

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Marie Dudová

**Proces vnitropodnikové komunikace ve společnosti
Aquapark Olomouc, a.s.**
The Process of Internal Communication
in Aquapark Olomouc, a.s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a čerpala jen z uvedených informačních zdrojů.

V Olomouci 31. 3. 2011

.....

vlastnoruční podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Mgr. Renátě Pavlíčkové za odborné konzultace a vedení této bakalářské práce. Děkuji také Mgr. Martinu Zielinovi za cenné rady a připomínky a vedení společnosti Aquapark Olomouc, a.s., zejména Ing. Daliboru Přikrylovi za umožnění dotazníkového šetření, za jeho čas a ochotu při poskytování informací.

Úvod	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 Komunikace	7
2 Proces komunikace.....	8
2.1 Komunikační kanály.....	8
2.2 Komunikační šumy.....	8
2.3 Zpětná vazba.....	9
3 Formy komunikace	10
3.1 Nonverbální komunikace	10
3.2 Verbální komunikace	10
4 Metody komunikace.....	11
4.1 Ústní komunikace.....	11
4.2 Písemná komunikace.....	12
4.3 Elektronická komunikace	12
4.4 Vizuelní komunikace.....	12
5 Komunikace v organizaci	13
5.1 Směry komunikace v organizaci	13
5.2 Komunikační média v organizaci.....	15
5.3 Prostředky komunikace v organizaci	16
5.3.1 Porady.....	16
5.3.2 E-mailová komunikace.....	16
5.4 Manažerská komunikace	17
5.4.1 Manažer	17
5.4.2 Komunikační dovednosti.....	18
6 Cíle manažerské komunikace.....	19
II. PRAKTICKÁ ČÁST	20
7 Aquapark Olomouc, a.s.	20
7.1 Profil společnosti.....	20
7.2 Historie a současnost společnosti.....	21
7.3 Portfolio služeb.....	23
8 Proces komunikace ve společnosti	24
8.1 Metody komunikace	24
8.2 Prostředky komunikace	25

8.2.1 Osobní rozhovor	25
8.2.2 Nástěnky	26
8.2.3 E-mail	26
8.2.4 Porady	26
8.2.5 Vnitropodnikové směrnice a předpisy	27
8.2.6 Plakáty	27
8.3 Čipový systém komunikace	27
8.3.1 Docházkový systém komunikace	28
8.3.2 Přístupový systém komunikace	29
9 Dotazníkové šetření ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s.	30
9.1 Stanovení cílů, hypotéz a operacionalizace	30
9.1.1 Průběh dotazníkového šetření	32
9.1.2 Základní údaje o respondentech	32
9.1.3 Hodnocení otázek dotazníkového šetření	33
10 Doporučení	39
Závěr	41
Anotace	42
Literatura a prameny	43
Seznam obrázků	45
Seznam tabulek	46
Seznam příloh	48

Úvod

V dnešní době plné sociálních sítí a rozvoje „elektronických vztahů“ zapomínáme, že osobní komunikace mezi lidmi je bohatstvím a je tím nejjednodušším způsobem, jak si navzájem vyměňovat informace. To stejné platí i o komunikaci v organizaci, a proto jsem se rozhodla napsat tuto bakalářskou práci na téma „Proces vnitropodnikové komunikace ve společnosti Aquapark Olomouc, a. s. Vnitropodniková komunikace je velmi důležitým aspektem pro plnění cílů organizace a tudíž se blíže věnuji komunikaci uvnitř organizace, kde nyní působím na pozici recepční. Jedná se o firmu Aquapark Olomouc, a.s., jež je velmi mladou organizací disponující nevelkými zkušenostmi v oblasti manažerské komunikace.

Dle mého názoru není možné nekomunikovat. Je to totiž základ našeho bytí a vnímání sebe sama jako tvora schopného racionálně myslet. Především potom, když jsme zaměstnanci nějaké organizace a je pro nás nutností neustále komunikovat, abychom naplnili nejen naše osobní cíle, ale především cíle organizace. Každý z nás je vybaven určitými komunikačními dovednostmi a ty bychom měli neustále rozvíjet a snažit se naučit vnímat svoje okolí. Tato podmínka je velmi důležitá u manažerů, kteří i přesto, že mají dobré komunikační schopnosti a dovednosti, ještě nemusejí být zaručeně dobrými manažery. Právě vnímání svého okolí je dělá dobrými manažery. Měli by znát své podřízené, znát jejich názory a postoje a tím je pak celý proces komunikace snadnější.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První z nich je část teoretická, jež je věnována pojmu komunikace, komunikačnímu procesu, formám a metodám komunikace a v neposlední řadě tolik důležité komunikaci uvnitř organizace a manažerské komunikaci. Část praktická je věnována společnosti Aquapark Olomouc, a.s., jež blíže představuji a zabývám se procesem vnitropodnikové komunikace v této společnosti. Nejdůležitější částí je ovšem hodnocení a rozbor dotazníků, které vyplnili zaměstnanci společnosti. Dotazníkové šetření bylo prováděno na základě metody analýzy.

Cílem této bakalářské práce je provést právě analýzu vnitropodnikové komunikace a poté na základě zjištěných skutečností z dotazníkového šetření ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s. navrhnout opatření, která by dané organizaci pomohla ke zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace

Komunikace vychází z latinského *communicare*, což znamená sdílet nebo radit se.¹ Patří již od pradávna mezi nejdůležitější formu dorozumívání se mezi lidmi. „Komunikace je schopnost jedince navázat kontakt s druhými lidmi a dorozumět se s nimi, je to proces, v jehož průběhu dochází ke sdělování a výměně významů a vytváření vztahů.“² Nejde jen o slovo mluvené, ale komunikace je přenos myšlenek, pocitů, názorů a nálad. Jde tedy o komunikaci verbální a komunikaci neverbální.

V pravěku lidé ani mluvené slovo neměli a neverbální komunikace byla jediným prostředkem komunikace. V té době se začal vyvíjet proces, který je součástí našeho každodenního života bez rozdílu věku, pohlaví, sociálního zařazení ve společnosti nebo například pracovního zařazení.³ Komunikuje každý. A to už jen tím, jak vypadáme nebo jaký máme vkus.

Aby vůbec komunikace mohla vzniknout, je třeba účasti dvou stran, vysílajícího a příjemce, mezi nimiž probíhá jisté sdělení, jež doprovází zpětná vazba. Ta nemusí být vždy vyslovena nahlas. Když například komunikujeme už tím, jak vypadáme, zpětná vazba je to, co si o našem vzhledu myslí okolí, aniž by vůbec něco nahlas řeklo.

Existence komunikace má dvě podoby, jež se navzájem neustále prolínají. Z neverbální komunikace se vyvinula verbální, a proto je lidstvo dnes na takové úrovni. Můžeme si sdělovat vše, co nás obklopuje, co nás zajímá a co nás činí osobnostmi. Přenos informací je to nejcennější a nejdražší, co můžeme mít.

Pokud lidé nejsou schopni se domluvit nebo si nedokážou sdělit, co od sebe navzájem očekávají, bývá problém takovéto situaci vyřešit. Každý by se měl snažit porozumět druhému a pochopit, co dotyčný chce a jaký je smysl jeho sdělení. Jen tak totiž lze předejít vážnoucí komunikaci. Je to vždy o dvou stranách, na jejichž konci stojí lidé, kteří chtějí komunikovat, ovšem ne vždy se to podaří. Proto se musíme učit umění komunikace a dělat vše tak, abychom předcházeli situacím, kdy nejsme schopni si porozumět. Vždyť na tom stojí i celé lidstvo.

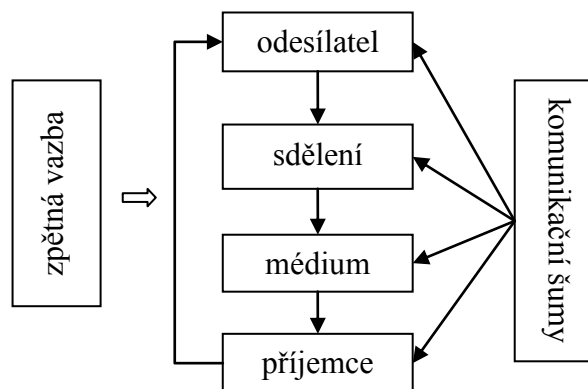
¹ Srov. PLAMÍNEK, J., *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*, s. 10.

² HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*, s. 67.

³ Srov. JANÁČKOVÁ, L., *Praktická komunikace pro každý den*, s. 15.

2 Proces komunikace

Komunikace probíhá mezi dvěma či více stranami, které si vyměňují určité informace. Vždy je třeba tedy zapotřebí nějaký zdroj, který vysílá sdělení příjemci. Ten sdělení dekóduje prostřednictvím dekodéru a následně poté provede zpětnou vazbu, což značí, zda příjemce sdělení pochopil. Nedílnou součástí komunikačního modelu jsou ovšem i šumy, které přichází z okolí a které narušují celkový průběh komunikace. Komunikační šumy mohou být jak na straně sdělovacího, tak na straně příjemce a v neposlední řadě při přenosu sdělení v komunikačním kanále, což je cesta, kterou sdělení jde. Komunikační model znázorňuje obr. 1.



Obr. 1 – Obecný model komunikace⁴

2.1 Komunikační kanály

Komunikačními kanály se rozumí komunikační cesty, tedy způsoby, jimiž dochází k přenosu informací od odesílatele k příjemci prostřednictvím komunikačních médií. Vždy je nutné zvážit směr a způsob přenosu těchto informací, aby bylo docíleno jejich správného přenosu ideálně bez komunikačních šumů a se správným pochopením ze strany příjemce.

2.2 Komunikační šumy

Komunikační šumy jsou nedílnou součástí komunikačního procesu. Narušují proces komunikace, jelikož zabraňují výsledku a efektu komunikace. Jedná se

⁴ Srov. DEVITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace*, s. 33.

o nepřesné vyznění sdělení ve smyslu zkreslení nebo například celé změny významu sdělení.⁵

Komunikační šumy na straně vysílajícího:

- nepřesnost,
- nepravdivost informace,
- příliš málo nebo příliš mnoho informací,
- špatný projev (velmi rychlý nebo velmi pomalý),
- vady řeči (koktání, ráčkování, porušení horního patra v ústech, sykavky,...),
- neschopnost poznat potřeby protistrany.

Komunikační šumy na straně příjemce:

- zaujatost,
- nechtění porozumět informaci,
- netrpělivost,
- nepozornost,
- vady sluchu,
- skákání do řeči.

Komunikační šumy v komunikačním kanále:

- hluk,
- nevhodné prostředí,
- závady v technice.

2.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba je velmi důležitým faktorem při komunikaci nejen mezi lidmi. Pokud dojde k tomu, že příjemce dané sdělení nepochopí, zpětná vazba nemůže fungovat. Zpětná vazba je pochopení informace, kterou odesílatel poslal.

Zpětná vazba je realizována na několika úrovních, a to na úrovni odpovědi, že příjemce sdělení pochopil, dále pak na úrovni zopakování daného sdělení ze strany příjemce, aby měl odesílatel jistotu, že sdělení bylo skutečně porozuměno a na úrovni kontroly při provedení úkolu. Zda příjemce sdělení udělal to, co skutečně měl.⁶

⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., a ŠULEŘ, O., *Management*, s. 520.

⁶ Srov. Tamtéž, s. 521.

3 Formy komunikace

Existují dvě základní formy komunikace, a to komunikace nonverbální neboli komunikace prostřednictvím jiných vyjádření, než jsou slova a písmo a komunikace verbální prováděná právě slovy a písmem. Neustále se mezi sebou prolínají.

