



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

Hodnocení managementu podniku a návrhy na jeho zlepšení

EVALUATION OF COMPANY MANAGEMENT AND PROPOSALS FOR ITS FURTHER
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Daniela Hořelková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Daniela Hořelková

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení managementu podniku a návrhy na jeho zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of Company Management and Proposals for its Further Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

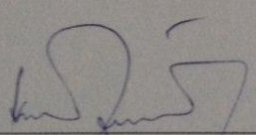
Seznam odborné literatury:

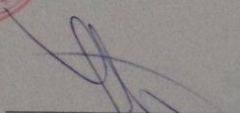
- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Praha: Computer Press, 2005. 260 s. ISBN 80-251-0592-X.
KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 30. 11. 2015

ABSTRAKT

Diplomová práce „Hodnocení managementu podniku a návrhy na jeho zlepšení“ se zabývá problematikou komunikace managementu se zaměstnanci. Cílem práce je rozpoznat klíčové problémy a navrhnout řešení pro jejich odstranění. V teoretické části je analyzován současný stav a dále je popsána metoda pro hodnocení managementu společnosti. Tuto metodu následně v praktické části zrealizují ve společnosti. Na závěr doporučím opatření, která by měla situaci v organizaci a postavení managementu vůči zaměstnancům zlepšit.

ABSTRACT

The thesis „The evaluation of the company management and suggestions for its improvements“ deals with the issues of the communication between the management and employees. The goal of the thesis is to indicate the key problematic issues and suggest solution for its elimination. Current situation is analyzed in the theoretical part and it also contains the description of the method for the management evaluation. This method is used in the company and described in the practical part. At the end of this thesis I recommend the solution how to improve the organization and behavior of the management to the employees.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažer, organizace, řízení organizace, metody řízení, zaměstnanci

KEYWORDS

Management, manager, organization, management organization, control methods, employees

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Hořelková, D. *Hodnocení managenetu podniku a návrhy na jeho zlepšení* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 67 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. ledna 2016

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. et Ing. Fabianu Khatebovi, Ph.D. et Ph.D.,
Za jeho za cenné připomínky, odborné rady a za čas, který mi věnoval. Ráda bych také
poděkovala vedení společnosti Seka CZ s.r.o., za spolupráci a umožnění zpracování
diplomové práce v podniku.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍL PRÁCE	10
1 TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1 Historie a vývoj managementu.....	11
1.2 Management.....	11
1.2.1 Manažerské techniky	12
1.2.2 Manažerské funkce	13
1.2.3 Manažerské systémy	14
1.2.4 Typy řídicích stylů v managementu.....	15
1.3 Manažer.....	16
1.3.1 Role manažera.....	17
1.3.2 Kompetence manažera	19
1.4 Organizace.....	21
1.4.1 Organizační struktura.....	22
1.4.1.1 Typy organizačních struktur	22
1.4.2 Řízení organizace.....	23
1.5 Metoda řízení MBO	24
1.5.1 Cyklus aktivit MBO	24
1.5.2 Použití MBO	25
1.5.3 Tři stádia podle MBO	26
1.5.4 Varianta řízení podle cílů.....	28
1.5.5 Zavádění řízení podle cílů.....	28
1.5.6 Hodnocení systému MBO.....	30

2	PRAKTICKÁ ČÁST	32
2.1	Představení společnosti Seka CZ s.r.o	32
2.2	Představení společnosti SCHONEX	33
2.3	Organizace společnosti	34
2.4	Strategie společnost.....	36
2.5	Situace ve stavebnictví.....	37
2.6	Výzkumná strategie společnosti.....	38
2.7	Metody získávání dat a postup při sběru informací	39
2.7.1	Pohled Managementu na vzniklou situaci	41
2.8	Implementace metody MBO	42
2.9	Informace k dotazníku.....	43
2.9.1	Průběh fúze společnosti	43
2.9.2	Motivace zaměstnanců vedením společnosti	46
2.9.3	Výkonnost zaměstnanců.....	53
2.9.4	Shrnutí pro management	56
2.9.5	Celkové shrnutí	56
2.10	Průběžné sledování výsledků	57
2.11	Doporučení a návrhy na zlepšení	57
	ZÁVĚR	59
	POUŽITÉ ZDROJE	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK	65
	SEZNAM GRAFŮ	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Pro každou společnost je důležité mít spokojené a motivované zaměstnance. Management firmy by v tom případě měl mít pro zaměstnance stále nové formy motivace a podpory jejich práce. Velmi důležitá je komunikace nejen mezi spolupracovníky, ale také mezi vedením a zaměstnanci. Podstatná je zpětná vazba, kterou vedení zaměstnanci poskytuje. Ve firmě ovlivňuje zaměstnance zpětná vazba nejen s vedením společnosti, ale i se svými zákazníky. Tím se myslí, že přijímá od vedení požadavky ke splnění cíle a na druhou stranu komunikuje se zákazníky. Vedení společnosti si musí uvědomit, že pro úspěšný chod podniku a práci podřízených je důležité. Je to podstatné i proto, aby zaměstnanec neměl pocit nevyžitelnosti a neodešel za motivující nabídkou jiné práce.

Proto je velmi důležité a hlavně složité najít a udržet si loajálního a kvalitního zaměstnance, který je motivovaný a spokojený ve své práci a maximálně plní cíle společnosti.

Úvodní, teoretická část diplomové práce, se věnuje obecně managementu a také funkcím, technikám a řídicím stylům managementu. Dále je zde popsáno fungování a řízení organizace. Zaměřila jsem se na metodu řízení organizace podle cílů. Metoda MBO celým názvem Management by Objectives se věnuje participativním způsobem plánování, kontrole a řízení práce v organizaci. Tento styl vedení se pokouší spojit cíle organizace s individuálním výkonem zaměstnanců.

Pro praktickou část jsem si tuto metodu vybrala kvůli současné situaci ve firmě. Vedení společnosti si nepřeje zveřejnění názvu společnosti, proto uvádím název jiný. Firma Seka CZ s.r.o. se na začátku roku 2015 spojila se společností SCHONEX a od začátku fúze ve firmě panuje napětí v komunikaci mezi managementem a zaměstnanci. Informace a požadavky jsou vedeny direktivním způsobem bez ohledu na podřízené. Vedení nežádá zpětnou vazbu ani neověřuje, zda podřízený má dostatek

informací a možností splnit požadované cíle společnosti. Obě firmy mají dlouhodobou tradici ve stavebním odvětví, přesněji ve stavební chemii. Společnost Seka CZ s.r.o. i společnost SCHONEX jsou mezinárodní firmy a tudíž velmi známe na trhu stavebnictví. Poskytují servis a produkty nejen velkým stavebním firmám, ale i drobným podnikatelům a v neposlední řadě i kutilům. Proto je možné jejich výrobky najít přímo na skladech společnosti, ale i v hobby obchodních řetězcích. Rozmanitost výrobků se fúzí zněkolikanásobila a posílila tak konkurenceschopnost společnosti. Nyní společnost Schonex oficiálně vystupuje pod značkou Seka CZ s.r.o.

Informace pro vypracování praktické části diplomové práce jsem čerpala z dokumentů, zdrojů a osobního dotazování ve společnosti.

Úvodní část je zaměřena na popis firmy a analýzu současného stavu společnosti. Zaměřila jsem se na již zmíněnou komunikaci mezi managementem a podřízenými. Uvedenou metodou MBO jsem vyhodnotila dotazník orientovaný na motivaci zaměstnanců a informovanost zaměstnanců ohledně nové situace ve společnosti. Dotazování probíhalo ve společnosti na podzim roku 2015 a následné kontrolní dotazování v lednu 2016.

Z dotazníku vyplynulo mnoho doporučení jak pro management společnosti tak pro zaměstnance společnosti Seka CZ s.r.o.

CÍL PRÁCE

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je úkolem vytvořit teoretickou představu o diplomové práci a definovat základní pojmy, ze kterých vychází praktická část. V praktické části budu analyzovat současný stav společnosti Seka CZ s.r.o. a provádět dotazníkový průzkum. Ten na základě zjištěných informací dotazník vyhodnotím a doporučím návrhy pro zlepšení situace ve společnosti.

Konkrétním cílem pro mou diplomovou práci je zjistit, jak metoda MBO funguje v praxi z pohledu zaměstnanců - jaká opatření musí být provedena, aby zaměstnanec úspěšně dosáhl naplnění stanovených cílů s ohledem na současný pracovní místo a také další kariérní rozvoj (např. individuální koučink od nadřízeného nebo nezávislého externího konzultanta, rozšíření pravomocí a odpovědnosti, účast v projektových týmech). Dále také to, zda se výkony zaměstnanců po aplikování této metody nějakým způsobem změnily a jaký to má celkový dopad na fungování týmu jako celku. V neposlední řadě jsou také důležité názory samotných zaměstnanců jak jsou s touto metodou spokojeni, do jaké míry to dle jejich názoru ovlivnilo jejich výkon, jaké výhody a nevýhody pro ně z této metody vyplývají a co by chtěli změnit, popř. s čím nesouhlasí a co se jim naopak líbí.

Na závěr popisuji výsledky, kterých jsem docílila, dochází zde ke shrnutí poznatků, získaných na základě zjištěných dat a také doporučení do budoucna.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Historie a vývoj managementu

Počátek managementu nalezneme v období třetího tisíciletí př.n.l., v době, kdy víme o prvních známkách civilizace. Řízení a organizace se využívalo ve stavbách složitých a monumentárních budov ve středověkém Egyptě. Na těchto základech byl v antickém Řecku a Římě postaven soubor pravidel pro řízení státu a armády. Tento systém později sloužil jako vzor pro řízení hospodářství.

Až v době průmyslové revoluce v 19. století byla potřeba určitým způsobem sjednotit systém podnikatelské činnosti.¹

Etapy vývoje managementu:

- předvojová etapa (období do přelomu 19.- 20. století),
- klasická teorie managementu (začátek 20. století),
- psychologicko sociální přístupy (období 20. let 20. století),
- funkčně procesní přístupy (období 30. let 20. století),
- systémové přístupy (období 50. let 20. století),
- kvantitativní přístupy (období 60. let 20. století),
- pragmatické přístupy (období 70. let 20. století),
- procesní management, reengineering (začátek v 90. letech 20. století).

1.2 Management

Tento pojem poprvé zazněl na začátku 20. století v americké angličtině a do jiných jazyků se zpravidla nepřekládá. Sloveso „to manage“ znamená řídit, zvládnout, vědět si rady, stačit, dokázat a dobře hospodařit.²

¹ TRUNEČEK, J., et al. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9

Management je funkcí, návodem a disciplínou, který je potřeba zvládat. Manažeři jsou profesionálové, kteří toto realizují, vykonávají funkci a z nich vyplávající činnosti.³

Management je proces vytváření a udržování prostředí, v němž jednotlivec pracuje ve skupině, aby dosáhl daným cílům.

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od pradávna se lidé snažili dosáhnout určitých cílů, ale ne všichni byli schopni dosáhnout jako jedinci. Začala se proto utvářet různá seskupení, která svou společnou snahou stanoveného cíle dosáhla. Od té doby se společnost začala neustále vyvíjet a lidé začali na společné skupinové úsilí více spoléhat.⁴

1.2.1 Manažerské techniky

Manažerské techniky jsou systematické a analytické metody, které využívá manažer při přijímání rozhodnutí, zlepšení výkonnosti a efektivnosti v plánování a kontrole. Aplikují se ve všech oblastech plánování, vedení, organizování a kontroly⁵

Oblasti řízení manažerských technik:

- *Obecný management*- jde o disciplínu, která potřebuje více jak tradiční techniky řadu manažerských dovedností. Manažerské techniky slouží k tomu, aby efektivita a dovednosti obecného managementu dosahovaly daných výsledků.
- *Marketing management*- jedna z klíčových činností podniku. Závisí na technikách, jako např. průzkum trhu, výrobová analýza, nástroje marketingového mixu a prognózování.

² TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

³ DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-0121-2.

⁴ DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4

⁵ ŠULEŘ, Oldřich, *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s., ISBN 80-85839-06-7

- *Provozní management*- má za úkol plánovat a kontrolovat zdroje. Hlavní cíl je dosažení určených výsledků za pomoci různých manažerských technik.
- *Finanční management*- využívá technické, analytické, plánovací, rozpočtové a kontrolní techniky při plánování financí a jejich ekonomickém získání a využití.
- *Personální management*- k zajištění počtu kvalifikovaných pracovníků využívá techniky jako je audit lidských zdrojů nebo plán jejich rozvoje k tomu určený.
- *Vědecký management*- zde poskytuje věda o managementu návod při plánování a řešení problémů.
- *Výkonnost a efektivita*- pomocí technik jako audit řízení, monitorují výkonnost organizace a snaží se mimo jiné snižovat náklady.⁶

1.2.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou funkce, které manažer vykonává ve své každodenní práci. Aspektem pro zvládnutí manažerské role a dosažení daných cílů je soulad manažerských funkcí. Ve světě existuje mnoho pojetí náplně manažerských funkcí i jejich odlišné třídění.⁷

Členění manažerských funkcí:

Plánování - proces kdy se stanovují cíle a postupy k jejich dosažení. Využívá se informací k určení a diagnóze výchozí situace, odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase. Stanovují se cíle, jejich hierarchické i časové uspořádání a vzájemné vazby cílů. Vypracovávají se návrhy a hodnotící rozborů daných postupů pro

⁶ ŠULEŘ, Oldřich, *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s.,ISBN 80-85839-06-7

⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

dosažení plánovaných cílů. Vybírá se varianta jak plán bude vypadat, přesun od výchozího stavu k cílům, nechybí ocenění efektivního použití zdrojů a vyrovnaní se s dalšími omezujícími podmínkami realizace. Stanoví se postupu realizace připravovaného plánu a případné varianty na měnící se podmínky.

Organizování - je informační proces, který stanovuje a seřazuje role lidí, kteří mají za úkol zajištění realizace plánu. Jinak řečeno, jedná se o proces kde se přiřazují činnosti a zdroje v prostoru a čase se záměrem zajistit cíle plánu. Organizování plní zároveň potřebu, aby dané činnosti odpovídaly zvolenému kritériu výběru, jako jsou např. kvalita práce, pružné reakce na změny podmínek apod.⁸

Výběr a rozmístění pracovníků- jde o personální zajištění řídicích i řízených procesů, které je spojené s úkoly organizování a organizačními strukturami. Velký důraz se klade na profesní schopnosti a znalosti apod. Dochází zde k rozmisťování a rozdělování spolupracovníků včetně přijímání nových zaměstnanců a rekvalifikace.

Vedení lidí – vedení je jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí. V organizaci se vedení prosazuje formálním a neformálním způsobem. Formální vedoucí jsou manažeři různých manažerských pozic, které jsou dané organizační strukturou.

