

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vnitropodniková komunikace

Jana Pípalová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jana Pípalová

Podnikání a administrativa

Název práce

Vnitropodniková komunikace

Název anglicky

Intercompany Communication

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy současného řešení vnitropodnikové komunikace ve vybraném podniku zhodnotit jeho úroveň a formulovat doporučení pro zlepšení současného stavu.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek studiem odborné literatury a kritickým zhodnocením dosavadní úrovně poznání v oblasti vnitropodnikové komunikace. Praktická část zahrnuje analýzu stávajícího řešení vnitropodnikové komunikace ve vybraném podniku a následnou syntézu poznatků. Primární data jsou pořízena metodou dotazování s využitím dotazníku jako techniky sběru dat.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

vnitropodniková komunikace, zpětná vazba, komunikační nástroje, formální a neformální komunikace, vertikální komunikace

Doporučené zdroje informací

JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
NĚMEC, P.; LITTOVÁ, J. Komunikace korporací. Praha: VŠE v Praze, 1999. ISBN 80-7079-575.
NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-807-3673-871.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vnitropodniková komunikace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jitce Pokorné Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále děkuji jednatelům společnosti Prima Logistics Group za poskytnutí informací a za to, že mi umožnili zpracovat téma v jejich společnosti.

Vnitropodniková komunikace

Souhrn

Diplomová práce se v literární rešerši zabývá všeobecně komunikací, jejími druhy, vymezuje vnitropodnikovou komunikaci, její funkce, nástroje, kanály a zpětnou vazbu. Dále se zaměřuje na referenční rámec firmy, což jsou cíle a vize. Poslední část literární rešerše je věnována podnikové kultuře a tomu co obsahuje. Praktická část diplomové práce se věnuje logistické společnosti Prima Logistics Group, kde byl proveden výzkum na základě dotazníkového šetření a rozhovorů, aby byl zjištěn stav vnitropodnikové komunikace. Je popsán vývoj společnosti, její činnost, dále byla provedena analýza nástrojů pro vnitropodnikovou komunikaci. Na základě výsledků z dotazníkového šetření a rozhovorů s vedením společnosti byly doporučeny změny pro zlepšení úrovně komunikace.

Klíčová slova: komunikace, vnitropodniková komunikace, cíl, vize, zpětná vazba, komunikační nástroje, formální komunikace, neformální komunikace

Intercompany Communication

Summary

Diploma thesis in the literature search deals with general communication, its types, defines internal communication, its functions, tools, channels and feedback. It also focuses on the company's frame of reference, which are the goals and vision. The last section of literature search is devoted to corporate culture and what it contains. The practical part of the thesis is devoted to the logistics company Prima Logistics Group, where have been made research based on questionnaires and interviews in order to determine the status of internal communication. It describes the development of the company, it's operations and further was carried out analysis for internal communication tools. Based on the results of the survey and interviews with company management, changes were recommended to improve the level of communication.

Keywords: communication, intercompany communication, target, vision, feedback, communication tools, formal communication, informal communication

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl a metodika práce	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika práce.....	13
3	Teoretická východiska	15
3.1	Komunikace	15
3.2	Druhy komunikace	16
3.2.1	Verbální komunikace.....	17
3.2.2	Neverbální komunikace	17
3.2.3	Osobní komunikace, komunikace „tváří v tvář“	18
3.2.4	Písemná komunikace	18
3.2.5	Elektronická komunikace	19
3.3	Vnitropodniková komunikace.....	19
3.3.1	Zpětná vazba v komunikaci	22
3.3.2	Komunikační kanály.....	23
3.3.3	Nástroje vnitropodnikové komunikace	25
3.3.4	Funkce vnitropodnikové komunikace.....	27
3.3.5	Cíle vnitropodnikové komunikace.....	28
3.4	Referenční rámec firmy.....	28
3.4.1	Vize.....	28
3.4.2	Cíle.....	29
3.5	Podniková kultura	31
3.5.1	Podniková identita	32
3.6	Problémy v komunikaci	33
4	Praktická část.....	35

4.1	O společnosti.....	35
4.2	Řídící struktura.....	36
4.3	Analýza komunikačních nástrojů.....	38
4.3.1	E-mail.....	38
4.3.2	Telefony.....	39
4.3.3	Webové stránky a Facebook.....	39
4.3.4	Publikace v časopisech.....	40
4.3.5	Nástěnky.....	40
4.3.6	Porady.....	40
4.3.7	Směrnice.....	40
4.3.8	Reklamní předměty.....	41
4.3.9	Podnikové akce.....	41
4.3.10	Spedička.....	42
4.4	Výsledky šetření.....	43
5	Zhodnocení.....	49
6	Doporučené změny.....	52
7	Závěr.....	55
8	Seznam použité literatury.....	57
9	Přílohy.....	59

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců.....	37
Graf 2 Pravidelné shrnutí plnění cílů.....	44
Graf 3 Srozumitelnost poskytovaných informací.....	45
Graf 4 Pravidelné porady.....	46
Graf 5 Zpětná vazba.....	47

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces komunikace.....	16
Obrázek 2 Řídící struktura.....	38
Obrázek 3 Webové stránky společnosti Prima Logistics Group.....	39
Obrázek 4 Logo společnosti.....	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 Použité nástroje.....	42
Tabulka 2 Využití nástrojů komunikace.....	45
Tabulka 3 Hodnocení úrovně komunikace.....	47

1 Úvod

Lidé komunikují prostřednictvím slov, vět či celých souvětí, ale daleko víc prozradí svou mimoslovní komunikací neboli řečí těla, která mnohem lépe prozrazuje, co člověk chce opravdu vyjádřit. Stejně tak jako právě řeč těla mnoho prozrazuje i výraz obličeje, pohyb nebo vzhled. Komunikace je stejně stará jako lidstvo samo a je využívána ve všech oborech lidského (a nejen lidského) působení. Je využívána v domácnostech, při společenských událostech, při sportu, při práci, ale i při monologu se sebou samým. Existuje mnoho faktorů, které mají na komunikaci vliv - může jimi být věk, pohlaví, vzdělání, zkušenosti, momentální psychické rozpoložení komunikujících, vztah k předmětu komunikace atd. V komunikaci je důležité nejen jasně vyjádřit svůj názor a myšlenky, ale i naslouchat a snažit se chápat osobu, která se snaží něco sdělit a poskytnout jí zpětnou vazbu.

Komunikace je nedílnou součástí každodenního života a v mnohých situacích samozřejmostí, ale i přesto by bylo mylné se domnívat, že ji každý bezchybně ovládá a že není potřeba na komunikaci pracovat. A mnohonásobně to platí v zaměstnání, kde se setkávají různí lidé, kteří třeba nemají v osobním životě nic společného, a přesto mnohdy nemají jinou možnost než se snažit spolu komunikovat ke spokojenosti všech. Ve vnitropodnikové komunikaci dochází ke komunikaci mezi celými odděleními, pracovními skupinami, organizačními jednotkami, vlastníky a rovněž ke komunikaci jednotlivců na stejné úrovni, ale samozřejmě i konfrontaci nadřízených a podřízených. Nadřízení by měli komunikaci ovládat perfektním způsobem, aby mohli jít za všech okolností příkladem. Komunikace začíná uvnitř společnosti, ale ani zdaleka tam nekončí. Organizace mají mnoho externích partnerů, se kterými musí rovněž komunikovat, ale v případě, že nefunguje komunikace uvnitř organizace tak jen těžko může fungovat mimo ni.

V dnešní moderní době byla velká část komunikace převedena do elektronické podoby, což je velkou výhodou v překonávání vzdálenosti, ale může mít za následek odcizení jednotlivců i celých skupin, špatnou interpretaci sdělení z důvodu absence osobního kontaktu a tím mohou být způsobené nedorozumění. Proto je nutné, aby i v modernizaci

byla organizace obezřetná a využívala jí ke svému prospěchu a neškodila si takovým způsobem.

Na úrovni komunikace stojí celá firemní kultura a image firmy, její vystupování na veřejnosti a pověst. Vysoká úroveň komunikace může být významnou konkurenční výhodou, proto je nutné věnovat komunikaci náležitou pozornost a reagovat na změny, které nastanou. Neexistuje konkrétní návod na úspěšnou komunikaci, který by fungoval všude a za všech okolností, protože stejně tak jako každá firma je jedinečná, tak i komunikace musí být uzpůsobena pro konkrétní organizaci. Když organizace nepůsobí uceleně a jednotně ve všech oblastech škodí tím jedině sama sobě.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení současného stavu vnitropodnikové komunikace společnosti, které bude následně využito pro návrh změn v komunikaci, které by měly vést ke zlepšení.

Díličím cílem práce je vypracování literární rešerše, ve které jsou vymezeny pojmy z oblasti vnitropodnikové komunikace. Poznatky z teoretické části jsou využity pro dosažení hlavního cíle.

2.2 Metodika práce

Práce se zakládá na studiu dostupné odborné literatury. Nejprve byly prostudovány názory autorů podle jednotlivých publikací. Následnou dedukcí byly vybrány nejvhodnější definice pojmů.

V praktické části byly použity metody analýzy, syntézy, dedukce a indukce. Primární data pro analýzu byla pořizována pomocí rozhovorů a dotazníkovým šetřením. Sekundární data byla získána z vnitropodnikových zdrojů.

V únoru 2016 byl zaměstnancům rozeslán dotazník k hodnocení komunikace ve firmě. Odkaz na dotazník byl rozeslán prostřednictvím hromadného e-mailu, který obsahoval odkaz na online dotazník prostřednictvím www.surveymonkey.com, aby dotazník byl co nejvíce anonymní a zaměstnanci nemuseli mít obavy z otevřeného vyjádření názoru. Doba pro vyplnění dotazníku byla stanovena na 7 dní. Dotazník byl zaslán všem zaměstnancům, ale z 23 jich 6 dotazník nevyplnilo. Návratnost dotazníku byla tedy 73,9 %. Kromě dotazníků bylo provedeno ještě šetření prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s jednatelem společnosti.

Dotazník obsahoval 3 identifikační otázky a 18 otázek na téma vnitropodniková komunikace ve společnosti Prima Logistics Group. Z těchto 18 otázek bylo 11 otázek uzavřených, 3 polootevřené, 1 otevřená, 2 otázky byly hodnoceny na škále od 1 do 5

(1 nejhorší až 5 nejlepší) a u jedné otázky byly jednotlivé možnosti hodnoceny na škále od 1 do 4 (1 nejméně používané až 4 nejpoužívanější).

Data získána z vyplněných dotazníků byla seříděna, následně bylo provedeno vyhodnocení a byly zpracovány názorné grafy pro vybrané otázky. Pro zpracování grafů byly vybrány především ty otázky, kde se respondenti většinou neshodli a odpovědi byly různorodé či v rozporu. Na základě zhodnocení byly navrženy změny, které by bylo vhodné ve společnosti zavést.

3 Teoretická východiska

3.1 Komunikace

Původ slova komunikace je možné hledat v latině, kde by mu nejbližše odpovídal význam spojovat něco (Mikuláščík, 2003). Jan Vymětal (2008) zmiňuje, že s pojmem komunikace jsou v českém jazyce spojeny 3 významy a těmi jsou:

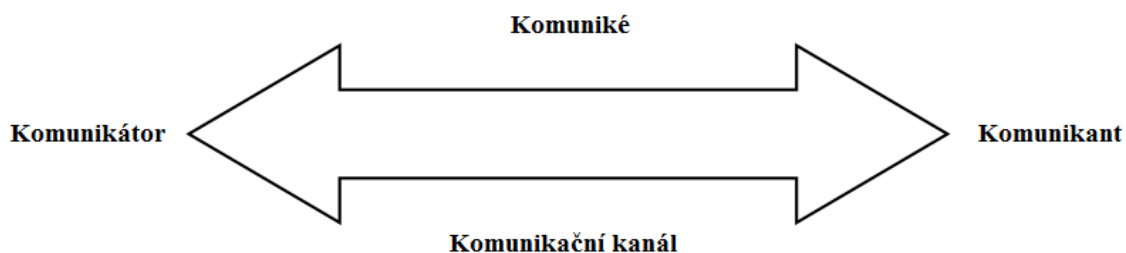
- výměna informací ať už se jedná o lidi nebo jiné živočichy,
- veřejná doprava (letecká, vlaková, silniční, lodní atd.)
- prostor určený pro spojení tedy dopravní cesta.

Komunikace se netýká pouze lidí, ale jedná se o výměnu informací mezi živými i neživými organizmy. Vzhledem k cílům této práce bude definici pojmu komunikace nejbližší význam o výměně informací mezi lidmi. Při komunikaci se účastní dvě strany, kde strana zdroje své sdělení formuluje pomocí slov, tónů nebo obrazů (Mišovič, 2015). Ke komunikaci dochází za přítomnosti dvou osob, kdy jeden vysílá zprávu dle svého názoru srozumitelně, přesně, správně a druhý zprávu rozluští a následně reaguje podle svého uvážení. Interpretace a vyhodnocení vjemů závisí na uspořádání každého jedince a přiřazení významu, což je ovlivněno vzděláním, výchovou apod. (Janda, 2004). Jednání a reakce lidí bývají ovlivněny bezprostřední situací, ale i zkušenostmi, postoji, minulostí, kulturními návyky a mnoho dalšími faktory. Lidská reakce není určena jen tím, co bylo řečeno, ale také tím, jak si osoba přijaté sdělení vyloží, takže když dva různí lidé přijímají stejné sdělení, mnohokrát odvodí různé významy. Komunikace je vzájemné působení lidí, kteří mezi sebou mají určitý druh vztahu, vzájemně se ovlivňují, dozvídají se o sobě něco navzájem. Umožňuje zakládat, udržovat, ale i ničit vztahy nové a staré. Veškerá komunikace se zkreslena komunikačním šumem, dochází k ní v určitých souvislostech a dává možnost poskytnout zpětnou vazbu (DeVito, 2008). Zpětná vazba značí, že komunikace je proces oboustranný a má za cíl dosáhnout porozumění. V komunikaci jsou zahrnuty slovní i mimoslovní projevy, zapojení smyslů, rozumu, citu i intuice, takže vše co člověk dělá a případně i nedělá je její součástí (Holá, 2006).

