

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd a práva

Lenka Brnáková

Vnitrofiremní komunikace v organizaci

Rozhodčí a správní společnost, a.s.

Internal Communication in the Organization Rozhodčí a správní
společnost, a.s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem Vnitrofiremní komunikace v organizaci Rozhodčí a správní společnost, a.s. vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Dany Bernardové, Ph.D. a v seznamu literatury jsem uvedla všechny použité literární a odborné zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala panu Bc. Pavlu Janečkovi, řediteli ROZHODČÍ A SPRÁVNÍ SPOLEČNOSTI, a.s. za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

ÚVOD.....	6
1 Metodika.....	8
1.1 Cíle výzkumu.....	9
1.2 Kvantitativní přístup výzkumu	10
2 Definice a pojmy	11
2.1 Vnitropodniková komunikace.....	12
2.2 Vybraná fakta o vnitrofiremní komunikaci	13
2.3 Koncepce komunikačního procesu	14
2.4 Nástroje vnitrofiremní komunikace	15
2.5 Úvodní informace	15
2.6 Kontinuální informace	16
2.7 Personální informace	17
2.8 Vnější vlivy.....	17
2.9 Závěr kapitoly	18
3 Formy vnitrofiremní komunikace.....	18
3.1 Standardizovaná a nestandardizovaná forma komunikace	18
3.2 Osobní, písemná a elektronická forma komunikace	19
3.3 Vertikální a horizontální komunikace.....	20
3.4 Závěr kapitoly	20
4 Komunikace v organizačních strukturách	22
4.1 Organizační struktury	22
4.2 Funkcionální a divizionální organizační struktura.....	23
4.3 Štíhlé organizační struktury	25
4.4 Hierarchické organizační struktury.....	27
4.5 Štábní organizační struktura	28
4.6 Maticová organizační struktura	29
4.7 Komunikace podle pracovní pozice.....	30
4.8 Střední management	30
4.9 Top management.....	31
4.10 Typy manažerů ve vnitropodnikové komunikaci	31

4.11	Závěr kapitoly	32
	Praktická část	34
5	Představení společnosti	34
5.1	Základní údaje.....	34
5.2	Současná vnitrofiremní organizace.....	35
5.3	Náplň činnosti zaměstnanců firmy	35
5.4	Deskripce současného stavu vnitrofiremní komunikace	37
5.5	Závěr kapitoly	37
6	Výzkumné šetření	38
6.1	Postup výzkumného šetření	38
6.2	Použité metody výzkumného šetření	39
6.3	Závěr kapitoly	40
7	Vlastní výzkumné šetření	40
7.1	Výsledky dotazníkového šetření na 1. dílčí výzkumnou otázku	41
7.1.1	Závěr výsledků dotazníkového šetření na 1. dílčí výzkumnou otázku	44
7.2	Výsledky dotazníkového šetření na 2. dílčí výzkumnou otázku	44
7.2.1	Závěr výsledků dotazníkového šetření na 2. dílčí výzkumnou otázku	47
7.3	Výsledky dotazníkového šetření na 3. dílčí výzkumnou otázku	48
7.3.1	Závěr výsledků dotazníkového šetření na 3. dílčí výzkumnou otázku	49
7.4	Výsledky dotazníkového šetření na 4. dílčí výzkumnou otázku	50
7.4.1	Závěr výsledků dotazníkového šetření na 4. dílčí výzkumnou otázku	52
7.5	Výsledky dotazníkového šetření na 5. dílčí výzkumnou otázku	54
7.5.1	Závěr výsledků dotazníkového šetření na 5. dílčí výzkumnou otázku	54
7.6	Řešení hlavní výzkumné otázky	55
8	Vyhodnocení výzkumu.....	57
8.1	Vymezení nedostatků a návrhy jejich řešení	58
8.1.1	Komunikační plán.....	58
8.1.2	Komunikační bariéry	59
	ZÁVĚR	60
	ANOTACE	62
9	Seznam literatury a ostatních zdrojů	64
10	Seznam grafů a obrázků.....	67
11	Přílohy.....	69

ÚVOD

Vnitrofiremní komunikace je jedním z důležitých nástrojů strategie společnosti, který může významným způsobem ovlivnit výsledky její činnosti. Správnými komunikačními toky ve společnosti dochází primárně k pozitivnímu ovlivnění zákazníků, ale sekundárně samozřejmě také ke zlepšení situace mezi zaměstnanci dané společnosti. Komunikaci ve společnosti je proto potřeba přikládat dostatečný důraz a strategicky ji organizovat, tak, aby se každý zaměstnanec dozvěděl důležité informace a aby věděl, kde potřebné informace případně získat. V Rozhodčí a správní společnosti, a. s. (dále jen „RSAS“) pracuji již deset let. Za tuto dobu jsem měla možnost velice dobře poznat její organizaci, způsob jakým je společnost vedena, a trůfám si tvrdit, že i klady a zápory právě v naší vnitrofiremní komunikaci. V této práci jsem se proto, po odborně teoretickém rozboru problematiky, zaměřila na mně důvěrné známé prostředí RSAS a kriticky zhodnotila, jakým způsobem zde mezi sebou komunikujeme a jakým způsobem komunikuje vedení společnosti s podřízenými zaměstnanci, tak, abych mohla odhalit případné nedostatky a přispět tak ke zlepšení firemní strategie.

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě základní části, a to část teoretickou a praktickou, které jsou dále systematicky a přehledně členěny na kapitoly a podkapitoly.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do čtyř kapitol. První pojednává o vnitrofiremní komunikaci obecně, definuje základní pojmy. Ve druhé a třetí kapitole jsou uvedena fakta o nástrojích a formách této komunikace. Čtvrtá – poslední kapitola teoretické části, klasifikuje různé organizační struktury v souvislosti s vnitrofiremní komunikací a popisem pracovních míst. V závěru teoretické části práce je proveden stručný souhrn zjištěných informací a komentář autorky k problematice vnitrofiremní komunikace.

Praktická část mé bakalářské práce je věnována vlastnímu výzkumu, který jsem prováděla v konkrétní organizaci RSAS.

Jak jsem již naznačila výše, hlavním cílem této bakalářské práce je kritické zhodnocení současného stavu vnitrofiremní komunikace v organizaci RSAS a v případě zjištěných nedostatků navrhnout efektivní opatření k nápravě, a to na základě získaných

teoretických poznatků, hodnotících kritérií a zkoumání různých metod obsažených v odborné literatuře a dalších zdrojích, které jsem při psaní této práce využila.

K dosažení hlavního cíle bylo zapotřebí stanovit dílčí cíle: zjištění současné úrovně stavu komunikace, návrhy vedoucích pracovníků k vytvoření nové a lepší optimální struktury, a to jak v horizontální, tak i vertikální formě vnitrofiremní komunikace.

Pro téma bakalářské práce a její hlavní cíl byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Ve společnosti RSAS neexistuje funkční komunikační systém, což představuje velký nedostatek ve vnitrofiremní komunikaci, který způsobuje komunikační bariéry a může to ovlivňovat pracovní motivaci jednotlivých zaměstnanců.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci RSAS nemají přesné a jasné zadání pro své pracovní úkoly, což je částečně důsledkem chybějícího systému komunikace.

Hypotézy budou v závěru celé práce verifikovány. K jejich ověření byly využity informace a poznatky z provedeného výzkumného šetření v olomoucké pobočce firmy RSAS, a.s., které se uskutečnilo na počátku letošního roku v Olomouci. Ke stanovení výše zmiňovaných hypotéz jsem byla vedena snahou podat objektivní vyjádření k současnému stavu vnitrofiremní komunikace v této firmě a přinést návrhy jejích možných zlepšení, která by dobře posloužila k ještě vyšší efektivitě práce všech zaměstnanců.

Výsledky kvantitativního výzkumného šetření byly zpracovány a rozděleny podle jednotlivých tematických celků a odpovědí respondentů na dílčí výzkumné otázky a tvoří podstatný základ celé praktické části. Jednotlivé tematické celky jsem zároveň ihned komentovala, a proto se některé mé poznatky objevují opakovaně. Dále jsou zde také uvedeny mé poznatky a doporučení pro zlepšení vnitrofiremní komunikace.

Teoretická část

V první kapitole bakalářské práce je popsána metodika prováděného výzkumu, způsoby získávání dat a definice potřebných termínů a postupů, bez kterých by tuto práci nebylo možné sestavit a napsat.

1 Metodika

Hned v úvodu byl vytyčen hlavní cíl: kritické zhodnocení současného stavu vnitrofiremní komunikace v organizaci RSAS a v případě zjištěných nedostatků navrhnout efektivní opatření k nápravě, a to na základě získaných teoretických poznatků, hodnotících kritérií a zkoumání různých metod obsažených v odborné literatuře a dalších zdrojích, které jsem při psaní této práce využila.

K naplnění hlavního cíle byly stanoveny dvě následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Ve společnosti RSAS neexistuje funkční komunikační systém, což představuje velký nedostatek ve vnitrofiremní komunikaci, který způsobuje komunikační bariéry a může to ovlivňovat pracovní motivaci jednotlivých zaměstnanců.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci RSAS nemají přesné a jasné zadání pro své pracovní úkoly, což je částečně důsledkem chybějícího systému komunikace.

Obě tyto hypotézy budou v závěru práce verifikovány společně s doporučeními, která by měla vést ke zlepšení vnitrofiremní komunikace a současně budou doporučeny metody pro kontrolu efektivity opatření do budoucna. Pro získání vstupních informací bylo zapotřebí provést analýzu současného stavu vnitrofiremní komunikace, která se uskutečnila v několika následujících krocích:

V první fázi byli čtyři zaměstnanci firmy z řad managementu požádáni o předem připravený - nestrukturovaný rozhovor.¹ Tento způsob rozhovoru je především zaměřený na zjištění fungování komunikačního systému v organizaci RSAS.

¹HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 175. ISBN 80-7367-040-2.

Nestrukturovaný rozhovor je nejvíce využitelný v případě, že chceme hloubkově porozumět určitému jevu v určitém kulturním prostředí. (WILDEMUTH, Barbara M. a Yan ZHANG. *Unstructured Interviews*. WILDEMUTH, Barbara M. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009, 222 - 231. ISBN 9781591585039).

Nestrukturovaný rozhovor bývá často označován jako neformální, volný, hloubkový, nestandardizovaný a etnografický, avšak směřuje k danému tématu tazatele. Charakteristická je pro něho velká míra volnosti, která je dána také tím, že tazatel do rozhovoru nevstupuje s předem připravenými otázkami a hypotézami. Otázky jsou naopak přirozeně vytvářeny až na základě vyprávění respondenta. Odpovědi respondentů bývají spontánní a dobře odrážejí jejich osobnost. „*Neformální rozhovor se spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce (např. během zúčastněného pozorování v terénu). Informátor si přitom ani nemusí uvědomit, že jde o explorační rozhovor.*“

Pro spolupráci na výzkumu byli získáni ředitel a současně majitel firmy, dále pak asistentka ředitele, právní zástupce a vedoucí pobočky. Z provedených rozhovorů byly získány poznatky a přehled o dění ve firmě a informace potřebné pro sestavování výzkumného dotazníku.

Hlavními respondenty se pak staly administrativní pracovnice, které jsou důležitou součástí zajišťování toku informací v rámci firmy.

Vyvrcholením - respektive druhou fází - celého pracovního úsilí při výzkumném bádání bylo terénní dotazníkové šetření, které jsem prováděla přímo v uvedené firmě. Výzkumu se zúčastnil „plný počet“ přítomných zaměstnanců firmy, tedy 4 osoby z vedení firmy a 10 administrativních pracovnic – respondentek. Cílem anonymního terénního dotazníkového šetření bylo získání informací, poznatků a zkušeností zaměstnanců firmy se současnou vnitrofiremní komunikací, jejích kladech nebo záporech.

1.1 Cíle výzkumu

Stanovený hlavní cíl, jímž je kritické zhodnocení způsobu komunikace v organizaci RSAS a případné návrhy změn v souladu se získanými odbornými poznatky, se dá postupně dosáhnout splněním následujících dílčích cílů:

1. zjištění, jak vedení a zaměstnanci vnímají současný stav vnitrofiremní komunikace;
2. zda zaměstnanci vůbec vědí a registrují společné firemní hodnoty a cíle;
3. jakým způsobem je v jejich firmě vytvářena zpětná vazba;
4. odhalení slabin ve vnitrofiremní komunikaci;
5. návrhy na zlepšení;

Za kvalitní vnitrofiremní komunikaci odpovídají především manažeři, a proto by zjištěné nedostatky a navrhovaná opatření bakalářské práce měly posloužit především jim. Nejprve jsem tedy považovala za nutné získat informace o názorech managementu na problematiku vnitřní komunikace a podle získaných odpovědí sestavit dotazník určený jejich administrativním pracovním - respondentkám, které jsou na dané problematice závislé (vrcholný management – zaměstnanci). Terénní dotazníkové šetření, jehož respondentkami byly administrativní pracovnice firmy, mělo potvrdit nebo vyvrátit správnost vedení současné vnitrofiremní komunikace při očekávání, že některé respondentky podají vlastní návrhy, jak danou situaci případně zlepšovat. Výstupem celého dotazníkového šetření by měly být návrhy opatření pro nedostatky ve vnitrofiremní komunikaci, které vzejdou z přijatých informací vrcholového managementu i jejich podřízených – administrativních pracovníků.

Pro zjištění potřebných informací (technika sběru dat) dotýkajících se dílčích a hlavního cíle byl zvolen způsob terénního dotazníkového šetření, kombinovaného rozhovorem s jednotlivými respondenty. Celý výzkum byl prováděn na základě kvantitativního přístupu.

1.2 Kvantitativní přístup výzkumu

Výzkum lze označit za kvantitativní šetření². **Kvantitativní přístup** je zaměřen na získávání numerických dat měřením proměnných (čísel) za pomoci vytvoření škálového skóru a výběru vzorku, který umožňuje šetření kvantitativním přístupem provést. V této práci je šetření výzkumného vzorku založené na dotaznících vyplňovaných respondenty a představuje zjednodušení toho, jak je možné jednotlivá data sbírat. Dotazník vyplňovaný respondentem je nejběžnější metodou sběru dat kvantitativního přístupu.

Abych dosáhla převedení hlavního cíle, jímž je kriticky zhodnotit současný stav vnitrofiremní komunikace v organizaci RSAS a v případě zjištěných nedostatků navrhnout efektivní opatření k nápravě na základě získaných teoretických poznatků, hodnotících kritérií a zkoumání různých metod obsažených v odborné literatuře

²PUNCH, Keith F. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008, s 11-13.. ISBN 978-80-7367-381-9.

a dalších zdrojích, které jsem při psaní této práce využila, do praxe, je zapotřebí vytvořit si strategii na základě 4 následujících rozhodnutí:

- Rozhodnout se, jaký bude účel a cíl výzkumu a co chceme zjistit pomocí našeho výzkumu.
- Rozhodnout se, jak budeme data získávat, jaké otázky budeme při sbírání dat klást a jak tyto otázky budeme klást.
- Rozhodnout se, od koho budeme potřebná data získávat, tedy musíme vybrat výzkumný vzorek
- A musíme se rozhodnout, jak budeme data analyzovat, aby získané výsledky představovaly odpovědi na položené otázky.³

K tomu, abychom se dobrali pomocí kvantitativního šetření k dosažení cíle, je důležité si stanovit konkrétní kroky:

- Vytyčit cíl šetření – co chceme vyzkoumat
- Položit výzkumné otázky – musí z nich být jasné, jaká data jsou zapotřebí k jejich zodpovězení
- Dotazník – je určen výzkumnými otázkami a slouží ke sběru dat
- Vzorek – určitá skupina, od které jsou shromažďována data k zodpovězení výzkumných otázek
- Strategie získání dat – položme si otázku: Jakým způsobem se dotazník bude distribuovat a vyplňovat?
- Strategie analýzy dat – výzkumník si musí určit na základě jakých kritérií jsou pro něho získaná data směrodatně důležitá.⁴

2 Definice a pojmy

V této kapitole je záměrem definovat pojem vnitropodnikové komunikace, vybrat konkrétní fakta o vnitrofiremní komunikaci, dále zde představím koncepci komunikačního procesu, zmíním se o nástrojích vnitrofiremní komunikace a v neposlední řadě poukážu na druhy informací komunikačního procesu.

³PUNCH, Keith F. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008, s 37.. ISBN 978-80-7367-381-9.

⁴PUNCH, Keith F. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008, s 38. ISBN 978-80-7367-381-9.

2.1 Vnitropodniková komunikace

Vnitropodniková komunikace představuje pro podnik důležitý prostředek v oblasti podnikové strategie.

Její účel spočívá ve správném souběhu komunikačních toků uvnitř podniku, a to především v souvislosti se zaměstnanci. Z hlediska managementu firmy je třeba si na začátku celého komunikačního procesu uvědomit, že cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník. Spokojený zaměstnanec pak představuje přidanou hodnotu pro podnik.

Dlouholetý odborník na management Patrik Janda uvádí vymezení vnitrofiremní komunikace jako: „*Komunikaci spojující všechny manažerské funkce, rozhodující o efektivním využívání zdrojů, které jsou svěřeny manažerovi. Manažer efektivním využitím těchto zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka.*“

Zdroje, se kterými pak manažer pracuje, tvoří informace, finance, materiál, lidé a jejich kultura.⁵ (Janda, 2004).

Další vymezení vnitropodnikové komunikace popisuje tento pojem jako „*[...]propojení firmy pomocí komunikace, přičemž jde o propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností.*“⁶ (Hloušková, 1998 : 9).

Je důležité zmínit, že správný proces vnitrofiremní komunikace souvisí s řízením lidských zdrojů. „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“⁷ (Armstrong, 2007 : 27).

⁵ Janda, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 10.

⁶ Hloušková, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, s. 9.

⁷ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Grada Publishing, 2007. s. 27.

2.2 Vybraná fakta o vnitrofiremní komunikaci

Předpoklady fungování systému vnitrofiremní komunikace:

- Odpovídající organizace práce, kvalifikovaný management.
- Odborná personální strategie, která by měla navazovat na celkovou firemní strategii.
- Pravidelná hodnocení a oboustranná zpětná vazba mezi podřízenými a vedoucími pracovníky.
- Dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky firmy.
- Těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními skupinami manažerů.⁸ (Hloušková, 1998 : 13).

