

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

DENISA MALKUSOVÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace a lidské zdroje

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Interní komunikace v návaznosti na odběratelsko-dodavatelské vztahy ve firmě RosenPharma a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Denisa Malkusová / KLZ 2

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Karel Friml, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Karlu Frimlovi, MBA za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň bych tímto poděkovala i majoritnímu akcionáři společnosti RosenPharma a.s., resp. RosenTrade a.s. PharmDr. Dagu Ružičkovi, že mi umožnil zpracovat BP v praktickém prostředí na konkrétní problematiku.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Interní komunikace v návaznosti
na odběratelsko-dodavatelské vztahy
ve firmě RosenPharma, a.s.**

Internal Communication in Connection with the Customer-Supplier
Relationships in the Company RosenPharma

Autor: Denisa Malkusová

Souhrn

Tématem této bakalářské práce je úroveň a kvalita interní komunikace ve firmě RosenPharma, a.s. Téma práce bylo zvoleno s ohledem na zájem autorky a majoritního vlastníka firmy.

Cíle práce jsou stanoveny ve dvou úrovních:

- 1) Zjistit stav využívání komunikačních nástrojů na základě průzkumu (s využitím elektronického formuláře). Získaná data analyzovat a při stanovení ideální úrovně využívání interní komunikace zjistit odchylky od této úrovně.
- 2) Navrhnout soubor doporučení majoritnímu vlastníkovi ke zlepšení komunikace ve firmě, včetně harmonogramu implementací jednotlivých opatření.

Práce je rozdělena na část teoreticko-metodologickou, analytickou a závěr. Teoreticko-metodologická část obsahuje stručný popis kvalitní interní komunikace a její přínosy pro firmu. Dále se zabývá návrhem metody zjištění konkrétního stavu využívání interní komunikace ve firmě. Výsledkem analytické části je zjištění odchylek skutečného stavu interní komunikace v jednotlivých oblastech od stanovené ideální úrovně využívání nástrojů interní komunikace. Závěr obsahuje návrh postupných konkrétních kroků ke zlepšení stávajícího stavu, včetně doporučení jak opatření ve firmě implementovat.

Summary

The theme of this work is the level and quality of internal communication within the company RosenPharma. Chosen theme is based on my specific interests and the interests of the majority owner of the company.

The objectives of the work I have set in two levels:

- 1) Based on a survey (using an electronic form) to determine the status of communication tools. Obtained and analyzed data are to determine the ideal level of using internal communication and identify deviations from this level.

2) The result of this work is to design a set of recommendations the majority owner to improve communication within the company, including a timetable for implementation of individual measures.

The work is divided into a theoretical and methodological part, analysis and conclusion. Theoretical and methodological section provides a brief description of the quality of internal communication and its benefits for the company. In addition, deals with methods to determine the specific status of the use of internal communication within the company. The result of the analysis is to identify deviations of internal communication in various areas from the established use of the ideal level of internal communication tools. The conclusion's proposal contains specific incremental steps to improve the current situation, including recommendations how to implement measures in the company.

Klíčová slova:

Komunikace, interní komunikace, cíle interní komunikace, průzkum, respondent, Google Apps, primární data.

Keywords:

Communication, Internal Communication, Targets of Internal Communication, Survey, Respondent, Google Apps, Primary Data.

JEL Classification:

M500 - Personnel Economics: General

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Denisa Malkusová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 2
Název BP:	Interní komunikace v návaznosti na odběratelsko-dodavatelské vztahy ve firmě RosenPharma a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Komunikace3. Stručná charakteristika vybrané firmy4. Návrh dotazníku a metodika sběru dat5. Vyhodnocení dotazníkového šetření6. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	HOLÁ, Jana. <i>Interní komunikace ve firmě</i> . 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0. HOLÁ, Jana. <i>Jak zlepšit interní komunikaci ve firmě</i> . Brno: Computer Press, 2011. ISB 978-80-251-2636-3. VYMĚTAL, Jan. <i>Průvodce úspěšnou komunikací-efektivní komunikace v praxi</i> . Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4. DE VITO, Joseph. <i>Základy mezilidské komunikace</i> . 6. Vydání. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
Vedoucí BP:	Ing. Karel Friml, MBA
Termín obhajoby BP:	Červen 2012

Citovaná literatura bude dále rozšířena v průběhu psaní bakalářské práce při sběru dat pro zpracování tématu.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne _____

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část	4
2.1 Komunikace	4
2.1.1 Hlavní cíle interní komunikace	8
2.1.2 Formy interní komunikace	9
2.2 Metodologická část	12
3 Analytická/praktická část	14
3.1 Charakteristika vybrané firmy	15
3.1.1 Vedení firmy, vlastníci.....	15
3.1.2 Organizační schéma firmy s komunikačními vazbami	15
3.1.3 Výběr respondentů	16
3.2 Metodika sběru dat a návrh dotazníku	17
3.2.1 Metodika sběru dat.....	17
3.2.2 Návrh otázek a variant odpovědí, spolu s přiřazením ekvivalentních hodnot.....	17
3.2.3 Stanovení hodnot ideálního stavu u jednotlivých otázek	20
3.2.4 Vlastní sběr dat, vytvoření tabulky primárních dat	22
3.3 Vytvoření tabulky sekundárních dat a zjištění odchylek od ideálního stavu	22
3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření, současný stav komunikace ve firmě	24
4 Souhrn zjištěných výsledků dílčích cílů, návrh souboru doporučení	35
4.1 Návrh souboru doporučení ke zlepšení stávajícího stavu komunikace ve firmě	35
4.2 Doporučení harmonogramu implementace opatření ve firmě.....	39
5 Závěr	40
Literatura	43
Přílohy	46

Seznam zkratk

HR	Lidské zdroje (Human resources)
PR	Vztahy s veřejností (Public relations)

Seznam tabulek

Tabulka 1 Odpovědi respondentů: primární data..... Příloha 6

Tabulka 2/1 Odpovědi respondentů s přiřazenou hodnotou: sekundární data22

Tabulka 2/2 Odpovědi respondentů s přiřazenou hodnotou: sekundární data23

Seznam grafů

Graf 1 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 1	24
Graf 2 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 2	25
Graf 3 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 3	25
Graf 4 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 4	27
Graf 5 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 5	27
Graf 6 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 6	28
Graf 7 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 7	29
Graf 8 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 8	30
Graf 9 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 9	30
Graf 10 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 10	32
Graf 11 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 11	32
Graf 12 Vyhodnocení stávající úrovně ve firmě v otázce č. 12	33

Seznam obrázků

Obrázek 1 Účinná komunikace řídí finanční výkony firmy	4
Obrázek 2 Organizační schéma s komunikačními vazbami (současný stav).....	16

1 Úvod

Téma výběru bakalářské práce bylo ovlivněno nejen zájmem autorky o problematiku mezilidské komunikace, v tomto případě komunikace ve firmě, ale i určitou strohostí mezilidské komunikace všeobecně.

V dnešní době se často vžívají určitá všeobecně kopírovaná pravidla v komunikaci. Zpravidla to vychází z počítačové terminologie. Tam, kde končí vyjadřovací schopnost, přechází se na určitou symboliku, ať již např. „*smajlíci*“ vyjadřující určitou emoci nebo používání různých zkratk, které adresát může, ale nemusí znát. V obchodním styku oslovujeme člověka, o kterém mnohdy nevíme ani kolik je mu let, jakou má za sebou životní historii i jaké má vzdělání. Přitom jak takového člověka oslovíme, by mohlo záležet, např. zda získáme pro firmu důležitou zakázku. Nevyjímaje z komunikace určité tradice, odlišností různých národů a jejich zvyklostí. „*Komunikace se odehrává jen v takovém rozsahu, v jakém její účastníci používají stejný systém signálů.*“¹

Samotná snaha komunikovat a domluvit se byla a je od počátku vzniku lidstva, hybnou silou rozvoje společnosti. Z tohoto obecného úvodu by se dalo říci, že i umění schopnosti dobré komunikace managementu nejen navzájem, ale i ve vztahu k podřízeným pracovníkům a naopak je základem úspěchu společnosti. Lidé tvoří společnost a společnost tvoří hodnoty. V případě, kdy lidé spolu neumí komunikovat, nevzniká v nejlepším případě nic. V horším případě vznikají ztráty.

Studium komunikace zahrnuje jak teorii včetně výzkumu tak praktické dovednosti, což má společně vést ke zvýšení efektivity komunikace. Jde tedy o znalost teorie, která pomůže v praxi zlepšovat své komunikační dovednosti.²

„*Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.*“³

¹ DE VITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 6. Vydání. Grada Publishing a.s., 2001. ISBN 978-80-247-2018-0 str. 38.

² DE VITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 6. Vydání. Grada Publishing a.s., 2001. ISBN 978-80-247-2018-0 str. 38.

³ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str. 3.

Tedy jde o schopnost umění dobré komunikace. Předmětem zkoumání práce je uzavřená komunita lidí (dále respondentů), která se sdružuje za účelem daných cílů, tedy produkovat zisk určitou specifickou činností. Proto předmětem této práce je interní komunikace těchto respondentů v rámci zkoumané firmy.

Práce pojednává o poznání způsobu komunikace pracovníků společnosti, včetně využívání nástrojů stávající komunikace, jejich rezerv či nedostatků a na základě analýzy navržení postupných kroků ke zlepšení, resp. odstranění nežádoucích vlivů pro dobrý chod společnosti.

„Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“⁴

Interní komunikace je především o lidech. Zaměstnanci jsou největším a tedy nejdůležitějším kapitálem každé společnosti. Rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy, a proto je nutné interní komunikaci věnovat velkou pozornost.⁵

Z těchto hledisek je předmět zkoumání primárně zaměřen především na zaměstnance (dále respondenti), jejich postoje k firmě a k produktům firmy, jejich vazby mezi sebou a vazby vně firmy (dodavatelé). K míře jejich tendence vytvářet či nevytvářet ve firmě nejasnosti při komunikaci, které jsou jedním z nejhorších faktorů ovlivňující prosperitu firmy. K vypovídajícím informacím o stavu firmy, resp. vlivu respondentů na její pozitivní chod je účast co největšího počtu dotazovaných, kteří se podílejí přímo na chodu firmy (oddělení vývoje, výroby, obchodu, apod.).

Sekundárně budou předmětem zkoumání i nástroje potřebné ke komunikaci a vybavenost firmy těmito nástroji, dále úroveň využívání komunikačních nástrojů,

⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str. 4.

⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str. 4.

automatizace vzniku dat a existence či neexistence jejich duplicitního pořizování a v neposlední řadě kontrolní mechanizmy ve firmě.

Hlavní náplní činnosti společnosti RosenPharma, a.s., je zakázková výroba (léčiv a potravinových doplňků) a výroba vlastní produkce. Zkoumaná oblast práce (na přání majoritního vlastníka) je vymezena pouze na problematickou oblast výroby vlastní produkce. Tuto skutečnost majoritní vlastník upřesnil až po schválení oficiálního názvu mé bakalářské práce. Vzhledem k tomu, že společnost RosenPharma si založila sesterskou společnost RosenTrade, a.s., za účelem distribuce vlastních produktů budou zkoumaní respondenti z obou společností. U společnosti RosenTrade se dotazníkového šetření účastní všichni respondenti a za mateřskou společnost RosenPharma pouze respondenti, kteří se přímo podílejí a tedy přímo ovlivňují hospodářský výsledek u vlastní produkce. Z tohoto hlediska vyplývá uvedení v názvu mé bakalářské práce sousloví „ve vazbě na dodavatelsko-odběratelské vztahy“ tedy RosenTrade jako zákazník ve vztahu k RosenPharma jako dodavateli.

Účelem tohoto oddělení obchodu od výroby, tedy od mateřské společnosti bylo nejen sledování efektivity hospodaření v oblasti vlastní produkce, ale i neohrožování mateřské společnosti v případě záporných výsledků hospodaření této činnosti.

Na základě pracovní vytiženosti majoritního vlastníka obou společností byl přidělen konzultant, který poskytl potřebné informace k vypracování práce.

2 Teoreticko-metodologická část

V této části se práce zabývá obecným popisem problematiky interní komunikace, tj. co si představit pod pojmem interní komunikace, jaké má cíle, na co dávat důraz při vedení firmy apod.

2.1 Komunikace

Všichni umíme více či méně komunikovat, tedy sdělovat, přenášet myšlenky, informace. Komunikace je dovednost, kterou se lze do větší či menší hloubky naučit. Komunikace by se měla používat k překonání jazykových bariér, ke sdělování myšlenek, k nalezení cesty jak porozumět a jak být pochopeni.⁶

Podstatný faktor komunikace je, že efektivita interní komunikace zvyšuje finanční výsledky podniku.⁷

Obrázek 1 Účinná komunikace řídí finanční výkony firmy



Zdroj: HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci ve firmě*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3- str. 52.

Úspěšná komunikace není možná bez

- Porozumění
- Společného východiska
- Vnímání
- Uvědomění
- Sebevědomí
- Zřetelnosti⁸

⁶ HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.-str. 17.

⁷ HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci ve firmě*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3- str. 49.

⁸ HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.-str. 17.

„Při podnikání má komunikace zvláštní uplatnění. Zaměstnavatelé komunikují se zaměstnanci, zaměstnanci komunikují se zaměstnavateli, prodávající komunikují se zákazníky. Předvádíme zboží, promlouváme, píšeme dopisy a vyřizujeme obchodní záležitosti, telefonujeme i rozmlouváme tváří v tvář, rozhodujeme, prodáváme sebe, své společnosti či výrobky.“⁹

Pokud nedokážeme komunikovat úspěšně, ani výsledky naší činnosti - ať již ve firmě nebo při prezentaci vně firmy - nebudou mít úspěch. Je třeba se ujistit, že příslušní lidé našemu sdělení rozumějí a vycházejí ze stejných skutečností.¹⁰

„Bez porozumění nelze hovořit o komunikaci.“¹¹

„Během celého komunikačního procesu v organizaci přichází do úvahy výskyt různých potíží, které se pojí ke způsobu přenosu, kódování a dekodování sdělení, osobnostním charakteristikám účastníků, jejich postavení a vůbec ke vztahům v daném uskupení.“¹²

K průběhu komunikačního procesu je možné uvést následující důležité teze:

- Odesílatel a příjemce se vzájemně ovlivňují.
- Neexistuje žádný optimální, nezkreslený přenos informací.
- Mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu se vytváří vždy alespoň minimální vztahová vazba, která tento přenos umožňuje, ovlivňuje a v mnoha případech i deformuje na základě šumu.¹³

„Uvnitř každé organizace je odlišitelná komunikace mezi pracovníky na stejné úrovni (horizontální) a mezi nadřízenými a podřízenými (vertikální). Je možné zde doplnit ještě komunikaci diagonální, která jde napříč mezi jednotlivými úrovněmi.“¹⁴ Je možné u tohoto typu blíže rozlišovat komunikaci shora dolů (rozhodnutí vedení, pokyny, příkazy, doporučení, aj.) a zdola nahoru (žádosti zaměstnanců, dotazy, apod.).¹⁵

⁹ HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.- str. 17.

