

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Petr Weissgärber

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Petr Weissgärber

**Řízení informačních toků ve společnosti Pražské vodovody
a kanalizace, a.s.**

Management of Information Flows in the Company Pražské
Vodovody a Kanalizace, a.s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Anežka Machátová

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 26. 6. 2014

Děkuji Ing. Anežce Machátové za odborné vedení a cenné rady při vypracování bakalářské práce. Děkuji také kolegům z firmy PVK, a.s., kteří mi poskytli potřebné informace a podporu.

Obsah

Úvod.....	8
1. Teoretická východiska	10
1.1 Informace	10
1.1.1 Atributy (vlastnosti) informace.....	11
1.2 Komunikace	12
1.2.1 Úkoly komunikace	13
1.2.2 Vnitrofiremní komunikace.....	14
1.2.3 Nefunkční firemní komunikace	15
1.2.4 Faktory nefungující vnitrofiremní komunikace	15
1.3 Řízení	16
1.3.1 Plánování	18
1.3.2 Organizování.....	18
1.3.3 Vedení lidí.....	21
1.3.4 Kontrola	21
1.4 Dotazník.....	23
2. Metodika práce	24
3. Praktická část	25
3.1 Představení společnosti.....	25
3.1.1 Základní informace	25
3.1.2 Hlavní zaměření společnosti.....	26
3.1.3 Další poskytované služby	26
3.1.4 Organizační struktura.....	26
3.2 Informační toky na jednotlivých odděleních společnosti	27
3.2.1 Komunikační nástroje	27
3.2.2 Call centrum.....	28
3.2.3 Operativní útvar generálního ředitele - oddělení reklamací a stížností	29

3.2.4 Porovnání oddělení	29
3.3 Dotazníkové šetření	29
3.3.1 Rozbor jednotlivých otázek	30
3.3.2 Vyhodnocení výsledků dotazníku.....	41
3. Analýza problémů a návrh na zlepšení situace	43
Závěr	45
Anotace	47
Seznam literatury	48
Internetové zdroje	48
Seznam obrázků.....	50
Příloha 1 - Dotazník.....	51

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si vybral Řízení informačních toků ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. V této společnosti pracuji již pět let, a tak mám možnost popsat a zhodnotit, jakým způsobem zde k řízení informačních toků dochází a jak probíhá komunikační proces jednotlivých oddělení v této společnosti. Zaměření práce na komunikaci společnosti jsem zvolil také proto, že komunikace se zákazníky je důležitým prvkem mojí současné práce na oddělení reklamací a stížností.

Vnitrofiremní komunikace je v současné době jedním z hlavních témat dobře fungující obchodní organizace. Prostřednictvím vnitrofiremní komunikace může společnost pozitivně působit nejen na své zaměstnance, ale v první řadě na svého zákazníka. Spokojenost zákazníka kladně ovlivňuje působení firmy na veřejnost a také zajišťuje potřebnou důvěru a profesionalitu pro své makro i mikroprostředí. Společnost tak může přilákat nové zákazníky a stávající udržet, ovšem při špatném řízení komunikace může naopak dojít také k odchodu a nezájmu zákazníků. Proto je důležité, aby manažeři společnosti řídili firemní komunikaci vhodným způsobem.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních bloků, kde se jeden věnuje teorii a druhý praktickému pohledu na dané téma. Teoretická část obsahuje definici toho, co to vlastně jsou informace, co je to komunikace a jaké jsou prvky komunikace vnitrofiremní, způsobům řízení a popisu různých organizačních struktur. Pro vypracování teoretické části jsem využil hlavně studia informací z tištěných knih a také odkazů internetových stránek.

Praktická část je věnována popisu a zhodnocení informačních toků v konkrétní společnosti, v tomto případě Pražských vodovodů a kanalizací, a.s. Kapitola začíná stručným uvedením samotné společnosti. Dále je v této kapitole představen nejen můj pohled, ale také pohled mých kolegů, kteří mi vyšli vstříc a vyplnili pro potřeby této bakalářské práce dotazník. Dotazník jsem rozeslal firemním e-mailem a byl dostupný přes internet. Pro zpracování praktické části jsem využil vlastních znalostí získaných během práce pro PVK a.s, z internetových stránek společnosti, pozorováním kolegů a vedoucích pracovníků, a také vyhodnocením dotazníkového šetření.

Hlavním cílem této práce je popsat a vyhodnotit řízení informací ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. Ze získaných údajů také navrhnout řešení, která by mohla vést ke zlepšení současné situace vnitropodnikové komunikace a také k efektivnějšímu využití pracovního času. Dále také doufám, že se zlepšení této situace dotkne v první řadě zákazníka a jeho kvalitnější komunikace se společností PVK a.s.

1. Teoretická východiska

Vnitrofiremní komunikace je v současné době velmi populárním tématem u společností, které chtějí být úspěšné na trhu. Současně důležitosti kvalitní komunikace firmy napomáhá i rozvíjení informačních technologií, vliv médií, a samozřejmě také rozvíjení specializovaných oddělení. Tato oddělení se zabývají efektivní komunikací na pracovišti a předáváním potřebných informací, jak svým zaměstnancům, tak také veřejnosti, médiím a v neposlední řadě svým zákazníkům, kteří tvoří hlavní zpětnou vazbu kvalitních informací.

*"Základem dnešní společnosti by měla být schopnost pracovat s rozsáhlými objemy dat, vyznat se v nich, umět z nich odvozovat relevantní závěry a na jejich základě rozhodovat. To jsou předpoklady úspěšné práce manažerů dnešní doby a v této činnosti jim pomáhají informační systémy, podporované informačními a komunikačními technologiemi, které zásadně ovlivňují jak způsob práce s daty a informacemi, tak i způsoby rozhodování a komunikace."*¹

1.1 Informace

Slovo informace vzniklo odvozením ze slovesa informare, což znamená původně "dávat tvar", "utvářet podobu", "formovat".²

Definice informace je velmi rozsáhlý pojem, který můžeme chápat hned v několika rovinách. Nejčastěji je používán jako údaj o prostředí, jeho stavu a procesech, které v něm právě probíhají. Informaci používáme neustále v běžné konverzaci, aniž bychom se zamýšleli nad její hodnotou a přesným obsahem.

Kvalitní a hodnotnou informací můžeme chápat informaci:³

- Přesnou – neobsahuje chyby, je jasná
- Včasnou – potřebná informace je k dispozici ve vhodném čase

¹ TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 17. ISBN 978-80-247-2728-8.

² srov. IKAROS. *Informace* [online]. [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: <http://www.ikaros.cz/rubrika/informacni-veda>

³ srov. SSPBRNO. *Informace* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: https://moodle.sspbrno.cz/pluginfile.php/9834/mod_resource/content/4/01_INS_Informace.pdf, s. 1.

- Relevantní – adekvátnost potřebě
- Srozumitelnou – uspořádaná, přiměřená (více není lépe)

1.1.1 Atributy (vlastnosti) informace⁴

Informace má své určité vlastnosti, které můžeme posoudit:

- Neoddělitelnost informace od fyzikálního nosiče (relativní závislost komunikovaného obsahu na autorovi a nosiči) a současně diskrétnost (relativní nezávislost komunikovaného obsahu na autorovi a nosiči)
- Stárnutí informace – informace stárne, ale ne v důsledku času, ale objevením novější informace
- Kumulativnost – objevení nové informace, neznamena automatické ničení informace staré
- Užitná hodnota – hodnota informace je relativní pro určitou skupinu, nikoli absolutní

Informace mají své atributy, které rozdělujeme na:

- Kvantifikované atributy – přesnost, pravdivost a přístupnost. Přesnost a pravdivost jsou ovlivněné komunikačními šumy při přepisování informací, chyby při výpočtech a operacích s daty
- Nekvantifikovatelné atributy – zda informace obsahuje vše, co potřebujeme, úplnost informací, obsah, přiměřenost, jasnost
- Popisné atributy – atributy uplatňované v bibliografickém popisu – autor, název, vydavatel, datum vzniku, rozsah, místo vzniku.

Správná informace musí být nejen dobře vyhodnocená příjemcem, a také správně předána dále, aby nevznikal komunikační šum při jejím přenosu. V současné době je velmi těžké vyhodnotit a správně předat informaci z důvodu velkého množství informačních kanálů, ze kterých můžeme informace čerpat a přijímat. Vnitrofiremní komunikace je správným příkladem, jak se získanými informacemi efektivně pracovat a předávat ostatním oddělením. Každé oddělení je závislé na jiných informacích a pro každé oddělení má svou relativní hodnotu jiná informace.

⁴ srov. SSPBRNO. *Informace* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: https://moodle.sspbrno.cz/pluginfile.php/9834/mod_resource/content/4/01_INS_Informace.pdf, s. 1

1.2 Komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare*, které znamená radit se s někým, dorozumívat se. V českém jazyce má slovo komunikace několik významů. Jedním ze základních významů je komunikace mezi lidmi, živočichy, neživými mechanizmy a také v informatice. Druhým významem je chápáno vysvětlení pro veřejnou dopravu, které vyjadřuje spojení pomocí letecké, železniční, vodní a silniční dopravy.⁵

Člověk by si měl uvědomit, jak velkou moc má v tom, že mluvené slovo a řeč je dostupná pouze lidem. Pomocí tohoto unikátního komunikačního nástroje by mělo docházet převážně k porozumění a ne jen k dorozumění.⁶

Definovat a přesně vystihnout komunikaci je velmi obtížný úkol. Proto je právě na každém autorovi, která definice bude právě pro něj osobitá. Jan Vymětal říká, že obecně platná definice komunikace neexistuje. Většina autorů podle něj popisuje komunikaci s přihlédnutím na svou konkrétní situaci a pro své potřeby.⁷

Ivo Plaňava definuje komunikaci takto:

- *"Efektivní sebe-vyjadřování*
- *Výměnu sdělení psaním, obrazy*
- *Sdílení informací nebo poskytování zábavy prostřednictvím slov, mluvením nebo jinými metodami*
- *Přenos od jedné osoby ke druhé*
- *Výměnu významů mezi jedinci při použití stejného systému symbolů*
- *Proces, kdy jedna osoba předává sdělení jiné osobě prostřednictvím nějakého kanálu s určitým efektem"*⁸

⁵ srov. MUNI. *Komunikace* [online]. [cit. 2014-06-25]. Dostupné z:

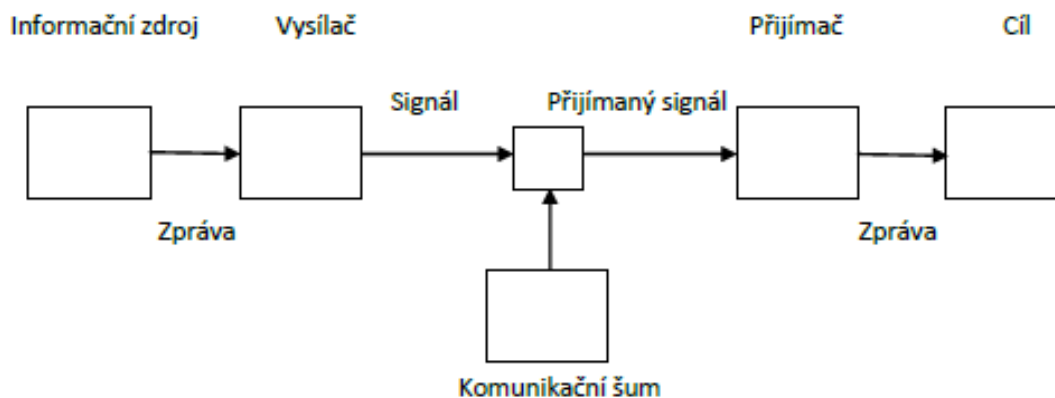
http://is.muni.cz/th/384624/ff_m/diplomova_prace_MP_2013_xix8u.pdf, s. 24

⁶ srov. DOHALSKÁ-ZICHOVÁ, Marie. *Dynamika verbální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1990. s.6, 214 s. ISSN 0567-8269.

