

ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH RIZIK V PODNIKU

Janette Brandová

Bakalářská práce
2013/2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Janette Brandová**
Osobní číslo: **L11233**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza komunikačních rizik v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte literární rešerši vztahující se k problematice rizik a komunikace v podniku
2. Zpracujte analýzu komunikačních rizik ve zvoleném podniku
3. Formulujte návrhy a doporučení pro tento podnikatelský subjekt

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha: Management press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0

[2] HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě, Brno: Computer Press, a.s., 2006, ISBN 80-251-1250-0

[3] PORVAZNÍK, J. Celostní management, Bratislava: Sprint, 2003, ISBN 80-89085-05-9

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.

Ústav krizového řízení

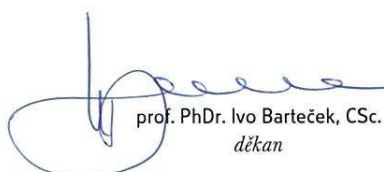
Datum zadání bakalářské práce:

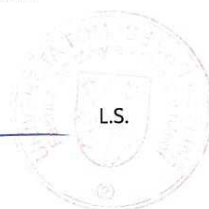
21. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

V bakalářské práci s názvem „Analýza komunikačních rizik v podniku“ je řešena analýza nastavení vnitropodnikové komunikace a způsoby předávání informací. V teoretické části jsem se zaměřila na obsah, cíle a projevy nefungující interní podnikové komunikace, dále na roli manažera v komunikačním procesu a obecné zásady používání manažerských informačních systémů. V praktické části této práce je seznámení s vybraným podnikem, současným nastavením komunikačních toků a využívání nástrojů komunikace.

Klíčová slova: nastavení komunikace, sdílení informací, tým, informační systémy,

ABSTRACT

My bachelor thesis „Risk Analysis of Communication in Company“ deals with an analysis of intercompany communication settings and way of providing information. Theoretical part is focused on content, goals and representation of non-working intercompany communication, then role of a manager in communication process and general rule of use of manager information system. Practical part deals with explanation of chosen company, its current communication settings and use of communication tools.

Keywords: communication rules, sparing of information, team, information systems.

Úvodem své práce bych chtěla poděkovat paní Ing. Romaně Bartoškové, Ph.D., své vedoucí, za její čas, cenné rady, zkušenosti, připomínky, které mi byly motivací a podporou, za její odborné vedení při psaní této práce. Dále děkuji managementu a zaměstnancům společnosti XY za možnost nahlédnout do procesů řízení, vedení a vzájemné spolupráce, v neposlední řadě pak osobě v pozici odborného konzultanta ze strany podniku, který mi umožnil získat potřebné informace pro moji práci. Závěrem chci poděkovat svým blízkým za trpělivost a podporu při mém studiu a všem ostatním, kteří mne v průběhu mého studia pozitivně motivovali a pomáhali.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 30.4.2014


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	9	
I	TEORETICKÁ ČÁST	11
1	KOMUNIKACE A JEJÍ VÝZNAM	12
2	KOMUNIKACE V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ	14
2.1	FIREMNÍ KOMUNIKACE A PARTNEŘI FIRMY	15
2.2	OBSAH FIREMNÍ KOMUNIKACE	15
2.3	PROJEVY NEFUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	18
2.4	CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	20
2.5	ROLE MANAŽERA V KOMUNIKAČNÍM PROCESU	20
2.6	LIDÉ V ORGANIZACI	22
2.7	RIZIKA PŘI DELEGOVÁNÍ.....	24
2.8	RIZIKO KOMUNIKACE PŘI PRÁCI V TÝMU	26
2.9	MANAŽERSKÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	28
2.10	OBCENÉ ZÁSADY POUŽÍVÁNÍ INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE	30
3	KOMUNIKAČNÍ RIZIKA PODNIKU S JEHO OKOLÍM	31
3.1	EFEKTIVNÍ VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	31
3.2	CREDIT RISK	32
3.3	INTRIKY A NÁSTRAHY	33
3.4	EFEKT DOBRÉ POVĚSTI	33
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
4	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	35
5	ZÁSADY KOMUNIKACE V PODNIKU XY	36
5.1	MOŽNÁ RIZIKA KOMUNIKACE V PODNIKU	36
5.2	SOUČASNÝ STAV VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	37
5.2.1	Orgány společnosti XY a jednání za společnost	37
5.2.2	System řízení společnosti	38
5.2.3	Obecné zásady pro komunikaci managementu	39
5.2.4	Systemy vnitřní dokumentace	40
5.2.5	Informační toky	40
5.2.6	Organizační struktura společnosti XY, funkční místa a jejich popisy	42
5.3	FINANCE A CONTROLLING – NÁSTROJE KOMUNIKACE	46
5.4	OSOBNOST MANAŽERA – ZÁKLADNÍ KÁMEN KOMUNIKACE	49
5.5	PROCES VÝBĚRU KANDIDÁTA	51
5.6	CONTROLLING – NÁSTROJ MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE	53
5.7	KOMUNIKACE TÝMU.....	59
5.7.1	Souhrnná zpráva ze školení týmu divize XX.....	60
6	INFORMAČNÍ KORPORÁTNÍ SYSTÉMY V PODNIKU	64
6.1	IS - SAP: PŘEHLED ZÁKLADNÍ FUNKCIONALITY SYSTÉMU V PODNIKU.....	64
6.2	RIZIKA IMPLEMENTACE PODNIKOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU SAP	66
ZÁVĚR	69	

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
SEZNAM OBRÁZKŮ	74
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

„Slova jsou příčinou nedorozumění“: Saint – Exupery.

Z obecného hlediska lze komunikaci charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Komunikace je činnost, která nás v běžném životě provází nepřetržitě. Svému okolí předáváme informace svou činností, pohybem těla, gesty i mimikou ještě před tím, než vyslovíme první slovo. Komunikace nám umožňuje získávat znalosti, projevat názory, postoje, přání a požadavky, utvářet a rozvíjet svou osobnost a také vymezit roli, kterou zaujímáme ve společnosti. Avšak na komunikaci uvnitř podniku musíme pohlížet trochu jinak. Vnitropodniková komunikace má významný vliv na celé fungování podniku, je základem řízení a ovlivňuje prosperitu. Ve většině firem management podceňuje její význam a nepřikládá důležitost ani základnímu nastavení komunikačních toků. Pozornost je soustředěna pouze na technické pojetí komunikace a je zcela opomíjena podstata interní komunikace v každodenní manažerské práci. Z tohoto důvodu se vnitropodniková komunikace může stát zbytečnou slabinou podniku.

Vysoká pozornost, která se tradičně věnovala pouze vedoucímu, dnes stále více nachází protiváhu v zapojení ostatních pracovníků. Každá firma je tak dobrá, jak dobré má zaměstnance. Lidé chtějí odvést dobrou práci a být za ni pochváleni. Je potřeba se zamyslet, zda management a vedoucí pracovníci informují zaměstnance o vizi firmy, o strategii vedoucí k naplnění této vize, o tom, co se daří, nebo kde je problém, o konkrétních úkolech pro konkrétní období. Lépe informovaní zaměstnanci odvádí lepší výkon, lepší práci, protože vědí. Dříve bylo možné, aby šéf firmy shromáždil všechny informace a veškeré odborné znalosti a poté správně rozhodl. V dnešní době, která se vyznačuje specializací práce a záplavou informací, je tento způsob vedení pro jednotlivce takřka nemyslitelný.

V rámci interní komunikace podniku je kladen důraz na rozvoj znalostí, dovedností a zkušeností a to především v oblastech:

- ❖ Informačních zdrojů a jejich optimálního využívání.
- ❖ Kritického analyticko – syntetického vyhodnocování informací.
- ❖ Řízení informačních toků.
- ❖ Prezentace a komunikace pracovníka i podniku.

Člověk, neovládající alespoň základy komunikace, má ve svém sociálním okolí výrazný handicap. Velmi obtížně navazuje vztahy s ostatními jedinci a skupinami, těžce prosazuje svůj názor a neumí se prezentovat. Z těchto a řady dalších důvodů lze považovat znalost efektivní komunikace za základní realizační stupeň a následného rozvoje společnosti, jakéhokoliv týmu a jednotlivce a to zejména v případech, kdy specialista nalezne významnou konkurenční výhodu, jež by mohla podniku přinést strategickou pozici, ale nedokáže přesvědčit vrcholový management o silných stránkách navrhovaného řešení a zajistit tak realizaci, bude jeho přínos zanedbatelný.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE A JEJÍ VÝZNAM

Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Přesto, že mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním. Stále totiž narážíme na to, že ten druhý „to myslel úplně jinak“. A my jsme cosi špatně pochopili. Jelikož si neumíme číst myšlenky a chceme se dorozumět, musíme projevit dostatek vůle k ověřování domněnek a vyjasňování si toho, co si vlastně chceme říct. Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslu, rozumu, intuice i citu. To znamená, že naše chování a vše, co děláme a neděláme, také patří do naší komunikace. Mějme na paměti, že hlavním cílem je dosáhnout porozumění. Jedině naše vzájemně korespondující činy, chování a to, co říkáme, vytváří předpoklad porozumění – důvěru a vede k jeho naplnění. To je velmi těžká věc. [6]

„*Není možné nekomunikovat*“ je jeden z nejznámějších výroků Paula Watzlawicka, předního teoretika komunikace. Člověk stráví komunikováním značnou část svého aktivního života. V případě manažera to platí ve zvýšené míře. Komunikace představuje prostředek, jímž jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle. Z výzkumů, provedených v organizacích nejrůznějšího typu, však vyplývá, že největší problémy jsou spojeny nejčastěji právě s komunikací. [3]

V obecně psychologickém pojetí je vnímání (percepce) procesem, ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace. V tomto procesu se uplatňují dvě hlavní komponenty:

- ❖ Výběr přijímaných podnětů z okolí
- ❖ Jejich organizace.

Určitý výběr, selekce podnětů, je základem odfiltrování méně důležitých informací tak, aby bylo možné se zaměřit na informace podstatné. Přitom se často stává, že lidé nemají pro takový výběr odpovídající kritéria, nebo jsou při něm ovlivňováni určitými subjektivními preferencemi.

Účelem percepční organizace je seskupování vnímaných podnětů do určitých celků, které člověku umožňují lépe se orientovat v daném prostředí. Specifickým případem sociální percepce je pak percepce interpersonální, tj. vnímání a poznávání druhých lidí.

Dovednosti v oblasti interpersonální percepce jsou obvykle považovány za mimořádně závažný zdroj úspěchu v činnosti manažera, obchodníka či podnikatele. Ve výzkumu v této oblasti (Guirdhamová, 1990) se „schopnost porozumět lidem“ umístila v odpovědích 150 výkonných manažerů na předních místech mezi šestnácti osobními charakteristikami manažera (na prvním u amerických a na druhém u britských manažerů). [6]

2 KOMUNIKACE V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ

V podnikovém prostředí se sleduje hlavně tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a jejich zapracování do fungování firmy. Ale uvnitř firmy je tok informací neméně důležitý a ještě mnohem rychlejší. Sdílení interních informací a práce s nimi, vytváření know-how, však nejsou hlavní náplní komunikace probíhající uvnitř firmy, neboť komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její fungování představit. V tomto kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy.

V praxi managementu se pak význam komunikace konkrétně projevuje zejména v těchto činnostech:

- ❖ Sdělování zpráv, informací, rozhodnutí.
- ❖ Vyjasňování skutečností, stavů, situací.
- ❖ Přesvědčování, ovlivňování.
- ❖ Implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích.
- ❖ Konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel zásad i obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot.

Ještě v širším pojetí komunikace, postavené na rozsáhlejší práci s informacemi, se dá shrnout do těchto základních aktivit:

- ❖ Monitorování – zachycování informací, vyhledávání, chápání jejich obsahu a zaznamenávání, příp. uchovávání.
- ❖ Interpretace – sdělování pochopených informací a předávání jejich hodnoty dále do firmy.
- ❖ Distribuce – účelné předávání informací ve vhodném čase vhodným adresátům.
- ❖ Sdílení – přístup k informacím členům komunikačního procesu.
- ❖ Realizace – implementace a využití v praxi, nastavování procesů a standardů.

Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak ko-

munikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy. [6]

2.1 Firemní komunikace a partneři firmy

Podnik vyvíjí svou činnost, podniká v určitém marketingovém mikroprostředí, které bezprostředně ovlivňuje toto podnikání. Již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle – dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Ze svého okolí získává podnik důležité a užitečné informace pro úspěch své činnosti, především informace o trhu, na kterém podniká. Na základě těchto informací formuje charakter svého podnikání, vizi svého podnikání a v konečné fázi nabídku. Informace, které jsou předmětem komunikace z podniku směrem do vnějšího i vnitřního okolí, jsou součástí koordinované marketingové činnosti, resp. marketingové komunikace v rámci celého komunikačního mixu. Je velmi důležité, aby si vedení firmy uvědomovalo všechny směry komunikace firmy a nepodceňovala komunikaci s žádným s partnerů, vhodně volilo formy komunikace se všemi cílovými skupinami (konkrétně pojmenovaní partneři, se kterými firma komunikuje, od zákazníků, přes zaměstnance, po úředníky a obyvatele okolí, ve kterém firma podniká). [6]

Partnery firmy můžeme rozdělit na partnery vnitřní a vnější komunikace. V první oblasti je potřeba připomenout, kdo tvoří základ firmy. Jsou to vlastníci a zaměstnanci, skupiny pracovníků, které tvoří formální a neformální týmy. Do druhé oblasti řadíme stávající a potenciální zákazníky, jako např. spolupracující firmy – banky, marketingové agentury, logistické firmy, dále pak úřady a správní orgány, státní instituce, neziskové organizace a další (zájmová sdružení, sportovní kluby apod). Je potřeba nezapomenout na stávající i potenciální konkurenci. V neposlední řadě do vnějších partnerů patří rodinní příslušníci pracovníků firmy, obyvatelé a organizace v okolí, kde firma podniká, potenciální pracovníci a spolupracovníci firmy, odborná i laická veřejnost a média. [6]

2.2 Obsah firemní komunikace

Vnitřní prostředí je tvořeno zejména zaměstnanci, lidmi, kteří jsou pro fungování firmy nejdůležitějším a současně nejhůře ovlivnitelným faktorem. To vychází z lidské osobitosti, nezávislosti, relativní samostatnosti, ze schopnosti samostatného myšlení. Nelze kontrolovat a řídit myšlení, projevy a chování lidí, lze je jen více či méně ovlivňovat, stimulovat

k plnění společných cílů a vlastní motivaci pracovníků. Z tohoto hlediska je proces interní komunikace velmi náročný a důležitý.

Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.

Obecně jsou předmětem komunikace informace. Ve firmě však lidé pracují s daty, informacemi a znalostmi. Úspěch firmy je založen na znalosti, jak s nimi zacházet. Pro práci s nimi je důležité objasnit jejich rozdíl. [6]

Obsahem firemní komunikace jsou:

❖ Data.

Ve firemní praxi za data považujeme objektivní fakta o určitých skutečnostech nebo posloupnost znaků s určitou hodnotou. Data bývají dobře strukturovaná a většinou jsou vázána na technologii. Data jsou nezávislá na lidském vědomí, jsou výsledkem nějakého konkrétního procesu. Jsou to obecné výroky popisující realitu. Data jsou dále zpracovatelná a lze je kvantitativně i kvalitativně ohodnocovat. V datech je zakódována jakási zpráva. Informační systém firmy se zabývá zpracováním dat a nabízí managementu firmy jejich přehled. Jsou to například čísla objemu prodeje, prodaných kusů, počet zákazníků, data z účetnictví apod. Data jsou předmětem databází firmy, podávají nám faktickou zprávu sama o sobě bez vypovídací hodnoty, bez vysvětlení a bez významu. Nicméně jsou základem informací, proto jsou důležitá a jsou na ně kladeny nároky ohledně rychlosti jejich pořízení, nákladů na jejich pořízení, kapacitu, přístup, nároků na další zpracování a na jejich formát a srozumitelnost.

❖ Informace.

Informace jsou data, která jsou interpretována s určitým významem, jsou to data, kterým je přikládána konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem. Uživatel vytváří z dat informace subjektivního charakteru na základě svých znalostí. To znamená, že uživatel může pracovat s daty, pouze pokud má určité znalosti nutné

k jejich zpracování, tak mají pro uživatele některá data určitou hodnotu a některá pro něj nemají žádnou. Některé informace mohou být pro příjemce a zpracovatele bezcenné, neboť pokud příjemce nemá znalost, jak informaci využít a zpracovat, nemá pro něj žádnou hodnotu. [6]

❖ Znalosti

Znalost je svázána vždy s lidskou činností a emocemi. Zakládá se na informacích a na jejich subjektivním zpracování v mysli. Odborná literatura se shoduje, že je to souhrn zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme. V organizacích znalosti bývají součástí rutin, procesů, praktik a norem a vznikají v lidských myslích při konkrétní činnosti, při níž znalosti nabývají významu a kvality. Pokud se organizace zabývá přenosem a sdílením znalostí, pak vytváří systém managementu znalostí, který je založen na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí na fungující komunikaci. Pro organizaci jsou samozřejmě znalosti nejhodnotnější. [6]

Je mnoho způsobů, jak se dostat k novým znalostem. Některé podniky vyhláší „patentní“ postupy, které je dovedou k novým znalostem, jiné se stále rozhlíží a spoléhají na náhodu, další se samy nenamáhají a doufají, že se udrží, budou-li následovat někoho schopnějšího. Zkusme si představit několik možných nebo užívaných postupů:

- Kolektivní myšlenkové úsilí, jako brainstorming, společné vize a pokusné návrhy.
- Benchmarking, porovnávání se s jinými, zejména lepšími a nejlepšími v oboru.
- Prověření přihlášek nových patentů, vědeckých osvědčení, udělených značek.
- „Bezbariérové“ vztahy v podniku, kdy lze s novou myšlenkou bez váhání zajít za jinými pracovníky, vedoucími pracovníky (i za nejvyšším vedením).
- Práce s „otevřenými knihami“ podniku, kdy si každý zájemce může prohlédnout, jak si podnik stojí, a uvážit, čím by v okruhu svých znalostí mohl být nejužitečnější, upozorňování na novinky v oboru i mimo něj, pokud by byly přínosné pro podnik.
- Prověřování dříve opuštěných úloh nebo nevydařených pokusů, které již jednou narazily na obtíže, ale nyní by se mohly stát řešitelnými a přínosnými.
- „Zvídavý“ přístup k pracovníkům, kteří se vracejí ze školení, seminářů a konferencí, z výstav a trhů, z náročných jednání, dodávek, montáží, aby se zachytilo a zužitkovalo nové poznání.

