

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Posouzení nastavení organizační struktury zvoleného
podniku**

**Assessment of the organizational structure of selected
company**

Kateřina Rosochová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Posouzení nastavení organizační struktury zvoleného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 12.12.2021

v. r. Kateřina Rosochová

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za rady a připomínky k vypracování této práce.

Dále děkuji společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. za možnost zde bakalářskou práci zpracovat. Jmenovitě také děkuji manažerovi personálního oddělení, p. Kuržejovi za všechny poskytnuté informace a distribuci dotazníkového šetření a manažerovi APU oddělení, p. Tuliovi za informace získané rozhovorem. Děkuji i všem zaměstnancům, kteří se do dotazníkového šetření zapojili.

Obsah

Úvod	7
1 Organizování	9
1.1 Organizování	9
1.2 Organizační struktura	10
1.2.1 Dimenze organizační struktury	11
1.3 Organizační architektura	13
1.3.1 Prvky organizační architektury	13
1.4 Typy struktur organizací	18
1.5 Vztahy na pracovišti.....	21
1.6 Týmy, práce v týmech.....	22
1.7 Komunikace	24
1.7.1 Manažerská komunikace a komunikace v týmu	25
1.8 Změny v organizaci.....	26
2 O společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.....	30
2.1 Základní informace o společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.....	30
2.2 Závody a subjekty společnosti	32
2.3 Vize a mise společnosti.....	33
2.4 Finanční situace společnosti.....	34
3 Organizační struktura společnosti	37
3.1 Původní organizační struktura.....	37
3.2 Změna v organizační struktuře.....	39
3.3 Současná organizační struktura.....	42
4 Posouzení nastavení organizační struktury.....	45
4.1 Dotazníkové šetření pro zaměstnance	45

4.1.1	Charakteristika respondentů	46
4.1.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření pro zaměstnance	48
4.2	Dotazníkové šetření pro manažery	63
4.2.1	Vyhodnocení a shrnutí dotazníkového šetření pro manažery	69
4.3	Celkové shrnutí dotazníkových šetření.....	69
5	Navrhovaná opatření	71
5.1	Kurz efektivní komunikace	71
5.2	Kurz motivace zaměstnanců.....	72
5.3	Společná aktivita pro zaměstnance.....	73
	Závěr.....	75
	Seznam použitých zdrojů.....	76
	Seznam tabulek.....	79
	Seznam obrázků	80
	Seznam použitých zkratk a značek	81
	Seznam příloh	82
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Organizování a samotné vytváření organizačních struktur představuje velmi důležitý proces, protože právě vhodně zvolený typ organizační struktury včetně vymezení pravidel, postupů a delegování pravomocí ovlivňuje výkon celé organizace. Proto se manažeři, kteří mají tvorbu organizačních struktur daného podniku na starosti, snaží o co nejadekvátnější formulaci organizační struktury, díky které bude možné snáze dosahovat stanovených celopodnikových cílů.

Bakalářská práce je zpracována ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. se sídlem v Tachově a věnuje se tématu organizační struktury. Cílem této práce je posoudit a zhodnotit nastavení organizační struktury a poté navrhnout případná opatření, která by vedla ke zlepšení současné situace.

Tato práce je členěna do celkem pěti kapitol. První kapitola na základě literární rešerše teoreticky vymezuje klíčové pojmy týkající se organizování, organizačních struktur a dalších oblastí s tématem souvisejících. Těmito oblastmi jsou vztahy na pracovišti, týmy a práce v týmech, komunikace nebo změny v organizaci.

Druhá kapitola představuje samotnou organizaci GRAMMER CZ, s.r.o. a podává o ní základní informace, včetně popisu jejích všech závodů, dále popisuje vizi a misi podniku a také přináší přehled o finanční situaci. Informace k této kapitole jsou čerpány z webových stránek společnosti a z interních materiálů.

Ve třetí kapitole je nejprve popsána původní organizační struktura ve vybraném podniku, a to z toho důvodu, že v říjnu roku 2019, tj. přibližně před dvěma lety došlo k její reorganizaci. Dále je vysvětlena samotná změna organizační struktury a jsou uvedeny důvody, které potřebu změny způsobily či jaké byly cíle změny nebo s jakými překážkami se podnik v průběhu změny organizační struktury potýkal. Nakonec je popsána současná organizační struktura. Údaje týkající se organizační struktury podniku a změny v ní poskytl jeden z manažerů společnosti.

Součástí čtvrté kapitoly je dotazníkové šetření mezi vybranými zaměstnanci a manažery. Informace ke zpracování dotazníkového šetření byly získány z interních dokumentů společnosti a rozhovorem s jedním z manažerů. Tato kapitola rovněž dotazníkové šetření vyhodnocuje.

Z výsledků plynoucích z dotazníkového šetření jsou v poslední kapitole formulována opatření, která by mohla problematické oblasti či problematickým oblastem pomoci. Výsledek dotazníkového šetření i tato navržená opatření mohou posloužit jako zpětná vazba k provedené změně v organizační struktuře i samotnému vedení podniku.

1 Organizování

Tato část práce se zaměřuje na organizování, organizační strukturu a její typy a také na další aspekty s ní související. Těmi jsou konkrétně vztahy na pracovišti, týmy a práce v týmech, komunikace a změny v organizaci.

1.1 Organizování

Organizování, stejně jako plánování, motivování, vedení lidí a kontrolu lze zařadit mezi složky řízení. Organizování navazuje na plánování – to lze chápat jako vymezení cílů a samotné organizování pak napomáhá cíle vymezené v předchozím kroku uspořádaně transponovat do činností neboli procesů. K tomu, aby mohly být vykonány vymezené činnosti (procesy), musí být nejprve vytvořeny útvary, jinak také orgány. (Hálek, 2017)

Dle Fotr a kol. (2017) patří organizování mezi základní manažerské činnosti a je tedy složkou manažerské práce. Organizování charakterizuje jako cílevědomou činnost, která má za cíl uspořádání prvků a jejich aktivit v systému a také zajištění koordinace a kontroly, jež mají v co největší míře napomáhat dosahovat cílů stanovených v systému.

Očekávaný synergický efekt a omezená schopnost nadřízeného, který dokáže řídit své podřízené v jen omezeném rozsahu jsou faktory, z nichž plyne nutnost využívat organizování. I proto je potřeba určit vztahy mezi pracovníky, ať už se jedná o jednotlivce nebo o skupiny, a stejně tak určit i prostředky potřebné při výkonu příslušných záměrů, cílů. Vědí-li pracovníci, jaké jim jsou zadány úkoly a jaké jsou jejich vztahy ke spolupracovníkům, předpokládá se, že práce bude vykonávána efektivně. (Fotr a kol., 2017)

Donnelly, Gibson, & Ivancevich (2017) uvádějí, co je smyslem organizování. Je jím tvorba podmínek pro koordinaci úsilí za pomoci vytvoření dvou struktur mezi pravomocemi. Mezi tyto dvě struktury patří struktura procesů a struktura vztahů. Pojem vytváření struktury procesů znamená, že manažeři se soustředí na to, aby stanovili způsoby, jakými mají být dané práce jednotlivými pracovníky provedeny. Druhým pojmem neboli strukturou procesů, se rozumí organizační strukturu, která je základem pro fungování organizace.

Dědina, Šikýř, & Šafránková (2018) dodávají, že smyslem organizování je vytvořit strukturu organizace a dále definovat formální vztahy mezi všemi zdroji (včetně lidí –

zaměstnanců). Díky tomu pak může být odváděna požadovaná práce a může být dosahováno výsledků, které podnik požaduje.

Posláním organizování je dle Vodáček & Vodáčková (2013) účelné vymezení a hospodárné zajištění činností lidí (plánovaných činností, tak i dalších, které jsou potřebné vykonat), aby byly naplňovány cíle společně s dalšími potřebami organizace. Zároveň organizování těží z přínosu společenské dělby práce, konkrétně ze specializace a z ní plynoucí seskupování činností. Dále využívá koordinaci neboli sladění potřebných činností a vztahů mezi lidmi, vykonávající tyto činnosti. Nakonec aplikuje výhody plynoucí z toho, jak jsou určeny pravomoci, oprávnění k vykonávání činností, a i jak jsou uloženy zodpovědnosti zainteresovaným pracovníkům.

1.2 Organizační struktura

Organizační struktura představuje dle Vodáček & Vodáčková (2013) určitou formu seskupování činností a lidí. Toto seskupování je výhodné, protože díky němu mohou být ukládány a plněny úkoly organizování. Autoři dále dodávají, že organizační struktura je důležitým prvkem pro dosahování cílů organizace a napomáhá budování vhodných podmínek, zejména podmínek přispívajících ke spokojenosti a motivaci k dosahování dobrých výsledků kolektivně vykonávané práce.

Donnelly a kol. (2017) říká, že organizační struktura je prostředkem pro diferenciaci pozic manažerů a ostatních pracovníků, dále pro formulaci pravidel, postupů a nakonec pro delegování pravomocí. Manažeři, kteří se zabývají tvorbou organizačních struktur, se samozřejmě snaží o to, aby zformovali organizační strukturu, jež je pro daný podnik co nejvíce vhodná. Tito manažeři se o vhodné strukturu organizace rozhodují na základě toho, jak jsou v podniku rozděleny pracovní úkoly (více či méně specializované), jak jsou delegovány pravomoci (centralizované nebo decentralizované) a i na základě charakteru a velikosti oddělení (mohou se skládat z většího či menšího počtu pracovníků, ti plní buď velmi podobné nebo velmi rozdílné úkoly).

Blažek (2014) chápe organizační strukturu jako strukturu systému řízení organizace. Rozlišuje procesní a útvarovou strukturu. Procesní struktura zahrnuje soubor činností a vztahů mezi činnostmi. Útvarová struktura jsou pracovní místa a vztahy mezi nimi.

Při procesu organizování a samotném procesu vytváření organizačních struktur je nutné splnit následující primární požadavky, značené zkratkou OSCAR (podle počátečních

písmen z anglických výrazů požadavků). Požadavky zahrnují cíle, specializaci, koordinaci, pravomoci a zodpovědnosti. Je potřeba zajistit cíle (objectives) celé organizace, ale i dílčích útvarů. Dalším požadavkem je specializace (specialization), to znamená, že jsou spojeny stejné nebo podobné činnosti do jednotlivých útvarů. Spojení útvarů by mělo být ekonomicky účelné a účinné. Koordinace (coordination) představuje požadavek, kdy je potřeba zkoordinovat činnosti dílčích útvarů a pracovníků tak, aby byly na sebe správně časově a prostorově napojeny a produkovaly konečné výrobky nebo služby. Pravomoc (authority) je požadavek určující prostor pro rozhodování jednotlivých specializovaných pracovníků. Na závěr zodpovědnost (responsibility) vyjadřuje, jaké mají jednotliví specializovaní pracovníci povinnosti. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

1.2.1 Dimenze organizační struktury

Mezi dimenze organizační struktury řadí Donnelly a kol. (2017) stupeň formalizace, stupeň centralizace a stupeň složitosti.

První dimenzí je **stupeň formalizace**. „*Stupeň formalizace vyjadřuje, do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce.*“ (Donnelly a kol., 2017, s. 258). Vysoce formalizovaná organizační struktura je taková struktura, jež obsahuje pravidla a postupy (písemnosti, vymezující např. standardy pracovních operací, postupy pro provádění procesů, taktiky a strategie podniku), které definují, co má každý pracovník dělat. Z toho lze vyvodit, že vysoký stupeň formalizace organizační struktury není vždy požadován, ba naopak, některé organizace (vysoké školy nebo výzkumné ústavy) užívají pravidla chování, která nejsou psaná, ale každý je zná a dodržuje. (Donnelly a kol., 2017)

Nejen Donnelly a kol. (2017), ale i Váchal a kol. (2013) hovoří o formalizaci (přičemž využívají definic z dříve publikovaných děl) jako o pravidlech, postupech, procedurách a dalších písemně vypracovaných dokumentech tvořících společnost. Všechny tyto dokumenty (konkrétně například strategické plány, popisy práce, metodiky) společnost využívá s jasným záměrem – tím je snaha o podporu koordinace různě odlišných a obtížných úkolů, a to pomocí regulace chování a jednání zaměstnanců. Dále autoři uvádí, že stupeň formalizace může být odlišný i v rámci jedné firmy, kdy někteří zaměstnanci mají větší volnost, můžou více projevit svoji kreativitu a nejsou tak svazováni konkrétními popisy práce. Naopak od ostatních zaměstnanců, kteří mají jasně stanovená pravidla a postupy pro jejich práci.

Mezi další dimenzi organizační struktury je řazen **stupeň centralizace**, jež se zabývá delegováním pravomocí. Pravomoci se vztahují k rozhodování v podniku a k vykonávání prací. Centralizací se běžně rozumí hledisko oprávnění vykonávat rozhodnutí a taktéž ukládání pracovních úkolů. Jako příklad lze uvést pravomoc vrcholového manažera provádět ona zmíněná zásadní rozhodnutí nebo pravomoc provozního manažera, který ukládá svým pracovníkům práci (ti ji musí provést). Někdy se může stát, že centralizace není v určitém podniku zcela akceptována. Toto tvrzení vysvětluje autor tak, že někteří manažeři na nižších řídicích úrovních mají větší rozsah pravomocí než manažeři na vyšších řídicích úrovních a jako příklad tvrzení uvádí situaci, kdy „[...] *vedoucí katedry na fakultě může mít veškeré pravomoci přijímat nové pracovníky, a přitom proděkan na téže fakultě nemůže rozhodnout o přijetí pracovníka bez souhlasu děkana.*“ (Donnelly a kol., 2017, s. 259). Obvykle nižší úrovně řízení jsou zmocněny, tj. jsou na ně delegovány pravomoci k tomu, aby pracovníci na této úrovni mohli činit rozhodnutí v rutinních oblastech. V tomto případě se hovoří o decentralizovaném rozhodování, jehož hlavní výhodou je větší flexibilita a možnost rychlejší reakce na potřeby trhu. Trend přechodu od centralizace k decentralizaci je vhodný především pro velké organizace, kdy jsou manažeři na nižších úrovních řízení v přímém kontaktu s danou problematikou a tím pádem na ni mají bližší vhled a vidí snáze různé možnosti řešení. (Donnelly a kol., 2017; Váchal a kol. 2013)

Třetí a poslední dimenze organizační struktury je dle Donnellyho a kol. (2017) **stupeň složitosti**, který vyplývá z dělby práce a z toho, jak jsou formována oddělení v organizaci. Stupeň složitosti je závislý na dvou aspektech, kterými je počet specifikovaných prací a počet organizačních jednotek (těmi se rozumí oddělení). Hlavní zásadou je to, že čím je větší počet různých druhů prací a organizačních jednotek, tím náročnější je pak práce manažera. Občas se můžeme setkat s pojmem stupeň diferenciací namísto stupně složitosti. Je tomu z důvodu, že mezi pojmem stupeň složitosti a pojmem diferenciací práce a jednotek v organizaci můžeme najít určitou spojitost.

O diferenciaci hovoří taktéž Váchal a kol. (2013) a doplňují, že existují tři základní směry rozdělování práce na jednotlivé úkoly. Prvním směrem jsou **horizontální struktury**, kdy jsou jednotlivé úkoly či činnosti přiřazovány na stejné úrovni v rámci celé organizace. Jako příklad lze uvést jednotlivá nemocniční oddělení nebo fakulty na univerzitách. Nejen uvedené jednotky, ale i ty ostatní jsou jasně specializované, proto jsou jejich úkoly snadno a jasně vymezitelné. **Vertikální struktury** představují druhý

směr dělení práce na dílčí úkoly. V tomto případě je práce rozdělována na základě autority či mocenského postavení pracovníka, kterou má nad ostatními, níže postavenými pracovníky. Posledním směrem jsou **prostorové struktury**, charakteristické „[...] *diferenciací na základě kombinace teritoriálního a funkčního zaměření dané jednotky.*“ (Váchal a kol., 2013, s. 58).

V závěru ke všem výše popsaným dimenzím organizační struktury lze dodat, že stupeň formalizace, stupeň centralizace i stupeň složitosti jsou na sobě navzájem nezávislé. Významný je ovšem fakt, že tyto tři dimenze působí na výkonnost podniku. (Donnelly a kol., 2017)

1.3 Organizační architektura

Pojem organizační architektura vyjadřuje dle Fotr a kol. (2017) určité úsilí, snahu, která se zaměřuje na budování systému vztahů, jednání a chování lidí v organizaci. Tento systém má vést zaměstnance k uspokojení jejich aspirací ve společných činnostech a dále pak k tvorbě zisku či k naplňování předem vymezeného poslání. Organizační architektura je označována jako nový postoj k formulaci organizačních systémů s důrazem na ucelený a dynamický charakter této činnosti.

1.3.1 Prvky organizační architektury

Některé prvky tvořící organizační architekturu byly již popsány v předchozí části této práce v kapitole Dimenze organizační struktury, je však ale potřeba srovnat několik přístupů k této tematice od více autorů. Fotr a kol. (2017) zahrnuje mezi základní prvky organizační architektury následujících pět prvků: specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělbu kompetencí.

Dělba práce a specializace pracovníků jsou výsledkem potřeby růstu produktivity práce a redukce nákladů a ceny. Úloha specializace spočívá v objevení optimální, co nejvhodnější specializace pracovníka v určitém systému. Přínosem specializace je právě již zmíněný růst produktivity práce a taktéž lze snadněji kontrolovat výsledek vykonané práce zaměstnance. Naopak rostoucí nároky na koordinaci nejsou tím, co podniky požadují. (Fotr a kol., 2017)

Další prvek – **koordinace** – znamená, že pracovník je oprávněn dávat příkazy a určovat odpovědnosti za vykonání zadaného úkolu skupině pracovníků, kteří jsou mu podřízeni.

Ten pracovník, jenž zadává příkazy na své podřízené, se nazývá nadřízeným. Nadřízený taktéž nese odpovědnost za své podřízené a tvoří předpoklady pro to, že jeho podřízení pracovníci mají dostatečné dispozice k tomu, aby mohli plnit stanovené cíle. (Fotr a kol., 2017)

Koordinaci označuje Váchal a kol. (2013) jako **integraci**. Autoři taktéž poukazují na plnění cílů a mise organizace, k čemuž ve složitých organizačních strukturách napomáhá koordinace a následná kontrola nejen úkolů, ale i jednotlivých pracovníků.

Na koordinaci navazuje další prvek organizační architektury a tím je **vytváření útvarů**. Vytváření útvarů je závislé na určitých kritériích, mezi nimiž se manažer rozhoduje a vybírá z nich ta, která přispívají k optimální koordinaci. Mezi nejpodstatnější kritéria se řadí dle Fotr a kol. (2017, s. 221) následujících 6 kritérií:

- „*specializace a kvalifikace pracovníků;*
- *pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit;*
- *čas – podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleni např. do směn;*
- *výrobek – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět, nebo služby, kterou je nutno zabezpečit;*
- *zákazník – seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků; například v televizním studiu mohou být pracovníci seskupováni pro výrobu pořadů pro děti, mládež, dospělé a starší občany;*
- *místo – pracovníci jsou seskupováni podle místa pracoviště, regionu, státu.“*

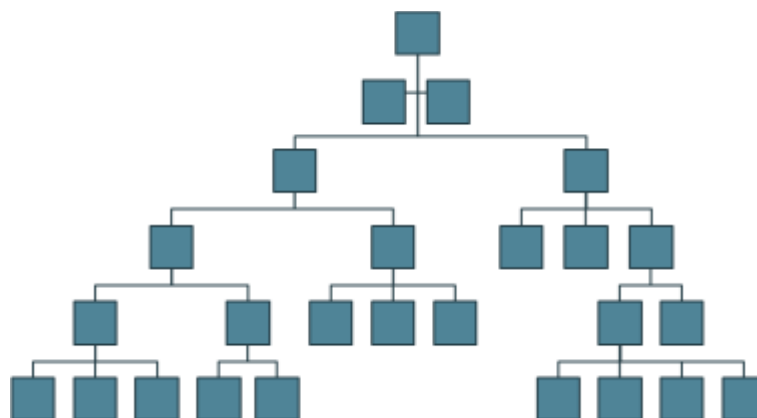
Uvedená kritéria je možné sdružovat se záměrem dosáhnout optima, aby byla zabezpečena ona koordinace.

Předposledním prvkem organizační architektury je **rozpětí řízení**, kterým se rozumí počet pracovníků, jež jsou přímo podřízeni právě jednomu nadřízenému. Optimální rozpětí řízení značí maximální počet podřízených pracovníků, jež nadřízený pracovník dokáže efektivně vést, jelikož má omezenou fyzickou i psychickou kapacitu. Kromě kapacity nadřízeného (jakožto činitele ovlivňujícího nalezení optimálního rozpětí řízení) je potřeba brát v potaz kromě schopností a kvalifikace manažera a typu pracovního prostředí i další aspekty. Těmito aspekty jsou druh a složitost práce, kterou vykonávají podřízení, dále jak jsou prostorově rozmístěni, jaká je úroveň a jaký je systém v informačním a komunikačním spojení nebo jaká je jejich kvalifikace. (Fotr a kol., 2017).

K optimálnímu rozpětí řízení dále Dědina a kol. (2018) dodávají, že je-li v podniku uplatněno optimální rozpětí řízení, pak dochází k vytvoření organizační pyramidy, jinými slovy k vytvoření hierarchického uspořádání organizace. Následně v organizační pyramidě vznikají dílčí úrovně řízení, kdy jednomu nadřízenému připadá určitý počet podřízených pracovníků. Tento počet podřízených není větší než optimální počet. Podle toho, zda je rozpětí řízení úzké, resp. široké, pak mluvíme o strmé, resp. ploché struktuře.