⁷ srov. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 22. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁸ PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 146. ISBN 80-247-0858-2.

Aby komunikace probíhala správně, je potřeba zajistit v první řadě informační zdroj. Pomocí vysílače se vyšle signál prostřednictvím komunikačního kanálu. Během přenosu informací dochází ke komunikačnímu šumu, což je zkreslení, které je způsobováno neporozuměním, hlukem, komunikační bariérou a dalšími faktory. Aby docházelo k efektivnímu přenosu informací, snažíme se o to, aby komunikační šum byl co nejmenší. V lepším případě se pokoušíme ho plně odstranit. Na konci komunikační cesty je přijímač, který přijímá signál a předává ho na místa, na která byl určen.



Obrázek 1: Schéma komunikačního systému⁹

1.2.1 Úkoly komunikace

Komunikace má zpravidla svůj účel a smysl. Je prováděna za určitým účelem, který je nutné splnit a předat požadovanou informaci na správná místa. Každá z těchto komunikačních výměn má více než jednu funkci. Dopadem na příjemce dostává komunikační výměna smysl a po správném zpracování může být velmi užitečná.

Komunikační jednání má svůj určitý smysl, který po přijetí informace musí plnit. Může ovlivňovat chování lidí, zvyšovat socializaci, uspokojit individuální potřeby, zvyšovat znalosti, zvyšovat potřebu seberealizace, úcty, sounáležitosti a bezpečí.

Komunikace má velkou škálu možností jejího samotného přenosu a funkce, kterými je přenášena. Můžeme zde uvést například komunikaci verbální a neverbální, komunikaci interpersonální, písemnou komunikaci, veřejné projevy, prohlášení.

⁹ Zpracování z: SHKAMINSKY. *Shannon-Weaver Mathematical Model* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.shkaminski.com/Classes/Handouts/Communication%20Models.htm>

1.2.2 Vnitrofiremní komunikace

Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na kvalitě vnitrofiremní komunikace záleží úspěch všech firemních projektů. Spojením všech manažerských funkcí dochází k efektivnímu využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Efektivním využitím těchto zdrojů může manažer tvořit hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka. Každé zanedbání těchto zdrojů vede ke snížení hodnoty služeb nebo zboží, které firma produkuje. Kvalita se dá vyhodnotit součtem těchto zdrojů:

- Informace
- Finance
- Materiál
- Lidé a jejich kultura¹⁰

V každé obchodní organizaci je zajištění kvalitní vnitrofiremní komunikace jedním z nejdůležitějších pracovních procesů. Je třeba zvážit, jaké informace jsou důležité pro určitá oddělení a také správně vyhodnotit jejich objem a faktickou stránku. V některých společnostech přímo vznikají oddělení, která se zabývají přenosem informací do jednotlivých oddělení.

Pro potřebu organizací byla vytvořena norma ČSN EN ISO 9000:2001: Systém managementu jakosti, která obsahuje část Interní komunikace. Norma obsahuje požadavek, že vrcholové vedení společnosti musí zajistit efektivní komunikaci ve společnosti. A samozřejmě také vytvoření efektivních komunikačních cest.¹¹

Efektivní komunikace uvnitř firmy zahrnuje nástěnky, intranety, emaily, porady, podnikové akce, večírky. Efektivnost vnitrofiremní komunikace může také zlepšit volba vhodného informačního systému, přesně dle požadavků jednotlivých společností. Dále také takové akce, které pozitivně zaměstnance ovlivňují, a ze kterých budou mít pocit, že firma dělá nejen pro zákazníky, ale také pro ně, efektivní věc. V širším slova smyslu zde můžeme zahrnout také prostředí na pracovišti, pracovní benefity, odpovědnost podniku vůči životnímu prostředí a celkové vedení společnosti.

¹⁰ srov. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy* [online]. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 10. [cit. 2014-06-20]. ISBN 80-247-0781-0.

¹¹ srov. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 267. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

1.2.3 Nefunkční firemní komunikace

Nefungující firemní komunikace vede k mnoha negativním vlivům, které mohou nastat na pracovišti. Komunikace na pracovišti je každodenní téma, někteří zaměstnanci nebo jednatelé společnosti se ale necítí být připraveni na každodenní mluvenou konverzaci se svými podřízenými. Taková situace obvykle nastává, když máme málo informací, informace jsou neúplné, nejednoznačné a nebo se k nám nedonesly z plně věrohodných zdrojů.

Špatná komunikace na pracovišti může vést k mnoha negativním vlivům, které se mohou projevit v každodenním pracovním procesu. Pracovníci mohou mít sklony k demotivaci, frustraci, pasivitě a nerozhodnosti. Tím také může poklesnout jejich pracovní výkon.

V takovém případě může z nedostatku komunikace pocházet také komunikační šum, který postupně může snížit efektivitu podniku. Důvody, proč může nastat taková situace a s ní i komunikační šum, je ve většině případů podcenění situace manažerem, který nedokáže odhadnout manažerskou komunikaci nebo se jí záměrně vyhýbá. Často si manažeři myslí, že samotná interní komunikace je pouze:

- Předávání informací
- Základem komunikace je podat informace
- Komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší problém
- Komunikace funguje sama o sobě, kdo se chce dozvědět, ať se ptá

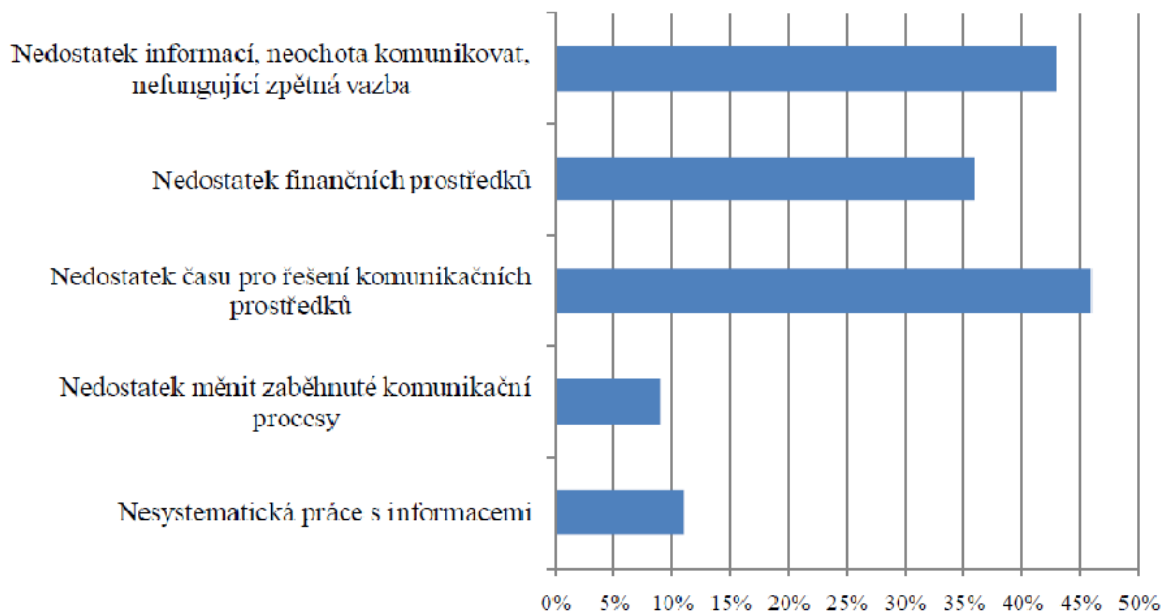
Díky nefungující interní komunikaci může také dále docházet ke špatným vlivům na pracovišti, jakými může být třeba fluktuace pracovníků, špatná koordinace procesů a činností, nezájem plnit předem stanovené cíle, stanovení špatné strategie nebo konkurenční neschopnost celé firmy.

1.2.4 Faktory nefungující vnitrofiremní komunikace

Nejčastějšími faktory nefungující vnitrofiremní komunikace podle manažerů jsou:

- Málo času na řešení situací
- Nesystematická práce s informacemi
- Neochota měnit zaběhnuté procesy

- Nedostatek informací, nefungující zpětná vazba, neochota komunikovat
- Nedostatek financí



Obrázek 2: Časté faktory nefungující vnitřní komunikace¹²

1.3 Řízení

Aby byla vnitřní komunikace co nejefektivnější, je třeba ji i vhodně řídit. Bez řízení nemusí informace plynout správnými toky a dostat se na všechna místa určení.

Řízení je jednou z klasických etap, pro kterou se v dnešní době používá stále více anglického slova management. Zpravidla se tím míní řízení podniku tak, aby došlo k souladu všech činností, které vedou ke splnění předem stanovených cílů. Pojem řízení nebo-li management zahrnuje základní tři pojmy jeho významu. Řízením můžeme chápat vedení lidí, předmět studia anebo specifické funkce vedoucích pracovníků – manažerů. Vykonavatelem řízení je vedoucí pracovník, která má za úkol správně motivovat své podřízené zaměstnance k tomu, aby plnili plány firmy.

¹² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 46. ISBN 80-251-1250-0.

Při řízení dochází k vytvoření stavů nadřízenosti a podřízenosti. Vždy je jeden subjekt, který řídí, a jeden prvek, který je řízen. Jelikož je řízení velmi rozsáhlý pojem, je zde i několik různých přístupů, jak řízení dělit do různých skupin.