3.1 Nonverbální komunikace

Nonverbální komunikace tvoří 90 % naší komunikace, zbylých 10 % zaujímá verbální. Nonverbálnost jsou naše gesta, výraz obličeje, postoj těla, doteky, hlasitost řeči apod. Všechny tyto projevy doprovázejí verbální komunikaci a jsou její součástí. Měli bychom dbát na náš neverbální projev hlavně ve společnosti, protože ta nás hodnotí. Je také ovlivněna způsobem našeho života, naší výchovou nebo prostředím, ve kterém se vyskytujeme.

3.2 Verbální komunikace

Verbální komunikace je komunikace mluveným či písemným projevem.⁷ Mluvený projev člověka by měl být promyšlený a vyjadřovat to, co opravdu člověk chce říct, protože je to v určitém slova smyslu vizitka každého jedince. „Řeč je možné definovat jako vyjadřování myšlenek artikulovanou mluvou v konkrétním jazyce. Řeč je jednou z nejdůležitějších forem sociální komunikace.“⁸ Společně s komunikací neverbální tvoří náš projev.

Verbální komunikace probíhá buď na úrovni racionální, nebo na úrovni emocionální.⁹ Racionální komunikace probíhá bez jakýchkoliv emocí a je používán výhradně jen rozum. Co se týče té emocionální, jedná se zejména o komunikaci v okruhu blízkých a známých, ale není to vždy pravidlem.

Psaným projevem je myšlen přenos názorů, myšlenek a pocitů na papír vlastní rukou anebo prostřednictvím elektronického způsobu projevu, což je v dnešní době více používaná forma písemného projevu.

⁷ Srov. MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 113.

⁸ JANÁČKOVÁ, L., *Praktická komunikace pro každý den*, s. 17.

⁹ Srov. MALEČKOVÁ, M., *Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě* [online], 2009 [cit. 2010-12-10], < <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html> >.

4 Metody komunikace

Metody komunikace si volí komunikující sami. Záleží na typu sdělení, na tom kdo komunikuje a na tom, kde je právě komunikace realizována. Nejčastější metodou je metoda ústní komunikace, která tvoří základ naší komunikace a je tou nejjednodušší cestou, jak si navzájem měnit informace. V následujících čtyřech podkapitolách jsou uvedeny 3 základní metody komunikace a jedna doplňková.¹⁰

4.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace je nejvíce používaná metoda komunikace, jelikož nás provází každodenním životem a běžně se s ní setkáváme. Je nejjednodušším způsobem, jak něco sdělit, jak o něco poprosit nebo jak na něco reagovat. Aby byla ústní komunikace opravdovou komunikací, je zapotřebí alespoň dvou stran, které budou navzájem komunikovat a navzájem si vyměňovat různá sdělení.

Obě komunikující strany, sdělující i příjemce by měly věnovat pozornost tomu, co říkají a jak to říkají.

Příklady hledisek, kterými by se měl řídit sdělující:¹¹

- připravit se na komunikaci,
- zaujmout na první pohled,
- soustředit se na komunikaci,
- dobře zvolit metodu komunikace a komunikační médium,

Příklady hledisek, kterými by se měl řídit příjemce:¹²

- pozorně poslouchat,
- nechat sdělujícího říct celé sdělení,
- když sdělující mluví, my mlčíme,
- zpětná vazba – reakce.

¹⁰ Srov. VEBER, J., a kol., *Management: Základy – prosperita – globalizace*, s. 199.

¹¹ Srov. Tamtéž, s. 199.

¹² Srov. Tamtéž, s. 200.

4.2 Písemná komunikace

Písemná komunikace je nyní více využívána spíše v pracovních záležitostech. Pokud ovšem nemyslíme elektronickou komunikaci, o níž je psáno v podkapitole 4.3. Z každodenního života se písemná komunikace pomalu vytrácí a nahrazuje ji právě ta elektronická.

Hlavní výhodou písemné komunikace je především zachování informací na dlouhý čas. Písemná komunikace také umožňuje větší přesnost a poskytuje možnost si předem věci lépe připravit tak, aby poté člověk mohl říct to, co opravdu říct chtěl. To, co napíšeme, jde ještě mnohokrát změnit, ale naopak to, co vyslovíme, vzít už tak lehce zpátky nejde.

4.3 Elektronická komunikace

Rozvoj elektronické komunikace nastal s rozšířením internetu (veřejná síť) a intranetu (soukromá síť) do škol, domácností a firem, kdy jednotlivá elektronická sdělení probíhala mezi uživateli internetu prakticky neustále. Elektronická komunikace prožívá svůj boom, neustále dochází k inovacím a vývoji nových technologií. Elektronická komunikace patří také k levné příležitosti, jak získávat nespočetné množství informací a jak téměř zadarmo komunikovat s ostatními.

Dalším způsobem interní elektronické komunikace je elektronický čipový systém, jehož hlavní výhody spočívají v informovanosti vedení o činnosti pracovníků. Každý pracovník je vybaven čipem, kterým se registruje do elektronického systému a jeho pohyb je monitorován na základě každého označení čipu na dané elektronické místo, které je za tímto účelem vytvořeno.

4.4 Vizuální komunikace

Vizuální komunikace je doplňkovou formou komunikace ke všem třem výše uvedeným. Je dokreslením daného tématu, přibližuje pochopení tématu a následně je možné pomocí ní prezentovat výsledky celého procesu komunikace ve smyslu vizuálního znázornění dané problematiky, daného tématu. Jedná se zejména o grafy, obrázky, tabulky nebo také může mít formu videozáznamů a audio záznamů.

5 Komunikace v organizaci

„Vnitrofiremní komunikace je promyšlené propojení firmy pomocí formálních a neformálních prostředků, je jako krevní oběh v těle.“¹³

Komunikace není vždy tou nejjednodušší činností managementu, ovšem je nedílnou součástí každé organizace. Špatně fungující komunikace má za následek špatně vypracované úkoly a vedení firmy i zaměstnanci jsou nespokojeni. Komunikaci by se měla věnovat velká pozornost na všech úrovních managementu.

Dá se říct, že komunikace v každé organizaci je prostředkem pro dorozumívání a pro zabezpečení manažerským funkcí a je v každé organizaci jiná. Záleží na mnoha faktorech, které tvoří organizaci právě takovou jaká je. Například velikost, počet pracovníků, národní či nadnárodní charakter, výše obratu a mnoho jiných.

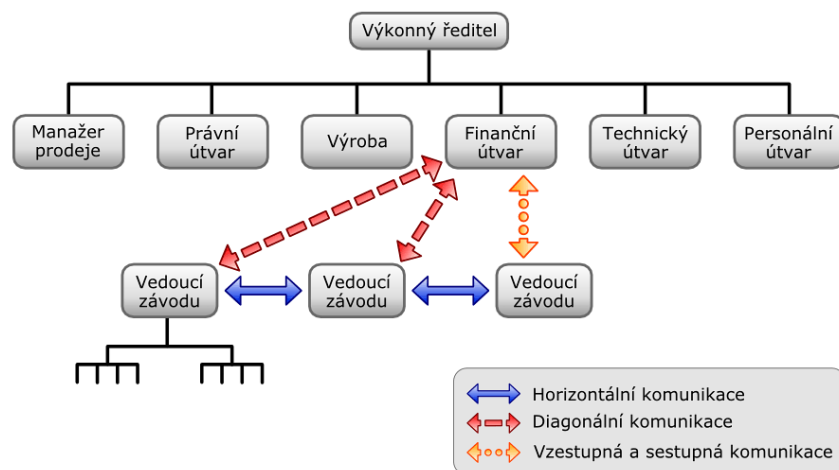
Jistým vodítkem správné komunikace je tzv. organizační struktura, jež vytyčuje právě vztahy nadřízenosti a podřízenosti a určuje úkoly jednotlivých pracovníků či oddělení nebo úseků. Organizace si upraví tuto hierarchii dle svých parametrů a je nutné, aby s ní byl každý člověk, který v organizaci zastává nějakou funkci, seznámen.

5.1 Směry komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci probíhá třemi směry – horizontálně (komunikace napříč), vertikálně (shora dolů a naopak) a diagonálně (komunikace mezi všemi pracovníky a vedením).¹⁴ Fungování manažerské komunikace znázorňuje obr. 2.

¹³ HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*, s. 65.

¹⁴ Srov. HÁLEK, V., *Manažerská komunikace* [online], 2009 [cit. 2010-12-16], s. 7 – 8, <http://halek.info/dokumenty/po_p1_06.pdf>.



Obr. 2 – Vzor komunikace v organizaci¹⁵

Horizontální komunikace

Jedná se o komunikaci na stejné úrovni řízení, tedy o komunikaci na stejné stupni organizační struktury. Neexistují zde formální komunikační cesty a je tvořena spíše dobrovolnou komunikací mezi pracovníky. Jedná se o přenosy informací důležitých pro plnění úkolů na daném pracovišti.

Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace je komunikace podřízených se svými nadřízenými. Podřízení pracovníci dávají najevo své názory, svoje připomínky a děje se tak nejčastěji prostřednictvím firemních porad, kde se může každý kdo je účasten vyjádřit.

Sestupná komunikace

Jedná se o typickou komunikaci v organizaci, kdy vedoucí pracovníci dávají svým podřízeným pokyny k práci a ti je plní. Tato komunikace je nedílnou součástí každé organizace, protože bez ní by pracovníci nebyli motivováni a nebylo by dosahováno cílů organizace. Pracovníci musí znát rozsah své pracovní činnosti a tyto informace získávají právě od nadřízených.

Diagonální komunikace

Tento typ komunikace je nejméně využívanou formou komunikace v organizacích.¹⁶ Jedná se o případy, kdy je časově náročné a téměř nemožné efektivně komunikovat přímo s nadřízeným či podřízeným článkem a ani s článkem na stejné

¹⁵ HÁLEK, V., *Manažerská komunikace* [online], 2009 [cit. 2010-12-16], s. 8, <http://halek.info/dokumenty/po_p1_06.pdf>.

¹⁶ Srov. Tamtéž, s. 10.

úrovni řízení, ale komunikuje se s jinými útvary, se kterými nelze komunikovat přímo.¹⁷ Tato komunikace zejména zkracuje čas a umožňuje tak rychlejší a snadnější sdělování informací s tím, s kým potřebujeme.

5.2 Komunikační média v organizaci

Aby byla komunikace na dokonalé úrovni, musí být dokonalé také komunikační média, kterými dochází k přenosu informací. Závisí na mnoha faktorech, zejména pak na potřebě rychlosti doručení zprávy, množství informací, které potřebujeme sdělit a hlavně finanční zatížení procesu přenosu informací od odesílatele k příjemci.¹⁸

Komunikační média se objevují ve všech metodách komunikace, v ústní, písemné i elektronické a je na nás jakou metodu si pro přenos informací vybereme. Každá z těchto variant má své výhody a nevýhody, které blíže popisuje tab. 1.

Tab. 1 – Výhody a nevýhody komunikačních médií¹⁹

Médium	Výhody	Nevýhody
Ústní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Přímý prostředek komunikace, • fyzická blízkost, vidění i slyšení původce (s výjimkou telefonu), • možnost okamžité výměny názorů, • účast všech přítomných a jejich zapojení do diskuze. 	<ul style="list-style-type: none"> • Přítomnost protivníka, • nedostatek času na reakce a promyšlení názoru, • následná zdlouhavá diskuze o tématu, • žádný záznam o vyslovených skutečnostech.
Písemná komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Písemný záznam skutečností, • záznam do dokumentace, která je poté vždy k dispozici. 	<ul style="list-style-type: none"> • Příliš pracná, • časově náročná, • nemožnost zpětné vazby, • nemožnost vyjádření výměny názorů.
Vizuální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost vizuálního vyjádření, • zjednodušení psaného a mluveného projevu, • možnost ilustrace projevu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba mluveného a psaného projevu nutná, • časová a finanční náročnost, • nutnost jiných dovedností pro lepší pochopení vizuálního projevu.
Elektronická komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlost a malá finanční náročnost, • možnost přenosu velkého počtu informací, • možnost okamžité zpětné vazby. 	<ul style="list-style-type: none"> • Příliš velké množství informací, dochází ke ztrátě orientace v nich, • absence fyzického kontaktu.