Strmá struktura je charakteristická tím, že nadřízený má pod sebou méně jemu podřízených pracovníků a tím pádem na ně může snadněji dohlížet a kontrolovat jejich práci. V hierarchickém uspořádání organizace tato situace vypadá tak, že obsahuje více stupňů řízení, což je patrné i z následujícího obrázku. (Dědina a kol., 2018)

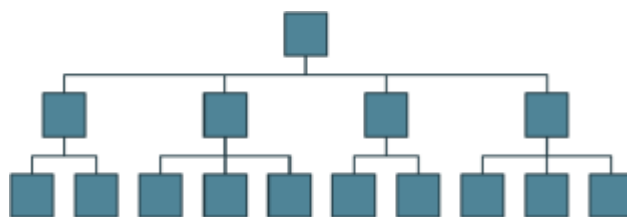
Obr. č. 1: Strmá struktura



Zdroj: ManagementMania.com (2011–2016)

Opakem ke strmé struktuře je **plochá struktura**, vyznačující se méně stupni řízení. Nachází-li se nadřízený v ploché struktuře, znamená to, že má na starosti více podřízených, než je tomu v případě strmé struktury. Ve výsledku je to pro nadřízeného složitější situace, protože musí zajišťovat dozor nad více pracovníky. Zároveň však ploché uspořádání přináší i výhodu, kdy dochází k redukci nákladů, které by jinak byly vynakládány na kontrolní místa a jejich udržování. (Dědina a kol., 2018). Tuto situaci můžeme vidět na obrázku níže.

Obr. č. 2: Plochá struktura



Zdroj: ManagementMania.com (2011–2016)

V každé organizaci existují tři úrovně řízení, které jsou ukázkou hierarchického uspořádání organizace. Jsou jimi následující úrovně řízení: strategické, taktické a operativní řízení.

První a nejvyšší úrovní řízení je **strategické řízení**, reprezentují ho ti, kdo jsou v podniku nejvýše postavení a těmi je vrcholový management, zabývající se a rozhodující o zásadních problémech a náležitostech v organizaci. Zabývá se také stanovením strategických cílů a následně způsoby, jakými jich bude dosaženo, kromě toho činí i rozhodnutí o klíčových záležitostech. Vrcholový management zastává roli i při tvorbě organizační kultury a je to ta část organizace, která je jejím představitelem pro veřejnost a další subjekty. Strategické řízení se soustřeďuje na dlouhodobé vývojové tendence a díky tomu buduje podmínky, ve kterých lze snáze objevit příležitosti a hrozby pro fungování organizace. (Dědina a kol., 2018).

Taktické řízení zastupuje střední management a je druhou, nižší úrovní řízení, dle hierarchie se nacházející pod strategickým řízením. Střední management koordinuje činnosti (zaměřuje se na řadu výlučných činností) a procesy směřující k naplňování strategických cílů. Od strategického řízení se liší tím, že se nezaměřuje na dlouhodobé trendy, ale na to, jak se v současnosti vyvíjí konkurence a poptávka. Zároveň zde dochází k tvorbě podmínek pro situace, kdy by bylo nutné upravit klíčové činnosti a procesy v organizaci. Je tedy krátkodobějšího charakteru. (Dědina a kol., 2018).

Nejnižší úroveň řízení představuje **operativní řízení**, jež je na pomyslné pyramidě úrovní řízení úplně nejnižší. I přesto zastává v podniku neméně důležitou roli, stejně jako obě jemu nadřazené úrovně řízení, protože zodpovídá za provedení činností a procesů, jež koordinuje řízení taktické. Operativní management je reprezentantem operativního řízení a koncentruje svoji pozornost především na monitorování aktuální situace a vývoje týkající se zásob a výroby. Díky tomu pak formuluje podmínky, které jsou potřebné, mají-li být efektivně řízeny dodavatelsko-odběratelské vztahy. (Dědina a kol., 2018).

Dělba kompetencí neboli delegování je poslední prvek spadající mezi vše výše uvedené prvky organizační architektury. V nynější době přichází do popředí trend od centralizace k decentralizaci kompetencí, jinak také pravomocí a odpovědností. Centralizace znamená, že kompetence jsou koncentrovány na méně pracovních míst a tím pádem jsou přesunovány na vyšší organizační úroveň. Opakem a současným trendem je decentralizace, ta je vysvětlována jako rozvržení kompetencí na větší počet pracovních míst. V důsledku toho pak dochází k přesunu kompetencí do nižších organizačních úrovní. Současně se k decentralizaci přistupuje tak, že zaměstnancům na nižších pozicích (dříve byli navyklí, že jim byla práce nařizována direktivně pracovníky na vyšších pozicích organizační struktury) poskytuje možnost vyšší iniciativy a přispívá i k větší motivaci. (Fotr a kol., 2017)

Z decentralizace, společně s tím, že se zvyšuje operativní samostatnost jednotlivých útvarů, plynou určité následky. Konkrétně to jsou následky v podobě redukce počtu organizačních úrovní a dále pak přesun k plochým strukturám. Následně dochází k redukci počtu manažerů na střední a vrcholové úrovni. (Fotr a kol., 2017)

Delegování neboli dělba kompetencí je podmínka pro vnitřní strukturaci a týká se delšího časového úseku. Důvod je následující, pokud má být dělba kompetencí provedena, je nutné kompetence pracovníkům nebo úvarům definovat a poté jim určit jejich pravomoci, odpovědnosti, formu ukládání úkolů nebo jaké výsledky jejich práce jsou předpokládány. Pak musí být definovaným působnostem a úkolům přiděleny i pravomoci, ty musí korespondovat s odpovědnostmi. (Fotr a kol., 2017)

Z dobře provedené dělby kompetencí těží jak vedoucí pracovníci, manažeři, pracovníci na vyšších pozicích organizační úrovně, ale i pracovníci jim podřízení, ti na nižší úrovni, a právě díky delegování se u nich může rozvíjet motivace a manažerské dovednosti. Pro vedoucí pracovníky představuje delegování jistou úlevu, a to v případě, kdy různé řídicí činnosti mohou vykonat jemu podřízení pracovníci, kteří mají k dispozici informace operativního charakteru a je jim tedy řešená oblast bližší. Na druhou stranu se s dělbou kompetencí pojí i určitá negativa, jako příklad lze uvést, že je potřeba rozšířit kvalifikace a počet manažerů, vedoucích pracovníků, na které má být rozhodování delegováno. (Fotr a kol., 2017)

S delegováním souvisí i pracovní místa a jejich vytváření. Dle Urban (2003) je východiskem při vytváření pracovních míst definování jejich účelu (cíl neboli

očekávaný výsledek při výkonu práce), následně stanovení klíčových činností a úkolů, dále vymezení požadovaných odborných a kvalitativních standardů a nezbytných pravomocí. Na efektivitu převážné části manažerských nástrojů řízení lidí v organizaci (např. výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání, rozvoj, bezpečnost a ochrana zdraví při práci) má vliv právě správná definice pracovního místa. Optimální utváření pracovních míst by mělo být součástí úvah podniku nejen při vytváření nových pracovních míst, ale i jako následek technologických změn (kdy má dojít ke vzrůstu výkonu pracovníků nebo k celkové organizační změně podniku).

Popis a specifikace pracovního místa předkládají informace, které je nutné znát o pracovním místě, jež má být obsazeno. Konkrétní body, které by měly být součástí popisu každého pracovního místa jsou název pracovního místa (pracovní funkce, zaměstnání), rozhodující typy pracovních úkolů a odpovědnosti, místo, kde bude práce vykonávána, zda bude mít pracovník možnost výcviku a vzdělání při výkonu práce. Dále musí být známy pracovní podmínky (ty zahrnují pracovní prostředí a platové podmínky) a požadavky, které jsou na potenciálního pracovníka vztahovány. Mezi požadavky, které by měly být ve specifikaci pracovního místa zahrnuty, patří vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, předchozí pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti. Po vytvoření popisu a specifikace pracovního místa již daný podnik ví, na koho se má s vytvořenou nabídkou práce obrátit, komu je určena, jakým způsobem má pracovníka získat, jaké doklady od uchazeče potřebuje a jaká kritéria jsou nápomocná při předvýběru a i ve vlastním procesu výběru. (Koubek, 2015)

1.4 Typy struktur organizací

K představení konkrétních typů struktur organizací bude využito členění dle Dědina a kol. (2018), jež typy převzal od Jana Trunečka.

První skupinou organizačních struktur jsou struktury, které vyplývají z dělby pravomocí a jsou jimi liniová struktura a liniově štábní struktura.

Liniovou strukturu je možné si představit jako strukturu, ve které má každá pracovní pozice právě jednoho nadřízeného, tzn. jednoho vedoucího, jenž za vykonanou práci nese odpovědnost. Každému podřízenému tak pracovní úkoly ukládá jeho jeden nadřízený. Mezi přednosti liniové struktury patří, že lze snadno rozpoznat vztahy nadřízených a podřízených, dále že pravomoci a odpovědnosti při vykonávání úkolů lze přidělovat

přirozeně a nakonec, že v této struktuře se nacházejí poměrně krátké informační vazby. Naopak liniová struktura může způsobovat problémy spojené s komunikací v podniku, přičemž tyto problémy pramení z nadměrného zatížení úrovní řízení na vyšší pozici. (Dědina a kol., 2018)

Jak je vidno z názvu, linie a štáb tvoří prvky **liniově-štabní struktury**. „*Linie zajišťuje řízení určitého útvaru, jehož vedoucí, který patří k liniové složce, je nadřizeným všech pracovníků útvaru, včetně štábu. Štáb vykonává informační, poradenské a kontrolní funkce pro linii.*“ (Dědina a kol., 2018, s. 33). Další charakteristikou štábu je to, že v podniku může fungovat pouze za předpokladu, že v podniku funguje i linie. Zároveň štáb není vybaven rozhodovací pravomocí, ale liniový útvar ho využívá k ulehčení jejich práce tím způsobem, že na sebe přebírá některé úkoly (nejčastěji se týkají plánování, organizování nebo kontroly), které má jinak na starosti pouze jeden vedoucí, jako v případě liniové struktury. Liniové vazby jsou pro linii a štáb prostředkem pro vzájemnou komunikaci, přičemž pod jednoho vedoucího útvaru spadají zaměstnanci jak útvaru, tak i štábu. (Dědina a kol., 2018)

Další skupinou organizačních struktur, které Dědina a kol. (2018) uvádí, jsou struktury pramenící z činností v podniku probíhajících. Patří sem funkční struktura, divizní (divizionální) struktura a hybridní struktura.

Funkční struktura funguje na základě přiřazování pracovníků do jednotlivých útvarů podle toho, jak podobné úkoly jsou jim ukládány a také podle toho, jakými schopnostmi disponují. Tímto vytvářením útvarů podle společných schopností a dovedností pracovníků dochází ke snazší výměně informací a posiluje týmovou práci. Někdy však může nastat situace, kdy jsou jednotlivé útvary špatně koordinovány a těžko přijímají kompromisy, jež je potřeba přijímat, jestliže mají být naplňovány cíle celého podniku. Příkladem útvarů může být útvar vývojářů a výzkumných pracovníků, účetní útvar, marketingový útvar apod. Funkční struktura je aplikována v malých a středních organizacích, produkujících menší portfolio výrobků nebo poskytujících služby s vysokou specializací. V těchto organizacích se spíše využívá řízení centralizované, jelikož je požadována celková koordinace všech odděleně vykonávaných funkcí. (Dědina a kol., 1995)

Jestliže funkční struktura je zastoupena v podnicích spíše s řízením centralizovaným, tak naopak **divizní** neboli **divizionální struktura** je využívána v podnicích, kde je moc

decentralizovaná na nižší úrovni organizace. Díky tomu vznikají divize, autonomní jednotky shlukující dohromady všechny činnosti, které jsou vykonávány při produkci určitého výrobku nebo při provádění určité služby. Na rozdíl od funkčních struktur, soustředících se na vstupy (ty zahrnují úkoly, zkušenosti, kvalifikace), se divizionální struktury člení podle výstupů (výrobků, služeb, zákazníků, místa působení). Mezi přínosy divizní struktury lze zařadit situaci, že pokud mají ředitelé jednotlivých divizí učinit nějaké rozhodnutí, mají volnou ruku, protože fungují jako samostatná jednotka. Negativním důsledkem vyplývajícím z využití divizní struktury je to, že jsou pracovníci méně specializovaní, protože jsou sdružení do jednotlivých divizí, kde vykonávají stejné činnosti. (Dědina a kol., 1995)

Hybridní struktura je posledním typem organizační struktury spadající mezi struktury dělené podle činností a je výsledkem kombinace výše uvedených struktur, a to funkční a divizní struktury. Z divizního uspořádání přebírá prvek centralizace, což je přínosem při naplňování celopodnikových cílů. Obdobně jako s výhodami hybridní struktury se setkáváme i s nevýhodami, kdy příkladem je určitá pravděpodobnost vzniku konfliktu mezi divizemi a vrcholovým vedením organizace, protože hybridní struktura kombinuje prvky funkční a divizní struktury. (Dědina a kol., 1995)

Mezi takzvané struktury s pružnými prvky je řazen pouze jeden zástupce a tím je **maticová struktura**. Maticová struktura je reprezentantem vícekritériálních struktur. V organizaci, ve které je uplatněno maticové uspořádání, současně existují dvě struktury – primární a sekundární. Tyto dvě struktury jsou spolu maticově propojeny, přičemž každá z nich je vytvořena na základě jiného kritéria (např. funkce nebo objekt). Za přednost maticové struktury lze považovat možnost snazší reakce na případně vzniklé změny okolí, a to pomocí manažerů, kteří se zaměřují na výrobek, trh, projekt, funkci. Je-li podnik organizován maticovou strukturou, pak je potřeba soustředit na tzv. křížovatku pravomocí, kde se protíná primární a sekundární struktura, jinak by v těchto místech mohly vznikat konflikty. (Synek a kol., 2015)

Poslední kategorií typů organizačních struktur jsou speciální struktury taktéž s jedním reprezentantem – **síťovou strukturou**. Síťová struktura představuje jednu z variant, jak je možné dosáhnout propojení menších funkčních jednotek v silnější celek a ten je pak schopen konkurence proti větším organizacím. Ony malé funkční jednotky sdružené v jeden celek spravuje jedno centrum v zájmu různých aktivit (např. obchodní, výzkumné, distribuční aktivity). (Dědina a kol., 2018)

1.5 Vztahy na pracovišti

Pracovní vztahy se tvoří, jestliže dochází k interakci osob na společném pracovišti. Vztahy nevznikají pouze na pracovišti, ale při každém kontaktu jedné osoby s další osobou nebo při každé lidské činnosti. Tyto vztahy mohou být buď formálního nebo neformálního charakteru. Formální vztahy jsou regulované, mohou působit jen v dané pracovní skupině, v podniku, ale i kompletně v nějakém ze států nebo na celém světě. Příkladem pravidel formálních podnikových vztahů je pracovní řád, pravidly platnými celostátně jsou zákoník práce nebo zákon o zaměstnanosti. Nakonec normou, která má platnost mezinárodní, je Všeobecná deklarace lidských práv nebo Evropská sociální charta. (Koubek, 2015)

V organizacích existují různé skupiny organizačních vztahů. První skupinou jsou vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem (jinak zaměstnanecké vztahy) a reguluje je zákoník práce, pracovní smlouva nebo třeba pracovní řád. Další skupinou vztahů na pracovišti jsou vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, které se řídí pracovními smlouvami, organizačním řádem organizace, pracovním řádem apod. Ve skupině pracovních vztahů, které se označují jako vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci je pomocí předpisů přispíváno ke „zdravé“ soutěživosti, a naopak se snaží vymezit hranice soutěživosti, která není v organizaci vítána. Předpis upravující tento typ vztahů je organizační nebo pracovní řád. Posledním příkladem ze skupin organizačních vztahů jsou vztahy mezi spolupracovníky. Ty spadají mezi neformální vztahy, tudíž nebývají regulované, avšak některé podniky alespoň částečně tyto neformální vztahy usměrňují uvnitř podniku, tedy interně (na základě některých zákonů, např. zákoníku práce) a pak se z nich již stávají čisté pracovní vztahy. Pokud neformální vztahy nejsou ošetřeny nějakými předpisy, jsou nazývány běžnými sociálními, mezilidskými vztahy. (Koubek, 2015)

Význam pracovních vztahů je takový, že jak pracovní vztahy samotné, tak i jejich kvalita tvoří rámec, který má značný vliv na naplňování cílů organizace a zároveň i na pracovní a životní cíle pracovníků organizace. Jsou-li pracovní a mezilidské vztahy v organizaci korektní, harmonické a uspokojivé, pak je budováno produktivní klima a v důsledku toho je vytvářen velice pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Dobře fungující pracovní vztahy jsou reflektovány ve spokojenosti jednotlivých zaměstnanců a napomáhají ke koordinaci individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy

organizace. Zároveň mají vliv na všechny další personální činnosti a na determinaci jejich efektivnosti. (Koubek, 2015)

Význam pracovních vztahů uvádí i Pauknerová, Hubinková, Francová, & Šindelářová (2006). Jejich smysl vidí v tom, že v pracovních vztazích jsou uspokojovány sociální potřeby člověka – zaměstnance. Mezi tyto potřeby řadí například potřebu sociálního kontaktu, potřebu poskytovat a přijímat pomoc, potřebu být přijímán, akceptován a náležet k určité skupině lidí nebo potřebu sociálních jistot.

Při tvorbě zdravých pracovních vztahů by mělo být využíváno určitých zásad. První zásada spočívá v akceptování a následném řízení se zákony, smlouvami, dohodami, pravidly slušného chování apod. Všechny uvedené předpisy jsou platné pro zaměstnavatele, jeho všechny zaměstnance na všech úrovních řízení, ale také pro zákazníky nebo pro veřejnost. Další zásadou je, že budoucí zaměstnanci organizace musí být přijímáni pouze na základě spravedlivé politiky, nesmí být diskriminováni. Pokud jsou zaměstnanci přijati, je povinností zaměstnavatele je náležitě ohodnotit, odměnit a poskytnout jim možnost osobního růstu i vzdělávání v rámci organizace. Mezi neméně důležité patří i zásada zaměřená na pracovníkovu ochranu zdraví a bezpečnost při vykonávání práce, a tudíž i poskytování příznivých podmínek při vykonávání práce. Zaměstnancům musí být komunikovány informace, na které mají nárok (nejsou jim sdělovány soukromé informace). Předposlední zásada je založena na principu budování mezilidských vztahů v podniku, a to pomocí pořádání různých aktivit nejen pro pracovníky, ale i pro členy jejich rodiny (např. kulturní, sociální, sportovní, rekreační aktivity). Poslední zásada se vztahuje na pracovníky vyšších i nižších pozic, konkrétně že nadřízení pracovníci nesmí vyjadřovat vůči podřízeným jakékoli chování diskriminačního charakteru, nesmí upřednostňovat nebo naopak upozadřovat nějakého zaměstnance. Pokud tato situace někdy nastane, musí následovat sankce. (Koubek, 2015)

1.6 Týmy, práce v týmech

S týmovou prací se můžeme setkat téměř v každém oboru a téměř každý člověk se již někdy v nějakém týmu či skupině ocitl (obecným příkladem jsou školy, kde probíhá první sociální interakce jedinců). Práci v týmech neboli spolupráci využívá každé odvětví ku svému prospěchu a toho lze dosáhnout, jestliže i jednotliví pracovníci vynakládají snahu k dosažení vytyčeného cíle. Pocit sounáležitosti a emocionální klima jsou faktory,

kteře jsou velice podstatné, má-li tým vykonávat svoji práci efektivně. (Hermonohová, 2006)

Hermonohová (2006) definuje tým jako skupinu dvou a více lidí, která má jasně vymezený cíl a má-li být cíle dosaženo, je nutné využívat koordinaci členů týmu. Úspěšnost týmů a naplňování vymezených cílů podniku podporují následující aspekty.