- Prolínání vědeckých, odborných a operačních pracovníků.
- Přijímání rizikových úloh, na které si jiní málo troufají (protože jasná, zjevná řešení málokdy unikají obecné pozornosti, ale zpravidla nepřinesou konkurenční výhodu, zato vyřešení problémových a riskantních úloh postaví podnik rázem před ostatní konkurenci).
- Experimentování, pokud je věcně, lidsky i kapitálově přijatelné a slibuje otevřít nové pole znalostí a podnikání. [9]

Pro vnitropodnikovou komunikaci má rozlišení dat, informací a znalostí význam zejména pro samotnou práci s nimi. Silnou provázanost dat, informací a znalostí lze najít například v procesu rozhodování, kde kvalita dat, informací a znalostí přímo ovlivňuje proces a výsledek rozhodovacího procesu.

Komunikace ve firmě na základě práce s daty, informacemi a znalostmi zasahuje celé fungování firmy, stává se základem celého řízení, ovlivňuje prosperitu firmy, obsahuje zpracování dat v databázích účetního software stejně jako tvorbu image a snahu o loajalitu pracovníků. Technické nastavení zpracování dat je mnohem jednodušší než nastavení komunikace mezi firmou, resp. managementem a pracovníky. Základ firemní komunikace vychází z definování firemní identity a ze snahy o sladění této identity se stávající image firmy. To znamená čím firma je a čím chce být. Image, vnímaný obraz firmy vnějšími i vnitřními partnery se utváří na základě komunikace firmy s partnery, na tom, jak jedná a jak se k nim chová. [6]

2.3 Projevy nefungující interní komunikace

Význam efektivní interní komunikace si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Nejčastějšími projevy mohou být:

- ❖ Nedostatek informací.
- ❖ Neúplné informace.
- ❖ Nejednoznačné informace.

Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení. Mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních

kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace. Informační resp. komunikační šum často vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů, že:

- ❖ Komunikace je pouze sdělování.
- ❖ Základem komunikace je podat informaci.
- ❖ Komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení.
- ❖ Informace je třeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat.
- ❖ S informacemi se dá dobře manipulovat.
- ❖ Komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět a znát, ten ať se sám ptá.
- ❖ Komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci.

Mnohdy jde o nevědomé odmítání otevřené komunikace, firemní kultura vede manažery a pracovníky k tomu, aby komunikovali s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V tomto případě selhává management firmy.

Důsledky nefungující vnitrofiremní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k:

- ❖ Demotivaci.
- ❖ Nerozhodnosti.
- ❖ Pasivitě.
- ❖ Frustraci.

Tyto uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůstat:

- ❖ Ve vysokou míru fluktuace pracovníků.
- ❖ Ve špatnou koordinaci procesů a činností.
- ❖ V nezáměr o dosahování vytyčených cílů.
- ❖ Ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby.
- ❖ V neefektivní marketingové řízení.
- ❖ V konkurenční neschopnost celé firmy.

Je nutné si znovu uvědomit, že komunikace není pouze to, jak věci říkáme, ale také jak se chováme a jak s partnery jednáme. Ve firmě úroveň komunikace mezi firmou a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi pracovníky v týmu, jednoznačně určuje úroveň jejich spolupráce. [6]

2.4 Cíle interní komunikace

Pokud shrneme to, co je pro fungující komunikaci uvnitř firmy nejdůležitější, můžeme definovat cíle, které by firma měla naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně interní komunikace. Je nutné si uvědomit, že vnitřfiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků, slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.

Cíle interní komunikace mohou být tedy definovány:

- ❖ Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- ❖ Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- ❖ Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- ❖ Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy. [6]

2.5 Role manažera v komunikačním procesu

Výzkumy ukazují, že v současném období ovlivňují pracovní kariéru subjektů managementu asi tak z 10% jejich postoje a vyznávané hodnoty a z 30% vědomosti, kterými disponují. Zbýlých 60% představují komunikační dovednosti, kontakty, schopnosti vycházet se spolupracovníky a pověst. [11]

Účinná komunikace je základem vedení a managementu. Nevede shora dolů, nebo zdola nahoru, nýbrž je dvousměrná a kontinuální. Kombinace různých médií a technik dodá správnou informaci správným lidem ve správný čas.

Existuje velká rozmanitost komunikačních kanálů i technik a prostředků a je potřeba se naučit, jak je řídit. Dobré řízení závisí na úspěšných osobních vztazích. Takové vztahy přijdou, pokud si osvojíte neformální relaxovaný a přátelský styl komunikace s lidmi. Dobrá komunikace jakéhokoliv druhu se vždy snaží splnit potřeby všech stran.

Musíte dodat správnou zprávu ke správným lidem správným způsobem a ve správný čas. K tomu mohou pomoci prostředky komunikace a jejich základní metody komunikace.

- ❖ Mluvené slovo: přímá řeč, která se používá nejčastěji. Spojuje kombinaci osobnosti a slova. Je důležité pečlivě vybírat slova, ať už mluvíte k více lidem, nebo k malé skupině.
- ❖ Písemná komunikace: v obchodním světě se dnes používá formálních i neformálních dokumentů od poznámek a e-mailů k dlouhým zprávám a prezentacím. Ať mají jakoukoli povahu nebo smysl, vždy si vyjasněte myšlenky a fakta, než je dáte na papír či na obrazovku, a vždy zkontrolujte konečnou verzi předtím, než ji odevzdáte.
- ❖ Obrazová prezentace: dobře vybraná a navržená obrazová prezentace má velký vliv. Vhodně zvolené obrázky mluví hlasitěji než slova a pomohou posluchačům a čtenářům si uchovat zprávu dlouho v paměti.
- ❖ Fyzické vyjádření: gestikulace, vokální variace a výrazná mimika obličej se v podnikatelském kontextu běžně nepoužívá. Nicméně nevědomá řeč těla je univerzální a důležitá. Má svůj význam a může být špatně pochopena a vysílat špatné signály.
- ❖ Smíšené metody: různá média ovlivňují různé oblasti mozku, takže čím více se kombinují, tím je komunikace účinnější. Důvěryhodnost dobře napsaného dopisu se zkazí špatnou úpravou a horší grafika může oslabit důležitou prezentaci.

Další oblastí, se kterou se manažer musí umět sžít, jsou komunikační kanály:

- ❖ Komunikace tváří v tvář: pro účinnou osobní komunikaci mezi lidmi je třeba umět dobře artikulovat a mít jasno v cílech. Kdy a jak komunikovat, s jednou osobou či mnoha, má významný účinek na vliv vašeho sdělení a každá forma komunikace vyžaduje různou dovednost.

- ❖ Individuální schůzky: jsou základem kontaktů mezi lidmi a všichni manažeři je musí zvládnout. Manažer musí být dobrým posluchačem i mluvčím a mít cit pro okolnosti.
- ❖ Malé neformální skupiny: mnoho práce se udělá v malých skupinách. Interakce účastníků hraje důležitou roli v určení, jaké obdrželi sdělení. Ať už jde o pravidelný tým, nebo zahrnuje lidi zvenku, vždy je třeba se řídit pravidly formální schůzky: Držet se tématu, psát si záznam, rozdat dokumentaci obsahující rozhodnutí a následné úkoly.
- ❖ Velké schůzky: jsou zásadní u formálních událostí, jako např. konference. Vystupuje-li manažer jako řečník, potřebuje dobrou přípravu pro prezentaci, která posílí jeho důvěru.

Manažer si může vybrat formu, místo a způsob komunikace, ale ne příjemce. Může se ocitnout ve společnosti jakýchkoli posluchačů a bude potřebovat využít všechny možné kanály a metody. Pak musí využít takový přístup, díky němuž bude jeho sdělení dostupné a účinné. Mezi posluchače pak řadíme nadřízené, kolegy, podřízené, vnější dodavatele, zákazníky, konkurenci, konzultanty a profesionální poradce, veřejnost. [5]

2.6 Lidé v organizaci

Hlavními brzdami procesního řízení je převládající strmě vertikální organizační struktura, vertikální (často pouze jednosměrná, tedy „shora dolů“) komunikace, neochota k delegování pravomocí a obrovské rezervy v řízení lidského kapitálu. Souvisí to s nepochopením významu potenciálu, který firmy ve svých lidech mají a s jeho nedostatečným využíváním a rozvíjením. Management často přeceňuje význam „tvrdých faktorů“ řízení (strategie, projektové řízení, plánování, cash flow ...) na úkor tzv. „měkkých faktorů“ (firemní filozofie, ideologie, vize, mise, etický kodex, hodnoty, symboly, styl firemního života – firemní kultura) a nerespektuje nezbytnost komplexního pohledu na systém podnikového řízení. Nezřídka chybí systémový přístup, komplexnost a vzájemná provázanost jednotlivých subsystémů. Manažeři si jen zřídka uvědomují nezbytnost zplošťování organizačních struktur, umožňujícího využívat pružných a účinných forem řízení, vhodně kombinovat tvrdé

a měkké nástroje řízení, řízení s vedením, s leadershipem, teambuildingem, delegování pravomocí, motivačními programy a jasnou koncepcí a strategií v oblasti rozvoje svých lidí. Základem návratnosti technologických a informačních investic je schopnost vzájemné integrace s ostatními systémy společnosti, tedy především sociálním a znalostním, které

jsou nositeli sociálního a znalostního kapitálu a představují potenciál úspěšnosti firmy, zdroj významných synergických efektů.

Pokud firma vytváří podmínky pro využívání sociálního kapitálu (energetizaci lidí) i znalostního kapitálu (efektivní využívání znalostí a dovedností lidí), má šanci na uplatnění i v podmínkách super konkurence.

Jenže – jak toho docílit? Na to nestačí tradiční orientace typická pro funkčně řízené organizace. U nich převažovalo řízení prostřednictvím příkazování a kontroly, zaměřené na přesné plnění předem stanovených úkolů nadřízeným. U procesní orientace jde spíše o vedení, leadership, horizontální spolupráci, orientaci na zákazníka a charakteristik jím požadovaných výstupů (množství, kvalita, místo, čas, parametry přidané hodnoty). Uvedené změny souvisejí, zcela pochopitelně, se změnou požadavků na odborné a zejména sociální kompetence manažerů a leaderů a na jejich neustálé zdokonalování.

Školské i firemní vzdělávání zůstává těmto nárokům velmi dlužno. Absolventi vysokých škol často přicházejí do firem s velice dobrými, až encyklopedickými znalostmi ve svém oboru, ale neumějí je příliš využívat v praxi. Mají často také horší schopnost kreativity, obavy z rozhodování a odpovědnosti, neumějí dobře pracovat v týmech. Přílišná a často příliš raná specializace bez poctivých všeobecných základů může vést až k absurdnímu „vědět všechno o ničem“. Protipólem je „vědět něco o všem“. [1]

Ve své řídicí činnosti by se měl manažer prakticky každodenně dostávat do styku s jednotlivými řízenými pracovníky. Jeho základním cílem zde je podnítit a průběžně ovlivňovat jejich pracovní aktivity, vést je k dosahování požadovaných pracovních výkonů a k tomu, aby se postupně stávali trvale výkonnými členy určité pracovní skupiny nebo pracovního týmu. Zdálo by se, že bude stačit, když k nim bude přistupovat věcně a působit na racionální složky jejich osobnosti. V praxi však při takovém jednání s lidmi mívá řídicí pracovník jen malou naději úspěšně je ovlivnit. Má-li tedy být úspěšný, musí se do značné míry orientovat i na emocionální stránky jejich přístupu k realizaci. Nemůže tedy být jen pracovníkem řídicím, musí se stát vedoucím, který má u svých lidí potřebnou autoritu a je jimi také akceptován, neboť on je tím, kdo rozhodujícím způsobem určuje situaci jak v oblasti sdělování, tak i tam, kde jde o žádoucí ovlivňování pracovníků. Je důležité, aby se při komunikaci s pracovníky vedoucí nikdy nezaměřoval jen na záležitosti bezprostředně související s plněním pracovních úkolů, ale také na další skutečnosti týkající se existence a fungování organizace.

Dialog vedoucího s pracovníkem mívá v řadě případů podobu do určité míry jednosměrného informování. Zvláště z titulu své řídicí (mocenské) pozice vedoucí často přistupují k dialogu s pracovníkem tak, že mu prakticky nedají příležitost se vyjádřit. Na jedné straně se tak vytváří nebo dokonce prohlubuje nespokojenost pracovníka, na druhé straně přichází vedoucí o zpětnou vazbu – nedozvídá se, jak byl při svém působení na pracovníka úspěšný, zda ho skutečně ovlivnil v žádoucím směru. Každé jeho další působení bývá proto méně účinné a nedostane se mu také kritické korektury vlastního jednání (v řadě případů o ni ani nestojí), přestože by mohl za jejího přispění zvýšit efektivnost svého řídicího působení na pracovníky. [3]

2.7 Rizika při delegování

Delegování pravomocí a odstraňování překážek jsou, podle světově proslulého profesora na problematiku vedení procesu, Johna Kottera, pro úspěch klíčové. Manažeři v tradičních firmách jsou prakticky vždy přesvědčeni, že by práci svých podřízených dokázali udělat lépe. Proto prakticky nejsou ochotni vzdát se svých pravomocí a delegovat rozhodování na nižší řídicí úroveň. Takové jednání je však destruktivní, protože frustruje pracovníky a brání realizaci strategického úkolu. Mimo to se rozhodování stává velmi těžkopádným a práce postupují jen velmi pomalu. Kontrola a pravomoc manažerovi navíc umožňuje zablokovat realizaci aktivit, které vedou k zásadním změnám a které se mohou dotyčného vedoucího pracovníka zásadně dotknout (proto mu nejsou „pohodlné“). Takovému jednání je nutné se vyhnout. [14]

Při působení na jednotlivé pracovníky si vedoucí musí dobře uvědomovat rozdíly mezi lidmi, a to jak ty, které jsou prakticky nepřekonatelné (individuální povahové odlišnosti, specifika žen a mužů, národní a kulturní specifika), tak i ty, které mají časově omezenou platnost (noví pracovníci, senioři, mladí lidé na pracovišti apod.). Kromě toho jsou tu i problémoví pracovníci, kteří mohou situaci na pracovišti narušovat situačně či trvale. Vůči všem musí vedoucí uplatňovat individuální přístup a to obvykle tak, že:

- ❖ Neustále pobývá mezi pracovníky.
- ❖ Usiluje o překonání odstupů mezi nimi a sebou.
- ❖ Průběžně vytváří atmosféru přístupnosti.
- ❖ Odstraňuje ohniska napětí mezi pracovníky.
- ❖ Nenechává se zatlačit do defenzivy.

- ❖ Používá informace od pracovníků v jejich prospěch a ne proti nim.

Za této situace může poměrně záhy zvládnout dovednosti povzbuzování lidí ke kladení otázek a vytyčování problémů, naslouchání lidem a přiměřené komunikace s nimi, podněcování nesmělých pracovníků a rovněž určitého tlumení pracovníků příliš ctižádostivých. Vedoucí by si měl uvědomovat, že může pracovníky požádat o námětu bez ztráty autority, že není třeba se bát argumentů, které lze vyvrátit, že by se měl vyhýbat negativním a defenzivním myšlenkám, akceptovat návrhy pracovníků nebo na ně alespoň nikdy nereagovat odmítavě, vyhýbat se kritice i těch návrhů, které se zdají nereálné. Časový prostor pro individuální práci s lidmi nemusí být příliš rozsáhlý a může se ještě zlepšit na základě uplatnění principu delegování, který vyžaduje:

- ❖ Vybrat správné lidi.
- ❖ Delegovat příjemné i nepříjemné záležitosti.
- ❖ Před vlastním delegováním vše dobře promyslet.
- ❖ Delegovat kvalifikovaně – postupně si pracovníka vyzkoušet.
- ❖ Delegovat předem.
- ❖ Delegovat úkoly jako určité celky.
- ❖ Delegovat přesně.
- ❖ Nikoho nevynechat a vyhýbat se duplicitám.
- ❖ Před vlastním delegováním se s každým pracovníkem poradit.

Za důležité lze považovat to, zda existuje soulad mezi chováním, které podnik potřebuje, a chováním, které odměňuje. [3]

Delegování určitých úkolů nebo procesů umožní vedoucímu využít čas ke konstruktivnějšímu řízení. Delegování znamená rozhodnout se, který úkol budete dělat sami a který předáte, případně komu. Delegování je něco víc, než jen předání úkolu: zároveň žádáte vybraného pracovníka, aby na sebe vzal zodpovědnost za vypracování úkolů a autoritu jednat za vedoucího. Hlavní zodpovědnost však zůstává na vedoucím a o vyřešení vzniklých problémů se potom musí postarat sám. Při delegování se předává nejen daný úkol, ale i autorita, kterou s sebou přináší, proto je žádoucí vybrat takové práce, které jsou v rozumné míře samostatné. Delegování celého úkolu napomůže osobnímu rozvoji jedince a podpoří smysl pro splnění práce.

Rozhodnout se, kdo by měl být za úkol zodpovědný, je více než pouhé předání kompetence. Měl by být vybrán člen týmu, který pro takovou práci má požadované vědomosti a dovednosti, nebo je může snadno získat prostřednictvím školení. Jiným faktorem k uvážení je, jak se bude jedinec cítit s takto přidanou zodpovědností. Dalším faktorem je, zda člen, kterého zamýšlíte delegovat, může část svého úkolu delegovat dále. Obecným pravidlem je, že delegování směrem dolů by mělo být v organizaci podporováno tak daleko dolů, jak to dovolí znalosti. Dokáže-li se najít optimální úroveň, začne účinněji pracovat nejen vedoucí, ale bude také motivovat a rozvíjet tým.

Objasněme si, co je cílem strukturovaného delegování. Při strukturovaném delegování by člen týmu měl přesně pochopit, co se deleguje a proč. Pracovník musí být velmi konkrétně informován o limitech jeho nové pravomoci, aby získal jasný obrázek o daném úkolu, jeho obsahu a jakou roli v něm bude hrát, jak bude vedoucí na daný úkol dohlížet a jak bude hodnocen výkon. Nakonec vedoucí zajistí, aby každý, na koho bude mít změna v kompetencích dopad, byl včas informován, čímž se předejde zmatku a navíc bude delegovaný pracovník motivován prostřednictvím veřejného mínění. [5]

2.8 Riziko komunikace při práci v týmu

K vybudování účinného týmu potřebujete skloubit znalosti a osobnosti jedinců, kteří se budou podílet na dosažení společných cílů a úkolů. Lidé často dosáhnou mnohem více, pracují-li společně, než kdyby každý jednal na vlastní pěst. Efektivní tým čerpá z celé škály talentů a odborností, což je dostatečnou kompenzací za případné slabiny jednotlivců. Členství v týmu neznamená pouze spojit dohromady funkční odbornosti – záleží na osobnostech a přístupu. Psycholog Meredith Belbin rozlišil devět týmových rolí, které je třeba obsadit, aby byla zajištěna optimální týmová činnost. Týmové role, podle M. Belbina, jsou následující:

- ❖ Dohlížející pracovník: tvořivý, nápaditý, neortodoxní. Řeší složité problémy.
- ❖ Výzkumník zdrojů: extrovertní, zapálený, komunikativní. Zkoumá příležitosti, rozvíjí kontakty.
- ❖ Koordinátor: zralý, sebejistý, dobrý leader. Vyjasňuje cíle, prosazuje řešení problémů, dobře deleguje.
- ❖ Formující pracovník: náročný, dynamický, těší ho obtížné situace. Má sílu a odvalu překonávat překážky.