¹⁰ HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.- str. 17.

¹¹ JANDA, Patrik. *Vnitřní firemní komunikace*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.- str. 13.

¹² MICHALÍK, David, VÁVROVÁ, Petra. *Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi: BOZP info* [online]. 2008 [cit. 2012-4-3]. Dostupné z WWW: <http://www.bozpinfo.cz/win/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html>.

¹³ BEDRNOVÁ E.; NOVÝ, I. ...[et al.]. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0 – str. 177.

¹⁴ BEDRNOVÁ E.; NOVÝ, I. ...[et al.]. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0 – str. 177.

¹⁵ MICHALÍK, David, VÁVROVÁ, Petra. *Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi: BOZPinfo* [online]. 2008 [cit. 2012-4-3]. Dostupné z WWW: <http://www.bozpinfo.cz/win/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html>.

Z průzkumu, který uskutečnili PhDr. Michalík a Ph.D. Mgr Vávrová, vyplývá, že u řadových zaměstnanců jsou nejlépe hodnocenými položkami vztahy s kolegy na pracovišti, na to navazující možnost spolehnout se na někoho z těchto kolegů a nakonec znalost náplně své práce. Nejhůře jsou vnímány položky, které se týkají bezprostředního posouzení produktů vlastní činnosti ze strany vedoucího a dále využití objektivních kritérií při hodnocení v práci. Autoři průzkumu doporučují použití k měření interní komunikace v praxi 3 hlavní ukazatele kvality interní komunikace, tj. míra soužití, míra důvěry a míra informovanosti.¹⁶

Mezi hlavní příčiny problémů v komunikaci patří:

1. nízká úroveň vedoucích pracovníků – manažeři jsou přepracovaní, zaměřeni více na své vlastní úkoly, neumí dostatečně delegovat, nestíhají kontrolovat výsledky práce svých podřízených, informace nepředávají včas;
2. slabá podpora týmové spolupráce – zaměstnanci nejsou součástí důležitých projektů, každý si plní pouze své vlastní úkoly bez znalosti souvislostí a návaznosti na ostatní, zaměstnancům chybí přímá zpětná vazba a hledají důvody neúspěchu v práci ostatních;
3. chybějící pravidla – nejasné odpovědnosti a pravomoci otevírají dveře k alibismu, vleklým neřešeným problémům a práci pro práci;
4. motivace – všechny výše zmíněné faktory silně ovlivňují motivaci zaměstnanců. Pokud se dlouhodobě neřeší, přichází demotivace a výrazné snížení produktivity.

Tento stav se vyskytuje opakovaně v každé společnosti, a to bez rozdílu velikosti či zaměření. Přichází nenápadně a mnohdy jej vedení začne vnímat až v okamžiku velkých problémů – zvýšená fluktuace, snížení kvality nebo nespokojenost zákazníků.¹⁷

Chyby manažera či vedoucího

- nepřístupný: lidé se za ním bojí přijít se svými problémy
- ironický: zlehčuje problémy a zesměšňuje zaměstnance
- nekompromisní: nepřipustí žádnou diskusi
- neumí jasně sdělit své požadavky: chodí okolo problému a nedokáže vyjádřit svůj názor¹⁸

¹⁶ MICHALÍK, David, VÁVROVÁ, Petra. *Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi: BOZPinfo* [online]. 2008 [cit. 2012-4-5]. Dostupné z WWW: <http://www.bozpinfo.cz/win/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html>.

¹⁷ TEJNOROVÁ, Jitka. *Když ve firmě nefunguje KOMUNIKACE, NESTAČÍ začít komunikovat*: Publikováno v HR Management, str. 30, [cit. 2012-4-5]. Dostupné z WWW: <<http://www.dmc-cz.com/aktualne/190-kdyz-ve-firme-nefunguje-komunikace>>.

¹⁸ HR News: *Nedostatečná komunikace škodí firmě*: iDNES.cz [21.11.2005], Dostupné z WWW:<<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/interni-komunikace-id-148700/nedostatecna-komunikace-skodi-firme-id-248230>>.

Chyby zaměstnance

- nikdy se na nic neptá, aby neukázal, že něčemu nerozumí
- bojí se upozornit na problém, aby se nestal neoblíbeným „potížistou“
- neumí konkrétně sdělit své požadavky vedení
- nemluví o nedostacích na pracovišti otevřeně, radši obtěžuje kolegy neustálým stěžováním.¹⁹

„Poslední mezifiremní průzkumy potvrdily, že na celkové zákaznické spokojenosti se zaměstnanci firmy podílí až 70 %. Zaměstnanci mohou také ovlivnit až 92 % nespokojených zákazníků, pokud prokážou zaměstnaneckou vstřícnost, a mohou je udržet jako aktivní zákazníky.“

„...Zaměstnanci jsou tváří značky a to, zda je jejich vystupování v souladu se značkou a s tím, co od značky očekávají zákazníci, jednoznačně ovlivňuje zákaznickou zkušenost a spokojenost...“

„Hlavními důvody, proč by zaměstnanci svého zaměstnavatele nedoporučili, jsou: špatná komunikace s vedením, špatné platové ohodnocení/podmínky, špatná práce a špatný přístup k zaměstnancům.“²⁰

Role přímého nadřízeného je v proaktivním zákaznickém přístupu absolutně klíčová (nadřízený je sám nositelem značky, nadřízený je vzorem a motivátorem pro celý tým). Pokud funguje přímý nadřízený, funguje celý jeho tým.

Zaměstnanci jako tvář firemní značky svým přesvědčením a vnímáním ovlivňují finální rozhodnutí a loajalitu zákazníků. Interní sdílení hodnoty značky, její externí komunikace a konzistentní chování zaměstnanců považují v našem prostředí za dosud nevyužitý potenciál.²¹

¹⁹ HR News: *Nedostatečná komunikace škodí firmě*: iDNES.cz [21.11.2005], Dostupné z WWW:<<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/interni-komunikace-id-148700/nedostatecna-komunikace-skodi-firme-id-248230>>.

²⁰ Data Servis – informace s.r.o. *Když marketing a HR táhnou za jeden provaz*. Dostupné z WWW:<http://www.peoplemanagementforum.cz/data/file/hrdata/2012_1_9-dataservis_dynamicke-3z-propojeni_angazovanost-zamestnanecu-v-cr.pdf>.

²¹ Data Servis – informace s.r.o. *Když marketing a HR táhnou za jeden provaz*. Dostupné z WWW:<http://www.peoplemanagementforum.cz/data/file/hrdata/2012_1_9-dataservis_dynamicke-3z-propojeni_angazovanost-zamestnanecu-v-cr.pdf>.

2.1.1 Hlavní cíle interní komunikace

Efektivní interní komunikace zahrnuje nejen samotné vnitřní propojení, ale i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy.²²

Cíle interní komunikace mohou být definovány:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – zdokonalování komunikace uvnitř firmy.²³

Konkrétní dílčí cíle v jednotlivých oblastech z výše uvedeného textu vyplývají:

- Zjištění informačních potřeb respondentů firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů, tj. zjištění nástrojů předávání informací a jejich úroveň využívání. Zjištění vypovídající hodnoty předávaných informací v rámci firmy. Úroveň eliminace duplicitního pořizování informací.
- Zjištění vzájemného pochopení a spolupráce mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem. Úroveň znalosti obsahu pracovní náplně spolupracovníků a z toho vyplývající pochopení důležitosti spolupráce jako celku.
- Zjištění úrovně ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zjištění úrovně stability a loajality pracovníků, tj. využívání efektivních nástrojů řízení firmy.
- Zjištění úrovně zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, tj. kontrolních mechanismů v toku informací a možnosti odchyty odchylek od přenosu autentičnosti původních informací.

²² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str. 21.

²³ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str. 21.

2.1.2 Formy interní komunikace

„Komunikace ve firmě probíhá v základních formách (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace.“²⁴

Nejpoužívanější formou komunikace je osobní, ústní komunikace tváří v tvář, která umožňuje okamžitou reakci, zamezení nedorozumění a omezení vzniku informačního šumu. Do této formy komunikace spadají týmové porady, firemní mítinky, interní prezentace, interní školící porady, dny otevřených dveří, konzultace, manažerské pochůzky (pochůzky po pracovišti), společenské a sportovní akce. Do komunikace prostřednictvím médií se řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků.²⁵ Ve firmě lidé pracují s daty, informacemi a znalostmi. Úspěch firmy je založen na znalosti jak s informacemi a daty zacházet.²⁶

Pro zlepšení komunikace v této oblasti, firma nakoupila v roce 2011 firemní aplikaci Google Apps²⁷, jejíž využívání ve firmě je rovněž předmětem průzkumu. Do této kategorie spadají vizuální, audiovizuální prostředky, výroční zprávy, firemní profil (základní informace o firmě samotné, manuály činností, apod.), firemní časopis, bulletin, noviny, on-line nástěnka, intranet, firemní televize a firemní rozhlas.

Následně je důležité vedle forem interní komunikace též zmínit interní (personální) marketing. Část interního marketingu je zaměřena na uspokojování potřeb a zájmů firmy v oblasti formování pracovní síly. Tuto činnost zpravidla ve firmě vykonává personalista.²⁸

Personalista pak využívá marketingové nástroje ve všech běžných činnostech:

- Průzkum pro zjišťování postojů a názorů pracovníků, ale i průzkum pracovního trhu
- Analýza zjištěných výsledků
- Tvorba produktů (ve smyslu k pracovníkům), jejich cena (přínosy, rozpočty, poměr cena výkon) a distribuce

²⁴ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.-str. 61.

²⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.-str. 61.

²⁶ MOUNTER, Pamela, SMITH, Lyn. *Effective internal communication*. 2. vydání. Kogan Page Ltd, 2005. ISBN 0-7494-3948-3.

²⁷ *Google Apps* [online]. 2010 [cit. 2011-11-18]. Google Apps. Dostupné z WWW: <<http://www.google.com/Apps/>>.

²⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str. 66-70.

- Vytváření vhodné komunikace pro „nákup“ produktů pracovníky (produkty v rámci sociálního programu firmy jako např. příspěvky na sport.)

Je třeba pracovat i s tím, co vlastně firma nabízí vnitřním zákazníkům (samotná mzda zpravidla nestačí k motivaci). Základem je komunikace, jedině tak se zaměstnavatel dozví, co zaměstnanci očekávají za jejich loajalitu a úsilí. Zároveň se jedná i o mediální obraz firmy vně i uvnitř, který by měl být transparentní a ve všech úrovních řízení solidní. Měla by mít zavedeny standardy (pravidla a postupy, které jsou závazné). Např. organizační řád, podpisový řád, pracovní řád, ale i nástup a adaptace nového pracovníka, hodnocení a plán osobního rozvoje pracovníka, zabezpečení orientace pracovníka ve firmě, adaptační a vzdělávací proces, orientace a adaptace ve firmě, v pracovním týmu, na pracovním místě. Oblast vhodná ke standardizaci je i komunikace manažerských informací, tj. informace nutné pro řízení pracovníků (plány, zadávání úkolů, hodnocení). Další kategorií informací, jejichž komunikace by měla být standardizována, jsou oblasti interního marketingu. Tedy informace o firmě, směřující k pracovníkům (PR aktivity, inzerce, plán plnění, plánované kampaně, získání lukrativních zakázek). Tyto informace mají za úkol budovat pozitivní vztah pracovníků k firmě (smysluplnost činnosti firmy i jejich konkrétní práce). Nastavování standartů je koncepční práce, která umožňuje pokrýt potřebnou komunikaci a management se tak vyvaruje improvizaci a nebude komunikaci podceňovat.²⁹

Věnovat pozornost je potřeba ze strany managementu nejen firemním cílům, ale i individuálním cílům a potřebám pracovníků. S tím úzce souvisí hodnocení jednotlivce a týmu. Hlavním a určujícím faktorem jak efektivní bude ve firmě interní komunikace je manažerská komunikace. Vlastní přesvědčení manažerů s komunikačními nástroji postupně přenášejí na přesvědčování ostatních zaměstnanců.³⁰

Interní komunikace je základ manažerských nástrojů. Mezi principy manažerských nástrojů patří: **rozhodování, stimulace, organizování, kontrola**. Z tohoto vyplývá, že manažer by měl disponovat komunikační dovedností a schopnostmi soustředění, naslouchání a porozumění druhému. S tím souvisí umění vyjadřovat se srozumitelně,

²⁹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str. 88-90.

³⁰ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str. 102.

působit pozitivní energií a souladem řeči těla, postupovat podle cíle jednotného zájmu, schopností poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.³¹

K naplnění výše uvedených pravidel by měl mít manažer stanovenou komunikační strategii včetně komunikačního plánu. Takový plán většinou obsahuje:

- Pravidelné týdenní porady
- Pravidelné reporty, jejich vypracování, distribuce a sdílení
- Pravidelné přehledy o činnosti a výsledcích týmů
- Naplánovaná interní školení
- Pravidelné zpravodajství (pokud neprobíhá při poradách)
- Pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníků (při hodnocení je potřeba věnovat stejný čas tomu, co se povedlo jako tomu, co se nepovedlo)
- Komunikační plán firmy (úkoly z něj plynoucí, např. prezentace činnosti týmu v rámci ročního hodnocení)³²

Následně se práce věnuje hodnocení efektivity komunikace uvnitř firmy. Pro účely zjištění úrovně interní komunikace ve firmě, resp. získání odpovědí na dílčí cíle je zvolena forma průzkumu elektronického dotazování, tj. elektronický formulář (viz příloha 4) distribuovaný na základě seznamu respondentů (viz příloha 3).

³¹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.104.

³² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str.114.