¹⁷ Srov. HÁLEK, V., *Manažerská komunikace* [online], 2009 [cit. 2010-12-16], s. 8, < http://halek.info/dokumenty/po_p1_06.pdf>.

¹⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., a ŠULEŘ, O., *Management*, s. 522.

¹⁹ Srov. Tamtéž, s. 522.

5.3 Prostředky komunikace v organizaci

Prostředky komunikace umožňují lidem v organizaci mezi sebou přenášet informace. Jejich cílem je co nejefektivněji přenést sdělení od odesílatele k příjemci s následnou zpětnou vazbou. Každá organizace si volí své prostředky komunikace dle svých momentálních potřeb. V následujících dvou oddílech jsou popsány dva nejpoužívanější.

5.3.1 Porady

Jedná se o nejefektivnější prostředek komunikace uvnitř organizace. Je to setkání vedení podniku se svými zaměstnanci nebo setkání spolupracovníků za účelem řešení různých záležitostí týkajících se chodu organizace. Existuje mnoho podob porad a pro firmu je podstatné si určit, které porady jí budou nejvíce vyhovovat. Řeší se zde všechny záležitosti od banálních problémů, přes organizační změny až po řešení krizových situací. Porady mohou být menšího či většího charakteru (záleží na počtu účastníků), dále jsou porady operativní (každodenní porady), taktické (úroveň středního managementu) a strategické (úroveň top managementu, řeší se zde dlouhodobé záležitosti).²⁰ Je na vedení podniku, aby si stanovil všechny náležitosti porad a následně je dodržoval. Také je nutné vždy informovat o konání porad všechny pracovníky, jež mají být přítomni.

5.3.2 E-mailová komunikace

Tato komunikace může probíhat mezi každým, kdo má přístup k internetu či intranetu. Jedná se o výměnu informací mezi pracovníky samotnými nebo mezi pracovníky a vedením. Veškerá e-mailová komunikace na pracovišti prostřednictvím intranetu by měla souviset s pracovní činností.

²⁰ Srov. MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 220.

5.4 Manažerská komunikace

Patří k obávané činnosti organizace. Záleží na mnoha faktorech, které ji obklopují avšak i tyto faktory jsou k ničemu, pokud manažer neumí správně komunikovat se svými podřízenými a nevytváří tak vhodné prostředí pro pracovní činnost.

„Vedoucí, kteří pracují nejefektivněji, nikdy neříkají "já". Není to proto, že by se snažili odnaučit říkat "já". Pod pojmem "já" myslí ve skutečnosti "my" - "tým". Dobře chápou, že jejich úkolem je vytvořit funkční tým. Jsou připraveni přijmout odpovědnost a nevyhýbat se jí, ale zásluhy jsou na konto "my". Tím se vytváří prostředí důvěry, které napomůže dosažení vytyčených cílů.“²¹

K tomu, aby byly schopnosti manažera co nejlepší, je nutné mít samozřejmě vrozené předpoklady, ale i manažeři se učí být dobrými manažery a efektivně vést své podřízené. Existují vzdělávací agentury, certifikované společnosti na rozvoj dovedností manažerů a jsou pořádány semináře a dokonce i školení.

5.4.1 Manažer

Manažerem může být kdokoliv, ovšem ne každý na to má. Je nutné mít určité manažerské schopnosti a dovednosti, aby splňoval podmínky dobrého fungování organizace. Mnoho manažerů si myslí, že umí komunikovat, ale správně komunikovat se člověk učí celý život a měl by mít zájem se to naučit. Velmi důležité je mluvit se svými podřízenými. „I ten nejvytříženější manažer by měl se svými lidmi mluvit.“²²

Podle Henryho Mintzberga, odborníka na management, se manažeři nejlépe charakterizují dle manažerských rolí, které vykonávají. Tyto role Mintzberg rozdělil do tří skupin. Role pro mezilidské vztahy, role pro předvídání informací a role pro rozhodování.²³ Nelze s jistotou říct, že je tento jeho pohled správný či ne, ovšem jakési vodítko pro poznání typu manažera to je.

Hlavní dominantou každého manažera by měla být jeho formální autorita postavená na základě znalostí. Je velmi důležitá, protože podřízení pracovníci cítí autoritativní typ člověka, jež má zkušenosti a znalosti a ty potom převádí do praxe. „Superšéf má charakter, je osobnost. Jeho osobnost se projevuje v tom, jak jedná

²¹ TEMPLAR, R., *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*, s. 49.

²² KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, s. 82.

²³ Srov. ROBBINS, S. P., a COULTER, M., *Management*, s. 26.

s lidmi. Projevuje se v drobných výstřednostech, za které ho mají lidi rádi. Jeho osobnost dodává jejich všednímu pracovnímu životu na barvitosti.²⁴

Úspěšný vedoucí se v určitém slova smyslu vymyká všem ostatním, a to zejména svým jednáním, svým přístupem k jednotlivcům i celému týmu lidí, oplývá intuicí a taktem a jeho vlastností je, že to co dělá, chce dělat nejlépe. Musí se jednat o vyrovnanou osobnost, která své obavy nedává znát a která je musí umět potlačit a zcela odstranit. Poté je na něm, aby tyto obavy vytlačil z mysli i všem svým podřízeným pracovníkům způsobem pro ně nejvhodnější. Posoudit vhodnost je také úkolem dobrého manažera.²⁵

5.4.2 Komunikační dovednosti

Každý z nás má jisté komunikační dovednosti, které umožňují zapojit se do společnosti, vést rozhovory, řídit lidi, naslouchat a podobně. Manažeři by měli investovat svůj jistě drahý čas do zlepšení svých komunikačních dovedností a rozvíjet je. Existují nejrůznější techniky, které napomáhají být dobrými manažery a hlavně manažer musí zvládat vypjaté a stresové situace. Nutnou dovedností každého manažera je dívat se na věci širším úhlem pohledu a vidět tak věci, které jiní nevidí. Mít přehled o všem, co se děje a předvídat, co se asi může dít. Každý správný manažer by také měl mít schopnost vést tým lidí tak, aby tito lidé měli chuť pracovat, aby byli týmovými hráči a také aby měli ke svému nadřízenému zdravý respekt.

Důležitou vlastností je zdravá sebedůvěra, která nikdy nesmí hraničit s arogancí nebo sebestředností. Sebedůvěra je víra v sama sebe. Věřit, že věci jdou dotáhnout do konce a že optimistický pohled na věci je lepší, než dívat se na vše negativně a nevěřit si.

Mezi důležité vlastnosti manažera například patří zdravá sebedůvěra, být týmový hráč, inspirovat své podřízené, plánovat a předvídat, naplňovat cíle a očekávání, umění řešit konflikty, důvěřovat svým podřízeným i sám sobě.²⁶

²⁴ KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti*, s. 81.

²⁵ Srov. Tamtéž, s. 78 - 79.

²⁶ Srov. ROBBINS, S. P., a COULTER, M., *Management*, s. 28 – 29.

6 Cíle manažerské komunikace

Cíle manažerské komunikace jdou ruku v ruce s cíli organizace. Jsou nedílnou součástí každého podnikání, zejména kvůli udržování vztahů se zaměstnanci, jelikož ti jsou bohatstvím podniku. Komunikace upevňuje vazby a vytváří vhodné pracovní prostředí, a proto naplnění jejich cílů je podmínkou úspěšného manažera.

Jedním z nejdůležitějších manažerských cílů je pochopení svých podřízených a naopak, jedná se tedy o vztah nadřízenosti a podřízenosti.

Dalším cílem je neustálý oboustranný tok informací, které souvisejí s organizací a s veškerými činnostmi na pracovištích. Vždy by měli pracovníci vědět nejen to, že mají něco dělat, ale také to proč to mají dělat. Proto je tolik nutná potřeba vzájemné komunikace.²⁷ Informace jsou v dnešní době velmi cenný materiál, a proto se s nimi musí umět zacházet. Všechny informace, které v rámci organizace kolují, by měly být opodstatněné a měly by souviset jen s činností organizace. Nepodstatné informace do organizace nepatří.

Existují podmínky, jejichž splnění a zachování musí předcházet samotným cílům komunikace. Jedná se zejména o tyto podmínky:²⁸

- jednotliví pracovníci i celé týmy pracovníků a útvary musí znát cíle organizace, přijmout je a ztotožnit se s nimi,
- pracovníci musí znát cíle týmu, ve kterém pracují, a je nutné znát svoji roli v dosahování těchto cílů,
- pracovníci jsou seznámeni se svojí pracovní činností,
- pracovníci znají všechny své možnosti, co smí, co nesmí a znají motivační prvky a jsou seznámeni se vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- vedoucí pracovníci jsou seznámeni s budoucím vývoje organizace a tyto informace přenášejí svým spolupracovníkům a podřízeným,
- existence vnitropodnikové spolupráce a efektivní vnitropodnikové kultury,

²⁷ HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*, s. 68.

²⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 662 – 663.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 Aquapark Olomouc, a.s.

7.1 Profil společnosti

Společnost Aquapark Olomouc, a.s. vznikla 26. Listopadu 2007, tedy dnem zápisu do Obchodního rejstříku Krajského soudu v Ostravě.

Základní údaje o společnosti:²⁹

Obchodní firma:	AQUAPARK OLOMOUC, a.s.
Sídlo:	Olomouc, Lazce, Dlouhá 562/22, PSČ 772 35.
Právní forma:	akciová společnost.
IČ:	27820378.
DIČ:	CZ 27820378.
Statutární orgán:	Ing. Jaromír Uhýrek – předseda představenstva, Martin Novotný – člen představenstva, JUDr. Martin Major – člen představenstva, Ing. Vlasta Bazgerová – člen představenstva.
Dozorčí rada:	Ing. Jiří Rozbořil – předseda dozorčí rady, Ing. Petr Vykopal – člen dozorčí rady, Mgr. Jindřich Protivánek – člen dozorčí rady.

Předmětem podnikání společnosti dle Obchodního rejstříku je:

1. výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
2. hostinská činnost,
3. provozovna solárií,
4. masérské, rekondiční a regenerační služby.

²⁹ Srov. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online], 2011 [cit. 2011-01-10], Obchodní rejstřík a sbírka listin,

<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=800016682&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=25475ab599a3ed627dc218e6b5298446&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3425&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=15.03.2011>> .

7.2 Historie a současnost společnosti

V roce 2007 začala výstavba aquaparku a trvala až do května 2009, kdy byla dokončena a následující měsíc přivítala nově vzniklá společnost první návštěvníky. Výstavbu olomouckého aquaparku znázorňují fotografie v příloze 1, s. 49.

Generálním dodavatelem je společnost GEMO OLOMOUC, spol. s r.o. Olomoucký aquapark vznikl ze smluvního ujednání mezi statutárním městem Olomouc a soukromým partnerem, společností TECPROM, a.s.

Základní kapitál a podíly na společnosti:³⁰

- základní kapitál = 201,2 mil. Kč,
 - statutární město Olomouc = 58,2 mil. Kč (pozemky),
 - soukromý partner = 143 mil. Kč,
- podíly na společnosti,
 - statutární město Olomouc = 45 %,
 - soukromý partner = 55 %.

