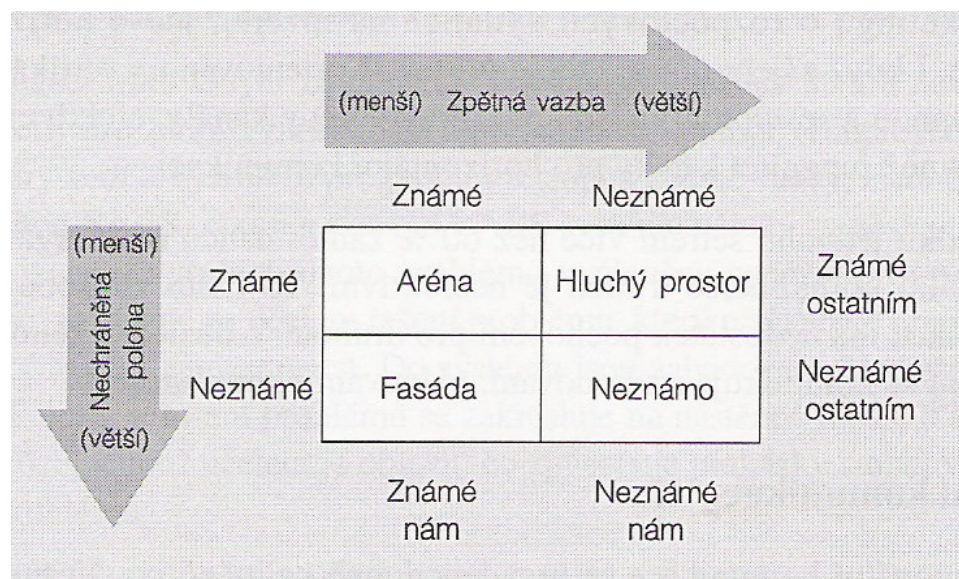
Hluchý prostor – Tato situace nastává, jestliže příslušné informace mají ostatní, ale nikoliv my. To znamená, že jsme oproti ostatním v nevýhodě. Neznáme jejich pocity a názory, a proto jim nemůžeme porozumět. V této situaci interpersonální komunikace trpí.

Fasáda – Máme-li informace my, ale ostatní je nemají, můžeme se uchýlit k povrchní komunikaci, poskytovat pouze informace, které je nezbytně nutné poskytnout a ostatní si nechat pro sebe. Tato situace zmenšuje arénu a redukuje možnost efektivní komunikace. Z hlediska řízení je obzvláště nevýhodná v případě, kdy potřebné informace mají podřízený a nikoliv nadřízený.

Neznámo – Potřebné informace nejsou známy ani nám, ani ostatním. Za těchto okolností bude interpersonální komunikace špatná. Neznámo nastává zejména v situacích, kdy jedinci s různou specializací musejí prostřednictvím komunikace koordinovat svou spolupráci.

Oblasti informací ovlivňující komunikaci jsou znázorněny na obr. 11.

Obrázek 11: **Oblasti informací ovlivňující komunikaci**



Zdroj: *Donnelly (1997)*

Nedostatky vyplývající z charakteristik předcházejících oblastí je možno **zlepšit** pomocí následujících dvou strategií:

a) Strategie nechráněné polohy

Tato strategie vyžaduje, aby byl jedinec při sdílení informací s ostatními otevřený a čestný. Tento proces se nazývá „nechráněnou polohou“, protože nás uvádí do zranitelné situace, protože „říkání věcí, tak jak jsou“ je často spojeno s rizikem.

b) Strategie zpětné vazby

V případě že nevíme nebo nerozumíme, může dojít ke zefektivnění komunikace pomocí strategie zpětné vazby. Použití této strategie ale závisí na naší ochotě a schopnosti naslouchat a ochotě ostatních poskytnout informace. Není tedy pod naší kontrolou jako strategie nechráněné polohy a závisí více na iniciativě ostatních než naší.

2.4.2 Manažerské styly

Jeden z hlavních úkolů manažerů je zajišťování podmínek pro efektivní interpersonální komunikaci. Poskytují informaci, které musejí být pochopeny, dávají pokyny, které je třeba uposlechnout, snaží se přesvědčovat. Způsob jak manažeři komunikují má pro dosažení žádoucího výsledku mimořádný význam.

Podle schopnosti a ochoty využívat strategii nechráněné polohy a zpětné vazby lze manažery rozdělit do čtyř skupin:

a) Typ A

Styl typu A mají manažeři, kteří ke zefektivnění interpersonální komunikace nevyužívají ani nechráněné polohy, ani zpětné vazby. Při tomto stylu převládá neznámo. Manažer je úzkostlivý a nepřátelský, často působí chladným dojmem, není ochoten rozšiřovat svoje znalosti, ani znalosti ostatních. Má-li organizace v klíčových funkcích velký počet manažerů typu A, lze předpokládat ztrátu individuální tvořivosti podřízených.

b) Typ B

Manažeři tohoto typu sice mohou toužit po dobrých vztazích se svými podřízenými, nejsou ale schopni nebo ochotni se otevřít. Nemohou tudíž použít nechráněné polohy a musí spoléhat na iniciativu ostatních, na zpětnou vazbu. Převažujícím rysem je fasáda. Podřízení takovýmto manažerům zpravidla nedůvěřují, uchylují se k povrchní komunikaci. Manažeři si ponechávají své nápady a postřehy pro sebe. Takovíto manažeři často ponechávají věcem volný průběh či projevují nezájem.

c) Typ C

Tito manažeři vysoce hodnotí své nápady a názory, ale opomíjejí nápady a názory ostatních. Používají nechráněnou polohu, avšak nejsou schopni využívat zpětné vazby. Důsledkem tohoto je udržování hluchého prostoru. Podřízení pochopí, že takovýto manažer je pouhým mluvkou, který nemá zájem o nápady a připomínky ostatních. Takovíto manažeři vidí především svůj úspěch a prestiž před výsledky kolektivní práce.

d) Typ D

Tento styl je nejefektivnějším, protože manažeři typu D jsou schopni vyváženě využívat jak nechráněné polohy, tak i zpětné vazby. Jsou ochotni riskovat „naléváním čistého vína“ a mají zájem na postřezích a názorech svých podřízených, v důsledku čehož se rozšiřuje aréna a eliminuje hluchý prostor. V kolektivu vedeném manažerem typu D jsou vytvořeny nejvhodnější podmínky pro inovace a dobré vztahy.

Závěrem lze tedy říci, že schopnost a ochota manažerů používat strategii nechráněné polohy i zpětné vazby je rozhodujícím faktorem určujícím efektivnost interpersonální komunikace.

2.4.3 Překážky vnitropodnikové komunikace

Hlavní příčinou problémů ve vnitropodnikové komunikaci je **informační šum**. Objeví-li se šum ve kterémkoli prvku komunikačního procesu, dochází ke zkreslení smyslu sdělení a jeho pochopení.

Nezbytným krokem k zajištění efektivní komunikace je uvědomění a pochopení bariér, které překáží komunikaci. Mezi nejčastěji se vyskytující bariéry patří dle **Donnellyho (1997)** odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení. Tyto zdroje šumu se mohou vyskytovat jak v podnikové, tak i v interpersonální komunikaci.

a) Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Každý člověk interpretuje stejné informace různým způsobem. To závisí především na jeho znalostech a předchozích zkušenostech. Ve své podstatě jde o rozdílný proces zakódování a dekodování sdělení. Mají-li jedinci výrazně odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, je velmi těžké dosáhnout efektivní komunikace, protože dochází k jejímu zkreslování.

Různé úrovně v podnikové hierarchii mají různé postoje, názory, znalosti a zkušenosti, což má za následek neúmyslné zkreslování komunikace mezi nimi, tzn. žádná ze stran za to nemůže. Lze tedy říci, že efektivní řešení nějakého problému závisí na schopnostech manažera osvojit si vhodné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, které povedou k úspěšnému hledání řešení problému. Jestliže je problém nesprávně pojmenován, naděje na úspěch se snižuje. Je tedy velice důležité zhodnotit situaci a zjistit, zda problém, který považujeme za problém je opravdu problémem a ne pouze jeho důsledkem. Odstranění tohoto důsledku by nevedlo k vyřešení skutečného problému. Je proto třeba zaměřit se na příčiny a ne řešit důsledky.

b) Selektivní vnímání

Každý z nás vidí a chápe různé věci svým vlastním způsobem. K selektivnímu vnímání dochází tehdy, když lidé nevnímají informace objektivně, zejména pokud jsou v rozporu s tím, co uznávají a čemu věří. Jednoduše řečeno, informace jsou interpretovány tak, jak se to komu hodí. Má-li jedinec o ostatních lidech již utvořené představy, které nehodlá za žádnou cenu změnit, pak vůči ostatním uplatňuje selektivní vnímání, které vyústí ve stereotypy. Ty vytvářejí těžko překonatelnou bariéru komunikace.

c) Špatná schopnost naslouchat

Neschopnost naslouchat může být důsledkem mnoha osobních vlastností. Když například nějaký manažer nedovede naslouchat druhému, není možné dosáhnout cílů diskuze, zpětné vazby či správně předat pracovní pokyny.

Je tedy třeba se na tuto schopnost zaměřit, soustředit se na ni a snažit se v ní stále zdokonalovat. Pokud by manažeři měli značné mezery v naslouchání, bylo by to nepřekonatelnou překážkou pro fungování vzestupné komunikace, která je pro správné fungování organizace nepostradatelná.

d) Hodnocení sdělení

Při každé komunikaci příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace. Takovéto hodnocení příjemce může být založeno na předchozích zkušenostech s komunikátorem, příjemce tedy může být podjatý.

e) Věrohodnost zdroje

Jedná se o to, jakou důvěru věnuje příjemce komunikátorovi a jak jej hodnotí. Je-li nízká, může být překážkou v komunikaci. Míra věrohodnosti je výrazně ovlivněna zkušenostmi, které s komunikátorem příjemci sdělení mají. Pokud jsou tyto zkušenosti spíše negativní, může se u příjemce projevit podjatost a sdělení tím může být značně zkresleno oproti tomu, kdyby příjemce jen nestranně naslouchal.

f) Sémantické problémy

Jde o to, že tatáž slova mohou znamenat pro lidi z odlišných skupin různé. Pochopení sdělení je výhradně záležitostí příjemce a nikoli slov. Je tedy třeba, aby manažer věnoval dostatečnou pozornost tomu, s kým komunikuje, a dle toho přizpůsobil své sdělení, ať jde o písemnou či ústní komunikaci. Problémem mnoha vedoucích je to, že se svými podřízenými, např. dělníky, komunikují výhradně svým jazykem a sdělení proto často bývá pochopeno mylně či vůbec. Tento problém lze řešit např. vytvořením tzv. „firemní mluvy“, speciálního jazyka používaného v konkrétní organizaci. Takovýto jazyk může usnadňovat efektivní komunikaci ve skupině a mimo jiné dát členům organizace i pocit sounáležitosti s organizací. Tento způsob se však může setkat s problémy v případě, kdy je nutno komunikovat s lidmi stojícími mimo organizaci, kteří tuto speciální mluvu neovládají.

g) Filtrování sdělení

Filtrování je záměrným manipulováním s informacemi a je typické pro vzestupnou vnitropodnikovou komunikaci. Vedoucí kontrolují své podřízené a ti se ze zjištěných důvodů snaží, aby nepříznivé informace ve skutečnosti vypadaly pozitivněji. Ve společnosti s mnoha úrovněmi řízení je tento jev častější než v ploché organizaci s několika málo stupni řízení. Jednou z výhod ploché organizační struktury je to, že snižuje možnosti k filtraci.

h) Časová tíseň

Časová tíseň je závažnou překážkou komunikace. Manažeři často nemají čas komunikovat se svými podřízenými. Důsledkem toho může být závažné opomenutí informovat někoho, kdo by měl být správně informován. To může způsobit velké potíže v organizaci.

i) Komunikační přetížení

S neustálým rozvojem komunikačních technologií nezřídka vzniká komunikační přetížení. Problémy v organizaci tedy nemusí být způsobeny nedostatkem informací, ale i jejich nadbytkem. Každý člen organizace by měl mít k dispozici právě tolik informací v takové kvalitě a v takovém čase, v jakém je potřebuje. Malá informovanost způsobuje to, že lidé nevědí, co je jejich úkolem. Naopak příliš mnoho informací může způsobit, že členové organizace nejsou schopni zpracovat a přiměřeně reagovat na všechna sdělení. Tato sdělení nebudou nikdy dekodována. Je tedy nutné vymezit, které informace, komu a v jakém množství jsou nezbytné a které je možno vypustit. Důležité je, aby se informace dostaly k těm, kteří je potřebují a nikoli k těm, kteří je nepotřebují.

Výše zmíněné bariéry komunikace existují buď u jedinců nebo u organizace. Chceme-li tyto bariéry odstraňovat, je nutné tyto bariéry správně lokalizovat a zaměřit své úsilí na změnu lidí anebo na změnu organizační struktury.

2.4.4 Zlepšování komunikace v organizacích

Při snaze o zlepšování komunikace v organizaci se manažeři musí zaměřit na dvě oblasti. Musí zlepšit jak svoje schopnosti sdělovat druhým, tak schopnosti porozumět tomu, co jim sdělují ostatní. Mezi metody zlepšování komunikace

v organizacích patří prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání a využívání neformálních komunikačních kanálů, tzv. „šušandy“. Tyto metody vycházejí ze znalosti komunikačních bariér, popsaných výše.

a) Prověřování

Při komunikování může dojít k nepochopení sdělení, proto vždy, když je to možné, je třeba pokoušet se zjistit, zda to, co jsme zamýšleli, bylo správně pochopeno. Tuto metodu je však nutno užívat s jistou opatrností, protože někteří lidé by ji mohli brát jako nepřátelské gesto a projev nedůvěry ze strany nadřízeného.

b) Regulování informačních toků

Regulování informačních toků souvisí s možností přetížení informacemi. Je tedy třeba regulovat informace jak co do množství, tak i kvality. Je založeno na myšlence ignorování všech nedůležitých informací. Některé typy organizační struktury jsou k uplatňování této zásady přístupnější. V neoklasické organizaci se zásadou volného toku informací by tato metoda neměla být aplikována, naproti tomu v klasických organizacích může působit jako účinný prostředek k zefektivnění komunikace.

c) Využívání zpětné vazby

Zpětná vazba je nepostradatelným prvkem užívaným k zefektivnění komunikace. Poskytuje kanál pro odezvu příjemce a umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo pochopeno v souladu s úmyslem komunikátora.

d) Empatie

Empatie je schopnost vcítit se do jiného člověka, pochopit jeho uvažování a jednání. Tato schopnost vyžaduje výhradní zaměření na příjemce. Forma komunikace by měla být závislá na roli příjemce. Manažeři by si měli zjistit co nejvíce informací o příjemci ještě předtím, než komunikaci zahájí. Čím více bude manažer znát roli příjemce, tím bude komunikace efektivnější.

e) Zjednodušování jazyka

Složitý jazyk, jakým je např. odborný žargon, může měnit jednoduché pojmy ve velmi složité a těžko pochopitelné hádanky. Je tedy třeba se soustředit na to,

zda příjemce rozumí jazyku komunikátora, protože pokud příjemce nerozumí, nelze hovořit o komunikaci.

f) Efektivní naslouchání

Manažer by se měl snažit o naslouchání s porozuměním. Nejdůležitější je však samotné rozhodnutí naslouchat.

g) Využívání „šušky“ – neoficiálního komunikačního systému

Šuška je velice rychlým a pohotovým neformálním informačním kanálem, který reaguje mnohem pružněji než oficiální komunikační systémy v organizaci. Kromě funkce komunikačního kanálu naplňuje prostou potřebu členů organizace komunikovat. Je tedy ve své podstatě nevyhnutelná a nebylo by efektivní ji ignorovat. Manažeri by měli hledat způsoby, jak šušky účinně využít, popř. zabezpečit její přenos. Je-li šuška nějakým způsobem potlačena, členové organizace jsou připraveni o možnost neformálně komunikovat, což může působit stress. Existuje-li informovanost o problémech, které jsou pro zaměstnance důležité, pak je méně pravděpodobné, že vzniknou škodlivé fámy, které je později složité odstraňovat.

