

Manažerské funkce paralelní

5. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Podstata manažerských funkcí průběžných



- Průběžné manažerské funkce jsou funkce, které jsou realizovány paralelně s ostatními manažerskými funkcemi.
- Jedná se v podstatě o aktivity, které probíhají neustále v různých fázích manažerských činností.

- K průběžným manažerským funkcím patří:
 - analýza,
 - rozhodování,
 - implementace,
 - komunikace.

- Analýza, v rámci manažerských funkcí, představuje rozbor, jehož cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí.
- Jedná se o proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti provedení jednotlivých manažerských funkcí. A zároveň vytváří podklad pro další paralelní manažerské funkce, jako je rozhodování a implementace.
- Správně provedená analýza vyžaduje zachování pravidla přiměřenosti zkoumání, což znamená, že je nutné si předem vyjasnit hloubku a konkrétní zaměření analýzy. K tomu je potřeba zajištění vhodně rozsáhlých, přesných a spolehlivých údajů, které budou shromážděny a použity. Problémy v rámci analýzy musí být posuzovány účelově a celistvě (systémově).

- Klíčovým předpokladem pro správné uplatnění analýzy, jako manažerské funkce, je pochopení věcné a obsahové stránky požadavků kladených na analyzovanou manažerskou funkci.

K tomu je potřeba zachovat základní postup, algoritmus provádění analýzy :

- obsahové vymezení analyzovaného úkolu;
- formulace vlastního problému;
- stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy;
- vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení;
- provedení požadovaného rozboru a vyhodnocení výsledků;
- využití výsledků analýzy.

Analýza III



- Jejím cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci procesů v podniku.
- Proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti určitého provedení.
- Zároveň je podkladem pro rozhodování a implementaci.
- Je podstatné systémové chápání problémů a využití modelového zobrazení.
- Je nutné zachovat pravidlo přiměřenosti zkoumání
 - Rozsah údajů
 - Přesnost údajů
 - Spolehlivost údajů

Typologie analýz



- Analýzy z hlediska času – předběžné, průběžné, následné
- Analýzy z hlediska objektu – procesy, funkce, prvky, systémy, vstupy, výstupy, zdroje ...
- Analýzy z hlediska prostředí – externí prostředí, interní prostředí
- Analýzy z hlediska stupně komplexnosti – souhrnné, dílčí
- Analýzy z hlediska subjektu provádějícího analýzu – externí analytik, interní analytik
- Analýzy z hlediska jejich cílu, účelu – deskriptivní, komparační, rozhodovací, situační, informační...
- Analýzy z hlediska vědeckého výzkumu - klasifikační, vztahové, kauzální, systémové analýzy (strukturálně genetické)
- Analýzy z hlediska charakteru řešených problémů - strukturované problémy (tvrdé, tradiční systémy), nestrukturované problémy (měkké systémy)

Základní logika provádění analýz



- Obsahové vymezení analyzovaného úkolu
- Formulace vlastního problému
- Stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy (aktuálnost, přesnost, spolehlivost...)
- Vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení
- Realizace požadovaného rozboru, vyhodnocení výsledků a jejich ověření
- Využití výsledků analýzy



- Rozhodování představuje proces výběru z několika přípustných variant řešení uvažovaného problému.
- Tato paralelní funkce prostupuje každou ze sekvenčních funkcí a zároveň je mostem mezi analýzou a implementací.
- Rozhodování je proces a je výsledkem myšlenkových procesů manažerů.
- Z toho vyplývá, že celý proces rozhodování i jeho výsledek závisí vždy do značné míry na profesním profilu a kvalifikační úrovni. Dále závisí na osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu.
- Volba mezi více variantami chování.
- Výběr určité varianty postupu.
- Manažer – rozhodovatel a řešitel

Rozhodování II



- Rozhodování v podnikové praxi probíhá za jistoty, nejistoty nebo rizika.