Proces komunikace probíhá mezi dvěma nebo více lidmi, kde jedinec nebo skupina od které sdělení pochází, se nazývá komunikátor. Komunikant je ten, kdo sdělení přijímá

a předpokládá se, že mám podobnou úroveň znalostí, aby mohl porozumět tomu, co je mu sdělováno. Obsah sdělení se nazývá komuniké a může být různě interpretováno či chápáno podle prožitků, zkušeností a znalostí. Cesta (způsob) jakou je informace předávána se označuje jako komunikační kanál. (Prukner, 2014)

Obrázek 1 Proces komunikace



Zdroj: Prukner, 2014

zpracování: vlastní

Při komunikaci se jedná o celý proces sdílení informací, který má za cíl odstranit nebo alespoň snížit míru nejistoty prostřednictvím dat, informací a znalostí (Holá, 2006). „Účinek komunikace pak může být poznávací, emocionální a motivační. Realizace cíle respektive komunikačního záměru obvykle předpokládá promyšlení a vytvoření komunikačního plánu. Ten zahrnuje výběr témat a předběžnou představu o jejich rozvržení, volbu komunikačních postojů, přihlídnutí k objektivním i subjektivním podmínkám komunikace, výběr jazykových, paralingvistických, neverbálních, tematických i jiných prostředků (například vizuálních)“. (Vymětal, 2008)

3.2 Druhy komunikace

Komunikace může být dělena podle různých kritérií- způsob předávání informací nebo podle forem, podle úrovně formálnosti atd. Při rozhodování, které druhy budou použity, je důležité vyhodnotit vhodnost, důležitost komunikace či o jakou konkrétní situaci se jedná. (Holá, 2006)

„Komunikace je založena na přijímání a vysílání verbálních a neverbálních sdělení mezi více lidmi.“ (DeVito, 2008) Z hlediska použití komunikačních prostředků rozšiřuje Vymětal (2008) ještě o jednu položku a tím je rozdělení následující:

- Verbální – komunikace prostřednictvím slov, mluvení
- Neverbální – komunikace tělem a pomocí smyslů, komunikace beze slov
- Realizovaná činy a skutky

3.2.1 Verbální komunikace

„Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá i zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná.“ (Vymětal, 2008) Slovní komunikace je výběr, kombinace a tvorba jazykových znaků, vzájemné sdělování, vnímání a příjem (Vybíral, 2009)

3.2.2 Neverbální komunikace

„Neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky. Obecně se jedná o přenos informací a sdělení vyplývajících a vycházejících z postoje člověka, zvířete, či jiného organismu.“ (Vymětal, 2008) Neverbální komunikace je vývojově podstatně starší než verbální, a proto má rozhodující vliv bez ohledu zda si to uvědomujeme či nikoliv (Hloušková, 1998). Při mimoslovní komunikaci bývá použita celá řada kanálů, kterými jsou: tělo, obličej a oči, dotyky, předměty, mlčení, čas a prostor. Jednoduše řečeno se jedná o komunikaci beze slov (DeVito, 2008). Neverbální komunikace se projevuje prostřednictvím následujících základních forem: mimikou (výrazy tváře vyjadřující pocity a emoce), řečí pohledů, gestikou (polohy rukou a paží), haptikou (kontakt hmatem neboli doteková komunikace), posturikou (poloha a pohyb lidského těla), proxemikou (meziosobní vzdálenost), paralingvistikou (zvukové sdělení), chronemikou (zacházení s časem). (Konečná, 2009) Neverbální komunikace je skrytým jazykem, který je přirozený někdy i nevědomě vyjadřuje pocity a je v souladu s tím co člověk říká. (Adair, 2004)

Mezi základní funkce neverbální komunikace patří (Allhoff, 2008):

- Podporuje a doprovází slovní sdělení – pohyby rukou, zvýšení hlasu atd.
- Dokáže oslabit slovní sdělení – např. mírný tón při pokárání
- Posiluje slovní sdělení – podle způsobu mluvy
- Rozporuje slovní sdělení – lhát slovy je těžší než lhát neverbálně

- Zastupuje slovní sdělení – zakývání hlavou místo „ano“
- Vyjadřuje aktivní naslouchání – zpětná vazba
- Udává stanovisko komunikujících – porozumění, neporozumění
- Narušuje hladký průběh konverzace – dlouhé odmlky, hlasitost apod.
- Odhaluje subjektivní stav komunikujících – hraní si s předměty, mnutí rukou atd.
- Vyjadřuje vztah mezi komunikujícími – např. vzdálenost, výška hlasu

Všechny funkce neverbální komunikace mají významný vliv na celkovou komunikaci a nezáleží na tom, zda jsou vysílány vědomě či nevědomě.

3.2.3 Osobní komunikace, komunikace „tváří v tvář“

„Komunikace „tváří v tvář“ je nejdůležitější formou vnitřní komunikace. Probíhá obousměrně a obě strany mají možnost společně se domluvit na nejlepším, oběma stranám vyhovujícím a přijatelném řešení. Tato forma komunikace má největší předpoklady k maximální účinnosti, daleko za ní zůstávají telefonické rozhovory, klasické porady, písemné sdělení, včetně různých příkazů, nařízení či oběžníků. Nevýhodou komunikace „tváří v tvář“ je značná časová náročnost.“ (Hloušková, 1998) Jedná se o oboustranný dialog, kdy je opakovaně hledáno optimální řešení. Mezi výhody patří otevřenost, okamžitá zpětná vazba prostřednictvím neverbální komunikace, vzájemná motivace k tvoření společných myšlenek. (Vymětal, 2008) Osobní komunikace je upřednostňována u diskuzí, porad, pohovorů a při řešení důležitých záležitostí. Ústní formu komunikace je vhodné doplnit písemným nebo jiným záznamem, protože pouze vyslovené informace nemusí být takovou oficiální váhu jako psaná forma informace. (Holá, 2011) Součástí osobní komunikace je mimo vlastní obsah mluveného slova i výraz obličeje, zabarvení hlasu, gesta apod. Předmětem této komunikace není jen obsah sdělení, ale i forma předávání sdělení. (Veber, 2007)

3.2.4 Písemná komunikace

Komunikace písemná je jedním ze základních druhů komunikace, která je běžně používána a je zprostředkována písemnou formou (rukopis, tiskopis, na počítači). Písemná komunikace je v některých situacích výhodnější než komunikace osobní či telefonická i přes to, že je časově náročnější. Jedná se zejména o případy, kdy je třeba komunikaci

uchovat pro archivaci, z legislativních důvodů, pro doložení v budoucnosti a podobně. (Vymětal, 2008) Písemná komunikace je vhodná pro komunikaci s větším počtem osob. (Holá, 2011) Nespornou výhodou písemné komunikace je taky překonávání dálky mezi komunikujícími. (Adair, 2004) Při písemném projevu jsou používány složitější a delší věty, je kladen důraz na správnou stylistiku, gramatiku, spisovnost a všeobecně by měl být text více promyšlený než řeč. (Mikuláščík, 2010)

3.2.5 Elektronická komunikace

Elektronická forma komunikace v čím dál větší míře nahrazuje klasickou papírovou podobu, což je pozitivní v tom smyslu, že člověk není zahlcen velkým množstvím papíru. (Holá, 2011) Mezi přednosti elektronické komunikace patří rychlost, jedná se o relativně levnou možnost i na velké vzdálenosti, umožňuje kontakt s více subjekty najednou, vést diskuse, umožňuje pracovat i s celými soubory. Naopak negativní stránkou je určitá míra odcizení a absence fyzického kontaktu, která může vést až k pocitu osamocení či deprese. S chybějícím přímým fyzickým kontaktem souvisí i ochuzení o výraz tváře, intonaci hlasu a doprovodná gesta. Tím může docházet k nedorozuměním způsobených nepřesnou interpretací a chybami v přenosu zprávy. (Veber, 2007) Elektronickou komunikaci umožňuje mnoho nástrojů. Nejrozšířenější je bezesporu e-mail, dále i nejrůznější chaty, kdy je text ihned přečten příjemcem (např. Skype), ale patří sem i internetové a audiovizuální konference a diskusní fóra. V elektronické komunikaci není možné opomenout ani sociální sítě (Facebook, Google+, Twitter atd.), které se staly součástí každodenního života lidí i firem. A v neposlední řadě i mobilní internetové nástroje (např. Google Hangout a WhatsApp), které nahrazují SMS zprávy a umožňují i videohovory. (Plamínek, 2012)

3.3 Vnitropodniková komunikace

Komunikace hraje významnou roli při určování a především uspokojování sociálních potřeb jednotlivých osob i skupin. Ještě důležitější funkci má komunikace v pracovním procesu, kde je využívána pro sdělování informací pro podporu rozhodovacího procesu, k motivaci, k vysvětlení úkolů, určování cílů, řešení problémů, hledání optimálních strategií, k řízení týmu a poskytování zpětné vazby (Vymětal, 2008). Každá skupina lidí ke své práci potřebuje komunikaci, na jejíž kvalitě závisí úspěch projektů ve společnosti.

Někteří manažeři se mylně domnívají, že vnitropodniková komunikace je rovna vhodnému softwaru, ale tak tomu není. Protože kdyby bylo, tak by většina organizací měla bezchybnou komunikaci. Technika nezajistí strukturovaný a jasný tok úkolů. Vnitropodniková komunikace propojuje všechny manažerské funkce a rozhoduje o efektivním využívání zdrojů společnosti, kterými jsou informace, finance, materiál, lidé a jejich kultura (Janda, 2004). „Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Je možno říct, že je součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou.“ (Mikuláščík, 2003) Jedná se o propojení jednotek společnosti, které umožňuje spolupráci a soulad všech procesů, které jsou důležité pro fungování firmy. Neznamena to však pouze předávání informací, ale i vytváření a vyjasňování názorů, postojů a chování pracovníků a manažerů. Spojení a přenosy informací musí probíhat všemi směry ve firmě - mezi managementem navzájem, mezi jednotlivými pracovníky, mezi managementem a pracovníky, pracovními týmy ve formálních i neformálních vztazích. (Holá, 2006).

„Vnitropodnikovou komunikaci v procesu managementu tvoří:

- Stanovení a sdělování cílů podniku
- Zpracovávání a prosazování plánů pro dosažení cílů
- Efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how)
- Získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků
- Vedení a řízení spolupracovníků
- Kontrolování a dvojitá zpětná vazba“ (Janda, 2004)

Proces komunikace uvnitř podniku je tedy komplexní napříč celým fungováním společnosti, a proto je možné se s ním shledat v každé manažerské funkci (plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola).

„Komunikační proces je úspěšný tehdy, když podporuje spolupráci a dosažení cíle.“ (Mikuláščík, 2003) Proces komunikace je možné chápat jako předávání, přijímání a vzájemnou výměnu informací, které by měly zřetelně odrážet aktivitu a cíle společnosti. (Holá, 2006) Proces komunikace je souhrn informací, dovedností, nástrojů a aktivit, které probíhají v prostředí uvnitř společnosti. Odesílatel je zodpovědný za to, zda mu příjemce rozumí. V případě, že nedojde k porozumění nelze to označit za komunikaci. Na odesilatel

je, ale zvolil vhodné nástroje k přenosu informace a prvním z nástrojů jsou cíle společnosti (Janda, 2004). Vnitropodniková komunikace by prostřednictvím vzájemné spolupráce pracovníků (nikoliv jen formální plnění povinností) měla vést k informačnímu a motivačnímu propojení všech zaměstnanců a následně by je měla směřovat ke splnění cílů a vizí (Hloušková, 1998). Komunikace ve společnosti je prostředek, který reprezentanti firmy ovlivňují aktivitu, chování a postoje zaměstnanců využíváním své autority, správně zvoleného stylu vedení, motivace a následné odměňování. Firma přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperity tím jak komunikují její manažeři a jaké vytváří pracovní prostředí (Holá, 2006). Interní komunikace je nástrojem, který pomáhá vytvářet prostředí v organizaci, které podporuje neustálé zlepšování a plnění strategických cílů organizace. Taková komunikace je jedním z klíčových projevů kultury firmy (Vymětal, 2005). „Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály je hybnou silou celé firmy. Je totiž základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.“ (Holá, 2006)

