

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Komunikace a motivační klima

Vedoucí diplomové práce :

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Bc. Michaela Chloupková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela CHLOUPKOVÁ**

Osobní číslo: **E10640**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Komunikace a motivační klima**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analýza tvorby vnitropodnikového klimatu a systému komunikace ve vybraném podnikatelském subjektu; návrh změn na zlepšení řízení této oblasti

Metodika práce

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému vnitropodnikové komunikace a tvorby motivačního vnitropodnikového klimatu ve vybraném podnikatelském subjektu; provedení dotazníkového šetření týkajícího se hodnocení motivačního klimatu pracovníky a manažery podniku; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení komunikace a tvorby vnitropodnikového klimatu

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza tvorby motivačního klimatu a systému vnitropodnikové komunikace, dotazníkového šetření a jeho analýza, 6. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti, 7. Závěr, 8. Seznam literatury

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 10.th ed. London: Kogan Page, 2006. ISBN-10:7494-4631-5.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0781-0.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978 - 80-247-1621-3

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-97

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

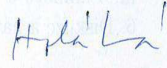
Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Komunikace a motivační klima vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. dubna 2012

.....
Chloupková Michaela

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc a užitečné rady při zpracování diplomové práce. Poděkování patří také Radce Pantoflíčkové, office manager firmy UniCall Communication group, s. r. o., která mi byla nápomocna po celou dobu vypracovávání diplomové práce a celému kolektivu zaměstnanců společnosti za spolupráci při dotazníkovém šetření.

OBSAH

<u>1</u>	<u>ÚVOD</u>	<u>1</u>
<u>2</u>	<u>LITERÁRNÍ REŠERŠE</u>	<u>3</u>
2.1	PODNIKOVÁ KULTURA	3
2.1.1	PRVKY, TYPY FIREMNÍ KULTURY	4
2.1.2	SOCIÁLNÍ KLIMA	6
2.2	KOMUNIKACE	9
2.2.1	SYSTÉM KOMUNIKACE, KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	11
2.2.2	KOMUNIKAČNÍ KLIMA	16
2.3	MOTIVAČNÍ KLIMA A MOTIVACE	21
<u>3</u>	<u>METODIKA A CÍLE</u>	<u>27</u>
<u>4</u>	<u>PRAKTICKÁ ČÁST</u>	<u>28</u>
4.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY	28
4.2	SOUČASNÁ SITUACE VE FIRMĚ	30
4.2.1	PODNIKOVÁ KULTURA	30
4.2.2	KOMUNIKACE	32
4.2.3	MOTIVAČNÍ KLIMA	37
4.3	VÝZKUM KOMUNIKACE A MOTIVAČNÍHO KLIMATU – - DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	42
4.3.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	43
4.3.2	KOMPARACE VÝSLEDKŮ	61
<u>5</u>	<u>NÁVRHY ZMĚN, DISKUZE</u>	<u>69</u>
<u>6</u>	<u>ZÁVĚR</u>	<u>72</u>
<u>7</u>	<u>SUMMARY</u>	<u>75</u>
<u>8</u>	<u>POUŽITÁ LITERATURA</u>	<u>77</u>
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH	83
	PŘÍLOHY	85

1 ÚVOD

Každá společnost působící na trhu, je prezentována nejen svým portfoliem výrobků a služeb, ale i vnitropodnikovým klimatem, které ve firmě panuje. Otázky motivačního klimatu, vnitrofiremní komunikace a podnikového klimatu jsou v současnosti aspekty, které by měla firma respektovat a efektivně rozvíjet. Dnešní doba přeje úspěšným společnostem, které zajímá nejen zisk, ale i jejich pracovníci. Stejně jako cíle firmy jsou pro ně důležité cíle zaměstnanců a ve svém vlastním zájmu se snaží o harmonizaci obou rovin.

Pracovník, který vykonává svoji činnost dobře a rád, je pro firmu tím nejcennějším. Aby pracoval efektivně, je nutné nabídnout mu správné stimuly a dostatečné informace. Pracovní prostředí musí být podněcující a pro pracovníka příjemné. Bez spojení těchto tří aspektů je jak pro firmu, tak pro zaměstnance velice složité dosáhnout vytyčených cílů.

Komunikace je základem všech vztahů v lidské společnosti. Jejím prostřednictvím může člověk dosáhnout požadovaných výsledků a ne jinak je tomu i v pracovním prostředí. Pro dobře odvedenou práci potřebuje zaměstnanec informace, které musí být přesné, včasné, nezkreslené a úplné. Vedoucí pracovník musí nezbytné informace zaměstnanci nejen poskytnout, ale musí zvolit i správnou formu jejich toku. Přenos informací pomocí formální cesty je nutností pro plynulý a efektivní pracovní výkon.

Zaměstnanec v podniku neexistuje jako samostatná jednotka. Je součástí pracovních skupin, týmů a s ostatními spolupracovníky musí komunikovat. Sociální vnitropodniková komunikace může být dobrým motivem pro kvalitnější práci, její absence se ale může stát překážkou osobního a kariérového rozvoje pracovníka. Vnitrofiremní komunikace, formální i neformální, je podstatnou součástí podnikové kultury a může podpořit správný směr vývoje motivačního klimatu.

Otázkou pro manažery je, jakou formu motivace zvolit. Každý pracovník je osobnost a je motivován rozdílnými aspekty. Pro někoho může být nejdůležitějším faktorem mzda, pro jiného kariérový růst, jistota v zaměstnání nebo pochvala od vedoucího. Manažer musí najít správnou kombinaci těchto motivů a posílit ty, které mají pro jeho podřízené největší hodnotu.

Správně nastavené motivační klima v podniku je souhrnem nejen motivačního systému a komunikace, ale i osobních hodnot každého pracovníka, jeho vztahu k práci a ochotě učit se. Podniková kultura, která vytváří identitu společnosti, by měla vytvářet příjemné pracovní prostředí, rozvíjet osobnost zaměstnance a podporovat ho v plnění pracovních úkolů.

Faktory které tvoří motivační klima, včetně spokojenosti pracovníků a efektivní úrovně komunikace jsou podkladem pro výzkum, který bude realizován v praktické části této diplomové práce. Cílem diplomové práce je analýza současného stavu vnitropodnikového klimatu a systému komunikace v české pobočce společnosti UniCall Communication group, AS, zjištění spokojenosti se současným stavem a následné navržení změn, které by případné nedostatky odstranily. Výzkum bude zaměřen na oddělení inbound a oddělení back – office, které jsou jedinými odděleními na jedné ze dvou poboček v Českých Budějovicích.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Komunikace je důležitou součástí bezchybného chodu firemních procesů a její vliv je nezanedbatelný i v neformální oblasti fungování společnosti. Vytvoření správného komunikačního klimatu je jedním ze základů pro existenci podněcujícího motivačního prostředí. Informovaný a motivovaný zaměstnanec je pro firmu nepostradatelný. Motivační i komunikační klima musí fungovat v určitém firemním prostředí, proto je zastřešujícím tématem podniková kultura.

2.1 Podniková kultura

Důležitou roli v pracovním procesu hraje firemní kultura. Je jedním z nejsilnějších faktorů, který ovlivňuje zaměstnance při jeho pracovní činnosti. Pro pracovníka je důležité, aby prošel efektivním školením, měl možnost samostatné práce, pracoval v příjemném prostředí a cítil, že je pro firmu důležitý a jeho práce má smysl. Nedílnou součástí podnikové kultury a motivujícího prostředí je vzájemná komunikace. Hagemannová (1995) uvádí, že je důležité, aby měl jednotlivec pocit, že je platným členem podniku.

Autoři Pfeifer, Umlaufová (1993) vymezili definici podnikové kultury jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Všechny prvky kultury mají původ v myšlení lidí, jedná se o tzv. měkkou složku firmy.

Hagemannová (1995) specifikuje vztah mezi měkkými prvky a tvrdými prvky. Podle ní je na základě pozitivně naladěného prostředí (měkké prvky) dosaženo vizí a cílů firmy (tvrdé prvky). Zaujetí pro projekt, seberealizace nebo uznání má přímý vliv na efektivitu, motivaci k práci a chuť učit se.

Nové pojmy jako jsou pocity nebo vnitřní a vnější vztahy do vymezení podnikové kultury přivedl Purcell. Jeho definici uvádí i Armstrong (2007): podniková kultura je systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co

je důležité, jaké chování je důležité, a o pocitech a vztazích uvnitř i navenek. Truneček (1997) uvádí, že kultura je jistým prostředím, které vyžaduje od člověka určité chování.

Pojetí zdravá podniková kultura je v literatuře často spojována s pojmem motivující prostředí. Podle HR specialistky Blanky Chladové (2004, 2005) jsou základní charakteristiky úspěšného firemního podnikového klimatu následující:

- zaměstnanci respektují své manažery, manažeři chovají respekt ke svým zaměstnancům,
- ve firmě panuje otevřenost a dobrá vzájemná komunikace,
- problémy se řeší společně se zaměstnanci,
- zaměstnanci se cítí zodpovědní za úspěch,
- panuje rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

Firma by měla podporovat průběžné vzdělávání, akceptovat dílčí úspěchy, efektivně odměňovat a neustále zajišťovat vysokou kvalitu a produktivitu práce.

2.1.1 Prvky, typy firemní kultury

Pfeifer, Umlaufová (1993) se zabývali explikací jednotlivých prvků, které firemní kultura obsahuje. Patří mezi ně představy, přístupy a hodnoty.

Představa je obraz předmětu nebo jevu, který v daný okamžik působí na smysly člověka. Představy jsou spojeny s tím, jaký obraz si zaměstnanci vytvářejí v souvislosti se svým působením ve firmě. Autoři v souvislosti s představami uvádějí tři prameny: informace (rozumový pramen), dojmy (emotivní pramen) a zkušenosti (kombinovaný pramen). Pro rozpoznání vlivu představ na podnikovou kulturu je vhodné neustále zjišťovat mínění zaměstnanců.

Přístup je náchylnost jednat určitým způsobem. Přístup lidí ovlivňují povahové rysy člověka, očekávání vlastního výděлку, přijatelnost (určitá dolní hranice přípustného chování), vztah k zájmům firmy a způsobilost k práci.

Definice *hodnot* je vytyčena jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka. Hodnoty se dělí na instrumentální (vedou k naplnění určité satisfakce – např. materiální podmínky) a morální (pocit hrdosti nebo naopak ponížení – např. pomoc ostatním).

Tureckiová (2004) k postojům, představám a hodnotám dále přidává *normy chování a symboly - artefakty*. Podle Lukášové (2010) jsou normy chování nepsaná pravidla chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat jak pracovní činnosti (kvalita práce, rychlost, aj.), tak např. komunikace ve skupině (míra sdělování, forma komunikace) nebo oděvu. Dále definuje artefakty jako vnější projevy kultury, které člověk vnímá. Jsou snadno rozpoznatelné a popsitelné. Armstrong (2007) uvádí jako příklad jazyk používaný v obchodním styku nebo styl, jakým jsou přijímány návštěvy v podniku.

Brooks (2003) rozděluje podnikové kultury na základě předpokladů Handyho a Harrisona. Základní typy podle nich jsou: mocenská, úkolová, funkční a osobní kultura.

Mocenská kultura je typická pro malé a střední podniky a je založena na centralizaci řízení, neformální komunikaci a důvěře. V tomto typu kultury je kladen velký důraz na schopnosti vedoucího, který je často majitelem firmy. Mocenská kultura je charakteristická vysokými požadavky na podřízený personál.

Úkolová kultura je často využívána u organizací maticového typu, kde se střetávají pravomoci a moc na jednotlivých úrovních. Zaměstnanci pracují samostatně, vliv je otázkou odbornosti, nikoli postavení ve firmě. Tento typ kultury je pružný, není ale vhodný pro rozvoj jednotlivých specializací.

Funkční kultura je charakterizována vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Pravidla, postupy a popisy zde fungují jako norma. Problematikou této kultury je její neadaptovatelnost na případné změny. Na druhou stranu je pro zaměstnance určitou jistotou. Je vhodná pro užití ve funkčních strukturách.

Osobní kultura vzniká z popudu jednotlivců. Ti spolupracují v případě, že mají za cíl oboustranný užitek. Vhodným příkladem jsou např. skupiny profesionálů. Autorita se odvíjí od odbornosti a vzájemné komunikace. U tohoto typu kultury nemusí existovat žádná formální skupina.

Existují i jiné typy kultur, které se většinou liší jen v malých nuancích. Armstrong (2007) uvádí např. rozdělení podle Scheina, které kromě mocenské kultury popisuje i kulturu role (rozdělení moci mezi vůdce a byrokracii), kulturu úspěchu (klade důraz na motivaci, oddanost a aktivitu) a kulturu podpory (hlavní roli hraje oddanost, solidarita a důvěra).

2.1.2 Sociální klima

Sociální klima je podle Váchala (2002) typ převládajících vztahů mezi pracovníky podniku. Může se jednat o sociální klima v podniku nebo určité pracovní skupině. Autor upravuje faktory, které na sociální klima působí, patří mezi ně: sociální normy v pracovní skupině, hodnotový žebříček skupin i jednotlivců, úspěšnost v práci, postavení a prestiž, způsob vedení lidí a přístup a osobnostní vlastnosti vedoucího pracovníka.

Jak uvádí Arnold Anderson ve svém článku *Role of Communication in Employee Motivation* (2011), je důležité budovat dlouhodobé vztahy mezi pracovníky a vedením. Východiskem jsou pravidelné porady a mimopracovní akce.

Armstrong (2007) se, co se týče posuzování atmosféry v organizaci, opírá o osm dimenzí Koysa a Ce Coitise. Mezi *dimenze* se řadí :

- autonomie (jak je vnímána samostatnost v rozhodování a konání),
- soudržnost (pocit jednoty, solidarity a semknutosti včetně vzájemné pomoci a ochrany v organizaci),
- důvěra (možnost komunikovat s členy na vyšších postech hierarchie o osobních nebo citlivých záležitostech a problémech),
- zdroje (týkají se norem výkonu nebo časové náročnosti při plnění zadaného úkolu),
- podpora (do jaké míry jsou vedoucí ochotni tolerovat chyby svých podřízených, aniž by následoval trest),
- uznání (identita jedince jako důležitého a uznávaného člena organizace),
- slušnost a spravedlnost (pocit, že politika organizace je slušná, nejedná se v ní despoticky nebo nevypočitatelně),
- inovace (míra toho, jaká kreativita členů je podporována, včetně postupování rizika v nejistých oblastech).

Při posuzování vlivu klimatu na jedince je nutné při pozorování v organizaci zohlednit následující tři otázky (Mikuláščík, 2003):

1. Chovají se jiní lidé v určité situaci stejně jako sledovaná osoba?
2. Chová se sledovaná osoba odlišně v jiných situacích (ne v té, co sledujeme)?
3. Choval se jedinec za stejné situace shodně i v minulosti?

Fungování sociálního klimatu v praxi je nejčastěji upravováno pomocí etických kodexů. Váchal (2002) popsal etické kodexy jako souhrn základních norem jednání a chování zaměstnanců. Hlavní zásady etického kodexu podle něho jsou: zaměstnanec se svých úkolů zhostí svědomitě, čestně a v nejlepším zájmu podniku, bude se korektně chovat k zákazníkům, dodavatelům i dalším osobám, nebude nikoho diskriminovat (na základě rasy, věku, národnosti, aj.), bude ostatním pomáhat a vytvářet atmosféru vzájemné důvěry, spolupráce a úcty.

Zaměstnanec je v pracovním procesu součástí skupin. Podle Cejthamra, Dědiny (2010) je skupina jakékoli množství lidí, kteří na sebe navzájem působí, psychologicky si uvědomují jeden druhého a vnímají se jako skupina. Pro chování jednotlivce i skupiny jako celku je důležitá vzájemná synergie a spolupráce. Skupina může práci jednotlivce i potlačit. Efektivně řízený tým pracovníky stimuluje a negativní stránky skupinové činnosti dopadají pouze na ty zaměstnance, kteří práci odbývají nebo pracovat nechtějí.

Bělohávek (1996) uvádí základní rozdělení pracovních skupin na *formální a neformální*. Formální skupiny jsou přímo odvozeny od cílů organizace, představují je např. pracovní týmy, výbory, nebo představenstva. Vedle formálních skupin se v pracovním prostředí utváří i skupiny neformální, které jsou často dány v souvislost s fyzickým uspořádáním (blízkost pracovních stolů, kanceláří), společnými zájmy (koníčky, sport – např. bowlingové družstvo, golf) nebo zkušenostmi (studium, bydliště).

Při analýze existence neformálních skupin je zapotřebí sledovat tři základní jevy (Hagemannová, 1995) :

1. Kdo s kým hovoří?
2. Kdo se s kým schází po pracovní době?
3. Kdo koho podporuje?

Podniková kultura je v teoretickém pojetí nadřazenou oblastí komunikace a motivačního klimatu. Pochopení jejího fungování je podmínkou vytvoření efektivního systému komunikace a účinného působení motivačního klimatu v podniku.

2.2 Komunikace

Komunikací se rozumí předávání a přijímání informací (Váchal, 2002). Vnitropodniková komunikace je systém propojující organizaci na všech úrovních organizační struktury.

Komunikace se řadí mezi nejvýznamnější motivační faktory. V pojetí vnitrofiremní komunikace se jedná o předávání základních informací (např. informace o úkolech a náplni práce) a vytvoření celkové atmosféry na pracovišti. Absence komunikace v organizaci přispívá k demotivaci zaměstnanců, ti nevidí důvod, proč pracovat lépe, přicházejí s novými nápady, aj. Vnitropodniková komunikace může probíhat mezi nadřizenými, podřízenými, managementem, vlastníky firmy, spolupracovníky, samostatnými útvary nebo SBÚ. Zaměstnanec komunikuje prostřednictvím lidí, ale i skrz pověst firmy, image, podnikové strategie a vize, úspěchy, firemní rituály, firemní kulturu, know – how nebo úroveň, jak je jednáno se zákazníky a veřejností (Hloušková, 1998).

Správná informovanost zaměstnanců má vliv na motivaci, ochotu zapojovat se do procesů, loajalitu a sociální klima v podniku (Dytrt a kolektiv, 2006). Horáková, Stejskalová, Škapová (2000) připomínají, že do interní komunikace nepatří jen zaměstnanci a vedení firmy, ale i externí pracovníci nebo poradci. Základem komunikace je umění naslouchat a umění sdělit. Podle Brookse (2003) je základním komunikačním nástrojem vedoucího jeho charisma a forma sdělování informací je výsledkem a součástí firemní strategie.

Krembs, McLaganová (1998) se zabývali popisem *komunikace na úrovni*. Podle nich je na úrovni taková komunikace, která je záměrná a vyžaduje pozornost a účast obou stran komunikačního řetězce. Základními principy takovéto komunikace jsou: přímost, respekt, společná odpovědnost a cílovost.

Přímé jednání v podniku zaštiťuje čestnost a pravdivost. Pracovní komunikace musí být konkrétní a informačně obsažná. Pro splnění principu respektu je důležité ctít druhého, jeho potřeby, osobní cíle a názory. Společná odpovědnost se týká všech úrovní. Dnes již není odpovědnost pouze věcí manažerů, ale i zaměstnanců podniku. Všichni nesou část zodpovědnosti a snaží se zvýšit produktivitu firmy. Komunikace na úrovni je záměrná, nikoliv bezúčelná či nahodilá – tzn., že je cílově orientovaná, tím dochází ke splnění posledního principu, a to cílovosti.

Obousměrná komunikace v podniku je podle Armstronga (2007) nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a pracovníci mohli na základě dané informace operativně reagovat. Hloušková (1998) definuje efektivní systém vnitropodnikové komunikace jako informační a motivační propojení zaměstnanců firmy. Dle zkušeností vyspělých firem lze za základní podmínky fungování vnitrofiremní komunikace považovat např. správnou organizaci práce, kvalitní management, efektivní personální strategii, pravidelnou a fungující zpětnou vazbu, výcvik managementu v kvalitní komunikaci, dodržování komunikačních zásad a etiky, nebo spolupráci vedení s managementem.

Aby byla komunikace v podniku efektivní a podporovala jistotu a důvěru mezi zaměstnanci, měly by být podle Hagemannové (1995) splněna následující pravidla:

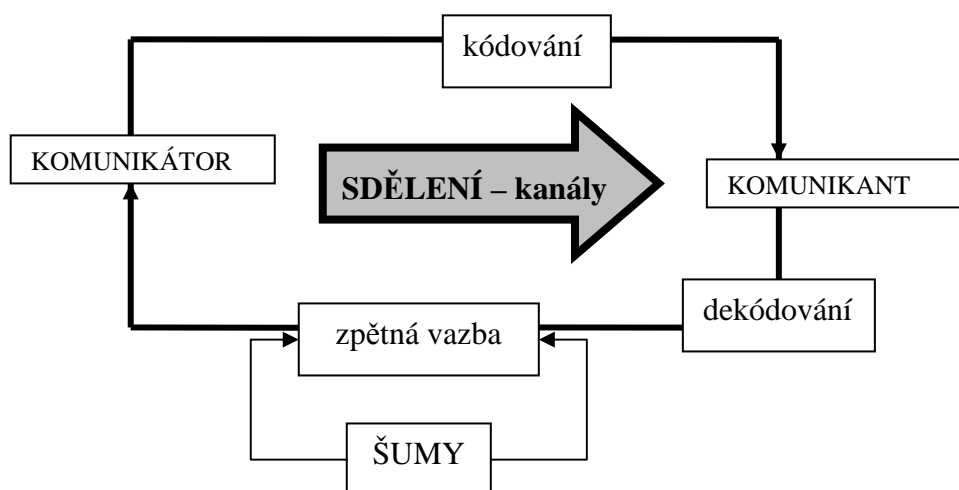
- informace musí být poskytnuta při první možné příležitosti (pokud je to možné, informovat o případných změnách nebo hrozbách dříve, než nastanou),
- vždy informovat o tom, co se chystá, koho se informace dotýká, kdy k dané změně dojde, jaké budou důsledky, aj.,
- sdělit, proč k aktu dojde (cílem je přesvědčit zaměstnance, že změna je správná nebo přinejmenším nutná).

Důležité pro udržení efektivní komunikace je včasnost a preventivnost. Informace musí být poskytnuta všem zainteresovaným stranám a musí být známi důvody a důsledky, které informace přinese.

2.2.1 System komunikace, komunikační kanály

Proces komunikace prochází podle Bělohlávka (1996) čtyřmi úrovněmi: úrovní významu, úrovní kódu, úrovní vnímání a úrovní přenosu. Na tyto úrovně navazuje samotné schéma (systém) komunikace, které je v dostupné literatuře uváděno v různých modifikacích. Níže zobrazené schéma (obrázek 1) je vytvořeno podle Tureckiové (2004).

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu



Zdroj : Tureckiová (2004)

Na obrázku 1 je zachyceno schéma komunikačního procesu. Komunikátor zprávu vysílá a komunikant ji přijímá. Sdělení se ke komunikantovi dostává pomocí kódování (zašifrování do symbolů, jazyka, kterému účastníci rozumí). Samostatné sdělení se přenáší přes různorodé komunikační kanály, Mikuláščík (2003) definuje komunikační kanál jako cestu, kterou je informace posílána. Dekódování znamená přenos informace zpět do jazyka, který je pochopitelný pro okolí. Zda komunikant sdělení rozuměl je zřejmé na konci procesu prostřednictvím zpětné vazby. Někteří autoři se přiklánějí k názoru, že zpětná vazba by měla být zdvojená, tzn. nejen směrem od komunikanta ke

komunikátorovi, ale i opačně. Šumy pak mohou narušit nejen zpětnou vazbu (jak je znázorněno na schématu), ale i celý komunikační proces v jakékoli jeho fázi. Podle Bělohávka (1966) je sama zpětná vazba obranou proti působení šumů, v této fázi komunikačního procesu se většina chyb odkryje. Pokud má komunikátor plně pod kontrolou, co chce říci, jedná se o komunikaci záměrnou a vědomou.

Armstrong (2007) rozdělil systémy komunikace na intranetové, písemné a verbální. Cílem efektivního systému komunikace je použití rozumného počtu komunikačních kanálů a jistota, že se zpráva dostane k adresátovi.

Komunikace pomocí intranetu (vnitřní elektronické pošty) je efektivní pro pracovníky, kteří mají přístup k firemnímu počítači. Výhodou je rychlost a možnost zpětné vazby.

Písemná komunikace zahrnuje přenos informací prostřednictvím časopisu, podnikových novin, věstníků nebo oběžníků a nástěnek. Časopisy jsou vhodnou formou komunikace v oblasti public relations, zaměstnanci však nemusí z časopisu získat relevantní informace. Podnikové noviny bývají doplňkem časopisu. Prostřednictvím novin se k pracovníkům dostanou informace určené přímo pro ně. Vycházejí častěji než firemní časopisy a zaměřují se na intence managementu, které mohou mít vliv na zaměstnance podniku. Věstníky (oběžníky) slouží k okamžitému informování zaměstnanců v záležitostech, které nesou odklad. Nástěnky jsou jedním z nejběžnějších nosičů informací v podnikové komunikaci. Je důležité kontrolovat obsah, mohou se stát lehkým nástrojem zneužití. Výhodou je možnost uchování, následné dovyplnění a zpětná kontrola. Nevýhodou může být nulová nebo jen malá zpětná vazba.

Verbální komunikace (ústní) se ve firmách nejčastěji realizována pomocí zapojování pracovníků, videa/DVD, schůzí, porad, rozhovorů, nebo brífinku. Zapojování zaměstnanců (např. prostřednictvím odborů) může zabezpečit oboustrannou komunikaci. Protože se ale jedná o zájmové skupiny, bývá tato forma komunikace často neefektivní. Komunikace skrz DVD poskytuje důležité informace, tato forma sdělení je ze strany zaměstnanců mnohdy brána

jako neosobní a příliš strojená. Brífink (zde autor pracuje s pojmem týmový brífink) má důležitou pozici v komunikaci z toho důvodu, že může dojít k zapojení kohokoli z podniku. Brífink slouží k informování ve věcech plánů, politiky podniku, pokroku a personálních záležitostí. Velkou výhodou ústní komunikace je rychlost odezvy. Chybou v komunikaci face to face je využívání monologu. Velké množství manažerů neumí vést správný dialog a uchyluje se pouze k vysvětlování. V takovém případě existuje hrozba nulové zpětné vazby. Předpokladem správného přenosu informací není schopnost mluvit, ale komunikovat.

Hagemannová (1995) přidává k výčtu kanálů vnitropodnikové komunikace *interní rozhlas*. Tureckiová (2004) se zmiňuje o komunikaci *vizuální* (pomocí ilustrací, grafů a nástěnek) a dále o *komunikaci činy* (v praxi se jedná o zdůraznění jedné z výše uvedených forem komunikace a projevuje se v konkrétních projevech chování).

Váchal (2002) definoval dvě základní komunikační metody:

Komunikace shora – je poskytování informací podřízeným a sdílení zpětné vazby o splnění úkolů. Patří sem např. delegování, podnikové publikace, informační brožury a výroční zprávy.

Komunikace zdola – slouží k získávání informací od pracovníků. Mezi komunikační kanály se řadí: tichá pošta (neformální komunikační kanály), vnitropodnikový systém podávání stížností, organizované diskusní kroužky (manažerů a zaměstnanců) a systémy předkládání návrhů.

Podle směru, jakým se informace v podniku šíří, dělí Tureckiová (2004) komunikaci na:

Vertikální. Komunikace probíhá mezi jednotlivými úrovněmi shora dolů a zdola nahoru. Pokud převládá forma shora dolů (sestupně), je řízení organizace postaveno na příkazování a může dojít k nedostatečnému přenosu

některých informací. Naopak participativní řízení, které je založeno na komunikaci zdola nahoru (vzestupně) posiluje zpětnou vazbu a má pozitivní vliv na komunikaci v podniku.

Horizontální. Znamená komunikaci na jedné úrovni hierarchie. Je typická pro divizionální nebo maticové organizační struktury. Podporuje týmovou práci.

Diagonální, laterální. Komunikace napříč úrovněmi, která může probíhat formálně i neformálně. Ve většině případů se týká komunikace mezi pracovníky jednotlivých útvarů.

Vztahy v podniku jsou ovlivněny především manažerskou komunikací, vnitropodnikovými vztahy a externí komunikací. Oblasti a cíle komunikace, kterých má cílená komunikace dosáhnout, jsou znázorněny v tabulce 1.

Tabulka 1: Oblasti a cíle komunikace

	OBLAST KOMUNIKACE	CÍLE
MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE	<i>Komunikace směrem dolů nebo do stran</i> - informace o podnikových cílech, strategii.	Stálá informovanost manažerů a mistrů o cílech a požadovaných výsledcích.
	<i>Komunikace směrem dolů</i> - informace od manažera k podřízeným o pracovních činnostech.	Motivace k práci, přesnost a jasnost úkolů.
	<i>Komunikace směrem nahoru a do stran</i> - připomínky a návrhy na případné změny.	Poskytnout prostor pro ovlivnění podnikových rozhodnutí.

	<i>Komunikace směrem nahoru a do stran</i> - informace pro management o vykonané práci a výsledcích.	Monitoring a řízení výkonů a cílů.
VNITROPODNIKOVÉ VZTAHY	<i>Komunikace směrem dolů</i> - informace o podnikových cílech, strategii.	Stálá informovanost pracovníků, hlavně o změnách. Stimulace k větší identifikaci s podnikem.
	<i>Komunikace směrem nahoru</i> - připomínky a návrhy na případné změny.	Poskytnout prostor pro ovlivnění podnikových rozhodnutí.
VZTAHY S OKOLÍM	Získávání a analýza informací z okolí podniku.	Seznámení podniku s informacemi ohledně legislativy, finančních tržích, aj.
	Prezentace informací o podniku navenek.	Využití vlivu podniku k prosazení pozitivní image.

Zdroj: podle Armstronga (2007)

Jak uvádí tabulka 1, manažerská komunikace probíhá jak horizontálně tak vertikálně a cílem je hlavně informovat, motivovat a monitorovat. Vnitropodnikové vztahy jsou zabezpečovány vertikální komunikací, jejich hlavním cílem je informovanost. Vztahy s okolím jsou prezentovány informacemi, získanými z analýzy okolí a udržením určité image navenek. Všechny uvedené formy komunikace musí být v souladu s firemní komunikační strategií.