Kontrola- zhodnocuje či měří konečné výsledky manažerské činnosti. V podstatě se jedná o srovnání plánů a cílů s realitou a dosaženými výsledky. Většina společností však využívá průběžné kontroly, také kontrolu a zpětnou vazbou.⁹

1.2.3 Manažerské systémy

Manažerské systémy se řadí do čtyřech stupňů, který se nazývá Likertův čtyřstupňový model manažerských systémů.

Systém 1= vykořisťující autoritativní

⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

⁹ DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., Ivancevich, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

Všechna rozhodnutí se přenáší na podřízené. Motivace se zakládá na výhrůžkách. Odpovědnost se soustředí na vrchol organizační struktury. Chybí zde týmová práce a komunikace v organizaci.

Systém 2= laskavý autoritativní

Tady je forma vedení přátelská. Motivuje se na podkladě odměn a odpovědnost je přenesena na manažerskou úroveň. Je zde limitována pouze týmová práce a komunikace.

Systém 3= konzultativní

Vedení důvěřuje podřízeným. Motivuje je odměnami a spoluodpovědností. Je zde přiměřená týmová práce a komunikace, jak vertikální tak horizontální. Odpovědnost za plnění cílů se nese celou hierarchií společnosti.

Systém 4= participativní skupina

Velká důvěra v podřízené ze strany vedení organizace. Podřízení jsou motivováni odměnami za splnění dohodnuté cíle. Je zde vysoká týmová spolupráce a komunikace. Odpovědnost za dosažení cílů provází všechny úrovně hierarchie organizace.¹⁰

1.2.4 Typy řídicích stylů v managementu

Vedení pracovníků je individuální, ovlivněné firemní politikou a osobností manažera. Záleží také na množství daných pravomocí a samostatností podřízených.

Klasifikace stylů vedení:

Autokratický (direktivní styl)- je postaven na jednostranném rozhodnutí a příkaze manažera. Tento styl je strohý, jednání s podřízenými je formální.

Demokratický styl- manažer s podřízenými spolupracuje, má přirozenou autoritu, ale nechává si prostor pro vlastní rozhodnutí.

¹⁰ DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4

Liberalní styl- manažer ovlivňuje činnost podřízených minimálně. Vyhýbá se nepopulární kritice, zásahům a sankcím. Na podřízených nechává většinu důležitých rozhodnutí.

Konsensuální (participovaný) styl- je orientovaný na podřízené, týmovou spolupráci a vzájemnou motivaci. Manažer je v roli moderátora. Podřízení vychází z rámcových cílů určených manažerem.

Kooperativní styl- tým si formuluje cíle dohromady a hledají společné cesty k jejich splnění. Zaměstnanci sami hodnotí splnění jejich výsledku.¹¹

1.3 Manažer

Manažer je člověk, který koordinuje aktivity svých podřízených tak, aby dosáhli cílů organizace. Manažer nese zodpovědnost za svěřenou organizační jednotku nebo projekt. Úkol manažera je vést, organizovat, motivovat, plánovat, řídit a kontrolovat lidi ve svěřené organizaci. Aktivity manažerů jsou v obecné rovině velmi podobné, ale mohou se taky velmi lišit u jednotlivých manažerů. Manažerská práce je různorodá a v praxi ji ovlivňuje několik faktorů, jako je povaha dané organizace, typ struktury organizace, zahrnuté aktivity a úkoly, povaha podřízených a v neposlední řadě stupeň, na kterém manažer pracuje.¹²

Podle rozsahu odpovědnosti a postavení v organizační struktuře lze manažery rozdělit na:

- **Vrcholové manažery** – ti tvoří vrcholový neboli top management, který je odpovědný za celou organizaci či podnik. Vrcholový manažer je nazýván ředitelem a patří sem hlavně:
generální ředitel, finanční ředitel, provozní ředitel, ICT ředitel, personální ředitel, obchodní ředitel.

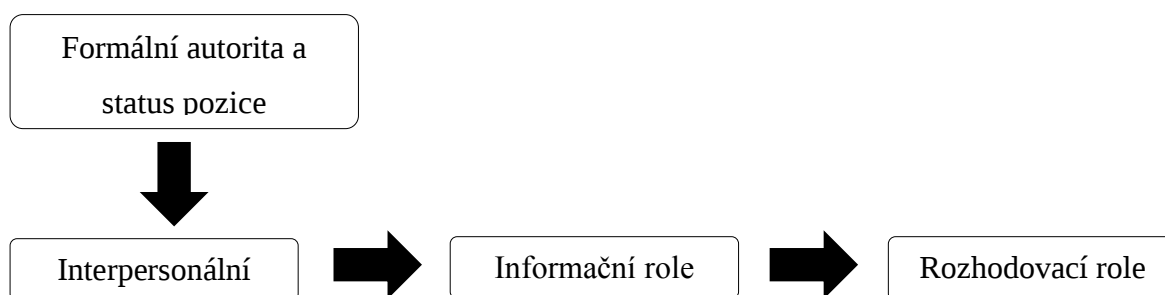
¹¹ ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, 397s., ISBN 978-80-251-1959-4

¹² DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4

- **Manažery střední linie** – ti tvoří střední management a rozsahem jejich odpovědnosti je na úrovni větších organizačních jednotek. U větších organizací střední management tvoří: manažer kvality, vedoucí úseku, vedoucí oddělení, manažer bezpečnosti, manažer vývoje.
- **Manažery první linie**- jejich odpovědnost je na nejnižší úrovni organizační jednotky v dané oblasti. Jsou to například: manažer logistiky, produktový manažer, manažer marketingu, vedoucí účtárny, vedoucí skladu, správce budov.

1.3.1 Role manažera

Každý manažer splňuje jeho odpovídající stupeň manažerských dovedností a může zastupovat více manažerských rolí. Manažerské aktivity se mohou rozdělit podle H. Mintzberga do následujících tří rolí.



Obrázek 1: Manažerské role podle H. Mintzberga (vlastní zpracování)

Interpersonální role- mezilidské role vznikající z manažerova postavení a autority.

- *Role vůdčí osobnosti*- je to nejzákladnější a nejpřirozenější role manažera. Jde o reprezentaci organizace.
- *Role vedoucího*- je to nejvýznamnější role, která prostupuje všechny manažerovy aktivity.
- *Role propojovatele*- role, která zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci mimo jejich jednotky a nebo mimo jejich organizaci.

Informační role- vztahuje se k předávání informací získaných manažerem při vykonávání mezilidských rolí.

- *Role dohlázele-* zde manažer hledá a přijímá informace. Lépe pak může pochopit a rozvíjet práci celé organizace a jejího okolí. Informace získává z vnitřních i vnějších zdrojů ať už oficiálně nebo neoficiálně.
- *Role šířitele informací-* prostřednictvím propojovací role předává manažer informace z vnějšího prostředí do organizace. Z vnitřního prostředí zase předává informace prostřednictvím role vedoucího. Pokud nemůže manažer tyto informace předávat, může to znamenat pro úspěšné delegování velký problém.
- *Role mluvčího-* manažer na základě své formální autority předává informace lidem mimo jednotku.

Rozhodovací role- přijímají strategické organizační rozhodnutí, které vycházejí z postavení manažera a jeho autority.

- *Role podnikatele-* manažer může iniciovat a plánovat řízené změny využíváním různých příležitostí. Řeší problém a přijímá opatření ke zlepšení situace.
- *Role napravovatele poruch-* manažer reaguje na nechtěné situace a nepředvídané události. Pokud vzniknou nečekané komplikace podniká určité kroky k jejich napravení.
- *Role rozdělovače zdrojů-* manažer využívá své formální autority, aby rozhodl o tom, kde má být vynaložena práce a k rozhodnutí o rozdělování zdrojů. Manažer taky rozhoduje o rozvržení práce a provádí kontrolu.
- *Role jednatele-* manažer se účastní jednání s jedinci nebo firmami. Vyjednávání je nedílnou a důležitou funkcí manažera.

Mintzbergův model manažerských rolí je přínosným pokusem poskytnout realistický přístup k dělení aktivit management.¹³

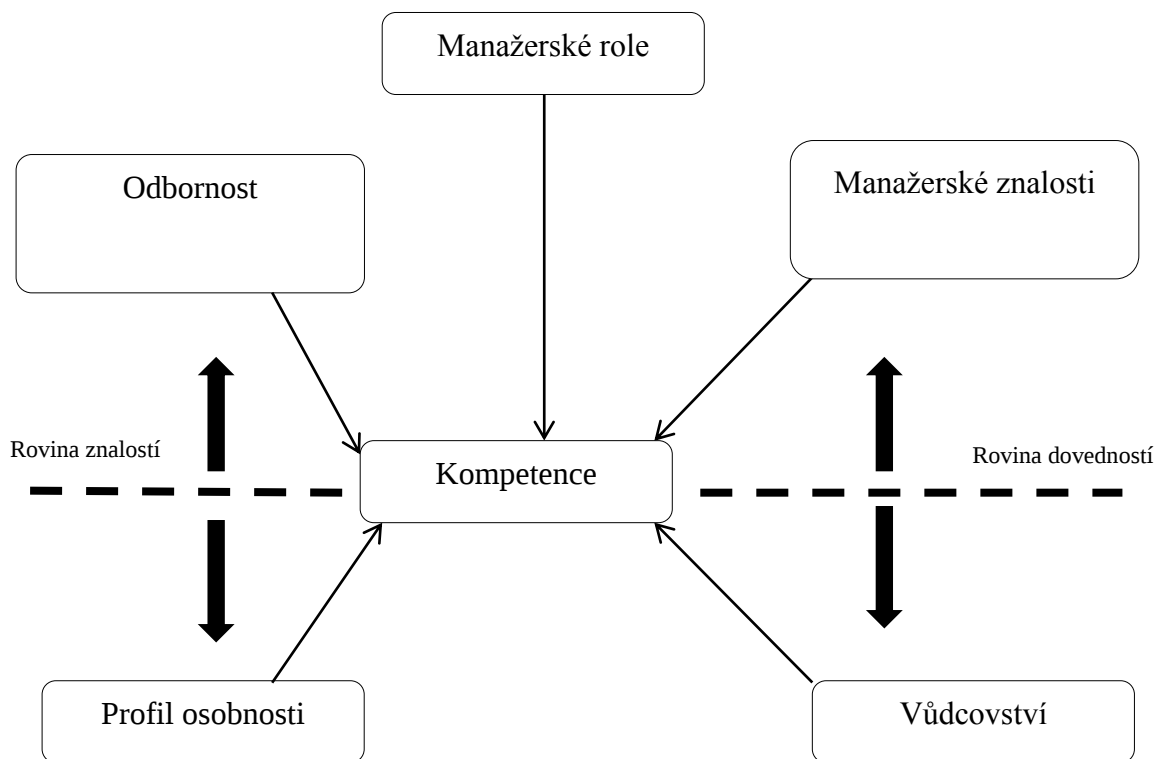
¹³ DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4

1.3.2 Kompetence manažera

Kompetence znamená přesněji způsobilost a vyjadřuje schopnost zvládat dané činnosti a dosáhnout při ní požadované úrovně výkonnosti. Profesní kompetencí rozumíme souhrn všech schopností, dovedností, znalostí, metod myšlení a jednání člověka, které mu umožní zvládnout konkrétní pracovní úkoly.¹⁴

- *Odborná kompetence*- projeví se ve všech organizačních, procesních znalostech a dovednostech. Manažer je schopný identifikovat, analyzovat a řešit problémy. Následně navrhuje fungující řešení vzniklých problémů v praxi.
- *Metodická kompetence*- manažer je schopný si pružně a efektivně osvojit nové znalosti a nové pracovní metody.
- *Sociální kompetence*- manažer navazuje konstruktivní vztahy, které dlouhodobě udržuje v zájmu uskutečnění společných cílů. Manažer umí aktivně naslouchat, otevřeně vyjadřuje vlastní pocity a je tolerantní.
- *Osobní kompetence*- zde patří sebereflexe, hodnocení z nadhledu sám sebe a své jednání v daných situacích. Manažer má pozitivní přístup ke změnám a je připraven na sebe vzít osobní odpovědnost.

¹⁴ DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., Ivancevich, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.



Obrázek 2: Model manažerských kompetencí(Vlastní zpracování)

Znalosti manažera- vychází se ze znalostí pravidel globální obsluhy trhu a také z pravidel řízení kapitálu.

Manažerské dovednosti- musí je mít každý manažer bez ohledu na to, jakou pozici v organizační struktuře zastává.

- *Lidské dovednosti-* umění efektivně komunikovat s podřízenými a motivovat je
- *Technické dovednosti-* možnost využití specifických znalostí, techniky a postupy pro realizaci výkonných procesů a činností
- *Koncepční dovednosti-* schopnost vidět organizaci jako systém, který je potřeba řídit tak, aby bylo dosaženo strategických cílů ¹⁵

¹⁵ DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4

Vůdcovství (leadership)- vliv manažera na změny v chování zaměstnanců. Manažer inspiruje, podporuje a motivuje zaměstnance k angažovanosti pro dosažení určených cílů.¹⁶

1.4 Organizace

Organizace je označení pro organizované formální skupiny lidí. Ti mají společný cíl a motivaci. Vztahy v organizaci je potřeba řídit a organizovat.¹⁷

Organizaci charakterizuje:

- Vymezení vůči okolí
- Vymezení organizační struktury
- Dělb práce uvnitř organizace
- Respektování pravomocí a odpovědnosti, které vycházejí z organizační struktury
- Koordinace činností ke společnému cíli

Každá organizace (podniková i nepodniková) má určitou teorii podnikání, která má tři části:

- Premisy, která se týká okolí organizace- společnost a její struktury, zákazníci a technologie aj.
- Premisy, která se týká konkrétního poslání organizace

¹⁶ ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management*. Brno:Computer Press, a.s., 2009, 397s., ISBN 978-80-251-1959-4

¹⁷ DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., Ivancevich, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

- Premisy, která se týká stěžejních kompetentností. Ty jsou potřebné k tomu, aby byla organizace schopna splnit své poslání¹⁸

1.4.1 Organizační struktura

Navrhuje se tak, aby byla pro fungování organizace co nejefektivnější. Měla by být založena na objektivitě a společných cílech členů organizace. Ve skutečnosti představuje subjektivní hodnoty a zájmy svých navrhovatelů.¹⁹

1.4.1.1 Typy organizačních struktur

Organizace mají štíhlou a širokou organizační strukturu. Štíhlou strukturou myslíme úrovně mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením. Každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Široká organizační struktura má naopak velmi malý počet úrovní (většinou 3-4) při větším počtu pracovníků, podřízených určitým manažerům. Organizace se štíhlou organizační strukturou je například armáda nebo velké státní a výrobní organizace (od generálního ředitele přes ředitele divizí, vedoucí výrobních středisek, dílovedoucí a mistry až po řadové dělníky lze napočítat několik úrovní). Širokou organizační strukturu má například univerzitní fakulta, kde děkan řídí několik vedoucích kateder, kterým už jsou přímo podřízeni jednotliví pedagogové. Vedle tohoto rozdělení lze dále rozlišovat strukturu funkcionální, divizionální a maticovou.²⁰