2.2 Metodologická část

Autorka si stanovila na základě stanovených hlavních cílů práce analyzovat současnou úroveň a kvalitu interní komunikace ve firmě RosenPharma. Pro zjištění stávající úrovně interní komunikace ve firmě se nabízí využít dotazníkové šetření. „*K měření kvality interní komunikace lze nejběžněji použít různé podoby dotazníku. V zásadě je obtížné sestavit úplně univerzální dotazník, protože každá firma má určitá specifika, ke kterým je nutné přihlížet.*“³³

Dotazník je nutné zaměřit především na průzkum k otázkám interní komunikace spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců a managementu, kteří se přímo podílejí na tvorbě zisku či ztrátě firmy. Zároveň je nutné otázky definovat tak, aby jejich vyhodnocení mělo dostatečnou vypovídající informaci o stavu firmy na dané téma. V práci nelze obsáhnout celou škálu oblastí ovlivňující interní komunikaci ve firmě, a proto autorka zvolila základní 4 okruhy po 3 otázkách:

- 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (Google Apps)
- 3 otázky z okruhu vztahu spolupracovníků
- 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (porady)
- 3 otázky z okruhu zpětné vazby interní komunikace (kontrola)

Dotazování by mělo obsahovat:

- Meritorní otázky (jsou zaměřeny na zkoumaný problém)
- Analytické otázky (třídící a identifikační)
- Kontrolní otázky (pro zjištění míry upřímnosti v odpovědích)
- Otázky uzavřené (tj. s daným počtem odpovědí)
- Otázky vícehodnotové (tj. s větším počtem variant odpovědí)
- Otázky přímé i nepřímé (otázky směřující přímo na respondenta a k odpovědi za kolegu respondenta)
- Otázky s důrazem na validitu (co největší zachycení skutečnosti) a reliabilitu (spolehlivost).³⁴

³³ MICHALÍK, David, VÁVROVÁ, Petra. *Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi: BOZPinfo* [online]. 2008 [cit. 2012-4-10]. Dostupné z WWW: <http://www.bozpinfo.cz/win/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html>.

³⁴ ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1

Dotazník je pak možné distribuovat tištěnou formou nebo elektronickou cestou s využitím funkce „formulář“ v aplikaci Google Apps. Pro dosažení komplexnosti si autorka zvolila elektronickou cestu z důvodu vyžádání si odpovědí, kdy formulář není možné odeslat bez kompletního vyplnění předdefinovaných odpovědí na rozdíl od tištěné podoby formuláře. Spolu s odkazem na elektronický formulář bude distribuován i průvodní dopis majoritního vlastníka s požadavkem na vyplnění za účelem zajištění co největší účasti respondentů.

Pro vyhodnocení škály odpovědí (tzn. vytvoření datového souboru) je zvolena bodovací metoda, resp. bodovací škála (tj. jednotlivým odpovědím bude přiřazen vždy určitý počet bodů - ordinální škála). V další fázi budou zjišťovány proměnné (tj. třídění I. stupně), kdy bude stanovena hodnota ideálního stavu a odchylka zjištěné skutečnosti od tohoto stavu. Následně pak jsou tyto proměnné analyzovány.

Výsledkem je pak poznání vzájemných vazeb a odhalení zákonitosti chování respondentů (vzájemný pracovní vztah respondentů i vztah respondentů k produktům firmy, resp. k firmě jako takové).

Tabulka odpovědí (primární tabulka) v kombinaci s výsledky zjištěných odchylek od ideálního stavu poskytne informace, na které oblasti se více zaměřit a jaká konkrétní opatření uskutečnit k přechodu do vyšší úrovně interní komunikace.

Tato zjištění pak budou specifikována v závěru práce, včetně návrhu doporučení, kde se autorka bude opírat především o konkrétní návrhy pro posílení úrovně efektivit interní komunikace, např. definovaná a komunikovaná strategie firmy, pravidelné porady, budování důvěry, prostor pro zpětnou vazbu, apod.³⁵

³⁵ HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci ve firmě*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3- str. 118.

3. Analytická/praktická část

Cíle práce jsou stanoveny ve dvou úrovních:

- Zjistit stav využívání komunikačních nástrojů na základě průzkumu (s využitím elektronického formuláře). Získaná data analyzovat a při stanovení ideální úrovně využívání interní komunikace, zjistit odchylky od této úrovně.
- Navrhnout soubor doporučení majoritnímu vlastníkovi ke zlepšení komunikace ve firmě, včetně harmonogramu implementací jednotlivých opatření.

Dílčí cíle v jednotlivých oblastech ve zkoumané firmě:

- Zjištění informačních potřeb respondentů firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů, tj. zjištění nástrojů předávání informací a jejich úroveň využívání. Zjištění vypovídající hodnoty předávaných informací v rámci firmy. Úroveň eliminace duplicitního pořizování informací, resp. dat apod.
- Zjištění vzájemného pochopení a spolupráce mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem. Úroveň znalosti obsahu pracovní náplně spolupracovníků a z toho vyplývající pochopení důležitosti spolupráce jako celku.
- Zjištění úrovně ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zjištění úrovně stability a loajality pracovníků, tj. využívání efektivních nástrojů řízení firmy.
- Zjištění úrovně zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, tj. kontrolních mechanismů v toku informací a možnosti odchyty odchylek od přenosu autentičnosti původních informací.

3.1. Charakteristika vybrané firmy

RosenPharma³⁶ je českou společností s více jak dvacetiletou zkušeností s výrobou potravinových doplňků. Od roku 2006 je výrobcem léčiv. Firemním benefitem je důkladná znalost technologie farmaceutické výroby a léčivých vlastností přírodních produktů.

Výrobní náplní společnosti RosenPharma je výroba v rámci zakázkové výroby, tak i výroby vlastní produkce. Za účelem distribuce vlastních výrobků, resp. produkce majoritní akcionář založil sesterskou společnost RosenTrade³⁷. Tato firma se ve vztahu k mateřské společnosti RosenPharma chová jako každý jiný zákazník.

Na základě požadavku majoritního akcionáře v obou společnostech se tato práce bude zabývat interní komunikací pouze v oblasti výroby vlastních produktů. Skupina respondentů (zástupců) jak za dodavatele tak za odběratele, kteří se přímo podílí na vzniku, výrobě a distribuci vlastního produktu a jsou předmětem průzkumu, resp. analýzy, se bude dále nazývat firma.

3.1.1 Vedení firmy, vlastníci

Vzhledem k tomu, že obě společnosti jsou akciové, jsou povinny řídit se zákony Obchodního zákoníku České republiky.³⁸ Akcionáři obou společností jsou navzájem propojeni v obou těchto společnostech - ať již v představenstvu, či v dozorčích radách. Z toho vyplývá společný zájem na společném dobrém hospodářském výsledku ve výrobě a distribuci vlastních produktů.

3.1.2 Organizační schéma firmy s komunikačními vazbami

Součástí práce je organizační schéma firmy (respondentů, kteří se přímo podílejí na vzniku a distribuci nového produktu), které při srovnání s výsledky průzkumu doplní informace o problémových místech v komunikaci.

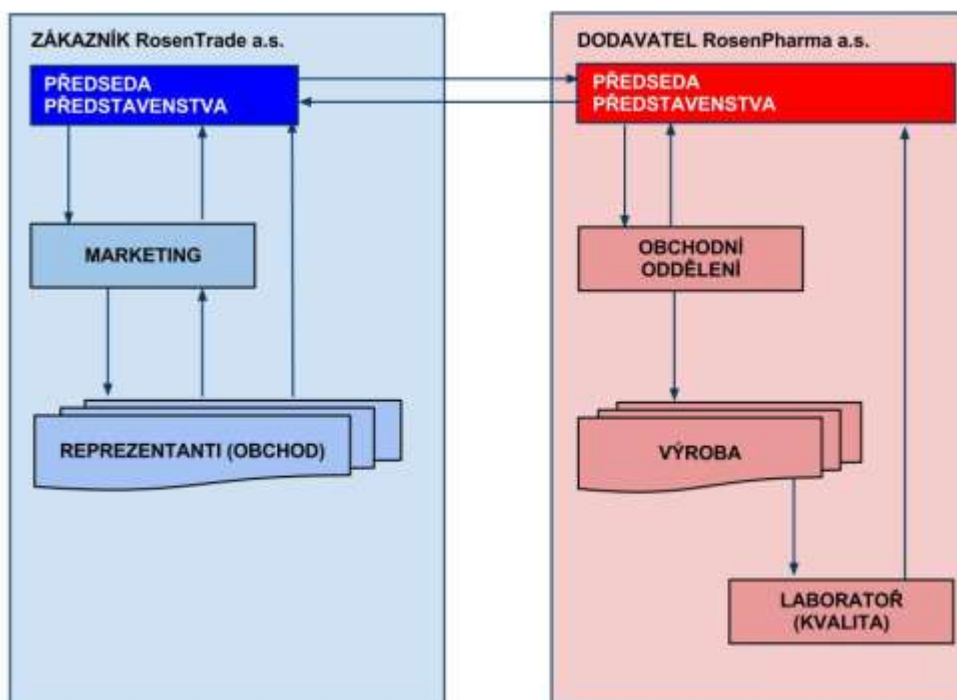
³⁶ ROSEPHARMA. *Obchodní rejstřík* [online] 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>.

³⁷ ROSENTRADE. *Obchodní rejstřík* [online] 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>.

³⁸ OBCHODNÍ ZÁKONÍK, § č. 513/1991 Sb., Hlava I: *Obchodní společnosti*, Díl V: Akciová společnost

Komunikační vazby popisují tok komunikace jednotlivých respondentů od podnětu tvorby nového produktu, přes tvorbu obalu až po distribuci a zpětnou vazbu na úspěch či neúspěch prodeje.

Obrázek 2 Organizační schéma s komunikačními vazbami (současný stav)



Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (listopad 2011).

3.1.3 Výběr respondentů

Na jednání s konzultantem firmy je použit seznam otázek, kdy na základě jejich odpovědí (viz příloha 1) je získána předběžná představa o stavu společnosti. Seznam respondentů byl definován požadavkem majoritního vlastníka, tj. management a pracovníci, kteří se přímo podílejí na tvorbě zisku firmy. (viz příloha 3). Ostatní pracovníci nemají přístup k aplikaci Google Apps a z celkového počtu 50 zaměstnanců se 35 účastní dělnické manuální práce a jsou tedy řízeni vybranými respondenty. To ale neznamená, že by se některých otázek průzkumu neměli v budoucnu účastnit, neboť i tyto pracovníci se podílejí na tvorbě zisku či ztráty firmy (jak je uvedeno v kapitole 2) - a jsou tedy součástí interní komunikace ve firmě. Pokud management bude akceptovat výsledky této práce a nadále se interní komunikací bude chtít zabývat.

3.2 Metodika sběru dat a návrh dotazníku

3.2.1 Metodika sběru dat

Návrhy na zlepšení současné vnitropodnikové komunikace vychází z analýzy dat dotazníkového šetření současného stavu (viz kapitola 2.2). Dotazník je zaměřen na průzkum spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců k otázkám týkajících se interní firemní komunikace. Dvanáct otázek je kladeno tak, aby jejich vyhodnocení mělo dostatečnou vypovídající informaci o stavu firmy na dané téma.

Otázky se na základě dílčích cílů interní komunikace člení do 4 okruhů po 3 otázkách:

- 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (intranet, resp. Google Apps)
- 3 otázky z okruhu vztahu spolupracovníků
- 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (porady)
- 3 otázky z okruhu zpětné vazby interní komunikace (kontrola)

Dotazník je distribuován elektronickou cestou s využitím funkce „formulář“ v aplikaci Google Apps (vyžádání odpovědí). Spolu s odkazem na elektronický formulář je distribuován i průvodní dopis majoritního vlastníka s požadavkem na vyplnění (viz příloha 4). Vlastní grafické provedení elektronického formuláře je v příloze práce (viz příloha 5). Pro vyhodnocení škály odpovědí (tzn. vytvoření datového souboru) je zvolena bodovací metoda, resp. bodovací škála (tj. jednotlivým odpovědím je přiřazen vždy určitý počet bodů - ordinální škála, např. tři odpovědi u otázky jsou obodovány postupně 1 bod, 2 body a 3 body). V další fázi jsou zjišťovány proměnné (tj. třídění I. stupně). Následně pak jsou tyto proměnné analyzovány. Výsledkem je poznání vzájemných vazeb a odhalení zákonitosti chování respondentů ve firmě (vzájemný pracovní vztah respondentů i vztah respondentů k produktům firmy, resp. k firmě jako takové).

3.2.2 Návrh otázek a variant odpovědí, spolu s přiřazením ekvivalentních hodnot

Seznam otázek je navržen na základě úvodního rozhovoru s konzultantem firmy (viz příloha 1). Vlastní návrh otázek s přiřazenou ekvivalentní hodnotou (Valid) je

uveden v příloze 2. Každá otázka má svou specifickou ordinální škálu s vysvětlením jejího návrhu a proto tato část je ponechána v praktické části.³⁹

3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (Google Apps):

1) Vím co je to Google Apps?

Způsob bodování: ordinální škála {0|1}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď. Odpověď „Ano“ je směřující k využívání daného komunikačního nástroje a proto je jí přiřazena hodnota 1.

2) Ke své práci využívám aplikaci Google Apps?

Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2|3|4}. Respondent má možnost volit více odpovědí. Odpověď „Ano“ je směřující k využívání daného komunikačního nástroje a proto je jí přiřazena hodnota 2. Při zaškrtnutí políčka „pravidelně“ se tato hodnota navyšuje o 3 body a v případě, že respondent odpoví i zaškrtnutím políčka, že využívá většinu nástrojů, který tato aplikace nabízí, bude celková maximální úroveň využívání daného nástroje navýšena o další 4 body. Tedy předpoklad celkové znalosti respondenta aplikace Google Apps je maximálně pozitivní.

3) Google Apps umožňuje

Způsob bodování: ordinální škála {0|1}. Respondent má možnost volit více odpovědí.

Vzhledem k tomu, že Google Apps minimálně umožňuje veškeré uvedené funkce je každé funkci přiřazena hodnota 1 bodu a při porovnání odpovědí dvou předchozích otázek bude patrná nepravda či pravda, a do jaké míry má respondent znalost aplikace. Z porovnání odpovědí na tři předchozí otázky lze usuzovat o úrovni využívání hlavního informačního nástroje ve firmě Google Apps a z toho vyplývající informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinací procesů, tj. zjištění nástrojů předávání informací a jejich úroveň využívání.

3 otázky z okruhu vztahu spolupracovníků:

4) Spolupracovníci jsou při komunikaci vstřícní?

Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2|3|4}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď.

³⁹ ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1

- 5) Zním pracovní náplň a postavení nejbližších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost?

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď.

- 6) Mojí práci pro firmu spolupracovníci

Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2|3}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď. Z porovnání odpovědí na tři předchozí otázky lze usuzovat o úrovni vzájemného pochopení respondentů a stavu spolupráce mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem. Úroveň znalosti obsahu pracovní náplně spolupracovníků a z toho vyplývající pochopení důležitosti spolupráce jako celku.

3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (porady):

- 7) Považujete poradu za potřebnou?

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď.

- 8) Poslední porada zúčastněných pracovníků dotýkající se problematiky mé pracovní náplně se konala?

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2|5|10}. Respondent má možnost volit více odpovědí. Body jsou nastaveny v intervalech tak, aby se z odpovědí dala rozpoznat upřímnost odpovědi a vysledovat i pravidelnost porad.

- 9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(e)

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|8}. Respondent má možnost volit více odpovědí. Body jsou nastaveny v intervalech tak, aby se z odpovědí dala rozpoznat i intenzita potřeb respondentů ke zlepšení firmy. Z porovnání odpovědí na tři předchozí otázky lze usuzovat o úrovni vzájemného ovlivňování respondentů, jejich vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování, zjištění úrovně stability a loajality pracovníků.