2.2.2 Komunikační klima

Komunikační klima lze definovat jako vnitřní prostředí výměny informací mezi členy organizace, a to pomocí formálních a neformálních sítí. Je často zdrojem výzkumu názoru pracovníků, analýzy fungování motivace a komunikace v podniku (Devito, 2001).

Komunikační klima je charakterizováno jako otevřené, pokud informace uvnitř plynou volně (Robertson, 2003). Zaměstnanci se mohou vyjadřovat, přinášet návrhy a připomínky. Otevřené komunikační klima je podporující, aktivní a založené na důvěře. Uzavřené komunikační klima ve firmě působí tehdy, pokud je komunikační tok v některé ze svých fází přerušen. Bariéra může vzniknout samovolně, často ale bývá vytvořena uměle (např. neochota komunikace ze strany managementu). Z pohledu efektivity je uzavřené komunikační klima bráno jako negativní.

K efektivnímu komunikačnímu klimatu přispívá tzv. informační otevřenost. Existují tři základní složky komunikační otevřenosti (Robertson, 2003, 2005):

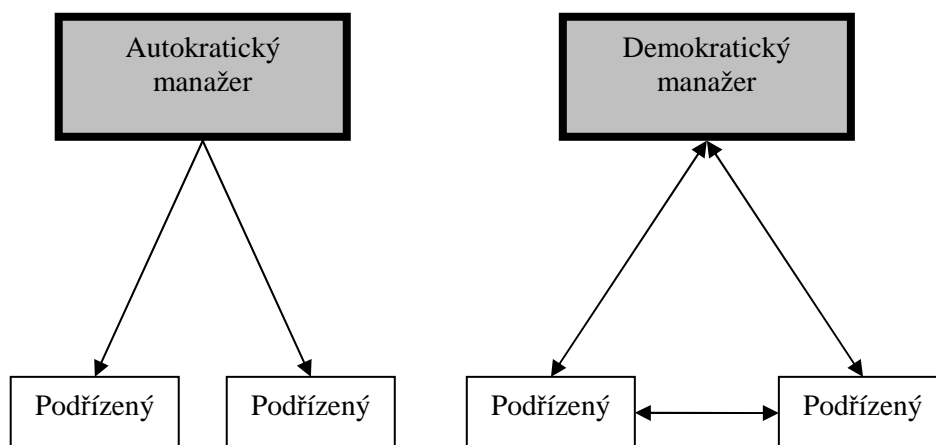
- Informační přiměřenost – stupeň nesouladu mezi informacemi, které zaměstnanci skutečně obdrželi a které obdržet měli. Předpokládá se absolutní znalost úkolu, pokud je nutno vykonat jej efektivně.
- Informační tok – v organizaci musí docházet k neustálé komunikaci, a to jak v horizontálním, tak vertikálním směru.
- Sdílení informací – sdílet by se měl následující okruh informací: pracovní, osobní, finanční, operační a strategické.

Komunikace má silný vliv na motivaci zaměstnance. Pracovníci jsou často motivováni projevem uznání nebo účinnou zpětnou vazbou. Výsledek konečné práce je ovlivněn možností komunikovat během plnění úkolu. Stejně tak může nesprávně vedená komunikace zapříčinit demotivaci pracovníka. Nejčastější

chybou v komunikačním procesu je nedostatek informací nebo jejich špatná interpretace. I ve spojení motivace a komunikace platí, že výsledný efekt přinese až zpětná vazba. Pokud není možnost reakce, může se i jinak správně vedená komunikace stát neefektivní (Brooks, 2003).

Úkolem vedoucího pracovníka je poskytovat informace. V komunikačním procesu se podle Jandy (2004) pohybují dva typy manažerů. *Autokratický manažer* přikazuje a komunikace je vedena pouze směrem k podřízeným, ti mezi sebou informace nesdílejí. Autokraticnost manažera Janda definuje jako odborný a osobní defekt vedoucího pracovníka. *Demokratický manažer* s podřízenými spolupracuje, komunikuje na všech úrovních a podporuje výměnu informací mezi zaměstnanci navzájem. Existuje zde silná zpětná vazba. Komunikační vztahy autokratického a demokratického manažera jsou znázorněny na obrázku 2, kde šipky naznačují směr komunikace.

Obrázek 2: Autokratický a demokratický manažer ve vnitrofiremní komunikaci



Zdroj: Janda (2004)

Khelerová (1999) definovala základní komunikační dovednosti manažera takto: technika aktivního naslouchání, technika kladení otázek, parafrázování a sumarizace, podpůrné chování a neverbální komunikace. Podle autorky existuje 6 zásad správné manažerské komunikace:

1. Zajímejte se upřímně o lidi.
2. Usmívejte se.
3. Pamatujte si jména lidí a oslovujte je.
4. Buďte dobrými posluchači. Nechte druhé hovořit.
5. Hovořte o tom, co druhého zajímá.
6. Vzbudte v druhém pocit, že je důležitou osobou.

Ke správné komunikaci vedoucího s podřízenými a top managementem je podle Hlouškové (1998) zapotřebí: schopnost soustředit se a upoutat pozornost, schopnost mluvit srozumitelně, umění naslouchat a porozumět, umění správně využívat oční kontakt, správná volba meziosobní vzdálenosti, používání mimoslovní komunikace, postupovat podle zájmů (ne podle pozic), schopnost neurazit a necítit se dotčen, schopnost používat objektivní normy a schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu.

Podle Tureckiové (2004) existují v komunikaci externí a interní bariéry (vlivy), narušující komunikační klima. *Externí vlivy* z okolního prostředí dále dělí na fyzikální vlivy (hluk z okolí, nevhodná teplota, osvětlení) a sociální vlivy (různorodost kulturního prostředí). *Interní vlivy*, vznikající v důsledku situace uvnitř podniku jsou: fyzické (nepohodlí, zdravotní stav, výslovnost), psychické (osobní problémy, odbíhání v myšlenkách), sociální (předsudky nebo přespřílišná servilita) a sémantické (rozdílnost v kulturních a sociálních zkušenostech). Všechny tyto bariéry mohou mít za vliv zkreslené dorozumívání a posunutí významu sdělení.

Jako důvody neúspěšné komunikace lze použít i výčet Trunečka (1997). Podle něho jsou nejčastějšími příčinami neefektivní komunikace překroucení informace, komunikační zahlcení, nevhodná forma předávání zpráv, používání obecných výrazů a neschopnost naslouchat. Mikuláščík (2003) v této souvislosti definoval pojem agorování, což je způsob komunikace, kdy osoba reaguje na přijatou informaci neadekvátním způsobem, neodpovídá na kladenou otázku nebo mluví o něčem jiném.

Hagemannová (1995) určila jako častou překážku v interní komunikaci podniku střední management. Tzv. *negativismus středního managementu* není jen věcí osobnosti manažerů, ale také problémem strukturálním. Skupina manažerů je dohledem, má kontrolovat práci, která je vykonána a neorientuje se na výsledky jednotlivých pracovníků. Návrhy na případné zlepšení situace v podniku manažeri často blokují, protože sami bojují o svoji pracovní pozici.

Na základě výzkumu firmy ORC (Opinion Research Corporation) se ve vnitrofiremní komunikaci nachází několik základních chyb. Nejčastější z nich jsou uvedeny v tabulce 2, která ukazuje procentuelní podíl komunikačních chyb ve firmách.

Tabulka 2: Chyby v komunikaci

Druh chyby v komunikaci	Procentuální zjištění podíl
Špatná komunikace od řídicích pracovníků	25 %
Příliš mnoho byrokracie	16 %
Žádný nebo omezený pokrok potenciálu	13 %
Zaměstnanci nepocítují hodnotu firmy	8 %
Nedostatek školení	7 %
Nejasná strategie firmy	5 %

Zdroj : podle HARRIS, Caroline, WERBLER, Carolyn

Výzkum se zabýval nespokojeností zaměstnanců a chybami v komunikaci, které tuto nelibost způsobují. Největší chybou je podle výsledků špatná úroveň komunikace (hlavně ve směru od managementu). Další negativum pracovníci viděli v přílišné byrokracii a třetím největším problémem byl omezený nebo žádný posun jejich potenciálu ve firmě.

Podle Jandy (2004) v každé organizační struktuře platí, že s každým stupněm v liniové hierarchii dochází k ředění informací. Zatímco na první úrovni je hodnota informací 100%, na druhém již hodnota klesá na 50 % , na dalším pak na 25 %. Pokud by organizační struktura měla tři podřízené stupně, k poslednímu článku by se dostalo přibližně 12,5 % z původní informace. Tomuto ředění lze předejít úpravou organizační struktury (nejčastěji na maticovou strukturu), popř. využitím elektronické pošty.

Zpětná vazba

Zpětná vazba projevem zájmu, nebo také určitým posuzováním postojů, jednání a úspěchů jiných (Hagemannové 1995).

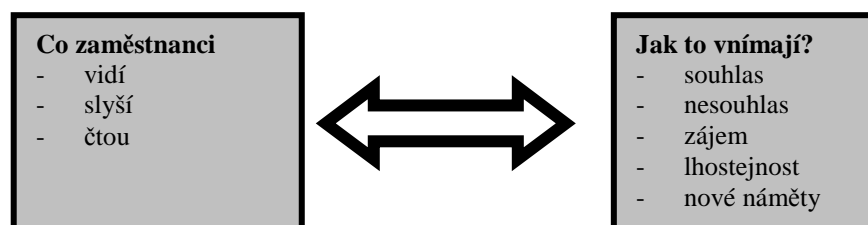
Bělohlávek (2003) definoval tři úrovně zpětné vazby:

- *Zpětná vazba na úrovni vnímání* - např. odpověď : „Ano.“ znamená, že pracovník zprávu slyšel a vzal ji v potaz. Na této úrovni zpětné vazby může dojít k přeslechnutí.
- *Zpětná vazba na úrovni kódu* je charakterizována např. jako přesné zopakování dané zprávy.
- *Zpětná vazba na úrovni významu* ukazuje, že příjemce dokonale pochopil význam zprávy. Ke kontrole pochopení sdělení se často používají otázky nebo ověření v praxi.

Projev zájmu je upraven jako proces: vnímání – kódování – pochopení. Při splnění těchto tří úrovní se předpokládá efektivní fungování zpětné vazby.

Schéma interní komunikace jako zpětnovazebního systému definovaly i Horáková, Soukupová, Škarpová (2000). Viz obrázek 3.

Obrázek 3: Interní komunikace jako obousměrný proces



Zdroj: Horáková, Soukupová, Škarpová (2000)

Obrázek 3 ukazuje interní komunikaci jako obousměrný proces se zpětnou vazbou. Proces prezentuje zpětnou vazbu nejen jako fakt (to, co zaměstnanci skutečně vnímají), ale i jak danou informaci pochopili.

2.3 Motivační klima a motivace

Tureckiová (2004) popisuje motivaci jako vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Jako hlavní motivy jsou nejčastěji uváděny peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost a tvořivost. Kromě platu a mzdy jsou součástí hmotných motivů i bonusy. Mezi bonusy (též benefity) lze řadit např. služební automobil, mobilní telefon, příspěvek na stravování, možnost finančních půjček, životní nebo penzijní pojištění, nákup výrobků firmy za zvýhodněné ceny, dovolená navíc, vzdělávání, zaměstnanecké akcie, aj.

Další možné motivy jsou často představovány strachem, nudou (vycházející ze stereotypu práce), osamělostí (v důsledku pracovní pozice, popř. jako důsledek nesplynutí s pracovní skupinou), nebo tlakem kolegů. Byť jsou tyto situace chápány jako negativní, právě snaha o jejich změnu může být silným motivačním prostředkem.

K tomu, aby firma mohla uspokojit potřeby zaměstnanců a vytvořit vhodné motivující prostředí, může podle Bělohávka (2003) využít Maslowovu hierarchii potřeb a na její úroveň motivy aplikovat. *Fyziologické potřeby* může společnost zabezpečit prostřednictvím využívání ochranných pomůcek nebo odstraňování rizika na pracovišti. *Potřebu jistoty a bezpečí* zajistí např. dobrá perspektiva firmy, která zaměstnancům zabezpečí práci i do budoucna. *Potřeba sounáležitosti* je otázkou vytváření dobrých vztahů na pracovišti, může mít formu kulturních akcí nebo různých soutěží. Peníze a pochvala jsou cestou k uspokojení *potřeby uznání a ocenění*. Nejvyšší potřebou v Maslowově hierarchii potřeb je *potřeba seberealizace*, která je pracovníkovi umožněna tím, že může odvádět dobře organizovanou práci, kterou vykonává rád a může při ní rozvíjet své schopnosti.

Faktory ovlivňující motivaci a motivační klima mají podle Tureckiové (2004) následující podobu: náplň práce, participace a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu, přenášení pravomoci a odpovědnost za úkol, efektivní komunikace manažera s pracovníky a systém zpětné vazby, informovanost o dění ve firmě, vztahy uvnitř firmy nebo týmu, možnost rozvoje a kariérového růstu, spravedlivý systém odměňování, sociální program organizace a způsob chování vedoucího pracovníka.

Podle Armstronga (2007) existují dva typy motivace (převzaty od Herzberga): *vnitřní motivace* (faktory, které si pracovníci sami vytvářejí, souvisí s dovednostmi a schopnostmi, příležitostmi a zajímavostí práce) a *motivace vnější* (činnosti, které směřují k motivování druhých, její součástí jsou odměny, pochvaly, povýšení, ale i tresty).

Plamínek (2007) uvedl sedm základních pravidel, které jsou při tvorbě motivačního klimatu důležité :

1. Nepřizpůsobujte lidi úkolů, ale úkoly lidem.
2. Lidé musejí být spokojeni, alespoň s něčím.
3. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty, než vy.

4. Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
5. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
6. Při motivaci myslíte na druhého, ne jen na sebe.
7. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.

Autor předpokládá, že pokud dokud dojde k dodržení výše uvedených pravidel tvorby motivačního klimatu, pak stimuly, které bude firma uplatňovat, budou mít efektivní dopad na práci a chování zaměstnanců.

Stimul je vnější impuls ke konání. Podle Plamínka (2007) lze stimuly shrnout do pyramidy, kdy vrcholem je užitečnost práce, naopak finanční odměna je na nejspodnějším dílu. Obrázek 4 ukazuje stimuly v pořadí jejich důležitosti. Platí, že stimuly blíže k vrcholu pyramidy vyžadují větší pozornost ze strany vedení.

Obrázek 4: Pyramida stimulů



Zdroj: Plamínek (2007)

Nejvýše hodnoceným stimulem je užitečná práce a kladné hodnocení a respekt. Zaměstnanec potřebuje vědět, že jeho práce je pro firmu přínosná a za dobrý výkon bude spravedlivě ohodnocen a respektován. Dobrý pracovní tým a vztahy uvnitř podniku jsou předposledním uvedeným stimulem a jsou do

velké míry problematikou fungování podnikové kultury. Jako nejméně důležité stimuly Plamínek (2007) uvádí fyzické pracovní podmínky, finanční odměnu a pracovní jistotu. Tyto stimuly jsou podle něho pro pracovníka méně významné než výše zmíněný charakter práce.

V tabulce 3 jsou uvedeny základní zásady, kterých by se měl vedoucí držet, pokud chce správně chválit nebo kárat. Díky správné výtce nebo pochvale může být zabezpečeno nenarušené motivační klima. Podle Hagemannové (1995) nemusí být výtka nebo kritika vždy negativní. Autorka uvádí, že ten, kdo nikdy nebyl za nic kritizován, nejspíš nikdy nedosáhl ničeho významného.

Tabulka 3: Motivují pochvala, výtka

Pochvala	Výtka
Konkrétnost (přesně vymežit, za co je chválen)	Důvod (jak k chybě došlo)
Adresnost (tým nebo jednatel)	Nedbalost a nezodpovědnost (nelze kárat za neschopnost a nevědomost)
Včasnost (ihned po úspěchu)	Očekávání (co měl udělat a neudělal)
Veřejnost (před ostatními)	Adresnost (tým nebo jednatel)
Formálnost (ne jen „jakoby mimochodem“)	Konkrétnost (přesně vymežit, za co je kárán)
Připravenost (vedoucí sám vyhledává úspěchy podřízených)	Bez osobního napadení (neurážet)
	Mezi 4 očima
	Formálnost (respektovat důstojnost káraného)

Zdroj: Bělohávek (2003)

Z tabulky vyplývá, že pochvala musí být konkrétní, adresná, udělená nejlépe ihned po výkonu a veřejná (veřejná pochvala má mnohem větší váhu). Důležité je respektování formálního postupu. Pochvala by měla vzejít od vedoucího, který si úspěchu všiml.

I motivují výtka má svůj doporučený postup. Měl by existovat a být řečen důvod, proč k chybě došlo, přičemž by vedoucí měl mít na paměti, že neschopnost a nevědomost nejsou zřejmým důvodem, proč kárat. Zaměstnanec musí vědět, co od něho bylo očekáváno a stejně jako u motivující pochvaly musí být výtka adresná a konkrétní. Sdělení by nemělo mít osobní charakter a musí probíhat pouze mezi čtyřma očima (výtka na veřejnosti je považována za silně demotivující). I zde platí, že by měl být dodržen určitý formální postup, který je ve většině případech dán interními postupy.

Demotivace

Problém demotivace popsal Clayton Alderfer. Bělohávek (2003) uvedl jeho mechanismus, který je znám pod pojmem *frustrační regrese*. Před sestavením mechanismu definoval tři hlavní oblasti lidských potřeb:

- potřeby existenční (materiální a fyziologické potřeby),
- potřeby vztahové (vztahy k lidem),
- potřeby růstové (tvořivá práce).

Frustrační regrese se skládá ze dvou základních cyklů :

Frustrační cyklus růstu – k němu dochází v případě, že po uspokojení vztahových potřeb dochází k posílení růstových potřeb. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, zvyšuje se zdatně význam potřeb vztahových. Jako příklad může být uvedena situace, kdy nová práce nerozvíjí potenciál jedince, v důsledku toho pracovník o práci (růstové potřeby) ztrácí zájem a orientuje se na potřeby vztahové (vykládání si s kolegy).

Frustrační cyklus vztahový – popisuje situaci, kdy uspokojení existenčních potřeb zesiluje potřebu vztahů. Při frustraci dochází ke snížení významu vztahových potřeb a posílení potřeb existenčních. Příkladem je stav, kdy nový pracovník pro firmu vykonává ne příliš oblíbenou práci, a to hlavně proto, aby ukázal svůj potenciál. V práci se mu daří, ale když dojde na povyšování, je na

místo dosazen někdo jiný. Zaměstnanec tak již svoje schopnosti nechce dokazovat v nelukrativních oblastech a usiluje o převzetí zajímavější práce. Nebyly tak uspokojeny jeho vztahové potřeby, došlo ale k posílení potřeb existenčních.

Daněk (2004) v souvislosti s demotivací zmiňuje problém fluktuace. Míra fluktuace vyjadřuje v procentech poměr rozvázaných pracovních smluv ku průměrnému počtu pracovníku za určité kalendářní období. Důvody fluktuace mohou být rozličné, častým důvodem je demotivační prostředí uvnitř podniku. V České republice je současná míra fluktuace cca 15 %. V některých odvětvích přesahuje i 20% hranici. Jako příklad demotivujících faktorů s vlivem na fluktuaci uvádí autor následující oblasti:

- práce (náplň práce, seberealizace, ohodnocení, růst),
- chování manažera (zadávání práce, motivace, hodnocení),
- vztahy s kolegy (komunikace, týmová práce, konflikty).

Komunikační a motivační klima v podniku je neodmyslitelnou součástí podnikové kultury. Bez důležitých informací a správné motivace nemůže zaměstnanec vykonávat svoji činnost. Úkolem podnikové kultury je zabezpečit pracovní prostředí, které nebrání efektivnosti a rozvoji motivačního a komunikačního systému. V moderních podnicích jsou otázky motivace a komunikace důležitými faktory a management usiluje o jejich neustálé zlepšování.

3 METODIKA A CÍLE

Cílem diplomové práce s názvem: „Komunikace a motivační klima“, je analýza podnikového klimatu a systému komunikace ve vybrané firmě, konkrétně ve společnosti UniCall Communication group, s. r. o. a následný návrh změn na zlepšení v této oblasti.

Teoretická část se zabývá zpracováním vybrané odborné literatury, která se zabývá řešenou problematikou. Jsou zde vysvětleny a rozebrány základní pojmy a teoretická východiska v souvislosti s komunikací, motivačním klimatem a aspekty podnikové kultury.

V praktické části je analyzován současný stav systému vnitropodnikové komunikace a motivačního klimatu na pobočce firmy UniCall Communication group, s. r. o. v Českých Budějovicích. Současný stav byl hodnocen prostřednictvím metody pozorování a rozhovorů s vedoucím pracovníkem. Dále bylo ve dvou vybraných odděleních provedeno dotazníkové šetření. Respondenty byli jak zaměstnanci, tak sami vedoucí pracovníci. Dotazník byl konzultován s vedoucími pracovníky a byly vybrány ty otázky, které mohou mít pro vybraná oddělení užitnou hodnotu v budoucích návrzích zlepšování klimatu společnosti. Pro dotazník byli inspirací autoři Janda (2004), Hloušková (1998), Hagemannová (1996) a Armstrong (2007). Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost se stávajícím komunikačním a motivačním systémem, najít případné nedostatky a na základě výsledků navrhnout možná opatření.

Metodikou konečného hodnocení je syntéza a porovnání výsledků z jednotlivých oddělení, včetně komparace odpovědí zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Pro vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byl využit počítačový program Microsoft Excel.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika vybrané firmy

Komunikace a motivační klima bylo analyzováno ve firmě UniCall Communication Group, AS*. Společnost Unicall je norská firma, podnikající ve sféře telemarketingových služeb a s nimi spojenou správou administrativy a skladového hospodářství. Ve světě patří co do komplexnosti k jedné z největších firem podnikající v této oblasti. Město Drammen v Norsku je sídlem mateřské společnosti a jsou z něj řízeny pobočky ve všech zastoupených zemích (Norsko, Litva, Švédsko, Polsko a České republika). Filozofií firmy jsou kvalifikovaní pracovníci, důraz na etické principy a garance kvality.

Poskytované služby

Společnost poskytuje servis ve třech hlavních oblastech:

- outbound,
- inbound,
- back-office.

Outbound zahrnuje zákaznický servis spočívající v aktivním telefonickém prodeji, sjednávání schůzek, vyhledávání příležitostí, mystery shopping (mystery shopping přispívá k testování interních prodejních a zákaznických oddělení) a prodej v oblasti B2C a B2B. Kromě aktivního telemarketingu (prodej novým zákazníkům) UniCall Communication Group s. r. o. zabezpečuje cross-sale (prodej stávajícím zákazníkům) a up-sale (nabídka lepších, dražších produktů stávajícím zákazníkům).

Inbound ve společnosti UniCall Communication Group s. r. o. zahrnuje služby zákaznického servisu, helpdesk nebo ústředny. Velké množství firem využívá činnosti inbound v období zvýšené poptávky. Služby jsou vhodné i pro menší

* AS - Aksjeselskap, norské označení společnosti s ručením omezeným

firmy, pro které by zřízení vlastní ústředny bylo příliš nákladné. Nejčastěji je využíván při zavádění nových výrobků na trh a marketingových kampaních.

Back-office poskytuje téměř vyčerpávající výčet služeb - tzv. full service, počínaje skladovým hospodářstvím přes fulfilment (zadávání objednávek, administrativní služby pro telekomunikační předplatitele) nebo management objednávek a vedení databází. Back – office ve společnosti UniCall Communication Group s. r. o. má centrální charakter mezinárodní působnosti, může tedy zabezpečit požadované služby zahraničních klientů se znalostí místního trhu.

Česká republika

Do Obchodního rejstříku v České republice byla společnost zapsána roku 2008, v posledních letech zaznamenala firma na našem trhu expanzi. V roce 2008 byla zahájena činnost prvního obchodního zastoupení v Českých Budějovicích. Poté začala firma spolupracovat se společností Postavdelingen s. r. o. * a v dalším roce se počet poboček v Českých Budějovicích rozrostl na dvě. Zaměstnanecké zázemí čítá cca 70 pracovníků outbound, inbound i back – office servisu. Ve výhledu jednoho roku společnost uvažuje o otevření nové pobočky, která by byla zázemím především pro outbound a inbound zaměstnance. V době zpracování diplomové práce zabezpečovala firma tři hlavní projekty: prodej a propagaci potravinových doplňků, kosmetiky a správu zákaznické linky energetické společnosti.

V práci bude analyzována komunikace a motivační klima na jedné z poboček v Českých Budějovicích, kde sídlí kanceláře inbound a back – office. Výzkum se bude týkat obou dvou oddělení.

* Postavdelingen s. r. o. – distribuční firma, zabývající se plánováním marketingových kampaní (převážně v oblasti direct marketing)

4.2 Současná situace ve firmě

Charakteristika současného stavu firmy v oblasti interní komunikace, motivačního klimatu a souvisejících aspektů podnikové kultury je postavena na pozorování a interních znalostech a informacích, které mi byly poskytnuty při rozhovorech s office manager* a jsou zjistitelné bez hlubší analýzy (např. pomocí dotazníků). Profilování bylo provedeno na základě teoretických znalostí. Analýza současné situace ve firmě, stejně jako dotazníkové šetření, byla soustředěna do dvou pracovišť na pobočce UniCall Communication Group s. r. o. v Českých Budějovicích – back - office a inbound.

4.2.1 Podniková kultura

Corporate identity je představována modrou a bílou barvou. Logo firmy je jednoduché a skládá se z názvu a uzavřeného oválu se třemi spojenými body, které symbolizují spojení severní Evropy, střední Evropy a ostatního světa. Viz logo společnosti – obrázek 5. Před několika měsíci byly prostory kanceláří nově vymalovány dvěma odstíny modré, čímž se jednotnost vnímání identity zостřila. Silnější identifikace, jako je například styl jednání nebo jiné prvky kultury, nemají podle vedení ve firmě výrazné opodstatnění. Styl jednání se zákazníky je předepsán od jednotlivých klientů společnosti. Jednotné oblečení není v kancelářském provozu nutné.

Obrázek 5: Logo společnosti UniCall, s. r. o



Zdroj: interní prostředky firmy

* Office manager – vedoucí kanceláře, vedoucí pracovník

Jak uvedl Brooks (2003), základní typy podnikových kultur jsou mocenská, úkolová, funkční a osobní. Podle velikosti firmy (cca 70 zaměstnanců) by optimální volbou byla kultura mocenská, která je vhodná pro menší a střední podniky. V tomto typu kultury má velký vliv vedoucí pracovník a je charakterizována vysokými požadavky na personál. Tento profil není pro firmu UniCall Communication Group s. r. o. typický. Vzhledem k rozšířené činnosti je vhodnější volbou *kultura úkolová*. Každý pracovník vykonává přidělenou práci a ostatní úkoly vykonává jen v případě potřeby.

Problematika *etických kodexů* nebyla až donedávna ve společnosti řešena. Samozřejmě i zde existují určité nepsané normy jednání a chování. Předpokládá se, že všichni ve firmě budou odvádět práci co nejčestněji a nejsvědomitěji, budou korektní v interní i externí komunikaci, ve společnosti nebude existovat diskriminace a všichni se budou snažit o to, aby atmosféra ve firmě byla přátelská a příjemná. Jako důkaz plnění těchto principů lze použít fakt, že ve firmě pracují cizinci (především slovensky mluvící), romové i homosexuálové. V současné době firma poptává i zaměstnance se ZPS. Ve společných prostorech (jídlna, chodba) se v poslední době začínají objevovat časopisy a nástěnky s obrázky, které namalovaly děti zaměstnanců, často ale také zaměstnanci sami. Z pozorování vyplývá, že pracovníci jsou ve firmě spokojeni a snaží se zpříjemnit si prostředí, ve kterém denně pracují.

Od září 2011 podepisují všichni zaměstnanci i vedení firmy dodatek ke smlouvě, kde se zavazují k mlčenlivosti. Jeho porušení je pokutováno. Od počátku roku 2012 je tento dodatek přímo součástí pracovní smlouvy.

Podle Jandy (2004) jsou definovány dva typy manažerů: demokratický a autokratický. Vzhledem k tomu, že jde o firmu, zabývající se komunikací, je předpokladem volné a otevřené sdílení informací. Tomuto modelu odpovídá *demokratický manažer*. Tento teoretický předpoklad potvrdilo i pozorování.

Ve společnosti UniCall Communication Group s. r. o. neexistují typické týmy, které by se zabývaly jedním pracovním úkolem. Práce je rozdělena individuálně, a to především na back – office. Semknutější skupiny existují pouze na inbound oddělení, kde by se pracovní tým dal nazvat spíše týmem

soutěžním. Skupina pracovníků, zabývajících se stejnou kampaní, soutěží buď neformálně (mezi sebou) nebo formálně (soutěž vyhlásí vedoucí pracovník) o nejlepší prodejní výsledky.

4.2.2 Komunikace

Hloušková (1998) definuje efektivní systém vnitropodnikové komunikace jako informační a motivační propojení jednotlivých pracovníků firmy. Aplikací podmínek efektivní komunikace na firmu UniCall Communication Group s. r. o. bylo dosaženo následujících charakteristik:

Organizace práce - na back – office jsou organizovány jen specifikované činnosti (např. správa plateb, evidence objednávek), které jsou náplní práce každého ze zaměstnanců. Nepřidělené úkoly vykonávají všichni zaměstnanci podle času a potřeby, což vede ke vzniku komunikačních šumů a řadě organizačních nesrovnalostí (práce je vykonávána duplicitně, v nesprávný čas, aj.). Na oddělení inbound je organizace práce nutností, každý zaměstnanec pracuje podle daného harmonogramu a přesně podle něho komunikuje se zákazníky jednotlivých klientů*.

Kvalitní management – top management, představován norskými vlastníky, komunikuje s pobočkou přes internet a telefon. Kromě strategických informací se do činnosti na pobočce téměř nezapojuje.