Rozhodovací situace můžeme klasifikovat z různých hledisek následovně:

- nekonfliktní – konfliktní;
- jednokriteriální – vícekriteriální;
- deterministické – stochastické;
- statické – dynamické;
- jednostupňové – vícestupňové;
- dobře strukturované – špatně strukturované..

- **Prvky**
 - Problém a cíl rozhodování
 - Subjekt rozhodování
 - Rozhodovací strategie
 - Podmínky rozhodování
 - Objekt rozhodování
- **Fáze rozhodovacího procesu**
 - Identifikace a specifikace problému
 - Stanovení možností řešení (alternativ)
 - Zhodnocení možných alternativ
 - Výběr vhodné alternativy
 - Realizace rozhodnutí
 - Kontrola

Klasifikace rozhodování I



- *Podle subjektu rozhodování:*
 - individuální
 - Kolektivní

- *Podle informovanosti subjektu rozhodování:*
 - v podmínkách jistoty
 - v podmínkách nejistoty
 - v podmínkách rizika

- *Podle postupu rozhodování:*
 - programová rozhodnutí
 - neprogramová rozhodnutí

Klasifikace rozhodování II



- *Podle závažnosti rozhodování:*
 - strategické
 - taktické
 - operativní

- *Podle počtu rozhodovacích kritérií:*
 - jednokriteriální procesy
 - vícekriteriální procesy



- **Empirické metody**
 - Empiricko-intuitivní a empiricko-analytické
 - Expertní metody – Brainstorming, Delfská metoda, metoda scénářů, metoda her, myšlenkové mapy

- **Matematicko-statistické metody**

- **Heuristické metody**
 - Rozhodovací analýza
 - Rozhodovací stromy
 - Rozhodovací tabulky

Příklad rozhodovacího stromu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Příklad rozhodovací tabulky



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

| | Varianta A odsunutá | Varianta B přisunutá | Varianta C ÚPmB 94 | Varianta D nulová |
|--|------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| Vlivy na obyvatelstvo a veřejné zdraví | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Vlivy na ovzduší a klima | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Vlivy na hlukovou situaci | 3 | 2 | 3 | 2 |
| Vlivy na povrchovou a pdzemní vodu | 3 | 3 | 4 | 2 |
| Vlivy na půdu | 4 | 3 | 3 | 3 |
| Vlivy na horninové prostředí a přírodní zdroje | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Vlivy na faunu, flóru a ekosystémy | 3 | 2 | 3 | 2 |
| Vlivy na krajinu | 4 | 2 | 3 | 2 |
| Vlivy na hmotný majetek a kulturní památky | 3 | 4 | 3 | 3 |
| Vlivy na dopravní a jinou infrastrukturu | 4 | 3 | 3 | 2 |

Implementace



- Jedná se fakticky o časové, prostorové a věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění.
- Implementace vlastně představuje konečnou fázi sekvenční manažerské funkce.
- Implementací se rozumí převedení přijatého rozhodnutí do reality.
- Podstatnou součástí implementace je koordinační a komunikační činnost.
- **Ekonomické předpoklady pro implementaci**
 - Hodnocení ekonomických aspektů implementace
 - Ekonomická analýza implementačního procesu – náklady x užitky
 - Sledování kritérií racionality – hospodárnost, účelnost, účelovost, efektivnost

Podstata implementace



- Implementace představuje skutečnou realizaci plánů, uvedení plánů do života.
- Proces implementace probíhá v několika krocích a vyžaduje také řízení strategických změn.
- Celkový proces implementace musí být v souladu s celkovou situací podniku, strukturou podniku, cílem plánů, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami.
- Implementace a prosazování plánů vyžaduje více energie a času než její samotná formulace.
- Při jejím prosazování je velmi důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. To je rozdíl oproti formulování strategie, která spíše vyžaduje a je pro ni rozhodující tzv. kreativní chaos.

Proces implementace strategie podle Mallya



- Implementaci strategie chápeme jako proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených aktivit umožňujících uvést strategii podniku do života.

