Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Roman Golotovskiy
2019

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu
Katedra managementu

Dopady růstu firmy na informační toky při nezměněné organizační struktuře

Autor diplomové práce: Bc. Roman Golotovskiy
Vedoucí diplomové práce: Ing. Věra Králová
Rok obhajoby: 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Dopady růstu firmy na informační toky při nezměněné organizační struktuře“

jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 28. června 2019

.....

podpis

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra managementu

Fakulta managementu
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: Bc. Roman Golotovskiy

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: Dopady růstu firmy na informační toky při nezměněné organizační struktuře

Zásady pro vypracování:

1. „Organizační struktura uspořádá systémy pro zabezpečení efektivní komunikace, koordinace a integrace úsilí napříč odděleními“ (Daft, 2010). Zároveň organizační struktura zobrazuje formální informační vztahy, kde organizační jednotky sdílejí a získávají informace na základě pravidel stanovených organizací. Organizační struktura se však v čase mění a díky růstu organizace dochází ke zvyšování počtu nových činností a funkcí. Při vzniku nových funkcí a pracovních pozicí napříč existující organizační strukturou může docházet k problémům v komunikaci a koordinaci (Greiner, 1998).
2. Přenos informací v rámci rostoucí společnosti se komplikuje pro zvyšující se počet organizačních jednotek a jednotlivců v organizační struktuře. Nevhodně nastavené informační toky se můžou negativně odrážet na ostatních činnostech a procesech. Pro dosažení strategických cílů je pro organizaci vhodnou volbou včasná reakce na změny ve vnějším a vnitřním prostředí. Návrh organizační struktury je však komplexní aktivita a dopadá do všech částí organizace. Bez porozumění situace, smyslu organizační struktury a vzniklým omezením napříč organizací je změna organizační struktury rizikem.
3. I přesto, že literatura poskytuje mnohé informace o návrhu a změně organizační struktury, informace o primárních příčinách nedostatečné organizační struktury a samotných vznikajících barierách a omezeních související s růstem organizace nejsou dostatečně prozkoumány. Cílem diplomové práce je objasnit vliv organizační struktury na organizaci napříč hierarchií a získat přehled vznikajících omezení související s přenosem informací v rámci organizační struktury. Samotná výzkumná otázka si dává za cíl zjistit, jak a proč vede růst firmy k nedostatečnému informačnímu toku při stávající organizační struktuře. Vzhledem ke kontextu a položeným otázkám bude využit kvalitativní výzkum s využitím rozhovorů s řadou zaměstnanců na různých úrovních řízení ve vybrané organizaci. Výzkum představuje případovou studii, která má za cíl poodhalit primární příčiny a vznikající omezení související s přenosem informací napříč organizační strukturou v rychle rostoucí organizaci. Výstupy výzkumu mohou přispět jak teoretickému rozšíření pohledu na vznik nedostatečnosti organizační struktury z pohledu přenosu informací při výrazném růstu organizace, tak i pomoc manažerům při identifikaci těchto nedostatků na různých úrovních organizační struktury, na které poté mohou reagovat.

Rozsah práce: 60

Seznam odborné literatury:

1. DAFT, R L. Organization theory and design. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-285-86634-5
2. BURTON, R M. -- HAKKONSSON, D D. -- OBEL, B. Organizational design : a step-by-step approach. New York: Cambridge University Press, 2015. ISBN 978-1-107-48361-3.
3. Greiner, L E., Evolution and Revolution as Organizations Grow (1972). Harvard Business Review, 50(4), 37-46.

Datum zadání diplomové práce: říjen 2018

Termín odevzdání diplomové práce: červen 2019

Bc. Roman Golotovskiy
Řešitel

Ing. Věra Králová
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Dopady růstu firmy na informační toky při nezměněné organizační struktuře

Abstrakt:

Diplomová práce se věnuje problematice informačních toků v organizaci v souvislosti s organizační strukturou v případě růstu organizace. Růst firmy klade větší nároky na koordinaci a komunikaci mezi zaměstnanci. Cílem práce je objasnit vliv organizační struktury na organizaci prostřednictvím výzkumu vnitřní komunikace. Pro výzkum byl zvolen kvalitativní přístup s využitím případové studie. Sběr dat byl podpořen modifikovaný „COMM SAT-OUTCOMES" modelem komunikace jehož výstupy byly zpracovány za pomoci obsahové analýzy dat. Výsledkem výzkumu je přehled bariér ve vnitřní komunikaci zachycený modelem příčinností bariér, který definuje tři typy selhání, vyvolávající bariéry v komunikaci. Teoretickým přínosem je pak navazující teoretický model koordinační adaptace organizační struktury při růstu organizace, získaný porovnáním výsledků mezi třemi úrovněmi organizační struktury vysvětlující, proč se organizace setkávají s neúčinnou koordinací, která způsobuje organizační selhání.

Klíčová slova:

Organizační struktura, vnitřní komunikace, růst organizace, koordinace, bariéry.

Poděkování:
Chtěl bych v první řadě poděkovat své vedoucí práce, paní inženýrce Králové, která mě celou cestou inspirovala a podporovala. Její přístup nejenom pomohl provést výzkum, ale i zrodil touhu věnovat se vědě a vynakládat úsilí pro budoucí badatelé a generace.

Obsah

Úvod **14**
1 Organizování a organizační struktura **18**
Specializace 20
Formalizace 20
Standardizace 20
Centralizace 21
Uspořádání 21
Typy organizačních struktur 24
Liniová struktura 24
Štábní organizační struktura. 25
Funkcionální organizační struktura 26
Divizionální organizační struktura 26
Hybridní organizační struktura 27
Maticová organizační struktura 28
Vnitro podnikatelské jednotky 29
Strategické obchodní jednotky. 30
2 Informace z pohledu komunikačního procesu **32**
3 Vliv organizační struktury na vnitřní komunikaci **37**
Analýza vlivu organizační struktury na vnitřní komunikaci 38
Složky analýzy komunikace 38
Model „COMM SAT-OUTCOMES“ 39
Relační dimenze 40
Informační dimenze 40
Informačně-relační dimenze 41
Vymezení zkoumaného problému 42
4 Metodika **45**
Přístup a metoda 45
Vzorek 46
Sběr dat 47
Analýza dat 49
5 Výsledky **51**
Popis organizace 51
Výsledky obsahové analýzy 52
Zaměstnanci 52
Střední management 56
Top management 60
Porovnání 62

6 Diskuse **64**
7 Závěr **72**
Seznam literatury **75**
Přílohy **94**
Příloha 1. Rámec rozhovoru, vytvořený na základě „COMM SAT-OUTCOMES“ modelu. 94
Blok 1. Obecné informace. 94
Blok 2. Relační dimenze komunikace. 94
Blok 3 Informační dimenze komunikace. 95
Blok 4 Informačně-relační dimenze komunikace. 95
Příloha 2. Organizační struktura E.Mi – International s.r.o. 97

Seznam obrázků

Obrázek 1. Komunikační proces podle Bühlereho 33
Obrázek 2. Komunikační proces podle Jakobsoneho 33
Obrázek 3. Koncepční model Teixeiry (zkrácená vezre) 37

Seznam grafů

Graf 1. Liniová organizační struktura 25
Graf 2. Štábní organizační struktura 25
Graf 3. Funkcionální organizační struktura 26
Graf 4. Divizionální organizační struktura 27
Graf 5. Hybridní organizační struktura 28
Graf 6. Maticová organizační struktura 29
Graf 7. Organizační struktura SBU 30
Graf 8. Překážky v relačních dimenzích mezi zaměstnanci 53
Graf 9. Překážky v informačních dimenzích mezi zaměstnanci 54
Graf 10. Překážky v informačně-relačních dimenzích mezi zaměstnanci 55
Graf 11. Překážky v relačních dimenzích středního managementu 57
Graf 12. Překážky v informačních dimenzích středního managementu 58
Graf 13. Překážky v informačně-relačních dimenzích středního managementu 59
Graf 14. Model příčinnosti bariér 65
Graf 15. Koordinační adaptace organizační struktury při růstu organizace 69

Úvod

Organizace je velmi složitý systém, skládající se z mnoha subjektů a jejich vzájemných souvislostí. Efektivní fungování tohoto systému je ovlivněno řadou vnějších a vnitřních faktorů. Nicméně, zásadní podmínkou způsobilosti k existenci je vhodné uspořádání daných subjektů a vytvoření odpovídajících vazeb. Právě spojení samostatných částí je základnou organizace jako celku a zabezpečení synergického efektu. Proto organizování patří mezi základní funkce managementu.

„Organizování je proces identifikace a seskupení úkolů, jejich následné rozdělení mezi jednotlivci a přidělení kompetencí pro dosažení cílů“ (Allen, 1958, s. 57). Jedná se o ukotvení systému rolí do určité struktury. Organizační role je souborem cílů, aktivit, pravomoci a odpovědnosti, informací a jiných zdrojů. Organizační struktura je základním rámcem formálních vztahů mezi danými rolemi (Shinde, 2018). Formální vztah pak tvoří systém informačních toků, přes které se horizontálně a vertikálně předávají informace. Podle Druckera (2012, s. 439) vnitropodnikové organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu.

Organizace je dynamický systém, který se s časem mění a přizpůsobuje se prostředí. To se odráží i na jeho vnitřním uspořádání. Při růstu organizace dochází k navýšení počtu zaměstnanců a reorganizaci oddělení, což se odráží na stávající organizační struktuře. Zlepšení a adaptace organizační struktury, vyvolaná růstem, se zaměřuje na změnu vztahů mezi zapojenými subjekty a jejich následné optimální uspořádání pro zvýšení výkonu. To se projevuje prostřednictvím posílení formalizace, centralizace a standardizace (Mierzejewska, 2014). Organizační struktura sama o sobě neovlivňuje výkon organizace, neboť představuje statický rámec. Výkon je ovlivněn interakcemi, které se v rámci dané struktury probíhají. Tyto interakce jsou výsledkem výměny informací, tvořící v organizační struktuře informační toky(Sadia et al., 2016). Kvalita a vhodnost informačních toků svědčí o náležitě sestavené organizační struktuře. Před manažery stojí úkol včasně reagovat na změny v organizaci a adaptovat organizační strukturu v souladu s novými podmínkami.

Cílem dané práce je objasnit vliv organizační struktury na organizaci napříč hierarchií a získat přehled vznikajících omezení související s přenosem informací v rámci organizační struktury. Samotná výzkumná otázka si dává za cíl zjistit, jak a proč vede růst firmy k nedostatečnému informačnímu toku při stávající organizační struktuře. Výzkum se zaměřuje na sledování informačních toků na základě použité organizační struktury a určení bariér v komunikaci, které jsou danou strukturou způsobeny.

Práce se skládá z několika na sebe navazujících kapitol. První kapitola, Organizování a organizační struktura**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, rozebírá jednu ze základních funkcí managementu. Zejména, proč se daný proces řadí k funkcím managementu a jaký je hlavní motiv její realizace v organizaci. Rámec této funkce je reprezentován základními principy organizování. Kapitola popisuje, prostřednictvím jakých nástrojů je organizování realizováno. Zároveň kapitola představuje kroky pro sestavení algoritmu, na jehož základě manažeři jsou schopni danou funkci zabezpečit. Na tomto algoritmu se buduje jeden z nástrojů organizování a řízení, který se nezbytně používá ve všech organizacích – organizační struktura. Kapitolu zahrnuje definice a popis jednotlivých součástí organizační struktury. Seznamuje se základními popisnými charakteristikami, na jejichž základě se organizační struktura člení na řadu druhů a typů. Vymezení těchto typů, včetně kladů, záporů a doporučení k použití jsou následujícím bodem kapitoly. Součástí kapitoly je rešerše literatury, zaměřená na přímý a nepřímý vliv organizační struktury na jednotlivé složky efektivity firmy.

Kompletně uspořádané útvary, přiřazené kompetence a odpovědnost, určení vztahu podřízenosti a nadřízenosti představuji statický rámec organizační struktury. Lze ji porovnat s elektrickým schématem v bytě. Samo o sobě schéma má pasivní charakter a slouží šiřitelem aktivního elementu – elektřiny. Organizační struktura také potřebuje jakýsi šiřitel, který aktivuje celý mechanismus a zabezpečuje vzájemné fungování jednotlivých součástí mezi sebou a s vnějším prostředím. V rámci organizování tímto elementem vystupuje informace(Burke, 2003). Druhá kapitola pod názvem „Informace z pohledu komunikačního procesu“ se věnuje prvotní definicí pojmu informace. Vzhledem k časté záměně pojmů, je důležité podotknout rozdíl mezi informací a daty. Dále se analyzuje proces komunikace: vývoj konceptů, prvky komunikačního procesu, specifika organizační komunikace, která se dále člení na vnější a vnitřní. Vzhledem k záměru práce, větší pozornost je věnována komunikaci vnitřní. V kapitole jsou vymezeny základní funkce vnitřní komunikace a směry informačních toků, které tvoří komunikační síť pod značným vlivem organizační struktury.

Třetí kapitola, Vliv organizační struktury na vnitřní komunikaci, se zaměřuje na prohlubování poznatků o informacích z hlediska organizační struktury. Organizační struktura je složitý mechanismus s řadou pravidel pro komunikaci. Mezi organizačními jednotkami probíhá neustálá výměna informací v různém formátu, objemu a stupni otevřenosti. Vědecké výzkumy (Armandi a Mills, 1982; Nedović a Božinović, 2013; Zhu a Jiao, 2013) napomáhají určit, jak stupeň formalizace, centralizace a složitosti ovlivňuje informační toky a kvalitu sdělení. Kapitola kompiluje aktuální

poznatky o vzájemné vazbě organizační struktury a vnitřní komunikace. Následujícím krokem je šetření již existujících konceptů analýzy vnitřní komunikace, určení výhod a nevýhod jednotlivých metodik, hledání optimálního modelu vzhledem k záměru práce. Řada badatelů (Sobkowiak, 2005; Rogala, 2014) poskytuje vyčerpávající přehled o analýze jednotlivých složek komunikace. Jejich poznatky ve značné míře ovlivňují metodiku práce, neboť slouží reálným příkladem implementace vhodných nástrojů pro účel sledování informačních toků. „COMM SAT-OUTCOMES" model, vytvořený Pincusem (1986), se vyznačuje rozpracovanou strukturou dimenzí vnitřní komunikace, která dává široký pohled na problematiku výměny informacemi. Součástí kapitoly je detailní rozbor relačních, informačních a informačně-relačních dimenzí modelu, který se stál základnou výzkumu. Nic méně, původní koncept se zaměřoval na monitorování spokojenosti zaměstnanců s vnitřní komunikací. Použitý Pincusem instrumentář nevyhovoval potřebám výzkumu, kvůli čemuž prošel adaptací. Posledním bodem je vymezení zkoumaného problému.

Čtvrtá kapitola je věnována metodickému aparátu práce. V kapitole se rozebírají výhody a nevýhody kvantitativního a kvalitativního přístupu. S přihlédnutím ke zkoumaným proměnným, v práci se používají nástroje a techniky kvalitativního výzkumu. Dále se definují fáze výzkumu, základní populace, výběrový soubor a způsob výběru. Poté následuje tvorba konceptu sběru dat. Nejdříve se analyzuje přístup jiných badatelů, zabývajících se problematikou vnitřní komunikace. Další etapou je vyhodnocení nástrojů kvalitativního výzkumu, výběr vhodných technik a adaptace instrumentáře již zvolenému „COMM SAT-OUTCOMES" modelu. Následující fází je analýza dat. Techniky analýzy dat se odvíjí od formátu nasbíraných dat a zkoumaných charakteristik sdělení. Daná podkapitola určuje rámec poznámkování a kategorizace poznatků.

Pátá kapitola, Výsledky, reprezentuje výsledky výzkumu. Kapitola začíná popisem zkoumané společnosti, V práci je představen profil organizace, obor podnikání, krátká historie značky a vývoj společnosti od založení pobočky v České republice. Dále je popsána organizační struktura společnosti, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, postup změn při zvýšení počtu zaměstnanců. Výsledky analýzy dat jsou rozděleny na základě úrovní řízení organizační struktury do tří skupin: zaměstnanci, střední management, top management. Získané poznatky se pak mezi sebou porovnávají.

Diskuse, představena v šesté kapitole, je zaměřena na problematiku informačního auditu, nedostatky existujícího modelu a roli vypracovaného konceptu v rámci auditu. V kapitole je představen model příčinností bariér, sloužící pomůckou při odhalení skutečných zdrojů vzniklých překážek.

Poslední kapitola obsahuje závěr, shrnující dosažené výsledky a zhodnocující naplnění cílů práce. Součástí závěru je analýza teoretického a praktického přínosu práce v oblasti analýzy vnitřní komunikace.

1 Organizování a organizační struktura

Organizování procesů a činností je nezbytnou součástí pracovní náplně manažera. Francouzský inženýr Fayol (1999) ve své knize „Administration industrielle et générale“ jako první definuje jednotlivé složky managementu. Podle ní management je souborem pěti funkcí: plánování, organizování, přikazování, kontrola a koordinace. Existuje řada alternativních klasifikací (Gulick a Urwick, 1937; Weihrich a Koontz, 2005), nic méně tyto modely se zakládají na struktuře Fayola, která se v současné době považuje za klasickou.

Základem jakékoliv činnosti nebo projektu je určení aktuálních podmínek, konečného výsledků, potřebných zdrojů a způsobů dosažení cílů (Fayol, 1999). Dané aktivity spadají do první a výchozí funkce managementu, na kterou se opírají funkce ostatní – plánování. Efektivní využití disponibilních zdrojů je v první řadě založeno na spolehlivé analýze a náležitě zpracovaném plánu, zadávajícím směr celé organizace a jednotlivých oddělení (Shinde, 2018). Podrobnost a obsah plánu je dán časovým horizontem, na níž se sestavuje.

Následujícím krokem je samotná realizace plánovaných činností. Organizace představuje vzájemnou a účelnou spolupráci skupiny lidí (McIntosh, 2013). Proto manažer organizuje kolektivní práci a cílí ji na dosažení požadovaného výsledků. Podle Barnarda (1968) se jedná o funkci, zabývající se definováním rolí, pracovních míst a koordinaci vztahů z hlediska pravomoci a odpovědnosti. Funkce organizování se skládá z řady po sobě jdoucích aktivit a probíhá čtyřmi etapami. Dodržení níže uvedeného algoritmu zabezpečuje plynulou spolupráci jednotlivých úseků a realizaci plánů za co nejnižších časových, finančních a lidských nákladů.

První etapa, identifikace aktivit, navazuje na předchozí funkci a slouží spojkou mezi plánováním a jednáním. Plánování má obecný charakter, zadává tj. „pochodovou osu“ a základní způsoby dosažení cílů organizace (Daft a Marcic, 2012). Při identifikaci aktivit se plán člení na činnosti, které je nezbytné realizovat. Po identifikaci aktivit následuje druhá etapa – jejich organizování. Definované aktivity se klasifikují do skupin na základě určitého kritéria: funkce, lokace, služby (Staniuliene, 2007). Klasifikace přispívá k strukturaci procesů a operací (Daft a Marcic, 2012). Na tomto principu se celá organizace dělí na oddělení, zabezpečující konkrétní funkci – logistickou, výrobní, odbavovací, kontrolní atd.

Třetí etapou je určení autorit. Jedná se o seřazení vzniklých oddělení v určitém pořadí a tvorba základního řetězce transformace vstupů na výstupy. Tím vzniká celo

organizační hierarchie (Agarwal, 1983). Manažer přiděluje zaměstnancům pravomoc a odpovědnost na jednotlivých úrovních řízení (Shinde, 2018). Hierarchizace usnadňuje kontrolu procesů a snižuje pravděpodobnost duplikace činností.

Poslední etapou je koordinace autority a odpovědnosti. Mezi jednotlivými odděleními a pracovníky neustále probíhají interakce. Je nezbytné, aby každý jednotlivec jasně rozuměl stanoveným úkolům a věděl, kdo je jeho přímý nadřízený a za koho on sám nese odpovědnost (Dalton et al., 1980). Úkolem managementu je poskytnout zaměstnancům podrobné informace, týkající se jejich kompetencí a ověřovat, zda tyto informace byly správně interpretovány (Cunliffe, 2008).

Výsledkem realizace výše uvedených etap organizování je vytvoření uspořádaného systému a nastavení podnikatelských procesů. Základním nástrojem organizování v praxi slouží organizační struktura (Shinde, 2018).

Úspěšné organizování je založeno na tvorbě optimálního systému uspořádání jednotlivých účastníků, vycházející z účelu organizace. Daný systém slouží výchozím bodem při zpracování organizační struktury (Cejthamr, 2010). Organizační struktura je jakousi kostrou, propojující jednotlivé organizační jednotky a jejich vztahy (Mierzejewska, 2014). Tyto jednotky jsou reprezentovány určitým počtem pracovníků, podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi (Jan et al., 2013). Mimo jiné slouží k rozdělení pravomocí a odpovědnosti jednotlivým pracovním jednotkám, jako je například oddělení, pracovní skupina nebo pracovník (Hao et al., 2012). Na straně jedné tvoří osnovu, na jejíž bázi se plní rutinní a standardní procesy a procedury. Na straně druhé určuje, kteří pracovníci se budou podílet na jednotlivých řídících procesech a jakým způsobem jejich názory ovlivňují následné aktivity organizace (Jacobides, 2007). V závislosti na potřebě a charakteru úkolu, organizace je schopna transformovat se pomocí nových struktur. Zpravidla existuje trvalá organizační struktura, která se vyznačuje větší stabilitou vazeb a menšími modifikacemi. Jedná se většinou o základní organizační struktury podniku, reprezentující primární oddělení a podnikatelské procesy (Prakken, 2000). Pro oddělení sekundární se vytváří dočasná organizační struktura na určitou, časově omezenou dobu, po které se rozpadá na dílčí části, nebo se splývá s trvalou organizační strukturou. Slouží nadstavbou k trvalé struktuře pro zabezpečení větší flexibility a řešení nestandardních úkolů (Baccarini, 1996). Mezi tyto úkoly patří velké projekty, inovace nebo audit. Organizační struktura, skládající se z trvalé a dočasné složky, se označuje jako hybridní (Breunig, 2017). Pugh (1968) definuje pět základních dimenzí organizační struktury: specializaci, formalizaci, standardizaci, centralizaci a uspořádání.

Specializace

Specializací se rozumí různorodost pracovních pozic nebo funkcí, které se v organizační struktuře vyskytují (Pugh et al., 1968). Jinými slovy představuje úroveň rozdělení práce v organizaci na základě pracovní funkce. V rámci organizační struktury se rozlišují dva druhy specializace – horizontální a vertikální. Podle Mintzberge (1979) horizontální specializace se týká množství a rozmanitosti úkolů a podíl na celkovém zadání. Vertikální specializace odděluje samotný výkon od správy. S růstem organizace se specializace prohlubuje – práce zaměstnance má přesnější rámec a silnější homogenitu (Mintzberg, 1993). Avšak specializace má i negativní účinky. Rutina, vniklá kvůli silné specializaci, vede ke snížení spokojenosti zaměstnance v práci (MacKinney et al., 1962; Shepard, 1970).

Formalizace

Formalizace popisuje rozsah, ve kterém jsou pravidla, předpisy a nařízení zapsány a mají povinných charakter (Pugh et al., 1963). Pro vysoce formalizované systémy je typická malá flexibilita při rozhodnutí o způsobu vykonání úkolu, odměny a postupy jsou určeny řadem (Schminke et al., 2000). Z hlediska formalizace organizační strukturu lze rozdělit na formální a neformální. Formální organizační struktura je dána jasně určeným a vymezeným vztahem ve formátu nadřízenosti a podřízenosti, která nese v sobě i náležitou úroveň pravomoci a odpovědnosti každého vedoucího a jednotlivých oddělení. Zpravidla se řídí řadem a obsahuje popis funkcí. Neformální organizační struktura se formuje bez zásahu řídících orgánů, spontánně, na základě společných zájmů a aktivit (Šajdlerová a Konečný, 2008).

Standardizace

Standardizace je blízká formalizaci a doplňuje ji konkrétností při jednání. Hlavní náplní je popis operace a omezení v chování zaměstnance (Pugh et al., 1968). Formalizace přiděluje pracovníkovi rozsah jeho kompetencí (asistent oddělení distribuce je odpovědný za zápis reklamací). Standardizace ze své strany určuje postup realizace těchto kompetencí (algoritmus zápisu reklamací) (Dalton et al., 1980). Formalizace tedy odpovídá „co dělat?“, standardizace upřesňuje „jak to dělat“. Vysoká míra standardizace již stanovuje konkrétní cestu ke splnění úkolu. Nestandardizovaná pozice naopak dává zaměstnanci větší svobodu. Fahlén (2005) konstatuje, že zaměstnanci dávají přednost standardizovaným postupům, usnadňujícím realizaci úkolů.

Centralizace

Pojem centralizace je těsně spjat s kontrolou a rozhodováním v organizaci. Centralizací se rozumí rozdělení moci mezi subjekty organizace (Dalton et al., 1980). Organizační struktury se dělí na centralizované a decentralizované.

Centralizované organizační struktury se vyznačují vysokou úrovní pravomoci, příslušné jednomu nebo několika subjektům. Všechna důležitá rozhodnutí jsou realizována řídícím orgánem, který zpravidla zastupuje malá skupina lidí (Fahlén, 2005). Centralizovaný přístup k řízení zabezpečuje manažera veškerými informacemi o současném stavu chodu podniku (Daft, 2010). Nic méně, pracovník nemusí mít vždy potřebné informace a často nemá kontakt s výkonnými úrovněmi, kde se rozhodnutí realizují. Jsou zaznamenány větší časové prodlevy při sdělování informací (Cunliffe, 2008). Často dochází k nespokojenosti pracovníků na nižších úrovních kvůli omezením při rozhodování a pouhém plnění cizích úkolů. Neúčast v rozhodovacích procesech snižuje zájem o činnost a neochotu při generování nových nápadů (Dedahanov et al., 2017).

Decentralizovaná organizační struktura používají zcela jiný přístup k řízení. Jednotlivé funkce managementu jsou zabezpečeny větším okruhem pracovníků, v organizaci existuje několik úrovní řízení podniku (Zhu a Jiao, 2013). Vrcholové vedení se zaměřuje na kontrolní a koordinační funkci. Při decentralizaci rozhodnutí jsou přijímána rychleji; pracovníci, kteří rozhodují, mají dostatek informací a přehled o existující situaci (Burns a Stalker, 1994). Prosazuje se aktivní přístup i rozhodování – větší zainteresovanost na splnění požadovaného cíle a lepší podmínky pro růst kvalifikace pracovníků nižších úrovní řízení (Russell a Russell, 1992). Zavedení decentralizovaného systému má i určité nevýhody. Zejména vyšší náklady, především mzdové (kvalifikace na nižších stupních); nedostatečná koordinace se záměry vyšších stupňů; oddělení se soustřeďují na splnění dílčích cílů bez ohledu na hlavní cíle(Cunliffe, 2008). Nic méně, větší strukturní flexibilita se pozitivně odráží na adaptaci podniku k měnícímu se podmínkám. Díky otevřenému přístupu k inovacím a učení organizace lépe koordinuje svou činnost v turbulentním prostředí (Chung-Jen et al., 2010).

Uspořádání

Poslední dimenze reprezentuje strukturální systém vztahů mezi zapojenými subjekty (Pugh et al., 1968). Uspořádání se často nazývá „hierarchie“, neboť je základní součástí struktury (Mierzejewska, 2014). Z hlediska počtu úrovní řízení lze organizační struktury dělit na strmé a ploché (Daft, 2010).

Pro strmou organizační strukturu je typické úzké rozpětí řízení a velký počet úrovní managementu. Díky tomu manažer vede poměrně malý tým. Strmá struktura zabezpečuje lepší kontrolu a přesnější vedení, nicméně, organizace často nese větší náklady na zabezpečení (Agarwal, 1983)

Plochá organizační struktura, na rozdíl od strmé, se zaměřuje na rozšíření rozpětí řízení a s tím spojenou redukci úrovní řízení. I když podobná organizace snižuje náklady na management, klade mnohem vyšší nároky na řídicí pozice, proto vyžaduje velmi pečlivý výběr nadřízených pracovníků, schopných k organizování a vedení velkých týmů (Ghiselli a Siegel, 1972).

Organizační struktura je zčásti ovlivněna vnějším prostředím (Nahm et al., 2003). Organizace, zaměřené na stabilní a vyrovnané trhy jsou méně úspěšné a efektivní v rychle se měnících podmínkách (Gordon a Narayanan, 1984). Čím je prostředí předvídatelnější, tím je větší sklon k centralizaci, formalizaci a standardizaci procesů (Lawrence a Lorsch, 1986). Organizace, setkávající se s fungováním v turbulentním prostředí, dávají přednost decentralizací kompetencí (Ruekert et al., 1985). Jednotlivé organizační struktury jsou kombinací výše uvedených dimenzí a mají své výhody a nevýhody.

Amitabh a Gupta (2010) považují organizační strukturu za jeden z klíčových faktorů implementace úspěšné strategie, neboť výkon je přímo závislý na tom, jak jsou aktivity v rámci organizace uspořádány. Ke stejnému závěru přichází tým Estebana Brenese (2008) – realizace strategických záměrů přímo souvisí se sladěním strategie, organizační struktury a kultury. V dimenzi organizační struktury badatelé podotýkají pozitivní vliv decentralizace, delegování rozhodovacích procesů na nižších úrovních řízení a propracovanou komunikační strategii (Kim, 2005; Daft, 2010; Kang a Sung, 2017).