- ❖ Instruktor hodnocení: střízlivý, strategický, bystrý. Vidí všechny možnosti, soudí přesně.
- ❖ Týmový pracovník: kooperativní, mírný, vnímavý, diplomatický. Naslouchá, buduje, předchází tenzím, zklidňuje situaci.
- ❖ Realizátor: disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, efektivní. Myšlenky uvádí do praxe.
- ❖ Pracovník na kompletace: snaživý, svědomitý, úzkostlivý. Hledá chyby a opomenutí, plní úkoly v termínech.
- ❖ Specialista: soustředěný, iniciativní, oddaný práci. Poskytuje vědomosti a odbornosti.

Všichni členové týmu musí přesně vědět, co se od nich očekává a čeho mají na různých úrovních dosáhnout. Je třeba:

- ❖ Rozvinout týmové vize a cíle.
- ❖ Zajistit, aby každý člen týmu věděl, jak přispět k týmovým cílům.
- ❖ Zhodnotit, jak se týmové cíle doplňují s širšími cíli podniku.

Pokud se tyto body nevyjasní, je zde riziko, že členové týmu budou duplovat některé úlohy a na jiné zapomenou úplně, nebo ztratí vzhled do obecných cílů. [9]

Manažer/vedoucí, který může z řady jednotlivců vytvořit tým, musí při tom vždy usilovat jednak o to, aby měl k dispozici lidi s odpovídající kvalifikací, ale i o to, aby současně šlo o jedince, kteří dokážou dobře spolupracovat. Jen tak může průběžně vznikat synergický efekt. Měl by proto vždy o týmu uvažovat programově, tj. např. tak, že v rámci celkového množství lidí na pracovišti je schopen u každého sledovat a dále i vhodně utvářet poměr mezi jeho výkonností, spokojeností a dalším rozvojem. Jen tak může skupina fungovat jako efektivní a produktivní celek. Pokud takovou situaci vedoucí nezvládne, začínají se na pracovišti vyskytovat následující projevy a problémy:

- ❖ Pracovníci jsou nejistí a hledají cesty, jak se prosadit nebo jak doložit svou nenahraditelnost.
- ❖ Vzniká a rozšiřuje se propast mezi vedoucími a řízenými pracovníky, ale i mezi řízenými pracovníky navzájem, ubývá otevřenosti, důvěry a ochoty spolupracovat.

- ❖ Roste počet chyb a různých nedorozumění, řízení pracovníci ztrácejí důvěru, vedoucí nemají odvalu delegovat, stávají se značně přetíženými, nemají čas na koncepční práci a zůstávají u každodenní optativy.
- ❖ Objevují se individuální preference jednotlivých pracovníků na základy sympatií, které komplikují řízení i vztahy mezi lidmi.
- ❖ Šíří se pomluvy a fámy, které vyvolávají konflikty, strach a nejistotu, budoucnost podniku je považována za problematickou.
- ❖ Projevuje se nedostatek informací v rámci celého podniku, který ztěžuje až znemožňuje správné rozhodování.
- ❖ Pracovníci začínají postupně odcházet jinam.

Vedoucí by měl umět rozpoznávat, kteří pracovníci budou dobře spolupracovat, popř. kde se dá očekávat vznik problémů. Měl by své lidi dobře znát, aby předešel i zatím jen dřímajícím, potenciálním konfliktům mezi nimi. Vhodným zatahováním lidí do komunikace na poradě může ostatní upozorňovat na dobré stránky každého účastníka a získávat spolupráci ostatních při potlačování některých nežádoucích projevů a vlastností u těch osob, které se individuálně jen těžko ovlivňují. [3]

2.9 Manažerské informační systémy

Moderní manažerské myšlení a jednání je dnes založeno především na umění práce s informacemi. Informace a práce s nimi, znalosti a komunikace v nejširším slova smyslu – znalosti a práce s informacemi – jsou velmi důležité pro současný management. V knize Management: Teorie a praxe informační společnosti se uvádí i definice informační společnosti, společnosti, ve které kvalita života a ekonomického rozvoje závisí na informacích a na rozvoji v oblasti informací a znalostí. Obsah pojmu znalostní ekonomika, která stojí ve svém základě na rozvoji znalostí a práce s nimi, je založen především na významu znalostí, informací a komunikace. Velmi rychlý technický a technologický pokrok a komerční rozvoj informačních a komunikačních technologií napomáhají tuto filosofii implementovat do obecného života společnosti. Každá firma se snaží být konkurenceschopná a najít ve svém fungování efektivní prvky, které by ji k tomuto cíli dopomohly. Kvalita managementu, jeho jednání, chování a pracovní výsledky jsou založeny na jím organizovaných komunikačních procesech. Hovoříme o informačních procesech, které jsou jádrem práce manažera a v tomto smyslu manažeři pracují s informačními systémy. V kontextu této prá-

ce jsou informační systémy zúženy především na význam manažerských informačních systémů, přičemž se jedná především o shromažďování, zpracování, uchování, distribuci a ochranu dat a informací jako výsledků činnosti podniku nebo činností, které s podnikem souvisí.

Management firmy potřebuje ke svému strategickému rozhodování data a informace o dosavadních výsledcích a výkonný manažer potřebuje každodenní přehled o tržbách, ziscích. Obchodníci potřebují znát data o svých stávajících i potenciálních zákaznících, stavu skladu i pohledávek pro svou práci. Nároky na podnikové informační systémy se odvíjejí od konkrétní činnosti podniku, jednotlivých oddělení, jednotlivých pracovníků. Všichni chtějí být pro svou práci informováni aktuálně a rychle, s ohledem na náklady. Informační systémy jsou uspořádány v rámci celo-firemních požadavků, zahrnují datové a informační zdroje, procesy zpracování včetně technického a technologického zajištění. Jsou součástí informační a komunikační infrastruktury firmy a zajišťují informační propojení organizace. Celistvé informační systémy zahrnují konkrétně:

- ❖ Výpočetní techniku, hardware, software.
- ❖ Komunikační prostředky pro přenos, distribuci a sdílení dat a informací.
- ❖ Konkrétní aplikace pro zpracování dat a interpretaci informací, důležité pro rozhodování a řízení.
- ❖ Databáze dat, kapacitní místa určená pro další zpracování, shromažďování, ochranu a uchování dat.
- ❖ Celkovou architekturu, strukturu, která propojuje zdroje pro pořizování dat s uživateli.

Manažerské informační systémy jsou určeny především pro manažerskou práci na úrovni taktického řízení firmy a jsou především založeny na rozsáhlých databázích. Manažer pracuje v rámci firemního informačního systému, který odráží fungování firmy, ale zahrnuje také systémy podporující kancelářskou činnost a systémy interní a externí komunikace. V důsledku rychlého vývoje a tlaku konkurence na efektivitu všech firemních procesů přibývají obchodní systémy, systémy pro řízení vztahů se zákazníky a spousta nových aplikací založených zejména na elektronické komunikaci. Je faktem, že informační a komunikační technologie nabývají v řešení komunikačních systémů firmy stále větší význam, bohužel někdy překrývají význam komunikačních procesů v rámci personální a řídicí práce managementu a konkrétní práce manažerů. [6]

2.10 Obecné zásady používání informační a komunikační technologie

Při implementaci nebo zproduktivnění informační technologie se experti na zavádění často shodují v tom, že díky neochotě manažerů a IS&IT specialistů „sednout si k jednomu stolu“ a vyjasnit svá očekávání, potřeby a možnosti, se jen málokterým firmám podaří zprovoznit informační technologie a systémy, které dokážou naplnit potřeby procesů a systémů a které budou efektivně přispívat k naplnění cílů firmy. Většinou je to tak, že si obě strany nerozumí a manažeři se nalezení řešení spíše snaží vyhnout a „přehodit“ odpovědnost na IS&IT specialisty. Pokud však odborníci na informatiku neznají potřeby procesů a neví, jak mají procesy vypadat a jak budou fungovat, nemohou přemýšlet o její tvůrčí aplikaci a pomoci manažerům nalézt kreativní řešení. Takže jediné, co jim zbývá, je snaha automatizovat procesy existující. Mimochodem ztotožňování automatizace s nasazením informační technologie je častou chybou, které se manažeři dopouštějí – právě proto, že úlohu IS&IT nesprávně pochopili. Nasazením informační technologie na staré problémy podnik konzervuje současný stav, blokuje realizaci změn a omezuje schopnost sebe sama adaptovat se na přicházející změny. Jelikož správně fungující procesy a s tím spojená systémová komunikace je manažerským problémem, a protože jsou to manažeři, kteří by měli mít jako v tom, co od IS&IT očekávají (a měli by umět své potřeby definovat a jasně formulovat), je důležité, aby manažeři aspoň rámcově porozuměli tomu, jaká je úloha moderní IS&IT a jaké možnosti nabízí. [14]

3 KOMUNIKAČNÍ RIZIKA PODNIKU S JEHO OKOLÍM

Víte, která je nejlépe zvládnutá krize? Ta, ke které nikdy nedošlo, protože se vám jí včas podařilo zabránit. Právě z tohoto důvodu vždy sázejte především na prevenci.

Efektivní krizová komunikace vyžaduje zbrusu nový přístup. Příprava ke krizi se musí stát nedílnou součástí každodenní činnosti. Nejenom ve složitém ekonomickém období, ale také v době expanze a prosperity shromažďujte a pečlivě vyhodnocujte všechny informace z hlediska možných náznaků krize. Jenom tak se vám podaří včas identifikovat zárodky krize. V lepším případě tak zcela předejete vzniku krizové situace nebo zásadně omezíte její dopady.

EFEKTIVNÍ KRIZOVÁ KOMUNIKACE = PREVENCE + AKCE

Může se jednat jak o zákazníky, zaměstnance a dodavatele, tak o představitele a členy místní komunity, politiky, orgány státní správy odpovědné za oblast, ve které podnikáte, nevládní neziskové organizace, stejně jako řadu dalších. Již dávno nestačí dodržovat vysokou kvalitu vašich výrobků a služeb, stále větší pozornost je kladena na ekologickou šetrnost výroby, celkovou úroveň vztahů se zaměstnanci a zapojení firmy do života regionu. Investoři a analytici se zase soustředí na to, jak je společnost řízena, jak je v ní vykonávána kontrola, nakolik je konkurenceschopná a jak hospodaří.

3.1 Efektivní vymáhání pohledávek

Pohledávky jsou jednou z položek oběžných aktiv a často rozhodují „o životě nebo smrti“ podniku. Pokud odběratel nezaplatí za dodávku včas, je nutné přistoupit k vymáhání pohledávek vlastními pracovníky nebo za pomoci externích specializovaných společností.

Vymáhání vlastními silami je založeno na dobré znalosti obchodních případů, zákazníků a na flexibilitě jednání, proto může být efektivní v počátečních fázích vymáhání plateb. Zkušenosti s vymáháním plateb ukazují, že společnost je schopna účinně dosáhnout vymožení své pohledávky přibližně do tří měsíců, pak jsou již veškeré možnosti vymožení neúčinné a musí nastoupit jiná řešení, např. soudní cestou nebo pomocí externích specializovaných firem.

Efektivnost vymáhání pohledávek vlastními silami je závislá na velikosti tržeb a počtu dlužníků, případně na objemu pohledávek po splatnosti. Pro společnosti s velkým počtem dlužníků a velkým počtem pohledávek je interní vymáhání velmi drahým a časově nároč-

ným způsobem. Vysoká nákladovost vyplývá z nutnosti zaměstnávat specialisty, jejich neustálého vzdělávání, jakož i obtížnějšího získávání informací o ekonomické situaci dlužníků. Při externím vymáhání pohledávek využívá prodávající služby inkasních společností, které se na tuto činnosti specializují, zaměstnávají odborníky v daném oboru a disponují informacemi o ekonomické situaci podniků. Nespornou výhodou externího vymáhání je i „odlehčení“ vlastnímu oddělení credit managementu, spočívající v úspoře času, který by pracovníci oddělení museli této činnosti věnovat. Určitým negativem tohoto způsobu vymáhání pohledávek je méně operativní komunikace mezi zákazníkem a externí firmou. [12]

3.2 Credit risk

Credit risk = proces řízení pohledávek. Nejedná se „pouze“ o nastavování platebních podmínek, popř. skonta, vymáhání pohledávek apod., nýbrž o ucelené systémové řešení, které si klade za cíl zajistit finanční zdraví a růst hodnoty firmy. Credit risk ovlivňuje efektivnost zásadním způsobem, finance firmy, a to ať se jedná o cash flow, majetkovou a finanční strukturu společnosti, včetně její likvidity, velikosti nákladů a výnosů. Důraz je v globální ekonomice, zvláště u nadnárodních, dnes možná lépe globálních společností, kladen na jednotné principy a pravidla, a to jak na lokální, tak na globální úrovni; v této souvislosti hovoříme o tzv. compliance. Význam credit risku je násoben skutečností, že se jedná o trvalý, každodenní proces práce se zákazníky firem, který v případě, že není správně realizován, přináší problémy v řízení cash flox. Proto je nezbytné věnovat pohledávkám mimořádnou pozornost. Často dochází k mylnému chápání podstaty řízení pohledávek, kdy je nesprávně redukováno na samotné vymáhání. Opačným extrémem je řízení pohledávek s cílem minimalizace objemu nedobytných pohledávek bez ohledu na okolnosti.

System credit risk je tvořen souborem preventivních opatření, která si kladou za cíl minimalizovat rizika vzniku rizikových pohledávek, případně pohledávek po lhůtě splatnosti včetně specifikace nástrojů sloužících k účelnému a účinnému vymáhání těchto pohledávek, pokud takové vzniknou.

Proces řízení pohledávek klade i určité nároky na institucionální předpoklady pro vlastní výkon činnosti. Zpravidla ve větších firmách jsou vytvořeny tzv. výbory pro řešení pohledávek. Nicméně klíčovou úlohu hrají útvary prodeje a financování. Řízení pohledávek představuje jednoduchý a účinný proces; pokud je dobře pochopen, jsou jasně vymezeny

kompetence uvnitř podniku a především pokud jsou důsledně dodržována stanovená pravidla. [8]

3.3 Intriky a nástrahy

Uchránit dobré jméno firmy není vůbec jednoduché. Proti nástrahám, které přináší neustále se měnící svět plný konkurence a protikladů, neexistuje jednoduchá obrana. Tvrdá srážka s realitou vás čeká hned za dveřmi vaší vlastní kanceláře, uvnitř firmy. Mnohdy musíte počítat s intrikami, lstmi a úklady na všech korporátních úrovních. Přesně to vyjádřil jeden vysoce postavený manažer, když prohlásil: „Nejsem zde, abych pracoval, ale abych dělal kariéru.“. Dnes více než kdy jindy vládnu světu negativní informace – dobře prodávají všechny typy sdělovacích prostředků. To, že se firmě daří, prosperuje, dává práci a obživu stovkám lidí nikoho nezajímá. Stejně jako to, že vyrábíte kvalitní výrobky. Následkem poškození dobrého jména firmy bude své výrobky a služby hůře prodávat za ceny, jak bylo zvykem. Může zcela přijít o své zákazníky.

3.4 Efekt dobré pověsti

Chcete, aby zákazníci dali přednost vašemu zboží před konkurencí? Potřebujete nové investory a dostat se tak k levnému provoznímu kapitálu? Právě vaše dobré jméno s sebou nese příslib, že splníte očekávání těch, na kterých vám záleží – zákazníků, potenciálních kvalitních zaměstnanců a investorů. Dobrá pověst tak může být a ve skutečnosti také je oním pověstným rozdílem mezi přežíváním a skutečným úspěchem. Představuje důležitou konkurenční výhodu a poskytuje možnost účinného odlišení na trhu. Jejím prostřednictvím si nakloníte ty, bez nichž jako firma nemůžete existovat. [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Vedení podniku si nepřeje, aby v této bakalářské práci figuroval název společnosti. Z tohoto důvodu bylo jméno podniku nahrazeno názvem XY a YZ v případě zahraniční mateřské firmy. Důvodem je skutečnost, že žádný zaměstnanec podniku/koncernu nesmí poskytovat důvěrné informace nebo informace, které by mohly jakýmkoliv způsobem poškodit jméno firmy, eventuelně odhalit část z jejího know-how.

Historie společnosti se začala psát v roce 1871, kdy podnik YZ začal vyrábět pogumované díly pro vzducholodě, gumové oděvy, další zboží z měkčené pryže a pneumatiky. V následujících letech zavedl podnik YZ do svých technologií několik novinek, například použití textilního kordu, syntetického kaučuku. Ke stěžejní strategii koncernu patřila a stále patří spoluúčast při zavádění nejnovějších poznatků vědy a techniky do výroby. V současnosti společnost se svými výrobky zaujímá stále významnější podíl na světovém trhu. Toto neustálé posilování pozic je spojeno s rozšiřováním výrobních kapacit. Jednou z posledních aktivit je například budování závodu v Brazílii, nebo rozšiřování joint venture v Malajsii. Dalším cílem je pak nalezení strategického partnera v Číně. Z pohledu obchodu je pro koncern v České republice charakteristická multibrandová strategie, což znamená prodej 4 značek svých výrobků.