Jako první příklad bych uvedl dělení dle doby, pro kterou je řízení plánováno. Podle tohoto kritéria dělíme řízení na hlavní dvě skupiny, kterými jsou řízení koncepční a řízení operativní:

- Koncepční – je na dlouhou dobu, zabývá se tím, jakými statky a službami se bude firma zabývat, v jaké míře a na jakém trhu bude působit. Koncepční řízení nelze změnit krátkodobě.
- Operativní – naopak od koncepčního je operativní řízení krátkodobé, zpravidla v určitých intervalech (týdenní, měsíční, čtvrtletní). Určuje požadovanou výrobu, nábor nových pracovníků nebo marketingové kampaně. Operativní řízení lze měnit dle potřeby v závislosti na aktuální situaci na trhu.

Druhým příkladem je dělení podle průřezové klasifikace manažerského řízení:¹³

- Intuitivní řízení – toto řízení lze nejlépe popsat na příkladu pana Warrena Buffetta, který je nejvýznamnějším představitelem intuitivního řízení. Pan Buffett je hlavou holdingu Berkshire Hathaway a svým přístupem inspiroval tisíce manažerů. Typická jsou pro něj blesková rozhodnutí a spoléhání výhradně na svůj instinkt. Nevyžaduje pravidelné analýzy od svých pracovníků, nerad se účastní porad s podřízenými a nepoužívá pro svá rozhodnutí výpočetní techniku.
- Paranoidní řízení – toto řízení je typické pro společnosti, které mají dlouhodobě zajištění přísunu financí. Příkladem společností, které mají zajištění stálý přísun finančních prostředků, jsou například orgány státní správy, významné univerzity nebo celosvětové značky. Mezi nejvýraznější prvky paranoidního řízení patří vytváření atmosféry obav a strachu, zbavování se nejlepších pracovníků a neposkytování potřebných informací, nic není formulováno jasně a stručně,

¹³ srov. ŠTĚDRŮŇ, Bohumír. *Manažerské řízení a informační technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27-32. ISBN 978-80-247-2052-4.

uměle vytvářené napětí mezi pracovníky a nestanovování jasných priorit společnosti.

- Racionální řízení – je charakterizováno tím, že manažer vychází z informací ze tří vzájemně propojených subprostorů - subprostor kreativní činnosti (nové myšlenky), subprostor "přátelských" organizací (firmy poskytující dotace, podporu) a subprostor legislativních omezení (právní řád). Postup racionálního manažerského řízení má tuto posloupnost:
 - a) vymezení základních pojmů
 - b) stanoví zúžení zkoumaného předmětu
 - c) stanovuje racionální postupy analýzy rozhodování
 - d) návrh metod postupu pro jednotlivé segmenty
 - e) průzkum použitelnosti navržených postupů (například postupy za rizika a nejistoty)

Do řízení podniku se zahrnují čtyři fáze, které při jejich optimálním sladění vedou k produktivitě podniku. Řízení podniku se skládá z plánování, organizování, vedení lidí a kontroly.

1.3.1 Plánování

Je nejdůležitější z manažerských funkcí, protože je východiskem pro všechny další fáze manažerského řízení. Manažer musí zjistit, jestli všichni členové jeho pracovní skupiny pochopili cíle a účel zadaného úkolu. Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů. Když jsou stanoveny, manažer musí také správně určit metodu k jejich efektivnímu dosažení.

Plánují se:

- Statky a služby – jejich objem, typ a druh
- Výrobní faktory – počet, kvalifikace
- Finanční faktory – rozpočet, náklady, výnosy, zisk

1.3.2 Organizování

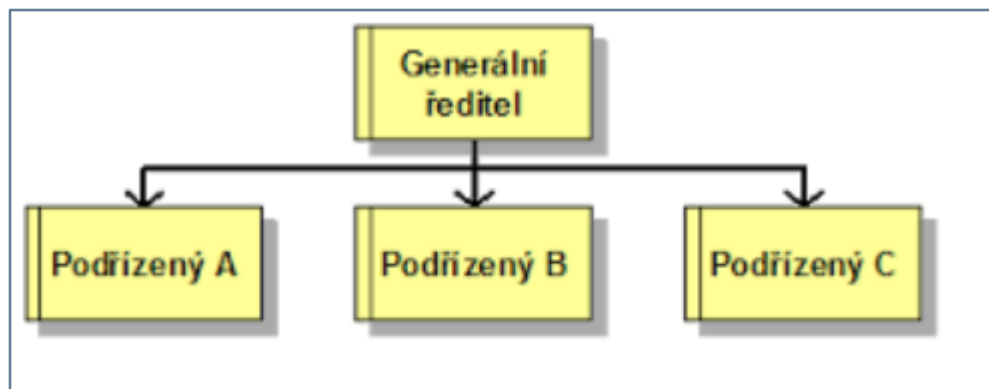
Organizování chápeme jakou druhou ze základních fází managementu. Jejím cílem je vytvoření vnitřní organizační struktury, jejímž úkolem je plnit činnosti v podniku

co nejefektivněji v nejkratší možné době. Úkolem organizování je nalézt nejlepší možné řešení, zoptimalizovat lidské zdroje v daném systému a nalézt optimální specializaci. To vše ale vede ke složitější struktuře a potřebě vyšší koordinace.

Na manažerových dovednostech je zajistit nejlepší formu organizace, která je přímo úměrná typu organizace a také samozřejmě druhu výroby statků či poskytovaných služeb. Mezi hlavní organizační struktury patří liniová, liniově štábní a funkcionální struktura.

Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tato struktura je charakterizována přesným vymezením a jasnou vazbou mezi vedoucím a jeho podřízeným pracovníkem.

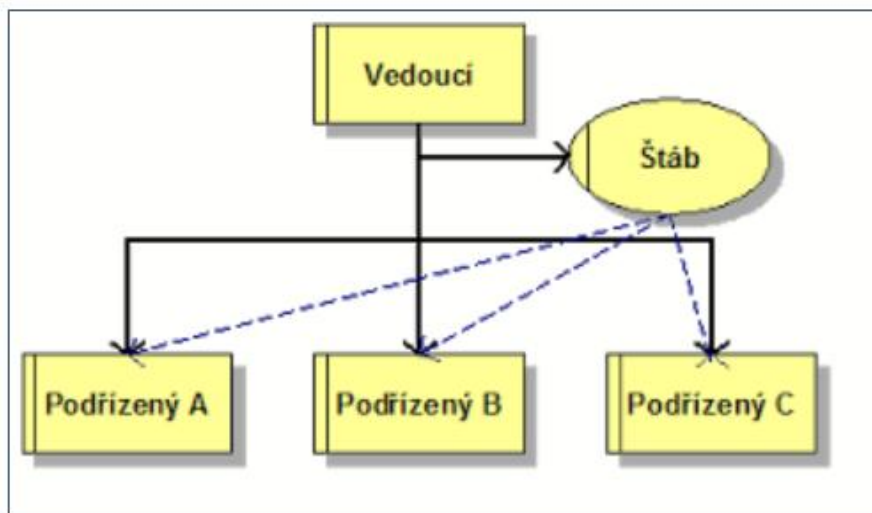


Obrázek 3: Liniová organizační struktura¹⁴

Liniově štábní struktura

Liniově štábní struktura má prvky z liniové struktury doplněné o štábní jednotku. Podobně jako v liniové struktuře jsou zde jasně vymezené kompetence mezi nadřízenými a podřízenými. Do organizace se zapojuje ještě „štáb“, který má za úkol koordinovat úkoly mezi jednotlivými stupni dané hierarchie.

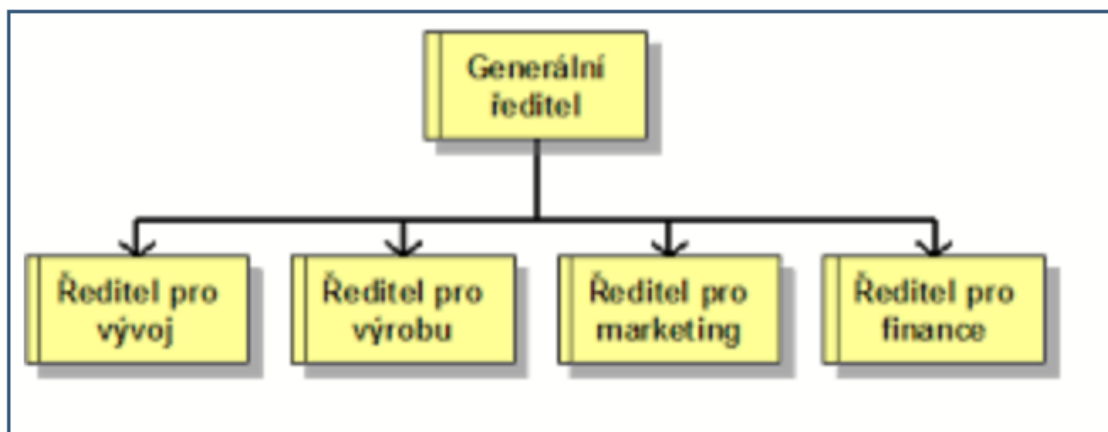
¹⁴ ČVUT. Organizování [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_organizovani.pdf; s. 10.



Obrázek 4: Liniově štábní struktura¹⁵

Funkcionální organizační struktura

Základní charakteristikou funkcionální struktury je slučování pracovníků s podobnými úkoly a kvalifikací do jednotlivých jednotek. Zaměstnanci během své pracovní kariéry v podniku prohlubují své znalosti v jejich oboru. Nevýhodou této struktury je malý rozhled zaměstnanců jak v organizaci, tak ve svém oboru.



Obrázek 5: Funkcionální organizační struktura¹⁶

¹⁵ ČVUT. Organizování [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_organizovani.pdf, s. 12.

¹⁶ ČVUT. Organizování [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_organizovani.pdf, s.10.

1.3.3 Vedení lidí

Vedení lidí, zaměstnanců, je jedním z nejdůležitějších faktorů v organizaci. Bez správné aktivizace svých zaměstnanců nemůžeme plnit stanovené úkoly, které vedou k zisku organizace. Lidský faktor představuje v organizaci hlavní stavební kámen všech úkolů, vyrobených statků a taky poskytnutých služeb. V současné době je trend vést lidi k velké samostatnosti a také angažovanosti, k prosazení vlastních názorů a realizaci návrhů, které jsou v dnešní rychlé době důležité pro rozvoj podniku. Zaměstnanci také tvoří významnou část konkurenční výhody podniku.¹⁷

Své zaměstnance musíme dobře motivovat a pozitivně ovlivňovat, aby plnili své úkoly efektivně a také, aby souhlasili s vizí společnosti. Od manažera se očekávají nejen dobré manažerské dovednosti, ale také přirozené vůdcovství.

1.3.4 Kontrola¹⁸

Hlavní podstatou kontroly je zjištění, zda se naplánované procesy realizují v souladu s normami, vizí, rozpočtem, legislativou, vnitřními směrnicemi podniku a bez velkých odchylek. V případě zjištění určitých odchylek má manažer možnost, ještě před dokončením plánovaného projektu, tyto chyby odstranit a zajistit nápravu.