Mallya specifikuje tyto aktivity:

- Používání strategického vůdcovství
- Tvorba správné organizační struktury
- Tvorba plánů podporující strategii
- Instalace podpůrných systémů
- Návrh odměňovacích systémů
- Tvorba podnikové kultury souznějící s navrženou strategií
- Alokace zdrojů

Plán implementace strategie



- Určení intervenčních oblastí – stanovení konkrétních aktivit a procesů v podniku dotčených implementací vybrané strategie.
- Personální zajištění – výběr konkrétních osob zajišťujících implementaci strategii a stanovení osobní odpovědnosti jednotlivých osob.
- Etapy procesu implementace – stanovení jednotlivých fází procesu implementace, včetně stanovení časového rámce jednotlivých etap.
- Průběžná kontrola procesu implementace – stanovení kontrolních mechanismů sledujících průběh procesu implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie I



- **Vyšší nároky na čas** – implementace samotné strategie, oproti její formulaci, může trvat i několik let. Dlouhodobost procesu implementace vytváří obtížnější podmínky pro manažery z hlediska této implementace. Čím trvá implementace déle, tím častěji může dojít ke změně podmínek externího, ale i interního podnikatelského prostředí. Na změnu podmínek musí implementace včas reagovat, a to případnými korekcemi strategie.
- **Zapojení většího počtu lidí** – implementace strategie vyžaduje obvykle větší počet lidí z více řídicích úrovní organizace, a to především z střední a operativní úrovně řízení. To vyvolává větší nároky na vertikální i horizontální komunikaci a celkovou koordinaci všech podnikových aktivit. Navíc komplikuje implementaci strategie i potřeba zajištění běžných aktivit a fungování podniku. Dlouhodobý charakter implementace a zapojení většího počtu lidí pak může vést ke vzniku významných problémů ohrožujících úspěšnost implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie II



- **Nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů potřebné pro implementaci strategie** – nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů jsou odrazem školících a přípravných systémů manažerů, které jsou prioritně zaměřeny na tvorbu strategií, především pak funkčních strategií, a na problematiku plánování jako takovou. Také pozornost odborné literatury je upřena především na tvorbu strategie a plánování, podstatně méně pak na samotnou implementaci strategie.
- **Neexistence modelů poskytujících manažerům jasný návod nebo vodítko pro implementaci strategie** – neexistence takových modelů může vést k nekoordinovaným, divergentním a někdy až ke konfliktním rozhodnutím a akcím. Manažeři potřebují vědět, jaký krok je potřeba udělat, co je náplní tohoto kroku a kdy je potřeba jej udělat. Odborná literatura v tomto případě poskytuje pouze rámcový model implementace obecného charakteru. Ve většině případů tyto rámcové modely nesplňují požadavky na to, aby mohly být praktickým vodítkem manažerů při realizaci strategie.

Východiska a faktory ovlivňující implementaci strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Implementace strategie vychází z
 - Teorie změny
 - Principů řízení změny

- Faktory ovlivňující způsob implementace strategie
 - Typ a velikost podniku
 - Věk podniku
 - Dostupné zdroje
 - Věk a fáze vývoje trhu a další faktory.

Model řízení změny – implementace



- **Obecný model řízení změny**
 - Analytická fáze – situační analýza a stanovení problému
 - Návrhová fáze – vytvoření modelu, stanovení agenta změny, intervenční oblasti podniku
 - Realizační fáze – realizace samotné změny a její implementace
 - Hodnotová fáze – kontrola realizace změny a přínos podniku
- **Lewinův model řízení změny**
 - Rozmrazení – vytržení lidí ze současného stavu, komunikace a přesvědčování o potřebnosti změn.
 - Provedení změny (přechod na novou úroveň) – změny jsou realizovány.
 - Zamrazení (stabilizace) – stabilizace systému umožňující realizaci požadovaných výkonů a výsledků.