V České republice je koncern zastoupen hned několika závody. Jeden z těchto závodů je nejen největším českým výrobcem ve své oblasti, ale od roku 1999 také největším evropským závodem. Těžiště úspěchu společnosti XY spočívá ve využívání moderních vývojových trendů, technologií, obchodních strategií a zkušeností vycházejících z dlouhé výrobní tradice. Dlouhodobá strategie českého závodu vychází se strategie koncernu, pro kterou je stěžejní optimální využívání finančních, lidských a výrobních zdrojů. Primární cíl – stát se největší a nejefektivnější výrobně-prodejnou jednotkou ve světě – se nemění. Všechny oblasti života řízení společnosti XY stojí plně na zákaznickém principu, kdy každý zaměstnanec je nejen schopen identifikovat „svého“ zákazníka a sloužit jeho potřebám, ale je i v souladu se spokojeností zákazníka hodnocen. [17]

5 ZÁSADY KOMUNIKACE V PODNIKU XY

Podnik od svých zaměstnanců očekává obětavost a vynikající výkon. Odměňuje výjimečnost a vytváří pracovní podmínky pro zvyšování a podporu kvalitní práce. Podporuje vzdělávání, pružnost, loajalitu a vynikající výsledky. Duch spolupráce pohání všechny týmy na všech úrovních a divize v rámci společnosti. Inspiruje dobré vztahy mezi managementem, zaměstnanci a odbory. Důsledně využívá příležitostí, které mu nabízí globální síť, pro vytváření osobních vazeb jak interních, tak externích. Výkon podniku závisí na vzájemné spolupráci. Aby se vybuodoval duch spolupráce, bojí se byrokracie. Podporuje se kultura, která podporuje decentralizaci a odměňuje podnikavost. Komunikuje se otevřeně a aktivně. Informace se považují za něco, co patří všem. Zaměstnanci podniku vždy nesou plnou zodpovědnost za své působení a výkon. Od všech zaměstnanců se očekává, že přijmou konstruktivní kritiku, přijmou návrhy od ostatních účastníků procesu a dosáhnou zlepšení výkonů pomocí vlastních myšlenek. Od manažerů – všech oblastí a na všech úrovních – se očekává, že budou prosazovat styl kooperativního řízení, který podporuje delegování autority a zodpovědnost. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi své příkladné úlohy a jsou posuzováni podle náročných standardů řízení. Přístup ke znalostem je poskytován v celé společnosti, což umožňuje manažerům i zaměstnancům rychlou adaptaci na změny prostředí a předvídat a formovat trhy. Každý zaměstnanec je podporován ve svém úsilí o celoživotní učení. V podniku vyvíjí programy napomáhající výměně znalostí a odbornosti, interně a s našimi partnery mimo společnost. [17]

5.1 Možná rizika komunikace v podniku

Rizika v komunikaci nás provázejí jak v osobním životě, tak i tom pracovním. Komunikační rizika v pracovní sféře jsou o to důležitější, neboť na schopnosti se správně vyjádřit závisí úspěšnost v dosažení stanovených cílů a ovlivňují velkou skupinu lidí. Při konzultacích s jednotlivými pracovníky jsem detekovala možná komunikační rizika, které pak byly předmětem detailnější analýzy. Rizika v komunikaci mohou nastat v oblasti:

❖ Organizace podniku:

- Chybí organizační struktura podniku.
- Není definována forma řízení – liniová, štábní.
- Nejsou definovány způsoby informovanosti zaměstnanců.

- Chybí jasná definice pracovních pozic/osob, které jsou kompetentní jednat a komunikovat jménem podniku.
 - Chybí vymezení pravomocí a kompetencí jednotlivých divizí.
 - Není definována týmová struktura, vzájemná spolupráce a forma předávání/sdílení informací.
 - Osobnost manažera = nejsou definovány požadavky na pozici manažera, které jsou podkladem při výběrovém řízení.
 - Nejsou definovány nástroje manažerské komunikace.
- ❖ Informační systém podniku:
- Chybí koncepce používaných IS.
 - Chybí centrální systém pro sběr a předávání dat.
 - Nejednotnost v používaných aplikacích
 - Nejsou k dispozici nástroje komunikace ze strany informačních technologií.
 - Používání různé terminologie napříč spektrem implementovaných IS v podniku.
 - K předávání informací nejsou určeny prostředky pro sdílení.
 - Chybí autorizační koncept pro práci v IS.

5.2 Současný stav vnitrofiremní komunikace

Jednou z nejvyšších organizačních řídicích norem podniku XY je Organizační řád (dále „OŘ“) je závazný pro všechny zaměstnance a útvary společnosti. Účelem OŘ je především poskytovat závazné informace o:

- ❖ Společnosti obecně (typ společnosti, předmět podnikání, statutární orgány apod.)
- ❖ Základních konceptech řízení, pravidlech a procedurách ve společnosti.
- ❖ Organizační struktuře společnosti a funkčních místech.
- ❖ Poslání jednotlivých útvarů.

5.2.1 Orgány společnosti XY a jednání za společnost

Statutární orgány

Statutárním orgánem společnosti je Výkonný výbor, jehož členy jsou jednatele společnosti XY.

Způsob jednání jménem společnosti a podepisování za společnost

Jménem společnosti XY jednají dva jednatele společně. Podepisování za společnost XY se děje tak, že jednatele připojí svůj podpis k vytištěné nebo napsané obchodní firmě společnosti.

Poskytování informací a schvalovací pravomoci

Zastupování společnosti uvnitř i vůči externím subjektům řeší směrnice – Poskytování informací o společnosti XY a komunikace s externími subjekty. Důležitá směrnice, která řeší procesy v oblasti schvalovacích pravomocí ve společnosti, se nazývá Udělování schvalovacích pravomocí ve společnosti XY. Jejich plné znění je dostupné na intranetu společnosti. [17]

5.2.2 Systém řízení společnosti

Podnik XY je součástí skupiny podniků koncernu. V rámci této skupiny jsou podniky vzájemně ekonomicky propojeny a spolupracují za účelem dosažení společných cílů a maximalizace celkové hodnoty koncernu YZ a to rovněž s ohledem na jejich vlastní zájmy. Základní koncepce řízení a obecné principy managementu ve společnosti vycházejí z koncernové kultury.

Členění koncernu

Základní principy řízení a organizaci koncern jsou popsány v koncernové směrnici - Balance of cooperation. Koncern je řízen na základě společných obchodních cílů a strukturován na základě přímého a funkčního řízení/reportingu. Koncernová struktura je členěna do koncernových divizí a Business Units (dále BU). Organizační strukturu podniku XY najdete v Příloze P I.

Korporátní funkce ve své oblasti zajišťují odpovídající úroveň interních pravidel, postupů a norem, dále servis operativním organizačním jednotkám, podporují celokoncernové aktivity a zajišťují využití synergií v rámci koncernu. Činnost korporátních funkcí se vztahuje na všechny koncernové divize, tzv. Cross divisional functions, zajišťují řízení a využití synergií pomocí sdružování funkcí pro více než jednu koncernovou divizi. [17]

5.2.3 Obecné zásady pro komunikaci managementu

Ve společnosti XY je kladen velký důraz na profesionální přístup v komunikaci jak interní, tak externí. Management společnosti je při komunikaci povinen řídit se zásadami, které jsou zakotveny v OŘ společnosti.

❖ Zásada č. 1 – Organizace je řízená zákazníkem

Organizace je závislá na svém zákaznících a proto má plnit požadavky zákazníků, porozumět jejich budoucím potřebám a snažit se předčít jejich očekávání. Tato zásada platí jak pro zákazníky vnější, tak pro zákazníky vnitřní.

❖ Zásada č. 2 – Vedení zaměstnanců

Vedoucí zaměstnanci sjednocují závěry, orientaci a podmínky ve firmě, aby se všichni spolupracovníci plně angažovali pro dosažení cílů a vizí, které si vytyčila.

❖ Zásada č. 4 – Procesní přístup

Veškeré činnosti mají být organizovány, řízeny a vedeny jako procesy, tzn. oblasti s jasně definovanými vstupy a výstupy.

❖ Zásada č. 5 – Systémový přístup managementu

Identifikace, pochopení a řízení systému vzájemně propojených procesů při dosažení maximální efektivity a účinnosti pro firmu.

❖ Zásada č. 6 – Trvalé zlepšování

Trvalé zlepšování všech procesů je stálým cílem firmy. Jsme učící se společností. V souladu s naší politikou jakosti uplatňujeme v celé společnosti filozofii trvalého zlepšování. Při naplňování této zásady využíváme kooperativní styl řízení a motivaci spolupracovníků. Naším základním cílem je strategie nulových chyb. Ve svých plánech se zaměřujeme na trvalé zlepšování jakosti výrobků, systémů a výkonnosti procesů.

❖ Zásada č. 7 – Rozhodování na základě skutečnosti

Rozhodnutí a opatření pro zlepšení výsledků a stanovení nových cílů mají vycházet z analýzy dat a informací.

❖ Zásada č. 8 – Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy mají vytvořit a povýšit konkurenční výhody pro oba partnery.

❖ Zásady č. 9 – Zamezení obchodních styků s teroristickými organizacemi

Vstupovat jménem společnosti XY do jakýchkoliv právních vztahů s fyzickými, právními osobami či jinými subjekty zařazenými na seznamu „Consolidated list of persons, groups and entities subject to EU financials sanctions“ vedeném Evropskou unií je zakázáno. Veškeré osoby oprávněné vstupovat do závazkových právních vztahů společnosti XY jsou povinny jednat na základě závazných pravidel Protiteroristického nařízení publikovaného na intranetu Personální divize společnosti XY. [17]

5.2.4 Systémy vnitřní dokumentace

Soustava vnitřních organizačních řídicích norem (dále „OŘN“) doplňuje Organizační řád společnosti XY. Tyto normy dále rozvádí a popisují jednotlivé postupy a procesy ve společnosti.

Soustava dokumentace související s certifikací dle norem řady ISO, VDA, EMAS, QS 9000 apod. tvoří ucelené systémy, které jsou popsány v jednotlivých příručkách (např. Příručka kvality, Příručka ESH apod.) a existují paralelně se systémem OŘN společnosti XY. Příručky těchto systémů jsou jedny z nejvyšších norem společnosti.

Seznam platných OŘN lze najít na intranetu Personální divize. Seznamy dokumentace systémů kvality, ESH apod. lze nalézt na intranetech útvarů, které zodpovídají za jejich aktualizaci.

Všechny OŘN, příručky jakosti, dokumenty systému kvality, jakož i jejich přílohy (systemizace, organizační schémata apod.) jsou řízenými dokumenty a za jejich aktualizaci odpovídají odborné útvary, které tyto dokumenty vydaly. [17]

5.2.5 Informační toky

Sdílení informací v podniku XY probíhá po liniové i týmové organizační struktuře. Toky informací formálně kopírují liniovou strukturu společnosti. Zároveň však probíhají v neformální „týmové“ struktuře společnosti, která propojuje horizontálně příslušné útvary. U členů odborů se podílí na zajištění informovanosti i odborová organizace. Využívají se především následující komunikační a informační kanály:

Porady

- ❖ Na úrovni liniové organizační struktury:
 - Měsíční porady k výsledkům hospodaření firmy

Tyto porady slouží k informování managementu o plnění úkolů plánu.

Porady se účastní:

Jednatelé, všichni ředitelé divizí a předseda (zástupce) odborové organizace.

Porady svolává a řídí jednatel za sekci Výroba a technika nebo pověřený zástupce.

➤ Porady sekcí

Pravidelně svolávají a řídí ředitelé sekcí. Porady se účastní ředitelé přímo podřízených divizí nebo jejich zástupci, pokud jednatel neurčil jinak. Podle potřeby jsou přizýváni specialisté.

➤ Porady divizí

Pravidelně svolávají a řídí jednotliví ředitelé divizí dle vlastního plánu.

➤ Porady nižších organizačních úrovní

Svolávají a řídí příslušní vedoucí oddělení – mistři, nejméně jednou měsíčně pro každý tým (A, B, C, D osádky).

Povinností vedoucího je předávat nezkrácená a úplná rozhodnutí všech řídicích stupňů, v pracovní hierarchii. Současně je povinností účast odborového zástupce, a pokud jsou vzneseny dotazy a připomínky pracovníků, na které není řídicí schůze připravena, či kompetentní, je povinen vedoucí tyto zaznamenat a postoupit na vyšší řídicí úroveň. Do další pracovní porady musí být připomínka, či dotaz, vyřešen.

❖ **Porady na úrovních týmové struktury:**

➤ Porady Business týmů, konají se pravidelně s týdenní až měsíční periodou.

➤ Porady (týmové schůzky) samostatných výrobních týmů (dále „SVT“), konají se pravidelně. Periodu určuje mluvčí týmu dle potřeb týmu. Mluvčí řídí poradu.

➤ Porady projektových týmů, konají se dle potřeby. Porady většinou řídí vedoucí projektu.

❖ **Obecné ustanovení**

Ze všech porad se pořizuje zápis, který obdrží každý účastník porady. Tento doklad slouží jako závazný dokument, popisující aktuální situaci, úkoly a jejich řešení. Úkoly se zadávají jak v rámci porad, tak mimo v běžném služebním styku, podle závažnosti písemně. Písemně je také sledováno jejich plnění.

Kontrolu plnění zadaných úkolů si organizuje každý vedoucí dle svých zvyklostí, musí však být hodnoceny na těchto pravidelných poradách a jejich plnění musí být součástí zápisu z porady.

❖ Elektronická média

Dalším důležitým informačním a komunikačním kanálem jsou elektronická média. Jedná se zejména o elektronickou poštu Lotus Notes, intranet, vnitrofiremní síť, která slouží pro výměnu informací. Je využívána pro tvorbu stránek jednotlivých divizí. Dále je možné sdílení adresářů na serveru s přidělením určitých přístupových práv. Jedná se o interaktivní sdílení informací., přičemž v některých systémech jsou o změnách uživatelé informováni prostřednictvím elektronické pošty. Dále se jedná o všechny standardní elektronické systémy používané v rámci koncernu pro zpracování výrobních, finančních a účetních, personálních a jiných dat (např. SAP, Q-LANYS ...)

❖ Tiskoviny a ostatní kanály

Nástěnky ve výrobních provozech, firemní a koncernové noviny, informační brožury, výroční zprávy, firemní rozhlas.

Stále více oblíbeným informačním kanálem je aplikace Sametime, která je součástí poštovního serveru Lotus Notes. Lotus Notes mimo jiné umožňuje:

- Sledovat obsazenost zasedacích místností.
- Plánovat meetingy, porady a školení pro větší i menší skupiny pracovníků nejen v českém závodě, ale i celém koncernu.
- Sledovat časovou vytíženost jednotlivých pracovníků.
- Pomocí aplikace „Sametime“ sledovat on-line dostupnost/nedostupnost pracovníků v celém koncernu.
- Pomocí aplikace „Sametime“ velmi rychle kontaktovat konkrétní osobu formou „podnikového chatu“. [17]

5.2.6 Organizační struktura společnosti XY, funkční místa a jejich popisy

Organizační struktura společnosti je zpracována jak rámcově, tak podrobně pro jednotlivé divize (systemizace) Schémata udávají početní a funkční systemizaci fixních zaměstnanců v jednotlivých útvarech – Příloha P I.

Organizační struktura se aktualizuje v průběhu roku. Při změnách je nutno postupovat s normou Řízení základních personálních činností ve společnosti XY. Schválené změny oficiálně vycházejí rozhodnutím Organizační struktura společnosti XY, ke kterému se v průběhu roku, je-li to třeba, vydávají dodatky.

❖ Organizační stupně, názvosloví

Základním obecným pojmem je útvar. Jedná se o obecné označení pro organizační jednotku a to bez ohledu na postavení v organizační struktuře společnosti a míře pravomoci. Dále se organizační struktura dělí na:

Sekce → Divize → Odbor (provoz) → Oddělení → Funkční místo

❖ Organizační struktura

Společnost XY má liniově štábní uspořádání organizační struktury, které je obdobné se strukturou společností koncernu YZ.

Ve společnosti XY fungují souběžně s liniově štábním uspořádáním také horizontální a vertikální „týmové“ struktury (pružné organizační jednotky), které vznikají podle potřeby na základě stanovovaných cílů a úkolů společnosti.

- Sekce – útvar s nejvyšším postavením v organizační struktuře. Společnost XY má tři sekce a to sekci Marketing a obchod, sekci Výroba a technika a sekci Finance a Controlling. Každou sekci řídí ředitel sekce.
- Divize – útvar na vyšším článku řízení. Divize ve společnosti XY jsou odborné i výrobní. Každou řídí příslušný ředitel divize.
- Odbor (provoz) – útvar na středním článku řízení. Odbory (provozy) jsou útvary s větším počtem zaměstnanců (obecně větším než 10 zaměstnanců). Odbory (provozy) mohou dále obsahovat jednotlivá oddělení. Výraz „provoz“ se používá pro odbor ve výrobní sekci.
- Oddělení – útvar na nejnižším článku řízení. Zajišťuje ucelený soubor činností k jednomu předmětu nebo procesu.
- Funkční místo – je popsáno souborem činností, které zaměstnanec vykonává a kvalifikačními předpoklady, které potřebuje k výkonu funkce.

- Nákladové středisko – je samostatně hospodařící útvar. Je řízeno plánem a provádí měsíční porovnání (kontrolu rozdílem) mezi plánovanými a skutečnými náklady. Nákladovým střediskem může být jak divize, odbor (provoz), tak i oddělení.

❖ Systemizace

Systemizace je podrobná grafická organizační struktura technicko-hospodářských funkcí včetně znázornění liniových vazeb podřízenosti, doplněná o konkrétní počet, přesný název funkce a jméno konkrétního zaměstnance. Systemizace je graficky udržována pro technicko-hospodářské funkce oddělením Legislativa.

Změny organizačního uspořádání – systemizace (zřizování, přesuny, rušení pracovních míst) jsou možné pouze v souvislosti se změnou zadaných úkolů pro společnost jako celek, změnou objemu výroby nebo jako podnět pro zkvalitnění činnosti jednotlivých divizí. Změny se provádí na formuláři Žádost o provedení organizačních změn a budou po schválení publikovány v rozhodnutí výkonného výboru v Organizační struktuře podniku.

Jednotlivé dílčí části systemizace jsou vymezeny takto:

➤ Početní systemizace

Početní systemizace vychází z organizační struktury společnosti schválené výkonným výborem společnosti. Přesně stanovuje počet pracovních míst jednotlivých útvarů, který je zpracováván a schvalován jednou ročně.

Obecně musí početní systemizace odpovídat schválenému Plánu fixních zaměstnanců v jednotlivých divizích pro dané období.