2.4.4.1 Zlepšení komunikace mezi skupinami prostřednictvím vyjednávání

Velmi užívanou metodou zvýšení efektivnosti komunikace v organizaci, především mezi skupinami, je proces vyjednávání. Je-li prováděn efektivně, lze jej nazvat hledáním společných cílů a úsilím vytvářet hodnoty tam, kde dříve neexistovaly.

Proces vyjednávání je úkol, v němž se lidé či skupiny lidí pokoušejí vytvořit společné rozhodnutí týkající se přidělení omezených zdrojů. Proces předpokládá dvě strany mající rozdílné či protichůdné názory, které se snaží o dosažení konsenzu (Donnelly, 1997).

Vyjednávání mezi skupinami

K vyjednávání mezi skupinami dochází vždy, když je práce jedné skupiny závislá na spolupráci a aktivitách jiné skupiny, nad níž nemá manažer první skupiny kontrolu. Před vyjednáváním je nutné zbavit se přesvědčení, že co je dobré pro druhou stranu je na škodu naší skupiny. Ve skutečnosti tomu tak nebývá. Vyjednávání se liší

od kompromisu tím, že ze skutečně úspěšného jednání odchází obě zájmové skupiny spokojené, s pocitem vítěze.

Úkoly předcházející vyjednávání

Pochopení přání a potřeb druhé strany je velice důležitým předpokladem úspěšného jednání. Cílem manažera by tedy mělo být přicházet na jednání s plným vědomím hodnot, názorů a přání, která ovlivňují chování druhé strany. Především tím možným nedorozuměním a nepříjemným překvapením. Avšak prvku překvapení lze využít při záměrném prodlužování procesu vyjednávání.

Znalost všech možností je dalším velice důležitým předpokladem. Je třeba zvážit všechny možnosti, ve které může jednání vyústit, protože prvek připravenosti je při vyjednávání velice důležitý.

Proces vyjednávání je silně orientován na lidi a jejich osobnostní rysy. Kromě pochopení cílů a potřeb druhé strany by se měl úspěšný manažer orientovat i na osobnostní rysy ostatních účastníků vyjednávání. Znalost těchto rysů umožňuje manažerovi porozumět druhé straně. Dalším důležitým faktorem ve vyjednávání je důvěra. Vysoká míra důvěry mezi dvěma stranami povede k větší otevřenosti a výměně informací.

„Dobrý vyjednavatel nikdy nezažene druhou stranu do postavení, odkud by mohla odejít jen za cenu ztráty tváře“ (**Donnelly, 1997**).

2.5 Nonverbální komunikace

Nonverbální komunikace je velice významnou složkou komunikace, protože významně ovlivňuje úspěch či neúspěch v jakémkoli společenském střetu, ať osobním nebo profesním. Je prokázáno, že pouze přibližně 7 procent toho, co chce účastník jakékoli konverzace vyjádřit, je obsaženo v jím vyslovených slovech. Většina sdělení je tedy vyjádřena prostřednictvím složité směsi vzezření, držení těla, vystupování, gestikulace, pohledů a mimických výrazů. Kromě toho velká část takto předaných informací působí pod hranicí vědomí. Ovlivňují naše nálady, postoje, očekávání

a motivaci, i když si to sami neuvědomujeme. Zde se tedy nabízí pádný nástroj přesvědčivého působení těm, kdo jsou schopni jej účinně použít.

Neverbální signály lze rozdělit do čtyř hlavních skupin (**Lewis, 1989**):

1. Symboly
2. Ilustrátory
3. Regulátory
4. Adaptéry

a) Symboly jsou signály, které mohou být přeloženy do slova. Jedná se například o vztyčený palec, znamenající že je vše po řádku, dvěma prsty naznačené V, znamenající vítězství apod. Lze jimi naznačit pokyny (jděte tamhle), vydávat příkazy (buďte zticha), vyjadřovat city, žádat laskavost apod. Ne všechny symboly jsou však signalizovány použitím prstů, rukou a paží, například pokrčená ramena či různé posuňky obličeje. Počet používaných symbolů a jejich význam je v různých kulturách a prostředích značně variabilní.

b) Ilustrátory. Jedná se o doprovodnou, ilustrativní gestikulaci. Ilustrátory jsou spojeny s řečí a mohou být používány pro zdůraznění slov, naznačení vztahů či udávání tempa.

c) Regulátory jsou signály změn, mající důležitou roli pro započetí nebo ukončení komunikace. Nejvíce používanými regulátory jsou podání ruky, kývání hlavou aj.

d) Adaptéry jsou pohyby, gesta a ostatní činnosti, používané pro zvládnutí našich pocitů a k řízení našich reakcí. Obvykle se objevují ve stresových situacích. Všeobecně užívaným adaptérem je pohyb upravující vlasy. Toto gesto může být sdělením pochybnosti a výrazem nejistoty.

Působení nonverbální komunikace je záležitostí nesmírně složitou, spadající spíše do oblasti psychologie. Její znalost však může být manažerovi obrovskou výhodou při jednání. Vnímavý a poučený jedinec lépe vyhodnotí situaci, odhadne pocity a rozpoložení druhých, je schopnější empatie a lépe vycítí konflikt. Všechny tyto schopnosti budou usnadněním na cestě k dosažení vytyčených cílů.

3. Metodika

Cílem této práce je především zhodnotit úroveň vnitrofiremní komunikace společnosti Energie a.s. a její vztah k organizační struktuře. Dílčí cíle jsou analýza úrovně, množství a složení informací, analýza četnosti využívání komunikačních prostředků, poskytování informací, zadávání úkolů, analýza časové tísně, využívání jednotlivých typů vnitrofiremní komunikace, výskytu konfliktních situací, analýza pracovních vztahů, stylu vedení, pojmenování příčin neúspěšné komunikace, faktorů působících na motivaci zaměstnanců a zhodnocení stávající podnikové kultury.

Hlavním zdrojem informací potřebných ke zhodnocení úrovně vnitrofiremní komunikace byl **dotazníkový výzkum** doplněný **řízenými rozhovory** se zaměstnanci a vedením společnosti. Dalším pramenem byly **vnitropodnikové směrnice a výroční zprávy**. K získání základních informací o společnosti jsem využil internetu. Pro literární rešerši této práce byla zdrojem informací odborná literatura.

Metodický postup

Proto, abych získal přehled o úrovni komunikace ve společnosti Energie a.s., jsem provedl anonymní dotazníkové šetření. Po konzultování tohoto záměru s vedoucími pracovníky společnosti jsem na jejich žádost zahrnul do dotazníku několik otázek, které nejsou v přímé souvislosti s tématem této práce. S ohledem na velikost společnosti jsem se rozhodl rozeslat dotazníky 20-ti % členů společnosti (tzn. cca 110 dotazníků). Vypracoval jsem dva druhy dotazníků (pro management a pro zaměstnance), které jsem distribuoval především pomocí elektronické pošty (dotazníky jsou přiloženy v příloze). Vybranému vzorku zaměstnanců, pracujících v dělnických profesích, kteří nemají snadný přístup k elektronické poště, jsem dotazníky distribuoval v papírové podobě. Návratnost dotazníků byla 74 %.

Pro doplnění a především zajištění zpětné vazby dotazníkového výzkumu jsem uskutečnil 15 řízených rozhovorů s vybranými zaměstnanci a členy vedení společnosti. Každý rozhovor trval v přibližně 10 minut. Protože má společnost své pobočky po celém území ČR, bylo nutné několik řízených rozhovorů uskutečnit prostřednictvím telefonu.

Před začátkem svého šetření ve společnosti jsem se rozhodl provést SWOT analýzu dle **Tiché a Hrona (2002)** z důvodu snazšího konstruování logického rámce své práce a získání přehledu o situaci společnosti. Definoval jsem silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení, z nichž vyplynulo několik návrhů řešení, vedoucích ke zmírnění slabých stránek využitím příležitostí. Po provedení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů jsem použil modifikovanou SWOT analýzu ke zhodnocení vnitrofiremní komunikace a vlivů, které na ni působí. Podobně jako u předchozí aplikace SWOT analýzy byly pojmenovány silné a slabé stránky komunikace a vlivů na ni působících spolu s příležitostmi a možnými ohroženími. Výstupem modifikované SWOT analýzy je návrh řešení, vedoucích k zefektivnění vnitropodnikové komunikace ve vybrané společnosti.

4. Analýza současného stavu

4.1 Charakteristika společnosti Energie

4.1.1 Historie společnosti Energie

Společnost Energie a.s. vznikla dne 15.7.1993 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Třebíči. Výše základního kapitálu činila 10 mil. Kč. Vlastníkem společnosti byla na počátku společnost ČEZ, která měla 66 %ní podíl a společnost Westinghouse, SA, mající podíl 34 %.

K první divizi Morava se 174 zaměstnanci v lokalitě JE Dukovany během roku 1993 přibyla divize Bohemia se sídlem v Hluboké nad Vltavou. První významnou zakázkou pro Energii, s.r.o. bylo provedení generální opravy systému kontroly a řízení v 1.bloku JE Dukovany. Během roku 1994 vznikla divize Západní Čechy v Tisové u Sokolova a divize Informační technologie v Brně. V tomtéž roce začala firma pracovat na budování systému jakosti dle evropského standardu ISO 9001 a amerických standardů NQA-1 a NQA-2.

V roce 1995 vznikla divize Severní Čechy v Prunéřově a průměrný počet zaměstnanců vzrostl na 375. Rokem 1996 zahájila společnost program komplexního vzdělávání manažerů, zpracovala Strategický plán na období 1997-1999 a její hospodářský výsledek poprvé překročil hranici 15 mil. Kč.

V roce 1998 vznikla divize Střední Čechy v Mělníku, divize investičních dodávek v Českých Budějovicích a divize JE Temelín. V roce 1999 proběhla certifikace systému jakosti ISO 9001 a společnost ČEZ, a.s. se stala 100 %ním vlastníkem společnosti Energie. Společnost Energie se kromě českého trhu soustředila i na trhy zahraniční. Během roku 2002 realizovala první dodávky pro ukrajinské jaderné elektrárny.

K 1. květnu 2004 mění společnost svou právní formu z dosavadní společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Společnost se též na základě potvrzení NBÚ může ucházet o veřejné zakázky, na které se vztahuje zvláštní režim bezpečnosti (armáda ČR, banky aj.).

4.1.2 Současnost společnosti Energie

Společnost Energie je servisní a inženýrsko-dodavatelskou organizací, poskytující komplex služeb zejména v oblasti systémů kontroly a řízení, průmyslových

informačních systémů a systémů elektro, včetně zajištění systémové integrace a podpory. Působí především v oblasti klasické a jaderné energetiky, teplárenství, vodárenství, papírenského průmyslu, důlního, těžařského a chemického průmyslu. Zabývá se zabezpečováním průmyslového servisu, investičních dodávek, systémové integrace a inženýrských řešení. Působí na českém a částečně na zahraničním trhu. Při dodávkách Energie je aplikován systém enviromentálního managementu dle ISO 14001:1996. Společnost tak deklaruje svůj kladný vztah k životnímu prostředí.

Energii, a.s. nyní tvoří 6 divizí. Celkový počet zaměstnanců společnosti je 562. Výše základního kapitálu je v současnosti 150 mil. Kč.

4.1.3 Poslání společnosti

Společnost Energie a.s. chce být pro své vlastníky stabilní a prosperující společností s růstovými charakteristikami.

Pro zákazníky chce být špičkovým dodavatelem komplexních služeb v oblasti systému řízení a elektro s cílem technicko-ekonomické optimalizace výrobních procesů při dodržování pravidel etiky podnikání a všudypřítomném zájmu o zákazníka.

Pro své zaměstnance chce být zaměstnavatelem náročným, ale zároveň respektujícím a oceňujícím přínos každého jednotlivce tak, aby bylo dosaženo souladu cílů společnosti s potřebami zaměstnanců.

4.1.4 Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti jsou upraveny vnitřní směrnicí, která je závazná pro všechny členy organizace.