Rozdělení organizační struktury:

¹⁸ ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management*. Brno:Computer Press, a.s., 2009, 397s., ISBN 978-80-251-1959-4

¹⁹ MANAGEMENTMANIA, *organizace* [online]. c2016 [cit. 2016-01-19]. Dostupné na WWW: <<https://managementmania.com/cs/organizace>

²⁰ ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management*. Brno:Computer Press, a.s., 2009, 397s., ISBN 978-80-251-1959-4

- *Funkční struktura*- základní forma organizace. Pracovníci se seskupují podle podobnosti úkolů nebo aktivit. Tato forma je častější v malých organizacích.
- *Divizní struktura*- vytváří se samostatné divize, které jsou rozděleny podle druhu výroby, služeb nebo podle typu zákazníka. Bývá často následkem transformace podniku, který se rozrostl.
- *Maticová struktura*- vzniká při sestavování týmů pracovníků, kteří jsou zaměřeni na určitý cíl v rámci organizace. Týmy pracovníků bývají často dočasné a po splnění cíle se členové zase zařadí do jiného týmu.²¹

1.4.2 Řízení organizace

Řízení podniku zahrnuje vše od nastavení systému řízení a pravidel podniku po běžnou denní činnost a operativu procesů. Cílem řízení je celkově podporovat fungování organizace. Využívají se v ní metody strategického řízení, metody z oblasti kvality a řízení efektivnosti.²²

Pro řízení organizace z hlediska jejích cílů či organizování práce a dalších zdrojů se používají metody:

- *BSC* - Balanced Scorecard
- *Plánování zdrojů* (ERP - Enterprise Resource Planning)
- *MBC* – řízení podle kompetencí (Management by Competencies)
- *MBO* – řízení podle cílů (Management by Objectives)
- *Organizační rozvoj*
- *Řízení procesů*
- *Řízení projektů* (Project Management)
- *Řízení změn* (Change Management)

²¹ ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management*. Brno:Computer Press, a.s., 2009, 397s., ISBN 978-80-251-1959-4

²² BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, 344 s., ISBN 80-85839-09-

- *SOEM* - Service Oriented Enterprise Management
- *SOM* - Service Oriented Management

1.5 Metoda řízení MBO

Metoda MBO patří mezi participativní přístupy stylu manažerského vedení. Jedná se o metodu, kterou navrhl Peter F. Drucker a zakládá se na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů. Vyhodnocuje úspěšnost jejich dosažení.

Tento přístup dále převzal Douglas McGregor a bral ho jako prostředek k určování cílů, ohodnocení výkonnosti managementu a sebehodnocení. Systém MBO přijalo mnoho organizací jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru.²³

Základem systému MBO jsou:

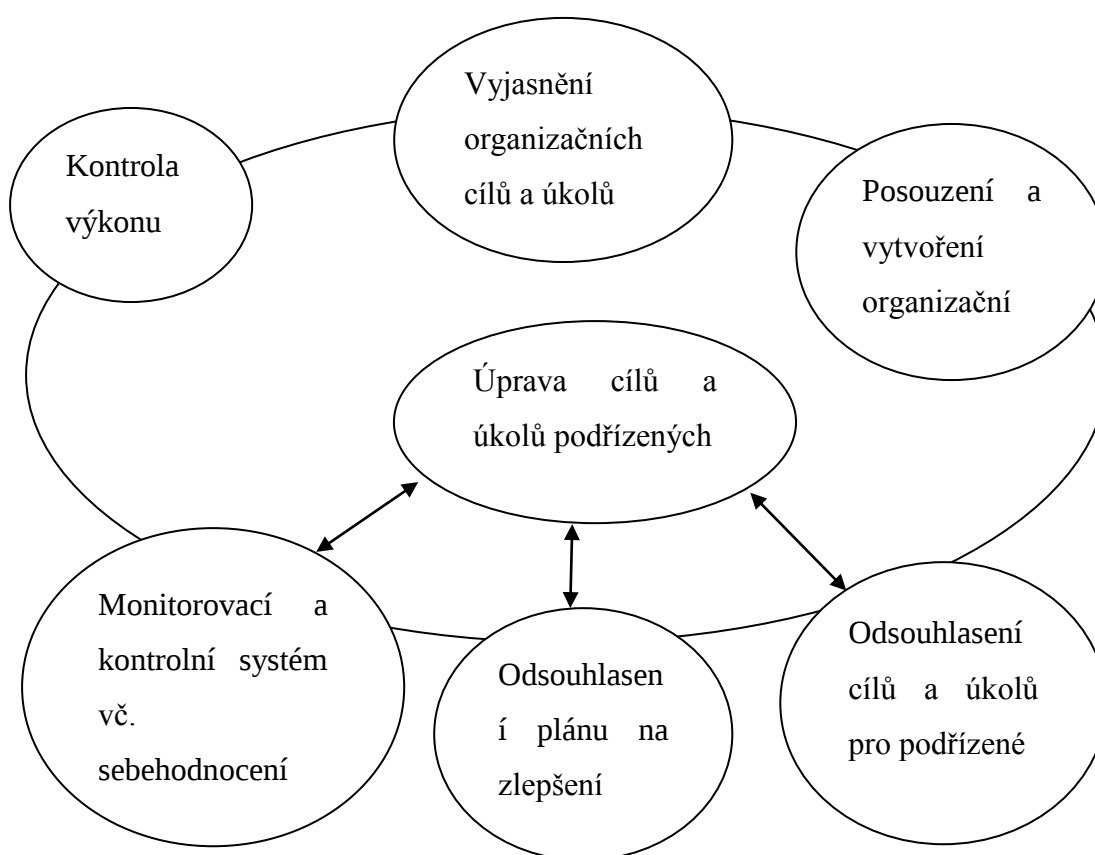
- Vymezení cílů a plánů
- Průběžné hodnocení výsledků
- Účast daných vedoucích na schvalování cílů a podmínkách dané jednotky

1.5.1 Cyklus aktivit MBO

- *Vyjasňují organizační cíle a úkoly*- jasné a srozumitelné sdělování cílů, které jsou ze strany zaměstnanců správně pochopeny.
- *Posouzuji organizační struktury*- je potřeba mít flexibilní struktury, které by napomáhaly efektivní komunikaci, rychlému rozhodování a informacím se zpětnou vazbou v čase.

²³ DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4

- *Zapojení podřízených* tak, aby se získala jejich dobrovolná podpora cílů a plánů, klíčových oblastí, standardů a měření výkonu.
- *Dohoda na plánech zlepšení výkonu*, které umožní zaměstnancům přispět co nejlépe ke splnění svých vlastních cílů a plánů a zlepšení výkonu organizace.
- *Zavedení monitorovacího a kontrolního systému* pro lepší odhad postupu a výkonu zahrnující vlastní kontrolu a hodnocení.
- *Provedení nezbytných oprav* či změnu cílů a úkolů podřízených.
- *Kontrola výkonu organizace* v porovnání se stanovenými cíli



Obrázek 3: Cyklus aktivit MBO (Vlastní zpracování)

1.5.2 Použití MBO

MBO upozorňuje na cíle jednotlivých článků organizace. Systém MBO znamená to, že místo aby bylo zaměstnancům výslovně řečeno, jak mají provádět svou práci, je jim pouze zadán konečný úkol a výsledky jakých má být dosaženo. Charakteristickým rysem MBO je to, že cíle a úkoly nejsou vynucovány, ale uznávány a schvalovány spoluprací podřízených s nadřízenými. Dále uvádí, že ve schválených mezích a v souladu s politikou organizace je podřízeným dána svoboda volby, jak nejlépe dosáhnout stanovených výsledků. Měření výkonu je poté otázkou stupně splnění úkolu, spíše než zaměstnancovy schopnosti přesně se držet instrukcí ohledně provedení práce. Systém Management by Objectives může být tedy postaven do kontrastu k systému managementu, založeném na příkazech a kontrole a věrnosti nařízením.²⁴

Požadavky na úspěšný program MBO:

- aktivní podporování managementu
- kontrola odborníka nad chodem systému a úplné pochopení všech zaměstnanců
- skutečnou účast zaměstnanců na schválení cílů
- efektivní práce v týmu
- zájem ze strany zaměstnanců

1.5.3 Tři stádia řízení podle MBO

Organizace obecně procházejí třemi stádii při řízení podle cílů- stádiem hodnocení výkonu, stádiem integrace cílů a stádiem dlouhodobého plánování. Tato stádia se uskutečňují v průběhu daného časového úseku. Zatímco začátkem šedesátých let upřednostňovaly společnosti přístupy orientované na výsledky (v tomto období nedocházelo k tomu, aby se dané cíle vedoucích odvozovaly od celopodnikových cílů), tak v druhé polovině 60. let se zdůrazňovalo stádium druhé a to: potřeba integrovat celopodnikové cíle s cíli vedoucích. V tomto období se uvažovalo o určování cílů pouze

²⁴ DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4

na krátkodobé úrovni. Na podkladě toho bylo postupně přecházeno do třetího stádia, které se zaměřovalo na cíle dlouhodobé.²⁵

1. stádium- hodnocení výkonu

V tomto období bylo zjištěno, že tradiční hodnocení orientované na vlastnosti a chování již není dostačující, protože nemá motivační prvek. víc než výsledky byl hodnocen přístup k práci, což mělo za příčinu nedostatečné ohodnocení dosažených výsledků a aktivit pro organizaci. Proto se začaly brát spíše dosažené cíle než samotný přístup. Současně byl vedoucí dostatečně motivován (měl hodně časového prostoru tyto cíle stanovit a nechatsi je schválit nadřízeným, zpětně se pak zjišťovaly dosažené výsledky). V tomto období se začíná zařazovat řízení podle cílů do čím dál více společností. Rozhodující úlohu v podání řízení podle cílů hrálo personální oddělení. Vedení společnosti se iniciativovalo jen zřídka.

2. stadium- integrace cílů

V polovině šedesátých let se následně přešlo do druhého stádia a to bylo stádium integrace cílů. Pro toto období se zdůrazňovala nutnost integrovat cíle s cíli zaměstnanců. Došlo tak k řadě změn. Impulsy při řízení podle cílů již neputovaly z personálního oddělení, ale od nadřízených a vedení. Cíle se čím dál více ztotožňovaly s cyklem plánovacích a rozpočtových operací. Potom došlo k úpravě organizačních struktur- docházelo ke zlepšení komunikace a koordinace. Nezanedbatelný ale zůstává fakt, že vedoucí pracovníci již byli plně zainteresováni na podnikových cílech. Cíle ale byly stanoveny krátkodobě a to bylo hlavním nedostatkem.

3. stádium- dlouhodobé plánování

V tomto stádiu se cíle již nestanovují krátkodobě, jak tomu bylo v minulých stádiích a jsou součástí dlouhodobého plánování. Proto je podstata stadia v určování dlouhodobých cílů. Mezi nedostatky v této části vývoje řízení je například to, že díky dlouhodobému plánu se může snížit schopnost podniku rychle reagovat na změny. Mezi

²⁵ ŠULER, Oldřich, *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s.,ISBN 80-85839-06-7

další důležitou část vývoje patří strategické plánování. V něm se klade důraz na analýzu vnějšího prostředí. To je sledování konkurence, zákazníků a budoucích zákazníků. Je nutné rozlišit tyto podstádia dlouhodobého plánování a strategické plánování. U strategického plánování může být sklon k zaměření se pouze na jeden prvek podnikání. U dlouhodobého plánování se zaměří podnik celkově. Strategické plánování se zpravidla týká vrcholového managementu a zobrazuje průběžné výsledky. Dlouhodobé plánování se dotýká všech pracovníků ve vedení a směřuje k očekávaným výsledkům.

1.5.4 Varianty řízení podle cílů

Variant řízení podle cílů je několik a rozlišují se do základních skupin:

- *Řízení podle výsledků*- tento termín je i v současné době přiřazován k řízením podle cílů, ale tato metoda odpovídá spíše prvnímu stádiu MBO, kdy ještě nebyla dostatečně rozvinuta. Občas dochází ke špatnému pochopení směru činnosti- výsledek je pochopen jako dokončený úkol.
- „*Úkolové řízení*“- toto označení působí jasněji než řízení podle cílů, ale dochází k tomu, že manažer zadává úkoly, aniž by dostatečně informoval zaměstnance
- *Metoda strategického řízení* je často považována za řízení podle cílů, ale také navíc přináší fakt, že zaměstnanec se snaží orientovat svou činnost podle celoorganizačních cílů.

1.5.5 Zavádění řízení podle cílů

Jak již bylo zmíněno, případný úspěch, či neúspěch metody MBO v organizaci závisí na její implementaci.²⁶

Oldřich Šuleř ve svém díle *Manažerské techniky* stručně popisuje návod, jak se případnému neúspěchu vyhnout:

²⁶ ŠULEŘ, Oldřich, *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s.,ISBN 80-85839-06-7

1. Seznámení s řízením podle cílů (MBO)

- Hlavní je, aby se v představení metody MBO angažoval také vrcholový management a podporoval ho.
- Velmi důležité je jasné vysvětlení podstaty metody MBO. Zaměstnanci a pracovníci tak budou lépe chápat a přijímat její výhody- je velmi důležité, aby zaměstnanci této metodě rozuměli.
- Byrokracie a administrativa pokud je přehnaná vede k nepřehlednosti. Proto se doporučuje vytvořit jednoduché formuláře pro zaznamenávání cílů a výkonů.
- Při uvádění této metody je velmi důležité, aby se aplikovalo od vrcholového managementu postupně k ostatním zaměstnancům.
- Dalším důležitým faktorem při aplikaci této metody je zjištění, že je organizace na tuto metodu dostatečně připravena- zda jsou zaměstnanci ochotni přijmout takovou změnu a zda jsou schopni této metodě porozumět.

2. Stanovování cílů

- a) Důležité je, aby měli zaměstnanci hlavní podíl na vytváření svých cílů a úkolů. Toto je nutno ze strany vrcholového managementu průběžně kontrolovat.
- b) Při stanovování cílů je potřeba zamyslet nad přednostmi a nedostatky podřízených. Pokud se tak nestane, mohou se pro ně cíle stát nedosažitelné.
- c) Důležité je jasně specifikovat cíle.
- d) Cíle musí být stanoveny k určitému okamžiku či období a jejich časovost musí být jasná.
- e) Vymezit by se mělo pořadí cílů dle důležitosti.

3. Hodnocení výkonu

- a) Průběžná zpětná vazba je jedna z hlavních podmínek. Slouží nejen k opravě odchylek plnění úkolů, ale v případě nutnosti je schopna odhalit potřebu stanovovat cíle nové nebo upravit stávající cíle.
- b) Průběžné porady by měly zajistit větší informovanost o problémech, možných řešeních a zlepšení v oblastí plnění cílů, kde se vyskytl problém.