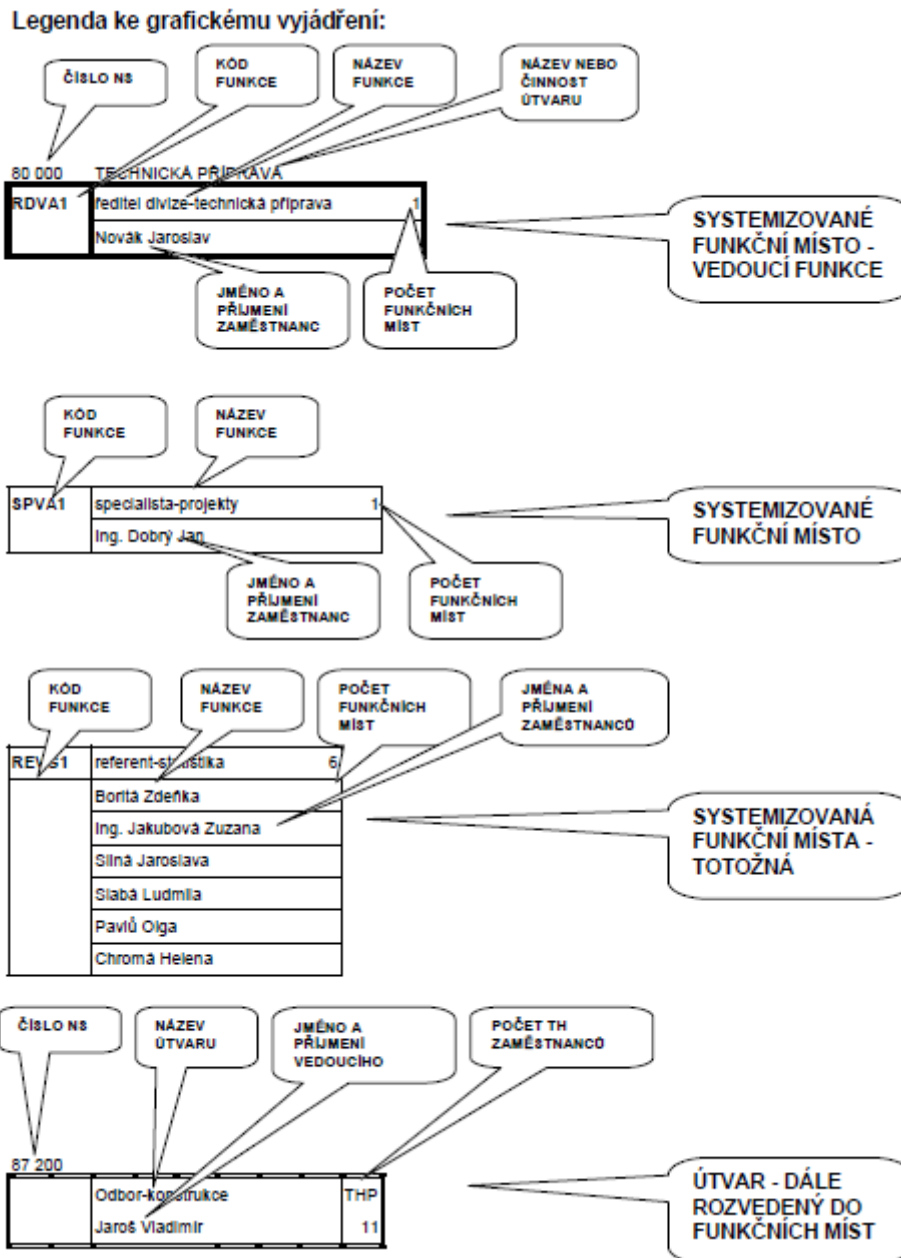
➤ Funkční systemizace

Je výsledkem organizačního uspořádání společnosti, stanovuje funkční rozvrstvení v jednotlivých útvarech společnosti.

➤ Mzdová systemizace

Mzdová systemizace uvádí platové třídy a jejich rozmezí odpovídající funkční místům.

Systemizace je zveřejněna na intranetu Personální divize. Přístup k jednotlivým souborům mají pouze jednatelé, ředitelé sekcí, ředitelé divizí, Personální divize a oprávněné osoby divize Factory Controlling. [17]



Obrázek 1 - Legenda ke grafickému vyjádření [17]

Každá stránka systemizace obsahuje název společnosti, název sekce, název divize, počet funkčních míst na stránce a jejich typ (THP, DFIX, apod.), číslo a počet stránek a datum platnosti stránky.

❖ Matice kompetencí

Norma - Hodnocení zaměstnanců navazuje na systemizaci a stanoví typy funkcí, jejich základní činnosti s ohledem na flexibilitu. Každé funkci je přidělen alfanumerický kód. Funkce je definována maticí kompetencí. Maticí kompetencí stanoví základní předpo-

klady pro výkon dané funkce a zároveň je podkladem pro pravidelné hodnocení zaměstnance. [17]

5.3 Finance a Controlling – nástroje komunikace

Shromažďování, zpracovávání a předávání dat zajišťují v sekci Finance a Controlling následující divize:

- ❖ Divize Financování a účetnictví.
- ❖ Divize Informační korporátní (dále IKO) systémy podniku.
- ❖ Divize Služby informačních technologií.

Divize Financování a účetnictví

Divize Financování a účetnictví zabezpečuje následující hlavní činnosti a procesy:

- Souhrnné finanční plánování a finanční analýzy.
- Ekonomické prognózy.
- Řízení finančních rezerv.
- Cash management.
- Travel management včetně náhrad cestovních výdajů.
- Zajišťování pojistné politiky podniku.
- Úvěrování včetně řešení úvěrových a kurzových rizik.
- Řízení podnikového credit managementu.
- Vedení účetnictví v souladu s účetní a daňovou legislativou platnou v ČR.
- Vedení účetnictví v souladu s Finančním aportovacím manuálem koncernu.
- Evidence hmotného a nehmotného majetku podniku XY.
- Organizace inventarizací dle zákonných předpisů.
- Organizace schvalovacího řízení u přijatých faktur prostřednictvím aplikace VIM.
- Posuzování uzavíraných smluv z hlediska účetních a daňových rizik a z hlediska standardizace platebních podmínek.
- Organizace škodního řízení.

- Lokální a koncernový reporting v částech
 - Bilance
 - Peněžní vztahy
 - Financování
 - Daně
- Řízení oběhu účetních dokladů včetně archivace.
- Zabezpečení všech systémových činností modulů SAP FI a SAP AA včetně provázanosti na ostatní moduly, zajišťují klíčoví uživatelé SAP, a účetních záležitostí u modulů SAP MM a SAP SD.
- Spolupráce s auditory a kontrolními orgány.
- Zodpovědnost za sestavení účetní závěrky podniku XY a výroční zprávy.
- Řešení a koordinace koncernových projektů s vazbou na vedení účetní služby.

Divize IKO systémy

Divize IKO systémy zabezpečuje následující hlavní činnosti a procesy:

- Koordinuje přípravu a kompletaci finančních reportů za jednotlivé účetní okruhy při zajištění úplnosti a správnosti vykazovaných výsledků vždy v termínu stanovených centrálou.
- Zajišťuje soulad procesů v účetnictví, fakturaci a spolupracujících systémech s koncernovými zúčtovacími standardy.
- Spravuje nastavení a kontroluje využívání nákladových a statistických systémů (SAP CO, SAP IMPS, ...)
- Zodpovídá za přípravu a pravidelné předávání statistických výkazů pro ČSÚ v souladu s obecně platnými předpisy.
- Spolupracuje na přípravě plánů v oblasti nákladů, kalkulací a kompletace plánů zisku a ztrát za jednotlivé účetní okruhy podniku XY.
- Podílí se na řešeních speciálních projektů, analýzách nákladů a výnosů a dalších aktuálních úkolech v této oblasti na úrovni podniku XY, případně na úkolech přijatých ze společnosti YZ.

Divizi Služby informačních technologií

Divize zabezpečuje následující hlavní činnosti a procesy:

- Zajišťuje oblast informačních technologií v podmínkách dílčího outsourcingu ve spolupráci s koncernovými dodavateli informačních technologií (dále „IT“)
 - Spravuje lokální infrastrukturu (výpočetní středisko, počítačovou síť) a koncová zařízení (počítače, tiskárny apod.)
 - Zajišťuje správu a podporu lokálních aplikací a koncernových systémů
 - Vede evidenci výpočetní techniky s ohledem na technické parametry a instalované programové vybavení
 - Zajišťuje správu licencí programového vybavení
- Zodpovídá za příjem a posouzení požadavků uživatelů na služby a dodávky v oblasti IT.
- Řeší požadavky uživatelů v oblasti IT, které je schopna zabezpečit vlastními silami, zajišťuje implementaci HW a SW.
- Zadává poptávky určeným dodavatelům IT.
- Vyhodnocuje předložené nabídky na dodávky služeb, pronájmy výpočetní techniky a SW z hlediska cenového, návaznosti na ostatní systémy a souladu s koncernovými standardy.
- Předává podklady k vypracování investičních požadavků k nabídkám určeným k realizaci.
- Sleduje realizaci dodávek zajišťovaných externími dodavateli, přebírá dokončené dodávky od dodavatelů IT.
- Spolupracuje na uvedení pořízeného IT hmotného a nehmotného majetku do majetkové evidence podniku XY.
- Zajišťuje a sleduje provoz počítačových systémů a v součinnosti s dodavateli zlepšuje jejich využívání.
- Koordinuje činnost klíčových uživatel počítačových systémů.
- Spolupracuje s koncernovým útvarem S&I při koncernových projektech v oblasti IT a při tvorbě strategie rozvoje IT v koncernu.

- Zajišťuje službu podpory uživatelů (UHD), pro vybrané systémy a části infrastruktury včetně 24-hodinové telefonní pohotovosti.
- Zajišťuje pro některá kompetenční centra centrálního IT provoz servisního centra, které poskytuje Globální IT služby pro ostatní koncernové jednotky.
- Plánuje a sleduje náklady na provoz IT servisního centra a zajišťuje jejich následnou realokaci na příslušná kompetenční centra centrálního IT. [17]

5.4 Osobnost manažera – základní kámen komunikace

„Emočně inteligentní manažeři vytvářejí atmosféru, ve které lidé chtějí dosahovat úspěchů.“ Linda Watson, Diligencia.

Domnívám se, že proces a způsob komunikace v podniku je primárně určena stylem vedení managementu. Na správném vedení a dodržování komunikačních zásad je postaven úspěch podniku. Splnění výzvy v podobě dosažení strategických klíčových cílů je možné v případě, kdy je soulad a synergie v pracovním kolektivu. V podniku XY k této otázce přistupují zodpovědně a profesionálně.

V průběhu mého detailnějšího poznávání souvislostí komunikačních způsobů, toků, kanálů a nástrojů jsem dospěla k názoru, že základ pro dosažení optimální vnitrofiremní komunikace je již na začátku, a to při výběru manažera, eventuelně pracovníků do klíčových pracovních pozic. Personální divize podniku XY, které náleží tento proces, při výběru manažerů a klíčových pracovníků, opírá o metodiku psychodiagnostiky Thomas. Je objektivní a mezinárodně uznávaný systém, který umožňuje vybrat správné lidi na správné pracovní pozice a díky tomu zvýšit výkonnost podniku. Polovina zaměstnanců opouští své zaměstnání kvůli špatnému řízení. Špatní manažeři mají nepříznivý dopad na spokojenost a motivaci svých podřízených. Následkem toho je snížená pracovní morálka i výkonnost – a to již předtím, než odejdou. A když odejdou, je třeba se vyrovnat se ztrátou produktivity, s dalšími náklady na získání nového zaměstnance a s výdaji na jeho zaškolení. Výběr vhodného manažera a zkvalitnění jeho manažerských dovedností pro vedení a řízení lidí je jeden z nejúčinnějších způsobů, jak snižovat fluktuaci. Dobří manažeři si umí budovat týmy motivovaných zaměstnanců, kteří budou s plným zaujetím a angažovaně plnit stanovené cíle a dosahovat výsledky tak, jak to váš podnik potřebuje. Snížená fluktuace znamená menší potřebu opakovaného (a nákladného) procesu hledání, výběru a zaškolování nových zaměstnanců. S psychometrickými testy Thomas je možnost zlepšit dovednosti

a schopnosti manažerů mnohem účinněji vést a motivovat svůj tým (své týmy). Proces výběrového řízení na pozici manažera je zaměřen především na tyto oblasti:

- ❖ Manažerské schopnosti: kdy se zjišťuje schopnost řídit a motivovat, činit rozhodnutí, plánovat, řešit problémy, komunikovat, organizovat a pozitivně ovlivňovat rozvoj ostatních.
- ❖ Shrnutí pro manažera: popisuje pracovní charakteristiky hodnoceného jedince v přehledných bodech. Je určeno především pro vedoucí pracovníky, kteří se potřebují rychle a přitom co nejobektivněji rozhodnout a mají málo času.
- ❖ Potřeby vzdělávání: tato zpráva doporučuje školení, která by měla uchazeči pomoci nahlédnout na jeho vnitřní konflikty a maximalizovat pracovní výkonnost.
- ❖ Průvodce kariérou: zde je zobrazena osobní motivace, pracovní předpoklady a doporučené oblasti pro zaměstnání.
- ❖ Silné stránky a možné nedostatky: tato zpráva shrnuje pozitivní rysy člověka, které se dají interpretovat jako jeho „pracovní přednosti“, které přinese své organizaci ku prospěchu. Rovněž jsou zde uvedeny :možné pracovní nedostatky.“
- ❖ Personal review: jedná se o podrobný přehled o osobním stylu daného jedince, obsahuje popisná klíčová slova, všeobecné charakteristické rysy, ale hlavně informace o tom, jakým způsobem lze maximalizovat jeho potenciál a je odpovědnosti a pravomoce mu lze přidělit.
- ❖ Jak řídit tohoto člověka: jde o praktický návod pro řídicí práci manažera. Obsahuje informace o tom, jak úpravou vlastního chování k jednotlivcům dosáhnout maximálních výsledků a přesto mít vysoce motivované zaměstnance. Zaměřuje se na oblasti vedení, motivace, komunikace, řízení podpory, pověření disciplíny a rozvoje.
- ❖ Administrativně-technické schopnosti: sledují se jeho schopnosti organizovat si práci, plnit stanovené termíny, správně si řídit svůj čas, přijímat i předávat informace.
- ❖ Prodejní schopnosti: zde se zjišťuje a zvažuje dovednost hodnoceného zahájit obchodní jednání, jeho styl komunikace, schopnost uzavřít obchod, poskytovat služby zákazníkům a dovednost prezentovat produkty/služby, jakož i schopnost vést administrativu pracovních činností.

- ❖ Servisní schopnosti: velmi komplexní zpráva o prodejních dovednostech a schopnostech poskytovat servisní služby klientům. Informace o tom, jak hodnocený vnímá potřeba klienta, jak zvládá kritiku a agresivitu i jak bude reagovat na podněty klienta.
- ❖ Telefonický kontakt s klientem: zpráva sdělí, zda se uchazeč hodí pro práci v call centru nebo na podobných pracovištích, a to jak pro přicházející, tak i odcházející telefonáty. Jsou zde uvedeny základní charakteristické rysy společně s informacemi, jak dalece bude hodnocený člověk rozumět potřebám klientů, jak jim dokáže poradit a řešit jejich problémy, jak je vytrvalý, vnímavý a ohleduplný, jak bude reagovat na nárazové stresové zatížení i na agresivní a bezohledné klienty.
- ❖ Vůdčí schopnosti: osobní styl lídra (pravděpodobné silné stránky, možné nedostatky). Komunikace, prezentace, rozhodování, plnění termínu a Time management, cílevědomost, administrativa, plánování a řešení problémů, zaměření na kvalitu a přesnost, zvládání kritiky a agresivity. Další vzdělávání a rozvoj. [17]

5.5 Proces výběru kandidáta

Vybrat vhodnou osobnost na danou pozici je do jisté míry velká odpovědnost. V podniku se tímto procesem zabývá personální odbor. Jednou z metod, která je využívána, je vypracování analýzy pracovního profilu prostřednictvím vyplnění formuláře Analýza pracovního profilu, dále jen APP formulář.

Ke správnému vyplnění APP formuláře je zapotřebí se zamyslet nad daným pracovním místem a vyhodnotit všechny body na stupnici od „velmi málo“ k „velmi důležité“.

Klíčový význam spočívá v otázce: „Jak důležitý je tento faktor v každodenní práci člověka, který bude dané místo zastávat?“ Pokud je to velmi důležitý faktor nebo pracovník bude muset strávit více než 75% svého času jeho vykonáváním, vyhodnotí se jako „velmi důležitý“. Od 50% do 75% pracovního času nebo „důležitosti“ se faktor ohodnotí jako „důležitý“. Od 25% do 50% pracovního času nebo „důležitosti“ se faktor ohodnotí jako „málo důležitý“. Od 0% do 25% pracovního času nebo „důležitosti“, se faktor ohodnotí jako „velmi málo důležitý“. To znamená absolutní bezvýznamnosti, ale vzhledem k ostatním faktorům je tento relativně méně důležitý. [17]

5.6 Controlling – nástroj manažerské komunikace

Cílem podnikového řízení je vitální podnik, schopný vnitřně řízených změn orientovaných navenek. Předpokladem toho je schopnost přizpůsobení a pokroku. Ke splnění této řídicí úlohy potřebují manažeři rozsáhlé integrující doplnění řízení controllingem. [4]

Controlling má zajistit, že budou vytvořeny předpoklady pro kroky k přizpůsobení se, což jsou obzvláště nutné informace. Stará se o poskytnutí informací o již existujících změnách okolí, respektive o zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí.

Představme si loď, například Titanic. Kapitán (manažer) stojí na kapitánském můstku, další člen posádky (operativní útvary) stojí u kormidla a ve strážním koši sedí člen posádky (controller), který neustále sleduje okolí lodi. Pohledem za loď vyhodnocuje historické události (účetní data), pohledem podél lodi sleduje, jak se vyvíjí okolí. Pro kapitána a celou loď je však nejdůležitější pohled vpřed. Pohled vpřed je i pro controllera nejdůležitější činností, protože jeho úlohou je především předvídatí budoucí cesty – neustále hledat možné překážky, které by mohly lodi způsobit velké problémy, eventuálně ji potopit. Spatří-li překážku - například ledovec, nahlásí tuto skutečnost hlásí na kapitánský můstek, připojí informaci o možné alternativní cestě a kapitán sám rozhodne o dalším postupu. Pokud člen posádky, který je ve strážním koši (controller) nedostatečně odhadne možnost úhybného manévru, eventuálně se kapitán chybně či pozdě rozhodne, loď narazí na překážku a může se potopit. Tuto asociaci, podle mého názoru, lze použít pro větší podnik beze zbytku. V případě, že jde o malý podnik, pak kapitán je zároveň kormidelníkem a mnohdy i controllerem v jedné osobě.