Výzkum spořících a úvěrových asociací umožnil zachytit vztah mezi účelností a organizační strukturou. Organizace s menším počtem definovaných rolí, nižší komplexitou struktury a decentralizovanými rozhodovacími procesy vykazují vyšší účelnost (Armandi a Mills, 1982). Pozdější výzkum Mirjany Nedović (2013) potvrzuje závěry Armandi, zejména pro řídící aparát, neboť právě management rozhoduje o využití určité struktury v organizaci. Při snížení centralizace a formalizace, střední management má povzbudit v zaměstnancích pocit důležitosti jejich práce pro celou firmu a globální vliv následných rozhodnutí. Ke stejným výsledkům dospěli účastníky výzkumného týmu Pekingské univerzity (Zhu a Jiao, 2013).

Dr. Setiawan (2016), zkoumající problematiku vzájemného vlivu důvěry, výkonu, způsobu řízení a organizační struktury, považuje strukturu za klíčový faktor, který

ovlivňuje efektivitu práce. Vliv se projevuje prostřednictvím schopnosti řídit jednotky, zapojené do struktury. Výzkum, provedený pod vedením Setiawana (2016) vychází z následující hypotézy:“ existuje přímý vliv organizační struktury na pracovní výkon“. Výsledky práce svědčí o nepřímé závislosti výkonu na organizační struktuře podniku. Nepřímý vztah se projevuje prostřednictvím důvěry nadřízeným pracovníkům a kolegům. Důležitost stylu a způsobu komunikace v rámci přijaté organizační struktury zdůrazňují i jiní výzkumníci (Rogers a Agarwala-Rogers, 1976; Downs et al., 1988). Hao, Kasper a Juergen (2012) nejenom prokazují přímou závislost výkonu na organizační struktuře, ale i doporučují vrcholovému managementu podporovat stálou komunikaci s nižšími úrovněmi řízení velmi vhodným pro ně způsobem, a tím eliminovat možné nejasnosti při stanovení cílů. Dříve provedený výzkum, založený na analýze mechanistických organizačních struktur ve vztahu k potřebám organizace a existujících podmínek, vypovídá o přímém vztahu mezi strukturou a výkonem (Robbins a Judge, 2008).

Organizační struktura třídí zaměstnance do skupin a vytváří vztahy podřízenosti a nadřízenosti, čímž vzniká základní komunikační síť v rámci organizace. Samotné založení organizační struktury je znamením, že komunikace mají následovat určitou cestu (Hall, 2015). Robins (1990) doplňuje, že struktura vysvětluje, kdo komu reportuje, určuje formální koordinační mechanismy a modely interakcí.

Kim (2005) objevil závislost mezi druhem komunikace a angažovaností zaměstnanců. Symetrická komunikace zvyšuje zájem jednotlivce o práci a zapojení do procesů. Patří sem dialog, jednání, naslouchání a řešení konfliktů, které přísluší organickým organizačním strukturám (Grunig, 2013). Asymetrická komunikace naopak vede k pasivitě a lhostejnosti (Kim, 2005). Mezi nástroje asymetrické komunikace lze přiradit sestupný charakter předání informací a snaha o kontrolu chování zaměstnanců, typické pro mechanistické organizační struktury (Grunig, 2013).

Jiní autoři překládají jiný předpoklad – prvotním zdrojem je komunikační síť, nikoliv organizační struktura(Poole a McPhee, 1983; Poole, 1985). Jinými slovy komunikace je sama o sobě strukturací organizace (McPhee, 1985; Grunig, 2013). Podle Hatche (2018) struktura je tvořena interakcemi jednotlivců, jejichž aktivity jsou jíž omezeny strukturou, i když tvoří modely a vzory, které pak rozpoznáváme jako strukturu. Tato idea se nazývá dualitou struktury. Dualita se projevuje tím, že struktura omezuje volbu aktivit jednotlivce, ale zároveň struktura je formována aktivitami, které ji omezují (Cheney et al., 2010). Grunig (2013) shrnuje dilema vzájemným působením dvou proměnných – komunikace napomáhá vytvářet strukturu, ale struktura tvaruje a omezuje komunikaci.

Organizování lidí a slaďování procesů je základní podmínkou pro dosažení společných cílů (Fayol, 1999). Organizace se snaží optimálním způsobem uspořádat dostupné zdroje, mezi které patří i zdroje lidské. Uspořádání zaměstnanců do skupin podle určitých kritérií a naladění vztahů mezi vzniklými skupinami zabezpečuje plynulých chod podniku. Organizační struktura je kostrou těchto procesů, pomáhající vytvořit stabilní vnitřní prostředí, reagující na prostředí vnější(Mierzejewska, 2014). Jak již bylo uvedeno, organizační struktura ovlivňuje organizaci globálně od strategie a plánování její realizace (Amitabh a Gupta, 2010) až po uskutečnění plánovaných záměrů (Armandi a Mills, 1982). Organizační struktura reprezentuje statický rámec. Vliv na strategii (Peng a Litteljohn, 2001), angažovanost (Chen et al., 2006) nebo efektivitu práce (Grunig a Dozier, 2003) prostřednictvím organizační struktury je dán hybnou sílou – interakcemi, které skrz danou strukturu probíhají. Tyto interakce jsou výsledkem výměny informací, tvořící v organizační struktuře informační toky(Sadia et al., 2016). Nejasnost v oblasti vzájemného působení organizační struktury, informací a komunikace vyžaduje hlubší zkoumání problematiky.

Typy organizačních struktur

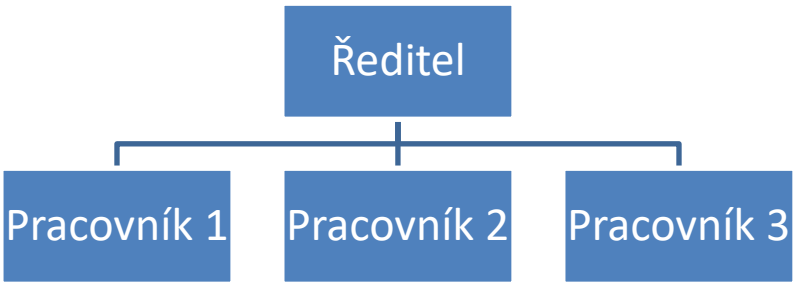
Jak již bylo naznačeno výše, existuje řada světově uznávaných struktur, které se mezi sebou liší specializací, formalizací, standardizací, centralizací a uspořádání (Pugh et al., 1963). Struktury v různých kombinacích daných dimenzí lze rozdělit na dvě skupiny – mechanistické a organické (Burns a Stalker, 1994).

Mechanistické struktury jsou charakterizovány jako tuhé, těsné a tradiční byrokratické (Ambrose a Schminke, 2003). Organizační vize má sestupný charakter (Wright a McMahan, 1992). Management preferuje centralizovaný způsob řízení, vertikální vazby se používají pro koordinací aktivit, kontrolu plnění úkolů, řešení konfliktů (Hankinson, 1999). Rozhodnutí procházejí řetězcem několika úrovněmi řízení, pracovní pozice se vyznačují vysokou specializací a nízkou iniciativou a kreativitou ze strany zaměstnanců (Ahmed, 1998). Skupina mechanistických struktur byla vyvíjena pro efektivní fungování ve stabilním prostředí a za předpokladu racionálního chování organizací, na lidí se nahlíží jako na ekonomické bytosti (Burnes, 2004).

Liniová struktura

Je první a doposud nejvíce používanou formou mechanistických struktur. Svůj název dostala kvůli liniovým vztahům mezi jednotlivými prvky systému – každý podřízený má jednoho nadřízeného pracovníka, od kterého dostává všechny pokyny k práci. Zaměstnanci nejsou propojeny napříč odděleními. Nejčastěji se používá v menších podnicích s malým počtem úrovní řízení (Cejthamr, 2010).

Graf 1. Liniová organizační struktura



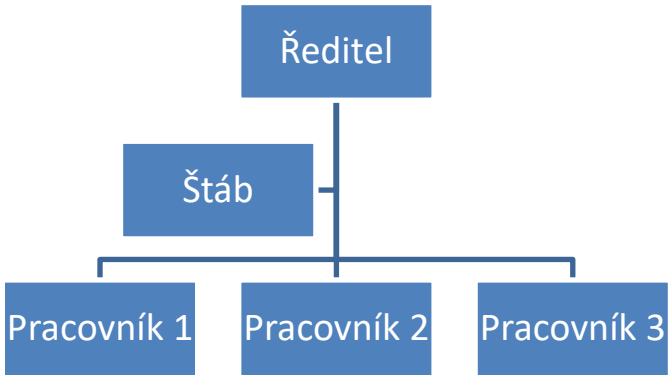
Zdroj: vlastní zpracování

Tato struktura přispívá k rychlejšímu rozhodování a přesně určuje vztah nadřízenosti a podřízenosti. Mimo jiné je vhodná při centralizované formě řízení. Nicméně, s růstem firmy a stupňů řízení, struktura začíná selhávat – vznikají bariéry v komunikace, zvyšují se nároky na vedoucí pracovníky, problémy při zapojení pomocných úseků a nedostatek potřebných specialistů při rozhodování (Dale, 1965).

Štábní organizační struktura.

Ve snaze o podporu rozhodování a lepší koordinaci činností, liniová struktura byla doplněna o zvláštní útvar, jehož cílem je poradenská činnost a podpora liniových manažerů při výkonů svých povinností. Daný útvar se jmenuje „štáb“ a je složen ze specialistů z různých oborů (účetní, HR, PH, ekonom, marketolog a další účastníky podle potřeby organizace) (Cejthamr, 2010).

Graf 2. Štábní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

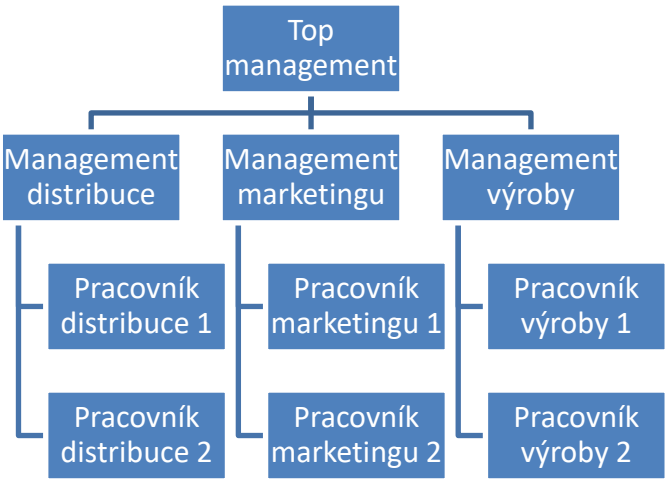
Štáb může být zapojen do chodu podniku ve dvou podobách – buď odborná celofiremní jednotka, anebo osobní útvar liniových vedoucích. V prvním případě dané oddělení vykonává nepřímé řízení podniku prostřednictvím porad a konzultací top managementu. Při využití osobní formy, štáb, tvořeny asistenty, sekretáři, a poradci, se zaměřuje na podporu konkrétní linie ve struktuře (Dale, 1965).

Je nezbytné mít na zřeteli, že štábní organizační struktura je nadstavbou jiných forem organizování (liniové, funkcionální nebo jiných) a nemůže existovat samostatně (Drucker, 2012). Vytvoření štábu ve firmě zpravidla vede ke zvýšení kvality řízení, avšak značný nárůst štábních útvarů se může negativně projevit na nákladech a občas i mít opačný efekt – přetížení informacemi a dodatečné komplikace ve vedení (Hall, 2015).

Funkcionální organizační struktura

Využívá stejný přístup jako i liniová struktura z hlediska uspořádání jednotek podle kompetencí, avšak tvorba oddělení probíhá pomocí sdružení zaměstnanců podle jejich funkcí (logistika, výroba, marketing atd.) (Cejthamr, 2010). Přispívá k efektivnějšímu využití zdrojů a sledování pohybu prostředků, předává řízení celého oddělení kompetentnímu pracovníkovi. Nicméně, firma se může narazit na zpomalení při rozhodování a zvýšení nákladů na řídící aparát (Jones, 2013).

Graf 3. Funkcionální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

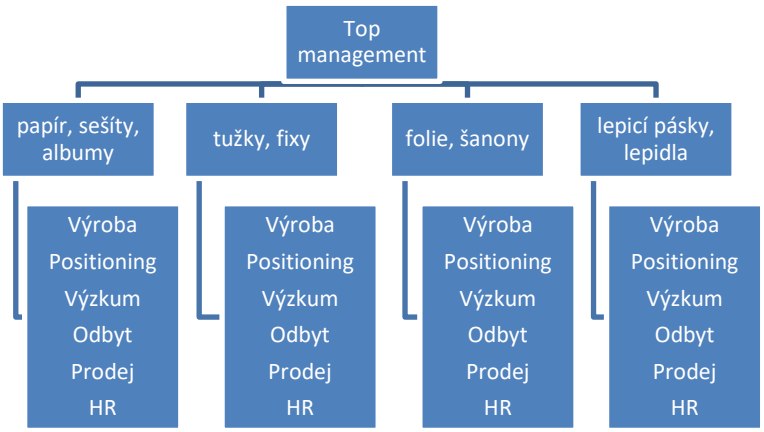
Funkcionální struktura byla vytvořena pro řízení malých těžebních společnosti, proto je vhodná pro mikro a malé podniky v poměrně stabilním prostředí(Cunliffe, 2008). Rozšíření produktové řady a nárůst vazeb vede ke selhání systému. Potenciálním nedostatkem funkcionální organizační struktury je pomalá reakce na změny ve vnějším prostředí, vyžadující koordinaci mezi odděleními. Tato koordinace přetěžuje vertikální vazby struktury (Daft, 2010)

Divizionální organizační struktura

Podstatou této metody je rozdělení pracovních jednotek z hlediska výrobkové specializace. Organizace vyčleňuje několik produktových řad, do nichž patří výrobky,

procházející stejnými výrobními operacemi nebo spadající do stejné tržní kategorie (Cunliffe, 2008). Každá divize samostatně zajišťuje primární činnosti a je řízena jedním manažerem (Cejthamr, 2010).

Graf 4. Divizionální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

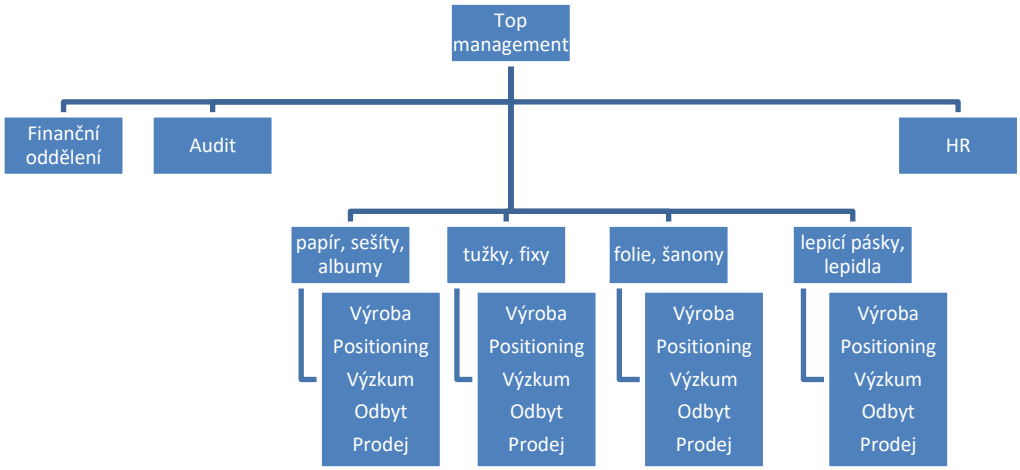
Zpravidla se uplatňuje ve velkých podnicích se značným geografickým rozptýlením a širokým sortimentem. Je vhodná i pro organizace, jejichž odběratele jsou vázány na určité složky celkové nabídky (Hall, 2015). Divize jsou schopny rychleji a pružněji reagovat na tržní změny a přání zákazníků, provádět přesnější a efektivnější marketingové kampaně díky znalostem trhu. Daný přístup je prvním krokem k decentralizaci, neboť dává určitým skupinám vyšší úroveň autonomie (Cummings a Worley, 2009).

Využití divizionální struktury může nést i nežádoucí účinky v podobě vzájemné konkurence jednotlivých divizí a konfliktů, spojených s alokací zdrojů. Vrcholový management by měl sledovat chování jednotlivých seskupení kvůli možným snahám o úplné osamostatnění. V tomto případě je nezbytné zesílení koordinace a částečná centralizace moci (Daft, 2010).

Hybridní organizační struktura

Funkcionální a divizní způsoby organizace patří do skupiny struktur homogenních. Její symbiózou vzniká struktura heterogenní, známa jako hybridní. Je tvořena za účelem zesílení výhod výše popsaných modelů a zároveň redukcí nežádoucích účinků. Jedná se o sloučení funkčních útvarů a výrobních divizí(Daft, 2010).

Graf 5. Hybridní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

I když konflikty mezi vrcholovým vedením a managementem divizí nejsou úplně odstranitelné, daný systém snižuje vyjednávací sílu divizí a tím i lobbing komplexní autonomie. Souběžná koordinace funkčních útvarů a divizních jednotek klade na řídící tým vyšší administrativní nároky (Hall, 2015).

Mechanistické organizační struktury mají však výrazné nežádoucí vedlejší účinky: přísná byrokracie brání informačním tokům napříč funkčním a hierarchickým hranicím, zatímco nadměrná specializace brzdí reakci na měnící se prostředí (Cross, 2000). S růstem organizace vedlejší účinky se projevují s větší sílou a ovlivňují efektivitu práce (Wang a Ahmed, 2003). Alternativou slouží flexibilnější a plošší struktury, patřící do skupiny organických (Cravens et al., 1996).

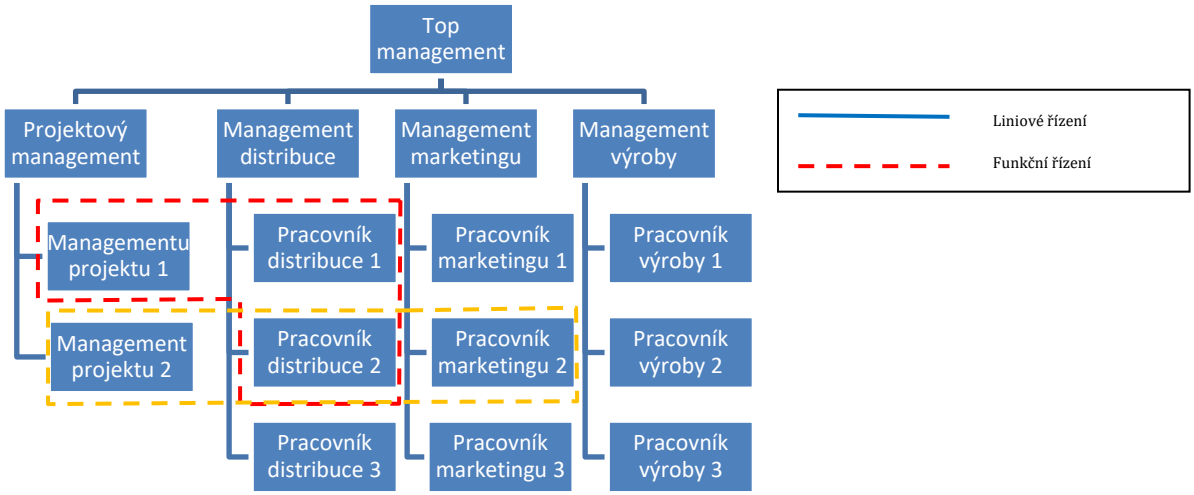
Na rozdíl od mechanistických forem organizace pracovních jednotek, organický přístup klade důraz na neformální vztahy zaměstnanců, opírá se o zkušenosti a znalosti a tvorbu synergického efektu při řešení úkolu, preferuje bezbariérovou komunikaci (Burns a Stalker, 1994). Lze je charakterizovat jako účelově neorganizované, pružné a přizpůsobivé struktury, respektující zájmy a motivy zapojených účastníků (Ahmed, 1998).

Maticová organizační struktura

Při zavedení a řízení projektů management často využívá vnitřní lidské zdroje. Zapojení specialistů z různých oddělení ovlivňuje jejich působení a efektivitu ve svých vlastních útvarech. Podobná reorganizace pracovních jednotek vyžaduje změny i v organizační struktuře (Cejthamr, 2010). Jedním ze způsobů zapojení časově omezených projektů do stálé činnosti podniku je tvorba maticové struktury. Daný systém je založen na přeskupení zaměstnanců, potřebných pro řešení projektových úkolů.

Tito zaměstnanci mají dvojí podřízenost – svému vedoucímu v rámci běžných pracovní funkce a zároveň manažerovi, který odpovídá za realizaci projektu (Hall, 2015).

Graf 6. Maticová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Jedná se o velmi pružnou a dynamickou strukturu s dočasnou působnosti, která se snadno mění v závislosti na aktuální situaci a plánech managementu (Cunliffe, 2008). Malé podniky často nemají potřebu využití podobných systémů. Jsou vyvinuty zejména pro potřebu velkých organizací s investičně náročnými a rozsáhlými záměry (Daft, 2010).

Maticová organizační struktura usnadňuje souběžnou realizaci několika projektů, napomáhá k účinnějšímu využití zapojených zdrojů a udržení plynulého chodu podniku. Mimo jiné přispívá k dosažení synergického efektu prostřednictvím zapojení specialistů z různých oddělení (Kerzner a Kerzner, 2017). Je nezbytné upozornit na možné komplikace při implementaci a využití systému kvůli vysokým nárokům na koordinační schopnosti managementu a problematickému budování projektových skupin (Carstens et al., 2013).

Vnitro podnikatelské jednotky

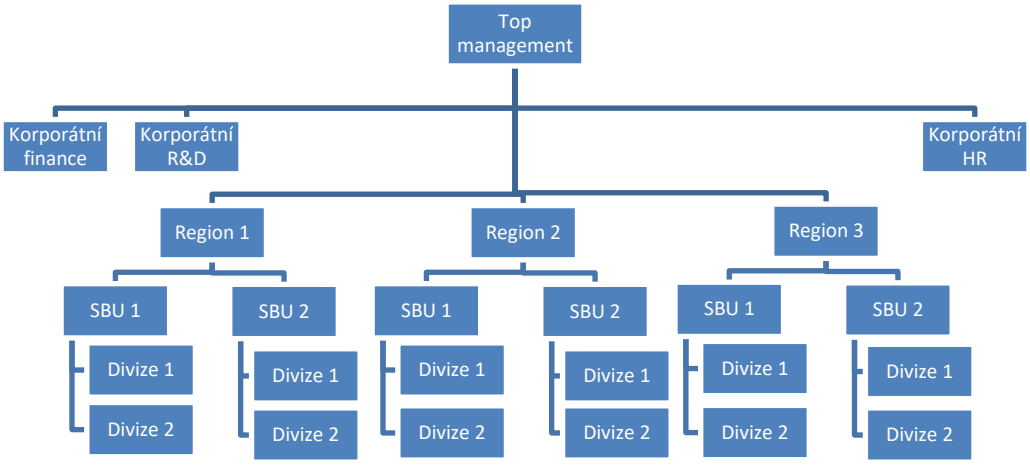
Daný způsob organizace pracovních jednotek je dalším stupněm decentralizace. Vnitro podnikatelské jednotky se vyznačují velkou autonomií s různou mírou kompetencí (Cejthamr, 2010). Můžou být využity jako dodatečný nástroj ke klasickým strukturám. Dané jednotky zpravidla samy tvoří strategií a určují cíle (které jsou v souladu se strategickými záměry organizace). Tato samostatnost se odráží na výběru dodavatelů, odběratelů a partnerů (Daft, 2010).

Jednou z nejčastěji využívanou formou vnitro podnikatelských jednotek je améba. Jedná se o vysoce autonomní útvar. Jednotka je tvořena 3-50 zaměstnanci, při překročení velikosti dochází buď k rozdělení, anebo slučování jednotlivých améb (Cunliffe, 2008). Celá struktura je budována na plochém principu řízení – top management koordinuje činnost améb prostřednictvím delegovaných zástupců. Vrcholové vedení rozhoduje o strategicky důležitých aspektech – klíčové cíle a strategie jejich dosažení, financování podniku, rozpočet, komunikační sít. Améby nezávisle řídí návazné oblasti – HR, účetnictví, generace zisku, hledání dodavatelů, segmentace trhu a oslovení zákazníků (Inamori, 2012).

Strategické obchodní jednotky.

Při značném a trvalém růstu se organizace může setkat s neschopností reagovat na požadavky zákazníků a situaci na trhu z důvodu klesající pružnosti. Příkladem enormního rozměru korporace může sloužit „Unilever" nebo „Nestle". Jedním ze způsobu řešení daného problému je princip „divide et impera", realizující se pomocí strategických obchodních jednotek (Daft, 2010). SBU (strategic business unit) je část organizace, vyznačující se velkou mírou autonomie, zaměřena na určitou výrobkovou řadu nebo oblast služeb (Cejthamr, 2010). Top management deleguje SBU značnou pravomoc a odpovědnost k nezávislé realizaci vnitřních a vnějších podnikatelských procesů. Podnikatelskou jednotku řídí manažer, a to v roli ředitele samostatně fungující firmy (Gupta, 1987). Strategie daného podsystému je pouze zčásti samostatná – nástroje dosažení cílů SBU určuje sama, nicméně vychází z hodnot a strategických záměrů centra (Drucker, 2012).

Graf 7. Organizační struktura SBU



Zdroj: vlastní zpracování

Implementace SBU umožňuje podniku zachovat pružnost adaptace k měnícímu se prostředí. Systém přispívá k tvorbě participativního systému a usnadnění koordinace jednotlivých jednotek v rámci SBU díky zjednodušení organizační struktury převodem jednotlivých oddělení do kompetencí nově vzniklých a samostatných útvarů (Hall, 2015). Vrcholové vedení se může setkat s odkloněním jednotlivých podnikatelských jednotek od celofiremní strategie a sklonu ke vzájemné konkurenci mezi jednotlivými úseky (Cunliffe, 2008).

Výše popsané skupiny organizačních struktur reprezentují konečné body osy. V praxi organizace nejsou zcela mechanistické nebo organické – zpravidla mají rysy obou kategorií v různých poměrech (Ambrose a Schminke, 2003). Mechanistický a organický přístup ke strukturaci ovlivňuje i další složky organizace, i když tento vztah není zjevně patrný.

2 Informace z pohledu komunikačního procesu

Jakékoliv aktivity organizace jsou těsně spjaty s pojmem „informace“. Informací se rozumí sdělení, snižující míru neurčitosti na straně adresáta (Daft a Lengel, 1986). Bagchi (2010) tvrdí, že neurčitost, vyvolaná nedostatkem informací, vytváří rozhodovateli překážky a omezení před racionální volbou. Podle něj rostoucí stupeň neurčitosti zvyšuje pravděpodobnost nežádoucích vedlejších účinku při rozhodovacím procesu. Galbraith (1977) definuje neurčitost jako rozdíl mezi množstvím informací, potřebných pro splnění úkolu a množstvím informací, které jsou aktuálně k dispozici. Informace však není prvotním zdrojem. Jedná se o data (Ackoff, 1989).

Je důležité rozlišovat informace a data. Data jsou fyzicky zaznamenána fakta nebo výsledky pozorování, zapsané v určité podobě. Informace jsou pak výsledkem analýzy a interpretace vstupních dat s využitím znalostí (Oz, 2008). Oz (2008) tvrdí, že informace jsou nedílnou součástí jakékoliv operace – umožňují pochopit současný stav situace, zanalyzovat příčiny a udělat příslušné rozhodnutí. Informační systémy zabezpečují shromáždění, zpracování, uložení sdílení a využití relevantních informací (Gupta, 2000).

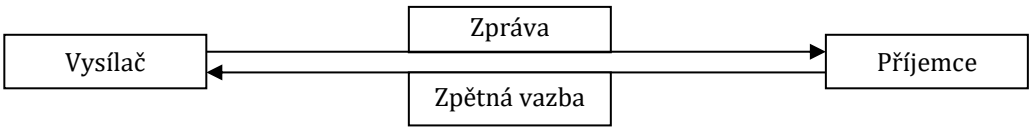
Moberg (2002) dospěl k závěru, že sdílení informací je jedním ze základních faktorů, ovlivňujících konkurenceschopnost organizace. Výzkumy v oblasti dodavatelských řetězců konstatují přímý vliv plynulosti procesů na ziskovost. Plynulost procesů vyžaduje zabezpečení bezbariérového toku aktuálních a nezkreslených informací mezi účastníky (Childerhouse a Towill, 2003; Li a Lin, 2006; Rahman, 2004). Manažeři na operativní úrovní sbírají data o aktuálním stavu na výrobně, analyzují je a porovnávají s plánem, předávají již hotové informace vyššímu stupni řízení (regionální management), anebo jiným zájmovým stranám, které jsou z hlediska hierarchie na stejné úrovni (logistické oddělení). Vrcholové vedení potřebuje disponovat aktuálními informacemi z různých oblastí, aby bylo schopno náležitě reagovat na současný stav v souladu se strategickými záměry organizace (Shajahan a Priyadharshni, 2000). Postupný přenos informací mezi uživateli se jmenuje informační tok (Zachary, 1977). Nevhodné nastavení informačního toku může mít za následek snížení efektivity celé organizace a k chybným rozhodnutím ze strany vedení (Rosenfeld et al., 2004). Proto je velmi důležité zabezpečit plynulý přenos informací mezi úseky a usilovat o odstranění bariér uvnitř systému.

Oboustranný informační tok vytváří komunikaci mezi účastníky procesu. Jedná se o sociální systém, zabezpečující neustálou výměnu informací a dat prostřednictvím vhodných nástrojů (Rayudu, 2009). První a jednoduchá struktura komunikačního

procesu byla navrhnuta Karlem Bühlerem (1999) (obrázek 1) v knize „Die Sprachtheorie".