3 otázky z okruhu zpětné vazby interní komunikace (kontrola):

- 10) Práci po mne kontroluje někdo

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|2|3}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď.

11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1|4}. Respondent má možnost volit více odpovědí. Body jsou nastaveny v intervalech tak, aby se z odpovědí dala rozpoznat intenzita využívání jednoho z hlavních nástrojů managementu firmy, vedoucí k motivování pracovníků k žádoucím postojům pracovního chování a loajality.

12) Vytvořil jsem společnosti svou chybou někdy finanční ztrátu?

Způsob bodování: Způsob bodování: ordinální škála {0|1}. Respondent má možnost volit jen jednu odpověď. Body jsou nastaveny tak, že zde není cílem hodnotit, zda respondent způsobil firmě škodu či ne, ale zda chápe důležitost svého postavení k firmě jako celku a účasti na tvorbě hodnot ve firmě. Z porovnání odpovědí na tři předchozí otázky lze usuzovat o úrovni využívání zpětné vazby, tj. kontrolních mechanismů v toku informací a možnosti odchyty odchylek od přenosu autentičnosti původních informací.

3.2.3 Stanovení hodnot ideálního stavu u jednotlivých otázek

Kumulativní absolutní četnost pn
Absolutní četnost pi
Maximální pozitivní valid u jednoho respondenta..... v
Maximální četnost oslovených respondentů n

1) **Vím co je to Google Apps?**

$$v = 1 \text{ bod} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (1) = 15 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 15 bodů.

2) **Ke své práci využívám aplikaci Google Apps?**

$$v = 2+3+4 = 9 \text{ bodů} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (9) = 135 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 135 bodů.

3) **Google Apps umožňuje?**

$$v = 13*1 = 13 \text{ bodů} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (13) = 195 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 195 bodů.

4) **Spolupracovníci jsou při komunikaci vstřícní?**

$$v = 4 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi (4) = 60 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 60 bodů.

- 5) Znáám pracovní náplň a postavení nejbližších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost?**

$$v = 2 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi \ (2) = 30 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 30 bodů.

- 6) Mojí práci pro firmu spolupracovníci?**

$$v = 3 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi \ (3) = 45 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 45 bodů.

- 7) Považujete poradu za potřebnou?**

$$v = 2 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi \ (2) = 30 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 30 bodů.

- 8) Poslední porada zúčastněných pracovníků dotýkající se problematiky mé pracovní náplně se konala?**

$$v = 5+10 = 15 \text{ bodů} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi \ (15) = 225 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 225 bodů.

- 9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(e)?**

$$v = 8 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi \ (8) = 120 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 120 bodů.

- 10) Práci po mne kontroluje někdo?**

$$v = 3 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi \ (3) = 45 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 45 bodů.

- 11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu?**

$$v = 4 \text{ body} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi \ (4) = 60 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 60 bodů.

- 12) Vytvořil jsem společnosti svou chybou někdy finanční ztrátu?**

$$v = 1 \text{ bod} \Rightarrow pn = \sum_{i=1}^n pi = \sum_{i=1}^{15} pi \ (1) = 15 \text{ bodů}$$

Ideální stav u této otázky při absolutní četnosti je hodnota 15 bodů.⁴⁰

⁴⁰ ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1

3.2.4 Vlastní sběr dat, vytvoření tabulky primárních dat

První autorkou stanovený cíl: Zjistit stav využívání komunikačních nástrojů na základě průzkumu (s využitím elektronického formuláře). Získaná data analyzovat a při stanovení ideální úrovně využívání interní komunikace zjistit odchylky od této úrovně.

I když je formulář distribuován přes konkrétní e-mailové adresy, odpovědi jednotlivých respondentů se automaticky ukládají do tabulky anonymně. Nelze, tedy zpětně dohledat, který respondent jak odpovídal. Anonymní průzkum byl zvolen s ohledem na co největší vypovídající hodnotu odpovědí. Průzkumu se neúčastnili dva respondenti, kde se dá uvažovat, že nemají povědomí o aplikaci Goole Apps vzhledem k tomu, že by ho měli využívat i v rámci emailové pošty. Případná dovolená u žádného ze zaměstnanců ze strany firmy nebyla potvrzena.

Vlastní tabulka primárních dat je ilustrativní doložení sběru dat a zároveň, vzhledem ke svému rozsahu je umístěna v příloze 6.

3.3 Vytvoření tabulky sekundárních dat a zjištění odchylek od ideálního stavu

Tabulka 1-3 Odpovědi respondentů s přiřazenou hodnotou: sekundární data

RESPONDENT ČÍSLO	Otázka 1	Otázka 2	Otázka 3	Otázka 4	Otázka 5	Otázka 6
RESPONDENT 1	1	2	13	1	2	1
RESPONDENT 2	1	2	2	4	2	3
RESPONDENT 3	1	2	11	2	2	2
RESPONDENT 4	1	0	10	3	1	2
RESPONDENT 5	1	0	13	4	2	3
RESPONDENT 6	0	0	0	4	2	3
RESPONDENT 7	0	1	0	2	1	2
RESPONDENT 8	1	2	7	4	2	3
RESPONDENT 9	1	2	9	4	2	3
RESPONDENT 10	1	5	10	2	2	2
RESPONDENT 11	1	2	9	3	1	2
RESPONDENT 12	1	2	9	1	2	2
RESPONDENT 13	1	2	13	1	2	1
RESPONDENT 14	0	0	0	0	0	0
RESPONDENT 15	0	0	0	0	0	0
SUMA	11	22	106	35	23	29
ÚROVEŇ STAVU (%)	73,3 %	16,3 %	54,4 %	58,3 %	76,7 %	64,4 %

Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

Tabulka 2-3 Odpovědi respondentů s přiřazenou hodnotou: sekundární data

RESPONDENT ČÍSLO	Otázka 7	Otázka 8	Otázka 9	Otázka 10	Otázka 11	Otázka 12
RESPONDENT 1	2	1	6	2	0	1
RESPONDENT 2	2	2	0	2	4	0
RESPONDENT 3	2	2	2	2	4	0
RESPONDENT 4	2	0	3	1	0	1
RESPONDENT 5	2	10	2	2	4	0
RESPONDENT 6	2	1	2	2	4	0
RESPONDENT 7	2	0	8	1	0	1
RESPONDENT 8	2	10	0	3	1	0
RESPONDENT 9	2	10	0	3	1	0
RESPONDENT 10	2	1	3	0	0	1
RESPONDENT 11	2	10	3	3	4	0
RESPONDENT 12	2	1	2	1	4	1
RESPONDENT 13	2	0	14	1	0	0
RESPONDENT 14	0	0	0	0	0	0
RESPONDENT 15	0	0	0	0	0	0
SUMA	26	48	45	23	26	5
ÚROVEŇ STAVU (%)	86,7 %	21,3 %	37,5 %	51,1 %	43,3 %	33,3 %

Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

Ideální stav u otázky 1 je 15 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 11 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 73,3 % .

Ideální stav u otázky 2 je 135 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 22 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 16,3 % .

Ideální stav u otázky 3 je 195 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 106 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 54,4 % .

Ideální stav u otázky 4 je 60 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 35 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 58,3 % .

Ideální stav u otázky 5 je 30 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 23 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 76,7 % .

Ideální stav u otázky 6 je 45 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 29 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 64,4 % .

Ideální stav u otázky 7 je 30 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 26 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 86,7 % .

Ideální stav u otázky 8 je 225 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 48 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 21,3 % .

Ideální stav u otázky 9 je 120 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 45 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 37,5 % .

Ideální stav u otázky 10 je 45 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 23 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 51,1 % .

Ideální stav u otázky 11 je 60 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 26 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 43,3 % .

Ideální stav u otázky 12 je 15 bodů. Zjištěný stav průzkumem je 5 bodů.
Z rozdílu plyne úspěšnost odpovědí ve firmě 33,3 % .

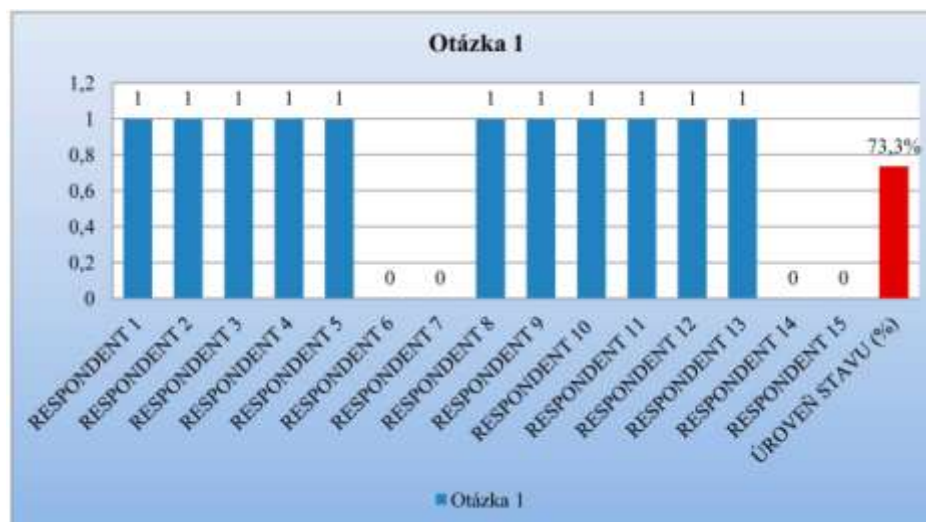
3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření, současný stav komunikace ve firmě

Následuje analýza odpovědí u jednotlivých okruhů průzkumu:⁴¹

Okruh vztahu nástrojů interní komunikace:

1) Vím co je to Google Apps?

Graf 1 Vyhodnocení otázky číslo 1



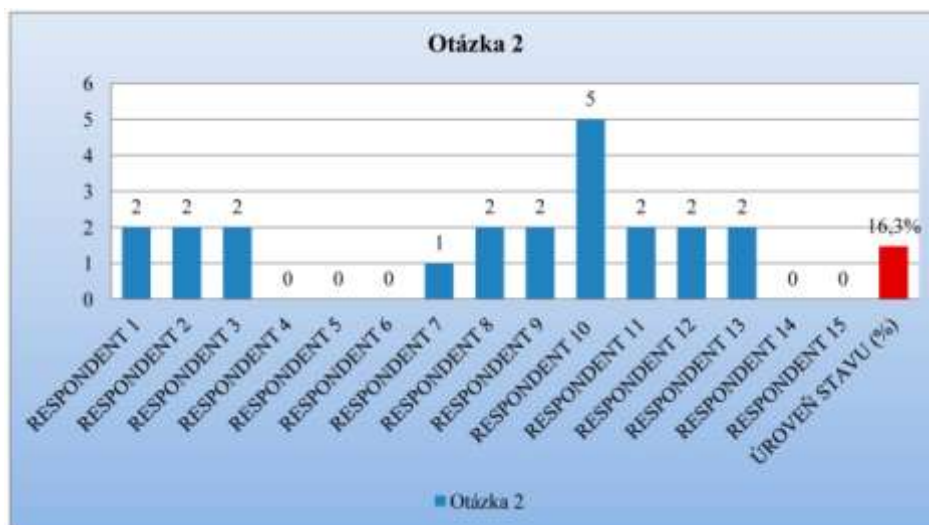
Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 73,3 % .

⁴¹ ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1

2) Ke své práci využívám aplikaci Google Apps?

Graf 2 Vyhodnocení otázky číslo 2

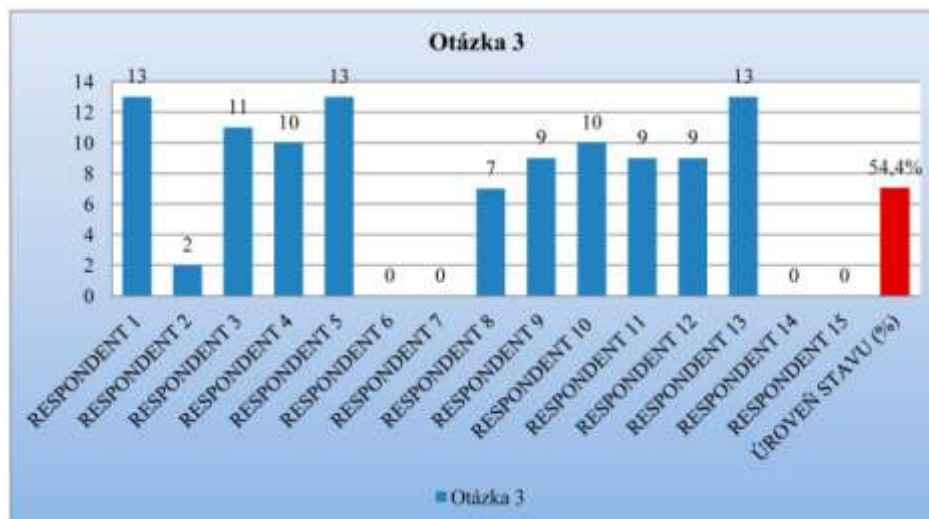


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 16,3 %.

3) Google Apps umožňuje?

Graf 3 Vyhodnocení otázky číslo 3



Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 54,4 %.