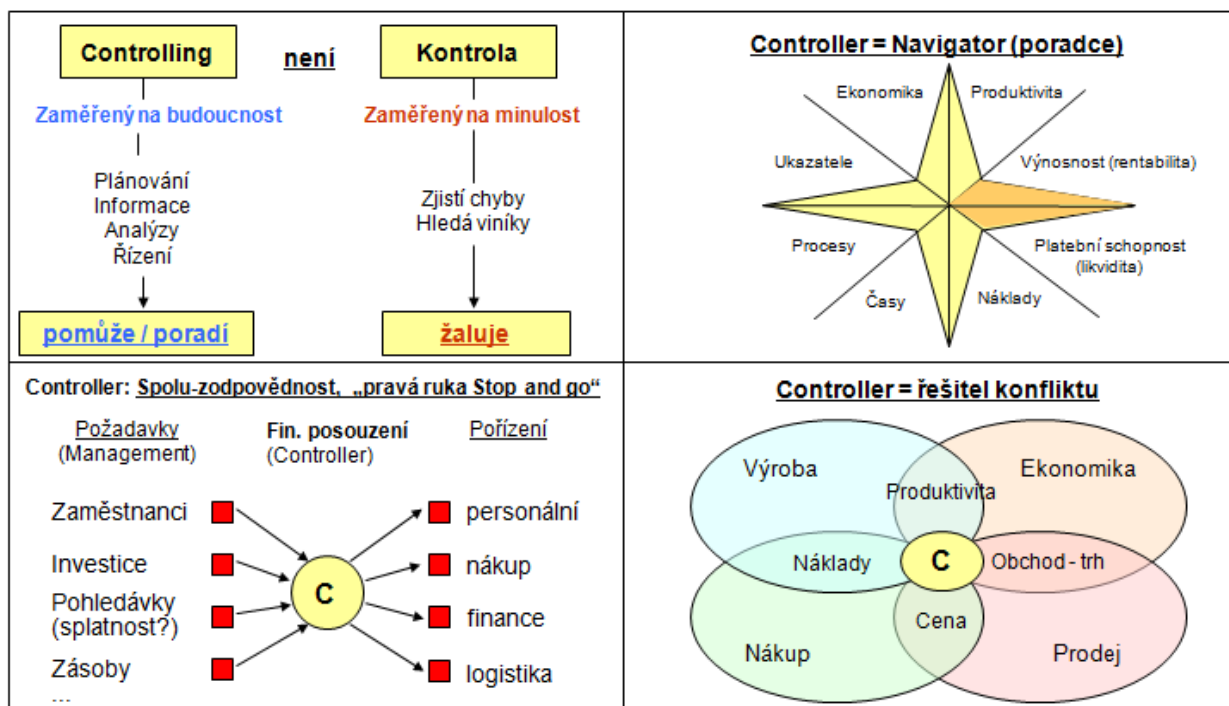
Zásadním úkolem controllingu je znát všechny procesy v podniku, komunikovat detailní informace vedoucí k možnému strategickému rozhodnutí. Na výše uvedeném základě vidět nebo kvalifikovaně odhadnout možná rizika a managementu předložit varianty řešení detekovaných rizik. Výsledkem komunikace managementu s controllingem je rozhodnutí, kterou cestou se podnik vydá, aby se nesrazil s „ledovcem“. Strategické rozhodnutí přijme management, ne controlling.

Koordinace pomocí managementu se primárně vztahuje na prováděcí systém podniku. Úlohou controllingu je zaručit koordinaci v systému řízení tím, že controlling vytvoří předpoklad v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku.

Systematická analýza problémů v controllingu ukázala, že poruchy v pracovních vztazích mezi controllingem a jednotlivými odděleními se stávají chronickými zdroji poruch v případě, není-li možné existující problém řešit pouze pomocí samotné odborné kompetence, nýbrž jsou-li pro řešení problému ve větší míře potřebné sociální kompetence a psychologické know-how. Pozitivní vztah ke controllingu je rozhodující pro plodné pracovní vztahy. Nelze předpokládat, že linioví manažeři vnáší správný postoj, ten musí systematicky rozvíjet controller. V pracovních vztazích mezi controllery a jejich „zákazníky“ se uplatňuje šest psychologických pravidel: motivaci, feedback, kooperace, vytváření důvěry, prosazování, změna.

Pro účinné psychologické řízení musí být souhrnně vytvořeny následující předpoklady:

- ❖ Je nezbytné, aby pro podnik byla stanovena očekávání a cíle. Z těchto zadaných úkolů se odvozí význam a smysluplnost každé informace.
- ❖ Je nezbytný přísně proorganizovaný feedback. Každý se musí sám umět kontrolovat tím, že porovnává očekávání se skutečně dosaženým. Organizace podpořená informacemi potřebuje jasně definovaný systém zpětných hlášení, který dovolí vzájemně porovnat očekávání a výsledky, plán a skutečnost.
- ❖ Je nezbytné, aby podnik zřídil komunikační systém tak, aby informace plynuly též zdola nahoru a ne pouze opačně. Tečou-li informace pouze shora dolů, není možné organizované a účinné zpětné hlášení. Struktura musí připustit, aby byly podnikové špičky zpraveny o tom, co probíhá v základně organizace.
- ❖ Je nezbytné, aby každý převzal informační zodpovědnost. Informace jsou data vybavená významem, účelem a cílem. Může se rozvíjet schopnost vybavit data touto přidanou hodnotou. Ta odlišuje kompetentního a dobrého controllera od „sběrače čísel.“ [17]



Obrázek 3 - Controllingová komunikace [17]

Dle mého názoru je pro podnik komunikace Controllingu zásadní. Přes Controlling proudí informace o plánovaném objemu výroby, výsledky z oblasti vývoje nových technologií výroby, strategické cíle marketingu, citlivé údaje o platební schopnosti/neschopnosti zákazníků, výsledky a předpoklady z oblasti credit managementu. Controlling je vstupní i výstupní branou, kde se shromažďují nejen strategické informace vrcholového managementu jak společnosti YZ tak i vrcholového managementu podniku XY, ale i metodika a pravidla, jak a komu reportovat strategické klíčové ukazatele. TOP management podniku XY i společnosti YZ klade velký důraz na stoprocentní kvalitu zpracovaných dat controllingem. V případě zpracovaných a předaných reportů skutečnosti klíčových ukazatelů jsou využívány informační systémy podniku, jejichž vzájemná komunikace musí být zafixována tak, aby hodnoty byly dohledatelné pro případnou hloubkovou analýzu.

Všimla jsem si, že v každodenním pracovním procesu občas dochází k nedorozuměním v komunikaci. Ačkoli divize účetnictví a controllingu pracují na stejné platformě, ve stejné oblasti, může se stát, že si v určitých situacích nerozumí. Nejde ani tak o jazykovou bariéru, jako o to, že každý mluví „svým“ jazykem. Pro názornost několik rozdílných „myšlenkových“ vět.

Dotaz účetní:

Byly procesy správně zaúčtovány?

Jsou příslušné doklady k dispozici?

Proč se to stalo?

Kdo je za to zodpovědný?

Byly dodrženy směrnice?

Byla evidována a poskytnuta všechna čísla?

Která oddělení smí/nesmí ta která čísla vidět?

Vyjádřili jsme se odborně správně?

Dotaz controllera:

Jak se bude podnik vyvíjet?

Byl přijat správný soubor opatření?

Jsme na správné cestě? Postupujeme správně?

Kdo a co teď dělá?

Obdržel management informace, které byly nutné?

Byla správně vybrána a zpracována čísla pro management?

Jak můžeme dosáhnout toho, abychom otevřeně diskutovali o všech otázkách zisku?

Pochopili jsme se?

Co však je pro mne pozitivním poznatkem, vždy si jednotliví pracovníci vycházeli vstříc, při předávání informací, konzultacích konkrétní otázky, hledání řešení vzniklého problému. Jejich komunikace byla vždy na profesionální úrovni, vysvětlování a argumentace dané konkrétní otázky bylo trpělivé a vstřícné a aktuální problém vždy našel konstruktivní řešení. Výsledek, vyřešení problémové skutečnosti, se vždy předal nadřízenému vedoucímu, který, dle nastaveného modelu komunikace, tuto informaci postoupil dále podle toho, zda měla zásadní vliv pro splnění vize strategie firmy.

Příklad následující kvalifikační matice controllera naznačuje, v jakých oblastech by se měl pracovník controllingu orientovat, a nabízí nám představu o zajištění komunikovaných informací.



KVALIFIKAČNÍ MATICE		Controlling	Dílnice xx	Vedoucí xx
Jména a příjmení členů týmu Pracovník xii	Název činnosti			
		Kontrola a analýza dat + S.A.P		
Zpracování kalkulací jednotlivých výrobků				
Analýza cenových nabídek				
Cena výrobků CO + Erlmtr				
Shromáždění údajů a analýza				
Připrava a zpracování finančních plánů a PC dílnice				
Vyhodnocení edměných nabídek jednotlivých výrobků				
Kontrola předání kalkulací				
Kontrola analýzy				
Zpracování jednotlivých kalkulací				
Připrava a zpracování podkladů reportingu				
Zpracování rozhodnutí kalkulací				
Exportování a kontrola PC				
Kontrola zpracování BG + Výtisků S.A.P				
User admin. S.A.P pro dílnici				
Key user S.A.P pro dílnici				
Key user CO S.A.P pro dílnici				
Records management committee member				
Setwto want tih bur v podniku S.A.P				
Analýza a zpracování dat S.A.P				
TWA - náhledy u zobrazení docházejí				



pracovník je zapracován částečně
pracovník se na tuto operaci nezaučuje



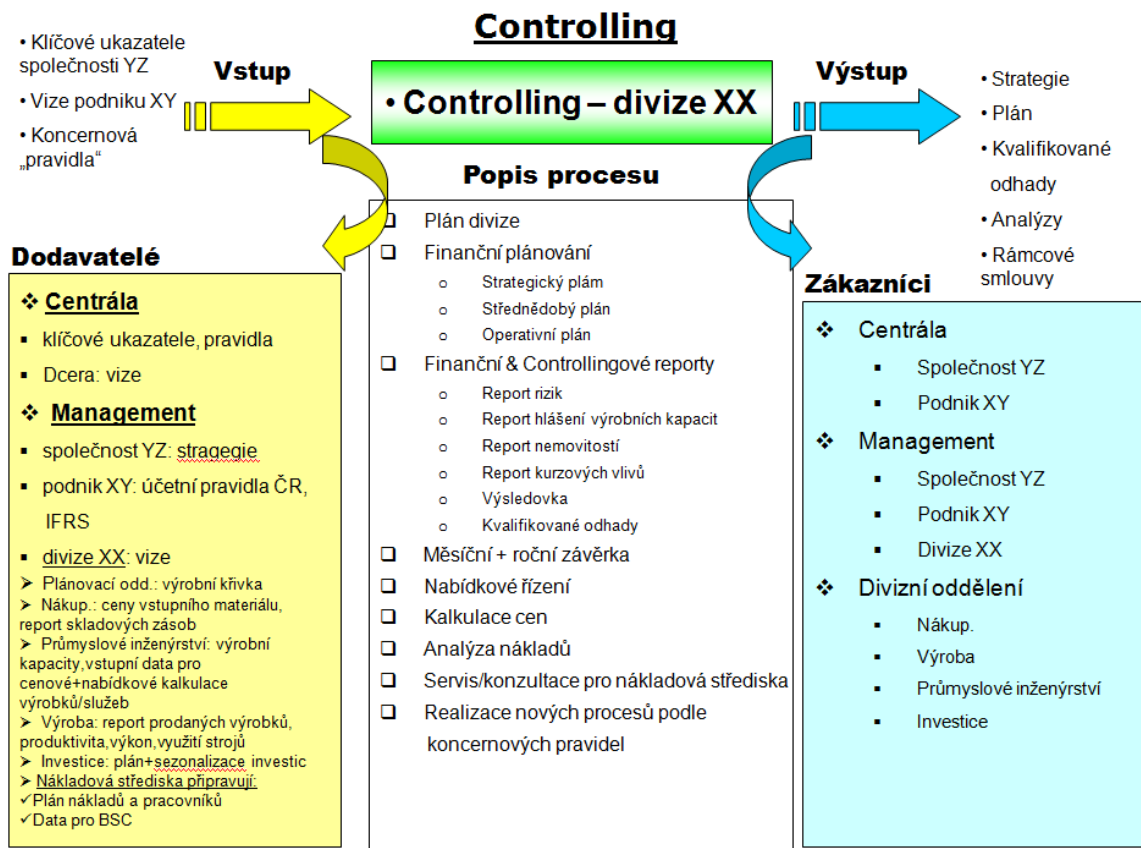
pracovník tuto operaci 100% ovládá a je schopný zaučovat ostatní
pracovník tuto operaci 100% ovládá

Podpis vedoucího:

Datum:

Obrázek 4 - Kvalifikační matice controllera [17]

Controlling v podniku je jeho hlava, která se svými očima dívá do budoucna a svým myšlením se snaží čelit veškerým rizikům budoucnosti, a je jeho srdcem, ve kterém se sbíhají všechny tepny procesů. V následujícím schématu jsou znázorněny komunikační hranice a předávání informací.

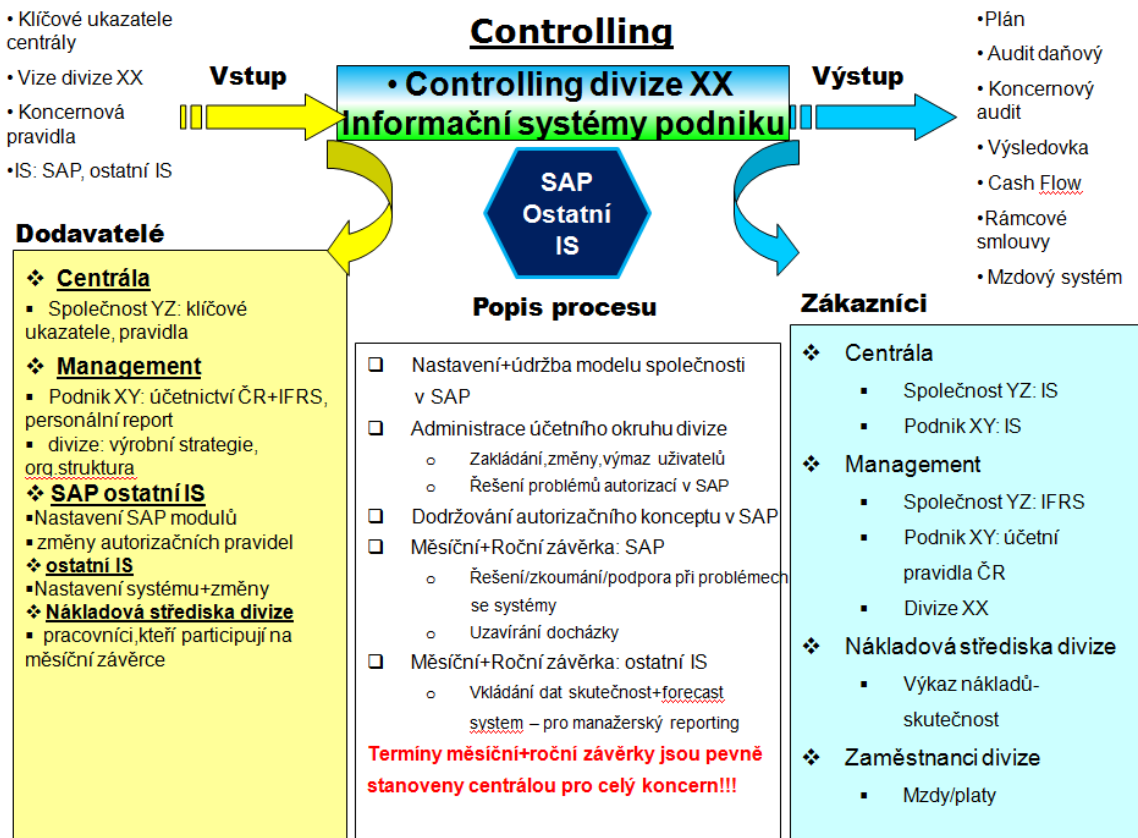


Obrázek 5 - Komunikace Controllingu [17]

Prostudujme výše uvedené komunikační schéma podrobněji. Oddělení Controllingu ve vybraném podniku má složité komunikační toky. Celý proces začíná ve fázi, kdy se tvoří plán následujícího roku. V první řadě obdrží klíčové ukazatele ze společnosti YZ, které představují strategii celého koncernu. Další v pořadí následuje strategie podniku XY a v neposlední řadě do procesu plánování musí Controlling zahrnout i plány jednotlivých divizí podniku. Celý plánovací proces jde napříč sekcemi výroby, marketingu a financí.

Schéma, které následuje, zobrazuje komunikační toky Controllingu skrz jednotlivé informační systémy podniku XY a zároveň celého koncernu. Dalším strategickým úkolem Controllingu je zajistit reportování dat pro potřeby managementu divizí, managementu

podniku XY a nejvyššího managementu společnosti YZ. V této souvislosti Controlling úzce spolupracuje s divizí IKO systémy pro 100 % zabezpečení stejných vykazovaných hodnot v informačních systémech.



Obrázek 6 - Controlling vs. Informační systémy podniku [17]

5.7 Komunikace týmu

Jak je uvedeno v zásadách komunikace podniku XY: „Duch spolupráce pohání všechny týmy na všech úrovních a divize v rámci společnosti. Inspiruje dobré vztahy mezi managementem, zaměstnanci a odbory. Důsledně využívá příležitostí, které mu nabízí globální síť, pro vytváření osobních vazeb jak interních, tak externích. Výkon podniku závisí na vzájemné spolupráci,“ chtějí manažeři a vedoucí pracovníci ve všech stupních řízení tuto spolupráci zajistit v maximální míře. Nástrojem k dosažení tohoto cíle je pak budování týmů ať už procesních, nebo projektových. Týmy se budují především z důvodu zvládnutí složitých úkolů a k pochopení komplikovaných a spletených souvislostí, v kterých se budou úkoly realizovat. Není zaručená rada, jak vytvořit úspěšný tým, zda vybraní pracovníci budou efektivně spolupracovat a vzájemně sdílet získané informace. K lepšímu poznání

členů týmu, jejich osobností a charakterových vlastností - jak bude ten který člen týmu prospěšný, podnik XY organizuje školení – Teambuilding.