Dosahování cílů firmy i pracovních a životních cílů zaměstnanců je významně ovlivňováno pracovními vztahy a jejich kvalitou. Korektní, uspokojivé, harmonické prostředí a mezilidské vztahy tvoří produktivní prostředí, které má kladný vliv na výkon celofiremní, kolektivní i individuální. Pomáhají sladit individuální i firemní cíle a zájmy a jsou evidentní i na spokojenosti zaměstnanců. Špatně uspořádané pracovní a mezilidské vztahy tvoří ve firmě prostředí, v němž je složité plánovat, plnit stanovené cíle a často se v něm vyskytují konflikty, stížnosti mezi zaměstnanci a vedením a další jevy, které škodí celé firmě. (Koubek, 2011) V případě nefunkční interní komunikace může docházet k demotivaci, frustraci, pasivitě a nerozhodnosti zaměstnanců (Vymětal, 2008). Firma by se rozhodně neměla chovat způsobem, který dává zaměstnancům najevo, že jediný cíl společnosti je rychlý zisk a že zaměstnanci jsou pouze prostředek k co nejvyššímu výkonu v co nejkratším čase, protože potom zaměstnanci nebudou s největší pravděpodobností ohleduplní a vstřícní ani k zákazníkům ani k sobě navzájem. Zaměstnanci jsou pro společnost životně důležitou skupinou, protože právě oni jsou v kontaktu se zákazníky. Ani kvalitní marketingová strategie či sebelepší komunikační kampaň nestačí, pokud se zákazník setká s nepříjemným, neochotným či neinformovaným zaměstnancem. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008) Vstřícnost a ohleduplnost stejně jako všeobecně

pozitivní přístup k zákazníkům je velmi důležitý, protože Janda (2004) uvádí, že cílem vnitropodnikové komunikace nejsou spokojení zaměstnanci, ale spokojení zákazníci. Spokojený zaměstnanec pouze utváří přidanou hodnotu komunikace ve společnosti. S tímto tvrzením souhlasí i další autoři, když uvádí, že „Skutečným cílem interním komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008) O úspěchu vnitropodnikové komunikace rozhodují příčiny. Mají strategický charakter a odvíjí se od nich porozumění cílů, vyjasnění společné terminologie a zvolení vhodných nástrojů řešení. Výstupy příčin jsou důsledky, obsah a forma informace pro jedince. Pro zavedení důsledků a jejich nápravu je možné použít komunikační dovednosti z interpersonální komunikace. Výsledkem vydařené komunikace uvnitř společnosti je úprava nebo změna chování pracovníků tak, aby byly plněny cíle, pracovníci vytvářeli efektivní týmy a cítili svou důležitost jako jednotlivci, ve skupině i v celém procesu. (Janda, 2004)

3.3.1 Zpětná vazba v komunikaci

Při komunikaci uvnitř firmy platí stejně jako při komunikaci s kteroukoliv jinou zájmovou skupinou, že komunikace musí být obousměrný proces a je tedy nutné aktivně usilovat o zpětnou vazbu, porozumění názorům, postojům a stejně tak důležitá je motivace. Zpětná vazba je založena na vzájemné otevřenosti a důvěře, jejíž vytvoření je dlouhodobý proces, při kterém je vytvořena správná atmosféra a postupně odpadávají bariéry (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008). Pro správně fungující komunikaci je důležitá její oboustrannost. Zaměstnanec musí být chápán jakou vnitřní zákazník společnosti a vedení musí umět prodat firemní vize a cíle, aby je zaměstnanec přijal za své a pro jejich dosažení dělal maximum. (Holá, 2006) Aby byla komunikace uvnitř podniku účinná, musí probíhat obousměrně tedy jak od vedení směrem dolů k řadovým zaměstnancům i od řadových zaměstnanců k vedení společnosti. (Hloušková, 1998)

Při komunikaci je vhodné myslet na to, že existuje 10 pravidel o zpětné komunikaci. Ačkoliv není vždy možné zajistit všechna pravidla najednou, je vhodné je využít v kterékoliv situaci.

Pravidla jsou následující (Allhoff, 2008):

1. Vjemy, domněnky a emoce by neměly být zaměňovány a měly by být sdělovány příslušným způsobem.
2. Zpětná komunikace by měla být co nejkonkrétnější a nejpodrobnější, aby otevřela dialog mezi komunikujícími.
3. Zpětná vazby by neměla být zobecňována, ale vztažena ke konkrétnímu chování v konkrétní situaci.
4. Při zpětné vazbě není vhodné komunikujícího analyzovat.
5. Zpětná vazba by měla být založena na tom, co komunikující skutečně dokáže vnímat.
6. Zpětná vazba by měla být poskytována ve chvíli, kdy ji komunikující dokáže přijmout a když to situace umožňuje.
7. Zpětná vazba by měla být obousměrná i v případě rozdílného postavení komunikujících.
8. Zpětná vazby není útok, a proto není třeba, aby se komunikující obhajoval.
9. Zpětná vazba se nemá snažit druhého měnit, ale má mu pouze poskytnout informace.
10. Zpětná vazba není kritika, proto obsahuje i pozitivní emoce.

3.3.2 Komunikační kanály

Komunikační kanál je cesta z místa určení vzniku informace (informačního zdroje) na místo určení (k příjemci) a zase zpět. Kvalitu komunikačního kanálu určuje rychlost předání informace, kvalita a obsah informace, dostupnost, aktuálnost, validita, relevance, možnost uchování, sdílení a distribuce informace, prostředky informačních a komunikačních technologií. (Holá, 2011) Ve společnosti je možné se podle směru setkat z pohledu komunikačních kanálů s komunikací sestupnou, vzestupnou, diagonální, horizontální, dále podle míry formálnosti s komunikací formální a neformální (Vymětal, 2008).

Sestupná komunikace směřuje shora dolů tzn. od nadřízeného k podřízenému. Prostředkem pro realizaci jsou obvykle nařízení, oficiální dokumenty, prohlášení, manuály, směrnice, interní publikace, intranet, zápisy z porad, příkazy či instrukce. (Vymětal, 2008)

Vzestupní komunikace je vedena v opačném směru než komunikace sestupná tzn. od nižších organizačních stupňů k vyššímu organizačnímu stupni. Je realizována prostřednictvím diskuzí na schůzích, porad, konferencí, boxů pro návrhy a připomínek, zpráv. (Vymětal, 2008) Problém může nastat tehdy, když zaměstnanci mají tendence svým nadřízeným předávat zejména pozitivní informace. Negativní informace mohou být zamlčovány nebo interpretovány pozitivněji. Příčinou může být strach z předávání negativních zpráv, strach z negativních emocí či strach z obvinění ze zodpovědnosti za negativní výsledek. (Šigut, 2004)

Diagonální komunikace probíhá neomezeně mezi různými úrovněmi organizací a různými útvary. Tento způsob komunikace je používán nejméně. (Vymětal, 2008)

Horizontální komunikace se od předchozích liší tím, že se jedná o komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni. Zajišťuje koordinaci činností, které jsou nepostradatelné při efektivním fungování společnosti, protože týmem jsou všichni pracovníci bez ohledu na funkční zařazení v organizaci. (Vymětal, 2008) Špatná horizontální komunikace nebo její nedostatky mají za následek problémy při spolupráci lidí, jejich práce na sebe navazuje a nedochází ke správnému plnění úkolů organizace. (Střížová, 2005)

Formální komunikace je vázána na organizační strukturu společnosti a jejím cílem je přiblížit chod organizace a informovat pracovníky o fungování společnosti. Výsledkem je aktivní zaměstnanec začleněný do organizace, který věří, že je pro organizaci důležitý a s tím souvisí i jeho loajalita a vysoký výkon. (Vymětal, 2008) Sdělení plynou oficiálně stanovenými cestami. Jasným znakem formální komunikace je daná frekvence a časový plán. Význam formální komunikace roste v době krizí, kdy je nutné, aby informace pocházely z oficiálních zdrojů a nebyl prostor pro zveličení problému. (Dědina, Odcházal, 2007)

Neformální komunikace je stejně důležitá jako komunikace formální, ačkoliv je založena na náhodných setkáních mezi zaměstnanci společnosti. Tento způsob komunikace je pro zaměstnance nezbytný, protože přináší zpestření, zábavu a uvolnění. (Vymětal, 2008) „Neformální komunikace je základem společenského styku. Je utkaná z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace. Mohou se zde šířit

podložené zprávy, osobní interpretace, ale i všechny druhy zkreslených informací. Je-li komunikace spjata s vnitřními vztahy, jedná se o komunikaci uvnitř systému. Pokud se spojuje s prostředím tak se jedná o okolí systému.“ (Prukner, 2014)

3.3.3 Nástroje vnitropodnikové komunikace

Pro komunikaci jsou důležité i nástroje, které jsou použity. Obvykle jsou používány: rozhovory, diskuze, porady, telefonický hovor, firemní noviny nebo časopis, písemné sdělení (vzkaz, příkaz, směrnice, metodický postup, oběžník, dopis), nástěnka či schránka na nápady, elektronická komunikace (e-mail, www schránky, noviny, diskuze, konference), rotace pracovníků (vstupní kolečko), společné vzdělávací akce, společenské, sportovní a kulturní akce, firemní rituály, symboly a loga firmy, formy motivace, dress code, tradice organizace a mnoho dalších. (Vymětal, 2008)

Porada

Porada je plánovaná a pravidelná komunikace vedená kompetentním vedoucím. (Vymětal, 2008) Porada jsou ve většině společností běžnou součástí vnitropodnikové komunikace, protože slouží k cílenému předání informací správným osobám, posílení zodpovědnosti za určité úkoly, shromáždění nápadů, vyhodnocení alternativ, motivaci zaměstnanců, k hledání a řešení problémů (Wieke, 2006) „Efektivnost porady je přímo závislá na její přípravě a strukturovaném průběhu. Před konáním porady musí být všichni účastníci seznámeni s programem i se zápisem z minulé porady, obsahující zadané úkoly a odpovědnost, a na poradu se musí připravit.“ (Holá, 2011) Na poradách bývají zastoupeny dvě role: vedoucí porady a účastníci. Zatím co účastníci jsou „pouze“ odborníci na dané téma, role vedoucího není jednoduchá, protože je odpovědný za výsledek porady a zajišťují i celý její průběh včetně zápisu z porady, technickou podporu a péči o spokojenost účastníků. Některé z činností bývají delegovány na asistenty či případně zapisovatele. (Plamínek, 2012) Po skončení porady by měl být proveden zápis, kde je zaznamenán průběh porady a její výsledky. Slouží k zjednodušení práce při provádění kontroly dosažených výsledků či jako podpora při návratu k určitým bodům. Zápis může sloužit i jako podnět pro příští poradu. Důležitá funkce zápisu je i připomenutí jakým způsobem byly v minulosti řešeny a analyzovány problémy. (Bischof, 2003)

Struktura zápisu z porady by měla obsahovat 5 základních bodů (Bischof, 2003):

1. téma,
2. průběh porady a projednané body,
3. výsledky a plánovaná opatření,
4. body, které nebyly uzavřeny,
5. termín příštího setkání a další postupy

Telefonický hovor

Telefonický hovor je široce rozšířená forma ústní komunikace, která má jisté zvláštnosti. K obsahu sdělení se nepřidružuje tolik neverbální komunikace, ale ve značné míře tak činí paralingvistika (hlasitost, výška tónu, rychlost, informace řeči, plynulost, výslovnost, vady řeči, věcnost hovoru, členění řeči). (Veber, 2007) Telefonování umožňuje překonávat vzdálenosti a tím šetřit čas. U telefonního hovoru je nutné mluvit zřetelně a srozumitelně a pamatovat na fakt, že člověku, který poslouchá, při vnímání hovoru chybí neverbální část komunikace. I u telefonování je dobré se usmívat, když je to vhodné, protože ačkoliv úsměv není vidět na tváři, tak v hlase mluvčího se jasně promítne a hovor pak působí mnohem pozitivněji. (Mikuláščík, 2010)

Firemní noviny nebo časopis

Časopis nebo noviny jsou vhodným nástrojem pro shrnutí minulých akcí a přehled budoucích. Vhodné je zařadit i personální záležitosti, ocenění, jubilea, představení nových členů společnosti, představení činnosti týmů, jednotlivých pracovníků, ale i vedení, dále zmínky o firmě z jiných zdrojů a názory zaměstnanců. (Holá, 2011) Prostřednictvím časopisů a novin by neměly být zaměstnancům sdělovány zásadní informace, protože je to nástroj na hranici mezi formální a neformální komunikací. (Veber, 2007) Časopis nebo noviny jsou častěji využívány v případě, že firma má dceřiné společnosti na odlišných místech. (Mikuláščík, 2010)

Nástěnky

Velmi jednoduchým nástrojem jsou nástěnky, které jsou vhodné pro informace s delší časovou platností. Nespornou výhodou je, že obsah nástěnek se stále viditelný, lze ji

snadno aktualizovat a mohou být oboustranným prostředkem, to znamená, že zaměstnanci z nich mohou čerpat a zároveň je tvořit. (Holá, 2011)

E-mail

Komunikace prostřednictvím elektronických médií je čím dál rozšířenější a e-mail se stal nejvyužívanějším nástrojem, který je oficiálně nastaven organizací. Může vést téměř až k potlačení osobního rozhovoru. Při komunikaci prostřednictvím e-mailu nastávají problémy typu: odeslání nesprávnému adresátovi, spadnutí do nevyžádané pošty nebo neodeslání e-mailu vůbec. (Holá, 2011)

3.3.4 Funkce vnitropodnikové komunikace

Vnitropodniková komunikace v organizace plní následující základní funkce (Vymětal, 2008):

- Zajištění výměny potřebných informací mezi zaměstnanci
- Rozlišení členů organizace a nečlenů
- Přesvědčení manažerů a zaměstnanců o cílech organizace, způsobech jejich dosažení
- Zajištění informovanosti manažerů i zaměstnanců o cílech organizace a jejich průběžném plnění
- Stimulace manažerů a zaměstnanců k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů při plnění strategických cílů organizace (Vymětal, 2008)

Kapitolu vnitropodnikové komunikace lze uzavřít s tvrzením, že se odborníci shodují, že správná komunikace v podniku probíhat mezi více osobami, musí být pochopena, musí být vést k plnění cílů a vizí společnosti. V takové podobě bude komunikace chápána i pro potřeby této práce. Základem fungování podniku jsou cíle, od kterých se odvíjí řízení společnosti. Aby mohli být cíle správně předány zaměstnancům, musí být správně stanoveny.

