

Analýza systému řízení ve firmě J. D. Production, s.r.o.

Igor Klečka

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Igor KLEČKA**
Osobní číslo: **M100032**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému řízení ve firmě J.D.Production, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky na dané téma.

II. Praktická část

- Představte zkoumanou firmu.
- Provedte rozbor systému řízení firmy J.D.Production, s.r.o.
- Vyhodnoťte slabiny stávajícího systému řízení ve společnosti J.D.Production, s.r.o.
- Zhodnoťte výsledky analýzy systému řízení ve firmě J.D.Production, s.r.o. a navrhněte opatření k jeho zlepšení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

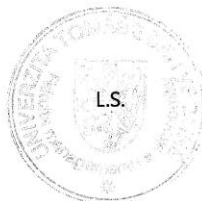
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
BAYE, Michael R a Jeff PRINCE. Managerial economics and business strategy. 8th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2014, 636 s. ISBN 978-0-07-352322-4.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
GRASSEOVÁ, Monika. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2
HOROVÁ, Michaela a Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ. Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2011, 128 s. ISBN 978-802-6100-126.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, PhD.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.5.2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému řízení společnosti J. D. Production s.r.o. se sídlem v Uherském Hradišti.

Předmětem podnikání společnosti J. D. Production s.r.o. je zprostředkování služeb, maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraňných nosičů, vydavatelské a nakladatelské činnosti, výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově obrazových záznamů.

V teoretické části jsem provedl průzkum literárních pramenů a zpracoval teoretické poznatky související se systémem řízení společnosti.

Pro vypracování praktické části jsem provedl rozbor systému řízení firmy J. D. Production, s.r.o. a vyhodnotil slabiny stávajícího systému řízení ve společnosti. Rozbor probíhal pomocí přímého pozorování a strukturovanými rozhovory s vybranými zaměstnanci.

V závěru mé práce jsem navrhl opatření ke zlepšení výchozího stavu společnosti.

Klíčová slova: poslání, strategie, organizační struktura, motivace, podniková kultura

ABSTRACT

This bachelor's thesis is aimed at analysis of Management System Analysis of the J.D.Production, s.r.o. in Uherske Hradiste.

The core business of JD Production Ltd. is mediation services, retailing and renting of audio and video recordings and blank media, publishing, production, reproduction and recording of audio and video recordings.

In the theoretical part, I conducted a survey of the literature and theoretical compiled the lessons learned related to the company's management system.

For analytic section I have to made a I analyzed the company's management system JD Production, Ltd. and evaluate the weaknesses of the management systems in the company. The analysis was conducted by direct observation and structured interviews with selected staff.

In conclusion my bachelor's thesis I suggested measures to improve the initial state of the company.

Keywords: mission, strategy, organizational structure, motivation, corporate culture

Chtěl bych tímto způsobem poděkovat všem, kteří mi pomohli ve vypracování mé práce. Především svému vedoucímu a zároveň mému konzultantovi práce panu Ing. Karlovi Slin-
tákoví, Ph.D., za odborné vedení, cenné informace a hlavně za jeho čas. Dále bych chtěl
poděkovat celému vedení společnosti J. D. Production, hlavně panu Janu Dudkovi, a panu
Jaromírovi Klečkovi, který mě detailně seznámil s fungováním společnosti. Bez všech
těchto lidí by má práce nevznikla.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná
do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIKATELSKÝ MODEL.....	12
1.1 POSLÁNÍ.....	12
1.2 VIZE.....	14
1.2.1 Bariéry vize	15
1.3 STRATEGIE	16
1.3.1 Podnikatelské strategie dle Druckera	18
1.3.2 Strategie specializované odbornosti	20
2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	21
2.1 TRADIČNÍ STRUKTURY	21
2.1.1 Liniové (lineární) organizační struktury	22
2.1.2 Funkční organizační struktura.....	22
2.2 MODERNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	24
2.2.1 Řízení bez pevné struktury.....	24
2.2.2 Trojlístková organizace	25
2.2.3 Síťová struktura.....	26
2.2.4 Kruhová struktura.....	27
3 SYSTÉM MOTIVACE	28
3.1 TEORIE POTŘEB	29
3.2 TEORIE X A Y.....	31
3.3 HERZBERGŮV DVOUFAKTOROVÝ MODEL	32
3.4 TRENDY V MOTIVACI.....	33
4 PODNIKOVÁ KULTURA	36
4.1 VYMEZENÍ PODNIKOVÉ KULTURY.....	36
4.2 TYPY PODNIKOVÝCH KULTUR	37
4.3 ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY	38
5 SHRUTÍ TEORIE	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY J. D. PRODUCTION S.R.O	43
6.1 HISTORIE.....	43
6.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI	44
6.3 KLÍČOVÉ ZDROJE A SCHOPNOSTI	45
7 ROZBOR PODNIKATELSKÉHO MODELU.....	46
7.1 POSLÁNÍ.....	46
7.2 VIZE	46
7.3 STRATEGIE	47
8 STRUKTURA J. D. PRODUCTION.....	49

8.1	SOUČASNÁ STRUKTURA.....	49
8.2	CHARAKTERISTIKA ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK	50
8.2.1	Redaktoři TVS	51
8.2.2	Obchodní tým TVS	52
8.2.3	Provozní tým TVS.....	52
8.2.4	Děčko – digitální televize.....	53
8.3	ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ	54
8.4	ROZBOR STRUKTURY	55
9	SYSTÉM MOTIVACE	57
9.1	PŘÍSTUP A POJETÍ LIDÍ.....	57
9.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ.....	57
9.3	ROZBOR INICIATIVY A ANGAŽOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ	58
10	PODNIKOVÁ KULTURA	60
10.1	ANALÝZA SOUČASNÉ KULTURY.....	60
10.2	NORMY CHOVÁNÍ A SDÍLENÉ HODNOTY.....	62
10.3	IMAGE FIRMY	62
11	VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	65
11.1	SLABINY PODNIKATELSKÉHO MODELU	65
11.2	LIMITY SOUČASNÉ STRUKTURY	66
11.3	NEDOSTATKY V SYSTÉMU MOTIVACE.....	66
11.4	NEŽÁDOUCÍ HODNOTY A NORMY CHOVÁNÍ	67
12	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ VÝCHOZÍHO STAVU	68
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Každá společnost působící v podmínkách tržní ekonomiky má zaveden svůj specifický systém řízení, proto jsem si, jako téma bakalářské práce jsem si zvolil „Analýza systému řízení ve společnosti J. D. Production s.r.o.“. Společnost J. D. Production se specializuje na tvorbu a distribuci audiovizuální tvorby pro fyzické, právnické osoby i samosprávné územní celky. Jedná se o malou společnost, která se chystá k expanzi a bude muset řešit otázky změny systému řízení, což bude pro další rozvoj společnosti klíčové. Cílem mé bakalářské práce je zjistit současný systém řízení, zjistit jeho slabiny a navrhnout opatření k jeho zlepšení.

V teoretické části jsem se zabýval s problematikou související se s podnikatelským modelem, organizační strukturou, systémem motivací a podnikovou kulturou. Pro úspěšnou expanzi mimo region Slovácko se společnost J. D. Production, se bude muset zabývat se změnami v systému řízení, hlavně otázkou nového způsobu organizační struktury, kdy se stávající struktura stane zkosnatělou a neefektivní.

V praktické části jsem vycházel z podkladů v části teoretické. Nejprve jsem společnost představil a charakterizoval její poslání, strategii, díky které chce získat vedoucí postavení na trhu, rozebral systém motivování zaměstnanců a fungování stávající organizační struktury a podnikové kultury, kterou se společnost prezentuje. Cílem praktické části bylo identifikovat slabiny stávajícího podnikatelského modelu, určit limity současné struktury, kdy může systém řízení ještě efektivně fungovat, zaměřit se na nedostatky v systému motivace a identifikovat nežádoucí hodnoty a normy chování. Po analýze výchozího systému řízení jsem na základě konzultací s vedením firmy a bývalým dlouholetým obchodně provozním manažerem, navrhl opatření ke zlepšení systému řízení společnosti, hlavně změny organizační struktury a strategie. Tyto doporučení by měli společnosti pomoci úspěšně zvládnout expanzi společnost a nárůst zaměstnaneckého týmu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÝ MODEL

Pro podnikatelský model (rozumějme firmu, podnik, podnikání) by mělo být formulováno poslání, vize a v neposlední řadě strategie, protože slouží jako nástroj na lepší pochopení fungování podniku, účelu jeho existence a směru, kterým se bude ubírat.

Na začátku je vhodné definovat pojmy podnikání a podnikatel. Prostor pro definici podnikání je opravdu široký, proto bych definoval podnikání jako: „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ Tato definice je zakotvena v zákonech České Republiky.

Podnikání je provozováno podnikateli. V první zmínce o člověku jako podnikateli je podnikatel popsán jako osoba, která je nositelem rizika v tom smyslu, že nakupuje zboží v současnosti, a za určitou cenu s úmyslem prodat je v budoucnosti za vyšší cenu. Do tohoto pojmu se postupně zabudovaly termíny jako schopnost vést, redukce plýtvání, nákladů, zvyšování úspor. Dnes můžeme podnikatele definovat jako nositele rozhodnutí, který vyvíjí ekonomickou aktivitu spojenou s produkcí výrobků či služeb a jejich pohybem na trzích. Podnikatel se pohybuje v určitém podnikatelském prostředí a snaží se využívat ve svůj prospěch možnosti, které mu toto prostředí a trhy nabízí. (Krechovská a Procházková, 2011, s. 8-9)

1.1 Poslání

Typický podnikatel, či ekonom na otázku, co je to podnik, odpoví nejspíše: „Organizace, jejímž cílem je dosahování zisku.“ Tato odpověď je nesprávná, ale i irelevantní.

Nejrozšířenější ekonomická teorie, poslání a chování podnikové organizace, staví na maximalizaci zisku- „levně nakupovat a draze prodávat“. Avšak ziskovost není účelem, ale jen limitujícím faktorem podnikové organizace, a tudíž i její podnikatelské činnosti. Zisk má nepopíratelně velký význam pro podniky i pro celou společnost, protože jedině vysoce ziskový podnik může přispívat společenskému blahu. Nevysvětluje však příčinu a ani prapůvod podnikatelského chování a podnikatelských rozhodnutí, spíše testuje jejich správnost. (Drucker. 2002, s. 27-29)

„Chceme-li vědět, čím vlastně podnik je, musíme začít od účelu jeho existence. Tento účel se musí nacházet, mimo podnikatelskou oblast samou. Popravdě řečeno musí spočívat ve společnosti, protože podniková organizace je orgánem společnosti. Existuje pouze jediná

přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka.“ (Drucker. 2002, s. 28)

Můžeme tedy říci, že poslání, neboli „vytvoření zákazníka“, je vyjádření smyslu a účelu existence organizace. Existuje, aby plnila určité poslání. Toto poslání organizace koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů organizace o tom, co bude předmětem jejich podnikání a na jaké zákazníky se zaměří, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby těchto zákazníků uspokojovat. (Drucker. 2002, s. 27-29), (managementmania, © 2014), (Keřkovský a Vykypěl, 2003 s. 18-19)

Poslání je v praxi třeba, ze strany vlastníků a top managementu, vysvětlovat a prezentovat zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám (budoucím a stávajícím akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům) konkrétně, jelikož se jedná o základní strategický záměr vlastníků a top managementu organizace. Konkrétní specifikace poslání je důležitá i proto, že má výrazný vnější informační význam, protože deklaruje svoje záměry k veřejnosti a vystavuje tímto firmu veřejné kontrole. V důsledku tohoto vnějšího informačního významu se zpravidla zlepšuje vnímání firmy veřejností. Vnitřní informační charakter poslání dovnitř firmy představuje základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být s posláním společnosti velmi podrobně seznamováni, a nejlépe se s ním plně ztotožnit. Jako příklad lze uvést rozpracování poslání do formy firemních principů, resp. zásad, např.:

„Naše podnikání musí vždy být:

- *V souladu se zákony a etikou podnikání,*
- *Ohleduplné k životnímu prostředí*

Management je povinen:

- *Zajistit zaměstnancům firmy zdravé pracovní podmínky a mzdy, umožňující jim a jejich rodinám důstojným a zdravým životním stylem,*
- *Podnikání řídit tak, aby pracovníci byli firmě loajální, aby firma udržovala dobré vztahy se svým okolím, aby byla z dlouhodobého hlediska zisková.“ (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 19.)*

Tento příklad představuje moderní pojetí firemního poslání. Rád bych ještě uvedl příklad nadčasového poslání z historie prezentované výroky pana Tomáše Bati.:

„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům, a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.“ (Baťa, 2000, s. 7)

Tomáš Baťa

1.2 Vize

Někteří odborní autoři používají pojem poslání a vize prakticky ve stejném slova smyslu. Tyto pojmy ale nejsou používané ve stejné souvislosti vždy stejně jednoznačně a shodně. Podstatné je, aby tyto pojmy byly chápány v rámci organizace ve stejných intencích všemi zaměstnanci, a to ať už jde o management či řádové zaměstnance (Grasseová 2012, s. 12).

Někteří autoři zase chápou vizi jako žádoucí budoucí stav, zatímco poslání je více zaměřeno na současnost. Poslání a vize se často překrývají a nepředstavuje to problém, pokud mají pro firmu praktický přínos. Tedy rozdíl mezi posláním a vizí může spočívat v tom, že poslání je spjata se současností, má charakter chtěného způsobu chování firmy, zatímco vize míří do budoucnosti. Představuje tedy dlouhodobé a konkrétní cíle. Vize může být také definována jako určitý mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako samotný odraz budoucnosti. Vize, by měla být natolik pozitivní a dostatečně srozumitelná, aby motivovala členy sdílející tuto vizi, a udala dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy. Srozumitelnost vize je velmi důležitá pro její fungování. Pokud je vize jasná, může být tak snadno pochopena a implementována každým, kdo je o to požádán.

Každý aspekt by měl být prosazen, pomocí společných problémů, cílů a s tím spojených očekávání. Vize by měla lidi provokovat k účasti a ne jen k pasivnímu sledování. Musí jim být dána možnost sdílet vlastnictví v optimistické budoucnosti. (Keřkovský a Vykypěl, 2003, s 18-19), (Hanzelková, 2009, s. 36), (Mallya, 2007, s. 29-30)

Organizace by měla vizi mít pokud:

- Začala iniciovat tvorbu průlomových výsledků,
- dosahuje špatných výsledků v oblastech, které jsou kritické pro její úspěch,

- je potřeba určit prioritu z několika iniciativ, pro investování omezeného kapitálu na zlepšení současného stavu,
- je nutné stanovit krátkodobé a dlouhodobé cíle v klíčových oblastech.

Mnoho firem a organizací vizi potřebuje, ale málo ji skutečně má. Některé organizace si myslí, že vizi má, ale ve skutečnosti tomu tak není. (Mallya, 2007, s. 29-30)

Všechny již uvedené poznatky o vizi můžeme shrnout podle Parikha a Neubauera (1993), kteří uvádí několik výhod, které nastávají, pokud má organizace vizi. Dobrá vize:

- *„inspiruje a rozveselí pracovníky,*
- *reprezentuje nekonečnost, funkční krok a skok dopředu, aby organizace věděla, čím chce být,*
- *pomáhá vytvořit společnou identitu a sdílení významu cílů organizace,*
- *je konkurenční, originální vyjímána, má nějaký smysl nebo význam v tržním prostředí, protože je praktická nebo aplikovatelná,*
- *podporuje riskování experimentování,*
- *podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu,*
- *reprezentuje integritu, je skutečně upřímná a může být použita pro výhody zaměstnanců.“* (Mallya, 2007, s. 30)

1.2.1 Bariéry vize

Takto jasnou vizi potřebují organizace, jež chtějí nalézt řešení svých problémů a přizpůsobit se změnám. V některých případech je obtížné stanovit vizi kvůli existujícím bariérám. Pro tyto organizace je tedy důležité nejprve tyto bariéry identifikovat, formulovat a určit kroky k jejich překonání. Zvolené řešení nikdy nebude pro každou bariéru stejné a jediné, neboť stejně jako existuje více různých bariér, stejně tak existuje i několik alternativ k jejich překonání. (Mallya, 2007, s. 30)

Zde jsou příklady bariér vize:

- *„zainteresovanost na interních procesech společnosti- možné řešení spočívá ve zprostředkování nezávislého pohledu externího konzultanta,*
- *touze chtít za každou cenu provést změny,*
- *neuvědomování si potřeby stanovení vize a strategického plánu (schopnost vědět, jestli organizace potřebuje vizi),*

- *nedostatečně kladenému důrazu na provedení potřebných změn, či naopak neschopnosti provést potřebné změny,*
- *nedostatečné znalosti oborového prostředí.*“ (Mallya, 2007, s. 30)

1.3 Strategie

„Strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat.“ (Hanzelková, 2009, s. 36)

Strategie by měla být promyšlená a nápaditá, což je základní impulz pro komerční úspěch. Naopak špatná a nepochopená strategie pravděpodobně dovede podnik k bankrotu. Z tohoto důvodu by měla představovat plány, volby a rozhodnutí, kterou jsou použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu. Každá funkční organizace, která má strategii také potřebuje, aby si strategii vzali za své i zaměstnanci. (Hanzelková, 2009, s. 3), (Kourdi, 2011, s. 7-8)

Strategii by měla být srozumitelná a účinně sdělena nejen všem, kdo se podílí na jejím zavedení, ale i akcionářům a investorům, popřípadě dalším subjektům zainteresovaných na podniku. Zaměřením na strategii podnik zvýrazní místa, kde by mohl být úspěšný, a zároveň i místa, kde je slabý, zranitelný nebo selhávající. Takovéto detailní zaměření podniku ukáže, kde vydělává a své peníze. Získané znalosti o svých úspěšných a i ztrátových místech podnik může využít k budování zisku, k růstu peněžního toku a ke zhodnocování akcií. Jednoduše řečeno, strategie nám ukazuje, kam by se měly hlavní zdroje podniku soustředit.