Dlouhodobý zisk: je mírou prosperity a zdrojem rozvoje společnosti

Rozvoj: kvantitativní a především kvalitativní rozvoj umožňuje růst podílu na trhu a tím zajištění dlouhodobé stability a prosperity společnosti a zaměstnanců

Lidský potenciál: zaměstnanci jsou základním zdrojem síly společnosti, společnost vytváří příležitosti pro jejich seberealizaci a uspokojování jejich potřeb a přání zákazníka

Integrita: veškeré chování a jednání jednotlivců i útvarů společnosti směřuje ke společným cílům společnosti, týmová práce je přitom důležitým prostředkem dosahování cílů

Profesionalita: služby společnosti jsou technicky vyspělé, včasné, kvalitní a ekonomicky výhodné a jsou podrobeny neustálému procesu zlepšování

Pozitivní přístup: pozitivní postoj, iniciativa, otevřená komunikace a spolupráce jsou nezbytnou součástí každodenní práce

Rovné příležitosti: společnost poskytuje rovné příležitosti, základním kritériem je vždy schopnost

Čestné jednání: společnost ctí čestné jednání jako základní morální hodnotu

4.1.5 Předmět podnikání společnosti Energie, a.s.

a) Průmyslový servis – outsourcing údržby regulačních, řídicích, bezpečnostních a informačních systémů

- komplexní zajištění údržby, oprav, kontrol, revizí, rekonstrukcí, modernizací a technické podpory pro systémy kontroly a řízení, průmyslové informační systémy, slaboproudé systémy techniky budov a systémy elektro
- provádění energetických auditů
- měření emisí, metrologické služby

b) Investiční dodávky

Jedná se o komplexní projekty, dodávky, montáž, uvedení do provozu až po zajištění pravidelného záručního i pozáručního servisu pro:

- průmyslové automatizace
- systémy elektro – silno a slaboproudá zařízení
- techniku budov

c) Systémová integrace a inženýrská řešení

- analýza skutečného stavu, specifikace požadavků zákazníka a norem, analýza a návrh systému, vývoj specifických komponent a podsystémů, vývoj aplikačního software, systémová integrace, instalace, uvádění do provozu a systémová podpora
- inženýrská řešení založená na znalostech bezpečnostních, řídicích a informačních technologií, aplikace metod a nástrojů matematického modelování a simulace technologických procesů a zařízení

Inženýrské činnosti ve společnosti Energie

Výše uvedené produkty jsou vzájemně provázané, doplňují se, na sebe navazují a pro zákazníky jsou často dodávány ve formě integrovaných řešení. Inženýrské činnosti jsou obsaženy v každém z výše uvedených základních produktů a mají významný podíl na jeho celkové technické úrovni a obchodním úspěchu.

Oblast působení a zájmů společnosti je spojena s vývojem, návrhem, výrobou, dodávkou a údržbou systémů kontroly a řízení, informačních, řídicích a bezpečnostních systémů, systémů elektro a průmyslového IT.

4.1.6 Hlavní odběratelé Energie, a.s. (dle podílu na tržbách v letech):

- ČEZ (70 %)
- Westinghouse (15 %)
- Fisher – Rosemount
- Vítkovice – Prodeco
- Škoda Praha
- Škoda JS Plzeň

4.2 SWOT analýza

Před začátkem svého šetření ve společnosti Energie a.s. jsem se rozhodl z důvodu snazšího konstruování logického rámce své práce provést SWOT analýzu (viz. tab.2). Zdrojem informací pro tuto analýzu mi byly především řízené rozhovory s vedením společnosti a dlouhodobé pozorování společnosti zvenčí.

Tabulka 2: **SWOT analýza společnosti Energie, a.s.**

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
S1: široký rozsah služeb S2: poměrně stálá klientela S3: vysoká kvalifikace zaměstnanců S4: nízká konkurence S5: dlouhodobé působení na trhu, dobrá značka S6: možnost ucházet se o veřejné zakázky podléhající zvláštnímu režimu bezpečnosti	W1: výkyvy v objemu tržeb W2: špatná mobilita zaměstnanců W3: nízký počet odběratelů
Příležitosti (opportunities)	Ohrožení (threats)
O1: vstup na nové trhy v rámci EU O2: rozšíření nabídky služeb O3: zvýšení produktivity práce O4: zefektivnění komunikace s okolím O5: najímání dodavatelských firem	T1: vyjednávací síla odběratelů T2: vstup nové konkurence ze zahraničí T3: pozdní platby odběratelů T4: odpovědnost za případné zpoždění dodávek T5: odchod zkušených zaměstnanců T6: změna postoje majitele T7: změna legislativy v oblasti jaderné energetiky

Zdroj: Vlastní výzkum

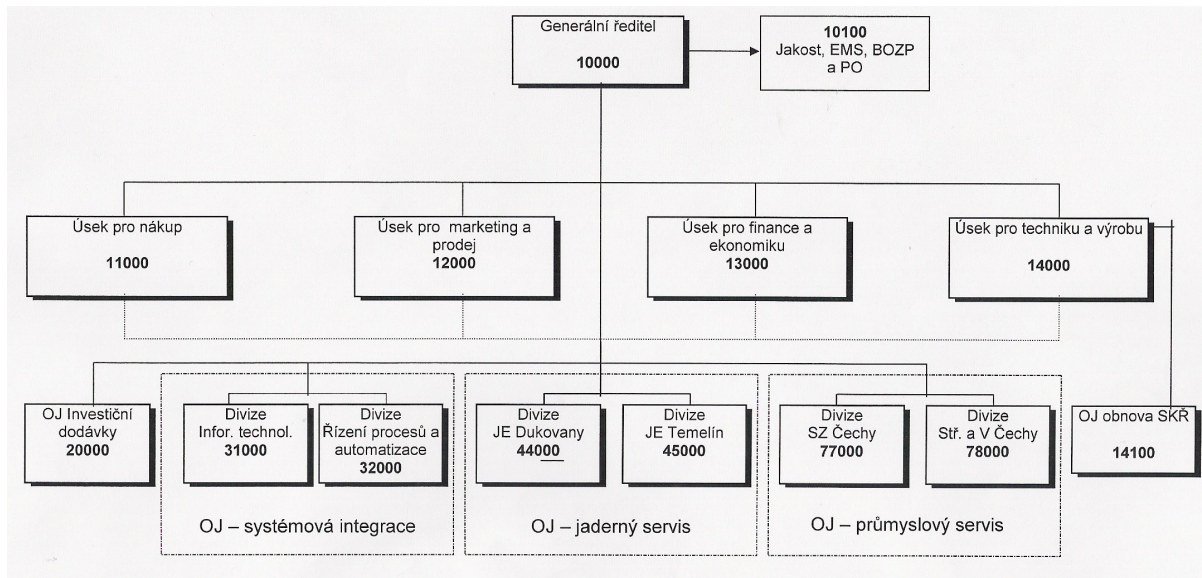
Z předchozí SWOT analýzy vyplývají následující strategie, které by mohly vést k diverzifikaci rizika a rozvoji společnosti:

- Odchod jednoho z klíčových odběratelů by způsobil společnosti nemalé potíže. Rozšířením své působnosti vstupem na některý z trhů evropské unie by firma rozšířila počet svých odběratelů, což by značně zmírnilo toto riziko.
- Rozšířením nabídky služeb by bylo, dle mého názoru, možné zmírnit výkyvy v objemu tržeb. Díky možnosti ucházet se o zakázky podléhající zvláštnímu režimu bezpečnosti, by mohla společnost rozšířit své služby např. do sféry bankovníctví.

4.3 Rozbor stávající organizační struktury Energie, a. s.

4.3.1 Organizační struktura Energie, a. s.

Obrázek 12: Schéma organizační struktury společnosti Energie, a. s.



Zdroj: Energie a. s.

Současnou organizační strukturu bych označil jako hybridní, tzn. funkční struktura s prvky struktury divizionální. Tento typ struktury je určen požadavkem na vysokou odbornost aparátu. Podobné činnosti jsou sdružovány do stejných oddělení. Vedle tohoto typu struktury společnosti je možno ve společnosti pozorovat i projektové organizační struktury.

Organizační struktura má následující úrovně:

Generální ředitelství, mající k dispozici podpůrný štáb, který zajišťuje administrativní záležitosti, BOZP a zástupce společnosti pro jakost.

Funkční útvary - úsek pro nákup (11000), úsek pro marketing a prodej (12000), úsek pro finance a ekonomiku (13000) a úsek pro techniku a výrobu (14000). Tyto odborné útvary jsou přímo podřízeny generálnímu ředitelství.

Divize, které jsou spojeny do třech seskupení – obchodních jednotek:

- 1.) OJ – Systémová integrace organizuje činnosti Divize Informačních technologií a Divize Řízení procesů a automatizace
- 2.) OJ- Jaderný servis – Divize JE Dukovany a Divize JE Temelín

3.) OJ – Průmyslový servis – Divize SZ Čechy a Divize Střední a Východní Čechy

Každá z těchto divizí má svého ředitele, který má k dispozici podpůrný štáb, podobně jako generální ředitel, sestávajícího z personalisty, BOZP a zástupce společnosti pro oblast jakosti. Personalista je podřízen řediteli divize, ale metodicky odpovídá hlavnímu personalistovi společnosti, který je součástí štábu generálního ředitele. Zde je možno pozorovat dvojí podřízenost.

4.3.2 Orgány Energie, a. s.

Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**. Schází se nejméně 1 x ročně a do její působnosti patří:

- měnit stanovy;
- volit a odvolávat členy představenstva, členy dozorčí rady a jejího předsedu;
- schvalovat řádnou účetní závěrku;
- rozhodovat o rozdělení a užití zisku, popřípadě o způsobu úhrady ztráty;
- rozhodovat o zvýšení nebo o snížení zapisovaného základního kapitálu;
- rozhodovat o základních otázkách koncepce společnosti;
- rozhodovat o splnutí, sloučení, přeměně, rozdělení či zániku společnosti.

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, má 3 členy, kteří si volí ze svého středu generálního ředitele a jeho náměstka. Představenstvo řídí činnost společnosti, rozhoduje o všech záležitostech společnosti, o kterých nerozhodují ostatní orgány společnosti. Do jeho působnosti zejména náleží:

- předkládat návrhy změn stanov valné hromadě;
- zajistit vedení účetnictví a evidenci majetku v souladu s obecně závaznými právními předpisy, zajistit včasné sestavení řádné účetní závěrky, navrhnout způsob rozdělení a užití zisku, popřípadě úhradu ztráty.

Představenstvo si ze svého středu volí svého předsedu, **generálního ředitele**, který jedná za společnost navenek, organizuje a řídí běžnou činnost společnosti, po projednání v představenstvu jmenuje a odvolává ředitele úseků a divizí. Dále má pravomoc ustanovit organizační strukturu a řídicí management společnosti.

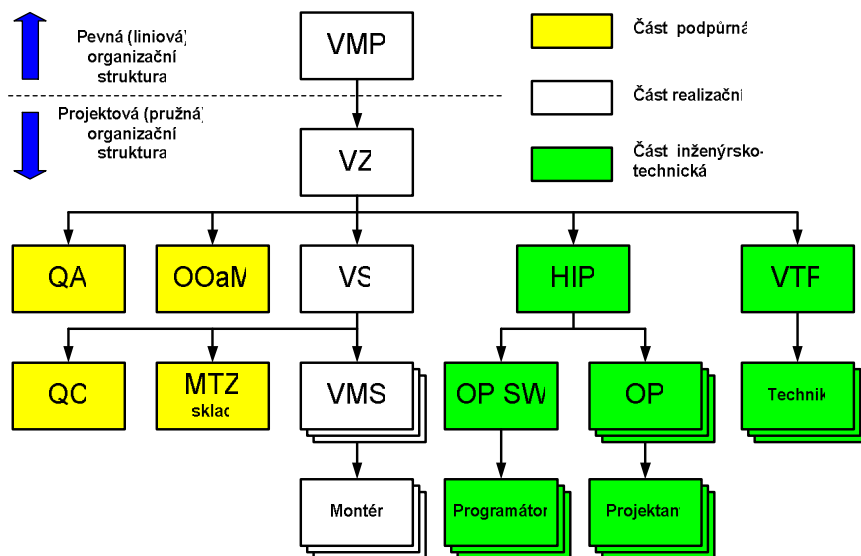
Dozorčí rada má 3 členy, je oprávněna kontrolovat veškerou činnost společnosti. Odpovídá pouze valné hromadě a je nezávislá na ostatních orgánech společnosti. Na zjištěné nedostatky upozorňuje dozorčí rada představenstvo společnosti a vyžaduje sjednání nápravy. Dozorčí rada je oprávněna vyžadovat si u představenstva jakékoliv informace o hospodaření společnosti. Dozorčí rada se schází nejméně jedenkrát za 3 měsíce.

4.4 Práce v projektových týmech

Uvnitř jednotlivých divizí vznikají dle potřeby projektové týmy, jejichž skladba je dána charakterem konkrétních zakázek, kvůli kterým jsou sestavovány. Každý pracovník pracující v projektové skupině, se po skončení realizace projektu vrací zpět ke své stálé činnosti. Organizační struktura projektového týmu se skládá ze dvou částí – pevné (liniové) a projektové (pružné), viz obr 13. Vedoucím manažerem projektu (VMP) je vždy ředitel divize Investiční dodávky. Vedoucího zakázky určí po konzultaci s ředitelem konkrétní divize vedoucí manažer projektů. Vedoucí zakázky následně ve spolupráci s vedoucím manažerem projektů a ředitelem divize sestaví celý tým pro řízení zakázky a technickou přípravu zakázky.

Členové projektového týmu jsou vybíráni napříč celou organizací. Vedoucímu manažerovi projektu je odpovědný vedoucí zakázky, vykonávající jak funkci řídící, tak i funkci kontrolní. Vedoucí zakázky je vždy určen před začátkem realizace projektu vedoucím manažerem projektu a zodpovídá za celý projektový tým, tvořený podpůrnou, realizační a inženýrsko-technickou sekcí, viz obrázek 13. Kompetence výše uvedených jsou stanoveny vnitřní směrníci.

Obrázek 13: Schéma projektové organizační struktury Energie a. s.:



Zdroj: *Energie, a. s.*

Použité zkratky:

VMP – vedoucí manažer projektu, VZ – vedoucí zakázky, VS – vedoucí stavby, VMS – vedoucí montér stavby, HIP – hlavní inženýr projektu, VTF – vedoucí technický pracovník, QA – zajištění jakosti zakázky, OOaM – oddělení obchodu a marketingu, MTZ – materiální a technické zabezpečení.

Zajištění kvalifikace pracovníků v projektových týmech

Vedoucí zakázky posoudí na základě charakteru prováděného díla stávající kvalifikaci pracovníků, kteří se mají podílet na realizaci zakázky a v případě neplnění požadované kvalifikace informují příslušné vedoucí pracovníky dle pevné organizační struktury Energie, kteří pracovníky do zakázky navrhli. Ti zajistí pro požadované práce pracovníky s potřebnou kvalifikací, nebo vystaví požadavek na personalistu divize k zajištění doplnění kvalifikace nebo absolvování školení u určených pracovníků.

Komunikace s objednatelem

Komunikace mezi objednatelem a zhotovitelem v průběhu zakázky na pracovní úrovni je prováděna zpravidla přes montážní deník, který zachycuje průběh zakázky. Jeho forma, způsob vedení záznamů a jejich potvrzování se řídí dle příslušné vnitropodnikové směrnice a je zajišťována vedoucím stavby.

Zápisy z jednání, faxy, případně zápisy důležitých telefonních hovorů majících vliv na průběh zakázky, se stávající z hlediska své důležitosti nedílnou součástí dokladové části projektu a jsou uchovány minimálně po dobu trvání záruk. Odpovědnost za evidenci a uložení těchto záznamů má vedoucí zakázky.