Fungující a pravidelná zpětná vazba – na back – office, na rozdíl od inbound oddělení, nefunguje pozitivní zpětná vazba. Negativní zpětná vazba je poskytována v případě potřeby, především pokud dojde k chybě ze strany zaměstnance. Pozitivní zpětná vazba by na oddělení back – office měla být posílena. Ve firmě se výborné výsledky předpokládají jako samozřejmost a zaměstnanci tak ani často neví, zda práci odvedli na 100 %. Zpětná vazba na inbound oddělení funguje pravidelně (ústní formou), je ale zaměřena především na negativní hodnocení.

* Klient – firemní zákazník společnosti UniCall Communication Group s. r. o. (např. zákaznická linka společnosti EON).

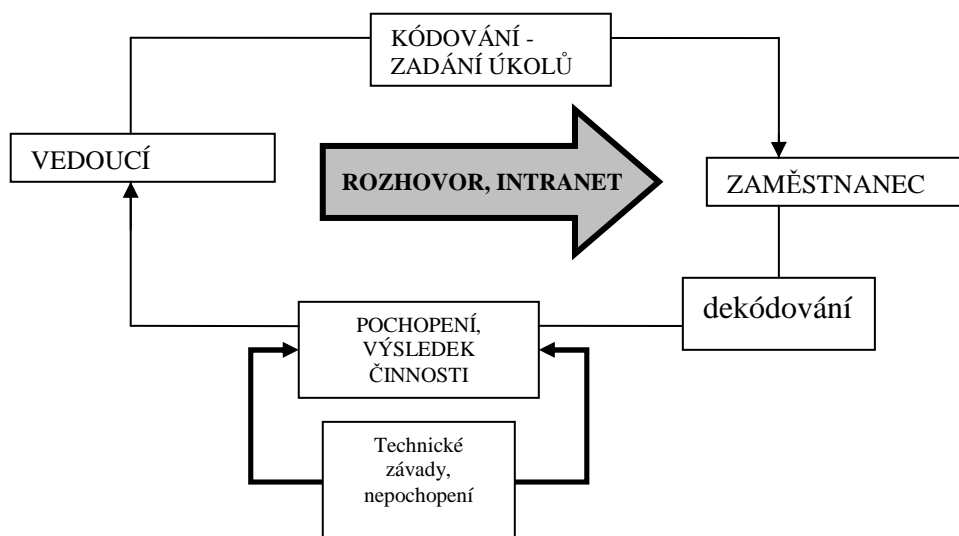
Dodržování komunikační etiky – ze strany vedoucích i mezi zaměstnanci funguje vzájemná slušnost, a to i v rámci komunikace.

V rámci hodnocení těchto čtyř bodů byly sledováním zjištěny nedostatky v organizaci práce a fungování zpětné vazby. Kladně jsou klasifikovány podmínky managementu a komunikační etiky.

Ve sféře pracovních vztahů panuje na odděleních rozdíl v přístupu k vykání a tykání. Na oddělení inbound je zvykem tykání, a to i s nejbližším vedoucím pracovníkem. Na back – office je tykání s vedoucím otázkou dlouhodobé spolupráce a osobní blízkosti. Mezi pracovníky je tykání osobní volbou. Většina zaměstnanců si mezi sebou tyká.

Obrázek 6 demonstruje proces komunikace ve firmě UniCall Communication Group s. r. o. na typickém příkladu, kdy vedoucí předává zaměstnanci informace ohledně pracovního úkonu. Komunikátorem je vedoucí a zaměstnanec se nachází v roli komunikanta. Jako komunikační kanál je nejčastěji využíván skype nebo ústní komunikace (ústní komunikace zejména v situaci, kdy se jedná o zcela nové nebo složitější úkoly). Kódování je nutné hlavně pro elektronickou komunikaci, kdy je obsah zprávy přizpůsoben mediu. Dekódování je pak procesem změny ve zprávě, aby mohla být ze strany zaměstnance dále předávána. Zpětnou vazbou je vykonání úkolu, pochopení sdělení nebo zopakování. Šumy jsou závislé na druhu media, u intranetu převládají technické závady, u ústního rozhovoru nepochopení, nesoustředěnost nebo chyba ze strany komunikátora. Předání pracovních informací má charakter *záměrné a vědomé komunikace*, vedoucí přichází za zaměstnancem s přesně definovanou zprávou, kterou chce předat.

Obrázek 6: Schéma komunikačního procesu ve firmě UniCall Communication Group s. r. o.



Zdroj: podle Tureckiové (2004)

Armstrong (2007) rozdělil vnitropodnikovou komunikaci na intranetovou, písemnou a verbální. Efektivní systém komunikace používá rozumný počet komunikačních kanálů. Cílem je dokončení přenosu zprávy směrem od komunikátora ke komunikantovi.

V tabulce 4 jsou popsány druhy komunikace ve firmě spolu s jejich nejčastějším využitím. Jak je vidět z tabulky, ve společnosti jsou zavedeny všechny druhy komunikace, které Armstrong (2007) definoval.

Tabulka 4: Druhy komunikace používané ve firmě

Druhy komunikace	Typy komunikace	Zainteresované strany	Používán při
<i>Intranet, moderní komunikační kanály</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Sdílené disky – Skype – Interní elektronická pošta 	<ul style="list-style-type: none"> – Management – Vedoucí – Zaměstnanci – Externí pracovníci (sklad, IT) – Jiná oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> – Zadávání úkolů – Řešení problémů – Nepracovní komunikace

<i>Písenná komunikace</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Firemní oběžníky – Nástěnky 	<ul style="list-style-type: none"> – Management – Vedoucí – Zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> – Novinky – Důležitá upozornění – Motivace (soutěže...)
<i>Verbální komunikace</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Porady – Školení – Rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> – Management – Vedení – Zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> – Novinky – Strategická rozhodnutí – Zadávání úkolů

Zdroj : vlastní tvorba

Moderní komunikační kanály ve formě interní elektronické pošty, skype nebo sdílených disků, na kterých jsou k dispozici potřebné informace, je na back – office denní formou komunikace na všech hierarchických úrovních. Vedoucí prostřednictvím intranetu komunikuje se zaměstnanci, managementem, externími odděleními (jako je například sklad nebo IT oddělení v Norsku), outbound a inbound. Moderní komunikační kanály jsou nejčastěji využívány jako forma pracovní komunikace, není ale vyloučena i komunikace mimopracovní. Ke sdílené ploše mají přístup všichni zaměstnanci back – office, k interní poště nebo skype jen pracovníci, jejichž počítače jsou napojeny na interní elektronickou síť. Tento typ komunikace je proto využíván především vedoucími pracovníky. Na oddělení inbound není elektronické médium typickým komunikačním kanálem. Klasický intranet je v současné době v přípravné fázi. Zaveden by měl být do srpna roku 2012. Tím budou zpřístupněny informace všem v ten správný čas.

Písenná komunikace se ve firmě soustřeďuje na využití nástěnek. Ty ale slouží ve většině případech jen jako informační plocha pro zaměstnance, který má v blízkosti pracovní stůl. V podniku je zvykem, že důležité novinky a informace jsou umístovány na dveře back – office (tento zvyk se ujal i na inbound oddělení). V poslední době se ve firmě začal využívat systém motivačních soutěží. Vyhlášení a výsledky soutěží se umísťují na dveře

a dostupné nástěnky. Firemní věštníky vycházejí dvakrát ročně (po létě a před novým rokem). Obsahem jsou novinky a úspěchy poboček UniCall Communication Group s. r. o. , spolu s vyjádřením managementu. Na inbound je další formou písemné komunikace call skript, tedy požadavky a podmínky prodeje prostřednictvím telefonu.

Verbální komunikace má na oddělení back – office formu porad vedení, školení zaměstnanců (je zaměřeno především na nové zaměstnance, stálí zaměstnanci jsou na back – office školení minimálně), nebo rozhovorů. Rozhovory probíhají na formální i neformální úrovni a není z nich nikdo vyloučen. Na inbound jsou vstupní i průběžná školení nutností, proto se na tomto oddělení dbá na kvalitu školitelů.

Armstrong (2007) definoval základní oblasti a cíle komunikace. První oblastí je komunikace manažerská, která je důležitá hlavně pro oblast strategických cílů. Tato komunikace je ve firmě zajištěna ze strany managementu, který s firmou komunikuje prostřednictvím internetu z mateřské pobočky v Norsku. S výjimkou vybraných činností, které jsou s managementem projednávány, není tento zásah příliš znatelný. Management má funkci spíše monitorovací. Další oblastí jsou vnitropodnikové vztahy. Ty jsou ve firmě UniCall Communication Group s. r. o. prezentovány chováním vedení a zaměstnanců. Byť je Armstrong definuje jako silně pracovní, ve firmě má velkou váhu i komunikace neformální. Poslední oblastí jsou vztahy s okolím, které jsou na pobočce upraveny interními předpisy (písemná a telefonická komunikace se zákazníky). S ohledem na charakter podnikání musí být samotné chování zaměstnanců navenek velice reprezentativní.

Na základě pozorování lze usuzovat drobné komunikační nesrovnalosti ve vertikální komunikaci, a to především směrem dolů. Častým problémem je neúplnost informací. Nejsou informováni všichni pracovníci a následkem toho vznikají různorodé varianty sdělení, které narušují efektivnost a plynulost práce.

4.2.3 Motivační klima

Motivujícího prostředí je podle Bělohlávka (2003) postaveno na uspokojení jednotlivých úrovní Maslowovy pyramidy potřeb. Na základě této hierarchie jsou potřeby zaměstnanců ve firmě UniCall Communication Group s. r. o. zabezpečeny následovně:

Fyziologické potřeby jsou zajištěny prostřednictvím odstraňováním rizik na pracovišti. Kromě školení v oblasti BOZP a PO byl například nedávno řešen problém, kdy dveře jedné z kanceláří při otevření ohrožovaly procházející personál na chodbě. Byla vyhlášena soutěž o nejlepší řešení, k dnešnímu dni se vybírá nejlepší návrh.

Potřeba jistoty a bezpečí je odrazem perspektivy firmy. Na back – office je jistota práce jedním z hlavních motivů. Velký důraz je kladen nejen na pracovní výsledky, ale také na „zapadnutí do kolektivu“. Pokud vedoucí zjistí, že si pracovník po roce mezi spolupracovníky nevybudoval dobré postavení, není mu smlouva prodloužena. Tato situace není ve firmě častým jevem. Pro pracovníky inbound je jistota zaměstnání ožehavějším tématem, a to hlavně proto, že jejich setrvání ve firmě je úměrné jejich výkonu, který je dobře měřitelný. V tomto odvětví se všeobecně vyskytuje poměrně velká míra fluktuace, proto se jistota zaměstnání pro pracovníky inbound stává často diskutovaným problémem.

Potřeba sounáležitosti je oblastí, kterou se vedoucí pracovníci u svých podřízených snaží posílit. Pomocí různých soutěží a akcí je podporována motivace a sounáležitost pracovníků s firmou. I když princip soutěžení je klasický spíše pro in a outbound, pracuje se na budování podobných motivačních příležitostí i na oddělení back – office.

Velké množství návrhů soutěží pochází přímo od managementu. Loňský rok byla např. vyhlášena soutěž o návrh tapety na plochu PC, která by byla univerzálně používaná ve všech zemích, ve kterých firma působí. Tapeta měla být motivační a profesně zaměřená. Výherce získal 5 000 NOK. Vítězný návrh pocházel z Norska.

Potřeba uznání a ocenění - na back – office není ve velké míře využíváno peněžních prémie a nefunguje zde ani systém motivačních benefitů (např. stravenky), vedoucí pracovník každý rok vybere nejlepšího zaměstnance, který získá dárkový koš. Zaměstnanci mají možnost nakupovat prodávané výrobky se slevou nebo je v některých případech získat zdarma. Bližší specifikace motivačního systému ve firmě bude uvedena níže v této části kapitoly.

Jak bylo zjištěno pozorováním v oblasti podnikové kultury, organizace práce není příliš silnou stránkou firmy a *potřeba seberealizace* nedosahuje potřebné úrovně. Častým opakováním rutinních činností potřeba projevit svoje dovednosti klesá.

V rámci pozorování motivačního klimatu ve společnosti UniCall Communication Group s. r. o. lze charakterizovat následující faktory působící na motivační klima, podle toho, jak je definovala Tureckiová (2004):

Náplň práce – u zaměstnanců back - office je práce administrativního charakteru, proto se zde objevuje velký sklon k automatizaci. Na inbound oddělení je náplň práce definována zcela jasně a je podporována rozsáhlým vstupním školením a doplňujícími tréninky.

Participace a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu – je ve firmě prakticky nulová. Pracovníci nemají možnost vyjadřovat se ani k problematice na úrovni operativních činností.

Přenášení pravomoci a odpovědnost za úkol jsou závislé na časové vytíženosti vedoucího pracovníka. Práce je delegována v důsledku nedostatku času na splnění pracovního úkolu. Pozorováním nebyly zjištěny žádné jiné okolnosti, které by k přenášení pravomoci vedly.

Efektivní komunikace manažera s pracovníky a systém zpětné vazby – bližší výsledky pozorování z oblasti manažerské komunikace byly již zpracovány v části zabývající se analýzou komunikace. Systém zpětné vazby je na back – office nepropracovaný a vedoucí zpětnou vazbu vyžaduje jen u minima vykonávaných činností. Na inbound oddělení je zpětná vazba častějším, nikoli však ze strany zaměstnanců kladně hodnoceným jevem.

Informovanost o dění ve firmě – bude v budoucnu zlepšena zavedením intranetu. V současné době jsou informace předány, dále ale šířeny jen minimálně a efekt jejich přenosu k dalším pracovníkům není dostačující.

Vztahy uvnitř firmy nebo týmu – jsou otázkou interpersonálních vztahů na pracovištích. Pozorováním nebyly zjištěny žádné faktory, které by vztahy uvnitř skupin narušovaly.

Možnost rozvoje a kariérového růstu – je závislá na míře fluktuace na vedoucích pracovních pozicích. Většina zaměstnanců je poptávána v první řadě z interních zdrojů, proto je šance na kariérový postup velká. Záleží na počtu možných příležitostí.

Spravedlivý systém odměňování – je nastaven mzdovým systémem. Výše mezd mi nebyla oficiálně poskytnuta. Ze zaměstnaneckých zdrojů bylo potvrzeno, že všichni pracovníci jsou odměňováni stejně v závislosti na drobných nuancích v náročnosti práce.

Sociální program organizace a způsob chování vedoucího pracovníka – je ve větším rozsahu rozebrán v podkapitole komunikace. Z pozorování vyplynulo, že chování vedoucího pracovníka nemá na výkon zaměstnanců na back – office ani na inbound dominantní vliv.

Motivační systém ve firmě

V tabulce 5 je uvedena charakteristika motivačního systému společnosti UniCall Communication Group s. r. o. pro oddělení back office a inbound. Informace pocházejí z interních zdrojů firmy.

Tabulka 5: Motivační systém ve firmě UniCall, s. r. o.

BACK - OFFICE	INBOUND
Mzda	Mzda
Bonusy	Odměny
Nepeněžitě odměny	Bonusy
Produkty	Nepeněžitě odměny
Firemní SIM karta	Produkty
	Firemní SIM karta

Zdroj : Interní firemní informace

Na *back - office* je základem motivačního systému mzda, jejíž výše je pevně ukotvena v pracovní smlouvě. Ve firmě jsou formou prémie rozdělčovány odměny a bonusy. Na *back - office* jsou uplatňovány bonusy, které závisí na kvalitě a kvantitě odvedené práce a mají charakter subjektivního rozhodnutí vedoucího pracovníka. Jsou vypláceny společností UniCall Communication Group s. r. o. Nepeněžitě odměny jsou rozděleny do dvou kategorií. První kategorií jsou odměny, které vyplácí klient (agent), pro kterého UniCall Communication Group s. r. o. práci vykonává. Na *back - office* se jedná o měsíční dávky produktů (např. potravinové doplňky). Druhou kategorií jsou nepeněžitě odměny, které poskytuje společnost UniCall Communication Group s. r. o., tedy zaměstnavatel. Aktuálně jsou zavedeny např. tzv. „pizza dny“, kdy firma jednou měsíčně zaplatí svým pracovníkům oběd ve formě donáškové služby, nejčastěji právě pizzy. Společnost na oddělení *back - office* preferuje nepeněžitě odměny, a tak jsou přibližně jednou měsíčně zaměstnanci motivováni balíčkem kosmetiky, potravin nebo jiného spotřebního zboží.

Každoročně dostává nejlepší zaměstnanec *back - office* velký dárkový koš jako poděkování za svoji práci. Ve firmě nefungují klasické benefity známé např. ve

formě stravenek. Zaměstnanci mají možnost získat firemní SIM kartu, kde sms i volání stojí 1Kč a komunikace mezi pracovníky firmy je zdarma. Provolaná částka je pak zaměstnanci sražena ze mzdy. Tato možnost je ve firmě jen málo využívána.

Oddělení inbound má motivačních prvků více, i když většina se svým charakterem od systému na back - office příliš neliší. Stejně jako zaměstnanci back – office, dostávají i na inbound pevnou část mzdy určenou pracovní smlouvou. Rozdíl je možno nalézt u prémiových finančních prostředků. Zde se prémie skládají z bonusů a odměn. Bonusy jsou koncipovány stejně jako na back - office, tzn. že odměňování jsou ti zaměstnanci, kteří dosáhli určité kvality nebo kvantity. Narozdíl od back - office, kde je hodnocení subjektivní, je na tomto oddělení výsledek činnosti dobře měřitelný. Pracovníci jsou odměňování bonusy na základě prodejů nebo tzv. „udržených zákazníků“.* Druhou částí peněžní motivace jsou odměny, které vyplácí klient. Vedoucí navrhuje každý měsíc 10 zaměstnanců, kteří podle jeho názoru nejvíce přispěli k dobrému výsledku oddělení a klient těmto pracovníkům poté vyplatí odměnu. Charakterem rozhodování o přidělení peněz je tato odměna podobná bonusům na back - office, je ale placená z finančních prostředků klienta. Nepeněžní odměny jsou zde koncipovány stejně jako na back - office, navíc je zde využita forma soutěží, kdy klient kromě měsíčních dávek produktů dodává i předměty, které se pak stanou výhrou (např. pro nejlepšího prodejce dne). Soutěží se o drobné dárky, stejně tak např. o fotoaparáty nebo MP3 přehrávače. Benefiční volání má stejné podmínky jako u předchozího oddělení.

Filozofií firmy je vybudovat ve firmě vzájemnou soutěživost mezi pracovníky, proto jsou rovnocenně prezentovány úspěchy i neúspěchy. Hodnocení má písemnou formu a je vyvěšováno na nástěnkách. Tento postup je efektivní pro úspěšné zaměstnance. Pro neúspěšné pracovníky je veřejné vyvěšení demotivující. Pozorováním byla zjištěna existence komunikační bariéry mezi oběma skupinami pracovníků, což dává za vznik intrikám a pomluvám.

*Udržení zákazníci - zákazníci, kteří chtějí smlouvu s klientem ukončit, ale operátorovi se podaří motivovat ho k další spolupráci.

4.3 Výzkum komunikace a motivačního klimatu – dotazníkové šetření

K analýze a následnému hodnocení motivačního klimatu a komunikace ve firmě UniCall Communication Group s. r. o. bylo využito dotazníkové šetření. Výzkum byl proveden na dvou odděleních českobudějovické pobočky, na back - office a inbound. Obě pracoviště se nacházejí v jedné budově, mají nastavený stejný komunikační a velice podobný motivační systém.

Dotazníky byly použity dva – jeden pro zaměstnance a druhý pro vedoucí pracovníky. Celkem bylo ve firmě osloveno 50 zaměstnanců (podle interních údajů 87 % zaměstnanců firmy). Neoslovení zaměstnanci nebyli v době dotazníkového šetření přítomni. Z celkového počtu 50 pracovníků bylo dotázáno 10 brigádníků a 40 stálých zaměstnanců. Na back - office byl dotazník předán 22 pracovníkům, na inbound 28. Vyplněných dotazníků se vrátilo 40, z toho 21 z back - office a 19 z inbound oddělení (blíže tabulka 6).

Tabulka 6: Údaje o dotazníkovém šetření

Celkem zaměstnanců 57	22 back - office	35 inbound
Celkem oslovených zaměstnanců 50 (87%)	22 back - office (100%)	28 inbound (80%)
Celkem vyplněných (vrácených) dotazníků 40 (80%)	21 back - office (95%)	19 inbound (67%)

Zdroj: výsledek dotazníkového šetření

Dotazník obsahoval 29 otázek, 6 otázek se týkalo motivačního klimatu, 9 interní komunikace. Zbývajících 14 otázek se zabývalo podnikovou kulturou, přičemž všechny s ní spojené otázky měly přímou vazbu na komunikaci nebo motivaci zaměstnanců. Dotazníky byly po konzultaci s vedením firmy anonymní bez jakékoliv identifikace (věk, pohlaví). Vzhledem k citlivosti některých informací by při možné identifikaci s největší pravděpodobností

nedošlo ke zcela pravdivě vyplněným údajům. S přihlédnutím k tomu, že všichni oslovení zaměstnanci na jednotlivých odděleních zastávají stejnou pracovní pozici, nebyla nutná ani selekce prostřednictvím identifikace pracovního zařazení. Grafické výsledky jsou k dispozici v přílohové části práce (viz příloha č. 3). Přímo v textu se objeví ty, které jsou podkladem pro konečné návrhy.

4.3.1 Dotazníkové šetření

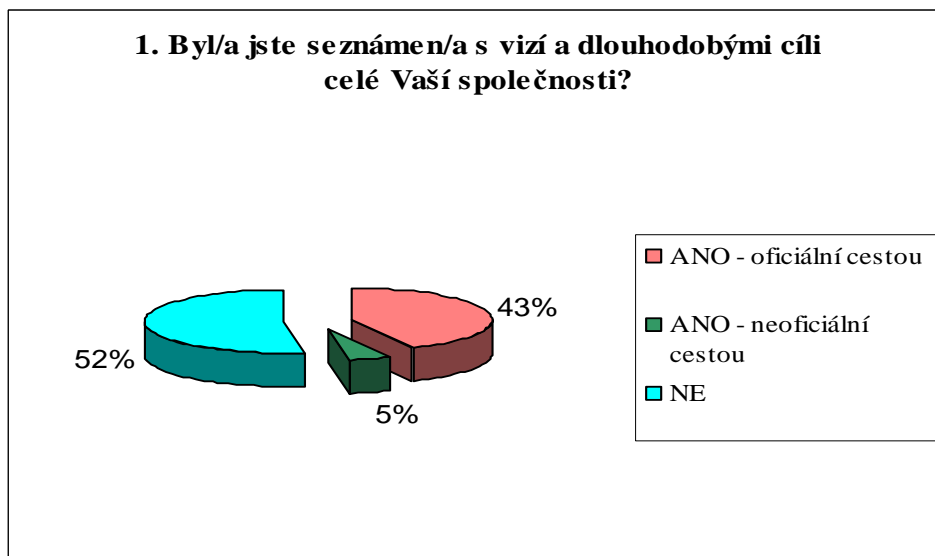
Tato část práce je zaměřena na hodnocení výsledků, které jsou výstupem dotazníkového šetření na odděleních back – office a inbound. Dotazníky jsou orientovány na analýzu názorů zaměstnanců (dotazník viz příloha č. 1). Výsledky jsou rozděleny podle jednotlivých otázek.

Otázka č. 1 - Seznámení s vizí a dlouhodobými cíli firmy

Znění otázky: „Byl/a jste seznámena/a s vizí a dlouhodobými cíli celé Vaší společnosti?“

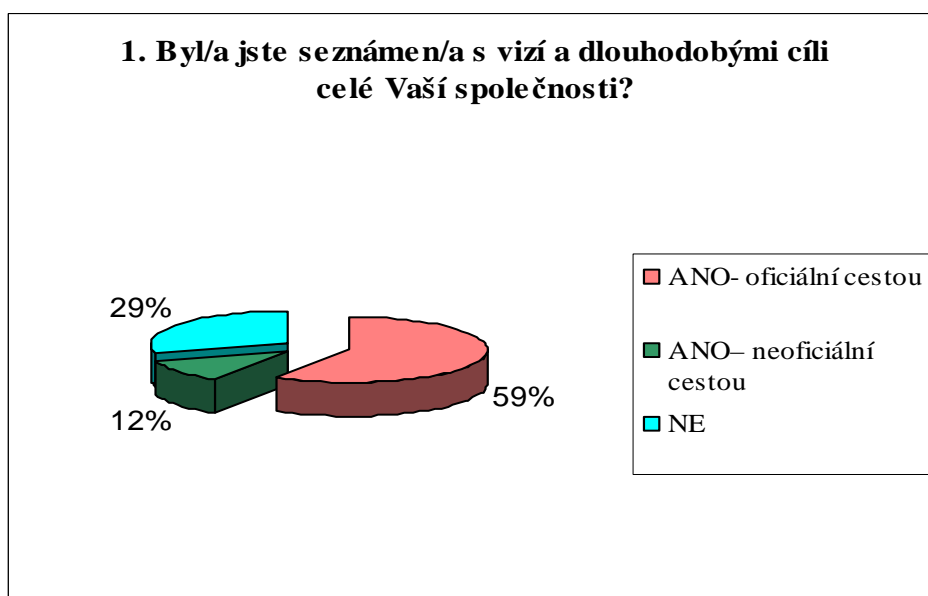
Filozofií a vizí firmy jsou kvalifikovaní pracovníci, důraz na etické principy a garance kvality. Z grafů (grafy 1 a 2) je patrné, že ve věci seznámení zaměstnanců s vizí společnosti dosáhly oddělení rozdílných výsledků. Zatímco na back - office byla odpověď, že pracovníci nejsou s vizí seznámeni, dominantní (uvedlo 11 zaměstnanců), u inbound oddělení tvořila tato odpověď pouze 29 % (5 zaměstnanců). Respondenti z inbound pracoviště nejčastěji uvedli možnost, že jsou s vizí seznámeni prostřednictvím oficiální cesty. Z odpovědí vyplývá fakt, že pracovníci back – office jsou s vizí seznámeni v mnohem menší míře, než je tomu na oddělení inbound.

Graf 1: Seznámení s vizí a cíli firmy na oddělení back – office



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Graf 2: Seznámení s vizí a cíli firmy na oddělení inbound



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Otázka č. 2 - Hodnocení pracovní atmosféry

Znění otázky: „Jak byste ohodnotil/a pracovní atmosféru?“

Při hodnocení pracovní atmosféry na oddělení back – office se 20 pracovníků usneslo na kladném hodnocení. Pouze jeden pracovník uvedl, že na něho atmosféra nepůsobí pozitivně a raději mi změnil pracoviště. Na inbound oddělení je situace odlišnější. I když největší hodnotu (76 % = 13 zaměstnanců) získala opět možnost, že atmosféra je přátelská, 3 zaměstnanci by raději pracovali v jiném prostředí. Jednomu z respondentů se atmosféra zdá nepřátelská. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovní atmosféra na back - office je hodnocena lépe než na inbound. I přes to je kladná hodnota odpovědí u obou oddělení větší než 75% , lze tedy konstatovat, že atmosféra na pracovišti je pro zaměstnance firmy motivující a příjemná. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 3 – Spoluúčast na rozhodovacím procesu

Znění otázky: „Jste jako zaměstnanec součástí rozhodovacího procesu?“

Nejvyšší hodnotu odpovědí na otázku č. 3 zaznamenala odpověď, že zaměstnanci součástí rozhodovacího procesu spíše nejsou. Na inbound je pozitivní hodnota (odpovědi „ano + spíše ano“) rovna 31 %, na back - office tyto možnosti nikdo neoznačil. Z výsledku lze vyvodit, že ve firmě není zaměstnancům poskytnut prostor k vyjádření názorů. Pracovníci jsou z rozhodovacího procesu vyloučení. Výsledky z dotazníkového šetření jsou shodné se závěry pozorování. (Grafy viz příloha č. 3)

Otázka č. 4 – Výskyt pomluv a intrik na pracovišti

Znění otázky: „Vyskytuje se u vás hodně intrikování a pomluv?“

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že téměř polovina respondentů, která není spokojena s pracovním prostředím, uvedla, že se na pracovišti vyskytují pomluvy a intriky. Tento závěr platí pro respondenty na oddělení inbound. Na back - office přiznalo výskyt pomluv 8 zaměstnanců (38 %). Tito

pracovníci uvedli možnost „spíše ano“. Odpověď „ano“ neoznačil žádný z dotazovaných. Na inbound výskyt pomluv potvrdilo 52 % dotazovaných. Na tomto oddělení je výskyt a pomluv o 14 % vyšší než na back – office. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 5 – Důvěra v rozhodnutí nadřízeného

Znění otázky: „Máte důvěru v rozhodnutí Vašeho nadřízeného?“

Větší důvěru v rozhodnutí svého nadřízeného projevují pracovníci na inbound. Zde má největší podíl (52 %) odpověď „ano“. Na back - office respondenti uvedli, že v rozhodnutí vedoucího mají spíše důvěru, a to z 62 %. Výsledky této otázky jsou pro management i vedení firmy velice příznivé. Vedoucí je vůči svým podřízeným v postavení, ve kterém je respektován a má potřebnou míru přirozené autority. (Grafy – viz příloha č. 3).

Otázka č. 6 – Hrdost na vykonanou práci

Znění otázky: „Jste hrdý na vykonanou práci?“

Na back – office převýšily kladné odpovědi („ano + spíše ano“) záporné („ne + spíše ne“) o 52 %, na inbound o 90 %. Závěrem tedy je, že u pracovníků na inbound oddělení je pocit hrdosti silnější než na back – office. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 7 – Ocenění od vedoucího

Znění otázky: „Dává Váš nadřízený najevo, že si Vaši práce cení?“

Průměrně 37,5 % zaměstnanců pobočky uvedlo, že vedoucí dává najevo, že si jejich odvedené práce cení. V průměru 17,5 % všech respondentů označilo, že si vedoucí vykonané práce necení a přibližně 45 % pracovníků uvedlo odpověď občas. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 8 – Členství v pracovním týmu

Znění otázky: „Máte pocit, že jste platným členem pracovního týmu?“

U otázky č. 8 pouze 2 pracovníci z každého oddělení odpověděli, že se necítí být členy pracovního týmu. Vzhledem k počtu dotazovaných se hodnota pohybuje okolo 10 %. To znamená, že většina zaměstnanců společnosti se cítí být členem týmu. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 9 – Důležitost vztahu mezi spolupracovníky

Znění otázky: „Je pro Vás důležitý vztah mezi spolupracovníky?“

Výsledné hodnocení této otázky je jednoznačné. Všichni dotázaní pracovníci uvedli, že je pro ně vztah se spolupracovníky důležitý. Výsledek této otázky není zobrazen graficky.