Ze smluvního ujednání těchto dvou partnerů plyne, že dojde k postupnému převodu všech akcií společnosti statutárním městu Olomouc, a to do 10 ti let od zahájení provozu.³¹

Aquapark Olomouc, a. s. je postaven v okrajové části města, v nákupní zóně Horní Lán a celý objekt i s jeho příslušenstvím má rozlohu 33 000 m², v níž je zahrnuto rozsáhlé parkoviště pro osobní vozy i zájezdové autobusy a nachází se zde i stanice autobusu MHD, což činí tento aquapark dostupný všem. Stávající trasa dopravních prostředků MHD, jež končila u obchodního a zábavního centra Haná byla protažena až k aquaparku. Samozřejmostí je také bezbariérový přístup do budovy, což využívají nejen invalidé, ale také matky s kočárky a také stojany na kola, jež jsou v letních měsících hojně využívány.³²

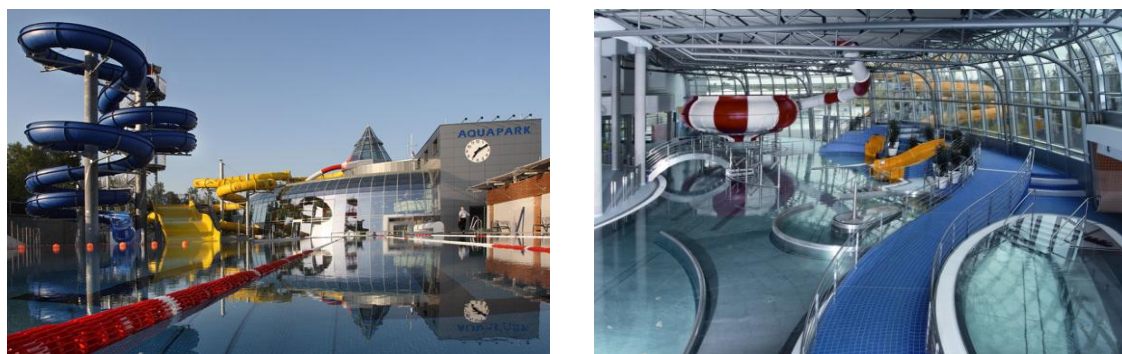
Jedná se o ojedinělé moderní centrum vodních volnočasových aktivit, které vzniklo ve spolupráci statutárního města Olomouce a soukromého partnera, který zajistil výstavbu a nyní dohlíží na technický provoz celého aquaparku. Jako velké plus

³⁰ Srov. *Informační server statutárního města Olomouc* [online], 2008 [cit. 2011-02-20], Nevšední projekt Aquapark Olomouc, <<http://www.olomouc.eu/aktuality/2008/aquapark-olomouc-20081114.pdf>>.

³¹ Srov. Tamtéž.

³² Srov. *EARCH.CZ: architektura online* [online], 2009 [cit. 2011-02-16], Aquapark Olomouc, <<http://www.earch.cz/clanek/4174-aquapark-olomouc.aspx>>.

pro návštěvníky je vnímána nabídka celoročního provozu. Aquapark Olomouc, a.s. skýtá řadu zábavních činností, které znázorňuje obr. 3.



Obr. 3 – Fotografie areálu Aquaparku Olomouc, a.s.³³

Aquapark Olomouc, a.s. je realizován ojedinělou metodou PPP, jež je obecně uznávaným způsobem zajištění veřejných služeb nebo veřejné infrastruktury na základě dlouhodobého smluvního vztahu, kde veřejný a soukromý sektor vzájemně sdílejí užitky a rizika vyplývající ze zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb.³⁴ Tato spolupráce vytváří možnost oběma smluvním stranám navzájem se podílet na činnosti aquaparku a tím tak přispívat k lepšímu chodu celé společnosti, tak aby výhody byly vždy na obou stranách. Výsledkem takového projektu je zejména dlouhodobá spolupráce, kdy soukromý sektor získává možnost tolik potřebných příjmů a veřejný sektor vyšší hodnotu za své peníze.³⁵

V současné době zde pracuje 20 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a společnost také zaměstnává pracovníky na základě Dohody o provedení práce a Dohody o pracovní činnosti. Organizační strukturu znázorňuje příloha 2, s. 50, kde je možné vidět všechny pracovní pozice realizované v rámci olomouckého aquaparku.

Nedílnou součástí společnosti jako i jejím znakem je firemní logo, viz obr. 4, jehož autorem je společnost Esmédia, a.s. Je tvořeno dvěma kruhy, pod nimiž je název společnosti. Kruhy mají představovat mořskou lagunu, která vytváří klidnou atmosféru a lidé by zde rádi trávili volný čas. Tímto logem se společnost prezentuje jak na samotné budově olomouckého aquaparku, tak i na internetových stránkách a všech propagačních a interních materiálech.

³³ Interní materiály společnosti Aquapark Olomouc, a.s.

³⁴ Srov. *PPP Centrum České republiky* [online], 2011 [cit. 2011-02-16], Stručně o PPP, <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=122>>.

³⁵ Srov. Informační server statutárního města Olomouc [online], 2008 [cit. 2011-02-20], Nevšední projekt Aquapark Olomouc, <<http://www.olomouc.eu/aktuality/2008/aquapark-olomouc-20081114.pdf>>.



Obr. 4 – Logo společnosti Aquapark Olomouc, a.s.³⁶

7.3 Portfolio služeb

Aquapark Olomouc, a.s. je společností založenou na poskytování služeb veřejnosti. Proto je také brán ohled na uspokojení různých typů zákazníků a vedení společnosti se snaží tvořit široké spektrum nabízených aktivit. Jedná se o zábavné i odpočinkové činnosti, jejichž zázemí se rozkládá na celé ploše aquaparku, viz příloha 3, s. 51.

V rámci svých prostor společnost nabízí tyto následující možnosti:³⁷

- **vnitřní areál,**
 - rekreační bazén s výplavovým bazénem,
 - tobogán, skluzavka a spacebowl,
 - masážní bazén a 2 whirlpools,
 - dětský bazén,
 - tepidarium (suchá prohřívána) a parní lázeň
- **letní aquapark,**
 - venkovní víceúčelový bazén,
 - otevřený tobogán a skluzavka,
 - dětský bazén a venkovní dětské hřiště,
 - beach volejbalové hřiště,
- **dětský koutek,**
- **relax a wellness** (solária, sauna, masáže),
- **restaurace** (samoobslužná restaurace, bistro, bar, letní restaurace, catering).

³⁶ Interní materiály společnosti Aquapark Olomouc, a.s.

³⁷ Srov. Tamtéž.

8 Proces komunikace ve společnosti

Aquapark Olomouc, a.s. provozuje svoji činnost od roku 2009, kdy zde byl nastaven určitý proces komunikace a došlo tak k otevření vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Aquapark patří mezi mladé společnosti teprve se rozvíjející a vzhledem k nevelkému počtu zaměstnanců (20 na hlavní pracovní poměr plus pracovníci zaměstnaní na dohody) by se mohlo zdát, že v komunikaci zde není problém. Ovšem právě její mládí a v jistém slova smyslu i nezkušenost, je v tomto případě nevýhodou. Je pravdou, že se komunikace posunula směrem dopředu, ale stále jsou zde spatřovány nedostatky, které je nutné vyřešit, aby v budoucnu mohl proces komunikace na aquaparku fungovat lépe.

Dle počtu zaměstnanců lze usuzovat, že společnost patří mezi malé organizace, ale své portfolio služeb má velmi široké. Je zde proto nutná realizace více pracovních pozic, které jsou ovšem obsazeny nevelkým počtem zaměstnanců. V tomto případě je důležité zmínit sezónnost, jelikož v letních měsících navštěvuje aquapark mnohonásobně vyšší počet zákazníků. Proto se také na léto přijímají brigádníci podle potřeby a doplňují se tak stávající pracovní pozice.

8.1 Metody komunikace

Metody komunikace se ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s. vyskytují všechny. Tedy ústní, písemná, elektronická i vizuální. Záleží zde na typu pracovišť a na pracovních činnostech, které jsou v rámci těchto jednotlivých pracovišť realizovány.

Ve společnosti se objevuje 7 hlavních provozních úseků/pracovišť, jež jsou obsazeny zaměstnanci na hlavní pracovní poměr plus pracovníky zaměstnanými na dohody gastro služby, recepce, wellness, technický úsek, zajištění dozoru nad vodní plochou a poskytování první pomoci, zajištění programové nabídky a zábavy, dětský koutek).

Komunikační metody jsou zvoleny na základě potřeby komunikovat a především pak na vhodnosti daných metod pro jednotlivá pracoviště. Každému vyhovuje něco jiného, což platí i zde. Pro potřeby aquaparku je nejvhodnější především ústní a písemná

komunikace, jelikož k těm mají přístup všichni pracovníci. Co se týká elektronické komunikace, ta zde funguje pouze na pozici managementu. Nikoli však pro přenos informací mezi vedením a zaměstnanci.

Komunikace probíhá zejména na úrovni mluvené. Jedná se o každodenní komunikaci probíhající jak mezi vedením, tak mezi vedením a pracovníky a v neposlední řadě mezi pracovníky samotnými. Dochází k přenosu nejrůznějších informací. Ovšem je zde mnoho negativ, které je nutné odbourat.

Vzhledem k tomu, že olomoucký aquapark je moderní budova s moderními technologiemi, měla by mít i moderní management, který zná základní managerské techniky a umí především vést lidi. Společnosti je na trhu pouze necelé dva roky a zdá se, že má nyní nejlepší příležitost změnit své vnitřní komunikační procesy.

8.2 Prostředky komunikace

Prostředky komunikace jsou velmi důležitým médiem, prostřednictvím něhož si lidé ve společnosti přenášejí informace.

Mezi nejpoužívanější prostředky zde patří:

- osobní rozhovor,
- nástěnky,
- e-mail,
- porady,
- směrnice,
- plakáty.

Výše uvedené prostředky nejsou ve společnosti vhodně zapracovány a jejich pořadí dle množství přenášených informací není optimální.

8.2.1 Osobní rozhovor

Patří k nejčastějším prostředkům komunikace. Jeho hlavní cíl je přenášet informace jakéhokoliv typu a jakéhokoliv množství. Ovšem těchto informací je ze strany nadřízených velmi málo a mnohdy nejsou úplné. K osobním pracovním rozhovorům dochází každý den, a tudíž mají všichni možnost si vše sdělit.

8.2.2 Nástěnky

Firemní nástěnka je prostředek komunikace, na němž se zachycují aktuální i budoucí informace týkající se dění na pracovišti. Ve společnosti slouží především jako vizuální prostředek pro zákazníky, nikoli pro zaměstnance. Interní informace zde nejsou téměř žádné. Problém firemní nástěnky je také v jejím umístění, jelikož je umístěna přímo před očima zákazníků u hlavní recepce. Informace je dobré si chránit, zejména ty interní, a proto by měla být firemní nástěnka oddělena od té určené pro zákazníky.

8.2.3 E-mail

E-mailová komunikace probíhá výhradně mezi managementem, jelikož jen ti mají přístup k intranetu neboli vnitřní firemní elektronické síti. Prostřednictvím e-mailu si vedení podniku vyměňuje informace týkajících se programových aktivit, chystaných akcí, zaměstnanců, nejrůznějších nabídek, tiskových sestav apod. Jedná se o informace o vedení společnosti, které nejsou pro zaměstnance až tolik důležité. Intranet je nutností každého podniku, protože je to nejrychlejší cesta, jak si vyměnit informace.

8.2.4 Porady

Co se týká porad v rámci společnosti, jejich konání je velmi sporadické vzhledem k chodu celé společnosti. Porady jsou velmi efektivní nástroj činnosti společnosti a měly by být určeny alespoň zástupcům všech pracovních pozic. Ovšem není tomu zde tak. Porady probíhají na pozici managementu, což je samozřejmě v pořádku. Jediné tyto porady jsou pravidelné a konají se v určitých časových intervalech. O tom se bohužel nedá mluvit v ostatních oblastech, jako jsou stravování, technická podpora, recepce, plavčíci, wellness a dětský koutek. V těchto oblastech se porady buď nekonají vůbec, nebo se konají velmi zřídka a to ne s účastí všech pracovníků. Ve většině případů zde chybí jistý harmonogram a cyklus. Vedení společnosti nedává zatím až takový význam na konání porad pro své zaměstnance. Hlavně zřejmě z důvodu nedostatku času a práce na směny.