3.3.5 Cíle vnitropodnikové komunikace

„Cíle interní komunikace mohou být tedy definovány:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a 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- neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“ (Holá, 2011)

3.4 Referenční rámec firmy

3.4.1 Vize

Vize představuje obraz budoucnosti organizace. Vize ukazuje přímý směr, který určí efektivní cestu. Určení vize je nejzodpovědnější dílo vedení podniku. Popis vize by měl skrývat vrchol intelektuální a podnikatelské inteligence vedení. Dokument s vizí není určen široké veřejnosti. Veřejným materiálem je na rozdíl od vize poslání, které obsahuje krédo. (Janda, 2004) Úkolem firemní komunikace je zajistit povědomí, že každý jednotlivý úkon je tvořen pomocí vize. Správná podniková vize je základní kámen, na kterém stojí celá organizace. Zahrnuje základní principy, které se nemění bez ohledu na okolní podmínky, ačkoliv všechno ostatní se měnit může. Jedná se o kombinaci nadčasových, dlouhodobých zásad, cílů a plánu, které se mění v průběhu času podle celkové situace na trhu, aktuálních příležitostech, změnách požadavků zájmových skupin atd. Vize dává pracovníkům pocit vědomí, že každý konkrétní úkol přispívá k něčemu velkému, což je velkou motivací a obohacením v práci. Je to hranice mezi přístupem „chodím do zaměstnání“ a hrdým postojem „tohle je má práce“. Vize musí být jasná a vedení musí dokázat zaměstnance nadchnout a objasnit jim, jaká je jejich role, jejich konkrétní práce a přístup při naplňování vizí. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008) Vize určuje hlavní směr a smysl fungování organizace. Stává se dosažitelnější pomocí dílčích cílů, které ji

rozvrhnou do menších úkolů a kroků, zaměřujících se na činnosti pracovníků a jejich skupin, které vedou k celkovým cílům firmy. Vize bývá sdělována třemi hlavními způsoby:

- shromáždění všech zaměstnanců, na kterých je vize sdělována vedením společnosti s cílem zaujmout, motivovat a inspirovat
- písemná forma vize v její zjednodušené podobě umístění na různých místech ve firmě, ve firemních tiskovinách
- sdělování vize vedením na setkáních se zaměstnanci.

Vize dává zaměstnancům představu o směru organizace, ale nikoliv o očekávání od jednotlivých pracovníků. (Urban, 2003) Z firemní vize musí vycházet i organizace práce a personální strategie, která je součástí celkové strategie. Jedině v případě, že vedení společnosti chápe, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování cílů společnosti, může tento přístup ovlivnit celou firemní kulturu a s tím i firemní komunikaci. (Hloušková, 1998)

3.4.2 Cíle

Cíl je určení toho čeho chce firma dosáhnout, v jaké kvalitě a v jaké době. Stanovení cílů a určení postupů jak jich dosáhnout je smyslem plánování, což je jedna z hlavních činností manažera. Plány se dají členit podle různých hledisek - časové hledisko, úroveň, věcná náplň, účel. (Prukner, 2014)

Členění plánu (Prukner, 2014):

- Dlouhodobé - více než 5 let - strategické
- Střednědobé - 1 až 5 let - taktické
- Krátkodobé - méně než 1 rok - operativní

Strategické plánování probíhá na úrovni top managementu. Plánuje se na základě dění mimo organizaci, proto je nutné sledovat celosvětové dění. Charakteristické je vysoké riziko chybovosti. (Prukner, 2014)

Taktické plánování bývá realizováno na úrovni středního managementu a podrobněji zpracovává strategii - vychází ze strategického plánování. Taktické plánování má podobu plánu prodeje, plánů výroby, finančních rozpočtů apod. (Prukner, 2014)

Operativní plánování navazuje na taktické plánování a bývá prováděno na úrovni nejnižšího a středního managementu. Cílem je stanovení nejlepšího využití zdrojů prostřednictvím plánování výroby, zásobování a distribuce. (Prukner, 2014)

„Stanovení srozumitelných cílů firmy je základním předpokladem úspěchu firmy.“ (Janda, 2004) Každý dobře stanovený cíl musí mít 5 vlastností, které se nazývají SMART podle počátečních písmen jednotlivých požadavků. Tyto vlastnosti jsou požadovány od cílů na všech stupních řízení:

S – specifické (kvalita, kvantita, čas)

M – měřitelné (je dána jednotka pro měření)

A – akceptované (kladné přijetí zaměstnanci)

R – reálné (cíle je dosažitelný i přes to, že se zdá náročný)

T – termínované (nutnost určit lhůty dosažení cíle) (Mládková, Jedinák, 2009)

Definice cílů jednotlivých pracovníků stanovuje jednotlivé úkoly i to, kdo je vykonává tedy co je povinností každého pracovníka a co je od něj očekáváno. Stanovení cílů pro jednotlivce, oddělení a pro celou společnost je jeden z nejdůležitějších úkolů vedení organizace. Vrcholový management má za úkol stanovení strategického cíle organizace. Úlohou středního managementu je definice dílčích cílů, které v souhrnu povedou k dosažení strategického cíle stanoveného vrcholovým vedením. (Urban, 2003) Cíl musí být tak srozumitelný, že z něj pro každého jednotlivce vyplane prioritní zodpovědnost na jeho pracovním místě. Cíli tedy musí rozumět každý zaměstnanec firmy. Každé jednání o novém cíli by mělo být doprovázeno písemným záznamem. Zaměstnanec nebude projevoval zájem o nic jiného než jej jeho povinnost, když si nebude vědom širšího kontextu své role. Ale aktivní účast zaměstnanců je konkurenční výhodou, činí firmu silnou, pomáhá firmě tvořit proces stálých inovací a pohyb vpřed. (Janda, 2004)

3.5 Podniková kultura

Podniková kultura je cíleně tvořený strategický koncept interní struktury, fungování a vnější prezentace společnosti v tržním prostředí. Mezi prvky podnikové kultury patří podnikové jednání, podniková komunikace a podnikový design. Podniková kultura je označení pro hodnoty, představy, společenské přístupy a normy sdílené ve firmě. Pojem zahrnuje i vliv na postoje, jednání a chování zaměstnanců pomocí rituálů a symbolů, kterými jsou loga, znaky nebo oblečení. Všichni členové organizace tak rozvíjí vlastní, jedinečné a nezaměnitelné představy, vzory jednání a hodnoty, které projevují stejným nebo podobným jednáním v podniku i mimo něj. Tento celek myšlení a norem charakterizují chování pracovníků a tím utváří obraz podniku. Podniková kultura určuje vnitřní pravidla společnosti a její charakter, který ovlivňuje pracovníky i celkovou vnitropodnikovou atmosféru. Podniková kultura je ovlivňována mnohými faktory, jako jsou pozice na trhu, hospodářský úspěch společnosti nebo vývojové stádium rozvoje firmy. (Šigut, 2004)

„Firemní kultura má tři složky:

- vědomá část (Kodex etiky),
- materiální část (nástroje, odměny, corporate design),
- podvědomé části (navyklé způsoby, „tak jak se to u nás dělá““ (Janda, 2004)

S úrovní firemní kultury souvisí úroveň vnitropodnikové komunikace, protože je její součástí. Souvisí i s úrovní personální činnosti, kterou realizují všichni vedoucí pracovníci. Firemní kulturu je třeba vědomě budovat a to takovým způsobem, aby hodnoty jako otevřená komunikace, týmová spolupráce, podněcování změn, spolehlivost, osobní příklad a koučování byly podporovány všemi členy vedení a oceňovány u všech zaměstnanců společnosti. (Hloušková, 1998) Jedním z velkých omylů je názor, že čas na budování firemní kultury nastane, až bude organizace ekonomicky silná. To však není vhodné, protože zaměstnanci musí vědět, kdo je zaměstnává od samého začátku. Podle firemní kultury by měl být zaměstnanec už vybírán, protože v případě, že se hodnoty a životní poslání kandidáta neshodují s firemní kulturou, nemůže spolupráce fungovat. (Dědina, Odcházal, 2007) „Hodnoty firmy se zaměstnanci velmi dlouho učí. Neustálé opakování je nutným předpokladem pro ztotožnění se s těmito hodnotami. Neustále se dá opakovat jen

text, který je krátký, výstižný, všem srozumitelný, akceptovatelný, dobře zapamatovatelný“ (Janda, 2004)

Šigut (2004) uvádí, že silná podniková kultura nese tyto znaky:

1. Jasnost a zřetelnost

Jednotlivé okruhy kultury musí být jasně a srozumitelně dávaní najevo všem pracovníkům. Musí být zřejmé, jaké chování je žádoucí a nutné a jaké je naopak nepřijatelné či zcela vyloučené.

2. Rozšířenost

Všichni pracovníci musí být seznámeni s jednotlivými složkami podnikové kultury a musí se s nimi reálně setkávat v každé možné situaci v na všech místech.

3. Zakotvenost

Vyjadřuje míru osvojení podnikových hodnot, norem a vzorců jednání. Podniková kultura musí být nedílnou součástí každodenního jednání všech pracovníků, což značí její sílu.

Podnikovou kulturu a strategii ovlivňuje vedení společnosti, což se odráží v chování k zákazníkům. Jakým způsobem se chová firma ke svým zaměstnancům, tak se oni chovají k zákazníkům. (Janda, 2004) Podniková kultura má vysokou míru setrvačnosti a udává „jak se to ve firmě dělá“. Není možné ji změnit za dne na den ani z roku na rok. Seznámení s firemní kulturou je nezbytné u každé existující organizace a zejména v případě, že jsou chystané jakékoliv změny ve stávajících organizačních systémech. (Hospodářová, 2008)

3.5.1 Podniková identita

Základem cíleného formování identity je vize, protože podnikovou identitu je možné popsat jakou vůdčí ideu organizace, která drží celek pohromadě a dává mu jasný směr do budoucnosti. Faktorem pro tvorbu image a identity organizace je podniková kultura. Nástrojem umožňující formování identity a image firmy je komunikace, která je pojícím článkem mezi představou vytvořenou členy organizace a skutečnou realitou ve firmě. Značnou část podnikové identity tvoří její členové (zaměstnanci). Příslušnost jedince

k určité skupině či organizaci tvoří část jeho identity. Lze říct, že identita jedince není myslitelná bez skupinové identity. Skupinová identita potom tvoří neopakovatelnou a nezaměnitelnou osobnost organizace. (Němec, Littová, 1999) „Firemní identita je tedy strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filosofie a dlouhodobého podnikatelského cíle. Tuto představu musí potvrzovat chování firmy a veškerá komunikace uvnitř i navenek, neboť naplánovaná firemní identita přestává být snem jedině tehdy, je-li neustále a důsledně stvrzována konkrétním působením organizace.“ (Horáková, Stejskalová, Škopová, 2008)

3.6 Problémy v komunikaci

„Mnoho malých firem zažilo komplikace, když se jejich počet začal rozrůstat někde mezi pěti až deseti zaměstnanci. V této chvíli se firma ocitla v komunikační krizi.“ (Janda, 2004) Za problémy, selhání či nepochopení se navzájem může většinou kvůli podceňování komunikace nebo naopak přehnané nároky na komunikaci. Je nutné rozlišovat mezi tím, že se k někomu informace nedostali nebo zda vůbec nezajímá a necítí se zodpovědný za to, zda má potřebné informace. Stejně tak je podstatný rozdíl mezi tvrzením, že když někdo neví, tak se má zeptat a mezi zřikáním se vlastní odpovědnosti za efektivní komunikaci se svými kolegy. Zaměstnanci často stereotypně mluví stále se stejnými lidmi ze svého týmu, oddělení, při práci i ve volném čase místo toho, aby si vyměnili užitečně informace s ostatními pracovníky. Je patrný rozpor mezi nutkáním vědět vše a vlastní pohodlností informace zjišťovat. Časté chyby se vyskytují i v organizačním uspořádání firmy, které nemusí být odpovídající potřebám organizace či zastaralý a nefunkční informační systém. Je možné se setkat i s organizacemi, které jsou založeny na neformální komunikaci, díky které fungují. Mimo organizační pochybení jsou časté i pochybení individuální, mezi která patří především podceňování komunikace. Není možné se domnívat, že jednou sdělená nebo zveřejněná informace je dostačující a bude splněna přesně tak, jak je očekáváno. (Hospodářová, 2008) „Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Je tomu tak proto, že zaručuje funkčnost celého systému, zaručuje efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci a je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace.“ (Mikuláščík, 2010) Malé komunikační schopnosti jednotlivých členů týmu nebo špatný způsob vedení týmu jsou

hlavní bariérou účinné komunikace. (Vymětal, 2008) Špatná organizační struktura neumožňuje snadnou komunikaci mezi organizačními jednotkami. Neurčité standardy vyvolávají pocit nejistoty v očekávání od pracovníků. Je důležité pátrat po příčinách a nikoliv pouze odstraňovat následky. (Janda, 2004) „Nefungující komunikace ve firmě má zcela jasně měřitelný účinek na produktivitu práce jednotlivých pracovníků“ (Holá, 2006)

4 Praktická část

Pro zpracování praktické části práce byla vybrána společnost Prima Logistics Group (dále jen Prima Logistics), která se skládá ze třech společností, kterými jsou Prima Logistics s.r.o., Prima Air Sea s.r.o. a Prima Warehousing and Distribution s.r.o., ale dohromady tvoří komplexní celek zajišťující logistické služby.