Strategie je otevřený systém sladěných záměrů a předpokladů pro rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění. Zpravidla je vázána na organizační jednotku vnímanou jako celek. V praxi se, zvláště u velkých a středních podniků, strategie rozkládá na dílčí části:

- celopodnikové strategie
- oborové strategie-tyto strategie jsou určeny pro výrobní obory, popř. relativně autonomní jednotky,
- strategie funkcionálních oblastí, tyto jsou určeny pro ucelené oblasti činností (jako příklad můžeme uvést (např. marketingu, financí, personalistiky, výzkumu a vývoje). (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 85)

Tvorba a realizace podnikatelské strategie lze zařadit k náročným procesům tvůrčího podnikatelského myšlení a jednání.

Typický postup tvorby podnikatelské strategie vypadá následovně, a tvoří ho devět etap.:

- a) Formulace vize a stanovení poslání,
- b) analýza vnějšího podnikatelského okolí organizační jednotky,
- c) analýza vlastní vnitřní podnikatelské situace organizační jednotky,
- d) vyhodnocení předností a konkurenční pozice specifické pro organizační jednotku,
- e) analýza zdrojových možností rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností organizační jednotky, popř. jejích částí,
- f) stanovení skupiny cílů,
- g) sestavení scénářů a výběr vhodné podnikatelské strategie,
- h) formulace možných dílčích strategií,
- i) postupná realizace podnikatelské strategie. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 187)

Těchto devět etap můžeme zjednodušit do tří fází:

- Analýza - při analýze podniku nemusí být všechny odpovědi vždy správné, některé otázky však ano. Časem se mění jak podnik a podnikatelské prostředí, tak i ty nejlepší odpovědi. Řešení je prosté, pečlivě se ptát, určit nejlepší přístup a pak kontrolovat směr aktivit pomocí kladením dalších otázek. Analýzy poskytují mnoho informací. Z daných informací je nutné vybrat ty prvky, které budou mít na vaši strategii největší dopady, stručně je shrnout a sdělit je dalším stranám. Užitečným a efektivním způsobem jak tyto informace interpretovat, je souhrn silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb neboli SWOT(strengths, weaknesses, opportunities, threats).
- Plánování – proces strategického plánování se skládá z několika stupňů, každý z nich se opírá o důkladnou analýzu, která se skládá z následujících částí:
 - Definice záměru stručného vyjádření, kde se podnik právě nachází, kde chce být a jak se změní. Lidé stojí o to vědět, co podnik udělá a co od něj mohou očekávat. Je vhodné provést oznámení jasných cílů co nejstručněji.
 - Vysvětlit přednosti podniku. Lidé chtějí pochopit, jakým způsobem se podniku podaří uspět a jak bude úspěch vypadat. Stručně vysvětlit, proč by zákazníci měli nakupovat od našeho podniku než od konkurence. Konkurenční výhody musí být jasné a přesvědčivé.

- Implementace – se skládá z:
 - Začlenění strategie-strategie musí zohlednit situaci v podniku, aby uspěla, musí být v souladu s prací ostatních oddělení, se schopnostmi zaměstnanců a dodavatelů a s očekáváním zákazníků. Je také dobré předcházet nejasnostem a konfliktům.
 - Komunikace- důležitou roli při rozvíjení a zavádění strategie představuje jasná komunikace. Komunikační dovednosti se bohužel často přehlíží i přesto, že tyto dovednosti se vždy dají zlepšovat, čímž mohou prospět organizaci i všem v ní. (Kourdi, 2011, s. 109-116)

1.3.1 Podnikatelské strategie dle Druckera

Peter F. Drucker nadeřinoval jako první, čtyři specifické podnikatelské strategie. Každá má své charakteristické rysy, a každá je svým způsobem jiná, ale to neznamena, že by se vzájemně vylučovaly. Podnikatelé často kombinují vybrané prvky dvou i tří z nich, a skloubí je do jedné výsledné strategie, která vyhovuje právě jejich podniku.

1. Být „nejprvnější a nejmaximálnější“
2. „Udeřit na ně tam, kde nejsou“
3. Nalézt a obsadit specializované „ekologické niky“
4. Změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru

Být „nejprvnější a nejmaximálnější“

Použitím této strategie podnikatel sleduje účel mít vedoucí postavení, případně úplné ovládnutí trhu či nového oboru. Tato strategie od začátku usiluje o dosažení trvalého vedoucího postavení, což je logicky spojeno s vytvořením velkého podniku. Tato strategie je mnohými podnikatel podnikající v oblastech progresivních technologií označována jako par excellence. Jedná se strategii s velkým rizikem, je nemilosrdná, neodpouští omyly, a nedává druhé příležitosti, pokud se podnik tzv. netrefí do černého, také vyžaduje plné nasazen všech zúčastněných. Avšak s vysokým rizikem přichází i velká odměna, pokud společnost uspěje, tato strategie se bohatě vyplatí. (Drucker, 2002, s. 141-143)

„Udeřit na ně tam, kde nejsou“

Strategie založené na tomto principu můžeme nazvat jako tvůrčí imitace a podnikatelské džudo. Tvůrčí imitace je strategie, kdy podnikatel dělá něco, co někdo vymyslel už před

ním, imituje, podnikatel ale přidává tvůrčí charakter, lépe pochopí, co daná inovace představuje, než její tvůrčí. Tvůrčí imitátor není vynálezce, pouze zdokonaluje výrobek či službu tak, aby uspokojovala zákazníka. Tato strategie také usiluje o vedoucí postavení na trhu a je o něco méně rizikovou, než strategie předešlá.

Pro uplatnění strategie podnikatelského džuda je naopak nutné přijít do jisté míry s opravdovou inovací. Nestačí nabízet podobný výrobek či službu, je třeba ji nějak ozvláštnit, inovovat, odlišit jejich výrobek. (Drucker, 2002, s. 143-150)

Nalézt a obsadit specializované „ekologické niky“

Je strategie, která ve své podstatě usiluje o získání praktického monopolu, naprosté nadvlády. Podnik uplatňující tuto strategii chce být imunní vůči konkurenci, a vyloučit možnost, že by na ně někdo zaútočil. Toto se docílí tím, že podnik ovládá naprostou nezbytnost příslušného produktu pro nějaký proces, a zároveň se snaží být nenápadný. Čím větší anonymita, tím méně někoho napadne přijít s něčím konkurenčním. Existují tři strategie ekologické tržní niky, každá s vlastními požadavky, omezeními a riziky.

- **Strategie mýtní závory** – společnost musí mít produkt životně důležitý pro nějaký proces, riziko jeho nepoužití musí být větší než jeho cena. Zároveň se musí jednat o velmi malý trh, kdy jeden výrobce vyčerpá jeho kapacitu.
- **Strategie specializované odbornosti** – tato strategie je podrobně popsána v následující kapitole.
- **Strategie specializovaného trhu** – základem této strategie je specializovaná znalost trhu. Pokud nalezneme nějakou novinku, je nutné položit si otázku: „Jaké nám to skýtá příležitosti, které by nám mohly vytvořit specifickou tržní niku, a co musíme udělat, abychom tuto niku obsadili dříve než všichni ostatní?“ Tato strategie vyžaduje nepřetržitou práci na zdokonalování výrobku a zejména služby, umožňující udržení vedoucího postavení. (Drucker, 2002, s. 150-156)

Změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru

Cílem této podnikatelské strategie je vytvořit zákazníka pomocí vytvoření užité hodnoty, cenové politiky, přizpůsobením se sociální a ekonomické realitě zákazníků, poskytováním toho, co zákazník považuje za skutečnou hodnotu. (Drucker, 2002, s. 140-162)

1.3.2 Strategie specializované odbornosti

Jedná se o jednu ze tří podnikatelských strategií ekologické tržní niky. Strategie ekologické tržní niky se snaží o získání praktického monopolu v nějaké specifické oblasti. Tuto podnikatelskou strategii využívají podniky, které ve svých tržních segmentech specializovanými odbornosti dosáhli kontrolního postavení, a udrželi si ji i nadále. Tržní segment těchto firem je poměrně velký, ale také jedinečný. Jako příklad můžeme uvést podniky, které pro velké automobilky vyrábí elektrické a osvětlovací systémy, přičemž těmto systémům existuje mnohem méně než samotných automobilových značek.

Pro obsazení tržního segmentu je důležité si v začátečním stadiu osvojily vysokou odbornost. Při vytváření tržního segmentu specializované odbornosti, má velký význam správné načasování. K této strategii je třeba přistoupit v samých začátcích nového oboru, nového zvyku, nového trhu či nového trendu. K opravdovému ovládnutí specializované tržní niky je tedy třeba vždy něčeho nového, přinášející vyšší hodnotu, opravdovou inovací. Je to proto, že v počátečních fázích rozvoje nějakého nového trendu, představuje skrytá tržní nika specializované odbornosti jedinečnou příležitost.

Tato podnikatelská strategie je výsledkem systematického zkoumání inovačních příležitostí. Podnikatel hledá pro svůj podnik místo, kde by se mohla rozvinout specializovaná odbornost, která by podniku zajistila unikátní kontrolní postavení. V počátečních stádiích nového oboru, nového trhu nebo nového významného trendu se otvírá možnost systematicky pátrat po nějaké příležitosti plynoucí ze specializované odbornosti. Po nalezení bývá obvykle dost času na rozvinutí specifické odbornosti. Pokud tuto příležitost podnik objeví, respektive tržní niku, založenou na specializované odbornosti, skutečně vyžaduje odborné dovednosti, které jsou jedinečné a zároveň odlišné. Podnik, po nalezení této příležitosti, musí neustále pracovat na zdokonalení příslušné odbornosti. Musí si udržovat náskok.

Tato strategie specifické výhody, tak i specifická omezení. Jedno z nich je fakt, že těm, kteří již ji úspěšně obsadili, nasazuje "klapky na oči". Pokud si společnost chce udržovat své kontrolní postavení, musí jednoduše sledovat jen svou úzce vymezenou oblast, na svůj specializovaný obor. Další omezení je, že firma, která obsadila tržní niku specializované odbornosti, je často závislá na někom jiném, kdo její výrobek nebo službu uvádí na trh. Stává se pouhým komponentem. Největší nebezpečí hrozící výrobcům nebo poskytovatelům služby je, že příslušná speciality přestane být specialitou a stane se něčím běžně užívaným. (Drucker, 2002, s. 152-153)

2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura odráží náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře.

Základní charakteristiky, podle kterých můžeme klasifikovat organizační struktury, patří hlavně uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury a dále sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Doplňkové charakteristiky jednotlivých organizačních struktur jsou např.:

1. Míra centralizace/decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchovo nadřizenosti či podřizenosti.
2. Členitost, respektive počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem.
3. Počet hierarchií řízení.
4. Strmost a plochost organizační struktury.
5. Časové trvání, spočívající v tom, zda jsou organizační struktury dočasné nebo stabilní. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203)

Existuje nepřeberné množství organizačních struktur, hierarchické, hybridní organizační struktury, které vznikaly dlouhým vývojovým procesem postupně ovlivněné jak ekonomickými, technologickými tak sociálními stavy okolí, zaměříme se jen na některé tradiční a moderní organizační struktury.

2.1 Tradiční struktury

Tradiční zažité struktury, můžeme charakterizovat podle uplatnění rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury. Příklady tradiční organizační struktury jsou.:

- Liniové (lineární),
- štábní,
- kombinované (liniově štábní, liniově štábní se ziskovými středisky cílově programované, organizační týmy, maticové, projektové aj.) struktury.

Dále známe, funkční, výrobové, ostatní účelové organizační jednotky.

2.1.1 Liniové (lineární) organizační struktury

Jedná se o první vývojový typ útvarové struktury, zejména v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. V nově vznikajícím podniku zpravidla řídicí stupeň představoval vlastník podniku (řemeslník, obchodník, bankéř).

S postupným vývojem organizací se vytvářelo i více stupňů řízení jak můžeme vidět na obrázku č. 1, ale i nové obtíže, pramenící z nároků na odbornost vedení a na výkon určitých pomocných prací (obslužných, evidenčních, i jiných).

Pro liniové struktury je charakteristická přímá (příkazovací) pravomoc. Vedoucí liniové skupiny dále vykonávají vertikální liniové řízení. Společně tvoří řídicí osu struktury. Nejvyšší pravomoci a odpovědnost mají linioví vedoucí, kteří jsou hlavními vazbami struktury představující základní mocenskou organizovanost systému.



Obrázek 1 Liniová organizační struktura. Zdroj: Cejthamr, Dědina s. 204

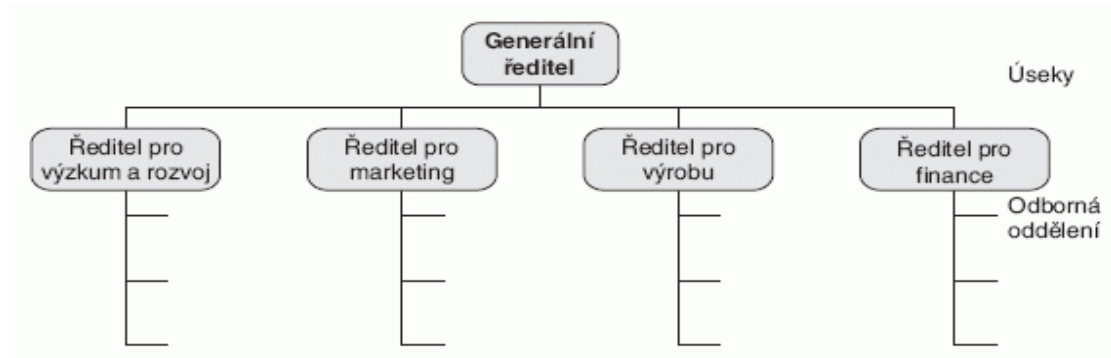
Pro stádium vývoje malého podniku je liniová struktura typická, malým podnikem se rozumí podnik asi do padesáti zaměstnanců. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 204)

2.1.2 Funkční organizační struktura

Jedná se o nejzákladnější typ organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami sdružováni do jedné skupiny. Podstatou funkční organizační struktury je seskupení pracovníků pracujících na podobných úkolech v jednom úseku podniku, jak můžeme vidět na obrázku č. 2.

Sdružení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje zvládnutí celého úseku jedním vedoucím, kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce. S funkční strukturou se můžeme často setkat ve středně velkých podnicích, dosahující nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovně specializace. Na nejvyšší úrovni podniku se centralizuje proces rozhodování o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích., také plní úlohu řešitele sporů vznikajících interakcí mezi jednotlivými ředi-

teli úseku. Rozpětí řízení v rámci jednotlivých úseků jde zde velké a to z důvodu podrobných znalostí vedoucího o úlohách, které musí podřízený splnit využitím společných znalostí a expertíz.



Obrázek 2 Funkční organizační struktura. Zdroj: Cejthamr, Dědina, s. 214

Mezi silné stránky funkční organizace patří.:

- Efektivní využívání zdrojů spočívající v seskupení společných úloh, čímž se uspoří jak čas, tak i náklady. Sdílení společného vybavení a zařízení na jednom místě.
- Jednotný odborný vývoj dovedností, v rámci jednoho oddělení je možné intenzivnější školení, z důvodu podobných znalostí a prioritního vývoje dovedností. Také je zde možnost sdílet informace se svými kolegy z úseku.
- Jasná cesta ke kariéře. Zaměstnanci jasně chápou požadavky práce a cestu k povýšení.
- Strategické rozhodování shora. Centralizované rozhodování zabezpečuje jednotný směr, top management zabezpečuje koordinaci a kontrolu organizace. Úsekem jsou určené cíle podporující celo-organizační strategii.
- Dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení. V rámci oddělení je umožněna lepší vzájemná komunikace a dokonalejší kolegiálnost.

Nedokonalosti funkční organizační struktury:

- Pomalé rozhodování, dáno centralizací, kdy rozhodnutí leží jen na nejvyšší úrovni podniku.
- Méně inovativní struktura, vedoucí úseku se zaměřují jen na cíle svého úseku a ne na celkové cíle organizace.
- Nejasná otázka odpovědnosti. Příspěvek každého úseku či neúspěchu není vždy očividně zřejmý.
- Slabá koordinace mezi útvary. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 214-215)

2.2 Moderní organizační struktury

2.2.1 Řízení bez pevné struktury

Jeden z představitelů moderního pojetí organizační struktury pro mě je pan Michale Hamme, který zastává názor řízení bez pevné struktury, s využitím všech výhod nejednoznačnosti.

V tradičním pojetí organizační struktury mají podnikoví ředitelé tendenci bránit své teritorium, je to výsledkem toho, jak jsou podniky organizovány. Podnik je rozdělen na části, každá s jiným vedoucím manažerem. Toto schéma sice poskytuje přehled a určité zaměření, ale také vede k tomu, že se lidé zaměřují až příliš úzce, což až tak prospěšné není.

Je to dáno tím, že pro manažera jeho část podniku představuje jakési království. Odpovídá za jeho výsledky, má pod kontrolou nezbytné zdroje k zajištění výsledků, a jedině podle toho je také hodnocen a odměňován. To má za důsledek ignorace veškerého dění za hranicemi jeho království, řídí se tím co je nejlepší pro jeho část, a ne pro podnik jako celek. Přijímá rozkazy jen od nadřízených, a s ostatními ve své podstatě bojuje o zdroje, pozornost a možnost povýšení.

Takovýto přístup prostupuje celou organizací dolů v organizační struktuře, je to dané tím, že manažer vydává příkazy svým podřízeným a dochází tak ke stále většímu zužování vymezených odpovědností a rozhledu.