4. Organizace podpory MBO

- a) Důležité je projevit zájem a podporu této metody vrcholovým managementem
- b) Je vhodné, aby organizační systémy podporovaly MBO- například formou výcvikových programů, používáním výstupů z MBO jako hlavní podklad pro systém hodnocení.

5. Monitorování MBO

- a) Je důležité provádět pravidelně kontroly, jaký postoj zaměstnanci zaujali- jestli chápou tuto metodu jako smysluplnou i pro ně a nejen pro organizaci.
- b) Důležité je také pozorovat, jaký vliv má aplikace této metody na vztah mezi zaměstnanci a mezi vedením a pořízeným.
- c) Také je nutné monitorovat, zda se vlivem této metody zvýšila efektivita a výkonnost jak jednotlivců, tak celých týmů.

1.5.6 Hodnocení systému MBO

Zaměstnanci mají v systému MBO větší možnost získání odpovědnosti a osobního příspěvku do chodu organizace.

Mezi výhody MBO můžeme zařadit:

- zaměření pozornosti na oblasti, kde je potřeba zvýšit efektivitu v organizaci
- rozpoznat problémové oblasti za chodu
- zlepšení kontroly informativnosti managementu
- pomoc managementu při plánování postupů
- motivuje k vyšším individuálním výkonům

Hodnotící schémata související s MBO

System MBO je často spojován s vypracovaným schématem hodnocení výkonu. V učitých případech se stane, že zaměstnanci začnou přehlížet základní principy a vidí systém jako náhradu za úspěšný management lidských zdrojů.

Podle Kane a Freemana se vyskytuje několik problémů, které mohou vytvořit zásadní vady v hodnotících schématech založených na MBO:

- *Fenomén určení úrovně*- pokud jsou odměny založeny na hodnocení výkonu, je možné očekávat od zaměstnanců, že se budou snažit dál a udržet cíle na nejnižší úrovni pro zvýšení jejich dosažení
- *Nedostatek srovnání ve standartech výkonu*- pokud je nemožné určit standardy pro dosažení všech hodnotících úrovní, které je možné těžko srovnat.
- *Základní nedostatek výkonu MBO*- je následkem vynucených cílů
- *Ztráta pružnosti*- pokud podnik dojde v průběhu období změnami, je potřeba aby se aktivity změnily
- *Syndrom dopravní zácpy*- stanovení cíle při každém začátku ročního období může způsobit manažerům pravidelně návaly práce.²⁷

²⁷ DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Představení společnosti Seka CZ s.r.o.

Společnost Seka CZ s.r.o. patří na světovém trhu mezi dominantní producenty a prodejce produktů stavební a průmyslové chemie.

Mateřská společnost, Seka AG, sídlí ve městě Baar, ve Švýcarsku. Založena byla roku 1910. Dnes se rozrůstá hlavně díky podílu akvizic konkurenčních, nebo jinak zajímavých společností. Je velmi zajímavé, že v různých úrovních tato mateřská společnost nakoupí průměrně pět jiných firem každý rok. Aktuálně působí na stavebním trhu ve více než 80 zemích světa a zaměstnává více než 15 000 zaměstnanců. Celosvětově dosáhly tržby v roce 2013 5,14 miliard franků, což v přepočtu dělá zhruba 103,5 miliard českých korun. Na všech světových trzích společnost v roce 2013 dosáhla růstu, ve srovnání s rokem 2012 rostla celkově o 9,4%, nejvíce však v rozvojových zemích, průměrně o 17,2%. Je potřeba podotknout, že nemalý podíl na tomto růstu mají právě akvizice. V roce 2013 došlo ke dvěma akvizicím velkých hráčů na evropském trhu. Jedním z nich byla britská společnost Everbuild, druhým nadnárodní koncern Akzo – nobel, díky kterému se Seka dostala k produkci interiérových lepidel, podlahových směsí a celkově k trhu interiérových dokončovacích prací, kam si přála již delší dobu prorazit. Jedním z členů koncernu Akzo – nobel je i lokální dovozce těchto materiálů z Německa, firma Schonex. Právě s touto firmou se společnost Seka CZ s.r.o. začátkem roku 2015 spojila. Dnes vystupují všechny produkty firmy SCHONEX pod společností Seka CZ s.r.o.

Společnost Seka CZ s.r.o. působí na místech, kde se uplatní stavební chemie. Jsou tři hlavní trhy, kde společnost dodává své výrobky. Prvním je například dopravní průmysl a to nejen v lepení autoskel, skel ve vlacích a třeba i lodí. Druhý trh a zároveň pro společnost nejvýdělečnější je stavební průmysl. Tady se uplatňují výrobky jako jsou přísady do betonových směsí, sanační malty, podlahové přípravky, tmely, lepidla a hydroizolace.

Společnost Seka CZ s.r.o. je českou pobočkou společnosti Seka AG. Stejně tak, jako každá z poboček této společnosti, má své lokální vedení. Sídlo má od začátku v Brně, v roce 2000 dostavěla své kanceláře v Brně – Komíně, kde sídlí dodnes. Prodejní sklad a kanceláře má i v Čechách a to přesně v Říčanech u Prahy. V roce 2010 tato pobočka na vlastní žádost zakoupila společnost PANBEX s.r.o., díky tomu se jí dostalo zajímavé možnosti, vyrábět na našem území vlastní produkty, sypké směsi. Společnost díky této akvizici zavedla výrobní závod v Modřicích u Brna. Součástí tohoto závodu je těžko nahraditelné oddělení výzkumu a vývoje. Seka CZ s.r.o. se tak rozrostla na dvojnásobek, díky počtu zaměstnanců a stal se z ní nejen obchodní, ale i take výrobní podnik.

Důležitým bodem v historii firmy Seka CZ je již v úvodu zmíněná fúze se společností SCHONEX. Díky tomu získá firma přístup k zákazníkům a trhu, na kterém byla dosud pouze malým a téměř bezvýznamným hráčem. Výhodou je také silná pozice této společnosti na distribučním trhu, kterou má firma v plánu využít pro vlastní růst.

2.2 Představení společnosti SCHONEX

SCHONEX je německá značka profesionální stavební chemie s více než 120letou tradicí. Vedení společnosti SCHONEX sídlí v německém Rosendahlu, výrobní a vývojová pracoviště jsou vybudována v Německu, Francii a ve Švédsku. SCHONEX se specializuje na vývoj a výrobu profesionální stavební chemie v oblasti podlahové a obkladové techniky. Produkty této značky jsou charakteristické vysokou kvalitou a spolehlivostí, uživatelsky přátelským charakterem a vzájemnou kompatibilitou. Od roku 2015 je značka SCHONEX plně začleněna do portfolia společnosti Seka CZ s.r.o.

Portfolio produktů SCHONEX

- podlahová a obkladová lepidla
- podlahové a stěnové vyrovnávací stěrky
- rychletuhnoucí speciální potěry
- opravné malty a montážní cementy

- penetrace
- izolační materiály
- spárovací hmoty

Základem úspěchu značky jsou mnohaleté zkušenosti a neustálý vývoj. SCHONEX vyvíjí v rámci inovativních procesů také komplexní systémová řešení, např. pro sanaci podlah, rekonstrukci balkonů a teras SCHONEX BALTERRA Systém či pro koupelny SCHONEX SHOWER LINE a bazénové celky SCHONEX POOL LINE, řešení pro lepení přírodního kamene SCHONEX STONE LINE nebo velkoformátových obkladů SCHONEX MAXX Formáty.

Společnost SCHONEX., byla v České republice založena v roce 1998. V současné době je značka SCHONEX plně integrována pod společnost SEKA CZ s.r.o. Co nabízí svým obchodním partnerům více jak 120letou • tradici značky SCHONEX

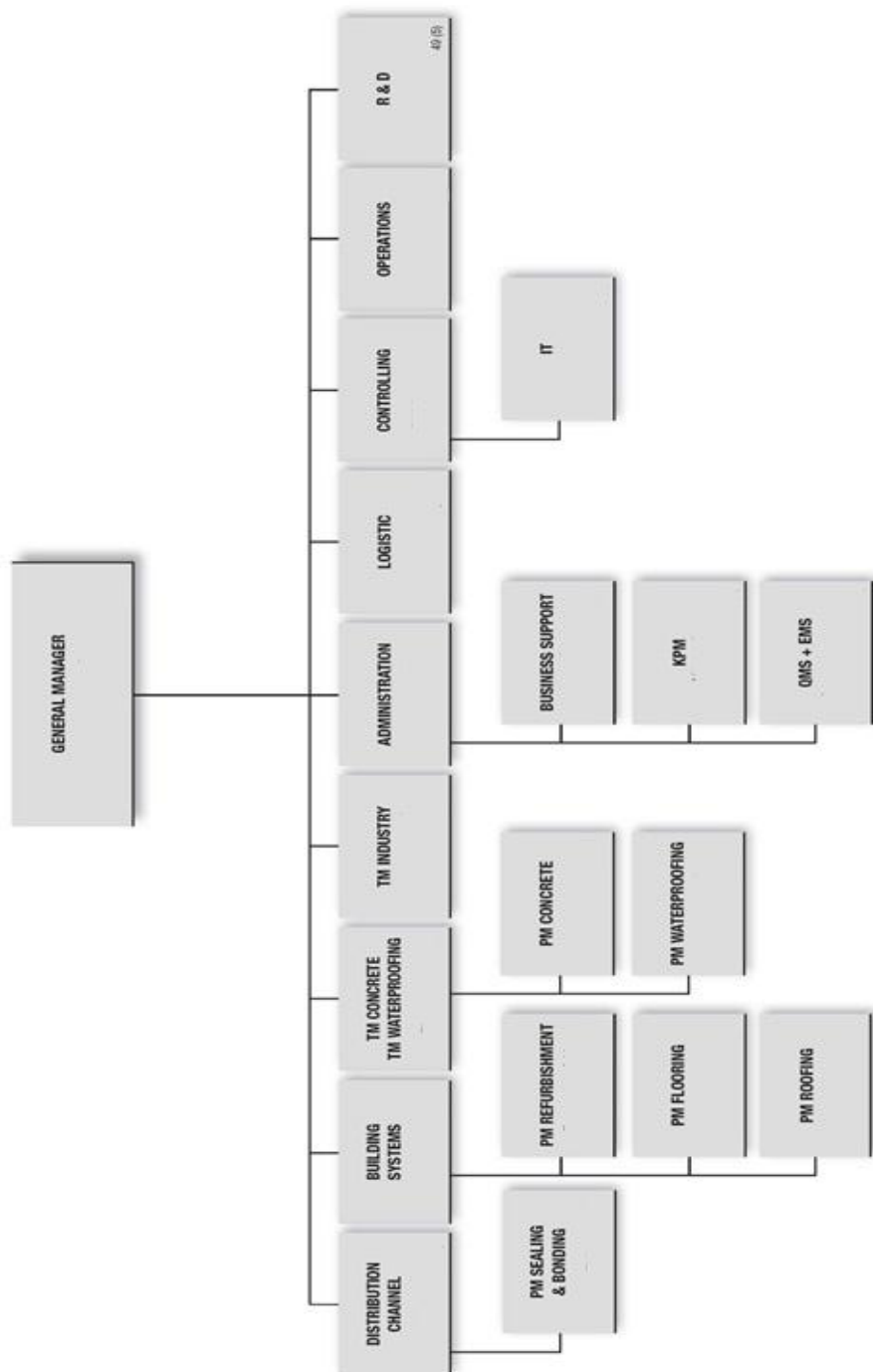
- kvalitní a ekologicky udržitelné produkty
- široké portfolio produktů a systémových řešení
- odborně zdatné obchodně-technické zástupce
- technicko poradenský servis na vysoké úrovni
- operativní logistiku s dodávkou do 24 hodin
- dva sklady v Brně a Říčanech u Prahy
- účinnou marketingovou podporu
- vlastní výzkum a vývoj
- vlastní výrobní závod

Kvalita produktů značky SCHONEX je garantována získáním certifikátů, např.: Podrobné informace o produktech a systémových řešeních SCHONEX získáte na www.schonex.cz

2.3 Organizace společnosti

Ve společnosti momentálně pracuje 106 zaměstnanců. Z toho 29 lidí má přímo spojení s obchodem, 22 lidí pracuje v podpůrných složkách a ostatní ve výrobě. Vše je řízeno vedením společnosti, které obsazuje 10 lidí, včetně generálního ředitele, který má také současně pověření jednat za společnost navenek.

Organizační struktura vypadá následovně:



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti SEKA CZ s.r.o. (zdroj: www.sekacz.cz)

Jak je z organizační struktury viditelné, tato pobočka se stále ještě plně nevypořádala se změnou, která se ve managementu v lednu 2015 po spojení se společností SCHONEX udála. Pobočka sice zřídila a vykazuje svoje výsledky pomocí cílových trhů, ty však nemají svoje týmy a vedení více těchto trhů je sdruženo pod jednoho manažera, povětšinou je to člověk, který měl na starosti divizi dle předchozího členění. Ve společnosti existuje pozice takzvaného produkt manažera, který se má detailněji starat o daný cílový trh, ale bohužel je to vždy řadový obchodník, který tuto funkci plní jako druhořadou za obchodováním. Další nevýhodou je také systém hodnocení těchto produkt manažerů. Jako standartní obchodník je hodnocen z obrátů jeho zákazníků bez ohledu na to, do jakého cílového trhu patří produkty jež prodal. Má proto minimální, nebo žádnou motivaci soustředit se na rozvoj daného cílového trhu. Proto je tato organizační struktura nepříliš vhodná pro cíle, které stanovila mateřská společnost. Nevhodně a neúplně sestavená organizační struktura vedení společnosti má vliv na chod celé firmy. Zaměstnanci necítí podporu a jistotu na kterou byli zvyklí. Zpětná vazba ze strany managementu na jejich plnění cílů je minimální až žádná. Takle situace trvá již od ledna 2015 a zaměstnanci pomalu ztrácí víru k zlepšení situace. Ztrácí tím motivaci, nasazení a v neposlední řadě ubírá na loajálnosti zaměstnanců, která byla dříve více než samozřejmá.

2.4 Strategie společnosti

Cíle společnosti Seka CZ s.r.o. vycházejí přímo z cílů celé korporace. Vedení má ve svých odměnách zahrnutý přesně ty ukazatele, které povedou k plnění určených cílů. Proto se snaží vést i své podřízené přesně k těm výsledkům, které splnění těchto cílů napomohou. Vždy je to obrát, EBIT a výnosnost kapitálu. Vše je tedy v souladu s tím, kam má společnost namířeno ve svém nadnárodním měřítku. Je potřeba zmínit, že mateřská společnost poskytuje svým pobočkám, bez výjimky, maximální možnou podporu k tomu, aby se jim podařilo dosáhnout co nejlepších výsledků.