Hlavní principy vnitrofiremní komunikace

- Odesílatel informace je vždy zodpovědný za podání jasné informace.
- Bez porozumění nelze pracovat na komunikaci.
- Stanovení srozumitelných cílů je základním předpokladem úspěšné komunikace.
- Je obtížné řídit přímo více než pět lidí.
- Vedoucí prostřednictvím komunikace naplňuje očekávání svých podřízených.
- Komunikace je přímo závislá na motivaci příjemce.⁹ (Janda, 2004 : 103).

Prvky vnitropodnikové komunikace

- Stanovení a sdělování cílů podniku.
- Zpracovávání a prosazování plánů pro dosažení cílů.
- Efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how).
- Získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků.
- Vedení a řízení spolupracovníků.
- Kontrolování a dvojité zpětné vazby.

Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

Mezi příčiny vnitropodnikové komunikace se řadí vize (představa) budoucího stavu organizace; posláním, které je na rozdíl od vize veřejným materiálem, který obsahuje také

⁸ Hloušková, I., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 13.

⁹ Janda, P., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 103.

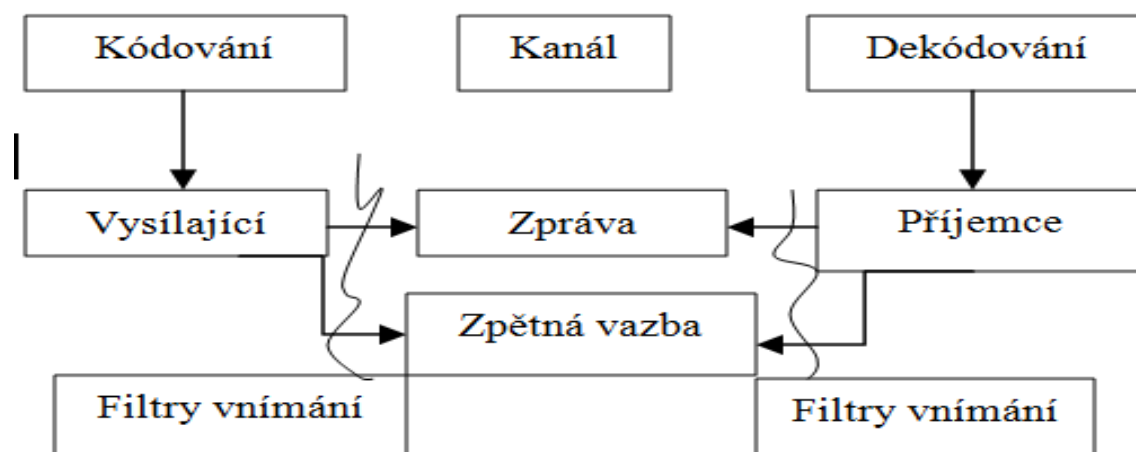
hodnoty, jež jsou pro všechny zúčastněné příslušníky závazné. Dále vztahová vazba k zaměstnancům (formy: interní materiály vyjasňující vztahy na pracovišti, hodnocení zaměstnanců či zkušební doba, která slouží ke zjištění perspektivy zaměstnance).

Další příčinu představuje vztah k zákazníkům, který by měl být zaměřen prostřednictvím vnitropodnikové komunikace především na podporu jejich emocí; vztah k okolí, které je reprezentováno aspekty právními, politickými, ekonomickými, technologickými, sociálními nebo ekologickými; cíle firmy; cíle komunikační sítě (rozvoj osobnosti, jasná struktura informačních toků, efektivní organizační struktura, komunikační vazba, tok úkolů a usměrňování atd.) a komunikační nástroje, kterým bude v dalším textu věnovaná samostatná kapitola.

Důsledky vnitropodnikové komunikace reprezentují tzv. interpersonální nebo také mezilidská komunikace, cílové chování a komunikační techniky, které pracují s pojmy jako pozitivní myšlení, vnímání, empatie, aktivní naslouchání, asertivita, delegování či osobní hodnocení.¹⁰ (Janda, 2004).

2.3 Koncepce komunikačního procesu

Obrázek 1: Model komunikačního procesu



Zdroj: Dědina, J., Odcházal, J., Management a moderní organizování firmy, 2007, s. 46.¹¹

¹⁰ Janda, P., Vnitrofiremní komunikace, s. 12 – 104.

¹¹ Dědina, J., Odcházal, J. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 46.

Strategie vnitropodnikové komunikace

Strategie vnitropodnikové komunikace by měla být postavena na analýze:

- toho, co chce říci management,
- toho, co chtějí slyšet pracovníci,
- problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.¹² (Armstrong, 2015 : 663).

2.4 Nástroje vnitrofiremní komunikace

Zaměstnavatel se v souvislosti se zaměstnanci především musí „umět prodat“. Na základě této skutečnosti se pak dá konstatovat, že hlavním vnitropodnikovým komunikačním nástrojem je vytváření firemního nadšení. Na předcházející vymezení navazuje fakt, že pozitivní vztah k firmě bude mít jen správný člověk na správném místě, s čímž souvisí vhodná volba nástroje pro získání daného zaměstnance.¹³ (Janda, 2004).

Největší hrozbu v používání komunikačních nástrojů představuje „zahlcení“ zaměstnanců informacemi. „V dnešní době obrovského přílivu dat a informací pouze kvalitně informovaný zaměstnanec může dlouhodobě podávat špičkové výkony. Tyto informace by se měly týkat především podnikových cílů, záměrů a budoucích perspektiv. Velkým úskalím mnoha firem bývá právě špatná prezentace firemních cílů a vizí ze strany managementu.“¹⁴ (Marketingové noviny, 2005, online).

Nástroje vnitrofiremní komunikace se rozdělují podle různých preferencí. V případě této bakalářské práce bylo zvoleno dělení těchto nástrojů na úvodní, kontinuální, personální a vnější informace.

2.5 Úvodní informace

Koncipování úvodních informací znamená pro firmu proces, který vykazuje aspekty, jako jsou upoutání pozornosti, představení organizace, jejích cílů, cílů pracovního místa a cílů nového zaměstnance, které se stanou dostupné po přijímacím pohovoru.

¹² Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2015, s. 663.

¹³ Janda, P., *Vnitrofiremní komunikace*, 2004, s. 84.

¹⁴ *Věčný problém – efektivní vnitrofiremní komunikace*. [online]. 2005 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z WWW:<http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3478/>.

Druhy úvodních informací

- Způsob uvedení nového zaměstnance na pracovní místo. Jedná se o nejsilnější moment pro tvorbu jeho vztahu k firmě.
 - Využití programu Mentoring - představuje proces, při kterém přidělený mentor zasvěcuje zaměstnance do chodu firmy, hodnotí jeho práci a následně dostává odměnu.
- Interní brožura podávající informace o vybrané organizaci, přičemž by měl být vyhotoven jeden typ interní brožury určený pro zaměstnance a druhý typ pro zákazníky.
- Schéma organizační struktury.
- Popis pracovního místa, který by měl obsahovat seznam důležitých bodů daného pracovního místa a jeho další související povinnosti.
- Pracovní plán, který představuje detailní seznam úkolů zaměstnance vztahující se k jeho pozici.
- Komunikační zásady související např. s telefonními rozhovory, vedením porad, pochvalami, kritikou nebo řešením konfliktů na pracovišti.
- Normy jednání, které představují jakýsi právní řád firmy. Ukazují zásady a pravidla, jimiž se firma řídí.
- Pracovní a prodejní vzory.
- Plán prodeje a individuální plán prodeje stanovující konkrétní pracovní náplň jednotlivého zaměstnance.

2.6 Kontinuální informace

Cílem kontinuálních informací je zabezpečení důležitých informací pro výkon pracovního místa, pro tvorbu firemní sounáležitosti a pro formování osobnosti zaměstnance.

Druhy kontinuálních informací

- **Report** představuje písemnou zprávu zaměstnance pro nadřízeného. Jedná se o ucelený text podávající informace o náplni např. pracovního dne (týdne) konkrétního zaměstnance. Výhody reportů pro zaměstnance spočívají v tom, že získává jejich prostřednictvím přehled o výsledcích své práce, přičemž firma pak na druhé straně může posoudit popis pracovní pozice s popisem práce uvedeným v reportu, kdy zjistí, zda je pracovní výkon efektivní.

- **Firemní memoranda** nebo také prohlášení k zaměstnancům. V případě této metody je důležitá stručnost a výstižnost, přičemž zasílat by se měla pouze odpovídajícím zaměstnancům.
- **Interní mediální sdělení** - časopis, nástěnky, interní rozhlas, firemní soutěže, schránky pro připomínky a nápady, výroční zprávy zaměstnance, elektronická pošta, společné návštěvy u zákazníků, porady, vnitropodnikové konference a pracovní výjezdy, program zajišťující zpětnou vazbu atd.

2.7 Personální informace

Z hlediska personálních informací je v rámci vnitropodnikové komunikace podstatné vymezit roli personálního oddělení, které má zpravidla vůdčí postavení v řízení lidí uvnitř podniku, přitom by nemělo být na toto řízení zaměřeno pouze administrativně, jak tomu často bývá.

Druhy personálních informací

- Motivační soustava slouží ke stimulaci zaměstnanců.
- Komunikační strategie firmy.
- Finanční ohodnocení, které v podstatě reprezentuje subsystém motivačního systému. Jedná se o silný faktor působící na výkonnost zaměstnanců.
- Nefinanční výhody, např. benefity.
- Hodnotící systém a periodické rozvojové pohovory, vzdělávací programy.
- Vztahy s ombudsmanem, který představuje ochránce práv.
- Program na ochranu inovátorů. Tomuto tématu je třeba věnovat zvýšenou pozornost, protože inovátoři mohou z hlediska zaměstnanců představovat negativní jev v podniku, kdy jejich „inovace“ často znamenají snižování pracovních míst.
- Vnitrofiremní kluby.

2.8 Vnější vlivy

Posláním vnějších vlivů (informací) ve vnitropodnikové komunikaci je vhodný způsob komunikace se svým okolím, s čímž souvisí mimo jiné úprava interních dokumentů.

Druhy vnějších informací

- **Corporate Design** nebo také celková estetická a obsahová úprava firemních komunikačních materiálů, které pro své okolí dokládají a představují řád zavedený uvnitř firmy.
- **Podniková reklama**, Public Relations, prezentace v médiích a prodejní kampaně. Z pohledu vnitropodnikové komunikace se jedná o prostředky, jimiž se firma projevuje a reprezentuje navenek.¹⁵ (Janda, 2004).

2.9 Závěr kapitoly

V souladu s výše uvedeným tak lze vnitrofiremní komunikaci definovat jako nástroj vedení společnosti, kterým dochází k propojení pracovníků firmy, čímž je realizována skutečná spolupráce uvnitř organizace firmy a která je rovněž nepostradatelným nástrojem řízení lidských zdrojů. Správným způsobem propojení komunikačních toků dochází k předávání podstatných informací mezi členy organizace, které se mají ke všem dostat úplně a také včas, současně se jedná o nástroj rozdělování úkolů, zvyšování kvalifikace lidských zdrojů a jejich motivace vykonávat svou práci skutečně dobře.

3 Formy vnitrofiremní komunikace

Na formy vnitrofiremní komunikace se dá nahlížet podle mnoha hledisek. V této kapitole budou vybrány základní klasifikace těchto forem a to ze zdrojů webového portálu www.marketingovenoviny.cz.¹⁶

3.1 Standardizovaná a nestandardizovaná forma komunikace

V podniku by měly být vhodně kombinovány obě formy komunikace (standardizovaná i nestandardizovaná). Přitom je vhodné, aby se obě formy vzájemně doplňovaly.

¹⁵ Janda, P. Vnitropodniková komunikace, s. 85 – 97.

¹⁶ *Věčný problém – efektivní vnitrofiremní komunikace*. [online]. 2005 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z [www:<http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3478/>](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3478/).

Standardizovaná komunikace

Standardizovaná vnitrofiremní komunikace je reprezentována přesně vymezenými pokyny s jasnými pravidly, které podnik vydává.

Jejich nevýhodu představuje nulový prostor pro případnou diskusi. Zaměstnanec může být postaven pouze do role pasivního posluchače a vykonavatele stanovených příkazů. Příklady standardizované formy komunikace jsou oběžníky, pravidelné porady, podnikové dopisy či výroční zasedání.

Nestandardizovaná komunikace

Prostřednictvím nestandardizované komunikace se projevuje postoj zaměstnanců vůči zaměstnavateli (podniku, firmě), kdy jsou prezentovány upřímné osobní názory oproti oficiálním vyjádřením, které striktně odpovídají daným pravidlům.

Zároveň je však nutné oddělit reálné a smysluplné informace od informací vzniklých v důsledku vyřizování osobních záležitostí a problémů. Příklady nestandardizované formy komunikace jsou pohovory, rozhovory či dokonce i pomluvy.

3.2 Osobní, písemná a elektronická forma komunikace

Při volbě písemné, elektronické nebo osobní formy komunikace musejí její vykonavatelé nejprve zhodnotit profesní a osobní vztah k druhé osobě a dále důležitost situace, v níž budou s konkrétním zaměstnancem jednat.

Osobní formu komunikace (tzv. komunikace tváří v tvář; face to face) využívají hlavně starší a zkušenější manažeři a dále řídicí pracovníci se zdravým sebevědomím a pracovní jistotou, přičemž jde o nejdůležitější formu vnitrofiremní komunikace, kdy se obě strany mohou dohodnout na společném a nejlepším řešení ve stejném čase po prezentaci a střetu svých argumentů (Hloušková, 1995).

Výhodou komunikace tváří v tvář je její otevřenost, kde je vymezen větší prostor pro jednání mnohem více než při písemné nebo elektronické formě komunikace. Bývá však zpravidla obtížné překonat předem daný formální odstup; další nevýhodou je její časová náročnost oproti telefonické či elektronické komunikaci.

Předpokladem osobní komunikace je její otevřenost a smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. Důležité je, aby všichni zúčastnění přijímali a poskytovali zpětnou vazbu.¹⁷ (Hloušková, tamtéž).

¹⁷ Hloušková, I., Vnitrofiremní komunikace, s. 55, 56.

„Výhoda elektronické komunikace spočívá v rychlosti přenosu informací, jejich dostupnosti, archivaci, nízkých nákladech, jednoduchosti a globálnosti. Mezi nevýhody patří možnost tvorby nadbytečného množství irelevantních informací a dat, nepochopení zadaného úkolu, lidský faktor (např. špatně odeslaný mail), bezpečnost předaných informací (jejich možné zneužití) nebo neproduktivnost.“¹⁸ (Dědina, J., Odcházal, J., 2007 : 52-53).

3.3 Vertikální a horizontální komunikace

Vertikální komunikace

Vertikální způsob komunikace představuje nejrozšířenější formu komunikace v mnoha společnostech. Jedná se o komunikaci vedenou směrem shora dolů.

Ve většině případů se omezuje pouze na předávání úkolů a příkazů zaměstnancům, což je z hlediska podniku negativní stránkou věci. S tím může souviset i vedení porad či firemních nástěnek.

Nevýhodou vertikální komunikace je nedostatek zpětné vazby. Zaměstnanci také mohou být zahlceni velkým množstvím příkazů a případnými dotazy si nechtějí komplikovat svou situaci.

Horizontální komunikace

Horizontální komunikace představuje vedení komunikačních toků mezi pracovníky umístěnými na stejné úrovni řízení (manažeři, kolegové na pracovní lince atd.).

„Většinou se uskutečňuje na neformální úrovni; přitom její výhodou je především rychlost sdělení, nejsou vytvářeny žádné bariéry vzhledem ke stavu nadřízenosti a podřízenosti.“¹⁹ (Tamtéž, s. 55).

3.4 Závěr kapitoly

Manažeři by měli brát za samozřejmost vést maximální možnou komunikaci se zaměstnanci, přičemž je třeba zdržet se projevů povýšenosti a arogance.

Vhodnou formou komunikace se manažer může následně dozvědět, co si zaměstnanec skutečně myslí, a díky tomu lze dosáhnout většího zapojení samotného

¹⁸ Management a moderní organizování firmy, s. 50, 51, 2007, s. 328, ISBN 978-80-247-2149-1

¹⁹ Management a moderní organizování firmy, s. 55.

zaměstnance do firemní politiky. Důležité je, aby každý zaměstnanec znal přesně svoji roli v podniku, a stejně tak měl povědomí o směřování celé firmy. Zaměstnanec by měl zejména přesně znát své pracovní úkoly, měl by také vědět, na koho se může obrátit, potřebuje-li při výkonu pracovních úkolů poradit anebo pokud nastane nějaký problém. Manažer by měl klást důraz na komunikaci se zaměstnanci, neboť právě ti vykonávají jednotlivé úkoly a setkávají se s případnými problémy a mohou tak dát manažerovi podnět k zamyšlení se nad různými opatřeními, která povedou ke zvýšení efektivity činnosti firmy anebo ke zlepšení situace na pracovišti. Zaměstnanec by se ve vztahu ke svým nadřízeným neměl cítit jako kus inventáře ve společnosti, ale naopak by měla být politika firmy vedena tak, aby komunikace mezi vedením a zaměstnanci byla naprosto běžnou záležitostí. Pouze propojením všech složek organizace společnosti – od manažerských úkolů po řešení jednotlivých provozních záležitostí lze dosáhnout skutečného podnikatelského úspěchu.

Z hlediska manažerské komunikace jsou důležité projevy v podmínkách napjaté atmosféry, např. při příchodu nového pracovníka, při nuceném přechodu pracovníka na jinou pozici.²⁰ V takových situacích musí manažer velice citlivě vyhodnotit situaci, zaměstnanci vysvětlit jeho (nové) úkoly, seznámit ho s chodem pracoviště, tak, aby se mohl zaměstnanec co nejrychleji začlenit. Při nucené změně pracovní pozice musí být zaměstnanci také náležitě vysvětleno, z jakého důvodu k tomuto dochází a jaké důsledky jsou s tímto pro zaměstnance spojeny.