Tradiční organizační struktury by měly být nahrazeny za rafinovanější a složitější strukturou, v níž žádný manažer není úplně nezávislý, naopak top management spolupracuje, aby zajistili společné přínosy podniku. Když spolu jednotliví ředitelé úseků spolupracují, znamená to společný úspěch, když ne, je to společný problém. Tam, kde neexistují přísné hierarchie a absolutní moc, mohou manažeři dosáhnout výsledků jedině pomocí spolupráce s ostatními nikoli prostřednictvím příkazů.

Michael Hammer věří, že moderní organizační struktury by měly skoncovat s diktaturou organizačních schémat. To znamená, že by měly překonat myšlenku přísně vymezených podnikatelských jednotek s autonomními manažery, začít manažery spíše vnímat jako zástupce určitých trhů, výrobků či procesů než lidi, kteří nad těmito prvky mají úplnou kontrolu, udělat z týmové práce a spolupráce mezi manažery spíše pravidlo než výjimku, naučit manažery dávat na první místo potřeby podniku jako celku, zavádět odměny, které dá-

vají větší důraz na skupinu než na jednotlivce a nakonec nahradit formální strukturu inspirativním vedením.

Taková forma organizační struktury je mimořádně flexibilní schopná reagovat na měnící se potřeby a k efektivnímu fungování potřebuje jen velmi nízké režijní náklady na management. I přes tyto výhody, stejně jako každá struktura, i zde jsou nevýhody. V neuspořádané, proměnlivé organizaci, kde různí manažeři zastupují rozdílné zájmy, je snadné sklouznout ke konfliktům a k nekončenému dohadování. Tomuto nebezpečí je možné předejít jedině prostřednictvím společných výkonnostních ukazatelů a cílů.

Celá tato forma struktury by měla být zastřešena dynamickým a silným vůdcem, který zajistí prostřednictvím své osobnosti a vize soudržnost. (Hammer, 2002, s. 128-147)

2.2.2 Trojlístková organizace

Dle Handyho (1989) je trojlístková organizace složena ze tří prvků a to:

1. jádro pracovníků (prostředí lístek trojlístku) – odborníci, technici a manažeři,
2. stálí pracovníci,
3. pružná pracovní síla tvořená dočasnými pracovníky.

Jádro organizace je tedy tvořeno kmenovými vedoucími pracovníky a zaměstnanci podporováni externími smluvními spolupracovníky a pomocníky na částečný úvazek.

Kmenoví pracovníci jsou z velké většiny složeni ze zkušených odborníků. Jedná se úspěšné manažery, kteří jsou si svých úspěchů vědomi a za to požadují vysoký plat, který se ovšem vyplácí pouze v tom případě, že takový pracovník myslí na práci čtyřicet hodin denně.

Druhý pomyslný lístek smluvními partnery je tvořena jednotlivci či jinými organizacemi. Většinou jsou to lidé, kteří v podniku již pracovali a teď s ním občas spolupracují. Jsou to samostatní podnikatelé tvořící vlastní trojlístky.

Třetí lístek jsou flexibilní pracovníci. Podnik k nim může přistupovat dvěma způsoby, a to jako okrajové činitele vykonávající podřadné úkony na částečný úvazek nebo brigádně. Pokud jsou ze strany podniku vnímáni takto, nemají žádnou motivaci přicházet s novými nápady, zlepšovat svou práci a vykonávat ji kvalitně. Naopak, pokud je podnik bude považovat jako cenné aktivum, bude do nich investovat, zajistí jim výcvik a školení na zvýšení

jejich kvalifikace, přizná jim status a nějaká privilegia, získá tak vhodné flexibilní pracovníky k dosahování svých standardů.

Zajímavá myšlenka je rozšiřování trojlístku zákazníky, kteří se stávají ve své podstatě subdodavateli. Dělají práci, kterou kdysi za ně dělali podniky, vyplňují formuláře, sami si vybírají své peníze z banky, tankují si benzín do auta, chodí po supermarketech, kde si plní sami vozíky. Můžeme to v dnešní době vidět na bankách, kdy se omezuje počet pracovníků, a jsou nahrazováni počítačovou technikou, u pump byli zaměstnanci, kteří nám tankovali a v supermarketech nám plnili zboží do košíků dle našeho seznamu. (Crainer, 2000, s. 74-75)

2.2.3 Síťová struktura

Síťová struktura nachází uplatnění v různě zaměřených projektech, a to je jeden z důvodů proč v dnešní hodně ekonomicky aktivních lidí pracuje právě v této struktuře. Dalším důvodem je vývoj IT, které umožňuje vykonávat nejrůznější aktivity mimo pracoviště, třeba z domova, a udržovat kontakt s pracovištěm, popřípadě dalšími členy síťové struktury.

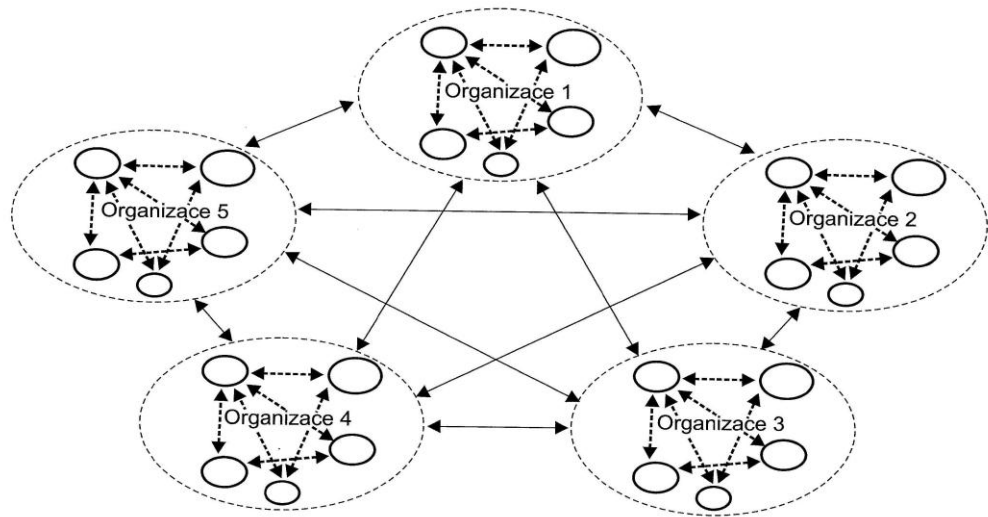
Síťovou strukturu lze charakterizovat jako: strategické sítě seskupených organizací, které byly vytvořeny za účelem vytváření hodnoty pomocí spolupráce v různých uspořádáních, například aliance nebo joint venture. Nebo jako strategickou síť snažící se vyvíjet konkurenční výhodu v primárních nebo sekundárních (podpůrných) aktivitách. Alianci několika organizací, jejímž účelem je vytváření produktu nebo uspokojování potřeb zákazníka. Zvyšující se soudržnost těchto organizací umožňuje zaměření kompetencí na jádro svých aktivit.

Výhody síťové organizační struktury:

- vytváří kooperační vztahy podniku s jeho dodavateli, distributory, výjimečně s konkurenty,
- zvyšuje pružnost a adaptabilitu na rychlé technologické a mezinárodní obchodní změny,
- redukuje náklady při uzavírání transakcí,
- rychleji zavádí novinky,
- otvírá možnosti vstupu na nové trhy,
- rozděluje rizika mezi členy sítě.

Nevýhod je podstatně méně:

- velké množství partnerů,
- náročná koordinace,
- velké nároky na kvalitu manažerů. (Mallya, 2007, s. 154-155)



Obrázek 3 Síťová struktura organizace

2.2.4 Kruhová struktura

Fungování kruhové struktury popíšeme na příkladu fungování ve firmě Semco založené panem Ricardem Semlerem. V té firmě se z tradiční a zkosnatělé organizační struktury přešlo na strukturu posilování pravomocí a aktivního zapojení zaměstnanců do chodu podniku. (Crainer, 2007, s. 154-155))

Firma Semco funguje revolučním způsobem. Například společnost nemá recepce, předpokládá se, že každý se postará o své zákazníky sám, neexistují sekretářky, osobní asistentky. Manažeři sami obsluhují kopírku, posílají faxy, emaily, není zde zaveden žádný dress code. Rozhodování ve všech otázkách prakticky leží na všech zaměstnancích stejně, jak na dělnících tak manažerech. Mimo jiné si zaměstnanci sami určují výše svých platů, cíle produktivity, časové plány, dokonce určují i systém podílu na zisku, vybírají si svého vedoucího, volí, zda v době špatných ekonomických výsledků propouštět nebo plošně snižovat platy, panuje zde velká informační otevřenost, kdy každý zaměstnanec má přístup k veškeré dokumentaci. Zaměstnanci také ve firmě „rotují“, aby lépe porozuměli práci ostatních kolegů, proto po krátkou dobu zastávají jiné role ve firmě – kruhová struktura. (Crainer, 2000, s. 131-133), (Sýkora, © 2014)

3 SYSTÉM MOTIVACE

„Motivaci se míní to, co dává důvod k chování či činům, něco co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu.“ (Kolman, 2012, s. 11)

System motivace se tedy zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali, a ovlivňuje je tak, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory ovlivňující úsilí vkládané lidmi do své práce, její míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.

Klíčové slovo v systému motivace je slovo motiv. Motiv je důvod něco dělat-dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky a jejich činnost povede k dosažení cíle, v tomto případě hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.

Motivy mají dvě složky:

- **Energizující**-dodává sílu a energii jednání lidí
- **Řídící**-dává směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně určenými, cíli, pro jejichž dosažení podnikají kroky, od nich očekávají dosažení těchto cílů. (Armstrong, 2009, s. 109), (Bělohlávek, 2008, s. 40)

Obecně převládá názor, že jedinou a hlavní motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má nepopíratelně velký význam, ale není to jediný prostředek motivace. Různé typy lidí dávají přednost různým motivům, výčet těchto motivů následuje.

- **Peníze**, jsou významným motivem pro většinu lidí. Jedinci, u kterých je tento motiv velmi silný, udělají kvůli nim téměř všechno. Lidé silně motivovaní pro peníze jsou pro vedoucího přínosem, avšak má-li finance k dispozici, tak z lidí dostane maximum. (Bělohlávek, 2008, s. 42-43)

Jako příklad peněžní odměny silně motivující je podíl na zisku a na výnosech. Podíly na zisku je mechanismus používaný pro zvýšení pracovního úsilí a zahrnuje odměňování na ziskovosti firmy. Podíly na výnosech mechanismus používaný pro zvýšení pracovního úsilí na provázanosti se základními výnosy firmy. Příkladem tohoto typu motivačního programu je spropitné a provize z prodeje.(Baye a Prince, 2014, s. 231)

„Profit sharing is a mechanism used to enhance workers' efforts that involves tying compensation to the underlying profitability of the firm.“

Revenue sharing is a mechanism used to enhance workers' efforts that involve linking compensation to the underlying revenues of the firm. Examples of this type of incentive scheme include tips and sales commissions.“ (Baye a Prince, 2014, s. 231)

- **Osobní postavení.** Motivace vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň částečně u každého vedoucího pracovníka. Tento člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Hrozí zde ale nebezpečí, že o osobní postavení nebude usilovat prací, ale intrikami.
- **Pracovní výsledky, výkon** jsou z hlediska firmy důležitou motivací. Lidé, kteří mají svou práci rádi, jsou soutěživí, a chtějí v ní vyniknout, jsou motorem a energií firmy.
- **Přátelství.** Pro lidi motivované přátelstvím je nejdůležitější atmosféra na pracovišti. Nevýhoda je, že jím více záleží na přátelských vztazích než na právních výsledcích nebo penězích. Nehádají se a raději ustoupí.
- **Jistota.** Lidé zaměřeni na tento motiv netouží po mimořádných příjmech či postavení, chtějí mít „svoje jisté“. Neradi se hádají, raději ustoupí.
- **Odbornost,** je rozhodujícím motivem lidí preferující profesionální rozvoj, Snaží se vyniknout ve své profesi, je pro ně nepředstavitelné dělat něco jiného.
- **Samostatnost** je typická pro lidi, kteří těžko snáší nad sebou nějakého nadřízeného. Chtějí rozhodovat sami bez vměšování někoho jiného.
- **Tvořivost (kreativita)** je potřeba vytvářet něco nového. Člověk motivovaný tvořivostí má rád práci, při které takové věci může vymýšlet. (Bělohlávek, 2008, s. 42-43)

Motivační teorie

Ústředními postavami motivačních teorií jsou páni Douglas McGregor, Abraham Maslow a Frederick Herzberg, kteří ovlivnili názory mnoho pozdějších myslitelů.

3.1 Teorie potřeb

Teorie potřeb nebo též známa jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb. Jedná se o jednu z nejznámějších, ne-li vůbec tou nejznámější, motivačních teorií.

Teorie potřeb vychází z předpokladu, že člověk má nějaké psychologické potřeby, které má potřebu naplňovat a udržovat v rovnováze. Tyto lidské potřeby jsou uspořádány hierarchicky od nejnižších po nejvyšší, počínaje teplem, příbytkem a potravou, seberealizací

a uplatněním osobního potenciálu. Hierarchie vychází z předpokladu, že při uspokojení potřeby, její význam klesá, a již není nadále motivačním faktorem, nastupuje další vyšší úroveň potřeb. Základním předpokladem výskytu určité potřeby, je nejdříve uspokojení všech potřeb, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován. (Crainer, 2000, s. 118), (Bělohlávek, 2008, s. 40-41)

Uspořádání potřeb podle Maslowa

- a) **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich dosažení je nezbytné k přežití. Obsahují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí** představují zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- c) **Sounáležitost** (láska, přátelství) zobrazují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a dobrých vztahů k ostatním lidem
- d) **Potřeby uznání a ocenění** zahrnují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- e) **Sebeaktualizace** je zhmotnění potenciálu jedince. Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím člověk je schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent. (Bělohlávek, 2008, s. 40)



(Bělohlávek, 2008, s 41)

Nutno dodat, že na Maslowově teorii byly prováděny výzkumy (Salancik a Pfeffer, 1977; Rauschenberger a kol., 1980) které odhalily řadu nedostatků. Vyšlo najevo, že potřeby nevytvářejí hierarchické úrovně, a také se nezdařilo nalézt vztah mezi potřebou a chováním. Jedno a totéž chování náš může dovést k uspokojení odlišných potřeb a stejnou potřebu může uspokojit více než jeden způsob jednání. (Kolman, 2012, s. 47-48)

3.2 Teorie X a Y

Jedná se o jedny z nestálejších teorií motivace vypracovaných Douglosem McGregorem. Tyto teorie se snažily poskytnout rozumové a jasné vysvětlení motivačních faktorů. Jedná se o obdobné teorie jako teorie potřeb. Teorie X a Y jsou založeny na tradičním, a každém jistě známém myšlení ve stylu "cukr a bič". Teorie X předpokládá, že zaměstnanci jsou v podstatě od přírody líní, to je důvod proč musí být hlídáni, motivováni a práce pro ně představuje nutné zlo, sloužící jen jako prostředek k vydělání peněz. Je založena n realizaci centrálního principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení. Naopak teorie Y je optimističtější a zastává názor, že lidé chtějí a potřebují pracovat a firmy by se je měly snažit získat pro své cíle a pak hledat odpovídající prostředky, jak jim umožnit jejich schopností. Ztělesňuje styl vedení vycházející z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Vzniká tím tak široký prostor pro kreativitu zaměstnanců a je tedy mimořádně vhodná pro podmínky v řízení v turbulentním prostředí. (Crainer, 2000, s. 117-118), (Dvořáková a kol., 2012, s. 231-232)

Tabulka 1 McGregorova teorie X a teorie Y. Zdroj: Dvořáková a kol. s. 232

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci organizace (kooperativní styl vedení).
2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	2. Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců

Douglas McGregor chtěl teoriemi X a Y poukázat na skutečnost, že jací lidé jsou, záleží na tom, jak se s nimi zachází. (Kolman, 2012, s. 43)

3.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Na Maslowa navazuje Frederick Herzberg, jeho práci vášnivá lidskost.

„Člověk má dva soubory potřeb. Jeho zvířecí potřebou je vyhýbat se bolesti a jeho lidskou potřebou je rozvíjet se po psychické stránce.“ (Crainer, 2000, s. 118)

Frederick Herzberg

Podle Herzberga základ ekonomických potřeb jsou dvě skupiny faktorů. Hygienické faktory, s nimiž kontrastují motivační faktory tykající se hlubších aspirací. Správná „hygiena“ práce je důležitá, ale sama o sobě není dostačujícím motivačním prvkem. (Crainer, 2000, s. 118)

Motivační faktory neboli satisfaktory jsou vlastní práci, vychází z ní, a jsou jejími vnitřními faktory. Mezi satisfaktory můžeme zařadit splnění cíle, uznání, práce sama, pravomoci, odpovědnosti a růst. Jsou-li satisfaktory pozitivně laděny a působí-li, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejučinnější složku motivace k práci. Vedou přímo ke zvýšení pracovního výkonu. (Armstrong, 2009, s. 112), (Dvořáková a kol., 2012, s. 228-230)

Hygienické faktory neboli dissatisfaktory, z hlediska práce, označujeme za vnější faktory a zahrnují plat, podnikovou politiku a správu, osobní vztahy, postavení a jistotu, bezpečí. Jejich negativní stav nebo absence v pracovním procesu přispívá k nespokojenosti zaměstnanců, naopak nacházejí-li se v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nevyvolávají pracovní nespokojenost, nemají však vliv přímého podnětu na aktivitu zaměstnance. (Armstrong, 2009, s. 112), (Dvořáková a kol., 2012, s. 228-230)

Je nutné uvést, že hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory není dané a nepřekročitelné. V praxi bylo dokázáno, že za určité konkrétní motivační situace mohou některé faktory skupiny jedné, působit podobně jako faktory skupiny druhé. (Dvořáková a kol., 2012, s. 228-230)

Důležitá myšlenka v této teorii je, že pocit spokojenosti jako výsledek zvýšení peněžní odměny mívá pouze krátkodobý účinek, naopak spokojenost související s prací samou má dlouhodobý účinek. Peněžní odměna není tedy, vyjma svého krátkodobého účinku, moti-

vátorem, když nespravedlivé systémy odměny mohou vést k demotivaci. (Armstrong, 2009, s. 112),

Hezbergova koncepce je přehledná a srozumitelná, korespondující se zdravým rozumem, a to i v případě platu, který je na prvním místě mezi hygienickými faktory. Nízký plat a zejména snížení platu pracovníka odradí. Ovšem plat není odměna. Aspoň ne trvalá, zvýšení platu může působit jako odměna, zpravidla jen po určitou dobu, pak si pracovník na vyšší plat zvykne a jeho výkonnost se vrátí na původní úroveň.