Celá struktura zahrnovala pouze 4 elementy. Vysílač posílá zprávu příjemci a dostává

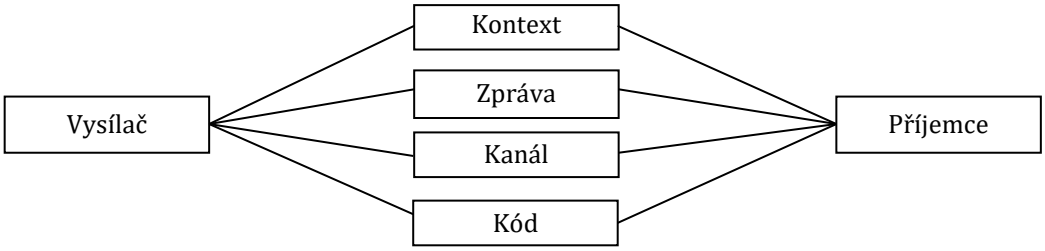
Obrázek 1. Komunikační proces podle Bühlereho



Zdroj: vlastní zpracování

zpětnou vazbu. Bühler nebere v potaz řadu okolností, přímo ovlivňujících komunikaci. Tato struktura později byla modifikována Romanem Jakobsonem (Jakobson, 1961 in Radulescu, 2009), který předpokládal, že po vysílání zakódované zprávy (prostřednictvím určitého kódu) proces dešifrace může být spuštěn jen za podmínky použití stejných kódů oběma stranami. **Obrázek 2** reprezentuje model Jakobsoneho. Jakobson (1960) bere v úvahu předešlý kontext, který slouží referentem pro příjemce zprávy a ovlivňuje jeho schopnost porozumět sdílení. Tyto složky jsou

Obrázek 2. Komunikační proces podle Jakobsoneho



nedílnou součásti moderních, podrobnějších modelů komunikačního procesu.

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace ovlivňuje organizaci v různých oblastech. Její vliv se projevuje na celkovém výkonu organizace (Chen et al., 2006; Rogala, 2014), angažovanosti zaměstnanců (Mishra et al., 2014; Karanges et al., 2015; Kang a Sung, 2017) a důvěrou (Mishra a Morrissey, 1990; Nikandrou et al., 2000; Thomas et al., 2009). Komunikace v organizaci se označuje pojmem „organizační komunikace". Greenbaum (1974) vymezuje organizační komunikaci pomocí tří proměnných – cíle, operačních procedur a struktury. Cílem komunikace je umožnit dosažení cílů organizace. Mezi operační procedury patří využití funkčních komunikačních sítí; přijetí komunikačních politik, odpovídajících cílům komunikační sítě; implementace daných politik prostřednictvím vhodných komunikačních aktivit. Struktura se skládá ze čtyř elementů: organizační jednotky; funkční komunikační sítě; komunikační politiky; komunikačních aktivit. Z hlediska směru transakcí organizační komunikaci lze

rozdělit na dva druhy – komunikace externí a interní (Baker, 2002). Při externí komunikaci alespoň jeden z účastníků není členem organizace. Mezi běžné příklady patří jednání s dodavateli, odběrateli, státní správou. Interní komunikace naopak probíhá pouze uvnitř organizace bez zásahu vnějších stran. Komunikace v rámci organizace je však značně ovlivněna organizační strukturou (Grunig a Dozier, 2003; Grunig, 2013).

Organizační struktura je formou vnitřního uspořádání jednotlivých elementů do společného rámce za účelem plynulého fungování (Fayol, 1999). Systematický přístup se týká i komunikace, která probíhá mezi odděleními i jedinci. Sdílení, zpracování a využití informací je nezbytné při plnění každodenních úkolů a důležitých rozhodnutích, proto manažeři uspořádají informační toky v souladu s pracovními procesy. Bariéry a překážky v interních informačních tocích můžou negativně ovlivňovat pracovní procesy v organizaci (Rosenfeld et al., 2004). Vnitřní komunikace je velmi rozsáhlá oblast ke zkoumání a vyžaduje detailnější rozbor dílčích složek, jako například směry komunikace, vliv na jiné prvky organizace nebo způsoby její analýzy v rámci podniku.

Komunikace je nezbytnou součástí fungování organizace. Jednotlivci a oddělení neustále sdílí, získávají a zpracovávají informace. Z hlediska organizační struktury a zúčastněných stran lze komunikaci rozdělit na dva druhy – externí a interní (Cornelissen, 2008). Oba druhy plní určité funkce. Externí komunikace zásobuje management informacemi o vnějším prostředí, přispívajícími k efektivnímu rozhodování (Tushman a Katz, 1980). Vnitřní komunikace slaďuje procesy a práci zaměstnanců, čímž přispívá k jejich účasti při dosažení organizačních cílů (Welch a Jackson, 2007). Argenti (1996) podotýká důležitost způsobů a cest, jak probíhá komunikace mezi zaměstnanci. Navíc, jen malé množství výzkumů se soustřeďuje na tom, co zaměstnanci považují za podstatné v rámci vnitřní komunikace (Uusi-Rauva a Nurkka, 2010). V první řadě je nezbytné určit, co vnitřní komunikace znamená a jak se spojena s organizační strukturou.

Argenti (1996) po revizi definicí vnitřní komunikace dochází k závěru, že badatelé odkazují na malé množství prvotních článků. Řada autorů (Riel et al., 1995; Smidts et al., 2001; Dolphin, 2005) zakládá své práce na definici Franka a Brownella (1989), který komunikaci vymezil jako komunikační transakci mezi jednotlivci a/anebo skupinami na různých úrovních řízení a specializace, která má za cíl tvorbu nebo restrukturaci organizace za účelem implementace návrhů a koordinace každodenních činností.

Literární rešerše padesátí expertů v oblasti vnitřní komunikace, provedená Goldhaberem (1999), svědčí o různorodosti definic, mezi kterými existuje řada

společných rysů: interní komunikace probíhá v rámci otevřeného systému, jímž je ovlivňován a jehož ovlivňuje; zahrnuje zprávu, tok, cíl, směr a kanál; zahrnuje lidí, jejich postoje, pocity, vztahy a schopnosti.

Vnitřní komunikace je představena jako součást organizační komunikace v modelu Rieleho (1995). Dolphin (2005) ji zkoumá v kontextu funkce komunikace korporační. Smidts (2001) nahlíží na komunikaci jako na formu sdílení informace mezi nadřízené, podřízené a zaměstnanci na stejné úrovně kompetence. Kalla (2005) zdůrazňuje multidisciplinární charakter vnitřní komunikace a definuje ji jako jakoukoliv formální a neformální komunikaci, probíhající interně na všech úrovních organizační struktury. Multidisciplinarita v daném kontextu znamená propojení čtyř druhů komunikace – podnikatelské, manažerské, organizační a korporační.

Četné studie prokázali vliv vnitřní komunikace na spokojenost s prací a efektivitou (Brown a Eisenhardt, 1995; Laidlaw a Gray, 2002; Zucker, 2002; Rosenfeld et al., 2004; Bartoo a Sias, 2004). Efekt je dán i tím, mezi jaké subjekty z hlediska nadřízenosti a podřízenosti komunikace probíhá (Anderson a Level, 1980; Mitroff, 1983). Proto při výzkumu je důležité brát v úvahu i směr informačních toků. Směr informačních toků je často dán organizační strukturou podniku(Fielding, 2006). V rámci hierarchicky strukturovaného systému komunikace může probíhat několika způsoby, a to sestupně, vzestupně a laterálně (Muchinsky, 1977).

Aktivní fungování jednotlivých oddělení v rámci již vytvořené organizační struktury vychází ze zadaných a předaných úkolů. Top management určuje strategické cíle a předává je nižším úrovním řízení. Po rozložení globálních cílů na cíle menšího rozsahu a následnou dekompozici činností, manažeři sdělují informace svým podřízeným pracovníkům (Shinde, 2018). Komunikace směrem dolů se jmenuje sestupná. Jedná se o hierarchicky založený způsob komunikace, typický pro strmou a mechanickou organizační strukturu (Grunig, 2013). Na sestupném principu jsou založeny příkazy, nařízení, pravidla a direktivy (Downs a Adrian, 2012). Prostřednictvím sestupné komunikace management sděluje zaměstnancům misi, vizi a cíle organizace. Zvolený kanál a přistup ke komunikaci ovlivňuje spokojenost zaměstnanců v práci, jejich morálku a motivaci (Anderson a Level, 1980). Larkin a Larkin (1994) tvrdí, že sestupná komunikace je efektivní při přímém kontaktu top managementu s nižšími manažery a následný přímý kontakt operačních manažerů s podřízeným personálem.

Opakem sestupné komunikace je komunikace vzestupná, při které informace jsou předávány od podřízených pracovníků k nadřízeným (Lunenburg, 2010). Teorie zúčastněných stran podporuje vývoj a zavedení daného druhu informačního toku do

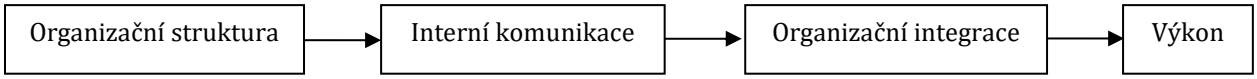
komunikačního systému organizace (Mitroff, 1983) . Na rozdíl od sestupné komunikace, která má autoritářský charakter, vzestupný směr dává zaměstnancům kanál pro zpětnou vazbu a zvyšuje efektivitu práce, neboť podřízení vykonávají úkoly s vyšším zájmem (Filmer-Wilson a Anderson, 2005). Zvýšená angažovanost prokázána pozdějšími výzkumy (Wilson a Irvine, 2013). Nicméně, implementace vzestupného způsobu komunikace negarantuje žádný výsledek. Ten je značně ovlivněn důvěrou zaměstnanců vůči svým nadřízeným (Roberts a O'Reilly, 1974). Od managementu se očekává aktivní reakce na podněty. Podceňování zpětné vazby manažery vede ke skepsi a nedůvěře ze strany podřízených (Deetz, 1992). V určitých případech zaměstnanci preferují mlčet o problémech a stávají se „přitakávači". Hlavním důvodem je riziko ztratit práci (nebo jiný druh trestu) a poškodit vztah s vedením (Milliken et al., 2003). Sestupné a vzestupné informační toky jsou složky vertikální komunikace, reprezentující vztah nadřízenosti a podřízenosti (Goldhaber, 1993; Downs a Adrian, 2012).

Při plnění úkolů se komunikace probíhá nejenom vertikálně mezi jednotlivými úrovněmi řízení. Útvary, nacházející se na stejné úrovni, se neustále vyměňují informacemi operačního charakteru bez zásahu řídícího aparátu. Komunikace v rámci jedné úrovni organizační struktury se označuje jako horizontální (Welch, 1980). Někteří autoři používají pojem laterální komunikace (Pettit et al., 1997; Rodríguez, 2005; Butler, 2010). Tyto pojmy jsou zaměnitelné. Nástroje, systém a kvalita horizontální komunikace má přímý vliv na pracovní výkon (Pettit et al., 1997). Postmes (2001) klasifikuje dva typy horizontální komunikace – zaměřená na úkol i neformální komunikace. První typ je založen na výměně informací, týkající se bezprostředně činnosti zaměstnanců. Druhý typ reprezentuje konverzaci soukromého charakteru, které se netýkají zaměstnaneckých povinností. Pracovně zaměřena komunikace posiluje v zaměstnancích pocit profesní způsobilosti a kvalifikace (Ashforth a Mael, 1996). Neformální styk ve skupině přispívá k soudružnosti mezi kolegy (Levine a Moreland, 1990).

3 Vliv organizační struktury na vnitřní komunikaci

Organizační struktura je základnou při uspořádání informačních toků, které následně tvoří sít pro vnitřní komunikaci (María Martínez-León a Martínez-García, 2011). Kim (2005) ve své práci, zaměřené na zkoumání spravedlnosti v organizacích prizmatem organizační struktury a informačních toků, prokázal závislost mezi druhem komunikace a typem organizační struktury. Z výsledků analýzy je patrná vysoká míra asymetrické komunikace ve firmách s pevnou, formalizovanou a hierarchickou organizační strukturou. Adhorkatické typy naopak projevují větší sklon k symetrické komunikaci. Dané výsledky posloužili jako základ pro výzkum Teixeiryho (2012) cíleného na vytvoření koncepčního modelu vztahu integrace, komunikace a organizační struktury.

Obrázek 3. Koncepční model Teixeiry (zkrácená vezre)



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci souvislosti organizační struktury a vnitřní komunikace Teixeira (2012) předložil 3 hypotézy: centralizace negativním způsobem ovlivňuje vnitřní komunikaci; plochost struktury má pozitivní vliv na vnitřní komunikaci; horizontální integrace pozitivně ovlivňuje vnitřní komunikaci.

Bohužel, daný model doposud zůstává konceptem bez praktického využití a empirické ověření. Nicméně, jiní autoři zčásti výše uvedené hypotézy zkoumají. Holtzhausen (2002) šla jiným směrem a zaměřila se na vliv decentralizace struktury. Z výsledků jsou patrné pozitivní změny, zejména vyšší důvěryhodnost a objem sdělených informací, snížení strachu mluvit zcela otevřeně, efektivnější vertikální a horizontální komunikace. Z výsledků lze logicky odvodit prokázání první hypotézy Teixeiryho (2012) .

Nevhodná organizační struktura může negativně ovlivňovat informační toky. Negativním vlivem se rozumí vytvořené bariéry v komunikaci. Maria Daniela Pipa (2016) se ve své práci „Organizational communication from the perspective of qualitative analysis“ zaměřuje na vztah mezi organizační komunikací, organizační strukturou a efektivitou práce. Kvalitativní analýza poukazuje na to, že zkoumané organizace považují komunikaci za jeden ze zásadních faktorů, ovlivňujících efektivitu. Tato představa se potvrzuje při zkoumání bariér v komunikaci, které vedou ke snížení efektivity a nedorozuměním mezi útvary organizační struktury. Za základní bariéru se podle výzkumu považuje nedorozumění a mylné závěry z komunikace, které jsou často způsobeny nepřímou komunikací. Osobní komunikace s vedením a

komunikace s podřízenými umožňuje eliminovat danou bariéru. K podobným výsledkům dospěla Candace L White (2010) při zkoumání spokojenosti zaměstnanců velkých podniků s interní komunikací. Výzkum prokázal, že osobní komunikace pozitivně přispívá k porozumění sdělení. Mimo jiné informace z první ruky dávají zaměstnanci pocit důležitosti. Stejný účinek má i e-mail, poslaný přímo vrcholovým vedením, nikoliv skrz celou hierarchickou strukturu. Jedním z dalších nálezů White (2010) je ochota zaměstnanců cítit, že „jsou ve smyčce", to znamená, být součástí skupiny lidí, vědoucích o důležitých a podstatných rozhodnutích. Ten pocit vzniká prostřednictvím získávání širšího okruhu informací, nejenom ze svého úseku. Sdělení informací o chodu podniku vyvolává dojem respektu ze strany top managementu.

Analýza vlivu organizační struktury na vnitřní komunikaci

Informace a způsob předávání informací hraje důležitou roli v organizaci a přímo ovlivňují výkon (Snyder a Morris, 1984; Chen et al., 2006; Garnett et al., 2008). Nicméně, badatelé konstatují danou závislost prostřednictvím různých proměnných. Snyder a Morris (1984) vymezují vliv komunikace nadřízených s podřízenými (sestupný směr) a sdílení informací mezi kolegy. Chen (2006) ve svém výzkumu používá pětifaktorovou škálu, navrhnutou Penleyem a Hawkinsem. Škála je založena na účelu komunikace: zadání, výkon, kariéra, osobní komunikace a komunikační odezva (Penley a Hawkins, 1985). Garnett (2008) zdůrazňuje důležitost komunikace vzestupné a zaměřené na úkol. I když závěr zní podobně, výzkumnici zkoumají různé proměnné.

Existuje řada hledisek, ze kterých lze hodnotit komunikaci a informační toky. Avšak volba té či oné proměnné dává jenom omezený přehled. Badatelé se již dlouhou dobu snaží klasifikovat parametry měření a nabídnout ucelený systém hodnocení.

Složky analýzy komunikace

Počáteční práce, zkoumající vnitřní komunikaci, vznikly díky zájmům o podnikatelskou a průmyslovou komunikaci v období dvacátých až padesátých let. Další vývoj daného odvětví byl podpořen HR odděleními až do půlky sedmdesátých let. Články Dale Carnegieho (1936; 1937) a metodické příručky se soustřeďovaly na přesvědčivé strategie ze strany vrcholového vedení. Mezi základní parametry efektivní komunikace patřily přesnost, čitelnost zpráv, účinnost komunikačních medií (Putnam a Cheney, 1985; Redding, 1985).

Objektem výzkumu šedesátých a sedmdesátých let se stalo studium zprav, procházející organizací, a dopad komunikačního klimatu na účinnost přenosu informací.

Badatelé věnovali pozornost dovednostem zaměstnanců, které je činily efektivnějšími komunikátory, a faktory, charakterizující efektivitu celého komunikačního systému (Redding a Tompkins, 1988). Toto období se často označuje jako modernisticky zaměřené. Interní komunikace zahrnovala psychologické studie vztahů nadřízených a podřízených pracovníků, komunikačního klimatu a zpracování získané informace. Patřily sem i sociologické výzkumy komunikačních sítí, koordinace pracovních skupin a adaptace a použití nových technologií v praxi (Putnam et al., 2000).

Počátek osmdesátých let se vyznačuje značným pokrokem v oblasti interní komunikace. Badatelé kritizovali modernistické práce kvůli absenci teoretického rámce (Putnam a Cheney, 1985; Redding a Tompkins, 1988). Nové oblasti se soustřeďují na významu organizačních událostí, jazykových symbolech, organizační kultuře a komunikačních pravidlech (Putnam et al., 2000). Redding (1972) ve své knize „Communication Within the Organization" shrnuje a kompiluje výsledky prací Levela (1959), Sanborna (1968), Tompkinse (1962), Zimy (1969), Mintere(1969) a Jaine (1971). Jeho dílo posloužilo základním zdrojem pro významný výzkum Downse a Hazena (1977). Tito vědci vycházeli z výsledků faktorové analýzy a určili osm dimenzí organizační komunikace, které se považovali za nejlepší měřítka informační spokojenosti v rámci organizace: komunikační klima; komunikace s vedením; organizační integrace; kvalita medií; horizontální neformální komunikace; firemní komunikace; personální zpětná vazba; komunikace s podřízenými. Mimo jiné prezentovali i nástroj měření daných dimenzí, známý ve světe pod názvem „communication satisfaction questionnaire", který se doposud aktivně používá při informačním auditu a výzkumu v oblasti komunikace (Mueller a Lee, 2002; Laidlaw a Gray, 2002; Akkirman a Harris, 2005; Rogelberg et al., 2010).

Model „COMM SAT-OUTCOMES"

Nabízený Downsem (1977) model je stabilní, vnitřně konzistentní z hlediska použitých stupnic (Crino a White, 1981) a spolehlivý pro organizace bez ohledu na druh práce (Downs, 1977). Tyto závěry patří mezi hlavní důvody, proč si Pincus (1986) zvolil daný model jako základnu pro analýzu spokojenosti s komunikací, spokojeností v prací a výkonem. Hlavním přínosem Pincuse bylo doplnění modelu o devátou proměnnou – komunikace vrcholového vedení (Kim, 2005) a následné třídění všech proměnných do tří dimenzí – relační, informační a informačně-relační (Gray a Laidlaw, 2004).

Relační dimenze

Relační dimenze jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s komunikačními vztahy s členy organizace (Alsayed et al., 2012). Především se týkají vnímání a postojů zaměstnanců, školitelů a jiných pracovníků na všech úrovních organizace. Tato dimenze je chápána jako vzájemné vnímaní zaměstnanců v jejich pracovním prostředí (Jalalkamali et al., 2016). Do skupiny relačních dimenzí patří: komunikace s podřízenými, horizontální neformální komunikace, komunikace vrcholového vedení (Pincus, 1986).

Komunikací s podřízenými se rozumí vzestupnou a sestupnou komunikaci z hlediska vedení ve vztahu k podřízenému štábu (Kim, 2005). Kombinuje reakci zaměstnanců na sestupnou komunikace na straně jedné a rozsah, v němž je komunikace iniciována směrem vzhůru za straně druhé(Clampitt a Downs, 1993). Napomáhá manažerovi určit úroveň informačního přetížení (Downs a Hazen, 1977). Výzkumy svědčí o vlivu kvality a rozsahu komunikace s podřízenými na produktivitu zaměstnanců (Clampitt a Downs, 1993), motivaci (Anderson a Level, 1980) a spokojenosti v práci (Pincus, 1986).

Základní princip horizontální komunikace byl popsán v podkapitole „směry informačních toků“. Downs (1977), předpokládá, že zaměstnanci vnímají komunikaci s kolegy jako neformální, proto rozšiřuje pojem horizontální komunikace a doplňuje ho o neformální formu. Patří sem rozsah toků vinné révy v organizaci; přesnost a volnost informačních toků při horizontální komunikaci; přesnost a volnost informačních toků při neformální komunikaci (Akkirman a Harris, 2005). Je prokázán vliv horizontální neformální komunikace na angažovanost zaměstnanců (Varona, 1996).

Třetí zahrnutá kategorie v rámci relačních dimenzí je komunikace vrcholového vedení. Tento druh komunikace odráží dříve nalezená zjištění, konstatující závislost mezi způsobem komunikace top managementu organizace a spokojeností zaměstnanců v práci (Foehrenbach a Rosenberg, 1982; Ruch a Goodman, 1983) a jejich výkonem (Petelle a Garthright-Petelle, 1984). Reprezentuje oboustrannou komunikace vrcholových manažerů a ostatních členů organizace (Pincus, 1986).

Informační dimenze

Tyto dimenze se zaměřují primárně významovou stránku komunikace (Gray a Laidlaw, 2004). Určují stupeň spokojenosti s obsahem tokem informací skrz organizaci (Alsayed et al., 2012). Pincus (1986) řadí mezi informační dimenze kvalitu medií, organizační perspektivu a organizační integraci.

Kvalita medií odráží míru, v níž zaměstnanci považují podniková media za efektivní (Downs a Hazen, 1977). Klíčovým cílem je zabezpečení dobře organizovaných schůzek, příprava srozumitelných direktiv a užitečných organizačních publikací, zabezpečení správnosti poskytnutých informací (Clampitt a Downs, 1993).

Organizační perspektiva je tvořena souborem dat a informací, vztahujících se k celkovému fungování organizace(Nakra, 2006). Součástí jsou i specifické složky mezi které patří sdílení globálních cílů, zprávy o výkonu, plánech, změnách a finančních výsledcích (Downs a Hazen, 1977).

Informace, získané bezprostředně v pracovním prostředí zaměstnance, tvoří dimenzi organizační integrace (Pincus, 1986). Jedná se o zprávy oddělení, požadavky na zaměstnání a personální zprávy (Mueller a Lee, 2002). Kvalita a spokojenost s organizační integrací přímo ovlivňuje výkon zaměstnance (Ziuraite, 2008), jeho angažovanost(Ammari et al., 2017; Tripathi a Agarwal, 2017) a povzbuzuje pocit sounáležitosti ke společnosti (Alanezi, 2015).

Informačně-relační dimenze

Dané dimenze mají duální charakter. Patří sem informační a relační aspekty komunikace (Alsayed et al., 2012). Skupina je tvořena třemi proměnnými – komunikace nadřízených pracovníků, personální zpětná vazba, komunikační klima (Pincus, 1986).

Komunikace nadřízených pracovníků není jednostranný tok informací (Clampitt a Girard, 1993). Skládá se jak ze sestupné, tak i ze vzestupné složky vertikální komunikace (Downs a Hazen, 1977). Mezi základní patří otevřenost vedoucího vůči nápadům, schopnost naslouchat problémům a spolupráce při řešení konfliktních situací (Pincus, 1986). Neefektivní sdílení informací ze strany nadřízených pracovníků vede ke zmatku na straně příjemce. Za výsledek podřízení nerozumí, jak mají dosahovat stanovených cílů (Gray a Laidlaw, 2004). Výzkumy svědčí o silné korelaci kvality komunikace nadřízených pracovníků a spokojeností v práci (Downs, 1977; Downs et al., 1988). Putti (1990) nalezl rozdíl v komunikaci s top managementem a bezprostředním nadřízeným. Výzkum svědčí o silnějším vlivu komunikace vrcholového vedení na angažovanost zaměstnance.

Personální zpětná vazba je souborem údajů, sdílených zaměstnanci, o způsobu a obsahu ohodnocení jeho práce (Pincus, 1986). Tento druh sestupné komunikace demonstruje, že úsilí podřízeného jsou uznána a manažer rozumí komplikacím které se v průběhu plnění úkolů objevují(Nakra, 2006). Zpětná vazba ze strany vedoucího

posiluje v zaměstnanci pocit spravedlnosti, což se následně pozitivně odráží na produktivitě (Clampitt a Downs, 1993; Tsai et al., 2009) a spokojenosti v práci (Downs et al., 1988; Gray a Laidlaw, 2004). Jedná se o efektivní nástroj, pomáhající HR a managementu směřovat zaměstnance a jasně definovat jejích role v organizaci (Morrison, 1993).

Poslední dimenzí, patřící do skupiny informačně-relačních, je komunikační klima. Komunikační klima lze definovat jako souhrn faktorů, tvořících prostředí pro komunikaci na organizační a personální úrovni (Downs a Hazen, 1977). Na jedné straně se zkoumá rozsah, v němž komunikace přispívá ke stimulaci a motivaci pracovníků zapojovat se do procesů a dosahovat celofiremních strategických cílů. Na straně druhé analyzuje se informovanost vedení o překážkách, které vznikají zaměstnancům v průběhu práce (Clampitt a Downs, 1993). Komunikační klima hraje klíčovou roli v organizační identifikaci zaměstnanců (Smidts et al., 2001) a jejich angažovanosti (Trombetta a Rogers, 1988). Z hlediska organizační struktury se klima odráží na komunikaci ve všech směrech – sestupné, vzestupné a horizontální (Nordin et al., 2014).

Model Pincuse (1986) nabízí komplexní pohled na komunikaci a informační toky v organizaci. Poskytuje mnohoskupinový rámec, rozdělený do kategorií na základě charakteru proměnných. Členění zkoumaného faktoru na více elementů napomáhá přesněji určit problémové úseky a správně zaměřovat úsilí na odstranění překážek a bariér v komunikaci. Metodologie práce zahrnuje všechny výše popsané dimenze.

Vymezení zkoumaného problému

Organizace je uspořádaný systém jednotlivců, skupin a jejich vztahů. Rámcem stálého uspořádání tohoto systému je organizační struktura. Nejedná se pouze o grafické zobrazení rozdělení pravomoci a odpovědnosti. Jak již bylo popsáno, jednotlivé dimenze organizační struktury působí na řadu faktorů, mezi které lze přiradit spokojenost a stres v práci, důvěru mezi nadřízené a podřízené, ochotu zapojovat se do procesů. Jednou z hlavních otázek debat manažerů a vědců je hledání a implementace vhodného typu organizační struktury (Grunig a Dozier, 2003). Vhodná organizační struktura by měla vytvořit vhodné pracovní prostředí, zabezpečit plynulost procesů, srozumitelnost vztahů a tím přispět k efektivnímu fungování organizace.

Základní proměnnou, ovlivňující efektivitu organizace v rámci organizační struktury je informace a její sdílení mezi subjekty. Tvorba organizační struktury je samo o sobě náznakem, že komunikace má probíhat určitými toky (Hall, 2015). Mezi hlavní

překážky při sdílení informací lze zahrnout šum, nevhodné nástroje a základní komunikační kostru, danou organizační strukturou (Pipa a SÎrbu, 2016). Kamarudin (2014) poukazuje na příčinu nesprávných rozhodnutí v otázce organizační restrukturace, tudíž i uspořádaní informačních toků. Realizátor těchto změn je zpravidla vedení organizace. Účastníkem procesů výměny informací jsou zaměstnanci. Tyto dvě skupiny mají zcela jiný pohled na problematiku a často se nacházejí v různých informačních polích. Výzkumy svědčí o chybných krocích při změnách kvůli jednostrannému přístupu bez zapojení zaměstnanců. Proto by p měla být směrována pozornost na organizování informačních toků a zapojovat do procesu i bezprostřední účastníky komunikace.

Analýza vnitřní komunikace by měla začínat ze vztahů mezi organizací a vnitřních zájmových stran (tedy zaměstnanců) za účelem určení problémových oblastí (Frandsen a Johansen, 2011). Podle Kima (2005), organizační struktura a vnitřní komunikaci lze považovat za silnější faktory, působící na vztah zaměstnance a organizace. Výsledky, závěry a doporučení badatelů v oblasti vnitřní komunikace se liší podle toho, jaké aspekty se zkoumaly. Výhodou „COMM SAT-OUTCOMES“ modelu je široké spektrum analyzovaných složek. Model propojuje v sobě aspekty komunikačního prostředí, daného organizační strukturou, kvalitu samotných informačních toků, a komunikační klima, reprezentující spíše informačně-sociální problematiku. Mnohostranný pohled na komunikaci v rámci použité organizační struktury, poskytnutý modelem, eliminuje nedostatek řady výzkumů, soustřeďujících se izolovaně na některé dimenze.

Model Pincuse (1986) v této práci představuje model, který se zabývá problematikou vnitřní komunikace, která je analyzována pomocí informačních, relačních a relačně-informačních dimenzí. Devět dimenzí je aplikováno s ohledem na organizační strukturu. Základní koncept výzkumu je založen na zkoumání vnitřní komunikace na různých úrovních hierarchie zavedené organizační struktury. Nalezené bariéry a překážky v komunikaci, roztříděné na základě organizační struktury, se pak porovnávají mezi sebou (viz Metodika). Získané poznatky pomáhají určit nejenom slabé stránky v informačních tocích, ale i odpovědět na otázku, zda jsou problémy v komunikaci závislé na úrovní řízení, anebo jsou společné pro celou organizaci.