Během důležitých porad či konfliktů na pracovišti je také potřeba, aby manažer s ostatními jednal s ohledem na danou situaci. V průběhu porady je potřeba, aby tuto vedl tak, že porada se stane efektivní činností, ze které vzejdou nové podněty, návrhy řešení firemních problémů apod. Porada by v žádném případě neměla představovat např. povídání nad kávou bez žádných výsledků ve vztahu k organizaci společnosti. K žádnému výsledku nepovede ani porada, kde budou hlavní notu hrát emoce zúčastněných, kteří se například překřikují, aby prosadili svůj názor apod. Těmto situacím by měl schopný manažer vždy zamezit a poradu vždy vést tak, aby se týkala pouze důvodu, pro který byla svolána. Stejným způsobem by měly být řešeny také konflikty. Manažer by měl s chladnou hlavou zjistit jejich příčinu a navrhnout řešení.

²⁰Hloušková, I. Vnitrofiremní komunikace, 1995, s. 65.

K tomu je však také důležité, aby měli členové organizace a její zaměstnanci k manažerovi důvěru. Čili aby mohl být případný konflikt na pracovišti manažerem vyřešen, musí umět se svými zaměstnanci komunikovat ještě před tím, než konflikt vznikne.

Na druhou stranu manažer musí umět vhodně komunikovat i v přátelském prostředí naplněném vzájemnou důvěrou.²¹(Hloušková, 1995). Což může být paradoxně mnohdy těžší než v organizacích, kde se jednotliví členové znají jen zběžně. Mnohdy totiž může být pro manažera velmi náročné učinit některá rozhodnutí a udržet si mezi zaměstnanci skutečný respekt, i přesto, že mimo organizaci jsou třeba přátelé. Zkušený manažer však musí umět řešit i tyto situace a konkrétní osobě například umět vysvětlit, že je potřeba oddělovat pracovní a soukromé záležitosti a z jakých důvodů tomu tak je.

4 Komunikace v organizačních strukturách

V poslední kapitole teoretické části přinesu informace o organizačních strukturách v obecném pojetí, a přitom uvedu fakta o vnitrofiremní komunikaci uvnitř těchto struktur. Dále zde vymezím pracovní pozice v souvislosti s organizačními strukturami.

4.1 Organizační struktury

Existují různé typologie a dělení organizačních struktur lišící se podle různých hledisek. V této podkapitole byly z velké části využity údaje uvedené online na webovém portále businessvize.cz.²² (www.businessvize.cz, online).

Organizační struktura se skládá z jednotek, které jsou reprezentovány vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi; především mezi vedoucími pracovníky a jím podřízeným pracovníkům (pracovní jednotky) a dále vztahy mezi jednotlivými útvary. Vedle nadřízenosti a podřízenosti jsou dalšími sledovanými veličinami pravomoci,

²¹ Hloušková, I. Vnitrofiremní komunikace, 1995, s. 65

²² *Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu*. [online]. 2011 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>>.

vazby a odpovědnost. Základní organizační stupně pak tvoří v návaznosti podnik, závod a provoz.²³ (www.managementmania.cz, online).

Obecně platí, že uspořádání organizační struktury je vhodné koncipovat podle daného typu firmy. Organizační struktura by neměla být brána pouze jako fixní veličina, protože zde dochází například ke změnám počtu zaměstnanců, portfolia výrobků či velikosti celé organizace.

Je podstatné zaměřit se právě na počet zaměstnanců, kdy již v seminární práci byl zmíněn fakt, že **jeden vedoucí je schopen účelně řídit maximálně pět podřízených** (pravidlo 5x5), s čímž souvisí i vhodné stanovení organizační struktury ve firmě. V praktickém důsledku střední a velké firmy nemohou pravidla 5x5 dosáhnout, proto se podniky dále dělí na divize, závody a další nižší organizační celky (jednotky).

4.2 Funkcionální a divizionální organizační struktura

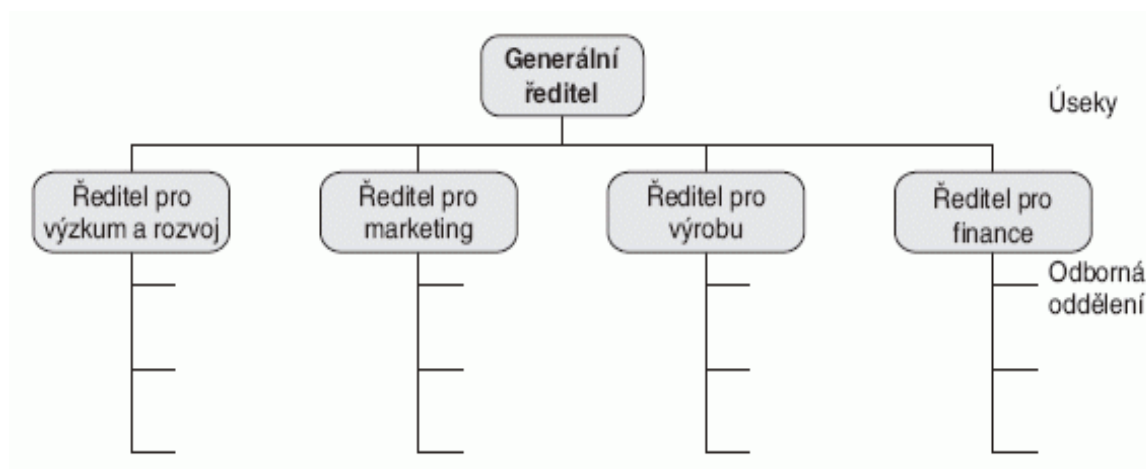
Funkcionální organizační struktura

Ve funkcionální (funkční) organizační struktuře funguje princip více vedoucích diferencovaných podle odlišných funkcí (např. obchodní, finanční či technický ředitel), vůči podřízeným pracovníkům sdružujícím se podle podobnosti úkolů, dovedností či aktivit.

Funkcionální organizační struktura představuje základní typ organizační struktury. Příklad schématu této organizační struktury je uveden na Obrázku 2, kde lze vypožorovat, že vedoucí jsou představováni řediteli jednotlivých úseků, a přitom jsou všichni podřízeni generálnímu řediteli.

²³Organizační struktura. [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z WWW:<
<https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>>.

Obrázek 2: **Funkcionální organizační struktura**



Zdroj: www.businessinfo.cz¹⁹

Funkcionální struktura je často vytvářena ve středních podnicích, které dosahují vysokých výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. Koordinace jednotlivých podnikových aktivit se uskutečňuje na základě rozhodování managementu podniku, který pak hraje důležitou roli při řešení sporů vzniklých mezi jednotlivými úseky.

Komunikační toky jsou v rámci rozhodování vedeny shora dolů od top managementu, který koordinuje a kontroluje celou organizaci. Mezi členy v rámci oddělení je komunikace ovlivněna vzájemnou kolegiálitou, a přitom zpravidla platí, že členové týmu jsou produktivnější v dosahování podnikových cílů.

Ve funkcionálních organizačních strukturách však na druhou stranu uskutečňuje pomalé rozhodování vlivem rozhodovacího procesu, který je veden od nejvyšších úrovní řízení směrem dolů. Dalšími nevýhodami jsou zhoršená komunikace mezi útvary, u nichž mnohdy dochází k rivalitě.²⁴ (www.businessinfo.cz, online).

²⁴Typy organizačních struktur a jejich členění. [online]. 2010 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW:<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>>.

Divizionální organizační struktura

Divizionální struktura navazuje na funkcionální organizační strukturu. Ta ji ještě více štěpí do divizí či závodů například podle druhu výrobků, služeb, odběratelů ale i podle územní charakteristiky atd.

Důvody zavádění divizních organizačních struktur vyplývají z předchozího textu, kdy je třeba rozdělit celopodnikové rozhodování mezi více celků, protože role rozhodování pro jediné vedení by bylo obtížné až nezvladatelné.²⁵ (Bělohávek, 1996 : 92-93).

4.3 Štíhlé organizační struktury

Štíhlé organizační struktury jsou determinovány obvykle jedním až třemi stupni řízení. Z hlediska rozsahu a cíle práce je pro názornost a lepší pochopení dalšího textu vymezena pouze jednostupňová organizační struktura.

V praxi mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením existuje značný počet úrovní a každý pracovník ovládá malý počet podřízených. Oproti tomu široké organizační struktury jsou typické malým počtem řídicích úrovní, ale naopak velkým počtem podřízených (především univerzity).¹⁹ (www.businessinfo.cz,online).

Komunikace v případě velké organizační struktury ve vyspělých podnicích se často uskutečňuje na úrovni tzv. „business intelligence“, kdy top management identifikuje problém, následně pozve nižší manažery, kteří provedou iniciované změny. Rychlost implementace bývá zpravidla pomalejší, než při nízkém počtu linií vedení, ale iniciace může být stále rychlá.

Jednostupňová organizační struktura

Jednostupňovou organizační strukturu využívají především začínající firmy s více vlastníky.

V této formě jsou uplatňovány demokratické způsoby řízení, kdy má na starosti každý člen určitý úsek (ekonomický, výrobní atd.) nebo dělají „všichni všechno“, to znamená, že zaměstnanci pak musejí být velmi všestranní až universální.

²⁵ Bělohávek, F., *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. s. 92, 93.

Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu.[online]. 2011 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z WWW:<<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>>.

Ve vnitropodnikové komunikaci manažeři a jednotliví pracovníci uplatňují zpravidla horizontální způsob komunikace, což je značně ovlivněno právě počtem zaměstnanců a velikostí podniku, kde funguje jednostupňová organizační struktura.

Týmová organizační struktura

Týmová organizační struktura je vymezena dvěma až třemi stupni řízení, a přitom bývá charakteristická pro malé a začínající firmy.

Každý tým se věnuje určité oblasti, přičemž má určeného svého vedoucího (třístupňová). Jednotliví členové týmu jsou podřízeni přímo řediteli (dvoustupňová). Vnitropodniková komunikace v týmové struktuře funguje na velmi osobní bázi, kdy spolu členové týmu osobně komunikují, navrhuji řešení a společně dosahují cílů; přitom je důležitá úzká součinnost s vedoucím týmu nebo přímo s ředitelem.

Projektová organizační struktura

Projektová organizační struktura je dalším typem organizační struktury firmy (podniku).

Je vytvořena na podobném principu jako týmová s rozdílem, že týmy jsou uspořádány podle účasti na projektech nebo větších zakázkách, např. stavební projekty. Je zde obvykle navíc vytvořena i role projektového manažera; v takových případech se dá hovořit o tři a více stupňových organizačních strukturách.

Specifickou formou projektové organizační struktury je tzv. **améba**, která vznikla jako důsledek ztráty flexibility velkých korporací vůči malým firmám, což bylo spojené s rychlostí inovací a vykazováním velkých režijních nákladů.

Améba představuje dočasnou skupinu zaměstnanců společnosti, kterou sestaví vybraný vedoucí. Je tvořena specialisty, ale přitom se příliš neliší od základních znaků projektových týmů v maticové organizační struktuře. Existuje tu však takový rozdíl, kdy ve firmě nejsou zřízena oddělení (finanční, účetní, ekonomické atd.). Žádný zaměstnanec není tedy nikam zařazen – přesněji: nemá pevně danou pracovní pozici.

Organizační struktura améba je utvořena na první linii top managementem a na druhé vedoucími jednotlivých améb. Top management pak zaujímá roli „zákazníka“, kdy zadává úkoly, o které se jednotlivé améby utkávají. Vítězná améba získává finanční prostředky, které jsou v dalším důsledku použity pro zaplacení svých členů. O rozdělení těchto finančních prostředků rozhoduje vedoucí améby, který je za splnění úkolu zodpovědný top managementu.

Výhody améb reprezentují kombinace prvků malých firem a velkých korporací, nevytvářejí bariéry pro zaměstnance formou limitů příjmů, přičemž zaměstnanci se dále mohou seberealizovat, sami si volí tým a čas pro pracovní výkon a v neposlední řadě je důležitá jejich motivace k jednotlivým pracovním výkonům.

Nevýhodami jsou většinová ztráta firemních jistot pro zaměstnance a předpoklad vhodné firemní kultury, kdy v praxi organizační struktura formou améby funguje z drtivé většiny pouze na jihovýchodě Asie.²⁶ /www.businessvize.cz, online).

4.4 Hierarchické organizační struktury

Hierarchické organizační struktury se kategorizují podle rozhodovací moci vrcholového managementu.

Bývají využívány spíše ve větších firmách, kde stupně řízení zaujímají počet čtyř a více stupňů. Obecně se dělí na tři poddruhy – výrobkové, demografické a geografické skupiny.

Pracovní místa jsou v hierarchické organizační struktuře jasně vymezena z hlediska odpovědnosti a pravomocí, to znamená - každý pracovník má jednoznačně určeného vedoucího; v důsledku tohoto faktu zde nedochází k častým konfliktům a střetům, přičemž existují předpisy, které řeší případné nejasnosti.²⁷

Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura je určena procesem, kdy top management řídí střední manažery, kteří dále řídí liniový management, který má pak nejvyšší podíl pravomoci a odpovědnosti, a tím je vytvářen základní prvek organizační struktury.

Následující obrázek č. 3 představuje liniové organizační struktury, v níž je liniový management reprezentován mistry jednotlivých dílen. Liniová struktura je typická i pro životní fázi malého podniku s počtem několika desítek zaměstnanců, kdy při růstu

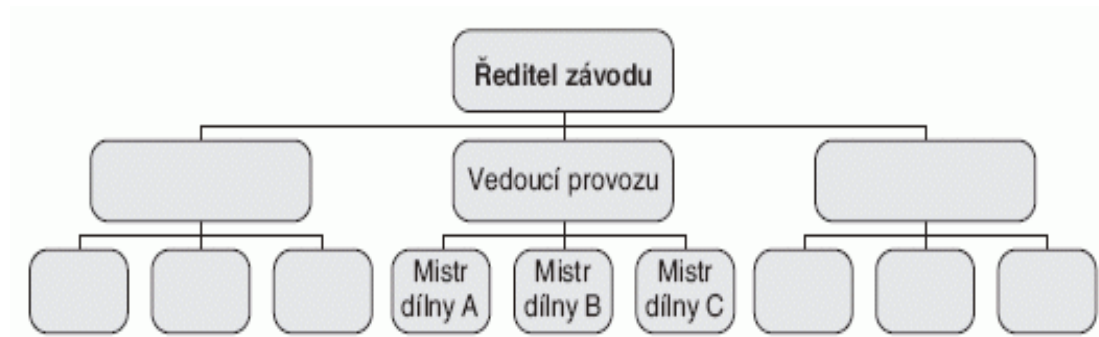
²⁶ *Nezvyklé organizační struktury: Améba.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z WWW:<<http://www.businessvize.cz/organizace/nezvykle-organizacni-struktury-ameba>>.

Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu. [online]. 2011 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z WWW:<<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>>.

²⁷ Organizační chování, s. 100.

rozpětí řízení dochází k tvorbě štábních útvarů (viz další text).²⁸ (www.businessinfo.cz, online).

Obrázek 3: **Liniová organizační struktura**



Zdroj: *Businessinfo.cz*²³

Výhodou vnitropodnikové komunikace v liniových strukturách je jasné určení vztahu nadřízených a podřízených subjektů včetně kontrolní funkce, s čímž souvisí již zmíněné snížení množství pracovních konfliktů. V důsledku celkového řídicího procesu iniciovaného od nejvyššího vedení k jednotlivým článkům však může docházet ke zhoršení celkového komunikačního toku informací.

4.5 Štábní organizační struktura

Štábní organizační struktura funguje na bázi liniové s tím, že vedoucí řídicí pracovník má k dispozici štáb tvořený odborníky například z oblasti ekonomie, účetnictví atd.

Štáb je přímo podřízen pověřenému manažerovi, přičemž nemá vlastní podřízené. Jeho základní funkcí je poradenství vůči řídicímu pracovníkovi, přičemž je často využíván například v souvislosti s monitorováním, kontrolou nebo auditem, popřípadě se štábem manažer diskutuje investiční problematiku, technologická témata atd.

Liniově-štábní organizační struktura

V případě sloučení liniové a štábní organizační struktury vznikají organizační struktury **liniově-štábní**, kdy jsou na štáby přeneseny určité pravomoci od vedoucích pracovníků.

²⁸Typy organizačních struktur a jejich členění. [online]. 2010 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW:<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>>.

Zavedení liniově štábních struktur znamená pro podnik zjednodušení rozhodovacích úkolů pro řídicí pracovníky. Na druhou stranu může docházet ke konfliktům mezi štáby a jednotlivými liniemi.²⁹ (www.businessvize.cz, online).

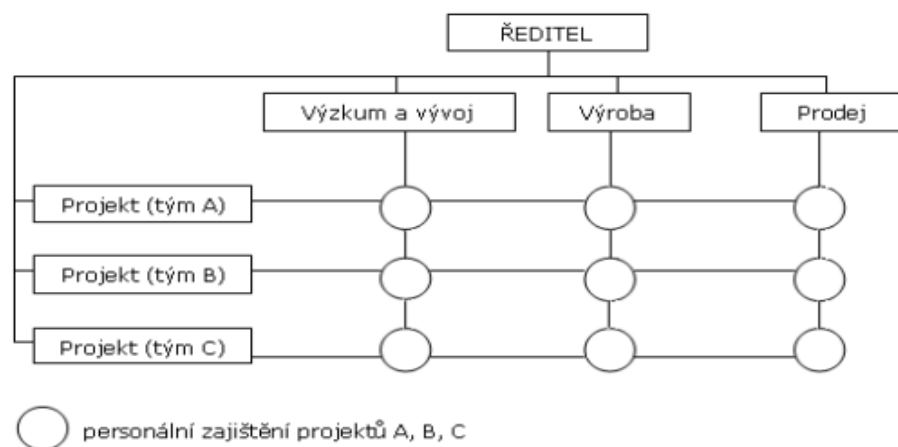
4.6 Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura zachovává členění na úrovni linií podle více skupin, např. výrobní a prodejní útvar a stejně tak zachovává strukturu týmů určených pro různé projekty.

Výhodu maticové struktury představuje kategorizování odborníků z různých oddělení, divizí a podobně do dočasných týmů a projektů odpovídajících jejich aktuálnímu zaměření.

Nevýhodou může být nejasný vztah podřízenosti a nadřízenosti, kdy nemusí být zjevné, který nadřízený má největší pravomoci. Je třeba také věnovat zvýšenou pozornost komunikaci mezi projektovými týmy a jednotlivými útvary.

Obrázek 4: Maticová organizační struktura



Zdroj: *Nop.topsid.com*³⁰

²⁹Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu. [online]. 2011 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z WWW:<<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>>.

³⁰Nauka o podniku. [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW:<http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury>.