Sestavení programu teambuildingu má na starosti profesionální firma, která dopředu konzultuje klíčové otázky týmu s vedením. Na závěr akce firma vyhotoví souhrnnou zprávu ze školení. [17]

5.7.1 Souhrnná zpráva ze školení týmu divize XX

Zadání školení:

- Dvoudenní akce.
- 17 účastníků + personalista.
- Šéfové výroby + vybraní pracovníci.
- Rozvoj manažerských dovedností
 - Týmová práce
 - Komunikace
 - Vztahy mezi jednotlivými řídicími pracovníky
 - Vzájemné poznání ředitele divize a klíčovými pracovníky

Filozofie programu:

Při realizaci rozvojových programů se vychází z předpokladu, že největším expertem na problematiku účastníků školení jsou sami účastníci. Z toho důvodu se při realizovaném školení vytvářel prostor pro nacházení souvislostí s pracovním či osobním životem a nabízeli se teoretické modely, které ilustrovaly proběhnuté dění. Program byl sestaven z několika větších herních aktivit, po kterých následovaly reflexe zakončené teoretickými vsuvkami.

Učení může probíhat, jen když je účastník psychicky připraven a naladěný. Již od začátku školení je podporována uvolněná a přátelská atmosféra humoru.

Využití prostředky vedoucí ke vzdělávacím cílům

- Modelové situace (týmové úkoly, projekty)
- Reflexe (sdílení prožitků, nacházení souvislostí s pracovním prostředím, tvorba korektivní zkušenosti)

- Práce v malých skupinách (hledání ideálního modelu spolupráce)

Očekávání účastníků

Účastníci vstupovali do programu školení s těmito očekáváním:

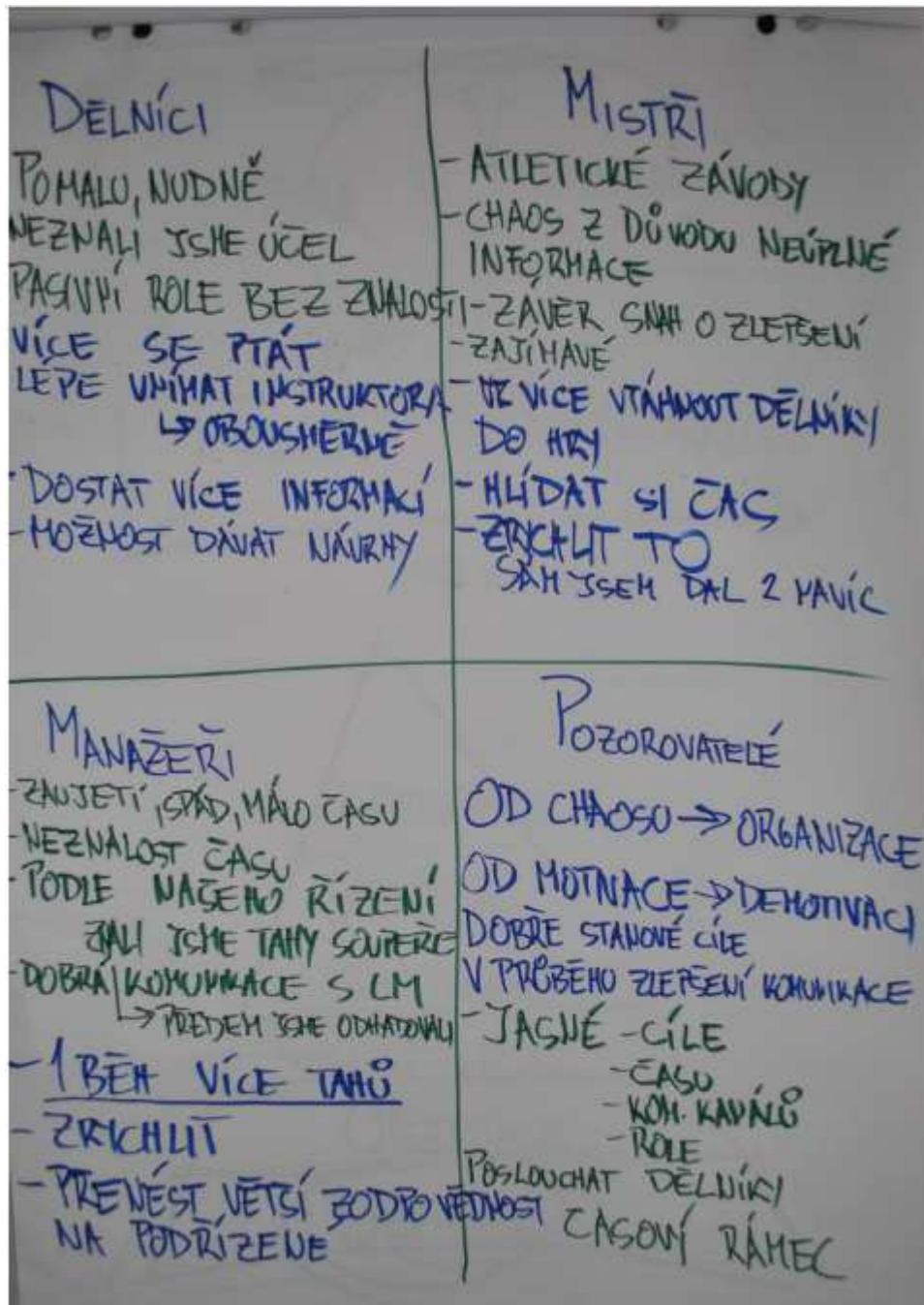
- Zábava, poznání kolektivu, prohloubení vztahů.
- Spolupracovat jako tým.
- Zlepšit komunikaci: výroba x kontrola.
- Kvalitní zážitek ...chci dlouho vzpomínat.
- Pochopit, jak to v divizi chodí i na jiné úrovni.
- Udělat z nás tým, který potáhne za jeden provaz.
- Pomoci dělat krok naproti spolupráci.
- Chápat více potřeby druhých ...pracovní stránka.

Program – aktivity

Z programu školení bych chtěla podrobněji přiblížit aktivitu, která se jmenuje Manažerské šachy. Jde o modelovou situaci ilustrující systém předávání informací a návyky ke stylům řízení. Zadání hry, viz. Příloha P IV.

Účastníci hry v závěru sdělili své poznatky a uvědomění:

- Je důležité pochopit zadání a být se za dostatek informací.
- Musím někdy vyžadovat zpětnou vazbu.
- Chci komunikovat napříč spektrem (jak nahoru, tak dolů)
- Předat podřízeným co nejvíce informací může ušetřit práci.
- Důležitý je způsob předávání informace ...aby ji protistrana pochopila.
- Chci pěstovat ve svém oddělení otevřenost (aby i dělníci mohli říct, co si myslí).
- Ne každý může být manažerem.

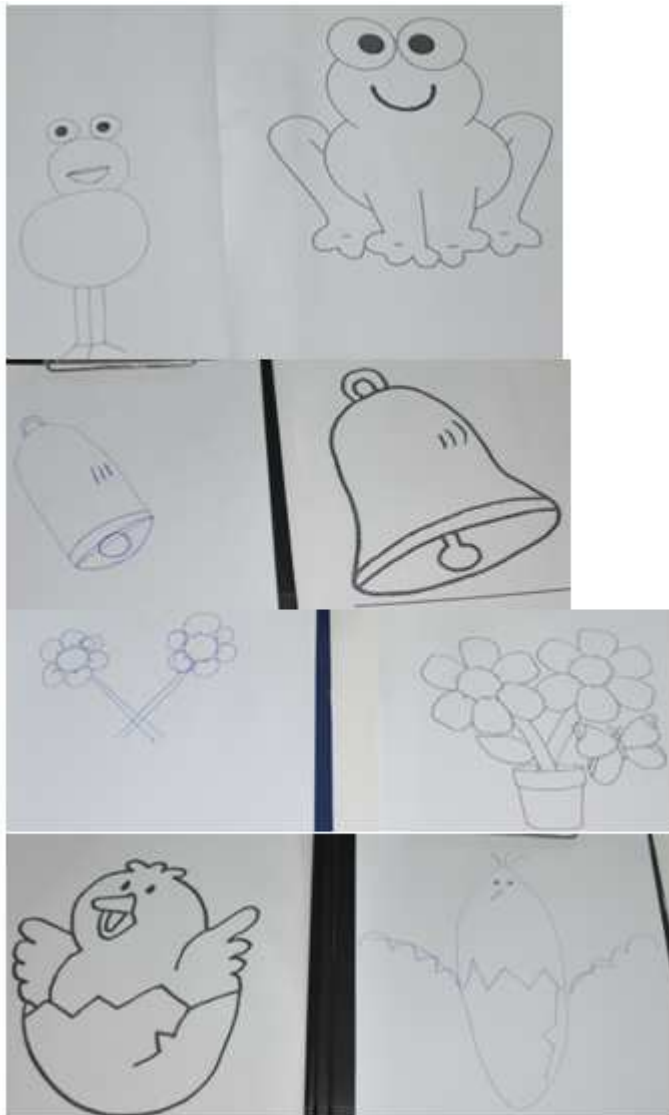


Obrázek 7 - Vyhodnocení/poznatky hry: Manažerské šachy [17]

Další aktivita má název: Umíš předat informace?

Zadání je jednoduché. Vytvoří se dvojice. Vždy jeden z dvojice dostane obrázek, který bude popisovat svému kolegovi tak, aby jej mohl nakreslit na základě předaných informací. Výsledkem je maximální shoda mezi originálním a nakresleným obrázkem. Nutno ještě říct, že dvojice k sobě sedí otočeny zády.

Výsledky shody jsou na níže vyobrazeny.



Obrázek 8 - Výsledky hry: Umíš předat informace? [17]

6 INFORMAČNÍ KORPORÁTNÍ SYSTÉMY V PODNIKU

K toku informací podnik používá informační systémy. Základním pilířem pak je informační systém SAP (Systems – Applications – Products in data processing). Nejen vrcholový management, ale i jednotliví vedoucí a operativní pracovníci (referenti, mistři), kteří jsou začleněni v procesech podniku, potřebují spolehlivé a rychle dostupné informace o výsledcích své činnosti, o vývoji klíčových ukazatelů jako jsou například obraty, výkon podniku, prognóza hospodářského výsledku, snížení výnosů a nákladů apod. [17]

6.1 IS - SAP: Přehled základní funkcionality systému v podniku.

Řízení financí a controlling

- ❖ Účetnictví a správa daní.
- ❖ Podpora více měn.
- ❖ Banka a pokladna.
- ❖ Elektronická komunikace s bankou.
- ❖ Nákladové účetnictví a controlling.
- ❖ Podpora vedení účetnictví dle různých účetních standardů – IFRS, GAAP.
- ❖ Finanční rozpočty.
- ❖ Majetek.
- ❖ Výkazy DPH a souhrnné hlášení.

Obchod a logistika

- ❖ Sklady a skladové položky.
- ❖ Katalogová čísla obchodních partnerů.
- ❖ Více druhů měrných jednotek.
- ❖ Inventura zásob.
- ❖ Ceníky – řízení cenových hladin a slev.
- ❖ Požadavky na objednávku.
- ❖ Poptávkové řízení.
- ❖ Rámcové smlouvy.

- ❖ Plánování nákupu.
- ❖ Řízení nákupu a závazků.
- ❖ Řízení prodeje a pohledávek.

Řízení výroby.

- ❖ Kusovníky.
- ❖ Technologické postupy.
- ❖ Výrobní zakázky.
- ❖ Plánování materiálových potřeb – MRP.
- ❖ Plánování a řízení výroby – Ganttův diagram.
- ❖ Kalkulace.
- ❖ Zdroje – pracoviště, linky.
- ❖ Kontrola kvality.

Proaktivní řízení, výkazy a reporting.

- ❖ Schvalovací procesy.
- ❖ Kontrola povinných polí na jednotlivých formulářích (kmenová data, doklady).
- ❖ Workflow včetně vizualizace.
- ❖ Generátor uživatelských dotazů.

Personální evidence a správa uživatelských účtů.

- ❖ Personální evidence.
- ❖ Správa uživatelských účtů a přístupových práv.

Jednotlivá funkcionalita podnikového informačního systému SAP je rozdělena do 12 modulů systému. Tyto jednotlivé moduly jsou mezi sebou vzájemně provázány. Nastavit komunikaci mezi jednotlivými moduly je velmi odpovědná úloha. Musí se vzít v úvahu, že výsledná data, reporty jsou následně využity jak pro potřeby lokální dceřiné společnosti, tak pro potřeby zahraniční matky. Komunikace v každém jednotlivém modulu je specifická, proto nastavení a účelové propojení modulů spravují klíčový uživatelé. Pod pojmem klíčový uživatel je třeba si představit osobu, která v dané konkrétní oblasti pracuje každý den a rozumí vzájemným souvislostem např. s finanční, daňovou, nákupní oblastí apod.

Z tohoto důvodu nejsou klíčoví uživatelé z řad specialistů IT podniku, nýbrž z divizí Controllingu, nákupu, účetnictví, výroby apod. Specialisté IT mají úlohu servisu, podpory systému z pohledu zajištění hardwaru, softwaru a nastavení případného IT rozhraní pro přenosy dat a komunikaci mezi SAP a dalšími využívanými podnikovými informačními systémy. [17]

6.2 Rizika implementace podnikového informačního systému SAP

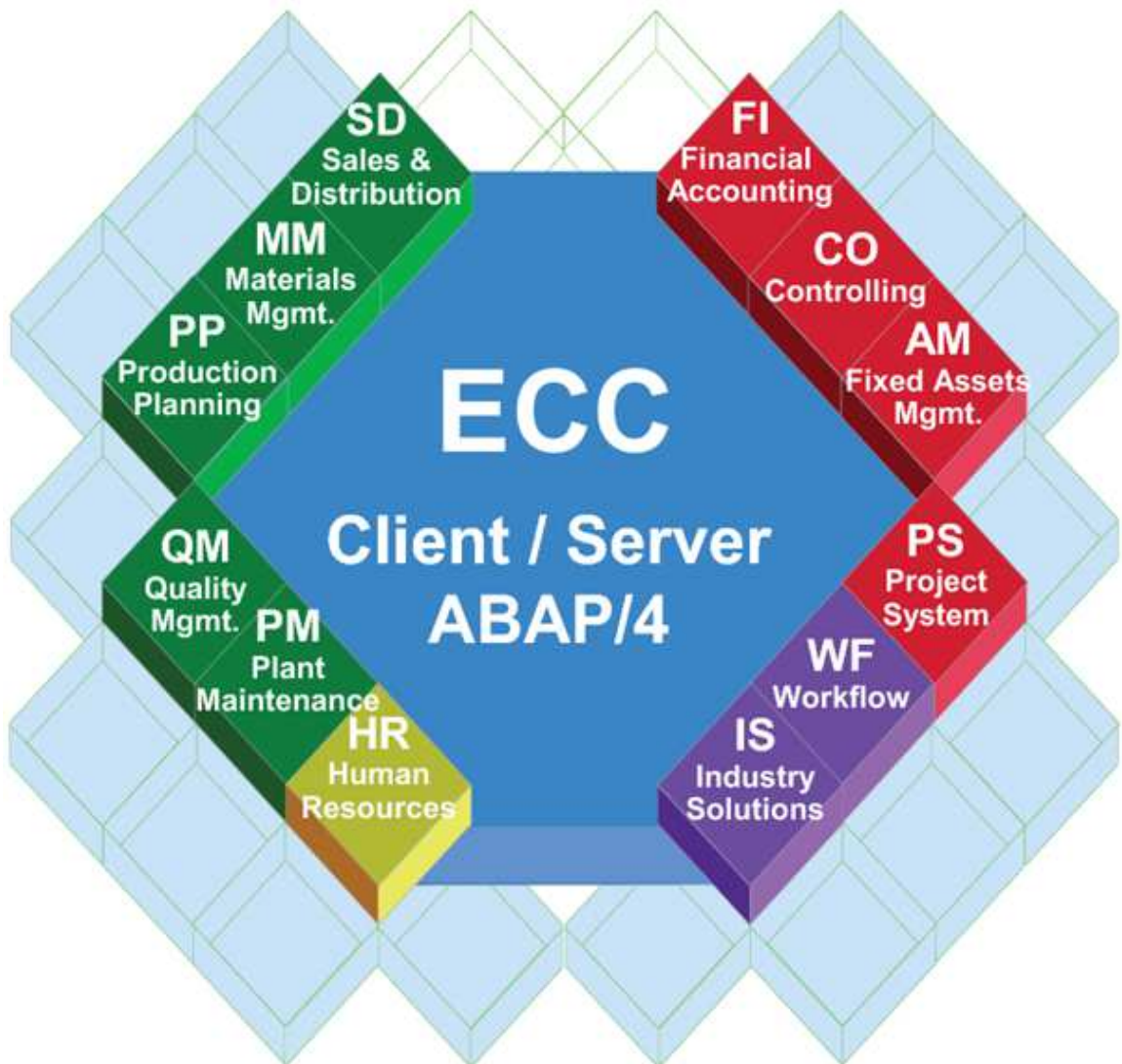
Implementaci systému SAP v podniku předcházela podrobná analýza procesů v jednotlivých oblastech, sestavení teamu, testování a následného využívání systému. Nedílnou součástí byla i analýza možných rizik, která by mohla zapříčinit chybnou komunikaci jak z pozice řešitelů, dodavatele, tak i z pozice chybného nastavení kmenových dat informačního systému SAP. Byla detekována následující rizika, kterými bylo nutno se intenzivně zabývat:

- ❖ Náročnost z hlediska zajištění/poskytnutí lidských zdrojů = vysoká zátěž klíčových pracovníků ze strany podniku i dodavatele systému v průběhu realizačního procesu.
- ❖ Neznalost systému klíčovými pracovníky.
- ❖ Snaha dodavatele změnit nastavené procesy v různých divizích (služby, nákup náhradních dílů, řízení skladových zásob, způsob prodeje ...).
- ❖ Customizace systému „na míru“ = snaha zadavatele „ušít si“ nastavení systému dle představ bez ohledu/znalosti toho, co již je nabízeno v základní verzi. Možné zvýšené náklady.
- ❖ Rozsah transferu/přenosu historických dat do z původního informačního systému do SAP (kmenová data dodavatelů, zákazníků, materiálů, nákladových středisek ...).
- ❖ Včasné a stoprocentní vyřešení migrace všech dat z původního informačního systému do SAP.
- ❖ Nesplnění termínu realizace = analyzovat všechny dopady v jednotlivých oblastech a v této souvislosti odhadnout zvýšené náklady + pracnost a následná rizika.
- ❖ Systémové chyby při uvádění do provozu = analyzovat všechny dopady v jednotlivých oblastech a v této souvislosti odhadnout zvýšené náklady + pracnost a následná rizika.
- ❖ SLA (Service Level Agreement) = nutno ve smlouvě definovat podmínky provádění servisu systému SAP dodavatelem.