8.2.5 Vnitropodnikové směrnice a předpisy

Jedná se o interní předpisy, kterými se musí řídit každý zaměstnanec bez ohledu na jeho pracovní zařazení. Mnohdy také svým podpisem stvrzuje, že s nimi byl obeznámen a že je bude respektovat. Patří sem Požární evakuační řád a Plán BOZP.

8.2.6 Plakáty

Nejedná se o zcela typický prostředek komunikace, ale v případě olomouckého aquaparku nachází veliké uplatnění. Již v mnoha situacích se potvrdila významnost tohoto zdroje informací pro zaměstnance. I když se jedná spíše o marketingový prostředek, zaměstnancům mnohdy poskytuje prvotní zdroj informací.

8.3 Čipový systém komunikace

Aquapark Olomouc, a.s. je velmi mladá společnost, která co se týká trendů, se snaží být ruku v ruce s moderními komunikačními systémy. Systém, který společnost přijala za svůj, funguje na bázi elektronických jednotek a čipů, jejichž vzájemná komunikace je dokonale propojena. Jedná se nejen o komunikaci uvnitř společnosti, ale také samozřejmě o komunikaci se zákazníky, kteří se v aquaparku, stejně jako zaměstnanci a vedení, pohybují pod neustálým dohledem čipových senzorů. Jedná se o přehlednost, provázanost a automatizaci informací nejrůznějšího typu, převážně pak informací potřebných pro činnost společnosti.

Čipová komunikace nastavená v Aquaparku Olomouc, a.s. je z rukou společnosti IVAR, a.s., jež se zaměřuje na poskytování komplexních služeb svým zákazníkům. Vedení aquaparku má skrze elektronické terminály přehled o pohybu zaměstnanců i zákazníků. Veškerý tento pohyb je možný pouze s čipem, jenž je v případě zákazníků zabudován do kotoučků vázaných na ruku (vzhledově velmi podobné klasickým hodinkám), a v případě zaměstnanců a vedení je ve formě přívěšků. Obě tyto varianty znázorňuje obr. 5. Jsou 100 % odolné vůči vodě, teplotám i chemickým vlivům.³⁸

³⁸ Srov. *IVAR, a.s.* [online], 2010 [cit. 2011-02-15], Informační technologie, <<http://www.ivar.cz/>>.



Obr. 5 – Forma elektronických čipů ve společnosti Aquapark Olomouc, a. s.³⁹

Jediná nevýhoda čipového systému je v situacích, kdy z nejrůznějších příčin dojde k výpadku elektřiny na delší dobu, než pokryjí záložní zdroje. Ovšem k takovýmto stavům dochází jen velmi výjimečně. Pokud nastanou, problém se řeší individuálně v závislosti na jeho příčinách a je děláno vše pro to, aby byl co nejdříve odstraněn.

8.3.1 Docházkový systém komunikace

„Docházkový systém je určen pro sledování a vyhodnocení docházky ve velkých, středních i menších firmách. Nahrazuje plně klasické elektromechanické hodiny pro kontrolu docházky a přidává nové funkce a možnosti. Celý docházkový systém je tvořen jedním nebo více sběrnými terminály, personálním počítačem a podpůrným softwarem.“⁴⁰

Docházka je řízena prostřednictvím elektronického terminálu, jež je umístěn u služebního vchodu. Jedná se o záznam informací o příchodu a odchodu všech pracovníků. Ty jsou následně přeneseny do počítače formou tiskových sestav a oprávněně osobě tak vzniká možnost kontroly docházky na pracovišti.

V olomouckém aquaparku funguje malý docházkový systém, tedy systém určený pro organizace, které zaměstnávají do 200 pracovníků.⁴¹ Oprávněná osoba může kontrolovat a porovnávat údaje uvedené zaměstnancem v docházkové knize a údaje zachycené elektronickým docházkovým systémem.

³⁹ IVAR, a.s. [online], 2010 [cit. 2011-02-15], Informační technologie, <<http://www.ivar.cz/>>.

⁴⁰ Tamtéž.

⁴¹ Srov. Tamtéž.

8.3.2 Přístupový systém komunikace

Pro potřeby olomouckého aquaparku byl vytvořen přístupový systém zejména pro přehled pohybu pracovníků a také pro zabránění neoprávněným vstupům do areálu aquaparku s čímž souvisí ochrana majetku společnosti. Veškerý pohyb je zaznamenáván prostřednictvím čipů, které přijdou do kontaktu s elektronickým terminálem, a ten poté odešle informaci do hlavního počítače.

9 Dotazníkové šetření ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s.

Dotazníkové šetření ve společnosti je zaměřeno na proces vnitropodnikové komunikace, jelikož zde komunikace není zcela v pořádku. Na základě této myšlenky byl osloven hlavní manažer olomouckého aquaparku, který i přesto, že zpočátku nesouhlasil se všemi připomínky a názory, schválil dotazníkové šetření uvnitř společnosti.

9.1 Stanovení cílů, hypotéz a operacionalizace

Než se dotazníky začaly sestavovat, bylo zapotřebí vytvořit jakýsi plán postupů, ze kterých v konečné fázi vzejdou otázky v dotazníku. Jelikož byl dotazník anonymní, předpokládá se pravdivost odpovědí dotazovaných a tím bylo hodnocení opravdu reálné. To, že by zaměstnanci neodpovídali podle pravdy, by vypovídalo o jejich strachu ze správných odpovědí.

Každý dotazník je sestaven z cílů a hypotéz, na základě nichž se stanoví operacionalizace.

Cíle

C₁ Zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje množství informací, které dostávají a způsob vzájemného předávání informací.

C₂ Zjistit, zda existuje zpětná vazba od nadřízených.

C₃ Zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti.

C₄ Zjistit, zda probíhají na pracovišti porady a zda jsou s nimi zaměstnanci spokojeni.

C₅ Zjistit, zda obě věkové kategorie jsou stejně spokojeny s komunikací uvnitř společnosti.

C₆ Zjistit, zda jsou muži stejně spokojeni s přenosem informací uvnitř společnosti stejně jako ženy.

Hypotézy

H_{1.1} Zaměstnancům příliš nevyhovuje stávající předávané množství informací.

H_{1.2} Zaměstnancům příliš nevyhovuje způsob předávání informací.

H_{2.1} Zpětná vazba od vedení dané společnosti probíhá.

H_{2.2} Zaměstnanci nejsou spokojeni se zpětnou vazbou od svých nadřízených.

H₃ Zaměstnanci nejsou zcela spokojeni se vztahy na pracovišti.

H_{4.1} Porady se v dané společnosti konají

H_{4.2} Zaměstnanci nejsou spokojeni s průběhem porad.

H₅ Věková kategorie 0 – 30 let je méně spokojena s komunikací uvnitř společnosti.

H₆ Muži jsou s přenosem informací nespokojeni téměř stejně jako ženy.

Operacionalizace

H_{1.1} se potvrdí za předpokladu, že více než 60 % zaměstnanců odpoví negativně na otázky č. 5 a 6.

H_{1.2} se potvrdí za předpokladu, že více než 60 % zaměstnancům nevyhovuje způsob předávání informací na pracovišti. Tedy jestliže v otázce č. 2 odpoví negativně.

H_{2.1} se potvrdí jako správná, jestliže více než 60 % zaměstnanců uvede na otázku č. 7 možnosti a) a b) a na otázku č. 9 možnost a). Zpětná vazba tedy probíhá.

H_{2.2} se ukáže jako pravdivá, jakmile více než 60 % zaměstnancům nevyhovuje stávající zpětná vazba. Tedy v otázce č. 8 uvedou možnosti c) a d) a na otázku č. 11 uvedou možnost b).

H₃ se potvrdí za předpokladu, že více než 60 % zaměstnanců projeví nespokojenost se vztahy na pracovišti, tedy se vztahy mezi spolupracovníky a vztahy s vedením a odpoví tak známkou 3 a horší na otázky č. 12, 13 a 14.

H_{4.1} se ukáže jako pravdivá, zdali více než 60 % zaměstnanců odpoví pozitivně na otázku č. 15.

H_{4.2} se projeví jako pravdivá, jakmile zaměstnanci ve více než 60 % vyjádří svoji nespokojenost s průběhem pracovních porad a odpoví tak negativně na otázku č. 17.

H₅ se potvrdí jako správná, jestliže více jak 60 % zaměstnanců ve věku od 0 – 30 let odpoví negativně na otázky č. 2, 5, 6, 10, 11 a 16 a na otázku č. 8 uvedou možnost c) nebo d).

H₆ se ukáže jako správná, jestliže více než 60 % mužů a zároveň i žen odpoví negativně na otázky č. 5 a 6.

9.1.1 Průběh dotazníkového šetření

S hlavním manažerem byl dohodnut termín rozdání dotazníků zaměstnancům a jejich následná kompletace, která proběhla velmi rychle díky ochotě respondentů.

Dotazníkové šetření probíhalo na přelomu února a března letošního roku a během jednoho týdne byly vyplněné dotazníky zpět u mě. Vzhledem k tomu, že se ve společnosti pracuje na směny, dotazníky byly rozdány každému osobně, kvůli jistotě doručení. Téměř všichni zaměstnanci projevíli zájem o dané šetření. Všem bylo sděleno, že mohou anonymně vyjádřit svůj názor, který bude zapracován do návrhů na zlepšení komunikace. Z celkového počtu 28 rozdaných dotazníků se jich vrátilo 26. Návratnost je poměrně vysoká. Nenavrácené 2 dotazníky se dají vysvětlit buď tím, že zaměstnanci nechtěli vyplňovat nebo že na ně zapomněli. Cílem nebylo zaměstnance nutit, každý dostal stejnou možnost. Ne každý ji využil.

Dotazníky jsou tvořeny 20 otázkami, z nichž 3 jsou zaměřeny na zjištění pracovníka věku, pohlaví a pracovní pozice. Zbýlých 17 jsou otázky zaměřené na zjišťování názorů ohledně vnitropodnikové komunikace. Otázky byly sestaveny na základě jistých tematických okruhů, zaměřeny na způsob a množství přenášených informací ve společnosti, zpětnou vazbu, vztahy na pracovišti, realizace porad a v neposlední řadě měli zaměstnanci možnost se svobodně vyjádřit, co by rádi ve společnosti zlepšili. Nabídka otázek byla rozmanitá, objevovaly se otázky otevřené a uzavřené a také měli zaměstnanci ve dvou otázkách možnost škálovat, tedy známkovat od 1 do 5.

Již v samém úvodu dotazníku byli zaměstnanci upozorněni, že dotazník je pouze pro účely této bakalářské práce a že je anonymní a že všechny vyjádření jsou přínosem. To vše dává respondentovi pocit důležitosti a dotazník pak rád vyplní.

Kompletní dotazník je přílohou této bakalářské práce a jedná se o přílohu 4, s. 52. Výsledky odpovědí na jednotlivé otázky jsou nejen jednotlivě hodnoceny, ale jsou také graficky a tabulkově zapracovány do přílohy 5, s. 55.

9.1.2 Základní údaje o respondentech

Údaje se týkají věku, pohlaví a pracovní pozice, kterou zaměstnanci v olomouckém aquaparku vykonávají. Tato volba byla na základě škálování respondentů do určitých skupin. Otázky jsou uvedeny na samotném konci dotazníku,

tedy do otázek č. 18, 19 a 20 a to proto, aby neměl respondent již od začátku vyplňování pocit, že se řadí do určité skupiny. Mohlo by se totiž potom stát, že by jím uvedené údaje byli zkreslené či snad nesprávné.