4.7 Komunikace podle pracovní pozice

První linie

Komunikaci na první linii se rozumí přímý kontakt zaměstnanců se zákazníky, což od nich vyžaduje odborný přístup.

V případě této komunikace je zapotřebí vyvinout veškeré úsilí, umění a rozhodující „sílu“ v utváření vztahu se zákazníkem. Komunikace na první linii je důležitá z hlediska několika faktorů:

- nabídka firem je velmi podobná (hrozba konkurence),
- samozřejmostí je kvalitní výrobek,
- lze upravit výrobek podle požadavku zákazníka,
- finanční dostupnost výrobku nepředstavuje pro zákazníky velký problém,
- marketingové nástroje používá většina subjektů.

Výhody komunikace na první linii

Ze strany firem dochází ke zjištění potřeb spotřebitelů, jejich preferencí, poptávky či vnímání firmy svým okolím. Podnik dále pozoruje, jak probíhají vnitřní procesy, jak se plní strategie a jak jí rozumějí zaměstnanci.

4.8 Střední management

Střední management reprezentuje spojovací článek mezi vrcholovým vedením a pracovníky na nižších úrovních.

Je zapotřebí předat nové postupy mezi oběma skupinami. Při předvedení nových postupů pracovníkům dochází často ke kritice, odporu a konfliktům. Pracovníci středního managementu se tedy musejí umět postavit problémům, kdy iniciované změny nevznikly z jejich vlastní iniciativy, přičemž jim přesto musejí umět sami porozumět tak, aby jejich smysl dokázali odborně vysvětlit a předat dalším.

Na středním managementu zpravidla závisí:

- funkčnost a inovace firmy,
- zavádění nových postupů,
- zprostředkovatelská funkce mezi vrcholovým vedením a pracovníky na nižších úrovních.

4.9 Top management

Top management představuje hlavní řídicí jednotku firmy. Rozhoduje o jejím směru, cílech a způsobech, jak těchto cílů dosáhnout.

Top management tedy za firemní strategii v celém procesu firmy (nákup, zásoby, zacílení na zákazníky, konkurenční boj atd.). Komunikační předpoklady Top managementu tvoří vysoká úroveň odbornosti, podpora týmového ducha, stanovení jasných pravidel a především motivace všech zúčastněných subjektů.³¹ (Janda, 2004 : 122-123).

Z hlediska manažerského vedení pro názornost přináší následující podkapitola informace o příkladu typu manažerů v souvislosti s řízením organizace.

4.10 Typy manažerů ve vnitropodnikové komunikaci

Pošťáci. Jedná se o jakési „přenašeče“ informací, kdy se tito manažeři fakticky přímo nepodílejí na řízení, ale pouze předávají cizí myšlenky a rozhodnutí. Jejich typickou frází bývá: „Bylo nám shora nařízeno,“ nebo „To chtějí nahoře, mně to neříkej.“ Na druhou stranu pak při komunikaci s vedením používají věty typu: „S tímhle přišli zaměstnanci, já s tím také nesouhlasím.“

Černé díry. Manažeři s označením černé díry získali své přізvisko proto, že nevytvářejí zpětnou vazbu a komunikace formou návrhů či stížností u nich končí jako v černých dírách.

Hradby. Hradbami jsou nazýváni takový manažeři, kteří kolem sebe stavějí pomyslné hradby a vytvářejí si tak auru nedotknutelnosti. Jedná se o pracovníky, které málokdo a málokdy vyrušuje, protože jsou považováni za neustále zaneprázdněné.

Jezdci na kole. Jezdci na kole reprezentují z pohledu autorky bakalářské práce negativní manažery pro podnik. Tito řídicí pracovníci se chovají velice podřízeně před svými nadřízenými, přičemž ke svým vlastním podřízeným zaujímají zcela opačný postoj zahrnující nadřazenost, povýšenost a někdy i agresivitu.³² (Janda, 2005).

³¹ Janda, P. Vnitropodniková komunikace, s. 112 – 123.

³² Janda, P. Vnitrofiremní komunikace, s. 125.

4.11 Závěr kapitoly

Hlavním cílem této kapitoly bylo provedení klasifikace různých organizačních struktur v souvislosti s komunikací a mimo jiné se zaměřit na vymezení pojmu pracovních pozic.

Teoretické poznatky potvrzují hypotézy, že vnitropodniková komunikace představuje pro podniky, firmy a další organizační jednotky jeden z nejdůležitějších prostředků v oblasti podnikové strategie. Hlavním účelem je, aby byl tok relevantních informací ke všem zaměstnancům firmy (podniku) efektivní a na konci byli pouze spokojení zákazníci. Základní a zásadní hodnotou každého podniku jsou zaměstnanci, a proto je třeba k nim přistupovat s co největší péčí a v rámci péče o ně věnovat také pozornost vnitropodnikové komunikaci, která spojuje jejich myšlení v jeden společný cíl.

Vnitrofiremní komunikace se uskutečňuje prostřednictvím velkého množství nástrojů. Zaměstnanci by neměli být při jejich správném využívání zahlcováni nadbytečným množstvím informací, s čímž souvisí vhodná prezentace těchto důležitých faktorů ze strany firmy a svým způsobem by se zde dalo hovořit i o jakési duševní hygieně všech zúčastněných na vnitrofiremní komunikaci.

Je třeba rovněž uvést, že vnitropodniková komunikace se uskutečňuje v několika formách. Vždy je třeba na straně vedení, aby zvážilo a zhodnotilo situaci, při které budou dané osoby jednat a podle toho zvolili odpovídající formu komunikace a předání důležitých informací (formální x neformální, osobní x telefonická atd.).

Při zkoumání problematiky vnitropodnikové komunikace je třeba vždy mít na zřeteli uspořádání organizačních struktur v konkrétních firmách. Typy organizačních struktur se významně liší v pojetí vztahu nadřízenosti a podřízenosti, rozdělením pravomocí, odpovědností atd. Dochází také k časté kombinaci organizačních struktur sjednocujících jejich společné vlastnosti, např. maticová či liniově-štabní organizační struktura.

Malé a střední podniky využívají zpravidla dvou až tří stupňovou úroveň řízení. Komunikační proces zde, oproti velkým firmám, probíhá velmi rychle, což při správném fungování celé organizace a součinnosti všech pracovníků přispívá

k efektivnímu dosahování jejích cílů. V malých a středních podnicích je také rozšířen způsob horizontální komunikace - komunikace na stejné úrovni pracovních pozic. Je zde také hojně využívána týmová a projektová organizační struktura, kde je zapotřebí zvládat osobní formy komunikace všech zúčastněných subjektů s vedoucím týmu.

Ve větších firmách fungují spíše hierarchické organizační struktury koncipované podle rozhodovací pravomoci. Tyto struktury zpravidla obsahují čtyři a více stupňů řízení. Vlivem jasného určení vztahu nadřízenosti a podřízenosti tedy nedochází k velkému množství konfliktů, může však nastat zhoršení komunikačního toku informací vlivem celkového řídicího procesu iniciovaného od nejvyššího vedení k jednotlivým subjektům.

Praktická část

Praktická část se zabývá vlastním výzkumným úkolem a interpretací informací a získaných výsledků. V závěru jsou uvedeny návrhy doporučení vedení předmětné firmy ke zlepšení vnitrofiremní komunikace a návrhy opatření, která by byla zapotřebí realizovat, aby celá vnitrofiremní komunikace fungovala efektivně a i tímto způsobem byla zvyšována efektivita práce, kterou odvádějí její zaměstnanci (zaměstnankyně). Součástí je i představení společnosti, která byla zvolena jako vzorová, její organizační struktury a současná vnitrofiremní komunikace.

5 Představení společnosti

V této kapitole představím firmu RSAS, a.s., zmapuji současný stav vnitrofiremní organizace, popíši náplň činností jednotlivých zaměstnanců firmy a deskriptivně rozkryji úroveň současného stavu vnitrofiremní komunikace.

5.1 Základní údaje

Název firmy, v níž bude proveden výzkum, zní:

ROZHODČÍ A SPRÁVNÍ SPOLEČNOST, a.s., se sídlem Praha 1 – Malá Strana, Hellichova 458/1, PSČ 118 00.

Společnost má pobočku v Olomouci, a to na adrese Olomouc, Legionářská 1319/10, PSČ 779 00.

Společnost byla dne 8. prosince 2005 zapsána do obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 10331, a to pod IČO: 27400531.

Předmětem podnikání firmy jsou:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Činnosti a služby, jimiž se společnost zabývá konkrétně, pak jsou:
- zprostředkování institutu rozhodčího řízení
- řešení sporů klientů
- jednoduchá archivace a skladování v boxech
- profesionální archivace dokumentů, jejich třídění, zpracování, elektronická evidence a archivace v komerční spisovně

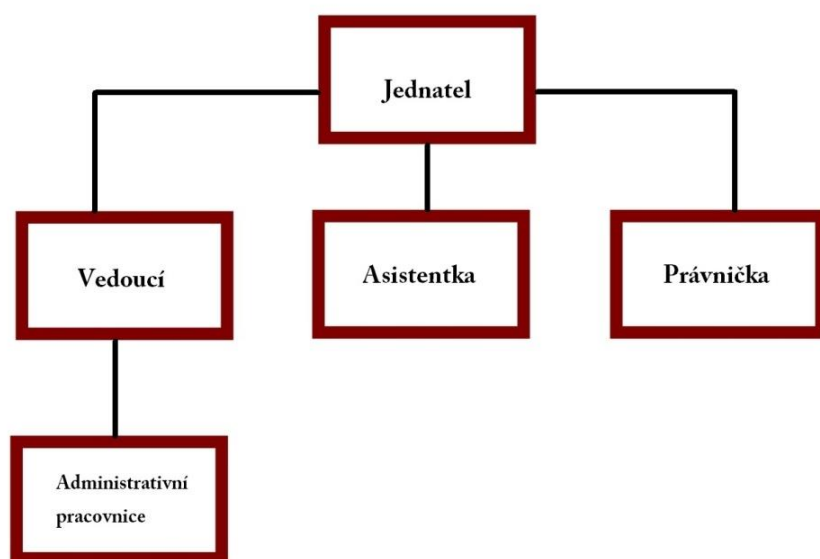
- vzdělávací a školicí činnost pro rozhodce³³(www.rsas.cz, online).

5.2 Současná vnitrofiremní organizace

Společnost RSAS, a.s. má čtrnáct zaměstnanců. Jak je vidět na obrázku č. 5, ve firmě pracuje jednatel společnosti (současně výkonný ředitel), jeho asistentka, vedoucí, právnička a administrativní pracovníce.

Administrativních pracovníc je ve firmě celkem deset. Vedoucí oddělení je manažerkou pracoviště a společně s jednatelem firmy má podíl na zajišťování nových klientů, a proto i dostatek zakázek pro ostatní firemní pracovníky. Jednatel společnosti je ve firmě jediný muž.

Obrázek č. 5: **Organizační struktura**



Zdroj: RSAS

5.3 Náplň činnosti zaměstnanců firmy

Jednatel. Zastupuje firmu v právních vztazích a reprezentuje společnost navenek. Například při pracovněprávních, obchodních a dalších jednáních; náplň jeho práce je v podstatě dána a stanovena zákonem a společenskou smlouvou.

³³RSAS.CZ.[online]. 2014 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <http://www.rsas.cz/o-spolecnosti>

Obchodní vedení. Přímou pracovní návaznost a podřízenost k jednatelemá obchodní vedení společnosti (právníčka, vedoucí a asistentka), které jedná a uzavírá smlouvy se zákazníky; jednání se uskutečňují na základě pověření celé společnosti a jejím jménem. Rozhoduje o mzdové a motivační politice firmy, jejím řízení a vnitřní organizaci a provádění personální politiky. Rozhoduje o rozsahu, pravomoci, odpovědnosti a pracovní náplni všech podřízených pracovníků.

Vedoucí administrativy. Zodpovídá za bezproblémový chod společnosti. Plánováním údržby řeší operativní problémy společnosti a koordinuje tak jejich systematickou prevenci. Zajišťuje efektivnost hospodaření a hodnocení výkonnosti. Kontroluje a tvoří provozní plány, schvaluje a dohlíží na dodržování vnitřních procesů a vnitropodnikových předpisů. Koordinuje, kontroluje a řídí práci podřízených pracovníků, hodnotí a motivuje podřízené pracovníky. Spolupracuje s asistentkou a právníčkou.

Asistentka jednatele. Zodpovídá za obchodní výsledky a prodejní strategii společnosti. Vymezuje postupy a obchodní strategie a provádí jejich hodnocení; asistuje při přípravě konferencí a seminářů, komunikuje s klíčovými zákazníky, vede diář a pracovní plány nadřízeného, spolupracuje na marketingové strategii, pečuje o návštěvy, vyhodnocuje prodejní aktivity, nastavuje prodejní cíle, analyzuje prodejní a finanční ukazatele, reprezentuje společnost na jednáních a spolupracuje s vedoucími.

Právníčka. Provádí komplexní zastřešení všech právních úkonů, tvorbu právních dokumentů, revizi a editaci smluv, participaci na jednáních s klienty nebo dodavateli; spolupracuje s asistentkou nebo vedoucím/i.³⁴

Administrativní pracovníce. Tyto jsou výkonným článkem dělby práce, kdy jejich náplň práce tvoří především přepisy různých materiálů, jejich evidence a archivace.

³⁴osobní rozhovory autorky s jednotlivými pracovníky vedení firmy - respondenty a náplně pracovních smluv

5.4 Deskripce současného stavu vnitrofiremní komunikace

Ve zkoumané firmě je rozšířen způsob horizontální komunikace, to znamená komunikace na stejné úrovni pracovních pozic. (Zdroj: vlastní).

Obsah komunikace má mít zejména koordinační úlohu pro zajištění efektivního chodu firmy.

Nástroje komunikace:

- a) emailové korespondence - jednoduché konzultace mezi zaměstnanci, které nevyžadují osobní rozhovor, informace o změnách v legislativě, pozvánky na firemní večírky a jiné události,
- b) sdílení dat v aplikaci Outlook – důležité termíny (porady, školení, večírky),
- c) osobní komunikace na poradách a školeních – řešení konkrétních problémů, které nastanou, vzdělávání zaměstnanců, zvyšování kvalifikace, zpětná vazba ke splněným úkolům, pokyny k novým pracovním úkolům,
- d) mítinky pracovníků – v prostředí pracoviště i mimo ně, teambuilding,
- e) nástěnky – informace týkající se plnění úkolů, důležitých termínů, telefonní čísla, zdroje podstatných informací, pracovní řád, hodnocení zaměstnanců,
- f) firemní mobilní telefony – k flexibilnímu řešení aktuálních situací.

5.5 Závěr kapitoly

Bylo zjištěno, že zde neexistuje žádný konkrétní systém způsobu komunikace, a proto vedoucí pracovníci nemají stanoveny, jakým způsobem a jak často poskytovat zpětnou vazbu podřízeným a jak je například hodnotit.

Dle mého názoru je proto potřebné po vyhodnocení dat provedeného průzkumu, vyvodit patřičné závěry a navrhnout a předložit doporučení, která by měla zlepšit vnitrofiremní komunikaci včetně návrhu pro postupnou realizaci vedením firmy a přijatých opatření do budoucna. Všechny zjištěné nedostatky budou v návrhové části práce eliminovány návrhy pro jejich odstranění a zlepšení celkové situace.

6 Výzkumné šetření

V této kapitole popíšu postup a metody vlastního výzkumného šetření ve firmě RSAS.

6.1 Postup výzkumného šetření

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 14 respondentů, zaměstnanců firmy. Z tohoto počtu bylo 10 administrativních pracovníků a 4 vedoucí pracovníci včetně jednatele firmy, se kterými byl prováděn vstupní rozhovor.

Ve firmě převažují ženy, což se projevilo i na složení výzkumného vzorku. Zúčastnilo se třináct žen a pouze jeden muž.

Hlavním cílem bakalářské práce je kritické zhodnocení současného stavu vnitrofiremní komunikace v organizaci RSAS a v případě zjištěných nedostatků navrhnout efektivní opatření k nápravě, a to na základě získaných teoretických poznatků, hodnotících kritérií a zkoumání různých metod obsažených v odborné literatuře a dalších zdrojích, které jsem při psaní této práce využila.

K naplnění hlavního cíle proto byla stanovena hlavní výzkumná otázka: Jak v této společnosti dosáhnout vybraných cílů vnitrofiremní komunikace, které jsou sdílením společných hodnot a cílů a fungující zpětné vazby? Aby byl naplněn hlavní cíl, prostřednictvím hlavní výzkumné otázky, bylo zapotřebí stanovit dílčí (vedlejší) cíle, které se konkrétně dotýkají hlavní otázky a k tomu posloužily následující dílčí otázky:

1. Existuje ve společnosti otevřené komunikační klima?
2. Jakým způsobem zaměstnanci vnímají a hodnotí současný stav vnitrofiremní komunikace především v oblasti sdílení společných cílů a hodnot?
3. Ztotožňují se zaměstnanci s firemními hodnotami a cíli?
4. Existuje ve společnosti fungující zpětná vazba?
5. Jaké mají zaměstnanci návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace?

6.2 Použité metody výzkumného šetření

První použitou výzkumnou metodou byl zvolen výzkumný rozhovor, který byl sestaven celkem z deseti otevřených otázek. Tento rozhovor se uskutečnil v lednu roku 2017 v Olomouci, kde jsou všichni pracovníci firmy zaměstnání. Z rozhovorů byly pořízeny (na přání respondentů) pouze písemné poznámky. Zvukový záznam byl respondenty odmítnut.

V rozhovorech s respondenty byla využívána forma polostrukturovaného rozhovoru. Ten tvoří soubor otázek, které jsou stejně formulované a v pevném pořadí. Formulace dbá na to, aby byla zachována maximální srozumitelnost pro dotazované.

Před zahájením celého výzkumu jsem všechny respondenty informovala o jejich právech, a proto nejsou respondenti označeni ani jmény a zůstávají v naprosté anonymitě. Struktura rozhovoru byla jednotná, aby umožnila snadnější interpretaci a analýzu získaných dat.