Postoj zaměstnanců ke změnám při implementaci



- Maximálně pozitivní vztah
- Příležitost (aktivní přístup)
- Hrozba (pasivní přístup)
- Maximálně negativní vztah

- ***Odpor ke změnám***
 - Jednotlivec – kolektiv
 - Oprávněný – neoprávněný
 - Zjevný – skrytý
 - Jasně cílený – nejasně vyjádřený
 - Mocensky založený – pozičně slabý
 - Aktivní – pasivní

Překonání odporu ke změnám dle Kottera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změnu
- Sestavení koalice spolupracovníků prosazující změny
- Vytvoření vize a strategie
- Komunikace
- Posílení pravomoci zaměstnanců v širokém měřítku
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití výsledků k podpoře dalších změn
- Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Přístupy k implementaci



- **Velitelský přístup** – je typickým scénářem nejtradičnějšího přístupu k formulaci a implementaci strategie. Top manažer připraví strategický plán, pozve manažery do zasedací místnosti, prezentuje jim strategii a řekne jim, aby ji implementovali. Top manažer je v tomto případě zapojen pouze do formulování strategie.
 - **Organizační změna** – v případě organizační změny top manažer provede strategická rozhodnutí a pak razí cestu implementaci tím, že přeuspořádá organizační strukturu, personál (= organizační změna) nebo zavede informační systém, schéma pro odměňování apod. (= přizpůsobení administrativních systémů).
 - **Spolupráce** – rozšiřuje přístup spolupráce strategická rozhodnutí na tým top manažerů v organizaci
 - **Kulturní přístup** – zapojuje i nižší články řízení v organizaci a další prvky externího prostředí.
-

Klíčové faktory úspěchu implementace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Centrálním problémem v implementaci strategie bývá převést strategické záměry a cíle do určení těch faktorů, které jsou kritické pro dosažení těchto cílů a těch klíčových úkolů, které zajistí úspěch. Zásady pro KFÚ a klíčové úkoly:

- Vytvořit seznam 6-8 KFÚ pro vybranou strategii.
- Zkontrolovat seznam a ujistit se, že všechny KFÚ jsou skutečně nezbytné a seznam KFÚ je dostatečný pro úspěch.
- Identifikovat klíčové úkoly, které jsou důležité pro zajištění každého KFÚ .
- Určit zodpovědnost za každý klíčový úkol.
- Nebát se ani symbolických úkolů (např. hodnocení dodavatelů).

Změny v organizační struktuře při implementaci strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Přesně určit ty hodnototvorné činnosti, kompetence a konkurenční schopnosti, které jsou důležité (kritické) pro úspěšnou realizaci strategie
- Rozhodnout, zda je možné a efektivnější některé podpůrné (nekritické) aktivity vyčlenit (provést outsourcing)
- Rozhodnout, které důležité činnosti a schopnosti vyžadují úzkou spolupráci s ostatními (dodavatelé, distribučními kanály, event. konkurenty)
- Z primárních (kritických) hodnototvorných činností, které je třeba provádět interně vytvořit základní stavební kameny organizační struktury
- Určit míru autority, která je potřebná k řízení každé organizační jednotky a udržet rovnováhu mezi centrálním rozhodováním a rozhodováním na co nejnižší úrovni, aby bylo možné zajistit včasné a kompetentní rozhodnutí a dostatečnou informovanost
- Vytvořit vztahy mezi jednotlivými odděleními k dosažení nezbytné koordinace
- Určit, jak budou řízeny vztahy s vnějšími partnery, a přiřadit odpovědnost za vytvoření nezbytných organizačních „mostů“

Další úkoly významné při implementaci



Pro implementaci strategie jsou kromě vytvoření organizačních schopností a struktury pro pracovní úsilí (tak, aby bylo možné kompetentně a koordinovaně vykonávat strategicky důležité činnosti) důležité i další implementační úkoly:

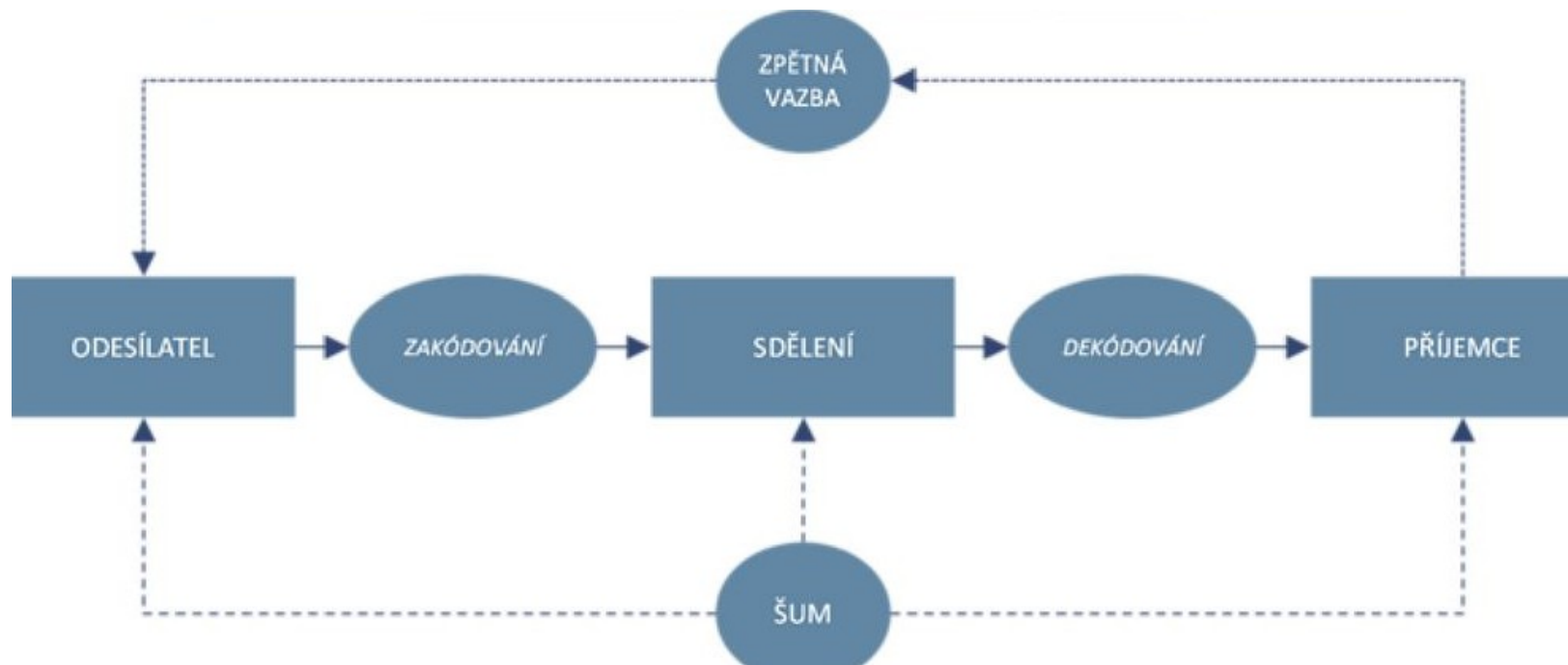
- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly rozpočtovým požadavkům nové strategie.
- Vybudovat takové politiky a procedury, které podporují strategii.
- Zavést mechanismy pro neustálé zlepšování a adoptovat systém nejlepších praktik.
- Instalovat podpůrné systémy, které umožní personálu udržovat jejich strategické role.
- Implementovat motivační praktiky a iniciativy, které podporují úsilí o dobrou realizaci strategie a podporují angažovanost pracovníků.

Komunikace



- **Komunikace** je proces oboustranné výměny informací. Komunikace je proces dorozumívání mezi lidmi pomocí výměny informací, zpráv, hlášení, konverzací apod. Je součástí všech ostatních funkcí řízení.
- Komunikace zahrnuje poskytování základních informací týkající se organizace a služeb jí nabízených, jakož i ovlivňování klientova vnímání, postojů a chování vzhledem k organizaci a jeho nabídce. Jedná se jak o informativní, tak přesvědčovací proces.
- Komunikační proces představuje přenos zprávy mezi odesílatelem a příjemcem. K zobrazení a zachycení vzájemných vztahů mezi prvky komunikačního procesu se využívají komunikační modely. Mezi nejznámější modely komunikace patří Laswellův komunikační model.