Vedoucí manažer projektů a vedoucí zakázky odpovídají za pravidelnou komunikaci s objednatelem na řídicí úrovni, zjišťování spokojenosti objednatele s průběhem zakázky a přenášení dalších požadavků objednatele na příslušné řídicí pracovníky řízení zakázky.

Zadávání prací v rámci řízených zakázek

V průběhu přípravy zakázky rozhodne vedoucí zakázky o způsobu zadávání, řízení a koordinaci prací. K těmto účelům mu slouží následující dokumenty – montážní deník, pracovní příkaz a plán kontrol a zkoušek. Montážní deník obsahuje rozhodující údaje o průběhu realizace projektů. Je závazným dokladem pro prokázání průběhu realizace projektu, dodržení vzájemných smluvních závazků v čase, kvalitě jejich provedení a všech ostatních skutečností ovlivňujících jejich postup.

4.5 Analýza vnitropodnikové komunikace a organizační struktury společnosti Energie

4.5.1 Komunikační prostředky a četnost jejich využívání ve společnosti Energie, a. s.

Mezi základní komunikační prostředky ve společnosti obecně patří lidé, technické prostředky, znaky a symboly vnitrofiremní kultury.

Z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů vyplynulo, že mezi nejčastěji používané komunikační prostředky managementem společnosti Energie patří vnitropodnikový intranet, který byl do dnešní podoby vyvinut v roce 2002. Intranet představuje počítačovou síť, která slouží jednak jako prostředek online komunikace v rámci celé společnosti a jednak jako archiv všech podnikových dokumentů. Jeho výhodou je především jeho dostupnost v rámci celé společnosti, napříč všemi organizačními složkami. Za nevýhodu lze považovat poměrně složitý systém databází všech

dokumentů a s tím související časová náročnost při hledání. Neméně používanými prostředky komunikace mezi manažery je telefon a elektronická pošta. Užívání výše uvedených komunikačních prostředků je dáno mimo jiné tím, že se téměř každá organizační složka nachází v jiném městě. Až na třetím místě v četnosti užívání se umístil osobní kontakt a to jak s nadřízeným, tak i mezi kolegy z jednotlivých oddělení.

Z šetření mezi liniovými zaměstnanci se jako nejčteněji používaný projevil osobní kontakt, na druhém místě telefonický a jako nejméně užívaná byla zjištěna komunikace prostřednictvím elektronické pošty a intranetu. Co se týče zaměstnanců pracujících obvykle v projektových skupinách, uvádějí jako nejčtenější způsob komunikace s nadřízeným telefon a elektronickou poštu, méně čtené jsou osobní kontakty.

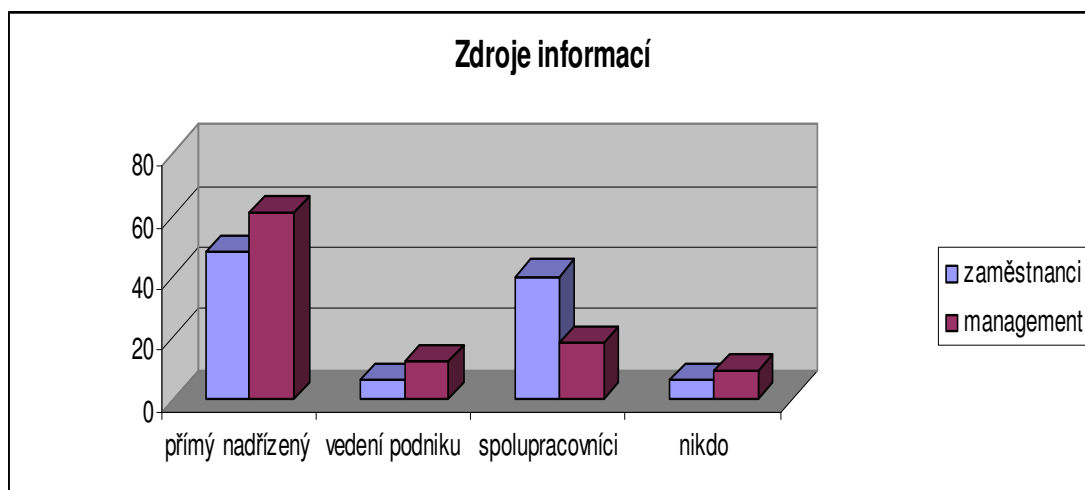
4.5.2 Analýza zdrojů, úrovně, množství a složení informací

V první části svého šetření jsem se zaměřil na analýzu komunikačního modelu v rámci organizace: odesílatel zprávy – zakódování – komunikační kanál – dekodování zprávy – zpětná vazba.

Poskytování informací

Nejprve jsem se zaměřil na identifikaci subjektu, který poskytuje nejvíce informací. 48 % zaměstnanců uvedlo, že je jim nejvíce informací poskytováno přímým nadřízeným a 40 % udává, že je nejvíce informují spolupracovníci. 6 % dotazovaných uvedlo, že nejsou informováni vůbec (viz obr. 14). Toto zjištění lze chápat jako nepříliš efektivní sestupnou komunikaci ve společnosti. Jednou ze základních povinností manažera je předávat informace oficiální cestou. Na druhou stranu je možno chápat tento fakt jako důkaz dobře fungujících neoficiálních komunikačních kanálů mezi kolegy.

Obrázek 14



Zdroj: Vlastní výzkum

Skladba odpovědí managementu byla podobná jako u zaměstnanců. 61 % vedoucích pracovníků získává potřebné informace od svých přímých nadřízených, 18 % informuje nejvíce vrcholové vedení, což je důkazem poměrně dobře fungující komunikace mezi vedoucími pracovníky a vrcholovým managementem.

Zadávání úkolů

Téměř většině zaměstnanců na všech úrovních zadávají pracovní úkoly jejich přímí nadřízení (82 %). Tento fakt lze chápat jako jasně stanovené pravomoci vedoucích pracovníků. Každý podřízený pracovník ví, kdo je jeho nadřízený, kdo mu zadává úkoly a kdo je za jeho práci odpovědný. 5 % pracovníků uvedlo, že jim úkoly zadávají spolupracovníci a pěti procentům zaměstnanců nezadává úkoly nikdo.

U managementu společnosti byly odpovědi poněkud pestřejší, pouze polovina vedoucích pracovníků uvedla, že jim úkoly zadává jejich přímý nadřízený. Jedné čtvrtině managementu zadává úkoly přímo vedení podniku a 15 % managementu nejsou úkoly zadávány nikým.

Srozumitelnost instrukcí

Poměrně dobrých výsledků je dosahováno v oblasti kódování a dekódování sdělení. 70-ti procentům zaměstnanců jsou zadávané instrukce vždy nebo téměř vždy srozumitelné. Přibližně jedné čtvrtině zaměstnanců není zadávání úkolů srozumitelné.

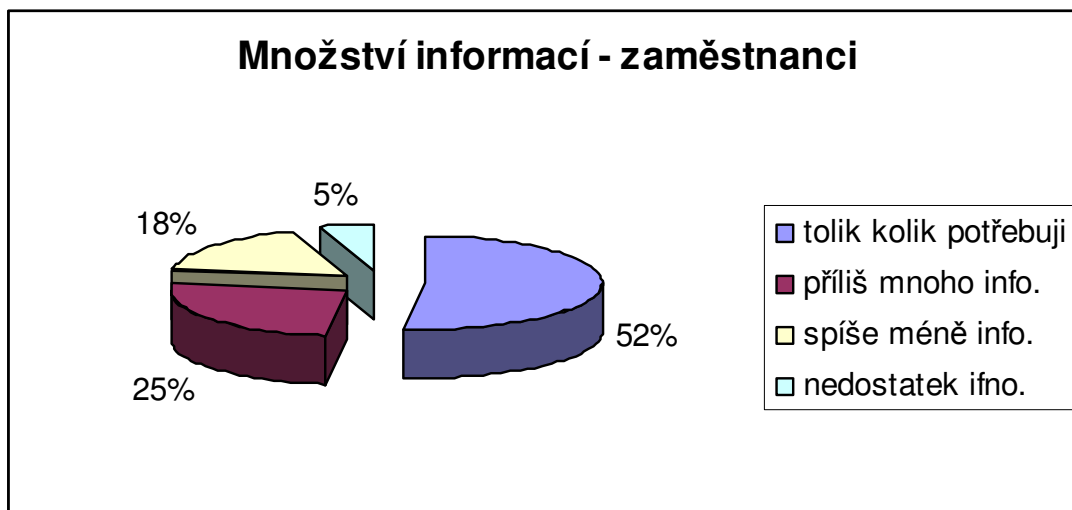
U managementu je situace ještě příznivější, 82 % vedoucích pracovníků považuje zadávané úkoly za srozumitelné.

Množství předávaných informací

Více než polovina dotazovaných zaměstnanců uvádí, že má k dispozici právě tolik informací, kolik ke své práci potřebuje, a tudíž je s množstvím informací spokojena. Čtvrtina zaměstnanců uvedla, že dostává příliš mnoho informací, což vede k jejich zahlcování (viz obr. 15). Podobný jev se vyskytuje i u poměrně velké části zaměstnanců, pracujících v projektových týmech. Toto může být způsobeno jejich vysokou specializací a z toho plynoucí komplikované selekci pouze důležitých informací jejich nadřízenými. Přibližně pětina respondentů je s množstvím informací nespokojena a uvítala by více informací.

Zatímco podstatná část zaměstnanců je s množstvím informací spokojena, u managementu společnosti je situace poněkud odlišná. 67 % vedoucích pracovníků si stěžuje na příliš mnoho informací, kterými jsou zahlcováni. 13 % uvedlo, že by uvítalo větší množství informací. Tyto skutečnosti jsou patrně dány tím, že vedoucí pracovníci potřebují k výkonu své práce o mnoho více informací než zaměstnanci.

Obrázek 15



Zdroj: Vlastní výzkum

Kvalita poskytovaných informací

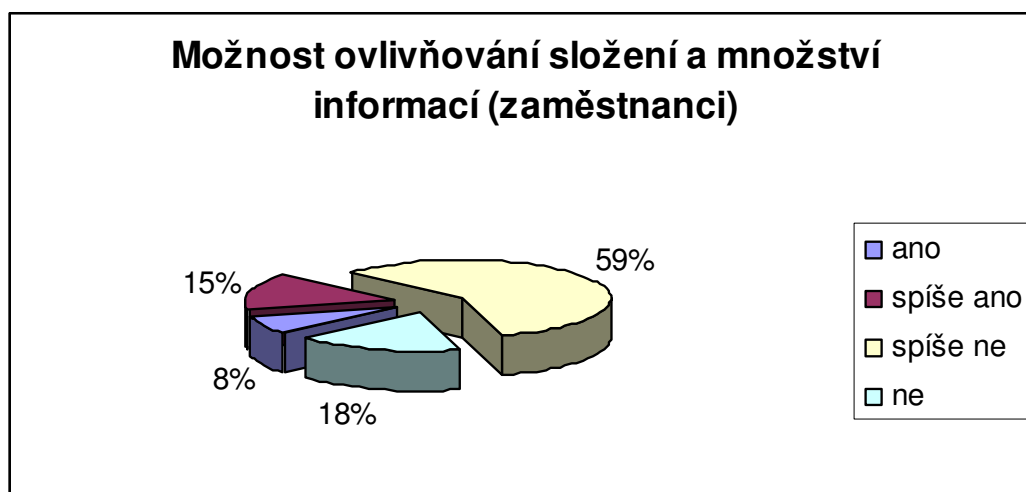
Co se týče kvality poskytovaných informací, šetření ukázalo podobné výsledky jako u předchozí analýzy. Tři čtvrtiny zaměstnanců dostává informace k plnění úkolů

v potřebné kvalitě. Zarážející bylo zjištění, že pouze polovina managementu dostává informace v potřebné kvalitě, ačkoli si stěžuje na jejich přílišné množství. To může být příčinou zpomalování řídicího a rozhodovacího procesu kvůli nutnosti vytřídění potřebných informací od nepotřebných a následnému obstarávání informací v potřebné kvalitě.

Možnost ovlivňování složení informací

Z dotazníkového výzkumu a především pak z řízených rozhovorů jasně vyplynulo, že pouze polovina zaměstnanců má pocit, že může ovlivňovat množství a strukturu informací, potřebných k výkonu své práce (viz obr. 16). Nemožnost ovlivňovat strukturu a množství informací může mít pro zaměstnance demotivující efekt. U managementu byly výsledky podobné. To svádí k hypotéze, že napříč celou společností funguje poněkud neefektivně vertikální komunikace. Tato záležitost úzce souvisí s analýzou časové tísně (viz dále). Pokud je zaměstnanec pověřen určitým úkolem s dostatečným časovým předstihem, je jeho možnost ovlivňování množství a složení informací větší, než jedná-li se o promptní řešení nahodilé situace.

Obrázek 16



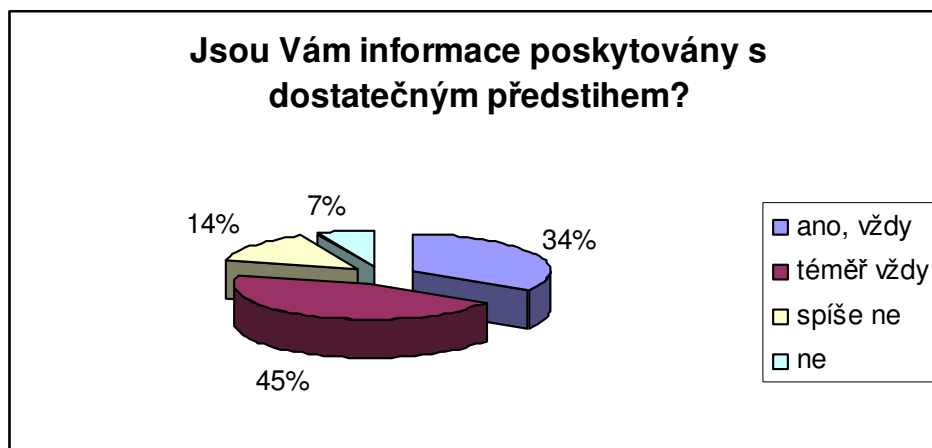
Zdroj: Vlastní výzkum

Časová tíseň

Z analýzy časové tísně vyplynulo, že téměř 80-ti % zaměstnanců a 70-ti % managementu jsou informace poskytovány s dostatečným předstihem (viz obr. 17). Tento fakt naznačuje možnost řešení zadávaných úkolů bez stresu a časové tísně a také

větší šanci k ovlivnění struktury a množství informací. Pokud by přímý nadřízený měl vždy dostatek informací v potřebné kvalitě a složení, zaměstnanci by pak mohli mít k dispozici vždy jen ty informace, které opravdu potřebují.