Důležitý přínos, který je spjatý s výzkumy pana Herzberga, jsou dvě metody, označované jako rozšíření (job enlargement) a obohacení práce (job enrichment).

Tyto metody se používají jako nástroje ke zvýšení motivace a pracovního výkonu. Podstatou rozšíření práce je zvýšení platu pracovníkovi, pokud rozšíří svoje povinnosti. Obohacení práce znamená přijetí vyšší odpovědnosti, zvýšením platu. Obohacení práce zároveň zvyšuje pracovní výkon a snižuje tím počet úrovní řízení. (Kolman, 2012, s. 51-53)

3.4 Trendy v motivaci

Vhodně zvolené zaměstnanecké výhody udrží ve firmě klíčové pracovníky a zvýší přitažlivost podniku pro nové kvalitní uchazeče o zaměstnání. Za tyto výhody, nový trend v motivaci, můžeme považovat nejrůznější zaměstnanecké benefity, ze kterých může moudrý zaměstnavatel udělat magnet pro nové zaměstnance.

Definice benefitů jsou různorodé, zde jsou jako příklad uvedeny dvě.:

1. Benefity jsou ty zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaný státem.
2. Benefity jsou jakákoli forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci. Příkladem je třeba podniková kantýna. (Dvořáková a kol., 2012, s. 325)

V České republice čekají zaměstnanci od zaměstnavatele hlavně peníze navíc, v oblibě, ale stoupají akcie a různé opce na majetkový podíl firmy. Abychom vytvořili z tohoto typu odměn silný motivační nástroj je vhodné je spojit s růstem firmy. Benefity bychom měli vybírat tak, aby zaměstnanci vnímány jako motivující a cenné, čehož docílíme například dotazníkovým šetření mezi zaměstnanci. Převládají benefity jako dovolená nad rámec zákona, penzijní plány, příspěvky na stravování a dopravu, nadstandardní zdravotní péče a služební vozy, notebook, telefon, třináctý plat

Za nové trendy mezi benefity je příspěvek na vzdělávání či rozvoj, celo-firemní rozvojové výběrové programy, určené pro klíčové a nejlepší zaměstnance, vzdělávací program MBA hrazený zaměstnavatelem, propojený s kariérním postupem, najímání osobních koučů pro vrcholové manažery, možnost absolvovat manažerské kurzy “šité na míru“, flexibilní pracovní doba, kvalita pracovního prostředí, zaměstnanecké půjčky, , pět týdnů placené dovolené, sick-days, poukázky do fit-center, hlídací koutky- smlouvy firem se školkami v dané lokalitě. (Kazdová, Kejhová, 2014, s. 30-40)

Nesporná výhoda v poskytování benefitů je i možnost daňového uplatnění benefitu na straně firmy, anebo jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance.

Cafeteria systém

Cafeteria systém je systém umožňující individualizaci benefitů dle potřeb a zájmů zaměstnanců, každý zaměstnanec je jiný a má jinou motivaci. Cafeteria systém umožňuje zaměstnancům vybrat si z celkové nabídky nejrůznějších položek benefit, který právě jemu osobně nejvíce vyhovuje. Někdo například preferuje příspěvek na penzijní připojištění nebo vstupenky na kulturní akce, někdo jiný upřednostní sportovní aktivity, příspěvek na vzdělávání nebo slevy na vybrané produkty zaměstnavatele. (Dvořáková a kol., 2012, s. 325-326)

Fungování cafeteria systému můžeme popsat jako bodové ohodnocení. Při hodnocení je třeba dbát na provázání s pracovním výkonem, náplní práce, která formuluje základní očekávání a smysl dané pozice, motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi, které tvoří jeho jádro, kompetenčním modelem, který vytváří základ pro několik personálních činností, personální strategií odvozenou od podnikové strategie a nakonec provázání s podnikovou kulturou. (Hroník, 2006, s. 16-17)

v přímé závislosti na pracovním výkonu. Bodování by mělo být transparentní a měl by být fixní měsíční příděl bodů. Například zaměstnanec, dle dané pozici, má 10 bodů měsíčně jistých, a až dalších 5 bodů by mohl získat za mimořádný pracovní výkon. Po získání bodů je vhodné zaměstnanci sdělit, za co přesně tyto body získal. (např. dokončení důležitého projektu, apod.). Jedná se to totiž vyjádření díky a odměny za konkrétní odvedenou práci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 325-326)

Benefitní platební karty

Benefitní platební karty fungují na stejném principu jako cafeteria systém. Lze jimi i platit prostřednictvím běžných platebních terminálů. Body jsou zaměstnanci přidělovány na tuto kartu, kterou pak může využít na benefit dle svého uvážení. Podniky tak vycházejí vstříc především svým mladším zaměstnancům a uchazečům, pro které je elektronický a on-line výběr samozřejmostí. V České Republice je velmi rozšířená karta značky Ticket Benefits Card. Má platnost až tři roky, lze ji průběžně dobíjet benefičními body, v případě zcizení nebo ztráty jde zablokovat, lze ji využít i jako jednorázovou odměnu zaměstnancům. Tento systém je podporován širokou a atraktivní partnerskou sítí což zaručuje velký výběr benefitů. Způsob čerpání benefitů, poskytovaných zaměstnavatelem, je jednoduchý a elegantní. Kartu může zaměstnanec nosit stále stále s sebou v práci i na dovolené, není zde žádné omezení nominální hodnotou při placení v kamenných i internetových obchodech. (Kazdová, Kejhová, 2014, s. 30-40), (Edenred © 2014)



Obrázek 4 Ticket Benefits Card Zdroj: Edenred © 2014

4 PODNIKOVÁ KULTURA

4.1 Vymezení podnikové kultury

Podniková kultura je vyjádření charakteru firmy, celkové atmosféry, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Do podnikové kultury také řadíme zvyklosti a rituály využívané ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.

Podniková kultura tedy obsahuje:

- působení firmy a jejich pracovníků navenek
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály
- co je považováno za klady a co za zápory
- hodnoty sdílené většinou pracovníků

Podniková kultura je tvořena čtyřmi základními prvky:

1. **Symboly** – různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, známé jen členům této organizace
2. **Hrdinové** – mohou být skuteční/imaginární lidé, kteří jsou bráni jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako předobraz ideálního zaměstnance či manažera
3. **Rituály** – různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jedná se o neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.
4. **Hodnoty** – představují nejhlubší úroveň podnikové kultury.

Firemní kultura hraje významnou roli při výběru zaměstnání. Zaměstnavatelé se snaží vybírat lidi, kteří do firmy zapadnou a naopak uchazeči hledají místo ve firmě, která odpovídá jejich názorům, postojům, hodnotám atd. – tj. vše, co ztělesňuje právě firemní kultura.

Je moudré se podnikovou kulturou zabývat z důvodu, že se jedná o významný faktor konkurenceschopnosti firmy. Vypracování, zavedení a udržování dobré podnikové kultury zvyšuje kvalitu soužití a spolupráce všech zaměstnanců, zlepšuje motivaci, produktivitu práce, inovační potenciál, potažmo celkové výsledky zaměstnanců. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67-68)

4.2 Typy podnikových kultur

Podnikovou kulturu můžeme například dělit na silovou, mocenskou, úlohovou, úkolovou a osobní kulturu.

Silová kultura, jak již název napovídá, vychází ze síly (moci), jako hlavního zdroje a pomocí paprsků prostupuje celým podnikem. Tento typ kultury se často vyskytuje v malých podnicích, jejichž efektivita je stavěna na vzájemné důvěře, komunikaci a empatii zaměstnanců. Tento typ podniku je řízen několika vybranými osobnostmi. Vyskytuje se zde málo pravidel a ustálených postupů a byrokracie. Jsou to podniky, kde se rozhodnutí přijímají v rovnováze vlivu.

Úlohová kultura je postavena na neochvějném postavení nosných pilířů (expertů). Tento typ se vyskytuje například v oblasti financí, nákupu a výroby. Podniky tohoto typu jsou charakteristické ustálenou, zaběhnutou byrokracií a fungují podle logických a racionálních principů. Práce a vzájemné vztahy mezi „pilíři“ určuje a koordinuje malá skupiny tzv. senior manažerů. Úloha, kterou konkrétní pracovník v podniku zastává, je často důležitější než on sám a pravomoci, které z jeho pozice vyplývají, jsou hlavním zdrojem moci.

Úkolová kultura je orientována na práci a projekty. Můžeme si ji představit jako síť, jež má některá vlákna silnější než ostatní a kde se vliv soustřeďuje právě v mezerách mezi jednotlivými vlákny. Úkolová kultura se snaží spojit vhodné kandidáty a zdroje a využívá sjednocující předpoklady skupiny.

Osobní kultura je typ kultury, kde jednatel stojí ve středu zájmu a všechny existující struktury v podniku mají sloužit lidem v těchto strukturách.

Pokud se skupina rozhodne, že je v jejich vlastním zájmu se spojit, sdílet prostor i vybavení, pak výsledná organizace bude mít osobní kulturu. Jako příklad můžou sloužit sdružení obhájců, architektů, lékařů a konzultantů. Fungování mechanismů řízení a kontroly je závislé na předpokladu vzájemného souhlasu. Každý má téměř úplnou samostatnou a omezení by se s největší pravděpodobností zakládalo na osobní moci.

Jelikož jednotliví lidé jsou různí, tak také preferují různé typy podnikových kultur, pro jejich dobrý pocit z práce je dobré, aby se jejich povahové rysy a vlastnosti shodovaly s kulturou v té části podniku, ve které pracují.

Byly odvozeny čtyři generické druhy kultur podle následujících dvou faktorů:

- míry rizika související s podnikovými aktivitami,

- jak rychle se podniky a jejich zaměstnanci dozvídají o účinnosti a úspěšnosti svých rozhodnutí a záměrů.

1. Macho, tough-guy (slapská, přísná, drsná kultura) – jsou jednotlivci, kteří často a hodně riskují a rychle se dozvídají o správnosti svých rozhodnutí. Typickými příslušníky této kultury jsou policisté, chirurgové, zaměstnanci stavebního, kosmetického a zábavního průmyslu. Finanční ohodnocení je vysoké se zaměřením na rychlost. Neustálý tlak a rušné prostředí, ale mívají za následek tzv. syndrom vyhoření. Vnitřní soutěživost a konflikty jsou běžné, temperamentní chování se často toleruje.

2. Work-hard/play-hard (kultura tvrdé práce a zábavy) – typické jsou činnosti s nízkou mírou rizika a rychlou zpětnou vazbou. Patří sem realitní agenti, počítačová experti, nebo společnosti masové spotřeby jako MacDonald's. Podniky mající tuto kulturu usilují o maximální dynamičnost a zaměřují se hlavně na zákazníka a jeho potřeby, atmosféra v nich je příznivá pro společenské hry, setkávání, propagaci a zvyklosti pomáhající udržovat motivaci.

3. Bet-your-company (vsad' svůj podnik, „hop nebo trop“) vyznačuje se vysokou mírou rizika a pomalou zpětnou vazbou, což může představovat roky nejistoty ohledně účinnosti přijatých opatření. Tento typ kultury se vyskytuje v naftařských společnostech, investičních bankách a v armádě, které se orientují na budoucnost a nutnost do ní investovat.

4. Procesní kultura se vyznačuje nízkou mírou rizika a pomalou zpětnou vazbou, jako příklad jsou to banky, pojišťovny a státní služby. Výdělky zaměstnanců nejsou příliš závislé na jejich výkonu. Nedostatečná zpětná vazba působí, že zaměstnanci se hlavně soustředí, jak práci vykonávají, než na samotný obsah práce, mají tendenci „krýt si záda“. Pozornost pak směřují trivialitám, nepodstatným detailům a formální bezchybnosti. (Cejthar a Dědina, 2010, s. 254-256)

4.3 Změna podnikové kultury

Jako první věc je nutné si uvědomit, že změna podnikové kultury je obtížný a zdlouhavý proces. Vypracování a zavedení zcela nové kultury (tzv. změna paradigmatu, tj. dosavadních zvyklostí) je velice obtížné a zdlouhavé z důvodu, že dosavadní kultura je hluboce vsáklá do celé "tkáně" firmy. Pokud už se o změnu podnikové kultury rozhodneme, je nutné provést analýzu podmínek, určení jasných cílů i výhled do budoucna co změna bude

v případě úspěchu/neúspěchu znamenat. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 70), (Kapoun, © 2008)

Obtížnost změny podnikové kultury vysvětlil Pettigrew (1990), stanovil sedm důvodů, proč je obtížné změnit podnikovou kulturu. Těchto 7 důvodů je:

1. *„Úroveň – kultura existuje na řadě úrovní, od názorů a předpokladů ke kulturním artefaktům*
2. *Všudy přítomnost – kultura není jen hluboká, ale i široká a zahrnuje všechnu organizační činnost.*
3. *Implicitnost – mnohé z kultury se zdá být samozřejmé. Je proto obtížné změnit věci, které jsou implicitně částí myšlení a chování lidí.*
4. *Socializace – kultura má hluboké historické kořeny.*
5. *Političnost – kultura má vztahy k rozdělení moci v organizaci, protože určité mocenské skupiny mají právně zaručený zájem o to, aby panující názory a kulturní chování zůstalo tak, jak je.*
6. *Pluralita - organizace mají často pluralitní kultury nebo více než jednu kulturu, tzn. Soubor subkultur a rozdílné skupinové zvyky a chování.*
7. *Vzájemná závislost – kultura je úzce spojena s politikou organizace, s její strukturou, systémy, lidmi a prioritami.“ (Brooks, r. 2003, s229)*

„Problém manažerů, kteří nesou za podnikovou kulturu odpovědnost, spočívá v tom, že si v této věci nejsou často vědomi, čeho vlastně chtějí vypracováním, ovlivňováním a pěstěním kultury dosáhnout, a jsou přitom spíše reaktivně než proaktivně činní. Může se tak snadno stát, že po delší době s velkými výdaji (včetně honorářů nic negarantujícím externím poradcům) nezbude nic víc než pár nabýštěných brožur a roztrpčení spolupracovníci, kteří zavedenou novou kulturu nepřijmou, "remcají" a skrytě ji sabotují. Proč? Protože jim nebylo dostatečně vysvětleno, k čemu je taková změna vlastně dobrá. Naopak - oni sami se v dosavadní kultuře dobře zažili a chtějí v ní z pohodlnosti setrvat.

Podnět a příkaz k vypracování obměněné nebo nové podnikové kultury vychází od vrcholového managementu, který určí cíle, jichž má být dosaženo. Samotné vypracování pozměněné nebo nové kultury provede speciálně vytvořený tým z vnitropodnikových znalců kultury nebo externích poradců.“ (Kapoun, © 2008)

Josef Kapoun v roce 2008 definoval tzv. **lavinový efekt**.

Lavinový efekt je mechanismus, kterým se dá nová kultura společnosti docela pohodlně zavést. Lavinový efekt vznikne samovolně po dosažení tzv. kritické masy programátorů nové kultury, kritickou masou se rozumí dostatečný počet zaměstnanců, kteří byli získáni pro akceptování a zavedení nové kultury. Pro navrhovatele kultury je důležitým úkolem rozpoznat, kdo může být ve firmě šířitelem a nositelem nové kultury a s jakou rychlostí je možné sestavit onu "kritickou masu". Mohou to být mladí, dynamičtí lidé, staří lidé bývají spíše konzervativní, nebo noví zaměstnanci, kteří se stávající podnikovou kulturou ještě plně nesžili. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 70)

5 SHRNU TÍ TEORIE

System řízení začíná definicí poslání, která vyjádří účel existence podniku. Typický podnikatel, či ekonom na otázku, co je to podnik, odpoví nejspíše: „Organizace, jejímž cílem je dosahování zisku.“ Tato odpověď je nesprávná, ale i irelevantní. Dle Druckera existuje pouze jediná přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka.

Poslání určuje strategie podniku. Strategie by měla být promyšlená a nápaditá, což je základní impulz pro komerční úspěch. Naopak špatná a nepochopená strategie pravděpodobně dovede podnik k bankrotu. Z tohoto důvodu by měla představovat plány, volby a rozhodnutí, kterou jsou použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu.

Známe čtyři základné podnikatelské strategie a to:

1. Být „nejprvnější a nejmaximálnější“
2. „Udeřit na ně tam, kde nejsou“
3. Nalézt a obsadit specializované „ekologické niky“
4. Změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru

Zvolená strategie ovlivňuje organizační strukturu, kterou společnost bude využívat. Organizační struktura odráží náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře.

Základní charakteristiky, podle kterých můžeme klasifikovat organizační struktury, patří hlavně uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury a dále sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek. Známe tradiční liniové, štábní, kombinované a moderní organizační řízení bez pevné struktury, trojlístkové, síťové a kruhové. Nezbytnou součástí v systému řízení je motivace. Motivací se míní to, co dává důvod k chování či činům, něco co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu. Ústředními postavami motivačních teorií jsou páni Douglas McGregor, Abraham Maslow a Frederick Herzberg, kteří ovlivnili názory mnoho pozdějších myslitelů. Nové trendy v motivaci představují benefity a cafeteria systém. Podniková kultura je vyjádření charakteru firmy, celkové atmosféry, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Do podnikové kultury také řadíme zvyklosti a rituály využívané ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Známe silovou, úlohovou, úkolovou, osobní kultury a další čtyři druhy generických kultur. Změna podnikové kultury je obtížný proces, který je ale proveditelný pomocí lavinového efektu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY J. D. PRODUCTION S.R.O

6.1 Historie

V letošním roce 2014 si společnost J. D. Production připomíná patnáct let od založení pod původním názvem Regionální televize TVS. Společnost byla založena v březnu 1999 v Uherském Hradišti panem Janem Dudkem, kde původně začínala jako regionální televize pod názvem MIK (městský informační kanál). Postupem času společnost začala pokrývat i další města především na jihovýchodní Moravě (Hodonín, Kyjov, Veselí nad Moravou), pak přišel na řadu Zlín, Uherský Brod a jako zatím poslední město, od ledna 2014, také Brno.