Druhou použitou výzkumnou metodou bylo dotazníkové šetření. V dotazníku jsou v určitém pořadí otázky, na které respondenti odpovídali.³⁵ Dotazník obsahuje celkem 37 otázek, z toho 26 otázek zjišťuje postoj zaměstnanců k nabízeným tvrzením. Pro odpovědi byla zvolena čtyřbodová škála, od naprostého souhlasu, po absolutní nesouhlas. Dalších deset otázek je typu multiple-choice³⁶ a poslední otázka je volná, kdy ve svých odpovědích mohou respondenti vyjádřit svůj názor k dané problematice. Respondentky měly možnost vyjádřit se k vnitrofiremní komunikaci i v otevřeném prostoru na konci dotazníku. Byly seznámeny s tím, že dotazník je zcela anonymní, je schválen vedením firmy a jeho vyplněním neohrozí své pracovní místo a ani neporušují etický kodex společnosti. Informovány byly také o tom, že se jedná o šetření za účelem externí analýzy a pravdivým vyplněním dotazníku mohou napomoci ke zlepšení komunikace ve své firmě.

Dotazník předala administrativním pracovnícům jejich vedoucí. Jeho vyplnění se zúčastnilo deset administrativních pracovníků – respondentek. Návratnost vyplněných

³⁵ Reichel, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6. s. 119.

³⁶ Multiple-choice testy jsou výhodné v tom, že při kvalitní formulaci položek testu prokazují i při malém počtu otázek kvalitní, objektivní a standardní měření znalostí respondentů.

dotazníků byla 100%. Dotazník byl sestaven tak, že jeho otázky byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s vnitrofiremní komunikací, zpětnou vazbou. Všechny vycházely z poznatků získaných v teoretické části této bakalářské práce.

Poslední plánovanou technikou výzkumu měla být analýza vnitropodnikových dokumentů. Jednatel společnosti však nesouhlasil s jejich zapůjčením, nahlédnutím do nich a zpracováním potřebných informací a dat. Proto nebyla předmětná analýza do bakalářské práce zařazena.

6.3 Závěr kapitoly

V této kapitole byl popsán postup výzkumného šetření a popsány jeho metody. Jednou z metod, v rámci kvantitativního pojetí, byl zvolen strukturovaný dotazník (viz Příloha č. 1). Jedná se o zcela nově vytvořený dotazník, který jsem si nejprve vyzkoušela sama na sobě, tzn., přikládala jsem váhu při vytváření tohoto dotazníku na 3 důležité body:

- Zda je dotazník jasně a srozumitelně interpretován
- zda délka vyplňování položených otázek je časově přijatelná, tzn., zda mne odpovídání na otázky baví či již obtěžuje
- byla určena 4bodová škála pro posouzení odpovědí a vytvoření vlastních závěrů. Ze všech získaných odpovědí jsou pro mě vypovídajícími výstupy odpovědi shodující se s nadpoloviční většinou.

7 Vlastní výzkumné šetření

V této kapitole popíši vlastní dotazníkové šetření, které jsem provedla ve firmě RSAS. Bylo stanoveno 5 dílčích otázek:

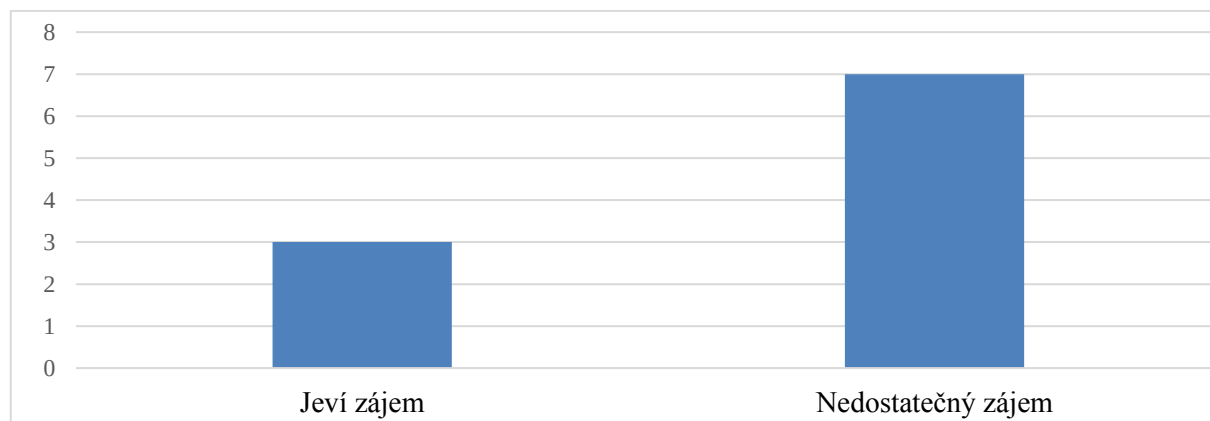
1. Existuje ve společnosti otevřené komunikační klima?
2. Jakým způsobem zaměstnanci vnímají a hodnotí současný stav vnitrofiremní komunikace především v oblasti sdílení společných cílů a hodnot?
3. Ztotožňují se zaměstnanci s firemními hodnotami a cíli?
4. Existuje ve společnosti fungující zpětná vazba?
5. Jaké mají zaměstnanci návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace?

Odpovědi respondentů na základě dotazníkového šetření ke každé této dílčí otázce znázorním graficky a okomentuji daný výstup tohoto šetření.

7.1 Výsledky dotazníkového šetření na 1. dílčí výzkumnou otázku

1. dílčí výzkumná otázka: **Existuje ve společnosti otevřené komunikační klima?**

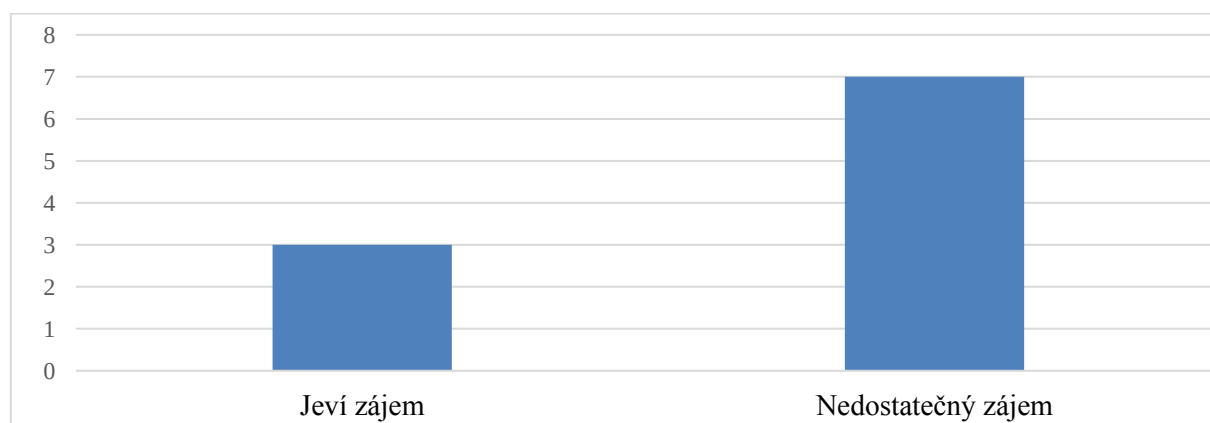
Graf č. 1 k 1. DVO – **Komunikace podřízených a nadřízených**



Komentář: Jako výbornou hodnotí komunikaci s nadřízenými 6 dotazovaných, tj. dle 6 dotazovaných je možné s nadřízenými otevřeně komunikovat. Podle 4 respondentek je komunikace s nadřízenými dobrá, když ve většině případů mohou s nadřízenými komunikovat bez obav.

Z odpovědí dále vyplynulo, že důvěru ke svým nadřízeným má 8 respondentů.

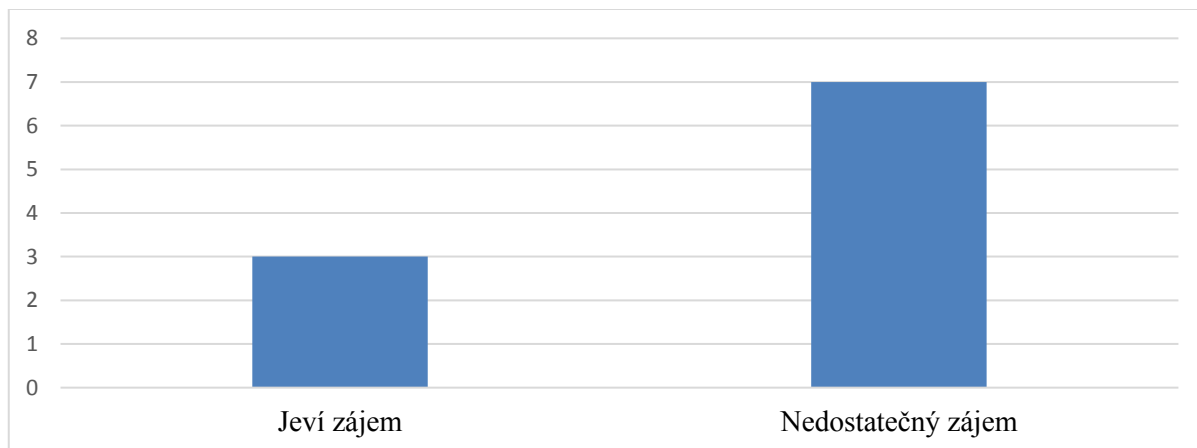
Graf č. 2 k 1. DVO – **Komunikace s vedením firmy (pokračování)**



Komentář: 6 dotazovaných hodnotí komunikaci s vedením velmi pozitivně - výborně a nemá s tímto žádné výrazné problémy. 4 dotazované hodnotí komunikaci s vedením firmy dobře a uvádí, že pakliže musí, s vedením dokáží komunikovat, nijak toto však aktivně nevyhledávají.

Mezi zaměstnanci se nevyskytují podstatné komunikační bariéry, uvedlo 9 respondentů.

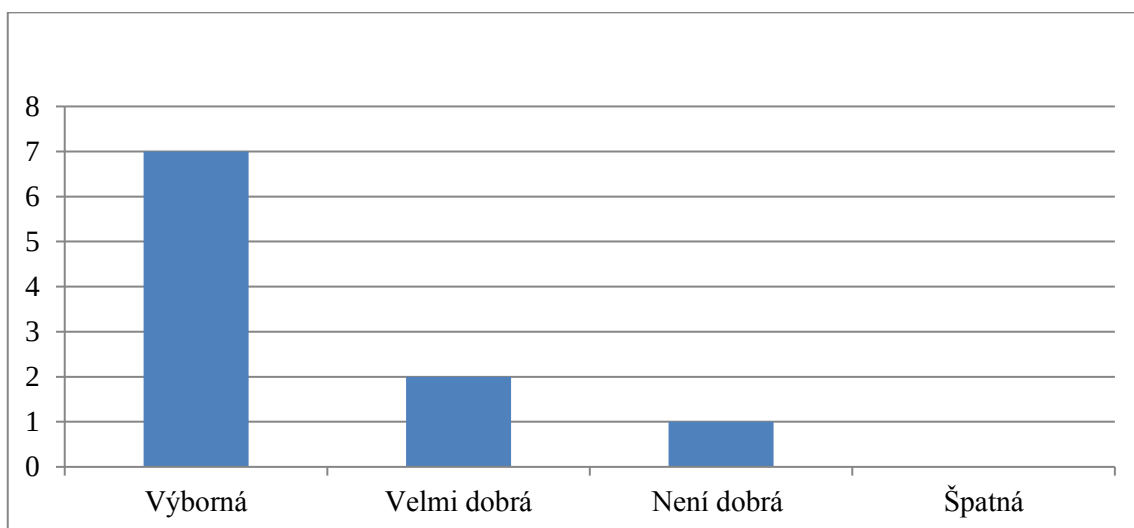
Graf č. 3 k 1. DVO – Zájem o „naplněnost“ prací (pokračování)



Komentář: 7 respondentů dalo najevo, že si nemyslí, že se jejich nadřízení zajímají o jejich očekávání spojených s prací. Zbylé tři respondentky uvedly, že nadřízení jeví dostačující zájem o jejich očekávání spojených s prací.

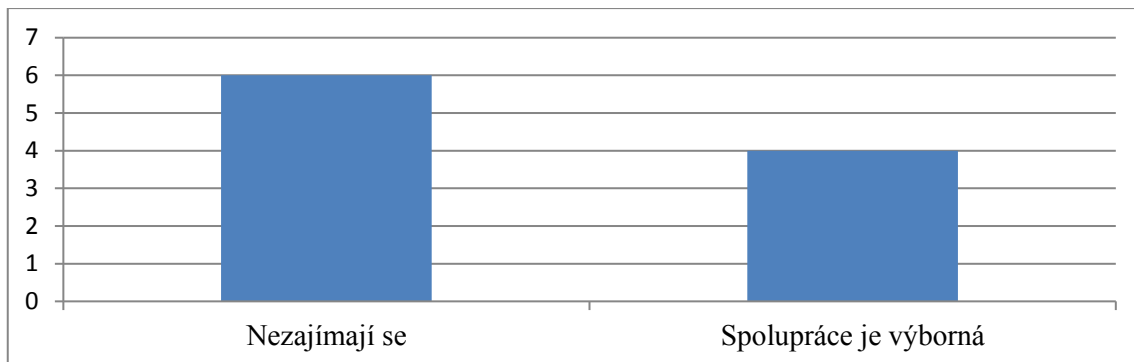
Další odpovědi nejsou graficky znázorněny, 5 respondentů se domnívá, že vedení firmy se zaměstnanci nehovoří otevřeně a nesdílí jim důležité informace. Také 5 respondentů je přesvědčeno, že od svých nadřízených informace mají. Vedení společnosti nereaguje na návrhy, připomínky, popřípadě není ochotno se zaměstnanci diskutovat. To se domnívají 4 zaměstnanci, 6 respondentek mělo opačný názor.

Graf č. 4 k 1. DVO – **Spolupráce mezi zaměstnanci na pracovišti**



Komentář: Pokud se týká spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci, tak podle 7 respondentů je výborná. 2 dotazované ji hodnotí jako velmi dobrou, 1 se vyjádřila, že spolupráce není moc dobrá. Žádná z dotazovaných neoznačila spolupráci mezi svými kolegyněmi za špatnou. Otevřené komunikační klima musí zahrnovat důvěru, podporu a participaci. Zaměstnanci vnímají podporu ze strany vedení jako dostatečnou.

Graf č. 5 k 1. DVO – **Nahlížení nadřízených na podřízené**



Komentář: 6 dotázaných cítí, že se nadřízení nezajímají o jejich očekávání. 4 si myslí, že s nimi vedení hovoří otevřeně.

Z šetření dále vyplývá další - 5 respondentek se domnívá, že by mohly se svým nadřízeným bezstarostně komunikovat o čemkoliv. Očekávání z práce naplnilo celých 8 respondentek. Důvěra v rámci firmy je na vysoké úrovni. Celkem 8 respondentek se vyjádřilo, že důvěřuje svým vedoucím a 9 má pocit, že je jejich práce pro firmu důležitá.

Stejnou podstatu jako byly otázky (odpovědi) respondentů, měly rozhovory výzkumnice s vedoucími pracovníky firmy. Největší důraz byl kladen na otázky typu, co očekávají podřízení od svého zaměstnání apod.

Všichni dotazovaní, včetně jednatele společnosti, se shodli na tom, že je to stálý příjem. Vedoucí zmiňovali i praxi a zkušenosti nebo kariérní postup. Asistentka jednatele uvedla, že zaměstnance naplňují i dobré kolegiální vztahy. Celkově vedení podniku hodnotí komunikační klima jako otevřené.

7.1.1 Závěr výsledků dotazníkového šetření na 1. dílčí výzkumnou otázku

V této podkapitole byla stanovena 1. dílčí výzkumná otázka: **Existuje ve společnosti otevřené komunikační klima?**

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zlepšit otevřené komunikační klima mohou vedoucí pracovníci a jednatel tak, že budou vstřícní k návrhům svých podřízených. Vedoucí pracovníci se budou více zajímat o očekávání svých zaměstnanců a budou přijímat jejich připomínky. Jednatel může pokračovat ve stanoveném směru rozvoje firmy, ale měl by se více soustředit na to, aby se zaměstnanci komunikovali více otevřeně. Otevřenost komunikačního klimatu má velký vliv na motivaci zaměstnanců. Právě proto je důležité zaměstnance zasvěcovat do firemních cílů a hodnot, zajímat se o jejich očekávání, přijímat a hodnotit jejich návrhy a případná organizační opatření. Otevřené komunikační klima přispívá k pocitu vlastního významu zaměstnanců. První dílčí výzkumná otázka zněla: „Existuje ve firmě otevřené komunikační klima?“

Ano, ve firmě je otevřené komunikační klima s drobnými bariérami, které se dají lehce odstranit.