Laswellův komunikační proces



Laswellův komunikační proces



- Průběh komunikace bývá ovlivněn tzv. **komunikačními šumy** (překlepy asistentky při přepisování rukopisu, poškození manuálu vytržením listů), kterými mohou být:
 - nedostatky na straně sdělovatele nebo příjemce sdělení (malá koncentrace, nechut' ke komunikaci, špatné logické souvislosti),
 - informací, způsobující zkreslení informací (různý význam stejných slov, nejednoznačná pozice sdělovatele a příjemce).
- **Komunikační sdělení může mít formu:**
 - verbální (diskuse, firemní porada, zprávy zaslané přes email, ICQ, intranet);
 - neverbální (mimika, gesta v průběhu diskuse, jednotné firemní odívání, firemní design, loga, výrobní značení).

Formy komunikace



- **Verbální komunikace** – osobní rozhovor, telefonický rozhovor, porady, konference, prezentace, konzultace.
- **Neverbální komunikace** – posiluje verbální komunikaci, může posílit nebo zeslabit význam řečeného slova.
- **Formální (oficiální) komunikace** – vychází z formální, oficiální organizační struktury podniku. Těmito kanály proudí informace vertikálním, horizontálním a diagonálním směrem.
- **Neformální (neoficiální) komunikace** – je důsledkem neformální organizační struktury, nemá žádnou předem určenou strukturu. Jedná se o způsob rozšiřování informací, které nelze přenášet oficiálními kanály.

Interní komunikační systémy



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Pro zajištění komunikačních procesů uvnitř firmy jsou důležité především formy komunikace a komunikační kanály. Mezi **nejrozšířenější formy komunikace** patří:

- ústní komunikace (rozmluva, porada, telefonát),
- písemná komunikace (směrnice, pracovní řád, organizační schéma).

Organizační struktura společnosti by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve 4 různých směrech (**směry komunikace v podniku**):

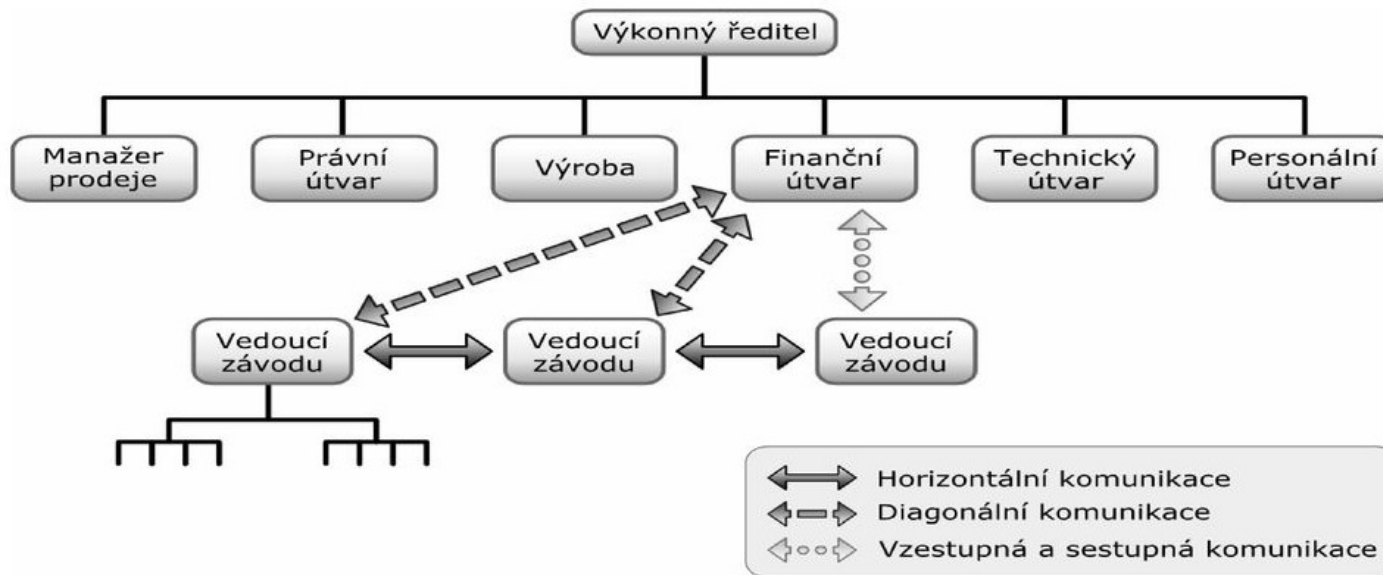
- sestupnou (směrnice o principech nakládání s důvěrnými informacemi a osobními údaji),
- vzestupnou (inventarizační zápis spolu s vyjádřením inventarizační komise ke zjištěným rozdílům),
- horizontální (komunikace mezi regionálními vedoucími poboček pojišťoven a bankovních domů),
- diagonální (počítačový systém komunikace mezi všemi zaměstnanci a jejich nadřízenými - intranet, ICQ).