Zde jsou uvedeny významné události v jednotlivých letech, které byly klíčové pro rozvoj společnosti.

- Rok 2000 založení společnosti, provoz regionálního TV studia v Uherském Hradišti
- Rok 2002 rozšíření působnosti do Hodonína
- Rok 2004 převzetí místního TV studia v Kyjově
- Rok 2005 převzetí místního TV studia ve Veselí nad Moravou
- Rok 2006 převzetí regionálního TV studia ve Zlíně
- Rok 2006 získání licence od Rady pro RTV na vysílání programu Televize Slovák-ko
- Rok 2007 získání registrace kabelového operátora
- Rok 2007 zahájení činnosti digitální bezdrátové sítě DĚČKO
- Rok 2008 realizace celoročního projektu DĚTI DĚTEM
- Rok 2009 zahájení vysílání v Uherském Brodě
- Rok 2010 zahájení distribuce digitálního vysílání TV Slovák-ko
- Rok 2011 vysílání programu TV Slovák-ko i mimo území regionu a online na webu
- Rok 2012 zahájení vysílání na satelitním programu regionalnitemlevize.cz
- Rok 2013 představení nového loga TV Slovák-ko
- Rok 2014 pro potřeby vysílání zkrácení názvu TV Slovák-ko na TVS



Obrázek 5 logo j.d. production Zdroj: interní materiály firmy

6.2 Předmět činnosti

Hlavní předmět činnosti společnosti J. D. Production s.r.o. je produkční a audiovizuální tvorba, a provozování televizního vysílání vlastní televizní stanice. Produkci a akce na klíč společnost nabízí jako bonus téměř výhradně svým aktivním a dlouholetým partnerům. Společnosti je schopna a připravena zajistit špičkové technické zajištění akce, ozvučení, profesionální moderátory, pořízení záznamu z akce i jeho odvysílání na vlastní regionální televizi Televize Slovácko nyní zkráceně TVS, která se zabývá regionálním zpravodajství, které tvoří 90% obsahu vysílání. Zbýlých 10 % tvoří komerční sdělení zákazníku J. D. Production, které umožňují nahlédnutí do života privátního sektoru ve vybraných regionech.

J. D. Production s.r.o. takto pravidelně zastřešuje tyto akce jako.:

- Reprezentační ples města Kyjova.
- Vyhlášení nejlepšího sportovce města Uherské Hradiště.
- Vyhlášení nejlepšího sportovce města Kyjova.
- Cesta za Evropskými institucemi pro Svaz měst a obcí ČR.
- Olympiáda dětí a mládeže

a mnoho dalších.

Samostatným a dlouholetým pravidelně pořádaným projektem je CZ&SK HELLO JAZZ WEEKEND. Který vznikl díky vášni zakladatele společnosti pro hudbu, zvláště pro hudební styl jazz. Tato akce bude podrobněji popsána v následujících částích této práce.

Audiovizuální tvorba zahrnuje tvorbu dokumentů, firemních profilů a vizitek, instruktážních filmů, městských či regionálních portrétů, záznamy významných akcí, dle požadavků konkrétního zákazníka.

6.3 Klíčové zdroje a schopnosti

Hlavní klíčové zdroje J. D. Production můžeme rozdělit na 3 oblasti a to zdroje hmotné, nehmotné a lidské.

Hmotné zdroje tvoří moderní zázemí pro audiovizuální tvorbu a produkci v podobě nejmodernější kamerové, zvukové a osvětlovací techniky, a vlastního vysílače zajišťující pokrytí vlastní televizní stanice, přijímané mimo jiné na vlastních přijímačích pozemního digitálního vysílání tzv. set top boxech.

Mezi nehmotné zdroje patří hlavně know-how v oblasti audiovizuální, reklamní tvorby. Společnost má bohaté a letité zkušenosti s touto tvorbou. Tato tvorba může být například videotextová nebo umělecky i technicky propracovanější, v délce trvání desítek sekund (reklamní spoty, různá ohlednutí) i několik (desítky) minut dlouhé profilové filmy, firemní vizitky nebo instruktážní filmy. Obrovskou výhodou pro zákazníka je odvysílání této audiovizuální tvorby prostřednictvím TVS, díky níž zákazníci mohou oslovit až jeden milion diváků. Navíc díky měsíčníkům **S plus** na Uherskohradištsku a **Kyjovským novinám**, které vznikají v redakcích TV Slovácko, je možné propojit reklamu v daném regionu i s tiskovinou.

Motor společnosti představují lidé a jejich schopnosti. Audiovizuální tvorba a reklamní zpravodajství by nemohlo vzniknout bez zkušeného týmu kameramanů, reportérů, střihačů, moderátorů zpráv, techniků, a v neposledních řadě mediálních konzultantů. Všichni tito lidé mají jedinečné schopnosti, které zajišťují hladký a bezproblémový chod společnosti.

Pan Jan Dudek osobně považuje za největší benefity společnosti sepětí s regionem, tradicí, profesionálně vybaveném studiu, poctivém přístupu ke každé práci, dobrém personálním zázemí, ve vztazích se samosprávou, státní správou i privátním sektorem.

7 ROZBOR PODNIKATELSKÉHO MODELU

Motto společnosti:

Nechceme Vás „tahat“ do našeho oboru, chceme Vám jen nabídnout výhody z našeho růstu.

7.1 Poslání

Svým posláním chce společnost J. D. Production jasně sdělit, proč existuje a co dělá. Na definování svého poslání společnost umožní, aby se s ní zaměstnanci, obchodní partneři a široká veřejnost, mohli lépe ztotožnit.

J. D. Production je významnou regionální společností produkující seriózní zpravodajství, a komerční sdělení, za které ručí, že se dostane na televizní obrazovky do obývacích pokojů Vašich spoluobčanů na Slovácku a do celého regionu jihovýchodní Moravy.

Společnost věří, že její poslání je smysluplné a dává zaměstnancům hlubší smysl a pocit hrdosti, že jsou součástí důležité firmy v regionu se stabilním zázemím a bude je motivovat k tomu, aby svoji práci vykonávali i nadále poctivě a s láskou.

Zakladatel společnosti Jan Dudek si je vědom, že formulováním poslání motivace zaměstnanců k práci teprve začíná, i on sám musí dodržovat nastavené poslání a jít všem příkladem.

7.2 Vize

Vize společnosti J. D. Production zní takto.:

Snažíme se překonávat očekávání zákazníků tím, že spolehlivě poskytujeme vysoce kvalitní a seriózní televizní vysílání společně s vynikajícími službami v oblasti tvorby komerční a audiovizuální.

Dosahujeme vysoké sledovanosti našeho vysílání s neustálým růstem diváků na omezeném trhu regionálních televizí, díky čemuž vytváříme lukrativní prostor pro komerční sdělení našich partnerů.

Spolu s našimi zaměstnanci a s nadějí na novou spolupráci s Vámi, našimi stávajícími i novými zákazníky, věříme, že dokážeme po malých částkách získat nové tržby, které nás na trhu regionálních televizí nejen udrží, ale umožní nám i další rozvoj. A na něm s námi můžete užitečně participovat.

Podporujeme a rozvíjíme naše zaměstnance k plnému nasazení a odpovědnému přístupu, to vše v rodinné atmosféře, a tím budujeme úspěšnou budoucnost naší společnosti. Společně jsme rozmanitější, motivovanější a silnější, což dělá z J. D. Production skvělé místo pro práci.

Společnost dává svou vizi široké veřejnosti najevo, že se společnost o své zaměstnance stará a bere je jako součást rodiny. Takto formulovaná vize může přilákat do společnosti mladé nadějně a hlavně kvalifikované pracovníky, kterých je v tomto oboru nedostatek.

Jak můžeme vidět vize společnosti je jasná a zaměřená na blízkou budoucnost v rozmezí pár let. Je adresována hlavně stávajícím a potencionálním zákazníkům a nastiňuje současný stav a blízké plány společnosti

Za zmínku stojí i soukromá vize ředitele a jednatele společnosti J. D. Production Jana Dudka. Má vizi rozvoje regionálního zpravodajství od Brna až po slovenskou Skalici. Najít jasnou a pevnou nitku, která by pomohla spojit zájmy mnohých malých televizních studií křížem krážem po různých místech republiky.

První krok k naplnění této vize je založení profesní asociaci Czech Regio TV (regionálních a lokálních televizí), kde pan Jan Dudek působí také jako předseda, ale prozatím chybí regionálním televizím kapacita na každodenní práci kolem společných témat. Všechny regionální televize především řeší svou vlastní existenci a na společnou nadstavbu už jim nezůstávají síly, nezbyvá než na dosažení této vize v budoucnu neustále pracovat.

7.3 Strategie

Hlavní strategii používaná společností J. D. Production se nejvíce podobá strategii specializované odbornosti, kdy se jim podařilo už vybudovat praktický monopol, ale jen v regionu Slovákko. J. D. Production využívá své specializované odbornosti v oblasti natáčení a produkce audiovizuálních materiálů a tím dosáhlo vedoucího postavení v oboru, nyní je schopno oslovit až 1 000 000 milion diváku což představuje cca 10% populace celé České Republiky. Společnosti k obsazení tohoto tržního segmentu přispělo i to, že byly v začátcích regionálních televizí a v době vzniku se jednalo o naprostou novinku, inovaci v reklamě, společnost umožnila rychle a efektivněji oslovit potencionální zákazníky než běžná tištěná reklama popřípadě jiná forma marketingu. Dovednosti společnosti jsou jedinečné a navíc i technika potřebná k založení podobné společnosti je velmi nákladná, cena audiovizuální techniky se pohybuje v řádech statisíců Kč. Pro tuto strategii jsou typické

“klapky na očích“ i pro společnost J. D. Production, která se ubírá pouze jedním směrem, a to provozem TVS, přitom existují doplňující činnosti, které lze na TVS navázat, společnost odradila od jiného směřování neúspěšný pokus s Děčkem – digitální televize, která neslavila jako prodejce set top boxů příliš velký úspěch. Společnost na tuto strategii prakticky spoléhá od svého založení. Dílčí strategie jsou popsány níže.

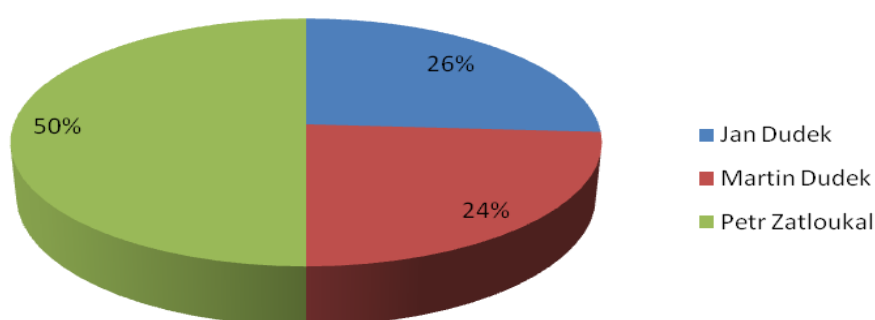
Pozice v regionu Slovácku je pro J. D. Production silná, proto zaměří své peněžní i lidské zdroje na rozšíření do dalších regionů hlavně posílení pozice v Jihomoravském kraji, v úvahu připadá převzetí menších redakcí v regionu, jako základ pro vznik strategické pozice. V současné době se vedení společnosti hodlá zaměřit na posílení pozice Agentury Czech Regio TV, kde Jan Dudek působí jako předseda této asociace regionálních a lokálních televizí. Budování mediálního zastoupení regionálních TV stanic na celostátní úrovni posílit ekonomiku regionálních TV stanic znamená nabízet nový komerční prostor pro velké zadavatele mediální komunikace, což je výhodné pro všechny zúčastněné, můžou dodávat své reportáže i do dalších regionů a tím zvyšovat své tržby.

Další strategie spočívá se zaměřením na projekt s názvem Co nového u sousedů. Sousedem se rozumí Slovensko, které je nejbližší soused nejen geograficky, ale i kulturně. Vytvořením tohoto programu je zajímavým strategickým tahem, s produkcí TV Slováccko již vyprodukované reportáže dále distribuuje na Slovensko a tím získává nejen další finanční zdroje, ale i nové diváky. Proto je výhodné hledat další strategické partnery pro tento program rozšířením obchodního týmu o mediální konzultanty ze Slovenska.

Osvědčená strategie, na kterou se firma chce více soustředit je uzavírání zakázek s většími městy na rok dopředu, tím vznikne jasná představa o příjmech na rok dopředu, díky této představě vznikne určitý finanční plán, na základě kterého se určuje investiční strategie, zdali se bude investovat do nové techniky, na zaměstnanecké platy nebo pro rozšíření pole působnosti o nové provozovny. Jediná neměnná strategie, která zůstává stejná každý rok, je smysluplné rozšíření programové smyčky na čtyři hodiny. Programová smyčka znamená programové vysílání, která se opakuje po pravidelných několikahodinových cyklech. Strategie k dosažení tohoto cíle je jasná, natáčet více reportáží, aktivně vyhledávat témata, to znamená motivovat stávající redaktory nebo rozšířit jejich tým. Rozšířením programové smyčky logicky vznikne i větší prostor pro komerční sdělení zákazníků, které momentálně tvoří 10% vysílacího času, což znamená více práce pro mediální konzultace, který je nutno též náležitě motivovat.

8 STRUKTURA J. D. PRODUCTION

V současné době je společnost rozdělena na nejvyšší úrovni dle procentuálního rozdělení vkladu na základním kapitálu mezi pány Jana Dudka, Martina Dudka a Petra Zatloukala. Martin Dudek se na řízení společnosti nepodílí, a momentálně pobývá už více než rok v zahraničí, o prodeji jeho podílů se jedná, pan Petr Zatloukal, ač veden jako jednatel, bere vklad do společnosti jako dlouhodobou investici, aktivně se na řízení společnosti podílí jen pan Jan Dudek jako jednatel společnosti, a zároveň jako i ředitel.



Graf 1 Procentuální rozdělení společnosti Zdroj: vlastní zpracování

Sídlo společnost J. D. Production, s.r.o. se nachází v Uherském Hradišti., provozovny se nachází v Kunovicích a Kyjově.

8.1 Současná struktura

Současnou strukturu společnosti J. D. Production můžeme přirovnat k liniové organizační struktuře, kde hlavní slovo v řízení má ředitel a jednatel pan Jan Dudek, pod kterého spadá obchodně provozní manažer a jediná firemní účetní.

Z hlediska firemních subjektů pod J. D. Production, dále spadají TVS, z které dále můžeme vyčlenit důležité reklamní oddělení, redaktory, kteří se vytváří obsah vysílání, oddělení audiovizuální produkce a Děčko – digitální televize.

Nejvyšší rozhodovací pravomoc má tedy ředitel pan Jan Dudek, který se omezeně účastní na denním provozu firmy, spíše se věnuje určování strategie, financování a plánování rozvoje, představuje tvář firmy, účastní se na důležitých jednáních s klienty, představiteli měst

a zastupuje firmu na různých kulturních akcích. Jeho pravou rukou je obchodně provozní manažer pan Zdeněk Mikel, který dohlíží na denní provoz TVS a pod ní spadající, reportéry, pracovníky produkce, a mediální konzultanty zabývající se převážně reklamou a marketingovou činností. Nezbytnou osobou pro ředitele je osobní asistentka Lenka Zemčíková a Libuše Hudečková, která vede účetnictví. Pod Děčko spadají už jen technici a pracovníci klientského centra, kteří zajišťují a udržují chod digitálního pozemního vysílání, a provoz přijímačů a vysílače, do budoucna se už nepočítá s výraznou expanzí v tomto oboru, společnost se hodlá soustředit většinu svých zdrojů na provoz a rozšiřování TVS a její aktivity. Děčko prakticky už prakticky spadá přímo pod TVS.

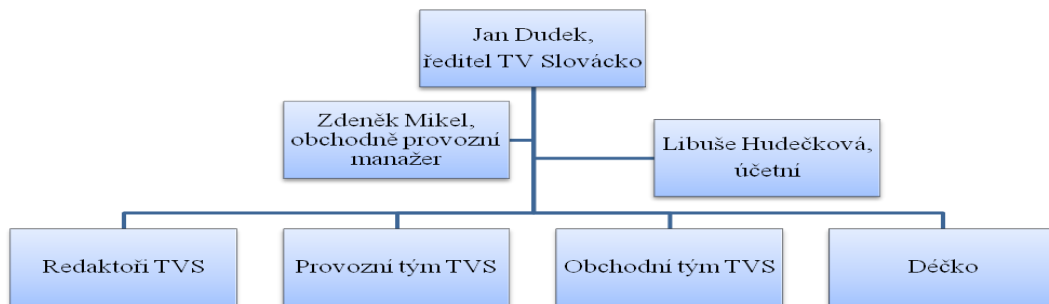


Obrázek 6 Liniová organizační struktura J. D. Production

Liniovou organizační strukturu mají i všechny organizační jednotky společnosti, popsané v následujících kapitolách.

8.2 Charakteristika organizačních jednotek

Jednotlivé organizační jednotky společnosti J. D. Production, jsou účelově tvořeny jak podle podnikových funkcí, tak i podle regionálního zaměření. Jedná se o tři organizační jednotky patřící pod TVS a jako organizační jednotku můžeme označit samotné Děčko – digitální televize, jak lze názorně vidět na obrázku 6.