Jako první je důležité, aby měl pracovní tým **definovaný cíl**. Pokud je cíl (to, k čemu tým směřuje a čeho chce dosáhnout) jasně vymezený, má význam a je pro pracovní skupinu důležitý, pak lze úspěchu dosáhnout snadněji a tým se cítí uspokojen. Opačně, tým se cítí být nespokojen, jestliže nebyl na počátku cíl jasně vymezen. Tato situace může nastat, mají-li pro jedince větší váhu jeho osobní cíle před skupinovými cíli. (Hermonohová, 2006)

Druhý aspekt ovlivňující úspěchy týmu je to, jak je tým **vnitřně strukturován**. Smysl vnitřní struktury je vidět v situaci, kdy nastává krize, pak je potřebná komunikace mezi členy týmu, aby mohly být koordinovány jejich činnosti a rozdělena práce. (Hermonohová, 2006)

Co dále přispívá k úspěšnosti týmu je jejich **připravenost členů týmu k tomu, aby splnili zadaný úkol**. Při tvorbě pracovního týmu, resp. při výběru členů, kteří budou tým tvořit, musí být brány v potaz odborné a osobnostní předpoklady jednotlivých členů. Mezi tyto předpoklady lze zařadit osobnostní předpoklady, sociální dovednosti, schopnosti plánovat a organizovat nebo schopnost spolupracovat a nést zodpovědnost. (Hermonohová, 2006)

Atmosféra na pracovišti, **klima napomáhající ke snadnější spolupráci** je také podstatným aspektem pro kladný výsledek skupinové práce. Za podstatu týmu se považuje týmová spolupráce a každá dobrá týmová spolupráce obsahuje společné charakteristiky. Těmi jsou dobré vzájemné vztahy a důvěra. Právě důvěra je to, co nejvíce ovlivňuje spokojenost jednotlivých příslušníků v pracovních týmech a pokud dojde k jejímu narušení, je velmi těžko znovu obnovitelná. Důvěra se v pracovní skupině buduje postupně (není vytvořena ve stejný okamžik jako je vytvořen tým) a napomáhá k ní například kvalitní vzájemná komunikace nebo interakce pracovníků. Na tvorbě důvěry participují všichni členové pracovní skupiny. Důvěřují-li si pracovníci navzájem, pak se mohou lépe koncentrovat na zadaný úkol a směřovat tak k vytyčenému cíli. (Hermonohová, 2006)

Pátým aspektem podporujícím úspěchy týmu je **externí podpora a uznání**. Tyto termíny lze vysvětlit tak, že tým je motivovanější a podává výborné výsledky a výkony, když za ně obdrží pochvalu a uznání. Pochvaly nejsou však jen v podobě slovního hodnocení, k větší motivaci obvykle napomáhá finanční ohodnocení. Dá se očekávat, že pracovní týmy (vedoucí i jednotliví členové týmu) zareagují, jestliže jim vnější uznání není poskytnuto. „*Týmy, které nejsou mezi nejúspěšnějšími, vidí v nedostatku uznání příčinu svého neúspěchu.*“ (Hermonchová, 2006, s. 28).

Poslední prvek, který pomáhá týmům dosáhnout úspěchu, se skrývá v **kompetentním vedení**. Na pracovní prostředí i výkony týmu působí v nemalém rozsahu právě vedoucí, manažer, nadřízený (i jeho osobnost a vůdčí styl). Je obtížné jasně definovat, co vystihuje onoho úspěšného nadřízeného, souhrnně se uvádí, že vedoucí týmu se musí zaměřovat na cíl/ vizi, na schopnost přizpůsobit se měnícím se okolnostem a na přípravu svých nástupců. (Hermonchová, 2006)

1.7 Komunikace

Komunikace v podniku, jinak také interní komunikace je definována dle Holá (2017) jako výměna, předávání, přijímání a sdílení informací, jež by měly přesně reflektovat aktivity a cíle podniku. Pro manažery komunikace představuje prostředek, pomocí něhož mohou působit na své podřízené, a to tak, že působí na jejich pracovní postoje, na jejich aktivitu a chování a zároveň manažeři uplatňují svou autoritu, styl vedení, metody motivace a odměňování. Interní komunikace však neprobíhá pouze mezi manažery a jemu podřízenými pracovníky, ale vzájemně i mezi samotnými manažery a pak spolu komunikují i samotní pracovníci nebo týmy pracovníků.

Komunikace v pracovním procesu dle Vymětal (2008) hraje významnou roli, protože je využívána k přenosu informací v podniku a tím je podpořen rozhodovací proces. Dále se interní komunikace používá např. k motivaci pracovníků, k zadávání úkolů, k řešení problémů, definování cílů nebo k řízení týmů.

V každém podniku se objevuje snaha o efektivní, fungující interní komunikaci, na které se podílí zaměstnanci – tím, jak se chovají a jaké podávají pracovní výkony. Jestliže má být dosaženo efektivní komunikace, musí akceptovat a plnit několik základních požadavků, mezi něž Vymětal (2008) řadí zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost. Ne vždy je však efektivní interní komunikace dosaženo, určité situace totiž

mohou vyústit v nedorozumění a kvůli tomu pak pracovníci nepodávají požadované výkony – jeho příčinou je například, když pracovník neporozumí uloženému úkolu, když není dostatečně motivován nebo neprojevuje dostatečný zájem. (Holá, 2017)

Vymětal (2008) dále uvádí příklady komunikačních bariér, tj. překážek, jež je nutné při komunikaci zdolat nebo jež zamezují realizaci komunikace. Mezi komunikační bariéry patří například nesprávné, nekompletní nebo neadekvátní informace, rozdíly v hierarchickém postavení pracovníků, konflikty mezi jednotlivými pracovníky, verbální schopnosti, nenaslouchání, emocionální a psychologické bloky nebo fyziologické vlivy. Jestliže interní komunikace nefunguje, pak dochází ke vzniku informačního vakuua nebo informačního šumu. Za informační (komunikační) šum jsou označovány situace, kdy jsou přenášené informace zkreslené, nepřesné a zmatečně zavádějící.

Základní cíl interní komunikace lze definovat jako zabezpečení vzájemného pochopení a spolupráce díky tomu, že mezi managementem podniku a jeho zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem nebo vzájemně mezi pracovníky a týmy je docíleno souladu ve společných cílech. Zároveň by komunikace v podniku měla být stále zlepšována. (Holá, 2017)

Dále ještě Holá (2017, s. 36) dodává, že „*Úroveň komunikace mezi firmou a pracovníky, mezi manažery navzájem i mezi pracovníky v týmu jednoznačně nastavuje úroveň jejich spolupráce.*“.

1.7.1 Manažerská komunikace a komunikace v týmu

Význam manažerské komunikace se projevuje ve všech manažerských funkcích, a to od plánování, přes organizování, rozhodování, kontrolu, až k vedení pracovníků nebo řízení výkonu. Komunikace je tedy nedílnou složkou práce manažera a jednotliví manažeři musí disponovat dostatečnými komunikačními kompetencemi. Zároveň by každá organizace měla být schopna poskytnout podmínky, aby mohli manažeři své komunikační kompetence využívat. (Holá, 2017)

Manažeři zastávají klíčovou roli v komunikaci mezi vedením firmy a jeho pracovním týmem. Fungují tedy jako zprostředkovatelé podnikových cílů a konkrétních úkolů směrem od vedení k pracovním týmům a poté opačným směrem předávají výsledky snažení pracovních týmů. Kromě role zprostředkovatele manažeři dále zastupují v komunikaci celý svůj tým uvnitř celého podniku, ale i vně s partnery. Podstatná je pak

zejména skutečnost, že zabezpečuje komunikaci ve svém vlastním týmu, a tedy komunikace je chápána jako jeho nejvýznamnější řídicí nástroj. (Holá, 2017)

Tím, jakým způsobem komunikuje manažer se svým týmem a jak jim komunikuje všechna sdělení, je podmíněna akceptace podnikových cílů, strategie nebo změn. Aby pracovní tým přijal cíle, strategii nebo změny v podniku a aby mezi manažerem a týmem probíhala určitá spolupráce, musí mezi nimi probíhat komunikace efektivně. Té lze dosáhnout, pokud jsou akceptovány a využívány principy spolupráce s pracovním týmem, přičemž mezi tyto principy patří partnerství, vzájemná prospěšnost, spravedlnost, otevřenost a morální autorita. Uplatňování uvedených principů nesmí být podceňováno, a i když s nimi manažeři souznějí, stává se, že je neumí naplňovat. (Holá, 2006) Někdy se také objevují situace, kdy manažer nemá od svých podřízených zpětnou vazbu. Zpětná vazba představuje podstatnou součást dobře fungující týmové komunikace. Někteří pracovníci však o zpětnou vazbu nemají zájem nebo z ní dokonce mají strach, protože nechtějí znát názor ostatních, aby nemuseli omlouvat své chování a postoje. (Vymětal, 2008)

Na to, jakým způsobem manažer komunikuje s jemu nadřízenými i s jemu podřízenými, má bezpochyby vliv on sám, jeho postoje a názory, ale i samotná organizace a organizační kultura. Vedení podniku nesmí opomíjet komunikaci s manažery a komunikaci samotných manažerů a mělo by být využíváno určitých zásad. Jako příklad zásad lze uvést, že manažer zodpovídá za svou komunikaci, a i za výsledky práce celého jeho týmu nebo protože má manažer vyšší kompetence, musí se v komunikaci adaptovat. (Holá, 2017)

1.8 Změny v organizaci

Změnu, jinak také inovaci popisuje Veber a kol. (2017) jako pohyb prvků v ekonomickém subjektu nebo vztahů mezi nimi. Změna může být pozitivního i negativního rázu, kvantitativního i kvalitativního charakteru. Rozeznávají se věcné změny a změny řízení. Věcné změny se zaměřují buď na výrobky a služby nebo na technologie (prvky a postupy výroby). Změny řízení přísluší k přístupům managementu (tj. organizování, motivování, komunikování, ...).

Ke změně v organizaci může dojít z důvodu působení vnějších nebo vnitřních sil. Vnější síly, které mají vliv na organizační změny, lze rozdělit do několika oblastí prostředí,

kterými jsou ekonomická, politická, sociální, technologická, konkurenční a fyzická oblast. Do sociální oblasti spadá nutnost provedení změn v důsledku odhalování nových norem chování a zvyků. Dále například neustálý rozvoj komunikačních technologií, rozvoj globálních informačních sítí nebo dopravy je řazen do oblasti technologické. Na organizační změny mají vliv i vnitřní síly, těmi jsou nefungující organizační struktura, rozdílné požadavky na výrobu a představení nového produktu nebo nedostatečná motivace pracovníků. (Bělohávek a kol., 2006)

Změny pro podnik nemusejí představovat pouze příležitost, ale i hrozbu. Změny se v podniku mohou zjevit jako důsledek nějaké nečekané vnější události, ale zároveň ji může podnik realizovat podle předem stanoveného plánu a ovládat všechny její kroky. Takzvaná řízená změna je primárním zájmem každého podniku, avšak každý podnik musí být připraven reagovat na nečekanou událost (přírodní katastrofa, havárie, ...). (Smejkal & Rais, 2006)

Každá změna, která se v podniku chystá, má určitý cíl, a tím je zachování životaschopnosti, konkurenceschopnosti a efektivnosti tohoto podniku. Má-li být změna v podniku provedena s úspěšným výsledkem, musí splňovat alespoň dva následující předpoklady. Prvním předpokladem je potřeba mít informace o všech technických požadavcích, jež bude změna požadovat. Tyto informace má zpravidla ten pracovník, který za uskutečnění změny nese zodpovědnost, a kromě toho musí ovládat dovednost řízení projektu změny. Druhý předpoklad spočívá ve znalosti postojů a motivace pracovníků. Požadavky se vztahují na vedoucího činitele podniku, na řídicí tým nebo na metody působení na podřízené pracovníky. „*Oba uvedené předpoklady jsou důležité. Častějším důvodem neúspěšně provedené změny je špatná motivace firemního personálu než chybné provedení vlastního procesu změny.*“ (Smejkal & Rais, 2006, s. 53).

Má-li být v podniku provedena určitá řízená změna, před jejím začátkem by měly být známy odpovědi na následující otázky. Jelikož je každá změna podmíněna nějakými faktory, musí být zodpovězeny otázky jaký je vliv těchto faktorů, jak jsou intenzivní a co způsobí. Dále musí být předem známý stav, kterého má být změnou dosaženo. Další otázky se týkají lidí neboli sil, které podporují nebo naopak brzdí realizaci procesu, otázky tedy zní: kdo bude proces změn podporovat a kdo jej naopak bude odmítat. Čtvrtá otázka se ptá, kde bude provedena intervence (změna), protože během procesu změny dochází ke změně některých z firemních systémů (např. zásah do řízení lidských zdrojů, do technologií, do organizačních procesů nebo do organizace samotné). Předposlední

odpověď zodpovídá otázku, jak bude tato intervence provedena. Na závěr musí být zhodnocen celý proces změny a jeho výsledky, tedy jak celkově dopadl. (Smejkal & Rais, 2006)

Jestliže je v podniku plánována změna, která je řízená, očekávaná, modeluje se prostřednictvím projektu. Čas, zdroje (lidské, materiální apod.), konkrétní procesy a měřitelné výsledky jsou atributy, kterými je každý projekt přesně vymezen. Existuje více přístupů, které zobrazují postup procesu změny (např. Beckhardův model, Thurleyův model), nejčastěji uváděný je tzv. **Lewin-Scheinův model procesu změny**. Tento model sestává ze tří kroků, přičemž každý tento krok je ještě rozdělen do několika dalších principů. (Smejkal & Rais, 2006)

Prvním krokem je **rozmrazení**, konkrétně rozmrazení postojů a chování pracovníků, které dlouhodobě zaujímají, aby byli ochotni potřebu změny přijmout. Zdůvodnění změny, projevení empatie a jasná komunikace jsou principy, které napomáhají ke zdárnému zvládnutí prvního kroku. Jestliže je pracovníkům nejprve objasněno, proč je potřeba provést určitou změnu, budou ji od začátku snáze akceptovat. Zároveň musí být respektovány jejich názory a postoje. Projevení empatie je princip, kdy musí pracovníci vidět, že vedení ví o komplikacích, které se během provádění změny objeví. Posledním principem ve fázi rozmrazení je jasná komunikace a poskytování jasných informací, to je pro pracovníky základem pro ztrátu obav z neznámého. (Bělohlávek a kol., 2006)

Posun je druhý krok Lewin-Scheinova modelu procesu změny, kdy již pracovníci přijímají a osvojují si nové hodnoty v postojích a chování. Posun sestává ze sedmi principů, kterými jsou vysvětlení přínosů, nalezení zastánce, získání podpory, vhodné načasování, udržení jistoty, výcvik a přiměřené tempo. Nejprve by mělo být pracovníkům objasněno, jaké jsou přínosy zamýšlené změny. Princip nalezení zastánce znamená, že jestliže je v organizaci pracovník, který má u podřízených pracovníků přirozenou autoritu, může jim být nápomocný při prosazování změny a potlačování odporu vůči ní. Získání podpory je princip, kdy je vhodné tázat se pracovníků na názory, případně nápady týkající se změny, díky kterému pak snáze změnu přijmou. Díky vhodnému načasování na dané období v roce může být prosazování a aplikace změn v podniku snazší než v období jiném. Udržení jistoty je pátým principem fáze posunu, kdy je vhodné, aby pracovníci byli informováni o tom, zda jejich pracovní místo bude i po změně zachováno nebo jaký bude postup, pokud by se některá pracovní místa rušila. Výcvik

je nezbytný, aby si pracovníci osvojili nové dovednosti a měli dostatečné kompetence k vykonávání práce po provedení změny. Poslední princip je přiměřené tempo – adekvátní tempo při postupu zavádění změny pomáhá ke zvyšování iniciativy pracovníků a k pozitivním postojům ke změně. (Bělohlávek a kol., 2006)

Třetí krok, **zamrazení**, přichází, když si nové postoje a chování pracovníci osvojili. Zamrazení se skládá ze tří principů, těmi je podpora vedení, publikování úspěchu a pomoc zaměstnancům. Manažeri, vedoucí pracovníci představují svým chováním vzor pro své podřízené, měli by se tedy chovat a přistupovat ke změně tak, jak chtějí, aby ke změně přistupovali i jejich podřízení. Je-li změna úspěšně provedena a následně oceněna, přináší do podniku množství další motivace. Někdy může nastat situace, kdy někteří pracovníci nebudou schopni změnu zvládnout, pak je vhodné jim poskytnout možnost využití poradny nebo asistenčního programu. (Bělohlávek a kol., 2006)

2 O společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Tato kapitola obsahuje základní informace o společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. V kapitole je dále uvedeno, na jakých místech má společnost svá působišťe, seznamuje s vizí a misí společnosti a také hodnotí její finanční situaci za posledních 5 let.

2.1 Základní informace o společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Společnost registrovaná pod obchodním jménem GRAMMER CZ, s.r.o. vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku dne 7. 11. 1995. Sídlo společnosti právní formy společnost s ručením omezeným se nachází na adrese Okružní 2042, Tachov 347 01. Identifikační číslo organizace je 643 61 462 a je vedena u Krajského soudu v Plzni pod spisovou značkou C 7118. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021a)

Níže (na Obr. č. 3) je zobrazeno logo společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Obr. č. 3: Logo společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.



Zdroj: interní dokumentace společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. (2021)

Předmětem činnosti společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. je Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, v rozsahu těchto oborů činností:

- Výroba chemických látek a chemických směsí nebo předmětů a kosmetických přípravků
- Výroba plastových a pryžových výrobků
- Výroba strojů a zařízení
- Výroba a opravy čalounických výrobků
- Výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod

- Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
- Zasilatelství a zastupování v celním řízení
- Testování, měření, analýzy a kontroly
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

a dále pak Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021a)

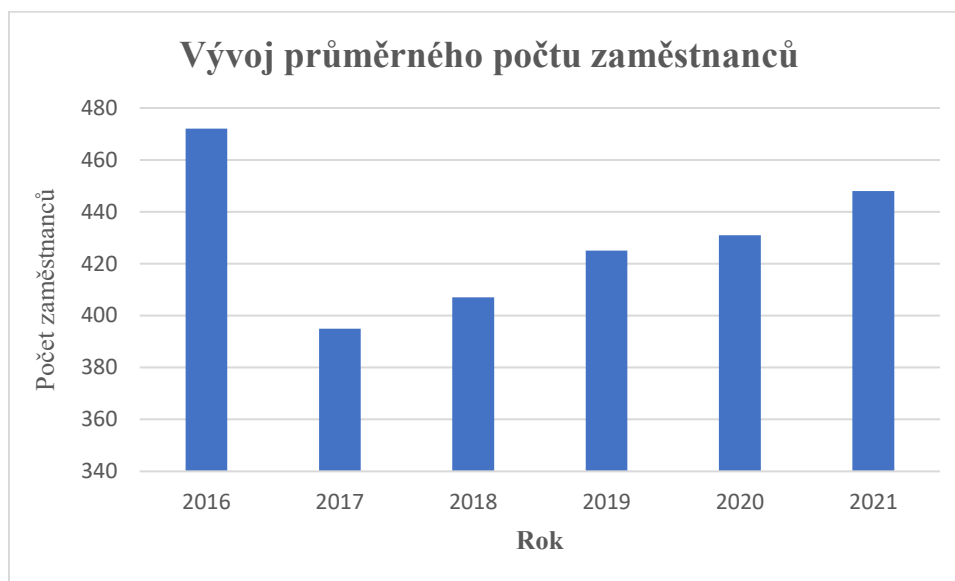
Konkrétní výrobky, které společnost GRAMMER CZ, s.r.o. produkuje, a tudíž tvoří předmět obchodních vztahů, jsou hlavové a loketní opěrky, dále pak loketní opěrky do dveřních výplní, kompletní sedadla pro nákladní automobily, sedadla do vlaků a komponenty do sedadel pro offroad vozidla. Výše uvedené výrobky jsou ze společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. dodávány pro zákazníky AUDI, Volkswagen, Škoda, BMW, Daimler, DAF, Lear Co., Faurecia, JCI, Magna. (GRAMMER CZ, s.r.o., 2020)

Základní kapitál společnosti s ručením omezeným musí být ve výši minimálně 1 Kč (Taušl Procházková, Jiřincová, Jelínková, & Lišková, 2017), v případě společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. je výše základního kapitálu 389 599 000 Kč. Celý, tedy 100% podíl na základním kapitálu je k 31. 12. 2020 ve vlastnictví mateřské společnosti GRAMMER Aktiengesellschaft, Ursensollen 922899, Grammer-Alle 2. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021a)

Statutární orgán společnosti tvoří dva jednatele, jmenovitě jsou to Mgr. Martin Kořínek, Ph.D. (ve funkci jednatele od 1.7.2010) a Peter-Thomas Büsing (jenž je jednatelem od 20.4.2020). Dále má společnost GRAMMER CZ, s.r.o. dva prokuristy (konkrétně jsou jimi Jens Öhlenschläger a Uwe Geidel), kteří ji společně zastupují. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021a)

Obrázek níže (Obr. č. 4) zobrazuje vývoj v počtu zaměstnanců v tachovském závodě společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Obr. č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní vypracování, 2021

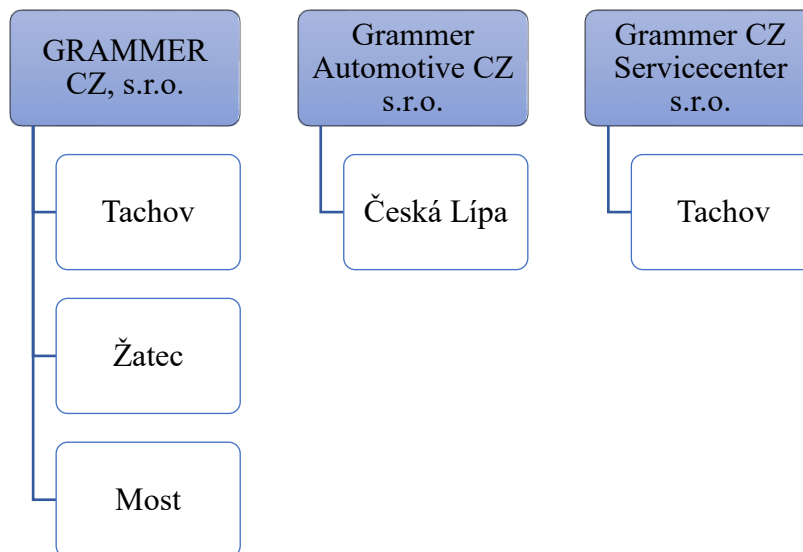
Z grafu je patrné, že v roce 2016 byl v závodě Tachov zaměstnán nejvyšší počet lidí. V následujícím roce se počet zaměstnanců značně snížil, ale v dalších letech měl počet zaměstnanců rostoucí tendenci. K listopadu roku 2021 je v závodě zaměstnáno 448 lidí (z toho 29 představují agenturní zaměstnanci).