Obrázek 17



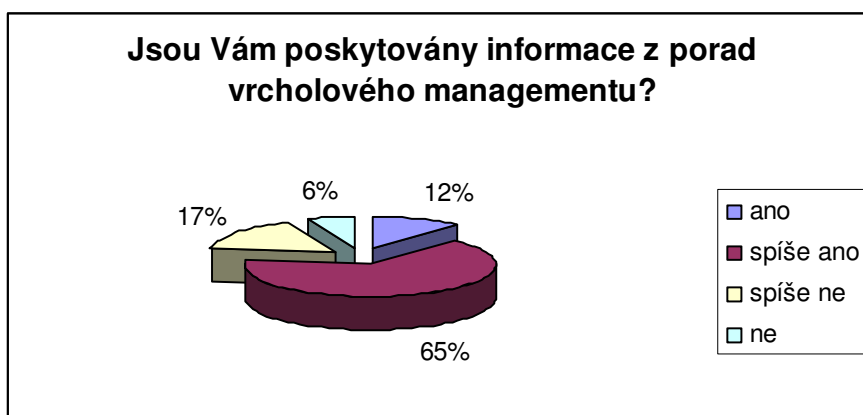
Zdroj: Vlastní výzkum

Poskytování informací z porad vrcholového managementu

Nezbytným předpokladem pro zainteresování zaměstnanců do dění ve firmě je jejich včasné a soustavné informování o strategických cílech podniku a jejich vývoji. Jsou-li zaměstnanci o těchto cílech informováni, chápou dílčí rozhodnutí vrcholového managementu a snáze se s podnikem „sžijí“.

Z šetření vyplynulo, že více než dvě třetiny zaměstnanců jsou informováni o rozhodnutích z porad vrcholového managementu (viz obr. 18). Tento fakt potvrzuje snahu vedení firmy zainteresovat své zaměstnance na veškerém dění ve firmě. Používá k tomu celé řady prostředků, které jsou součástí dalšího šetření.

Obrázek 18



Zdroj: Vlastní výzkum

Možnost vyjadřování se k dění v podniku

Možnost vyjadřování se k dění v podniku je pro členy společnosti též významným motivátorem. Vedení společnosti uvedlo, že má zájem na názorech a připomínkách zaměstnanců společnosti. Používá k tomu schránek přání a stížností zaměstnanců, které jsou umístěny na každém oddělení společnosti. Bylo však zjištěno, že této možnosti téměř nikdo nevyužívá. To může být dáno špatnou informovaností zaměstnanců o této možnosti vzestupné komunikace. Otázkou ale zůstává, zda management společnosti o tyto připomínky skutečně stojí.

Dotazníkové šetření ukázalo, že 80 % zaměstnanců je přesvědčeno, že tuto možnost nemá a postrádá ji (viz obr. 19).

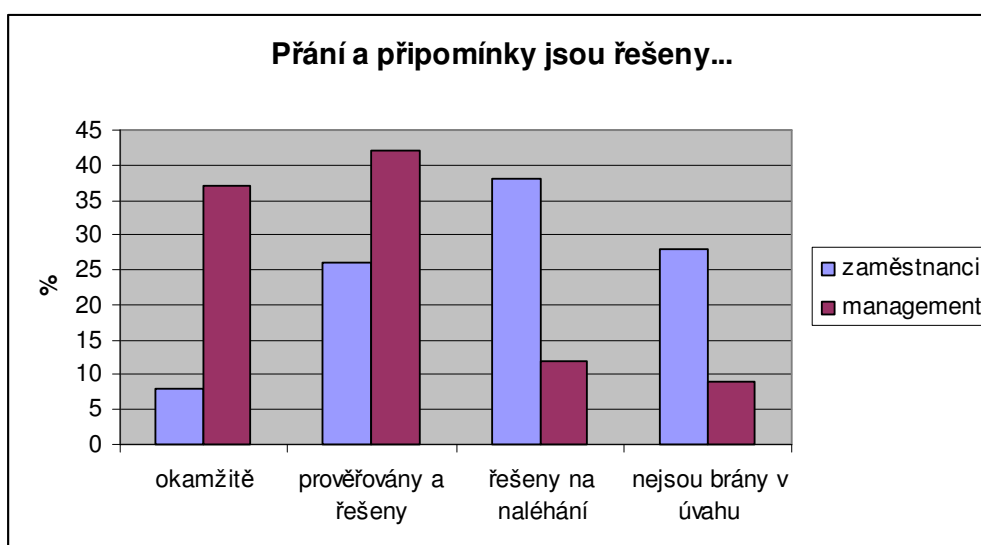
Obrázek 19



Zdroj: Vlastní výzkum

Co se týká řešení přání a připomínek zaměstnanců, pouze třetina je přesvědčena, že jejich připomínky jsou řešeny bez zbytečného oddalování. 38 % zaměstnanců uvedlo, že jejich připomínky jsou řešeny pouze na naléhání a více než čtvrtina respondentů uvedla, že jejich připomínky a návrhy nejsou vůbec brány v úvahu. O mnoho lepší situace byla zjištěna u vedoucích pracovníků společnosti, 37 % vedoucích pracovníků uvedlo, že jejich přání a připomínky jsou řešeny okamžitě a 42 % je přesvědčeno, že jsou jejich připomínky prověřovány a pak řešeny. Pouze 9 % vedoucích pracovníků má pocit, že jejich připomínky nejsou řešeny vůbec (viz obr. 20).

Obrázek 20



Zdroj: Vlastní výzkum

4.5.3 Nejpoužívanější typy komunikace

Cestou k přesnějšímu vymezení organizační struktury je mimo jiné analýza četnosti užívání jednotlivých typů komunikace v rámci společnosti.

Jak již bylo zmíněno výše, většina liniových zaměstnanců nejvíce využívá sestupné komunikace, což je dáno jejich zařazením v organizačním uspořádání společnosti. Poměrně zajímavým zjištěním bylo, že pouze zanedbatelná část zaměstnanců využívá horizontální komunikace s ostatními odděleními. Veškeré záležitosti, které musí řešit s ostatními odděleními, řeší téměř výhradně přes svého přímého nadřízeného, což se jeví jako časově náročnější a méně efektivní. Z řízených rozhovorů vyplynulo, že je tento fakt dán jakousi nedůvěrou mezi jednotlivými odděleními. Bylo by tedy žádoucí tyto kanály horizontální komunikace nějak zprůchodnit. Řešením by mohlo být častější

pořádání podnikových akcí za účelem seznámení členů jednotlivých organizačních složek společnosti.

U vedoucích pracovníků byly výsledky poněkud pestřejší. Třetina managementu komunikuje nejčastěji v rámci horizontální komunikace, třetina v rámci diagonální komunikace a pouze jedna třetina využívá nejčastěji sestupné komunikace. Tento fakt může vysvětlovat nemožnost zaměstnanců ovlivňovat strukturu a množství informací. Zamyšlení hodné je zjištění, že ani u zaměstnanců ani u managementu se významnějším způsobem nepodílí na komunikaci komunikace vzestupná. Tento fakt svádí k hypotéze, že vedoucí pracovníci nemají skutečný zájem na názorech a připomínkách svých zaměstnanců. Toto zjištění je v souladu s odpovědí na otázku možnosti vyjadřování se k dění v podniku, kde více než tři čtvrtiny zaměstnanců uvedly, že nemají možnost se k dění v podniku vyjadřovat.

4.5.4 Problémové situace

Úspěšné zvládání problémových situací je nezbytným předpokladem dobrého fungování jakéhokoli podniku. Cílem této analýzy bylo zjistit zda, popřípadě jak často se vyskytují konfliktní situace mezi jednotlivými složkami organizační struktury a jakým způsobem jsou tyto konflikty řešeny. Měla by odpovědět na otázku na koho se členové organizace obracejí, jaké formy komunikace při řešení problémových situací upřednostňují, jaká je rychlost a účinnost komunikace při vzniku problému atd.

Postup při řešení problému

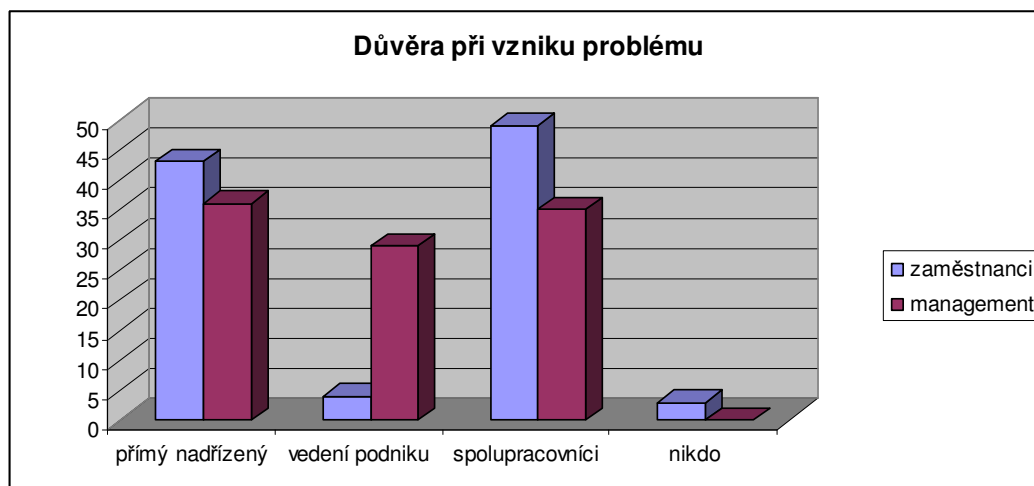
Vyskytne-li se problém, který je třeba řešit, polovina zaměstnanců preferuje přímý kontakt s osobou, která jim podle jejich mínění může s řešením problému pomoci. Významná část zaměstnanců (40 %) preferuje řešení problému ve skupině, což může být důkazem dobré úrovně týmové práce ve společnosti. Manažeři při odpovědi na tuto otázku již nebyli tak jednotní, podobně jako u zaměstnanců, více než polovina managementu preferuje přímý kontakt, ale velká část vedoucích pracovníků preferuje i písemný kontakt, což se může jevit jako zdlouhavější řešení.

Otázka důvěry při řešení problému

Odpovědí na tuto otázku byla s jistotou vyvrácena spekulace, že zaměstnanci trpí pocitem, že jim v případě vzniku problému nikdo neporadí. Téměř polovina zaměstnanců uvedla, že se při vzniku problému nejčastěji obrací na svého přímého

nadřízeného a polovina řadových pracovníků preferuje při řešení problému své spolupracovníky. Zanedbatelná část zaměstnanců se obrací se svými problémy přímo na vedení společnosti (viz obr. 21). Zde se patrně bude jednat o nahodilé události.

Obrázek 21



Zdroj: Vlastní výzkum

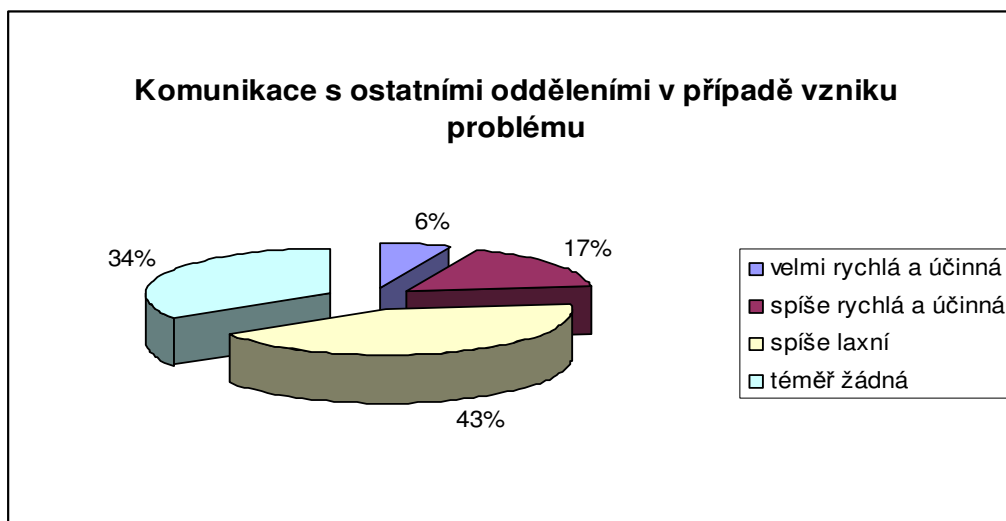
Výskyt konfliktních situací

Konfliktní situace jsou běžnou součástí fungování tak velké organizace, jako je společnost Energie. Jejím výskytům nikdy nelze zcela zabránit, a proto je důležité věnovat pozornost jejich rychlému a efektivnímu řešení.

Pětina zaměstnanců uvádí, že konflikty s ostatními organizačními složkami jsou na denním pořádku. 40 % zaměstnanců považuje výskyt konfliktních situací za občasný a necelá polovina jej považuje za nevýznamný. Management společnosti uvádí spíše občasný výskyt.

Rychlost a účinnost komunikace v případě vzniku problému s jinými odděleními společnosti označila pouze zanedbatelná část zaměstnanců (6 %) komunikaci jako velmi rychlou a účinnou. Největší část zaměstnanců (43 %) označilo komunikaci s ostatními odděleními za spíše laxní a 34 % uvedlo, že téměř žádná komunikace není (viz obr. 22). Tento fakt opět potvrzuje nepříliš dobré fungování horizontální komunikace mezi jednotlivými odděleními.