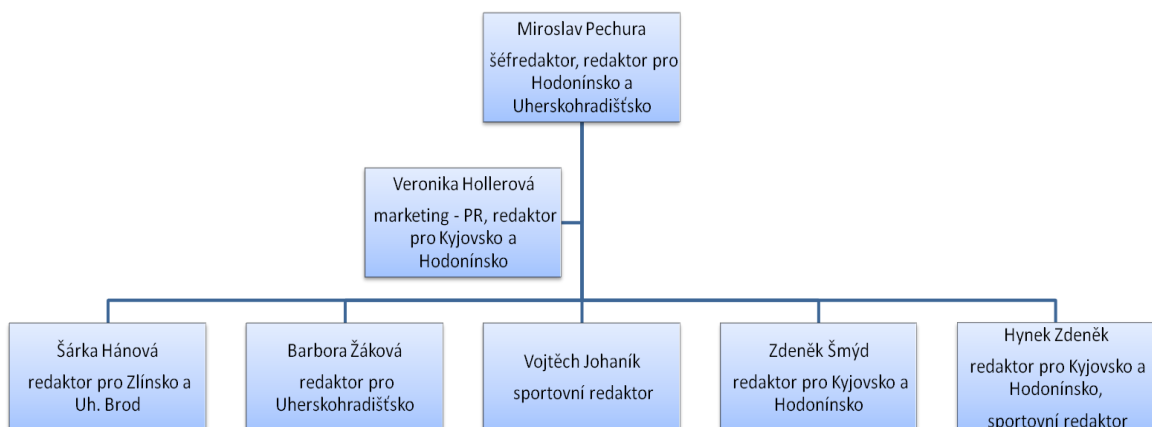


Obrázek 7 Liniová organizační struktura TVS Zdroj: Vlastní zpracování

8.2.1 Redaktoři TVS

Redaktoři TVS se podílejí na moderování a tvorbě materiálu pro vysílání, kdy aktivně vyjíždějí s kameramanským týmem k různým událostem. Jedná se o profesionální redaktory a moderátory, takže jsou schopni zastřešit i moderování nerůznějších kulturních a soukromých akcí, provázet komentářem audiovizuální materiál, vše pro potřeby klienta.

Šéfredaktorem je Miroslav Pechura, který řídí tým redaktorů, včetně Veroniky Hellerové, která má ještě na starosti marketing-PR. Společnost momentálně zaměstnává dalších pět redaktorů, kteří mají přidělené regiony. Regiony nejsou pevně přiděleny, redaktoři jsou flexibilní, a není proto nic výjimečného, že pro potřeby TVS natáčí i mimo region. Přehlednou liniově organizační strukturu redaktorů TVS můžeme vidět na obrázku 7.



Obrázek 8 Liniová organizační struktura redaktorů TVS Zdroj: Vlastní zpracování

8.2.2 Obchodní tým TVS

Obchodní a mediální tým TVS řídí paní Hana Klapilová, která zastává funkci obchodní ředitelky.

Obchodní a mediální tým TVS je schopný zprostředkovat reklamu ve vlastní televizi Slovácko, periodických tiskovinách, audiovizuální tvorbu, produkční činnost (kompletní realizace akcí, přes osvětlovací, ozvučovací techniku, marketing, až po profesionální moderátorské zastřešení akce), prodej pozemních digitálních vysílačů (ve většině případů vybavení celého panelového domu). Mediální konzultaci společnosti mají dlouhé zkušenosti se všemi formami reklamy, a jsou pomoci klientovi zhmotnit jeho představy o televizní či jiné reklamě, která snese jen ty nejpřísnější kritéria.

Společnost má po jednom mediálním konzultantovi v provozovně v Kyjově i v Uherském Hradišti, další dva mediální konzultanti jsou externí spolupracovníci, kteří působí ve všech regionech, kde se vyskytují potenciální klienti, tedy hlavně v celém Zlínském Kraji.

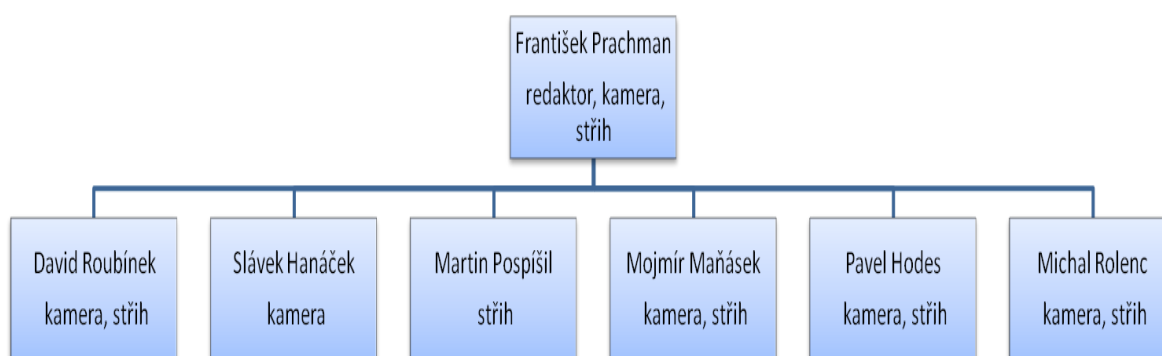


Obrázek 9 organizační struktura obchodního týmu TVS Zdroj: Vlastní zpracování

8.2.3 Provozní tým TVS

Provozní tým je “motorem“ TVS, stojí u zrodu všech materiálů určených ať už pro běžné vysílání, tak u zrodu reklam, komerčních sdělení, či audiovizuální tvorby vyrobené na zakázku pro potřeby klienta. Všechny střihače a kameramany zastřešuje svým vedením nejzkušenější z nich, a to pan František Prachman. Provozní tým má na starosti a ovládá audi-

ovizuální techniku, specializované softwary pro audiovizuální tvorbu, střih natočeného materiálu. V provozovně v Kyjově je za provozní tým trvale přítomen jen pan David Roubínek, zbytek kameramanů a střihačů sídlí v provozovně v Uherském Hradišti. Provozní tým střídá svůj čas mezi natáčením v terénu a střiháním a upravováním ve střižně. Celkem společnost zaměstnává čtyři kameramany/střihače a po jednom specialistovi na kamerování a střihání.



Obrázek 10 organizační struktura obchodního týmu TVS Zdroj: Vlastní zpracování

8.2.4 Děčko – digitální televize

Děčko - digitální televize je velmi specifický objekt ve struktuře J. D. Production. Děčko bylo založeno, aby se “svezlo“ jednak na vlně digitalizace (přechodu od zastaralého analogového vysílání televizního signálu k modernímu digitálnímu přenosu) a jednak, aby zajistilo větší základnu diváků pro TVS. Digitální kabelovou televizi Děčko mohou využívat zákazníci firmy J.D.Production v Uherském Hradišti a Uherském Brodě. Na rozdíl od většiny kabelových operátorů Děčko nevysílá prostřednictvím kabelu, ale mikrovlnné sítě a kabeláž provádí jen v místě příjmu služby. Z tohoto důvodu byl zřízen vysílač v Jalubí, aby televizní signál mohla společnost šířit ke svým zákazníkům. Po skončení vlny digitalizace činnost Děčka spočívá už jen v poskytování servisu stávajícím zákazníkům. Činnost Děčka tedy spočívá v prodeji digitální přijímačů tzv. set top boxů, a prodeji několika programových balíčků, jejíž cena se odvíjí od počtu obsažených programů, plus zdarma v každém balíčku je zahrnuto vysílání TVS.

Po skončení vlny digitalizace, kdy už není prostor pro rozšíření se udržování chodu Děčka stará Michaela Kutálková jako vedoucí klientského centra a Michal Noščák jako technický vedoucí.

8.3 Rozpětí řízení

Společnost J. D. Production má dvacet tři zaměstnanců, a k tomu další dva externí mediální konzultanty, kteří ale vykonávají většinu svých aktivit v návaznosti na TVS. Jedná se o malou firmu, kterou pan Jan Dudek díky své tělesné i duševní kapacitě zvládal několik let řídit sám. Avšak díky růstu regionální televize TVS, která se během několika let rozšířila z jihovýchodní Moravy (Hodonín, Kyjov, Veselí nad Moravou) do Zlína, Uherského Brodu a letos i do Brna, bylo nutné obohatit jak redakční tak provozní a v neposlední řadě obchodní tým. Najímání nových pracovníků bylo spojené s tím, že původní studio poněkud přerostlo hranice města Uherské Hradiště i celého Slovácka díky lepšímu pokrytí signálem a své produkci. Větší počet diváků, znamená větší počet potenciálních zákazníků, které je možnost oslovit přes TVS, to znamená nárůst poptávky po produkci reklamních spotů a dalších reklamních sdělení, a nutnosti najímání nových lidí, aby byly narůstající poptávku schopni uspokojit. Řízení jedinou osobou, ač schopnou, se stalo neefektivní.

Na samotném pomyslném vrcholu řízení stojí ředitel Jan Dudek, pod jeho přímé řízení spadá účetní, a jeho osobní asistentka a zaměstnankyně zákaznického centra Děčka.

Ředitel se částečně zaměřuje hlavně na řízení redakčního týmu TVS ve smyslu schvalování natočeného materiálu pro důležité obchodní partnery, přidělování redaktorů na moderování kulturních akcí, jinak má důvěru v šéfredaktora, který ručí za kvalitu obsahového vysílání.

Hlavní vedoucí redakčního týmu je šéfredaktor Miroslav Pechura, který je sám aktivní redaktor, ale navíc ručí za kvalitu natočených reportáží po obsahové stránce ostatních reportérů. Šéfredaktor řídí dalších šest redaktorů, kteří mají přidělené geograficky jednotlivé kraje ve, kterých primárně natáčí, ale všichni redaktoři jsou flexibilní a můžou prakticky natáčet reportáže kdekoliv je to nutné. Zvláštní postavení nad ostatními redaktory má Veronika Hollerová, která se zároveň stará o marketing-PR J. D. Production, je mluvčí společnosti, a radí v těchto oblastech i zákazníkům a obchodním partnerům J. D. Production.

Pravá ruka ředitele je obchodně provozní manažer pan Zdeněk Mikel, který si udržuje přehled o celé společnosti, zvláště pak o provozním a obchodním týmu. Kontroluje náklady, rozhoduje o investicích, které jsou zvláště pro provozní tým důležité, jelikož kamerová a zvuková techniky je důležitá pro chod společnost, ale také nákladná, stará se o chod obchodního týmu, a účastní se jednání jak s potenciálními, tak i stávajícími zákazníky.

Provozní tým zastřešuje svým zkušenostmi a řídí František Prachman, který je i aktivní redaktor, stříhač a kameraman, takže se vyzná ve všech klíčových oblastech důležitých k podnikání J. D. Production. Řídí tým dalších šesti kameramanů, stříhačů, zvukařů a odpovídá za kvalitu natočeného materiálu po technické stránce věci. V Kyjovské provozovně je trvale přítomen jen kameraman a stříhač David Roubínek, z důvodu nutné mobility pokud nastane nějaká událost v Kyjově a okolí, kterou je potřeba rychle natočit, jinak jsou kameramani opět flexibilní stejně jako reportéři. Natočený materiál se upravuje v provozovně v Uherském Hradišti, kde na střih dohlíží hlavní stříhač Martin Pospíšil.

Do řízení obchodního řízení zasahuje provozně obchodní manažer Zdeněk Mikel, ale hlavní slovo při řízení obchodní strategie má obchodní ředitelka Hana Klapilová, která má na starosti řízení tří stálých a dvou externích mediálních konzultantů. V budoucnost se očekává rozšíření obchodního týmu, a stále větší pozornosti obchodní stránce věci, díky nárůstu diváků TVS, a díky tomu možnost zasáhnout komerčním sdělení čím dál větší počet potenciálních zákazníků. V dnešní době komerční sdělení zabírá 10% vysílacího času.

8.4 Rozbor struktury

Současná liniová organizační struktura je prozatím dostačující, ale i zde se vyskytují nedostatky v řízení. Liniová struktura založená na síle postavení ředitele a obchodně provozního manažera, kteří mají hlavní slovo ve všech otázkách, může způsobit neefektivní, zdlouhavý proces ve flexibilitě rozhodování. Situaci by zlepšilo vedení založené částečně na důvěře k dlouholetým, vedoucím pracovníkům jednotlivých týmů, na které by se delegovali více úkolů, a zvýšila by se jim rozhodovací pravomoc, třeba výběru témat k natáčení, čím by vzniklo více času pro vedení, aby se mohlo zaměřit na hlavní aktuální cíl společnosti a to expanzi. Vedoucí pracovníci jednotlivých týmů jsou dlouholetými a osvědčenými zaměstnanci, kteří by nové úkoly jistě zvládli. Výhody stávající struktury je přímé a rychlé rozhodování, které bez námitek akceptují všichni zaměstnanci, a společnost tak rychle reaguje na nastalé události. Ovšem nevýhody jsou, že vedení nemusí mít tak dokonalý přehled o událostech vhodných k natáčení jako redakční a provozní tým, takže se může stát, že společnosti některé události jednoduše „utečou“. Naopak další výhodou je v tom, že riziko natočení reportáží, které nejsou dostatečně kvalitní na odvysílání, je minimální, čím se předejde zbytečnému plýtvání jak peněz, tak času.

Jak jsem již v předešlých částích této práce naznačoval, společnost se chystá k expanzi, kdy bude nutné změnit stávající organizační strukturu, této problematice se budu věnovat v závěru práce.

9 SYSTÉM MOTIVACE

9.1 Přístup a pojetí lidí

Přístup a pojetí lidí odpovídá podnikové kultuře J. D. Production. Jak už bylo zmíněno, jedná se o malou firmu, všichni se podrobně znají a vídají se každý den, proto zde postupem let vznikla rodinná atmosféra s pevnými vztahy, což můžu potvrdit, jelikož jsem sám v prostorách společnosti strávil mnoho času. Téměř celý kolektiv si navzájem tyká, a to i řadový zaměstnanci vzájemně s panem ředitelem. Společnost se neustále snaží vytvářet příjemné a hlavně funkční prostředí pracovní prostředí, aby se zaměstnanci mohli soustředit na své výkony. To se projevilo na novém sídle firmy v Kunovicích, kde se brali v potaz návrhy a postřehy zaměstnanců, aby vzniklo příjemné funkční pracovní prostředí (umístění střížny, studia, otevřenost kanceláří). Vychází jim vstříc i časově, kdy mají možnost si flexibilně upravit pracovní dobu, pokud si potřebují vyřídit své naléhavé záležitosti a nemusí si kvůli tomu vybírat volno. Svých zaměstnanců si J. D. Production velmi váží, protože najít a kvalitní kameramany, redaktory, zvukaře a střihače, kteří by vzali za svou podnikovou kulturu společnosti J. D. Production je těžké a společnost si proto svých zaměstnanců váží. Nadstandardní přístup k zaměstnancům oproti jiným společnostem, dokazuje i fakt, že firma dává k dispozici své zdroje pro osobní potřeby zaměstnanců. Mají možnost si zapůjčit firemní vozidla, audiovizuální techniky, popřípadě využít studio ke své vlastní práci ve svém volném čase, to vše ale se souhlasem ředitele. Samozřejmostí jsou firemní mobily a počítače.

9.2 Analýza současného systému hodnocení a odměňování

Systém hodnocení a odměňování se mírně liší, pokud jde o reportéry, provozní tým a obchodní tým. Reportéři a provozní tým mají fixní platové ohodnocení a k tomu odměny za počet natočených kvalitních reportáží mimo reportáže předem určené a schválené. Také jsou odměňovány i služby o víkendech, kdy je nutné udržovat v pohotovosti tým, který může operativně točit nastalé aktuální události, svým způsobem toto peněžní odměňování je i motivací proč víkendové služby brát, práce nadčas o víkendech nepatří k nejpoblábnějším. Náměty na extra reportáže schvaluje a také hodnotí jejich provedení sám ředitel a na základě toho přiděluje odměny, nejedná se o fixní částky. Naopak systém hodnocení a odměňování je fixní pro obchodní tým. Mají nízký fixní plat, a stejně tak je fixní tabulka s odměnami za odváděné prodejní výkony. Nízký fixní plat je vyvážen vyso-

kými odměnami v případě vysokého počtu zprostředkovaných zakázek. Pro lepší pochopení tohoto finančního ohodnocení může posloužit tento příklad provizního systému, při zprostředkování zakázek v hodnotě 0-50 tisíc Kč obdrží k fixnímu platu obchodní zástupce 15%, při hodnotě zakázek 50-150 tisíc Kč 20 %, při 150-200 tisíc Kč 30 % atd. Finanční ohodnocení se vyplácí měsíčně, a při dobrých výsledcích jsou obchodnímu týmu ještě vypláceny čtvrtletní odměny. Tento systém finančního ohodnocení zároveň slouží jako motivační prvek, jelikož si podle předem nastaveného paušálu může vypočítat, jak bude vypadat jeho platové ohodnocení, nebo kolik ještě musí zprostředkovat zakázek, aby dosáhl jim požadované odměny. Ve firmě je zaveden ještě systém podobný cafeterii, zaměstnanci mají na výběr, při dobrém ohodnocení od ředitele, které probíhá slovně, možnosti si vybrat z rekreačních pobytů pro celou rodinu, skipasů, poukazů do fit a wellness center.