4.1 O společnosti

Současná podoba společnosti Prima Logistics Group vychází z logistické společnosti Prima Logistics s.r.o., která byla založena 1. 6. 2011. Je tedy poměrně mladou společností, ale roste a rozvíjí se velmi rychle, což je evidentní i z nárůstu počtu zaměstnanců, jehož popis následuje. V roce 2012 byla otevřena pobočka v Hradci Králové, která se od svého začátku, až do současnosti specializuje na pozemní přepravu. V roce 2013 společnost zaznamenala nebývalý rozmach, který byl patrný především na skokovém navýšení obrátu. V následujícím roce 2014 byl otevřen sklad a byla pořízena vlastní nákladní auta. Dne 1. 3. 2015 byla Prima Logistics s.r.o. rozštěpena na společnosti Prima Logistics s.r.o., Prima Air Sea s.r.o. a Prima Warehousing and Distribution s.r.o., což změnilo právní rámec společnosti, ale nikoliv její působení na trhu. Pojícím prvkem všech firem zůstalo marketingové zastřešení - logo, barvy a vedení. Společnost zajišťuje námořní, leteckou a silniční přepravu, skladování a využití přebytků z výroby (bezodpadové prostředí), dále doplňkové služby jako celní odbavení, pojištění. Společnost má i svůj vozový park, který čítá 2 nákladní auta. Prima Logistics je členem HTFN Global Logistics Partner network, což s sebou nese výhodu, že v různých zemích má společnost partnery (v každé zemi jednoho) a spolupracuje s velkými společnostmi, což má za benefit spolehlivost a především to, že dokáže přepravit téměř cokoli kamkoliv.

Společnost má dvě pobočky s administrativním zázemím, které jsou v Praze a Hradci Králové a skladové prostory rovněž v Praze, kde aktuálně působí celkem 23 zaměstnanců + 2 externí správci IT. Do září roku 2015 byly na pobočce v Hradci Králové zpracovávány pozemní přepravy a na pražské pobočce overseas, ale s růstem společnosti se pobočka v Praze rozrostla o dispečery na zpracování i pozemní přepravy.

Námořní přeprava

V oblasti námořní přepravy zajišťuje společnosti import i export po celém světě jak ve formě celokontejnerové přepravy, tak konsolidaci kusových zásilek, dokáže vyhovět i požadavkům na regulovanou teplotu v kontejneru. Přepravy mohou být realizovány door-door i port-port.

Letecká přeprava

Rovněž u letecké přepravy jsou realizovány importy a exporty po celém světě. Přepravován může být jak menší balíček tak těžké cargo. Nabídka zahrnuje expresní, ekonomické i charterové lety. V rámci přepravy může být zajištěno i pojištění zboží, či celní služby.

Pozemní přeprava

Pozemní přepravy jsou zajišťovány po tuzemsku i mezinárodní. Jedná se o plně naložené kamiony, kamionové doklázky a přepravy balíků.

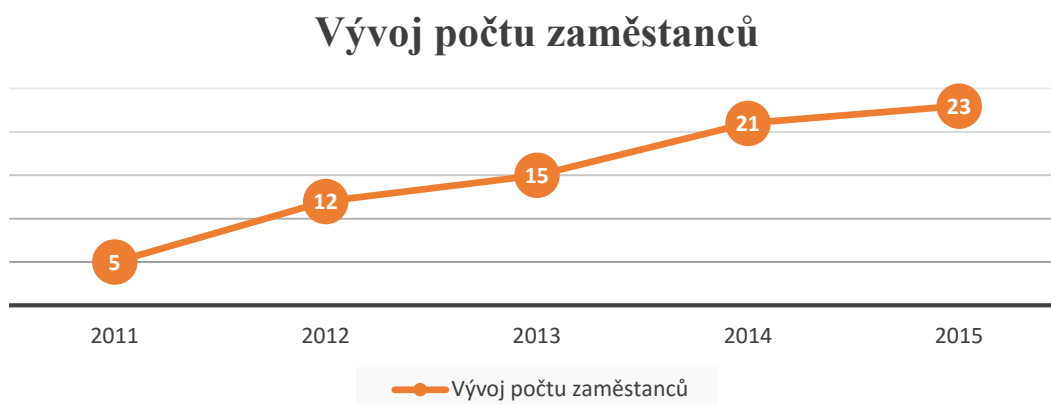
Multimodální přeprava

Přeprava multimodální je kombinace přepravy námořní a letecké. Náklady na přepravu se pohybují v rozmezí 75-85% běžné letecké přepravy a přepravní čas je cca 14 dní. V této oblasti se společnosti specializuje především na importy z Dálného východu.

4.2 Řídící struktura

V červnu roku 2011 byla společnost založena 2 jednateli a do konce roku měla firma již 5 zaměstnanců. V následujícím roce tj. 2012 se společnost výrazně rozrostla a počet jejích zaměstnanců se více než zdvojnásobil na 12 zaměstnanců. V dalších letech se nárůst počtu zaměstnanců zpomalil, avšak nezastavil a nyní má firma celkem 23 zaměstnanců a 2 externí správce IT.

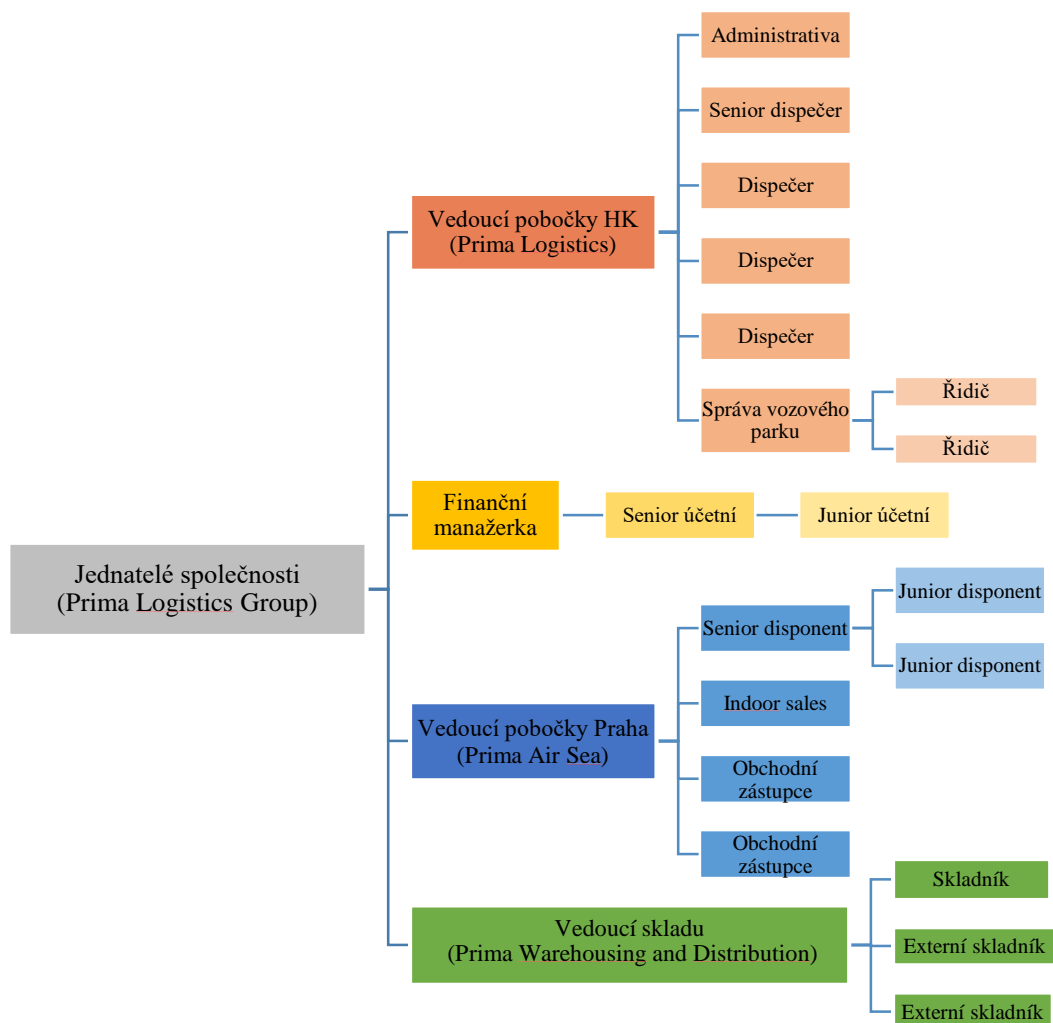
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců



zdroj: vlastní zpracování

S růstem společnosti roste i počet zaměstnanců a v souvislosti s tím se mění i organizační struktura, čímž vznikají i možnosti kariérního růstu pro zaměstnance. Organizační strukturu se vedení společnosti snaží držet co nejplošší právě z důvodu usnadnění komunikace a odstranění deformace přenosu informací v případě, že by informace byla předávána mezi více úrovněmi řízení. Současná podoba organizační struktury je následující.

Obrázek 2 Řídící struktura



zdroj: vlastní zpracování

4.3 Analýza komunikačních nástrojů

V následující kapitole budou krátce popsány vybrané komunikační nástroje, které jsou ve společnosti využívány.

4.3.1 E-mail

Pro práci s e-mailem využívají zaměstnanci Microsoft Outlook, který mají ve svých stolních počítačích, notebookách i mobilních telefonech. Všichni zaměstnanci firmy mají vlastní e-mailovou adresu, která má tvar jméno.příjmení@primalogistics.cz. Společnost má i několik skupinových e-mailů, které sdružují e-maily zaměstnanců z příslušných oblastí

jako je: operativa, prodej, pobočka Hradec Králové a fakturace. E-mailová komunikace tvoří zásadní část komunikace s externími partnery i mezi zaměstnanci.

4.3.2 Telefony

Každý zaměstnanec má svůj firemní mobilní telefon. Telefony mají po sobě jdoucí řadu čísel a tím pádem jsou čísla ostatních pracovníků pro zaměstnance jednodušeji zapamatovatelné. Obě pobočky mají svou pevnou linku, která je používána spíš pro hovory z venku (často bývají na pevné lince přijímány reklamní hovory, protože telefonní číslo je zveřejněno na internetových stránkách společnosti).

4.3.3 Webové stránky a Facebook

Společnost má vlastní webové stránky na adrese www.primalogistics.cz, které obsahují základní informace o činnosti společnosti, kontakty a přístup do klientské zóny. Prima Logistics má rovněž svůj profil na Facebooku, kde jsou umístěny fotografie z realizovaných přeprav, odkazy na své obchodní partnery či nabídky práce. Tyto nástroje slouží především ke komunikaci s externími partnery a pro reprezentaci.

Obrázek 3 Webové stránky společnosti Prima Logistics Group

The screenshot shows the website for Prima Logistics. At the top left is the logo with a compass rose and the text 'PRIMALOGISTICS wherever the compass points'. To the right is a search bar for 'Číslo zásilky' and a 'Sledovat' button. Below the navigation bar are three main service categories:

- LETECKÁ PŘEPRAVA**
 - Všechny druhy přeprav - 0,1kg - těžké cargo
 - Export a import po celém světě
 - Expresní, ekonomické a charterové lety
 - Dopravní pojištění a připojištění
 - Uskladnění v dočasném nebo celním skladu
 - Distribuce v rámci ČR do 24 hodin
- NÁMOŘNÍ PŘEPRAVA**
 - Export a import po celém světě
 - Specializace na zásilky z Dálného východu
 - Celokontejnerové přepravy (FCL)
 - Kusové zásilky, konsolidace (LCL)
 - Přepravy door-door, port-port
 - Vnitrozemské přepravy z/do přístavu
- POZEMNÍ PŘEPRAVA**
 - Celovozové přepravy - FTL
 - Kusové zásilky - LTL
 - Sběrná služba
 - Balíková služba
 - Track & tracing - online info o stavu zásilky
 - Služby zákaznického centra

At the bottom, the 'PRIMA LOGISTICS' section includes the text 'Vítejte u Prima Logistics, s.r.o.!' and the 'AKTUALITY' section features a news item dated '11.6.2015' with the headline 'SKLADOVACÍ PROSTORY V PRAZE ZA NEUVĚRITELNÉ CENY!'.

zdroj: www.primalogistics.cz

4.3.4 Publikace v časopisech

Vlastní časopis ani noviny ve firmě vydány nejsou, ale zaměstnanci a především vedení předávají své zkušenosti a znalosti dále prostřednictvím článků v časopisech zaměřující se na oblast logistiky cca 4x za rok.

4.3.5 Nástěnky

Místo nástěnek má společnost magnetické tabule, které slouží pro zaznamenávání dočasných informací týkajících se dění ve firmě spíše než informace pro výkon práce v oblasti logistiky. Na tabule bývají zaznamenávány dovolené zaměstnanců, termíny plánovaných akcí (celofiremní akce i neformální setkání pracovníků), dále na nástěnce visí fotografie zaměstnance, který bude následující týden chystat snídani pro celou pražskou kancelář (tento zvyk vznikl ve firmě již na počátku existence a získal si takovou tradici, že se udržel i přes velký nárůst počtu zaměstnanců a velmi silně utužuje kolektiv). V období Vánoc visí na nástěnce i vánoční přání od obchodních partnerů. Jedna nástěnka slouží pouze pro účely obchodního oddělení, kde jsou rozděleni potenciální zákazníci podle dalšího plánovaného postupu práce s nimi.

4.3.6 Porady

Vedení společnosti uvedlo, že porady jsou pravidelně každé pondělí od 11 hodin obchodní oddělení a od 13 hodin provozní oddělení. Účast na poradách je povinná. Program je dán rámcově stále stejný- noví zákazníci, změny u stávajících zákazníků, změny na trhu, aktivita obchodních zástupců, pohledávky, diskuze. Poradu vede vždy nejvýše postavený pracovník tj. vedoucí pobočky a v případě účasti jednatelů právě oni sami. Na poradách byly prováděny zápisy, které v roce 2015 začaly být zanedbávány a byly prováděny nepravidelně.

4.3.7 Směrnice

Podepsané směrnice společnosti jsou v elektronické podobě uloženy na společném disku na serveru, který je pronajatý od externí firmy. Rovněž jsou uloženy ve fyzické podobě v šanonu. Směrnice se týkají především komunikace a práce se zákazníky – černá listina, vymáhání pohledávek, nastavení splatnosti.