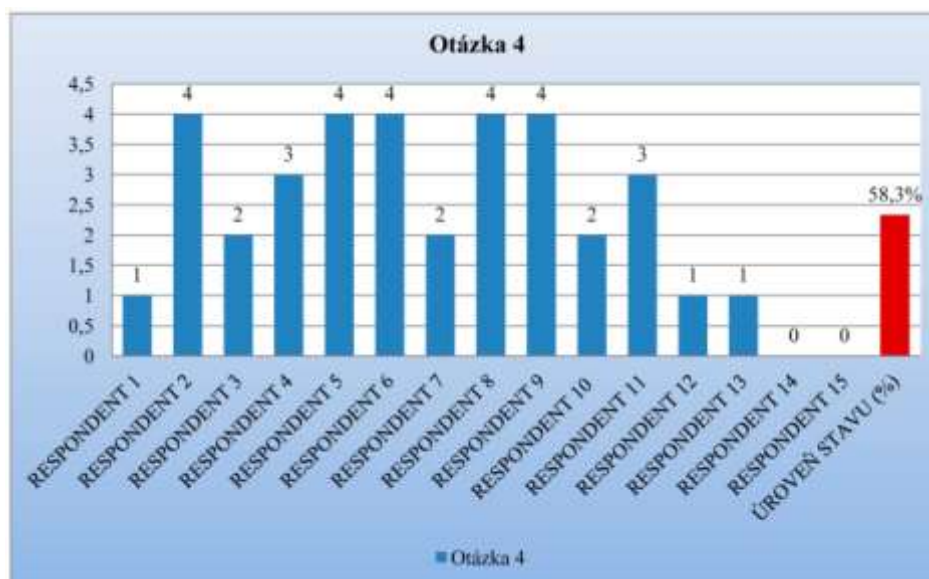
Celkové vyhodnocení odpovědí respondentů v předchozích třech otázkách z okruhu nástrojů interní komunikace:

- Respondent 1:** Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.
- Respondent 2:** Hlavní komunikační nástroj využívá pouze v jeho základní funkci.
- Respondent 3:** Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.
- Respondent 4:** Je si vědom, že daný komunikační nástroj existuje a jaké umožňuje funkce. Ale přes jeho odpověď „nástroj nevyužívám“ si není vědom, že ho používá min. v jednom případě a to elektronická pošta vzhledem k tomu, že mu touto cestou byl distribuován elektronický formulář.
- Respondent 5:** Je si vědom, že daný komunikační nástroj existuje a jaké umožňuje funkce. Ale přes jeho odpověď „nástroj nevyužívám“ si není vědom, že ho používá min. v jednom případě a to elektronická pošta vzhledem k tomu, že mu touto cestou byl distribuován elektronický formulář.
- Respondent 6:** Není si vědom, že daný komunikační nástroj existuje a jaké umožňuje funkce. Ale přes jeho odpověď „nástroj nevyužívám“ si není vědom, že ho používá minimálně v jednom případě a to elektronická pošta vzhledem k tomu, že mu touto cestou byl distribuován elektronický formulář.
- Respondent 7:** Není si vědom, že daný komunikační nástroj existuje a jaké umožňuje funkce, ale zároveň přiznává, že by ho měl využívat. To lze chápat jako snaha o zlepšení. Používá ho minimálně v jednom případě a to elektronická pošta vzhledem k tomu, že mu touto cestou byl distribuován elektronický formulář.
- Respondent 8:** Hlavní komunikační nástroj využívá v jeho základních funkcích.
- Respondent 9:** Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.
- Respondent 10:** Hlavní komunikační nástroj v max. míře ovládá a využívá pravidelně.
- Respondent 11:** Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.
- Respondent 12:** Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.
- Respondent 13:** Hlavní komunikační nástroj v maximální míře ovládá a využívá.
- Respondent 14:** Průzkumu se nezúčastnil.
- Respondent 15:** Průzkumu se nezúčastnil.

Okruh vztahu spolupracovníků:

4) Spolupracovníci jsou při komunikaci vstřícní?

Graf 4 Vyhodnocení otázky číslo 4

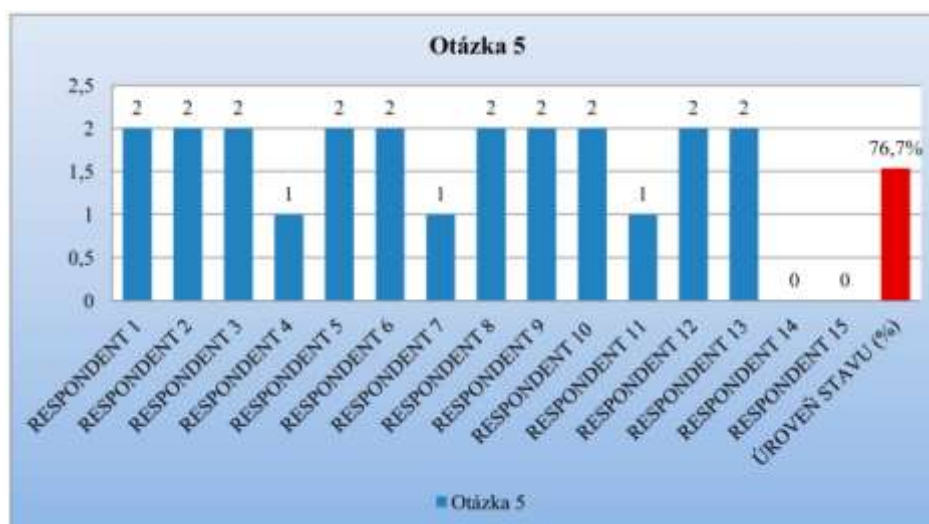


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 58,3 %.

5) Zním pracovní náplň a postavení nejbližších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost?

Graf 5 Vyhodnocení otázky číslo 5

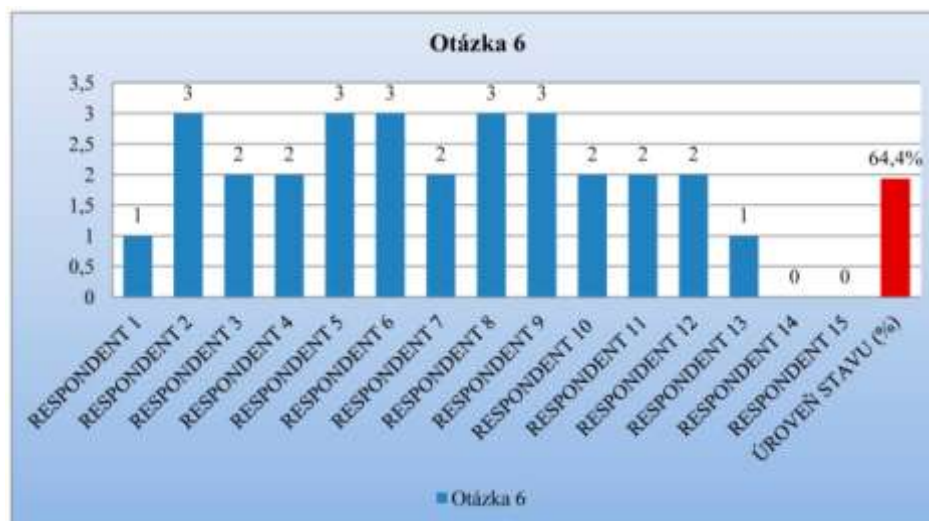


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 76,7 %.

6) Mojí práci pro firmu spolupracovníci

Graf 6 Vyhodnocení otázky číslo 6



Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 64,4 %.

Celkové vyhodnocení odpovědí respondentů v předchozích třech otázkách z okruhu vztahu spolupracovníků:

Respondent 1: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako problematický s vědomím potřeby maximálního zlepšení.

Respondent 2: Vnímá kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako pozitivní.

Respondent 3: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako průměrný s vědomím potřeby zlepšení.

Respondent 4: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako průměrný bez potřeby zlepšení.

Respondent 5: Vnímá kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako pozitivní.

Respondent 6: Vnímá kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako pozitivní.

Respondent 7: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako průměrný s vědomím potřeby zlepšení.

Respondent 8: Vnímá kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako pozitivní.

Respondent 9: Vnímá kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako pozitivní.

Respondent 10: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako průměrný s vědomím potřeby zlepšení.

Respondent 11: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako průměrný bez potřeby zlepšení.

Respondent 12: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako problematický s vědomím potřeby částečného zlepšení.

Respondent 13: Vnímá pracovní kolektiv z hlediska profesionálního přístupu jako problematický s vědomím potřeby maximálního zlepšení.

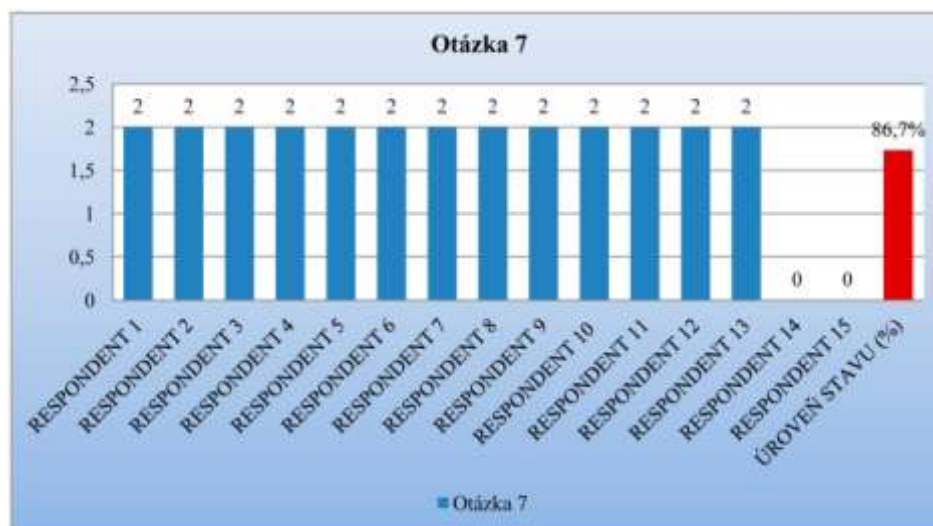
Respondent 14: Průzkumu se nezúčastnil.

Respondent 15: Průzkumu se nezúčastnil.

Okruh nástrojů interní komunikace (porady):

7) Považujete poradou za potřebnou?

Graf 7 Vyhodnocení otázky číslo 7

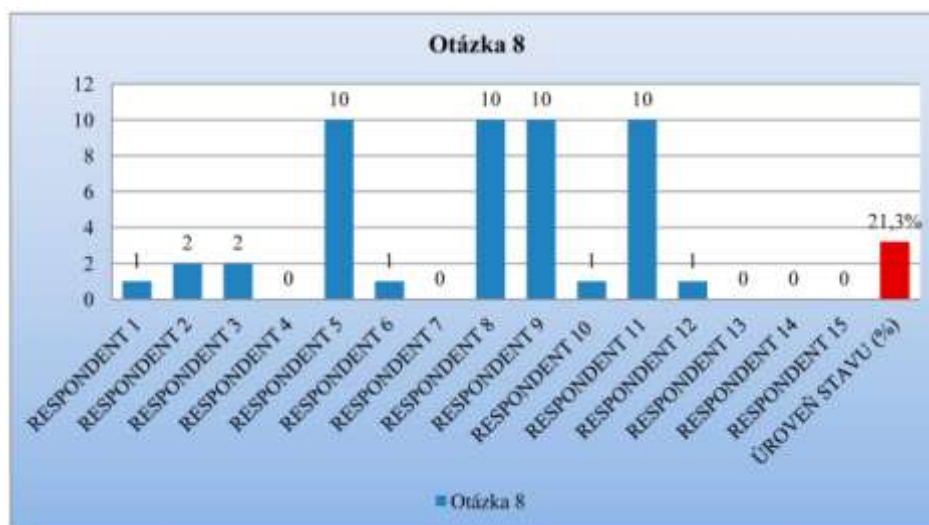


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 86,7 %.

8) Poslední porada zúčastněných pracovníků dotýkající se problematiky mé pracovní náplně se konala?

Graf 8 Vyhodnocení otázky číslo 8

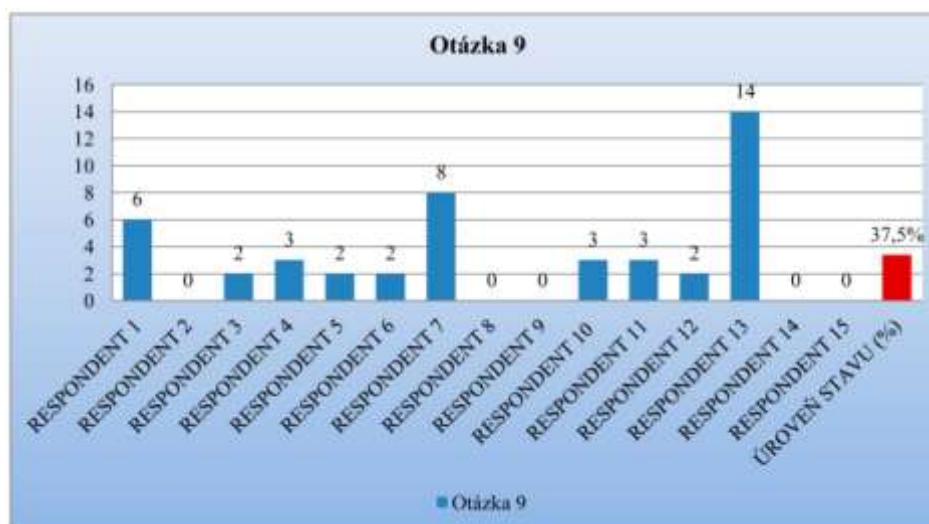


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 21,3 %.

9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(e)?

Graf 9 Vyhodnocení otázky číslo 9



Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 37,5 %.

Celkové vyhodnocení odpovědí respondentů v předchozích třech otázkách z okruhu nástrojů interní komunikace (porady):

Respondent 1: Frekvence porad vnímá nedostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení ve všech uvedených činnostech a funkcí firmy.

Respondent 2: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň potřebu zlepšení v činnostech a funkcích firmy nevnímá.

Respondent 3: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení především v zainteresovanosti a informovanosti.

Respondent 4: Frekvence porad vnímá nedostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení především v designu výrobků, prezentaci firmy a zainteresovanosti.

Respondent 5: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení především v designu výrobků a prezentaci firmy.

Respondent 6: Frekvence porad vnímá nedostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení v komunikaci a zavedení pravidelných porad.

Respondent 7: Vnímá absenci porad a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení ve všem.

Respondent 8: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň potřebu zlepšení v činnostech a funkcích firmy nevnímá.

Respondent 9: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň potřebu zlepšení v činnostech a funkcích firmy nevnímá.

Respondent 10: Frekvence porad vnímá nedostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení v komunikaci, větší odpovědnosti a zavedení pravidelných porad.

Respondent 11: Frekvence porad vnímá dostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení v komunikaci, zainteresovanosti a prezentaci firmy.

Respondent 12: Frekvence porad vnímá nedostačující a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení v komunikaci a prezentaci firmy.

Respondent 13: Vnímá absenci porad a zároveň vyjadřuje potřebu zlepšení ve všech uvedených činnostech a funkcích firmy.

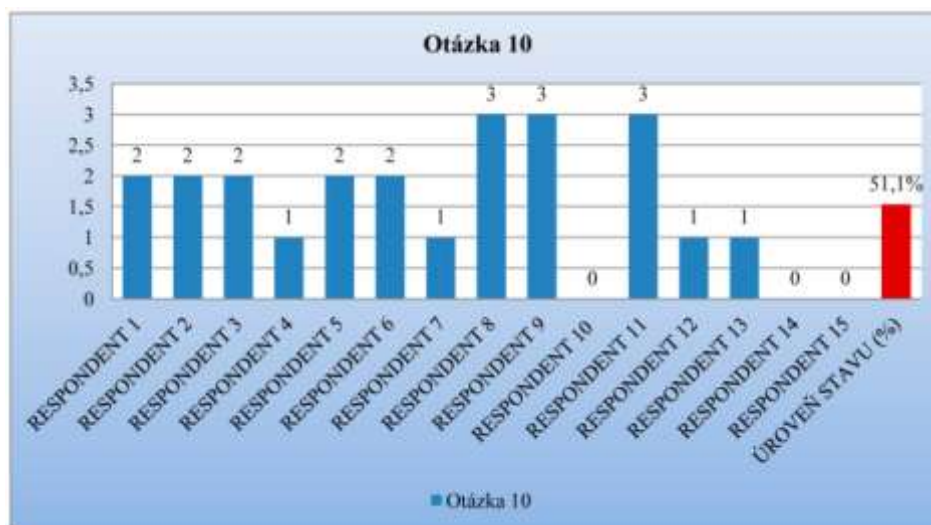
Respondent 14: Průzkumu se nezúčastnil.