Pohlaví respondentů

První rozdělení zaměstnanců je na muže a ženy, kdy z 26 respondentů odevzdalo dotazník 10 mužů a 16 žen. Žen je ve společnosti více, jelikož se jedná o poskytování služeb a tyto pozice jsou ženami více obsazovány. Výsledky interpretuje tab. 2, viz příl. 5, s. 55.

Věk respondentů

Dalším základním údajem byl věk respondentů. Věkové kategorie byly vytvořeny dvě, a to kategorie 0 – 30 let a kategorie 31 let a více, a to na základě věkového rozložení zaměstnanců. Ve společnosti pracují spíše mladí lidé zařazení do první jmenované kategorie. Druhá kategorie jsou již zaměstnanci, jejichž věk odpovídá určitým pracovním zkušenostem a těchto pracovníků zde není mnoho. Jsou to lidé, od nichž je vyžadovaná praxe v oboru, a tudíž jsou věkově výše než lidé, u nichž nebyla praxe podmínkou. Věkové rozložení zobrazuje tab. 3, viz příl. 5, s. 55.

Pracovní pozice

Posledním identifikačním údajem byla pracovní pozice. Ve společnosti je 7 pracovních úseků, které jsou dohromady obsazeny 20 ti zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, a zbytek je obsazován brigádníky dle potřeb. Zejména dle sezónnosti. Všichni zaměstnanci uvedli v dotazníku svoji pracovní pozici, což mi umožnilo vyhodnocovat dotazník reálně a svědčí to i o tom, že se zaměstnanci veřejně hlásí k tomu, co vyplnili. Rozdělení zaměstnanců dle pracovních pozic znázorňuje tab. 4, viz příl. 5, s. 55.

9.1.3 Hodnocení otázek dotazníkového šetření

Všechny další otázky už se týkaly analýzy vnitropodnikové komunikace a spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců s procesem komunikace uvnitř společnosti. Otázky na sebe plynule navazovaly a jejich úprava je koncipována spíše do uzavřených otázek, kde měli respondenti možnost odpovídat dle svých osobních názorů, aniž by byli do odpovědí tlačeni. Odpovídali dle vlastního přesvědčení.

Na základě hypotéz, které byly stanoveny před vytvořením dotazníků, se hodnotily jednotlivé otázky a odpovědi na ně.

- **Otázka č. 1** – Jak se k Vám dostávají informace o dění na Vašem pracovišti?

Bylo zjištěno, že nejvíce se k zaměstnancům dostávají informace od spolupracovníků. Prvotním zdrojem informací by měl ale být přímo nadřízený pracovník, nebo pokud existují tak poradci. Ve společnosti převládá neinformovanost ze strany nadřízených pracovníků, což se touto otázkou i potvrdilo. Zaměstnanci na otázku odpovídali spíše tak, že vedení společnosti neinformuje svoje zaměstnance přímou cestou, ale využívá řadu jiných prostředků. Respondenti zde mohli vyplnit více odpovědí. Výsledky otázky znázorňuje tab. 5, viz příl. 5, s. 55.

- **Otázka č. 2** – Jste spokojen/a s danou variantou, kterou jste uvedl/a v předchozí otázce?

Vzhledem k tomu, že předchozí otázka svědčí o neinformovanosti ze strany nadřízených pracovníků, dalo by se předpokládat, že zaměstnanci nejsou spokojeni s prostředky přenosu. Ovšem procentní výsledky ukazují, že zaměstnanci spokojeni jsou a hypotéza $H_{1,2}$ se tedy nepotvrdila. Poměr mezi spokojeností a nespokojeností není nijak velký. Je možné, že někteří zaměstnanci jsou spokojeni tím, že jim vyhovuje dostávat informace jinými způsoby než je nadřízený pracovník, ale není to tak v pořádku. Všechny informace, aby měly určitou váhu a aby byly přesné, by měly vyznít z úst povolané osoby, která má nejpřesnější data. Odpovědi respondentů na tuto otázku popisuje tab. 6, příl. 5, s. 55. Další hypotéza vztahující se k této otázce, hypotéza H_5 se nepotvrdila, jelikož zaměstnanci ve věkové kategorii 0 – 30 let jsou více spokojeni s danou variantou, o čemž svědčí tab. 7, viz příl. 5, s. 55.

- **Otázka č. 3** – Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a záporně, jaký způsob komunikace byste raději volil/a?

Otázka je první z otevřených otázek v dotazníku. Odpovědi respondentů vyjadřuje tab. 8, viz příl. 5, s. 55. Nejvíce zaměstnanců, 44 %, by rádo změnilo konání porad, hlavně zavést jejich pravidelnost a v případě, že se poradky nekonají v některých úsecích vůbec, by je zaměstnanci rádi uvítali. Porady jsou nejjednodušším způsobem, jak si

vyměňovat informace a pracovníci to zřejmě cítí stejně. Druhou nejvíce zmiňovanou položkou, 22%, byly firemní nástěnky, které ve společnosti chybí zcela. Další dvě zmiňované změny jsou zápisy z porad a pracovníci by také raději dostávali informace přímo od nadřízeného pracovníka, což ve společnosti dle názoru zaměstnanců chybí.

- **Otázka č. 4** – Jakou cestou nejčastěji komunikujete se svým nadřízeným pracovníkem v případě, že mu hodláte něco sdělit?

Zaměstnanci nejraději komunikují se svým nadřízeným osobně. Je to i vhodná možnost, jak dosáhnout, aby vyměňované informace byly správné a aby nedocházelo ke komunikačním šumům. Odpověď osobní komunikace přímo s nadřízeným pracovníkem vyznačilo 70 % respondentů. Procentuální podíl je vysoký oproti jiným možnostem, jako jsou porady, spolupracovníci nebo e-mailová komunikace. Tab. 9 znázorňuje odpovědi zaměstnanců, viz příl. 5, s. 55. Respondenti měli možnost uvést více možností.

- **Otázka č. 5** – Myslíte si, že máte dostatek informací nezbytných pro výkon Vaší pracovní činnosti?

Zde se zaměstnanci vyjadřovali k množství informací, které dostávají od svých nadřízených pracovníků v rámci výkonu své pracovní činnosti. Hypotéza $H_{1,1}$ se zde nepotvrdila, jelikož zaměstnanci jsou spokojeni v 62 % odpovědí. Blíže to popisuje tab. 10, příl. 5, s. 55. Nicméně zbylých 38 % respondentů značí opak, tedy nespokojenost. Jde vidět, že ne všichni jsou spokojeni s množstvím předávaných informací. Hypotéza H_5 týkající se spokojenosti věkové kategorie 0 – 30 let se také nepotvrdila. Tito respondenti mají ve většině případů, 63%, dostatek informací potřebných pro svoji profesi v dané společnosti, viz tab. 11, příl. 5, s. 55. Hypotéza H_6 , kterou je sledován názor mužů a žen, se ukázala jako nesprávná, jelikož muži jsou nespokojeni v 54 % a ženy v 24 %. Ani jedna skupina nedosáhla požadované hranice pro nespokojenost, která je nastavena na 60 % a navíc se jejich názory liší, viz tab. 12 (příl. 5, s. 55).

- **Otázka č. 6** – Myslíte si, že máte dostatek informací o programových aktivitách Aquaparku Olomouc, a.s.?

Z výsledků odpovědí i z tab. 13 (viz příl. 5, s. 55) vyplývá, že zaměstnanci mají nedostatek těchto informací ve většině případů, tedy v 65 %. Zbylých 35 % odpovědí je kladných, respektive zaměstnanci spokojeni jsou. Hypotéza $H_{1.1}$ se tedy potvrdila a zároveň se potvrdila i hypotéza H_5 , kdy respondenti ve věku 0 – 30 let jsou nespokojeni ve více než 60 %, přesněji v 74 % - viz tab. 14, příl. 5, s. 55. Co se týká hypotézy H_6 , kdy mě zajímal názor mužů a žen, muži jsou nespokojeni v 78 %, zatímco ženy v 59 %. V této hypotéze již rozdíly nejsou tolik velké, ale hypotéza není splněna, jelikož ženy jsou pod hranicí 60 % nespokojenosti – viz tab. 15, příl. 5, s. 55.

- **Otázka č. 7** – Probíhá ze strany Vašeho nadřízeného následná reakce / zpětná vazba, pokud potřebujete něco vyřešit?

Respondenti měli možnost výběru ze 4 odpovědí, kdy odpověď d) ne nepadla ani jednou. Nadpoloviční většina odpovědí byla možnost b), tedy spíše ne s procentním podílem 54 %. Svědčí to o tom, že zaměstnanci si nejsou zcela jisti, zda zpětná vazba probíhá. Odpověď spíše ano vyjadřuje rozpor, kdy respondenti váhají. Tab. 16 dokazuje výsledné hodnocení (viz příl. 5, s. 55). Hypotéza $H_{2.1}$ se potvrdila. Více než 60 % respondentů odpovědělo kladně na tuto otázku.

- **Otázka č. 8** – Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, splňuje dle Vašeho názoru tato reakce / zpětná vazba očekávání?

Ve velké většině případů je zpětná vazba adekvátní. Zaměstnancům vyhovuje stávající zpětná vazba v 86 %, čímž se nepotvrdila hypotéza $H_{2.2}$, že zaměstnanci jsou nespokojeni ve více než 60 %. Viz tab. 17 (příl. 5, s. 55).

- **Otázka č. 9** – Jste slovně hodnocena za svoji aktivitu na pracovišti?

Jelikož zaměstnanci odpovídali na tuto otázku převážně kladně, viz tab. 18 (příl. 5, s. 55), hodnocení ze strany nadřízených pracovníků zde probíhá, ovšem ne v takovém rozsahu, aby byla potvrzena hypotéza $H_{2.1}$. Kladně odpovědělo 58 % dotazovaných, což nestačí na hranici 60 % pro danou hypotézu.

- **Otázka č. 10** – Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, jaké formě hodnocení dává Váš nařízený přednost?

Ve společnosti převládá slovní hodnocení pracovníků, viz tab. 19 (příl. 5, s. 55), a to ve výši 86 %, což je většina. Další na výběr měli respondenti písemnou formu a kombinaci obou, přičemž tyto dvě možnosti dostaly stejné hodnocení, a to 7 %. Jde vidět, že nadřízení pracovníci dávají přednost osobnímu kontaktu s pracovníkem.

- **Otázka č. 11** – Jste spokojen/a s formou hodnocení, kterou jste uvedl/a v předchozí otázce?

Tato otázka zkoumá, jak jsou zaměstnanci spokojeni s hodnocením ze strany nadřízených. Viz tab. 20, příl. 5, s. 55. Hypotéza $H_{2,2}$ se v tomto případě ukázala jako nesprávná.

- **Otázka č. 12** – Jak byste ohodnotil/a vztahy mezi spolupracovníky známkou od 1 do 5?

Výsledek byl překvapující. Je patrné, že vztahy na pracovišti nejsou zcela přátelské, o čemž svědčí i tab. 21, viz příl. 5, s. 55. Znamky 4 a 5 nevyužil nikdo, přičemž nejvíce procent dostala známka 2 a hned za ní známka 3. Znamka 1 byla volena pouze v jednom případě. Rozdíl mezi 2 a 3 je velmi malý. Pracovníci mezi sebou zřejmě mnoho nekomunikují ani v pracovním, ani v osobním životě. Hypotéza H_3 se nepotvrdila, ovšem vztahy na pracovišti nejsou v pořádku.

- **Otázka č. 13** – Jak byste ohodnotil/a vztahy mezi zaměstnanci a vedením společnosti známkou od 1 do 5?

Tato otázka navazuje na předchozí, pouze s tím rozdílem, že je postavená na vztahu podřízenosti a nadřízenosti. V odpovědích je velmi mnoho negativního hodnocení vztahů, což přivádí na myšlenku nespokojenosti zaměstnanců s vedením společnosti. Nejvíce procent získala známka 3 a hned za ní známka 4. Vše popisuje tab. 22, viz příl. 5, s. 55. V tomto případě se hypotéza H_3 potvrdila, jelikož více než 60 % respondentů odpovědělo známkou 3 a horší.