Tyto 4 směry vytvářejí rámec (pravidla) pro firemní komunikaci.

Směry komunikace v podnicích

Komunikace ve směru:

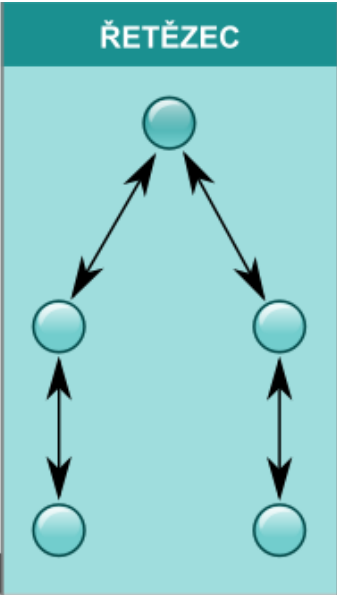
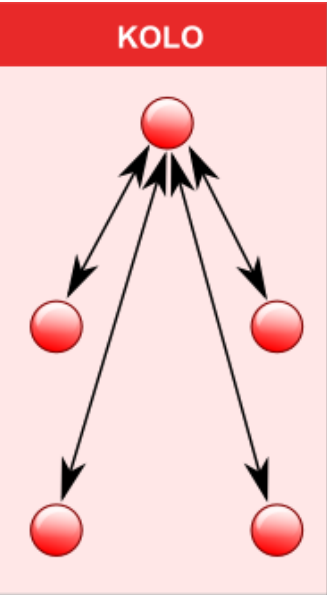
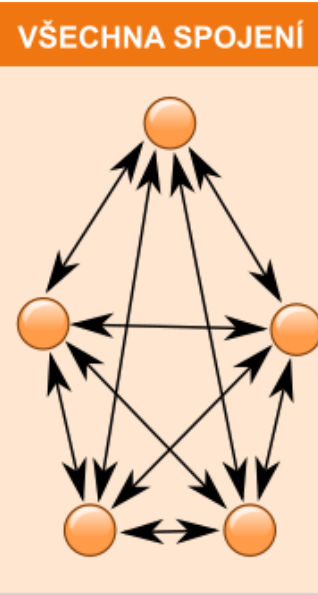
1. vertikální (sestupná, vzestupná),
2. horizontální (komunikace mezi vedoucími poboček),
3. diagonální (napříč všemi zaměstnanci a jejich nadřízenými).