4.3.8 Reklamní předměty

Společnost má vytvořené velké množství předmětů s vlastním logem, které průběžně obměňuje. Předměty s logem (např. propisky, kalendáře, deky, psací sady, sety na víno, víno, pilníky na nehty apod.) slouží samozřejmě jako dárky pro klienty a obchodní partnery, ale je i velká škála předmětů, které jsou pro zaměstnance. Jedná se především o oblečení (tričky, mikiny, vesty), které mohou zaměstnanci využít k prezentaci firmy při sportovních událostech, na běžné nošení a při společných setkáních mimo pracovní dobu působí společný oděv jako tmelící prvek a vyvolává větší pocit sounáležitosti.

Obrázek 4 Logo společnosti



zdroj: Prima Logistics Group

4.3.9 Podnikové akce

Společnost se snaží utužovat celou firmu pořádáním společných setkání všech zaměstnanců, ale vzhledem ke vzdálenosti, ve které se pobočky nacházejí (Praha x Hradec Králové) se daří kompletní setkání pouze na vánočním večírku, který je pořádán začátkem prosince a ani tam není 100% úspěšnost setkání všech zaměstnanců. Častěji bývají uskutečňovány neformální setkání jednotlivých poboček. Dále zaměstnanci z pražské pobočky pořádají z vlastní iniciativy cca 2x do roka (zima, léto) společné víkendy, které bývají financovány z peněz vybraných do „prasátka“. „Prasátko“ slouží mimo to jako motivační prvek, do kterého se platí poplatky za nežádoucí chování jako je mluvení sprostě, pozdní příchody, brzké odchody, negativní chování nebo dokonce „agresivita“ apod. a jak již bylo napsáno, z celkové vybrané částky se následně platí společně strávený víkend.

4.3.10 Spedička

Spedička je software ve formě databáze, kde jsou zaznamenávány všechny podstatné informace o všech realizovaných přepravách. Se Spedičkou pracují všichni zaměstnanci a doplňují informace z oblasti své činnosti - nabídka, cena, průběh realizace, fakturace. Je tedy komplexním nástrojem pro propojení všech oblastí. Obsahuje i velmi cennou jednotnou databázi všech firem, se kterými společnost spolupracuje při přepravách (leteckých, lodních i pozemních) a informace tedy nejsou zbytečně duplikované a mohou být efektivněji sdíleny mezi jednotlivými pobočkami a pracovníky. Jedná se o jedinečný program, který byl navržen na míru pro společnost Prima Logistics podle požadavků zakládajících členů, kteří na základě zkušeností dali Spedičce její podobu. Software je neustále inovován a zdokonalován podle vývoje společnosti, o čemž svědčí vysoké pořadové číslo, které se s každou aktualizací mění. Přepravy jsou rozděleny na overseas (rok-xxxx = např. 2016-0123) a pozemní přepravu (rok-HKxxxx = např. 2016-HK0123) a každá má své originální označení.

Tabulka 1 Použité nástroje

Nástroje popsané v teoretické části	Nástroje využívané společností
Rozhovory	denně
Diskuze	v rámci porad
Porady	pravidelně 1 x týdně
Telefonický hovor	denně
Firemní noviny nebo časopis	ne
Písemné sdělení (směrnice, metodický postup, oběžník atd.)	směrnice ve společné složce
Nástěnka	málo využívány
Schránka na nápady	ne
E-mail	nejpoužívanější
WWW schránky	www.primalogistics.cz
Rotace pracovníků (kolečko)	ne
Společné vzdělávací akce	nepravidelně
Společenské, sportovní a kulturní akce	nepravidelně - divadlo, sport
Firemní rituály	pondělní snídaně
Symbyoly a loga firmy	kompas jako logo

Formy motivace	možnost profesního růstu
Dress code	Ne
Další	Spedička, Skype

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou porovnány nástroje komunikace, které byly popsány v teoretické části práce s nástroji, které jsou skutečně společností Prima Logistics Group využívány.

4.4 Výsledky šetření

Dotazník k hodnocení komunikace ve firmě bych zaměstnancům zaslán v únoru 2016. Dotazník obdrželi všichni zaměstnanci včetně řidičů a skladníků, ale z 23 jich 6 dotazník nevyplnilo a důvodem může být, že skladníci a řidiči nemají neustálý přístup k počítači s internetem a vedoucí pobočky HK v době rozesílání dotazníku odešla na mateřskou dovolenou. Návratnost dotazníku byla tedy 73,9 %. Kromě dotazníků bylo provedeno ještě šetření prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s jednatelem společnosti.

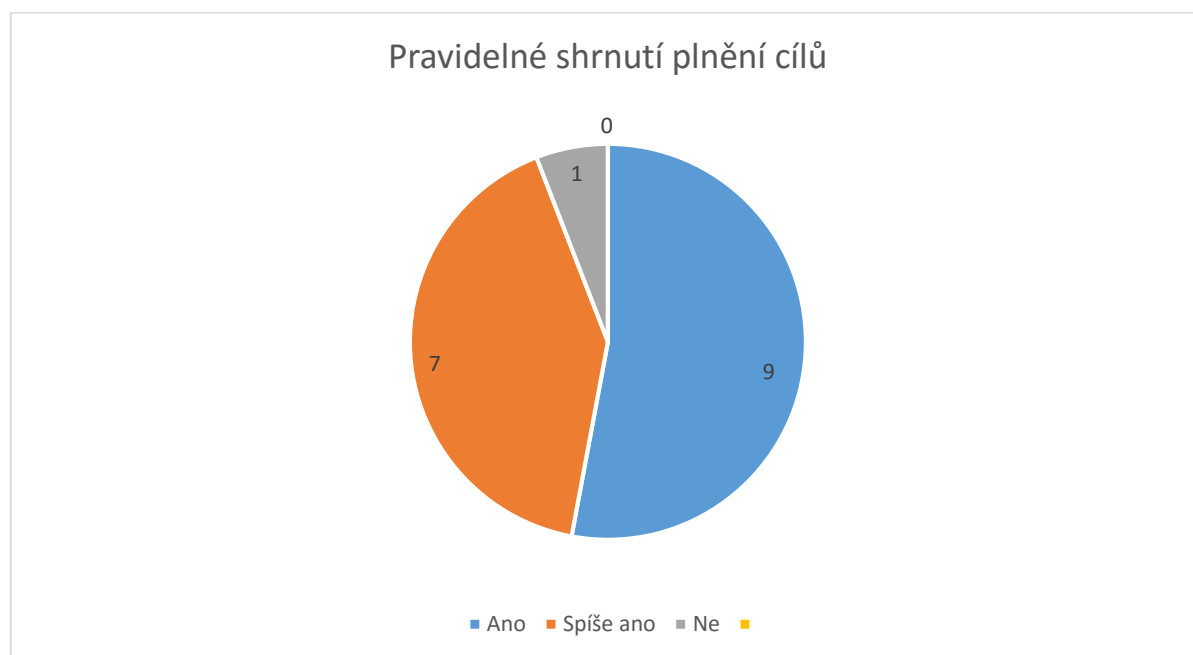
Vedením společnosti byly cíle definovány jako: trvalý růst, finanční stabilita, nestandardní přístup k zákazníkům, který je základem celé filosofie společnosti a hlavním odlišovacím znakem od velkých konkurentů na trhu, kteří zajišťují kontakt se zákazníky prostřednictvím callcenter, které odpovídají na všechny dotazy zákazníků a tím pádem nemohou mít přehled o jednotlivých zakázkách, a proto zákazník dokáže ocenit osobní přístup a jednání se stálou kontaktní osobou (disponentem) a jejich flexibilitu jako se to snaží zajistit Prima Logistics Group. O cílech jsou zaměstnanci informováni začátkem roku, kdy je zrekapitulován rok předešlý a nastaven výhled do roku následujícího. Vize společnost definované nemá.

Na otázku zda zaměstnanci znají cíle společnosti, odpovědělo 88% lidí, že ano. Další částí otázky bylo cíle vypsát. V této části se odpovědi lišily. Zaměstnanci jako cíle společnosti určili: stabilizaci pracovních týmů a výsledků, jistoty pro zaměstnance, zajistit stabilní postavení na trhu v oblasti skladu a provozu vlastních kamionů, profesionálně odvedená práce, zisk, zkvalitňování služeb, dobrý tým, být spolehlivou firmou, být kvalitním konkurentem, rozšiřovat portfolio zákazníků, rozšířit vozový park. S definovanými cíli podle vedení se shodlo alespoň v jednom bodě 12 (74%) respondentů, z čehož se 8 (47%)

týkalo přístupu k zákazníkům. Cíle neznají 2 (12%) osoby. Z celkového počtu dotázaných odpovědělo na otázku, zda znají vize společnosti ano 11 (64%) osob, přičemž 8 (47%) definovalo jako vizi růst, nebo rozvoj, dále 2 (12%) respondenti odpověděli, že vizi jsou kvalitní služby a 1 (6%) být konkurenční pro nadnárodní společnosti. Záporně na otázku zda znají vize, odpověděli 6 (35%) zaměstnanců.

Cíle (jejich splnění a nesplnění) jsou pravidelně shrnovány podle 9 (53%) respondentů, 7 (41%) odpovědělo, že spíše ano a 1 (6%) odpověděl, že není prováděno pravidelné shrnutí splnění a nesplnění cílů. Svoji pracovní náplň zná 16 tj. 94,1% zaměstnanců a 1 (6%) spíše nezná. Stejný počet tj. 16 respondentů odpověděl kladně na otázku, zda mají dostatečný přístup k informacím potřebným k výkonu své práce, 1 (6%) respondent si není zcela jistý a odpověděl, že spíše ano.

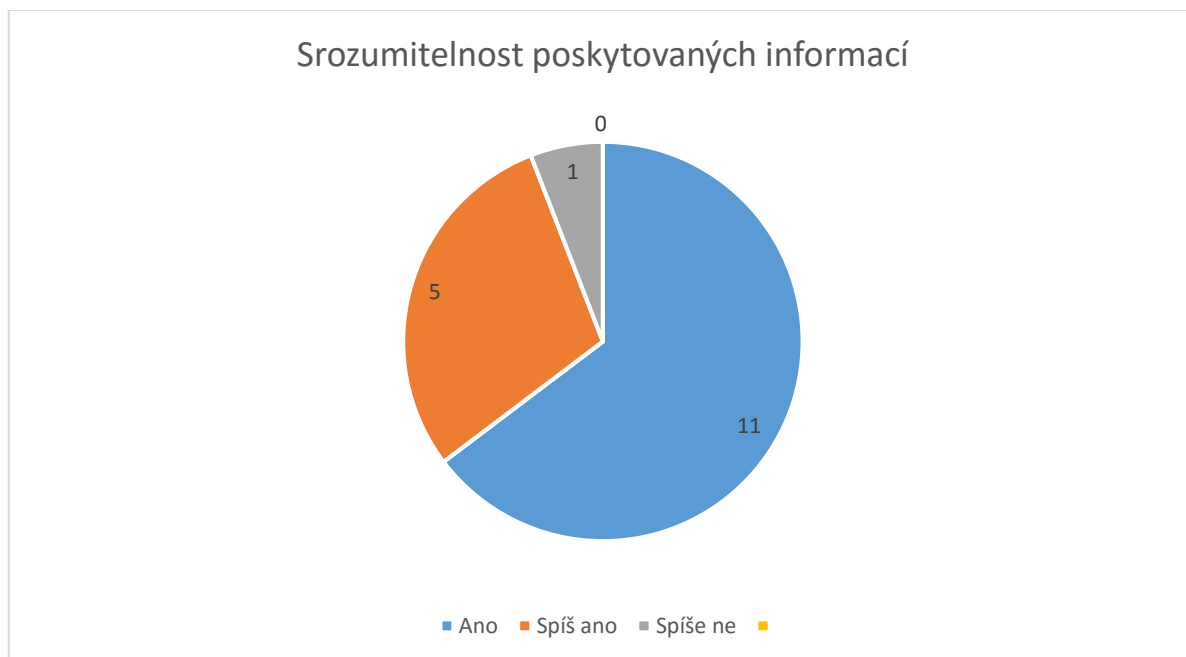
Graf 2 Pravidelné shrnutí plnění cílů



zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou informace podávány srozumitelně, odpovědělo, že ano 11 (64%) respondentů, spíše ano 5 (30%) a spíše ne 1 (6%) zaměstnanec.

Graf 3 Srozumitelnost poskytovaných informací



zdroj: vlastní zpracování

V další otázce měli zaměstnanci ohodnotit, do jaké míry využívají uvedené nástroje komunikace (porady, telefon, internet, nástěnky, e-mail, neformální podnikové setkání, osobní rozhovory s nadřízenými). U každého nástroje měli možnost vybrat na škále od 1 do 4 bodů. Počty přidělených bodů byly vynásobeny počtem respondentů, kteří příslušný počet bodů přidělili a jako nejvyužívanější nástroj byl označen e-mail, internet a telefon, s poměrně velkým odstupem následovali osobní rozhovory s nadřízenými, porady a neformální setkání a jako téměř nevyužívané pracovníci označili nástěnky.