Respondent 15: Průzkumu se nezúčastnil.

Okruh zpětné vazby interní komunikace (kontrola):

10) Práci po mne kontroluje někdo?

Graf 10 Vyhodnocení otázky číslo 10

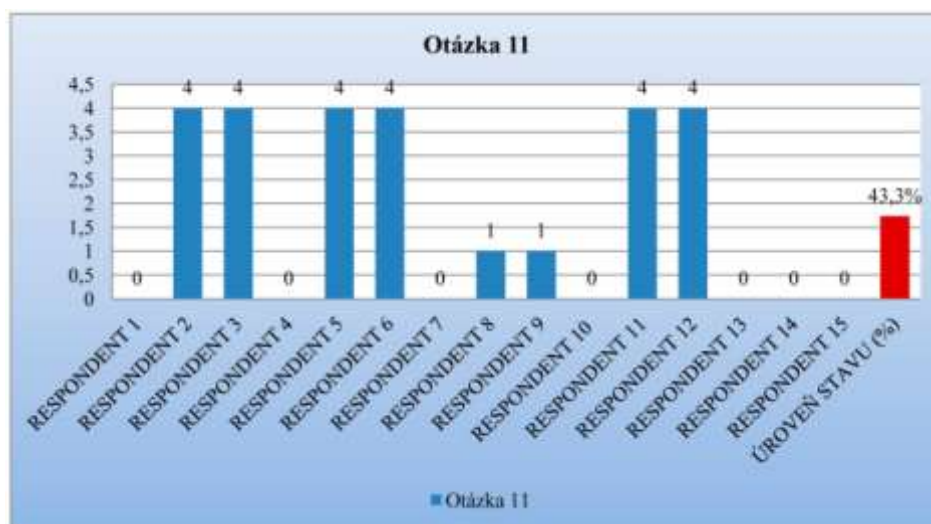


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 51,1 %.

11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu?

Graf 11 Vyhodnocení otázky číslo 11

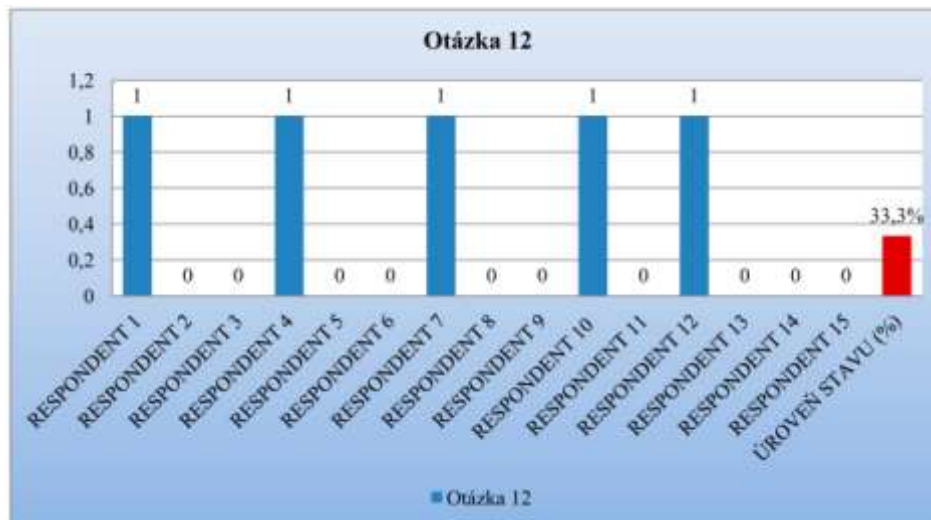


Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 43,3 %.

12) Vytvořil jsem společnosti svou chybou někdy finanční ztrátu?

Graf 12 Vyhodnocení otázky číslo 12



Zdroj: Průzkum autorky práce ve společnosti RosenPharma (březen 2012).

U této otázky odpovědi respondentů dosáhly celkové úrovně ve firmě 33,3 %.

Celkové vyhodnocení odpovědí respondentů v předchozích třech otázkách z okruhu zpětné vazby interní komunikace (kontrola):

Respondent 1: Kontrolu vnímá jako nedůslednou včetně nedostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 2: Kontrolu vnímá jako dostačující a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 3: Kontrolu vnímá jako dostačující a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 4: Kontrolu vnímá jako nedůslednou včetně nedostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 5: Kontrolu vnímá jako dostačující a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 6: Kontrolu vnímá jako dostačující a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

Respondent 7: Vnímá absolutní absenci kontroly včetně nedostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.

- Respondent 8:** Kontrolu vnímá jako důslednou a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.
- Respondent 9:** Kontrolu vnímá jako důslednou a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.
- Respondent 10:** Vnímá absolutní absenci kontroly včetně nedostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.
- Respondent 11:** Kontrolu vnímá jako důslednou a pravidelnou včetně dostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.
- Respondent 12:** Kontrolu vnímá jako nedostačující. Ale vnímá pozitivně zpětnou vazbu k hodnocení jeho efektivity.
- Respondent 13:** Kontrolu vnímá jako nedostačující včetně nedostatečné zpětné vazby k hodnocení jeho efektivity.
- Respondent 14:** Průzkumu se nezúčastnil.
- Respondent 15:** Průzkumu se nezúčastnil.

4 Souhrn zjištěných výsledků dílčích cílů, návrh souboru doporučení

Autorka si jako první cíl práce stanovila - zjistit stav využívání komunikačních nástrojů na základě průzkumu (s využitím elektronického formuláře). Získaná data analyzovat a při stanovení ideální úrovně využívání interní komunikace zjistit odchylky od této úrovně.“ Je obsažen v kapitolách 3.1 a 3.2.

Druhým a hlavním cílem práce je navrhnout soubor doporučení vlastníkovu společnosti ke zlepšení komunikace ve firmě (kapitola 4.1), včetně harmonogramu implementací jednotlivých opatření (kapitola 4.2).

4.1 Návrh souboru doporučení ke zlepšení stávajícího stavu komunikace ve firmě

Dílčí cíle v jednotlivých oblastech ve zkoumané firmě:

- 1) Zjištění informačních potřeb respondentů firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů, tj. zjištění nástrojů předávání informací a jejich úrovně využívání. Zjištění vypovídající hodnoty předávaných informací v rámci firmy. Úroveň eliminace duplicitního pořizování informací, resp. dat apod. Okruh nástrojů interní komunikace (Google Apps).

Shrnutí: Otázka 1: úroveň stavu ve firmě 73,3 % - vědí co je to Google Apps.

Otázka 2: úroveň stavu ve firmě 16,3 % - Google Apps využívají.

Otázka 3: úroveň stavu ve firmě 54,4 % - vědí co Google Apps umožňuje.

Z výše uvedeného shrnutí vyplývá, že respondenti aplikaci Google Apps využívají z necelých 20 %. Aplikace byla do firmy zakoupena před rokem, což je dost dlouhá doba na seznámení se s jeho funkcemi. Z jakých příčin se tak nestalo nelze definovat, ale z výsledku šetření jednoznačně vyplývá nutnost, vzhledem k tomu, že se jedná o jeden z hlavních nástrojů interní komunikace (především centrální úložiště dat, jejich sdílení a odstranění duplicitního pořizování dat atd.) se této oblasti intenzivně věnovat.

Doporučení vedoucí ke zlepšení jsou ve dvou rovinách: Objednat u dodavatele aplikace Google Apps školení, ať již pro všechny respondenty najednou nebo v menších skupinách. Nebo využít respondentů, kteří danou aplikaci ovládají, k proškolení ostatních respondentů.

2) Zjištění vzájemného pochopení a spolupráce mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem. Úroveň znalosti obsahu pracovní náplně spolupracovníků a z toho vyplývající pochopení důležitosti spolupráce jako celku. Okruh vztahu spolupracovníků.

Shrnutí: Otázka 4: úroveň stavu ve firmě 58,3 % - jsou vstřícní

Otázka 5: úroveň stavu ve firmě 76,7 % - zná pracovní náplň ostatních

Otázka 6: úroveň stavu ve firmě 64,4 % - ostatní mi práci nekomplikují

Z výše uvedeného shrnutí vyplývá, že úroveň vzájemných vztahů respondentů ve firmě se pohybuje okolo 60 %. I v této oblasti je zapotřebí postupného zlepšování. Toho lze docílit především zlepšením komunikačních schopností a dovedností managementu a zavedením pravidelných porad (viz bod 3).

*"Budování dobré pověsti nezačíná pompézními články v novinách, ale vytvořením dobré atmosféry uvnitř podniku. A v takové dobré atmosféře by se neměl nikdo bát projevit svůj názor a promluvit na rovinu se svým nadřízeným (nebo podřízeným). V dobře fungující firmě mají pracovníci dostatek informací o dění, plánech a třeba i vývoji v daném odvětví. Jsou spojeni s filozofií firmy a dobré dojmy šíří mimo ni."*⁴²

3) Zjištění úrovně ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zjištění úrovně stability a loajality pracovníků, tj. využívání efektivních nástrojů řízení firmy. Okruh nástrojů interní komunikace (porady).

Shrnutí: Otázka 7: úroveň stavu ve firmě 86,7 % - považuje poradou za potřebnou

Otázka 8: úroveň stavu ve firmě 21,3 % - je s poradami spokojeno

Otázka 9: úroveň stavu ve firmě 37,5 % - nemá potřebu něco měnit

⁴² PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace: Marketing journal* [online]. 2008 [cit. 2012-4-8]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/publicrelations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html>.

Z výše uvedeného shrnutí vyplývá, že nástroj interní komunikace „porada“ se ve firmě prakticky nevyužívá. Z toho zcela jednoznačně vyplývá doporučení pravidelné porady zavést. Pro důležitost porad jsou níže uvedeny přínosy a zásady porad. Zároveň cca 60 % respondentů vyjadřuje potřebu něco ve firmě zlepšit. Konkrétní seznam je uveden příloze 6.

Přínosy porad:

Účastníkovi porady může porada přinést, získání nových informací, zároveň mu může umožnit odstranit překážky v jeho práci či zjistit zda jeho očekávání se naplňují. Uvědomí si svůj podíl na rozhodování na chodu firmy a získá zpětnou vazbu účinku jeho rozhodování. V neposlední řadě dochází na poradě k výměně zkušeností a předvedení jeho vlastních schopností. Manažerům může přinést motivování lidí, předání a získání informací. Umožní jim rozvoj týmové práce. Oboustranná přímá komunikace, tedy přesvědčování jim může umožnit poznání schopností lidí, získání nápadů a námětů. Hlavně ale může pro své postavení získat tak potřebnou autoritu k řízení. Firmě jako celku může porada přinést identifikování hlavních problémů a zaměřit úsilí na to nejpodstatnější. Zároveň může analyzovat problémy a systematicky je řešit. Dále se prostřednictvím porad lépe koordinuje součinnost spolupracovníků a tím se i zlepšuje klima ve firmě. V neposlední řadě překonávat paradigmatu tradičních přístupů či rutinních postojů.⁴³

Chyby a nedostatky porad:

Organizační nedostatky zpravidla spočívají v nesystematičnosti (nepravidelné porady). Nestanovení si bodů k jednání či absence podkladů k jednání. Je zároveň nutné se vyvarovat zbytečně obširných zápisů či úplné absenci zápisů. Cíle porady by měly být kompatibilní v oblasti informací bez řešení nepodstatných záležitostí nebo řešení bodů týkajících se malého počtu účastníků. Zároveň zamezit zbavování se odpovědnosti za plnění úkolů. Chyby ve vedení porad se zpravidla týkají oblastí špatného zahájení, bez úvodu nebo návaznosti na předchozí poradu, tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků či opakování probraného opozdilecům. Při řízení porady je nutné zamezit odbíhání od tématu, neefektivní diskusi, vést poradu jako monolog či neřešit pracovní

⁴³ ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2008. 7 s. ISBN 978-80-251-2091-0.

konflikty spolupracovníků. Na poradě by se mělo probrat vše podstatné bez odkládání nepopulárních rozhodnutí, tj. neodkládat žádná rozhodnutí. Netolerovat vyrušení a dát prostor všem účastníkům. Závěrem je podstatným nedostatkem porady absence shrnutí porady nebo at' již oprávněným či preventivním frustrujícím závěrem porady („seřvání“ účastníků). Chyb, kterých by se měli účastníci porady vyvarovat, jsou zpravidla pozdní příchody, nepřipravenost, nekázeň, prezentovat rozvláčné příspěvky nebo naopak prezentovat pocit přepracovanosti. Zároveň by na poradách nemělo docházet k vyřizování si účtů mezi spolupracovníky nebo prosazovat vlastní zájmy (intriky, lobbování atd.).⁴⁴

4) Zjištění úrovně zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, tj. kontrolních mechanismů v toku informací a možnosti odchyty odchylek od přenosu autentičnosti původních informací. Okruh zpětné vazby interní komunikace (kontrola).

Shrnutí: Otázka 10: úroveň stavu ve firmě 51,1 % - spokojeni s úrovní kontroly

Otázka 11: úroveň stavu ve firmě 43,3 % - má přehled o efektivitě

Otázka 12: úroveň stavu ve firmě 33,3 % - si uvědomuje zpětnou vazbu

Z výše uvedeného shrnutí vyplývá, že je zapotřebí zlepšit kontrolní mechanismy a důsledně je dodržovat. Zároveň pracovníky motivovat pravidelným hodnocením jejich efektivit. Vzhledem tomu, že někteří respondenti uvedli absolutní absenci takového hodnocení, bylo by vhodné zavést pravidelný systém v této oblasti. To souvisí i faktem, že cca 70 % respondentů si neuvědomuje či postrádá zpětnou vazbu v interní komunikaci.

*"Neinformovanost v organizaci je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí, je zdrojem nedůvěry a odporu"*⁴⁵

⁴⁴ ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2008. 19 s. ISBN 978-80-251-2091-0.

⁴⁵ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 322 str. ISBN 978-80-247-2614-4.

4.2 Doporučení harmonogramu implementace opatření ve firmě

Z uvedených skutečností v kapitole 4.1 vyplývá doporučení zavést zlepšování interní komunikace se zavedením pravidelných porad a dodržováním níže uvedených pravidel vedoucích na vyšší úroveň interní komunikace.