Komunikační sítě



- Vertikální a horizontální komunikační toky ve firmách mohou být kombinovány do různých podob, nazývaných **komunikační sítě**.

| | ŘETĚZEC | KOLO | VŠECHNA SPOJENÍ |
|--------------------------|---|--|---|
| Kritéria ↓ |  |  |  |
| rychlost | pozdvolná | značná | značná |
| přenosost | vysoká | vysoká | střední |
| objevení se lídra | pozdvolné | rychlé | žádné |
| spokojenost členů | umírněná | nížká | vysoká |

Bariéry podnikové komunikace



1. odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

- jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci různým způsobem;
- jedinci s výrazně odlišnými postoji, názory, znalosti a zkušenosti nejsou zárukou efektivní komunikace;
- výsledkem je zkreslená komunikace.

Příklad: Ošetřovatelky vidí problém výkonnosti nemocnice z úhlu svých postojů, názorů, znalostí a lékařského zkušeností. To může vyústit do interpretací, které se budou lišit od interpretací personálu.

2. hodnocení sdělení

- příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace;
- tento postup umožňuje příjemcova zkušenost s předchozí komunikací, nesouhlasem se sdělením apod.

Příklad: Zaměstnanec může považovat hodnotící pohovor s nadřízeným za "mechanickou záležitost", protože cítí, že nadřízenému jde v této souvislosti více o splnění administrativního úkolu, než o pracovní výkon zaměstnance.

3. selektivní vnímání

- každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem;
- příjemci informace chtějí slyšet pouze ty části, které souhlasí s jejich názorem;
- informace, které jsou v rozporu s názorem, nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou přeformulovány tak, aby potvrzovaly předem utvořené představy.

Příklad: Do všech divizí společnosti dojde upozornění, že je nutné zvýšit produktivitu práce. Takové sdělení možná nebude mít žádoucí efekt, protože je v rozporu s realitou příjemců. Zaměstnanci je mohou ignorovat nebo jim být pobaveni v souvislosti s informacemi o tom, že produktivita v jejich podniku je nejvyšší v celém odvětví a i v ČR.

4. věrohodnost zdroje

- věrohodnost zdroje souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce ke sdělovateli;
- úroveň věrohodnosti přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

Příklad: Odboroví předáci, kteří považují manažery za "vykořisťovatele", a manažeři, kteří považují odborové předáky za přirozené nepřátele, nebudou schopni vzájemné a upřímné komunikace.



5. sémantické problémy

- komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů;
- můžeme pouze předat informaci ve formě slov;
- tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci;
- pochopení sdělení je záležitost příjemce a nikoliv slov.

Příklad: Když vedení podniku oznámí, že pro rozvoj závodu je nezbytné zvýšit rozpočet, Má na mysli nezbytnost investic do nového technologického vybavení. Zaměstnanci to mohou chápat pouze jako nárůst mzdových prostředků.

Problémy vnitropodnikové komunikace

Problémy vnitropodnikové komunikace:

- častou příčinou firemních problémů je nedostatek jasné, přímé a otevřené komunikace;
- příkladem je sklon vyjadřovat souhlasný názor vůči nadřízeným (z obavy či domnělého taktu) nebo chválit i neuspokojivě udělanou práci podřízených;
- nadměrně vstřícné jednání je téměř vždy chybou;
- základním pravidlem taktu je hovořit o věcech, a nikoli o osobách.

Nejčastější důvody problematické vnitropodnikové komunikace:

- Neschopnost plně delegovat. Podřízení, kteří nemají dostatek pravomocí k tomu, aby problémy řešili sami, předávají je svým nadřízeným a čekají na jejich rozhodnutí.
- Řízení založené na postupech než cílech. Záplava papírové i elektronické komunikace je důsledkem toho, že zaměstnanci jsou posuzováni podle toho, zda postupují podle direktiv. Výsledkem je bujení vnitřních sdělení a reportů.
- Nedostatečné vytížení. K šíření interních sdělení sahají často zaměstnanci, kteří nejsou vytížení, proto aby přesvědčili ostatní i sebe sama, že věci jsou v pohybu a že již něco důležitého vykonali.