9.3 Rozbor iniciativy a angažovanosti zaměstnanců

Iniciativu a angažovanost zaměstnanců lze v J. D. Production pozorovat každý den, je důležitá pro samotné fungování podniku. Vysílací čas je tvořen z 90 % seriózním zpravodajstvím, zprávami, zajímavými reportážemi a dalším. Tento audiovizuální materiál pro vysílání musí nějak vzniknout, část obsahu vysílání je jasný předem, další náměty iniciují zaměstnanci. Sportovní redaktoři dávají tipy na zajímavá sportovní utkání, předávání sportovních cen, redaktoři přicházejí s dalšími zajímavými tématy a událostmi na reportáže. Všechny návrhy jsou předloženy a řešeny na poradě, na které ředitel s vedoucími pracovníky schválí či zamítnout nové náměty, občas se stane, že i zajímavý námět je zamítnut z důvodu nedostatečné kapacity, ať už vysílacího času nebo lidských zdrojů. Pokud reportáž vedení schválí tak je natočena, odvysílána a za to jsou zaměstnanci také odměněni. Schvalování námětů na reportáže je přísné, protože J. D. Production nemá kapacity jako velké komerční televize, nemůže si dovolit natočit několik reportáží a až poté vybírat, která se povedla a bude odvysílána. Iniciativu a snahu o angažovanost neprojevuje jen redaktorský a provozní tým, ale i obchodní tým a obchodně provozní manažer. Poslední takový nápad provozně obchodního manažera, úspěšně uvedený v praxi, bylo dohodnutí nových podmínek s obchodním týmem. Dříve byl obchodní tým placen už při samotném zprostředkování zakázky, ale běžně se stávalo, že zákazníci platili s několikaměsíčním zpožděním, což se negativně odráželo v cashflow společnosti. Proto se v této situaci rozhodl angažovat obchodně provozní manažer, který inicioval řešení spočívající ve vyplácení finančních odměn obchodnímu týmu až po proplacení faktur zákazníkem a připsání peněz na

účet společnosti. Toto řešení ředitel schválil a po domluvě s obchodním týmem úspěšně uvedl do praxe, pozitivní výsledky se začaly okamžitě projevovat, společnost měla více hotovosti, s kterou mohla disponovat, protože nemusela vyplácet odměny ze zakázek, které neměla ještě zaplacené, a obchodní tým začal pečlivěji prověřovat platební schopnosti zákazníků.

10 PODNIKOVÁ KULTURA

Podnikovou kulturu a celkovou atmosféru ve firmě J. D. Production vyjadřuje nejlépe to, jak o ní mluví její zakladatel.

„Pěstujeme s láskou o rostlinku, tu naši, která nás těší i trápí současně, která si roste tak trochu po našem a tak trochu po svém. Snažíme se ji dát to nejlepší, co v nás je, a věříme, že nám to jednou vrátí... Asi ne, ale i s tímto vědomím to děláme znovu a znovu.“

Jan Dudek

Ředitel, jednatel J. D. Production

10.1 Analýza současné kultury

Jelikož J. D. Production je malá firma čítající 25 zaměstnanců, je zde silná podniková kultura. Zaměstnanci jsou v blízkém kontaktu každý den, mimo jiné reportéři a kameramani spolu několikrát do týdne společné výjezdy na natáčení reportáží. Jádro kolektivu zaměstnanců J. D. Production je už pár let stejné s minimálními obměnami, proto jsou zákonitě, ač možná nevědomě, navzájem ovlivněni ve svém chování a jednání, zvláště charismatickým ředitelem a jeho entuziasmem a pozitivním přístupem k práci a životu. Všichni zaměstnanci se snaží odvádět stoprocentní profesionální výkony, a splňovat ty nejpřísnější kritéria jelikož už mají zažité, že „odfláknutá“ práce jim u vedení společnosti neprojde, a uvědomují si, že jejich práce je každý den doslova „všem na očích“.

Nejviditelnějším prvkem podnikové kultury J. D. Production jsou její zaměstnanci, přesněji redaktoři, jejichž profese vyžaduje příjemné vystupování a spisovné vyjadřování, což všichni naprosto perfektně zvládají, jelikož se jedná profesionály s dlouholetou praxí. Naopak slang kameramanů je nezasvěceným účastníkům nepochopitelný, ale pro ně je typický. Další viditelný prvek podnikové kultury J. D. Production je jejich nově zrekonstruované sídlo v historické budově v Kunovicích. Pro kanceláře J. D. Production je typická prostorově otevřená kancelář ředitele, což naznačuje, že je zaměstnancům neustále po ruce, a je schopen každého okamžitě vyslechnout a pomoci. Tenhle přístup funguje a řediteli se osvědčil, protože každý problém je okamžitě a neprodleně řešen. Dalším typickým znakem pro J. D. Production také pravidelné firemní bowlingy, a velkolepý každoroční vánoční večírek, jsou běžné oslavy narozenin, silně zažitý zvyk, typický pro společnost, je každý měsíc společná ochutnávka domácí slaniny. A také, že jakákoliv „výslužka“, kterou jsou kameramani na natáčení často obdarováni, je konzumována na pracovišti s kolegy.

Z hlediska podnikové kultury můžeme označit za podnikového hrdinu pana Jana Dudka, který je tvářou podniku, zaměstnanci je brán model ideálního chování, nositel tradic J. D. Production. O dobrou náladu a utužování kolektivu se dlouhá léta úspěšně staral pan Jaromír Klečka, který změnil zaměstnání, jeho místo v podobě "baviče a tmeliče" kolektivu momentálně zastupuje nejzkušenější pracovník provozního týmu pan František Prachman, který představuje i přirozenou autoritu mezi zaměstnanci. O silné podnikové kultuře J. D. Production svědčí i fakt, že bývalí zaměstnanci, kterých se za 15 let vystřídalo cca 50, jsou stále srdečně zváni na firemní večírky a akce, kterých se rádi a pravidelně účastní, a nezřídka se stává, že navštěvují podnik a své již bývalé spolupracovníky i ve dnech svého volna, nebo když jen tak projíždí kolem. To vše svědčí o přátelské a rodinné atmosféře, v níž vznikají pevná přátelská pouta.

V J. D. Production je jasný příklad silové kultury, která je typická pro malé podniky. Podniková kultura zde vychází z ústředního zdroje síly a moci což v našem podniku představuje dvě vybrané osoby, a to pan ředitel Jan Dudek a obchodně produkční manažer pan Zdeněk Mikel, jejichž autorita se prolíná celým podnikem. Avšak důležitým prvkem pro fungování J. D. Production je založení efektivní práce na vzájemné důvěře, komunikaci s dalšími řídicími pracovníky a empatii se všemi zaměstnanci. Ač se jedná o malý podnik, hlavní autority v podniku nejsou schopny zkontrolovat obsah a kvalitu všech reportáží a dalšího natočeného audiovizuálního materiálu, proto musí svým zaměstnancům a řídicím pracovníkům věřit, že už mají dostatečně vštípené hodnoty poctivé práce a nenechají do vysílání proklouznout nekvalitní práci. Díky této důvěře je v podniku málo pravidel a byrokracie což zefektivňuje práci J. D. Production, která je založena na flexibilitě. Můžeme zde také nalézt prvky kultur Work-Hard/play-hard a Bet-your-company. Je zde kultura tvrdé práce, ale je zde i příznivá atmosféra na zábavu a podnikové neformální akce, jde zde snaha o dynamičnost a společnost se soustřeďuje hlavně na diváky/zákazníky a jejich požadavky. Z bet-your company je zde vysoká míra rizika s pomalým feedbackem, zvláště v oblasti investic. Poslední takový příklad byla založení Děčka a vybudování vlastního vysílače, u kterého se několik let nevědělo, jestli se vyplatí a zajistí větší počet diváku a s tím i větší poptávku po umístění komerčních reklam do vysílání. Společnost se zaměřuje na budoucnost a je si vědoma, že je nutné do ní investovat, v našem případě do technologie, která rychle zastarává, a pokud chce společnost udržet krok, musí ji obnovovat.

10.2 Normy chování a sdílené hodnoty

Samotná podniková kultura J. D. Production naznačuje normy chování a sdílené hodnoty společnosti. Převládající způsob jednání ve firmě je přímý a upřímný bez vytáček, a funguje tak již dlouhou dobu. Důležité bylo, ale najít během let kolektiv, který si normy chování a sdílené hodnoty dokonale osvojí a bude se dodržovat, společností prošlo více než 50 zaměstnanců, než se takový kolektiv podařilo dát dohromady. Jak poznamenal pan ředitel, bylo nutno oddělovat ty, kteří to dělají pro peníze, a ty, kteří to dělají z lásky. Normy chování se neustále vyvíjí asi jako v každé společnosti, některé chování je tolerováno, jiné zase ne. Ve firmě J. D. Production je převládající způsob jednání přímý, beze strachu vyjádřit svůj názor, ovšem v mezích slušnosti. Společné sdílené hodnoty společnost J. D. Production můžeme zformulovat takto.:

- divák je pro nás na prvním místě
- uveřejňujeme seriózní a pravdivé informace
- vážíme si týmové práce, kolegiality a přátelské atmosféry
- vážíme si každého zaměstnance
- jsme flexibilní k přáním zákazníka
- odvádíme maximální výkon pro rozvoj společnosti

10.3 Image firmy

Pro všechny firmy je důležité jak je vnímána svým okolím, J. D. Production se nestará pouze o svou dobrou image, ale pomáhá vytvářet image i jiným společnostem a informovat o důležitých událostech a budoucích záměrech společnosti.

- Změnili jste název nebo sídlo firmy, plánujete rozšíření společnosti?
- Zahajujete novou výrobu, dostavujete nový objekt?
- Říká se o vás a není to pravda, rozdělili jste se, udělali jste chybu, ale sjednali jste nápravu?
- Dostali jste významné ocenění, zahajujete realizaci zajímavého projektu, dokončili jste významnou etapu vývoje?
- Podařila se vám skvělá věc?

Ve všech těchto případech je společnost J. D. Production je schopna pro ostatní společnosti vytvořit vhodný mediální obraz, který zlepší image společností.

J. D. Production je dobrá image klíčová, jádrem podnikání je totiž televizní vysílání. Společnost musí budovat image seriózní televize, žádného bulváru, tím že vysílá objektivní zpravodajství, zajímavé a seriózní reportáže, aby udržovala a rozšiřovala svoji diváckou základnu, která o tento typ vysílání stojí.

Společnost se snaží, aby byla vidět její dobrá práce co nejširší veřejnosti, chce být vnímána jako spolehlivý zdroj informací, jako spolehlivý partner pro své zákazníky. Marketingově zajišťuje na regionální akci důležité a sledované akce jako ples města Kyjov, nejlepší sportovec města Kyjov, Uherského Hradiště, aukce obrazů dětí z dětských domovů a škol, jejich výtěžek putuje zpět dětem. Společnost si také udržuje image společnosti, které záleží na ekologii a Zemi, proto se marketingově účastní pořádání akce **Den Země** ve spolupráci se společností REC, kde se snaží přiblížit společnosti a hlavně dětem téma ekologie, ochrany Země a významu recyklace. Další důležitá akce pořádána J. D. Production ve spolupráci se společností Hello je **CZ&SK Hello Jazz Weekend**.

Tato akce byla poprvé uskutečněna již v roce 2000 a má v portfoliu pořádaných akcí zcela výjimečné postavení. Tato akce představuje pro společnost příležitost uspořádat nejen báječný víkend uprostřed prázdnin, ale také příjemné setkání s přáteli, obchodními partnery a hromadou jazzových příznivců z řad veřejnosti. JAZZ WEEKEND je festival, kterého se nelze zříct a dá se předpokládat, že i nadále bude představovat důležitou roli pro společnost. Nejde o obchod, nejde o žádnou mediální strategii. Tato akce je ztělesněním obyčejné lásky, díky které mohou všichni zúčastnění prožít neobyčejné zážitky.



Obrázek 11 Logo CZ&SK Hello Jazz Weekend Zdroj: interní materiály společnosti

I když je tato akce, dle slov ředitele J. D. Production, jen srdcovou záležitostí, nepopíratelně napomáhá dobré image společnosti jako přátelské, otevřené společnosti, která zvládne profesionálně a bez chyb uspořádat jakoukoli akci.

Společnost dále podporuje tyto akce.:

- Městská kina a jiná kulturní zařízení pod správou měst
- Ústavy sociální péče a jiná sociální zařízení
- Slovácké divadlo
- Městské divadlo Zlín
- Fotbalový klub FC Slovácko
- Hokejový klub PSG Zlín
- Neziskové organizace
- Korunka Luhačovice o. s.
- Eko-soutěže
- Region Slovácko

11 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na vyhodnocení analytické části jsem používal metody přímého pozorování a strukturovaný rozhovor (nebo též řízené interview) s vybranými zaměstnanci. Již v minulosti jsem strávil ve společnosti spoustu času a usoudil jsem v přímé návaznosti na podnikovou kulturu analyzovat praktickou část osobním kontaktem se zaměstnanci, což mi přijde na takovou malou firmu, s rodinnou atmosférou, nejvhodnější, jelikož jsem nemusel čerpat jen z veřejných tiskových zpráv, s tabulek, čísel a účetních výkazů.

11.1 Slabiny podnikatelského modelu

Za první slabinu malou podnikatelského modelu považuji poslání, navrhoval bych do poslání zahrnout zmínku o expanzi, například: je významnou, rostoucí, stabilní atd. společností, aby společnost dala najevo všem, že se jedná o silnou společnost připravenou expanzi, která se skutečně děje, díky zavedení pozemního digitálního vysílání, což zvýší počet diváků z 300 000 na 1 000 000, když tomu započteme i tištěné periodika, které společnost vydává v několikatisícových nákladech 10x za rok v Uherském Hradišti a 12x za rok v Kyjově, se společností se stává silný hráč mezi regionálními televizemi, což jistě stojí za zmínku a poslání společnosti tak tím získá větší váhu.

Poslání by společnost měla uvádět ve všech svých materiálech, například v nabídkách spolupráce rozesílaných obcím, aby co nejvíce lidem vysvětlila svou existenci. Společnost by také měla připomínat lidem v regionu, kterých se pořady TV Slovácko dotýkají, že podrobně mapují život kolem nich už 15 let. V regionu Slovácko, kde jsou nejrůznější tradice zakořeněny a lidé jim přikládají význam, je vhodné právě tradici a sepjatost společnosti s regionem v poslání zmiňovat. Například J. D. Production je silná společnost s dlouhou tradicí, která je již 15 let s Vámi.

Vizi bych doplnil, aby naznačovala, čeho chce společnost dosáhnout, časově ji ohraničit, to znamená určit, kdy toho chce dosáhnout a hlavně pro koho. Například přidáním vize.: Chceme být do 5 let nejsilnější regionální televize. Chceme být silným partnerem vaší obce v marketingové komunikaci.

Tímto bych poslání společnosti cílil na menší obce, které mají z hlediska kulturního a přírodního co nabídnout, ale zkrátka o nich nikdo neví. Formulaci tímto poslání předešle obcím, že je schopna to změnit. Je to možnost, jak si vytvořit nového zákazníka.

Největší slabinu v celém podnikatelském modelu vidím v rozdělení společnosti, kdy se aktivně podílí na řízení společnosti jen pan ředitel Jan Dudek a přitom vlastní pouze zlomek společnosti, a tím pádem velká část zisků jde ze společnosti pryč, což zmenšuje peněžní kapitál, který by mohl být určen k expanzi společnosti. Dále vidím slabinu ve strategii, která žene společnost jen jedním směrem a to k rozšiřování působnosti TVS, zaměřil bych více pozornosti na Děčko, který by se správnou strategií mohlo finančně i divácky posílit celou skupinu.

11.2 Limity současné struktury

Současná liniová struktura začíná být pomalu, ale jistě nedostačující, vzhledem k podnikové kultuře a strategii expanze. Bude nutné zaměstnat další zaměstnance do všech týmů. Při dnešním stavu měl ředitel detailní přehled o fungování celé firmy, ale to bude s rostoucím počtem zaměstnanců prakticky nemožné. Limit současné struktury, při které bude ještě možno efektivně řídit zaměstnance, vidím v počtu 45 zaměstnanců, po přehoupenutí tohoto počtu se stávající struktura stane stará a zkosnatělá, kdy bude svázána dlouhým rozhodovacím procesem. Sice se objevují i moderní trendy v řízení kdy na jednoho vedoucího může připadnout i velký počet zaměstnanců, ale tento systém vyžaduje důvěru na pracovišti. Důvěra na pracovišti ve společnosti J. D. Production, při současném stavu zaměstnanců je, ale obávám, že nově příchozí zaměstnanci si budou muset důvěru „zasloužit“ v delším časovém horizontu, aby takovýto systém struktury mohl fungovat.

11.3 Nedostatky v systému motivace

Hlavní nedostatek v systému motivace je vyplácení odměn pro obchodní tým až po reálném proplacení faktur zákazníky. Tento systém je značně demotivující pro obchodní tým. Když jsem se ve společnosti o tento problém zajímal, měl jsem možnost ho prodiskutovat jak s ředitelem, tak tvůrcem tohoto nápadu i obchodním týmem. Po zhodnocení musím uznat, že se jedná o patovou situaci pro všechny strany. Tento problém jsem již nastínil v předešlých kapitolách práce, co způsobují předem vyplácené odměny za ještě neproplacené zakázky. K tomuto opatření vedení společnosti přistoupilo z důvodu, že špatná platební morálka zákazníků znamenala problémy s likviditou, kdežto obchodního týmu se to nikdy nedotýkalo, tak neměli motivaci s tím něco udělat. Proto muselo být zavedeno toto, pro někoho možná až drastické, opatření. Teď je důležité, aby ředitel neustále obhajoval smysl tohoto opatření a nabídl jinou alternativu jak zvýšit motivaci obchodního týmu. Vě-

řím, že v budoucnu bude ve firmě ještě prostor pro zvýšení motivace pro všechny zaměstnance společnosti, díky pomalu rostoucím ziskům.

11.4 Nežádoucí hodnoty a normy chování

Nežádoucí hodnoty a normy chování se ve společnosti téměř nevyskytují, ovšem ne ty viditelné každý zaměstnanec může mít své vlastní prioritní hodnoty a jiné normy chování. Ve firmě s rodinnou atmosférou, se ale takovéto nežádoucí hodnoty a normy chování zákonitě časem projeví a poté jsou řešeny. Nejčastěji kárným řízením, což zaměstnanec bere jako první varování, při druhém přestupku, nejčastěji nevhodném chování ke klientům, se společnost musí s takovým zaměstnancem rozloučit. Fungují tady i prvky jako u živého organismu, kdy kolektiv přirozeně vyloučí někoho, kdo zastává nežádoucí hodnoty a chování, i tyto případy se ve společnosti už staly.