- **Otázka č. 14** – Probíhají ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s. porady realizované ze strany Vašich nadřízených?

Co se týká porad v dané společnosti, porady se konají, ovšem nepravidelně a nejsou určeny pro všechny. Určité procento pracovníků dokonce odpovědělo, že porady se nekonají. Odpovědi dotazovaných přibližuje tab. 23, viz příl. 5, s. 55.

- **Otázka č. 15** – Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, účastníte se těchto porad?

Pro 59 % dotazovaných nejsou porady určeny. Viz tab. 24, příl. 5, s. 55. Neinformovanost pracovníků může tedy z tohoto také pramenit.

- **Otázka č. 16** – Jste spokojen/a s průběhem těchto pracovních porad?

Je jasné, že pro ty, pro které jsou porady určeny, se jich účastní a s průběhem jsou spokojeni. To svědčí o připravenosti účastníků porady a o tom, že porady probíhají dle plánu a potřeb společnosti. Jen někteří, 22%, spokojeni nejsou a něco by změnili. Pohled zaměstnanců na porady znázorňuje tab. 25, viz příl. 5, s. 55.

- **Otázka č. 17** – V čem byste uvítal/a zlepšení na Vašem pracovišti?

Dotazník navedl respondenty na myšlenku zlepšení vnitropodnikové komunikace, o čemž vypovídá i procento odpovědí týkající se právě změny komunikace uvnitř společnosti. Nadřízení pracovníci zřejmě nekomunikují se svými podřízenými způsobem vhodným pro tento typ organizace. Odpovídat se mohlo více variantami a výsledky uvádí tab. 26, viz příl. 5, s. 55.

10 Doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s. vyplynuly skutečnosti, které je třeba zlepšit. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s procesem vnitropodnikové komunikace, ovšem jako velký problém se jeví neinformovanost zaměstnanců o dění ve společnosti. Informace, které zaměstnanci získávají, jsou nepřesné a zkreslené a v tom nejhorším případě nejsou žádné. Každá společnost, tedy i tato, by si měla zakládat na informovanosti svých pracovníků, protože právě oni jsou spojníkem mezi samotnou společností a zákazníky, kteří využívají jejich služeb. Návrh na zlepšení je zejména konání pravidelných porad, které v současné době sice probíhají, ale nejsou určeny pro všechny. Z odpovědí pracovníků je patrné, že o konání pravidelných porad mají zájem a že by se jich rádi účastnili. Porady nyní probíhají na úrovni managementu a nepravidelně pro úsek stravování. Velmi vhodné by byly zprávy z porad volně přístupné všem. Právě firemní nástěnky jsou dalším vhodným doplňkem společnosti. Nástěnky navazují na porady ve smyslu zveřejňování právě zmiňovaných reportů. Tuto nástěnku by bylo vhodné umístit na viditelné místo všem zaměstnancům, tedy buď na pracoviště hlavní recepce, nebo ke služebnímu vchodu. Tato dvě místa mají všichni na očích a jsou také všem bez rozdílu dostupné. Realizace firemních porad by měla být minimálně jednou za měsíc v závislosti na možnostech jak pracovníků, tak vedení. Vzhledem k tomu, že se zde pracuje na směnný provoz, porady by se měly konat vždy před začátkem pracovní doby jedné ze směn a následující měsíc před začátkem pracovní doby druhé směny. Tento proces je spravedlivý všem a nikdo nemůže říct, že mu výrazně zasahuje do volného času. Pokud z nějakého důvodu firma tyto porady nemá zájem organizovat, měla by zvážit alespoň právě firemní nástěnky, na kterých všechny informace z porad jsou.

Personál dané společnosti má zájem změnit vnitropodnikovou komunikaci, ovšem tuto změnu musí chtít i vedení společnosti. Je pravdou, že zaměstnanci mají vždy jiný pohled na věci, ale zaměstnavatelé by měli tento jiný pohled respektovat a snažit se mu přiblížit. Také je pro vedení společnosti důležité zjišťovat spokojenost svých pracovníků, kteří v současné době nejsou zcela spokojeni s některými aspekty komunikace, o čemž svědčí i odpovědi v dotazníku.

Ze strany personálu objevilo negativní hodnocení na management, který neplní to, co slíbí. Zaměstnavatel si musí plnit svoje povinnosti stejně tak jako zaměstnanci.

Ale těžko můžeme po zaměstnancích vyžadovat stoprocentní plnění, pokud oni nevidí toto plnění u svých nadřízených. Je pouze na škodu, že u tak mladé společnosti se tyto věci dle pracovníků nedějí.

Jako nedílnou součástí změny vidím také zavedení firemních benefitů, ať už ve věcné podobě nebo v podobě pochval. Zaměstnancům chybí pocit uznání. Jako nejrozumnější se jeví poukázky na sportovní aktivity či relax. Pokud management nechce pro své zaměstnance žádné benefity, měl by zvážit alespoň veřejné pochvaly za odvedenou práci či za práci navíc. Určitě každý touží po uznání a stejně tak to platí i zde.

Celkově jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, jen přenos informací není dostačující, což by vedení mělo změnit. Mělo by se také více zajímat o dění uvnitř společnosti a více pečovat o své zaměstnance ve smyslu odměn za práci. Dbát zejména na včasnost a potřebné množství poskytovaných informací a na stoprocentní plnění svých závazků vůči zaměstnancům, jejichž zájmy se shodují se zájmy celé společnosti. Poté i zaměstnanci budou lépe odvádět svoji práci a jejich pracovní výkony se posunou směrem dopředu.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu vnitropodnikové komunikace ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s. a na základě dotazníkového šetření navrhnout doporučení jak zlepšit současnou situaci uvnitř společnosti. Věřím, že cíl se mi podařilo splnit a myslím, že jsem touto bakalářskou prací přispěla ke zlepšení stávající situace.

Dotazníkové šetření probíhalo se spojením s vedením společnosti, které mělo zájem podílet se na výsledcích šetření a možná doporučení přijmout za své. Před samotným sestavením dotazníku bylo třeba stanovit si cíle a hypotézy, ke kterým je třeba dojít a následně spolu s hodnocením dotazníků tyto hypotézy potvrdit či vyvrátit. Většina hypotéz se nepotvrdila, ovšem i tak z šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s procesem komunikace uvnitř společnosti.

Nalezené nedostatky jsou zejména ve velmi špatné informovanosti ze strany vedení společnosti, protože z dotazníků je patrné, že zaměstnancům nestačí stávající množství předávaných informací a informace jsou tady nedostatečné. Doporučení jsem uvedla převážně v realizaci pravidelných porad a zavedení firemní nástěnky, která jistě pomůže k tomu, aby zaměstnanci měli pojem o tom, co se ve společnosti děje.

Společnosti Aquapark Olomouc, a.s. je velmi mladá a proto je třeba řešit všechny nedostatky zavčas a předcházet jim. Komunikace probíhá dvěma směry a je tedy jak na vedení společnosti, tak i na zaměstnancích, aby plnili svoji pracovní činnost v rámci firemních cílů a strategií na základě fungujícího přenosu informací. Pokud nedojde ke zlepšení celého procesu komunikace, může se stát, že personál přijde o veškerou motivaci a tím tak nebude vykazovat stoprocentní výsledky, které vyžaduje vedení.

Vzhledem k tomu, že společnost je na trhu teprve dva roky, měla by mít větší zájem realizovat změny ve vnitropodnikové komunikaci a naslouchat těm, kteří o tyto změny stojí, tedy svůj personál, který je jedním z pilířů fungování společnosti.

Budoucnost společnosti je jistě velmi dlouhá, a je třeba stále hledat nedokonalosti a chyby a následně se snažit je odstraňovat. To vše přispěje k tomu, aby mohl olomoucký aquapark poskytovat kvalitní služby.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Dudová Marie
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Proces vnitropodnikové komunikace ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s.
Název práce v anglickém jazyce:	The Process of Internal Communication in Aquapark Olomouc, a.s.
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková
Počet stran:	65
Počet příloh:	5
Rok obhajoby:	2011
Klíčová slova v českém jazyce:	komunikace, metody komunikace, model komunikace, prostředky komunikace, manažer
Klíčová slova v anglickém jazyce:	communication, methods of communication, model of communication, means of communication, manager

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat vnitropodnikovou komunikaci ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s. dotazníkovým šetřením a navrhnout opatření na změny. Teoretická část se zabývá modelem komunikace a komunikačním procesem v organizaci. Praktická část spočívá v představení společnosti Aquapark Olomouc, a.s. a v hodnocení dotazníků s cílem doporučit společnosti možné změny.

The aim of this bachelor thesis is to analyze an internal communication in Aquapark Olomouc, a.s. by questionnaire investigation and suggest measures to changes. The theoretical part deals with model of communication and the process of communication in the company. The practical part consists of introduce of Aquapark Olomouc, a.s. and evaluate of questionnaires with proposals of changes.

Literatura a prameny

ARMSTRONG, M. *Komunikace a prezentace*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

JANÁČKOVÁ, L. *Praktická komunikace pro každý den*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2479-9.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. Přepřacované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. Doplněné a přepřacované vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6.

ROBBINS, S. P., a COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 230 s. ISBN 80-247-1387-X.

VEBER, J., a kol. *Management: Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Interní materiály společnosti Aquapark Olomouc, a.s.

- *EARCH.CZ: architektura online* [online]. 2009 [cit. 2011-02-16]. Aquapark Olomouc. Dostupné z WWW: <<http://www.earch.cz/clanek/4174-aquapark-olomouc.aspx>>.
- *Informační server statutárního města Olomouc* [online]. 2008 [cit. 2011-02-20]. Nevšední projekt Aquapark Olomouc. Dostupné z WWW: <<http://www.olomouc.eu/aktuality/2008/aquapark-olomouc-20081114.pdf>>.
- *IVAR, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2011-02-15]. Informační technologie. Dostupné z WWW: <<http://www.ivar.cz/>>.
- *HÁLEK, V. WWW.HALEK.INFO: Manažerská komunikace* [online]. 2009 [cit. 2011-12-16], s. 8. Dostupné z WWW: <http://halek.info/dokumenty/po_p1_06.pdf>.
- *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2011-01-10]. Obchodní rejstřík a sbírka listin. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=800016682&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=ab1b6673895132a31d5c4faca26a0fab&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3425&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=23.03.2011>>.
- *MALEČKOVÁ, M. Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě* [online]. 2009 [cit. 2010-12-10]. Komunikační dovednosti. Dostupné z WWW: <<http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>>.
- *PPP Centrum České republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-02-16]. Stručně o PPP. Dostupné z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=122>>.