Vlastní kontrola může být orientována na různé faktory v organizaci:

- Na lidi – lidský faktor
- Na finance – kontrola účetnictví
- Na výrobu – kvalitu, kvantitu, organizace práce
- Informace – manažer potřebuje kvalitní, přesné informace
- Celkový chod firmy – kontrola efektivnosti

Typy kontrol můžeme rozdělit podle několika hledisek a obsahu. Z hlediska vykonávání subjektu rozdělujeme kontrolu na

- Vnitřní formální kontrolu
- Neformální kontrolu

¹⁷ srov. MIRAS. *Management vedení* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-vedeni.php>

¹⁸ srov. SVSE. *Management* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.svse.cz/uploads/File/Management.pdf>, s. 82.

- Samokontrolu

Dalším typem kontroly může být kontrola, která se zaměřuje na stádium kontroly:

- Předběžná kontrola – preventivní kontrola ještě před zahájením projektu
- Průběžná kontrola – již v průběhu realizace
- Následná kontrola – kontrola po skončení projektu

Podle kontrolovatelných prvků a jejich vztahu k organizaci se provádí kontrola:

- Vnitřní – kontrolují zaměstnanci organizace
- Vnější – kontrola prováděna orgány státní správy, audit

Kontrola dle úrovně řízení v organizaci může být:

- Na vrcholové úrovni
- Na nejnižších stupních

Podle obsahové náplně kontroly, které zabezpečují její reprodukční proces, se dělí kontrola na:

- Výrobní - hlavní výroba, technologické procesy
- Předvýrobní – zásobování materiálem, projekty
- Po výrobní – expedice, prodej, servis

Kontrola podle šířky kontrolovatelných objektů:

- Všeobecná kontrola – týká se všech stránek podniku
- Specifická kontrola - týká se jen vybraných oborů

Spojením všech manažerských funkcí vzniká v organizaci sladění, které vede k efektivnímu plnění předem stanovených úkolů, ať již vyroběním statků, nebo vykonáním poskytovaných služeb. Toto efektivní plnění přináší organizaci požadovaný zisk a také kvalitní postavení na ekonomickém trhu.

1.4 Dotazník

Dotazník je jedním z nejpoužívanějších marketingových nástrojů, který dává zpětnou vazbu. Respondenti mohou prostřednictvím dotazníku projevit svůj názor na dotazovanou problematiku. Dotazování může probíhat prostřednictvím určitého média, tištěných dotazníků nebo pomocí audiotechniky.

V závislosti na vybranou metodu může tazatel předat respondentům dotazník ve třech podobách:

- Dotazník tištěný / elektronický – je vhodný pro respondenty, kteří nejsou ochotni komunikovat telefonicky. Pro přípravu psaného dotazníku je důležitá velká preciznost. Otázky by měly být faktické a srozumitelné. Nevýhodou dotazníku poslaného poštou je malá návratnost. Naopak díky internetu má elektronický dotazník návratnost poměrně vysokou.
- Dotazník pomocí telefonu – telefonický dotazník je oproti dotazníku tištěnému více aktuální, otázky mohou být upřesněny přímo při zadávání, je zde možnost doplňujících otázek. Výhodou je rychlé vyhodnocení nelogických odpovědí a menší práce s celkovým vyhodnocováním odpovědí.
- Osobní dotazování – je nejnákladnější formou dotazování. Také potřebuje velkou organizaci a preciznost při zadávání otázek. Výhodou je, že můžeme sledovat chování respondenta při odpovědi na otázky.

2. Metodika práce

Během zpracovávání teoretické části práce jsem potřebné informace získával analýzou dříve zpracovaných dokumentů. Věnoval jsem se jak studiu tištěných publikací tak dokumentů dostupných prostřednictvím internetu. Pro vypracování praktické části bylo však potřeba využít i jiných postupů pro sběr dat, která by přinášela konkrétní informace týkající se analyzované společnosti.

V počátku praktické části bylo třeba představit společnost, o které celá práce pojednává. Zde jsem ještě využil analýzu již dříve publikovaných dat. Informace jsem čerpal ze stránek společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., obchodního rejstříku a také výroční zprávy společnosti za rok 2013. Dále již bylo nutné sbírat konkrétní data. K jejich získání jsem zvolil metody pozorování a dotazování. Pro zjištění, jak ve skutečnosti plyne tok informací ve společnosti a jakým způsobem jsou informace řízeny, jsem se nejprve zaměřil na pozorování práce ostatních a také sebe samotného. Díky tomu jsem měl možnost určit komunikační nástroje, které jsou ve společnosti často používány, a také popsat jakým způsobem.

K přiblížení toho, jakým způsobem toky informací fungují na dvou odděleních, a také k jejich srovnání, jsem využil vlastních zkušeností, které jsem získal během práce na těchto místech.

Abych zjistil, jakým způsobem zaměstnanci hodnotí komunikaci a řízení informačních toků ve společnosti, jsem se rozhodl využít dotazníkového šetření. Dotazník vytvořený pro toto zkoumání měl také několik volných otázek, kde mohli respondenti vyjádřit vlastní názor nebo způsob komunikace, který jsem neuvedl. Cílem bylo vytvořit dotazník, který by byl snadno rozšiřitelný, zpracovatelný, zachoval anonymitu a dotazování jej mohli vyplnit v čase, který se jim nejvíce hodil. Zvolil jsem proto dotazník elektronický, který byl dostupný po dobu tří dnů a tak si respondenti mohli zvolit čas, kdy se mu budou věnovat. Z tohoto důvodu jsem nevolil formu telefonického nebo osobního dotazování.

Pro návrhy, které by mohly vylepšit toky informací ve společnosti, jsem využil hlavně informací získaných při zpracování praktické části této práce.

3. Praktická část

V praktické části této práce se budu věnovat tomu, jak plynou toky informací ve firmě Pražské vodovody a kanalizace, a.s. Jelikož ve společnosti pracuji již 5 let a měl jsem možnost osobně poznat práci na dvou různých odděleních, tak bych se rád pokusil porovnat rozdíly v komunikaci mezi těmito odděleními. Dále zde rozeberu výsledky dotazníku, se kterým jsem oslovil svoje kolegy. V závěru se zaměřím na zhodnocení řízení informací ve společnosti.

3.1 Představení společnosti

Pražské vodovody a kanalizace, a.s. je největším vodohospodářským podnikem v České republice.

3.1.1 Základní informace

Pražské vodovody a kanalizace, a.s., IČO 25656635, se sídlem v ulici Pařížská 11, Praha 1, byla do obchodního rejstříku zapsána 1. dubna 1998. Společnost PVK byla založena na základě rozhodnutí o privatizaci ze dne 7. listopadu 1997. Majetek společnosti byl získán převodem movitého i nemovitého majetku státních podniků Pražské vodárny s. p. a Pražská kanalizace a vodovodní toky s. p.. Spojením těchto společností došlo k propojení dvou celků pro kompletní vodohospodářství - zásobování pitné vody, odvádění vody a její čištění.¹⁹²⁰



Obrázek 6: Logo PVK, a.s.²¹

¹⁹ srov. OFICIÁLNÍ SERVER ČESKÉHO SOUDNICTVÍ. *Veřejný rejstřík* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-rozsirene>

²⁰ srov. VODÁRENSTVÍ. *Pražské vodovody a kanalizace, a.s.* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.vodarenstvi.com/hl.mesto-praha.php>

²¹ PRAZSKE VODOVODY A KANALIZACE, a.s. *Nové logo* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: http://www.pvk.cz/clanek/pvk-ma-nove-logo.html#.U6b4p_1_uz4

3.1.2 Hlavní zaměření společnosti

PVK a. s. je v současnosti členem skupiny Veolia Voda a koncernu Veolia Environment. Zajišťuje pitnou vodu, její odvádění a čištění odpadních vod pro hlavní město Prahu, část Středočeského kraje a kraje Vysočina. V Praze poskytuje tyto služby přibližně 1,26 milionu obyvatel a ve Středočeském kraji a Vysočině dalším zhruba 200 tisícům obyvatel. Výroba vody pro spotřebu těchto zákazníků je zajištěna úpravami vody Želivka, Káraný a Podolí. Vodárna Podolí slouží pouze jako rezervní zdroj. Odpadní vody z čistíren jsou odváděny do řeky Vltavy.²²

3.1.3 Další poskytované služby

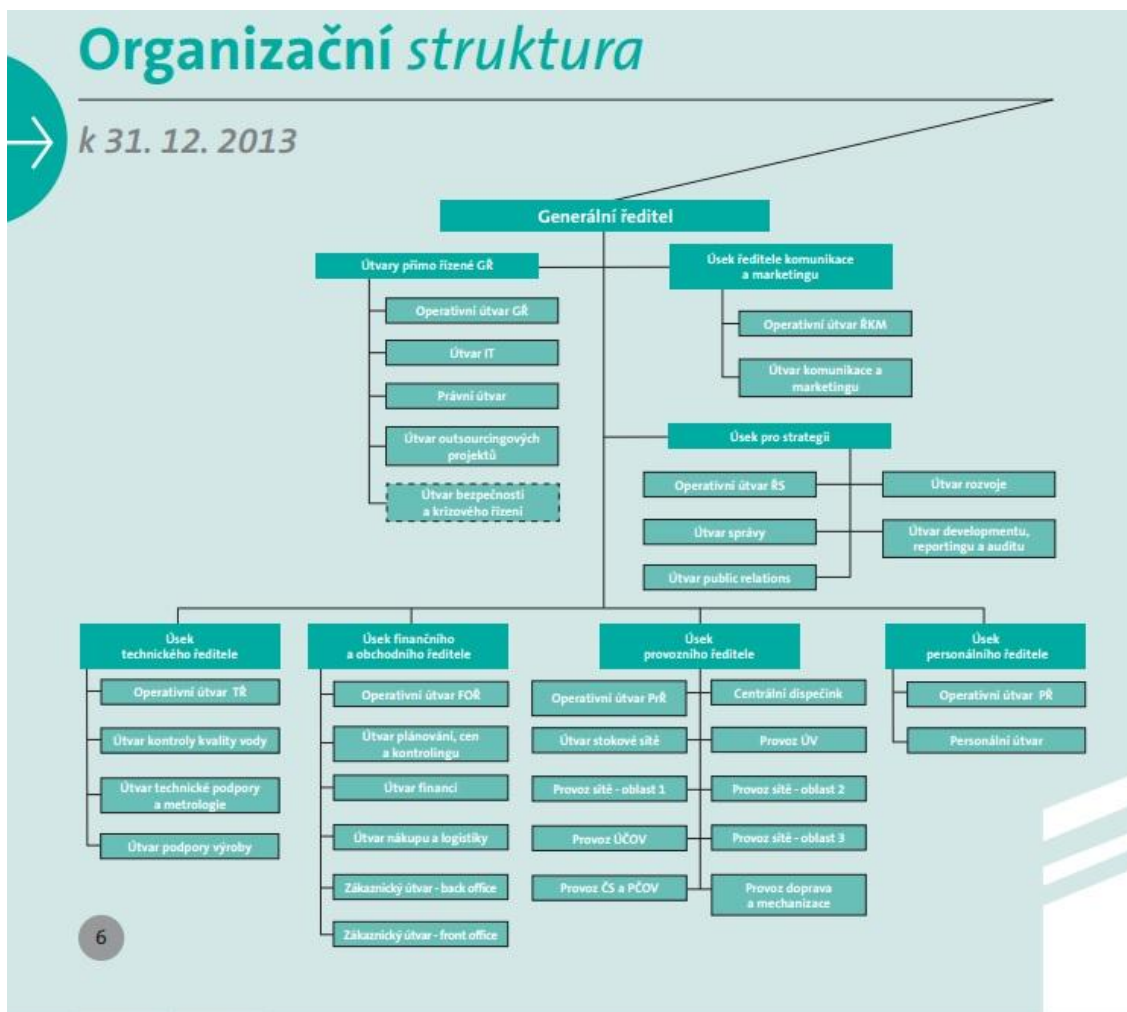
Kromě samotné dodávky a odvodu vody zajišťuje společnost také další přidružené činnosti. Jedná se například o řešení havárií, montáž a kontrola vodoměrů, průzkumy a měření vodovodních sítí nebo laboratorní analýzy. Společnost se snaží být také společensky odpovědná, a tak podporuje řadu vzdělávacích projektů a také Nadační fond Veolia.²³