Při fúzi se společností SCHONEX se možná ani nepředpokládalo jak náročný úkol vznikne do budoucna zajištěním integrace zakoupené společnosti do organizačních

struktur podniku tak, aby byly minimalizovány jakékoliv negativní vlivy z takové integrace. Hlavně zajistit kontinuitu v zakoupeném podniku tak, aby nedošlo k výraznému odlivu zákazníků ke konkurenci. Také zorganizovat chod managementu tak, aby vzniklé změny pocítili minimálně nejen zákazníci, ale i zaměstnaci.

2.5 Situace ve stavebnictví

Situace ve stavebnictví v České Republice prošlo v minulých letech bouřlivým vývojem. Na začátku nového tisíciletí procházel rychlým a překotným růstem, který zastavila finanční krize v letech 2007 – 2008. Došlo k výraznějším propadům, staveb ubývalo a i přes snahu tehdejší vlády situaci zvrátit hlavně investicemi do infrastruktury, soukromý sektor ji nenásledoval a tak nakonec i tyto investice propadly.

Vývoj stavebnictví nejlépe vyjadřuje následující tabulka:

Tabulka č.: 1 Vývoj stavebnictví (vlastní zpracování)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Index stavební produkce	0,0	-0,9	-7,4	-3,6	-7,6	-6,7	2,3
Pozemní stavitelství	-3,5	-6,9	-7,6	-0,4	-6,5	-5,6	1,0
inženýrské stavitelství	9,9	14,1	-7,2	-9,7	-10,0	-9,3	8,0

Pramen: www.ckait.cz

Z tabulky je patrný výrazný podíl pozemního stavitelství. Tím rozumíme všechny domy, kanceláře, výrobní a skladovací haly a podobně. Inženýrské stavby jsou především investice do infrastruktury. Silnice, dálnice, železniční tratě a podobně. Vzhledem k působnosti společnosti Seka CZ s.r.o. mají na její činnost vliv oba segmenty.

Z tabulky můžeme také jednoduše vyčíst, že rok 2014 byl pro stavebnictví prvním růstovým po dlouhých letech propadu. Data za rok 2015 nejsou ještě kompletní, stavebnictví však s jistotou skončilo, především díky silným jarním a letním měsícům,

růstem.²⁸ Po výrazném růstu, v desítkách procent, v jarních měsících roku 2015 sice tempo zpomalilo, v říjnu se dokonce stavebnictví propadlo, nicméně již v listopadu byl meziroční trend opět mírně pozitivní (+0,2%).

V prognózách na rok 2016 tak ředitelé a majitelé stavebních firem zmírnili svůj původní optimismus, nicméně odhad zůstává pozitivní. Odborníci tak počítají s růstem ve výši 4,5%.²⁹

2.6 Výzkumná strategie společnosti

Jako nejvhodnější výzkumnou strategii jsem zvolila strategii smíšenou (kombinovanou). Jedná se o kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Jedná se především o využití jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu uvnitř jednotlivých fází výzkumného procesu. Hendl rozděluje tento proces do tří základních fází, kdy se v první fázi určují výzkumné otázky, dále se shromažďují data a nakonec se analyzují. Poukazuje na možnost kombinovat různé přístupy ke sběru dat tím, že např. do dotazníku jsou zařazeny otázky uzavřené (ano/ne aj.) i otevřené (jaký je váš názor na jazykovou vybavenost apod.). V této práci byl při metodě dotazníkového šetření zvolen způsob na základě hodnotící škály, uzavřené otázky, při rozhovoru byly použity otevřené otázky. Využití této smíšené strategie jsem zvolila jako nejvhodnější z toho důvodu, že výzkum bude prováděn v dané organizaci, kde je jen určitý omezený počet respondentů. Cílem kvalitativního výzkumu je získat podrobnější informace a to formou rozhovoru. Kvantitativní metoda doplní výzkum o numerické údaje.

V následujícím textu bude stručně popsána jak strategie kvalitativního výzkumu, tak strategie výzkumu kvantitativního.

Kvantitativní výzkum je založen na testování předem stanovených hypotéz, kdy využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků

²⁸ KURZY CZ, *vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR* [online]. c2016 [cit. 2016-01-19]. Dostupné na WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>>

²⁹ Stavební forum CZ, *Stavebnictví 2016: Mírný optimismus* [online]. c2016 [cit. 2016-01-19]. Dostupné na WWW: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/24245/stavebnictvi-2016-mirny-optimismus/>>

nebo pozorování. Nejdříve konstruované koncepty zjišťujeme pomocí měření, následně data analyzujeme s cílem je popsat, případně ověřit jejich pravdivost. Základním požadavkem je validita (fakt, že měříme to, co se má skutečně měřit), dále rentabilita (za předpokladu, že se nic nezměnilo, a budeme zkoumat stejnou věc, měli bychom docílit stejného výsledku).

Kvalitativní výzkum byl často chápán jako pouhý doplněk tradičních kvantitativních strategií, avšak postupem času si získal v sociálních vědách rovnocenné postavení. Hendl ve své knize uvádí následující definici: „*kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách*“³⁰

Kvalitativní a kvantitativní výzkum spolu mohou „spolupracovat“. Získané výsledky se mohou doplňovat.

Cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz a různých teorií. Probíhá velice strukturovaně a využívá dedukce. Kvalitativní výzkum oproti tomu využívá spíše indukce, hloubkového zkoumání případu, nejrůznějších forem rozhovorů a pozorování. Probíhá převážně v přirozeném prostředí a má pružný charakter, což výzkumníkovi umožňuje výzkum v jeho průběhu upravovat a přizpůsobovat podmínkám.

2.7 Metody získávání dat a postup při sběru informací

Hlavním způsobem jak získat data je dotazování a to hlavně formou rozhovorů, kladení otázek formou testů, dotazníků apod. Pro tento výzkum byla zvolena metoda polostandardizovaného rozhovoru, který bude veden s pracovníky společnosti Seka CZ s.r.o. Dotazování bude prováděno s řadovými pracovníky, protože metoda MBO se aplikuje jak na vedoucí pracovníky (stanovené cíle se týkají hlavně vedení a řízení týmu aj.), tak na řadové zaměstnance. Toto šetření bude probíhat u řadových zaměstnanců proto, že výkon celého týmu závisí nejen na schopnostech manažera vést a řídit tým, ale

³⁰ HENDL, Jan, *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál s.r.o., 2009, 408 s., ISBN 978-80-7367-485-4

hlavně na schopnostech, přístupu a výkonu těchto zaměstnanců. Na podkladu vyhodnocení dotazníkového šetření získáme potřebné údaje, které nám mohou doplnit informace k zodpovězení výzkumné otázky.

Polostandardizovaný rozhovor

Hlavním podstatou je získat informace na předem dané téma. Proto je potřeba již předem vytvořené schéma rozhovoru- jasné okruhy, kterých se bude tazatel v průběhu rozhovoru držet a na něž může v průběhu pružně reagovat a otázky doplňovat.

Doplňující metodou bude analýza dokumentů (Etický kodex, hodnoty společnosti) a dotazníkové šetření (to nám poskytne doplňující informace při hledání odpovědi na výzkumnou otázku).

Dotazníkové šetření

Považuje se za jedno z nejběžněji používaných způsobů při sběru dat. Je snadné, nenáročné na čas a získání odpovědí většího počtu respondentů. Dotazník je snadno opakovatelný, umožňuje i nepřímý kontakt, nenáročný na počet výzkumníků a v neposlední řadě poskytuje možnost dobře si odpověď promyslet.

Postup sběru dat byl proveden následovně:

K získávání dat došlo v období od září 2015 do prosince 2015. Data byla získána jak z interních materiálů organizace, tak z použitých metod dotazování. Před použitím samotné metody získávání dat byla potřeba zajistit si souhlas k provádění výzkumu v rámci dané organizace. Souhlas byl sepsán v písemné formě s tazatelem. Poté bylo s tímto tazatelem odsouhlaseno použití interních materiálů a otázek dotazníkového šetření.

Pro metodu rozhovoru bylo vybráno dvacet zaměstnanců organizace, kteří byli o obsahu rozhovoru informováni a všichni s rozhovorem předem souhlasili. Zároveň jim byla přislíbena anonymita. Rozhovory probíhaly jednotlivě (tazatel a respondent) a to v oddělené místnosti bez působení rušivých vnějších vlivů. Byla předem stanovena

přibližná délka rozhovoru (cca 25 minut). Otázky byly kladeny dle předem připraveného schématu rozhovoru, avšak byl ponechán prostor na reakce respondenta a případné doplňující otázky tazatele.

Dotazníkové šetření jako metoda kvantitativního výzkumu byla zaměřena na řádové zaměstnance a hlavním cílem bylo získat četnostní rozdělení jednotlivých proměnných. Dotazováno bylo celkem 20 respondentů. Za možnou slabou stránku výzkumu lze považovat skutečnost, že respondenti mohou mít z různých důvodů tendenci stavět své výkony, svou práci a celou organizaci do lepšího světla. Při výzkumu hodně záleží na tom, do jaké míry budou respondenti na otázky ochotni pravdivě odpovídat.

2.7.1 Pohled managementu na vzniklou situaci

Před tím než začneme ve společnosti dotazníkové šetření je potřeba si ověřit, zda vedení společnosti s průzkumem souhlasí. Tenhle souhlas je potřeba mít v písemné variantě. Nabídce dotazníkového šetření a zkoumání současného stavu ve firmě se management nebránil. Velmi dobře ví, že komunikace mezi vedením a zaměstnanci nefunguje. Brání se argumenty, že je na ně vyvíjen tlak z centrály a sami neví jak situaci uchopit. Proto byli nabídkou výzkumu spokojeni. Nejprve jsme s managementem probrali situaci ve firmě, která v lednu 2015 vznikla. Jedná se o fúzi společnosti Seka CZ s.r.o a společnosti SCHONEX. Vedení přiznalo, že informace o sloučení firem pronikaly mezi zaměstnance ve velmi malé až nulové míře. Samotné vedení obou společností mělo přísný zákaz o chystané fúzi komunikovat. To, že informace pronikly do prostředí konkurence a zároveň zákazníků šokovalo i centrálu ve Švýcarsku. Jak samo vedení přiznalo, nebylo správné rozhodnutí o situaci mlčet. Tohle jednání jen prohloubilo v zaměstnancích strach a pochyby o budoucnosti obou společností. Proto jsme se shodli na tom, že se v dotazníkové šetření zaměříme na otázky orientované na tuto situaci. Vedení společnosti se chce dozvědět, jak po roce tohle pochybení ještě zaměstnanci vnímají. Na druhou stranu uznávají, že se situace ohledně informovanosti nezměnila. Necelý rok po fúzi společností kolují firmou různé spekulace a domněnky o budoucnosti firmy. Proto by tento dotazník měl odhalit pohled zaměstnanců na vzniklou situaci. Vedení si uvědomuje, že zaměstnanci ztrácí motivaci k plnění daných cílů a

pracují v nejistotě. Shodli jsme se na tom, že po zpracování dat z dotazníkového šetření se znovu potkáme a podle výsledků vedení zaujme určitá opatření. Již teď plánuje management školení, kde se budou budovat a prohlubovat vztahy mezi vedením a zaměstnanci. Oslovili koučinkovou společnost, která se v první řadě zaměří na komunikaci ve společnosti. Přesněji vztahy na pracovištích a taky mezi vedením a zaměstnanci. Pro některé zaměstnance je těžké se zorientovat v novém prostředí. Tomu by měl teď pomoci koučinkový program. Tyto semináře by měla navštěvovat celá společnost dohromady, to je přesněni management i zaměstnanci zároveň. V první řadě se naučí nové techniky komunikovat mezi sebou, ale v neposlední řadě je to dobrý způsob jak nové tváře seznámit a začlenit do kolektivu.

2.8 Implementace metody MBO

V této kapitole se budeme zabývat dílčí výzkumnou otázkou: **Implementuje organizace metodu MBO v takové míře, aby byla pro zaměstnance srozumitelná a ze strany zaměstnanců správně pochopena?** Tato dílčí výzkumná otázka zjišťuje, zda mají zaměstnanci o této metodě dostatečné povědomí a dostatek informací, aby pochopili její smysl a také význam. U této dílčí otázky byla použita data z dotazníkového šetření. Toto šetření je, jako metoda kvantitativního výzkumu, zaměřena na řadové zaměstnance a hlavním cílem bylo získat četnostní rozdělení jednotlivých proměnných. U dotazníkového šetření bylo použito slovní i škálové hodnocení :

Hodnotící škála:

1 rozhodně souhlasím

2 spíše souhlasím

3 nevím

4 spíše nesouhlasím

5 rozhodně nesouhlasím

Aby došlo k zodpovězení hlavní výzkumné otázky, byly stanoveny následující tři dílčí výzkumné otázky:

1. Jak probíhala fúze společností?
2. Podporuje vedení společnosti zaměstnance, aby dosáhli svých cílů?
3. Snaží se zaměstnanci na základě stanovených cílů zlepšovat svůj výkon?

2.9 Informace k dotazníku

Respondenti byli obchodní zástupci a členové různých týmů (marketingové oddělení, oddělení logistiky, účtárna, obchodní oddělení). Předpokládala jsem, že respondenti odpovídali dle svého nejlepšího přesvědčení a neměli potřebu informace zkreslovat a stavět tak sebe i firmu podvědomě (či vědomě) do lepšího světla. Při získávání informací byli respondenti upozorněni na anonymitu těchto dotazníků. Na dotazník odpovědělo všech 20 respondentů.