Otázka č. 10 – Vztah ke spolupracovníkům

Znění otázky: „Jaký je Váš vztah ke spolupracovníkům?“

Na tuto otázku č. 10 odpovídali pouze ti pracovníci, kteří u předchozí otázky (č. 9) uvedli, že je pro ně vztah se spolupracovníky důležitý. Odpovídali proto všichni zaměstnanci. Jak na back - office, tak na inbound uvedlo přes 80 % dotazovaných, že mají se svými spolupracovníky kladný vztah. Pouze 4 pracovníci na back - office a 2 na inbound odpověděli, že záleží na tom, o jaké pracovníky se jedná. Vztah se spolupracovníky je na základě dotazníkového výzkumu hodnocen jako kladný. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 11 – Důležitost vztahu s nadřízeným

Znění otázky: „Je pro Vás důležitý harmonický vztah s nadřízeným?“

Na back - office považují všichni dotázaní pracovníci vztah s nadřízeným za důležitý. Na oddělení inbound se 2 z respondentů vyjádřili, že pro ně harmonický vztah s nadřízeným důležitý není. Kladná odpověď dosahuje na inbound téměř 90 %. Vzhledem k jasnému výsledku je v příloze č. 3 uveden jen graf pro inbound oddělení.

Otázka č. 12 – Vztah s nadřízeným

Znění otázky: „Považujete Váš vztah s nadřízeným za dobrý?“

Na otázku, zda zaměstnanci považují svůj vztah s nadřízeným za dobrý, odpověděli všichni dotázaní na back - office kladně. Na inbound oddělení tento vztah hodnotí záporně 1 dotazovaný pracovník. Vzhledem k tomu, že na tuto otázku odpovídali pouze pracovníci, kteří u otázky č. 11 označili možnost ano, na inbound se k tomuto tématu vyjadřovalo jen 17 zaměstnanců. Z šetření vyplynulo, že 95 % pracovníků z inbound oddělení považuje svůj vztah s nadřízeným za dobrý. Srovnáním s výsledky otázky č. 7, která zjišťovala, zda se pracovníci domnívají, že si vedoucí cení jejich práce, vyšlo najevo, že 3 zaměstnanci, kteří mají pocit, že si vedoucí jejich práce necení, uvedli, že ani jejich vzájemný vztah není dobrý. (Graf pro inbound viz příloha č. 3).

Otázka č. 13 – Mimopracovní setkání

Znění otázky: „Existují mimopracovní setkání pracovníků společnosti? Jaký k těmto setkáním máte vztah?“

Na back - office odpovědělo 95 % zaměstnanců, že mimopracovní setkání existují a účastní se rádi. 1 pracovník uvedl, že se setkání nekonají a tento fakt mu nevádí. Na inbound oddělení se všichni dotazovaní mimopracovních setkání účastní setkání rádi. (Graf viz příloha č. 3).

Otázka č. 14 – Spokojenost zaměstnanců

Při hodnocení otázky č. 14 bylo zjištěno, že zhruba 30 % respondentů nedodrželo postup vyplňování. Zaměstnanci byli požádáni, aby seřadili zadané faktory podle spokojenosti od 1 do 6, přičemž každé číslo se mohlo opakovat pouze jednou. Znamce 1 byl přidělen nejvyšší stupeň spokojenosti. Nesprávně vyplněná otázka byla kvůli zachování objektivnosti vyřazena z hodnocení. Počet respondentů je v závěru roven 28. 6 respondentů z každého oddělení vyplnilo otázku chybně.

Na back - office dosáhly 3 hodnocené faktory více než 20 % - mzda, pracovní podmínky a jistota zaměstnání. Nejvíce jsou pracovníci spokojeni se mzdou. Nejnižší (7 %) byla ohodnocena možnost vzdělávání, která je i podle subjektivních měřítek na oddělení chybějícím motivačním faktorem. Výsledky na inbound jsou od back - office odlišné. Nejvíce (22 %) bodů získaly pracovní vztahy. Mzda, která je na back - office hodnocena nejlépe, obsadila na inbound až páté místo (14% spokojenost). S jistotou zaměstnání jsou pracovníci na tomto oddělení spokojeni nejméně. Pro názornost jsou výsledky zobrazeny v tabulce 7. (Grafy viz příloha č. 3).

Tabulka 7: Spokojenost pracovníků inbound a back - office

BACK OFFICE		INBOUND	
<i>Faktory</i>	<i>Spokojenost</i>	<i>Faktory</i>	<i>Spokojenost</i>
pracovní podmínky	23%	pracovní podmínky	19%
mzda, plat	26%	mzda, plat	14%
jistota zaměstnání	21%	jistota zaměstnání	10%
pracovní vztahy	15%	pracovní vztahy	22%
možnost vzdělávání	7%	možnost vzdělávání	17%
kariérový růst	8%	kariérový růst	18%

Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

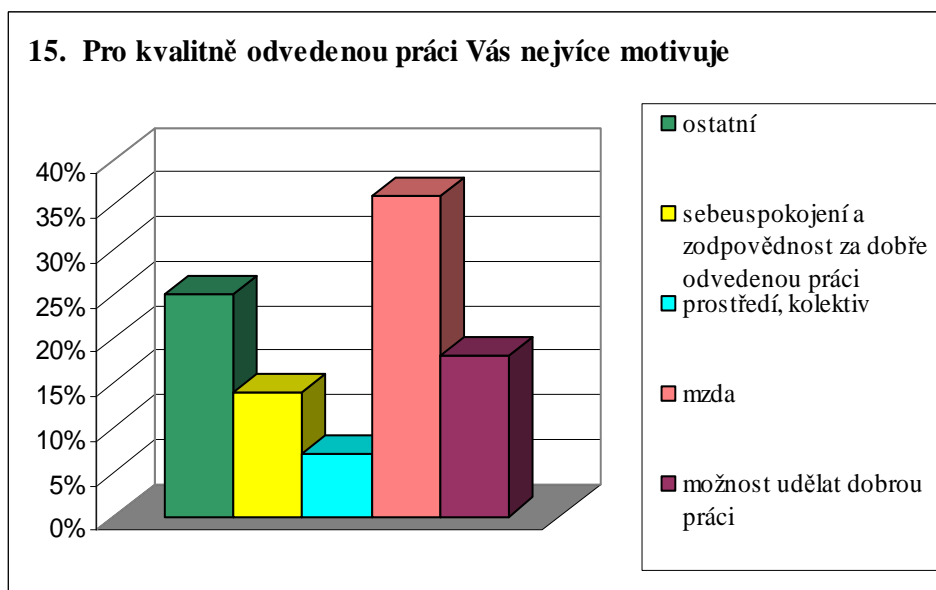
Otázka č. 15 – Zdroje motivace

Znění otázky: „Pro kvalitně odvedenou práci Vás nejvíce motivuje...“

Otázka č. 15 byla profilována jako vypisovací. Ve výsledcích jasně dominuje mzda (viz grafy 4 a 5). Na back - office se jako motivační faktor mzda objevila desetkrát, inbound pracovníci ji uvedli třináctkrát. Na oddělení back - office pracovníky motivuje mmj. dobře odvedená práce. Respondenti na inbound tento faktor neuvodili a hned na druhé místo po mzdě zařadili další finanční stimul - bonusy. I z dalších odpovědí je patrné, že pracovníky back - office motivují především nehmotné podněty, inbound oddělení je zaměřeno spíše na finanční ohodnocení práce. Na back - office dotazovaní dále uvedli např. sebeuspokojení a zodpovědnost nebo pracovní kolektiv. Zaměstnanci na

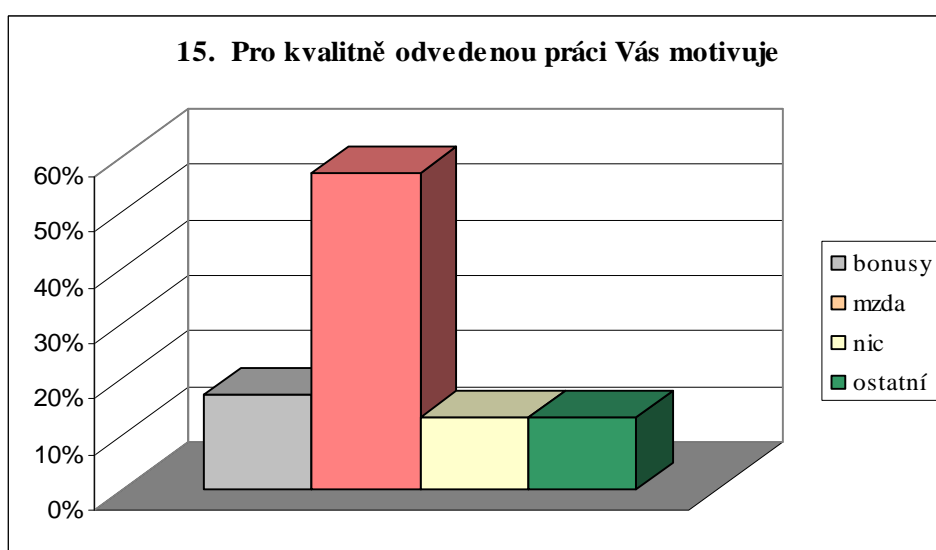
inbound se poměrně ve 13 % vůbec nevyjádřili a odpověď nevyplnili. Hodnota ostatní, která se na obou grafech vyskytuje, je součtem názorů, které byly uvedeny pouze jednou a měly by tak pro statistické účely příliš nízkou hodnotu. Dvě odpovědi byly nečitelné.

Graf 3: Motivace k práci na oddělení back – office



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření - vlastní tvorba

Graf 4: Motivace k práci na oddělení inbound



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření - vlastní tvorba

Na back - office položka ostatní zahrnuje:

- kariérní růst,
- informovanost,
- náplň práce,
- jistota zaměstnání,
- dobrá komunikace,
- motivační odměny,
- střídání práce.

Na inbound položka ostatní zahrnuje:

- benefity,
- spokojení zákazníci,
- soutěže.

Jak je vidět, faktor spokojenosti zákazníků je obsažen pouze jednou, což není v souladu s vizí společnosti. Pracovníci back – office se i na základě tohoto výčtu orientují na nehmotné atributy jako je komunikace, charakter práce nebo jistota zaměstnání.

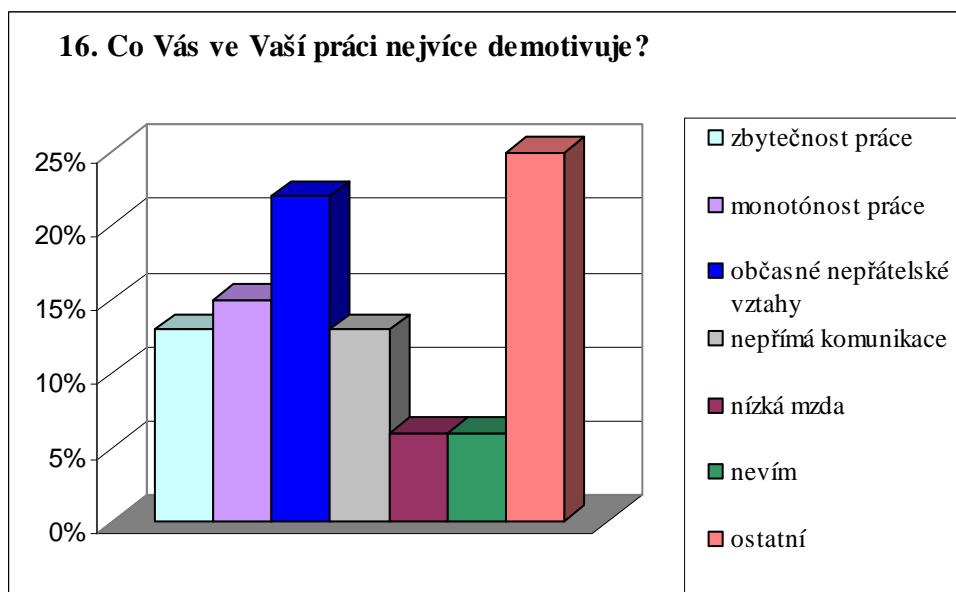
Otázka č. 16 – Zdroje demotivace

Znění otázky: „Co Vás ve Vaší práci nejvíce demotivuje?“

Na back - office respondenti jako demotivující faktor nejčastěji uvedli občasné nepřátelské vztahy (7 pracovníků), monotónnost a zbytečnost práce. 4 zaměstnanci demotivuje nepřímá komunikace ze strany nadřízeného. Nízkou

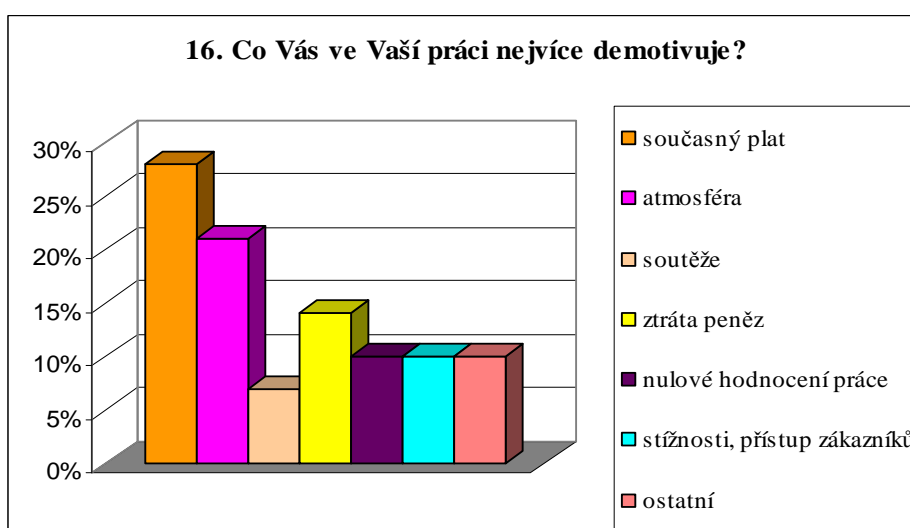
mzdu jako demotivující faktor uvedli 2 dotazovaní. Inbound pracovníci jsou demotivováni především vyšší současného platu (28 % = 8 dotázaných), atmosférou, ztrátou peněz*, přístupem zákazníků nebo nulovým hodnocením jejich pracovních výkonů. Výsledky jsou vizuálně zobrazené na grafech 5 a 6.

Graf 5: Demotivace na oddělení back – office



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Graf 6: Demotivace k práci na oddělení inbound



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

* Absence peněžních odměn při nesplněných prodejích.

Otázka č. 17 – Spokojenost s motivačním systémem

Znění otázky: „Jste spokojen se současným motivačním systémem ve firmě?“

Dotazovaní na oddělení back - office jsou v celkovém hodnocení s motivačním systémem spokojeni (rozdíl mezi odpověďmi ano a ne = 5). Respondenti na inbound ve více než 50 % uvedli, že spokojeni s motivačním systémem nejsou. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 18 – Objektivnost posuzování práce

Znění otázky: „Domníváte se, že posuzování Vaší práce ze strany manažera je objektivní a spravedlivé?“

U otázky č. 18 získala nejvyšší hodnotu u obou oddělení odpověď: „nevím, nemám možnost srovnání“. Na back - office je 29 % (6 pracovníků) s hodnocením svého vedoucího spokojeno, na inbound tuto odpověď neoznačil nikdo. 3 zaměstnanci hodnotí chování svého nadřízeného v této oblasti negativně. Přibližně 25 % pracovníků celé společnosti se nad objektivností svého nadřízeného nezamýšlelo. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 19 - Potřebnost školení

Znění otázky: „Považujete za potřebné absolvovat školení či výcvik týkající se Vaší práce?“

Pouze 1 zaměstnanec na back – office a 2 na inbound oddělení označili, že školení potřebné není. Konečný výsledek potřebnosti školení ve společnosti UniCall Communication Group s. r. o. se tedy pohybuje okolo 90 %. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 20 – Hodnocení školení

Znění otázky: „Bylo Vám umožněno se školení nebo výcviku zúčastnit a mělo to dopad na kvalitu Vaší práce?“

Již bylo zjištěno na základě pozorování, inbound oddělení školení probíhá častěji. 100% hodnota odpovědí „ano“, vycházející z dotazníkového šetření,

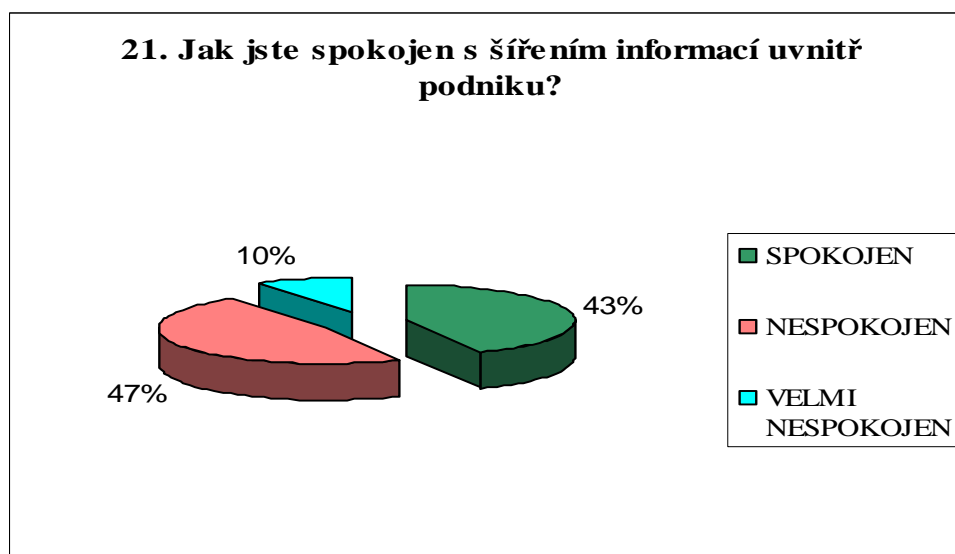
tento výsledek potvrdila. Na back – office 2 dotazovaní uvedli, že jim školení umožněno nebylo. Co se týká přínosnosti školení pro jednotlivé pracovníky, většina respondentů označila, že školení přínosné bylo. Jen něco kolem 15 % všech pracovníků odpovědělo, že tomu tak není. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 21 – Spokojenost s šířením informací

Znění otázky: „Jak jste spokojen s šířením informací uvnitř podniku?“

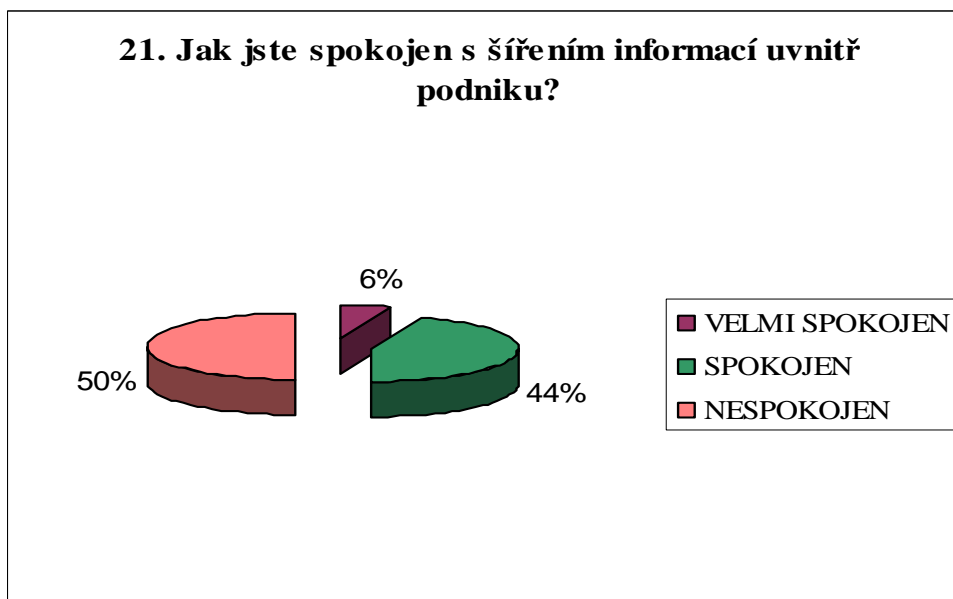
Nespokojenost se šířením informací vyjádřilo přibližně 50 % všech dotazovaných zaměstnanců. Na škále od „velmi spokojen – velmi nespokojen“ vyznačil pouze 1 pracovník svoji absolutní spokojenost. Spokojených je v obou odděleních přibližně 43 % pracovníků. Na back - office je velmi nespokojeno 10 % zaměstnanců. Výsledkem tedy je, že průměrně 53,5 % pracovníků firmy je se stávajícím šířením informací v podniku nespokojeno.

Graf 7: Spokojenost s šířením informací na oddělení back - office



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Graf 8: Spokojenost s šířením informací na oddělení inbound



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Otázka č. 22 – Přístup k potřebným informacím

Znění otázky: „Máte přístup k informacím potřebných pro Vaši práci?“

Při hodnocení otázky č. 22 se objevil další nesoulad mezi názory na odděleních back - office a inbound. Na back - office je dominantní odpovědí, že pracovníci dostatek informací k dispozici mají (57 % respondentů). Na inbound 67 % pracovníků sdělilo, že mají přístup jen k některým informacím. 1 pracovník na back - office uvedl, že potřebné informace nezískává vůbec. Na back – office, kde je 12 zaměstnanců se šířením informací v podniku nespokojeno, 75 % respondentů uvedlo, že k informacím přístup nemá, nebo má přístup jen k některým. Na inbound je nespokojeno 9 pracovníků a celých 100 % z nich má podle jejich vyjádření přístup jen k některým informacím, které jsou potřebné pro jejich práci. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 23 – Komunikační kanál

Znění otázky: „Který z komunikačních kanálů ve Vaší firmě převažuje?“

Na obou odděleních respondenti označili za převažující kanál ústní komunikaci. V malých procentech se objevily i moderní komunikační kanály, písemná a vizuální komunikace. Vzorek dotazovaných na inbound je neúplný, 2 pracovníci na tuto otázku neodpověděli. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 23a – Spokojenost s komunikačním kanálem

Znění otázky: „Vyhovuje Vám tento způsob komunikace?“

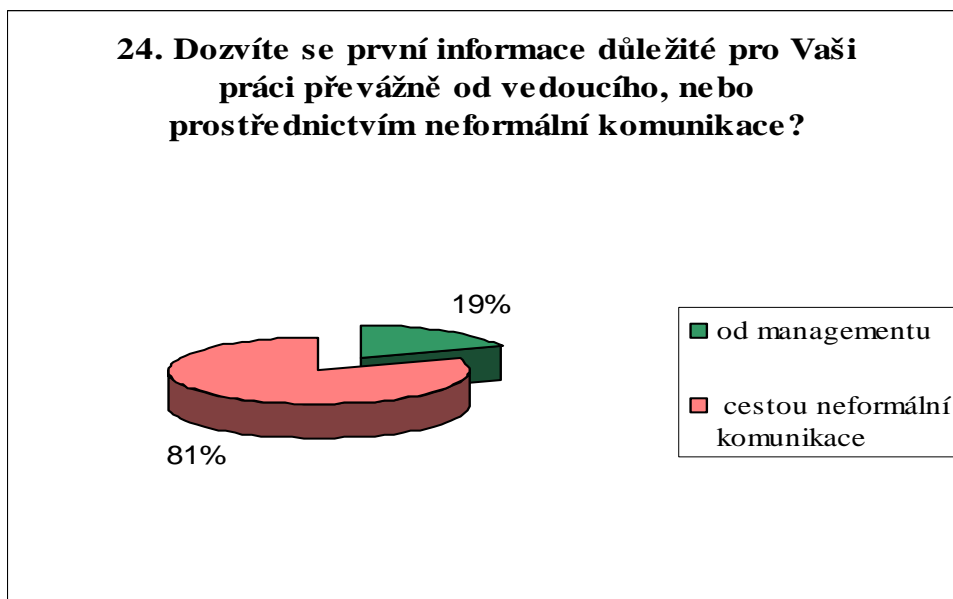
Z výsledků této otázky je patrné, že většina pracovníků je se způsobem komunikace ve firmě spokojena. U obou oddělení dosáhla odpověď „ano“ více než 65 %. Na back – office je spokojeno 19 pracovníků. Na inbound oddělení je spokojenost cca o 20 % menší. 6 zaměstnanců uvedlo, že jim současný komunikační kanál nevyhovuje, z toho jedna odpověď se týká zaměstnance, který v předchozí otázce označil vizuální komunikaci. 2 zaměstnanci inbound se stejně jako u předchozí otázky nevyjádřili. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 24 – Formální, neformální komunikace

Znění otázky: „Dozvíte se první informace důležité pro Vaši práci převážně od vedoucího, nebo prostřednictvím neformální komunikace?“

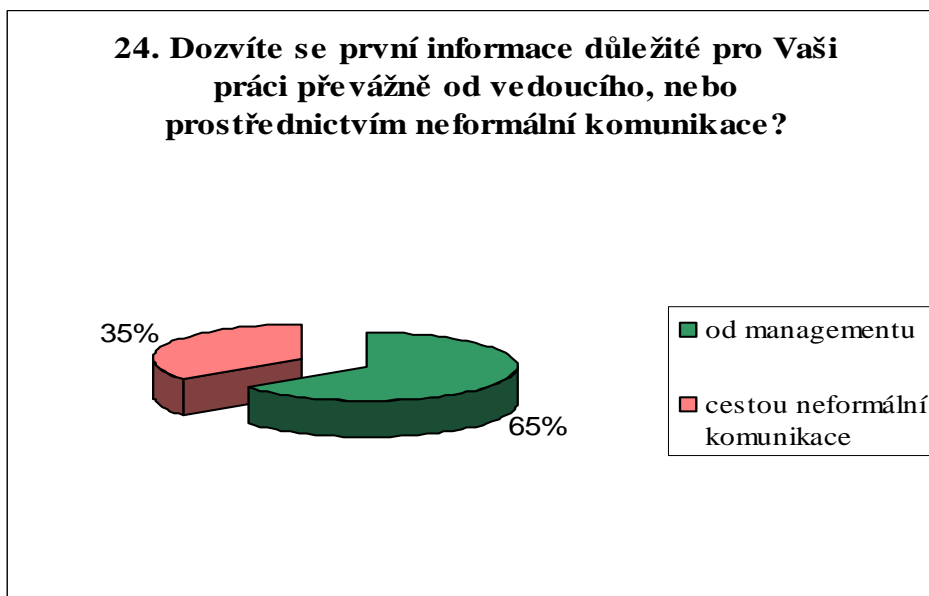
Na back - office podle výsledků z 81 % převažuje cesta neformální. Pouze 4 pracovníci uvedli, že prvotní informace získávají od vedoucího, potažmo managementu. Tento fakt je velkým nedostatkem v procesu komunikace. Je zřejmé, že důležité informace pro práci by měli zaměstnanci získávat od vedoucího pracovníka. Na oddělení inbound má převahu odpověď, kdy jsou hlavní informace získávány především od vedoucích a managementu. Pouze 35 % pracovníků uvedlo jako hlavní kanál získávání informací cestu neformální komunikace. 2 pracovníci na otázku opět neodpověděli, vzorek proto není úplný. Výsledky viz grafy 9 a 10.

Graf 9: Získávání informací na oddělení back – office



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření - vlastní tvorba

Graf 10: Získávání informací na oddělení inbound



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Otázka č. 25 – Porozumění úkolům

Znění otázky: „Při přidělování úkolů přesně rozumíte tomu, co se ode Vás očekává:“

76 % respondentů na back - office a 79 % na inbound uvedlo, že vždy přesně rozumí tomu, co se od nich očekává. Pouze jeden pracovník na back - office oddělení uvedl, že přiděleným úkolům nerozumí. Četnost možnosti „někdy“ se na back - office i na inbound pohybuje okolo 20 %. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 26 – Dotazy ohledně práce

Znění otázky: „Na své otázky, týkající se Vaší práce dostanete odpověď:“

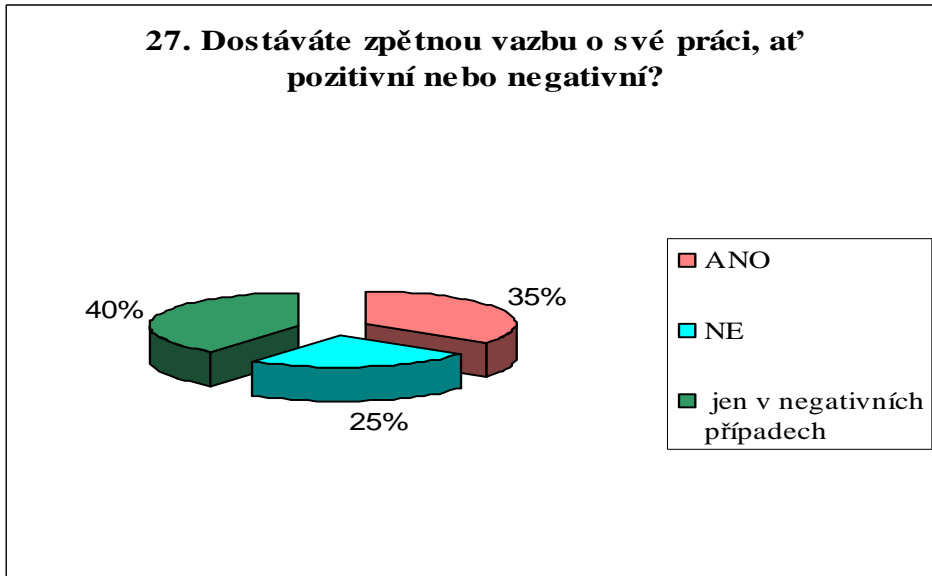
Na otázku č. 26 žádný z respondentů neodpověděl, že na své dotazy nedostane odpověď. Odpověď „někdy“ se v celé pobočce vyskytovala maximálně z 26 %, a to na oddělení inbound, kde tak uvedlo 5 zaměstnanců. Na back - office možnost „někdy“ dosahovala pouze 5 %, tuto eventualitu označil pouze 1 pracovník. Dotazy týkající se pracovní činnosti jsou na základě dotazníkového šetření ve společnosti UniCall Communication Group s. r. o. akceptovány. (Grafy viz příloha č. 3).