Obrázek 22



Zdroj: Vlastní výzkum

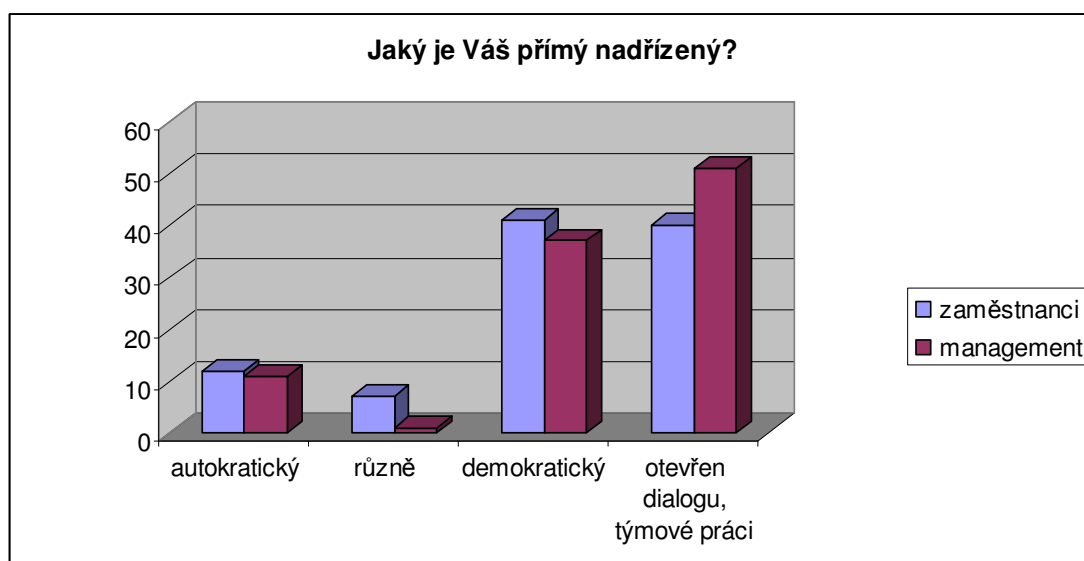
4.5.5 Analýza pracovních vztahů

Styl vedení

V organizačním uspořádání každé společnosti dochází k prolínání jednotlivých stylů vedení v závislosti na jednotlivých částech organizace. Lze tedy říci, že styly vedení jsou závislé na organizačním uspořádání a zároveň ovlivňují komunikaci uvnitř společnosti.

Velká část zaměstnanců (41 %) označuje svého nadřízeného jako demokratického a téměř stejně velká část jako nadřízeného, který je otevřen dialogu a týmové práci. Jako autokratického, nepřipouštějícího dialog, označilo svého nadřízeného pouze 6 % zaměstnanců. U managementu byly výsledky ještě příznivější, 88 % dotazovaných vedoucích pracovníků označilo svého přímého nadřízeného jako demokratického či přístupného dialogu a týmové práci (viz obr. 23). Toto zjištění je předpokladem pro vznik dobrého pracovního klimatu ve společnosti.

Obrázek 23

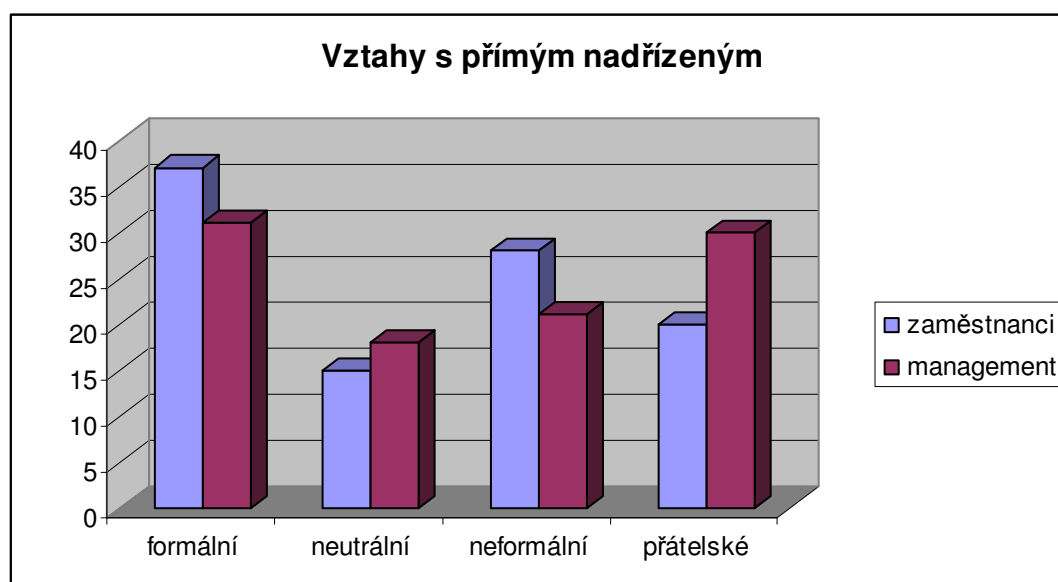


Zdroj: Vlastní výzkum

Vztahy na pracovišti

Hodnocení vztahů na pracovišti navazuje na předchozí analýzu stylu vedení. Skládá se jak ze vzájemných vztahů mezi spolupracovníky, tak i ze vztahů mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými.

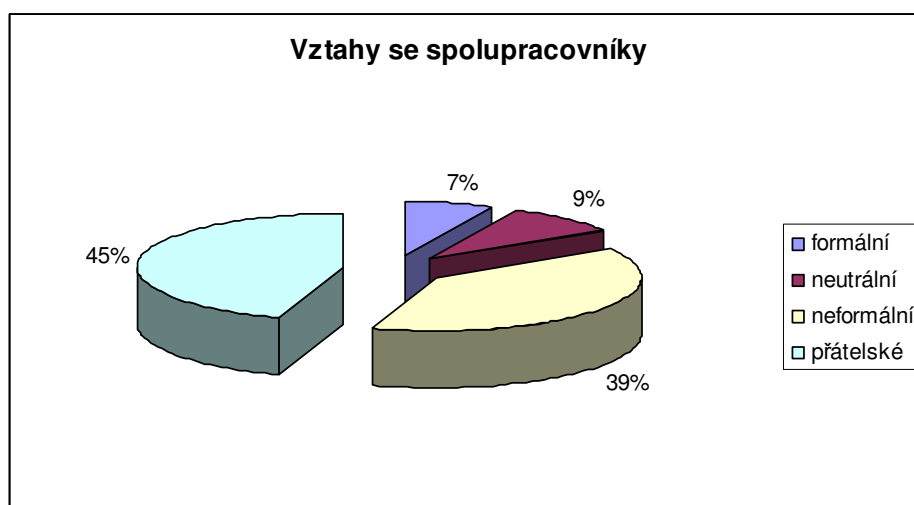
Obrázek 24



Zdroj: Vlastní výzkum

Odpovědi vedoucích pracovníků na otázku vztahů se svými přímými nadřízenými byly poměrně vyrovnané, což dokládá různorodost vztahů v organizaci (viz obr. 24). Co se týká vztahů zaměstnanců se svými kolegy, bylo zjištěno, že jsou spíše neformální a přátelské (viz obr. 25). Tato skutečnost je velice přínosná především pro práci v projektových týmech, kde dobré pracovní vztahy spolupomáhají vytvářet synergický efekt.

Obrázek 25



Zdroj: Vlastní výzkum

4.5.6 Příčiny neúspěšné komunikace

Příčinou neúspěšné komunikace je dle mínění zaměstnanců špatná informovanost přímých nadřízených a jejich odlišné názory a zkušenosti. Z řízených rozhovorů také vyplynulo přesvědčení zaměstnanců o neochotě či špatné schopnosti vrcholového managementu naslouchat připomínkám a přáním zaměstnanců.

4.5.7 Faktory působící na motivaci zaměstnanců

Motivace představuje spolu s pracovními podmínkami nejdůležitější faktor působící na výkonnost pracovníků. Lze ji tedy označit jako kritický faktor úspěšnosti celé organizace. Je proto nutné jí věnovat zvýšenou pozornost. Je zde nezbytné zohledňovat specifické potřeby zaměstnanců.

Možnost růstu

Z řízených rozhovorů vyplynulo, že jedním z nejdůležitějších faktorů motivace pracovníků je plat spolu s jistotou zaměstnání. S platem souvisí i možnost kariérního postupu. Podstatná část zaměstnanců (85 %) uvedla, že jí nejsou známy podmínky, za splnění kterých by byli povýšeni a tím jim byl zvýšen plat. Tato skutečnost má, dle mého názoru, značně demotivující účinek. Tento fakt je způsoben neprůhledností systému hodnocení a odměňování pracovníků.

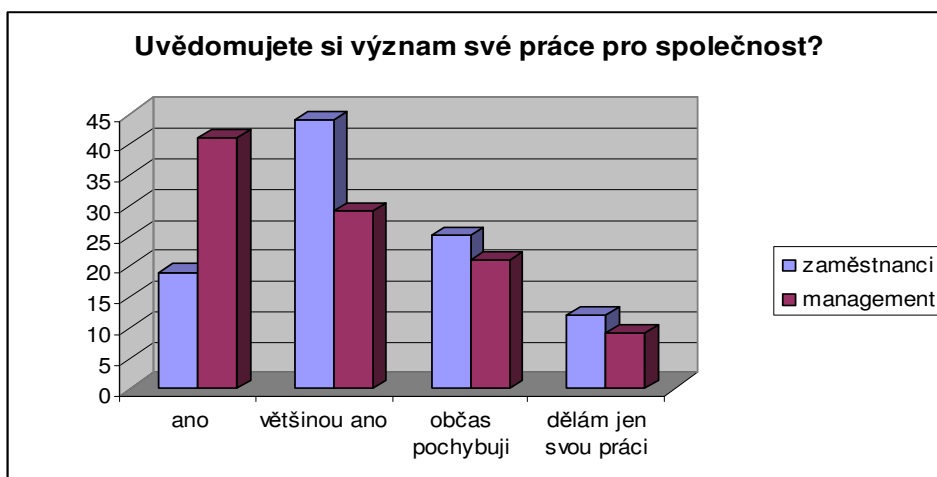
Řešením tohoto problému by mohlo být zavedení jasného kariérního řádu a průhledné mzdové soustavy.

K upevnění jistoty zaměstnání může přispět mimo jiné zprůhlednění komunikace v organizaci a sdílení všech informací se zaměstnanci. Naprostá otevřenost a přímost při sdělování zpráv – dobrých i špatných – je základním předpokladem pro vytvoření a udržení důvěry zaměstnanců ve společnost.

Sounáležitost pracovníků s organizací

Dalším motivačním faktorem je uvědomění si důležitosti a významu své práce pro společnost. Na otázku „Uvědomujete si význam Vaší práce pro společnost?“ odpověděla více než polovina zaměstnanců kladně. Z řad managementu o svém významu pro společnost bylo přesvědčeno 70 % dotazovaných (viz obr. 26). Tento stav by bylo možné zlepšit snahou vedení společnosti přesvědčit své podřízené o jejich významu pro organizaci, například jejich občasným nefinančním ohodnocením (např. pochvalou) za dobře vykonanou práci. Tím by posílili jejich loajalitu vůči společnosti.

Obrázek 26



Zdroj: Vlastní výzkum

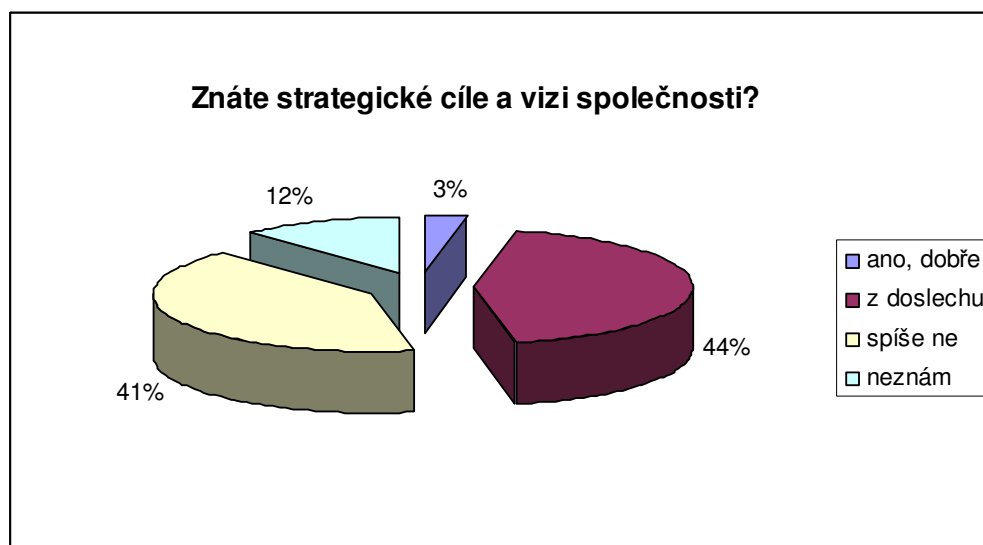
4.5.8 Analýza vybraných ukazatelů činnosti vrcholového vedení ve vztahu k zaměstnancům

Znalost dlouhodobých cílů společnosti

Znalost dlouhodobých cílů společnosti je pro členy společnosti velmi důležitá. Pomáhá jim lépe porozumět jednotlivým krokům vrcholového vedení. Zarážejícím zjištěním bylo, že pouze 3 % dotazovaných zaměstnanců znají dlouhodobé cíle a vizi společnosti. 44 % uvedlo, že znají strategické cíle a vizi pouze z doslechu a 41 % přiznává, že dlouhodobé cíle společnosti nezná (viz obr 27). Manažeři společnosti jsou v tomto ohledu poněkud lépe informováni, i když téměř polovina z nich přiznává znalost pouze z doslechu.

Při zjišťování, jakým způsobem informuje vrcholové vedení členy společnosti o svých dlouhodobých záměrech, jsem zjistil následující. Vedoucí pracovníci společnosti jsou informováni v největší míře prostřednictvím porad (41 %), podnikových akcí (zejména školení) a intranetu. U zaměstnanců má největší zásluhu při informování o dlouhodobých cílech podnikový měsíčník „Výhledy“ (32 %), dále pak podniková školení a jiné podnikové akce (27 %).

Obrázek 27



Zdroj: Vlastní výzkum

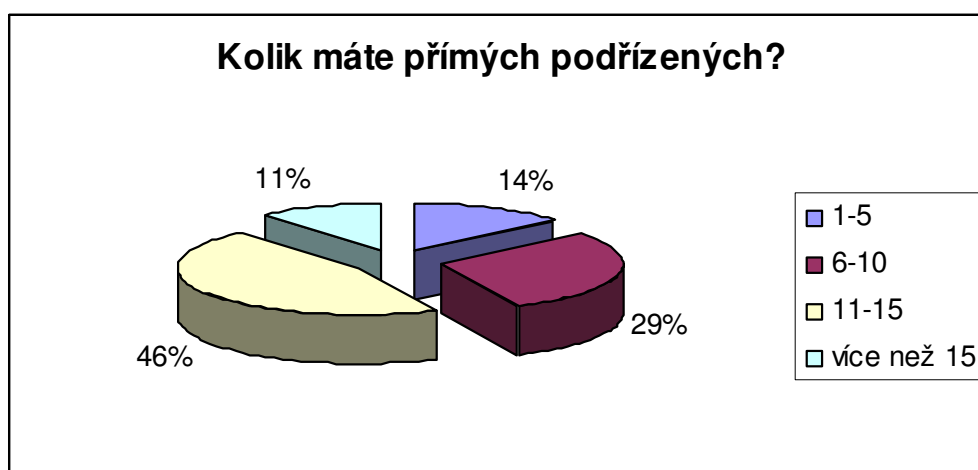
Rozpětí řízení

Budeme-li měřit rozpětí řízení výpočtem dle vzorce, který uvádí **Dědina (1996)**, lze říci, že rozpětí řízení jednotlivých vedoucích pracovníků společnosti je příliš široké.