3.1.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je funkcionální. Společnost je rozdělena do několika úseků, kterým je přímo nadřízený generální ředitel. Společnost má velký počet zaměstnanců a také více pracovišť dle jednotlivých úseků. Některá pracoviště jsou od sebe vzdálena i několik kilometrů. Proto je zde důležitá komunikace jednotlivých pracovníků mezi sebou. Samozřejmě je zde důležitá také vnitrofiremní komunikace, prolínající se odděleními, která jsou na sebe přímo nebo nepřímo závislá.

²² srov. PRAŽŠKÉ VODOVODY A KANALIZACE, a.s. *O společnosti* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/o-spolecnosti.html>

²³ srov. PRAŽŠKÉ VODOVODY A KANALIZACE, a.s. *O společnosti* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/o-spolecnosti.html>



Obrázek 7: Organizační struktura PVK, a.s. v roce 2013²⁴

3.2 Informační toky na jednotlivých odděleních společnosti

Komunikační nástroje, i když jsou používány v mnoha organizacích, mají své typické rysy pro každou společnost.

3.2.1 Komunikační nástroje

Komunikační nástroje používané ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., se kterými pracuji nejvíce, jsou e-maily, telefony a informační systém USYS. Zákazníci mohou společnost kontaktovat kromě telefonu a e-mailu také dopisem nebo přímo v kontaktním centru.

²⁴ PRAZSKÉ VODOVODY A KANALIZACE, a.s. *Výroční zpráva 2013* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/res/data/126/013745.pdf?seek=1>, s. 6.

Níže jsem se rozhodl popsat mnou nejčastěji používané nástroje, které mají nějaké specifické rysy:

- e-mail - e-maily jsou v této firmě využívány každý den, a to nejen pro vnitřní komunikaci, ale také pro komunikaci se zákazníky, partnery nebo médii. Všechny e-mailové adresy zaměstnanců mají svůj jasně daný tvar, aby byla společnost na venek prezentována jednotně. Tvar e-mailu je takovýto:
jmeno.prijmeni@pvk.cz
- společnost má také daný jeden e-mail, který slouží primárně pro první kontakt, kam by měli psát zákazníci své dotazy - info@pvk.cz
- telefon - většina zaměstnanců má firemní mobilní telefon, pomocí něhož komunikuje se svými kolegy. Na všech odděleních je minimálně jedna pevná linka, kterou některá oddělení zveřejňují, některým oddělením slouží především pro vnitropodnikovou komunikaci. Zákazníci telefonicky zpravidla kontaktují call centrum, které buď jejich dotazy přímo vyřídí, nebo pokud potřebují konkrétnější informace, zákazníka přepojí na příslušné oddělení.
- USYS - je zákaznický informační systém používaný ve společnosti. Zobrazuje přehled o všech smluvních odběrných místech. Informace jsou do něj přímo importovány z e-mailu info@pvk.cz, ručně jsou sem zapisovány smlouvy a také příchozí dopisy.

3.2.2 Call centrum

Call centrum společnosti vzniklo v prosinci roku 2002 a v prvním měsíci byl jeho provoz pouze zkušební. Od roku 2003 se již najelo na ostrý režim. Call centrum hromadným e-mailem rozesílá informace o větších haváriích městským částem, které pak mohou tyto informace poskytovat svým obyvatelům. Call centrum společnosti má nepřetržitý provoz, proto se do něj můžete dovolat 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Slouží hlavně pro telefonickou komunikaci se zákazníky a také je prvním příjemcem zpráv z e-mailu info@pvk.cz. Tyto zprávy pracovník call centra zanalyzuje a pokud je v jeho možnostech na zprávu odpovědět, tak to učiní. Pokud je dotaz složitější, předá

tuto zprávu na podatelnu, která ji zavede do systému USYS a předá kompetentnímu oddělení.

3.2.3 Operativní útvar generálního ředitele - oddělení reklamací a stížností

Oddělení reklamací a stížností spadá přímo pod generálního ředitele společnosti a je řízeno manažerem operativního útvaru generálního ředitele. Úkolem tohoto oddělení je analyzovat a vyhodnotit jednotlivé reklamace a stížnosti zákazníků a vyřešit je v zájmu spokojenosti obou stran. Toto oddělení má právo oslovovat všechna oddělení ve společnosti pro získávání potřebných podkladů a informací.

Se zákazníky komunikuje většinou pomocí e-mailu a dopisů. Telefonickou komunikaci a osobní jednání se zákazníky využívá minimálně, pouze ve výjimečných případech. Nicméně i pokud dojde ke komunikaci osobně nebo telefonem, finální reakce je vždy písemná. Jelikož celé oddělení sídlí v jedné menší budově v propojených místnostech, tak ke komunikaci mezi kolegy dochází převážně osobním jednáním.

3.2.4 Porovnání oddělení

Obě tato oddělení slouží ke komunikaci se zákazníky. Rozdíl je v rychlosti reakce a obsahu řešení. Call centrum informaci požadovanou zákazníkem pouze předá, ale v případě nespokojenosti zákazníka nemůže danou skutečnost upravit. Naproti tomu oddělení reklamací tuto pravomoc má. Samozřejmě že pouze v případě, pokud dojde k přešetření dotazu s výsledkem, když stížnost byla oprávněná. Z toho také vyplývá, že reakce reklamačního oddělení není otázkou pár minut, ale díky šetření se může protáhnout i na několik dní. Call centrum pro šíření informací mimo firmu využívá především telefon, naopak reklamační oddělení především písemnou komunikaci, ať už e-mailem nebo dopisem.

3.3 Dotazníkové šetření

Pro získání informací o tom, jaké komunikační nástroje se používají v různých odděleních a na různých pozicích, a také jaký pohled na jejich využití mají různí zaměstnanci, jsem zvolil dotazníkové šetření.

Pro co nejrychlejší a nejefektivnější sběr dat jsem vybral online cestu. Dotazník jsem vytvořil na stránkách vyplnto.cz²⁵ a firemním e-mailem jsem rozeslal svým kolegům. Aby nedošlo k vyplnění jinými než relevantními respondenty, dotazník jsem nechal jako neveřejný a tak k němu měl přístup jen ten, komu jsem v e-mailu zaslal odkaz.

Dotazník během jeho dostupnosti na internetových stránkách vyplnilo celkem 25 pracovníků. Průměrná doba vyplnění dotazníku byla čtyři minuty a patnáct vteřin. Jelikož je součástí dotazníku i otázka ohledně spokojenosti, dotazník je vyplňován anonymně. Dotazník jsem nechal zobrazení celý najednou, ne jen postupně samotné otázky, protože některé otázky na sebe přímo navazují a je potřeba vidět možnosti z otázky předcházející.

3.3.1 Rozbor jednotlivých otázek²⁶

Dotazník se skládá celkem z šestnácti otázek. Jedenáct otázek se týkalo přímo komunikace ve firmě a pět bylo segmentačních. Díky těmto segmentačním otázkám bude možné vyhodnotit dotazník nejen celkově, ale i z pohledu několika různých segmentů pracovníků. Tyto segmentační otázky - osobní otázky týkající se respondentů, byly zařazeny až na konec dotazníku, jak je obvykle doporučováno.²⁷

Tato kapitola se věnuje rozboru otázek a jejich celkových výsledků.. Ačkoli byly segmentační otázky až na konci dotazníku, pro vyhodnocení si dovoluji je uvést na začátku, aby bylo jasné složení dotazované skupiny.

- Segmentační otázky - Pohlaví?; Věk; Většinu pracovní doby trávíte?; Vaše pracovní zařazení je?; Délka praxe v PVK, a.s?
 - Těchto pět otázek, zařazených záměrně až na závěr dotazníku, je položeno s cílem možnosti segmentace různých skupin pro srovnání výsledků dotazníku

²⁵ srov. VYPLŇTO. *Dotazník* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://www.vyplnto.cz/>

²⁶ srov. Weissgärber, P. – *Šíření informací v PVK a.s. (výsledky průzkumu)*, 2014. Dostupné online na <http://sireni-informaci-v-pvk-a-s.vyplnto.cz>.

²⁷ srov. VYPLŇTO. *Jaké zvolit pořadí otázek?* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://www.vyplnto.cz/tipy/jak-spravne-sestavit-dotaznik/>

- Otázku ohledně pohlaví respondenta není třeba nějak rozvádět. Jedná se pouze o volbu mezi mužem a ženou.
- Věkové skupiny jsem rozdělil na tři části - pracovníci do 30 let, ve věku mezi 31 a 45 lety a 46 let a starší.
- Dvě otázky jsou věnovány pracovnímu zařazení. První z nich dělí pracovníky pracující v kanceláři a pracovníky v terénu. Druhé dělení se týká zařazení do hierarchie organizace - top management, vedoucí pracovníci a řadoví pracovníci.
- Poslední segmentační otázkou je doba působení v Pražských vodovodech a kanalizacích, a.s. Zde jsem opět volil tři hranice - pracovníci s praxí do jednoho roku, v rozmezí 1 - 5 let a pracovníci působící ve společnosti déle než 5 let.