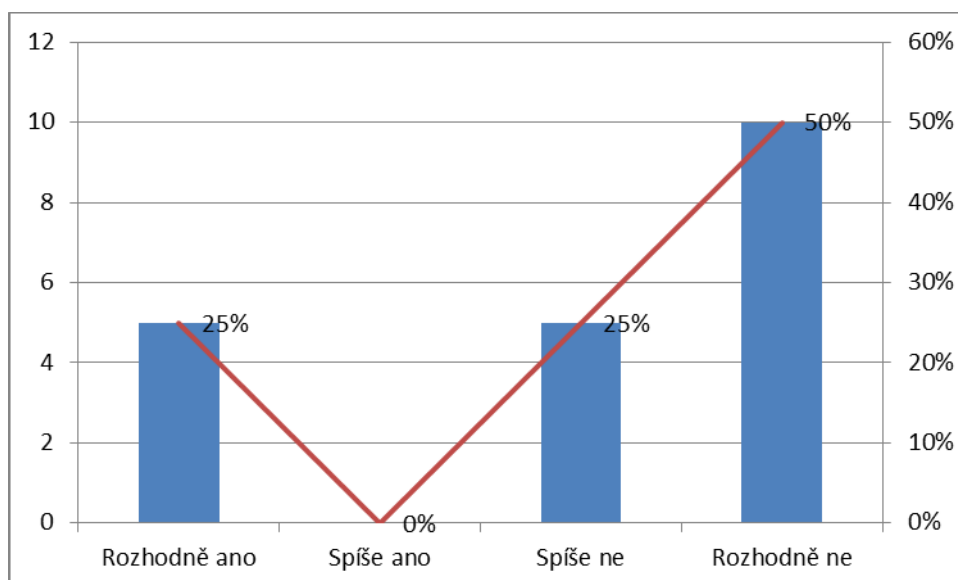
2.9.1 Průběh fúze společností

Otázkou **“Změnilo se něco pro Vás a Vaši práci po fúzi firem?”** Odpovědi původních zaměstnanců se výrazně lišily od těch, kteří přicházely ze společnosti Schonex. Pro původní zaměstnance se situace změnila minimálně, někteří uváděli pouze rozšíření portfolia produktů. Pro zaměstnance Schonex se však situace změnila výrazně. Vstoupili do daleko většího podniku s odlišnou firemní kulturou. Sika CZ je oproti Schonoxu výrazně svázanější vnitřními pravidly, dává pouze minimální prostor pro tvůrčí činnost jejích zaměstnanců.

Tabulka č. 2 Průběh fúze společnosti (Vlastní zpracování)

Změnilo se něco pro Vás a Vaši práci po fúzi firem?		
Rozhodně ano	5	25%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	5	25%
Rozhodně ne	10	50%
Celkem	20	

Graf č. 1 Průběh fúze společnosti (Vlastní zpracování)



Z grafu je patrné, že většina respondentů se shodla na tom, že se podmínky po fúzi společností pro jejich práci nezměnily. Rozhodně o tom přesvědčeno 10 respondentů (50%), s tímto tvrzením spíše souhlasí 5 respondentů (25%). Dalších 5 respondentů, (25%) jsou respondenti, kteří vnímají podmínky pro svou práci zcela odlišně než před fúzí.

K většině patří hlavně zaměstnanci Seka CZ s.r.o. Ti jsou na systém fungování a komunikace již zvyklí a tudíž fúze pro ně nebyla takovým zásahem do pracovní činnosti jako pro zaměstnance společnosti SCHONEX. Ti před fúzí byli zvyklí na volnější tvůrčí pravidla a interní pravidla ve firmě. Komunikace s managementem a zpětná

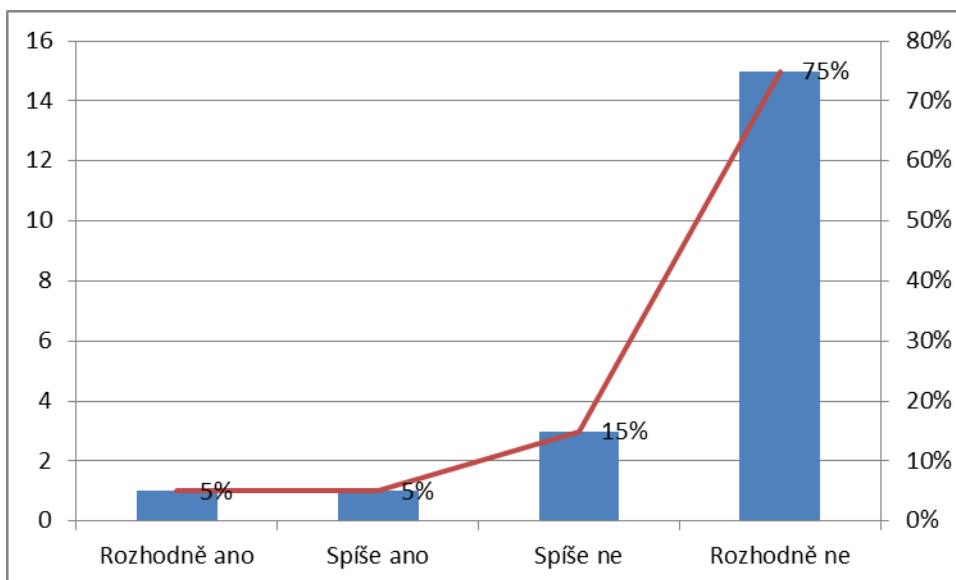
vazba ve firmě SCHONEX byla intenzivnější a to nejen proto, že se jedná o výrazně menší společnost. Také řada výrobků druhé firmy je pro ně zcela nová.

Na další otázku **“Byl(a) jste podle Vás vedením společnosti včas informován(a) o změnách ve fungování společnosti?”** většina zaměstnanců uvádí, že byla o souvisejících změnách informována pozdě, navíc nedostatečně. Dle jejich vyjádření se dozvěděli o organizačních změnách souvisejících s fúzí až poté, co byla uvedena do života. Nikdo z vedení společnosti změny oficiálně nekomunikoval.

Tabulka č. 3 Informovanost o fungování společnosti (Vlastní zpracování)

Byl(a) jste podle Vás vedením společnosti včas informován(a) o změnách ve fungování společnosti?		
Rozhodně ano	1	5%
Spíše ano	1	5%
Spíše ne	3	15%
Rozhodně ne	15	75%
Celkem	20	

Graf č. 2 Informovanost o fungování společnosti (Vlastní zpracování)



Zcela přesvědčeno je o včasné neinformovanosti přesvědčeno 15 respondentů (75%) a spíše přesvědčeno je 3 respondentů (15%). Dva respondenti byli o fúzi inforomování včas (5%).

Tenhle výsledek mohlo způsobit utajování chystané fúze společnosti Seka CZ s.r.o. a společnosti SCHONEX. Také díky neúplné organizační struktuře, kde noví, ale i původní zaměstnanci neví na koho se přesně obrátit se svými dotazy a požadavky. Většina zaměstnanců tak získávala informace “z venku”. To je například od zákazníků, kterým to zdělila konkurence v doměnce, že znejistí pozici uvedených společností na trhu. Pouze dva zaměstnanci informace měli, jelikož se jich přímo týkala nová organizační struktura.

Na otázku “**Jak z Vašeho pohledu probíhala fúze firem?**“ odpověděli dotazovaní, že z pohledu zaměstnanců probíhala fúze velmi hekticky. Zjistilo se, že management nebyl dostatečně připraven a komunikaci se zaměstnanci bral na lehkou váhu a stavěl ji na poslední místo. V počátečním období nebyl dostatek informací o zákaznících SCHONEX ani o jejich potřebách. Proto, dle vyjádření zaměstnanců, docházelo k výpadkům v dodávkách nejpoužívanějších materiálů a také k odlivu některých zákazníků ke konkurenci. Vedení společnosti bylo zahlceno požadavky jak z mateřské společnosti, tak od nových zákazníků, kteří byli zvyklí na odlišný servis. Nejčastěji zaměstnanci zmiňovali stížnosti zákazníků na odlišný způsob dodávek zboží a problémy v komunikaci se zákaznickým servisem.

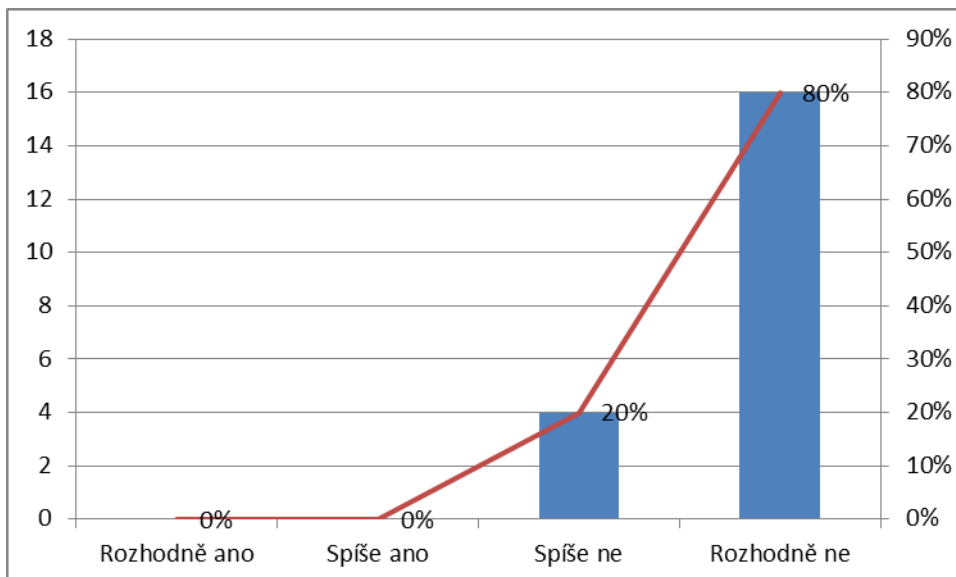
2.9.2 Motivace zaměstnance vedením společnosti

Dotazem na otázku: „**Využívá vedení společnosti zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení způsobu řízení firmy?**“ U této otázky odpověděli všichni dotázaní, že ne. Při detailnějším rozboru odpovědi zaměstnanci připustili, že málokdy zpětnou vazbu vedení společnosti poskytují, nicméně to lze dle nich brát jako důsledek toho, že se v minulosti vždy pokoušeli svým nadřazeným svoje názory sdělovat, nic se však nepodařilo realizovat do praxe. Dle tohoto zjištění lze konstatovat, že si vedení společnosti zaměstnance sice vždy vyslechne, nedává však na tyto informace patřičný důraz.

Tabulka č. 4 Motivace zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Využívá vedení společnosti zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení způsobu řízení firmy?		
Rozhodně ano	0	0%
Spíše ano	0	0%
Spíše ne	4	20%
Rozhodně ne	16	80%
Celkem	20	

Graf č. 3 Motivace zaměstnanců (Vlastní zpracování)



Z grafu lze vyčíst, že od naprosté většiny dotazovaných vedení nechce a nepotřebuje od podřízených zpětnou vazbu . Zcela je o tom přesvědčeno 18 respondentů (80%) spíše ne 2 respondenti (20%)

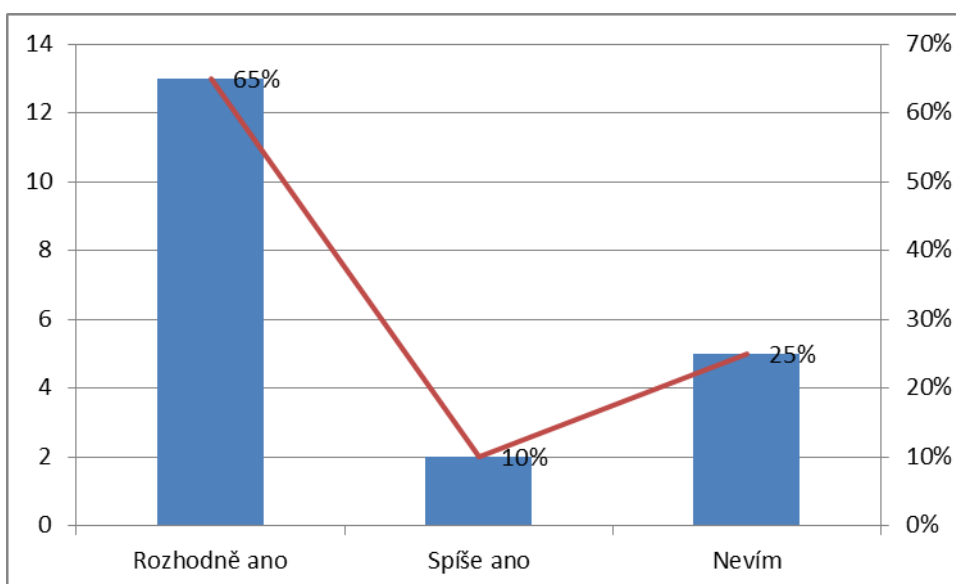
Zaměstnanci zodpověděli, že management jejich zpětnou vazbu nevyžaduje v žádném případě. Když zaměstnanec zpětnou vazbu podá, vedení s ní stejně nijak nenaloží. Může to být nastavením špatné komunikace nebo i zaneprázdněností vedením novými úkoly, které mají po fúzi na starost.

Za to na položení otázky „Cítíte podporu vedení a zapojení Vás jako zaměstnance do procesu fungování firmy?“ se většina zaměstnanců shodla na tom, že podporu vedení cítí, nicméně je management společnosti do procesu fungování společnosti nezapojuje. Všechna důležitá rozhodnutí, která se týkají vedení a fungování společnosti, vytváří a schvaluje management. Zaměstnanci jsou poté pouze seznámeni s novými procesy fungování. Zaměstnancům, zejména obchodním zástupcům, je dána určitá svoboda rozhodování v tom, jakým způsobem budou na cílech společnosti pracovat, nicméně jejich zkušenost a znalost tržního prostředí není vedením společnosti příliš využívána.

Tabulka č. 5 Podpora ze strany vedení (Vlastní zpracování)

Cítíte podporu vedení a zapojení Vás jako zaměstnance do procesu fungování firmy?		
Rozhodně ano	13	65%
Spíše ano	2	10%
Nevím	5	25%
Celkem	20	

Graf č. 4 Podpora ze strany vedení (Vlastní zpracování)



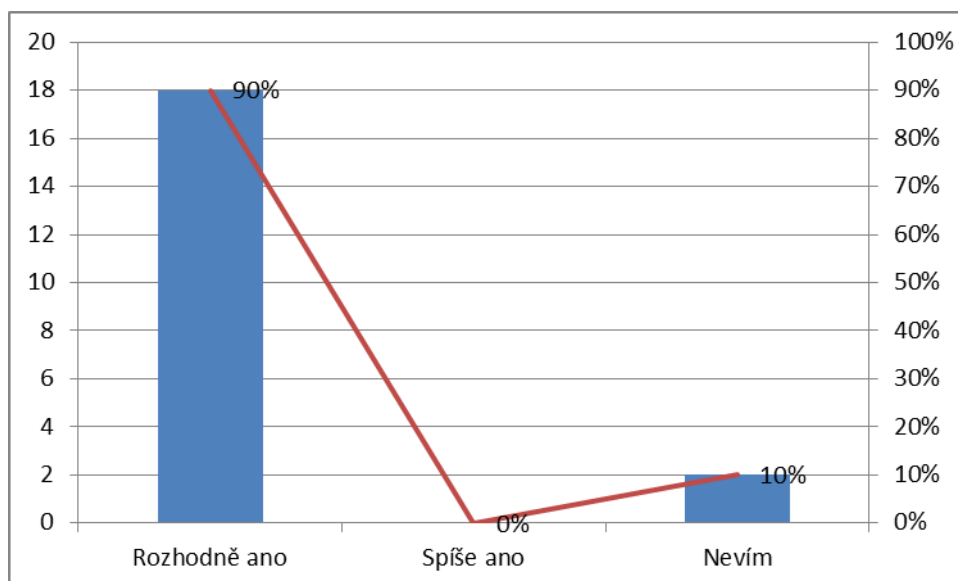
Z grafu vyplývá, že převážná část cítí podporu při plnění cílů. Zcela se s tímto bodem ztotožňuje 13 respondentů (65%), spíše souhlasí 2 respondentů (25%). Z dotazovaných zaměstnanců 5 (10%) neví, zda se dostatečně podílí (může to být způsobeno tím, že se o tuto skutečnost nikdy nezajímali). Zase původní zaměstnanci, to jsou zaměstnanci společnosti Seko CZ s.r.o. cítí podporu vedení. Je to dané tím, že zaměstnanci znají vedení a styl řízení firmy. Naopak zaměstnanci SCHONEX si nejsou jistí nebo žádnou podporu necítí.