V práci není převzatý celý model Pincuse (1986). Replikace výzkumu, ve kterém se „COMM SAT-OUTCOMES“ používal není možná z důvodu odlišného záměru. Pincus hledal závislost mezi organizační komunikací, spokojeností v práci, spokojeností s komunikací a výkonem. Organizační struktura není součástí analyzovaných hypotéz. Jeho výzkum se skládá z tří dotazníků. „Communication Satisfaction

Questionnaire“ je vytvořen Downsenem a Henzenem (1977), kteří jsou zároveň autoři osmí dimenzí analýzy vnitřní komunikace. „CSQ“ analyzuje komunikaci prizmatem spokojenosti, nikoliv kvalitou. „Job Description Index” napomáhá určit spokojenost v práci na základě vztahujících se proměnných: samotná práce, plat, možnosti růstu, spokojenost s vedením a kolegy (Smith, 1969). „Job performance evaluation questionnaire“, hodnotící výkon zaměstnanců, je vlastním nástrojem Pincuse, založený na řadě předchozích modelů (Haussman et al., 1975; Huseman et al., 1980).

4 Metodika

Cílem diplomové práce je objasnit vliv organizační struktury na organizaci napříč hierarchií a získat přehled vznikajících omezení související s přenosem informací v rámci organizační struktury. Empirický výzkum, přispívající k naplnění cíle práce, ověřuje, zda provedené změny v organizační struktuře, způsobené růstem vybrané firmy, vyvolaly bariéry v komunikaci mezi jednotlivými subjekty. Výzkum se zaměřuje na sledování informačních toků na základě použité organizační struktury a určení bariér v komunikaci. Nejprve je nezbytné určit metodu výzkumu, výběrový soubor, způsob sběru a analýzy dat.

Přístup a metoda

Celý algoritmus výzkumu se globálně dělí na dvě velké skupiny – kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní skupina reprezentuje standardizovaný přístup k výzkumu (Bernard a Bernard, 2012). Realita je popsána pomocí číselných proměnných; zpracování je zabezpečeno za využití statistických nástrojů (May, 2011). Kvalitativní metody se zaměřuje na význam, definici, charakteristiky a popis jevů, nikoliv množství (L BERG, 2001). S ohledem na sledované proměnné, kvalitativní výzkum má několik výhod před výzkumem kvantitativním. Zkoumaná oblast je velmi široká a rozmanitá. I když se Pincus snažil seskupit nejdůležitější charakteristiky vnitřní komunikace, jejich vlastnosti jsou velmi rozmanité. Kvantitativní výzkum se vyznačuje značnou standardizací, zajišťující reliabilitu dat (May, 2011). Standardizace redukuje množství získaných informací, což se odráží na validitě výsledků (Bernard a Bernard, 2012). Každý pracovník se může setkat s řadou bariér v komunikaci, spojených bezprostředně s činností jeho oddělení. Badatel není schopen zahrnout všechny aspekty do uzavřeného dotazníku z důvodu různorodosti práce zaměstnanců. Proto respondent musí mít prostor pro vyjádření. Kvalitativní výzkum je nacílen na zkoumání problému v jeho přirozeném prostředí a napomáhá zaevidovat místní zvláštnosti (Lee, 1999). Objektem výzkumu je organizace s konkrétní organizační strukturou, což odpovídá koncepci případové studie. Jedná se o zkoumání fenoménu, který se odehrává v rámci jednoho systému (případu) v jeho přirozeném kontextu; prostřednictvím sledování fenoménu anebo sběru informací během určité doby; za použití několika zdrojů informací; bere ve zřetel popis a vysvětlování sociálních procesů, spojených s daným fenoménem (Swanborn, 2010). Podle Creswell (2017) kvalitativní výzkum probíhá několika fází: management dat (neboli tvorba souboru), poznámkování, kategorizace a interpretace, reprezentace. Nejdříve je ale nezbytné určit výběrový vzorek.

Vzorek

E.Mi – International v Česku má dvě základní úseky – centrála a výrobna. Centrála se nachází v Praze a skládá se z několika oddělení – distribuční, marketingové, finanční, HR a řídící orgán. Výrobna je umístěna v Příbrami a zahrnuje oddělení, těsně spojené s výrobou a vývojem produkce – výrobní, vývojové, nákupní, logistické, skladové a oddělení kvality. Celkový počet zaměstnanců je 60. Organizační struktura předpokládá 5 úrovní řízení: rada společníků, výkonný ředitel, zástupce odborů, vedoucí úseku, vedoucí oddělení. Vzhledem k velikosti podniku, štáb zástupců odbor je zatím úplně prázdný, proto ve výzkumu nebude brán v potaz. Rada společníků reguluje činnost výkonného ředitele. Výkonný ředitel přímo řídí zástupce tří odborů – administrativního, technického, PR. Tyto úseky jsou dále členěny podle funkcí. Zástupci úseků tvoří taktický management a zatím nejsou jmenováni. Administrativní odbor se skládá ze dvou úseků – personální a marketingu a distribuce. Technický odbor spojuje finanční, provozně-technický a kvalifikační úseky. Odbor vztahů s veřejností zahrnuje pouze jeden úsek, který se věnuje vztahům s veřejností. Rada společníků spravuje řídící úsek, zaměřený na strategické a právní úkony. Celkový počet aktivně fungujících oddělení je 16. Některá oddělení jsou řízený jedním zaměstnancem. Top management se skládá ze 4 osob. Za správu úseků je zodpovězeno 6 zaměstnanců. Celkový počet vedoucích oddělení je 11. Jednotlivá oddělení, jejich cíle a pozice jsou popsány v organizační struktuře, která je přílohou k práci.

Druh práce klade různé požadavky na vnitřní komunikaci. Některá oddělení se zaměřují na komunikaci externí, jiné komunikuji interně, pouze v rámci organizace. Vedoucí oddělení lidských zdrojů poskytla odbornou konzultaci a pomohla vyčlenit úseky s nejvyššími nároky na vnitřní komunikaci, které staly vzorkem výzkumu. Sběr dat proběhne ve třech úsecích – marketingu a distribuce, personálním a provozně-technickém. Řídící úsek má administrativní charakter a není přímým účastníkem procesů v organizaci. Personální úsek se skládá ze tří oddělení – náboru personálu, komunikace, kontrol a reportů. První a třetí oddělení jsou externě zaměřené, proto nespadají do oblasti výzkumu. Oddělení komunikace zabezpečuje kvalitní vnitřní komunikaci a je objektem sběru dat. Úsek marketingu a distribuce se skládá ze dvou oddělení – marketingu a distribuce. Marketing je rozdělen na dva oddíly, které ale zabezpečují jeden tým pracovníků, proto ve výzkumu je sledována jedna větev marketingu – oddělení propagace. Oddělení distribuce je také součástí výzkumu. Provozně-technický úsek se skládá ze tří oddělení: nákupu a plánování, údržby a skladování, výroby a kompletace. Všechna oddělení jsou aktivními účastníky vnitřní komunikace. Data budou posbírána zvlášť v každém oddělení daného úseku.

Z hlediska organizační struktury šetření proběhne vertikálně na čtyřech úrovních – výkonný ředitel a majitel (2 respondent), vedoucí úseku (2 respondenty), vedoucí oddělení (4 respondenty), zaměstnance oddělení (14). V některých případech vedoucí úseku dočasně plní funkci vedoucího oddělení. V tomto případě se výzkumu zúčastní pouze jednou. Týmy v rámci oddělení jsou tvořeny 2-5 zaměstnanci. Pro zabezpečení reliability, výzkumu se podrobí 50% týmu. Celkový počet respondentů je 22.

Sběr dat

Badatelé, zabývající se problematikou komunikace v rámci organizování používají řadu výzkumných a statistických nástrojů pro sběr a analýzu dat. Kang a Sung (2017) použili metodu dotazníku a osobního rozhovoru s respondenty. Všechny otázky byly ohodnoceny pomocí Likertovy škály pro jednodušší statistické zpracování pomocí faktorové analýzy. Velký výzkum Dr. Rogaly (2014), zahrnující vice než 1300 zaměstnanců z 80 společností probíhal na dvě etapy. Prvním krokem bylo provedeno přímé a elektronické dotazníkové šetření. Výsledky šetření pomohly určit ohniskové skupiny pro moderovanou diskuzi, reprezentující druhou etapu. Osobního a skupinového rozhovoru se drží i řada dalších výzkumníků (Mazzei, 2014; Saáry, 2016). I když Pincusův model nabízí široký pohled na problematiku vnitřní komunikace, použité výzkumní nástroje nejsou relevantní, neboť se v první řadě soustřeďují na spokojenosti.

Při případové studii se sbírá velké množství dat od malého počtu respondentů, proto kvalifikační metody sběru dat jsou vhodnější ve srovnání s metodami statistickými (Brinkmann, 2013). Mezi kvalifikační nástroje sběru dat patří analýza dokumentů, pozorování a interview (Creswell a Poth, 2017). Analýza dokumentů jsou spolehlivým zdrojem informací a svědčením jevů (Bernard a Bernard, 2012). Jedná se o relativně levný způsob sběru dat, eliminující možné zkreslení informací výzkumníkem (Denzin a Lincoln, 2011). Reglementy, nařízení a jiné dokumenty, týkající se přenosu informací v rámci organizace, mají normativní charakter, neboť neodrážejí skutečnou situaci, ale konstatují, jak by komunikace měla probíhat. Proto sledování dokumentů se ve výzkumu používá jako podpůrný nástroj. Informační toky v organizaci jsou zkoumány v reálném čase a proto vyžadují metodu, zachycující současný stav.

Polostrukturovaný rozhovor je vhodnou alternativou před ostatními technikami. Jedná se o velice flexibilní a účelný nástroj sběru primárních dat (Lee, 1999). Badatel má předem připravený návod rozhovoru, vycházející z tématu. Návod tvoří osnovu dialogu a napomáhá směřovat rozhovor. Přesto se tazatel má možnost ptát na otázky,

které jsou mimo hlavní scénář a získávat hlubší poznatky v tom, co v daný okamžik považuje za důležité (Creswell a Poth, 2017). Mezi nevýhody daného nástroje patří větší časová náročnost. Zejména provedení samotného rozhovoru a následná interpretace dat. Navíc polostrukturovaný rozhovor klade větší nárok na komunikační schopnosti tazatele (Brinkmann, 2013). Vzhledem k vstřícnému přístupu ze strany zaměstnanců a vedení organizace a dostatečné časové rezervě základní zápory nejsou v rámci výzkumu podstatné. Jsem si zvolil danou metodu jako nejvhodnější prostředek pro účely výzkumu za daných podmínek.

Zkoumání informačních toků je založeno na "COMM SAT-OUTCOMES" modelu Pincuse (1986) – rozšířeného a roztříděného prototypu Downse a Hazeneho (1977). Respondenti hodnotí kvalitu devíti dimenzí, spojených s vnitřní komunikaci. Dimenze jsou sdruženy podle obsahu do tří skupin – relační, informační, informačně-relační. Relační dimenze se skládají z komunikace s podřízenými, horizontální neformální komunikace, komunikace vrcholového vedení. Skupina informačních dimenzí sdružuje kvalitu medií, organizační perspektivu a organizační integraci. Mezi informačně-relační dimenze se řadí komunikace nadřízených pracovníků, personální zpětná vazba, komunikační klima.

Rozhovor se skládá z několika částí. První část je věnována obecným informacím o respondentovi: jakou má pozici, v jakém oddělení pracuje, co je jeho pracovní náplní. Úvodní informace by měly zabezpečit tazatele údaji o postavení respondenta z hlediska organizační struktury. Patří sem i obecná otázka vztahu respondenta k vnitřní komunikaci ve firmě. Otázka má dva účely. Zaprvé nepatrně přiblíží dotázaného k hlavnímu tématu rozhovoru. Za druhé umožní porovnat jeho další podrobnější odpovědí se sumární známkou, kterou respondent ohodnotil komunikaci. Druhý blok otázek se týká relačních komunikačních dimenzí. Pokud respondent má podřízené zaměstnance, popisuje jak a prostřednictvím jakých nástrojů probíhá sestupná a vzestupná komunikace. Nakolik je horizontální komunikace s podřízenými efektivní a proč. Jaké faktory mu v komunikaci brání. Horizontální neformální komunikace se vztahuje na všechny zaměstnance. Zkoumá se vnímání fám a volnost neformální informačních toků. Poté následuje vyhodnocení komunikace s top managementem. Zejména, kanály a frekvence komunikace, dostupnost komunikace, styl a efektivita komunikace. Třetí blok je zaměřen na informační dimenze. Respondent sděluje svůj názor o přístupu k organizaci porad, vhodnosti používaných kanálů pro každodenní komunikaci, srozumitelnosti písemné komunikace (nařízení, instrukce, reglementy). Patří sem i organizační perspektiva – rozsah a způsob sdělení informací o organizaci jako celku. Dále hodnotí kvalitu celoorganizační integrace, která se projevuje účelností a relevantností informací, týkající se bezprostředně jeho pracovních

povinností. Čtvrtý blok zabezpečuje přehled o informační-relačních dimenzích. Respondent hodnotí oboustrannou komunikaci se svým nadřízeným. Jak často komunikují, jakou formou získává úkoly, nakolik je nadřízený otevřen vůči nápadům a nestandardnímu řešení situací, zajímá se o problémy, které se v práci vyskytují. Následující složkou informačně-relačních dimenzí je personální zpětná vazba. Zejména, znalost a chápání, jak a za co respondent je hodnocen. Posledním prvkem je komunikační klima. Dotazovaný popisuje organizační prostředí, ve kterém komunikace probíhá. Vědí-li vedení o existujících problémech v komunikaci; jak dané prostředí stimuluje a motivuje (nebo naopak) zaměstnance projevovat iniciativu; kolektivní napětí a nálada při komunikaci. Poslední skupina otázek má rozšiřující charakter. Respondent je přímo tázán, jaké překážky a bariéry má při každodenní komunikaci. Jak je, podle jeho názoru, možné tyto překážky odstranit. Relační, informační a informačně-relační dimenze jsou aplikovány na všechny úrovně řízení. Avšak hierarchie, daná organizační strukturou, je rozdělovacím kritériem pro analýzu dat. Podobné třídění umožňuje zvážit předpoklad, zda bariéry v komunikaci jsou závislé na úrovni řízení, anebo jsou společné pro celou strukturu. Nezbytnou součástí výzkumu je poučený souhlas s dobrovolnou účastí daného jedince ve výzkumu prostřednictvím vyplněného formuláře nebo nahráním souhlasu na diktafon. Rozhovory jsou nahrány na diktafon a následně transkribovány do písemné podoby.

Analýza dat

Následujícím krokem je analýza nasbíraných dat. Cílem analýzy je rozebrat data a vyčlenit důležité aspekty, na jejichž základě se tvoří znalost a posudek. Na rozdíl od kvantitativního přístupu, kvalitativní výzkum „se učí" analýzou dat (Dey, 2003). To znamená, že koncept šetření se v průběhu výzkumu mění. Analýza se člení na několik fází: poznámkování, kategorizace, interpretace (Creswell a Poth, 2017). Poznámkování je důkladné zpracování získaných dat a identifikace hlavních myšlenek, které tvoří jádro rozhovoru. Badatel vytváří poznámky v průběhu rozhovoru pomocí protokolu případové studie a po interview na základě nahrávek nebo jiných záznamů (Denzin a Lincoln, 2011). Poznámky slouží zdrojem primární analýzy informací – obsahové analýzy. Jedná se o techniku zpracování velkého objemu dat a systematického popisu významu (Krippendorff, 2004). Tento nástroj má popisující charakter a napomáhá určit, co je obsahem sdělení (Schreier, 2012). Je vhodný pro určení bariér a problémových oblastí v rámci vnitřní komunikace. Porovnání kategorií bariér a překážek vnitřní komunikace na jednotlivých úrovních organizační struktury umožní zanalyzovat předpoklad, zda existuje závislost mezi úrovni řízení a bariérami v komunikaci. Pro vymezení, proč dané sdělení vzniklo, už ale není postačující.

Saldaña (2015) rozšiřuje poznámkování o přidělení esenciálního evokativního atributu – kódu. Kódem se rozumí vytvořený badatelem konstrukt, symbolizující a interpretující význam získaných dat pro další zpracování. Existuje řada přístupu ke tvorbě kódů. Vzhledem k designu práce, pro prvotní analýzu (první cyklus) se použije dva způsoby kódování: „In Vivo" a deskriptivní kódování. „In Vivo" zachycuje chování a procesy, vysvětlující, jak se hlavní problém aktérů řeší nebo zpracovává (Strauss, 1987). Tento přístup pomáhá zachovat význam názorů a činností aktérů v samotném kódování (Charmaz, 2006). „In Vivo" se může používat jako hlavní nástroj ke kódování v prvním cyklu analýzy dat a je vhodný pro studie menšího rozsahu (Saldaña, 2015). Občas není potřeba fixovat celé věty nebo výrazy respondenta. V těchto případech je vhodnější použití deskriptivního kódování. Tato metoda sumarizuje základní myšlenku, sdílenou respondentem, formou krátké fráze nebo slova (Wolcott, 1994). Hlavním cílem je napomoct čtenáři celkově pochopit podstatu toho, co slyšel a viděl badatel. Deskripce již na začátku analýzy napomáhá roztřídit data do základních skupin pro jednodušší zpracování (Turner, 1994). Je vhodná pro zpracování rozsáhlých dokumentů o produktech nebo jevech, se kterými se respondenti běžně setkávají nebo pracují (Saldaña, 2015).

Vytvořené a seřazené kódy slouží východiskem pro další fázi – kategorizaci (druhý cyklus). Kategorizace je třídění kódů podle určitého klíče, který se určuje v průběhu samotné kategorizace (Lee, 1999). Cílem je sdružit shodné observace pro jednoduší analýzu dat (Bernard a Bernard, 2012). Kategorizace probíhá zvlášť na každé úrovni organizační struktury. Postup, nabízený Saldañou, doplňuje obsahovou analýzu a umožňuje objevit příčiny a latentní smysl sdělení. Spolu s kategorizací probíhá i interpretace dat – hledání příčinných souvislostí a následků, systematický rozbor toho, co kategorizovaná data znamenají (Lee, 1999). Podle Lincolna a Guby (1985), interpretací se rozumí pochopení získaných dat. Pochopením a přidáním smyslu se z dat získávají informace (Oz, 2008).

5 Výsledky

Popis organizace

E.Mi – International s.r.o. je mezinárodní společnost, vyrábějící a prodávající hotové výrobky a příslušenství pro manikúru, pedikúru a nehtový design. Ústředí společnosti se nachází v Rusku. Svou činnost E.Mi zahájila v roce 2011. Za rok společnost otevřela 9 oficiálních zastoupení. Ruská pobočka pracuje na území SNS. V roce 2012 byla založena společnost v Praze, zaměřená především na spolupráci s Evropou a dalšími zeměmi mimo SNS. V současné době značka E.Mi je reprezentována v 19 zemích po světě, mezi které patří jak rozvinuté evropské trhy (Francie, Německo, Italie, Španělsko), tak i státy, specifické z hlediska obchodních modelů a módních trendů (Izrael, Korea, SAE). Výzkum je proveden na bázi českého zastoupení, ruská pobočka není zahrnuta, protože se z hlediska organizačního a právního jedná o dvě různé společnosti.

V Čechách si společnost nejprve pořídila nemovitost v Praze a zaměstnala nezbytný personál. Výrobna spolu se skladem a 5 zaměstnanci byla umístěna na ploše 25 m^2. Během druhého roku se štáb rozšířil o dalších 5 pracovníků. V roce 2014 E.Mi – Interational s.r.o. vybudovala výrobnu v Příbrami s celkovou plochou 550 m^2 a přijala ještě 5 pracovníků. Za další rok se štáb zvýšil o 15 zaměstnanců. Růst společnosti pokračoval i v roce 2016. HR zaměstnává dalších 15 zaměstnanců. Zahájení spolupráce s novými regiony klade větší nároky na koordinaci procesů a image firmy. Management posiluje oddělení distribuce a marketingu. Celkový počet pracovníků ke konci 2017 roku je 55. V roce 2018 se sleduje stagnace v trzích a růstu. Oddělení jsou doplněna specialisty pro udržení plynulosti v práci, avšak bez značného růstu.

V organizaci je zavedena mechanistická liniová funkcionální organizační struktura. Struktura byla navržena majitelem firmy před založením společnosti. Od té doby se model neměnil. V případě rozšíření štábu se struktura pouze doplňovala podle principů, používajících se při její zřízení. Zaměstnanci jsou pevně začleněny do svých oddělení. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti mají lineární charakter – každý zaměstnanec má jednoho vedoucího. Struktura se vyznačuje vysokou úrovní centralizace, rozhodnutí jsou uskutečněna malou skupinou lidí. Pracovní úkoly v rámci oddělení jsou velmi podrobně klasifikovány, což svědčí o vysoké míře horizontální specializace. E.Mi – International s.r.o. funguje podle standardů GMP, jehož součástí je detailní popis pracovních postupů a funkcí zaměstnance. Pracovní náplň a způsoby realizace operací jsou popsány v příslušných dokumentech – popis pracovní pozice zaměstnance a náležitých reglementech. Tyto podklady svědčí o značné formalizaci a standardizaci práce, typických pro mechanistickou strukturu. Každý vedoucí řídí

malý tým zaměstnanců, charakterizující úzké rozpětí řízení strmé organizační struktury. Žádné doplňující moduly pro projektovou činnost, zahrnující spolupráci několika oddělení, nejsou integrovány. Vnitřní komunikační síť se od organizační struktury liší. I když informační toky z hlediska organizační struktury mají horizontální charakter, analýza dokumentů svědčí o možnosti přímé komunikace se zaměstnanci jiných oddělení podle potřeby.

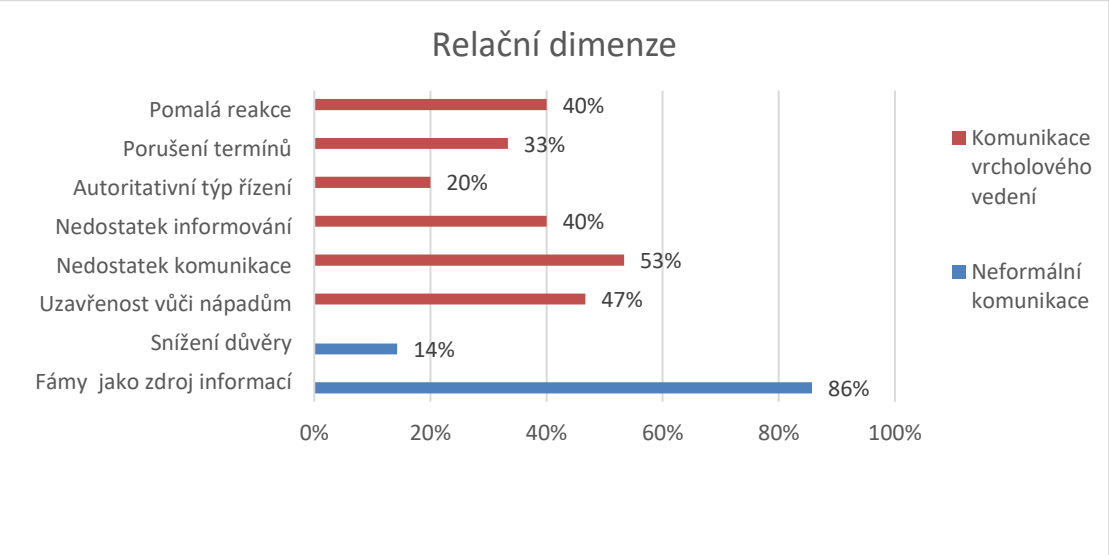
Výsledky obsahové analýzy

Sběr dat proběhl v souladu s plánem a stanoveným vzorkem. Respondenti během výzkumu projevovali ochotu spolupracovat. Podobné šetření se v podniku nikdy neprobíhalo, proto tázání první minuty rozhovoru byli zmatení kvůli nahrávání. Nic méně samotné nahrávání nepůsobilo negativně – odpovědí byly otevřené, účastníci necítili strach nebo obavy. Během dialogu byly sdíleny nejenom přímé odpovědi na otázky, ale i pocity, mínění, názory. Avšak některé otázky vyvolali nepříjemný pocit, zaměstnanci se jich snažili vyhnout. Bariéry, překážky a problémy v komunikaci se při analýze byly rozděleny na základě výchozí výzkumní struktury – relační, informační a informačně-relační dimenze Pincuse. Výsledky primární obsahové analýzy pak byly rozděleny podle postavení zaměstnanců z hlediska organizační struktury na tří stupně – zaměstnanci, střední management, top management. Vedoucí úseků a oddělení byly spojeny do skupiny středního managementu, neboť zatím v organizaci neexistuje výrazné rozdělení z hlediska kompetencí a pracovní náplní mezi vedoucími úseků, kteří by měli působit v roli středního managementu, a vedoucími oddělení, zastupujícími spíše management operativní.

Zaměstnanci

Bez ohledu na oddělení, skoro všichni zaměstnanci hodnotili vnitřní komunikaci jako podprůměrnou (slabá, chaos, 4 bodů z 10). Jedinou oblastí, nevyvolávající negativní hodnocení je neformální komunikace, která není značně omezena, s výjimkou základních tabu, daných českou společností (například, plat). Neformální komunikace, vyjadřující se vtipy, rozhovory mimo pracovní témata, plány, slouží především pro ventilování emocí a zlepšení nálady. Nedílnou součástí neformální komunikace jsou firemní fámy. Hlavní příčinou fám v organizaci slouží mezery v sestupné komunikaci. Zejména, přístup ke komunikaci ze strany vedení. Zaměstnanci nevědí, co se v organizaci děje, což způsobuje domysly, domysly pak přerůstají ve fámy.

Graf 8. Překážky v relačních dimenzích mezi zaměstnanci

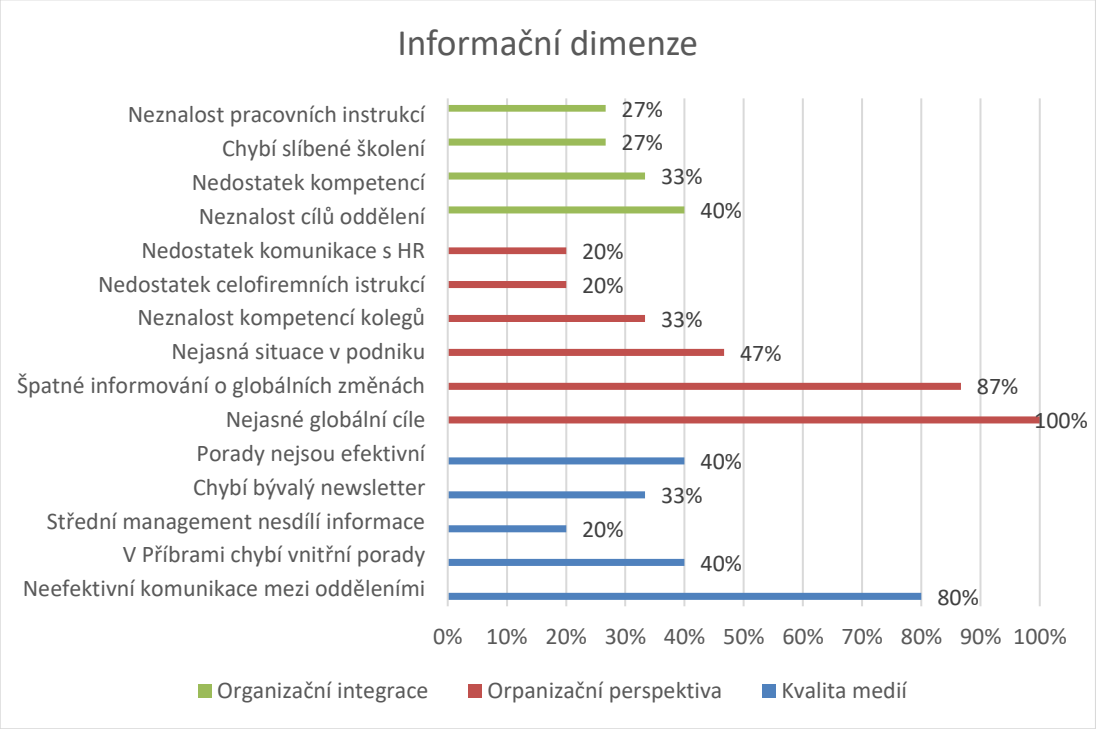


Zdroj: vlastní zpracování

Nespokojenosti s komunikací vrcholového vedení má jak celofiremní rysy, tak i překážky, charakteristické pro určitá oddělení. Zaměstnanci ze všech úseků hodnotí komunikaci výkonného ředitele a majitelů jako neefektivní, ale z různých hledisek. Top management sídlí v Praze, proto přichází do bližšího styku s odděleními, která se nachází ve stejné kanceláři (oddělení distribuce a marketingu). Pracovníci, odpovídající za marketing a distribuci se setkávají s velmi pomalou reakci na podněty, nápady nebo potíže, vzniklé v průběhu vykonávání práce. Vzhledem k velkým kompetencím a autoritativnímu typu řízení top management rozhoduje o velkém množství projektů. Velká pracovní zatíženost a častá nepřítomnost v kanceláři však vede k prodlévám při realizaci a ztrátě konkurenčních výhod organizace. Zaměstnanci poukazují na nenaslouchání nápadům a chybějící zpětnou vazbu ze strany vrcholového vedení. Dalším objevením je způsob předávání úkolů. Majitel firmy je schopen nařídit úkol pracovníkovi mimo jeho přímého nadřízeného a určit nejvyšší prioritu. Podobný způsob vyvolává v zaměstnanci nepochopení situace, neboť dané úkoly vyžadují čas, potřebný pro plnění řádných úkolů, a často jsou v rozporu s hlavními záměry oddělení. Výrobna, nacházející se v Příbrami, se setkává s jiným problémem. Top management nepřichází do přímého styku se zaměstnanci, což vyvolává pocit, že jsou zbytní a nedůležití pro organizaci. Mimo jiné absence přímé komunikace vede k asymetrickým informacím a neznalosti současné situace v podniku. Příkladem tomu slouží navýšení platů, které se dotknulo pouze řady zaměstnanců, avšak nejdříve majitel podniku říkal, že se dobré hospodářské výsledky odrazí na všech zaměstnancích. Za výsledek je snížení autority, urážka nesplněným slibem, nemožnost projednat to osobně.