2.2 Závody a subjekty společnosti

Závody společnosti GRAMMER se nachází na celém světě – celkem ve 20 zemích na více než 50 výrobních, distribučních a logistických místech. V Americe má nejvíce svých závodů v USA. Další závody lze nalézt v Mexiku, Argentině nebo Brazílii. Závody společnosti jsou rozmístěny i po Evropě, Středním východě a Africe – konkrétně v Německu, v Belgii, v Bulharsku, ve Velké Británii, ve Francii, v Itálii, v Polsku, v Srbsku, na Slovinsku, ve Španělsku, v České republice, v Turecku a v Africe má jeden závod v Jihoafrické republice. V oblasti Asie a Pacifiku je největší počet GRAMMER závodů v Číně, pak po jednom v Indii a v Japonsku. (GRAMMER AG, 2021)

V České republice je v současnosti společnost GRAMMER alokována v několika městech a má celkem 5 poboček pod třemi samostatnými právními subjekty. Pro větší přehlednost je níže uveden Obr. č 5., který situaci zachycuje.

Obr. č. 5: Subjekty a pobočky společnosti



Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Prvním právním subjektem je společnost GRAMMER CZ, s.r.o. (základní informace byly již uvedeny v předchozí podkapitole), jehož pobočky tvoří závod Tachov (ředitelem, a přitom i jednatelem celé společnosti je pan Mgr. Martin Kořínek, Ph.D.), dále závod Žatec a závod Most (ředitelem jak žateckého, tak i mosteckého závodu je Ing. Pavel Zatloukal). (GRAMMER CZ, s.r.o., 2020)

Kromě těchto tří závodů se v České republice nachází i čtvrtý závod Grammer Automotive CZ s.r.o. se sídlem v České Lípě, ten je však registrován jako další samostatný právní subjekt pod vlastním identifikačním číslem organizace a do obchodního rejstříku byl zapsán dne 26. 2. 2007. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021b)

Posledním právním subjektem je obchodní firma s názvem Grammer CZ Servicecenter s.r.o., která byla do obchodního rejstříku zapsána 25. 5. 2009 a její sídlo se nachází v Tachově, stejně jako sídlo subjektu GRAMMER CZ, s.r.o. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021c)

2.3 Vize a mise společnosti

Ve výroční zprávě za rok 2020 je uvedena i vize a mise společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. Vizi lze v teoretické rovině chápat jako ideu o tom, kam chce společnost v budoucnosti směřovat a naznačuje taktéž její zamýšlený vývoj. Pouze jasně definovaná vize může být pokládána za zdroj pro strategické cíle. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Vizi společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. je „*Zaujmout vedoucí pozici v technologiích a kvalitě na hlavních trzích.*“ (GRAMMER CZ, s.r.o., 2020) Společnost se dále zaměřuje na přání svých zákazníků, na požadavky trhu a neustále klade důraz na kvalitu technologie, produktů a procesů. (GRAMMER CZ, s.r.o., 2020)

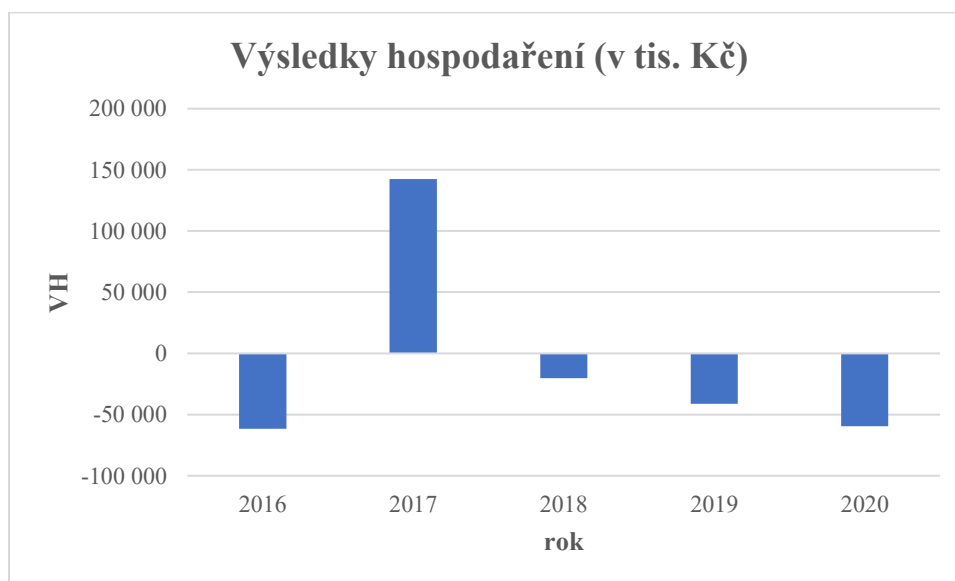
Mise, jinak také poslání podniku vyjadřuje smysl a zdůvodňuje existenci organizace. Vysvětluje vlastním zaměstnancům, že díky uspořádání aktivit a jejich realizaci může být mise trvale naplňována. Kromě zaměstnanců se o misi organizace zajímají i stakeholderi a tudíž i jim jsou poskytovány informace o existenci podniku. (Taušl Procházková a kol., 2017)

V případě společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. mise zní: „*Inovacemi vytvářet kvalitu pro lidstvo.*“ (GRAMMER CZ, s.r.o., 2020) K misi dále uvádí, že společnost klade důraz na komfort a bezpečnost pro všechny, kdo cestují auty. Proto se stále snaží výrobky inovovat a díky tomu pak plnit výše uvedené nároky. Úspěch společnosti tkví i v tom, že se ujímá ekonomické a sociální zodpovědnosti směrem k jejich zákazníkům, zaměstnancům, investorům a k regionům. (GRAMMER CZ, s.r.o., 2020)

2.4 Finanční situace společnosti

V této podkapitole bude zhodnocena finanční situace společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. Na grafu níže je zobrazen vývoj výsledků hospodaření za posledních 5 let (neboli za posledních 5 účetních období).

Obr. č. 6: Vývoj výsledků hospodaření za posledních 5 let



Zdroj: (GRAMMER CZ, s.r.o., 2016–2020), zpracováno autorkou

Dle údajů z Výroční zprávy za poslední roky je na první pohled patrné, že zisku dosáhla společnost GRAMMER CZ, s.r.o. pouze v roce 2017. V roce předchozím a taktéž v letech následujících společnost vykazovala ztrátu.

V roce 2016 činila ztráta společnosti -61 522 tis. Kč. Ke konci března 2016 ukončil činnost závod v Dolních Kralovicích a výroba byla přesunuta do zbylých sesterských závodů v České republice (do Mostu, Žatce a do Tachova). V rámci tohoto přesunu se společnost stále setkávala s problémy (týkaly se engineeringu, logistiky, personalistiky a utlumení výroby v dolnokralovickém závodě), kdy nebyl proveden náběh plánovaných výrobních projektů tak, jak bylo předpokládáno. Do roku 2017 společnost predikovala mírné zvýšení tržeb, což se jí podařilo. (GRAMMER CZ, s.r.o., 2016)

Rok 2017 byl pro GRAMMER CZ, s.r.o. v ekonomické oblasti příznivější než rok předchozí. Společnost dosáhla zisku 142 369 tis. Kč, a to díky podpisu nové Smlouvy o výrobě na zakázku – Contract Manufacturing Agreement Grammer CZ – s mateřskou společností. Díky této smlouvě stále dochází v koncernu společnosti k aktualizacím týkajících se jejího dění. Taktéž společnosti dovoluje reagovat na to, jak se vyvíjí světové trhy a poté se koncern může operativně adaptovat na projektové změny, na přemísťování jednotlivých závodů nebo kapacitních možností v rozsahu jeho dceřiných společností. V následujícím roce si společnost opět slibovala mírné zvýšení jejích tržeb, avšak jak je na první pohled vidět z grafu výše, predikce nebyla naplněna. (GRAMMER CZ, s.r.o., 2017)

Rok 2018 byl pro společnost GRAMMER CZ, s.r.o. opět rokem ztrátovým. Ztráta dosáhla hodnoty -20 128 tis. Kč, což je o 41 394 tis. Kč méně než v roce 2016. Společnost stále řídí svou činnost dle Smlouvy o výrobě na zakázku a v roce 2018 se spojila s GRAMMER Railway Interior GmbH. Ztrátu pravděpodobně způsobilo neefektivní rozdělení nákladů, a to ve spojitosti s relokacemi a přejímáním jednotlivých projektů. I do roku 2019 vstupovala společnost s plánem dosáhnout zvýšení tržeb. (GRAMMER CZ, s.r.o., 2018)

Ani v roce 2019 se společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. nepodařilo nabýt zisku. Ztráta tak činila -41 244 tis. Kč a propadla se přibližně o polovinu níže než v předchozím roce. Činnost společnosti i v roce 2019 pokračovala v souladu se Smlouvou o výrobě na zakázku a stále trvalo i propojení s GRAMMER Railway Interior GmbH. Ztrátu

pravděpodobně zapříčinilo neefektivní vynaložení nákladů stejně jako v roce 2018, tentokrát v souvislosti s žateckým závodem a konkrétně se jednalo o přeskladnění a přejímání dílčích projektů. Výhled do roku 2020 předvídal dosažení mírně vyšších tržeb. (GRAMMER CZ, s.r.o., 2019)

V roce 2020 byla ztráta společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. téměř porovnatelná s rokem 2016 a nabyla hodnoty -59 565 tis. Kč. Na zápornou hodnotu výsledku hospodaření měla značný vliv celosvětová pandemie onemocnění Covid-19. Již na jaře došlo ke kompletnímu zastavení výroby a ani v létě se nepovedlo rozběhnout výrobu na takovou úroveň, na které byly výrobní kapacity společnosti před tím, než svět zasáhla pandemie. Až na podzim a v zimě se situace s výrobou začala vyvíjet lépe, nicméně ani tento příznivější vývoj nedokázal pomoci k vyššímu obratu. Společnost se i v roce 2020 řídila Smlouvou o výrobě na zakázku a taktéž pokračovala v činnosti s osobou GRAMMER Railway Interior GmbH. (GRAMMER CZ, s.r.o., 2020)

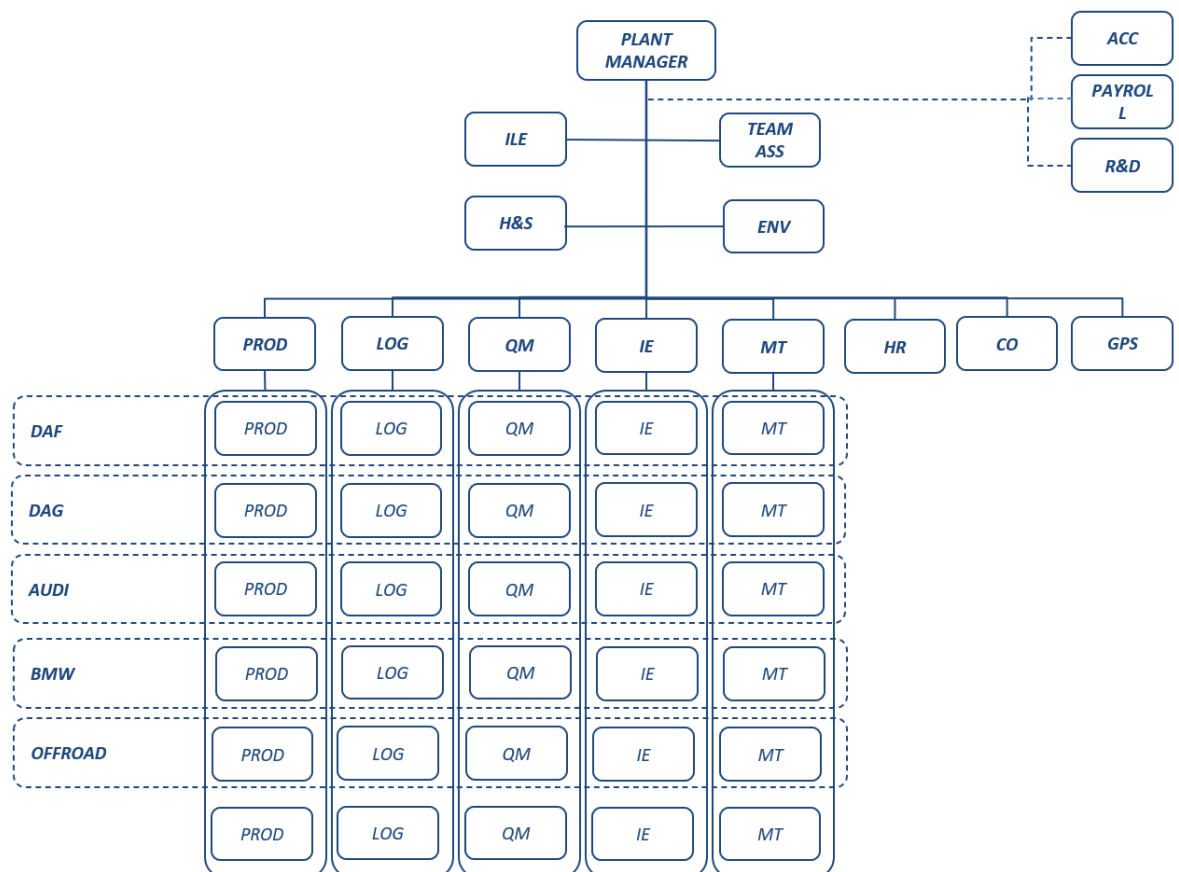
3 Organizační struktura společnosti

Tato kapitola se zaměří na organizační strukturu společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. Před dvěma roky si společnost prošla razantní změnou v organizační struktuře, a proto bude nejdříve popsána původní organizační struktura, poté samotná změna organizační struktury (budou objasněny důvody, impulsy ke změně, cíle změny a další okolnosti se změnou související). Následně bude představena současná podoba organizační struktury. Všechny níže uvedené informace byly získány z interních dokumentů společnosti a rozhovorem s jedním z manažerů (APU manažer, osobní komunikace, 10.11.2021).

3.1 Původní organizační struktura

Původní organizační strukturu ve společnosti zachycuje obrázek níže (Obr. č. 7) a lze ji označit jako liniově-štábní. Liniově-štábní organizační struktura je zástupcem organizačních struktur plynoucích z dělby pravomocí. Podrobnější charakteristika liniově-štábní organizační struktury byla uvedena v kapitole 1.4 Typy struktur organizací.

Obr. č. 7: Původní organizační struktura společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.



Zdroj: interní dokumentace společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. (2021), zpracováno autorkou

Organizační struktura společnosti oficiálně platná do konce září roku 2019 byla tvořena liniiovými a štábními útvary.

V čele tachovské pobočky společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. stál ředitel závodu (Plant Manager). Pod ředitelem závodu se nacházely štábní útvary, na které byly liniemi delegovány určité rozhodovací pravomoci. Štábní útvary tvořil výrobní ředitel (ILE – Industrial Lead Engineer), asistentka ředitele (TEAM ASS – Team Assistant), manažer pro zdraví a bezpečnost (H&S – Health and Safety management coordinator) a manažer pro životní prostředí (ENV – Environment manager).

Finanční účtárna (ACC – Accounting), stejně jako mzdová účtárna (PAYROLL) a výzkum a vývoj (R&D – Research and Development) zajišťovaly činnosti, které se netýkaly výroby a zajištění výroby, taktéž pro linie. Vazba je v nákresu zobrazena čárkovaně, protože již před změnou v organizační struktuře byly nápomocné i pro ostatní pobočky společnosti v České republice i přes to, že měly sloužit pouze pro tachovský závod. Tato situace byla také jedním z důvodů, proč proběhla reorganizace ve struktuře organizace (viz také v následující podkapitole).

Na další úrovni se nachází samotné linie – konkrétně výroba (PROD – Production), logistika (LOG – Logistics), kvalita (QM – Quality Management), průmyslové inženýrství (IE – Industrial Engineering), údržba (MT – maintenance). Všechny uvedené linie se staraly o zajištění výroby pro jednotlivé projekty, jimiž byly DAF, DAG, AUDI, BMW a OFFROAD (lze vidět na obrázku výše). Po odděleních (liniích) pak byli zaměstnanci rozmístěni do open office kanceláří, tj. v jedné kanceláři byli vždy všichni logistickí, kvalitaři apod., přičemž každý z nich pracoval pod jiným projektem.

Mimo projekty pak stálo personální oddělení (HR – Human Resources), controlling manažer (CO – Controlling Manager) a GPS manažer (jinak také lean manažer).

Tato liniiově-štábní organizační struktura se však v průběhu let začala stávat neefektivní, proto se jako vhodné řešení jevila její transformace. Samotná změna organizační struktury a všechny aspekty, které se s ní pojí, jsou popsány v následující podkapitole.

3.2 Změna v organizační struktuře

Všechny informace týkající se změny organizační struktury ve společnosti byly získány na základě strukturovaného rozhovoru s jedním z manažerů (který ví o změně nejvíce a byl schopen poskytnout relevantní informace), který postupně odpovídal na předem připravené otázky. Níže je vždy uvedena otázka a pak manažerova odpověď. Tento manažer poskytl souhlas ke zpracování jeho odpovědí do této bakalářské práce.

- **Jaké byly impulsy/důvody pro přechod na novou organizační strukturu?**

Impulsů pro změnu v organizační struktuře bylo hned několik. Jedním z nich byla například nefungující komunikace mezi zaměstnanci, stížnosti dotýkající se různých oblastí nebo také střety mezi zaměstnanci. Nejčastějším důvodem střetů bylo odmítání kolektivní zodpovědnosti, kdy si každý bránil pouze svůj vlastní výstup, namísto toho, aby přebrali za kompletní výstup hromadnou odpovědnost.

Jako další příčina pro potřebu transformovat organizační strukturu se jevilo to, že oddělení finanční účtárny a mzdové účtárny začalo zpracovávat podklady pro jiné subjekty společnosti než výhradně pro tachovskou pobočku.

- **Co bylo cílem změny? Co měla podniku přinést?**

Cílem změny bylo rozbourat rozhraní mezi odděleními a i mezi pracovními pozicemi (to souvisí s výše uvedeným odmítáním hromadné zodpovědnosti) a tím pádem zefektivnit vzájemnou spolupráci.

V původní organizační struktuře byla definována oddělení a každý pracovník daného oddělení měl jasně stanovené činnosti (odkud kam mu náleží pravomoci a co je jeho oblastí zájmu). Nižší efektivita a problém byl v těch činnostech, ve kterých se nacházely přesahy, tj. kde nebylo jasně stanoveno, jaká činnost jakému pracovníkovi patří, kdo za ni nese zodpovědnost a v těchto místech tak vznikaly mezi zaměstnanci konflikty.

- **Kde byly v průběhu změny největší překážky? S jakými problémy jste se potýkali?**

Největší překážku tvořili samotní pracovníci, kteří změnu považovali za něco nepříjemného, šokujícího, stresujícího, stavěli se k ní s nechtívím. Po více než deseti letech jim mělo být změněno uspořádání i včetně rozmístění do jiných kanceláří a jiných týmů. S tím souviselo i přeřazení zaměstnanců pod jiné manažery, ne všichni byli ochotni být

podřízení jinému manažerovi, než byli dříve. I na tento problém bral management podniku ohled a snažil se svým zaměstnancům vyjít vstříc, aby se i po změně cítili v podniku komfortně.

Management si však stanovil cíl změnu co nejlépe pracovníkům komunikovat, pořádaly se různé průzkumy a pravidelné meetingy s ředitelem závodu. Ředitel závodu svým zaměstnancům komunikoval vše, co se změny týkalo – proč ji podnik potřebuje, z jakých důvodů, co jim provedená změna přinese, dále pak i progres změny a snažil se je ke změně motivovat, aby zmizela prvotní nechuť.

- **Jak změna probíhala? Jak se k ní v průběhu stavěli zaměstnanci?**

Změna v nastavení organizační struktury probíhala podle předem daného projektového plánu.

Pro zaměstnance byl uspořádán teambuilding, který se konal mimo organizaci a jeho program zajišťovali psychologové. Cílem teambuildingu bylo stmelit budoucí projektové týmy zaměstnanců, naučit je spolupráci a být motivován ke spolupráci, a to pomocí různých společných indoorových i outdoorových aktivit a her. Při aktivitách se řešily například otázky typu: jak si zaměstnanci představují spolupráci nebo na koho si myslí, že se můžou obrátit v případě, že nastane nějaký problém. Během teambuildingu se otevřelo i téma obav, sporů, stresu z přechodu na jinou organizační strukturu, ale vše se za asistence psychologů vyřešilo a napětí mezi zaměstnanci slehlo.

- **Odkdy platí nová organizační struktura?**

Cílový termín pro implementaci nové organizační struktury byl 1.10.2019. Postupně změny v organizační struktuře však probíhaly již dříve v několika fázích. Do společnosti Grammer CZ Servicecenter s.r.o. byly odštěpeny činnosti a oddělení, které se netýkaly výroby a jejího zajištění, konkrétně finanční účtárna, mzdová účtárna a výzkum a vývoj. Další fází byla změna spočívající ve vytvoření projektových týmů, jednotek, takzvaných APU – Autonomous Production Unit, v překladu autonomních výrobně-organizačních jednotek.