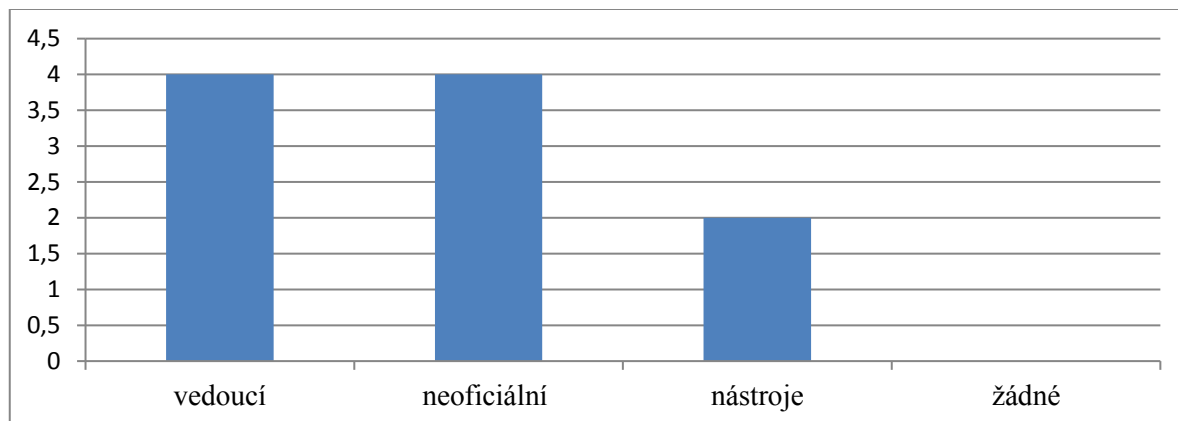
7.2 Výsledky dotazníkového šetření na 2. dílčí výzkumnou otázku

2. dílčí výzkumná otázka: **Jak vnímají zaměstnanci současný stav vnitrofiremní komunikace především v oblasti sdílení společných cílů a hodnot?“**

Komentář: Z dotazníků a z analýzy rozhovorů vyplynulo, že 7 respondentů vnímá informovanost o cílech firmy jako postačující. Naopak 3 respondenti shledali

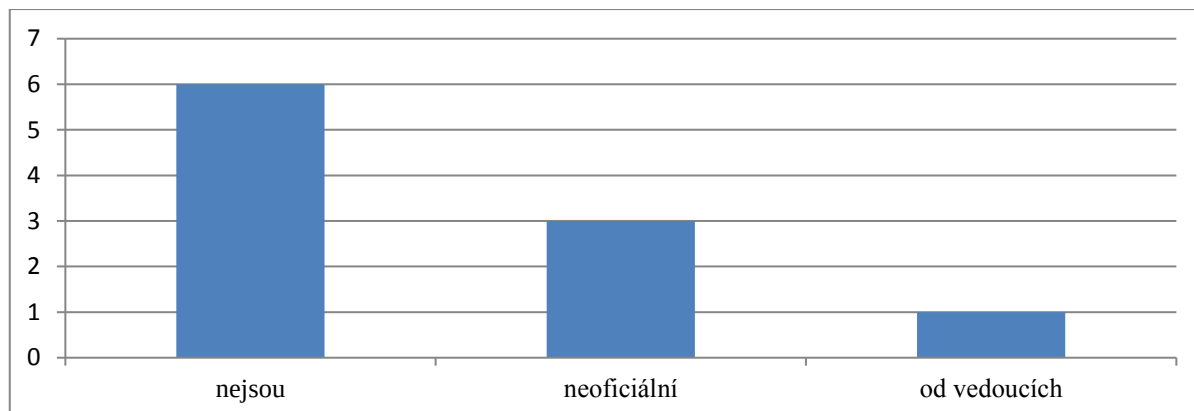
informovanost o firemních cílech jako nedostačující a nesouhlasí s tím, že mají dostatek informací.

Graf č. 6 ke 2. DVO – **Zdroje informací o cílech firmy**



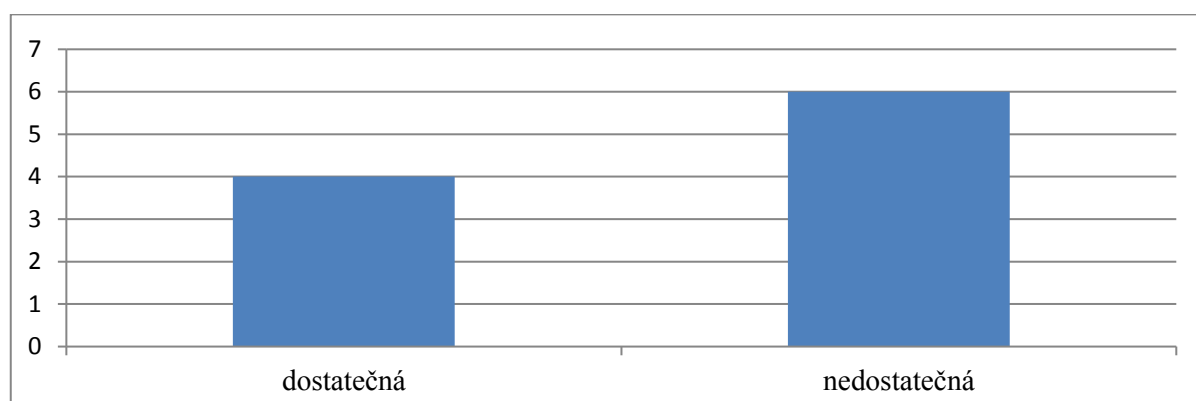
Komentář: Podle průzkumu provedeného mezi administrativními pracovníky je zřejmé, že nejčastěji se o cílech dozvídají od vedoucích, tak odpověděly 4 dotazované. Další 4 si myslí, že se informace k nim dostávají neoficiálně od kolegů. 2 dotazované odpověděly, že informace získávají z dalších používaných nástrojů, tedy webových stránek firmy nebo nástěnky. Žádná si nemyslí, že nebyla informována.

Graf č. 7 ke 2. DVO – **Informace o firemních hodnotách**



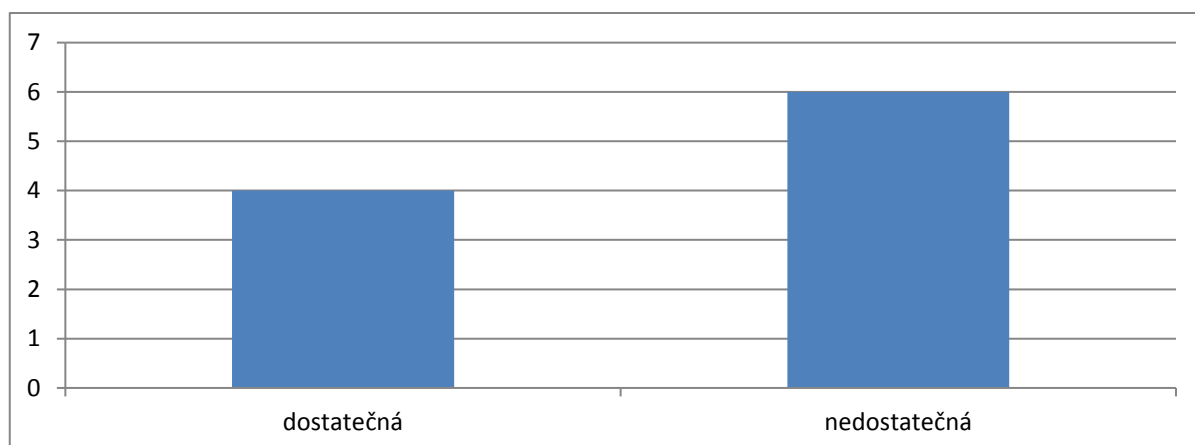
Komentář: Pokud se týká firemních hodnot, 6 dotazovaných se domnívá, že o firemních hodnotách nejsou informovány, 3 respondentky odpověděly, že o firemních hodnotách jsou informovány od kolegů, tedy neoficiálně. Pouze 1 respondentka je názoru, že informace o hodnotách společnosti má od svých nadřízených. Ani jedna z dotazovaných neodpověděla, že by byla informována z webových stránek firmy nebo z nástěnky, popřípadě jiným způsobem.

Graf č. 8 ke 2. DVO – **Informace o firemních cílech**



Komentář: Nadpoloviční většina zaměstnanců cítí svoji informovanost o firemních cílech jako nedostatečnou – tak odpovědělo 6 respondentek. Další 4 dotazované uvedly, že se jim informovanost o firemních cílech zdá být dostatečná.

Graf č. 9 ke 2. DVO – **Informace o firemních hodnotách**



Komentář: O firemních hodnotách se cítí být dostatečně informovány pouze 4 respondentky. 6 jich uvedlo, že informovanost je nedostatečná.

O cílech se z největší části dozvídají oficiální cestou, od vedoucích a o firemních hodnotách se dozvídají nejvíce zprostředkovaně od kolegů. Teprve za neoficiální cestou se objevuje oficiální cesta – od nadřízeného. To si myslí pouze jeden respondent. Další 3 respondentky nemají informace vůbec.

7.2.1 Závěr výsledků dotazníkového šetření na 2. dílčí výzkumnou otázku

2. dílčí výzkumná otázka: „**Jak vnímají zaměstnanci současný stav vnitrofiremní komunikace především v oblasti sdílení společných cílů a hodnot?**“

Mezi stěžejní hodnoty řadí především ztotožnění se s firmou. Tak byla zaznamenána odpověď jednatele společnosti. Mezi další hodnoty řadí zodpovědnost, aktivitu a přístup k zákazníkům. Vedoucí si myslí, že mezi základní hodnoty patří samostatnost, kolektivnost, spolehlivost a zodpovědnost. Z jejich odpovědí vyplývá, že ve vnímání firemních hodnot nejsou zcela jednotní. Je zde široká škála odpovědí. Asistentka se domnívá, že mezi hodnoty patří samostatnost, být úspěšný v tom co dělají, zlepšovat kvalitu služeb. Právnička firmy se domnívá, že je důležité zmínit kolegiální atmosféru a spolupráci nebo uspokojovat klienty. Z odpovědí vyplynulo, že i sami zaměstnanci na těchto pozicích včetně jednatele si uvědomují nedostatky v oblasti firemních hodnot. Naopak si myslí, že cíle vyplývají z jednání firmy. Podle jednatele společnosti jsou zaměstnanci o cílech informováni dostatečně od vedoucích, kteří je mají na starost.

Z uvedeného se dá usoudit, že zaměstnanci nevnímají firemní hodnoty a cíle. Z této skutečnosti plyne návrh na zlepšení. Jednatel by měl sjednotit firemní hodnoty a cíle, ty předat svým podřízeným, kteří by je dál tlumočili ostatním zaměstnancům. Pokud by všichni zaměstnanci byli více zaangażováni do některých cílů společnosti, dalo by se předpokládat, že budou více motivováni k naplnění těchto cílů.

„Vysoká míra informovanosti zaměstnanců je nevyhnutelnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Zaručuje funkčnost celého systému, jeho efektivní chod, zvyšuje motivaci zaměstnanců a umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci. Je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Dál umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace.“³⁷ (Mikuláščík, 2003 : 214).

„Na zaměstnance může neinformovanost o cílech působit demotivačně. Zaměstnanci potřebují vědět o souvislostech a smyslech úkolu. Jednatel i vedoucí pracovníci by měli se zaměstnanci hovořit o důležitých skutečnostech týkajících se podniku. Je důležité, aby vedoucí pracovník považoval informovanost svých podřízených za svůj trvalý a průběžný úkol. Především by měl poskytovat informace, týkající se postavení

³⁷ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4. s. 214.

pracovníku ve firmě a jejich spoluzodpovědnost za řešení stanovených úkolů.“³⁸(Pauknerová, 2006 : 215).

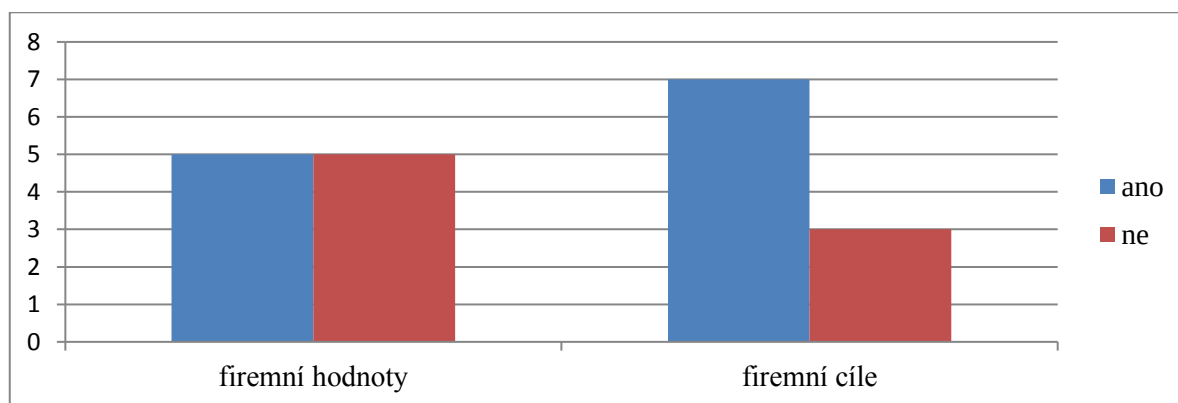
Zaměstnanec by měl vždy vědět jaký je smysl jeho práce a co pro firmu znamená. Dalším důležitým ukazatelem je, že zaměstnanci uvedli z šedesáti procent, že se dozívají informace od kolegů. „Eliminovat tyto neoficiální informace lze jen částečně, a to včasným informováním svých zaměstnanců.“³⁹ (Vymětal, 2008 : 208).

Odpovědi respondentů na 2. dílčí výzkumnou otázku můžeme shrnout do stručného hodnocení: Zaměstnanci jsou o firemních cílech informováni od vedoucích a o firemních hodnotách zprostředkovaně od kolegů, případně z webových stránek společnosti či nástěnek. Existuje zde určitá diferenciací mezi vedením společnosti a jeho podřízenými.

7.3 Výsledky dotazníkového šetření na 3. dílčí výzkumnou otázku

3. dílčí výzkumná otázka: **Ztotožňují se zaměstnanci s firemními hodnotami a cíli?**

Graf č. 10 ke 3. DVO – **Ztotožnění se s firemními hodnotami a cíli**



Komentář: Z odpovědí respondentek vyplynulo, že s firemními hodnotami se ztotožňuje polovina z nich, druhá polovina zaujala záporné stanovisko. Jedním z důvodů může být, že respondentky přesně nevědí, o jaké firemní hodnoty se jedná. S firemními cíli se ztotožňuje 7 dotazovaných a pouze 3 se s firemními cíli neztotožňují. Na stanovení cílů

³⁸ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9. s. 215.

³⁹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

společnosti se administrativní pracovníce nepodílejí, což byla informace získaná z rozhovorů s vedoucími pracovníky.

Dále 5 dotazovaných na otázku, zda by se rády účastnily stanovování cílů, odpověděly, že by měly zájem aktivně se podílet na vytváření cílů firmy. 3 dotazované uvedly, že je to jedno a zbývající dvě respondentky by se aktivně podílet na vytváření cílů nechtěly.

7.3.1 Závěr výsledků dotazníkového šetření na 3. dílčí výzkumnou otázku

3. dílčí výzkumná otázka: Ztotožňují se zaměstnanci s firemními hodnotami a cíli?

Z vyhodnocených výsledků vyplývá, že s firemními hodnotami a cíli se ztotožňuje přibližně polovina zaměstnanců. Celkem 50 procent dotázaných se ztotožňuje s firemními hodnotami a ostatních 50 procent se s hodnotami neztotožňuje. U cílů společnosti se s nimi ztotožňuje 70 procent a 30 procent zaujalo odmítavý postoj. Tento poznatek může ovlivnit ukazatel, zda se zaměstnanci mohou podílet na stanovení cílů společnosti. Na stanovení cílů se totiž prozatím aktivně podílejí pouze vedoucí pracovníci. Aby ve firmě došlo ke sdílení hodnot a cílů, bylo by vhodné si je ujasnit už při vstupním pohovoru s novým uchazečem. Vedoucí se vyjadřovali, že při pohovoru zjišťují, čeho chtějí kandidáti v pracovním životě dosáhnout. Naopak právnička nemá zkušenosti s přijímáním nových uchazečů. Jednatel přenechává povinnost přijímání zaměstnanců na podřízených, většinou vedoucích, kterým při výběru pomáhá asistentka. Asistentka uvedla, že nezjišťuje hodnoty a cíle uchazečů. Ze všech odpovědí vyplynulo, že důležitější než hodnoty a cíle jsou pro společnost přístup k práci, zodpovědnost, samostatnost a výkonnost zaměstnanců. Jednatel připustil, že se jeho podřízení mohou aktivně podílet na stanovení cílů jen minimálně. Nicméně vedoucí si naopak myslí, že by se měli podílet na stanovení cílů firmy nebo alespoň na stanovení cílů jednotlivých projektů.

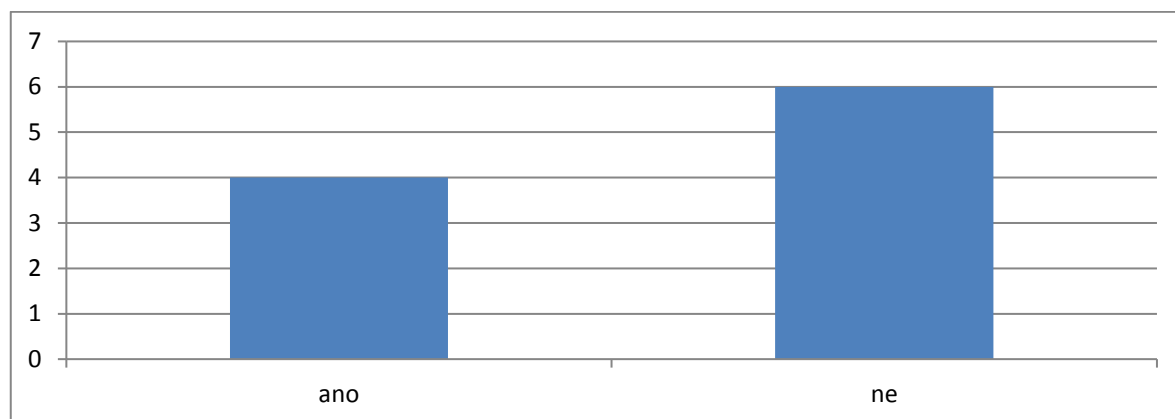
Proto by pro společnost bylo zpočátku vhodné, aby jednatel nejdříve sám určil firemní hodnoty a cíle, a pak stanovil otázky, které budou zjišťovat možnost ztotožnění uchazečů o práci s hodnotami a cíli podniku. Vedoucí pracovníci se stejně jako zaměstnanci nedomnívají, že by zaměstnanci měli dostatek prostoru k vyjádření se k firemním cílům. Proto by bylo vhodné se zaměstnanci debatovat o tom, že tu možnost

mají a podporovat je při zapojování do debaty o cílech firmy. Aby se zaměstnanci ztotožňovali s cíli firmy, musí z toho mít alespoň částečný prospěch. Proto je důležité, aby se cíle společnosti daly spojit s cíli, potřebami a individuálními hodnotami každého pracovníka. Jediným způsobem, jak takové propojení dosáhnout, je přesvědčit zaměstnance, že dosažením firemních cílů naplní i své vlastní cíle a potřeby. Pracovníci si musí uvědomit, že naplnění společného cíle přinese uspokojení a možné výhody všem. Z toho vyplývá, že úspěšnost firem se nezvyšuje pouze zaváděním moderních technologií a progresivní organizací, ale důležitým faktorem je aktivní účast zaměstnanců na naplňování cílů organizace. Na třetí dílčí výzkumnou otázku se dá odpovědět: Zaměstnanci se ztotožňují s firemními cíli, ale neztotožňují se s firemními hodnotami.