Respondenti podotýkají řadu omezení v kvalitě a efektivitě medií. Globálně se to vyjadřuje nevyhovující komunikaci mezi lokalitami (Příbram, Praha, Rostov) a odděleními. Informace se předávají částečně nebo zkresleně, anebo se nepředávají vůbec, což znovu vede k asymetrii. V rámci oddělení asymetrie je vyvolána nedostatečnou komunikaci mezi středním managementem a pracovníky. Marketing a distribuce se setkává s velkým množstvím porad, které jsou často bez cíle a jejich organizace vede ke neefektivní ztrátě času. Výrobna má zcela opačný problém – zaměstnancům chybí celovýrobní porady. Chybějící koordinace mezi pracovními úseky vede ke ztrátě synergického efektu. Výrobna působí jako soubor na sebe nezávislých sekcí, avšak výrobní procesy prolínají všechna oddělení. Nízká kvalita medií je jedním ze zdrojů fám. Dříve v rámci celofiremní komunikace specialista z HR rozesílala týdenní newsletter, obsahující aktuální zprávy globálního charakteru. Tento nástroj zabezpečoval zaměstnance z různých oddělení čerstvými informacemi a působil pozitivně na motivaci. Se změnou HR došlo k odstranění newsletterů, který v současné době pracovníkům chybí.

Graf 9. Překážky v informačních dimenzích mezi zaměstnanci



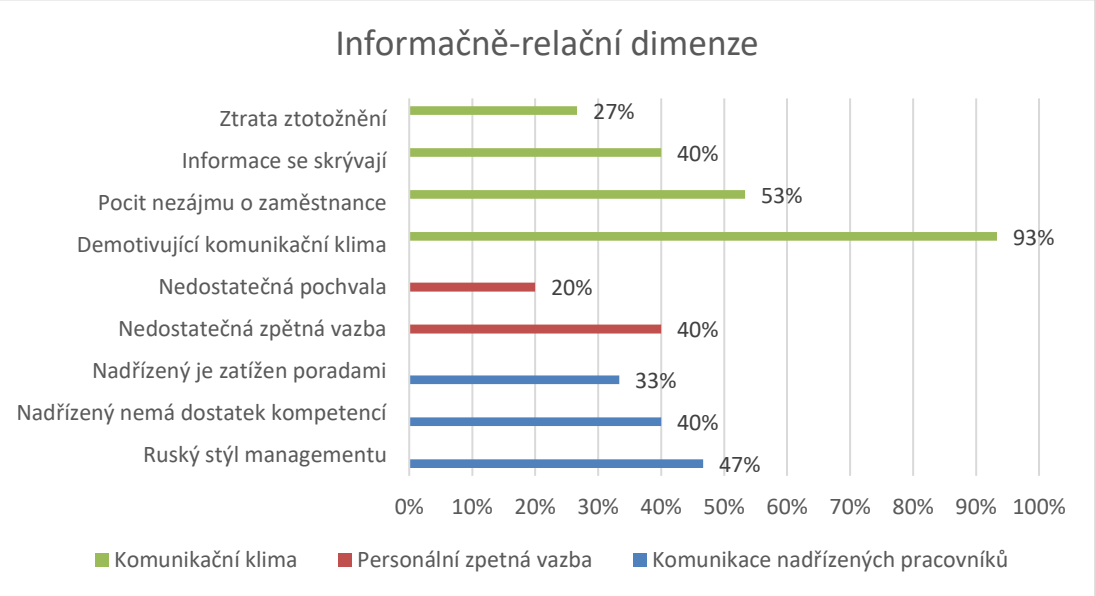
Zdroj: vlastní zpracování

Podle zaměstnanců oddělení výroby a nákupů, newsletter byl jedním ze základních nástrojů, popisujících organizační perspektivu. Jeho zrušení vyvolalo nedostatečnou informovanost o globálních změnách, o kterých se nyní dozvídají „e post“ a z fám.

Zaměstnanci pociťují nedostatek komunikace s HR. Dalším šokujícím zjištěním je absolutní neznalost globálních cílů podniku. Ani jeden z respondentů nebyl schopen pojmenovat strategické zaměření organizace. Navíc, většina respondentů vykázala nedostatečnou znalost kompetencí zaměstnanců z jiných oddělení. Pracovník neví, na koho se s dotazem může obrátit, proto je nucen pátrat po osobě, odpovědné za určitý úsek. Situace je zhoršena nedostatkem instrukcí a návodů.

Neurčitost v globálních cílech se odráží i na cílech menšího rozsahu. Respondenti jsou obeznámení spíše se základním účelem svého oddělení, než dlouhodobými a krátkodobými cíli (například, cíl pro distribuci – prodávat více, pro výrobu – vyrábět bez chyb). Řada respondentů sdílela, že nemá kompletní přehled o své pracovní náplní. Je nezbytné podotknout oddělení marketingu, jehož zaměstnanci vědí cíle svého oddělení na určitý časový horizont a rozdělení těchto cílů mezi jednotlivými členy týmu. Avšak nedostatečné kompetence v rukou pracovníků a nekvalitní komunikační kanály s oddělením marketingu v Rostovské pobočce výrazně ovlivňuje pracovní výkon.

Graf 10. Překážky v informačně-relačních dimenzích mezi zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Dotázaní z oddělení distribuce a marketingu se setkávají s nedostatkem komunikace s nadřízenými, kteří jsou často zatíženi poradami, a podotýkají, že se jejich přímí nadřízení také setkávají s nedostatkem kompetencí, což spojují s tzv „ruským stylem managementu“, vyznačujícím se silnou centralizací moci. Respondenti všech oddělení považují svou komunikaci s nadřízeným za oboustrannou, avšak zmiňují

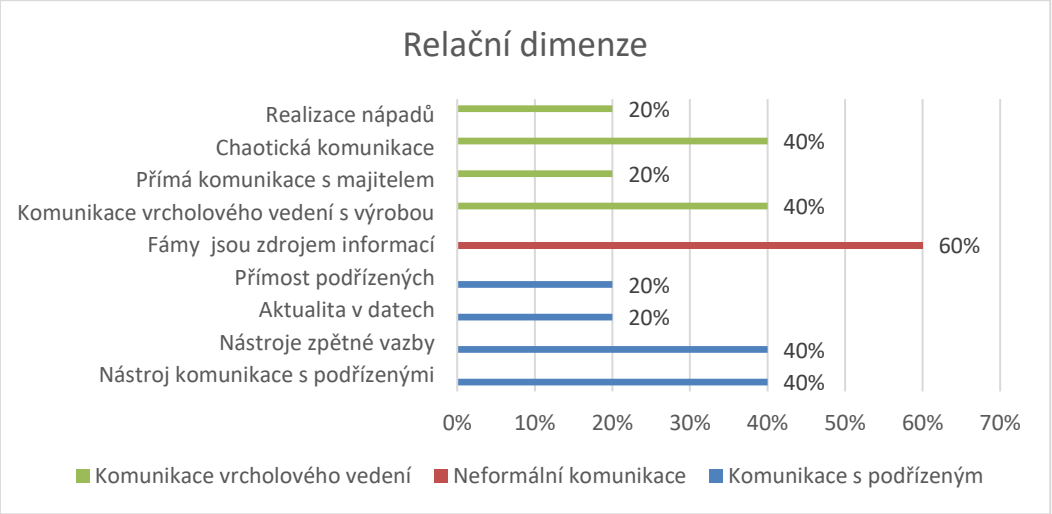
chybějící nebo slabou zpětnou vazbu, která se spíš poskytuje na požadavek. Neexistuje žádný reglement, určující postup, rozsah a frekvenci zpětné vazby. Zaměstnanci nerozumí, jak kvalitně jsou splnili úkol a na co se v budoucnu mají zaměřit.

Respondenti jednoznačně považují komunikační klima za demotivující a s časem se zhoršující. Pokles je vyvolán těžkou komunikací, pocitem zbytečnosti, nedostatečným hodnocením práce, nesplněnými sliby a chybějícími aktivitami, které by klima podporovaly. Řada zaměstnanců se v poslední době přestalo s firmou ztotožňovat.

Střední management

Všichni vedoucí úseků a oddělení zkoumaných částí organizační struktury se zúčastnili výzkumu. Souhrnná známka, hodnotící kvalitu vnitřní komunikace, je stejná, jako v případě jejich podřízených – komunikace v rámci organizaci se nachází na nízké úrovni. Blok relačních dimenzí je rozšířen o jednu kategorii – komunikace s podřízenými. Jednou z hlavních překážek respondenti vidí technickou záležitost. Respondenti pozitivně ohodnotili svou komunikaci se zaměstnanci, s výjimkou jenom několika překážek. Dle výsledků, vedoucím chybí nástroj pro komunikaci s podřízenými, který by usnadňoval zadávání úkolů, kontrolu aktuálního stavu a zabezpečoval zpětnou dohledatelnost. V rámci podniku existuje velká online platforma pod názvem „Megaplan“. Ta však má globální charakter a není vhodná pro operativní přidělení úkolů menšího rozsahu. Mimo jiné zavedené nástroje pro přidání, ukládání, doplnění a opravu dat neodpovídají potřebám. Důsledkem jsou neaktuální data a asymetrické informace mezi odděleními. Jedná se zejména o Excel tabulky, uložené na serverech, k nimž je dostup pro řadu zaměstnanců omezen. Dotázaní se setkávají s problémy při získávání zpětné vazby od svých podřízených. I když všichni ředitelé oddělení souhlasí, že zpětná vazba je velmi důležitá, a někteří z nich o ní nejenom prosí, ale i vyžadují, zdá se, že zaměstnanci nejsou dostatečně přímí. Vysvětlit své obavy nebo příčiny podobného chování však vysvětlit nebyli schopni. Technická podpora není na dostatečné úrovní. Nadřízeným chybí nástroje pro zabezpečení efektivní oboustranné zpětné vazby.

Graf 11. Překážky v relačních dimenzích středního managementu



Zdroj: vlastní zpracování

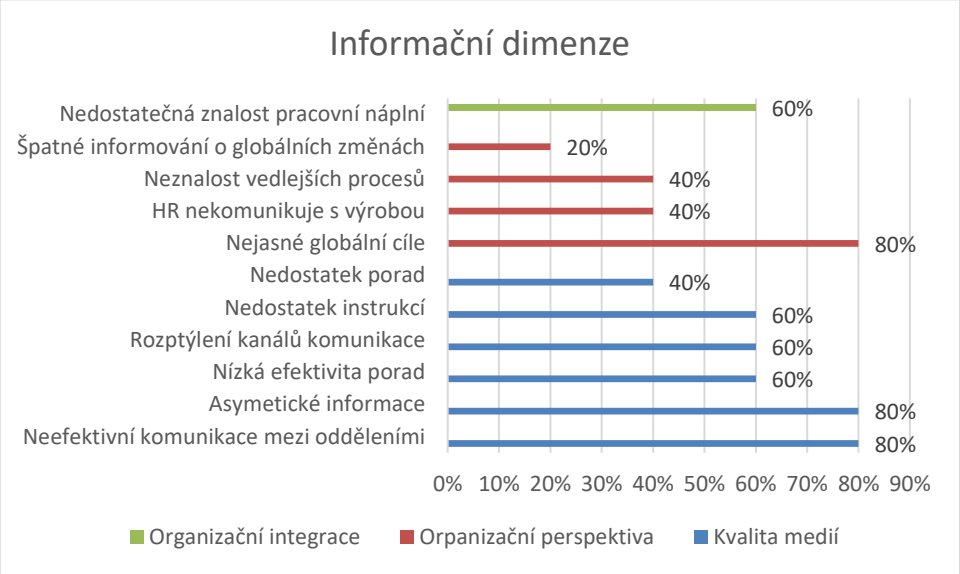
V rámci neformální komunikace respondentům nevznikají bariéry nebo nepříjemné pocity. Střední management se snaží podporovat neformální komunikaci se svými podřízenými, diskutuje na mimo pracovní témata, účastní se akcí, které se práce netýkají. Aktivní zapojení do těchto akcí, podle zjištěných názorů, by mělo pozitivně ovlivnit pracovní vztahy a podpořit důvěru vůči nadřízenému. Jedinou a velmi častou poznámkou je vznik a rozšiřování fám. Účastníci výzkumu vidí fámy jako výsledek slabé vnitřní komunikace v organizaci.

Vedoucí oddělení často přichází do styku s top managementem. Většina zaměstnanců vyznačuje dostupnost komunikace s majitelem firmy. I když je často mimo kancelář, všichni členové týmu mají jeho soukromé číslo a možnost bezprostřední komunikace. Tuto možnost většinou používají zaměstnanci pražské pobočky, které s majitelem častěji přicházejí do styku. Avšak výsledky svědčí o značných prodlevách ve zpětné vazbě. Kvůli velké pracovní zatíženosti majitel není schopen reagovat na dotazy včas, což snižuje efektivitu přímého kontaktu. Manažeři výrobního sektoru poukazují na odtrženost top managementu od výrobních procesů. Krátké a řídké návštěvy oddělení v Příbrami vytváří řadu omezení. Vedoucí zaměstnanci nemají možnost projednat důležité pracovní aspekty přímo s majitelem a poukázat na slabé stránky v existujících procesech. Podobný přístup omezuje také i podřízené zaměstnance, kteří s vrcholovým vedením nikdy nepřicházejí do styku, což jim v práci chybí.

Nejvíc problémových zón se objevilo v dimenzí kvality médií. První, na co poukazují manažeři střední úrovní, je neefektivní komunikace mezi jednotlivými odděleními. V závislosti na pracovní náplní se zmiňovala různá oddělení, avšak problém je pro všechny stejný. Distribuci selhává komunikace s výrobou a marketingem,

marketing má potíže s kolegy z hlavní marketingové pobočky a distribucí. Neefektivita se projevuje nedostatkem předávaných informací, zpožděním a periodickým nesdílením některých záležitostí, což vede k asymetrickým informacím a chybné komunikaci se vnějším prostředím. Jednou z příčin, podle výsledků, je velké množství kanálů komunikace, které nejsou sjednoceny do jednoho systému. Komunikace přes několik platforem najednou komplikuje zpětnou dohledatelnost. Vnitro podnikatelské porady se jeví jako málo efektivní. Kvůli absencí reglementu porad a časového rozvrhu často dochází k velkým časovým ztrátám a projednávaní několika témat najednou, což v důsledku nevede k žádným výsledkům. Vedoucí pracovníci příbramských oddělení cítí nedostatek ve vnitřních poradách v rámci Příbrami. Výrobní porada by měla sloužit platformou pro koordinaci činností jednotlivých oddělení. Nedostatečná koordinace vede k periodickým výpadkům ve výrobě. Management obou poboček souhlasí s nedostatkem instrukcí a reglementů, systematizujících řadu procesů. Existující instrukce mají zastaralý charakter, neboť nedochází k pravidelnému obnovování.

Graf 12. Překážky v informačních dimenzích středního managementu



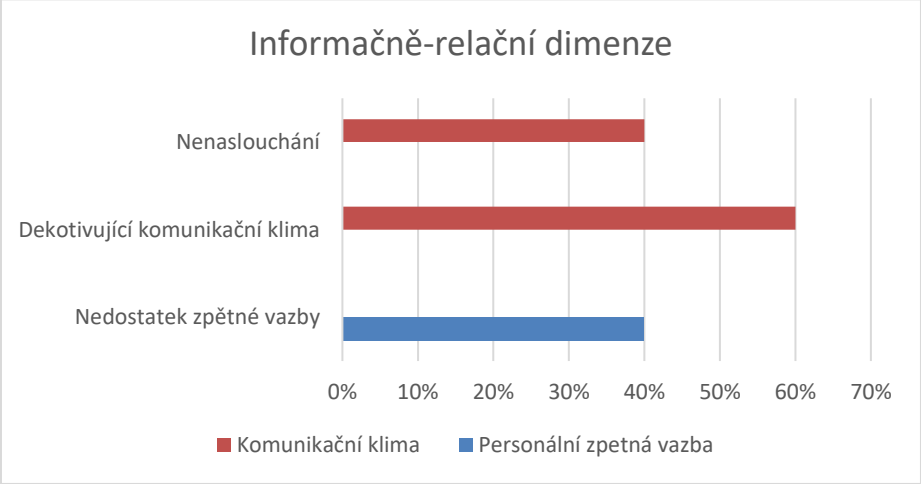
Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů nebyla schopna definovat strategické cíle podniku z důvodu jejich neznalosti a rozptýlenosti. Podle rozhovorů, cíle byly definovány majitelem firmy a jednou sdíleny zaměstnancům. K dalšímu zpracování a realizaci však nedošlo. I když jsou seznámení s hlavními cíli oddělení, nejsou schopni určit, zda korelují s cíli organizačními. Dotázaní pociťují nedostatek znalostí o činnosti jiných oddělení. Tato neznalost má geografický charakter. Zaměstnanci pražského týmu nejsou seznámení s výrobními procesy. Vedoucí skupina z Příbrami naopak nezná pracovní

náplň a projekty, vedené distribucí a marketingem. Odtržení se také projevuje nedostačujícím informováním o globálních změnách. Jediným spojujícím bodem mezi Top managementem a zaměstnanci v Příbrami je oddělení HR, které, podle výzkumu, nekomunikuje s oddělením výroby v dostatečné míře. I když respondenti rozumí, že vykonávají vedoucí funkcí na sdíleném úseku, podotýkají nejasnost ve své pracovní náplni. Pracovní instrukce mají obecný charakter a vyžadují detailnější zpracování.

Vzhledem ke specifice organizační struktury, skupina informačně-relačních dimenzí je zúžena o skupinu, zkoumající komunikaci vedoucího pracovníka, neboť střední management je podřízen vrcholovému vedení, jehož analýza již byla popsána.

Graf 13. Překážky v informačně-relačních dimenzích středního managementu



Zdroj: vlastní zpracování

Řada respondentů poukazuje na nedostatek zpětné vazby ze strany nadřízeného. Jedná se zejména o řídící aparát, nacházející se v Příbrami. Zaměstnanci nerozumí, jestli úkol je splněn správně a v dostatečné míře. Absenci zpětné vazby interpretují jako pozitivní hodnocení, neboť v jiném případě mají „nepříjemný rozhovor". Komunikace s vedením má koordinující charakter v elektronické podobě. Daná problematika se s vedením neprojednávala. Nesoulad je vysvětlen přetížením top managementu na straně jedné a pasivitou managementu středního na straně druhé. Ostatní zaměstnanci rozumí, jak a za co jsou hodnocení a stabilně projednávají výsledky práce. Většina dotázaných hodnotí aktuální komunikační klima záporně a považují ho za zdroj demotivace. Negativní atmosféra se projevuje stálým napětím a stresem při komunikaci. Zaměstnancům vzniká pocit, že se o personál nikdo nezajímá a jsou jenom pracovní jednotky, zabezpečující určitou funkci. Manager HR oddělení prosazovala nový systém motivace, školení a řadu dalších akcí, zaměřených na zlepšení klimatu. Vzhledem k omezeným kompetencím, daný systém byl představen nadřízenému. Vedení odmítlo návrhy, což posloužilo důvodem výpovědi

zaměstnance. Zájem a ochota aktivního zapojení s časem klesá kvůli nerealizací nápadů a plánů. Během strategických porad a schůzí týmy zaměstnanců generují ideje vývoje podniku, aktivně se zapojují do plánování projektů, jejichž cílem je získání konkurenční výhody. Neefektivní komunikace a chybějící projektové řízení vede k zanedbání zpracovaných záměrů. Podobný přístup značně snižuje participaci pracovníků a jejich motivaci přispívat k naplnění cílů. Úpadková nálada se pak rozšiřuje na další zaměstnance oddělení a postupně zhoršuje komunikační klima ve společnosti.

Top management

Základní struktura rozhovoru byla upravena dle pozice vedoucích pracovníků. Při rozhovoru s majitelem firmy nebyly zohledněny dimenze komunikace vedoucího pracovníka, komunikace vrcholového vedení a personální zpětné vazby. Majitel společnosti hodnotí vnitřní komunikaci za „vyhovující s příležitostmi ke zkvalitnění". Úroveň neformální komunikace, dle dotázaného, se liší dle oddělní. Poukazuje na velmi dobrou atmosféru v oddělení marketingu a „neutrální" v distribuci. Ohodnotit neformální komunikaci v Příbrami nebyl schopen, neboť na výrobnu jezdí zřídka a s pracovníky moc nekomunikuje. S růstem firmy se snaží více přecházet na komunikaci s managementem. Avšak se zároveň snaží „být k zaměstnancům blíže" a provádí soukromé besedy. Usiluje o zpětnou vazbu ze strany podřízených a svou zpětnou vazbu považuje za dostatečnou a včasnou. Zdůrazňuje, že fámy v organizaci jsou součástí neformální komunikace, a to z důvodů neefektivní komunikační struktury. Zaměstnanci nezískávají informace včas a v dostatečné míře, kvůli čemuž vznikají nedorozumění, vedoucí k šíření fám. Neefektivita komunikační struktury je dána nedostatkem nástrojů pro zabezpečení symetrických informací a koordinaci činností mezi odděleními. Mezi podobné nástroje majitel řadí schůze vedoucích úseků a celopodnikové porady. Obzvlášť dobře hodnotí vnitřní komunikaci v oddělení marketingu, díky které všichni zaměstnanci rozumí cílům a dosahují synergického efektu v práci. Globální cíle, dle zjištěných informací, se sdělují manažerům střední úrovní. Na základě cílů se sestavují taktické plány, na které by se oddělení měla opírat. Respondent nemůže posoudit, zda jsou zaměstnanci s globálními cíli seznámeni, ale je si jistý, že jejich nadřízení – ano. Sám majitel pociťuje nedostatek informací o tom, jak probíhají procesy v organizaci a předpokládá, že v organizaci nejsou zpracovány instrukce a reglementy v dostatečné míře. Systematizaci považuje za velmi důležitý aspekt plynulé práci. Hlavní příčinou nedostačující systematizace jsou omezené lidské zdroje, které by danou systematizaci měly zabezpečovat. Dalším důvodem „vnitřní turbulence" je nevhodná organizační struktura. Prudký růst společnosti vyvolával změny v organizaci, avšak organizační struktura nevydržela

způsobený tlak. Vzniklý vnitřní nesoulad způsobil ztrátu některých konkurenčních výhod (prezentace nových výrobků, novátorské technologie). Výše uvedené činitele negativně ovlivnili komunikační klima v organizaci, které v současné době má demotivující povahu. Podle názoru dotázaného, zlepšení klimatu jsou v kompetencích HR oddělení.

Majitel společnosti není jediným představitelem top managementu. Každodenním řízením se zabývá výkonný ředitel, který se nachází v Praze a přichází do styku se zaměstnanci mnohem častěji než majitel. I když na některé věci ředitel a vlastník mají stejný pohled, vnitřní komunikace není střetem jejich souhlasu. V první řadě výkonný ředitel podotýká, že práce neprobíhá v jednotném informačním poli a pociťuje nedostatek komunikace i se samotným majitelem, který je v současné dob~~ře~~ře více zaměřen na jiné projekty. Svou komunikaci s podřízenými považuje za oboustrannou a ~~-~~dobře nastavenou. Jednou ze slabin vidí zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců. I když, podle dotázaného, v organizaci existují nástroje pro zpětnou vazbu, získané informace považuje za nedostačující. Hlavní příčinou tomu je slabě strukturovaný vnitřní systém. Pří řízení neomezuje neformální komunikaci, pokud ta nepůsobí negativně na komunikaci formální. Fámy v rámci organizace považuje za cenný (vedlejší, nikoliv hlavní) zdroj informací, které se dá využit i při formální komunikaci a řízení. Vznik fám spojuje spíše s lidskou přírodou, žádné jiné příčiny nevidí. Porady a schůzky považuje za neefektivní, což také hodnotí jako výsledek nízké systematizace procesů. Přitom podotýká, že za poslední dobu se koordinace mezi odděleními zlepšila a lze ji hodnotit jako dobrou. To se ale netýká kolegů z ruské pobočky, neboť se informace často sdílejí s prodlevou, což vede k asymetrií v komunikaci. Výsledkem rychlého růstu společnosti jsou vyšší nároky na komunikační systém a organizační strukturu. Dotázaný tvrdí, že stávající organizační struktura neodpovídá komunikačním a koordinačním potřebám společnosti a vyžaduje řadu úprav. Na rozdíl od představy majitele o směru vývoje organizace a jeho jasnosti, výkonnému řediteli chybí strategické vidění. Respondent není schopen přesně říct, kam směřuje organizace. Současnou strategii vidí spíše jako soubor taktických kroků. Komunikační klima považuje za demotivující. Demotivace, dle rozhovoru, je výsledkem vyhoření zaměstnanců, způsobené vysokým tempem růstu. Výkonný ředitel má velké naděje na nového HR specialistu, který má nastoupit za 2 měsíce a nahradit současného zaměstnance. Předpokládá, že schopnosti a dovednosti zvoleného kandidáta pomůžou stabilizovat situaci a zlepšit klima. Druhou příčinu všech bariér, nedostatečnou systematizaci, plánuje řešit nově zavedeným softwarem Worksection, jehož účelem ukládání instrukcí a jiných podkladů, strukturace úkolů a koordinace plánů zaměstnanců.

Porovnání

Kromě zjištění mezer, bariér a překážek v komunikaci, jsem pokládal otázku, zda bariéry se mezi jednotlivými úrovněmi řízení liší, anebo jsou společné napříč celou organizací. Odpověď na danou otázku hraje důležitou roli z dlouhodobého hlediska. Zpravidla jedinec usiluje o odstranění těch bariér, se kterými se sám setkává. V případě se výrazně lišících překážek mezi podřízenými a nadřízenými může docházet k rozladěné práci a úpravě toho, co samo o sebe dobře funguje. Společné bariéry ukazují na shodný pohled na problematiku a možnost lepší koordinace úsilí. V průběhu analýzy jsem dospěl k závěru, že bariéry lze rozdělit do tří skupin: bariéry, společné pro celou organizaci; bariéry, příslušné pro určitou úroveň řízení z hlediska organizační struktury (horizontální perspektiva); bariéry, příslušné pro určitou větev z hlediska organizační struktury (vertikální perspektiva).

Do první skupiny patří překážky, charakteristické pro zaměstnance napříč celou strukturou. Jedná se o potíže, se kterými se setkávají zaměstnanci, jejich nadřízení a top management. Lze sem přiradit vztah k přírodě vzniku fám, které se ve společnosti staly zdrojem informací kvůli selhávání oficiálních nástrojů a formálních kanálů komunikace. Respondenti na všech úrovních podotýkali nedostatek celofiremních instrukcí, směrnic a nařízení. Následky absenci dokumentací se liší podle postavení zaměstnance, avšak má společný původ. Neefektivita porad byla všeobecně vyznačena a považována jedním ze zásadních důvodu neúčinné koordinace činností. Demotivující účinek komunikačního klimatu je společný pro celou organizaci. E.Mi – International se setkává s nefunkčním programem sběru a poskytování zpětné vazby. V závislosti od svého postavení, respondenti buď cítí nedostatek a nízkou kvalitu zpětné vazby, anebo nemají nástroje pro její efektivní shromažďování a zpracování.

Horizontální perspektiva reprezentuje bariéry a překážky, vyskytující se na jedné nebo několika úrovních řízení. Zároveň existují úrovně, které se s danými problémy nesetkávají. Příkladem druhé skupiny je neznalost globálních cílů organizace. Tento problém je typický pro zaměstnance a střední management. Dle výzkumu, top management je dostatečně obeznámen s touto složkou informačních dimenzí. Nejasnost a neznalost strategických cílů není jediným bodem, spojujícím zaměstnance a jejich podřízené v rámci horizontální perspektivy. Lze sem přiradit nenaslouchání ze strany vrcholového vedení a nedostatek kompetencí pro rozhodování. Top management daný problém nezaznamenává. Neznalost problémů může být dána nekvalitní komunikací s vrcholovým vedením, které ze své strany naopak dobře hodnotilo komunikaci se zaměstnanci. Výkonný ředitel spatřuje zlepšení v koordinaci

mezi odděleními a předpokládá, že v současné době je na dobré úrovni. Vedoucí oddělení a jejich podřízení ale myslí jinak. Mimo jiné neznalost cílů oddělení je typická pro zaměstnance různých úseků. Podřízení jsou nespokojeni objemem informací, získaných přímo od vrcholového vedení. Vzhledem k těsné komunikaci top managementu se střední úrovní řízení, řídící aparát danou překážku eliminuje.

Řáda omezení je typická pro určitá oddělení a prolíná celou větev organizační struktury. To může být specifikou činností, geografickou polohou anebo dalšími faktory, odlišujícími konkrétní úsek. Nejvýraznějším příkladem E.Mi – International je oddělenost výroby, nacházející se v Příbrami. Zaměstnanci a jejich vedoucí cítí nedostatek vnitro výrobních porad, kvůli čemuž se ruší plynulost procesů. Odtrženost HR povzbuzuje dojem, že zaměstnanci z Příbrami jsou „druhé třídy". Tato domněnka je posílena i tím, že ani vrcholové vedení nevěnuje pracovnímu týmu dostatek pozornosti. Sám majitel potvrdil, že v Příbrami se skoro s nikým nekomunikuje. Část zaměstnanců v průběhu rozhovoru sdělila, že nikdy nekomunikovala přímo s majitelem, i když má, co říct. Výrobna není jediným případem vertikální neúčinnosti komunikace. Pražské oddělení marketingu a jeho vedoucí zažívají potíže v komunikaci s ruskou marketingovou jednotkou. V průběhu práce často dochází k nesdílení informací a rozhodování bez účastí evropské části marketingového týmu.