Ještě před implementací nové organizační struktury byli zaměstnanci seskupeni do dílčích oddělení podle toho, zda byla daná pozice přiřaditelná k danému projektu. Z toho pak vznikaly projektové týmy a z nich byly odštěpeny činnosti, které spadají pod autonomní výrobně-organizační jednotky.

- **Proběhly změny v pracovních náplních zaměstnanců?**

Změny v náplních práce byly jedním z kroků přípravy na přechod na APU strukturu. Nejprve byly nadefinovány nové pracovní pozice a poté byly upravovány popisy pracovních činností. V tomto procesu definic nových náplní práce se i vedení zaměřilo na problematické oblasti týkající se jasného nadefinování odpovědností, pravomocí a rozhraní mezi nimi (nejasně stanovené odpovědnosti byly již výše zmíněny jako jeden z důvodů, proč se podnik rozhodl změnit svoji organizační strukturu).

- **Došlo i ke změnám na manažerských pozicích?**

Některé manažerské pozice zcela zanikly (např. výrobní ředitel) a definice nových manažerských pozic byl nejnáročnější úkol při změnách v pracovních náplních. Jmenovitě právě APU manažer byla nově vzniklá pozice, kterou bylo potřeba vymezit – APU manažeři musí vědět o všech činnostech na oddělení, jsou osobami, které musí mít o dění a procesech všeobecný a komplexní přehled. Proto se vedení snažilo využít všech dostupných kapacit a pozice obsadit z vlastních interních zdrojů. Manažery APU se stali manažer IE (Industrial Engineering) a manažer kvality.

- **Co změna podniku přinesla? Co přinesla zaměstnancům a co manažerům?**

Zpětná vazba (provedená dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci po jednom roce od implementace nové organizační struktury) na změnu v organizační struktuře je od zaměstnanců převážně pozitivní, zejména co se týče spolupráce a synergie mezi nimi. Někdy však chybí zaměstnancům přirozený kontakt, jaký měli při původním nastavení organizační struktury a stále se učí akceptovat své nové kolegy.

Z hlediska APU manažerů současná organizační struktura přinesla jejich horší zastupitelnost, kdy v podstatě jsou APU manažeři nezastupitelní, protože mají jako jediní komplexní pohled na všechny oblasti, které se s daným projektem pojí.

Zastupitelnost na dalších pozicích pod daným APU manažerem a projektem je v současném nastavení organizační struktury lepší, neboť spolu nyní zaměstnanci více spolupracují a každý ví o dané problematice víc než dříve, kdy se každý věnoval pouze své problematice.

Problém však nastává v případě, kdy je potřeba zastoupit pracovníka z druhého APU týmu. Například, jestliže jeden pracovník kvality zodpovídá za kvalitu na jednom projektu (např. DAF) pod APU týmem a druhý pracovník kvality nese odpovědnost

za kvalitu na druhém projektu (např. DAIMLER) pod stejným APU týmem, zástup je možný. Pokud má však být zastoupen pracovník kvality z druhého APU týmu (pracující např. na projektu AUDI, BMW nebo OFFROAD), zástup pracovníkem kvality z prvního APU týmu není možný, protože se tento APU tým stará o jiný projekt/jiné projekty.

(APU manažer, osobní komunikace, 10.11.2021)

Shrnutí

Z informací, které poskytl jeden z manažerů vyplývá, že potřeba změny organizační struktury byla způsobena několika důvody. Příkladem důvodu byla nefungující komunikace, odmítání kolektivní zodpovědnosti nebo to, že některá oddělení poskytovala pomoc i jiným pobočkám společnosti.

Hlavním cílem změny v organizační struktuře bylo převzetí hromadné zodpovědnosti a tedy i zefektivnění vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci a i mezi týmy.

I přes to, že se nejprve zaměstnanci ke změně stavěli s nechtí, snažilo se vedení podniku tuto nechuť překonat a pro lepší zvládnutí změny byl uspořádán teambuilding.

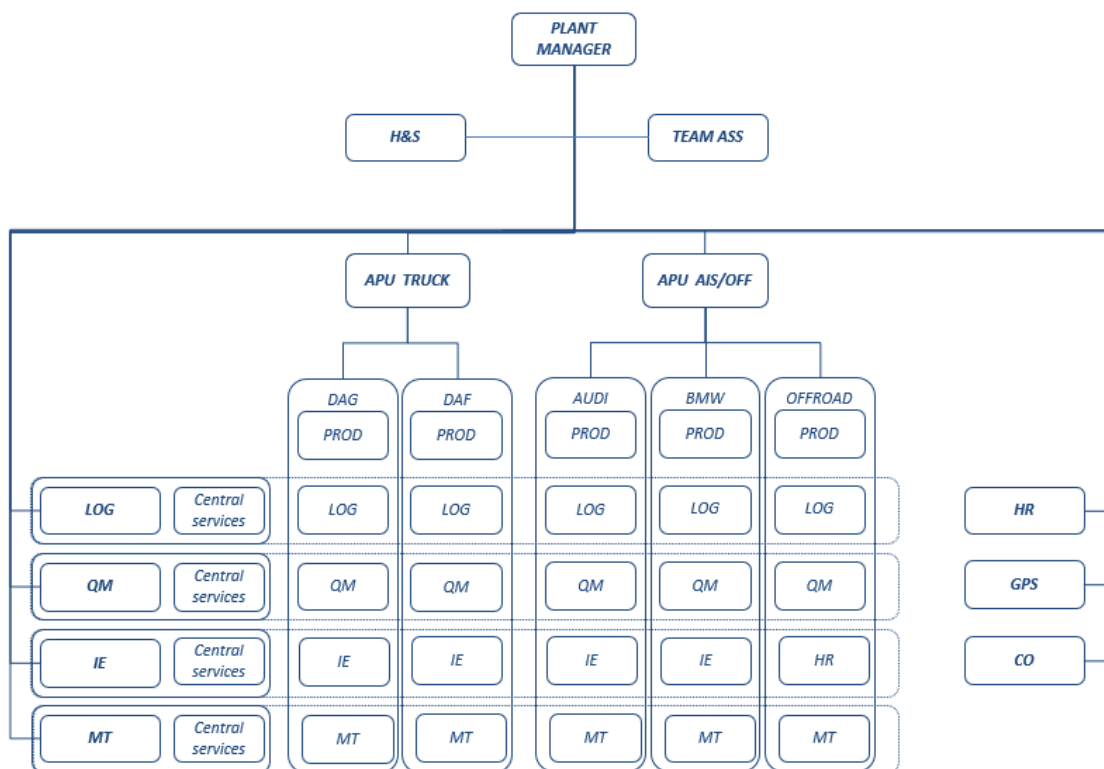
Nová organizační struktura ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. oficiálně platí od 1.10.2019, přičemž od této doby byly i pozměněny pracovní náplně zaměstnanců včetně jejich přeřazení do jiných pracovních týmů a proběhly i změny na manažerských pozicích.

Podrobněji bude popsána současná organizační struktura v následující podkapitole.

3.3 Současná organizační struktura

Aktuální organizační struktura je zobrazena na obrázku níže (Obr. č. 8) a lze ji označit za maticovou. Maticová struktura je zástupcem vícekritériálních struktur, tzn. že v organizaci existují dvě struktury zároveň, které jsou maticově propojeny (přičemž každá ze struktur vznikla na základě odlišného kritéria). V případě posuzované společnosti jsou do maticové struktury zkombinovány prvky ze struktury funkční a divizionální.

Obr. č. 8: Současná organizační struktura společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.



Zdroj: interní dokumentace společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. (2021), zpracováno autorkou

V čele závodu stojí i nyní ředitel závodu (Plant Manager) a pod ním jeho asistentka (Team Assistant) a oddělení zdraví a bezpečnosti (Health & Safety, zahrnující dva externí pracovníky).

Do funkční struktury jsou pracovníci rozdělováni na základě toho, jak podobné činnosti vykonávají a měla by zde lépe fungovat výměna informací a být upevňována týmová spolupráce. Funkční útvary jsou reprezentovány oddělením logistiky (v nákrese organizační struktury pod zkratkou LOG), oddělením kvality (QM), oddělením průmyslového inženýrství (IE), oddělením údržby (MT). Všechny výše uvedené funkční útvary (můžou být označeny za metodická nebo servisní oddělení) mají za úkol metodicky řídit operativní týmy na vertikální úrovni a také se zabývají řízením těch procesů v podniku, jež se netýkají výlučně dílčích projektů nebo pod jednotlivé projekty nemohou být jasně přiřazeny, ale tyto procesy musí být někým taktéž řízeny. Tyto procesy se řadí pod skupinu centrálních závodových servisů (central plant services) a pracují pro oba APU týmy. Příkladem zmíněných procesů je sklad a skladové řízení (patřící pod manažera logistiky a zahrnující např. vedoucího skladu, příjmový a expediční sklad,

zásobování výroby, SAP logistika nebo také pracovníka starajícího se o vratné obaly) dále procesní a systémové auditování, vstupní kontrola nebo metrologie (spadající pod zajištění kvality) a také IT technici nebo plánovač údržby.

Mimo všechna výše zmíněná metodická (servisní) oddělení a procesy stojí personální oddělení (HR), controlling (CO) a GPS manažer (lean manažer).

Jestliže se v organizaci využívá rozdělení pracovníků do divizionální struktury, znamená to, že pracovníci jsou shlukováni do takzvaných divizí, samostatných jednotek podle všech činností, které je nutné vykonat při produkci určitého výrobku – výstupu. Divize v podniku reprezentují již výše zmiňované APU jednotky (Autonomous Production Unit = autonomní výrobně organizační jednotky). Do APU jednotek jsou zaměstnanci rozděleni podle úkolů, které vykonávají v rámci společných projektů nebo pro společného zákazníka a mají tak hromadou odpovědnost za kompletní výstup. Zmíněni byli již také APU manažeři, v organizaci zcela nově vzniklé pozice, kdy tyto APU manažeři spolupracují s funkčními útvary a jsou z převážné většiny metodicky odpovědní za řízení celého APU týmu. Každý APU tým je sestaven z různých původních oddělení z předešlé organizační struktury, to znamená, že týmy jsou interdisciplinární neboli mezioborové. Tyto týmy lze zařadit pod souhrnný pojem operativní oddělení.

V každém z obou APU týmů jsou zastoupeni pracovníci logistiky (plánovač logistiky, plánovači zajištění materiálu (nákupčí), plánovači expedice hotových výrobků), dále pracovníci kvality (inženýři kvality, produkt auditoři a SQA (Supplier Quality Assurance) – pracovník starající se o procesní a výrobovou kvalitu dodavatelů), pracovníci průmyslového inženýrství (plánovač zahájení projektů, vedoucí průmyslového inženýrství a pracovník zaměřující se na technologie a procesy), pracovníci údržby, vedoucí (mistři) směn a nakonec samotná výroba.

V nákresu organizační struktury se již nenachází oddělení finanční účtárny, mzdové účtárny a oddělení výzkumu a vývoje, a to proto, že z ní byla tato oddělení vyřazena a nyní jsou součástí společnosti Grammer CZ Servicecenter s.r.o. a plně zajišťují všechny činnosti pro všechny závody v České republice. Grammer CZ Servicecenter s.r.o. je samostatný právní subjekt se svojí organizační strukturou, kterého se změna v organizační struktuře společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. nijak nedotkla a zaměstnanci Servicecentra tak byli jen o změně informováni.

4 Posouzení nastavení organizační struktury

Pro zhodnocení nastavení nové organizační struktury, která prošla před dvěma lety změnou, bylo využito dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření tedy bylo zjistit, jak zaměstnanci a manažeři vnímají její nové nastavení.

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno ve dvou variantách – první z nich byla určena zaměstnancům, kterých se změna v organizační struktuře dotkla a druhá varianta byla pro manažery jednotlivých oddělení. Díky tomu můžou být porovnány názory zaměstnanců a manažerů na nové nastavení organizační struktury.

Tvrzení pro dotazníkové šetření pro zaměstnance i manažery byla formulována na základě poznatků z literární rešerše a informací z rozhovoru s APU manažerem.

V úvodu dotazníku byli všichni respondenti obeznámeni s tím, že dotazníkové šetření je zcela anonymní a že jeho výsledky budou využity pouze pro účely této bakalářské práce, a také že mohou poskytnout zpětnou vazbu ohledně provedené změny v organizační struktuře pro vedení podniku.

4.1 Dotazníkové šetření pro zaměstnance

Dotazníkové šetření pro zaměstnance se skládalo z 5 identifikačních otázek a 18 tvrzení. Identifikační otázky se týkaly pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, doby trvání pracovního poměru ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. a oddělení, pod kterým daný respondent pracuje.

Tvrzení byla rozdělena do 6 oblastí podle toho, na co se zaměřovala. Konkrétní oblasti, které dotazníkové šetření obsahovalo, jsou:

- rozhodování, podílení se na chodu podniku
- atmosféra a vztahy na pracovišti
- týmy, práce v týmech, spolupráce
- komunikace
- motivace
- změna v organizační struktuře

Dotazník v kompletním znění je uveden v seznamu příloh (Příloha A).

Před tím, než byl dotazník zaměstnancům rozeslán, byla provedena pilotáž dotazníku s HR manažerem. HR manažer dotazník bez provedení změn schválil a poté rozeslal přes e-mail pouze té skupině zaměstnanců, kteří si prošli změnou v organizační struktuře (tzn. ze seznamu potenciálních respondentů byli vyřazeni ti, kdo jsou v podniku zaměstnání méně než 2 roky, a tudíž nastoupili do společnosti až poté, co byla nová organizační struktura implementována nebo ti, kterých se nové uspořádání organizační struktury nedotklo, to jsou například personální oddělení, controlling nebo účtárna). Dotazník byl vytvořen pomocí online platformy pro tvorbu dotazníků – Google Formuláře. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci časovou lhůtu jeden týden (v rozmezí od 18.11. do 25.11.2021).

4.1.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkové šetření obdrželo vybraných 70 zaměstnanců (jen ti, kterých se změna v organizační struktuře před dvěma lety dotkla), z tohoto počtu dotazník vyplnilo 29 respondentů, tj. 41 %. Za příznivou návratnost je pokládána hodnota 30 % – tato hodnota byla splněna. (Svoboda, Gangur, & Mičudová, 2019)

Z hlediska pohlaví se dotazníkového šetření se zúčastnilo 10 žen a 19 mužů, procentuálně vyjádřeno je to 35 % žen a 65 % mužů.

Věkové složení respondentů zachycuje následující tabulka (Tab. č. 1).

Tab. č. 1: Věkové složení respondentů

věk	počet
méně než 25 let	2
25 – 34 let	8
35 – 44 let	13
45 – 54 let	6
více než 55 let	0
celkem	29

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Z tabulky je patrné, do nejnižší věkové kategorie patří pouze 2 respondenti, tj. je jim méně než 25 let. Z věkové kategorie 25 – 34 let se do dotazníkového šetření zapojilo 8 respondentů. Nejvíce respondentů (celkem 13) zastupuje věkovou kategorii 35 – 44 let.

Do věkové kategorie 45 – 54 let spadá 6 respondentů. Dotazníkového šetření se nezúčastnil nikdo starší 55 let.

Tabulka níže (Tab. č. 2) obsahuje složení respondentů z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání.

Tab. č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

nejvyšší dosažené vzdělání	počet
střední odborné bez maturity	6
střední odborné s maturitou	18
vyšší odborné	1
vysokoškolské	4
celkem	29

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Z tabulky vyplývá, že 6 respondentů dokončilo své vzdělání na střední odborné škole bez maturity. Nejvyšší počet respondentů (celkem 18) má nejvyšší dosažené vzdělání střední odborné s maturitou. Dotazník vyplnil pouze jeden respondent, který dosáhl vyššího odborného vzdělání a 4 respondenti ukončili své vzdělání na vysoké škole.

Následující tabulka (Tab. č. 3) zobrazuje dobu trvání pracovního poměru respondentů ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Tab. č. 3: Délka trvání pracovního poměru respondentů

délka trvání pracovního poměru	počet
méně než 5 let	6
5 – 10 let	10
11 – 15 let	7
16 – 20 let	4
20 a více let	2
celkem	29

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Z celkového počtu 29 respondentů pracuje ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. 6 respondentů méně než 5 let. Dále pak nejvíce respondentům (celkem 10) trvá pracovní poměr v podniku 5 – 10 let. 7 dotazovaných je ve společnosti zaměstnáno 11 – 15 let a 4 dotazovaní jsou zaměstnáni 16 – 20 let. Pouze 2 zúčastněným trvá pracovní poměr v podniku déle než 21 let.

Poslední tabulka (Tab. č. 4) zabývající se charakteristikou respondentů zachycuje jejich složení na jednotlivých odděleních. Oddělení jsou vymezena podle funkčního uspořádání – podle toho budou respondenti rozděleni i při vyhodnocení jednotlivých tvrzení.

Tab. č. 4: Složení respondentů na odděleních

oddělení	počet
kvalita	7
logistika	12
engineering	3
údržba	5
výroba	2
celkem	29

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Nejvíce dotazovaných (celkem 12) spadá pod oddělení logistiky. Dále se dotazníkového šetření zúčastnilo 7 pracovníků kvality, 3 pracovníci zabývající se engineeringem a 5 pracovníků údržby. Oddělení výroby s počtem 2 respondentů představují mistři směn.

4.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření pro zaměstnance

U každého tvrzení vždy respondenti volili jednu ze čtyř slovních hodnot (možností) ze škály nabízených odpovědí. Škálu odpovědí tvořily možnosti: souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím. Neutrální možnost „nevím“ nebo „nemohu se rozhodnout“ byla záměrně vynechána, aby se u každého tvrzení musel respondent zamyslet a přiklonit k jedné straně, pozitivní (souhlas) či negativní (nesouhlas). Tato metoda, kdy je měřen postoj či názor respondentů – respondenti volí míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením, se nazývá Likertova metoda. (Svoboda, Gangur, & Mičudová, 2019)

Slovní hodnoty odpovědí ze škály (stupnice) byly převedeny na číselné:

- souhlasím → 1
- spíše souhlasím → 2
- spíše nesouhlasím → 3
- nesouhlasím → 4.

a pro zhodnocení byly použity základní charakteristiky polohy popisné statistiky (aritmetický průměr (dále značen symbolem \bar{X}), modus a medián) společně se součtem

absolutních četností jednotlivých hodnot na stupnici u každého tvrzení. Aritmetický průměr je využitelný pro většinu statistických úloh a jeho hodnota se získá jako součet všech hodnot vydělený počtem všech hodnot. Modus vyjadřuje hodnotu, která je v souboru hodnot nejpočetnější – nachází se v něm nejčastěji. Medián značí prostřední hodnotu v souboru, tzn. že musí platit rovnost mezi počtem hodnot, které jsou menší než medián a větší než medián. (Mičudová, Gangur, Svoboda, & Říhová, 2016; Svoboda, Gangur, & Mičudová, 2019)

Vyhodnocení každého tvrzení bude pro lepší přehlednost prezentováno v tabulkách.

Rozhodování, podílení se na chodu podniku

První oblast se třemi tvrzeními se soustředila na rozhodování a na to, zda je zaměstnancům poskytována možnost mít podíl na chodu podniku.

Tabulka č. 5 zachycuje vyhodnocení tvrzení „*Proces rozhodování je v nové organizační struktuře rychlejší.*“. 69 % respondentů s tvrzením zaměřujícím se na rychlost procesu rozhodování souhlasí (9 respondentů) či spíše souhlasí (11 respondentů). Zbýlých 31 % s tvrzením spíše nesouhlasí (7 respondentů) nebo nesouhlasí (pouze 2 respondenti, oba patřící do oddělení logistiky). Z hodnot charakteristik polohy je patrné, že respondenti jsou spíše přesvědčeni o tom, že se se změnou organizační struktury urychlil proces rozhodování.

Tab. č. 5: Vyhodnocení tvrzení č. 1

Tvrzení č. 1: Proces rozhodování je v nové organizační struktuře rychlejší.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	4	3	0	0	7	Ø	2,07
logistika	3	3	4	2	12		
engineering	1	2	0	0	3	modus	2
údržba	0	3	2	0	5		
výroba	1	0	1	0	2	medián	2
celkem	9	11	7	2	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Z výsledku tvrzení „*Mám možnost podílet se na rozhodování.*“ (v tabulce č. 6) vyplývá, že 86 % dotazovaných má (10 dotazovaných) nebo spíše má (15 dotazovaných) možnost podílet se na rozhodování. To znamená, že na ně jejich manažer delegoval pravomoc

rozhodovat o daných skutečnostech. Pouze 4 zaměstnanci zvolili možnost částečného nesouhlasu nebo nesouhlasu. Z hodnoty aritmetického průměru, který vyháží v tomto tvrzení 1,83 lze konstatovat, že respondenti mohou participovat při rozhodování.

Tab. č. 6: Vyhodnocení tvrzení č. 2

Tvrzení č. 2: Mám možnost podílet se na rozhodování.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	5	2	0	0	7	Ø	1,83
logistika	2	7	2	1	12		
engineering	0	3	0	0	3	modus	2
údržba	2	2	1	0	5		
výroba	1	1	0	0	2	medián	2
celkem	10	15	3	1	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Tabulka č. 7 zobrazuje vyhodnocení tvrzení „Mám prostor podávat podněty pro jakékoli oblasti podniku, které by vedly ke zlepšení.“, jež dosáhlo převážně pozitivního výsledku – 6 respondentů s tvrzením zcela souhlasí, 18 spíše souhlasí a 5 spíše nesouhlasí. Žádný z respondentů nevybral možnost, že by nemohl do chodu podniku přispět svými návrhy. Celková hodnota modu a mediánu je 2, to znamená, že dotazovaní mají spíše možnost předkládat návrhy pro zlepšení v různých oblastech.