Při otázce „**Má zájem a zapojuje se vedení do rozvoje a upevňování vztahů s klíčovými zákazníky?**“ zaznělo skoro u všech dotázaných obchodních zástupců a pracovníků zákaznického servisu „ano“. Jednotliví členové vedení se pravidelně účastní jednání u klíčových partnerů společnosti. Ti tak mají možnost na takových jednáních diskutovat své běžné provozní záležitosti i s managementem. To rozhodně k rozvoji vztahů s těmito zákazníky přispívá. Ostatní dotázaní zaměstnanci na tuto otázku nedokázali odpovědět, nemají o činnostech spojených přímo se zákazníky takový přehled.

Tabulka č. 6 Vztahy s klíčovými zákazníky (Vlastní zpracování)

Má zájem a zapojuje se vedení do rozvoje a upevňování vztahů s klíčovými zákazníky?		
Rozhodně ano	18	90%
Spíše ano	0	0%
Nevím	2	10%
Celkem	20	

Graf č. 5 Vztahy s klíčovými zákazníky (Vlastní zpracování)



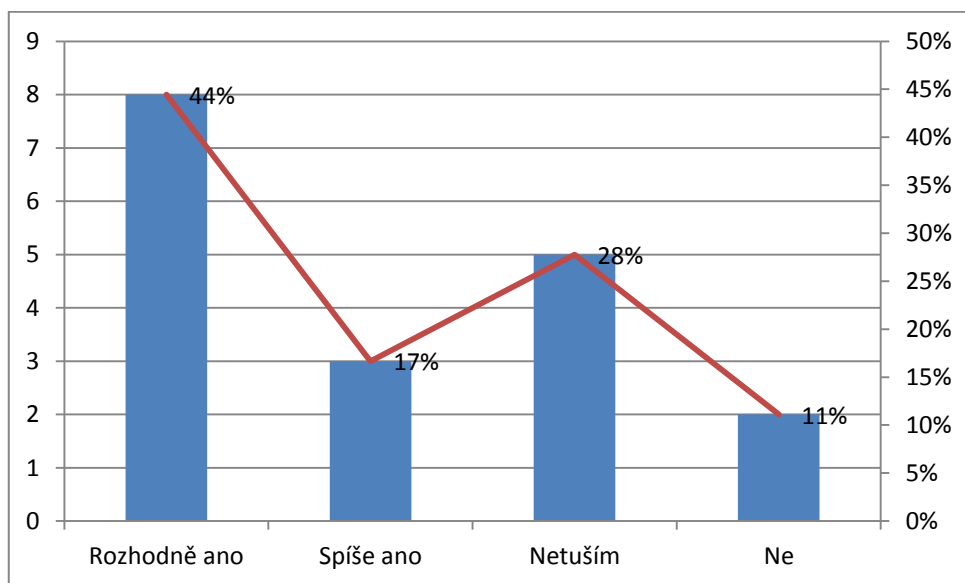
Z grafu lze vyčíst, že skoro všichni z dotazovaných vedení nechce zpětnou vazbu . Zcela je o tom přesvědčeno 18 respondentů (90%) a 2 respondenti(10%) nedokázali odpovědět. Vedení má zájem na vytváření vztahů s klíčovými zákazníky. Proto se aktivně účastní schůzek ať už se novými nebo stávajícími klíčovými zákazníky. Je to z velké části díky novým cílům společnosti. Dva dotazovaní nedokázali odpovědět, jelikož nepřichází do přímého kontaktu s klíčovými zákazníky a tudíž neví, zda se vedení zaměřuje na komunikaci s klíčovými zákazníky.

Při položení otázky „**Cítíte se motivován vedením k rozvoji Vaší výkonnosti?**“ motivaci většina zaměstnanců cítí, spojitost s vedením společnosti však není z odpovědí úplně jasná. Zaměstnanci se ztotožňují se značkou jako takovou, cítí se být součástí silné nadnárodní firmy. Velmi je motivuje snaha vyhovět zákazníkům, vedení jako takovému přiřklo svoji vlastní motivaci pracovat naplno pouze malé procento dotázaných. V tomto případě může hrát opět velikou roli způsob nastavení cílů a také samotné cíle. Pokud jsou cíle nastaveny tak, že není v možnostech zaměstnanec je splnit (nebo je to velmi obtížné), pobídkový prvek se ztrácí a zaměstnanec nemá potřebu svůj výkon zvyšovat. Proto je nastavení cílů velmi důležité a důležitá je také shoda v procesu nastavování mezi manažerem a zaměstnancem.

Tabulka č. 7 Motivace k výkonnosti (Vlastní zpracování)

Cítíte se motivován/a vedením k rozvoji Vaší výkonnosti?		
Rozhodně ano	8	44%
Spíše ano	3	17%
Netuším	5	28%
Ne	2	11%
Celkem	18	

Graf č. 6 Motivace k výkonnosti (Vlastní zpracování)



Z grafu je patrné, že drtivá většina respondentů ve snaze dosáhnout stanovených cílů zvyšuje svůj výkon a snaží se o dosažení těchto cílů. Rozhodně o tom, že jsou zaměstnanci motivováni k rozvoji výkonnosti je přesvědčeno 8 respondentů (44%), s tímto tvrzením spíše souhlasí 3 z respondentů (17%). Další početnou skupinou (5 respondentů, 28%) jsou respondenti, kteří neví, zda na základě této metody svůj výkon zvyšují nebo na to nemají ucelený názor. Počet respondentů, kteří si nemyslí, že má tato metoda na jejich výkon vliv, je 2 (11%). To jsou ti, kteří jsou o tom zcela přesvědčeni (svůj výkon nezvyšují). Motivace v tomto případě může znamenat i to, že zaměstnanci

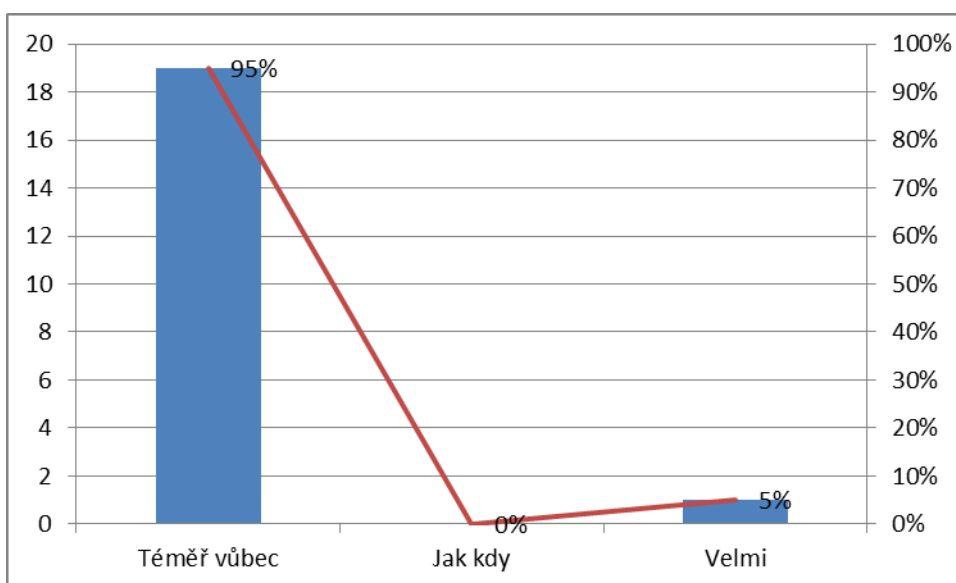
cítí potřebu něco se vzniklou situací dělat. Jejich loajálnost k firmě jim nedovolí, aby nějaké komplikace či problém v komunikaci měli dopad na jejich pracovní výsledky.

Na dotaz „**Do jaké míry naslouchá vedení vašim názorům?**“ odpovídali zaměstnanci spíše negativně. Při hlubším rozhovoru bylo patrné, že vedení společnosti zaměstnancům naslouchá, nikdo z dotázaných neměl zkušenost s tím, že by si na něj jeho přímý nadřízený neudělal čas a nevyslechl si jeho názory a podněty. Ty však povětšinou zapadly a do praxe či dalšího řešení z nich nebylo uvedeno téměř nic. Pouze jeden z dotázaných měl pozitivní zkušenost, kdy byl jeho nápad uveden do praxe. Nikoliv však jako všeobecné pravidlo, ale bylo mu umožněno tohoto nápadu využívat pro svoji vlastní potřebu. Dále se jím nikdo do hloubky nezabýval.

Tabulka č. 8 Naslouchání názorů (Vlastní zpracování)

Do jaké míry naslouchá vedení vašim názorům?		
Téměř vůbec	19	95%
Jak kdy	0	0%
Velmi	1	5%
Celkem	20	

Graf č.7 Naslouchání názorů (Vlastní zpracování)



Z grafu je jasné, že velká část respondentů má pocit, že vedení podřízeným nenaslouchá. Zcela se s tímto bodem ztotožňuje 19 respondentů (95%), pouze jeden dotazovaných zaměstnanců má dobrý pocit s vyslechnutím ze strany vedení (5%). Zaměstnanci nemají až takový špatný pocit z komunikace s nadřízeným, jen pokud si jejich nadřízený najde čas si se zaměstnancem promluvit a vyslechnou ho, mají pocit, že se s jejich informacemi již dál nepracuje. V tom případě si myslí, že veškeré jejich aktivity jsou zbytečné. Pouze jeden zaměstnanec v této otázce odpověděl kladně a to proto, že se jeho nápad týkal aktuální problematiky a musel být co nejdříve realizován.

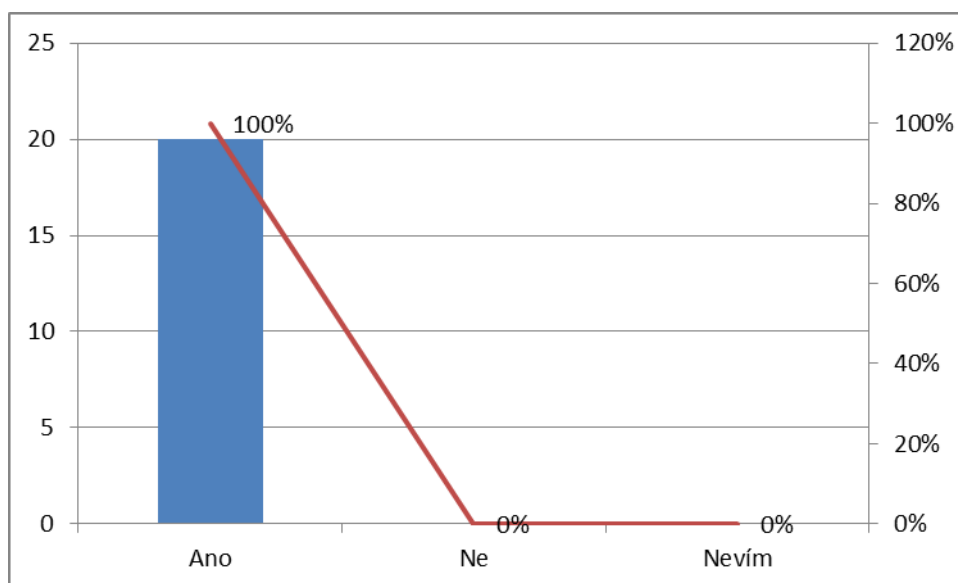
2.9.3 Výkonnost zaměstnanců

Při dotázání na otázku „Cítíte se být týmovým hráčem?“ řekli všichni respondenti, že se cítí být týmovými hráči. Uváděli příklady z každodenní praxe, kdy spolupracují nejen v rámci svého vlastního týmu (například obchodníci, nebo pracovníci zákaznického servisu), ale i napříč celou firmou. Taková spolupráce je na úrovni standardních pracovníků běžná. Musí v rámci své činnosti spolupracovat navzájem, obchodníci s pracovníky technického servisu, zákaznického servisu, financí a podobně. Všichni to cítí jako automatickou potřebu pro bezproblémové každodenní fungování firmy.

Tabulka č. 9 Týmový hráč (Vlastní zpracování)

Cítíte se být týmovým hráčem?		
Ano	20	100%
Ne	0	0%
Nevím	0	0%
Celkem	20	

Graf č. 8 Týmový hráč (Vlastní zpracování)



V grafu vidíme, že všichni z dotazovaných jsou týmový hráči. Zcela je o tom přesvědčeno 20 respondentů (100%). Při dotazování všichni respondenti bez zaváhání odpověděli, že jsou týmovým hráčem. Značí to zdravého ducha, který v zaměstnancích je. Je potřeba, aby vedení s touto možností dále pracovalo a týmovost v zaměstnancích podporovalo. Je to jeden z motivačních prvků, které vedení má .

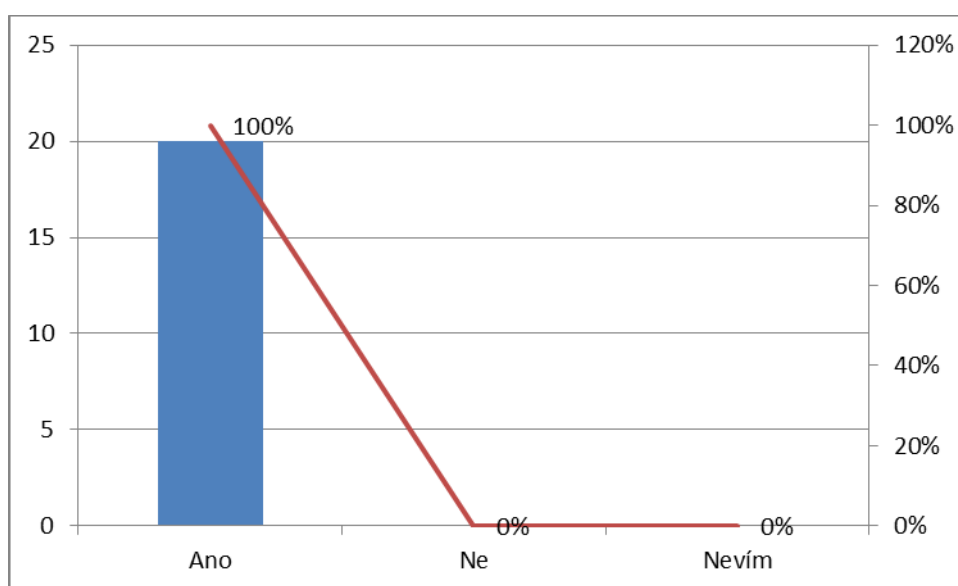
Po položení otázky : „**Jsou Vám známé firemní hodnoty a umíte něco o nich říct?**“

Na tuto otázku zaměstnanci reagovali shodně. Vědí, že existuje etický kodex Sika CZ, který jasně definuje hodnoty společnosti a každý zaměstnanec se jím musí řídit. Ví, že mezi hodnoty a etický kodex společnosti patří na první místo dodržování nejvyšších standartů kvality a služeb zákazníkům. Dodržování zákonů a právních předpisů vztahujících se k obchodní činnosti společnosti a v neposlední řadě zakazuje úplatkářství a korupci. Přijímání darů je možné jen v souladu s právem a psanými pravidly společnosti Sika CZ s.r.o. Důležitou hodnotou je i dodržování bezpečnosti, zdraví a také životního prostředí. Od všech zaměstnanců je požadováno tyto hodnoty a pravidla respektovat a dodržovat. Všechny body etického kodexu a hodnot společnosti jsou minimálně jednou do roka zaměstnancům připomínány na poradách.