Zavedením pravidelných porad lze systematicky pracovat na zkvalitnění jednotlivých okruhů interní komunikace tak jak dotazníkový průzkum této práce odkryl určité nedostatky. Vodítkem ke stanovení jednotlivých bodů porad je pak tabulka odpovědí respondentů na jednotlivé otázky v průzkumu (viz příloha 6).

Základní prvky nastavení efektivní komunikace, které ve správné kombinaci mohou pomoci dobře rozmyslet, naplánovat a realizovat přechod firmy na vyšší úroveň interní komunikace:

- Vůle managementu
- Nastavení základních podmínek – nastavení pravidel a principů
- Nastavení komunikačních kanálů
- Nastavení zpětné vazby – její rozvoj
- Interní školení – sdílení znalostí
- Externí školení zaměřené na komunikační schopnosti a dovednosti
- Zlepšování interní komunikace na základě neustálého udržování zpětné vazby
- Interní trénink komunikačních znalostí a dovedností ⁴⁶

"Čtyři klíčové principy pro interní komunikaci v organizaci:

management chápe a plnou měrou podporuje komunikaci v organizaci,

management využívá komunikační dovednosti,

management má osvojeny dovednosti vedení porad,

klíčovým prvkem je efektivní komunikace" ⁴⁷

⁴⁶ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0. str. 49.

⁴⁷McNamara, Carter. 1997. *Basics in Internal Organizational Communication* [online]. Minneapolis: Free Management Library . [cit. 2012-4-11]. Dostupné na WWW: <http://www.managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm>.

5. Závěr

Tato práce si dala za úkol analyzovat současnou úroveň a kvalitu interní komunikace ve firmě RosenPharma.

Jak již je v práci uvedeno, cíle práce byly stanoveny ve dvou úrovních:

- 1) Zjistit stav využívání komunikačních nástrojů na základě průzkumu (s využitím elektronického formuláře). Získaná data analyzovat a při stanovení ideální úrovně využívání interní komunikace zjistit odchylky od této úrovně.
- 2) Navrhnout soubor doporučení majoritnímu vlastníkovi ke zlepšení komunikace ve firmě, včetně harmonogramu implementací jednotlivých opatření.

Práce je rozdělena na část teoreticko-metodologickou, analytickou a závěr. V teoreticko-metodologické části je stručný popis kvalitní interní komunikace a její přínosy pro firmu. Zároveň se zde autorka snaží upozornit na nejčastější nedostatky v interní komunikaci ve společnostech obecně tak, aby konkrétní dotazníkové šetření obsáhlo nejproblematictější oblasti. Na základě úvodního rozhovoru s konzultantem firmy a popsanych skutečností v teoreticko-metodologické části práce (kapitola 2), pak navrhla konkrétní soubor otázek a variant odpovědí ve 4 okruzích po 3 otázkách:

- 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (intranet, resp. Google Apps)
- 3 otázky z okruhu vztahu spolupracovníků
- 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (porady)
- 3 otázky z okruhu zpětné vazby interní komunikace (kontrola)

Dotazník autorka zaměřila především na průzkum k otázkám interní komunikace spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců a managementu, kteří se přímo podílejí na tvorbě zisku či ztrátě firmy. Zároveň otázky definovala tak, aby jejich vyhodnocení mělo dostatečnou vypovídající informaci o stavu firmy na dané téma, tj. aby otázky byly přímo zaměřeny na zkoumaný problém, mohly být tříděny a identifikovány, se zjištěním míry upřímnosti v odpovědích, s jasně definovaným počtem odpovědí a možností většího počtu variant odpovědí, zároveň směřující přímo na respondenta, popř. směřující k odpovědi za kolegu respondenta. Dotazník autorka distribuovala elektronickou cestou s využitím funkce „formulář“ s využitím firemní aplikace Google Apps. za účelem dosažení komplexnosti, resp. povinné vyžádání si odpovědí bez čehož

nebylo možné formulář odeslat. Spolu s odkazem na elektronický formulář byl distribuován i průvodní dopis majoritního vlastníka s požadavkem na vyplnění za účelem zajištění co největší účasti respondentů.

Po fázi vlastního sběru dat autorka získala škálu odpovědí primárních dat třinácti respondentů z možných patnácti. V analytické (praktické) části tedy musela nejprve přiřadit jednotlivým odpovědím ekvivalentní hodnotu (vytvořit tabulku sekundárních dat) tak, aby bylo možné analyticky odpovědi vyhodnotit. Pro vyhodnocení škály odpovědí (tzn. vytvoření datového souboru) autorka zvolila bodovací metodu, resp. bodovací škálu (tj. jednotlivým odpovědím přiřadila vždy určitý počet bodů - ordinální škála). Při stanovení ideálního stavu odpovědí u jednotlivých otázek a zjištěných odchylek skutečného stavu vyplynul souhrn nedostatků interní komunikace ve stanovených okruzích.

Na základě výsledku analýzy v porovnání konkrétních odpovědí respondentů (tabulka primárních dat, viz příloha 6) pak vyplývá poznání vzájemných vazeb a odhalení zákonitosti chování respondentů ve firmě (vzájemný pracovní vztah respondentů i vztah respondentů k produktům firmy, resp. k firmě jako takové). Tím analýza poskytla informace, na které oblasti interní komunikace ve firmě se má management více zaměřit a jaká konkrétní opatření má uskutečnit k přechodu do vyšší úrovně interní komunikace.

Vlastní přínos autorky spočívá především ve vlastním návrhu otázek a stanovení ekvivalentních hodnot odpovědí tak potřebné pro analýzu a z toho vyplývající zjištění skutečného stavu interní komunikace ve firmě, resp. v jejím návrhu konkrétních otázek, jejich provázanosti a způsobu navržených ordinálních škál, které umožňují odhalení nedostatků. V neposlední řadě je přínosem i způsob nastavení průzkumu podmíněný nutností vyžádání odpovědí.

Ze zjištěných skutečností jsou odhalena slabá místa v interní komunikaci a to především ve zlepšení komunikačních schopností a dovedností managementu (potřeby zavedení pravidelných porad, kontrolních mechanismů, motivace zaměstnanců i větší odpovědnosti).

Z kap. 4.1 vyplývá, že respondenti aplikaci Google Apps využívají z necelých 20 %. Vzhledem k tomu, že se jedná o jeden z hlavních nástrojů interní komunikace (především centrální úložiště dat, jejich sdílení a odstranění duplicitního pořizování dat atd.) by se měl management této oblasti intenzivně věnovat.

Úroveň vzájemných vztahů respondentů ve firmě se pohybuje okolo 60 %. I v této oblasti je zapotřebí postupného zlepšování. Toho lze docílit především zlepšením komunikačních schopností a dovedností managementu a zavedením pravidelných porad.

Nástroj interní komunikace „porada“ se ve firmě prakticky nevyužívá. Z toho zcela jednoznačně vyplývá doporučení pravidelné porady zavést. Zároveň cca 60 % respondentů vyjadřuje potřebu něco ve firmě zlepšit.

Ze shrnutí oblasti zpětné vazby vyplývá, že je zapotřebí zlepšit kontrolní mechanismy a důsledně je dodržovat. Zároveň pracovníky motivovat pravidelným hodnocením jejich efektivity. Vzhledem k tomu, že někteří respondenti uvedli absolutní absenci takového hodnocení, bylo by vhodné zavést pravidelný systém v této oblasti. To souvisí i faktem, že cca 70 % respondentů si neuvědomuje či postrádá zpětnou vazbu v interní komunikaci.

Z uvedených skutečností vyplývá doporučení zavést zlepšování interní komunikace se zavedením pravidelných porad současně se zlepšováním komunikačních schopností a dovedností managementu. Harmonogram implementací jednotlivých opatření ke zlepšení interní komunikace pak provádět postupně v rámci pořádání pravidelných porad za maximálního dodržování pravidel vedení porad (kapitola 4.1, bod 3).

Celkově se dá shrnout, že management otázce nástrojů interní komunikace nepřikládá takovou důležitost, jakou si tato oblast zaslouhuje. Je na zvážení managementu, zda bude intenzivně pracovat na zlepšení interní komunikace, přechodu na vyšší stupeň vzhledem k ekonomickému přínosu firmě.

Literatura

Primární zdroje

ROSENPHARMA. *Obchodní rejstřík* [online] 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>.

ROSENTRADE. *Obchodní rejstřík* [online] 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>.

OBCHODNÍ ZÁKONÍK, § č. 513/1991 Sb., Hlava I: *Obchodní společnosti*, Díl V: Akciová společnost.

Monografie

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1.

Odborné knihy a časopisy

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 170 str. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci ve firmě*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0781-0.

DE VITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 6. Vydání. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 322 str. ISBN 978-80-247-2614-4.

MOUNTER, Pamela, SMITH, Lyn. *Effective internal communication*. 2. vydání. Kogan Page Ltd, 2005. ISBN 0-7494-3948-3.

ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2008. 140 s. ISBN 978-80-251-2091-0.

BEDRNOVÁ E.; NOVÝ, I. ...[et al.]. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

Internetové zdroje

PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace: Marketing journal* [online]. 2008 [cit. 2012-4-8]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/publicrelations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html>.

Google Apps [online]. 2010 [cit. 2011-11-18]. Google Apps. Dostupné z WWW: <<http://www.google.com/Apps/>>.

McNamara, Carter. 1997. *Basics in Internal Organizational Communication* [online]. Minneapolis: Free Management Library. [cit. 2012-4-11]. Dostupné z WWW: <http://www.managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm>.

MICHALÍK, David, VÁVROVÁ, Petra. *Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi: BOZP info* [online]. 2008 [cit. 2012-4-5]. Dostupné z WWW: <http://www.bozpinfo.cz/win/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html>.

TEJNOROVÁ, Jitka. *Když ve firmě nefunguje KOMUNIKACE, NESTAČÍ začít komunikovat*: Publikováno v HR Management, str. 30, [cit. 2012-4-5], Dostupné z WWW:<<http://www.dmc-cz.com/aktualne/190-kdyz-ve-firme-nefunguje-komunikace>>.

HR News: *Nedostatečná komunikace škodí firmě*: iDNES.cz [cit. 2012-4-8], Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/interni-komunikace-id-148700/nedostatecna-komunikace-skodi-firme-id-248230>>.

Data Servis – informace s.r.o. *Když marketing a HR táhnou za jeden provaz*. Dostupné z WWW: <http://www.peoplemanagementforum.cz/data/file/hrdata/2012_1_9/dataservis_dynamicke-3z-propojeni_angazovanost-zamestnanecu-v-cr.pdf>.

Přílohy

Příloha 1 Seznam otázek na konzultanta firmy a jeho odpovědi.

Níže uvedené otázky ověřují nastavení základních podmínek fungující komunikace:⁴⁸

- Je management jednotný?

Odpověď: Firma je prakticky vedena majoritním vlastníkem, který de facto určuje vše. Z toho pohledu se nedomnívám, že je jednotný.

- Cítí management odpovědnost za komunikaci firmy?

Odpověď: V okamžiku vzniku problému pravděpodobně ano, průběžně ale ne.

- Je ve firmě správně nastavené komunikační propojení v rámci hierarchie, dělby práce, nastavených procesů?

Odpověď: Do určité míry je definováno kdo a za co by měl být odpovědný, ale stále se na tom pracuje. V roce 2011 majitel zakoupil od společnosti Google aplikaci Google Apps, který umožňuje nejen archivaci dat, ale hlavně umožňuje sdílení dat, dokumentů v reálném čase on-line.

- Má firma definovanou a deklarovanou firmu na morálních hodnotách?

Odpověď: To ano

- Má firma definovanou a deklarovanou personální politiku?

Odpověď: Pokud tím myslíte pravidla odměn, motivací apod. tak spíše ne.

- Má firma definovanou a deklarovanou komunikační strategii?

Odpověď: V této oblasti pouze nástroj Google Apps pro komunikaci jak jsem již řekl. Pokud tím myslíte identifikaci a odstranění problémů při sdělování a přijímání informací tak ne.

- Má firma zavedený a fungující interní marketing?

Odpověď: Ne

⁴⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.- str. 49.

- Mají manažeři dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti?

Odpověď: K tomu se nechci vyjadřovat. Tato otázka by měla být položena přímo jim.

- Pěstuje firma zpětnou vazbu, otevřenou komunikaci?

Odpověď: Ne

- Má firma komunikační plán?

Odpověď: Nevím o něm a z praxe bych řekl, že se touto otázkou nezabývá.

Zdroj: RosenPharma

Příloha 2: Návrh otázek a variant odpovědí, spolu s přiřazením ekvivalentních hodnot

3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (Google Apps):

1) Vím co je to Google Apps?	Valid
• Ano	1
• Ne	0
2) Ke své práci využívám aplikaci Google Apps?	Valid
• ano.....	2
• ne	0
• měl/a bych.....	1
• nevím, o co jde.....	0
• pravidelně.....	3
• většinu nástrojů, která tato aplikace umožňuje	4
3) Google Apps umožňuje	Valid
• archivaci dat	1
• tvorbu formulářů	1
• tvorbu tabulek	1
• plánování úkolů.....	1
• kreslit.....	1
• vytvářet dokumenty	1
• vytvářet prezentace	1
• překládat texty.....	1
• sdílení dat s jinými uživateli v rámci společenství v doméně.....	1
• sdílení dat s jinými uživateli i mimo společenství v doméně	1
• chaty.....	1
• vyřizování pošty.....	1
• třídění pošty	1
• nevím.....	0

3 otázky z okruhu vztahu spolupracovníků:

- 4) Spolupracovníci jsou při komunikaci vstřícní? Valid
- vždy4
 - ne vždy3
 - průměrně2
 - nedostatečně1
 - nikdy0
- 5) Zním pracovní náplň a postavení nejbližších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost? Valid
- ano2
 - částečně1
 - neznám0
- 6) Mojí práci pro firmu spolupracovníci Valid
- často komplikují1
 - zřídka komplikují2
 - nekomplikují3
 - vždy komplikují0

3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace (porady):

- 7) Považujete poradu za potřebnou? Valid
- ano2
 - nevím1
 - ne0
- 8) Poslední porada zúčastněných pracovníků dotýkající se problematiky mé pracovní náplně se konala Valid
- Před týdnem5
 - Před měsícem2
 - Před 3 měsíci1
 - Před půlrokem1
 - Před rokem1
 - Nepamatuji se0
 - Nekoná se nikdy0

• Koná se příležitostně.....	1
• Koná se pravidelně.....	10
9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(e)	Valid
• komunikaci.....	1
• design výrobku.....	1
• prezentaci společnosti	1
• zainteresovanosti zaměstnanců	1
• větší odpovědnosti zaměstnanců.....	1
• informovanosti zaměstnanců o záměrech a cílech společnosti.....	1
• práci managementu v oblasti pravidelných porad	1
• ničem.....	0
• všem	8

3 otázky z okruhu zpětné vazby interní komunikace (kontrola):

10) Práci po mne kontroluje někdo	Valid
• vždy důsledně.....	3
• vždy, ale ne důsledně	2
• občas	1
• zřídka.....	1
• průběžně.....	2
• nikdy	0
11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu	Valid
• průběžně.....	4
• někdy.....	1
• na vyžádání	1
• při odměnách.....	1
• nikdy	0
12) Vytvořil jsem společnosti svou chybou někdy finanční ztrátu?	Valid
• ano.....	1
• nejsem si vědom/a.....	0
• nikdy	1

Příloha 3: Seznam respondentů a jejich mailových adres

Společnost RosenTrade:

petrikova@rosenpharma.com

jarosova@rosenpharma.com

Reprezentanti společnosti RosenTrade:

struhar@rosenpharma.com

leden@rosenpharma.com

krepelova@rosenpharma.com

jelinkova@rosenpharma.com

boudnikova@rosenpharma.com

Společnost RosenPharma:

ruzicka@rosenpharma.com

navratilova@rosenpharma.com

sorm@rosenpharma.com

jozefini@rosenpharma.com

tomisek@rosenpharma.com

vanickova@rosenpharma.com

vejvodova@rosenpharma.com

stepnickova@rosenpharma.com

Zdroj: RosenPharma

Příloha 4: Průvodní dopis distribuovaný současně s odkazem na elektronický formulář

Vážený respondente,

na základě souhlasu majoritního akcionáře pana PharmDr. Daga Ružičky s vypracováním mé bakalářské práce na téma: „Interní komunikace v návaznosti na odběratelsko-dodavatelské vztahy ve firmě RosenPharma, a.s.“ a zároveň na základě dodaného seznamu respondentů (pracovníků, kteří se mají účastnit průzkumu) se na Vás obracím s žádostí o vyplnění přiloženého elektronického formuláře.