Tab. č. 7: Vyhodnocení tvrzení č. 3

Tvrzení č. 3: Mám prostor podávat podněty pro jakékoli oblasti podniku, které by vedly ke zlepšení.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	3	3	1	0	7	Ø	1,97
logistika	2	8	2	0	12		
engineering	0	2	1	0	3	modus	2
údržba	0	4	1	0	5		
výroba	1	1	0	0	2	medián	2
celkem	6	18	5	0	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Atmosféra a vztahy na pracovišti

Druhá oblast obsahuje 4 tvrzení týkající se atmosféry a vztahů na pracovišti. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, pracovní vztahy a jejich kvalita ovlivňuje nejen samotné zaměstnance, ale i výkon celé organizace.

Téměř všichni respondenti s výjimkou jednoho, tj. 28 z 29 respondentů zvolilo možnost, že s tvrzením (v tabulce č. 8) „*S mými kolegy vytváříme příjemnou pracovní atmosféru.*“ souhlasí nebo spíše souhlasí. Pouze jeden respondent z oddělení engineeringu si myslí, že na pracovišti není vytvářena příliš příjemná pracovní atmosféra. Díky nízké hodnotě aritmetického průměru lze říci, že dotazovaní s kolegy vytváří dobrou pracovní atmosféru.

Tab. č. 8: Vyhodnocení tvrzení č. 4

Tvrzení č. 4: S mými kolegy vytváříme příjemnou pracovní atmosféru.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	6	1	0	0	7	Ø	1,48
logistika	7	5	0	0	12		
engineering	2	0	1	0	3	modus	1
údržba	1	4	0	0	5		
výroba	0	2	0	0	2	medián	1
celkem	16	12	1	0	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Tabulka č. 9 vyhodnocuje tvrzení „*Vztahy na pracovišti jsou přátelské.*“. Všichni respondenti, kteří se do dotazníku zapojili, považují vztahy na pracovišti za přátelské. 45 % respondentů s tvrzením zcela souhlasí a 55 % spíše souhlasí. Žádný respondent si nemyslí, že vztahy na pracovišti nejsou přátelské.

Tab. č. 9: Vyhodnocení tvrzení č. 5

Tvrzení č. 5: Vztahy na pracovišti jsou přátelské.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	4	3	0	0	7	Ø	1,55
logistika	6	6	0	0	12		
engineering	2	1	0	0	3	modus	2
údržba	1	4	0	0	5		
výroba	0	2	0	0	2	medián	2
celkem	13	16	0	0	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Všichni respondenti se domnívají, že v jejich týmu panují dobré vzájemné vztahy a důvěra – s tvrzením „*Můj tým charakterizují dobré vzájemné vztahy a důvěra.*“ tedy souhlasí (12 respondentů) nebo spíše souhlasí (17 respondentů). I zde žádný z respondentů nezvolil zápornou možnost. Vyhodnocení tvrzení zobrazuje tabulka č. 10. Jelikož nevíce respondentů s tvrzením spíše souhlasilo, a tedy si myslí, že jsou v jejich týmech dobré vzájemné vztahy a důvěra, je modus i medián v hodnotě 2.

Tab. č. 10: Vyhodnocení tvrzení č. 6

Tvrzení č. 6: Můj tým charakterizují dobré vzájemné vztahy a důvěra.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	4	3	0	0	7	Ø	1,59
logistika	6	6	0	0	12		
engineering	1	2	0	0	3	modus	2
údržba	1	4	0	0	5		
výroba	0	2	0	0	2	medián	2
celkem	12	17	0	0	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Během vytváření zdravých pracovních vztahů by měly být brány v potaz určité zásady. Jedna z těchto zásad spočívá ve vytváření mezilidských vztahů v podniku, a to prostřednictvím organizování různých aktivit nejen pro zaměstnance, ale například i pro jejich rodiny. Z výsledku tabulky č. 11 s tvrzením „*Můj zaměstnavatel pořádá různé aktivity (např. kulturní, sportovní, rekreační) v rámci organizace o mimo ni.*“ plyne,

že management společnosti podporuje tvorbu kladných vztahů mezi zaměstnanci tím, že pro ně pořádá různé aktivity (13 respondentů s tvrzením souhlasí a 12 spíše souhlasí). Celkem 4 respondenti si myslí, že vedení podniku žádné takové aktivity neorganizuje. Nejvíce respondentů s tvrzením souhlasilo, a proto je modus v hodnotě 1.

Tab. č. 11: Vyhodnocení tvrzení č.7

Tvrzení č. 7: Můj zaměstnavatel pořádá různé aktivity (např. kulturní, sportovní, rekreační) v rámci organizace i mimo ni.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	2	4	1	0	7	Ø	1,69
logistika	5	6	1	0	12		
engineering	2	1	0	0	3	modus	1
údržba	3	0	2	0	5		
výroba	1	1	0	0	2	medián	2
celkem	13	12	4	0	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Týmy, práce v týmech, spolupráce

Oblast týmy, práce v týmech a spolupráce zahrnovala tři tvrzení. Ze spolupráce profituje pracovní tým tehdy, když se pracovníkům v týmu podaří dosáhnout úspěchu na cíli, který byl týmem vytyčen.

V tvrzení „*Spolupráce s kolegy v mém týmu je na dobré úrovni.*“ se většina respondentů shoduje na odpovědi, že s ním zcela souhlasí (12 respondentů) nebo spíše souhlasí (15 respondentů). Pouze 2 respondenti (jeden z oddělení logistiky a druhý z oddělení údržby) nepokládá spolupráci s kolegy v týmu za spolupráci na dobré úrovni. Vyhodnocení tvrzení uvádí tabulka č. 12. Modus i medián se nachází v hodnotě 2, to znamená, že spolupráci s kolegy v týmu vidí respondenti kladně.

Tab. č. 12: Vyhodnocení tvrzení č. 8

Tvrzení č. 8: Spolupráce s kolegy v mém týmu je na dobré úrovni.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	6	1	0	0	7	Ø	1,66
logistika	4	7	1	0	12		
engineering	1	2	0	0	3	modus	2
údržba	1	3	1	0	5		
výroba	0	2	0	0	2	medián	2
celkem	12	15	2	0	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Tabulka č. 13 zobrazuje hodnocení tvrzení „*Spolupráce s ostatními týmy/odděleními je bezproblémová.*“. Spolupráci za bezproblémovou považují pouze 2 respondenti a za spíše bezproblémovou 12 respondentů (dohromady 48 %). Dalších 12 dotazovaných si myslí, že ve spolupráci s ostatními odděleními se občas vyskytují určité problémy a nakonec 3 zúčastnění zvolili zcela zápornou odpověď (celkem 52 %).

Tab. č. 13: Vyhodnocení tvrzení č. 9

Tvrzení č. 9: Spolupráce s ostatními týmy/odděleními je bezproblémová.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	2	4	1	0	7	Ø	2,55
logistika	0	3	7	2	12		
engineering	0	1	2	0	3	modus	2;3
údržba	0	2	2	1	5		
výroba	0	2	0	0	2	medián	3
celkem	2	12	12	3	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Tvrzení „*V případě nějakého problému mám možnost se beze strachu kdykoli obrátit na mého nadřízeného.*“ vyhodnocuje následující tabulka č. 14. Téměř všichni respondenti (celkem 27) s výjimkou dvou z nich tuto možnost od svého nadřízeného mají. Nejvíce se opakovaly zcela kladné odpovědi, proto je modus i medián v hodnotě 1.

Tab. č. 14: Vyhodnocení tvrzení č. 10

Tvrzení č. 10: V případě nějakého problému mám možnost se beze strachu kdykoli obrátit na mého nadřízeného.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	5	2	0	0	7	Ø	1,48
logistika	7	4	1	0	12		
engineering	1	1	1	0	3	modus	1
údržba	3	2	0	0	5		
výroba	1	1	0	0	2	medián	1
celkem	17	10	2	0	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Komunikace

Oblast komunikace zahrnovala 3 tvrzení. Interní komunikace, tj. komunikace v podniku představuje prostředek pro přenos informací, které odráží aktivity a cíle podniku. Každý podnik vynakládá úsilí k dosažení efektivní interní komunikace, na níž participují všichni zaměstnanci.

Výsledek v tabulce č. 15 s tvrzením „Komunikace je při novém nastavení organizační struktury efektivnější.“ není příliš pozitivní, ba naopak, převažují negativní ohlasy. Podle 13 respondentů (45 %) se efektivita komunikace s novou organizační strukturou zlepšila. Naopak pro 16 respondentů (55 %) není při novém nastavení organizační struktury komunikace efektivnější. Jelikož si nejvíce respondentů myslí, že efektivita komunikace není v nové organizační struktuře efektivnější, nachází se modus v hodnotě 3.

Tab. č. 15: Vyhodnocení tvrzení č. 11

Tvrzení č. 11: Komunikace je při novém nastavení organizační struktury efektivnější.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	5	1	1	0	7	Ø	2,45
logistika	0	3	8	1	12		
engineering	0	1	2	0	3	modus	3
údržba	0	2	2	1	5		
výroba	0	1	1	0	2	medián	3
celkem	5	8	14	2	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Z tabulky č. 16 s tvrzením „Všechny informace potřebné k výkonu práce mám vždy k dispozici včas.“ je vidět, že se respondenti na volených odpovědích příliš neshodují. I přes to zvolilo více respondentů kladnou odpověď, tedy že informace nezbytné pro vykonávání jejich práce jsou jim poskytovány zavčasu (celkem 16, tj. 55 % souhlasilo nebo spíše souhlasilo). Druhá část respondentů hlasovala pro spíše zápornou nebo zápornou možnost, tzn. že se jim informace pro výkon práce nedostávají v potřebnou chvíli (13 respondentů, tj. 45 %).

Tab. č. 16: Vyhodnocení tvrzení č. 12

Tvrzení č. 12: Všechny informace potřebné k výkonu práce mám vždy k dispozici včas.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím			
	1	2	3	4			
	absolutní četnost						
kvalita	3	3	1	0	7	Ø	2,41
logistika	0	4	6	2	12		
engineering	1	1	0	1	3	modus	2
údržba	0	2	3	0	5		
výroba	0	2	0	0	2	medián	2
celkem	4	12	10	3	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Tvrzení „Má náplň práce je mi jasně komunikována a tudíž vím, co se ode mě očekává.“ vyhodnocuje následující tabulka č. 17. Z výsledku je patrné, že respondenti vědí, v čem spočívá jejich náplň práce a že je jim jasně sdělována (celkem 26 dotazovaných). Celkem 3 dotazování se domnívají, že nemají k dispozici informace o náplni jejich práce a tudíž neví, jaký výsledek práce je od nich předpokládán. Hodnota aritmetického průměru je 2,41 hodnota modu i mediánu je 2.

Tab. č. 17: Vyhodnocení tvrzení č. 13

Tvrzení č. 13: Má náplň práce je mi jasně komunikována a tudíž vím, co se ode mě očekává.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
	absolutní četnost						
kvalita	3	4	0	0	7	Ø	1,9
logistika	2	10	0	0	12		
engineering	0	1	1	1	3	modus	2
údržba	1	3	1	0	5		
výroba	1	1	0	0	2	medián	2
celkem	7	19	2	1	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Motivace

Do oblasti týkající se motivace patřila dvě tvrzení. První se zaměřilo na motivaci zaměstnance (respondenta) jako jednotlivce a druhé na motivaci podniku jako celku.

Tabulka níže (Tab. č. 18) zobrazuje vyhodnocení tvrzení „*Jsem více motivován/a k tomu podávat co nejlepší pracovní výkony.*“. Více než polovina dotazovaných (59 %) zaujímá pozitivní postoj, tj. mají pocit, že nové nastavení organizační struktury jim poskytlo větší motivaci. Druhá část dotazovaných (41 %) se nedomnívá, že jsou nyní více motivováni k lepším pracovním výkonům. Příznivý je fakt, že žádný respondent nezvolil možnost úplného nesouhlasu.

Tab. č. 18: Vyhodnocení tvrzení č. 14

Tvrzení č. 14: Jsem více motivován/a k tomu podávat co nejlepší pracovní výkony.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
	absolutní četnost						
kvalita	1	5	1	0	7	Ø	2,34
logistika	1	5	6	0	12		
engineering	0	1	2	0	3	modus	2
údržba	0	2	3	0	5		
výroba	0	2	0	0	2	medián	2
celkem	2	15	12	0	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Z následující tabulky č. 19 s tvrzením „Změna v organizační struktuře přinesla celkově do podniku více motivace.“ je na první pohled patrné, že převažují záporné odpovědi, tedy že změna v organizační struktuře nepřispěla v podniku jako celku k vyšší motivaci. S tvrzením 15 respondentů spíše nesouhlasilo a 3 respondenti zcela nesouhlasili (celkem 62 %). Pouze 2 respondenti jsou naprosto přesvědčeni, že změna organizační struktury poskytla podniku zvýšení motivace a 9 je částečně přesvědčeno o pozitivním působení změny na motivaci zaměstnanců (kladné odpovědi tvoří 38 %). Protože odpověď „spíše nesouhlasím“ vybralo nejvíce zaměstnanců, je i modus v hodnotě 3, stejně jako medián.

Tab. č. 19: Vyhodnocení tvrzení č. 15

Tvrzení č. 15: Změna v organizační struktuře přinesla celkově do podniku více motivace.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	1	5	1	0	7	Ø	2,66
logistika	0	1	9	2	12		
engineering	0	1	2	0	3	modus	3
údržba	0	2	2	1	5		
výroba	1	0	1	0	2	medián	3
celkem	2	9	15	3	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Změna v organizační struktuře

Poslední oblast skládající se ze tří tvrzení se orientovala přímo na změnu, v případě společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. na změnu v organizační struktuře.

Před tím, než dojde v jakémkoli podniku k jakékoli změně, tato plánovaná změna by měla být zaměstnancům odůvodněna a jasně komunikována. Díky tomu ji můžou zaměstnanci snadněji přijmout. Pro kladou odpověď v tvrzení „Změna, ke které došlo, mi byla před realizací zdůvodněna a byly mi poskytnuty jasné informace s ní související.“ (viz Tab. č. 20) hlasovala většina respondentů (8 respondentů souhlasilo a 17 spíše souhlasilo). Naopak 4 dotazovaní zvolili možnost spíše nesouhlasím, tzn. že jasné informace o změně neobdrželi.

Tab. č. 20: Vyhodnocení tvrzení č. 16

Tvrzení č. 16: Změna, ke které došlo, mi byla před realizací zdůvodněna a byly mi poskytnuty jasné informace s ní související.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	3	4	0	0	7	Ø	1,86
logistika	2	8	2	0	12		
engineering	1	1	1	0	3	modus	2
údržba	1	3	1	0	5		
výroba	1	1	0	0	2	medián	2
celkem	8	17	4	0	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

To, jak vedení podniku napomáhá k akceptaci změny, ovlivňuje to, jak změnu přijmou zaměstnanci. Z následující tabulky č. 21 s tvrzením „*Management podniku podporoval přijetí změny a byl mi vzorem pro to, abych změnu přijal/a i já.*“ je vidět, že vedení podniku na své zaměstnance působilo pozitivně, tedy že akceptaci změny opravdu podporovalo (pro hlasovalo celkem 26 dotazovaných). Proto jsou statistické hodnoty (modus i medián) dva. Jen 3 z 29 dotazovaných zvolilo odpověď, že o podpoře podniku pro změnu nejsou zcela přesvědčeni.

Tab. č. 21: Vyhodnocení tvrzení č. 17

Tvrzení č. 17: Management podniku podporoval přijetí změny a byl mi vzorem pro to, abych změnu přijal/a i já.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	3	3	1	0	7	Ø	1,79
logistika	4	7	1	0	12		
engineering	0	2	1	0	3	modus	2
údržba	1	4	0	0	5		
výroba	1	1	0	0	2	medián	2
celkem	9	17	3	0	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Z tabulky č. 22 vyhodnocující tvrzení „*Můj zaměstnavatel mi zajistil školení či kurz, který mi pomohl adaptovat se na novou pracovní pozici a pracovní náplň.*“ je vidět, že zaměstnavatel kurz nebo školení respondentům poskytl – pro kladnou odpověď hlasovalo 21 dotazovaných. S tím koresponduje hodnota modu – nachází se na hodnotě

2. Objevilo se zde i několik záporných a zcela záporných odpovědí, tedy že pracovníkům nebylo školení k nové práci zajištěno (celkem 8 respondentů).

Tab. č. 22: Vyhodnocení tvrzení č. 18

Tvrzení č. 18: Můj zaměstnavatel mi zajistil školení či kurz, který mi pomohl adaptovat se na novou pracovní pozici a pracovní náplň.							
oddělení	hodnota na stupnici				počet	charakteristiky polohy	
	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>			
	1	2	3	4			
absolutní četnost							
kvalita	3	4	0	0	7	Ø	2,24
logistika	0	7	3	2	12		
engineering	0	1	2	0	3	modus	2
údržba	0	4	1	0	5		
výroba	0	2	0	0	2	medián	2
celkem	3	18	6	2	29		

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

Celkové shrnutí dotazníkového šetření pro zaměstnance

Souhrnné vyhodnocení všech oblastí dotazníkového šetření pro zaměstnance včetně jednotlivých tvrzení (jsou zde pouze vypsána pouze klíčová slova daného tvrzení) zobrazuje tabulka níže (Tab. č. 23). U každého tvrzení je uvedena absolutní četnost odpovědí a také aritmetický průměr, včetně celkového průměru za danou oblast. Hodnoty aritmetického průměru, které jsou maximálně 2 (v tabulce označeny zeleně), se dají považovat za pozitivní a hodnoty od 2,1 a výše (označeny oranžovou barvou) se považují za negativní.

Tab. č. 23: Souhrnné vyhodnocení dotazníkového šetření pro zaměstnance

Souhrnné vyhodnocení dotazníkového šetření pro zaměstnance						
č. tvrzení	oblast/tvrzení	hodnota na stupnici				Ø
		souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	
		1	2	3	4	
		absolutní četnost				
Rozhodování, podílení se na chodu podniku						
1.	rychlejší rozhodování	9	11	7	2	2,07
2.	podílení se na rozhodování	10	15	3	1	1,83
3.	prostor pro podněty	6	18	5	0	1,97
celkový Ø za oblast:						1,96
Atmosféra a vztahy na pracovišti						
4.	příjemná pracovní atmosféra	16	12	1	0	1,48
5.	přátelské vztahy na pracovišti	13	16	0	0	1,55
6.	vztahy a důvěra v týmu	12	17	0	0	1,59
7.	aktivity pro zaměstnance	13	12	4	0	1,69
celkový Ø za oblast:						1,58
Týmy, práce v týmech, spolupráce						
8.	spolupráce v týmu	12	15	2	0	1,66
9.	spolupráce mezi týmy	2	12	12	3	2,55
10.	možnost obrátit se na nadřízeného	17	10	2	0	1,48
celkový Ø za oblast:						1,90
Komunikace						
11.	efektivnější komunikace	5	8	14	2	2,45
12.	včasné informace	4	12	10	3	2,41
13.	komunikace náplně práce	7	19	2	1	1,90
celkový Ø za oblast:						2,25
Motivace						
14.	motivace jednotlivce	2	15	12	0	2,34
15.	motivace v podniku	2	9	15	3	2,66
celkový Ø za oblast:						2,50
Změna						
16.	informace a zdůvodnění změny	8	17	4	0	1,86
17.	podpora od managementu	9	17	3	0	1,79
18.	školení/kurz pro zaměstnance	3	18	6	2	2,24
celkový Ø za oblast:						1,96

Zdroj: vlastní vypracování, 2021

V první oblasti dosáhlo nejnižšího aritmetického průměru (1,83) tvrzení týkající se možnosti participace na rozhodování, kdy celkem 25 respondentů s tvrzením souhlasilo. Nejhůře hodnocené (a tedy s nejvyšším aritmetickým průměrem) bylo v této oblasti tvrzení, že rozhodování je v novém nastavení organizační struktury rychlejší. Aritmetický průměr má hodnotu 2,07 – tuto hodnotu lze považovat ještě jako spíše pozitivní.

Druhá oblast nazvaná atmosféra a vztahy na pracovišti dosáhla celkového nejlepšího (nejnižšího) aritmetického průměru ze všech oblastí – 1,58. Z této oblasti nemají všechna tvrzení příliš rozdílné hodnoty aritmetických průměrů, nicméně nejlépe dopadlo první tvrzení (průměr 1,48) a nejhůře poslední tvrzení (průměr 1,69). U žádného tvrzení žádný ze zaměstnanců nezvolil výhradně zápornou odpověď.

V oblasti týkající se týmů, práce v nich a spolupráce získalo nejvyšší aritmetický průměr tvrzení, že spolupráce s ostatními týmy či odděleními je bezproblémová. Hodnota je 2,55, což je více než 2,1 a lze ji označit jako negativní, tj. respondenti ve spolupráci s ostatními týmy vidí problém. Spolupráci v týmu považují respondenti podle dosaženého aritmetického průměru za spolupráci na dobré úrovni. Naopak nejlepší aritmetický průměr (1,48) má poslední tvrzení z této oblasti.