Celkem jsem rozeslal 80 odkazů na dotazník, a to převážně kolegům z oddělení, se kterými spolupracuji. Očekával jsem, že od lidí co mě znají, bude vyšší návratnost. Bohužel, celková návratnost byla pouze 31 %. Dotazník jsem nechal dostupný po dobu tří dnů, jelikož se domnívám, že pokud dotazovaný nereaguje ihned, tak se k tomu ani později nevrátí. Z celkového počtu 25 respondentů jsou v jednotlivých segmentech v tomto poměru:

• muž	12 krát	48 %
• žena	13 krát	52 %
• do 30 let	9 krát	36 %
• 31 - 45 let	7 krát	28 %
• nad 46 let	9 krát	36 %
• v kanceláři	22 krát	88 %
• v terénu	3 krát	12 %
• top management	0 krát	0 %
• vedoucí pracovník	3 krát	12 %
• řadový pracovník	22 krát	88 %

- praxe do 1 roku 2 krát 8 %
 - praxe 1 až 5 let 4 krát 16 %
 - praxe nad 5 let 19 krát 74 %
- Otázka č. 1 - Jaké používáte nástroje k předávání informací uvnitř firmy? (1. nejčastěji, 6. nejméně často - pokud některé nevyužíváte, napište jej do další otázky)

– Tato otázka udává šest komunikačních nástrojů, o kterých díky mojí praxi vím, že jsou v PVK, a.s. využívány. Těmito nástroji jsou: osobní komunikace, meeting/porada, telefonická komunikace, formulář s názvem Interní sdělení, e-mail a informační systému USYS. Cílem otázky bylo tyto nástroje seřadit od nejpoužívanějšího nástroje po ten nejméně užívaný. Celkem byly tyto nástroje respondenty seřazeny takto:

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| 1. e-mail | (průměrné pořadí 2,08) |
| 2. telefonická komunikace | (průměrné pořadí 2,32) |
| 3. osobní komunikace | (průměrné pořadí 2,88) |
| 4. USYS | (průměrné pořadí 3,48) |
| 5. meeting/porada | (průměrné pořadí 4,6) |
| 6. formulář "interní sdělení" | (průměrné pořadí 5,64) |

– Nejčastěji používaným nástrojem pro předávání informací uvnitř firmy je e-mail, za kterým je v závěsu telefonická komunikace. Myslím, že hlavním důvodem, proč se na prvních pozicích umístily tyto dva nástroje, je to, že to jsou nástroje používané i v běžné osobní komunikaci. Díky tomu je všichni znají a mají s nimi zkušenosti, a tak je jistě volí jako přední způsob komunikace, než aby se učili něco nového. Tyto dva prvky vnitřní komunikace jsou také velmi rychlé a tak lze s nimi předávat informace k okamžitému použití, které nepočkají například do plánovaných porad.

- Otázka č. 2 - Pokud některý nepoužíváte, napište který:
 - Tato otázka byla nepovinná a respondenti měli za úkol napsat, pokud některý z výše uvedených komunikačních nástrojů nepoužívají při šíření informací uvnitř firmy. Tuto otázku jsem do dotazníku doplnil nad rámec původního plánu, protože v internetovém formuláři nebyla možnost některý z nástrojů v předchozí otázce vynechat a bylo nutné přiřadit pořadí ke všem variantám, aby byla otázka akceptována jako vyplněná. Proto bylo nutné tyto nepoužívané nástroje nějakým způsobem eliminovat. Nejčastěji respondenti jmenovali jako nepoužívané nástroje tyto:

1. formulář "interní sdělení"	18 krát
2. USYS	9 krát
3. meeting/porada	6 krát
 - Z této otázky plyne nejen soupis nástrojů, které nepoužívají některá oddělení, ale hlavně také to, že komunikace prostřednictvím e-mailu, telefonu a přímá komunikace probíhají na všech odděleních.
- Otázka č. 3 - Jaké používáte nástroje k šíření pracovních informací mimo firmu? (1. nejčastěji, 4. nejméně často - pokud některý nepoužíváte, napište jej do další otázky)
 - Další otázka pro seřazení nástrojů komunikace, tentokrát s vnějším okolím firmy. Jejím cílem bylo zjistit, jakými nástroji nejčastěji komunikují zaměstnanci s klienty či partnery společnosti. Dle výsledků dotazníku je pořadí užívání nástrojů následující:

1. E-mailem	(průměrné pořadí 1,8)
2. Telefonicky	(průměrné pořadí 1,92)
3. Dopisem	(průměrné pořadí 2,84)
4. Osobní jednání	(průměrné pořadí 3,44)

- Opět se jako nejčastěji používané nástroje komunikace ukázaly e-mail a telefon. Zde je rozdíl mezi prvním a druhým místem četnosti používání o něco menší než u vnitrofiremní komunikace.
- Otázka č. 4 - Pokud některý nepoužíváte, napište který:
 - Opět otázka psací a nepovinná. Tato otázka má zobrazit nástroje, které nejsou některými pracovníky používány, pokud takové nástroje existují. Z výsledků bylo zjištěno, že tyto nástroje nejsou používány několika dotazovanými pracovníky pro externí komunikaci:

1. Osobní jednání	8 krát
2. Dopisem	2 krát
3. Telefonicky	1 krát
 - Nejméně používaným nástrojem pro externí komunikaci je osobní jednání. V minimálním zastoupení byly uvedeny i dopis a telefon. Mimo jiné se objevily i dvě odpovědi, kde dotazovaní uváděli, že ke komunikaci se zákazníci vůbec na jejich pozici nedochází.
- Otázka č. 5 - Jak získáváte informace o změnách ve firmě, které ovlivňují Vaši práci? (změna ceny, personální změny, změny ve směrnicích, atd.)
 - Tato otázka již opouští zkoumání jednotlivých komunikačních nástrojů a přechází k tomu, odkud vůbec informace pro svoji práci zaměstnanci získávají. Zde jsem opět nabídl pět možností, ze kterých měli respondenti vybrat ty, ze kterých informace ve skutečnosti získávají. Možnost výběru byla z těchto zdrojů: přímé dotazování kolegů a nadřízených, hromadným e-mailem, na poradách útvaru, interním sdělením v Intranetu nebo přes interní časopis. Nejčastěji respondenti označili tyto zdroje:

1. Přímým dotazováním kolegů a nadřízených	88 %
2. Hromadný e-mail	76 %
3. Na poradách Vašeho útvaru	60 %
4. Interní sdělení na úvodní stránce Intranetu	40 %
5. Přes interní časopis	24 %



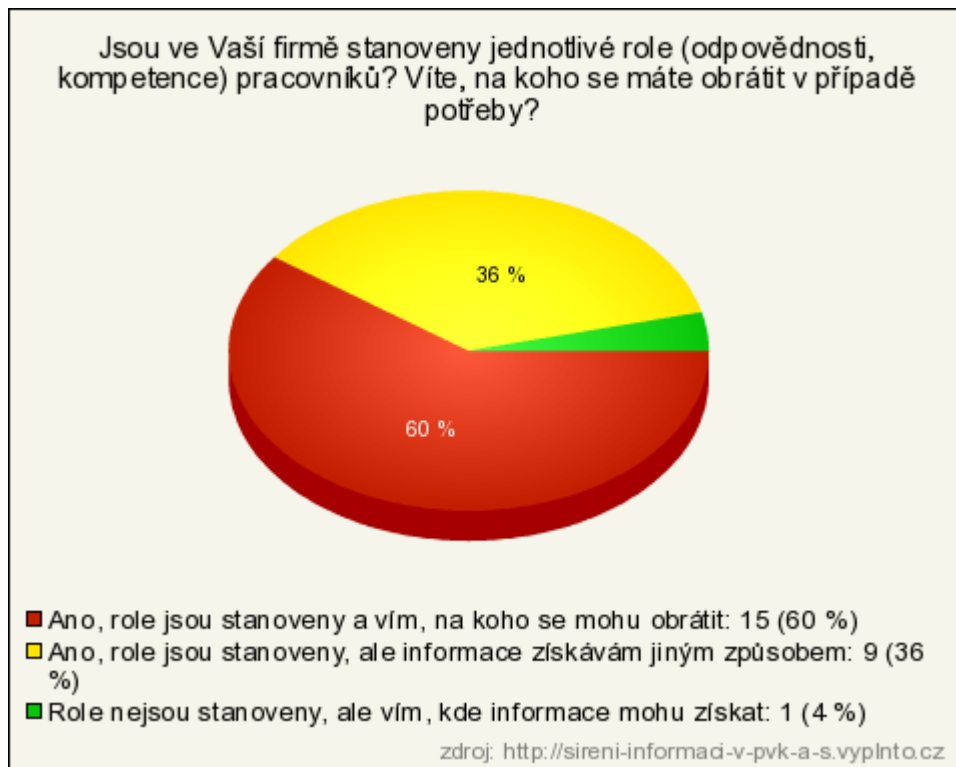
Obrázek 8: Vyhodnocení otázky č. 5²⁸

- Přímé dotazování kolegů a nadřízených používá pro získávání pracovních informací 88 % pracovníků. 76 % zaměstnanců využívá pro získání informací hromadný e-mail. Nejméně pracovníků používá jako zdroj informací interní časopis.
- Otázka č. 6 - Pokud získáváte informace i jinou cestou, prosím napište je zde:
 - Prostor pro vypsání další zdrojů, odkud pracovníci získávají informace potřebné pro svoji práci. Respondenti napsali tyto další zdroje:

1. Odborné semináře nebo školení	6 krát
2. Veletrhy	1 krát
3. Pověřené zdroje	1 krát
4. Ze zákona	1 krát

²⁸ Weissgärber, P. – *Šíření informací v PVK a.s. (výsledky průzkumu)*, 2014. Dostupné online na <http://sireni-informaci-v-pvk-a-s.vyplnto.cz>.

- Z této reakce vyplývá, že společnost poskytuje svým zaměstnancům různá školení a semináře ke zlepšení jejich odbornosti a pracovních znalostí. Sám jsem měl možnost se několika takovýchto školení zúčastnit. V mém případě byly zaměřeny hlavně na vzdělávání v oblasti IT. Tyto semináře probíhají převážně v pracovní době, tudíž nezasahují do volného času pracovníků.
- Otázka č. 7 - Jsou ve Vaší firmě stanoveny jednotlivé role (odpovědnosti, kompetence) pracovníků? Víte, na koho se máte obrátit v případě potřeby?
 - Zde mohli respondenti vybrat pouze jednu možnost s cílem zjistit, zda jsou ve společnosti dobře a jasně rozděleny role odpovědnosti a kompetence. Také zodpoví otázku, jestli pracovníci vědí, na koho se mají obrátit v případě, že potřebují radu nebo odbornou pomoc. V tomto poměru se zaměstnanci rozdělili:
 - 60 % Ano, role jsou stanoveny a vím, na koho se mohu obrátit
 - 34 % Ano, role jsou stanoveny, ale informace získávám jiným způsobem
 - 6 % Role nejsou stanoveny, ale vím, kde informace mohu získat
 - 0 % Role nejsou stanoveny a nevím, kde mohu potřebné informace získat



Obrázek 9: Vyhodnocení otázky č. 7²⁹

- Více než polovina zúčastněných zná role odpovědnosti a kompetentnosti ve společnosti a ví přesně, za kým může pro informace zajít. Třetina zaměstnanců role zná, ale informace získává z jiných zdrojů. Pozitivním jevem je, že ani jeden z respondentů nezvolil možnost toho, že role odpovědnosti nezná a neví, kde získávat potřebné informace.
- Otázka č. 8 - Jakým způsobem probíhá komunikace na Vašem oddělení?
 - V této otázce se jednalo o zjištění toho, zda komunikace uvnitř firmy v jednotlivých odděleních probíhá ve formální nebo neformální rovině. Formálnost jednání v jednotlivých odděleních se také může odrazit ve spokojenosti s pracovním prostředím. Striktně formální prostředí by mohlo vést k nepříznivé atmosféře na pracovišti a tím k neochotě dělit se dobrovolně o informace. Naopak velmi neformální prostředí může vést ke snížení pracovní morálky.