Určení skupiny a rozsahu vyskytnutí problému napomáhá provádět opatření efektivně a za nejmenšího využití zdrojů. Celo organizační omezení komunikační struktury je nutné řešit na základě globální koordinace mezi odděleními a za účasti zkušeného informačního auditora. V případě nalezení bariér, charakteristických pro určitou úroveň nebo větev organizační struktury zkoumající by se měl zaměřit na to, jak danou problematiku vidí druhý subjekt komunikace (nadřízený, podřízený nebo jednotlivec na stejné úrovni). Je možné, že skutečnou příčinou jsou mylné závěry druhé strany o výsledku komunikace. Výkonný ředitel považuje koordinaci mezi odděleními za dobrou. Subjekty komunikace s tím ale nesouhlasí.

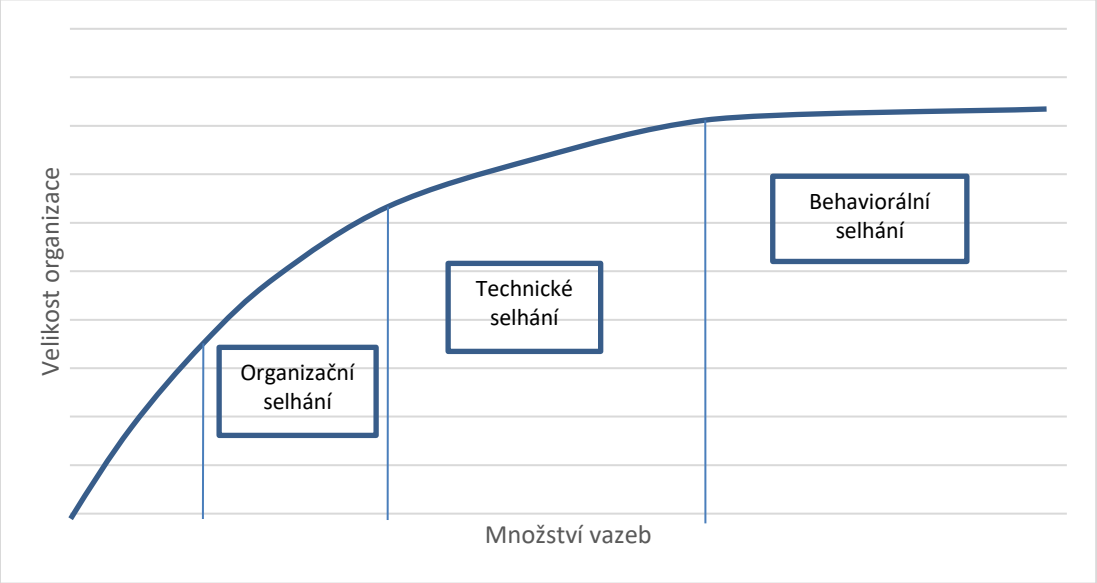
6 Diskuse

Cílem práce je sledování dopadů růstu firmy na informační toky při nezměněné organizační struktuře. Záměrem je objasnit vliv organizační struktury na organizaci napříč hierarchií a získat přehled vznikajících omezení související s přenosem informací v rámci organizační struktury. Samotná výzkumná otázka si dává za cíl zjistit, jak a proč vede růst firmy k nedostatečnému informačnímu toku při stávající organizační struktuře. Pro odpověď na danou otázku bylo nezbytné určit, s jakými bariérami v komunikaci se zaměstnanci organizace setkávají a jaký je charakter zjištěných bariér z hlediska organizační struktury.

Daná práce je zaměřena na analýzu informačních toků a vliv organizační struktury za pomocí vnitro organizační komunikace. Komunikace je složitý proces, který není možné zkoumat jako jednu globální proměnnou. Použitý jako základ a dopracovaný model Pincuse (1986) umožnil zachytit bariéry a překážky na základě mnoha dimenzí a tím představit několik úhlů pohledu na problematické zóny.

Použité nástroje napomohli odhalit samotnou podstatu výpadků komunikace a definovat bariéry, avšak ~~V~~výsledky neobsahují skutečné příčiny daných výpadků komunikace. Tato neznalost může negativně ovlivnit realizaci reforem. Je nezbytné určit přírodu problému, ze které by měly vycházet i odpovídající úpravy. Řada zaměstnanců podotkla, že v organizaci chybí slíbené školení. Proč to tak je? Střední management zatěžuje zaměstnance nadbytečnou prací? Zaměstnanec neví, čemu se má učit? Projednával to se svým nadřízeným? Pokud ne, proč? Má obavy? Ztratil víru, že se nic nezmění? Skutečná příčina může ležet úplně jinde. Na základě provedené práce a doplňkové tematické analýzy je zkonstruován model příčinnosti bariér v rámci organizační komunikace. Model zobrazuje vztah růstu společnosti, množství interních vazeb, daných komunikací, a selhání, vedoucích ke vzniku bariér.

Graf 14. Model příčinnosti bariér



Zdroj: vlastní zpracování

Na začátku modelu počet vnitřních vazeb roste skoro stejně rychle, jak roste samotná společnost. Růst společnosti je doprovázen zvyšujícími se nároky na koordinaci a komunikaci (Greiner, 1989). Pokud management nestíhá náležitě přizpůsobovat organizační a komunikační strukturu měnícímu se prostředí, společnost se setkává s organizačním selháním. Patří sem faktory, spojené s organizační strukturou, zavedenou v organizaci. To se týká nejenom rozdělení zaměstnanců na oddělení, ale i samotné realizace činností v rámci stanovené struktury, zachovaní vztahů podřízeností a nadřízeností, rozšíření a realizaci stanovených cílů, doplnění struktury o komunikační síť, přidělení a zachování kompetencí mezi zaměstnance a jejich nadřízené. Organizační struktura je jedním, ale není jediným nástrojem, který se k organizaci procesů používá. Mezi další patří nařízení, instrukce, reglementy, umožňující se zájemci snadno orientovat v činnostech a postupech. Z organizačního hlediska lze zkoumat jednu z bariér, se kterou se setkávají běžní zaměstnanci. Řada dotázaných sdělila, že nezná kompetence kolegů. V průběhu rozhovoru byly zjištěny detailnější informace, popisující danou mezeru. Dle výsledků, velké množství procesů nemá pěvnou povahu, je složité určit odpovědné osoby a samotný průběh operací. To je spojeno s neznalostí organizační struktury a nahlížení na ní „jako na obrázek“, neboť existující struktura neplní svůj účel a neodpovídá realitě. Dle struktury vedoucí oddělení distribuce je podřízen vedoucímu úseku marketingu a distribuce. V praxi ale s vedoucím tohoto úseku komunikuje velmi málo a přímou odpovědnost nese před výkonným ředitelem.

Zvýšení nejistoty vede k většímu množství zpracovaných informací (Galbraith, 1974). Organizační selhání vede ke zvyšujícímu se počtu vnitřních vazeb, způsobených nikoliv růstem společností, ale zmatkem ve struktuře a vynakládání většího úsilí pro dosažení potřebného výsledku. Kritickou úlohou managementu organizace během krizových období je definovat novou sadu organizačních praktik, které poslouží základnou pro další fáze růstu (Greiner, 1989). V případě organizačního selhání je nezbytné sladit organizační strukturu s potřebami vnitřního a vnějšího prostředí, zabezpečit zaměstnance instrukcemi, jasně definovat cíle společnosti a oddělení, implementovat nástroje pro monitorování organizační způsobilosti. V opačném případě organizační selhaní se prohlubuje a přerůstá v další fázi – technické selhání.

Organizační struktura představuje kostru, avšak realizace plynulé komunikace potřebuje náležité technické a technologické zabezpečení. Organizační selhání způsobuje prvotní výpadky při získávání a předání informací. Vedení má zkreslené vidění aktuální situace, překážející náležitě reagovat na vzniklé odchylky. Další růst společnosti a posílení štábu pokračuje v rámci neefektivního systému a doposud používaných nástrojů, vhodných pro týmy menšího rozsahu. Omezený instrumentář vede k technickému selhávání, reprezentující souhrn příčin technické povahy. Patří sem zabezpečení a implementace do provozu nástrojů ke komunikaci a využití efektivních kanálů pro sběr, sdílení a uschování informací. E.Mi – International má nedostatky obou charakterů. Řada vedoucích ze skupiny středního managementu v dimenzi komunikace s podřízenými oznámila, že jim chybí nástroje pro stanovení úkolů. Jedná se o pouhý program, fungující na principu ticketingu, který umožňuje operativně zadávat úkoly, sledovat jejich stav, popřípadě získat doplňující informace o již ukončených úkolech. Daný software nejenom napomáhá zaměstnanci uspořádat úlohy, ale i snižuje nároky na vedoucího, usnadňuje kontrolu. Mezi chybějící efektivní kanály komunikace patří případ zaměstnanců výrobny a jiných oddělení, nacházejících v Příbrami. Respondenti nejsou spokojení s koordinací jejich vzájemné práce. Podřízení a jejich vedoucí cítí potřebu celo výrobní porady. Vedoucí výrobny má potřebné kompetence a je chopen danou poradu organizovat. Technické selhání navazuje na selhání organizační. Pokud management společnosti neodstranil překážky organizačního charakteru, setkává se s větším objemem potíží. Na dané etapě je nezbytné nejenom přeorganizovat procesy, ale i zabezpečit personál potřebnými technickými prostředky. Neznalost cílů a kompetencí, neefektivita porad a rozptýlení kanálů komunikace, zbytečná centralizace a vznikající asymetrie v informacích. Narůstající množství komplikací ve vnitřní komunikaci spolu se zvyšujícím se počtem

projektů a úkolů, vyvolaných vývojem společnosti, se odráží na motivaci zaměstnanců. Ignorace problémů při výkonu práce, nenaslouchání, skrývání informací vedou k přechodu komunikační krize do další fáze – behaviorálního selhání.

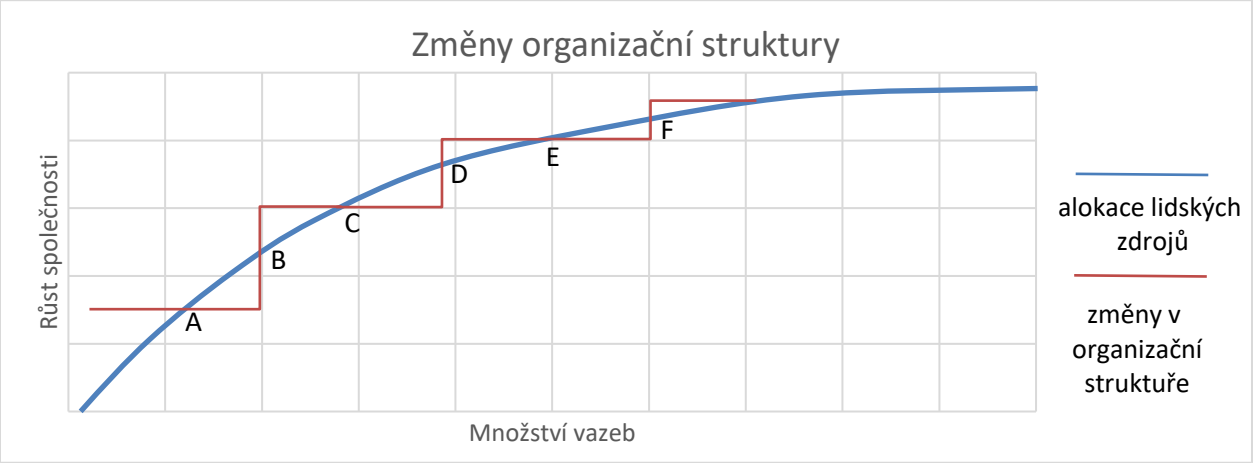
Soubor behaviorálních složek je tvořen příčinami, vyvolávanými mezilidskými vztahy, vnitřními pocity jedince, kulturními rozdíly nebo komunikačními schopnostmi. Vyladěna organizační struktura a zabezpečení personálu potřebnými komunikačními prostředky negarantuje plynulou komunikaci. Výkonný ředitel organizace oznámil nedostatek zpětné vazby od zaměstnanců. Na další otázku, týkající se možnosti danou zpětnou vazbu poskytnout, odpověděl, že podřízení mají všechny potřebné nástroje a vždy se můžou obrátit přímo na ředitele. Je vidět, že příčina leží někde jinde. Sám respondent předpokládá, že systematizace práce povede ke zlepšení situace. V odpovědích nefiguroval ani zájem o to, jak tuto situaci vidí pracovníci. Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci byli zcela otevření, s výjimkou některých bodů. To se projevovalo neochotou o diskusi ohledně přístupu výkonného ředitele. Otázky jim připadali nepohodlně a tématu se snažili vyhnout. O majiteli však respondenti mluvili bez jakékoliv nejistoty. Podobné chování ukazuje na určité bariéry lidské povahy a vyžaduje podrobnější analýzu. Dalším příkladem je ruský styl managementu, směřující k centralizaci, skrývání části informací, zanedbání motivace. Daný přístup je v rozporu s kulturními hodnotami České republiky a podnikatelských přístupu na území EU. I když ve společnosti pracuje značné množství cizinců z postsovětských zemí, s výše popsaným přístupem nesouhlasí. To je dáno dlouhou dobou životu v Česku a integrací s českou společností. Výkonný ředitel byl poslán přímo z Ruska a není dostatečně seznámen s místními přístupy a zvyky. Majitel společnosti se snaží danou situaci upravit, avšak doposud je sledován značný směr k centralizaci. Na dané etapě zaměstnanci ztrácejí motivaci o dosažení výsledků, což značně snižuje růst společnosti, způsobený vnitřní perturbací. Pokud v organizaci jsou sledovány rysy všech tří typů selhání, mimo výše popsaná opatření, je nezbytné aktivní zapojení HR oddělení, jehož úkolem je zvýšení motivace, posílení důvěry a zlepšení komunikačního klimatu v organizaci. Výkonný ředitel sledované společnosti má velké naděje na nového HR specialistu, který by měl přispět ke stabilizaci situace. Předchozí zaměstnanec podal výpověď, neboť jeho program motivace a zlepšení pracovních podmínek byl vedením odmítnut. Je problém opravdu v HR?

Některé bariéry jsou výsledkem vzájemného působení několika druhů selhání. Zaměstnanci a střední management podotýkají nedostatek kompetencí. Na jedné straně je to spojeno s popisem funkce v organizační struktuře, což patří do organizační skupiny, na straně druhé to reprezentuje sklon vrcholového vedení k autoritativnímu stylu. Touha držet všechno ve vlastních rukou má psychologický

pramen. Příčiny některých bariér se můžou projevovat ve třech dimenzích najednou. Komunikační klima je složitý mechanismus, skládající se z mnoha součástí. Jeho demotivující povaha je dána všemi třemi složkami. Chybějící projektový přístup v organizační struktuře a nerozumění rozmezí svých kompetencí negativně přispívá k současnému klimatu. Napětí na poradách, nepřijetí nápadů, snížení důvěry zhoršují situaci. Odpor vůči automatizaci, nedostatek potřebných kanálů a neefektivita porad demonstruje technickou neschopnost organizace. Behaviorální a technické selhání ve společnosti jsou odvozeny od organizačního. Prvotním impulzem potíží organizačního charakteru posloužila koordinační nezpůsobilost managementu.

Koordinace je fundamentální problém organizace (Weber, 2000). Při řešení problému koordinace, podniky často spoléhají na komunikaci mezi jednotlivci a vedoucí zaměstnance (Malone et al., 1999). S růstem společnosti rostou i požadavky na její koordinaci (Simon a March, 1958). Do určitého bodu hierarchicky uspořádaná organizační struktura pozitivně přispívá k zajištění komunikačních potřeb. S růstem operací a vzájemných vazeb, dochází k přetížení struktury, jehož řešením je decentralizace (Scott, 1998). Rostoucí společnost může vytvářet decentralizované jednotky s omezenou vzájemnou závislostí, usilovat o tvorbu dobře fungujících informačních kanálů mezi nezávislými jednotkami, vytvářet týmy, zaměřené na koordinaci činností jednotek (Chandler, 1990). Ze studie Grenire (1989) je patrné, že s růstem společnosti směřují k více decentralizovaným systémům. Na rozdíl od alokací lidských zdrojů, která se zvyšuje plynule s růstem práce, koordinační změny mají skokový charakter. Weber (2000) dochází k závěru, že selhání organizační struktury je v první řadě typické pro organizace s rychlým tempem růstu. Pomalé tempo umožňuje efektivně zapojovat nové jednotky do systému a lépe kontrolovat účinnost struktury. Z toho lze odvodit, že současný problém koordinace velké společnosti je spojen s jeho reakci na předcházející tomu růst.

Graf 15. Koordinační adaptace organizační struktury při růstu organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Alokací lidských zdrojů se rozumí přijetí nových zaměstnanců a jejich zapojení do procesů. Rozšíření štábu je následkem většího objemu práce, vyvolávaného růstem společnosti. Každá další pracovní jednotka zvyšuje množství vazeb ve společnosti. Organizační struktura má určitou alokační kapacitu. V rámci dané kapacity struktura efektivně splňuje svůj účel a napomáhá koordinovat jednotlivé úseky. Zvyšující se nároky vedou k přetížení organizační struktury. Pokud management nereaguje včas, organizace se setkává s vnitřní krizí. Následná nápravná opatření zvyšují alokační kapacitu. Úsek A-B reprezentuje krizové období, během kterého organizace je podrobena vnitřní turbulenci. Dle provedené rešerše lze posoudit, že E.Mi – International patří do rizikové skupiny. Organizace zažívala několikaletý prudký růst za využití organizační struktury, která se vytvářela pro společnost menšího rozsahu. Management společnosti nestihl zajistit tým potřebnými instrukcemi, předpisy a dalšími nástroji, zabezpečujícími plynulé zapojení nových jednotek do organizace. Vedení společnosti má sklon k centralizovanému, autoritativnímu řízení, které omezuje kompetence nižních úrovní managementu. Neodpovídající reakce na růst a převýšená zátěž organizační struktury způsobila organizační selhání – první fázi komunikační krize.

Se zvýšením počtu jednotlivců ve skupině rostou nároky na koordinaci (Simon a March, 1958). Pro řízení malých skupin jsou vhodné hierarchické modely organizační struktury. Koordinace skupin většího rozsahu vyžaduje prvky decentralizace (Scott, 1998). Studie se zpravidla soustřeďují na statický pohled, jaká společnost je teď. Problematika přechodu organizace z „malé“ do „velké“, a s tím i reforma koordinace, je však málo prozkoumána (Weber, 2000). Provedený výzkum reprezentuje nejenom důvody a etapy změn v organizační struktuře, ale i odhaluje následky ignorace růstu společnosti. Rychlé tempo růstu klade vysoké nároky na management

z hlediska koordinace a zvyšuje riziko organizačního selhávání. Eliminovat nežádoucí účinky lze pomalejším tempem růstu a včasným přizpůsobením organizační struktury. V opačném případě se organizace setkává s prohloubením organizační krize. Model příčinnosti bariér postihuje skutečnou přírodu překážek a omezení v komunikaci ze tří perspektiv, což umožňuje provádět účinná opatření. Model koordinační adaptace organizační struktury při růstu organizace se zaměřuje na vymezení koordinační neúčinností organizační struktury, vyvolané převýšenou alokační kapacitou, a eliminaci zdrojů organizačního selhání. Výše uvedené modely jsou užitečné při provedení interního informačního auditu.

Informační audit je poměrně nový směr v oblasti kontroly. První modely auditu byly nabízeny na konci osmdesátých let dvacátého století. V současné době existuje devět kompletních metodologií. Nejmodernější model byl navržen doktorkou Henczelovou (2000). Henczelin sedmifázový model je dobudovanou a dopracovanou verzí dřívějších prototypů, v první řadě konceptů Orny (1999) a Buchanana a Gibba (1998).

Model, zpracovaný Henczel (2000), zahrnuje sedm po sobě jdoucích etap. První etapou je plánování chodu auditu, zejména popis organizace a určení cílů auditu. Druhá etapa je zaměřena na sběr dat, potřebných pro dosažení cílů auditu. Způsob a nástroje sběru dat nabízí sociologický a marketingový výzkum. (Raliphada a Botha, 2006). Třetí etapa následuje po sběru dat, kdy se provádí analýza, napomáhající určit mezery, nadměrné rezervy a využívání nevhodných zdrojů. Postup analýzy je popsán v práci „The information audit as a first step towards effective knowledge management“ (Henczel, 2000). Čtvrtou etapou je evaluace a interpretace dat. Tento krok přispívá k identifikací problémových zón a nalezení příležitostí pro zlepšení. Pátou etapou je sdílení rekomendací managementů a zaměstnancům, které se s problémem setkávají. Návrhy s sebou nesou změny v existujících procesech. Proto zúčastněné strany musí rozumět blížícím se reformám a mít možnost upozornit na možné vedlejší účinky navržených rekomendací vzhledem ke svým kompetencím v dané oblasti (Vo-Tran, 2011). Šestá etapa je implementace změn do strategie a plánů organizace. Poslední etapa nese název „kontinuum“ a reprezentuje rámec dalších auditů, které se navazují na prvotní, základní audit. Cílem je dohled nad realizací nové strategie a plnění kontrolní funkce v oblasti informačního managementu (Henczel, 2000).

Henczel (2000) se zaměřuje na samotný proces informačního auditu, ale záměrně zanedbává určení rámce pojmu „informace“ a složek výzkumu, což dělá celý model pružnější. Auditorovi to dává prostor pro optimalizaci nabízené struktury. Na druhou stranu, nevhodná volba zkoumaných proměnných může zkreslit celý výzkum a

neposkytnout relevantní výsledky, anebo dát managementu jenom omezený přehled o aktuálním stavu. Auditor neví, kde se můžou objevit překážky a bariéry v komunikaci, proto by měl zkoumat proces komplexně. Modifikovaný model Pincuse (1986) poslouží podporou začínajícímu auditorovi, zejména na druhé a třetí etapě auditu, a zabezpečí výzkumníka relevantními informacemi ze širokého spektra dimenzí. Nalezení nesouladů dále vede k restrukturalizaci a učinění nápravných opatření. Reforma je v rukou managementu. Otázkou ale je, nakolik úprava bude účinná a účelná? Pokud bych se pokusil určit hlavní problém vnitřní komunikace sledovaného podniku jednou větou, znělo by to následovně: absence komunikace. Při sběru dát je zaznamenán velký rozdíl pohledů na stejnou problematiku nebo objekt rozhovoru. Strany nepřicházejí ke konsenzu, neboť dané věci neprojednávají a nevědí, jak to hodnotí druhý subjekt komunikace.

Modifikovaný metodický aparát pomohl úspěšně dosáhnout cíle a odpovědět na výzkumnou otázku. Nic méně, struktura rozhovoru byla zaměřena na samotné bariéry, které v kontextu dosažených výsledků lze považovat za následky skutečných problémů v organizaci a komunikaci. Na řadu vyskytujících se bariér byl získán pohled pouze z jedné strany, což zčásti omezilo možnost využití dat. Další úpravy modelu by se mohli dotknout formulace otázek a rozhovoru za účelem získávání vidění nalezeného problémů všemi zúčastněnými stranami.

Výstupy diplomové práce jsou však založené na případu jedné firmy, který na jednu stranu poskytuje celkový pohled na problematiku, ale na druhou stranu se nabízí další rozpracování a otestování získaných výstupů na větším vzorku dat. Další směr výzkumu zaměřený na verifikaci navrženého modelu selhání v komunikaci a návaznou specifikaci předcházejících náznaků selhání, by pomohli potvrdit současné výstupy a následně tak pomohli managementu eliminovat riziko vnitřní nestability a vyhnout se krizovým situacím. Určení bariér ve vnitřní komunikaci a stanovení jejich příčin jsou představeny jako dva od sebe oddělené modely. Další možnou etapou vývoje je propojení modelů do jednoho rámce, ve kterém bariéry hraji zprostředkovatelskou roli, vedoucí k okamžitému odhalení skutečných pramenů překážek a jejich rozdělení do skupin podle charakteru původu.

7 Závěr

Organizační struktura je základnou organizace podniku (Shinde, 2018). Jedná se o interně uspořádaný systém, odlišující ho od vnějšího prostředí. Systém, definující průběh procesů, role zúčastněných subjektů a cíle skupin jednotlivců, sdružených do oddělení (Mierzejewska, 2014). Chyby nebo nevhodné sestavení organizační struktury může nést vážné následky na efektivitu práce a dosažení výsledků (Chen et al., 2006). Struktura sama o sobě reprezentuje statický rámec, sloužící osnovou pro interakce, které jsou vnitřní hýbnou sílou. Interakce uvnitř organizační struktury jsou výsledkem sdílení, získávaní, předávání a uschování informací (Sadia et al., 2016). Dané operace s informacemi probíhají prostřednictvím informačních kanálů, tvořících komunikační sít v rámci organizační struktury. Komunikace je nezbytným prvkem organizace jako procesu a nástrojem pro zabezpečení skupinové práce. Na rozdíl od organizační struktury, organizace má dynamický charakter, projevující se růstem nebo poklesem, měřitelný tržbami, ziskem, počtem zaměstnanců, majetkem a dalšími proměnnými. Dynamika se s určitým opožděním odráží i na struktuře. Před manažerem stojí úkol náležitě reagovat na změny ve vnitřním a vnějším prostředí a optimálně přizpůsobovat organizační strukturu a komunikaci.

Daná výzkumně zaměřená diplomová práce zkoumá komunikaci v kontextu organizační struktury. Výchozím bodem posloužil růst štábu zkoumané společnosti. Dvounásobné zvýšení počtu pracovníku nevyvolalo skoro žádné změny v organizační struktuře. Management pokračoval provádět svou činnosti stejnými přístupy bez ohledu na rozšíření. Slabá reakce na prudký růst vedla k otázce, zda současná organizační struktura efektivně splňuje svůj účel. Řada studií (Holtzhausen, 2002; Chen et al., 2006; Garnett et al., 2008; María Martínez-León a Martínez-García, 2011) prokazuje vzájemnou vazbu mezi vhodností organizační struktury a plynulostí vnitřní komunikace. Základní proměnnou pro zkoumání účinnosti organizační struktury byla zvolena vnitřní komunikace. Další výzkumná otázka byla zformulována následovně: zda jsou problémy ve vnitřní komunikaci závislé na úrovní řízení, anebo jsou společné pro celou organizaci. Vzhledem k rozsahu pojmu, bylo nezbytné určit soustavu dimenzí, ze kterých se komunikace skládá. Literární rešerše prací, věnujících se problematice vnitřní komunikace, umožnila prostudovat vývoj vědeckých koncepcí a seznámit se s výhodami a nevýhodami jednotlivých postupů a metod. V 70. letech Downs a Hazen (1977) vypracovali významný „Communication Satisfaction Questionnaire“. Jedná se o dotazník, zkoumající komunikaci ze širokého spektru dimenzí. Později Pincus (1986) rozšířil model o jednu dimenzi a rozdělil celý soubor do tří skupin podle náplně: relační dimenze, informační dimenze, informačně-relační dimenze. Pincusův „COMM SAT-OUTCOMES“ model poskytl dobře

strukturovaný okruh pro výzkum komunikace. Vzhledem k výzkumné otázce, vytvořený Pincusem dotazník byl nevhodný, proto jednotlivé dimenze se zkoumali za použití jiného metodického aparátu.

Pro zachování validity dat a omezení standardizace odpovědí byly zvoleny metody a techniky kvalitativního výzkumu. Sběr dat byl zajištěn pomocí polostrukturovaného rozhovoru, nahraného na diktafon. Vzorek byl vytvořen v souladu s principy validity a reliability. Výzkumu se zúčastnili zaměstnanci všech úrovní řízení (top management, střední management, specialisté). Pro další zpracování byly využity nástroje obsahové a tematické analýzy. Pomocí techniky „In Vivo" z nahrávek byly vyčleněny hlavní myšlenky respondentů, které se dále transformovaly na kódy. Shodné kódy tvoří kategorie, seskupené podle dimenzí, skupin dimenzí a postavení respondentů z hlediska organizační struktury.

Výsledky práce svědčí o řádě globálních a lokálních bariér ve vnitřní komunikaci. Porovnání bariér a překážek mezi úrovněmi řízení umožnilo odpovědět na výzkumnou otázku. Bariéry ve vnitřní komunikaci můžou nabývat obou podob a vyskytovat se jak v rámci celé organizace, tak i na určitých úrovních organizační struktury. Z hlediska organizační struktury bariéry byly rozděleny na celo organizační, vertikální a horizontální. Mezi nejvíce se objevujícími nedostatky celo organizačního charakteru lze přiřadit demotivující komunikační klima, využití fám jako zdroje získávání informací, problémy se získáváním a poskytnutím zpětné vazby, nízkou efektivitou porad a schůzek, nedostatečnou systematizaci procesů. Z horizontální perspektivy se respondenti setkávají s neefektivní komunikací mezi odděleními, neznalostí globálních cílů a záměrů oddělení, nedostatečným informování o globálních změnách v organizaci, nedostatkem komunikace ze strany vrcholového vedení a značným omezením kompetencí. Vertikální perspektiva se vyznačuje nedostatkem porad v Příbrami v rámci celé výrobny, odtržeností HR a vedení od výrobního úseku a potížemi v komunikaci oddělení marketingu v Praze s ruskou pobočkou.