Čtvrtá oblast – komunikace je dle celkového aritmetického průměru (2,25) druhou nejhůře hodnocenou oblastí. První tvrzení z oblasti komunikace nabývá nejvyššího aritmetického průměru (2,45), tj. podle respondentů je komunikace v podniku i po změně organizační struktury slabým místem. Nejlepší hodnocení (aritmetický průměr je 1,9) získalo tvrzení, že zaměstnanci vědí, v čem spočívá jejich náplň práce, a tudíž vědí i co se od nich očekává.

Předposlední oblast – motivace, má napříč všemi oblastmi nejvyšší celkový aritmetický průměr (2,5). V této oblasti obě tvrzení dosáhly aritmetického průměru více než 2,1 a tudíž lze motivaci jednotlivců i motivaci v podniku jako v celku považovat za problémovou.

Poslední oblast dotazníkového šetření se zaměřila na změnu – změnu v organizační struktuře. Tato oblast byla vyhodnocena díky celkovému aritmetickému průměru vcelku kladně – průměr nabývá hodnoty 1,96. Nejnižší aritmetický průměr má tvrzení, že management podniku podporoval akceptaci změny zaměstnanci – 1,79. Naopak nejvyšší aritmetický průměr (2,24) získalo poslední tvrzení této oblasti.

Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že respondenti se shodli (aritmetický průměr v těchto tvrzeních byl nižší než 2) v tom, že:

- se svými kolegy vytváří příjemnou pracovní atmosféru,
- v případě nějakého problému se můžou kdykoli a bez obav obrátit na svého nadřízeného,
- vztahy na pracovišti lze označit za přátelské,
- jejich tým se vyznačuje dobrými vzájemnými vztahy a důvěrou,
- spolupráce s kolegy v jejich týmu je na dobré úrovni,
- zaměstnavatel organizuje různé aktivity (kulturní, sportovní, rekreační) pro své zaměstnance,
- vedení podniku podporovalo přijetí změny v organizační struktuře a byl pro své zaměstnance vzorem pro to, aby změnu také přijali,
- mají možnost podílet se na rozhodování,
- změna v organizační struktuře byla před realizací zdůvodněna a zaměstnanci obdrželi s ní související informace,
- je jim komunikována jejich náplň práce a tudíž vědí, co se od nich očekává,
- mohou podávat podněty pro jakékoli oblasti podniku, které by mohly vést ke zlepšení,
- proces rozhodování je v novém nastavení organizační struktury rychlejší.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo shledáno, že respondenti se neshodují (aritmetický průměr v tvrzení dosáhl hodnoty 2,1 a více) na tom, že:

- jim jejich zaměstnavatel neposkytl školení nebo kurz, které by jim pomohlo adaptovat se na novou pracovní pozici a pracovní náplň,
- jsou nyní více motivovaní k tomu podávat co nejlepší pracovní výkony,
- mají k dispozici všechny potřebné informace k výkonu práce včas,
- komunikace je při novém nastavení organizační struktury efektivnější,
- spolupráce s ostatními týmy nebo odděleními je bezproblémová,
- změna v organizační struktuře přinesla celkově do podniku více motivace.

4.2 Dotazníkové šetření pro manažery

Kromě vybraných zaměstnanců byli dotazováni i vybraní manažeři – ti manažeři, kteří jsou nadřízenými pro zaměstnance, jichž se změna v organizační struktuře dotkla. Těmito

manažery je pět následujících manažerů: manažer kvality, manažer logistiky, dva manažeři APU a manažer údržby. Z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti se bohužel jeden z APU manažerů dotazníkového šetření nezúčastnil.

Dotazníkové šetření pro manažery obsahovalo 8 tvrzení a u každého z nich respondenti (manažeři) volili jednu z nabízených odpovědí – zda souhlasí, spíše souhlasí, spíše nesouhlasí či nesouhlasí s daným tvrzením. Zároveň byli u každého tvrzení požádáni o jeho okomentování, zdůvodnění, proč se rozhodli vybrat tuto možnost. Některá tvrzení v dotazníkovém šetření pro manažery byla shodná nebo podobná tvrzením v dotazníku pro zaměstnance a některá jiná – protože tyto oblasti jsou spíše zhodnotitelné z pohledu manažera.

I před rozesláním dotazníkového šetření manažerům byla provedena pilotáž dotazníku s HR manažerem, který dotazník bez připomínek schválil a odeslal přes e-mail vybraným čtyřem manažerům. Dotazník byl vytvořen v online podobě přes platformu Google Formuláře a manažerům byla dána lhůta pro vyplnění v délce jednoho týdne (22.11 – 29.11.2021).

Celé znění dotazníkového šetření určeného manažerům je uvedeno v příloze této práce (Příloha B).

Níže se vždy nachází dané tvrzení, pod ním odpověď s komentářem každého z manažerů a pak také stručné shrnutí.

Tvrzení č. 1: Proces rozhodování je při novém nastavení organizační struktury rychlejší.

Manažer kvality: „Souhlasím – do rozhodování je zapojen průřezový tým.“

Manažer logistiky: „Spíše nesouhlasím – pro funkční rozhodnutí je potřeba jít do jiného oddělení.“

Manažer APU: „Souhlasím – tím, že pracují projektové týmy spolu, a dokonce i spolu sedí celou pracovní dobu, jsou schopni reagovat na různé situace velmi rychle a funguje velmi rychle předávání informací a řešení problémů či témat je také efektivnější.“

Manažer údržby: „Spíše souhlasím – souhlas byl podmíněný vyjasněním kompetencí.“

S tvrzením zaměřeným na rychlost procesu rozhodování zcela souhlasili 2 ze 4 manažerů a zdůraznili přitom roli týmů. Manažer APU přitom poukázal na některé výhody

projektových týmů. Manažer údržby s tvrzením také v podstatě souhlasil a dodal, že rychlejšího rozhodování se dosahuje díky objasnění kompetencí jemu podřízených pracovníků. O rychlejším procesu rozhodování není však příliš přesvědčen manažer logistiky, kdy jeho oddělení samo za sebe rozhodnutí nečiní, ale musí se poradit s příslušným dalším oddělením.

Tvrzení č. 2: Na pracovišti panují dobré vzájemné vztahy a důvěra.

Manažer kvality: „Souhlasím – se změnou struktury došlo i ke zlepšení vztahů – byly odbourány zdi mezi jednotlivými odděleními.“

Manažer logistiky: „Spíše souhlasím – neříkáme si vždy vše, nedůvěra mezi odděleními.“

Manažer APU: „Souhlasím – souhlasím, že chápání cílů, problémů jednotlivých lidí na APU berou všichni za své a nedělají se moc rozdíly mezi jednotlivými pozicemi. Samozřejmě, že vždy budou nějaké třecí plochy mezi jednotlivci či v zažitých odpovědnostech, důležité je, ale témata a napětí včas otevírat a otevřeně komunikovat v rámci týmů.“

Manažer údržby: „Souhlasím – dobré vztahy na našem pracovišti panovaly již dávno před rozdělením na APU.“

Na tom, že se na pracovišti vyskytují dobré vzájemné vztahy a důvěra se shodují všichni manažeři. Podle manažera údržby kladné vztahy mezi zaměstnanci přetrvaly z doby původní organizační struktury a podle manažera kvality se v důsledku nastavení nové organizační struktury vztahy a důvěra mezi zaměstnanci zlepšila. Manažer APU zmiňuje obavy z možných nedorozumění, ale dodává důležitost včasné komunikace v případě vzniklého problému. Manažer logistiky o dobrých vztazích a důvěře není příliš přesvědčen.

Tvrzení č. 3: Spolupráce zaměstnanců v mém týmu je na efektivní, na dobré úrovni.

Manažer kvality: „Souhlasím – spolupráce je v případě dobrých vztahů efektivnější.“

Manažer logistiky: „Spíše souhlasím – souhlasím.“

Manažer APU: „Souhlasím – více funguje to, že se využívá know-how jednotlivých členů, kteří dané tématice rozumí a pomáhají si navzájem v řešení i komplikovaných témat.“

Manažer údržby: „Souhlasím – jedno-stupňové řízení.“

Spolupráci daného pracovního týmu hodnotí všichni zúčastnění manažeři pozitivně. Podle manažera kvality spolupráci pomáhají kladné vztahy. Manažer APU vyzdvihuje to, že tým byl zkombinován z více původních oddělení, a tak je spolupráce snazší. Manažer údržby k efektivitě spolupráce dodává, že probíhá na jedné úrovni a tudíž ji považuje za efektivní.

Tvrzení č. 4: Komunikace je při novém nastavení organizační struktury efektivnější.

Manažer kvality: „Spíše souhlasím – ne vždy jsou všechny informace plně vyloženy na stůl.“

Manažer logistiky: „Spíše nesouhlasím – oddělení jsou od sebe ještě víc oddělena a už i jednotlivé úseky, které byly pod jednotným vedením se tříští.“

Manažer APU: „Souhlasím – již jsem zmínil, že změnou na APU jednotky došlo k odbourání hranic mezi odděleními a vzdálenost mezi jednotlivými pracovníky. Všichni sedí pospolu a jsou si vědomi více objemu a obsahu jednotlivých pozic.“

Manažer údržby: „Spíše souhlasím – rychlejší přenos informace.“

Tvrzení týkající se efektivitě komunikace zahrnuje různé volby odpovědí. Souhlasil pouze manažer APU, který má pod sebou podřízené pracovníky z různých předchozích oddělení, a proto vidí efektivitu komunikace kladně. Další dva manažeři zvolili možnost, že spíše souhlasí (manažer kvality a manažer údržby) a přitom manažer kvality upozorňuje na občasné chybějící či skrývané informace. Manažer logistiky vidí komunikaci spíše negativně a zmiňuje, že se původní oddělení od sebe vzdalují, a tudíž efektivita komunikace klesá.

Tvrzení č. 5: Změna v nastavení organizační struktury přinesla do týmu více motivace.

Manažer kvality: „Souhlasím – u servisních oddělení je motivací podpora APU.“

Manažer logistiky: „Spíše nesouhlasím – problémy je potřeba řešit téměř stejně, akorát na zaměstnance nemám přímý vliv.“

Manažer APU: „Spíše souhlasím – myslím si, že spíše ano. Jeden z faktorů je, jak si lidi navzájem sednou, jaká je na oddělení atmosféra a jaký směr a typ managementu je zvolen.“

Manažer údržby: „Spíše nesouhlasím – spíše naopak. Možným důvodem, byla nesprávná prezentace rozdělení kompetencí.“

K tvrzení zaměřujícího se na motivaci se manažeři vyjádřili různorodě. Pracovníci na oddělení kvality jsou podle jejich manažera motivováni tím, že jako servisní oddělení představují podporu pro APU oddělení. Podle APU manažera je motivace týmu spíše vyšší a mají na ni vliv například osobnostní charakteristiky jednotlivých zaměstnanců a to, jak se spolu naučí vycházet. Manažer logistiky a manažer údržby zastávají názor, že změna organizační struktury ke zvýšení motivace zaměstnanců příliš nepřispěla.

Tvrzení č. 6: Společně s mými podřízenými jsme se úspěšně adaptovali na nové uspořádání (tj. rozmístění do jiných kanceláří v nových týmech).

Manažer kvality: „Souhlasím – adaptace proběhla bez komplikací s pozitivní zpětnou vazbou.“

Manažer logistiky: „Spíše souhlasím – s kanceláří není žádný problém.“

Manažer APU: „Souhlasím – poznamenám jen, že začátky nebyly zcela jednoduché, spousta lidí bojovala s obavami ze spolupráce, novým šéfem atd.“

Manažer údržby: „Spíše souhlasím – na naší práci servisního oddělení se toho moc nezměnilo.“

Ohlasy na nové rozmístění pracovníků jsou od všech manažerů kladné, a tedy s ním oni samotní ani jejich podřízení nemají problém. Manažer APU dodává, že někteří zaměstnanci se nového rozmístění obávali a setkali se s nějakým odporem, ale nebylo to něco, co by se nepodařilo překonat. V kanceláři manažera údržby ke změnám podle jeho odůvodnění nedošlo.

Z hodnocení tohoto tvrzení vyplývá, že přizpůsobení se zaměstnanců do nových pracovních týmů a kanceláří proběhlo převážně bez problémů. Někaké problémy se objevily, ale netrvaly dlouho a manažeři i jejich podřízení se na nové rozmístění úspěšně adaptovali.

Tvrzení č. 7: Pracovníci mají jasně definované zodpovědnosti a pravomoci k výkonu práce.

Manažer kvality: „Souhlasím – definice odpovědností a pravomocí je základní informace podaná všem pracovníkům.“

Manažer logistiky: „Spíše souhlasím – nebyly adaptovány nebo o tom nevím na novou strukturu.“

Manažer APU: „Spíše souhlasím – ano, definované pracovní popisy jsou, ale i přesto se vyskytují ojedinělé situace, kdy nejsou jasné mantinely/odpovědnosti mezi jednotlivými pracovníky.“

Manažer údržby: „Spíše souhlasím – na našem oddělení ano, u APU s nejsem zcela jistý.“

Co se týče vymezení zodpovědností a pravomocí k vykonávání zadané práce, objevují se zde převážně pozitivní odpovědi. S tvrzením souhlasil pouze manažer kvality, podle něj je to primární informace, kterou mají k dispozici všichni jeho pracovníci. Všichni ostatní manažeři se shodují na možnosti „spíše souhlasím“. Manažer logistiky k tomu doplnil, že si není vědom nějaké změny v definování pravomocí a zodpovědností jeho podřízených při změně organizační struktury. Manažer údržby si je tvrzením jistý na jeho oddělení a zmiňuje se i o APU oddělení – k tomu dodává jeho manažer, že i přes to, že jeho podřízení mají pracovní postupy jasně vymezené, občas se stává, že jejich stanovení není pro každého pracovníka úplně přesně možné.

Podle manažerů tedy zřídka dochází k situacím, kdy není jasně stanovená hranice pro danou zodpovědnost či pravomoc.

Tvrzení č. 8: Můj tým přebírá kolektivní zodpovědnost za kompletní výstup (tj. každý si nebrání pouze svůj vlastní výstup jako v předchozím nastavení organizační struktury).

Manažer kvality: „Souhlasím – firma Grammer zastává filozofii jednoho týmu.“

Manažer logistiky: „Spíše nesouhlasím – myslím, že nadále každý si pracuje na svých úkolech.“

Manažer APU: „Spíše souhlasím – přikláním se spíše k odpovědi, že souhlasím vzhledem k tomu, že při prezentacích cílů nebo řešení témat/problémů se umí pracovníci navzájem zastoupit a jsou součástí výstupů.“

Manažer údržby: „Souhlasím – za naše oddělení (tým) je jasně, zřetelně a hned vidět, zda je daný stroj funkční či nikoliv, zde nemohou být pochybnosti o výstupu.“

U posledního tvrzení převažují kladné ohlasy. Manažer kvality poukazuje na důležitost týmu, a tedy týmové spolupráce, podobně jako manažer údržby. APU manažer na kolektivní zodpovědnost přihlíží z pohledu zastupitelnosti jednotlivých zaměstnanců. Manažer logistiky jako jediný zvolil odpověď, že si není kolektivní zodpovědností zcela jistý a domnívá se, že na jeho oddělení příliš nefunguje.

4.2.1 Vyhodnocení a shrnutí dotazníkového šetření pro manažery

Vyhodnocení dotazníkového šetření bude provedeno podle míry souhlasu či nesouhlasu všech manažerů s danými tvrzeními, tzn. na jakých tvrzeních se shodli nebo neshodli.

Z výsledků dotazníkového šetření pro manažery vyplývá, že se shodují na následujícím (tj. převažovaly odpovědi souhlasím nebo spíše souhlasím):

- na pracovišti panují dobré vzájemné vztahy a důvěra,
- spolupráce pracovníků v jeho týmu je na efektivní, na dobré úrovni,
- společně s jemu podřízenými se úspěšně adaptovali na nové uspořádání
- proces rozhodování je při novém nastavení organizační struktury rychlejší,
- pracovníci mají jasně definované zodpovědnosti a pravomoci k výkonu práce,
- jeho tým přebírá kolektivní zodpovědnost za kompletní výstup.

Podle výsledků dotazníkového šetření je patrné, že manažeři vidí jako problém jediné a to, že změna v nastavení organizační struktury nepřinesla do týmu více motivace.

4.3 Celkové shrnutí dotazníkových šetření

Tato kapitola shrnuje výsledky obou dotazníkových šetření – dotazníkového šetření pro zaměstnance a dotazníkového šetření pro manažery.

V těch tvrzeních, která byla totožná nebo téměř totožná pro zaměstnance a manažery se respondenti shodují na kladném výsledku v těchto případech:

- proces rozhodování je při novém nastavení organizační struktury rychlejší,
- na pracovišti panují dobré vzájemné vztahy a důvěra,
- spolupráce s kolegy/podřízenými v týmu je na efektivní, na dobré úrovni.

Jak respondenti z řad zaměstnanců, tak i respondenti manažeři se domnívají, že změna v organizační struktuře nepřinesla do podniku více motivace.

Tvrzení, ve kterém se rozcházejí názory respondentů zaměstnanců a manažerů, je tvrzení týkající se efektivnější komunikace. Z výsledku dotazníkového šetření určeného zaměstnancům vyplynulo, že komunikace při novém nastavení organizační struktury není efektivnější. Naopak podle manažerů je nyní komunikace více efektivní.

Celkově shrnuto, jako problematická byla dotazníkovými šetřeními mezi zaměstnanci i manažery shledána oblast motivace. Podle respondentů z řad zaměstnanců je problém i v oblasti komunikace. Zaměstnanci vidí problém také ve spolupráci mezi týmy.

V následující kapitole budou navržena opatření pro slabá místa, která vyplynula z hodnocení dotazníkových šetření.

5 Navrhovaná opatření

Tato kapitola představí návrhy opatření, které by mohly vést ke zlepšení v oblastech, které z dotazníkového šetření vyplynuly jako problematické. První oblast, ve které zaměstnanci vidí určité nedostatky, je oblast komunikace, kterou nepovažují za příliš efektivní. Druhou problematickou oblastí je podle respondentů z řad zaměstnanců i manažerů oblast motivace, tzn. že v nové organizační struktuře se ani jedna skupina necítí více motivována k práci. Poslední nedostatková oblast je podle zaměstnanců oblast spolupráce – konkrétně spolupráce mezi jednotlivými odděleními nebo týmy.

Cílem navrhovaných opatření bude najít možnosti, jak zaměstnancům i manažerům pomoci k tomu, aby se i po dvou letech od implementace nové organizační struktury cítili v podniku lépe, aby bylo vytvořeno lepší prostředí pro efektivnější komunikaci a aby byla zvýšena jejich motivace k práci.

Konkrétní návrhy budou popsány v následující kapitole.

5.1 Kurz efektivní komunikace

Efektivní komunikace je pro funkční podnik klíčová a v posuzovaném podniku byla shledána jako problémová oblast. Proto nejen pro zlepšení toku informací, ale i pro další podstatné aspekty týkající se komunikace navrhuji kurz efektivní komunikace, kterého by se zúčastnili všichni zaměstnanci. Tedy nejen ti, kterým bylo dotazníkové šetření rozesláno, protože jsou v podniku zaměstnaní déle než dva roky a prošli si změnou organizační struktury, ale i ti, kdo jsou do podniku nově přichozí. Díky tomu by mohli také problematice komunikace více porozumět a naučit se jí správně využívat. Celkový počet zaměstnanců, pro které by byl určený tento kurz, je 100.

K tomu se jako vhodná možnost jeví kurz nazvaný „**Efektivní komunikace**“ pořádaný společností **Focus People s.r.o.** Tento kurz napomáhá rozvoji a zdokonalování v komunikaci na různých úrovních (jak interně v rámci pracovních týmů, tak i externě v rámci jednání s obchodními partnery).

Celý kurz je standardně realizován během dvou dnů, přičemž jeden výukový den trvá 8 hodin. Místo i datum konání kurzu si může určit sám klient, tj. lektor by mohl přijet do společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. a pro kurz využít zasedací místnost přímo v podniku.

Základní cena kurzu pro skupinu do 10 lidí je 20 900 Kč bez DPH za den, tj. 2 090 Kč za osobu na den. Pokud by se kurzu zúčastnilo všech 100 zaměstnanců v rozsahu dvou dnů, pak by celkové náklady za kurz vyšly na 418 000 Kč bez DPH (505 780 Kč s DPH). Je možné, že organizátor nabízí pro větší počty zaměstnanců množstevní slevu, přesnější kalkulace by byla pravděpodobně získána po odeslání žádosti o nabídku na kurz.

(Focus People s.r.o., 2021a)

Kurz, který reaguje na problém týkající se neefektivní komunikace, nabízí i společnost **CADET GO s.r.o.** a nese název „**Komunikační dovednosti v praxi**“. Tento kurz ukáže zaměstnancům, v čem spočívá účinná komunikace a naučí je porozumět komunikačním nástrojům a zároveň je naučí tyto nástroje využívat.

Kurz „Komunikační dovednosti v praxi“ trvá jeden den v čase od 9:00 do 16:30 hodin na adrese Cadet Go, Antala Staška 34, Praha 4.

Cena za jednu osobu činí 3 900 Kč bez DPH a při objednávce pro 3 a více účastníků na stejný termín je poskytována sleva 5 %. Celkové náklady pro 100 osob po odečtení slevy je 370 500 Kč bez DPH, resp. 448 305 Kč s DPH.

(CADET GO s.r.o., 2014)

Jak zdokonalit komunikaci v rámci pracovních týmů i mimo ně učí zaměstnance i kurz „**Efektivní komunikace ve firmě**“, který pořádá společnost **Gradua-CEGOS, s.r.o.** na adrese Lazarská 13/8, Praha 2.