Otázka č. 27 – Zpětná vazba

Znění otázky: „Dostáváte zpětnou vazbu o své práci, ať pozitivní nebo negativní:“

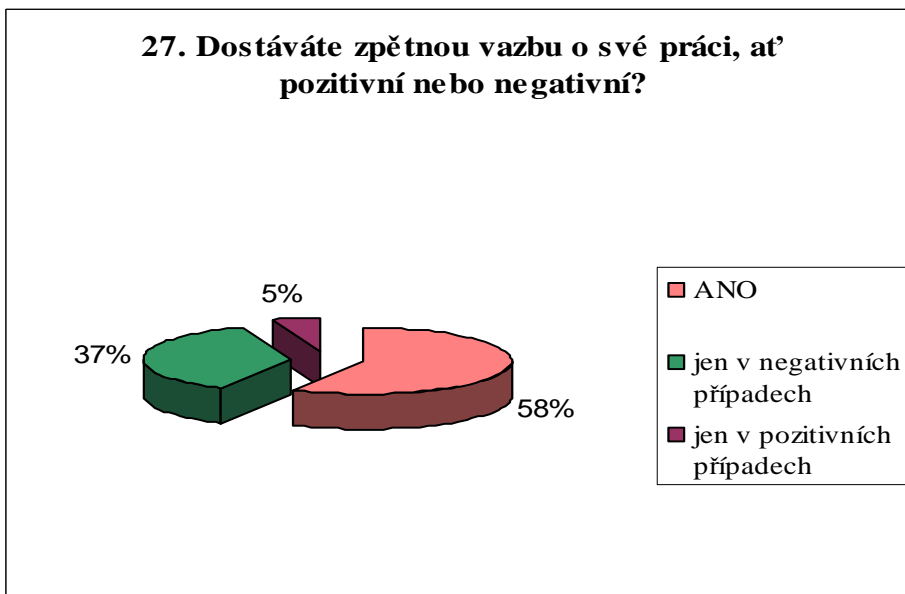
Na oddělení back - office dosahuje kladná odpověď (pracovníci získávají zpětnou vazbu) 35 %. 5 pracovníků uvedlo, že zpětnou vazbu nedostává vůbec, zbytek respondentů ji obdrží pouze v negativních případech. Dotazování na inbound oddělení v 58 % označili možnost pravidelného získávání zpětné vazby. Situace ohledně zpětné vazby ve firmě bude jedním z předmětů návrhů.

Graf 11: Zpětná vazba na oddělení back – office



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Graf 12: Zpětná vazba na oddělení inbound



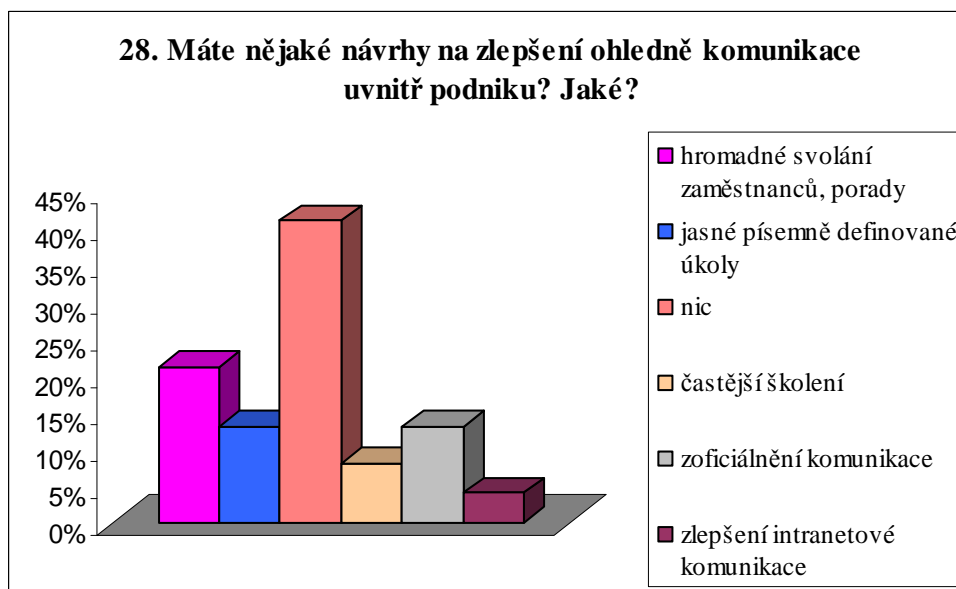
Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Otázka č. 28 – Návrhy na zlepšení komunikace

Znění otázky: „Máte nějaké návrhy na zlepšení ohledně komunikace uvnitř podniku? Jaké?“

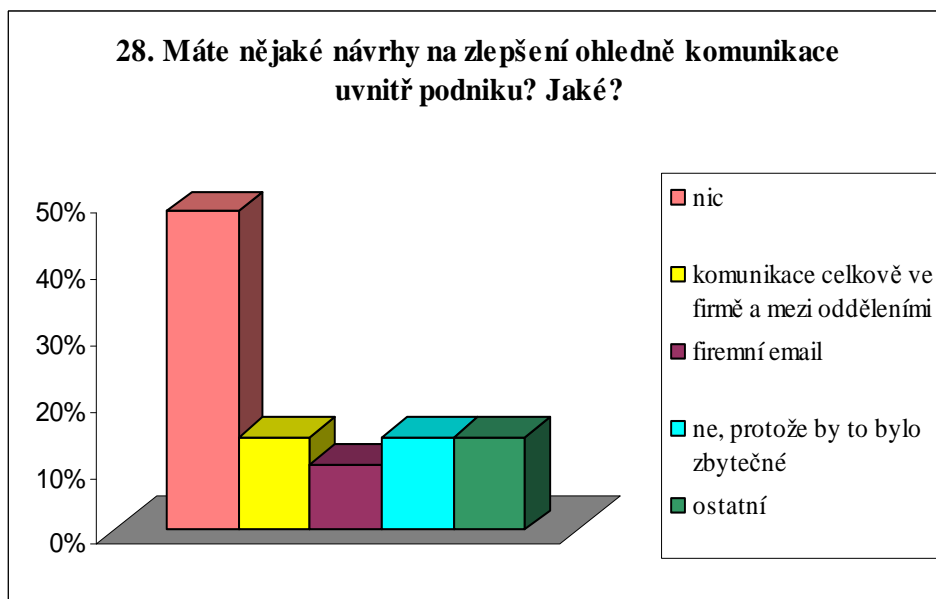
Otázka č. 28 vyzývala zaměstnance, aby navrhli možná zlepšení v oblasti komunikace uvnitř firmy. Více než 40 % respondentů u obou oddělení odpovědělo, že žádné návrhy nemá. Na back - office se 5 pracovníků shodlo, že by bylo efektivní, kdyby byly častěji organizovány porady a zaměstnanci by byli hromadně svoláváni za účelem sdělení potřebných informací. Podobným návrhem bylo zoficiálnění komunikace nebo písemné definování pracovních úkolů. Tyto dvě odpovědi dosáhly na back - office shodně po 13 %. Na inbound bylo navrženo zlepšení komunikace mezi odděleními a sladění informací, která jsou jednotlivým oddělením poskytována. 14 % respondentů také uvedlo, že veškeré návrhy jsou zbytečné, protože by nebyly akceptovány. U obou oddělení se objevilo (v malých %) zlepšení intranetové komunikace. Nejprevažující odpovědí na obou oddělení byla odpověď : „Nic“.

Graf 13: Zlepšení komunikace na oddělení back – office



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Graf 14: Návrhy zlepšení na oddělení inbound



Zdroj: výsledek dotazníkového šetření – vlastní tvorba

4.3.2 Komparace výsledků

Komparace výsledků se týká porovnání výsledků z dotazníkového šetření. Budou srovnávány dvě skupiny respondentů – vedoucí pracovníci a zaměstnanci. Porovnány budou také výsledky obou oddělení, back – office a inbound. Analýza bude provedena pomocí tabulek a následného slovního hodnocení.

Vedoucí pracovníci byli osloveni dva. Oba ve společnosti vykonávají pracovní pozici office manager. Otázky v dotazníku zůstaly nezměněné, jen do úvodu byla přidána věta : „Označte prosím možnosti, o kterých si myslíte, že uvedli Vaši podřízení.“.

Vybrané aspekty podnikové kultury

V tabulce 8 jsou uvedeny nejčastěji zaznamenané výsledky. Tabulka se týká vybraných aspektů podnikové kultury, které mají přímý vliv na motivační a komunikační klima ve firmě. První sloupec obsahuje okruh otázek, v dalších

dvou sloupcích jsou uvedeny nejčastější odpovědi zaměstnanců z obou oddělení spolu s dosaženými hodnotami v procentech. Poslední dva sloupce zaznamenávají odpovědi vedoucích pracovníků na back – office a inbound oddělení.

Tabulka 8: Nejčastější odpovědi – podniková kultura

Aspekty podnikové kultury, související s motivačním a komunikačním klimatem				
	BACK - OFFICE	INBOUND	VEDOUcí back-office	VEDOUcí inbound
Znalost vize	Ne 52%	Ano, oficiálně 59%	Ano, neoficiálně	Ano, oficiálně
Pracovní atmosféra	Přátelská 95%	Přátelská 95%	Přátelská	Přátelská
Participace na rozhodování	Spíše ne 52%	Spíše ne 43%	Spíše ne	Spíše ne
Výskyt intrik	Spíše ne 43%	Spíše ne 41%	Ne	Spíše ne
Důvěra v nadřízeného	Spíše ano 62%	Spíše ano 52%	Ano	Ano
Hrdost na práci	Spíše ano 47%	Ano 63%	Spíše ne	Ano
Ocenění od vedoucího	Občas 43%	Občas 47%	Občas	Ano
Začlenění do týmu	Ano 90%	Ano 89%	Ano	Ano
Důležitost vzájemných vztahů	Ano 100%	Ano 100%	Ano	Ano
Vzájemné vztahy	Kladné 81%	Kladné 89%	Kladné	Jak s kterými
Důležitost vztahu s vedoucím	Ano 100%	Ano 89%	Ano	Ano
Vztah s vedoucím	Kladný 100%	Kladný 95%	Kladný	Kladný

Mimopracovní setkání	Kladný vztah 95%	Kladný vztah 100%	Kladný vztah	Kladný vztah
Spokojenost	Mzda 26%	Pracovní vztahy 22%	Jistota zaměstnání	Pracovní podmínky

Zdroj : výsledky dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Z výsledků dotazování vyplývá, že v průměru 85 % dotazovaných se cítí být členem pracovního týmu. Vztahy na pracovišti jsou hodnoceny jako dobré. Vztahy s vedoucím jsou v konečném výsledku posouzeny kladně a důvěra v rozhodování vedoucího pracovníka dosahuje v průměru 52 %. Vedoucí oddělení se v těchto oblastech s názorem svých podřízených shodli.

Vedoucí pracovník inbound oddělení uvedl, že filozofie firmy je šířena mezi zaměstnanci formální cestou. Stejný názor vyjádřili i pracovníci jeho oddělení. Dotazovaní na back – office oddělení nejsou s vizí seznámeni, uvedlo tak 52 %. Vedoucí předpokládá, že vize je mezi pracovníky šířena neoficiálně. V porovnání s pracovištěm inbound je znalost vize na oddělení back – office nedostačující. Zaměstnanci na na back – office jsou méně hrdí na vykonanou práci. U této otázky uvedl vedoucí stejnou odpověď („spíše ne“).

U otázky, týkající se četnosti ocenění práce, uvedlo průměrně 45 % všech dotazovaných zaměstnanců odpověď, že jsou oceňováni občas. Vedoucí pracovník inbound odpověděl, že zaměstnanci považují ocenění za dostatečné.

Výsledky spokojenosti jsou odlišné u všech čtyř analyzovaných skupin dotazníků. Back – office pracovníci jsou nejvíce spokojeni se mzdou, na inbound jsou to pracovní podmínky. Vedoucí back - office oddělení jsou nejvíce spokojeni s jistotou zaměstnání, která je hned na druhém místě i pro jejich podřízené. Vedoucí inbound oddělení uvedl spokojenost s pracovními podmínkami, které je vysoce hodnocené i ze strany jeho podřízených.

Motivační klima

Stejně jako u aspektů podnikové kultury jsou v tabulce 9 zobrazeny nečastější odpovědi zaměstnanců a odpovědi vedoucích. Výsledky se týkají otázek řešící motivaci a motivační klima v podniku.

Tabulka 9: Nejčastější odpovědi – motivační klima

Motivační klima				
	BACK - OFFICE	INBOUND	VEDOUcí back- office	VEDOUcí inbound
Motivace	Mzda 36%	Mzda 57%	Mzda, možnost kvalitní práce	Mzda, efektivní práce
Demotivace	Občasné konflikty 22%	Současný plat 28%	Chybějící bonusový systém	Časový pres
Spokojenost s motiv. systémem	Ano 62%	Ne 56%	Ano	Ano
Objektivní hodnocení	Nevím 42%	Nevím 67%	Ano	Ano
Nutnost školení	Ano 95%	Ano 89%	Ano	Ano
Prospěšnost školení	Ano 76%	Ano 83%	Ano	Ano

Zdroj : výsledky dotazníkového šetření – vlastní tvorba

Nejčastěji uváděným motivátorem je u obou oddělení mzda. Na inbound byl výskyt mzdy jako motivačního faktoru o 21 % častější než na back – office. Vedoucí pracovník back - office jako nejčastější motiv svých podřízených uvedl mzdu a možnost odvést dobrou práci. Office manager inbound oddělení zvolil mzdu a efektivitu práce, tu nevedl žádný z jeho podřízených. Mzda je tedy podle výzkumu nejsilněji vnímaným motivačním faktorem ve společnosti UniCall Communication Group s. r. o.

Otázka, kterou je třeba se zabývat, je problematika demotivace. Respondenti na back – office jsou podle svých slov nejvíce demotivováni občasnými nepřátelskými vztahy. Demotivujícím faktorem na inbound oddělení je současná mzda (uvedlo 28 % respondentů z řad pracovníků inbound oddělení). Zaměstnanci inbound jsou mzdou motivováni, současně je pro ně mzda demotivující. Vedoucí na inbound uvedl chybějící bonusový systém, čímž se s názorem svých zaměstnanců neshodl. Ani časový pres, který uvedl vedoucí pracovník inbound, není pro žádného zaměstnance na inbound demotivující. Respondenti na inbound hodnotí negativně i celý motivační systém ve firmě. Oba vedoucí pracovníci předpokládali spokojenost s motivačním systémem, tato domněnka byla potvrzena na oddělení back – office.

Školení jsou podle všech dotazovaných pro vykonávanou práci důležitá a mají pozitivní vliv na pracovní činnost. Vedoucí pracovníci uvedli, že hodnocení zaměstnanců z jejich strany je objektivní. Respondenti z obou oddělení se u otázky objektivnosti hodnocení shodli na výroku: „nevím, nemám možnost srovnání.“.

Komunikace

V tabulce 10 jsou uvedeny výsledky dotazů zabývajících se komunikací a komunikačním systémem ve firmě. Opět jsou v ní uvedeny nejčastější odpovědi zaměstnanců a výsledné odezvy od vedoucích pracovníků.

Tabulka 10: Nejčastější odpovědi zaměstnanců – komunikace

Komunikace				
	BACK – OFFICE	INBOUND	VEDOUcí back-office	VEDOUcí inbound
Spokojenost se šířením informací	Nespokojenost 47%	Nespokojenost 50%	Spokojenost	Spokojenost
Přístup k informacím	Ano 57%	Jen k některým 67%	Ano	Ano
Komunikační kanál	Ústní 85%	Ústní 67%	Intranet	Ústní

Spokojenost s kom. kanálem	Ano 90%	Ano 67%	Ano	Ano
Získávání info	Neformálně 81%	Formálně 65%	Neformálně	Formálně
Porozumění úkolům	Ano 76%	Ano 79%	Ano	Někdy
Zodpovězení dotazů	Ano 95%	Ano 74%	Ano	Ano
Zpětná vazba	V negativních případech 40%	Ano 58%	Ano	Ano
Návrhy ohledně komunikace	Nic 41% Porady 21%	Nic 48% Zbytečné 14%	Intranet	Oběžníky

Zdroj : výsledky dotazníkového šetření – vlastní práce

Jako nejpoužívanější komunikační kanál byl na back – office i na inbound oddělení vybrána ústní komunikace. Vedoucí back – office uvedl moderní komunikační kanál. Přístup k informacím většina dotazovaných ohodnotila kladně (zaměstnanci mají přístup k potřebným informacím), pouze respondenti na inbound uvedli z 67 %, že mají přístup jen k některým informacím.

Vedoucí oddělení back – office i jeho podřízení uvedli, že informace důležité pro práci získávají z neformálních zdrojů. Na inbound oddělení dotazovaní odpověděli že informace získávají formálně, stejně tak smýšlejí jejich vedoucí. Na back – office je tedy dle výsledků zřejmý nedostatek ve fungování formálního komunikačního kanálu jako nosiče základních informací.

Nedostatek byl objeven i v hodnocení zpětné vazby. Na inbound z 58 % zpětnou vazbu získávají pravidelně. Na oddělení back - office respondenti uvedli, že zpětnou vazbu dostávají pouze v negativních případech. Vedoucí obou pracovišť odpověděli, že zpětná vazba v podniku poskytována je. Negativně byl na obou oddělení hodnocen i celkový systém šíření

informací. Vedoucí uvedli, že pracovníci jsou se šířením informací spokojeni. Výsledky kvality šíření informací, stejně jako poskytování zpětné vazby jsou podklady pro kenečné návrhy.

Většina zaměstnanců nemá žádné návrhy na zlepšení komunikace. Na back – office 21 % respondentů uvedlo konání porad. Na inbound oddělení je druhým nejčastějším návrhem : „Nic, protože by to bylo zbytečné.“ Vedoucí pracovníci navrhli zavedení intranetu a využívání oběžníků.

Na základě výsledků z jednotlivých oblastí dotazníkového šetření je hodnocení oddělení back – office a inbound následující:

- *Aspekty podnikové kultury* – lepšího hodnocení dosáhlo oddělení inbound.
- *Motivace a motivační klima* – lepšího hodnocení dosáhlo oddělení back – office.
- *Komunikace* – lepšího hodnocení dosáhlo oddělení inbound.

Konečným výsledkem hodnocení jsou následující slabé oblasti, které by měly být ve firmě (nebo na jednotlivém oddělení) řešeny:

- seznámení s vizí na oddělení back – office,
- oceňování práce zaměstnanců ze strany vedoucího,
- motivační a demotivační charakter mzdy na oddělení inbound,
- šíření informací v podniku,
- formální komunikační kanály – back - office,
- zpětná vazba na oddělení,
- systém možnosti vyjadřování názorů ze strany zaměstnanců.

Závěrem je z výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno na odděleních back – office a inbound, možno určit oblasti, které jsou pro firmu UniCall Communication Group s. r. o. problematické. Ve sféře analýzy motivačního klimatu a motivace se sporná oblast nachází v identifikaci mzdy jako motivačního a zároveň demotivačního faktoru na oddělení inbound. V oblasti komunikace je slabým místem šíření informací podniku, fungování zpětné vazby a formálních komunikačních kanálů na oddělení back - office. Problematická je také oblast obeznámení zaměstnanců s vizí společnosti, oceňování práce a zapojení pracovníků do rozhodovacího procesu firmy.

5 NÁVRHY ZMĚN, DISKUZE

Společnost UniCall, Communication group, s. r. o. působí na českém trhu od roku 2008. Jedná se o mladou společnost, která si jméno na trhu stále ještě buduje. Vedoucí pracovníci pobočky v Českých Budějovicích se učí jak správně svoje zaměstnance vést, komunikovat s nimi a motivovat je. Slabé oblasti v komunikačním a motivačním klimatu ve firmě by měly být řešeny následujícími sedmi návrhy.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci na oddělení back – office nejsou obeznámeni s vizí firmy. Podporující motivační klima je úzce spojeno s vnímáním společnosti ze strany zaměstnanců. Znalost vize je proto pro rozvoj motivačního prostředí důležitá. Úkolem vedoucích pracovníků je zabezpečit, aby se informace o směřování společnosti dostaly ke všem zaměstnancům. Na inbound oddělení probíhá rozsáhlé vstupní školení, kde jsou zaměstnanci s vizí seznámeni. Na oddělení back – office úvodní školení v tomto směru chybí.

Návrh: vedoucí pracovníci zajistí na oddělení back - office školení zaměstnanců, v rámci něhož budou pracovníci s vizí společnosti seznámeni. Školení bude probíhat ve dvou rovinách. Prvním skupinou jsou noví zaměstnanci back - office, kteří by byli o směru společnosti obeznámeni na vstupním školení. Formát již funguje na oddělení inbound, dostupné informace by nebyl problém získat. Druhou skupinou jsou stálí zaměstnanci oddělení back - office. Těm by byla vize přiblížena prostřednictvím prezentace na speciálním školení. Návrh je přínosem v oblasti zlepšení podnikového klimatu, jehož je identifikace pracovníků s vizí firmy součástí.

Ve společnosti UniCall Communication Group s. r. o. je zaveden písemný systém hodnocení zaměstnanců. Výsledky každého z pracovníků jsou každý měsíc uveřejňovány na nástěnce. 45 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že se jim ocenění ze strany vedoucího dostává jen občas.

Návrh: vedoucí se zúčastní kurzu manažerských dovedností, který bude zaměřen především na komunikaci a hodnocení podřízených pracovníků. Písemné hodnocení tak bude doplněno o hodnocení ústní. Kurzy manažerských dovedností, které se orientují na problematiku komunikace a hodnocení zaměstnanců zefektivní současný hodnotící systém ve společnosti a budou přínosné i pro kariérový rozvoj vedoucích pracovníků.

V oblasti výsledného hodnocení motivace a motivačního systému ve firmě je problematickou sférou vnímání mzdy. Na inbound oddělení je pro pracovníky mzda nejsilnějším motivačním faktorem, zároveň je ale pro ně její současná výše nejvíce demotivující.

Návrh: vedoucí pracovníci povedou s top managementem jednání o možných změnách ve složení mzdy. Rozhodnutí o odměňování leží v rukou zahraničního managementu. Vedoucí pracovníci proto s managementem musí začít vést jednání o možných změnách ve struktuře mzdy. Možné změny ve složení mzdy budou mít pozitivní vliv na motivaci pracovníků.

Vnitrofiremní komunikace se na základě dotazníkového šetření ukázala jako nejvíce problematickou sférou. Zaměstnanci nejsou spokojeni s šířením informací v podniku, fungováním formální komunikace a poskytovanou zpětnou vazbou.

Návrh: vedení přistoupí k vybudování počítačového informačního systému – intranetu. Intranet, který by byl přístupný všem zaměstnancům, a který by byl pravidelně doplňován o všechny potřebné informace je krokem ke zlepšení informačního toku v podniku.

Návrh: vedoucí pracovníci zavedou pravidelné porady, na kterých budou shrnuty aktuální novinky a informace potřebné pro práci a daný projekt. Tato problematika je společná pro obě oddělení. Porady by ale vzhledem k rozdílným pracovním činnostem probíhaly odděleně. Zavedení porad bude mít pozitivní vliv nejen na zlepšení informační vybavenosti zaměstnanců, může být i krokem pro nový systém projednávání stížností a udělování hodnocení.

Návrh: vedoucí pracovníci budou na kurzech manažerských dovedností vzděláni v oblasti poskytování a přijímání zpětné vazby. Zaměstnanci ve firmě UniCall Communication Group s. r. o. nemají v současnosti prostor k zapojení se do rozhodovacího procesu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 52 % respondentů na oddělení back – office a 43 % na inbound nemá možnost podílet se na rozhodnutích ve firmě. Strategická rozhodnutí by měla být řešena na úrovni top managementu, pracovníci by ale měli mít možnost vyjádřit se k rutinním operativním činnostem, které mají spojitost s jejich prací.

Návrh: vedení firmy vydá interní směrnice, ve kterých bude zakotvena klauzule týkající se možnosti přijímání návrhů a připomínek ze strany zaměstnanců. Nemožnost zaměstnanců vyjádřit se tkví v přístupu vedoucích pracovníků. Návrh je zaměřen na změnu jejich smýšlení v oblasti zapojení se zaměstnanců do operativního rozhodování. Vydáním směrnice se přístup vedoucích pracovníků změní. Dalším krokem je např. vybudování schránky návrhů a připomínek, kam by mohli zaměstnanci svoje názory předat. Připomínky ze strany zaměstnanců jsou často prospěšné celé firmě, je třeba dát prostor pro možné návrhy.

Firma působí na českém trhu čtvrtým rokem. Manažerská komunikace a vedení lidských zdrojů je proces, kterému se vedoucí pracovníci stále učí. Pozice firmy na našem trhu telemarketingových služeb je v současné době na vzestupu, odvětví je ale otevřeno novým konkurentům. V severní Evropě má firma vybudovanou silnou pozici, vedení české pobočky usiluje o to, aby reputace firmy v České republice dosáhla stejných úspěchů.

6 ZÁVĚR

Cílem práce bylo zanalyzovat systém tvorby vnitropodnikového klimatu a systému komunikace ve firmě UniCall Communication group, s. r. o., zjistit případné nedostatky a navrhnout optimální a reálná řešení problémů. Pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny nedostatky v oblasti seznámení s vizí společnosti, šíření informací v podniku, fungování zpětné vazby, mzdy jako demotivujícího faktoru práce a přístupu vedení k návrhům a připomínkám zaměstnancům.

Pro každého zaměstnance je důležitý pocit, že je platným členem firmy. Ve zdravé podnikové kultuře panuje vzájemný respekt mezi podřízenými a vedoucími pracovníky, komunikace je otevřená, zaměstnanci cítí zodpovědnost za úspěch a problémy se řeší nikoli odděleně, ale společně. Výsledkem je spokojený zaměstnanec a prosperující, dokonale fungující firma. Ve společnosti UniCall Communication group, s. r. o. je problematickou oblastí podnikového klimatu znalost vize. Návrh je zaměřen na zavedení školení, na kterých by zaměstnanci byli s vizí obeznámeni. Přínosem návrhu je silnější identifikace pracovníků s podnikem a znalost strategických cílů organizace. Další řešenou oblastí je hodnocení zaměstnanců, které bylo vyhodnoceno jako nedostačující. Vedoucím pracovníkům je navržena účast na manažerských kurzech, kde budou vzděláni v komunikaci a hodnocení práce. Kromě přínosu v oblasti komunikace bude podpořen kariérový růst vedoucího pracovníka.

Komunikace ve společnosti není jen otázkou přidělování a zadávání pracovních úkonů, jedná se také o informování pracovníků ohledně oblasti podnikových plánů, strategie a směru, kterým by se činnost měla ubírat. Důležitou součástí komunikace je i možnost zaměstnanců na přijaté informace reagovat. Vedle komunikace formální je důležitou součástí podnikového klimatu i komunikace neformální, která posiluje nejen pracovní, ale i osobní vztahy. Fungující komunikace je pak odrazem zdravého podnikového klimatu. Aby byla komunikace efektivní, je nutné vybrat a skloubit ty komunikační kanály, které nejvíce odpovídají charakteru sdělovaných informací a potřebám

firmy a zaměstnanců. Návrhy ve sféře vnitropodnikové komunikace analyzované firmy se týkají zefektivnění zpětnovazebného a komunikačního systému a fungování formálních komunikačních kanálů. Návrhem je vybudování intranetu a zavedení modelu pracovních porad. Tyto změny přinesou efekt v upevnění pozice formální komunikace v podniku.

Motivace je vnitřní proces, který je charakterizován úsilím k dosažení určitého výsledku. Každý pracovník má jiný žebříček hodnot, jiná přání a cíle a proto je velice složité sestavit motivační systém tak, aby vyhovoval všem zaměstnancům. Kromě peněžních motivů může zaměstnance motivovat výsledek práce, kariérový růst, osobní postavení, jistota, samostatnost nebo kreativita. Právě na základě dobré komunikace lze identifikovat ty motivy, které jsou pro zaměstnance důležité. Výsledný efekt přináší ve všech oblastech zpětná vazba. Nedostačující zpětná vazba, její jednostrannost nebo neúplnost je nejen zřejmou chybou v komunikačním cyklu, ale i znakem nefungujícího sociálního klimatu. Největším nedostatkem v tomto ohledu je rozhodně naprostá absence zpětnovazebního systému v organizaci. Zaměstnanec ve společnosti UniCall, Communication group, s. r. o. nemá podle výsledků z dotazníkového šetření možnost vyjádřit svůj názor a předkládat návrhy. Návrhem je vydání vnitropodnikové směrnice, která umožní pracovníkům vyjádřit se k činnostem, které souvisí s jejich prací. Každý názor zaměstnance může být cenný a přínosný pro chod firmy.

Komunikační procesy ve firmě a fungující motivační systém jsou součástí vnitropodnikového klimatu. Efektivita dnešních firem by se neměla omezovat pouze na navyšování zisků, ale také na zlepšování interních procesů. Spokojený zaměstnanec, který pracuje ve fungujícím týmu, má dostatek informací a je správně motivován, je pro podnik jednou z největších deviz. V době, kdy je situace na trhu práce nestabilní a velké množství lidí hledá profesní uplatnění je pro firmu důležité udržet si ty zaměstnance, kteří mají pro podnik hodnotu. Ta je spoluvytvářena pracovním prostředím, vztahy v organizaci a efektivní komunikační a motivační politikou.

Diplomová práce byla na přání vedoucího pracovníka back – office oddělení předána vedení pobočky. Výsledky pozorování z dotazníkového šetření včetně návrhů se v budoucnu mohou stát vodítkem ke zlepšení komunikačního a motivačního klimatu ve firmě.

7 SUMMARY

This thesis entitled Communication and Motivational Climate deals with the analysis of internal climate and communication in a selected company. The analyzed company is the corporate branch of UniCall Communication Group Ltd., which belongs to one of the largest companies operating in the sphere of telemarketing. The portfolio of the company is services, such as inbound, outbound and back-office. The aim of the thesis is to analyze the climate of motivation and communication in the company, to define potential problems in these areas and propose acceptable and viable solution. The methodology of the studied issue is a situational analysis, done through observations and interviews and a subsequent questionnaire.