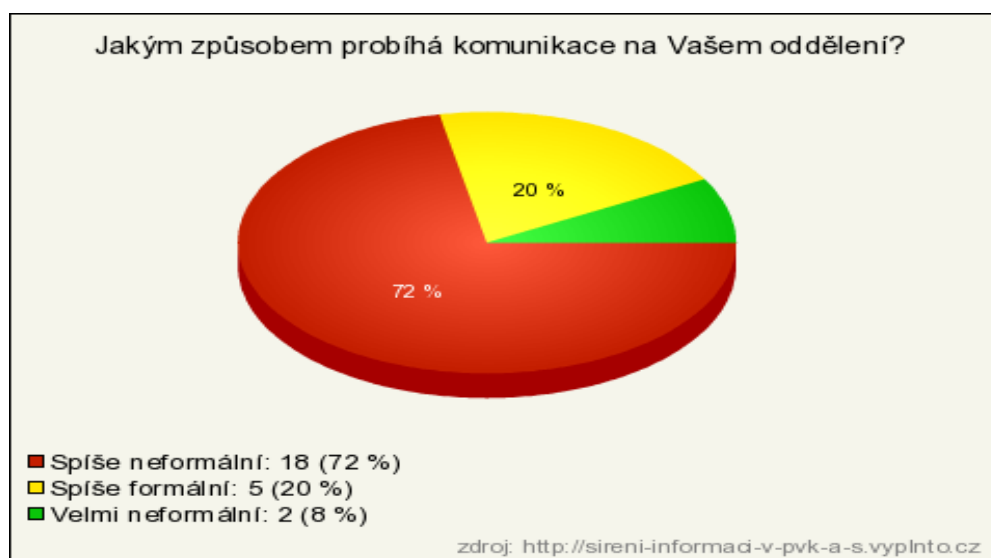
²⁹ Weissgärber, P. – *Šíření informací v PVK a.s. (výsledky průzkumu)*, 2014. Dostupné online na <http://sireni-informaci-v-pvk-a-s.vyplnto.cz>.

- Zaměstnanci rozdělili formálnost na svém oddělení takto:

72 % Spíše neformální

20 % Spíše formální

8 % Velmi neformální



Obrázek 10: Vyhodnocení otázky č. 8³⁰

- Většina zaměstnanců se přiklání k tomu, že komunikace na jejich oddělení je spíše neformální. Osobně tuto možnost považují za nejlepší z uvedených, protože dle mého názoru zobrazuje částečně přátelské pracovní prostředí, ale zároveň i to, že v případě náročných operací umí k práci přistupovat formálně.
- Otázka č. 9 - Máte na Vašem oddělení pravidelné porady? Jak často?
 - Cílem této otázky je zjistit, jestli probíhá na oddělení pravidelná hromadná komunikace. V případě, že porady na odděleních probíhají, zjistíme i s jakou četností. Zjištěna byla následující fakta o četnosti porad na odděleních:

³⁰ Weissgärber, P. – *Šíření informací v PVK a.s. (výsledky průzkumu)*, 2014. Dostupné online na <http://sireni-informaci-v-pvk-a-s.vyplnto.cz>

- 64 % Jednou měsíčně
- 32 % Nemáme porady
- 4 % Nepravidelně, několikrát za měsíc



Obrázek 11: Vyhodnocení otázky č. 9³¹

- Necelé dvě třetiny respondentů odpověděly, že mají porady jednou měsíčně. Téměř třetina nemá porady vůbec. Minimum ze zúčastněných má porady nepravidelné, ale několikrát za měsíc. Toto může plynout z toho, že některé informace je potřeba předávat co nejrychleji a tudíž pracovníci dané informace získají ještě před hromadnou poradou. To, že jsou většinou porady jednou měsíčně, je podle mě optimální.
- Otázka č. 10 - Máte informaci pro svoji práci včas a v dostatečném množství?
 - Asi nejdůležitější otázka celého dotazníku, protože jasně ukáže, zda jsou informace ve společnosti řízeny tak, aby byly dostupné jejich uživatelům včas a v dostatečném množství. Aby nebyli dotazovaní nuceni volit

³¹ Weissgärber, P. – *Šíření informací v PVK a.s. (výsledky průzkumu)*, 2014. Dostupné online na <http://sireni-informaci-v-pvk-a-s.vyplnto.cz>

pouze mezi možnostmi "ano" a "ne", vložil jsem ještě dvě jemnější odpovědi, které se přiklání vždy spíše k jedné z možností.

72 % Spíše ano

18 % Ano



Obrázek 12: Vyhodnocení otázky č. 10³²

- Výsledky této otázky jsou velmi pozitivní, protože žádný z respondentů nevyjádřil, že by měl problémy ohledně včasnosti a množství potřebných informací. Téměř tři čtvrtiny dotazovaných se přiklonily k možnosti, že potřebné informace mají spíše včas a v dostatečném množství. Slovo "spíše" zde nechává jistý prostor pro zlepšení této situace.
- Otázka č. 11 - Pokud si myslíte, že informace nemáte v dostatečném množství a včas, napadá Vás nějaký návrh na zlepšení situace?

³² Weissgärber, P. – *Šíření informací v PVK a.s. (výsledky průzkumu)*, 2014. Dostupné online na <http://sireni-informaci-v-pvk-a-s.vyplnto.cz>

- Poslední otázka týkající se přímo zkoumaného problému je volná a nepovinná. Cílem bylo, aby respondenti mohli napsat své návrhy na vylepšení situace, pokud vidí prostor pro zlepšování. Vzhledem k relativně velké spokojenosti s dostupností informací tuto otázku zodpověděli pouze dva respondenti, a to následujícím způsobem:
 - všechny dostupné změny rozeslat hromadným e-mailem
 - zavedení jasného postupu šíření informací

- První z odpovědí koresponduje s oblíbeností komunikace prostřednictvím e-mailu, jak již napověděla první a třetí otázka. Druhá odpověď, která si v podstatě stěžuje na nejasnost postupu šíření informací, může být nápovědou pro vedoucí pracovníky. I přes kladné odpovědi z otázky č. 10, ohledně spokojenosti s dostatkem informací, je zde stále nějaký prostor pro zlepšení současného stavu.

2.3.2 Vyhodnocení výsledků dotazníku

Dotazníkového šetření se účastnili převážně řadoví pracovníci, tedy přesně ti, ke kterým může vést nejdelší cesta předávání informací. Zúčastnilo se i několik pracovníků na vedoucích pozicích, ale bohužel nikdo z top managementu.

Z výsledků dotazníků vyplývá, že pracovníci jsou relativně spokojeni se způsobem řízení informací ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. S dostupností informací byli spokojeni nebo spíše spokojeni všichni dotazovaní a v dobrovolné otázce navrhli pouze dva dotazovaní nějaký způsob zlepšení.

Dotazník také ukazuje jistou uvolněnost při komunikaci uvnitř firmy. Většina dotazovaných považuje komunikaci na svém oddělení za neformální a také udává, že hromadné porady, které jistě mívají formálnější ráz, jsou pořádány obvykle jednou do měsíce.

Nejpoužívanějšími nástroji pro komunikaci jsou e-mail a telefonický hovor. Toto platí jak pro komunikaci firemní, tak pro komunikaci s vnějším okolím firmy, jako jsou například zákazníci. Dotazník také vypovídá o dobré organizační struktuře, jelikož

naprostá většina pracovníků zná role, které jsou ve firmě dány, ale hlavně také ví, kde získat potřebné informace pro svoji práci. To značně zkracuje proces získávání podkladů pro práci, které mohou být stěžejním prvkem celého pracovního výkonu zaměstnance, jako je tomu například u reklamačního oddělení.

To, že nejčastěji získávají zaměstnanci potřebné informace přímým dotazováním svých kolegů a nadřízených, vidím jako jeden z problémů. Toto dotazování totiž zdržuje práci jak zaměstnanců, kteří informaci potřebují, tak i zaměstnanců, kteří ji poskytují. Časté dotazování také může být obtěžující pro obě strany.

Kromě již známých způsobů získávání informací, které byly uvedeny v dotazníku (přímé dotazování, hromadné e-maily, porady, intranet a firemní časopis), sami dotazovaní doplnili, že informace potřebné pro svoji práci získávají také na odborných seminářích, školeních nebo veletrzích.

3. Analýza problémů a návrh na zlepšení situace

Jako jeden z problémů v řízení informací ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., vidím to, že informační systém USYS není používán na všech odděleních. Myslím, že kdyby ho všechna oddělení využívala, urychlilo by to komunikaci a přehlednost informací. Mým prvním návrhem na zlepšení situace je tedy zavedení povinnosti práce se systémem USYS na všech odděleních. Všechny formální informace by tak byly na jednom místě a tím by došlo k úspoře času při jejich pozdějším dohledávání.

Další problém vidím v tom, že některé důležité informace jsou zveřejněny pouze na intranetu, ale nechodí o nich žádné další upozornění. Proto může dojít k přehlédnutí některých nových a důležitých informací. Tento problém by mohlo vyřešit automatické rozesílání hromadných e-mailů, pokud je na intranetu zveřejněna nová důležitá informace.

Také se nám stalo, že jsme se o změně ceny jedné ze služeb poskytované společností dozvěděli nejprve neformální a náhodnou komunikací s pracovníky jiného oddělení. Její pravdivost a platnost jsme si poté museli sami zjišťovat od kompetentních oddělení, protože nám informace nebyla oficiální cestou předána. Proto by podle mě mělo ve společnosti vzniknout specializované oddělení nebo schopný manažer, který by jasně nastavil pravidla pro předávání důležitých informací, aby k podobným případům nedocházelo. Toto oddělení by mohlo být zřízeno trvale, byť třeba v menším počtu pracovníků, aby mohlo na zjištěné problémy reagovat průběžně a na řízení toků ve společnosti také dohlíželo. Tento názor ohledně jasnějších pravidel pro řízení toků, jak vyplývá z dotazníku, nesdílím pouze já sám.