41 % vedoucích pracovníků uvedlo, že počet jejich podřízených je v rozmezí 11 až 15 pracovníků (viz obr. 28). Takovýto stav může vést dle Dědiny ke zhoršení schopnosti vedoucích pracovníků efektivně řídit a kontrolovat jednotlivé podřízené pracovníky. Tento fakt může být mimo jiné příčinou problémů při distribuci informací k podřízeným a lze tedy předpokládat, že má přímý vliv na vnitropodnikovou komunikaci a velmi výrazně souvisí s její efektivností.

Z řízených rozhovorů vyplynulo, že někteří vedoucí pracovníci považují počet svých podřízených za příliš velký. Optimální počet by podle nich byl v rozmezí od 5 do 8 podřízených pracovníků.

Obrázek 28

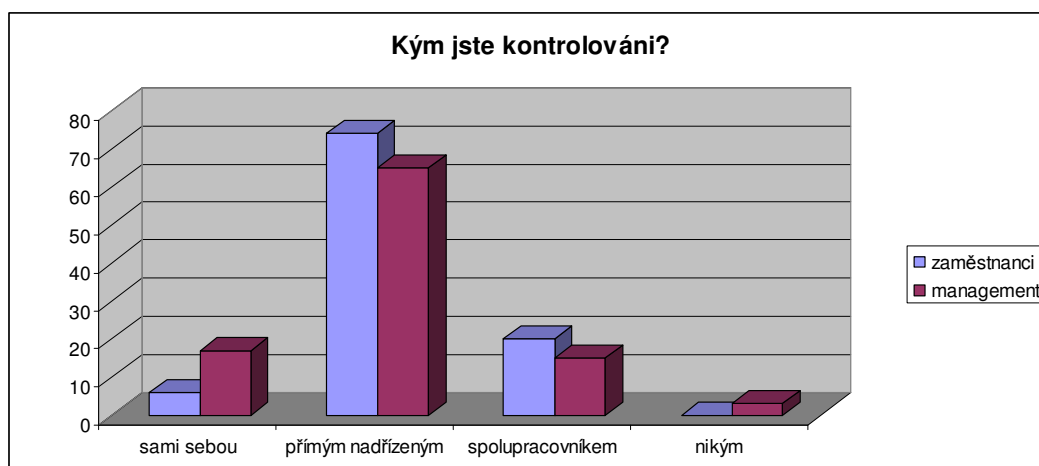


Zdroj: Vlastní výzkum

Způsob kontroly

Kontrola činnosti pracovníků je prováděna v největší míře, jak bylo možno předpokládat, přímým nadřízeným (zaměstnanci – 74 %, management 65%). Poměrně významná se zde projevila kontrola spolupracovníky, především u zaměstnanců, pracujících převážně v projektových týmech (viz obr. 29). Možná z těchto důvodů preferuje společnost umísťování většího počtu pracovníků do jedné kanceláře. U pracovníků managementu se projevila jako poměrně významná i sebekontrola.

Obrázek 29



Zdroj: Vlastní výzkum

Delegování pravomocí a odpovědnosti

Delegování pravomocí a odpovědnosti je nedílnou součástí každé společnosti. Ve společnosti Energie jsou delegovány pravomoci a odpovědnost na vedoucí pracovníky v poměrně velké míře. Z řízených rozhovorů vyplynulo zjištění, že na některé řídicí pracovníky je delegována odpovědnost, aniž by jim byly svěřeny odpovídající pravomoci. Tento jev je možno zmírnit, dle mého názoru, jasnějším vymezením pravomocí a odpovědnosti vedoucích pracovníků vnitropodnikovou směrnicí, než je tomu doposud. U některých zaměstnanců byla zjištěna nespokojenost s přílišnou mírou zodpovědnosti.

4.5.9 Podniková kultura

Pro podnikovou kulturu je do určité míry určující typ organizační struktury, a to především z hlediska prostředí, ve kterém se organizace nachází.

Vnitrofiremní kulturu společnosti Energie lze označit jako kulturu s poměrně formálními vztahy mezi jednotlivými stupni řízení a naopak s poměrně neformálními až přátelskými vztahy na úrovni jednotlivých oddělení. Jako odpověď na otázku „Jak vnímáte společnost Energie a.s.“ uvedlo 62 % zaměstnanců, že ji vnímá jako společnost, která jde nekompromisně za svým cílem. Můžeme ji tedy nazvat dle **Pfeifera a Umlaufové (1994)** jako „Kulturu ostrých hochů“. 31 % uvedlo, že ji vnímá jako „přátelskou“ a pouze 7 % zaměstnanců ji označilo jako společnost vstřícnou k potřebám a přáním zaměstnanců.

Poněkud odlišné byly postřehy managementu společnosti, který označil Energii jako společnost přátelskou, jdoucí si tvrdě za svým cílem (32 + 32 %). 36 % vedoucích pracovníků označilo Energii jako společnost vstřícnou k potřebám a přáním zaměstnanců, což je poněkud v rozporu s pohledem samotných zaměstnanců.

Závěrem lze říci, že většina zaměstnanců i vedoucích pracovníků hodnotila společnost veskrze kladně a velká část zaměstnanců (43 %) i managementu (41 %) by v ní ráda dlouhodobě pracovala.

4.6 Shrnutí a návrh řešení

4.6.1 SWOT analýza

Pro shrnutí svého výzkumu jsem použil modifikovanou SWOT analýzu, která je jasným a přehledným sumarizováním všech silných a slabých stránek společnosti, majících vliv na vnitropodnikovou komunikaci a organizační strukturu. Výstupem SWOT analýzy je několik návrhů, jejichž realizace by měla přispět ke zlepšení komunikace v podniku.

Tabulka 3: SWOT analýza komunikačního modelu společnosti Energie a. s.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
S1: Dobře fungující neoficiální komunikační kanály S2: Dobrá komunikace mezi středním a vrcholovým managementem S3: Jasně stanovené pravomoci vedoucích pracovníků S4: Včasné zadávání úkolů S5: Informovanost zaměstnanců z porad vrcholového managementu S6: Týmová práce S7: Důvěra k přímým nadřízeným	W1: Sestupná komunikace W2: Zahlcování zaměstnanců a managementu informacemi W3: Nemožnost ovlivňovat množství a kvalitu informací W4: Nemožnost vyjadřování se k dění v podniku W5: Nevyužívání horizontální komunikace zaměstnanci W6: Nedůvěra zaměstnanců jednotlivých oddělení

S8: Převážně demokratické vedení podporující týmovou práci S9: Neformální, přátelské vztahy na pracovišti	W7: Neefektivní komunikace mezi jednotlivými odděleními W8: Nemožnost kariérního postupu W9: Subjektivní hodnocení zaměstnanců W10: Neprůhlednost hodnocení zaměstnanců W11: Nejistota zaměstnání W12: Nízká loajalita zaměstnanců W13: Znalost dlouhodobých cílů společnosti W14: Příliš široké rozpětí řízení
Příležitosti (opportunities)	Ohrožení (threats)
O1: Včasné zadávání úkolů O2: Informování zaměstnanců o možnosti vyjadřování se k dění v podniku O3: Zajímaní se vedoucích pracovníků o názor zaměstnanců O4: Pořádání podnikových akcí O5: Zavedení jasného kariérního řádu O6: Jasné stanovení pracovní náplně O7: Zavedení průhledného mzdového sys. O8: Sdílení informací se zaměstnanci O9: Nefinanční ohodnocování zaměstnanců O10: Lepší distribuce podnikového časopisu O11: Aktivní zapojení zaměstnanců na chodu podniku O12: Delegování pravomocí	T1: Odliv zkušených zaměstnanců T2: Změna přístupu vrcholového managementu T3: Nastolení autokratického stylu vedení T4: Příchod problémových zaměstnanců T5: Omezení sociálních výhod zaměstnanců T6: Zvyšování rozdílu platu zaměstnanců a managementu T7: Snížení soc. výhod zaměstnanců

Zdroj: Vlastní výzkum

4.6.2 Návrh řešení

Z předchozí modifikované SWOT analýzy vyplývají následující strategie, které by měly vést k eliminování slabých stránek příležitostmi.

- Nemožnost ovlivňování množství a kvality informací lze zlepšit včasným zadáváním úkolů všem členům společnosti.

- Vedení podniku by se mělo více zajímat o názory a připomínky zaměstnanců společnosti a mělo by je více informovat o možnosti využívání schránek přání a stížností. Díky tomu budou zaměstnanci přesvědčeni, že mají možnost vyjadřovat se k dění v podniku, což má motivační efekt.
- Zlepšení důvěry mezi zaměstnanci různých oddělení a tím i zefektivnění komunikace mezi jednotlivými odděleními lze dosáhnout pořádáním různých podnikových akcí. Pořádáním různých podnikových akcí (plesů, výletů) může vedení podniku zprostředkovat seznámení zaměstnanců různých oddělení, které může vést ke zvýšení důvěry mezi nimi a tím napomoci zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními.
- Pocit nedocení zaměstnanců v organizaci - nemožnosti být povýšen, lze eliminovat zavedením kariérního řádu, ze kterého budou jasně vyplývat podmínky, splněním kterých bude zaměstnanec povýšen.
- Subjektivní hodnocení pracovníků má demotivující účinek. Tento jev lze zmírnit přesným definováním pracovní náplně. S tím souvisí i zavedení jasného mzdového systému – každému zaměstnanci budou známy okolnosti, splněním kterých mu bude zvýšen plat, což jej bude motivovat k lepším výsledkům.
- Sdílením co největšího množství informací se zaměstnanci může vedení podniku přispět k upevnění jistoty zaměstnanců, což by mělo napomoci k uvolnění atmosféry na pracovišti a vytvoření optimálních pracovních podmínek.
- Uvědomění si důležitosti své práce pro organizaci je pro zaměstnance velmi důležité. Ke zlepšení zjištěných výsledků v této oblasti může přispět občasné nefinanční ohodnocení zaměstnanců za dobré pracovní výsledky.
- Ke zlepšení informovanosti zaměstnanců o dlouhodobých cílech a vizi společnosti lze využít kromě firemního občasníku i podnikových akcí společenského i školicího charakteru.
- Příliš široké rozpětí řízení lze přímo ovlivnit rozsáhlejším delegováním pravomocí.

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat systém hodnocení vnitropodnikové komunikace v určitém podniku ve vztahu k jejímu organizačnímu uspořádání. K tomuto účelu byla vybrána společnost Energie, a.s. s 562 zaměstnanci, jejíž organizační struktura je poměrně složitá a obsahuje dostatečný počet charakteristik, které lze u organizační struktury a komunikace v takovéto společnosti popisovat.

Nejprve bylo třeba nastudovat základní teoretické poznatky z oblasti organizačních struktur a komunikace. Tyto poznatky jsou shrnuty v literární rešerši této práce. Na základě teoretických poznatků byl vypracován dotazník, který se stal základním nástrojem mého výzkumu. Měl za úkol analyzovat vnitropodnikovou komunikaci společnosti Energie a některé další související oblasti. K zajištění zpětné vazby a doplnění výsledku dotazníkového šetření bylo provedeno několik řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti i jejími zaměstnanci. Dalším zdrojem informací byly vnitropodnikové dokumenty, výroční zprávy, podnikový časopis a internet.

Na základě celkového zkoumání vnitropodnikové komunikace a organizační struktury společnosti Energie a.s. se podařilo prokázat podstatný vliv některých oblastí organizační struktury na komunikaci (samotný typ organizační struktury dle rozdělení pravomocí, rozpětí řízení). V některých oblastech organizační struktury byl naopak zjištěn vliv nepatrný. Z uvedeného vyplývá, že některé oblasti vnitropodnikové komunikace lze účinně ovlivnit změnami v organizační struktuře společnosti, avšak hlavní vliv na změnu úrovně vnitropodnikové komunikace jako celku mají úpravy provedené přímo v jednotlivých oblastech komunikace.

Provedením výzkumu ve společnosti jsem dospěl k následujícím doporučením, která by mohla přispět k odstranění komunikačních bariér a následnému zefektivnění vnitrofiremní komunikace. Nemožnost ovlivňování množství a kvality informací lze zlepšit včasným zadáváním úkolů všem členům společnosti. Vedení podniku by se mělo více zajímat o názory a připomínky zaměstnanců. Díky tomu budou zaměstnanci přesvědčeni, že mají možnost vyjádření se k dění v podniku, což působí motivačně. V oblasti horizontální komunikace by se společnost měla zaměřit na posilování důvěry zaměstnanců jednotlivých oddělení, čehož je možné dosáhnout např. častějším pořádáním podnikových akcí za účelem seznámení členů jednotlivých útvarů.

Zjištěný pocit nedocení zaměstnanců je možné zmírnit zavedením kariérního řádu, ze kterého budou jasně vyplývat podmínky potřebné k povýšení. Další oblastí, která si dle mého názoru zaslouží pozornost, je neprůhledný systém hodnocení. Zde může docházet k subjektivnímu hodnocení, které působí na zaměstnance značně negativně. Tento jev je možné eliminovat zavedením jasného mzdového systému, díky kterému budou každému zaměstnanci známy okolnosti, splněním kterých mu bude zvýšen plat, což jej bude motivovat k lepším výsledkům.

Současný trend ve vývoji organizačních struktur vede k jejich zjednodušování a zplošťování. Cílem takovéto transformace je především schopnost co nejlépe se přizpůsobovat změnám požadavků trhu. Tato schopnost je podmíněna dobře fungující, efektivní komunikací, a to jak komunikací uvnitř podniku, tak i komunikací s vnějším okolím podniku. Tento fakt ještě více zdůrazňuje nutnost usilovat o zlepšování komunikace, která se zde stává klíčovým faktorem úspěchu.