- ❖ Vliv změn systému na výslednou cenu + údržbu systému.
- ❖ Personální rizika.
- ❖ Časová zátěž členů profesionálních týmů. Implementace bude vyžadovat jejich značné časové vytížení a může nastat kolize s jejich běžnými, pracovními, odbornými povinnostmi (pravděpodobnost kritického vlivu na efektivitu a rychlost práce týmu).
- ❖ Zajištění podpory specialistů ze strany zahraniční matky.
- ❖ Existence celkového zadání/popsání ze strany podniku = zadavatel musí vědět, co chce, co od systému/dodavatele očekává.
- ❖ Efektivní komunikace v rámci projektu implementace, definice a dodržování standardů projektu.
- ❖ Ochota spolupráce mezi týmy podniku a týmem dodavatele systému.
- ❖ Přenos know-how dodavatele systému členům týmu podniku.
- ❖ Detailní plánování a řízení pracovního harmonogramu = dodržování stanovených termínů.
- ❖ Podrobné a včasné analýzy relevantních podnikových procesů a jejich vazeb.
- ❖ Aktivní přístup všech členů týmů s cílem hledání optimálních řešení vzniklých problémů.
- ❖ Průběžná koordinace a integrace globálního řešení.
- ❖ Podrobný popis očekávaných systémových vlastností a nastavení chybových protokolů.
- ❖ Sestavení kódových seznamů pro zajištění pružnosti systémů.
- ❖ Včasné testování maximálního počtu transakcí v systému SAP jednotlivými klíčovými uživateli.
- ❖ Vytvoření katalogu transakcí s popisem funkce.
- ❖ Kvalitní příprava uživatelské dokumentace/manuálu a proškolení koncových uživatelů.
- ❖ Včasné řešení rozhraní a vazeb na další podnikové informační systémy.

Vedení podniku očekávalo, že informační systém SAP zvýší efektivitu a ovladatelnost podniku s poskytováním spolehlivých a snadno přístupných informací. Informační systém SAP musel poskytnout účinnou podporu pro hlavní řízení výroby a podpůrných procesů

výroby v podniku. Zvláště pak se s jeho pomocí mělo dosáhnout zvýšení celkového využití všech zdrojů podniku s použitím metody pokročilého plánování. Tento systém měl posílit pozici podniku v charakteru znalostní společnosti.



Obrázek 9 - Moduly informačního systému SAP [17]

Na IS SAP podnik oceňuje jeho schopnost poskytovat všem jeho zaměstnancům prostřednictvím jednoho plně integrovaného rozhraní neustále aktuální a vzájemně provázaná data o jeho činnosti. Nasazení SAP přineslo podniku především zvýšení efektivity vlastní činnosti, zkvalitnění informační podpory řídicích a kontrolních procesů a položilo dobrý základ pro jeho další rozvoj do budoucna.

ZÁVĚR

V současné, moderní době zaměstnavatelé vyžadují od svých zaměstnanců i budoucích spolupracovníků:

- ❖ Komunikační schopnosti verbální i neverbální, písemné i ústní, individuální i týmové.
- ❖ Zdravé sebevědomí, uznávání morálních a etických hodnot, flexibilitu, operativnost a aktivitu.
- ❖ Prezentační schopnosti, dovednosti argumentace a diskuse.
- ❖ Schopnost týmové spolupráce ve věkově, sociálně a etnicky heterogenních týmech.
- ❖ Jazykovou vybavenost a ochotu se sebevzdělávat.

Jestliže jsou tyto požadavky na komunikační kvalifikaci, kompetence a dovednosti od zaměstnavatelů vyžadovány dnes, pak lze předpokládat, že vzhledem k vývojovým trendům tyto požadavky vzrostou.

Odbornost ani znalosti nejsou uskutečňovány, pokud nejsou komunikovány. Úlohou vnitrofiremní komunikace je naplňovat strategické cíle společnosti. V mnoha případech je možno pozorovat řadu nedostatků, nepřesností, pochybení a nejasností v obvyklé komunikaci, které neumožňují jasné pochopení sdělovaných informací. Uvedené skutečnosti byly tématem bakalářské práce.

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy související s riziky komunikace v podnikovém prostředí a jeho okolí. Jsou přiblíženy cíle vnitrofiremní komunikace, projevy nefungující interní komunikace a obecné zásady používání informační a komunikační technologie.

V praktické části jsem se zaměřila na komunikační rizika podniku XY, která by mohla negativně ovlivnit oblast managementu,

V praktické části jsem si ověřila, formou studia interních směrnic podniku, sdílených metodických postupů jednotlivých procesů, konzultací s jednotlivými pracovníky z různých divizí a úrovní řízení, že rizika v komunikaci jsou maximálně eliminována. Snahou pracovníků na všech úrovních je předcházet komunikačním rizikům, které by měly za následek:

- ❖ Nedostatečnou interpretaci strategických cílů podniku XY a společnosti YZ.

- ❖ Demotivaci zaměstnanců podniku.
- ❖ Chybějící týmovou spolupráci.

Při zpracování bakalářské práce jsem mimo jiné hodnotila správnost nastavení řídicích směrnic podniku, které by ve svém důsledky měly zabezpečit správnou funkčnost celého systému řízení, především z pohledu komunikace. Zaměřila jsem se na lineární posloupnosti komunikačních kroků, jakož i maticové vztahy mezi jednotlivými řídicími akty. Cílem bylo možné odhalení slabých míst těchto prvků řízení. Výsledkem mého zjištění bylo, že systém je nastaven strukturovaně správně, prakticky, uživatelsky přívětivě. V komunikaci sledovaného podniku jsem narazila na některé drobné komunikační prohřešky, které však nesouvisely s nastavením systému, ale spíše s běžným nepochopením v rámci mezilidských vztahů. Další detailní zkoumání této oblasti nebylo cílem mé bakalářské práce. Při své práci jsem dále zjistila, že v organizačním uspořádání je vhodné mít i útvar vnitřního auditu, který pravidelnými kontrolami dodržování organizačně řídicích aktů včas odhalí potencionální nedostatky řídicího procesu jako celku. Ve sledovaném podniku takovýto útvar aktivně pracuje jako specifický servis pro všechny stupně řízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6
- [2] BEDNÁŘ, V. *Krizová komunikace s médii*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 183 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*, 1.vyd. Praha: ASPI, 2000. 812 s. Codex. ISBN 80-85963-86-8
- [5] HELLER, R. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 2004. 256 s. ISBN 80-249-0465-9
- [6] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, © 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0
- [7] CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2012. 169 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4234-2
- [8] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2008. xxi, 293 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8
- [9] JIRÁSEK, J. *Souboj mozků v řízení*. 1. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 169 s. Management. ISBN 80-86851-01-X
- [10] MCKENNA, D. D., MCHENRY, J. J. *Pozitivní manažerské taktiky*, vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996. 133 s. ISBN 80-7169-315-4
- [11] PORVAZNÍK, J. *Celostní management*, Bratislava: Sprint, 2003, ISBN 80-89085-05-9
- [12] REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5
- [13] SMEJKAL, V. RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2003. 270 s. Expert. ISBN 80-247-0198-7
- [14] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4

-
- [15] URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. 166 s. Management. ISBN 978-80-247-3176-6
- [16] URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 200 s. Manažer. Management ISBN 978-80-247-2465-2
- [17] Interní zdroje podniku XY

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APP	Analýza pracovního profilu.
CO	Controlling.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DFIX	Dělník fixní.
IKO	Informační korporátní
IS	Informační systém
IT	Informační technologie.
SAP	Systems – Applications – Products in data processing
SVT	Samostatný výrobní tým.
SW	Software.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Legenda ke grafickému vyjádření [17]	45
Obrázek 2 - Analýza pracovního profilu [17].....	52
Obrázek 3 - Controllingová komunikace [17]	55
Obrázek 4 - Kvalifikační matice controllera [17].....	57
Obrázek 5 - Komunikace Controllingu [17].....	58
Obrázek 6 - Controlling vs. Informační systémy podniku [17].....	59
Obrázek 7 - Vyhodnocení/poznatky hry: Manažerské šachy [17].....	62
Obrázek 8 - Výsledky hry: Umiš předat informace? [17]	63
Obrázek 9 - Moduly informačního systému SAP [17]	68
Obrázek 10 - Manažerské šachy – herní plocha [17].....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rámcová organizační struktura podniku

Příloha P II: Organizační struktura podniku: Divize „XX“

Příloha P III: Analýza pracovního profilu

Příloha P IV: Zadání pro hru Manažerské šachy

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU: DIVIZE „XX“



PŘÍLOHA P III: ANALÝZA PRACOVNÍHO PROFILU

- 1) **MUSÍ SE SNADNO SOUSTŘEDIT NA DETAILS** (ochota): otázka zkoumá, jak musí odpovědná osoba reagovat na detaily. Klíčová slova jsou **SOUSTŘEDIT SE** a **SNADNO**. To obvykle zahrnuje aktuální práci s detaily, jejich tvorbu, soustředění se na ně podstatnou část pracovní doby a být s tímto stavem spokojen.
- 2) **MUSÍ PROVÁDĚT A PROSAZOVAT NEPOPULÁRNÍ ROZHODNUTÍ** (dominance): obvykle zahrnuje zajištění kázně a pracovní disciplíny. Schopnost říci lidem „ne“ silou svého charakteru, ne z nadřazenosti.
- 3) **MUSÍ BÝT SCHOPEN VYTRVAT U RUTINNÍ PRÁCE** (stálost): tato otázka posuzuje schopnost vydržet u opakované a rutinní práce, kde cyklus mezi začátkem a koncem je relativně krátký, a provést ji až do konce. Nemíní se tím málo významná práce.
- 4) **MUSÍ BÝT SCHOPEN ORGANIZOVAT RŮZNÉ TYPY LIDÍ** (vliv): klíčová slova jsou **ORGANIZOVAT** a **RŮZNÉ TYPY**. Obvykle zahrnuje nutnost uvádět lidi do pracovních funkcí. Jestliže jsou všechny funkce stejného typu a technické povahy, tento faktor nemusí být důležitý.
- 5) **MUSÍ BÝT DIPLOMATICKÝ A OCHOTNÝ SPOLUPRACOVAT** (ochota): slovem diplomatický se zde míní „dbající na to, aby neurazil“. Důraz v této otázce je na **VSTRÍCNÝ, SPOLUPRACUJÍCÍ**, slova spíše pasivní než aktivní (ne jako činitel vysokého vlivu).
- 6) **MUSÍ BÝT SCHOPEN JEDNAT V NOVÝCH SITUACÍCH** (dominance): jestliže práce vyžaduje pravidelné rozhodování v nových situacích, potom je tento faktor „důležitý“. Jestliže jsou rozhodnutí vázána postupy a pravidly, omezuje to důležitost tohoto faktoru, protože potom rozhodují pravidla, ne člověk.
- 7) **MUSÍ MÍT SCHOPNOST TVOŘIT NOVÉ ORIGINÁLNÍ NÁPADY** (dominance): důraz je na **INICIATIVĚ** a **VLASTNÍ MOTIVACI**. Obvykle vedoucí funkce spojená s volností jednání. Často, ale ne vždy, založená na rozborech informací od někoho jiného.
- 8) **MUSÍ MÍT SCHOPNOST JEDNAT S NEZNÁMÝMI LIDMI** (vliv): nenucenost a sebejistota v navazování styků s neznámými, často velice rozdílnými lidmi, i z vlastního podniku, např. zaměstnanci jiného úseku nebo oddělení.

- 9) **MUSÍ VYTRVALE POSTUPOVAT PODLE ZAVEDENÝCH PRACOVNÍCH POSTUPŮ** (stálost): Klíčová otázka je, jak se liší pondělí od pátku „je pracovní postup prakticky stejný?“ Čím více tohle platí, tím je faktor důležitější. Důraz na slovech **POSTUPOVAT PODLE**.
- 10) **MUSÍ PRACOVAT POD PŘÍMÝM DOHLEDEM** (ochota): zeptejte se „Jak často pracovník podává hlášení?“ ...“Jak blízko je jeho přímý nadřízený?“
- 11) **MUSÍ MÍT DOBRÉ VYSTUPOVÁNÍ A VYJADŘOVACÍ SCHOPNOSTI** (vliv): je důležité, aby byl pracovník výřečný a dovedl se vyjadřovat jasným a přesvědčivým způsobem? Jestliže ano, pak je to pro toto místo „důležité.“
- 12) **MUSÍ PŘESNĚ DODRŽOVAT PRAVIDLA** (ochota): existují psaná pravidla či směrnice, jichž se musí pracovník nezbytně držet každý den, nebo která musí používat jako základ pro každodenní rozhodování?
- 13) **MUSÍ BÝT OCHOTEN POMÁHAT OSTATNÍM ŘEŠIT OSOBNÍ PROBLÉMY** (vliv): nejde o poradenskou činnost. Vyžaduje schopnost odložit na chvíli ze zřetele daný úkol, protože je na místě se věnovat osobě jednotlivce. Např. při obchodních jednáních, kdy zákazník odhalí osobní problém.
- 14) **MUSÍ BÝT OCHOTEN ZŮSTAT NA JEDNOM PRACOVIŠTI** (stálost): jestliže je nutné, aby pracovník byl spokojen na jednom místě (pracoval na jednom pracovišti), potom je tento faktor „důležitý“. Např. mistr výroby pohybující se po dílně je v zásadě na jednom pracovišti.
- 15) **MUSÍ VYTVOŘIT RYTMUS A KOORDINACI V OPAKUJÍCÍ SE PRÁCI** (stálost): to neznamená jednoduše práci na výrobní lince, ale jakýkoli úkol, který vyžadují rytmus, stálé tempo a je cyklický.
- 16) **MUSÍ BÝT SCHOPEN ZVLÁDNOUT PŘERUŠOVÁNÍ A ZMĚNY** (dominance): jestliže se v pracovní funkci často vyskytují různá přerušení a změny, které vyžadují rychlou reakci, potom je to „důležité“ nebo „velmi důležité“.
- 17) **MUSÍ VYHLEDÁVAT NADŘÍZENÉHO PŘI POSUZOVÁNÍ RIZIKA** (ochota): jestliže je v práci nutné získat souhlas před podstoupením rizika, je tento faktor „důležitý“. Jestliže si pracovník nedovolí podstoupit riziko bez mimořádné obezřetnosti, je tento faktor „velmi důležitý“.

- 18) MUSÍ BÝT SCHOPEN MOTIVOVAT OSTATNÍ (vliv): kde přesvědčování je nezbytnou součástí funkce, je tento faktor hodnocen jako „důležitý“. Ať už uvnitř podniku na úrovni vedení, mezi spolupracovníky nebo mimo podnik, např. ve styku se zákazníkem. „Velmi důležitý“ je pro motivaci prodavačů, nemusí být důležitý při vedení technických pracovníků, kteří jsou spíše motivováni profesionální znalostí práce.
- 19) MUSÍ BÝT SCHOPEN PŘEKONÁVAT NÁMITKY (dominance): vedoucí nebo prodejní funkce, ve kterých je nutná silná povaha. Schopnosti být aktivní při osobních jednáních. Kritická při prodávání, vyjednávání a řešení problémů, kde se mohou vyskytovat rozdílné názory.
- 20) MUSÍ MÍT PŘEDSTAVIVOST A SCHOPNOST PLÁNOVAT VE VELKÉM MĚŘÍTKU (dominance): vedoucí funkce, ve které je nutné stanovit cíle pro budoucnost, propočítat rizika k jejich dosažení a rozhodnout o provedení potřebných akcí.
- 21) MUSÍ UMĚT PŘESVĚTČIT OSTATNÍ O SVÉM STANOVISKU (vliv): kdykoli je přesvědčování kriticky zapotřebí, je tento faktor „důležitý“. Např. při prodávání nebo jednání s rovnocenným partnerem.
- 22) MUSÍ VYHLEDÁVAT SOUHLAS NADŘÍZENÉHO K ZÁVAZNÝM ROZHODNUTÍM (ochota): jako v bodě 17. jestliže pracovník nemůže jménem firmy jednat a v závažných otázkách rozhodovat bez souhlasu vyšší autority, je tento faktor „důležitý“.
- 23) MUSÍ MÍT TRPĚLIVOST DRŽET SE PODROBNÝCH INSTRUKCÍ (stálost): klíčové slovo je TRPĚLIVOST při překonávání, dokončování a sledování práce. Jestliže je zapotřebí standardizovaný, důkladný protokol práce, potom je tento faktor „důležitý“.
- 24) MUSÍ BÝT SPOKOJEN, ZŮSTANE-LI NA STEJNÉ PRACOVNÍ ÚROVNI (stálost): žádné povýšení v této práci nepřichází v úvahu. Neznamená to, že tato osoba nemůže být povýšena, otázku zvažujeme z hlediska daného pracovního místa, ne žadatele. [17]

PŘÍLOHA P IV: ZADÁNÍ HRY: MANAŽERSKÉ ŠACHY

Pokyny pro manažery

Jste manažerem (manažery) pracovní skupiny. Vaším úkolem je ve stanoveném čase spolu se svým týmem získat co nejvíce bodů tím, že převedete dělníky přes vymezené území (šachovnice) Dělník, který se dostane na koncovou řadu, získá bod a ihned opustí šachovnici. Vaším soupeřem je „počítač“. Ten pohybuje po šachovnici čtyřmi figurami. Jejich pohyb je definován stejně, jako u krále v šachách. Vaši dělníci se mohou pohybovat pouze jako šachový kůň. Dále jsou na šachovnici umístěny nástrahy, které se nepohybují a jejich políčka nesmí být obsazována ani dělníky, ani figurami počítače. Jestliže figura počítače obsadí místo, na kterém stojí dělník, je dělník z dalšího postupu vyřazen a opustí šachovnici. Stejně tak mohou dělníci vyřadit figuru počítače. Táhnete vždy střídavě vy jedním dělníkem a počítač jednou svoji figurou. Začínáte vy.

Nesmíte opustit tuto kancelář!

Máte k dispozici mistry, kteří jsou v kontaktu s dělníky. Ti vám poskytnou informace o stavu na šachovnici a přenesou vaše pokyny k dělníkům.

Hra končí 45 minut od okamžiku, kdy jste obdrželi tyto instrukce.

Pokyny pro pozorovatele

Vaším úkolem je pozorovat aktivitu. Nesmíte se do ní zapojovat ani činem ani slovem (ani smíchem). Můžete být na jakémkoli místě.

Je vhodné si zapisovat důležité momenty. Na závěr bude vaším úkolem zrekapitulovat celou aktivitu vašeho týmu. Hra trvá 45 minut.

Pokyny pro dělníky

Jste dělníci. Toto jsou vaše místa. Prosím, zůstaňte zde.

Pokyny pro mistry

Jste mistrem, který je podřízen manažerovi. Váš nadřízený Vás zavolá, až bude připraven a až Vás bude potřebovat. [17]



Obrázek 10 - Manažerské šachy – herní plocha [17]