Myslím, že informace jsou řízeny ve většině případů vhodně. Nicméně toto jsou některé menší mezery, kterých jsem si při zkoumání situace všiml. Rád bych poukázal na příklad zlepšení, který před několika lety prosadil manažer našeho oddělení. Některá oddělení si stála za používáním formuláře "interní sdělení", ačkoli pro předávání informací z jejich strany je daleko rychlejší využívat e-mail. Nechtěli přistoupit na novou věc a chtěli "jet ve starých kolejích". Nicméně po vzájemné domluvě manažerů našich oddělení ohledně využívání e-mailu, došlo k významnému zlepšení

situace. Stejný efekt by podle mě mohlo mít také zavedení povinnosti využívání systému USYS, jak jsem již výše zmínil.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo popsat a vyhodnotit řízení informací ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. a navrhnout nová řešení, která mohou řízení informací ještě zlepšit.

Pro získání informací o tom, jaké nástroje jsou ve společnosti používány a zda je nastavení komunikačních kanálů dostatečné, bylo využito dotazníkového šetření. Ale tohoto šetření se anonymně zúčastnilo pouze dvacet pět zaměstnanců z osmdesáti oslovených. Bohužel, tento počet nemůže zhodnotit celou firmu, ale poskytl mi alespoň nové názory a podporu některých mých stávajících názorů. Podíl mužů a žen byl vyvážený.

K řízení toků informací se ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. používá hlavně e-mailová, telefonická a osobní komunikace a také informační systém USYS. Bylo zjištěno, že hromadné porady oddělení probíhají většinou jednou za měsíc, nicméně zaměstnanci je pro získávání a šíření informací příliš nevyužívají. V dnešních možnostech informačních technologií lze předávat informace velmi rychle, a hromadné porady mohou sloužit ke shrnutí všech podstatných událostí uplynulého měsíce. Nástrojem, který většina dotazovaných označila jako nepoužívaný, je formulář "interní sdělení".

Samotní zaměstnanci, kteří byli ochotni můj dotazník vyplnit, navrhli pouze ve dvou případech způsob, jakým lze současný stav komunikace ve společnosti zlepšit. Prvním návrhem bylo rozesílání všech dostupných informací hromadným e-mailem, druhým zavedení jasného postupu šíření informací. Respondent, který projevil zájem o zavedení jasného postupu šíření informací, byl také jediným, který si myslí, že role ve společnosti nejsou jasně dány.

Na základě zjištěných informací jsem navrhnul tři možnosti, jak řízení informací v PVK, a.s. zlepšit. Prvním je zavedení povinného využívání systému USYS na všech oddělení, které by mělo ušetřit čas při získávání potřebných informací a koncentrovat určité informace na jednom místě. Druhým návrhem je zavedení automatického hromadného e-mailu, který by upozorňoval na nové důležité informace, které jsou

v některých případech zveřejněny pouze na intranetu. Zde mohou být kvůli velkému počtu dalších informací přehlednuty. Třetím návrhem je zavedení specializovaného oddělení, které by stanovilo jasné postupy pro řízení informací. V případě, že by se našel vhodný manažer, možná by nebylo třeba zakládat nové oddělení, ale dát to na starost pouze jemu.

V celkovém součtu však považuji já i respondenti dotazníků řízení informací v PVK, a.s., za uspokojivé.

Anotace

Příjmení a jméno: Petr Weissgärber
Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc

Název bakalářské práce v českém jazyce:

Řízení informačních toků ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Název bakalářské práce v anglickém jazyce:

Management of Information Flows in the Company Pražské Vodovody a Kanalizace, a.s.

Vedoucí práce: Ing. Anežka Machátová
Počet stran: 52
Počet příloh: 1
Rok obhajoby: 2014

Klíčová slova v českém jazyce: informace, komunikace, management

Klíčová slova v anglickém jazyce: information, communication, management

Hlavním cílem této práce je analýza a zhodnocení současného stavu řízení informačních toků ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. První část práce poskytuje základní údaje o informacích, komunikaci a řízení. Druhá část práce se zaměřuje na představení společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. a zhodnocení současného stavu. Informace pro toto hodnocení vyplývají z dotazníku vyplněného zaměstnanci společnosti. V závěru také představuje řešení, jak řízení informací ve společnosti ještě zlepšit.

The main objective of this work is to analyze and evaluate the current condition of management of information flows in the company of PVK, a.s. The first part provides basic statements about information, communication and management. Second part focuses on the presentation of the company PVK, as and evaluate the current condition. Information for this assessment derive from questionnaires completed by company employees. In conclusion, also presents solutions for information management of the company to manage information better.

Seznam literatury

1. DOHALSKÁ-ZICHOVÁ, Marie. *Dynamika verbální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1990. ISSN 0567-8269.
2. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 46. ISBN 80-251-1250-0.
3. JANDA, Patrik. *Vnitřní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy* [online]. Praha: Grada Publishing, 2004 [cit. 2014-06-20]. ISBN 80-247-0781-0.
4. PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
5. ŠTĚDRŇ, Bohumír. *Manažerské řízení a informační technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2052-4.
6. TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2728-8.
7. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje

1. ČVUT. Organizování [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_organizovani.pdf
2. IKAROS. *Informace* [online]. [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: <http://www.ikaros.cz/rubrika/informacni-veda>
3. MIRAS. *Management vedení* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-vedeni.php>
4. MUNI. *Komunikace* [online]. [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/384624/ff_m/diplomova_prace_MP_2013_xix8u.pdf
5. OFICIÁLNÍ SERVER ČESKÉHO SOUDNICTVÍ. *Veřejný rejstřík* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-rozsirene>

6. PRAZSKE VODOVODY A KANALIZACE, a.s. *Nové logo* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: http://www.pvk.cz/clanek/pvk-ma-nove-logo.html#.U6b4p_1_uz4
7. PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE, a.s. *O společnosti* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: O společnosti. [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/o-spolecnosti.html>
8. PRAZSKE VODOVODY A KANALIZACE, a.s. *Výroční zpráva 2013* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/res/data/126/013745.pdf?seek=1>
9. SHKAMINSKY. *Shannon-Weaver Mathematical Model* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.shkaminski.com/Classes/Handouts/Communication%20Models.htm>
10. SSPBRNO. *Informace* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: https://moodle.sspbrno.cz/pluginfile.php/9834/mod_resource/content/4/01_INS_Informace.pdf
11. SVSE. *Management* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.svse.cz/uploads/File/Management.pdf>
12. VODÁRENSTVÍ. *Pražské vodovody a kanalizace, a.s.* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.vodarenstvi.com/hl.mesto-praha.php>
13. VYPLŇTO. *Dotazník* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://www.vyplnto.cz/>
14. VYPLŇTO. *Jaké zvolit pořadí otázek?* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://www.vyplnto.cz/tipy/jak-spravne-sestavit-dotaznik/>
15. Weissgärber, P. – *Šíření informací v PVK a.s. (výsledky průzkumu)*, 2014. Dostupné online na <http://sireni-informaci-v-pvk-a-s.vyplnto.cz>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma komunikačního systému	13
Obrázek 2: Časté faktory nefungující vnitrofiremní komunikace	16
Obrázek 3: Liniová organizační struktura	19
Obrázek 4: Liniově štábní struktura.....	20
Obrázek 5: Funkcionální organizační struktura.....	20
Obrázek 6: Logo PVK, a.s.	25
Obrázek 7: Organizační struktura PVK, a.s. v roce 2013.....	27
Obrázek 8: Vyhodnocení otázky č. 5	35
Obrázek 9: Vyhodnocení otázky č. 7	37
Obrázek 10: Vyhodnocení otázky č. 8.....	38
Obrázek 11: Vyhodnocení otázky č. 9.....	39
Obrázek 12: Vyhodnocení otázky č. 10.....	40

Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den vážení kolegové,

prosím Vás o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci, který se týká šíření informací v Pražských vodovodech a kanalizacích.

Tento dotazník je anonymní a nezabere Vám více než 5 minut.

Předem děkuji za vyplnění.

Petr Weissgärber

1. Jaké používáte nástroje k předávání informací uvnitř firmy? (1. nejčastěji, 6. nejméně často - pokud některé nevyužíváte, napište jej do další otázky)

- osobní komunikace
- meeting/porada
- telefonická komunikace
- formulář "interní sdělení"
- e-mail
- USYS

2. Pokud některý nepoužíváte, napište který:

.....

3. Jaké používáte nástroje k šíření pracovních informací mimo firmu? (1. nejčastěji, 4. nejméně často - pokud některý nepoužíváte, napište jej do další otázky)

- osobní jednání
- telefonicky
- dopisem
- e-mailem

4. Pokud některý nepoužíváte, napište který:

.....

5. Jak získáváte informace o změnách ve firmě, které ovlivňují Vaší práci? (změna ceny, personální změny, změny ve směrnicích, atd.)

- přímým dotazováním kolegů, nadřízených
- hromadným e-mailem
- na poradách Vašeho útvaru
- interním sdělením na úvodní stránce Intranetu
- přes interní časopis

6. Pokud získáváte informace i jinou cestou, prosím napište je zde:

.....

7. Jsou ve Vaší firmě stanoveny jednotlivé role (odpovědnosti, kompetence) pracovníků? Víte, na koho se máte obrátit v případě potřeby?

- Ano, role jsou stanoveny a vím, na koho se mohu obrátit
- Ano, role jsou stanoveny, ale informace získávám jiným způsobem
- Role nejsou stanoveny, ale vím, kde informace mohu získat
- Role nejsou stanoveny a nevím, kde mohu potřebné informace získat

8. Jakým způsobem probíhá komunikace na Vašem oddělení?

- Velmi formální
- Spíše formální
- Spíše neformální
- Velmi neformální

9. Máte na Vašem oddělení pravidelné porady? Jak často?

- Denně
- Několikrát do týdne
- Jednou týdně
- Nepravidelně, ale několikrát za měsíc
- Jednou měsíčně
- Nemáme porady

10. Máte informace pro svoji práci včas a v dostatečném množství?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Pokud si myslíte, že informace nemáte v dostatečném množství a včas, napadá Vás nějaký návrh na zlepšení situace?

.....
.....

12. Pohlaví:

- Muž
- Žena

13. Věk:

- do 30 let
- 31 - 45 let
- 46 let a více

14. Většinu pracovní doby trávíte:

- v kanceláři
- v terénu

15. Vaše pracovní zařazení je:

- Top management
- Vedoucí pozice
- Řadový zaměstnanec

16. Délka praxe v PVK, a.s.:

- do 1 roku
- 1 - 5 let
- více jak 5 let