7.4 Výsledky dotazníkového šetření na 4. dílčí výzkumnou otázku

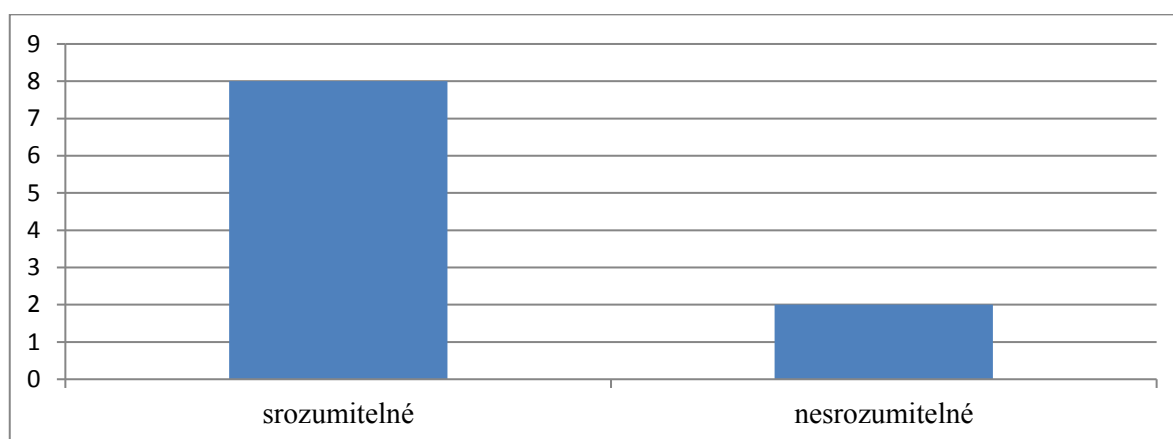
4. dílčí výzkumná otázka: **Existuje ve společnosti fungující zpětná vazba?**

Graf č. 11 ke 4. DVO – **Hodnocení pracovního výkonu zpětnou vazbou**



Komentář: Dostatečná zpětná vazba je ve firmě u 4 dotazovaných. Naopak 6 respondentek hodnocení svého pracovního výkonu považuje prostřednictvím zpětné vazby za nedostatečné.

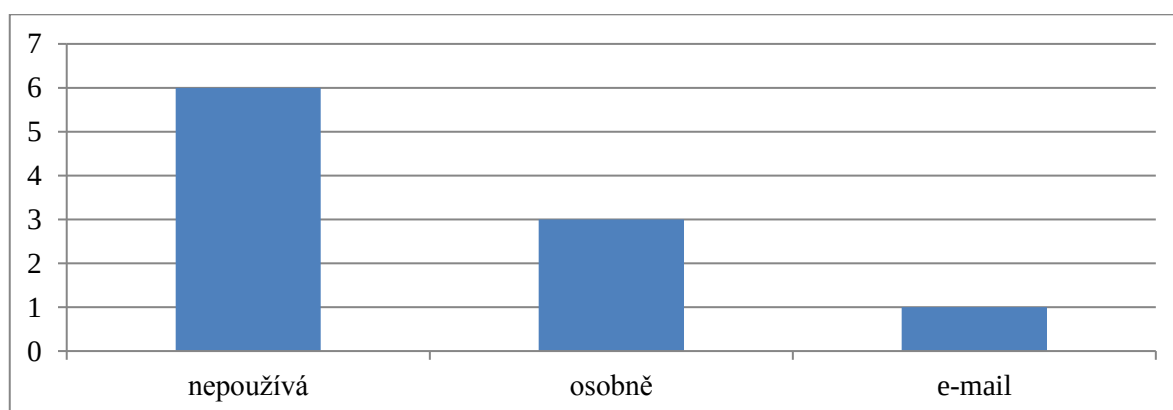
Graf č. 12 ke 4. DVO – **Zadávání úkolů podřízeným**



Komentář: Zadávání úkolů a pracovních požadavků je jasné 8 respondentkám a pouze 2 dotazované mají dojem, že úkoly nejsou zadávány přesně a srozumitelně. Pokud udělají ve svých úkolech chybu, je na ni podle 8 zaměstnankyň upozorněno nebo pokáráno. Pouze 2 zaměstnankyň mají dojem, že na svou chybu nejsou upozorněny dostatečně a včas.

Co se týká zpětné vazby od zaměstnanců na vedoucí, zaměstnanci spíše nemají možnost hodnotit práci svých nadřízených. Tento názor zastávalo rovných 100%, tzn. 10 dotázaných. Při zpětné vazbě je ve firmě nejčastěji užíván osobní hovor.

Graf č. 13 ke 4. DVO - **Pozitivní zpětná vazba**



Komentář: Většina respondentek se shodla, že vedoucí nepoužívá pozitivní zpětnou vazbu. To si myslí 6 dotázaných, 3 označily možnost, že pozitivní zpětnou vazbu se dozvídají osobně a 1 respondentka uvedla možnost pozitivní zpětné vazby emailem.

7.4.1 Závěr výsledků dotazníkového šetření na 4. dílčí výzkumnou otázku

4. dílčí výzkumná otázka: Existuje ve společnosti fungující zpětná vazba?

Nejčastějším nástrojem negativní zpětné vazby je rovněž osobní hovor. V případě nesplnění úkolu je negativní zpětná vazba používána, uvedlo 8 zaměstnanců. Vedoucí své podřízené informují o požadavcích většinou osobně, někdy využívají e-mail nebo mobilní telefon. Zaměstnanci mezi sebou využívají také Messenger či WhatsApp. V případě, že pracovníce udělají při své práci chybu, upozorní je vedoucí na chybu osobně nebo použijí mobilní telefon. Uvedená fakta jsou zaměstnanci potvrzena.

Jednatel ani vedoucí nepoužívají žádné systematické hodnocení pracovního výkonu. Spíše je jejich hodnocení spojeno s kritikou v případě zanedbání některé činnosti či úkolu. Všichni vedoucí pracovníci potvrdili, že pochvaly jsou udělovány zřídka. Splnění úkolů bezchybně a včas považují za samozřejmé.

Jednoduchým řešením by pro vedoucí mohl být případný systém odměn. Zaměstnanci by za své úsilí byli hodnoceni finančními odměnami, čímž by byli i informováni o hodnocení pracovního výkonu.

Podle vedoucích zaměstnanců, mají podřízení možnost hodnotit práci svých nadřízených. Mohou využít osobního setkání a rozhovoru. Nicméně zaměstnanci tuto možnost vnímají jako nepravdivou. Všichni se shodují, že nejčastějším využívaným prostředkem v procesu zpětné vazby je osobní pohovor.

Z toho vyplývá domněnka, že pro společnost je žádoucí vytvořit určitý systematický nástroj hodnocení zaměstnanců. Pro vedoucí by hodnocení pracovního výkonu mělo být velmi důležitou činností. Dávají tím zpětnou vazbu podřízeným, motivují je, stanovují výši mzdy nebo usměrňují jejich další činnost. „*Vedoucí mohou hodnotit zaměstnance při každodenním styku, po dosažení určitého cíle, systematicky při pravidelných poradách, při stanovování finanční odměny nebo při hodnocení cílů.*“⁴⁰ (Bělohlávek, 2000 : 68).

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2000. Business books (ComputerPress). ISBN 80-7226-308-0. s. 68.

Podle Bělohlávka by systematické hodnocení zaměstnanců mělo sledovat tyto etapy. Zadání úkolů, sledování jejich plnění, příprava hodnocení, rozhovor a stanovení úkolů na nové období.⁴¹

Hodnocení by mělo probíhat pravidelně, minimálně jednou za měsíc. Vzhledem k tomu, že vedoucí má pod sebou pouze deset podřízených a jednatel jen tři, může se hodnocení uskutečnit při osobním hovoru jedenkrát za měsíc. Vedoucí a podřízený společně zhodnotí uplynulý měsíc, zaměstnanec dostane prostor pro vznesení námitek a připomínek, popřípadě pro hodnocení nadřízeného. Prodiskutují se nápady na zlepšení a zodpoví otázky, které se zaměstnanec například ostýchá položit před všemi zaměstnanci. Společně identifikují slabá místa v pracovním výkonu a domluví se na jeho zlepšení. Zároveň by vedoucí měli pracovat na pozitivní zpětné vazbě. Pochvala je udělována jen výjimečně. Zaměstnanec, který dokončí úkol včas a bezchybně, a nedostane se mu žádné odezvy, může být frustrovaný, což se mnohdy projevuje demotivačně na jeho budoucím pracovním výkonu. Mezi další zdroje demotivace patří nezasloužená kritika, nevšímavost vedoucího k dobrým výsledkům, nespravedlivé odměňování, nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům, nezájem o nápady zaměstnanců, neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy zaměstnanců a další.⁴²

Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci nemají dostatečné informace o hodnocení svého pracovního výkonu. Negativní zpětné vazby si jsou zaměstnanci vědomi a její forma většinou bývá ústní. Pozitivní zpětná vazba není vedoucími ani jednatelem používaná skoro vůbec. Zaměstnanci nemají možnost hodnotit práci svého nadřízeného. Nejčastějším prostředkem zpětné vazby je osobní hovor.

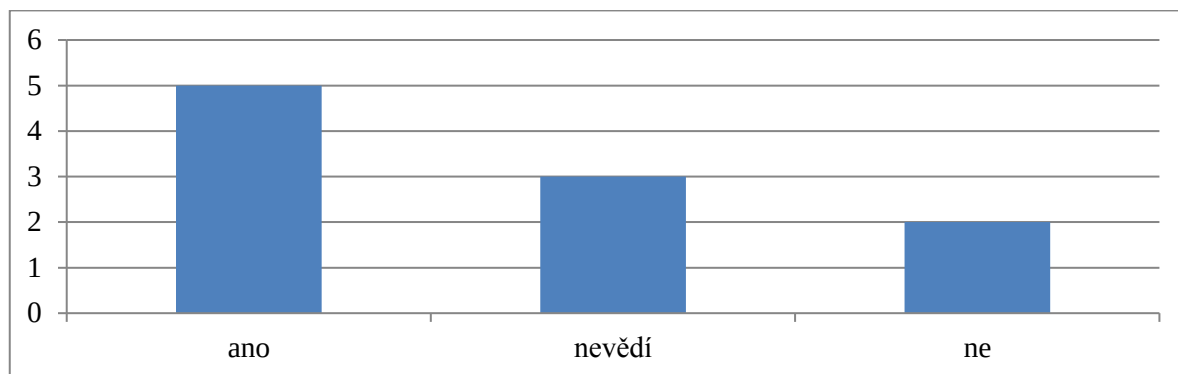
⁴¹BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2000. Business books (ComputerPress). ISBN 80-7226-308-0. s. 68.

⁴²BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2000. Business books (ComputerPress). ISBN 80-7226-308-0. s. 46.

7.5 Výsledky dotazníkového šetření na 5. dílčí výzkumnou otázku

5. dílčí výzkumná otázka: **Jaké mají zaměstnanci návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace?**

Graf č. 14 k 5. DVO – Společné stanovení cílů



Komentář: 5 respondentek na otázku, zda by se rády podílely na stanovování cílů, uvedlo, že by měly zájem se aktivně podílet na vytváření cílů. 3 z dotázaným to je jedno a 2 by se aktivně podílet na vytváření cílů nechtěly.

7.5.1 Závěr výsledků dotazníkového šetření na 5. dílčí výzkumnou otázku

5. dílčí výzkumná otázka: **Jaké mají zaměstnanci návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace?**

Na konci dotazníku měly všechny respondentky příležitost vyjádřit své názory a nápady ke zlepšení interní komunikace ve firmě. Nabízenou příležitost jich využila polovina, druhá polovina ponechala prostor pro odpověď prázdný. V odpovědích se nejčastěji objevovaly návrhy: více firemních večírků, společné porady nebo jiné různé teambuildingové aktivity.

Vedoucí pracovníci uvedli, že někdy vznikají komunikační neshody a informovanost není koordinována, ale nepovažují to za stálý a velký problém. Celkově jsou s komunikací velmi spokojeni, protože mezi zaměstnanci panují dobré vztahy. Souhlasí s tím, že mezi administrativními pracovníci a vedoucími pracovníky však nejsou tak otevřené vztahy. Uvítali by více setkání pracovníků celé firmy, ať již ve formě brífinku, večírků nebo strategických porad. Právě tento nedostatek, vnímají jako slabiny

vnitrofiremní komunikace. Naopak jako silnou stránku hodnotí relativně otevřenou komunikaci ve firmě.

Zlepšení vnitrofiremní komunikace vidí právě v tom, že by měly být zavedeny pravidelné porady pro celou společnost, a tím zároveň bude splněn požadavek zapojení podřízených do rozhodování. Nejdůležitější informace mají zaměstnanci vždy uvedeny na nástěnce; nepoužívají žádný vnitřní webový systém. Přitom se jedná o administrativní pracovníky, kteří využívají počítače po celou pracovní dobu.

Výrazným zlepšením pro komunikaci by mělo být zavedení nového webového systému, v němž by se lépe navazovaly neformální vztahy, byly by v něm všechny aktuální informace nebo by odtud pracovníci získávali informace o hodnotách a cílech, ať operativních či strategických. Na webu by mohly být umístěny reporty z porady, a tak prováděna jejich případná archivace (vhodná forma pro absence jednotlivých podřízených na poradách). Mezi další možnosti zlepšení vnitrofiremní komunikace by mohlo být zavedení brífinku, večírků a pravidelných porad pro všechny zaměstnance společnosti.

7.6 Řešení hlavní výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka zněla:

„Jak v této společnosti dosáhnout vybraných cílů vnitrofiremní komunikace, kterými jsou sdílení společných hodnot a cílů a fungující zpětné vazby?“

Odpovědi respondentů na vztahující se k problematice hlavní výzkumné otázky a navrhovaným opatřením přinesla následující:

1. **Zajištění informovanosti** všech pracovníků o sdílení společných hodnot a cílů firmy.
2. **Stanovení strategických, dílčích a operativních cílů**, které budou spoluvytvářet všichni zaměstnanci firmy.
3. **Dostupnost cílů** firmy všem zaměstnancům.
4. **Zjišťování znalostí** hodnot a osobních cílů u uchazečů o zaměstnání.

Ad1) a Ad 4) Lze předpokládat, že by mohlo dojít až k pozdějšímu sdílení s cíli a hodnotami společnosti.

Ad2) Pokud bude tato možnost existovat pro všechny zaměstnance, lze u nich předpokládat osobní zainteresovanost na společných zájmech firmy (i případná soutěživost).

Ad 3) Cíle, kterých chce firma dosáhnout, by měly být neustále dostupné všem zaměstnancům, čímž se zvyšuje jejich osobní zainteresovanost na společné věci. Pro připomínky využít webový firemní systém, aby se zaměstnanci mohli ke stanoveným cílům vyjadřovat, popřípadě je ovlivňovat nebo měnit na základě svých osobních praktických poznatků a nových zkušeností.

V problematice týkající se fungující zpětné vazby byla navržena následující opatření:

1. Zpětnou vazbu využít pro pravidelná hodnocení zaměstnanců.
2. Hodnocení budou provádět vedoucí pracovníci podle hierarchie nadřízenosti.
3. Zpětná vazba bude součástí pochval (pokárání) a odměňování zaměstnanců.

Zpětná vazba

K zabezpečení fungující zpětné vazby je nutné zavést pravidelné hodnocení všech zaměstnanců. Zaměstnance vykonávající práci na vyšších pozicích bude hodnotit jednatel společnosti a administrativní pracovníky jejich vedoucí. Vedoucí nebo jednatel společnosti by měli mnohem více využívat pozitivní zpětné vazby, chválit a odměňovat zaměstnance za kvalitně odvedenou práci.

Dalším důležitým opatřením je negativní zpětná vazba, která by měla následovat po zjištěné chybě pracovníka, porušení pracovní kázně apod. Nejlepším prostředkem v takové malé společnosti bude osobní pokárání. Při pozitivní zpětné vazbě může být úspěch jednotlivce oznámen na nástěnce nebo webu, veřejná pochvala přede všemi zaměstnanci nebo soukromý rozhovor, který je nejčastějším prostředkem vnitrofiremní komunikace v této společnosti již nyní.

Všechny stanovené cíle této bakalářské práce byly splněny, což potvrzují i dvě – na jejím začátku - stanovené hypotézy.

Hypotéza č. 1: Ve společnosti RSAS neexistuje funkční komunikační systém, což představuje velký nedostatek ve vnitrofiremní komunikaci, který způsobuje komunikační bariéry a může to ovlivňovat pracovní motivaci jednotlivých zaměstnanců.

Verifikace: Ano. Výsledky výzkumného šetření potvrdily jak u respondentek – administrativních pracovníků, tak u vedoucích představitelů firmy, že bez účelně prováděné vnitrofiremní komunikace nemůže žádný podnik fungovat správně a jeho efektivita je velmi nízká. Nedostatky ve vnitrofiremní komunikaci budou odstraněny, aby zaměstnanci správně pochopili a přijali firemní kulturu a vytyčené cíle.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci RSAS nemají přesné a jasné zadání pro své pracovní úkoly, což je částečně důsledkem chybějícího systému komunikace.

Verifikace: Ano. Podle odpovědí jednotlivých respondentek lze soudit, že zaměstnanci RSAS nemají přesné a jasné zadání pro své pracovní úkoly a tím zpětná vazba opravdu není využívána na sto procent, a to jak ve směru horizontálním od vedoucích manažerů k podřízeným, ale i zezdola nahoru, kdy zaměstnanci nemají dostatek prostoru a příležitostí k předložení svých návrhů a opatření. Z toho jednoznačně vyplývá, že je zapotřebí, aby vedení firmy přehodnotilo svoje postoje vůči podřízeným a umožnilo jim tak komunikaci, respektive zpětnou vazbu i v opačném směru, tedy zezdola nahoru. Pouze na základě získaných informací od podřízených jednotlivců může vedení firmy operativně reagovat na jejich potřeby a tím zlepšovat celou firemní kulturu vůči potencionálním zákazníkům.

8 Vyhodnocení výzkumu

Provedený kvantitativní výzkum, jehož základem byly rozhovory a dotazníkové šetření s respondenty – vedením firmy a jejími zaměstnanci, mně – jakožto autorce této bakalářské práce - přinesly následující informace, z nichž jsem vycházela pro následující zhodnocení a doporučení.