The questionnaire was filled in in two departments of the company, inbound and back-office. There was no significant difference in the results between these two departments; however, as a whole, there were found certain problems in the climate of the company. For instance, there is a huge problem of unclear/misunderstood vision and the strategy of the company in the back-office. This problem may be solved by more efficient input trainings or continuous training for current employees.

As for the manager of the department, there was observed a lack of evaluation of working efficiency of the employees. In companies, it is common to evaluate the work performed publicly on the bulletin boards. This system did not proved effective; therefore, it is necessary to train the managers in order to get proper managing skills. The biggest motivation in the inbound department is money, though money is, paradoxically, at the same time also the most discouraging factor. The solution may be the reassessment of the individual components of salaries, or the improvement of immaterial components of motivation, such as oral assessment.

As for the communication, there is a problem of distribution of information, informality of communication, as well as the feedback system. The proposal is as follows:

- establishment of an intranet system of communication,
- arranging regular meetings,
- improvement of the efficiency of feedback through management courses for managers.

Moreover, it would be effective to improve an attitude of the managers towards the proposals of the staff. Currently, the workers do not have the opportunity to express their views and opinions, which significantly harms the internal climate.

Therefore, the most problematic issue is primarily communication and the attitude of the managers towards the evaluation of the staff. Considering the time the company occurs in the market (since 2008), there can be expected a gradual improvement in human resources and corporate culture.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANDERSEN, Arnold. Role of Communication in Employee Motivation. *Smallbusiness* [online]. 2011 [cit. 2011-12-30]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/role-communication-employee-motivation-11914.html>
- [2] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9. vyd. London: Kogan Page Publishers, 2003, 979 s. ISBN 0749441054.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BARTOŠEK, Jaroslav. *Kultura manažerské komunikace*. první. Zlín : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 115 s. ISBN 80-214-1395-6.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František . *Organizační chování* . Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František . *Jak řídit a vést lidi*. 3. doplněné vydání. Brno : Comtuter Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- [7] BROOKS, Ian. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. vydání první. Brno : Comtuter Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [8] CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2.,aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Victoria publishing, a. s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [9] CHLADOVÁ, Blanka. Segmentace zaměstnanců. MLADÁ FRONTA DNES. *Openn* [online]. 2004 [cit. 2011-09-25]. Dostupné z: <http://www.openn.cz/index.php?action=14201>

- [10] CHLADOVÁ, Blanka. Firemní kulturu má každá firma, jde jen o to, jaká je... TREND MARKETING. *Openn* [online]. 2005 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://www.openn.cz/index.php?action=14201>
- [11] ČECH, Vladimír; MAINZOVÁ, Eva. *Motivační výzkum v marketingu*. I. Plzeň : ZČU Plzeň, 1996. 171 s. ISBN 80-7082-275-9.
- [12] DANĚK, Miroslav. Fluktuace zaměstnanců. MLADÁ FRONTA DNES. *Openn*[online]. 2004 [cit. 2011-11-21]. Dostupné z: <http://www.openn.cz/index.php?action=14201>
- [13] DANĚK, Miroslav. Jak motivovat zaměstnance? Aneb bonusy a benefity. EUROTE. *Openn*[online]. 2004 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://www.openn.cz/index.php?action=14201>
- [14] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. první vydání. Praha : Grada Publishing, spol. sr.o., 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [15] DYTRT, Zdenek, et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. první vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [16] FREEMANTLE, David. *Superšéf : O úspěšném řízení lidí od A do Z*. Vydání 1. Praha : Management press, 1996. 279 s. ISBN 80-85603-72-1.
- [17] HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vydání. Praha : Victoria publishing, a. s.,, 1995. 208 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [18] HARRIS, Caroline, WERBLER, Carolyn. ORC. *Opinionresearch* [online]. [cit. 2011-12-30]. Dostupné z: http://www.opinionresearch.com/fileSave\Employee_OuchPoint_FinalMarch042009.pdf

- [19] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, spol. sr.o., 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [20] HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [21] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace : Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [22] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* . První vydání. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 1999. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.
- [23] KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů : Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- [24] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [25] Management malé firmy - příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . *Businessinfo* [online]. 22.03.2010 [cit. 2011-12-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-mpsp/management-male-firmy-priklady-z-praxe/1001663/56769/?page=4>
- [26] MCLAGANOVÁ, Patricia; KREMBS, Peter. *Komunikace na úrovni*. Vydání 1. Praha : Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-75-1.

- [27] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikace v řídicí práci a v obchodním vyjednávání*. první. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 151 s. ISBN 80-7318-077-4.
- [28] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [29] MISKELL, Jane R.; MISKELL, Vincent. *Pracovní motivace*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, spol. sr.o., 1996. 80 s. ISBN 20-7169-317-0.
- [30] NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. první vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 112 s. ISBN 80-247-12223-7.
- [31] NOVÝ, Ivan ; SURYNEK , Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
- [32] PDQM, s.r.o. Jaká je motivace lidí?. *Pdqm* [online]. 2007 [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: <http://www.pdqm.cz/Blog/Motivace-lidi.html>
- [33] PECHAČOVÁ, Zdeňka; BAKALÁŘ, Eduard. *Psychologie v podnikání a komunikace : (vybrané kapitoly)*. první vydání. Praha : Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, Credit Praha, 1996. 236 s. ISBN 80-213-0315-8.
- [34] PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura : Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada, a. s. , 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [35] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

- [36] PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. dotisk prvního vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [37] PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel . *Etické řízení ve firmě*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [38] RICKS, Betty R.; GAW, Kay F. *Business communication : System and applications*. II. (Virginia) : John Wiley a Sons, Inc., 1987. 479 s. ISBN 0-471-81824-0.
- [39] ROBERTSON, Ed. *How to use a communication climate model : A case for leaders to improve the communication climate in organizations*. *SCM*. Roč. 7, č. 2. Leden/březen 2003.
- [40] ROBERTSON, Ed. *Placing leaders at the heart of organizational communication : A model to improve the internal communication climate*. *SCM*. Roč. 9, č. 5. Srpen/září 2005.
- [41] TRUNEČEK, Jan, et al. *Management v informační společnosti : Učební texty pro bakalářské studium*. první vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1997. 223 s. ISBN 80-7079-201-9.
- [42] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [43] Unicall : The innovative choice for call center services in Scandinavia and Central & Eastern Europe. *Unicall* [online]. 2010 [cit. 2011-05-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.unicall.no/index.php>>.
- [44] VÁCHAL , Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Personální management : řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2002. 148 s.

- [45] WERTHER JR., William B.; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. První vydání. Praha : Victoria publishing, a. s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [46] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum : Metodologie a aplikace*. první . Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH

Tabulky

Tabulka 1: Oblasti a cíle komunikace.....	14
Tabulka 2: Chyby v komunikaci.....	19
Tabulka 3: Motivující pochvala, výtka.....	24
Tabulka 4: Druhy komunikace používané ve firmě.....	34
Tabulka 5: Motivační systém ve firmě UniCall, s. r. o.....	40
Tabulka 6: Údaje o dotazníkovém šetření	42
Tabulka 7: Spokojenost pracovníků inbound a back - office	49
Tabulka 8: Nejčastější odpovědi– podniková kultura.....	62
Tabulka 9: Nejčastější odpovědi – motivační klima.....	64
Tabulka 10: Nejčastější odpovědi zaměstnanců – komunikace.....	65

Obrázky

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu	11
Obrázek 2: Autokratický a demokratický manažer ve vnitrofiremní komunikaci	17
Obrázek 3: Interní komunikace jako obousměrný proces	21
Obrázek 4: Pyramida stimulů	23
Obrázek 5: Logo společnosti UniCall, s. r. o.....	30
Obrázek 6: Schéma komunikačního procesu ve firmě UniCall Communication Group s. r. o.....	34

Grafy

Graf 1: Seznámení s vizí a cíli firmy na oddělení back – office.....	44
Graf 2: Seznámení s vizí a cíli firmy na oddělení inbound	44
Graf 3: Motivace k práci na oddělení back – office	50
Graf 4: Motivace k práci na oddělení inbound	50
Graf 5: Demotivace na oddělení back – office	52
Graf 6: Demotivace k práci na oddělení inbound	52
Graf 7: Spokojenost s šířením informací na oddělení back - office	54
Graf 8: Spokojenost s šířením informací na oddělení inbound	55
Graf 9: Získávání informací na oddělení back – office	57
Graf 10: Získávání informací na oddělení inbound	57
Graf 11: Zpětná vazba na oddělení back – office	59
Graf 12: Zpětná vazba na oddělení inbound	59
Graf 13: Zlepšení komunikace na oddělení back – office	60
Graf 14: Návrhy zlepšení na oddělení inbound	61

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance společnosti UniCall Communication group, s. r. o.

Příloha č. 2 – Dotazník pro vedoucí pracovníky společnosti UniCall Communication group, s. r. o.

Příloha č. 3 – Výsledné grafy dotazníkového šetření

Příloha č. 4 – Organizační struktura českobudějovické pobočky společnosti UniCall Communication group, s. r. o.

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance společnosti UniCall, s. r. o.

DOTAZNÍK

Vážení/é spolupracovníci/e,
ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku pro potřeby dokončení mojí diplomové práce na téma: „Komunikace a motivační klima“ na ekonomické fakultě JU. Veškeré odpovědi jsou anonymní a jednotlivé odpovědi budou použity pouze jako podklady pro výsledky mojí diplomové práce.

Děkuji za Vaši pomoc a čas,
Bc. Michaela Chloupková

Pozn. - pokud není uvedeno jinak, je možné označit pouze jednu odpověď, vybrané odpovědi označte prosím zakroužkováním dané varianty.

1. Byl/a jste seznámen- a s vizí a dlouhodobými cíli celé Vaší společnosti?

- a. ano - oficiální cestou
- b. ano – neoficiální cestou
- c. ne

2. Jak byste ohodnotil/a pracovní atmosféru ?

- a. atmosféra je přátelská, rád/a zde pracuji
- b. pracovní atmosféra na mě nepůsobí příliš pozitivně, raději bych pracoval v jiném prostředí
- c. atmosféra se mi jeví jako nepřátelská

V následující tabulce prosím označte jednu možnost (zakroužkujte)

3. Jste jako zaměstnanec součástí rozhodovacího procesu?	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
4. Vyskytuje se u vás hodně intrikování a pomluv?	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
5. Máte důvěru v rozhodnutí Vašeho nadřízeného?	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
6. Jste hrdý na vykonanou práci?	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE

7. Dává Váš nadřízený najevo, že si Vaší práce cení?

- a. ano
- b. ne
- c. občas

8. Máte pocit, že jste platným členem pracovního týmu?

- a. ano
- b. ne

9. Jsou pro Vás důležité harmonické vztahy mezi spolupracovníky?

- a. ano
- b. ne

10. Pokud jste na otázku č. 9 odpověděl/ a ANO

Jaký je Váš vztah ke spolupracovníkům ?

- a. kladný – mám s nimi dobré vztahy
- b. záporný – nemám s nimi dobré vztahy
- c. jak s kterými

11. Je pro Vás důležitý harmonický vztah s nadřízeným?

- a. ano
- b. ne

12. Pokud jste na otázku č.11 odpověděl/a ANO

Považujete Váš vztah s nadřízeným za dobrý?

- a. ano
- b. ne

13. Existují mimopracovní setkání pracovníků společnosti? Jaký k těmto setkáním máte vztah?

- a. ano, účastním se rád/a
- b. ano, účastním se spíše z donucení
- c. ne, ale bylo by to dobré
- d. ne a nevádí mi to

14. Seřad'te následující aspekty podle spokojenosti 1 – 6

(1 = nejvíce spokojený/á, 6 = nejméně spokojený)

Každé číslo použijte prosím pouze jednou

a. pracovní podmínky	
b. mzda, plat	
c. jistota zaměstnání	
d. pracovní vztahy	
e. možnost vzdělávání	
f. pracovní (kariérový) růst	

MOTIVAČNÍ KLIMA

15. Pro kvalitně odvedenou práci Vás nejvíce motivuje... (vypište)

.....

16. Co Vás ve Vaší práci nejvíce demotivuje? (vypište)

.....

17. Jste spokojen se současným motivačním systémem ve firmě?

- a. ano
- b. ne

18. Domníváte se, že posuzování Vaší práce je objektivní a spravedlivé?

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nemám možnost srovnání
- d. nikdy jsem se nad tím nezamýšlel/a

19. Považujete za potřebné absolvovat školení či výcvik týkající se Vaší práce?

- a. ano
- b. ne

20. Pokud jste na otázku č. 19 odpověděl/a ANO

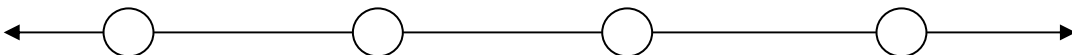
Bylo Vám umožněno se školení nebo výcviku zúčastnit a mělo to dopad na kvalitu Vaší práce?

- a. ano a školení bylo efektivní
- b. ano a školení nebylo pro moji práci přínosné
- c. ne

INTERNÍ KOMUNIKACE

21. Jak jste spokojen/a s šířením informací uvnitř podniku? (označte křížkem na ose)

VELMI SPOKOJEN – SPOKOJEN - NESPOKOJEN - VELMI NESPOKOJEN



22. Máte přístup k informacím potřebným pro Vaší práci?

- a. ano
- b. ne
- c. jen k některým

23. Který z komunikačních kanálů ve Vaší firmě převažuje?

- a. ústní komunikace
- b. písemná komunikace
- c. vizuální komunikace
- d. intranet, moderní komunikační kanály

Vyhovuje Vám tento způsob komunikace?

- a. ano
- b. ne

24. Dozvíte se první informace důležité pro Vaši práci převážně od vedoucího, nebo prostřednictvím neformální komunikace?

- a. od managementu
- b. cestou neformální komunikace (od spolupracovníků)

25. Při přidělování úkolů přesně rozumíte tomu, co se ode Vás očekává:

- a. ano
- b. ne
- c. někdy

26. Na své otázky, týkající se Vaší práce dostanete odpověď:

- a. ano
- b. ne
- c. někdy

27. Dostáváte zpětnou vazbu o své práci, ať pozitivní nebo negativní:

- a. ano
- b. ne
- c. jen v negativních případech
- d. jen v pozitivních případech

**28. Máte nějaké návrhy na zlepšení ohledně komunikace uvnitř podniku?
Jaké?**

.....

Příloha 2 – Dotazník pro vedoucí pracovníky společnosti UniCall, s. r. o.

DOTAZNÍK

Vážení,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku pro potřeby dokončení méj diplomové práce na téma: „Komunikace a motivační klima“ na ekonomické fakultě JU. **Označte prosím možnosti, o kterých si myslíte, že uvedli Vaši podřízení.** Odpovědi budou použity pouze jako podklady pro výsledky méj diplomové práce.

Děkuji za Vaši pomoc a čas,
Bc. Michaela Chloupková

Pozn. - pokud není uvedeno jinak, je možné označit pouze jednu odpověď, vybrané odpovědi označte prosím zakroužkováním dané varianty.

2. Byli Vaši podřízení seznámeni s vizí a dlouhodobými cíli celé Vaší společnosti?

- b. ano - oficiální cestou
- c. ano – neoficiální cestou
- d. ne

11. Jak pracovníci hodnotí pracovní atmosféru ?

- a. atmosféra je přátelská, rád/a zde pracuji
- b. pracovní atmosféra na mě nepůsobí příliš pozitivně, raději bych pracoval v jiném prostředí
- c. atmosféra se mi jeví jako nepřátelská

V následující tabulce prosím označte jednu možnost (zakroužkujte)

12. Je zaměstnanec součástí rozhodovacího procesu?	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
13. Vyskytuje se u vás hodně intrikování a pomluv?	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
14. Mají zaměstnanci důvěru ve vaše rozhodnutí?	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
15. Jsou pracovníci hrdí na vykonanou práci?	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE

16. Dáváte najevo, že si ceníte práce zaměstnanců ?

- d. ano
- e. ne
- f. občas

17. Mají vaši podřízení pocit, že jsou platným členem pracovního týmu?

- c. ano
- d. ne

18. Jsou pro ně důležité harmonické vztahy mezi spolupracovníky?

- c. ano
- d. ne

19. Pokud jste na otázku č. 9 odpověděli/ a ANO

Jaký je jejich vztah ke spolupracovníkům ?

- a. kladný – mám s nimi dobré vztahy
- b. záporný – nemám s nimi dobré vztahy
- c. jak s kterými

11. Je pro zaměstnance důležitý harmonický vztah s nadřízeným?

- a. ano
- b. ne

12. Pokud jste na otázku č.11 odpověděli/a ANO

Považují vztah s Vámi za dobrý?

- a. ano
- b. ne

13. Existují mimopracovní setkání pracovníků společnosti? Jaký k těmto setkáním mají zaměstnanci vztah?

- a. ano, účastním se rád/a
- b. ano, účastním se spíše z donucení
- c. ne, ale bylo by to dobré
- d. ne a nevádí mi to

14. Seřad'te následující aspekty podle spokojenosti 1 – 6

(1 = nejvíce spokojený/á, 6 = nejméně spokojený)

Každé číslo použijte prosím pouze jednou

a. pracovní podmínky	
b. mzda, plat	
c. jistota zaměstnání	
d. pracovní vztahy	
e. možnost vzdělávání	
f. pracovní (kariérový) růst	

MOTIVAČNÍ KLIMA

**15. Pro kvalitně odvedenou práci zaměstnance nejvíce motivuje...
(vypište)**

.....

16. Co zaměstnanci v jejich práci nejvíce demotivuje? (vypište)

.....

17. Jsou spokojeni se současným motivačním systémem ve firmě?

- a. ano
- b. ne

18. Domníváte se, že posuzování jejich práce je objektivní a spravedlivé?

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nemám možnost srovnání
- d. nikdy jsem se nad tím nezamýšlel/a

19. Považují pracovníci za potřebné absolvovat školení či výcvik týkající se jejich práce?

- b. ano
- c. ne

20. Pokud jste na otázku č. 19 odpověděl/a ANO

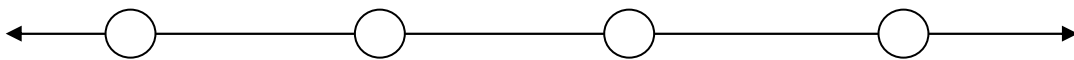
Bylo jim umožněno se školení nebo výcviku zúčastnit a mělo to dopad na kvalitu jejich práce?

- a. ano a školení bylo efektivní
- b. ano a školení nebylo pro moji práci přínosné
- c. ne

INTERNÍ KOMUNIKACE

22. Jak jsou zaměstnanci spokojeni s šířením informací uvnitř podniku?
(označte křížkem na ose)

VELMI SPOKOJEN – SPOKOJEN - NESPOKOJEN - VELMI NESPOKOJEN



22. Mají přístup k informacím potřebným pro práci?

- a. ano
- b. ne
- c. jen k některým

23. Který z komunikačních kanálů ve Vaší firmě převažuje?

- a. ústní komunikace
- b. písemná komunikace
- c. vizuální komunikace
- d. intranet, moderní komunikační kanály

Vyhovuje všem tento způsob komunikace?

- a. ano
- b. ne

24. Dozví se první informace důležité pro Vaši práci převážně od vedoucího, nebo prostřednictvím neformální komunikace?

- a. od managementu
- b. cestou neformální komunikace (od spolupracovníků)

25. Při přidělování úkolů přesně rozumí tomu, co se od nich očekává:

- a. ano
- b. ne
- c. někdy

26. Na své otázky, týkající se práce dostanou odpověď:

- a. ano
- b. ne
- c. někdy

27. Dostávají zpětnou vazbu o své práci, ať pozitivní nebo negativní:

- a. ano
- b. ne
- c. jen v negativních případech
- d. jen v pozitivních případech

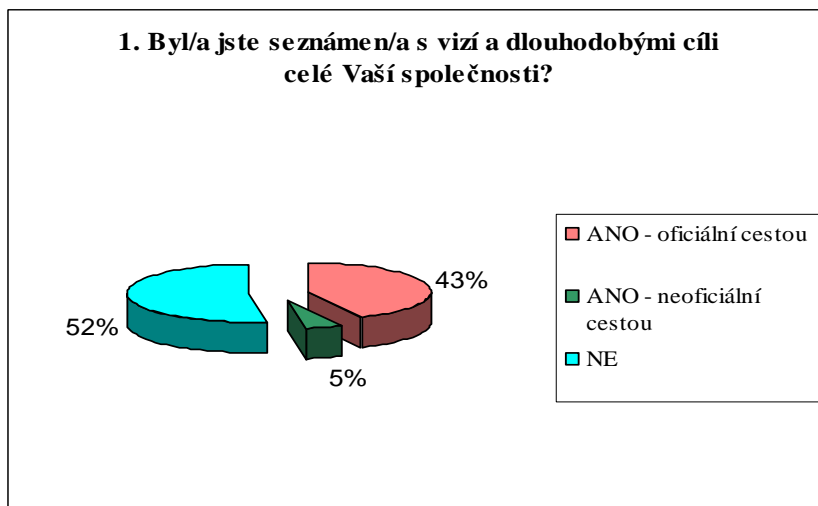
**28. Mají nějaké návrhy na zlepšení ohledně komunikace uvnitř podniku?
Jaké?**

.....

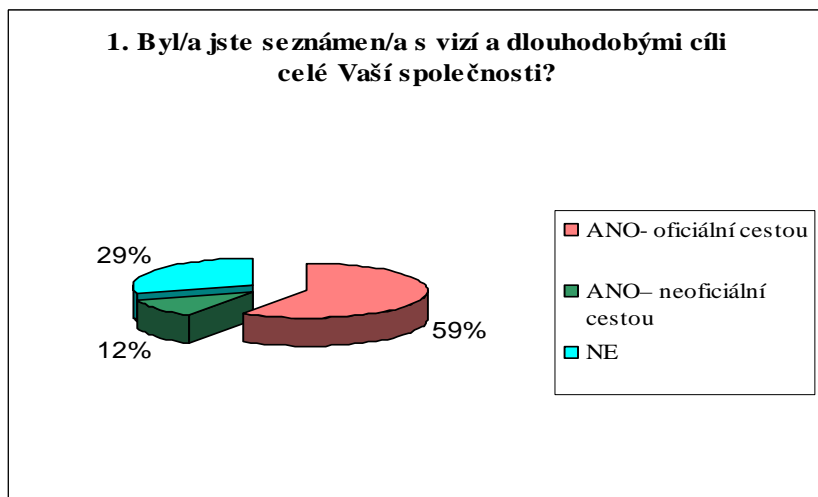
Příloha 3 – Výsledné grafy dotazníkového šetření