Tento kurz je realizován během dvou dnů, přičemž cena za jednu osobu je ve výši 8 500 Kč bez DPH. Pro 100 osob by celková cena činila 850 000 Kč bez DPH a 1 028 500 Kč při přičtení DPH.

(Gradua-CEGOS, s.r.o., 2015)

5.2 Kurz motivace zaměstnanců

Druhou problematickou oblastí je podle respondentů z řad zaměstnanců i manažerů oblast motivace. Na tento problém reaguje návrh v podobě školení či semináře pro manažery společnosti.

K tomu, aby byli zaměstnanci více motivovaní, napomáhají hlavně jejich nadřízení, manažeři. Proto je i kurz, který nabízí taktéž společnost **Focus People s.r.o.**, určen hlavně pro manažery.

Kurz nese název „**Motivace zaměstnanců**“ a nabízí široký obsah okruhů souvisejících s motivací (např. vnitřní a vnější komunikace, tvorba a zavádění motivačních systémů, motivace sebe a druhých, materiální a nemateriální komunikace, atd). Místo konání kurzu je možno přizpůsobit požadavkům klienta, proto navrhuji, aby lektor přijel přímo do sídla společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Kurz je časově rozvržen na dva dny, přičemž základní cena kurzu při počtu do 10 osob je 21 900 Kč bez DPH za jeden den, tj. 2 190 Kč bez DPH na jednu osobu a den. Při předpokladu účasti 5 osob (5 manažerů) by byly náklady za dvoudenní kurz ve výši 26 500 Kč s DPH.

(Focus People s.r.o., 2021b)

Kurz, který učí manažery vytvářet funkční systém motivace, nabízí i společnost **NICOM a.s.**, sídlící na adrese Zenklova 32/28, Praha 8. Kurz se nazývá „**Motivace týmu**“.

Cena za kurz pro jednu osobu je ve výši 5 990 Kč bez DPH, tedy při účasti 5 manažerů by celkové náklady vyšly na 29 950 Kč bez DPH, resp. 36 240 Kč s DPH. Doba trvání kurzu není na webových stránkách uvedena, bližší informace by byly získány po odeslání kontaktního formuláře.

(NICOM a.s., n.d)

Na motivaci zaměstnanců se zaměřuje i seminář od společnosti **Verlag Dashöfer**, která má sídlo na adrese Evropská 423/178, Praha 6. Seminář se nazývá „**Motivace a odměňování pracovníků**“. Seminář má manažery obeznámit se zásadami, metodami a nástroji komunikace a má také ukázat na chyby, ke kterým může při motivaci docházet.

Seminář trvá jeden den v čase od 9:00 do 17:00 hodin a cena za jednu osobu činí 3 990 Kč bez DPH. Pokud by se semináře účastnilo 5 manažerů, byla by cena celkem 19 950 Kč bez DPH a 24 140 Kč s DPH. Místo konání je v Praze s tím, že ne vždy se seminář koná na adrese sídla společnosti – bylo by sděleno po odeslání poptávky na seminář.

(Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o., 1997 – 2021)

5.3 Společná aktivita pro zaměstnance

Společná aktivita pro zaměstnance reaguje na problém spolupráce mezi týmy. Pro lepší stmelení a poznání celého kolektivu a upevnění vztahů v něm a poukázání na výhody spolupráce navrhuji společné aktivity, které jsou neformálního charakteru.

První aktivitou pro všechny zaměstnance je paintball. K sídlu společnosti je nejbližší paintballové hřiště Gotchaspielfeld s.r.o. (Podnikatelský Areál 63, 34802 Bor-Vysočany).

Standardní denní vstupné je na 10 hodin, celý areál totiž obsahuje 20 hracích ploch, kde by se postupně mohli zaměstnanci střídát a zkusit si tak týmovou spolupráci.

Této aktivitu by se zúčastnilo všech 100 zaměstnanců včetně manažerů. Cena za jednu denní vstupenku na 1 osobu je 55 €, tj. v přepočtu na koruny (při předpokladu, že 1 € = 25,50 Kč) je cena za jednoho 1 402,50 Kč. Celkové náklady při účasti 100 zaměstnanců by byly ve výši 140 250 Kč. Organizátor nabízí také skupinovou slevu, přesná cena pro 100 zaměstnanců by byla sdělena po vyplnění rezervačního formuláře.

(Gotchaspielfeld s.r.o., 2021)

Další aktivitu představuje firemní akce v podobě motokár. Areál motokár KARTARENA se nachází na adrese Potočiště 3, 350 02 Odrava.

Otevírací doba areálu motokár je celoroční, termín a čas konání by tedy bylo možné přizpůsobit požadavkům společnosti. Pro získání cenové nabídky pro firemní akci je potřeba kontaktovat organizátora.

(Kartarena.eu, n.d.)

Závěr

Bakalářská práce zpracovávala téma posouzení nastavení organizační struktury ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. Cílem této práce bylo zhodnotit organizační strukturu ve zvoleném podniku a na základě výsledků výzkumu v podobě dotazníkového šetření představit návrhy, které by mohly vedení podniku posloužit ke zlepšení současné situace.

V první kapitole byly pomocí literární rešerše teoreticky definovány pojmy a oblasti týkající se organizování a organizačních struktur. Druhá kapitola uvedla informace o společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. Součástí třetí kapitoly byl popis předchozí organizační struktury a jelikož si společnost prošla před dvěma lety změnou v organizační struktuře, byla tato změna objasněna. Třetí kapitola rovněž představila současnou organizační strukturu.

Stěžejní kapitolu představovalo dotazníkové šetření určené zaměstnancům a manažerům, které vycházelo z poznatků získaných literární rešerší a z poznatků získaných na základě rozhovoru s jedním z manažerů.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti z řad zaměstnanců i manažerů, kteří změnou v organizační struktuře prošli, shledávají problém v motivaci. Další problematickou oblastí je podle zaměstnanců oblast komunikace a také se domnívají, že příliš nefunguje spolupráce mezi týmy či odděleními.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly formulovány návrhy, které mohou vedení podniku napomoci ke zlepšení v problematických oblastech. Na problém týkající se motivace reaguje návrh v podobě kurzu nebo semináře pro manažery jednotlivých oddělení. Vyřešení problému v komunikaci může podpořit školení pro zaměstnance zaměřující se na efektivní komunikaci. Posledním představeným návrhem, který může naučit zaměstnance k lepší spolupráci jsou společné aktivity v podobě paintballu nebo motokár. Realizace všech navržených opatření by samozřejmě musela být zvážena z pohledu aktuální situace související s Covid-19.

Seznam použitých zdrojů

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., Holiš, A., Brčka, A., Spáčil, V., ... Bělohlávková, V. (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno, Česko: Computer Press.

Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

CADET GO s.r.o. (2014). *Cadet GO*. Dostupné 10.12.2021 z https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/11_komunikacni-dovednosti-v-praxi.html

Dědina, J., Fotr, J., Chvátalová, E., Malý, M., Obermanová, E., Truneček, J., & Veber, J. (1995). *Management I*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomická.

Dědina, J., Šikýř, M., & Šafránková, J. M. (2018). *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava, Česko: Key Publishing.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2017). *Management*. Praha, Česko: Grada.

Focus People s.r.o. (2021a). *Focus People. Váš dodavatel vzdělání*. Dostupné 4.12.2021 z <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/efektivni-komunikace/>

Focus People s.r.o. (2021b). *Focus People. Váš dodavatel vzdělání*. Dostupné 4.12.2021 z <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/motivace-zamestnancu/>

Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, I., Mládková, L., Nový, I., Němec, P., ... Veber, J. (2017). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2. vyd.). Praha, Česko: Management Press.

Gotchspielfeld s.r.o. (2021). *Paintball Gotchspielfeld*. Dostupné 4.12.2021 z <https://gotchspielfeld.de/>

Gradua-CEGOS, s.r.o. (2015). *Gradua: Inovativní vzdělávání a poradenství*. Dostupné 10.12.2021 z <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/efektivni-komunikace-ve-firme.html>

GRAMMER AG (2021). *GRAMMER AG*. Dostupné 25.10.2021 z <https://www.grammer.com/en/locations.html>

GRAMMER CZ, s.r.o. (2016). *Výroční zpráva společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. za rok 2016*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=48137019&subjektId=185678&spis=479796>

GRAMMER CZ, s.r.o. (2017). *Výroční zpráva společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. za rok 2017*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53286733&subjektId=185678&spis=479796>

GRAMMER CZ, s.r.o. (2018). *Výroční zpráva společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. za rok 2018*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57406429&subjektId=185678&spis=479796>

GRAMMER CZ, s.r.o. (2019). *Výroční zpráva společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. za rok 2019*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61565991&subjektId=185678&spis=479796>

GRAMMER CZ, s.r.o. (2020). *Výroční zpráva společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. za rok 2020*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66390855&subjektId=185678&spis=479796>

Hálek, V. (2017). *Management a marketing*. Hradec Králové, Česko: Vítězslav Hálek

Hermochová, S. (2006). *Teambuilding*. Praha, Česko: Grada.

Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice, Česko: Univerzita Pardubice.

Kartarena.eu (n.d.). *Kartarena.eu*. Dostupné 10.12.2021 z <https://www.kartarena.eu/sluzby/firemniakce>

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (5. vyd.). Praha, Česko: Management Press.

ManagementMania.com. (2011–2016). *Managementmania*. Dostupné 31.12.2020 z <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

Mičudová, K., Gangur, M., Svoboda, M., & Říhová, P. (2016). *Základy statistiky a pravděpodobnosti*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021a). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné 25.10.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=185678&typ=PLATNY>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021b). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné 25.10.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=35893&typ=PLATNY>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021c). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné 25.10.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=191875&typ=PLATNY>

NICOM a.s. (n.d). *NICOM a.s.: Počítačová a fotografická škola*. Dostupné 10.12.2021 z https://www.nicom.cz/%F0%9F%91%8D_manazerske_dovednosti-nicom_motivace_zamestnancu-449662784-125547583-skoleni-soft-skills/

Pauknerová, D., Hubinková, Z., Francová, T., & Šindelářová, H. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Česko: Grada.

Smejkal, V., & Rais, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha, Česko: Grada.

Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Synek, M., Kislingerová, E., Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Dvořáková, Z., ... Veber, J. (2015). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: C. H. Beck.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha, Česko: ASPI.

Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o. (1997 – 2021). *Kursy.cz*. Dostupné 10.12.2021 z <https://www.kursy.cz/motivace-a-odmenovani-pracovniku-cim-a-jak-motivovat-productsmmood/>

Váchal, J., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., Hrušková, L., ... Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Česko: Grada.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha, Česko: Management Press.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha, Česko: Grada.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Věkové složení respondentů	46
Tab. č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	47
Tab. č. 3: Délka trvání pracovního poměru respondentů.....	47
Tab. č. 4: Složení respondentů na odděleních	48
Tab. č. 5: Vyhodnocení tvrzení č. 1	49
Tab. č. 6: Vyhodnocení tvrzení č. 2	50
Tab. č. 7: Vyhodnocení tvrzení č. 3	50
Tab. č. 8: Vyhodnocení tvrzení č. 4	51
Tab. č. 9: Vyhodnocení tvrzení č. 5	52
Tab. č. 10: Vyhodnocení tvrzení č. 6	52
Tab. č. 11: Vyhodnocení tvrzení č.7	53
Tab. č. 12: Vyhodnocení tvrzení č. 8	54
Tab. č. 13: Vyhodnocení tvrzení č. 9	54
Tab. č. 14: Vyhodnocení tvrzení č. 10	55
Tab. č. 15: Vyhodnocení tvrzení č. 11	55
Tab. č. 16: Vyhodnocení tvrzení č. 12	56
Tab. č. 17: Vyhodnocení tvrzení č. 13	57
Tab. č. 18: Vyhodnocení tvrzení č. 14.....	57
Tab. č. 19: Vyhodnocení tvrzení č. 15	58
Tab. č. 20: Vyhodnocení tvrzení č. 16	59
Tab. č. 21: Vyhodnocení tvrzení č. 17	59
Tab. č. 22: Vyhodnocení tvrzení č. 18	60
Tab. č. 23: Souhrnné vyhodnocení dotazníkového šetření pro zaměstnance	61

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Strmá struktura	15
Obr. č. 2: Plochá struktura.....	16
Obr. č. 3: Logo společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.....	30
Obr. č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců	32
Obr. č. 5: Subjekty a pobočky společnosti	33
Obr. č. 6: Vývoj výsledků hospodaření za posledních 5 let.....	34
Obr. č. 7: Původní organizační struktura společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.....	37
Obr. č. 8: Současná organizační struktura společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.	43

Seznam použitých zkratk a značek

apod. – a podobně

APU – Autonomous Production Unit – autonomní výrobně-organizační jednotka

atd. – a tak dále

Co. – corporation – společnost, korporace

č. – číslo

DPH – daň z přidané hodnoty

€ – euro

Kč – koruna česká

kol. – kolektiv

např. – například

obr. – obrázek

resp. – respektive

s. – strana

s.r.o. – s ručením omezeným

tab. – tabulka

tis. – tisíc

tj. – to je

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaný

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti GRAMMER

Příloha B: Dotazníkové šetření pro manažery společnosti GRAMMER

Příloha A: Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti GRAMMER

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Kateřina Rosochová a jsem studentkou Fakulty ekonomické při Západočeské univerzitě v Plzni.

Tímto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Vaše odpovědi mi budou nápomocné pro zhodnocení toho, jak vnímáte nastavení organizační struktury, ve které došlo přibližně před dvěma lety ke změnám (přechod na APU strukturu). Otázky se týkají například vztahů na pracovišti, spolupráce, komunikace, ale také samotné změny.

Dotazník obsahuje 20 tvrzení (na která vždy budete odpovídat, zda s nimi souhlasíte či nesouhlasíte), je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 10 - 15 minut. Výsledky budou využity pro účely mé bakalářské práce, ale mohou také poskytnout zpětnou vazbu i vedení podniku.

Prosím Vás o vyplnění co nejdříve a nejpozději do 25.11.2021 (včetně).

Předem Vám děkuji za spolupráci.

Kateřina Rosochová

1. Proces rozhodování je v nové organizační struktuře rychlejší.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
2. Mám možnost podílet se na rozhodování.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
3. Mám prostor podávat podněty pro jakékoli oblasti podniku, které by vedly ke zlepšení.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
4. S mými kolegy vytváříme příjemnou pracovní atmosféru.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
5. Vztahy na pracovišti jsou přátelské.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
6. Můj tým charakterizují dobré vzájemné vztahy a důvěra.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
7. Můj zaměstnavatel pořádá různé aktivity (např. kulturní, sportovní, rekreační) v rámci organizace i mimo ni.

- souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím*
8. Spolupráce s kolegy v mém týmu je na dobré úrovni.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
9. Spolupráce s ostatními týmy/odděleními je bezproblémová.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
10. V případě nějakého problému mám možnost se beze strachu kdykoli obrátit na mého nadřízeného.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
11. Komunikace je při novém nastavení organizační struktury efektivnější.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
12. Všechny informace potřebné k výkonu práce mám vždy k dispozici včas.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
13. Má náplň práce je mi jasně komunikována a tudíž vím, co se ode mě očekává.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
14. Jsem více motivován/a k tomu podávat co nejlepší pracovní výkony.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
15. Změna v organizační struktuře přinesla celkově do podniku více motivace.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
16. Změna, ke které došlo, mi byla před realizací zdůvodněna a byly mi poskytnuty jasné informace s ní související.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
17. Management podniku podporoval přijetí změny a byl mi vzorem pro to, abych změnu přijal/a i já.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím
18. Můj zaměstnavatel mi zajistil školení či kurz, který mi pomohl adaptovat se na novou pracovní pozici a pracovní náplň.
souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

Na závěr prosím uveďte pár informací o sobě:

- Jsem: *žena – muž*
- Je mi: *méně než 25 let; 25 – 34 let; 35 – 44 let; 45 – 54 let; více než 55 let*
- Mé nejvyšší dosažené vzdělání je: *střední odborné bez maturity – střední odborné s maturitou – vyšší odborné – vysokoškolské*

- Ve společnosti GRAMMER pracuji: *méně než 5 let; 5 – 10 let; 11 – 15 let; 16 – 20 let; více než 21 let*
- Patřím pod oddělení: *logistiky – kvality – průmyslového inženýrství (engineering) – údržby – výroby*

Příloha B: Dotazníkové šetření pro manažery společnosti GRAMMER

Vážený manažeri,

jmenuji se Kateřina Rosochová a jsem studentkou Fakulty ekonomické při Západočeské univerzitě v Plzni.

Tímto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Vaše odpovědi mi budou nápomocné pro zhodnocení toho, jak z pozice manažera daného týmu vnímáte nastavení organizační struktury, ve které došlo přibližně před dvěma lety ke změnám (přechod na APU strukturu). Otázky se týkají například vztahů na pracovišti, spolupráce, komunikace apod.

Dotazník obsahuje 8 tvrzení (na která vždy budete odpovídat, zda s nimi souhlasíte či nesouhlasíte a poté pod každým z nich prosím svoji volbu odpovědi stručně pár větami (max. 4-5) zdůvodněte/vysvětlete, proč jste se rozhodl zvolit danou možnost).

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 20-25 minut a jeho výsledky budou využity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Prosím Vás o vyplnění co nejdříve a nejpozději do 29.11.2021 (včetně).

Předem Vám děkuji za spolupráci.

Kateřina Rosochová

- Níže prosím vyberte oddělení, jehož jste manažerem (poslouží pouze pro vyhodnocení dotazníku, budete identifikován pouze jako např. manažer logistiky, manažer kvality apod. a Vaše jméno nebude nikde zveřejněno).

*manažer APU Truck – manažer APU Offroad/Automotive – manažer logistiky –
manažer údržby – manažer kvality*

1. Proces rozhodování je při novém nastavení organizační struktury rychlejší.
 - *Zde prosím svoji volbu odpovědi u tvrzení č. 1 stručně zdůvodněte.*
2. Na pracovišti panují dobré vzájemné vztahy a důvěra.
 - *Zde prosím svoji volbu odpovědi u tvrzení č. 2 stručně zdůvodněte.*
3. Spolupráce zaměstnanců v mém týmu je na efektivní, na dobré úrovni.
 - *Zde prosím svoji volbu odpovědi u tvrzení č. 3 stručně zdůvodněte.*
4. Komunikace je při novém nastavení organizační struktury efektivnější.
 - *Zde prosím svoji volbu odpovědi u tvrzení č. 4 stručně zdůvodněte.*
5. Změna v nastavení organizační struktury přinesla do týmu více motivace.

- *Zde prosím svoji volbu odpovědi u tvrzení č. 5 stručně zdůvodněte.*
- 6. Společně s mými podřízenými jsme se úspěšně adaptovali na nové uspořádání (tj. rozmístění do jiných kanceláří v nových týmech).
- *Zde prosím svoji volbu odpovědi u tvrzení č. 6 stručně zdůvodněte.*
- 7. Pracovníci mají jasně definované zodpovědnosti a pravomoci k výkonu práce.
- *Zde prosím svoji volbu odpovědi u tvrzení č. 7 stručně zdůvodněte.*
- 8. Můj tým přebírá kolektivní zodpovědnost za kompletní výstup (tj. každý si nebrání pouze svůj vlastní výstup jako v předchozím nastavení organizační struktury).
- *Zde prosím svoji volbu odpovědi u tvrzení č. 8 stručně zdůvodněte.*

Abstrakt

Rosochová, K. (2021). *Posouzení nastavení organizační struktury zvoleného podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: organizování, organizační struktura, změna v organizační struktuře

Bakalářská práce se zaměřuje na téma organizační struktury. Cílem bakalářské práce bylo posoudit nastavení organizační struktury zvoleného podniku – zde se jednalo o společnost GRAMMER CZ, s.r.o. Celá práce je rozdělena na pět základních kapitol. Nejprve byly pomocí rešerše odborné literatury teoreticky vymezeny nejen klíčové pojmy jako je organizování a organizační struktura, ale i další pojmy s tímto tématem související. Dále byla představena samotná společnost, její předešlá i současná organizační struktura včetně průběhu její změny, protože přibližně před dvěma lety došlo k její zásadní reorganizaci. Na základě informací získaných z teoretické části a z rozhovoru s jedním z manažerů bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které mělo zhodnotit to, jak zaměstnanci i manažeri podniku vnímají nové nastavení organizační struktury právě po dvou letech od její implementace. V souladu s výsledky dotazníkového šetření byla navržena řešení, která by mohla přispět ke zlepšení současné situace v podniku.

Abstract

Rosočková, K. (2021). *Assessment of the organizational structure of selected company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: organizing, organizational structure, change in organizational structure

Bachelor thesis focuses on the topic of an organizational structure. The aim of the bachelor thesis was to assess an organizational structure of the selected company. In my case, I have chosen the company GRAMMER CZ, s.r.o. The whole thesis is divided into five basic chapters. At first, it's not only key terms such as organization and organizational structure, but also other terms were related and theoretically defined by using a literature search. Furthermore, the company's previous and current organizational structure were introduced, including the process of its change. Approximately, it was fundamentally reorganized two years ago. Based on the information obtained from the theoretical part and from an interview with one of the manager, a questionnaire survey was created to evaluate how employees and managers of the company perceive new organizational structure just two years after its implementation. In accordance with the results of the questionnaire survey, solutions could help to improve the current situation in the company.