8.1 Vymezení nedostatků a návrhy jejich řešení

8.1.1 Komunikační plán

8.1.1.1 Nedostatek

Ve vnitrofiremní komunikaci RSAS jak jsem již opakovaně zdůrazňovala, zejména chybí jasný systém způsobu komunikace, nejsou tak stanovena důležitá pravidla pro fungování zpětné vazby, což považuji za velký nedostatek při řízení lidských zdrojů.

8.1.1.2 Návrhy

Jednatel a vedoucí pracovník, by měl mít vypracovaný osobní komunikační plán, který bude v souladu s potřebami komunikačního plánu firmy a měl by být veřejný. Sem by měly být zahrnuty pravidelné schůzky a setkání, kterých by se měl zúčastnit každý zaměstnanec. Jedná se především o týdenní porady a reporty, které jsou vedeny ne vždy touto formou. Nově stanovený plán by měl být nadále rozvíjen formou implementace návrhů a poznatků zaměstnanců, tedy dvojitou zpětnou vazbou. V plánu by neměly chybět přehledy o výsledcích a pravidelné hodnocení zaměstnanců. Plán by měl obsahovat pravidelné hodnocení zaměstnanců obsahující pozitivní hodnocení – pozitivní zpětnou vazbu, kterou považuji za velice důležitý nástroj motivace zaměstnanců plnit své úkoly co nejlépe, ale také konstruktivní kritiku v případě zjištěných nedostatků v plnění úkolů.

Kromě hodnocení zaměstnanců a hospodářských výsledků by měly být v plánu zahrnuty informace o dalších společných strategických postupech firmy, jejími hodnotami podniku a aktuálním dění. Tím by jednatel dával jasně najevo, že názor každého pracovníka ve firmě je důležitý a zaměstnanci jsou považováni za partnery firmy.

Proto by měl jednatel klást větší důraz na každoroční hodnocení úspěšnosti firmy, které by písemnou (nebo ústní formou) předkládal svým zaměstnancům. Zde by mohly být vyzdvihnuty úspěchy společnosti, ale poukázáno i na slabiny a opatření pro jejich odstranění.

Nový plán vnitrofiremní komunikace by měl také počítat s účastí zaměstnanců na formálních i neformálních akcích pořádaných firmou.

8.1.2 Komunikační bariéry

8.1.2.1 Nedostatek

Z průzkumu vyplynulo, že v podniku existují určité **komunikační bariéry v přenosu informací**. Tyto bariéry ale nejsou nikterak závažné a dají se odstranit.

8.1.2.2 Návrhy

Jako návrh pro úspěšné zlepšení situace bych doporučovala častější mimopracovní schůzky, meetingy a lepší firemní teambuilding. To vše může výrazně pomoci k lepšímu vzájemnému poznání všech zaměstnanců navzájem a tak budou zkvalitněny i vztahy na pracovišti a komunikační bariéry padnou samy.

Dalším prostředkem pro zlepšení vnitrofiremní komunikace je předávání informací prostřednictvím webu - jedná o velmi úsporné opatření, protože každý zaměstnanec je vybaven počítačem. I tímto způsobem se dají zlepšovat neformální vztahy na pracovišti nejen mezi zaměstnanci na stejných pracovních pozicích, ale především v komunikaci vedení firmy s podřízenými pracovníky. Informace předávané tímto způsobem jsou vždy velmi aktuální a mají výhodu archivace a případným návratům jednotlivců k textu sdělení.

Odborník na vnitrofiremní komunikaci Dita Stejskalová uvádí, že firemní kultura a vnitrofiremní komunikaci nejvíce poslouží interní komunikační kanály, intranet, interní časopisy, elektronická periodika, schůzky vedení se zaměstnanci, akce pro budování týmu, oslavy výročí, firemní a vánoční večírky atd. „*Firemní kultura se nejsilněji dotýká zaměstnanců podniku a přímo působí na jejich motivaci.*“⁴³(Stejskalová a kol., 2008 : 61). Tyto rady a doporučení budou mít pozitivní vliv na způsob a kvalitu komunikace uvnitř firmy.

⁴³ STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2. s. 61.

ZÁVĚR

Komunikace je v obecném slova smyslu velice složitým procesem. Jednotkou tohoto komunikačního procesu je informace, kdy na jedné straně je informace předávána a na straně druhé přijímána. V podniku, ať už malém, středním či velkém je správný tok komunikace klíčovým prostředkem k úspěšnému fungování firmy.

V rámci vnitrofiremní komunikace jsem se v teoretické části své práce věnovala vysvětlení základních pojmů, funkcím a cílům komunikace uvnitř firmy, členění komunikace a nástrojům, které jsou ve firmě užívány.

V praktické části byly objasněny cíle výzkumu, jeho strategie a použité techniky; s ohledem na vnitrofiremní komunikaci představeného subjektu byla provedena analýza zaměřená na zvolené cíle a interpretovány výsledky odpovědí dílčích výzkumných otázek.

Všechny činnosti v praktické části sledovaly hlavní cíl a s ním spojenou hlavní výzkumnou otázku: „Jak v této společnosti dosáhnout vybraných cílů vnitrofiremní komunikace, kterými jsou, sdílení společných hodnot a cílů a fungující zpětné vazby?“ Proto byly vytvořeny dílčí výzkumné otázky, které se týkaly informací zaměstnanců firmy o jejích hodnotách, cílech, otevřeném komunikačním klimatu, zpětné vazbě a ztotožnění se zaměstnanců s cíli a hodnotami firmy, ve které pracují. Současně byly zkoumány a interpretovány návrhy zaměstnanců na zlepšení vnitrofiremní komunikace včetně zpětné vazby. Do provedeného výzkumu byli zapojeni jako respondenti všichni zaměstnanci firmy RSAS, a.s. a jejich spolupráce účinně pomohla výzkumu k jeho zdárné realizaci.

Jak bylo několikrát zmíněno, interní komunikace je důležitá pro soulad všech pracovních činností. Má vliv na pracovní výkon, pracovní chování, motivaci a loajalitu zaměstnanců. Jaké závěry si z výsledků práce převeze vybraná společnost a zda je bude úspěšně aplikovat, záleží pouze na jejím vedení. V případě, že jednatel firmy zahrne získané poznatky do firemního plánu, bylo by zajímavé s odstupem času provést znovu vyhodnocení stavu komunikace a kultury ve firmě po jejich aplikaci.

Je zásadní, že sledované firmě bylo doporučeno provádět častěji (1x za týden) krátké, operativní porady, na nichž by byly hodnoceny nové poznatky jak vedoucích pracovníků, tak jejich podřízených a tak by docházelo ke zlepšení celého pracovního klimatu, vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a tím i zvyšování efektivnosti jejich práce. Některé aspekty osobních porad mohou nahradit webové stránky organizace, e-mail, nástěnky apod.

Důležitým cílem této práce bylo mimo jiné zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni s mírou poskytovaných informací, nikoliv hodnotit, zda mají dostatek informací potřebných pro výkon svého zaměstnání. Při budování firemní kultury je proto velmi důležité poskytovat zaměstnancům informace, které mají větší motivační charakter. Také je velmi potřebné aktivně seznamovat zaměstnance se samotnými plány společnosti. Tyto informace by mohly být šířeny v rámci zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců. Jako dobrá varianta se jeví zavedení krátkých informativních schůzek například v týdenním časovém horizontu. Výše předložené návrhy by měly mít pozitivní dopad i na další problematické okruhy: lepší informovanost zaměstnanců pro jejich další operativní rozhodování a tím vedoucí i k celkovému zlepšení firemní kultury.

Věřím, že jsem podala vyčerpávající odpovědi a návrhy na zlepšení situace ve sledované firmě a dokázala teoretické poznatky zužitkovat i v praktické, výzkumné části bakalářské práce.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Brnáková Lenka
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Vnitrofiremní komunikace v organizaci Rozhodčí a správní společnost, a.s.
Název práce v anglickém jazyce:	Internal Communication in the Organization Rozhodčí a správní společnost, a.s.
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.
Počet stran:	72
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2017
Klíčová slova v českém jazyce:	Vnitrofiremní komunikace, organizační struktura, kvantitativní přístup, dotazník.
.	
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Internal Communication, organizational structure, quantitative approach, questionnaire.

Tato bakalářská práce nesoucí název Vnitrofiremní komunikace v organizaci ROZHODČÍ A SPRÁVNÍ SPOLEČNOST, a.s. je rozdělena do dvou částí. V první část se věnuje problematice vnitrofiremní komunikace z pohledu odborné literatury. Druhá část je zaměřena na konkrétní organizaci, v níž je prováděno samotné výzkumné dotazníkové šetření, které přispěje ke zhodnocení celkového stavu vnitrofiremní komunikace firmy a pomůže navrhnout možná řešení vedoucí ke zlepšení komunikace ve firmě. V závěru práce budou tato řešení interpretována. Jedním z hlavních návrhů přispívajících ke zlepšení komunikace ve firmě bylo navrženo častější (1x za týden) provádění porad všech zaměstnanců firmy.

This Bachelor's thesis „Internal communication in the organization ROZHODCI A SPRAVNI SPOLEČNOST, a.s.“ is divided into two sections. The first section

concentrates on the intercompany communication from the angle of technical literature. The second part focuses on specific organization where a questionnaire research had been conducted – this will contribute to evaluate the overall state of the intercompany communication of this organization and will help to suggest potential solutions leading to improvement of communication in the company. These solutions will be interpreted in the closing part of the thesis. One of the main proposals that should contribute to improve the communication in the company is performing more frequent (weekly) meetings of the whole staff.

9 Seznam literatury a ostatních zdrojů

Literární zdroje:

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Grada Publishing, 2007. S. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). S. 104. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. S. 343. ISBN 80-85839-09-1.

HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha : Portál, 2008. S. 407. ISBN 978-80-7367-485-4.

HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, S. 175. ISBN 80-7367-040-2.

HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. S. 104. ISBN 80-7169-550-5.

JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. S. 128. ISBN 24761862 (E-kniha).

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. Manažer. S. 328. ISBN 80-247-0650-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. S. 215. ISBN 80-247-1706-9.

PUNCH, Keith F. *Základy kvantitativního šetření*. 1. Vydání. Praha: Portál, 2008. S. 152. ISBN 978-80-7367-381-9.

REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). S. 119. ISBN 978-80-247-3006-6.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. S. 256. ISBN 978-80-7261-178-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. S. 328. ISBN 978-80-247-2614-4.

WILDEMUTH, Barbara M., a Yan ZHANG., Unstructured Interviews. WILDEMUTH, Barbara M., *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009, 222 - 231. ISBN 9781591585039.

Internetové zdroje:

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Věčný problém – efektivní vnitrofiremní komunikace. S. 328. ISBN 978-80-247-2149-1 [online]. 2005. [cit.2015-11-03]. Dostupné z WWW:<http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3478/>. (E-kniha)

Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu. [online]. 2011 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z WWW:<<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>>.

Organizační struktura. [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z WWW:<<https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>>.

Nezvyklé organizační struktury: Améba. [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z WWW:< <http://www.businessvize.cz/organizace/nezvykle-organizacni-struktury-ameba>>.

Typy organizačních struktur a jejich členění. [online]. 2010 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW:<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>>.

Nauka o podniku. [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW:<http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury>.

(www.businessinfo.cz, online).

www.RSAS.cz, online

www.nop.topsid.com, online

10 Seznam grafů a obrázků

Obrázek č. 1: Model komunikačního procesu	s. 14
Obrázek č. 2: Funkcionální organizační struktura	s. 24
Obrázek č. 3: Liniová organizační struktura	s. 28
Obrázek č. 4: Maticová organizační struktura	s. 29
Obrázek č. 5: Organizační struktura	s. 35
Graf č. 1 k 1. DVO – Komunikace podřízených a nadřízených	s. 41
Graf č. 2 k 1. DVO – Komunikace s vedením firmy (pokračování)	s. 41
Graf č. 3 k 1. DVO – Zájem o „naplněnost“ prací (pokračování)	s. 42
Graf č. 4 k 1. DVO – Spolupráce mezi zaměstnanci na pracovišti	s. 43
Graf č. 5 k 1. DVO – Nahlížení nadřízených na podřízené	s. 43
Graf č. 6 ke 2. DVO – Zdroje informací o cílech firmy	s. 45
Graf č. 7 ke 2. DVO – Informace o firemních hodnotách	s. 45
Graf č. 8 ke 2. DVO – Informace o firemních cílech	s. 46
Graf č. 9 ke 2. DVO – Informace o firemních hodnotách	s. 46
Graf č. 10 ke 3. DVO – Ztotožnění se s firemními hodnotami	s. 48
Graf č. 11 ke 4. DVO – Hodnocení pracovního výkonu zpětnou vazbou	s. 50

Graf č. 12 ke 4. DVO – **Zadávání úkolů podřízeným** s. 51

Graf č. 13 ke 4. DVO - **Pozitivní zpětná vazba** s. 51

Graf č. 14 k 5. DVO – **Společné stanovení cílů** s. 54

11 Přílohy

Příloha č. 1- Dotazník

Dotazník

Vážení,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se pro účely bakalářské práce zabývá zkoumáním úrovně vnitrofiremní komunikace v akciové společnosti, jejímiž jste zaměstnanci. Dotazník se skládá ze tří částí a jeho vyplnění Vám nezabere déle než pět minut. Jeho vyplněním můžete přispět ke zlepšení vnitrofiremní komunikace Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní, proto nemusíte uvádět ani svoji pracovní pozici.

Instrukce k vyplnění první části:

Křížkem (X) označte pouze jednu odpověď.

Otázka		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1.	Působí na Vás Vaše pracovní prostředí pozitivně?				
2.	Jsou informace o aktuálním dění v podniku na přijatelné a potřebné úrovni?				
3.	Domníváte se, že komunikace s nadřízenými podle Vás nemá žádné citelné překážky?				
4.	Jste spokojena s fungováním podniku jako celku?				
5.	Myslíte si, že společnost věnuje dostatek prostředků a snahy na vylepšení pracovního prostředí?				
6.	Zajímají se nadřízení o Vaše očekávání?				
7.	Jsou Vaše očekávání z práce naplněna?				
8.	Pokud máte pochybnosti týkající se Vaší práce, máte se vždy na koho obrátit?				
9.	Máte pocit, že je Vaše práce pro firmu důležitá?				
10.	Máte pocit, že můžete s vedoucími				

	pracovníky komunikovat beze strachu o čemkoliv?				
11.	Myslíte si, že můžete hodnotit práci svého nadřízeného?				
12.	Myslíte si, že Vám nadřízený naslouchá?				
13.	Dostáváte informace o tom, jak dobře vykonáváte svou práci?				
14.	Je vedení společnosti s Vámi ochotno diskutovat o Vašich návrzích a připomínkách?				
15.	Máte možnost předkládat návrhy na zlepšení fungování firmy?				
16.	Hovoří s Vámi vedení firmy otevřeně?				
17.	Důvěřujete svému nadřízenému?				
18.	Máte dobré vztahy se svými nadřízenými?				
19.	Máte dostatek informací o hodnotách firmy?				
20.	Znáte budoucí cíle a plány vedení podniku?				
21.	Shoduje se to, čeho chcete dosáhnout v pracovním životě se záměry firmy?				
22.	Jsou hodnoty firmy stejné jako hodnoty, které uznáváte vy v osobním životě?				
23.	Jste dostatečně informováni o hodnocení Vašeho pracovního výkonu?				
24.	Jste dostatečně informováni o požadavcích na Vaši práci?				
25.	Pochválí Vás vedoucí, jestliže dokončíte určitý úkol bezchybně a včas?				
26.	Jste vedoucími pracovníky včas upozorněni, jestli jste udělala při své práci chybu?				

Instrukce k vyplnění druhé části:

Vždy zakroužkujte pouze jednu variantu.

27. Úroveň spolupráce mezi kolegy je:

- a) výborná
- b) velmi dobrá
- c) ne moc dobrá
- d) špatná

28. Na koho byste se obrátila, jestli máte pochybnosti nebo dotazy týkající se Vaší práce?

- a) Bez obav bych se obrátila na svého vedoucího.

- b) Obrátila bych se na vedoucího, ale bála bych se jeho reakce.
- c) Obrátila bych se na své kolegy.
- d) Neobrátila bych se na nikoho, problém bych vyřešila sama.

29. Který z prostředků komunikace nejčastěji využívá Váš nadřízený ke komunikaci s Vámi?

- a) osobní rozhovor
- b) telefonický hovor
- c) email
- d) písemné sdělení

30. Jakým způsobem Vás vedoucí upozorní, pokud se ve Vaší práci objevila chyba?

- a) osobně
- b) písemně
- c) emailem
- d) neupozorní
- e) jiným způsobem (prosím vypište)

31. Jakým způsobem Vás vedoucí pochválí, pokud jste práci vykonala precizně a včas?

- a) osobně
- b) písemně
- c) emailem
- d) nepochválí
- e) jiným způsobem (prosím vypište)

32. Pokud byste měla vybrat důvod, který Vám brání v plnění pracovních úkolů, který z níže uvedených by to byl?

- a) Špatná organizační struktura.
- b) Špatné vztahy na pracovišti.
- c) Špatné nebo nedostatečné informace od nadřízených.
- d) Nic mi nebrání.

33. Jakou cestou jste informováni o firemních cílech?

- a) Od svého nadřízeného.
- b) Od svých spolupracovníků.
- c) Jinak, například z webu, nástěnky.
- d) O firemních cílech jsem se nedozvěděl.

34. Jakou cestou jste informováni o firemních hodnotách?

- a) Od svého nadřízeného.
- b) Od svých spolupracovníků
- c) Jinak, například z webu, nástěnky.
- d) O firemních hodnotách jsem se nedozvěděl.

35. Jakým způsobem můžete hodnotit práci svého nadřízeného?

- a) Mohu podat stížnost či připomínku.
- b) Na veřejných poradách, během diskuze.
- c) Jiným způsobem. (prosím vypište)
- d) Nemám možnost nadřízeného hodnotit.

36. Chtěli byste se podílet na stanovování firemních cílů?

- a) Ano, moc ráda bych byla součástí.
- b) Ano, občas mám dobré nápady.
- c) Je mi to jedno, tolik to neřeším.
- d) Ne, jsem spokojená tak, jak je to teď.

Instrukce k vyplnění třetí části:

Zde můžete popsat, jak byste zlepšili vnitrofiremní komunikaci ve Vaší společnosti.

37. Máte nějaké návrhy na zlepšení vnitrofiremní komunikace?

Děkuji za Vaši ochotu a čas