Otázka č. 1 – Seznámení s vizí a dlouhodobými cíli firmy

Back – office

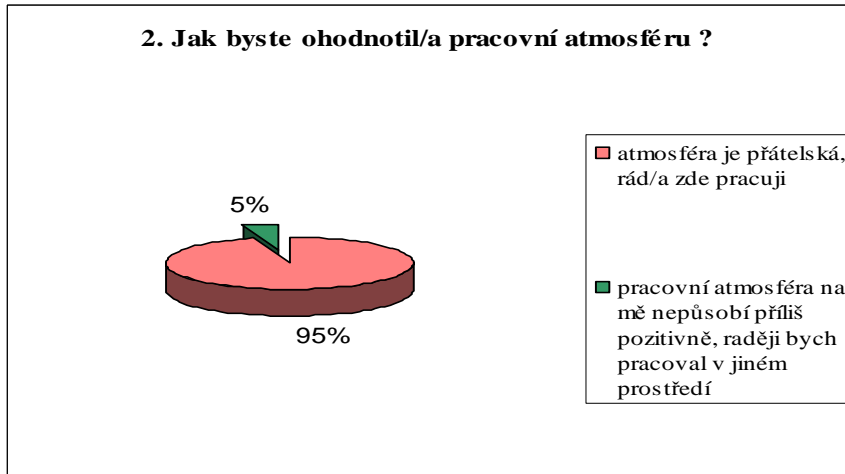


Inbound

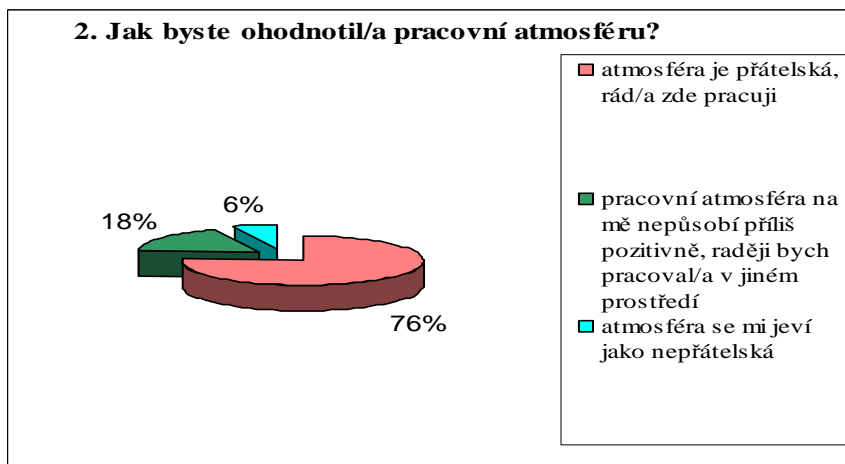


Otázka č. 2 – Hodnocení pracovní atmosféry

Back - office

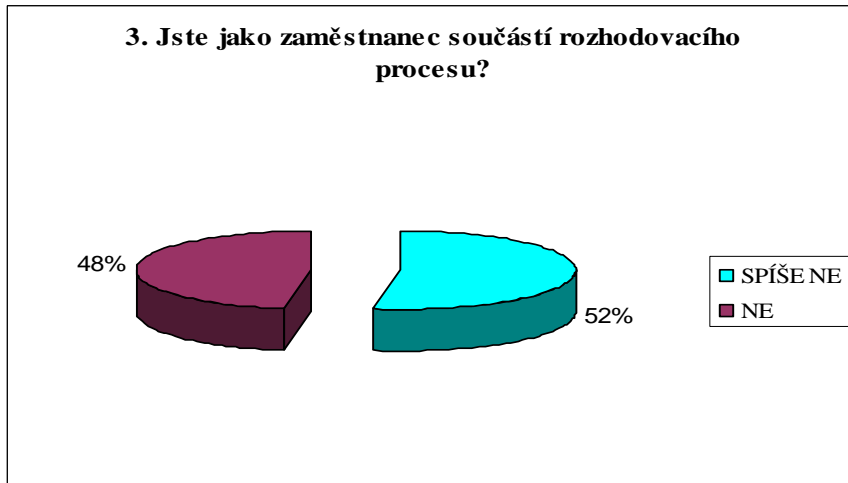


Inbound

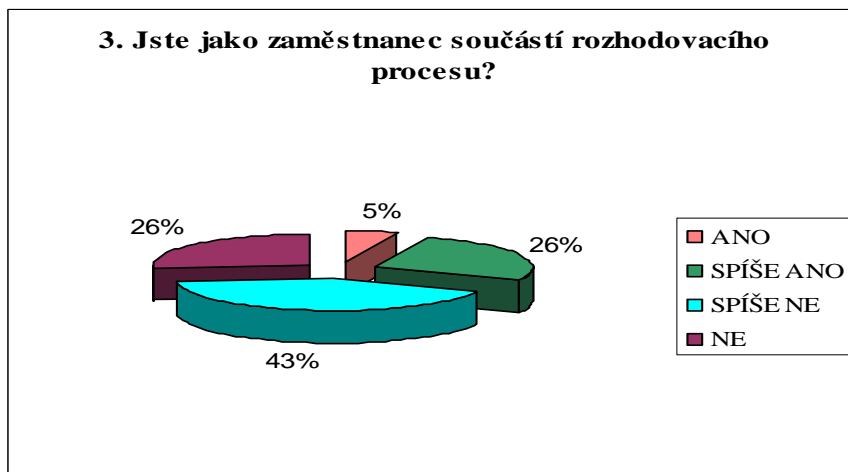


Otázka č. 3 – Spoluúčast na rozhodovacím procesu

Back - office

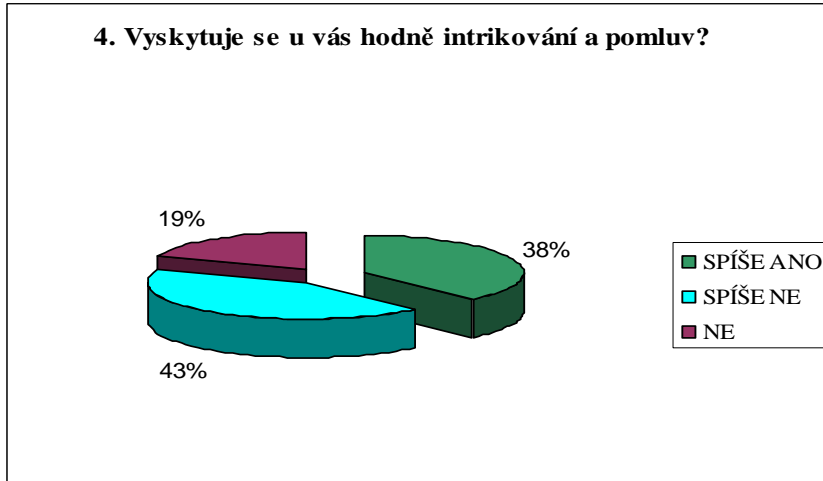


Inbound

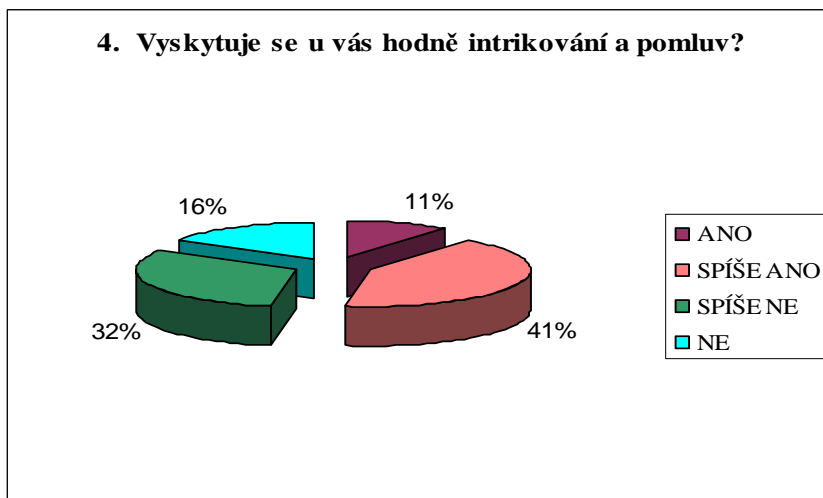


Otázka č. 4 – Výskyt pomluv a intrik na pracovišti

Back – office

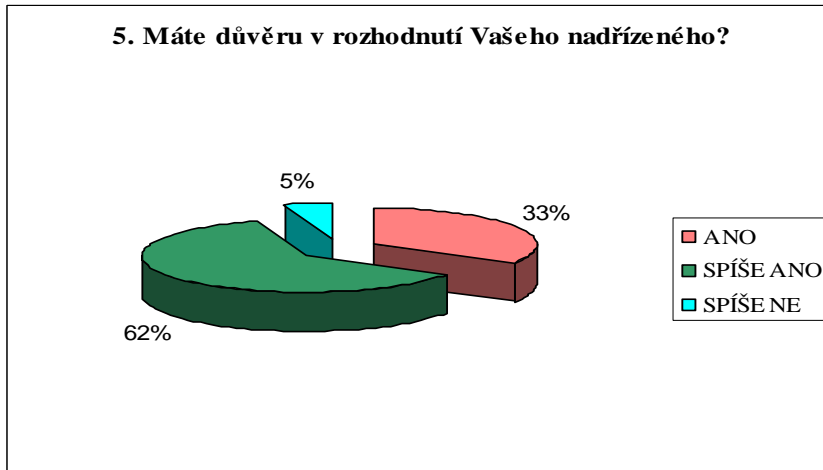


Inbound

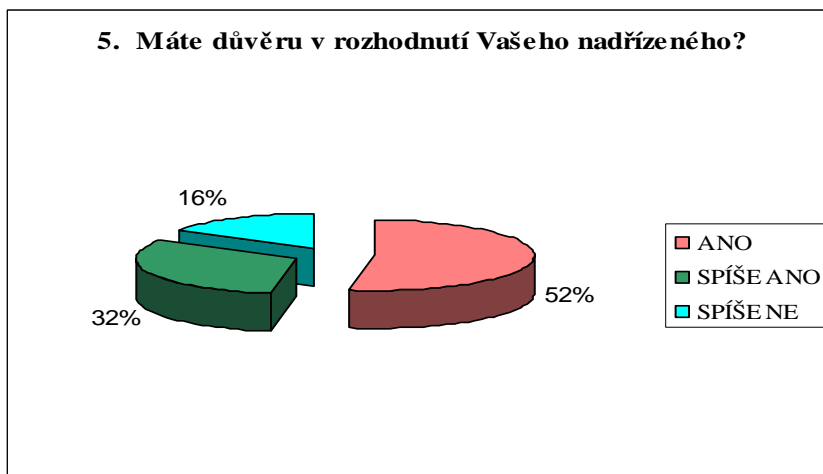


Otázka č. 5 – Důvěra v rozhodnutí nadřízeného

Back – office

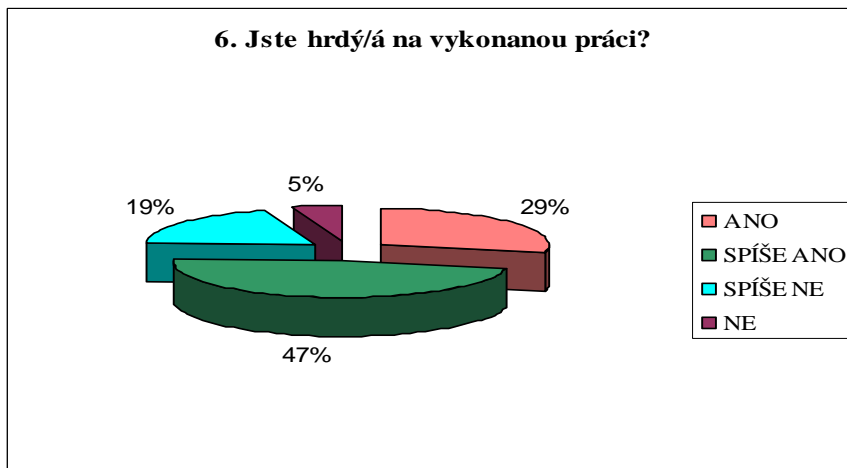


Inbound

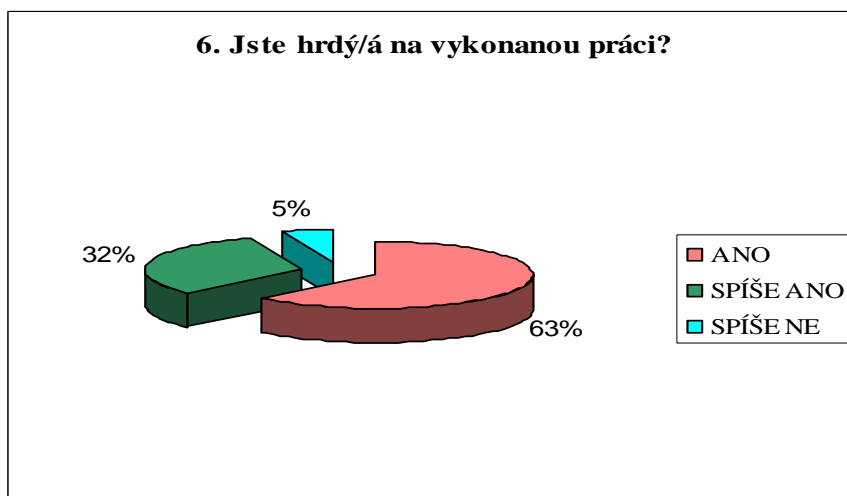


Otázka č. 6 – Hrdost na vykonanou práci

Back – office

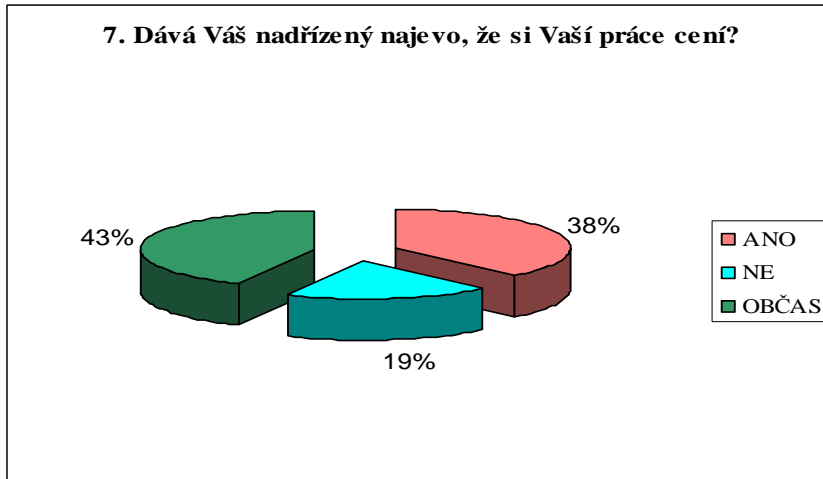


Inbound

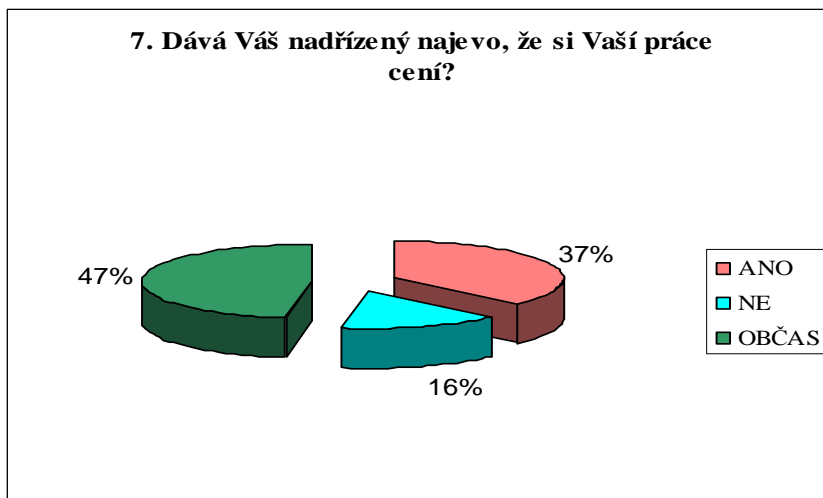


Otázka č. 7 – Ocenění od vedoucího

Back – office

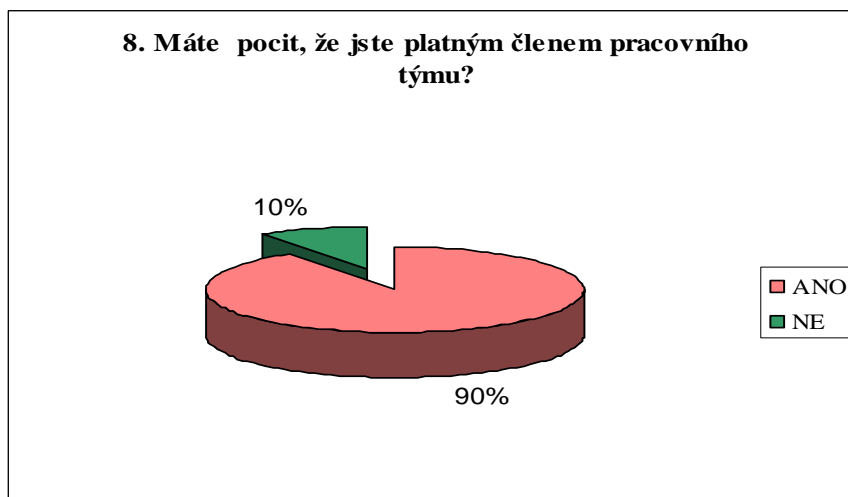


Inbound

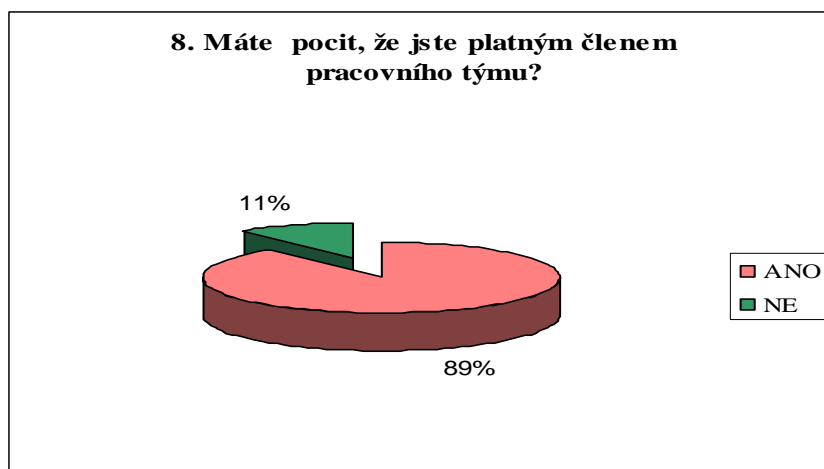


Otázka č. 8 – Členství v pracovním týmu

Back – office

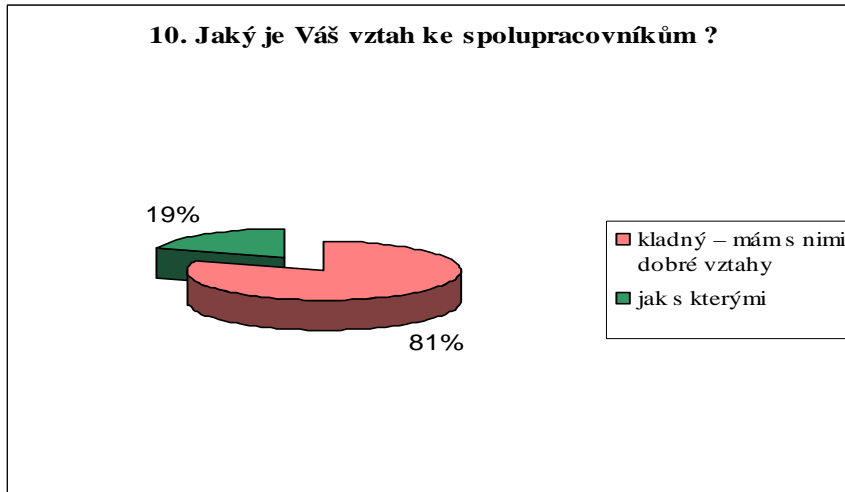


Inbound

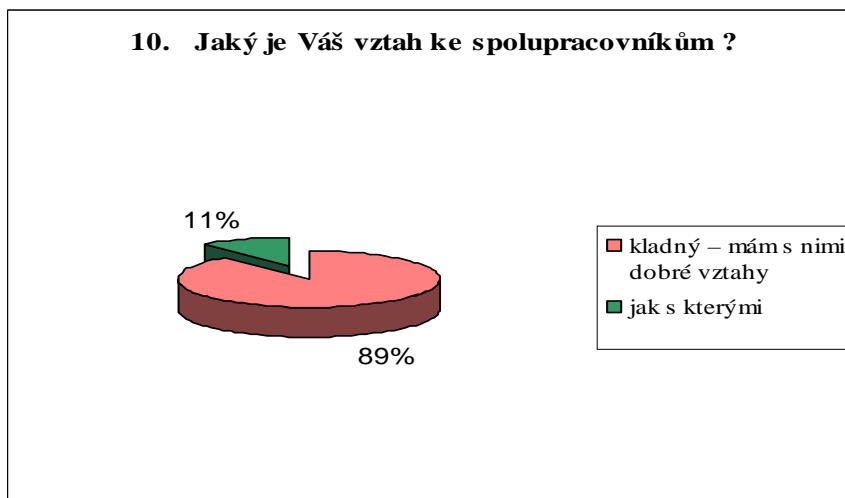


Otázka č. 10 – Vztah ke spolupracovníkům

Back office

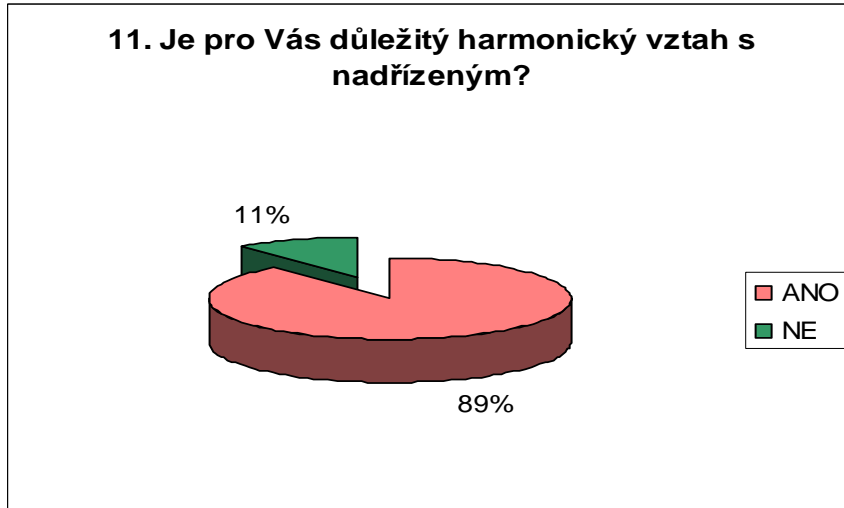


Inbound



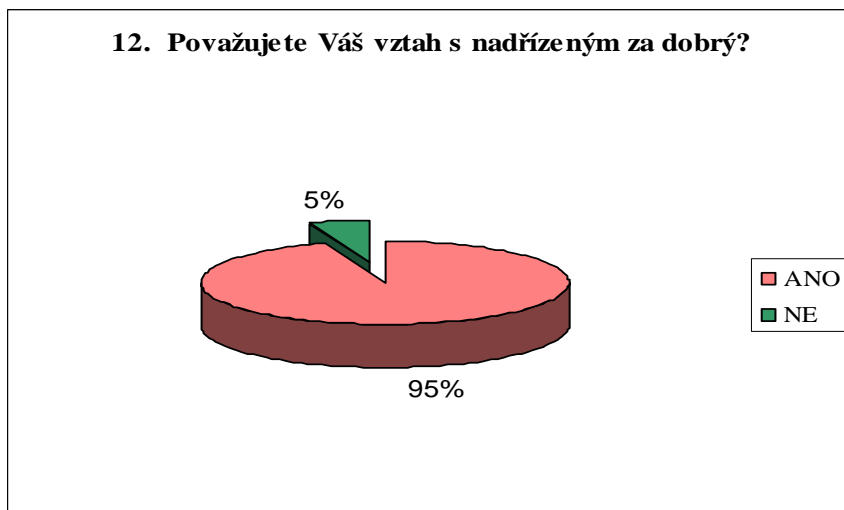
Otázka č. 11 – Důležitost vztahu s nadřízeným