Tabulka č. 10 Firemní hodnoty (Vlastní zpracování)

Cítíte se být týmovým hráčem?		
Ano	20	100%
Ne	0	0%
Nevím	0	0%
Celkem	20	

Graf č. 9 Firemní hodnoty (Vlastní zpracování)



Z grafu lze vyčíst, že drtivé většině dotazovaných je jasné, jaké jsou firemní hodnoty a co od nich společnost očekává. Zcela je o tom přesvědčeno 20 respondentů (100%). Jelikož se firemní hodnoty a etický kodex probírá na pravidelných poradách, jsou i zaměstnanci společnosti SCHONEX s nimi seznámeni a mají je již za své. Ve většině případech není odlišný od pravidel a kodexu, který používali před fúzí. Zvláště legislativa, postoje a chování k zákazníkům jsou u obou firem stejné. Nově se jen jim přidala ochrana životního prostředí, kterou v etickém kodexu společnosti neměli.

2.9.4 Shrnutí pro management

Po vyhodnocení dotazníkového šetření dostal management výsledky. Ty byly natolik alarmující, že vedení začalo situaci okamžitě a důsledně řešit. Zvýšila se intenzita koučinkových seminářů. Management společnosti rozhodl, že každé pondělí a každý čtvrtek se vedení setká s podřízenými jednotlivých oddělení a zdělí si nové informace o aktuálnímu průběhu plnění přidělených cílů. Dále bude pro zaměstnance možné se aktivně zapojit do párování cílů a jiných aktivit s tímto spojených.

2.9.5 Celkové shrnutí

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve firmě panuje direktivní manažerský styl přístupu. Management nemá velký zájem na tom, jak se zaměstnanci cítí a zda mají vhodné podmínky pro práci. Dokazuje to už jen fakt, že vedení nemělo začátkem roku 2015 při spojení společnosti Seka CZ s.r.o. a společnosti SCHONEX snahu nebo čas zaměstnancům sdělit, co je v následujícím roce čeká za změny a jaký vliv fúze na jejich práci má. Zaměstnanci pouze tušili, dozvídali se kusé informace z venčí od obchodních partnerů, což uvádí obě strany do nelehké situace. Tohle jednání však mohlo nechtěně posílit pozici konkurence, která šířila mezi zákazníky mylné a zavádějící informace. Podle informací z dotazování, celá fúze působí hekticky a neprofesionálně. Je to pochybení, které by se v takové velké společnosti nemělo vyskytnout a je potřeba udělat určitá opatření pro následující chod společnosti. Díky tomu, že jsou společnosti Seka CZ s.r.o. i společnosti SCHONEX firmy s dlouholetou tradicí a zakládají si na loajálnosti zaměstnanců, mohou si být jisti, že zaměstnanci udělají maximum pro správný chod a prosperitu společnosti. Vysoká loajálnost a oddanost byla cítit i z rozhovoru při vyplňování dotazníků. Každopádně to neznamená, že by zaměstnanci neměli zájem na tom, aby je vedení více informovalo o změnách, plánech a firemních cílech. Všichni by se chtěli na tomto podílet, aby společnost byla prosperující a úspěšná na trhu stavební chemie. Z dotazníkového šetření vyšla

doporučení pro managementu společnosti, které zmíním v kapitole doporučení a návrhy na zlepšení.

2.10 Průběžné sledování výsledků

Hlavním smyslem průběžného sledování výsledků je zjistit, zda mohou respondenti své průběžné výsledky sledovat. Možnost průběžné kontroly umožňuje zaměstnancům poskytnout informace o tom, jakých výkonů doposud dosáhli a dosahují a zda je potřeba se zlepšit, aby dosáhli svých cílů.

První průběžné sledování proběhlo začátkem roku 2016 opět dotazníkem se stejně položenými otázkami. Všechny 20 respondentů se shodlo na výrazném zlepšení v komunikaci s vedením společnosti. Pomohlo tomu hlavně to, že vedení společnosti oslovilo koučinkovou firmu, ta pravidelně jeden den v týdnu navštěvuje zaměstnance a vede seminář k posílení motivace a tím ke zvýšení úspěchu a dosažení cílů. Tohoto semináře se zúčastňuje i vedení společnosti a velmi otevřeně diskutují a probírají možnosti k lepší spolupráci.

2.11 Doporučení a návrhy na zlepšení

Obecně lze tedy říci, že většina respondentů je se svým vedoucím pracovníkem spokojena, když zpětná vazba od vedení není dostatečná. Hlavně se to týká komunikace, motivace a možnosti průběžného sledování svých cílů. Velkou roli zde hraje přístup vedoucích pracovníků. Pokud zaměstnance správně motivuje, vtáhne do chodu společnosti a umožní průběžně sledovat své výsledky. Je důležité poskytnout mu dostatečnou zpětnou vazbu a zaměstnanec potom cítí, že svou snahou dosáhl stanoveného cíle. V opačném případě může dojít k tomu, že se zaměstnanec přestane v plnění cílů snažit, jelikož nevidí své výsledky ani nemá dostatečnou zpětnou vazbu. V takovém případě tato metoda ztratí svůj význam.

Na základě poznatků z vyhotoveného dotazníku navrhuji následující doporučení, která by mohla vést ke zvýšení efektivity při komunikaci managementu a zaměstnanců:

- provést školení všech pracovníků management s důrazem na důležitost ve vysvětlení podstaty průběžného sledování úrovně dosažených cílů, maximální motivace a podpory zaměstnance při plnění těchto cílů a zpětné vazby
- průběžná školení zaměstnanců s orientací na cíl jejich práce
- intenzivní školení managementu v komunikaci se zaměstnanci
- pokračovat dál ve spolupráci s koučinkovou firmou a prohlubovat v zaměstnancích komunikativnost a loajálnost vůči společnosti
- sledovat aktuální výsledky zaměstnance nejlépe v týdenní intervenci a komunikovat je mezi sebou.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá dotazníkovým šetřením komunikace a vztahu managementu se zaměstnanci. Abych mohla naplnit můj záměr, potřebovala jsem zjistit jak funguje spolupráce mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Společnost prošla začátkem roku 2015 fúzí firem Seka CZ s.r.o a firmou SCHONEX. Nyní všechny výrobky značky SCHONEX zaštiťuje společnost Seka CZ s.r.o. Od doby fúze je ve společnosti napjatá atmosféra a vládne direktivní styl řízení firmy. Je to nejen neinformovaností nebo pozdním předání informací, ale hlavně skoro nulovou motivací zaměstnanců.

K analyzování problémů v komunikaci a současného stavu jsem použila metodu MBO a zjišťovala jsem, jaký tato metoda bude mít vliv na současnou situaci ve společnosti.

V dotazníkovém šetření jsem se dotazovala respondentů na komunikaci a chování vedení společnosti vůči zaměstnancům za uplynulé roční období po fúzi společností. Zaměstnanci jsou vůči firmě loajální, zvláště zaměstnanci společnosti Seka CZ s.r.o., na styl fungování a komunikace s managementem jsou zvyklí. Naopak zaměstnanci společnosti SCHONEX si nejsou jistí nejen tím, jak komunikuje management s podřízenými, ale i celým chováním společnosti vůči podřízeným. Cítí se být mimo hru. Jsou zvyklí na menší složení vedoucího týmu a na jiné podmínky k práci. Umět pracovat pod novou značkou bude podle dotazníkového šetření ještě většině zaměstnancům dlouho trvat.

Dále bylo mým cílem zjistit, jak metoda funguje v praxi z pohledu výkonosti zaměstnance. Která opatření musí být provedena, aby zaměstnanec úspěšně dosáhl naplnění stanovených cílů s ohledem na současné pracovní místo a také další kariérní rozvoj.

Po přezkoumání dotazníkového šetření, který proběhl stejným způsobem a totožným dotazníkem začátku roku, se většina zaměstnanců shodla, že se situace ke konci minulého roku zlepšila a to díky koučinkové firmě, která vede semináře jak se zaměstnanci, tak i managementem. Tyto semináře pravidelně probíhají dohromady a jsou velmi otevřené. Učí zaměstnance a vedení společnosti si k sobě najít cetu a komunikovat spolu.

Managementu bylo doporučeno setrvat u seminářů s koučinkovou firmou. Zvláště pro management uspořádat speciální školení, jak komunikovat s podřízenými a motivovat je.

POUŽITÉ ZDROJE

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, 344 s., ISBN 80-85839-09-1

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 156 s. ISBN 80-247-0666-0

DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., Ivancevich, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-0121-2

DYTRT, Z. *Manažerské kompetence v Evropské unii*, 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-889-4

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOTR, J. SOUČEK, I., *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

HUŠÁK, V. *Podniková kultura a management změn*. In Tománek, J. *Sborník managementu změn a reengineeringu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1

HENDL, Jan, *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál s.r.o., 2009, 408 s., ISBN 978-80-7367-485-4

JOHNSON, G., SCHOLE, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3

KIERNAN, M. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! : zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.

KONEČNÝ, M. *Management: vývoj teorie a praxe řízení*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta, 1994. 332 s. ISBN 80-85879-08-5

KORÁB, V. MICHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. Praha: Computer Press, 2005. 260 s. ISBN 80-251-0592-X

KORÁB, V. ŘEZŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2

NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management I*. 1. vydání. Brno: CERM, 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7

NOVÝ, I., SCHROLL – MACHL S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. 184 s. ISBN 80-7261-089-9.

PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*, 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X

PLAMÍNEK, J. a R. FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 8024710749

ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

ROLÍNEK, L., SEDLÁČEK, M. *Procesní řízení jako moderní nástroj rozvoje podniků*. In Rolínek, L. *Procesní řízení: Sborník z vědecké konference*. 1. vyd. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2006. 28 s. ISBN 80-7040-914-2

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, 397s., ISBN 978-80-251-1959-4

SMĚKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti*. 2. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2004. 523 s. ISBN 80-86598-65-9.

ŠULEŘ, Oldřich, *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s., ISBN 80-85839-06-7

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera -- a jak je profesionálně zvládnout*, Computer press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manžera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 26s. ISBN 80-247-1387-X.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 311 s. ISBN 80-86419-67-3

TRUNEČEK, J., et al. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VEBER, J. SRPOVÁ, M. *Podnikání malé a střední firmy*, Praha: Grada Publishing, 2005. 346 s. ISBN 80-247-1069-2

ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. Vyd. 2. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakl. Oeconomica, 2007, 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3

KURZY CZ, *vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR* [online]. c2016 [cit. 2016-01-19]. Dostupné na WWW: < <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/> >

MANAGEMENTMANIA, *organizace* [online]. c2016 [cit. 2016-01-19]. Dostupné na WWW: < <https://managementmania.com/cs/organizace> >

Stavební forum CZ, *Stavebnictví 2016: Mírný optimismus* [online]. c2016 [cit. 2016-01-19]. Dostupné na WWW: < <http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/24245/stavebnictvi-2016-mirny-optimismus/> >

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Manažerské role podle H. Mintzberga	19
Obrázek č. 2 - Model manažerských kompetencí	21
Obrázek č. 3 - Cyklus aktivit MBO	26

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vývoj stavebnictví	38
Tabulka č. 2 – Průběh fúze společnosti	43
Tabulka č. 3 – Informovanost o fungování společnosti	45
Tabulka č. 4 – Motivace zaměstnanců	46
Tabulka č. 5 – Podpora ze strany vedení	48
Tabulka č. 6 – Vazby s klíčovými zákazníky	49
Tabulka č. 7 – Motivace k výkonnosti	50
Tabulka č. 8 – Naslouchání názorů	51
Tabulka č. 9 – Týmový hráč	53
Tabulka č. 9 - Firemní hodnoty	54

Seznam grafů

Graf č. 1 – Průběh fúze společnost	44
Graf č. 2 – Informovanost o fungování společnosti	45
Graf č. 3 – Motivace zaměstnanců	47
Graf č. 4 – Podpora ze strany vedení	48
Graf č. 5 – Vazby s klíčovými zákazníky	49
Graf č. 6 – Motivace k výkonnosti	50
Graf č. 7 - Naslouchání názorů	52
Graf č. 8- Týmový hráč	53
Graf č. 9 - Firemní hodnoty	54

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník metody MBO

str. I., II.

Dotazník metody MBO

1. Změnilo se něco pro Vás a Vaši práci po fúzi firem?

Ano (co konkrétně)

Ne

Nevím

2. Byl(a) jste podle Vás vedením společnosti včas informován(a) o změnách ve fungování společnosti?

Ano (prosím napište kdy a jak)

Ne (prosím napište kdy a jak)

3. Jak z Vašeho pohledu probíhala fúze firem?

4. Jsou Vám známe firemní hodnoty a umíte něco o nich říct?

5. Využívá vedení společnosti zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení způsobu řízení firmy?

Ano (prosím napište jak často a jakým způsobem)

Ne

6. Cítíte podporu vedení a zapojení Vás jako zaměstnance do procesu fungování firmy?

Ano (prosím napište jak často a jakým způsobem)

Ne (prosím napište proč)

7. Má zájem a zapojuje se vedení do rozvoje a upevňování vztahů s klíčovými zákazníky?

Ano (jakým způsobem?)

Ne (proč tomu tak je?)

8. Cítíte se motivován vedením k rozvoji Vaší výkonnosti?

Ano (prosím napište jak)

Ne (prosím napište proč)

9. Do jaké míry naslouchá vedení vašim názorům?

10. Cítíte se být týmovým hráčem?

Ano (jakým způsobem se to projevuje. Uveďte prosím příklad.)

Ne (proč tomu tak je?)