Diplomová práce má teoretický přínos v oblast analýzy komunikace a informačního auditu. Hlavním pokrokem je rozšíření „COMM SAT-OUTCOMES" modelu. Pincusův model poskytuje široký pohled na problematiku vnitřní komunikace, avšak tento pohled má velmi úzké zaměření na spokojenost s komunikaci, což se projevuje slabou nástrojovou podporou. Pincus (1986) používal jednoduché kvantitativně zaměřené dotazníkové šetření, dávající jenom základní přehled o spokojeností zaměstnanců s probíhající komunikací. Auditor byl schopen posoudit, zda zaměstnanci jsou spokojeni nebo nespokojeni s jednotlivými složkami komunikace. Tento přistup omezoval možnost poznat hloubku problému a určit konkrétní příčiny nespokojenosti. Adaptace modelu podle záměru práce rozšiřuje instrumentář nového

směru v oboru kontroly – informačního auditu. Nový nástroj umožní auditorům sebrat detailnější informace o současném stavu a provést hlubší analýzu získaných dat.

Obsahová a tematická analýza získaných dat umožnila odhalit souvislost bariér v komunikaci a nedostatků organizační struktury. Model příčinnosti bariér reprezentuje vývoj organizačního selhání do jiných forem a popisuje, jak se jednotlivé formy selhání projevují na vnitřní komunikaci. Navazující literární rešerše pomohla určit zdroj organizačního selhání, který se skrývá v nesouladu mezi alokací lidských zdrojů a koordinační činností managementu. Zvyšující se počet zaměstnanců může přesáhnout alokační kapacitu stávající organizační struktury. Pomalá reakce na přetíženost organizační struktury způsobuje koordinační neshodu, vedoucí k organizačnímu selhání. Model koordinační adaptace organizační struktury při růstu organizace doplňuje mezeru ve výzkumech koordinace malých a velkých organizací tím, že zachycuje proces růst a období koordinační neefektivity organizační struktury.

Rok 2018 se ve společnosti E.Mi – International vyznamenal stagnací tržeb a zisku. Vzhledem k prudkému vývoji předchozích období, vzniklá situace byla velkým překvapením pro vrcholové vedení. V červenci roku 2019 se plánuje podrobná analýza, mající za cíl určit příčiny odchylek od plánu. Majitel firmy si předpokládá, že aktuální organizační struktura nesplňuje svůj účel. Práce potvrzuje předpoklad a dává námitky na změny. Absolutní chaos v komunikaci, neznalost cílů, nedostatek nástrojů a kompetencí, demotivující komunikační klima a ztráta ztotožnění vede k výpadkům ve výrobě, neochotě spolupracovat, usilujícímu se napětí a nerozumění, co se od zaměstnance očekává. Tyto závěry signalizují, že nedosažení požadovaného výsledku způsobily nejenom změny ve vnějším prostředí, ale i neuspořádanost v prostředí vnitřním. Dalším důležitým objevením je různý pohled subjektů komunikace na bariéru, se kterou se oba setkávají. Odlišné vidění příčin vedoucím a zaměstnancem může ovlivnit kvalitu následných opatření. Ve velké riziko, že jednotlivec s náležitou pravomoci se zaměří na chybné prediktory faktory. Příklady ukazují, že příčiny se můžou nacházet úplně jinde. Za účelem eliminace daného rizika jsem zpracoval dodatečný model příčinností bariér, napomáhající směřovat úsilí na reálné zdroje selhání. Prvotní příčinu organizačního selhání lze určit pomocí modelu koordinační adaptace organizační struktury. Rychlý růst společnosti přivedl k rychlému rozšíření štábu zaměstnanců. Převýšená alokační kapacita organizační struktury způsobila zásahu do krizové oblasti. Ignorace růstu a orientace na centralizaci prohloubila koordinační neefektivnost organizační struktury, která následně zapříčinila organizační selhání.

Seznam literatury

ACKOFF, Russell L., 1989. From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis*. roč. 16, č. 1, s. 3–9.

AGARWAL, R. D., 1983. *Organization and Management*. New Delhi: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-451506-8.

AHMED, Pervaiz K., 1998. Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*. roč. 1, č. 1, s. 30–43.

AKKIRMAN, Ali D. a Drew L. HARRIS, 2005. Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of management development* [online]. roč. 24, č. 5, s. 397–409. ISSN 0262-1711. Dostupné z: doi:10.1108/02621710510598427

ALANEZI, Ahmad Salamah, 2015. *Communication Satisfaction and its relationship to organizational commitment Among Secondary teachers in KUwait*. B.m. b.n.

ALLEN, Louis A, 1958. *Management and organization: Louis A. Allen.* New York: McGraw-Hill.

ALSAYED, Alaedin Khalil, Mohammad Hossein MOTAGHI a Intan Binti OSMAN, 2012. The use of the multifactor leadership questionnaire and communication satisfaction questionnaire in Palestine: A research note. *International Journal of Scientific and Research Publications*. roč. 2, č. 11, s. 1–9.

AMBROSE, Maureen L. a Marshall SCHMINKE, 2003. Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology*. roč. 88, č. 2, s. 295.

AMITABH, Manu a Rajen K. GUPTA, 2010. Research in strategy–structure–performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies. *Journal of Management & Organization*. roč. 16, č. 5, s. 744–763.

AMMARI, Ghalia, Barween ALKURDI, A. ALSHURIDEH a A. ALROWWAD, 2017. Investigating the impact of communication satisfaction on organizational commitment: a practical approach to increase employees' loyalty. *International Journal of Marketing Studies*. roč. 9, č. 2, s. 113–133.

ANDERSON, J. a D. A. LEVEL, 1980. The Impact of Certain Types of Downward Communication on Job Performance. *Journal of Business Communication*. 1.7., roč. 17, č. 4, s. 51–59. ISSN 0021-9436.

ARGENTI, Paul A., 1996. Corporate communication as a discipline: Toward a definition. *Management Communication Quarterly : McQ; Thousand Oaks*. 8., roč. 10, č. 1, s. 73. ISSN 08933189.

ARMANDI, Barry R. a Edgar W. MILLS, 1982. Organizational Size, Structure, and Efficiency: A Test of a Blau-Hage Model. *The American Journal of Economics and Sociology; New York* [online]. 1., roč. 41, č. 1, s. 43. ISSN 00029246. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1111/j.1536-7150.1982.tb01667.x

ASHFORTH, Blake a Fred MAEL, 1996. Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management*. 1.1., roč. 13, s. 19–64.

BACCARINI, David, 1996. The concept of project complexity—a review. *International journal of project management*. roč. 14, č. 4, s. 201–204.

BAGCHI, Nirmalya, 2010. *Management Information Systems*. 1. vyd. New Delhi: Vikas Publishing House. ISBN 978-81-259-3852-1.

BAKER, Kathryn A., 2002. Organizational communication. *Retrieved June*. roč. 7, s. 2009.

BARNARD, Chester Irving, Chester I. BARNARD a Kenneth R. ANDREWS, 1968. *The Functions of the Executive*. USA: Harvard University Press. ISBN 978-0-674-32803-7.

BARTOO, Heidi a Patricia M. SIAS, 2004. When enough is too much: Communication apprehension and employee information experiences. *Communication quarterly*. roč. 52, č. 1, s. 15–26.

BERNARD, H. Russell a Harvey Russell BERNARD, 2012. *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. B.m.: Sage. ISBN 1-4129-7854-8.

BRENES, Esteban R., Mauricio MENA a German E. MOLINA, 2008. Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business research*. roč. 61, č. 6, s. 590–598.

BREUNIG, Karl Joachim, 2017. An Exploration of the Knowledge Dynamics between Stable and Temporal Organizational Structures. In: *European Conference on Management, Leadership & Governance* [online]. s. 8 [cit. 17. 12. 2018]. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1980087224/fulltextPDF/64A8FE1C85514E66PQ/1?accountid=17203

BRINKMANN, Svend, 2013. *Qualitative Interviewing: Qualitative Interviewing* [online]. Cary, UNITED STATES: Oxford University Press, Incorporated [cit. 4. 12.

2018]. ISBN 978-0-19-934400-0. Dostupné z: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=1274289

BROWN, Shona L. a Kathleen M. EISENHARDT, 1995. Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*. roč. 20, č. 2, s. 343–378.

BÜHLER, Karl, 1999. *Sprachtheorie: Die Darstellungsfunktion der Sprache*. 3. vyd. Stuttgart: UTB, Stuttgart. ISBN 978-3-8252-1159-2.

BUCHANAN, Steven a Forbes GIBB, 1998. The information audit: an integrated strategic approach. *International journal of information management*. roč. 18, č. 1, s. 29–47.

BURKE, M. E., 2003. Philosophical and theoretical perspectives of organisational structures as information processing systems. *Journal of Documentation; Bradford* [online]. roč. 59, č. 2, s. 131. ISSN 00220418. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/00220410310463482

BURNES, Bernard, 2004. *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. B.m.: Pearson Education. ISBN 0-273-68336-5.

BURNS, Tom a G. M. STALKER, 1994. *The Management of Innovation*. B.m.: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-828878-7.

BUTLER, Colin J., 2010. Internal and lateral communication in strategic alliance decision making. *Management Decision; London* [online]. roč. 48, č. 5, s. 698–712. ISSN 00251747. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/00251741011043885

CARNEGIE, Dale, 1936. *How to Win Friends and Influence People by Dale Carnegie*.

CARNEGIE, Dale, 1937. *Public speaking and influencing men in business*. B.m.: Association Press.

CARSTENS, Deborah Sater, Gary L. RICHARDSON a Ronald B. SMITH, 2013. *Project Management Tools and Techniques: A Practical Guide*. B.m.: CRC Press. ISBN 978-1-4665-1562-8.

CEJTHAMR, Václav, 2010. *Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CLAMPITT, P. G. a C. W. DOWNS, 1993. Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication* [online]. 1.1., roč. 30, č. 1, s. 5–28. ISSN 0021-9436. Dostupné z: doi:10.1177/002194369303000101

CLAMPITT, Phillip G. a Dennis GIRARD, 1993. Communication satisfaction: a useful construct? *Atlantic Journal of Communication*. roč. 1, č. 2, s. 84–102.

CORNELISSEN, Joep P., 2008. Corporate communication. *The International Encyclopedia of Communication*.

CRAVENS, David W., Nigel F. PIERCY a Shannon H. SHIPP, 1996. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm. *British Journal of management*. roč. 7, č. 3, s. 203–218.

CRESWELL, John W. a Cheryl N. POTH, 2017. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. B.m.: Sage publications. ISBN 1-5063-3019-3.

CRINO, Michael D. a Michael C. WHITE, 1981. Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological reports*. roč. 49, č. 3, s. 831–838.

CROSS, Rob, 2000. Looking before you leap: assessing the jump to teams in knowledge-based work. *Business Horizons*. roč. 43, č. 5, s. 29–29.

CUMMINGS, Thomas G. a Christopher G. WORLEY, 2009. *Organization Development and Change*. B.m.: Cengage Learning. ISBN 978-0-324-42138-5.

CUNLIFFE, Ann L., 2008. *Organization Theory*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-84920-492-7.

DAFT, Richard L., 2010. *Organization theory and design*. 10th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-324-59889-6.

DAFT, Richard L. a Robert H. LENGEL, 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science* [online]. roč. 32, č. 5, s. 554–571. ISSN 0025-1909. Dostupné z: doi:10.1287/mnsc.32.5.554

DAFT, Richard L. a Dorothy MARCIC, 2012. *Understanding Management*. 8 edition. Australia ; Mason, OH: South-Western College Pub. ISBN 978-1-111-58024-7.

DALE, Ernest, 1965. *Management: Theory and Practice*. B.m.: Rex Bookstore, Inc. ISBN 978-971-23-1328-8.

DALTON, Dan R., William D. TODOR, Michael J. SPENDOLINI, Gordon J. FIELDING a Lyman W. PORTER, 1980. Organization structure and performance: A critical review. *Academy of management review* [online]. roč. 5, č. 1, s. 49–64. Dostupné z: doi:10.5465/amr.1980.4288881

DEDAHANOV, Alisher Tohirovich, Changjoon RHEE a Junghyun YOON, 2017. Organizational structure and innovation performance. *Career Development*

International; Bradford [online]. roč. 22, č. 4, s. 334–350. ISSN 13620436. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/CDI-12-2016-0234

DEETZ, Stanley, 1992. *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. USA: SUNY Press. ISBN 978-0-7914-0863-6.

DENZIN, Norman K. a Yvonna S. LINCOLN, 2011. *The Sage handbook of qualitative research*. B.m.: Sage. ISBN 1-4129-7417-8.

DEY, Ian, 2003. *Qualitative data analysis: A user friendly guide for social scientists*. B.m.: Routledge. ISBN 1-134-93146-8.

DOLPHIN, Richard R., 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications* [online]. 1.9., roč. 11, č. 3, s. 171–190. ISSN 1352-7266. Dostupné z: doi:10.1080/1352726042000315414

DOWNS, C. W. a M. D. HAZEN, 1977. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication* [online]. 1.4., roč. 14, č. 3, s. 63–73. ISSN 0021-9436. Dostupné z: doi:10.1177/002194367701400306

DOWNS, Cal W., 1977. The relationship between communication and job satisfaction. *Readings in interpersonal and organizational communication*. s. 363–376.

DOWNS, Cal W. a Allyson D. ADRIAN, 2012. *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. B.m.: Guilford Press. ISBN 978-1-4625-0660-6.

DOWNS, Cal W., Phillip G. CLAMPITT a Angela L. PFEIFFER, 1988. Communication and organizational outcomes. *Handbook of organizational communication*. s. 171–211.

DRUCKER, Peter, 2012. *Management*. B.m.: Routledge. ISBN 978-1-136-00689-0.

FAHLÉN, Josef, 2005. Organizational Structure–Perceived Consequences for Professionals and Volunteers: A Comparative Study of Two Swedish Elite Ice Hockey Clubs. *2005). Aktuell beteendevetenskaplig idrottsforskning–SVEBI: S årsbok*.

FAYOL, Henri, 1999. *Administration industrielle et générale*. 2. vyd. Malakoff Cedex, France: DUNOD Editeur. ISBN 978-2-10-004423-8.

FIELDING, Michael, 2006. *Effective Communication in Organisations*. B.m.: Juta and Company Ltd. ISBN 978-0-7021-6650-1.

FILMER-WILSON, Emilie a Michael ANDERSON, 2005. Integrating Human Rights into Energy and Environment Programming. *United Nations Development Programme*. s. 54.

FOEHRENBACH, Julie a Karn ROSENBERG, 1982. How are we doing. *Journal of Communication Management*. roč. 12, č. 1, s. 3–11.

FRANDSEN, Finn a Winni JOHANSEN, 2011. The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*. roč. 16, č. 4, s. 347–361.

FRANK, Allan D. a Judi BROWNELL, 1989. *Organizational communication and behavior: communicating to improve performance, 2+2*. B.m.: Holt, Rinehart, and Winston. ISBN 978-0-03-002859-5.

GALBRAITH, Jay R., 1974. Organization design: An information processing view. *Interfaces*. roč. 4, č. 3, s. 28–36.

GALBRAITH, John Kenneth, 1977. *The Age of Uncertainty* [online]. B.m.: Houghton Mifflin. ISBN 978-0-395-25947-4. Dostupné z: https://www.scribd.com/doc/186173371/Kenneth-Galbraith-The-Age-of-Uncertainty

GARNETT, James L., Justin MARLOWE a Sanjay K. PANDEY, 2008. Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*. roč. 68, č. 2, s. 266–281. ISSN 0033-3352.

GHISELLI, Edwin E. a Jacob P. SIEGEL, 1972. LEADERSHIP AND MANAGERIAL SUCCESS IN TALL AND FLAT ORGANIZATION STRUCTURES. *Personnel Psychology* [online]. 12., roč. 25, č. 4, s. 617–624. ISSN 0031-5826, 1744-6570. Dostupné z: doi:10.1111/j.1744-6570.1972.tb02304.x

GOLDHABER, Gerald M., 1993. *Organizational Communication*. 6. vyd. USA: Brown & Benchmark. ISBN 978-0-697-12921-5.

GOLDHABER, Gerald M., 1999. Organizational communication in 1976: Present domain and future directions. *Organizational communication and change*. s. 31–44.

GORDON, Lawrence A. a Vadake K. NARAYANAN, 1984. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, organizations and society*. roč. 9, č. 1, s. 33–47.

GRAY, Judy a Heather LAIDLAW, 2004. Improving the measurement of communication satisfaction. *Management communication quarterly*. roč. 17, č. 3, s. 425–448.

GREENBAUM, Howard H., 1974. The audit of organizational communication. *Academy of Management Journal (pre-1986); Briarcliff Manor*. 12., roč. 17, č. 4, s. 739. ISSN 00014273.

GREINER, Larry E., 1989. Evolution and revolution as organizations grow. In: *Readings in strategic management*. B.m.: Springer, s. 373–387.

GRUNIG, James E., 2013. Symmetrical system of internal communication. In: *Excellence in public relations and communication management*. 1. vyd. New York: Routledge, s. 680. ISBN 1-136-69175-8.

GRUNIG, James E. a David M. DOZIER, 2003. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. B.m.: Routledge. ISBN 1-135-69288-2.

GULICK, Luther a Lindon URWICK, 1937. Notes on the theory of organization: Papers on the science of administration. *Eds. Luther Gulick and Lyndall Urwick*. s. 1–46.

GUPTA, Anil K., 1987. SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management journal*. roč. 30, č. 3, s. 477–500.

GUPTA, Ekta, 2000. Information system. *Bajaj, Ankit 197 Bakry, Mohamed Abd El Latif 28 Bala, Shashi 414 Baporikar, Neeta*. roč. 118, s. 97.

HALL, Richard, 2015. *Organizations: Structures, processes and outcomes*. B.m.: Routledge. ISBN 1-317-34595-9.

HANKINSON, Philippa, 1999. An empirical study which compares the organisational structures of companies managing the World's Top 100 brands with those managing outsider brands. *Journal of Product & Brand Management*. roč. 8, č. 5, s. 402–415.

HAO, Qingmin, Helmut KASPER a Juergen MUEHLBACHER, 2012. How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies; Bradford* [online]. roč. 6, č. 1, s. 36–52. ISSN 1750614X. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/17506141211213717

HATCH, Mary Jo, 2018. *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. B.m.: Oxford university press. ISBN 0-19-872398-9.

HAUSSMAN, R. K. D., S. T. HEGYVARY a J. F. NEWMAN, 1975. Quality of nursing care: Assessment and correlates. *Rush-Presbyterian-St. Luke's Medical Center and Medicus Systems Corporation, Chicago, IL*.

HENCZEL, Susan, 2000. The information audit as a first step towards effective knowledge management: an opportunity for the special librarian. *Inspel*. roč. 34, č. 3/4, s. 210–226.

HOLTZHAUSEN, Derina, 2002. The effects of a divisionalised and decentralised organisational structure on a formal internal communication function in a South African organisation. *Journal of Communication Management* [online]. 10., roč. 6, č. 4, s. 323–339. ISSN 1363-254X. Dostupné z: doi:10.1108/13632540210807152

HUSEMAN, Richard C., John D. HATFIELD, William R. BOULTON a Robert D. GATEWOOD, 1980. Development of a Conceptual Framework for Analyzing the Communication-Performance Relationship. In: *Academy of Management proceedings*. B.m.: Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, s. 178–182. ISBN 0065-0668.

CHANDLER, Alfred Dupont, 1990. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. B.m.: MIT press. ISBN 0-262-53009-0.

CHARMAZ, Kathy, 2006. *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. B.m.: Sage. ISBN 1-4462-0040-X.

CHEN, Jui-Chen, Colin SILVERTHORNE a Jung-Yao HUNG, 2006. Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & organization Development journal*. roč. 27, č. 4, s. 242–249.

CHENEY, George, Lars Thøger CHRISTENSEN, Theodore E. ZORN JR a Shiv GANESH, 2010. *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. B.m.: Waveland Press. ISBN 1-4786-0833-1.

CHILDERHOUSE, Paul a Denis R. TOWILL, 2003. Simplified material flow holds the key to supply chain integration. *Omega; Oxford*. 2., roč. 31, č. 1, s. 17–27. ISSN 03050483.

CHUNG-JEN, Chen, Huang JING-WEN a Hsiao YUNG-CHANG, 2010. Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower; Bradford* [online]. roč. 31, č. 8, s. 848–870. ISSN 01437720. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/01437721011088548

INAMORI, Kazuo, 2012. *Amoeba Management: The Dynamic Management System for Rapid Market Response*. B.m.: CRC Press. ISBN 978-1-4665-7891-3.

JACOBIDES, Michael G, 2007. THE INHERENT LIMITS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND THE UNFULFILLED ROLE OF HIERARCHY: LESSONS FROM A NEAR-WAR. *The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. Organization Science*. roč. 3, č. 18, s. 56.

JAIN, Harish C., 1971. INTERNAL COMMUNICATIONS AND SUPERVISORY EFFECTIVENESS IN TWO URBAN HOSPITALS.

JAKOBSON, Roman, 1960. Linguistics and poetics. *Language in literature*. roč. 527, s. 62–94.

JALALKAMALI, Mohammad, Anees Janee ALI, Sunghyup Sean HYUN a Davoud NIKBIN, 2016. Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran. *Management Decision*. roč. 54, č. 4, s. 796–814.

JAN, Váchal, Vochozka MAREK a a KOLEKTIV, 2013. *Podnikové řízení*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-8682-7.

JONES, Gareth R., 2013. *Organizational theory, design, and change*. B.m.: Upper Saddle River, NJ: Pearson,.

KALLA, Hanna K., 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications; Bradford*. roč. 10, č. 4, s. 302–314. ISSN 13563289.

KAMARUDIN, Mohd Fauzi, Karen STARR, Aida Nasirah ABDULLAH a Kalthom HUSAIN, 2014. Communicating Change in Organizational Restructuring: A Grounded Theory Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 11., roč. 155, s. 496–501. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2014.10.329

KANG, Minjeong a Minjung SUNG, 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management; London*. roč. 21, č. 1, s. 82–102. ISSN 1363254X.

KARANGES, Emma, Kim JOHNSTON, Amanda BEATSON a Ian LINGS, 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review* [online]. 3., roč. 41, č. 1, s. 129–131. ISSN 03638111. Dostupné z: doi:10.1016/j.pubrev.2014.12.003

KERZNER, Harold a Harold R. KERZNER, 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. B.m.: John Wiley & Sons. ISBN 1-119-16535-0.

KIM, Hyo Sook, 2005. ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND INTERNAL COMMUNICATION AS ANTECEDENTS OF EMPLOYEE- ORGANIZATION RELATIONSHIPS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: A MULTILEVEL ANALYSIS. roč. 2005, s. 314.

KRIPPENDORFF, Klaus, 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. B.m.: SAGE. ISBN 978-0-7619-1545-4.

L BERG, BRUCE, 2001. Qualitative research methods for the social sciences.

LAIDLAW, Heather a Judy GRAY, 2002. Insider perspectives on communication satisfaction. *Australian Journal of Communication*. roč. 29, č. 3, s. 111.

LARKIN, Thomas J. a Sandar LARKIN, 1994. *Communicating change: Winning employee support for new business goals*. 2. vyd. B.m.: McGraw Hill Professional. ISBN 0-07-036452-4.

LAWRENCE, Paul R. a Jay W. LORSCH, 1986. Organization and environment: managing differentiation and integration (Harvard Business School Classics).

LEE, Thomas W., 1999. *Using qualitative methods in organizational research*. B.m.: Sage. ISBN 0-7619-0807-2.

LEVEL, Dale Arthur, 1959. *A case study of human communications in an urban bank*. B.m. Purdue University.

LEVINE, J M a R L MORELAND, 1990. Progress in Small Group Research. *Annual Review of Psychology* [online]. 1., roč. 41, č. 1, s. 585–634. ISSN 0066-4308, 1545-2085. Dostupné z: doi:10.1146/annurev.ps.41.020190.003101

LI, Suhong a Binshan LIN, 2006. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems* [online]. 12., roč. 42, č. 3, s. 1641–1656. ISSN 01679236. Dostupné z: doi:10.1016/j.dss.2006.02.011

LINCOLN, Yvonna S., 1985. Naturalistic inquiry. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*.

LUNENBURG, Fred C., 2010. Formal communication channels: Upward, downward, horizontal, and external. *Focus on Colleges, Universities, and Schools*. roč. 4, č. 1, s. 1–7.

MACKINNEY, A. C., P. F. WERNIMONT a W. O. GALITZ, 1962. Has specialization reduced job satisfaction? *Personnel*.

MALONE, Thomas W., Kevin CROWSTON, Jintae LEE, Brian PENTLAND, Chrysanthos DELLAROCAS, George WYNER, John QUIMBY, Charles S. OSBORN, Abraham BERNSTEIN a George HERMAN, 1999. Tools for inventing organizations: Toward a handbook of organizational processes. *Management Science*. roč. 45, č. 3, s. 425–443.

MARÍA MARTÍNEZ-LEÓN, Inocencia a Jose A. MARTÍNEZ-GARCÍA, 2011. The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of*

Manpower [online]. 16.8., roč. 32, č. 5/6, s. 537–566. ISSN 0143-7720. Dostupné z: doi:10.1108/01437721111158198

MAY, Tim, 2011. *Social research*. B.m.: McGraw-Hill Education (UK). ISBN 0-335-23998-6.

MAZZEI, Alessandra, 2014. Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications; Bradford* [online]. roč. 19, č. 1, s. 82–95. ISSN 13563289. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/CCIJ-08-2012-0060

MCINTOSH, Colin, ed., 2013. *Cambridge Advanced Learner's Dictionary with CD-ROM*. 4 edition. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-61950-0.

MCPHEE, Robert D., 1985. Formal structure and organizational communication. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. roč. 13, s. 149–178.

MIERZEJEWSKA, Wioletta, 2014. Directions of Changes in Organizational Structures of SME - Results of Empirical Research. *Foundations of Management; Warsaw* [online]. roč. 6, č. 3, s. 83–92. ISSN 20807279. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1515/fman-2015-0020

MILLIKEN, Frances J., Elizabeth W. MORRISON a Patricia F. HEWLIN, 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why*. *Journal of Management Studies* [online]. 9., roč. 40, č. 6, s. 1453–1476. ISSN 00222380, 14676486. Dostupné z: doi:10.1111/1467-6486.00387

MINTBERG, H., 1979. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. USA: Prentice Hall. ISBN 0-13-855270-3.

MINTER, Robert Louis, 1969. *A comparative analysis of managerial communication in two divisions of a large manufacturing company*. B.m. Purdue University.

MINTZBERG, Henry, 1993. *Structure in fives: Designing effective organizations.* B.m.: Prentice-Hall, Inc. ISBN 0-13-855479-X.

MISHRA, Jitendra a Molly A. MORRISSEY, 1990. Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management* [online]. 12., roč. 19, č. 4, s. 443–486. ISSN 0091-0260, 1945-7421. Dostupné z: doi:10.1177/009102609001900408

MISHRA, Karen, Lois BOYNTON a Aneil MISHRA, 2014. Article Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal*

of Business Communication [online]. č. 51. Dostupné z: doi:10.1177/2329488414525399

MITROFF, Ian I., 1983. *Stakeholders of the organizational mind*. B.m.: Jossey-Bass. ISBN 978-0-87589-580-2.

MOBERG, Christopher R., Bob D. CUTLER, Andrew GROSS a Thomas W. SPEH, 2002. Identifying antecedents of information exchange within supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* [online]. roč. 32, č. 9, s. 755–770. ISSN 0960-0035. Dostupné z: doi:10.1108/09600030210452431

MORRISON, Elizabeth W., 1993. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of applied psychology*. roč. 78, č. 2, s. 173.

MUELLER, B. H. a J. LEE, 2002. Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *Journal of Business Communication* [online]. 1.4., roč. 39, č. 2, s. 220–244. ISSN 0021-9436. Dostupné z: doi:10.1177/002194360203900204

MUCHINSKY, Paul M., 1977. Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal* [online]. 12., roč. 20, č. 4, s. 592–607. ISSN 0001-4273, 1948-0989. Dostupné z: doi:10.5465/255359

NAHM, Abraham Y., Mark A. VONDEREMBSE a Xenophon A. KOUFTEROS, 2003. The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of operations management*. roč. 21, č. 3, s. 281–306.

NAKRA, Rashmi, 2006. Relationship between communication satisfactionand organizational identification: an empirical study. *The Journal of Business Perspective* [online]. č. 10, s. 41–51. ISSN 0972-2629. Dostupné z: doi:10.1177/097226290601000206

NEDOVIĆ, Mirjana a Dino BOŽINOVIĆ, 2013. The effects of organizational structure on the efficiency managers. In: *International Conference on Economic and Social Studies*.

NIKANDROU, Irene, Nancy PAPALEXANDRIS a Dimitris BOURANTAS, 2000. Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action. *Employee relations* [online]. roč. 22, č. 4, s. 334–355. ISSN 0142-5455. Dostupné z: doi:10.1108/01425450010340344

NORDIN, Shahrina Md, Subarna SIVAPALAN, Ena BHATTACHARYYA, Hezlina Hashim Wan Fatimah Wan AHMAD a Azrai ABDULLAH, 2014. Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management

in an Oil and Gas Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 8.1., roč. 109, 2nd World Conference on Business, Economics and Management, s. 1046–1058. ISSN 1877-0428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.587

ORNA, Elizabeth, 1999. *Practical information policies*. 2. vyd. Hampshire, UK: Gower Publishing, Ltd. ISBN 0-566-07693-4.

OZ, Effy, 2008. *Management Information Systems*. 6. vyd. USA: Cengage Learning. ISBN 978-1-4239-0178-5.

PENG, Wei a David LITTELJOHN, 2001. Organisational communication and strategy implementation--a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management; Bradford* [online]. roč. 13, č. 7, s. 360–363. ISSN 09596119. Dostupné z: doi:10.1108/EUM0000000006005

PENLEY, Larry E. a Brian HAWKINS, 1985. Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application. *The Academy of Management Journal* [online]. roč. 28, č. 2, s. 309–326. ISSN 0001-4273. Dostupné z: doi:10.2307/256203

PETELLE, John L. a Kathleen GARTHRIGHT-PETELLE, 1984. Task Characteristics, Structural Characteristics, Organizational Relationships, and Communication Processes: A Contingency Approach to Job Performance: Phase II.