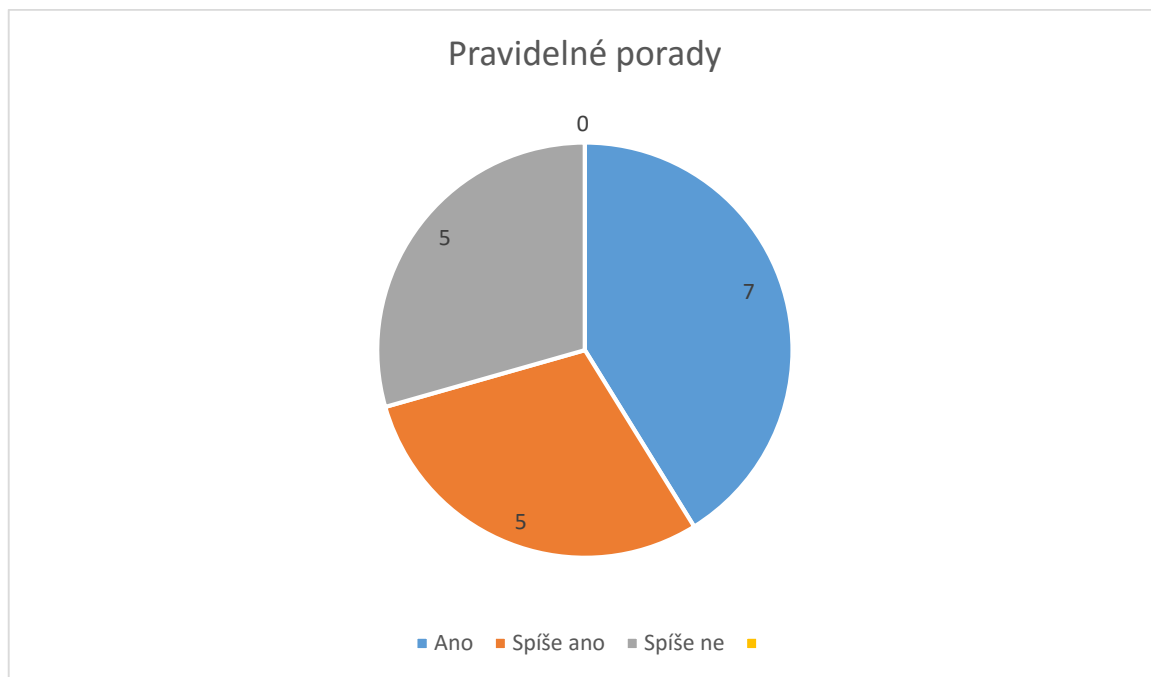
Tabulka 2 Využití nástrojů komunikace

Nástroj komunikace	1	2	3	4	Celkový počet bodů
Porady	7	2	4	4	39
Telefon	1	1	1	14	62
Internet	0	3	1	13	61
Nástěnky	11	3	1	2	28
E-mail	1	0	0	16	65
Neformální podnikové setkání	6	5	4	2	36
Osobní rozhovory s nadřízenými	1	4	8	4	49

zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou pořádány pravidelné porady, se s tvrzením vedení shodlo 7 (40%) zaměstnanců, 5 (35%) označili spíše ano a 5 (35%) jsou v rozporu se svou odpovědí spíše ne.

Graf 4 Pravidelné porady



zdroj: vlastní zpracování

V případě, že jsou porady pořádány, tak jsou informace užitečné pro 8 (47%) osob a pro 9 (53%) jsou spíše užitečné. Pro 8 (47%) zaměstnanců jsou vnitropodnikové dokumenty (směrnice, předpisy) dostupné na jednom místě, 8 (47%) odpovědělo spíše ano a 1 (6%) spíše ne.

6 (35%) respondentů odpovědělo, že zná pracovní náplň svých kolegů a 11 (65%) vyjádřilo nejistotu svou odpovědí spíše ano. Na otázku zda zaměstnanci mohou kdykoliv vyjádřit svůj názor odpovědělo 14 osob ano a 3 spíše ano. Úroveň komunikace na škále od 1 do 5, hodnotilo 5 body 8 (47%) respondentů, 4 body 5 (30%) respondentů, 3 body 3 (17%) respondenti, 2 body 1 (6%) respondent. Vážený průměr hodnocení komunikace ve společnosti je 4,2 bodů. Úroveň neformálních vztahů byla hodnocena na stejné škále jako úroveň komunikace 5 body 12 (70%) respondenty, 4 body 3 (18%) respondenty, 3 body

1 (6%) osobou, a 2 body udělil 1 (6%) zaměstnanec. Vážený průměr úrovně neformální komunikace je 4,5 bodů.

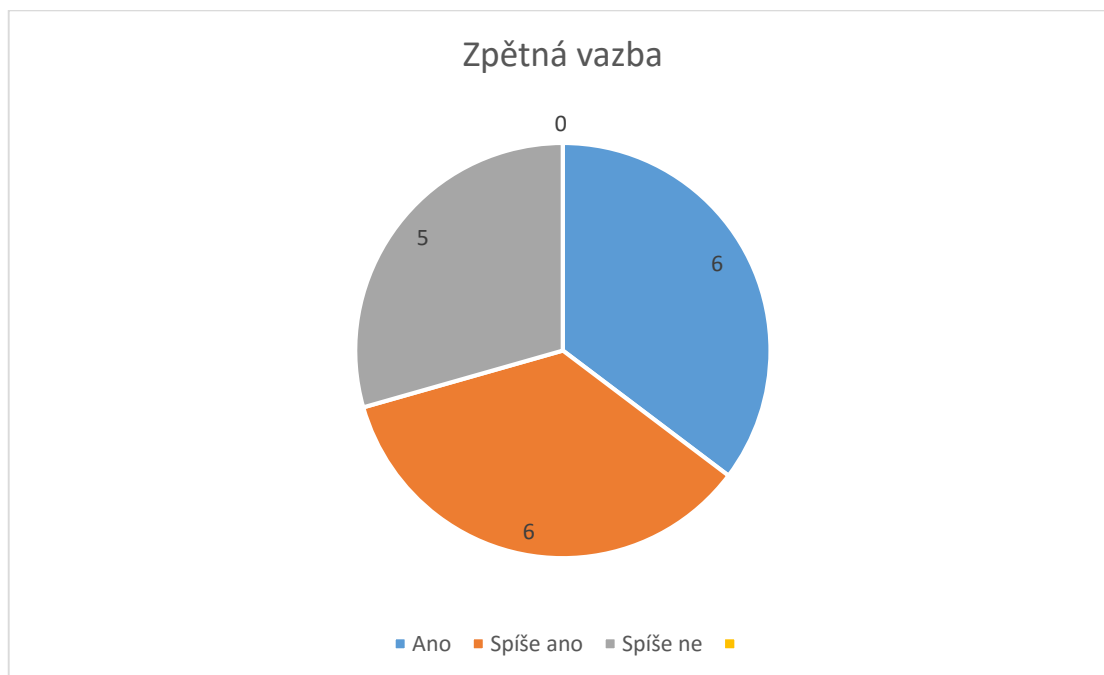
Tabulka 3 Hodnocení úrovně komunikace

Hodnocení	Formální komunikace	Neformální komunikace
1/5	0	0
2/5	1	1
3/5	3	1
4/5	5	3
5/5	8	12
Vážený průměr	4,2	4,5

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv jednatelé společnosti uvedli, že v loňském roce bylo zavedeno hodnocení zaměstnanců prostřednictvím dotazníku (nejdříve se ohodnotí zaměstnanec sám, následně je ohodnocen nadřízený a nakonec je celý dotazník osobně konzultován a je dohodnut další postup ve výkonu práce), tak 5 (30%) zaměstnanců uvedlo, že jim spíše není poskytována zpětná vazba k výkonu v práci, 6 (35%) uvedlo, že spíše ano a pouze 6 (35%) osob odpovědělo ano.

Graf 5 Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku co považují zaměstnanci za problém, 8 (47%) odpovědělo, že žádný problém nepozorují, 6 označilo, že se k nim dostanou informace pozdě, 1 (6%) odpověděl, že informace jsou nejasné, nesrozumitelné nebo neúplné, 1 (6%) odpověděl, že dostává nadbytek informací, které nepotřebuje a 1 určil jako problém slabé články (osoby), které podávají v některých situacích nejasné, nesrozumitelné či neúplně informace. V případě problému na pracovišti ví na koho se obrátit 14 (82%) pracovníků, 3 (18%) odpověděli, že spíše ano. Na otázku, zda by pracovníci uvítali nějakou změnu v komunikaci, 10 (59%) odpovědělo, že vše považují za vyhovující a není potřeba nic měnit, další nejčastější odpovědí bylo zlepšení komunikace mezi pobočkami či odděleními. Ačkoliv byli další odpovědi v menšině, tak zaměstnanci dále navrhovali zpravidelnit porady, zdokonalit e-mailovou komunikaci v podobě uvádění správného předmětu e-mailu.

5 Zhodnocení

Prvním a nejdůležitějším problémem je že vedení společnosti nemá definované vize firmy a definice cílů (trvalý růst, finanční stabilita, nestandardní přístup k zákazníkům) příliš neodpovídá požadavkům SMART. Z toho důvodu si zaměstnanci mohou cíle vykládat po svém, jak vyplývá z dotazníků, kde se většina zaměstnanců shodla alespoň v 1 cíli, ale některé cíle byly opomíjeny a jiné pro změnu jednotlivými zaměstnanci upraveny či zkráceny. Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci mají velmi prozákaznický přístup a jedním z jejich hlavních cílů je uspokojení požadavků klientů, což je velmi pozitivní pro vedení společnosti, protože to je jeden ze základních požadavků pro odlišení se od konkurence. Téměř všichni zaměstnanci znají svou pracovní náplň a ví kde pro svou práci získat informace. Mírný nedostatek v této oblasti v podobě jednoho zaměstnance může být způsobený jeho krátkým působením ve firmě. Zaměstnanci jsou dobře informováni o své pracovní náplni a o tom kde získat informace k výkonu své práce, protože dle odpovědí z dotazníku jsou informace zaměstnancům podávány srozumitelně.

Zcela nejvyužívanější nástroje komunikace jsou e-mail, internet a telefony, které mají zaměstnanci přiděleny. Nad osobním setkáváním tváří v tvář v podobě porad, neformálními podnikovými setkáními a osobními rozhovory s nadřízenými vedou nástroje elektronické, které umožňují překonávat vzdálenosti, což je jejich nespornou výhodou. Na nejnižší příčce hodnocení se ocitly nástěnky, které ačkoliv jsou využívány pro přehled o obchodních partnerech a spíše pro neformální účely nejsou zaměstnanci považovány za důležité.

I přes to, že podle rozhovoru s vedením společnosti by měly být pořádány porady každé pondělí od 11 hodin obchodní oddělení a od 13 hodin provozní oddělení a účast na poradách je povinná, část zaměstnanců uvedla, že se pravidelné porady spíše nepořádají. Ve firmě jsou samozřejmě i zaměstnanci, kteří nepatří ani pod obchodní ani pod operativní oddělení a porad se tedy neúčastní pravidelných porad, avšak v případě, že se zaměstnanci porady zúčastní, jsou jim jejím prostřednictvím poskytnuty informace, které jsou užitečné. Porady se pořádají každý týden ve stejný den, stejnou dobu a mají stejnou strukturu obsahu, proto zaměstnancům nejsou posílány pozvánky, což může mít negativní vliv v tom smyslu, že pro řadu zaměstnanců může být porada rutina, kde se sice zúčastní, ale nejsou

na ni nijak zvlášť připraveni a v lepším případě si jdou pouze vyslechnout názory kolegů, kteří připraveni jsou.

Většina zaměstnanců má poměrně dobré povědomí o tom, co dělají jejich spolupracovníci, avšak převažující odpověď spíše ano poskytuje místo nejistotě, kterou by bylo vhodné odstranit lepším představením práce všech zaměstnanců. Vhodný způsob by bylo třeba „kolečko“ kdy by každý zaměstnanec prošel všemi pozicemi v celé firmě, aby si udělal představu o tom, co je náplní práce jeho kolegů. V případě že zaměstnanci neví, co dělají jejich kolegové, mohou mít pocit, že někteří pracují méně a někteří více, že někteří mají tedy více času pracovní dobu využít dle svých představ (např. k vyřízení osobních záležitostí) a že ohodnocení není spravedlivé, což vyvolává negativní atmosféru na pracovišti. Zaměstnanci věří, že mohou být otevření a vyjádřit kdykoliv svoje názory, což výrazně přispívá k dobré komunikaci, kterou zaměstnanci hodnotili na škále od 1 do 5 a výsledkem je vážený průměr o hodnotě 4,2, což je velmi uspokojivá hodnota. Komunikaci formální značně podporuje i komunikace neformální, která je na velmi vysoké úrovni a mezi pracovníky panuje přátelská atmosféra, což bylo potvrzeno i rozhovorem s jednatelem, kdy bylo řečeno, že vztahy na pracovišti jsou dobré, podle slov jednatele „někdy až moc“. Několik zaměstnanců má pocit, že jim není poskytována dostatečná zpětná vazba i přes nově zavedený hodnotící formulář. Tato forma hodnocení byla zatím aplikována pouze jednou, a proto ji zaměstnanci mohli vnímat jako nárazovou a nedostatečnou.

Za hlavní problém považují zaměstnanci, že se k nim dostávají informace pozdě, ale větší počet respondentů žádný problém v komunikaci nespatřuje. Na poslední otevřenou otázku týkající se změn v komunikaci se několik zaměstnanců shodlo na nedostatečné propojenosti odděleních, ale především poboček. Neformální komunikace je na velmi dobré úrovni, ale jedná se evidentně o vztahy na jednotlivých odděleních či pobočkách, protože všeobecná propojenost není ideální. Jestliže pobočky nejsou dostatečně propojeny, může mezi nimi panovat rivalita, která může narušovat spolupráci a to především mezi dispečery (2 dispečeri Praha x 2 dispečeri HK), kteří musí působit na zákazníky jako celek, protože je vzájemně zastupují v nepřítomnosti z důvodu nemoci, dovolené nebo třeba jednání mimo společnost. V opačném případě nepůsobí profesionálně, což zákazníky odrazuje a poškozuje firmu. Úzká spolupráce musí být zajištěna mezi pobočkami i v oblasti financí a účetnictví (oddělení financí sídlí v Praze a zajišťuje i HK) a musí být

nastavena jasná pravidla pro fakturaci, platby apod. Výchozí jsou podmínky sjednané mezi dispečery (případně obchodními zástupci) a zákazníky, které musí být jasně předány na finanční oddělení, aby bylo zamezeno vracení, opravám dokladů či jiným případným nesrovnalostem.