6. Přehled použité literatury

1. **DĚDINA, J.:** Podnikové organizační struktury. Victoria, Praha, 1996, 117 s., ISBN 80-7187-029-3
2. **DONNELLY, J. H.** a kol.: Management. Grada, Praha, 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3
3. **JANDA, P.:** Vnitrofiremní komunikace. Grada, Praha, 2004, 128 s., ISBN 80-247-0781-0
4. **KAREŠ, J.:** Základy řízení I. České Budějovice, 1996, 79 s., ISBN 80-7040-197-4
5. **KOTLER, P.:** Marketing, Management. Victoria, Praha, 1997, 789 s., ISBN 80-85605-08-2
6. **LEWIS, D.:** Tajná řeč těla. Victoria publishing, Praha., ISBN 80-85605-49-X
7. **MALÝ, M. – DĚDINA, J.:** Organizační architektura. Victoria publishing, Praha, 1996, 170 s., ISBN 80-7187-064-1
8. **PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.:** Firemní kultura. Grada, Praha, 1993, 144 s., ISBN 80-7169-018-X
9. **ROLÍNEK, L.** a kol: Teorie a praxe managementu. České Budějovice: JČU, 2003, 95 s., ISBN 80-7040-613-5
10. **SYNEK, M.:** Ekonomika a řízení podniku. 2. vyd. Praha: VŠE, 1997. 446 s., ISBN 80-7079-273-6
11. **TRUNEČEK, J.:** Management v informační společnosti. Skripta VŠE, Praha, 1997, 228 s., ISBN 80-7079-201-9
12. **VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.:** Management – Teorie a praxe pro 90. léta. Management Press, Praha, 1996, 244 s., ISBN 80-85943-19-0
13. **VYSUŠIL, J.** Základy managementu. 1. vyd. Praha: HZ, 1996. 296 s., ISBN 80-86003-00-9
14. **ZUZÁK, R.:** Management pro obor podnikání a administrativa. Praha: ČZU, 2001, 124 s., ISBN 80-213-0709-9
15. časopis **Moderní řízení**
16. **interní materiály** společnosti Energie, a.s.
17. **výroční zprávy** společnosti Energie, a.s.
18. **internet**

7. Abstract

The topic of this thesis is the transfer of information within an enterprise and the way it is influenced by the organizational structure of the enterprise.

In respect of enterprise, communication is very important. The enterprise uses communication to create number of relations with various stakeholders (employees, suppliers, customers etc.). These relations are characterised by certain dependence and directly determine long-term development of the enterprise. Unless communication with any of these stakeholders is sufficiently effective, various conflicts of interests and misunderstandings may arise, which may adversely affect the development and the prosperity of the enterprise. For the reasons mentioned above it is necessary to seek the highest possible effectiveness of the communication with all stakeholders.

Key words

communication, organizational structure

8. Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2 Dotazník pro management

Příloha 1. Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Petr Matoušek a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Význam organizační struktury pro komunikaci“. Chtěl bych Vás požádat o anonymní vyplnění tohoto dotazníku, který by měl posloužit k analýze komunikace ve Vaší společnosti, vznést připomínky a návrhy k jejímu zefektivnění.

Chtěl bych Vás požádat, abyste na otázky odpovídali pravdivě. Pokud nechcete z jakéhokoli důvodu na otázku odpovídat, dejte, prosím, přednost nezodpovězené otázce před nepravdivou odpovědí.

Předem Vám za vyplnění dotazníku děkuji.

jsem muž ☐ žena ☐

v Energie, a.s. pracuji méně než 1 rok ☐ 1 až 4 roky ☐ 4 až 7 let ☐ déle jak 7 let ☐

1. Kdo Vám poskytuje informace?

- a) přímý nadřízený ☐
- b) vedení podniku ☐
- c) spolupracovníci ☐
- d) nikdo ☐
- e) kdo? ☐

(políčko se automaticky zvětšuje)

2. Kdo Vám zadává úkoly?

- a) přímý nadřízený ☐
- b) vedení podniku ☐
- c) spolupracovníci ☐
- d) nikdo ☐
- e) kdo? ☐

3. Je Vám vždy zadání úkolu srozumitelné?

- a) ano vždy ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) zřídka ☐

4. Jste spokojen(a) s množstvím informací k plnění úkolů?

- a) ano, informací mám vždy tolik, kolik potřebuji ☐
- b) příliš mnoho informací – více než potřebuji ☐
- c) spíše méně informací ☐
- d) nedostatek informací ☐

5. Dostáváte informace v potřebné kvalitě?

- a) ano, vždy ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) ne ☐

6. Máte možnost ovlivňovat složení a množství informací?
- a) ano ☐
 - b) spíše ano ☐
 - c) spíše ne ☐
 - d) ne ☐
7. Uvědomujete si význam Vaší práce pro společnost Energie, a.s.?
- a) ano, nikdy o něm nepochybuji ☐
 - b) většinou si význam uvědomuji ☐
 - b) občas o něm pochybuji ☐
 - c) dělám jen svou práci ☐
8. Jsou Vám poskytovány informace z porad vrcholového managementu?
- a) ano ☐
 - b) spíše ano ☐
 - c) spíše ne ☐
 - d) ne ☐
9. Jsou Vám informace o Vašich úkolech předávány s dostatečným předstihem?
- a) ano vždy ☐
 - b) téměř vždy ☐
 - c) spíše ne ☐
 - d) ne ☐
10. Vyskytne-li se problém, který je třeba řešit, upřednostňujete:
- a) přímý kontakt s osobou, která Vám může pomoci ☐
 - b) písemný kontakt ☐
 - c) řešení ve skupině ☐
 - d) jinak: (vypište) ☐
11. Vyskytne-li se problém, obracíte se na:
- a) přímého nadřízeného ☐
 - b) kohokoli z vedení ☐
 - c) spolupracovníky ☐
 - d) nikoho ☐
 - e) koho? ☐
12. Zaznamenáváte konfliktní situace s ostatními odděleními?
- a) ano ☐
 - b) občas ano ☐
 - c) zřídka ☐
 - d) ne ☐
13. Komunikace s ostatními odděleními je v případě vzniku problému:
- a) velmi rychlá a účinná ☐
 - b) spíše rychlá a účinná ☐
 - b) spíše laxní ☐
 - c) téměř žádná ☐

14. Znáte vždy souvislosti proč se něco dělá a proč právě tímto způsobem?

- a) ano, vždy ☐
- b) často ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) neznám souvislosti ☐

15. Máte možnost se vyjadřovat k dění podniku?

- a) ano ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) ne ☐

16. Vaše připomínky a návrhy jsou řešeny:

- a) okamžitě ☐
- b) prověřovány a řešeny ☐
- c) řešeny na naléhání ☐
- d) nejsou brány v úvahu ☐

17. Váš přímý nadřízený je spíše:

- a) autokratický ☐
- b) různě ☐
- c) demokratický ☐
- d) otevřen dialogu, týmové práci ☐

18. Jaké jsou Vaše vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti?

- a) spíše formální ☐
- b) neutrální ☐
- c) spíše neformální ☐
- d) přátelské ☐

19. Jaké jsou Vaše vztahy s přímým nadřízeným?

- a) spíše formální ☐
- b) neutrální ☐
- c) spíše neformální ☐
- d) přátelské ☐

20. Jsou Vám známy podmínky, splněním kterých budete povýšen(a)?

- a) ano, jsou ☐
- b) ne, nejsou ☐

21. Znáte strategické cíle a vizi společnosti Energie, a.s.?

- a) ano, dobře ☐
- b) z doslechu ☐
- c) spíše ne ☐
- d) neznám ☐

22. Jakým způsobem je Vám vize předávána?

- a) porady ☐
- b) osobně – nadřízený ☐
- c) podnikové akce ☐
- d) intranet ☐
- e) jinak ☐

23. Kým jste kontrolován(a)?

- a) sami sebou ☐
- b) nadřízeným pracovníkem ☐
- c) spolupracovníkem ☐
- d) nikým ☐
- e) kým? ☐

24. Jsou na Vás delegovány pravomoci a odpovědnost?

- a) ano ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) ne ☐

25. Mám rád(a) práci, která:

- a) je šancí zkusit něco nového ☐
- b) má svůj systém a svou logiku ☐
- c) umožňuje nepřehlédnout detaily ☐
- d) ukáže brzy výsledky ☐

26. Energii, a.s. vnímám jako společnost :

- a) přátelskou ☐
- b) vstřícnou k potřebám a přáním zaměstnanců ☐
- c) jdoucí nekompromisně za svým cílem ☐
- d) nepřátelskou ☐
- e) Jakou? ☐

27. Jaké jsou Vaše plány do budoucnosti?

- a) v Energii,a.s. bych rád(a) pracoval(a) i nadále, dlouhodobě ☐
- b) naskytne-li se zajímavá nabídka, změním zaměstnání ☐
- c) aktivně hledám jinou práci ☐
- d) v horizontu let chci změnit zaměstnání, ačkoliv jsem spokojen(a)

Zde je prostor pro Vaše návrhy a připomínky:

Děkuji Vám ještě jednou za odpověď na výše uvedené otázky.

S přáním příjemného dne

Petr Matoušek

Příloha 2. Dotazník pro management

Dobrý den,

jmenuji se Petr Matoušek a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Vliv organizační struktury na komunikaci“. Chtěl bych Vás požádat o **anonymní** vyplnění tohoto dotazníku, který by měl posloužit k analýze komunikace ve Vaší společnosti, vznést připomínky a návrhy k jejímu zefektivnění.

Chtěl bych Vás požádat, abyste na otázky odpovídali pravdivě. Pokud nechcete z jakéhokoli důvodu na otázku odpovídat, dejte, prosím, přednost nezodpovězené otázce před nepravdivou odpovědí.

Předem Vám za vyplnění dotazníku děkuji.

jsem muž ☐ žena ☐

v Energie, a.s. pracuji méně než 1 rok ☐ 1 až 4 roky ☐ 4 až 7 let ☐ déle jak 7 let ☐

1. Kdo Vám poskytuje informace?

- a) přímý nadřízený ☐
- b) vedení podniku ☐
- c) spolupracovníci ☐
- d) nikdo ☐
- e) kdo? ☐

2. Kdo Vám zadává úkoly?

- a) přímý nadřízený ☐
- b) vedení podniku ☐
- c) spolupracovníci ☐
- d) nikdo ☐
- e) kdo? ☐

3. Je Vám vždy zadání úkolu srozumitelné?

- a) ano vždy ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) zřídka ☐

4. Jste spokojen(a) s množstvím informací k plnění úkolů?

- a) ano, informací mám vždy tolik, kolik potřebuji ☐
- b) příliš mnoho informací – více než potřebuji ☐
- c) spíše méně informací ☐
- d) nedostatek informací ☐

5. Dostáváte informace v potřebné kvalitě?

- a) ano, vždy ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) ne ☐

6. Uvědomujete si význam Vaší práce pro společnost Energie, a.s.?
- a) ano, nikdy o něm nepochybuji ☐
 - b) většinou si význam uvědomuji ☐
 - b) občas o něm pochybuji ☐
 - c) dělám jen svou práci ☐
7. Jsou Vám informace o Vašich úkolech předávány s dostatečným předstihem?
- a) ano vždy ☐
 - b) téměř vždy ☐
 - c) spíše ne ☐
 - d) ne ☐
8. Vyskytne-li se problém, který je třeba řešit, upřednostňujete:
- a) přímý kontakt s osobou, která Vám může pomoci ☐
 - b) písemný kontakt ☐
 - c) řešení ve skupině ☐
 - d) jinak: ☐
9. Vyskytne-li se problém, obracíte se na:
- a) přímého nadřízeného ☐
 - b) kohokoli z vedení ☐
 - c) spolupracovníky ☐
 - d) nikoho ☐
 - e) koho? ☐
10. Znáte vždy souvislosti proč se něco dělá a proč právě tímto způsobem?
- a) ano, vždy ☐
 - b) často ano ☐
 - c) spíše ne ☐
 - d) neznám souvislosti ☐
11. Vaše připomínky a návrhy k dění v podniku jsou řešeny:
- a) okamžitě ☐
 - b) prověřovány a řešeny ☐
 - c) řešeny na naléhání ☐
 - d) nejsou brány v úvahu ☐
12. Váš přímý nadřízený je spíše:
- a) autokratický ☐
 - b) různě ☐
 - c) demokratický ☐
 - d) otevřen dialogu, týmové práci ☐
13. Jaké jsou Vaše vztahy s podřízenými?
- a) spíše formální ☐
 - b) neutrální ☐
 - c) spíše neformální ☐
 - d) přátelské ☐

14. Jaké jsou Vaše vztahy s přímým nadřízeným?
- a) spíše formální ☐
 - b) neutrální ☐
 - c) spíše neformální ☐
 - d) přátelské ☐
15. Jsou Vám vysvětlovány důvody změn a inovací ve společnosti?
- a) ano ☐
 - b) spíše ano ☐
 - c) spíše ne ☐
 - d) ne ☐
16. Znáte strategické cíle a vizi společnosti Energie, a.s.?
- a) ano, dobře ☐
 - b) z doslechu ☐
 - c) spíše ne ☐
 - d) neznám ☐
17. Jakým způsobem je Vám vize předávána?
- a) porady ☐
 - b) osobně – nadřízený ☐
 - c) podnikové akce ☐
 - d) intranet ☐
 - d) jinak: ☐
18. Kolik máte přímých podřízených?
- a) 1 – 5 ☐
 - b) 6 – 10 ☐
 - c) 11 – 15 ☐
 - d) více než 15 ☐
19. Kým jste kontrolován(a)?
- a) pouze sebou ☐
 - b) nadřízeným pracovníkem ☐
 - c) spolupracovníkem ☐
 - d) nikým ☐
 - e) kým? ☐
20. Jsou Vám známy podmínky, splněním kterých budete povýšen(a)?
- a) ano, jsou ☐
 - b) ne, nejsou ☐
21. Mám rád(a) práci, která:
- a) je šancí zkusit něco nového ☐
 - b) má svůj systém a svou logiku ☐
 - c) umožňuje nepřehlédnout detaily ☐
 - d) ukáže brzy praktické výsledky ☐

22. Mám rád(a) lidi, kteří:

- a) dokážou klidně a jasně zformulovat svá stanoviska
- b) stojí oběma nohama na zemi
- c) jsou dobrými improvizátory
- d) jsou rozvážní a obvykle se neunáhlí

☐
☐
☐
☐

23. Souhlasím s úslovím:

- a) dvakrát měř a jednou řež
- b) odvážnému štěstí přeje
- c) účel světlí prostředky
- d) není kouře bez ohně

☐
☐
☐
☐

24. Energii,a.s. vnímám jako společnost :

- a) přátelskou
- b) vstřícnou k potřebám a přáním zaměstnanců
- c) jdoucí nekompromisně za svým cílem
- d) nepřátelskou
- e) Jakou?

☐
☐
☐
☐

25. Jaké jsou Vaše plány do budoucnosti?

- a) v Energii,a.s. bych rád(a) pracoval(a) i nadále, dlouhodobě
- b) naskytne-li se zajímavá nabídka, změním zaměstnání
- c) aktivně hledám jinou práci
- d) v horizontu let chci změnit zaměstnání, ačkoliv jsem spokojen(a)

☐
☐
☐

Zde je prostor pro Vaše návrhy a připomínky:

Děkuji Vám ještě jednou za odpověď na výše uvedené otázky.

S přáním příjemného dne

Petr Matoušek