I když je formulář distribuován přes konkrétní mailové adresy, odpovědi jednotlivých respondentů se automaticky ukládají do tabulky anonymně. Nelze, tedy zpětně dohledat, který respondent jak odpovídal. Anonymní průzkum byl zvolen s ohledem na co největší vypovídající hodnotu odpovědí.

Formulář se Vám zobrazí kliknutím na následující odkaz:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGxfZG9OcGx2SIVlckhSRzFKb3NrZFE6MQ>

Věřím, že včasným vyplněním (nejpozději prosím však do 5 dnů od doručení tohoto mailu) a upřímností Vašich odpovědí mi umožníte kvalitně zpracovat dané téma mé práce a zároveň, že výsledky mé bakalářské práce budou pro Vaše pracovní podmínky přínosem.

Děkuji za spolupráci a jsem s pozdravem

Denisa Malkusová

autorka bakalářské práce

Příloha 5: Elektronický formulář

PRŮZKUM VE FIRMĚ ROSENPHARMA a.s.

PRŮZKUM VE FIRMĚ ROSENPHARMA a.s.

Vyplnění formuláře je anonymní, bez možnosti zjištění odkud a kdo formulář vyplňoval. Proto Vás žádám o co nejupřímnější odpovědi. Výsledek této práce má za cíl zlepšit nástroje k výkonu Vaší práce.

***Povinné pole**

1) Víte co je to Google Apps? *

- ANO
- NE

2) Ke své práci využívám aplikací Google Apps? *

Můžete zaškrtnout více položek.

- ANO
- NE
- MĚL(A) BYCH
- NEVÍM O CO JDE
- PRAVIDELNĚ
- VĚTŠINU NÁSTROJŮ KTERÝ TENTO SYSTÉM UMOŽŇUJE

3) Google Apps umožňuje *

Zaškrtněte to co si myslíte, že Google Apps umožňuje. Můžete zaškrtnout více položek.

- ARCHIVACI DAT
- TVORBU FORMULÁŘŮ
- TVORBU TABULEK
- PLÁNOVÁNÍ ÚKOLŮ
- KRESLIT
- VYTVÁŘET DOKUMENTY
- VYTVÁŘET PREZENTACE
- PŘEKLÁDAT TEXTY
- SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RÁMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ
- SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI I MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ
- CHATY
- VYŘIZOVÁNÍ POŠTY
- TŘÍDĚNÍ POŠTY
- NEVÍM

4) Spolupracovníci jsou při komunikaci vstřícní? *

- VŽDY
- NE VŽDY

- PRŮMĚRNĚ
- NEDOSTATEČNĚ
- NIKDY

5) Znáš pracovní náplň a postavení nejbližších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost? *

- ANO
- ČÁSTEČNĚ
- NEZNÁM

6) Moji práci pro firmu spolupracovníci *

- ČASTO KOMPLIKUJÍ
- ZŘÍDKA KOMPLIKUJÍ
- NEKOMPLIKUJÍ
- VŽDY KOMPLIKUJÍ

7) Považujete poradu za potřebnou? *

- ANO
- NEVÍM
- NE

8) Poslední porada zúčastněných pracovníků dotýkající se problematiky mé pracovní náplně se konala *

Můžete zaškrtnout více položek.

- PŘED TÝDNEM
- PŘED MĚSÍCEM
- PŘED 3 MĚSÍCI
- PŘED PŮLROKEM
- PŘED ROKEM
- NEPAMATUJI SE
- NEKONÁ SE NIKDY
- KONÁ SE PŘÍLEŽITOSTNĚ
- KONÁ SE PRAVIDELNĚ

9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(e) *

Můžete zaškrtnout více položek.

- KOMUNIKACI
- DESIGNU VÝROBKU
- PREZENTACI SPOLEČNOSTI

- ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ
- VĚTŠÍ ODPOVĚDNOSTI ZAMĚSTNANCŮ
- INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ O ZÁMĚRECH A CÍLECH SPOLEČNOSTI
- PRÁCI MANAGEMENTU V OBLASTI PRAVIDELNÝCH PORAD
- NIČEM
- VŠEM

10) Práci po mne kontroluje někdo *

- VŽDY DŮSLEDNĚ
- VŽDY, ALE NEDŮSLEDNĚ
- OBČAS
- ZŘÍDKA
- PRŮBĚŽNĚ
- NIKDY

11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu *

Můžete zaškrtnout více položek.

- PRŮBĚŽNĚ
- NĚKDY
- NA VYŽÁDÁNÍ
- PŘI ODMĚNÁCH
- NIKDY

12) Vytvořil jsem společnosti svou chybou někdy finanční ztrátu? *

- ANO
- NEJSEM SI VĚDOM(A)
- NIKDY

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Příloha 6: Tabulka primárních dat (sběr dat)

Odpoředi respondentů na 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace:

RESPONDENT ČÍSLO	1) Vím co je to Google Apps?	2) Ke své práci využívám aplikaci Google Apps?	3) Google Apps umožňuje
RESPONDENT 1	ANO	ANO	ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, KRESLIT, VYTVAŘET DOKUMENTY, VYTVAŘET PREZENTACE, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI I MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY
RESPONDENT 2	ANO	ANO	SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY
RESPONDENT 3	ANO	ANO	ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, VYTVAŘET DOKUMENTY, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI I MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY
RESPONDENT 4	ANO	NE	ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, VYTVAŘET DOKUMENTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI I MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY
RESPONDENT 5	ANO	NE	ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, KRESLIT, VYTVAŘET DOKUMENTY, VYTVAŘET PREZENTACE, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI I MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY
RESPONDENT 6	NE	NE	NEVIM
RESPONDENT 7	NE	MĚL(A) BYCH	NEVIM
RESPONDENT 8	ANO	ANO	TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, VYTVAŘET DOKUMENTY, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY
RESPONDENT 9	ANO	ANO	ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, VYTVAŘET DOKUMENTY, VYTVAŘET PREZENTACE, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY
RESPONDENT 10	ANO	ANO, PRAVIDELNĚ	ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, VYTVAŘET DOKUMENTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI I MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY
RESPONDENT 11	ANO	ANO	ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI I MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY
RESPONDENT 12	ANO	ANO	ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, VYTVAŘET DOKUMENTY, VYTVAŘET PREZENTACE, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI I MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY
RESPONDENT 13	ANO	ANO	ARCHIVACI DAT, TVORBU FORMULÁŘŮ, TVORBU TABULEK, PLANOVÁNÍ UKOLŮ, KRESLIT, VYTVAŘET DOKUMENTY, VYTVAŘET PREZENTACE, PŘEKLÁDAT TEXTY, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI V RAMCI SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, SDÍLENÍ DAT S JINÝMI UŽIVATELI I MIMO SPOLEČENSTVÍ V DOMÉNĚ, CHATY, VYŘIZOVÁNÍ POŠTY, TRÍDĚNÍ POŠTY

**Odpovědi respondentů na 3 otázky z okruhu vztahu spolupracovníků:
Odpovědi respondentů na 3 otázky z okruhu nástrojů interní komunikace:**

RESPONDENT ČÍSLO	4) Spolupracovníci jsou při komunikaci vstřícní?	5) Zaam pracovní náplň a postavení nejbližších spolupracovníků ve firmě a z toho vyplývající jejich odpovědnost?	6) Moji práci pro firmu spolupracovníci
RESPONDENT 1	NEDOSTATEČNĚ	ANO	ČASTO KOMPLIKUJI
RESPONDENT 2	VŽDY	ANO	NEKOMPLIKUJI
RESPONDENT 3	PRŮMĚRNĚ	ANO	ZŘÍDKA KOMPLIKUJI
RESPONDENT 4	NE VŽDY	ČASTEČNĚ	ZŘÍDKA KOMPLIKUJI
RESPONDENT 5	VŽDY	ANO	NEKOMPLIKUJI
RESPONDENT 6	VŽDY	ANO	NEKOMPLIKUJI
RESPONDENT 7	PRŮMĚRNĚ	ČASTEČNĚ	ZŘÍDKA KOMPLIKUJI
RESPONDENT 8	VŽDY	ANO	NEKOMPLIKUJI
RESPONDENT 9	VŽDY	ANO	NEKOMPLIKUJI
RESPONDENT 10	PRŮMĚRNĚ	ANO	ZŘÍDKA KOMPLIKUJI
RESPONDENT 11	NE VŽDY	ČASTEČNĚ	ZŘÍDKA KOMPLIKUJI
RESPONDENT 12	NEDOSTATEČNĚ	ANO	ZŘÍDKA KOMPLIKUJI
RESPONDENT 13	NEDOSTATEČNĚ	ANO	ČASTO KOMPLIKUJI
RESPONDENT ČÍSLO	7) Považujete poradů za potřebnou?	8) Poslední poradů zúčastněných pracovníků dotýkající se problematiky mé pracovní náplně se konala	9) Myslím si, že by se společnost měla zlepšit v(e)
RESPONDENT 1	ANO	KONÁ SE PRILEŽITOSTNĚ	KOMUNIKACI, PREZENTACI SPOLEČNOSTI, ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ, VĚTŠÍ ODPOVĚDNOSTI ZAMĚSTNANCŮ, INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ O ZÁMĚRECH A CÍLECH SPOLEČNOSTI, PRÁCI MANAGEMENTU V OBLASTI PRAVIDELNÝCH PORAD
RESPONDENT 2	ANO	PŘED MĚSÍCEM	NICEM
RESPONDENT 3	ANO	PŘED MĚSÍCEM	ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ, INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ O ZÁMĚRECH A CÍLECH SPOLEČNOSTI
RESPONDENT 4	ANO	NEPAMATUJI SE	DESIGNU VÝROBKU, PREZENTACI SPOLEČNOSTI, ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ
RESPONDENT 5	ANO	KONÁ SE PRAVIDELNĚ	DESIGNU VÝROBKU, PREZENTACI SPOLEČNOSTI
RESPONDENT 6	ANO	PŘED PŮLROKEM	KOMUNIKACI, PRÁCI MANAGEMENTU V OBLASTI PRAVIDELNÝCH PORAD
RESPONDENT 7	ANO	NEKONÁ SE NIKDY	VŠEM
RESPONDENT 8	ANO	KONÁ SE PRAVIDELNĚ	NICEM
RESPONDENT 9	ANO	KONÁ SE PRAVIDELNĚ	NICEM
RESPONDENT 10	ANO	KONÁ SE PRILEŽITOSTNĚ	KOMUNIKACI, VĚTŠÍ ODPOVĚDNOSTI ZAMĚSTNANCŮ, PRÁCI MANAGEMENTU V OBLASTI PRAVIDELNÝCH PORAD
RESPONDENT 11	ANO	KONÁ SE PRAVIDELNĚ	KOMUNIKACI, PREZENTACI SPOLEČNOSTI, ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ
RESPONDENT 12	ANO	KONÁ SE PRILEŽITOSTNĚ	KOMUNIKACI, PREZENTACI SPOLEČNOSTI
RESPONDENT 13	ANO	NEKONÁ SE NIKDY	KOMUNIKACI, PREZENTACI SPOLEČNOSTI, ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ, VĚTŠÍ ODPOVĚDNOSTI ZAMĚSTNANCŮ, INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ O ZÁMĚRECH A CÍLECH SPOLEČNOSTI, PRÁCI MANAGEMENTU V OBLASTI PRAVIDELNÝCH PORAD, VŠEM

Odpovědi respondentů na 3 otázky z okruhu zpětné vazby interní komunikace:

RESPONDENT ČÍSLO	10) Práci po mně kontroluje někdo	11) O efektivitě mé práce mám přehled od managementu	12) Vytvořil jsem společností svou chybu někdy finanční ztrátu?
RESPONDENT 1	VŽDY, ALE NE DŮSLEDNĚ	NIKDY	NIKDY
RESPONDENT 2	PRŮBĚŽNĚ	PRŮBĚŽNĚ	NEJSEM SI VĚDOM(A)
RESPONDENT 3	PRŮBĚŽNĚ	PRŮBĚŽNĚ	NEJSEM SI VĚDOM(A)
RESPONDENT 4	OBČAS	NIKDY	NIKDY
RESPONDENT 5	PRŮBĚŽNĚ	PRŮBĚŽNĚ	NEJSEM SI VĚDOM(A)
RESPONDENT 6	PRŮBĚŽNĚ	PRŮBĚŽNĚ	NEJSEM SI VĚDOM(A)
RESPONDENT 7	ZŘÍDKA	NIKDY	NIKDY
RESPONDENT 8	VŽDY DŮSLEDNĚ	PŘI ODMĚNÁCH	NEJSEM SI VĚDOM(A)
RESPONDENT 9	VŽDY DŮSLEDNĚ	PŘI ODMĚNÁCH	NEJSEM SI VĚDOM(A)
RESPONDENT 10	NIKDY	NIKDY	ANO
RESPONDENT 11	VŽDY DŮSLEDNĚ	PRŮBĚŽNĚ	NEJSEM SI VĚDOM(A)
RESPONDENT 12	OBČAS	PRŮBĚŽNĚ	ANO
RESPONDENT 13	OBČAS	NIKDY	NEJSEM SI VĚDOM(A)