6 Doporučené změny

Definice cílů a vizí

Vnitropodniková komunikace z podstaty své definice vede k plnění cílů, proto je nezbytné, aby společnost měla nastavené cíle a vize správným způsobem. Společnost by měla mít stanovenou vizi, jakým směrem se chce ubírat a od toho by se měli odvíjet i cíle. Vedení (tzn. jednatele) by měli nastavit cíle správným způsobem, aby splňovali podmínky, které cíle mít mají tedy, aby byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Jen takto definované cíle mohou zaměstnanci správně pochopit, přijmout za své a snažit se je naplnit. Cíle by měly být sepsány a v elektronické podobě uloženy mezi ostatní důležité dokumenty (směrnice, předpisy apod.) firmy, aby byly zaměstnancům v případě potřeby nahlédnutí k dispozici. Kontrola informovanosti o cílech a vizích by měla být také součástí hodnotícího formuláře, který být zaveden v roce 2015, protože jen vědomých cílů je možné dosáhnout. Za znalost cílů by měli odpovídat vedoucí jednotlivých poboček.

Zavedení newsletteru

Jako další opatření by bylo vhodné zavést pravidelný firemní newsletter. V případě firemního newsletteru je velkou výhodou, že tvůrci přesně znají cílovou skupinu a je více než žádoucí toho využít. Jeho hlavním cílem by mělo být stmelení všech zaměstnanců na všech odděleních a pobočkách, protože v současnosti je to jeden z hlavních problémů. Všem zaměstnancům by byly podávány stejné informace stejnou formou, mohli by je spolu navzájem sdílet, diskutovat o nich a nikdo by se nemohl cítit o něco ochuzen. Dalším cílem by bylo sdělování novinek o důležitých krocích vedení, udržení loajality (ačkoliv s ní firma momentálně problémy nemá) a vzdělávání zaměstnanců.

Newsletter by měl mít formu e-mailu, což se jeví jako nejvhodnější z časového (zpracování je rychlejší, může obsahovat aktuálnější informace) a finančního hlediska a také proto, že zaměstnanci využívají e-mailovou komunikaci nejvíce, takže je jim nejbližší. Newsletter by mohl mít formát novin s barvami v různých odstínech šedé, černé a oranžové, což jsou barvy loga společnosti, které by se také mělo objevit na přední straně. Stejně jako každé noviny mají pravidelné rubriky, i firemní newsletter by měl mít

pravidelné rubriky jako plnění cílů, úspěchy, představení nových zaměstnanců (v případě, že by někdo nový do firmy nastoupil), novinky ve firmě i na trhu, na které je potřeba reagovat. Rubriky by měly být doplněny o tematické fotky a nejlépe fotkami skutečně pořízenými při zmiňovaných událostech. Periodicita by byla měsíční, což by měl být dostatek času na jeho zpracování a nasbírání materiálu pro jeho vydání a také zaměstnanci nezahltí tolik, jako kdyby vycházel častěji. Rozsah newsletteru by se měnil podle délky jednotlivých článků. Jednotlivé bloky by měly být kratší, aby zaměstnanci zaujaly (což dlouhý text dokáže málokdy) nebo aby si je mohli případně rozdělit a číst je postupně. Informace musí být podávány dostatečně zajímavě, aby se e-mail obsahující newsletter nestal jen další zbytečnou položkou v e-mailové schránce.

Pro odesílání newsletteru by měla být zřízena speciální e-mailová adresa newsletter@primalogistics.cz, která by měla sloužit i pro zpětnou vazbu k článkům a rovněž pro zasílání návrhů, jaká témata by zaměstnanci zajímala příští měsíc. Do e-mailu by měli mít přístup jednatelé společnosti a pověřená osoba pro zajištění newsletteru. Pověřenou osobou by měl být odborník v oblasti marketingu. Firma sice nemá vzhledem k své velikosti marketingové oddělení, ale má zaměstnance na pozici indoor sales, který mimo jiné zajišťuje a zpracovává všechny reklamní předměty, vánoční přání, kalendáře, prezentace pro obchodní zástupce atd. Adresa může v budoucnu sloužit i pro komunikaci s externími příjemci informačních sdělení jako jsou právě noviny.

Sjednocení e-mailové komunikace

Dalším doporučením je poučení o jednotné formě e-mailové komunikace. Jedná se především o předmět e-mailu a označení zakázek, které společnost používá. Protože je e-mail nejpoužívanější nástroj pro komunikaci uvnitř i vně společnosti je žádoucí, aby byla zajištěna co nejlepší přehlednost a možnost nejjednoduššího vyhledávání v e-mailové komunikaci, která probíhá uvnitř firmy. Označení všech zakázek je dáno Spedičkou (2016-xxxx pro námořní a leteckou, 2016-HKxxxx pro pozemní komunikaci) a je nutné, aby označení bylo dodržováno i v elektronické komunikaci a nebylo nijak zkracováno, či přehazováno, protože tím je podstatně znesnadněno dohledat starší informace. Předepsaná forma by měla být zanesena do vnitřní směrnice společnosti, která je dána zaměstnancům k podpisu a tím je mnohem intenzivněji vnímána a nezpochybnitelná.

V oblasti e-mailové komunikace by bylo vhodné ujasnit kompetence a povinnosti za jednotlivé úkony v přepravách a tomu přizpůsobit i příjemce jednotlivých e-mailových komunikací, aby se k pracovníkům nedostávali zbytečné kopie vztahující se k úkonům, za které nese zodpovědnost jiný člen týmu, čímž by se eliminovalo množství e-mailů, které nejsou pro příjemce nezbytné. Pracovníci by tak svůj čas mohli využít efektivněji, než je prohlížení a třídění e-mailů.

7 Závěr

Komunikace jako výměna informací mezi lidmi je ovlivněna mnoha faktory, jako je pohlaví, věk, vzdělání i aktuální situace, proto není jednoduché celý proces sladit, aby komunikace probíhala správně ani v běžném životě a mnohonásobně více to platí v organizaci, kde se mají všichni zaměstnanci ztotožnit s jedním cílem, směřovat k němu a snažit se ho společně naplnit.

Hlavním cílem práce bylo zhodnocení současného stavu vnitropodnikové komunikace ve vybrané společnosti. Společnost Prima Logistics Group, která byla vybrána, je poměrně mladou logistickou společností, která velmi rychle roste a prosazuje se na trhu v námořní, letecké i pozemní přepravě. Informace byly získány prostřednictvím studia vnitropodnikových zdrojů, rozhovory s vedením společnosti a dotazníků, které byly rozeslány všem zaměstnancům.

Byla provedena analýza použitých nástrojů ve společnosti. Využití nástrojů společnosti byly porovnány s nástroji popsány v teoretické části práce. Ve společnosti Prima Logistic Group je využíváno mnoho nástrojů pravidelně (rozhovory, diskuze, porady, telefonní hovory, e-maily), naopak některé nástroje nejsou využívány vůbec (schránka na nápady, rotace zaměstnanců, firemní časopis). Kvalitním a nesporně užitečným komunikačním nástrojem je Spedička, což je databázový software na zaznamenávání informací o všech realizovaných přepravách a na výměnu těchto informací, který je vytvořen přesně na míru společnosti a je stále aktualizován podle potřeb a vývoje společnosti.

Na základě dotazníků a rozhovorů s vedením společnosti bylo provedeno vyhodnocení. Výsledkem hodnocení celkové úrovně komunikace byla průměrná hodnota 4,2 bodů, což je velmi pozitivní výsledek. Ještě vyšší hodnoty dosáhlo hodnocení neformální komunikace, kde průměrná hodnota dosáhla 4,5 bodů. I přes takto dobré výsledky hodnocení zaměstnanci, byly odhaleny jisté nedostatky, které by měly být odstraněny zavedením navržených změn. První změnou je přesná definice vizí a cílů ze strany vedení společnosti podle pravidel SMART, což nyní firma postrádá. Měl by být vydán písemný dokument s definovanými cíli, který by byl zaměstnancům k dispozici vždy k nahlédnutí. Další doporučenou změnou je pravidelné vydávání newsletteru prostřednictvím e-mailu,

který by mimo jiné obsahoval rubriku pro pravidelné hodnocení plnění, neplnění či alespoň částečného přiblížení se k cílům. Newsletter by plnil funkce zpětné vazby i propojení poboček a oddělní. Poslední změna je zajištění poučení zaměstnanců o formě e-mailové komunikace. Především se jedná o přesnou podobu předmětu e-mailu, který by měl obsahovat číslo přepravy v přesném tvaru, což by mělo zajistit lepší vyhledávání potřebných informací ve velkém množství e-mailů, které mají zaměstnanci ve svých schránkách, protože realizace některých přeprav trvá i v řádech týdnu, což je dlouhá doba, za kterou se nahromadí velké množství e-mailů.

Na trhu je velmi málo společností, kde by byla bezchybná komunikace, a proto je nutné se komunikaci intenzivně věnovat a neodsouvat péči o ni do neurčité budoucnosti. Když komunikace nefunguje uvnitř společnosti, může jen těžko fungovat komunikace s externími partnery a klienty.

8 Seznam použité literatury

1. ADAIR, J., *Efektivní komunikace*. Praha. Alfa Publishing. 2004. ISBN 80-86851-10-9
2. ALLHOFF, D.,W.,Allhoff, W. *Rétorika a komunikace*. Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2283-2
3. BISCHOF, A., BISCHOF, K. *Porady- Průvodce pro organizátory, vedoucí i účastníky porad*. Praha. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0407-2
4. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
5. DEVITO, J.A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha. Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2018-0
6. HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha. Grada Publishing 1998. ISBN 80-7169-550-5
7. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno. Computer Press. 2006. ISBN 80-251-1250-0
8. HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikace- vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno. Computer Press. 2011. ISBN 978-80-251-2636-3
9. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKOPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha, Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-178-2
10. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-1737-1
11. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha. Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0
12. KONEČNÁ, Z. *Základy komunikace*. Brno, Akademické nakladatelství CERM, 2009, ISBN 978-80-214-3891-0
13. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha, Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9
14. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha. Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2339-6

15. MIŠOVIČ, J. *Komunikace ve společnosti*. Plzeň. Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-545-6
16. MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1
17. NĚMEC, P., LITTOVÁ, J. *Komunikace Korporací*. Praha. Vysoká škola ekonomická v Praze. 1999. ISBN 80-7079-575-1
18. PLAMÍNĚK, J. *Komunikace a prezentace- Umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha, Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-4484-1
19. STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. Praha, Nakladatelství Oeconomica. 2005. ISBN 80-245-0923-7
20. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha. ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7
21. VEBER, J. a kol. *Management- základy, prosperita, globalizace*. Praha. Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-029-7
22. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, Praha, Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-387-1
23. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací- Efektivní komunikace v praxi*. Praha, Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4
24. WIEKE, T. *Porady a jednání*. Praha, Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1686-0

Elektronické zdroje

1. PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2016-03-18]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>

9 Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance

I. Informovanost pracovníků

1. Znáte cíle společnosti?

ne ano (napište jaké jsou) _____

2. Znáte vize společnosti?

ne ano (napište jaké jsou) _____

3. Je ve společnosti prováděno pravidelné shrnutí splnění a nesplnění cílů?

ano spíše ano spíše ne ne

4. Víte, jaká je Vaše pracovní náplň?

ano spíše ano spíše ne ne

5. Máte dostatečný přístup k informacím potřebným k výkonu Vaší práce?

ano spíše ano spíše ne ne

6. Jsou Vám informace podávány srozumitelně?

ano spíše ano spíše ne ne

II. Zdroje informací

7. Uved'te, do jaké míry využíváte uvedené nástroje komunikace pro Vaši práci.

(1 nejméně používané – 4 nejvíce používané)

	1	2	3	4
porady	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nástěnky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neformální podnikové setkání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osobní rozhovory s nadřízenými	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Jsou ve společnosti pořádány pravidelné porady?

ano spíše ano spíše ne ne

9. Jsou Vám na poradách sdělovány užitečné informace pro Vaši práci?

ano spíše ano spíše ne ne

10. Jsou pro Vás ve firmě všechny vnitropodnikové dokumenty (směrnice, předpisy atd.) dostupné na jednom místě?

ano spíše ano spíše ne ne

III. Vztahy na pracovišti

11. Víte jaká se pracovní náplň kolegů mimo Vaše oddělení a kdo za co odpovídá?

ano spíše ano spíše ne ne

12. Můžete kdykoliv vyjádřit svůj názor?

ano spíše ano spíše ne ne

13. Na jaké úrovni je komunikace ve společnosti? (1 nejlepší - 5 nejhorší)

1 2 3 4 5

14. Na jaké úrovni jsou neformální vztahy ve společnosti? (1 nejlepší - 5 nejhorší)

1 2 3 4 5

15. Je Vám poskytována zpětná vazba týkající se Vašeho výkonu v práci?

ano spíše ano spíše ne ne

IV. Problémy v komunikaci

16. Za hlavní problém v komunikaci považujete? (vyberte jednu možnost)

potřebné informace se ke mně nedostanou vůbec nebo velmi obtížně

informace jsou nejasné, nesrozumitelné nebo neúplné

informace se ke mně dostanou pozdě

dostávám nadbytek informací, které nepotřebuji

jiný problém (uveďte jaký) _____

žádný problém v komunikaci nepozoruji