PETTIT, J. D., J. R. GORIS a B. C. VAUGHT, 1997. An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *Journal of Business Communication* [online]. 1.1., roč. 34, č. 1, s. 81–98. ISSN 0021-9436. Dostupné z: doi:10.1177/002194369703400105

PINCUS, J. David, 1986. Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*. roč. 12, č. 3, s. 395–419.

PIPA, Maria Daniela a Janetta SÎRBU, 2016. Organizational Communication from the Perspective of Qualitative Analysis. *Calitatea: Acces la Success; Bucharest*. 5., roč. 17, č. S2, s. 58–68. ISSN 15822559.

POOLE, Marshall S. a Robert D. MCPHEE, 1983. A structurational analysis of organizational climate. *Communication and organizations: An interpretive approach*. roč. 195, s. 220.

POOLE, Marshall Scott, 1985. Communication and organizational climates: Review, critique, and a new perspective. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. roč. 13, s. 79–108.

POSTMES, Tom, Martin TANIS a Boudewijn DE WIT, 2001. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations* [online]. 1.7., roč. 4, č. 3, s. 227–246. ISSN 1368-4302. Dostupné z: doi:10.1177/1368430201004003004

PRAKKEN, B., 2000. *Information, Organization and Information Systems Design: An Integrated Approach to Information Problems*. B.m.: Springer Science & Business Media. ISBN 978-0-7923-7784-9.

PUGH, Derek S., David J. HICKSON, Christopher R. HININGS, Keith M. MACDONALD, Christopher TURNER a Tom LUPTON, 1963. A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative science quarterly*. s. 289–315.

PUGH, Derek S., David J. HICKSON, Christopher R. HININGS a Christopher TURNER, 1968. Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*. s. 65–105.

PUTNAM, Linda L. a George CHENEY, 1985. Organizational communication: Historical development and future directions. *Speech communication in the 20th century*. s. 130–156.

PUTNAM, Linda L., Nelson PHILLIPS a Pamella CHAPMAN, 2000. Metaphors of communication and organization. In: Stewart R CLEGG, Cynthia HARDY a Walter R. NORD, ed. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. 3. vyd. London, UK: Sage Publications, s. 760. ISBN 978-0-7619-5132-2.

PUTTI, Joseph M., Samuel ARYEE a Joseph PHUA, 1990. Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*. roč. 15, č. 1, s. 44–52.

RADULESCU, Corina, 2009. „Communication Management" or Public Relations. *Universitatii Bucuresti. Analele. Seria Stiinte Economice si Administrative; Bucharest*. roč. 3, s. 215–226. ISSN 18429327.

RAHMAN, Zillur, 2004. Use of internet in supply chain management: a study of Indian companies. *Industrial Management & Data Systems* [online]. roč. 104, č. 1, s. 31–41. ISSN 0263-5577. Dostupné z: doi:10.1108/02635570410514070

RALIPHADA, Lufuno a Deonie BOTHA, 2006. Testing the viability of Henczel's information audit methodology in practice. *South African journal of libraries and information science*. roč. 72, č. 3, s. 242–250.

RAYUDU, C.S., 2009. *Communication* [online]. Mumbai, INDIA: Global Media [cit. 25. 12. 2018]. ISBN 978-81-8318-799-2. Dostupné z: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=3011271

REDDING, W. Charles, 1985. Stumbling toward identity: The emergence of organizational communication as a field of study.

REDDING, W. Charles a Phillip K. TOMPKINS, 1988. Organizational communication: Past and present tenses. *Handbook of organizational communication*. s. 5–33.

REDDING, William Charles, 1972. *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. B.m.: Industrial Communication Council.

RIEL, C. B. M. Van, Chris BLACKBURN a Cees B. M. Van RIEL, 1995. *Principles of Corporate Communication*. 1 edition. London ; New York: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-150996-2.

ROBBINS, Stephen P. a Timothy A. JUDGE, 2008. *Organizational Behavior*. 13 edition. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-600717-3.

ROBERTS, Karlene H. a Charles A. O'REILLY, 1974. Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal (pre-1986); Briarcliff Manor*. 6., roč. 17, č. 2, s. 205. ISSN 00014273.

ROBINS, Stephen, 1990. Organization Theory, Structure, Design and Application. *Prentice-Hall International, London Robins, SP (1998),"Organizational Behaviour", New Jersey: Prentice-Hall International, Inc*.

RODRÍGUEZ, Carlos M., 2005. Emergence of a third culture: shared leadership in international strategic alliances. *International Marketing Review; London* [online]. roč. 22, č. 1, s. 67–95. ISSN 02651335. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/02651330510581181

ROGALA, Anna, 2014. The Relations Between the Internal Communication Conditionings and Its Effectiveness. *International Journal of Arts & Sciences; Cumberland*. roč. 7, č. 2, s. 69–77.

ROGELBERG, Steven G., Joseph A. ALLEN, Linda SHANOCK, Cliff SCOTT a Marissa SHUFFLER, 2010. Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management* [online]. 3., roč. 49, č. 2, s. 149–172. ISSN 00904848, 1099050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.20339

ROGERS, Everett M. a Rekha AGARWALA-ROGERS, 1976. *Communication in organizations.* ISBN 0-02-926710-2.

ROSENFELD, Lawrence B., Jack M. RICHMAN a Steven K. MAY, 2004. Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization. *Journal of Applied Communication Research*. roč. 32, č. 1, s. 28–54.

RUEKERT, Robert W., Orville C. WALKER JR a Kenneth J. ROERING, 1985. The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *Journal of marketing*. roč. 49, č. 1, s. 13–25.

RUCH, Richard S. a Ronald GOODMAN, 1983. *Image at the top: Crisis and renaissance in corporate leadership*. B.m.: Free Pr. ISBN 0-02-927420-6.

RUSSELL, Robert D. a Craig J. RUSSELL, 1992. An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management* [online]. 12., roč. 18, č. 4, s. 639–656. ISSN 0149-2063, 1557-1211. Dostupné z: doi:10.1177/014920639201800403

SAÁRY, Réka, 2016. Exploratory Analysis of Internal Communication Characteristics - Results of Empirical Research *. *Business Excellence; Zagreb*. roč. 10, č. 2, s. 209–219. ISSN 18463355.

SADIA, Aysha, Berhannudin MOHD SALLEH, Zulida ABDUL KADIR a Sazuliana SANIF, 2016. The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies* [online]. roč. 2, č. 2 [cit. 20. 11. 2018]. ISSN 2519-0326. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.26710/jbsee.v2i2.35

SALDAÑA, Johnny, 2015. *The coding manual for qualitative researchers*. B.m.: Sage. ISBN 1-4739-4359-0.

SANBORN, George A., 1968. An analytical study of oral communication practices in a nationwide retail sales organization.

SCOTT, James C., 1998. *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. B.m.: Yale University Press. ISBN 0-300-07815-3.

SETIAWAN, Bambang Moertono, I. Made PUTRAWAN, Syliviana MURNI a Imam GHOZALI, 2016. Effect of Organizational Structure, Leadership and Trust on Job Performance of Employee:A Case Study on Employee at Universitas Ternama. *International Review of Management and Marketing; Mersin*. roč. 6, č. 4, s. n/a.

SHAJAHAN, S. a R. PRIYADHARSHNI, 2000. *Management Information Systems*. Daryaganj, INDIA: New Age International. ISBN 978-81-224-2918-3.

SHEPARD, Jon M., 1970. Functional Specialization, Alienation, and Job Satisfaction. *ILR Review* [online]. 1., roč. 23, č. 2, s. 207–219. ISSN 0019-7939, 2162-271X. Dostupné z: doi:10.1177/001979397002300203

SHINDE, Dr S. V., 2018. *FUNCTIONS OF MANAGEMENT*. Solapur: Lulu Publication. ISBN 978-1-387-57856-6.

SCHMINKE, Marshall, Maureen L AMBROSE a Russell S CROPANZANO, 2000. The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology* [online]. s. 12. Dostupné z: doi:10.1037//0021-9010.85.2.294

SCHREIER, Margrit, 2012. *Qualitative Content Analysis in Practice*. B.m.: SAGE. ISBN 978-1-4462-8992-1.

SIMON, Herbert a James G. MARCH, 1958. Organization. *N.-Y*.

SMIDTS, Ale, Ad Th H. PRUYN a Cees BM VAN RIEL, 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*. roč. 44, č. 5, s. 1051–1062.

SMITH, Patricia Cain, 1969. The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. s. 194.

SNYDER, Robert A. a James H. MORRIS, 1984. Organizational communication and performance. *Journal of Applied psychology*. roč. 69, č. 3, s. 461.

SOBKOWIAK, Barbara, 2005. *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji* [online]. 1. vyd. Poznaň: Forum Naukowe [cit. 6. 10. 2018]. ISBN 83-88544-33-0. Dostupné z: https://www.naukowa.pl/Ksiazki/interpersonalne-i-grupowe-komunikowanie-sie-w-organizacji-224809

STANIULIENE, Sonata, 2007. Estimation of organizing function performing in Lithuanian companies. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai; Kaunas*. č. 43, s. 149–162. ISSN 13921142.

STRAUSS, Anselm L., 1987. *Qualitative analysis for social scientists*. B.m.: Cambridge university press. ISBN 0-521-33806-9.

SWANBORN, Peter, 2010. *Case study research: What, why and how?* B.m.: Sage. ISBN 1-84920-611-2.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2008. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB. ISBN 978-80-248-1520-6.

TEIXEIRA, Rafael, Xenophon KOUFTEROS a Xiaosong David PENG, 2012. Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: A Conceptual Model and Propositions. *JOSCM : Journal of Operations and Supply Chain Management; Sao*

Paulo [online]. 6., roč. 5, č. 1, s. 70–81. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.12660/joscmv5n1p70-81

THOMAS, G. F., R. ZOLIN a J. L. HARTMAN, 2009. The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *Journal of Business Communication* [online]. 1.7., roč. 46, č. 3, s. 287–310. ISSN 0021-9436. Dostupné z: doi:10.1177/0021943609333522

TOMPKINS, Phillip K., 1962. *An analysis of communication between headquarters and selected units of a national labor union*. B.m. b.n.

TRIPATHI, Kaushiki a Manisha AGARWAL, 2017. Communication satisfaction of managers and their organizational commitment in automobile sector. *International Journal of Education and Management Studies*. roč. 7, č. 3, s. 326–331.

TROMBETTA, John J. a Donald P. ROGERS, 1988. Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment: The effects of information adequacy, communication openness, and decision participation. *Management Communication Quarterly*. roč. 1, č. 4, s. 494–514.

TSAI, Ming-Ten, Shuang-Shii CHUANG a Wei-Ping HSIEH, 2009. An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: an international journal*. roč. 37, č. 6, s. 825–834.

TURNER, Barry A., 1994. Patterns of crisis behaviour: a qualitative inquiry. *Analyzing qualitative data*. s. 195–215.

TUSHMAN, Michael L. a Ralph KATZ, 1980. External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. *Management science*. roč. 26, č. 11, s. 1071–1085.

UUSI-RAUVA, Christa a Johanna NURKKA, 2010. Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. roč. 15, č. 3, s. 299–314.

VARONA, Federico, 1996. Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication (1973)*. roč. 33, č. 2, s. 111–140.

VO-TRAN, Huan, 2011. Adding Action to the Information Audit. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation; Reading*. 9., roč. 14, č. 2, s. 271–281.

WANG, Catherine L. a Pervaiz K. AHMED, 2003. Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*. roč. 7, č. 1, s. 51–62.

WEBER, Roberto A., 2000. Organizational growth and coordination problems: An experimental study. *Unpublished manuscript*.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 2005. *Management: A global perspective*. B.m.: Tata McGraw-Hill. ISBN 0-07-059856-8.

WELCH, Mary a Paul R. JACKSON, 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* [online]. 15.5., roč. 12, č. 2, s. 177–198. ISSN 1356-3289. Dostupné z: doi:10.1108/13563280710744847

WELCH, Robert L., 1980. Vertical and Horizontal Communication in Economic Processes. *The Review of Economic Studies* [online]. roč. 47, č. 4, s. 733–746. ISSN 0034-6527. Dostupné z: doi:10.2307/2296939

WHITE, Candace, Antoaneta VANC a Gina STAFFORD, 2010. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research - J PUBLIC RELAT RES* [online]. 4.1., roč. 22. Dostupné z: doi:10.1080/10627260903170985

WILSON, Caroline a Katherine N. IRVINE, 2013. Bottom-up communication: identifying opportunities and limitations through an exploratory field-based evaluation. *Energy Efficiency; Dordrecht*. 2., roč. 6, č. 1, s. 91–104. ISSN 1570646X.

WOLCOTT, Harry F., 1994. *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. B.m.: Sage. ISBN 0-8039-5281-3.

WRIGHT, Patrick M. a Gary C. MCMAHAN, 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*. roč. 18, č. 2, s. 295–320.

ZACHARY, Wayne W., 1977. An Information Flow Model for Conflict and Fission in Small Groups. *Journal of Anthropological Research*. roč. 33, č. 4, s. 452–473.

ZHU, Song a Hao JIAO, 2013. Organizational structure and corporate performance: insights from 6,065 listed corporations. *Chinese Management Studies; Bradford* [online]. roč. 7, č. 4, s. 535–556. ISSN 1750614X. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/CMS-09-2013-0174

ZIMA, Joseph P., 1969. *The counseling-communication of supervisors in a large manufacturing company.* B.m. b.n.

ZIURAITE, Jurgita, 2008. *Relationships of internal organizational communication, performance and work motivation*. B.m.: Institutionen för samhällsvetenskap.

ZUCKER, Richard, 2002. More than a name change-internal branding at Pearl. *Strategic Communication Management*. roč. 6, č. 4, s. 4–7.

Přílohy

Příloha 1. Rámec rozhovoru, vytvořený na základě „COMM SAT-OUTCOMES“ modelu.

Blok 1. Obecné informace.

- Za co je zodpovídá vaše oddělení?
- Kolik máte nadřízených a podřízených pracovníků?
- Jak byste ohodnotil vnitřní komunikaci ve vaší firmě? Setkáváte se s nějakými bariérami?

Blok 2. Relační dimenze komunikace.

Otázka pro nadřízeného pracovníka. Popište sestupnou komunikaci s vašimi podřízenými.

- Jakým způsobem „předáváte“ úkoly na své podřízené?
- Jak vnímají vaši komunikaci při sdílení úkolů Vaši podřízení?
- Považujete svou komunikaci za jedno-směrnou?
- Podporujete rozdíly v názorech?
- Chybí Vám něco při sestupné komunikaci s podřízenými?

Otázka pro nadřízeného pracovníka. Popište vzestupnou komunikaci vašich podřízených.

- Jak podřízení reagují na vaši komunikaci? Dávají Vám zpětnou vazbu?
- Jak reagujete na jejich zpětnou vazbu?
- Pomáháte podřízeným v práci?
- Naslouchátе svým podřízeným?
- Chybí Vám něco při vzestupné komunikaci ze strany vašich podřízených?

Jak byste popsal neformální komunikaci v organizaci?

- Máte nějaká omezení v neformální komunikaci?
- Jsou fámy součástí neformální komunikace?
- Kdy, kde a jak neformální komunikace obvykle probíhá?
- S kým neformální komunikace obvykle probíhá?
- Co Vám v neformální komunikaci s kolegy chybí?

Popište komunikaci vrcholového vedení.

- Jaký byste ohodnotil komunikaci vrcholového vedení?
- Vytváří prostor a je otevřený k vyjádření Vašich názorů a námětů, nápadů? Vnímá vašim námětům, nápadům?

- Je složité sjednat schůzku pro osobní komunikaci s vrcholovým vedením?
- Co Vám v komunikaci s vrcholovým vedením chybí?

Blok 3 Informační dimenze komunikace.

Popište kvalitu mediálních prostředků v organizaci.

- Považujete schůzky za dobře zorganizované a efektivní? Je jich hodně nebo naopak málo? Je obsah schůzek podstatný a důležitý?
- Považujete vnitřní nařízení a pracovní instrukce za vhodně zpracované a efektivní?
- Chybí vám nějaké komunikační kanály? Případně, které jsou zbytečné nebo se nepoužívají ze stávajících???

Organizační perspektiva

- Jste informován o zásadních změnách v podniku?
- Účastníte se rozhodnutí o změnách? Jak vedení reaguje na vaše návrhy?
- Jste informován o finanční situaci v podniku?
- Jste informován o organizačních cílech a směru vývoje organizace?
- Chybí Vám nějaké informace o organizaci jako o celku?

Organizační integrace

- Jste dostatečně informován o své pracovní náplni? Kdo a jak Vás informoval?
- Máte nějaké pracovní instrukce nebo podobné podklady pro výkon svých funkcí? Jak byste popsal jejich kvalitu?
- Reálná pracovní náplň souhlasí s pracovními instrukcemi? V jaké oblasti nesouhlasí?
- Máte povinnosti, které jsou mimo rámec vaší pozice?
- Jste informován o plánech a cílech vašeho oddělení?
- Jaké informace o organizaci a pracovním prostředí Vám chybí?

Blok 4 Informačně-relační dimenze komunikace.

Komunikace nadřízených pracovníků

- Popište sestupnou komunikaci vašeho nadřízeného. Považujete svou komunikaci za jedno nebo obousměrnou?
- Ohodnotil byste svého nadřízeného jako otevřeného vůči nápadům a novým přístupům?
- Myslíte si, že Váš nadřízený Vám naslouchá?
- Poskytuje Váš nadřízený spolupráci při řešení pracovních úkolů?
- Chybí Vám něco v komunikaci s nadřízeným?

Personální zpětná vazba

- Získáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu?

- Považujete ji za úplnou a upřímnou?
- Rozumíte, za co a jak jste hodnocen?
- Chybí Vám něco ve zpětné vazbě od vašeho nadřízeného?

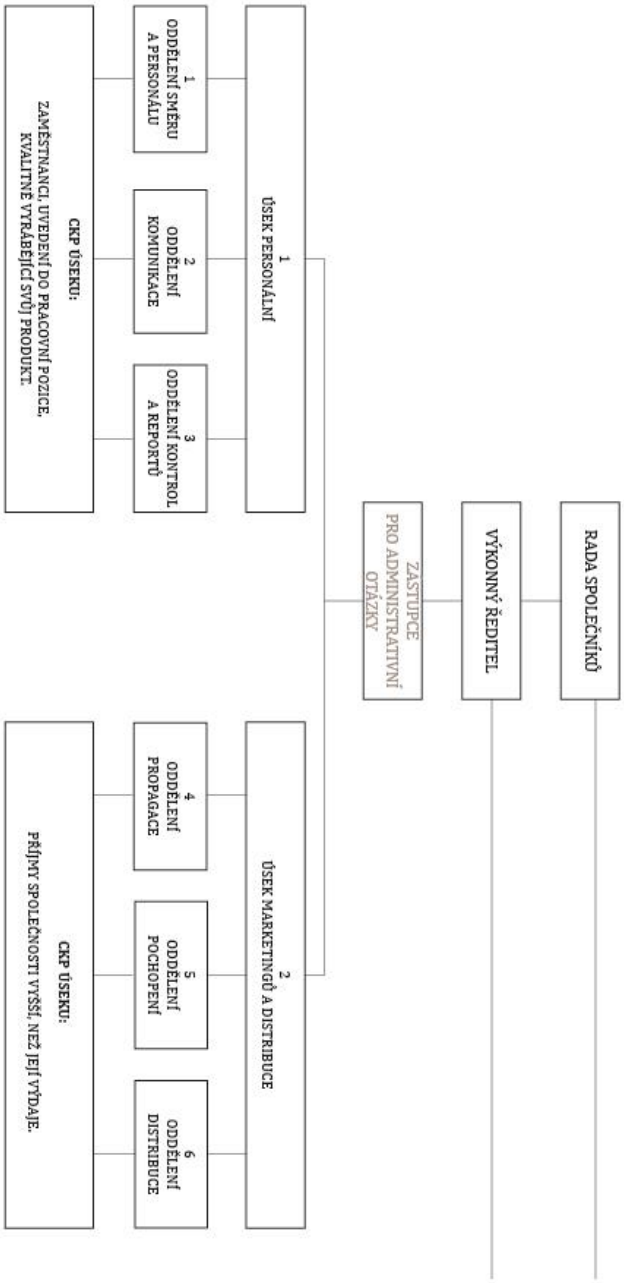
Komunikační klima

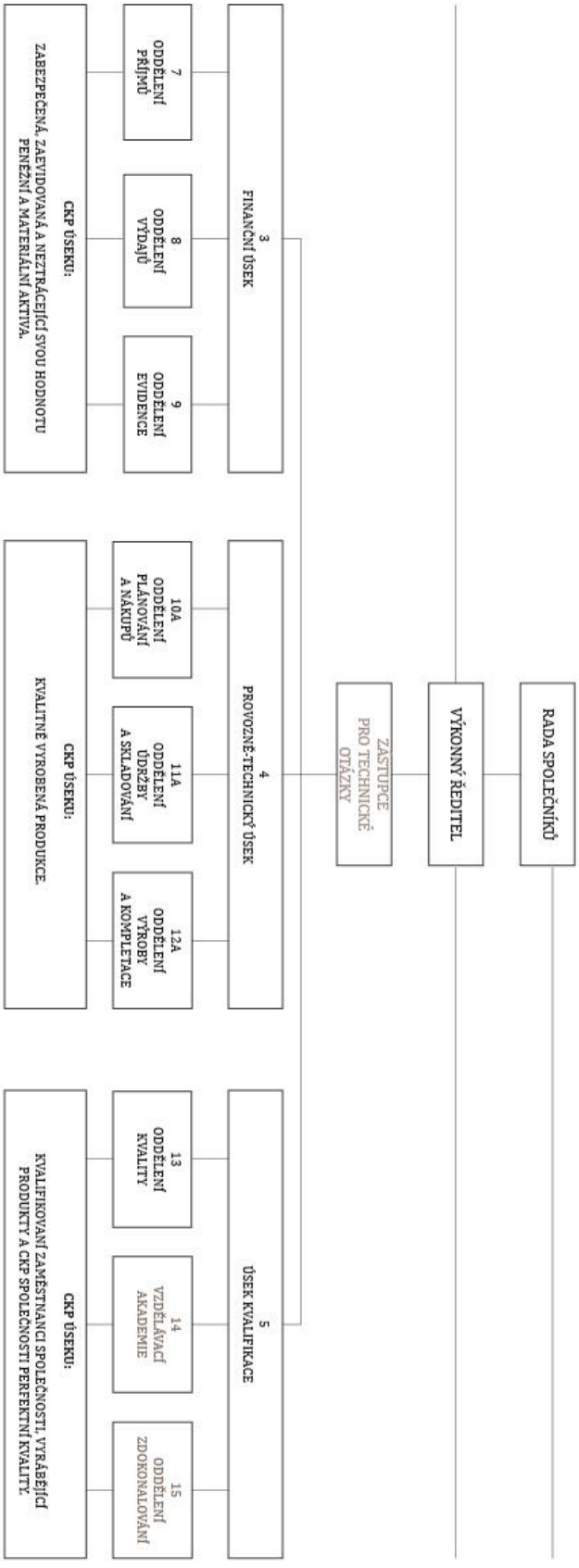
- Motivuje Vás komunikační klima k dosažení organizačních cílů?
- Ztotožňujete se společností, ve které pracujete?
- Považujete komunikační klima v organizaci za zdravé?
- Cítíte se při interakcích nepohodlně a neochotně?
- Cítíte společné napětí při schůzkách a poradách?
- Snadno se ptáte na vedlejší otázky, anebo preferujete mlčet?
- Chybí Vám aktivity, podporující komunikační klima v organizaci?

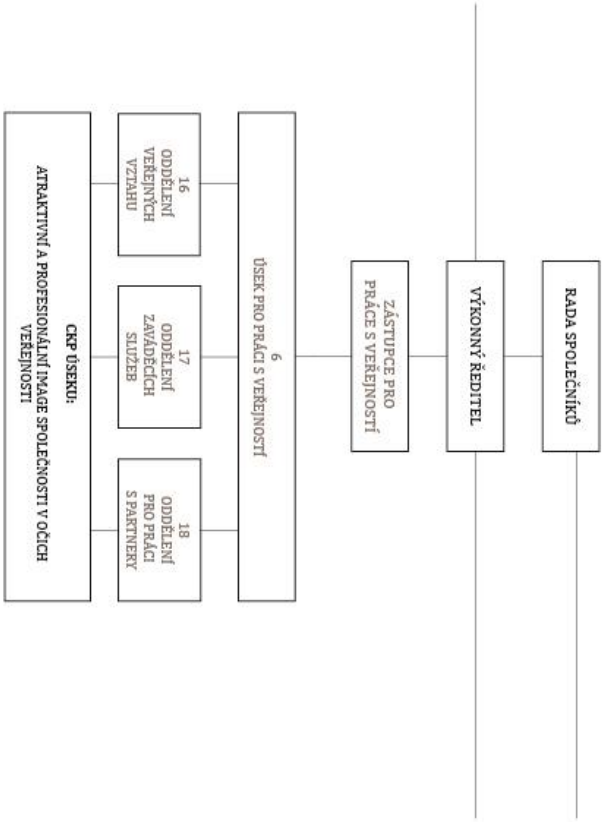
Závěrečná otázka

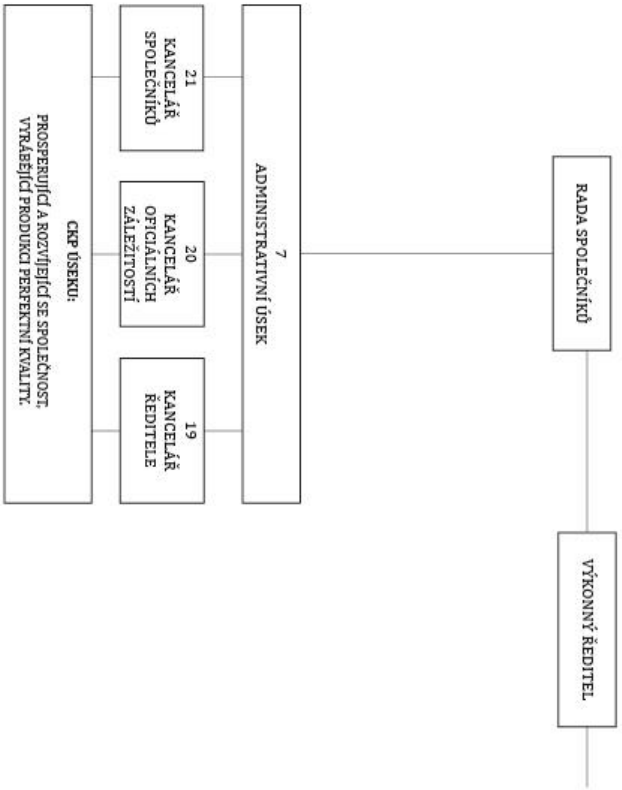
- Co byste doporučil pro zlepšení vnitřní komunikace v organizaci?

Příloha 2. Organizační struktura E.Mi – International s.r.o.




RADA SPOLEČNÍKŮ
VÝKONNÝ ŘEDITEL
ZÁSTUPCE PRO TECHNICKÉ OTÁZKY
3 FINANČNÍ ÚSEK
7 ODDĚLENÍ PŘÍJMŮ
8 ODDĚLENÍ VÝDAJŮ
9 ODDĚLENÍ EVIDENCE
CKP ÚSEKU:
ZABEZPEČENÁ, ZAEVIDOVANÁ A NEZTRÁCEJÍCÍ SVOU HODNOTU PENĚŽNÍ A MATERIÁLNÍ AKTIVA.
4 PROVOZNĚ-TECHNICKÝ ÚSEK
10A ODDĚLENÍ PLÁNOVÁNÍ A NÁKUPŮ
11A ODDĚLENÍ ÚDRŽBY A SKLADOVÁNÍ
12A ODDĚLENÍ VÝROBY A KOMPLETACE
CKP ÚSEKU:
KVALITNĚ VYROBENÁ PRODUKCE.
5 ÚSEK KVALIFIKACE
13 ODDĚLENÍ KVALITY
14 VZDĚLÁVACÍ AKADEMIE
15 ODDĚLENÍ ZDOKONALOVÁNÍ
CKP ÚSEKU:
KVALIFIKOVANÍ ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI, VYRÁBĚJÍCÍ PRODUKTY A CKP SPOLEČNOSTI PERFEKTNÍ KVALITY


RADA SPOLEČNÍKŮ
VÝKONNÝ ŘEDITEL
ZÁSTUPCE PRO PRÁCE S VEŘEJNOSTÍ
6 ÚSEK PRO PRÁCI S VEŘEJNOSTÍ
16 ODDĚLENÍ VEŘEJNÝCH VZTAHŮ
17 ODDĚLENÍ ZAVÁDĚCÍCH SLUŽEB
18 ODDĚLENÍ PRO PRÁCI S PARTNERY
CKP ÚSEKU:
ATRAKTIVNÍ A PROFESIONÁLNÍ IMAGE SPOLEČNOSTI V OČÍCH VEŘEJNOSTI


RADA SPOLEČNÍKŮ
VÝKONNÝ ŘEDITEL
7
ADMINISTRATIVNÍ ÚSEK
21
KANCELÁŘ SPOLEČNÍKŮ
20
KANCELÁŘ OFICIÁLNÍCH ZÁLEŽITOSTÍ
19
KANCELÁŘ ŘEDITELE
CKP ÚSEKU:
PROSPERUJÍCÍ A ROZVÍJEJÍCÍ SE SPOLEČNOST.
VYRÁBĚJÍCÍ PRODUKCI PERFEKTNÍ KVALITY.