Inbound



Otázka č. 12 – Vztah s nadřízeným

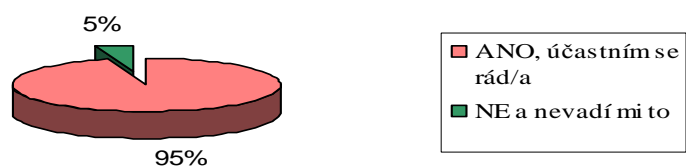
Inbound



Otázka č. 13 – Mimopracovní setkání

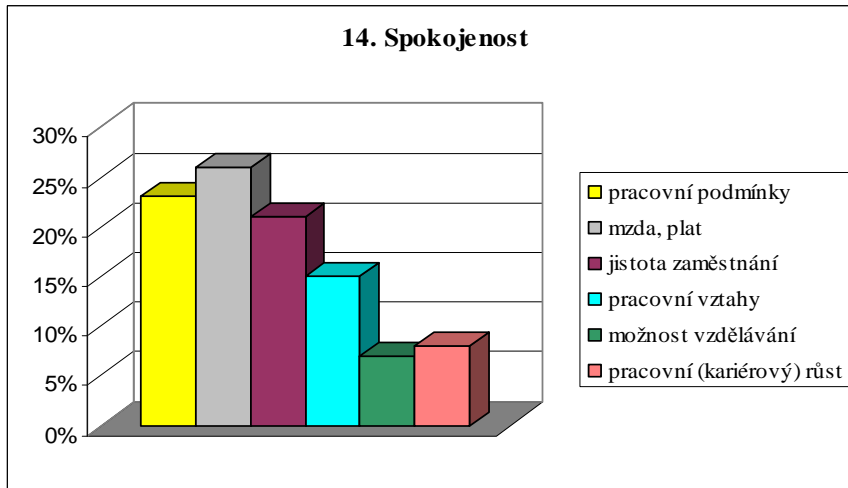
Back – office

13. Existují mimopracovní setkání pracovníků společnosti? Jaký k těmto setkáním máte vztah?

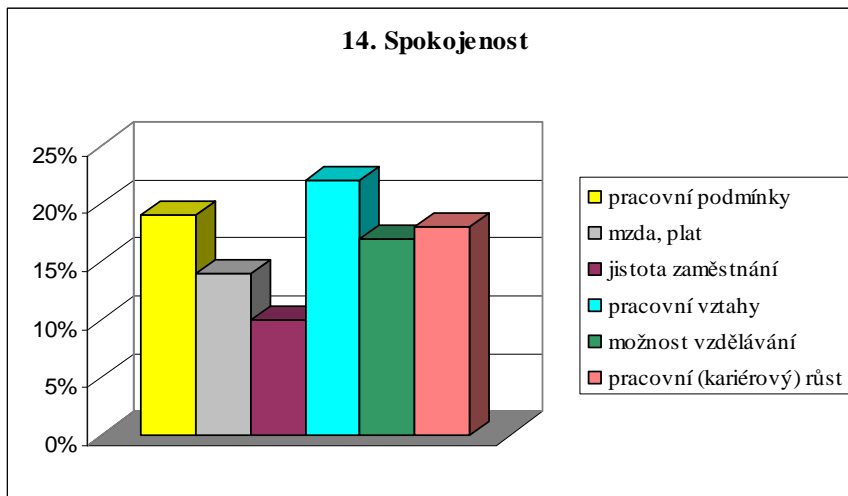


Otázka č. 14 – Spokojenost zaměstnanců

Back – office

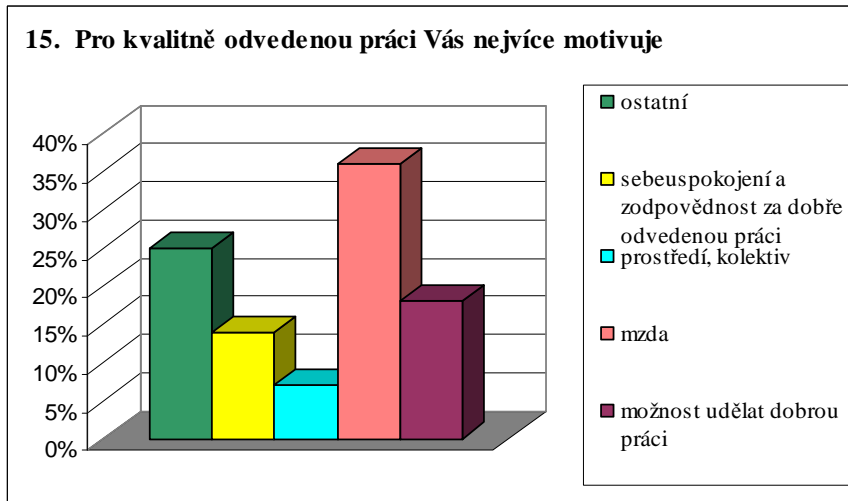


Inbound

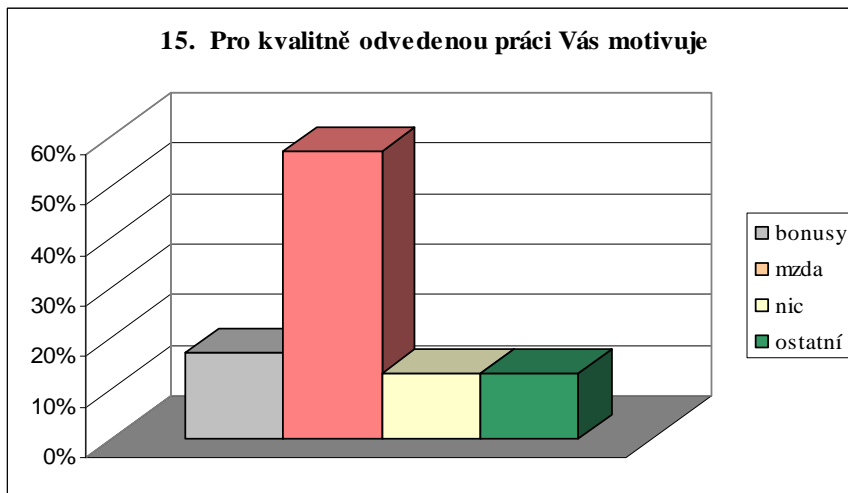


Otázka č. 15 – Zdroje motivace

Back – office

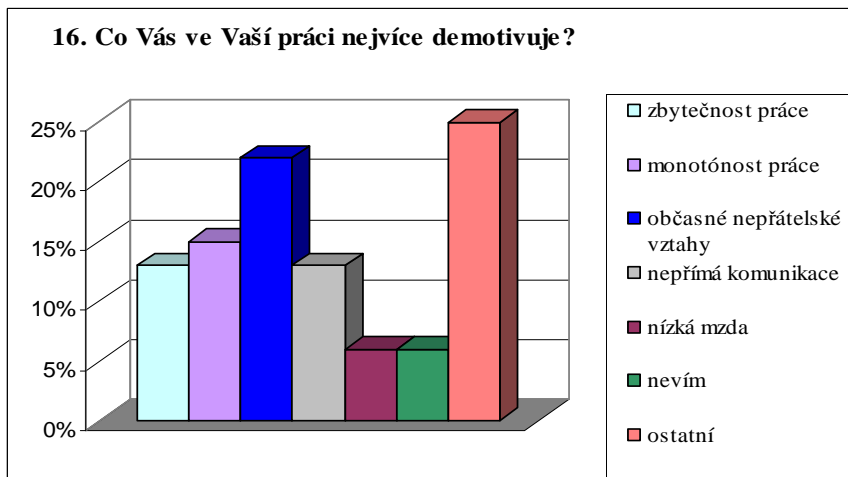


Inbound

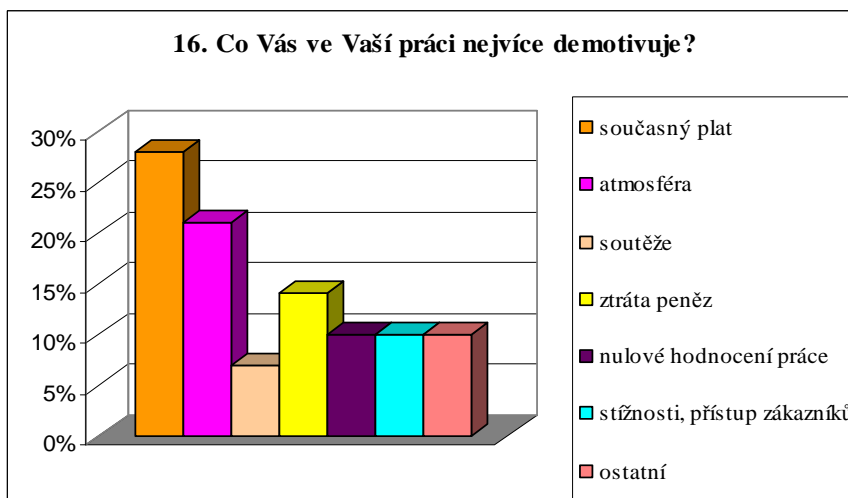


Otázka č. 16 – Zdroje demotivace

Back – office

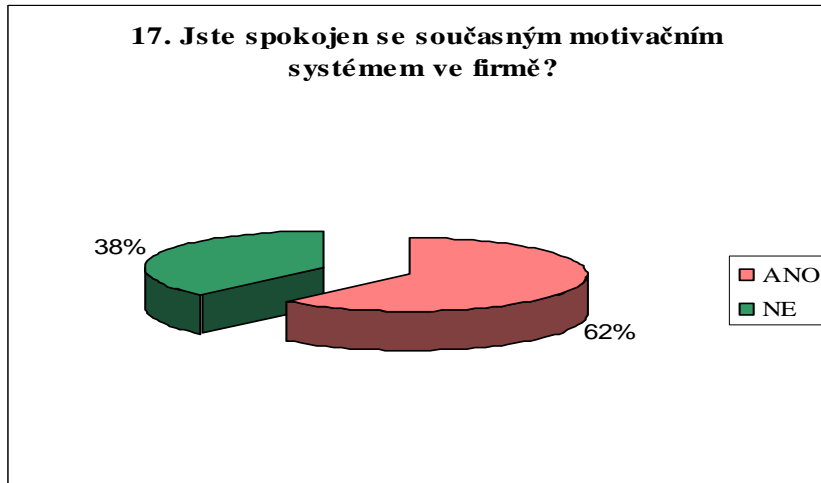


Inbound

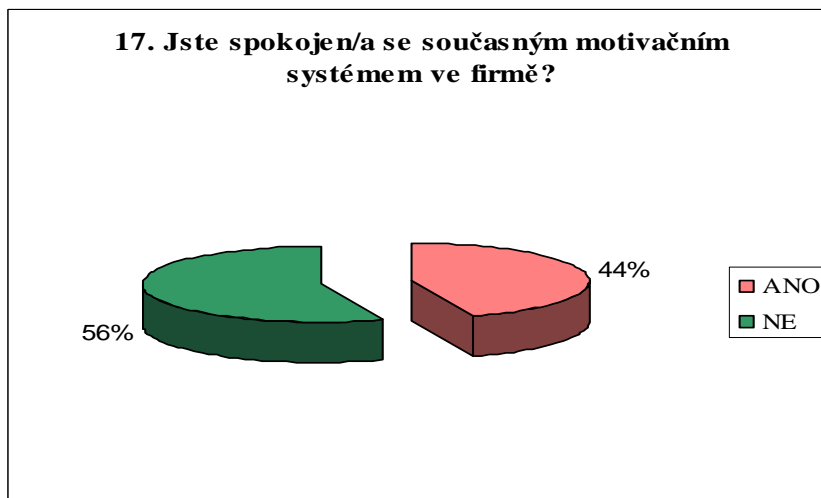


Otázka č. 17 – Spokojenost s motivačním systémem

Back – office

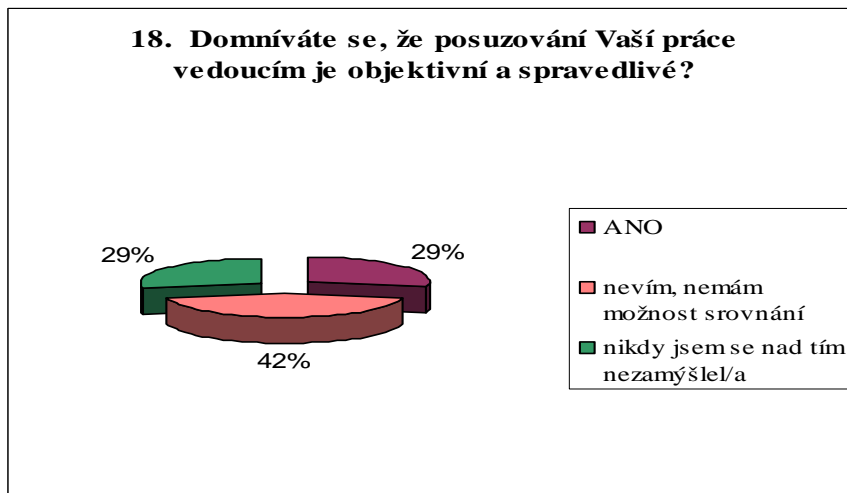


Inbound

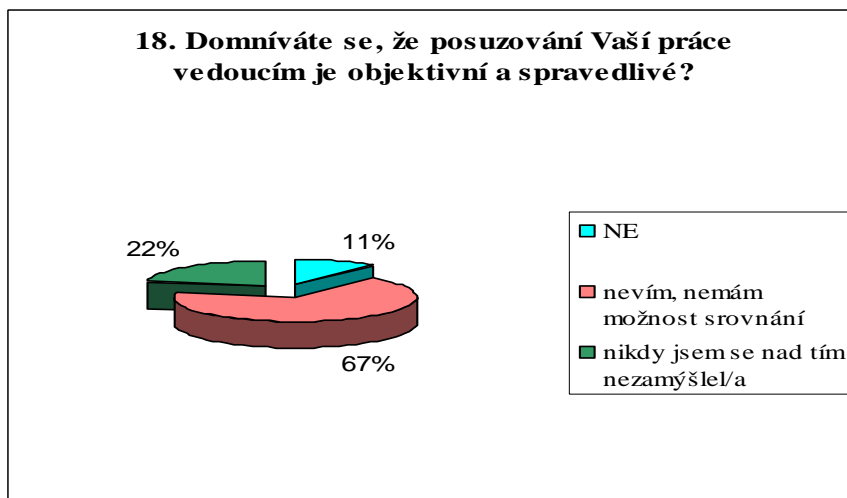


Otázka č. 18 – Objektivnost posuzování práce

Back – office

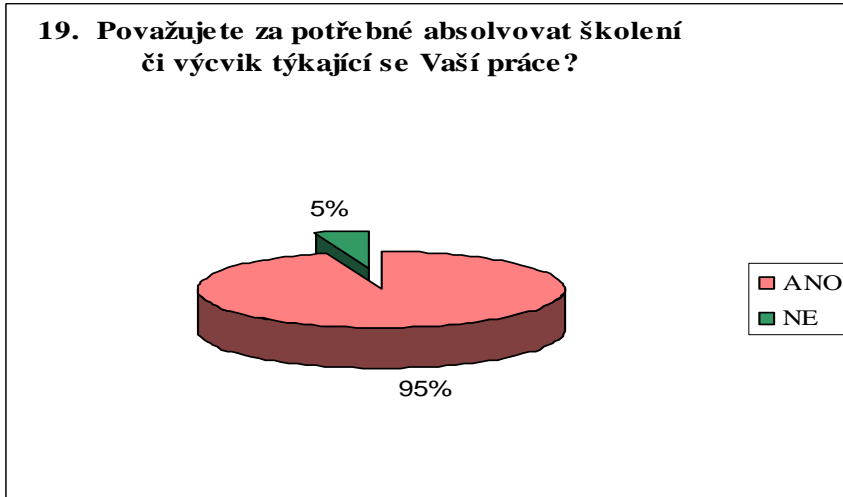


Inbound



Otázka č. 19 – Potřebnost školení

Back – office

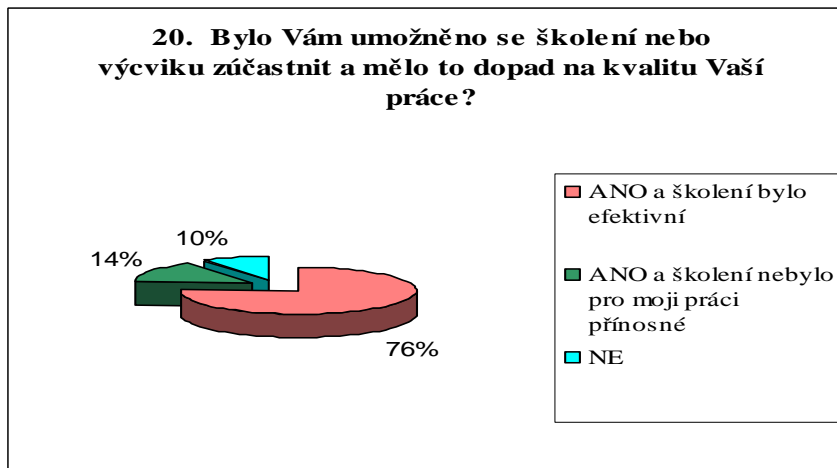


Inbound

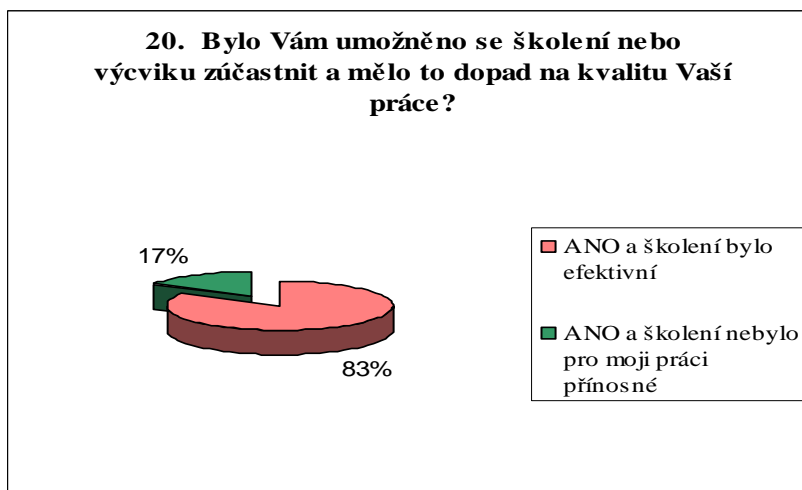


Otázka č. 20 – Hodnocení školení

Back – office

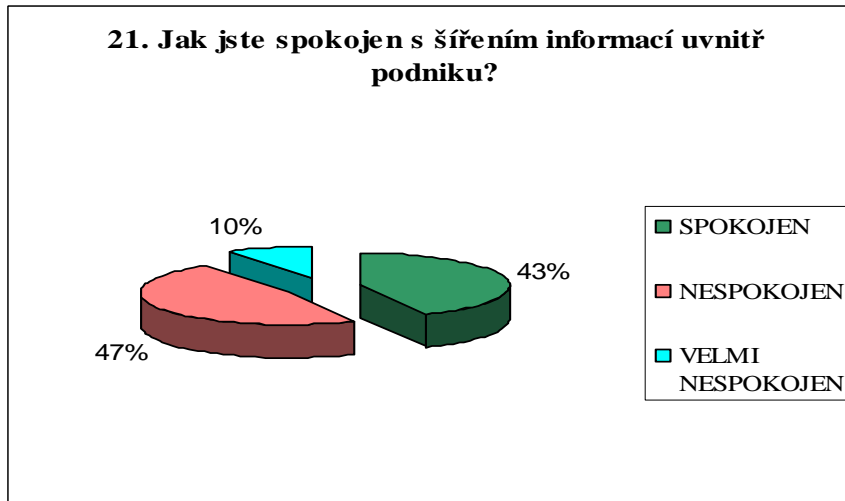


Inbound

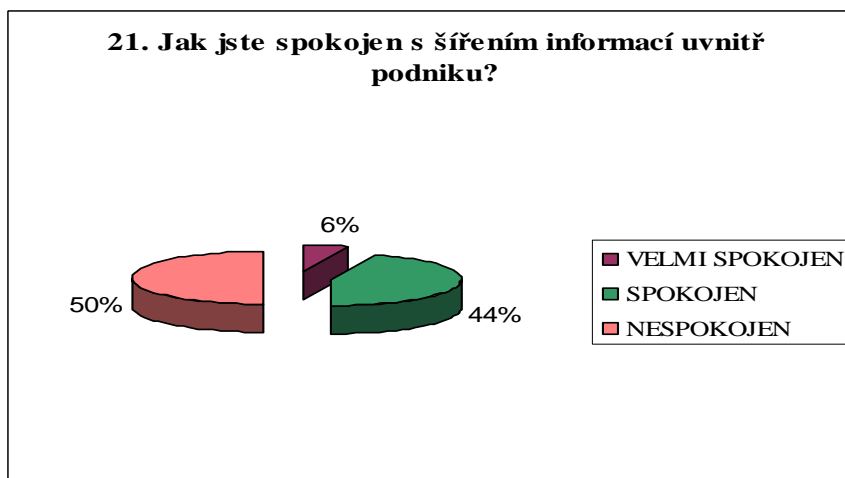


Otázka č. 21 – Spokojenost se šířením informací

Back – office

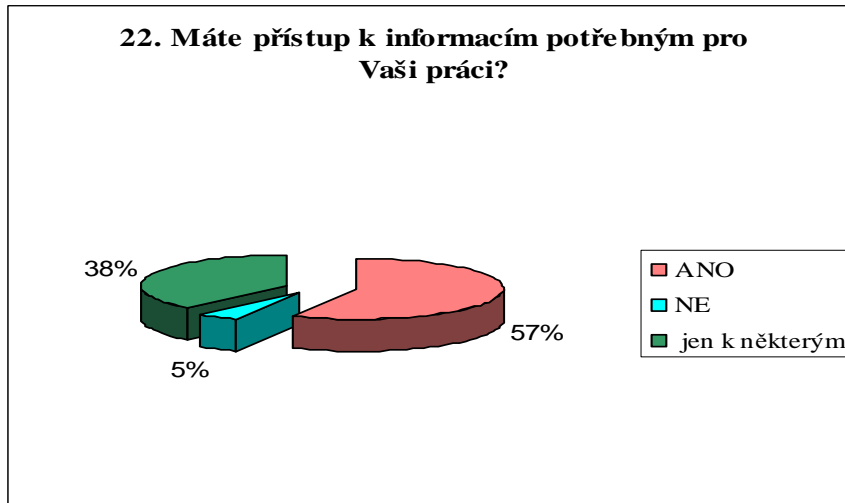


Inbound

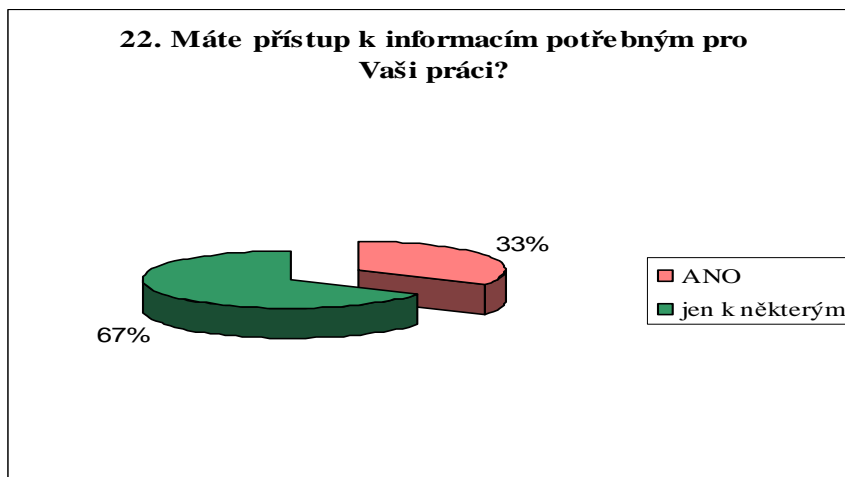


Otázka č. 22 – Přístup k potřebným informacím

Back – office

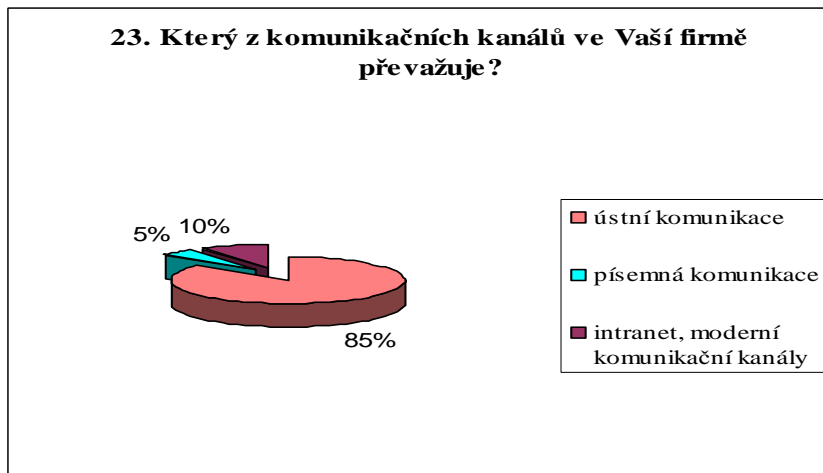


Inbound

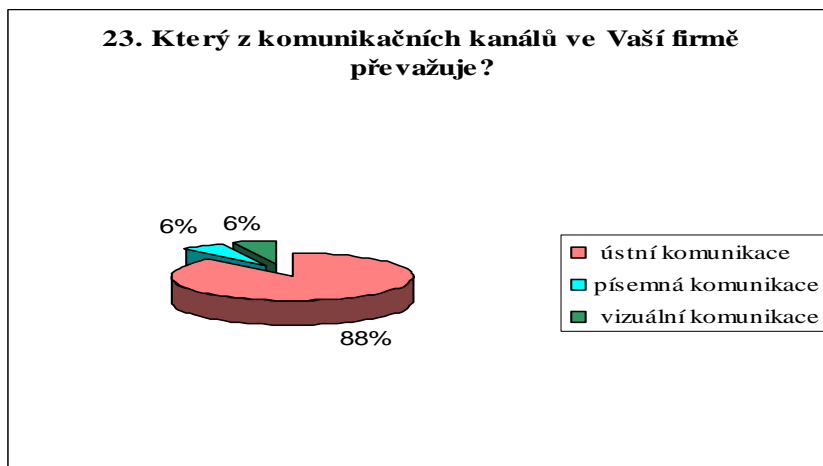


Otázka č. 23 – Komunikační kanál

Back – office

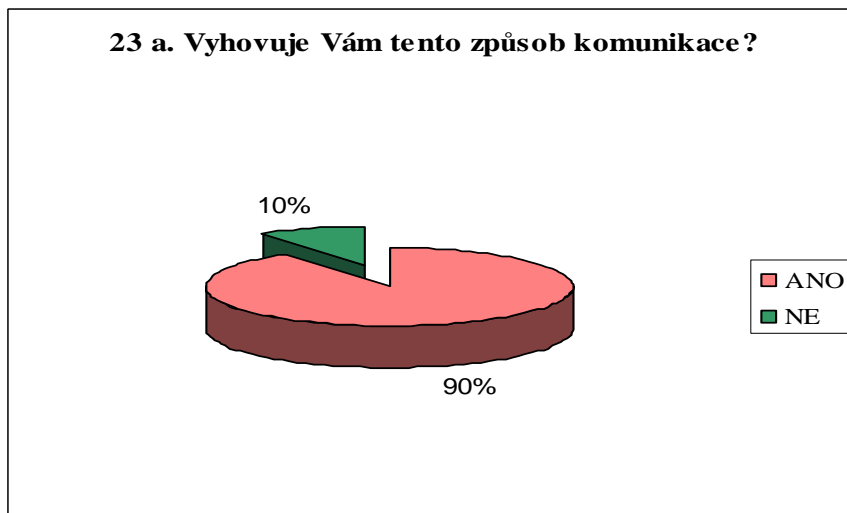


Inbound

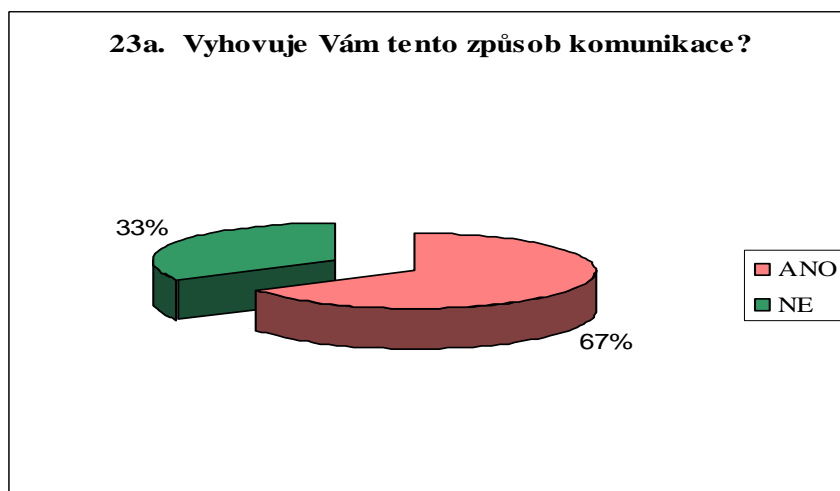


Otázka č. 23a – Spokojenost s komunikačním kanálem

Back - office

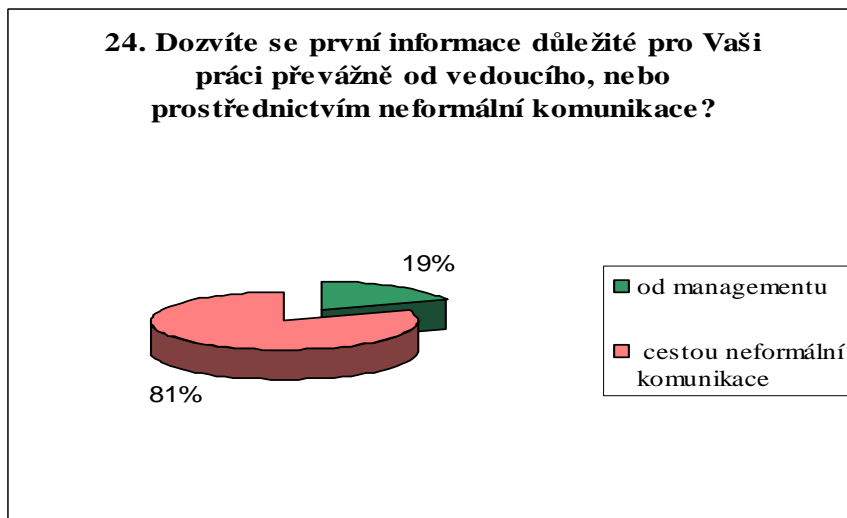


Inbound

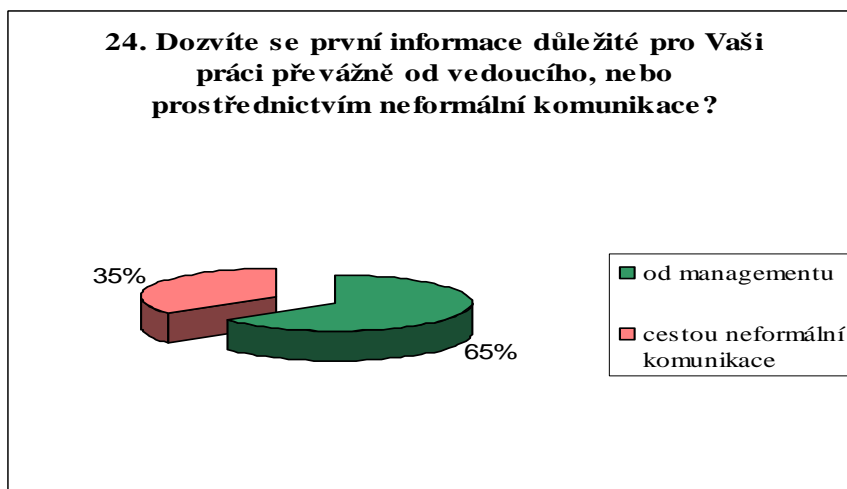


Otázka č. 24 – Formální, neformální komunikace

Back – office

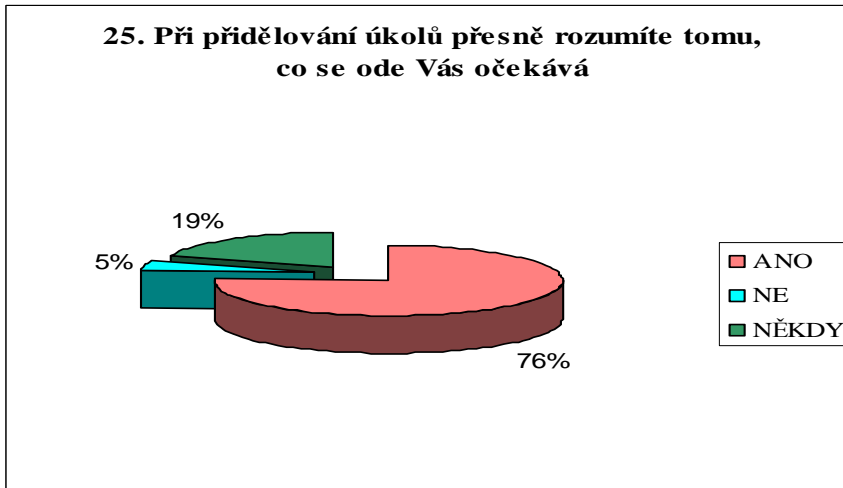


Inbound

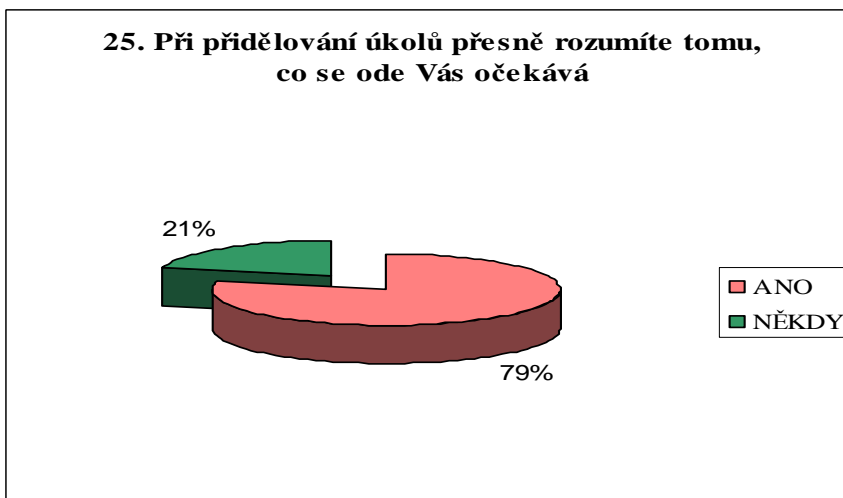


Otázka č. 25 – Porozumění úkolům

Back – office

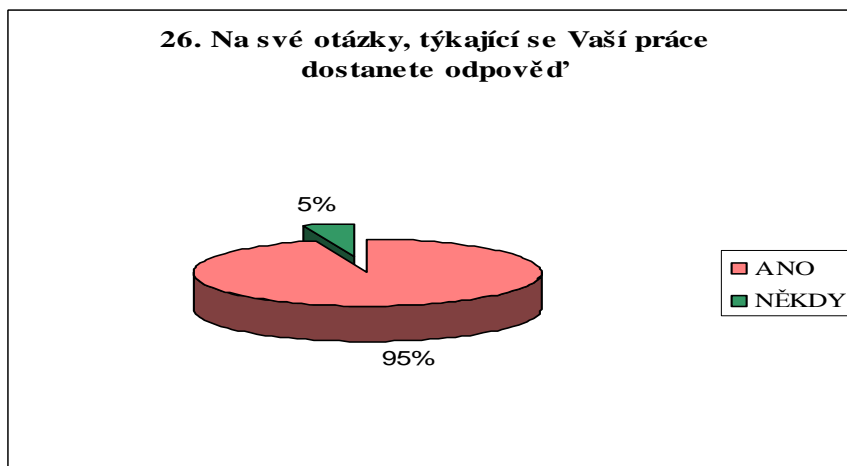


Inbound

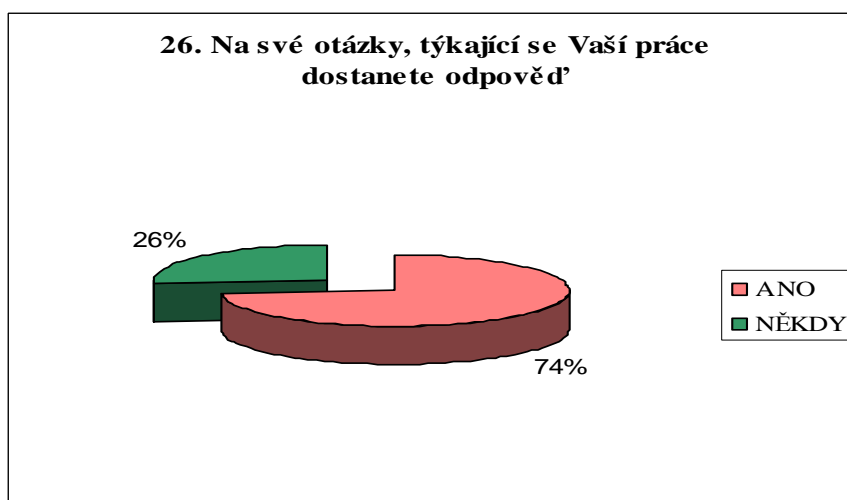


Otázka č. 26 – Dotazy ohledně práce

Back – office

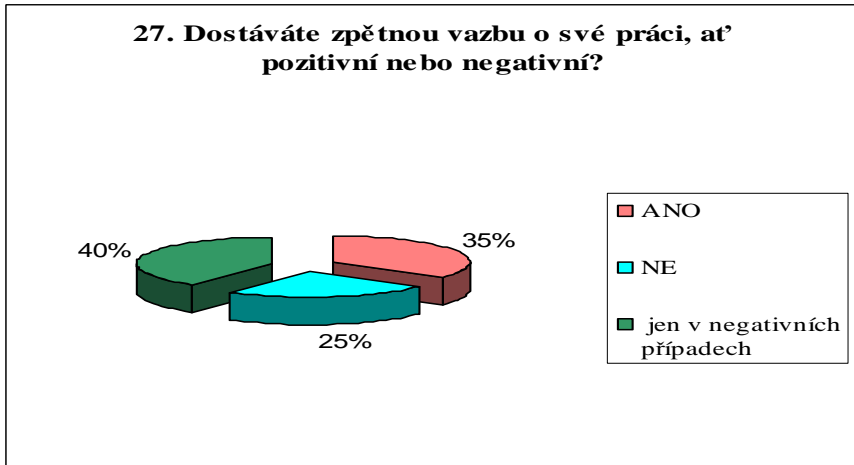


Inbound

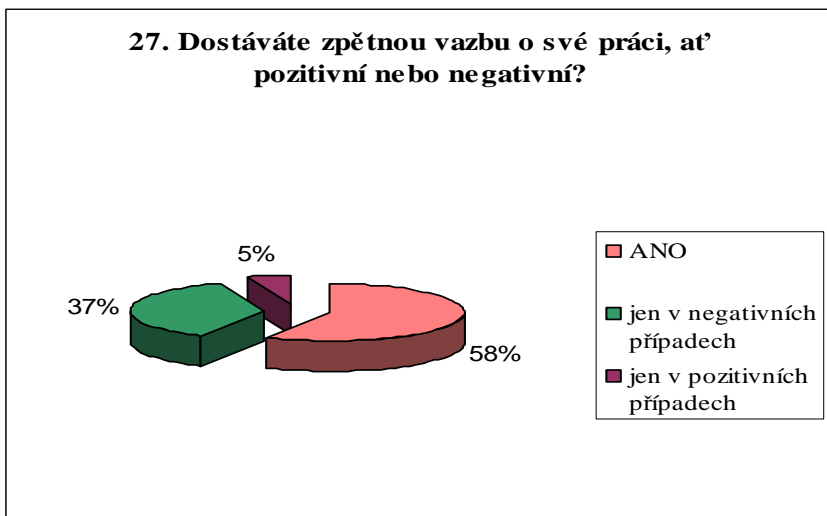


Otázka č. 27 – Zpětná vazba

Back – office

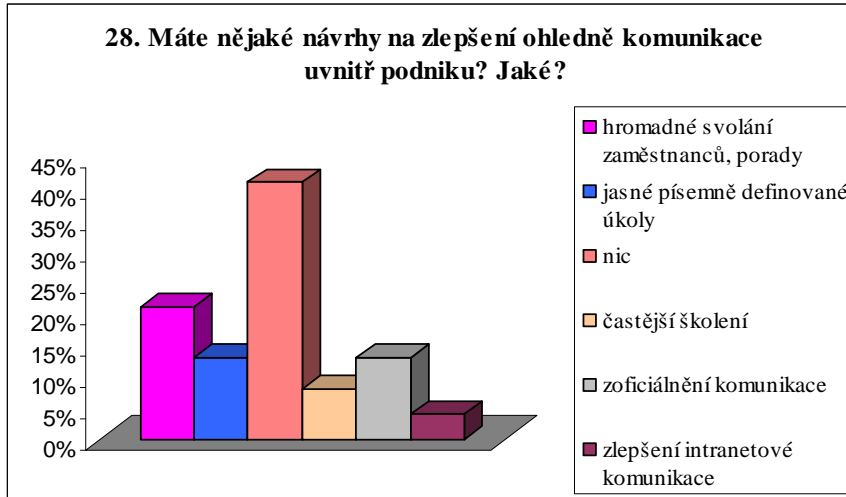


Inbound

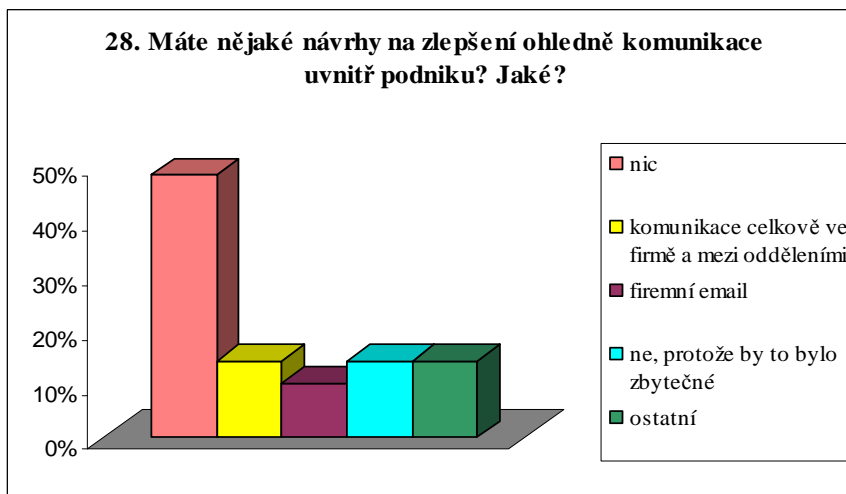


Otázka č. 28 – Návrhy na zlepšení komunikace

Back – office



Inbound



Příloha 4 – Organizační struktura českobudějovické pobočky společnosti
UniCall, s. r. o.