12 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ VÝCHOZÍHO STAVU

Po pečlivém uvážení a po hodinách konzultace s bývalým obchodně provozním manažerem společnosti bych navrhol zaměřit se na “znovuoživení“ Děčka – digitální televize. Prvním krokem k oživení děčka by mělo být nadefinování poslání, které určí jeho strategie a strategie zase strukturu. Poslání Děčka bych v návaznosti na J. D. Production formuloval následovně.:

Děčko, člen silné skupiny J. D. Production, poskytuje pozemní digitální přijímače, aby Vám umožnilo sledování nepřeborné nabídky televizních kanálů včetně oblíbené TVS, která Vám zajistí neustálý přísun nejzajímavějších zpráv z Vašeho regionu.

Společnost všechny své zdroje upíná ke strategii expanze, k rozšíření do dalších regionů, což je jistě dobrá strategie. Ale i přesto bych doporučil najmout nového mediálního konzultanta, ke kterému bych přiřadil jednoho stávajícího zaměstnance obeznámeného fungováním firmy. A nechal bych tento pro začátek malý tým soustředit se jen na Děčko. Trh s prodejci pozemních digitálních přijímačů neboli set top boxů, se může zdát už nasycený a většina potencionálních zákazníků má již příjem digitálního pozemního vysílání vyřešen zakoupením nějakého přístroje či antény. Děčko již má svou zákaznickou základnu, která používá set top boxy této společnosti, ale postupně se od ní odvrací. Definováním nového poslání Děčka dá společnost najevo, že to myslí vážně, bude poskytovat bohatý výběr kvalitních televizních kanálů, kde si každý vybere. V tomto bodě bych se zaměřil na zkvalitnění poskytované služby, aby poslání společnosti nebyly jen prázdné slova. Děčko totiž trápí časté výpadky signálu z vysílače v Jalubí, což můžu z vlastní zkušenosti potvrdit a tyto výpadky zvláště v době významných sportovních událostí dobré světlo na Děčko zrovna nevrhají. Tento problém bych vyřešil zpřísněním smluvních pokut pro technickou obsluhu vysílače, která za něj odpovídá, popřípadě bych posílil tým o dalšího technika, aby zde nevznikl prostor pro případné výmluvy, proč vysílač nefunguje, což je prostě neomluvitelné. Dále bych oživil programovou nabídku Děčka a obohatil ji o další žádané programy jako například HBO.

Společnost Děčko se vydalo cestou srážení cen vyřazením co největší části placených kanálů a tím výrazně ochudila nabídku. Toto opatření avšak nepřineslo kýžený efekt právě naopak, mnou oslovení současní i bývalý zákazníci byly a jsou ochotni si připlatit za kvalitní programy a sportovní přenosy. Takže bych navrhol ustoupit od nastolené cesty velkého počtu prodaných set top boxů s “chudou“ programovou nabídku za nízkou cenu, ale

vydal bych se směrem menším objemem prodeje ale s větší ziskovou marží. Klasicky řečeno nezáleží v tomto případě na kvantitě, ale na kvalitě. Děčko představuje jedinečnou příležitost jak si vytvořit stabilní, přesně kvantifikovatelný, měsíční příjem ze zaplacených poplatků. Toto mnou navrhované opatření bych ve větším měřítku přirovnal k panu Zdeňku Bakalovi, který i přes současnou krizi jeho firmy OKD, má v záloze 44 000 pronajímáných družstevních bytů, které představují pro jeho společnost pravidelný nezanedbatelný měsíční příjem. Stejnou úlohou může plnit i Děčko a jeho set top boxy. Navíc zde existuje ještě možnost, navázat na prodej set top boxů prodej internetového připojení ve zvýhodněném balíčku.

Další navrhované opatření, které by výrazně zlepšilo stávající stav společnosti je nové uspořádání vlastnických poměrů. Hybnou silou ve vedení společnosti tvoří výhradně Jan Dudek, který avšak vlastní pouze 26% společnosti, jako první krok bych se doporučoval panu Janovi Dudkovi odkoupit 24% od pana Martina Dudka, kde je možná domluva i vyplacení odstupného postupně, ne nutně jednorázovou částkou, takže nebude nutné zadlužení společnosti. Tím mu vznikne pevnější pozice ve společnosti a bude moc lépe prosazovat svoje myšlenky. Navíc se zmenší podíl vyplácených dividend, a tím pádem zůstane větší podíl na zisku ve společnosti a větší finanční hotovost, která se využije při expanzi společnosti. Vhodné by bylo odkoupit i zbývajících 50% od pana Zatloukala, ale takovýto krok by ohrozil životaschopnost společnosti, která po letech fungování v “červených číslech” konečně začala vykazovat zisky, vnitropodnikovými procesy je tento 50% podíl oceněn v řádech milionů korun. Nezbyvá než jen doufat, v udržení nastoleného trendu stoupajících zisků a doufat v možnost odkoupení zbývajícího podílu Janem Dudkem v budoucnu. Navíc tento krok by i výrazně přispěl ke zlepšení motivačního systému, protože část takto nově získaných peněžních zdrojů by se mohla investovat do těch lidských. Mimo peněžní odměny by zaměstnanci ocenili i cafeteria systém v režii osobitěm podání společnosti. Ve firmě sice už funguje náznak toho systému odměňování, ale doporučoval bych ho detailněji propracovat, aby byly jasně stanoveny podmínky na jaké odměny, a při jakých výsledcích na ně zaměstnanec dosáhne. Vyžadovalo by to vytvoření interního hodnocení, na kterém se bude podílet ředitel a vedoucí jednotlivých oddělení a na základě tohoto hodnocení si bude moci zaměstnanec vybrat s rozšířenou dosavadní nabídkou benefitů. Po rozhovorech se zaměstnanci, z nichž jsou většina nadšení sportovci, by tento systém uvítali, ale nesměl by se významněji dotknout jejich odměňování a motivování založeného na penězích. Což by

opět umožňovalo odkoupení podílu, kdy by se vyplácelo méně dividend, a více se investovalo do zaměstnanců.

Jak jsem již v předchozích částech práce naznačil, společnost začíná s expanzí za hranice regionu, s čímž přichází nutnost najímaná nových zaměstnanců, liniová struktura se stane neefektivní. Doporučil bych vyzkoušet kruhovou strukturu zavedenou ve společnosti Semco. Samozřejmě nelze prvky kruhové struktury zavést “ze dne na den“ volil bych postupné řízené, postupné vpouštění prvků kruhové struktury do stávající struktury, která už teď je založena částečně na důvěře, což usnadní přechod na novou organizační strukturu. Z počátku by se každý tým staral sám o své zákazníky, rozhodovali o všech otázkách v rámci skupiny, za které by nesli plnou odpovědnost. Vhodné pro tuto společnost také bylo, kdyby si sami určovali síle produktivity, časové plány, určování výše platů a odměn bych pro zatím nechal řediteli. Tato struktury by poskytly vedení zaměřit se na samotnou expanzi, věřím, že současný pracovní tým pracuje spolu už dlouho a má dostatečné zkušenosti, aby tuto strukturu úspěšně zvládl.

ZÁVĚR

Všechny společnosti působící v podmínkách tržní ekonomiky mají svůj zavedený systém řízení, který během svého působení klidně i několikrát mění ať už v důsledku změn na trhu, nebo z důvodu stávajícího růstu kdy se poslání stává neaktuální, stávající organizační zastaralá. Společnost J. D. Production je jednou z nich, a pro svoje další úspěšné fungování bude muset tyto změny úspěšně zvládnout, nebo ukončit svoji existenci. Jedná se o důležité téma, které mě zaujalo. Proto jsem se rozhodl o vypracování analýzy systému řízení.

V teoretické části jsem provedl průzkum literárních pramenů, abych lépe porozuměl danému tématu. Zaměřil jsem se hlavně na rozbor podnikatelského modelu, který zahrnuje definici poslání, vize a strategie společnosti. Poslání objasňuje účel existence společnosti, a vede společnost k volbě organizační struktury, zvolení vhodného motivačního systému. Podnikatelský model každé společnosti by měl zahrnovat i podnikatelskou kulturu, že každá společnost ji má. Poznatky získané v teoretické části jsem využil v analýze výchozího stavu systému řízení společnosti.

Pro analýzu stávajícího systému řízení jsem použil přímé pozorování a strukturovaný rozhovor s vybranými zaměstnanci i vedením. Zjistil jsem, že společnost se stala lídrem ve svém regionu a plánuje růst. To znamená, že bude nutné aktualizovat podnikové poslání, rozšířit strategii, a stávající liniová organizační struktura bude muset být změněna, protože je pravděpodobné, že se stane díky růstu společnosti neefektivní. Starající systém odměňování by bylo vhodné obohatit, aby neztratil svůj motivační účinek.

Na závěr mé práce jsem na základě analýzy stávajícího systému vyhodnotil slabiny podnikatelského modelu, limity současné organizační struktury a nedostatky v systému motivování a navrhl opatření ke zlepšení stávajícího stavu. Doporučuji aktualizaci poslání, postupné zavedení nové organizační struktury, která by mohla fungovat na důvěře jako struktura stávající, vzhledem k různorodosti zaměstnanců, jsem navrhl systém odměňování, kdy si zaměstnanci volí benefity dle svých potřeb a zájmů.

Společnost nikdy tak podrobnou analýzu systému řízení neprováděla, proto věřím, že moje bude přínosem pro celou společnost, a usnadní jim odpovědi na některé otázky, kterými se budou z důvodu růstu zabývat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002, 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
- [3] BAYE, Michael R a Jeff PRINCE. Managerial economics and business strategy. 8th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2014, xxxvi, 636 s. ISBN 978-0-07-352322-4.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [6] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [7] CRAINER, Stuart. Moderní management: základní myšlenkové směry. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [8] DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [10] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [11] HAMMER, Michael. Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- [12] HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [13] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 8024714582.

- [14] KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, xi, 172 s. ISBN 80-7179-578-x.
- [15] KOLMAN, Luděk. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.
- [16] KOURDI, Jeremy. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [17] KRECHOVSKÁ, Michaela a Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ. Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 2011, 128 s. ISBN 978-80-261-0012-6.
- [18] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s.
- [19] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [20] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Elektronické zdroje

- [21] Edenred: Ticket Benefits Card [online]. 2014 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits/karta-ticket-benefits-card.aspx>
- [22] KAPOUN, Josef. Firemní kultura v teorii a praxi. In: *TREND Marketing* [online]. 2008 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-25005990-firemni-kultura-v-teorii-a-praxi> Internet
- [23] *MANAGEMENT MANIA: Poslání (Mission)* [online]. 2013 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>
- [24] SÝKORA, Stanislav. Svobodná firma Semco-předpověď budoucnosti nebo šílený experiment?. In: *Blog.IDNES.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://stanislavsykora.blog.idnes.cz/c/353864/Svobodna-firma-Semco-predpoved-budoucnosti-nebo-sileny-experiment.html>

Seriálové publikace

- [25] KEJHOVÁ, Hana a Alena KAZDOVÁ. Motivace zaměstnanců. *Hospodářské noviny*. 2014, 29.4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd. a tak dále

SWOT strengths, weaknesses, opportunities, threats

Tzn. To znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1</i> Liniová organizační struktura.....	22
<i>Obrázek 2</i> Funkční organizační struktura.....	23
<i>Obrázek 3</i> Síťová struktura organizace	27
<i>Obrázek 4</i> Ticket Benefits Card	35
<i>Obrázek 5</i> logo j.d. production	44
<i>Obrázek 6</i> Liniová organizační struktura J. D. Production	50
<i>Obrázek 7</i> Liniová organizační struktura TVS	51
<i>Obrázek 8</i> Liniová organizační struktura redaktorů TVS	51
<i>Obrázek 9</i> organizační struktura obchodního týmu TVS.....	52
<i>Obrázek 10</i> organizační struktura obchodního týmu TVS.....	53
<i>Obrázek 11</i> Logo CZ&SK Hello Jazz Weekend	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 McGregorova teorie X a teorie Y. Zdroj: Dvořáková a kol. s. 232.....	31
--	----

SEZNAM GRAFŮ

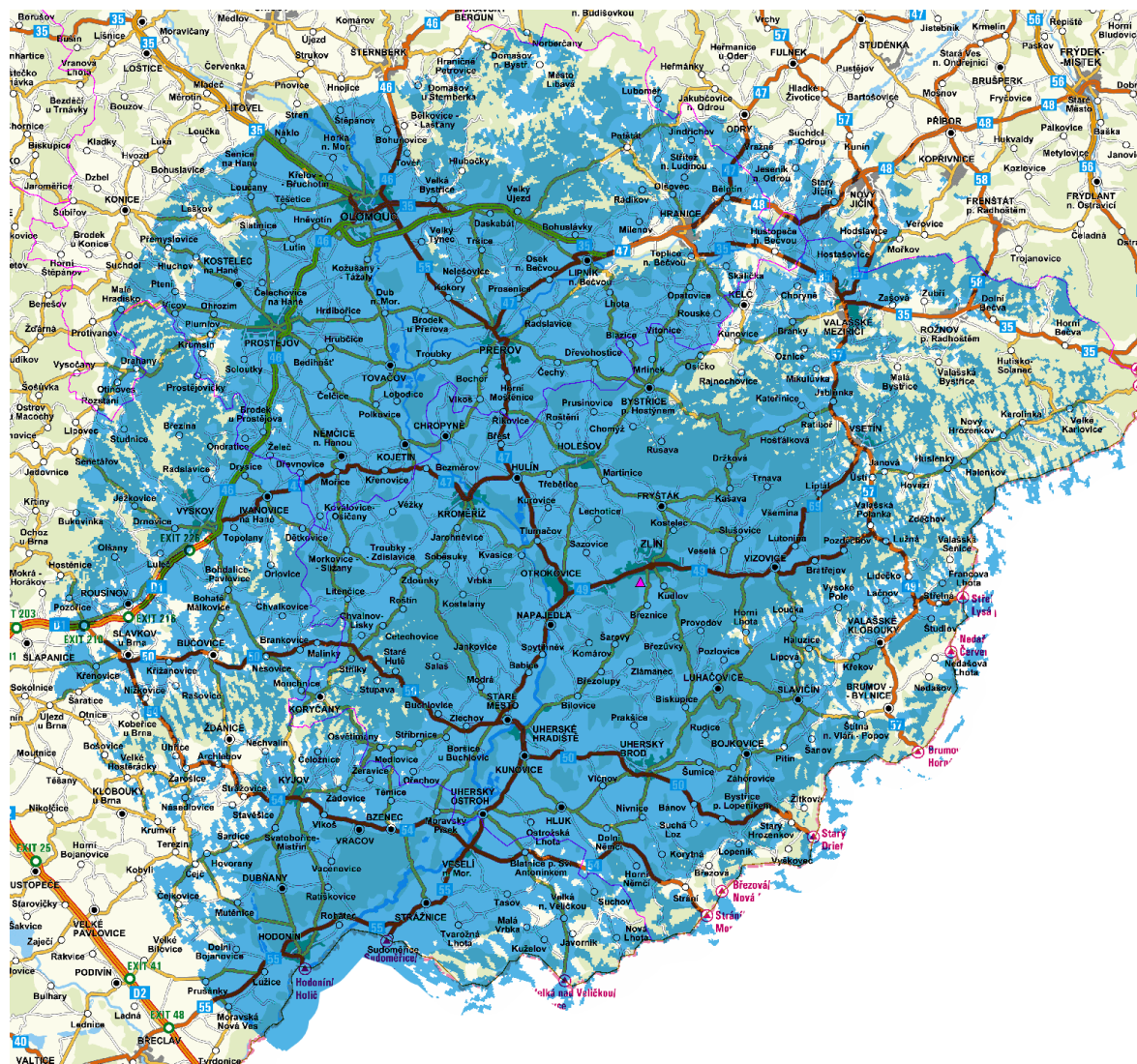
<i>Graf 1 Procentuální rozdělení společnosti</i>	<i>49</i>
--	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI Oblast pokrytí TVS

Příloha PII Nabídka spolupráce

PŘÍLOHA P I: OBLAST POKRYTÍ TVS



PŘÍLOHA P I: NABÍDKA SPOLUPRÁCE



AKTUALIZOVANÁ NABÍDKA SPOLUPRÁCE ze dne 17. 3. 2014

Město / Obec: _____

a Regionální televize TVS, provozovatel J.D.Production, s.r.o.

mohou při výrobě a vysílání ZPRAVODAJSKÝCH POŘADŮ spolupracovat takto:

Podle Všeho námětu přijedeme vyrobit reportáž (90 – 120 sec). Zařadíme ji do pořadu REGIONY, resp. CZ&SK magazín a nejméně 12x odvysíláme v programu TVS.

Varianta 1: 8 reportáží od 1. 5. do 31. 12. 2014 (cca 1x měsíčně nebo dle potřeb)

Cena za reportáž (natočení a odvysílání): **2.500,- Kč + DPH.**

Cena do konce roku od 1. 5. 2014: $8 \times 2.500 = \underline{20.000,- \text{ Kč + DPH}}$

Varianta 2: 16 reportáží od 1. 5. do 31. 12. 2014 (cca 2x měsíčně nebo del po-
třeby)

Cena za reportáž (natočení a odvysílání): **2.200,- Kč + DPH.**

Cena do konce roku od 1. 5. 2014: $8 \times 4.400 = \underline{35.200,- \text{ Kč + DPH}}$

Termín zahájení spolupráce: **1. 5. 2014**

Fakturace: Pravidelná platba 2.500 nebo 4.400 Kč + DPH / měsíc, dle vybrané varianty.