Seznam obrázků

Obr. 1 – Obecný model komunikace.....	8
Obr. 2 – Vzor komunikace v organizaci, manažerská komunikace.....	14
Obr. 3 – Fotografie areálu Aquaparku Olomouc, a.s.	22
Obr. 4 – Logo společnosti Aquapark Olomouc, a.s.	23
Obr. 5 – Forma elektronických čipů ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s.	28

Seznam tabulek

Tab. 1 – Výhody a nevýhody komunikačních médií.....	15
Tab. 2 – Pohlaví respondentů.....	55
Tab. 3 – Věkové rozložení zaměstnanců.....	55
Tab. 4 – Pracovní pozice.....	56
Tab. 5 – Přenos informací ze strany nadřízených.....	56
Tab. 6 – Spokojenost s přenosem informací ze strany nadřízených	57
Tab. 7 – Spokojenost s přenosem informací ze strany nadřízených u věkové kategorie 0 – 30 let.....	57
Tab. 8 – Upřednostňované komunikační cesty ze strany zaměstnanců.....	57
Tab. 9 – Volba komunikační cesty k nadřízenému	58
Tab. 10 – Spokojenost s předávaným množstvím informací týkající se pracovní činnosti.....	58
Tab. 11 – Spokojenost s množstvím předávaných informací ze strany nadřízených u věkové kategorie 0 – 30 let.....	58
Tab. 12 – Spokojenost s množstvím předávaných informací ze strany nadřízených u mužů a žen.....	59
Tab. 13 – Spokojenost s předávaným množstvím informací týkajících se programových aktivit.....	59
Tab. 14 – Spokojenost s množstvím předávaných informací ze strany nadřízených u věkové kategorie 0 – 30 let.....	59
Tab. 15 – Spokojenost s množstvím předávaných informací ze strany nadřízených u mužů a žen.....	59
Tab. 16 – Existence zpětné vazby ze strany nadřízených.....	60
Tab. 17 – Splnění očekávání ze zpětné vazby.....	60
Tab. 18 – Slovní hodnocení ze strany nadřízeného.....	61
Tab. 19 – Forma hodnocení ze strany nadřízeného.....	61
Tab. 20 – Spokojenost s formou hodnocení	62
Tab. 21 – Hodnocení vztahů mezi spolupracovníky.....	62
Tab. 22 – Hodnocení vztahů mezi zaměstnanci a vedením.....	63
Tab. 23 – Existence porad ve společnosti.....	63
Tab. 24 – Účast na poradách.....	64

Tab. 25 – Spokojenost s průběhem porad.....	64
Tab. 26 – Oblast zlepšení na pracovišti.....	65

Seznam příloh

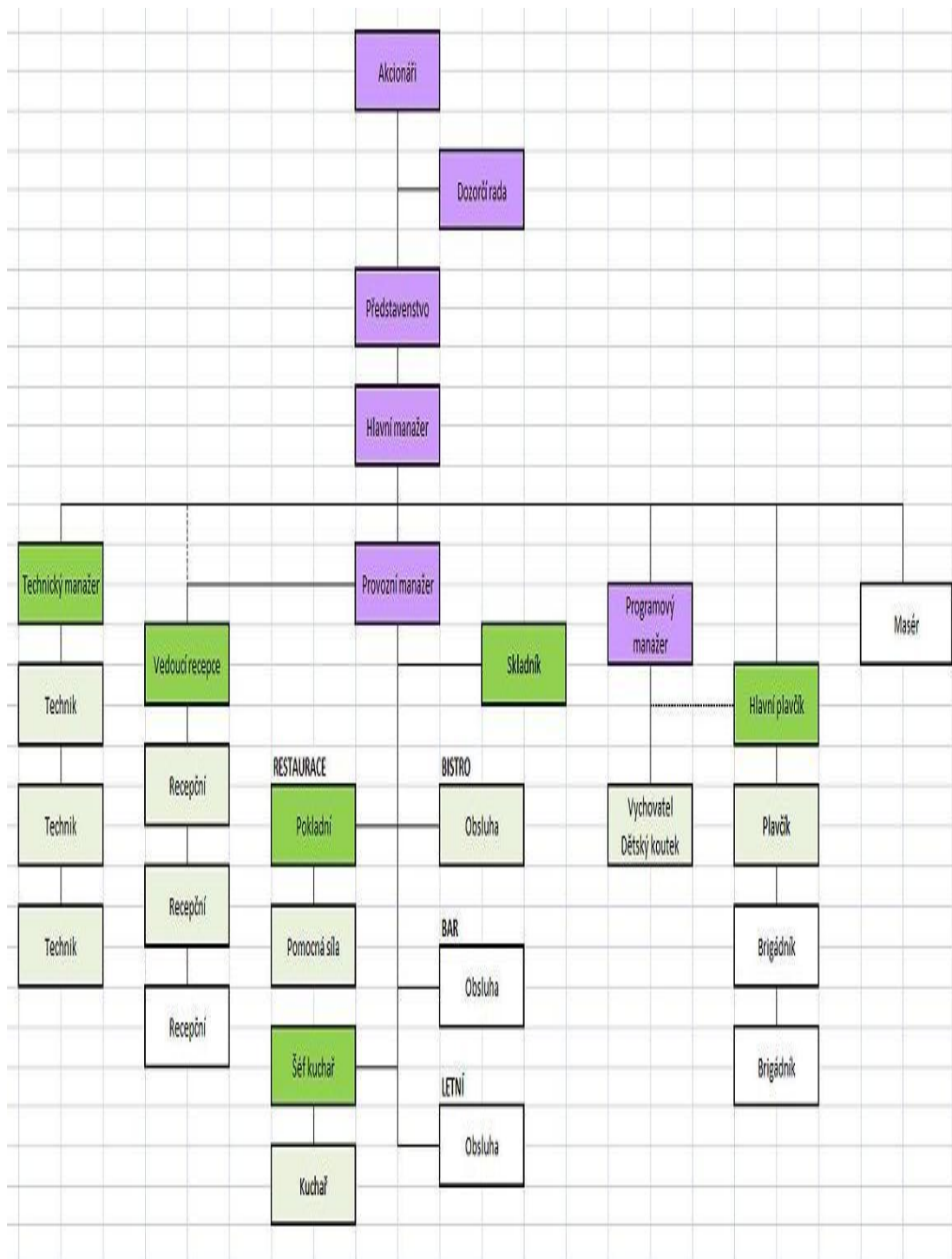
Příl. 1 – Fotografie výstavby Aquaparku Olomouc, a.s.	49
Příl. 2 – Organizační struktura společnosti Aquapark Olomouc, a.s. k 1. 3. 2011.....	50
Příl. 3 – Areál Aquaparku Olomouc, a.s.	51
Příl. 4 – Dotazník zaměřený na vnitropodnikovou komunikaci ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s.	52
Příl. 5 – Grafy a tabulky k dotazníkovému šetření.....	55

Příl. 1 – Fotografie výstavby Aquaparku Olomouc, a.s.⁴²



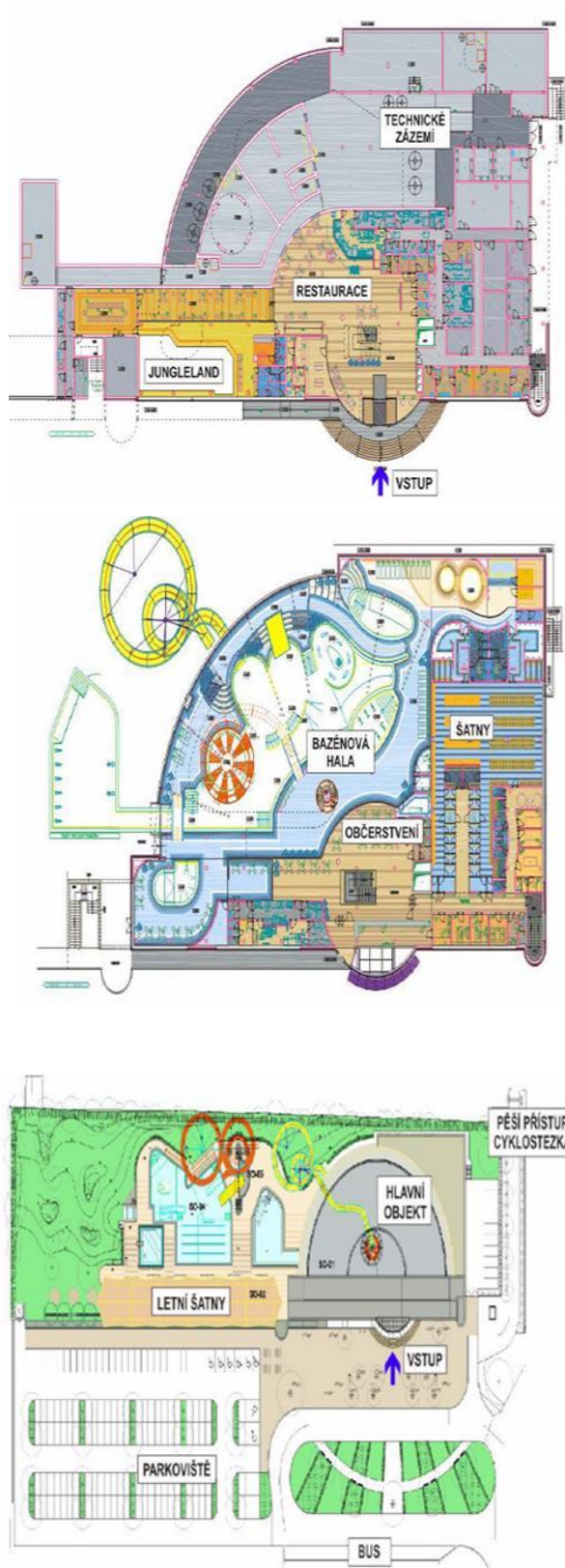
⁴² Interní materiály společnosti Aquapark Olomouc, a.s.

Příl. 2 – Organizační struktura společnosti Aquapark Olomouc, a.s. k 1. 3. 2011⁴³



⁴³ Interní materiály společnosti Aquapark Olomouc, a.s.

Příl. 3 – Areál Aquaparku Olomouc, a.s.⁴⁴



⁴⁴ Interní materiály společnosti Aquapark Olomouc, a.s.

Příl. 4 – Dotazník zaměřený na vnitropodnikovou komunikaci ve společnosti

Aquapark Olomouc, a.s.⁴⁵

Dobrý den,

máte před sebou dotazník týkající se komunikace uvnitř společnosti Aquapark Olomouc, a.s. Jeho cílem je analyzovat nedostatky v komunikaci a na základě tohoto zjištění poté navrhnout opatření, jak komunikaci zlepšit. Dotazník je anonymní, slouží pro účely mé bakalářské práce, nikoli pro účely Aquaparku Olomouc, a.s.

Rada bych Vás poprosila o pravdivost uváděných informací, abych mohla následně provést přesná měření, která budou podkladem pro zlepšení komunikace v dané společnosti.

Prosím, vyplňte dotazník čitelně a s rozvahou. Jelikož neexistuje dobrá nebo špatná odpověď, veškeré Vaše vyjádření je pro mne přínosem. Vyplněný dotazník můžete odevzdat buď přímo mě osobně, nebo ho prosím zanechte na recepci.

1. Jak se k Vám dostávají informace o dění na Vašem pracovišti?

- a) prostřednictvím porad
- b) soukromý rozhovor přímo s nadřízeným
- c) od spolupracovníků
- d) z internetových stránek společnosti
- e) z e-mailové pošty
- f) prostřednictvím informačních letáků a plakátů
- g) jiné (.....)

2. Jste spokojen/a s danou variantou, kterou jste uvedl/a v předchozí otázce?

- a) ano
- b) ne

3. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku záporně, jaký způsob komunikace byste raději volil/a?

.....
.....

4. Jakou cestou nejčastěji komunikujete se svým nadřízeným v případě, že mu hodláte něco sdělit?

- a) prostřednictvím porad
- b) soukromý rozhovor přímo s nadřízených pracovníkem
- c) prostřednictvím spolupracovníků
- d) prostřednictvím e-mailové pošty
- e) jiné (.....)

⁴⁵ Vlastní zpracování

- 5. Myslíte si, že máte dostatek informací nezbytných pro výkon Vaší pracovní činnosti?**
- a) ano
 - b) ne
- 6. Myslíte si, že máte dostatek informací o programových aktivitách Aquaparku Olomouc, a.s. (právě konané akce, v blízké době připravované akce, atd.)?**
- a) ano
 - b) ne
- 7. Probíhá ze strany Vašeho nadřízeného následná reakce/zpětná vazba, pokud potřebujete něco vyřešit?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 8. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, splňuje dle Vašeho názoru tato reakce/zpětná vazba očekávání?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 9. Jste slovně hodnocen za svoji aktivitu na pracovišti?**
- a) ano
 - b) ne
- 10. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, jaké formě hodnocení dává Váš nadřízený přednost?**
- a) písemná forma
 - b) ústní forma
 - c) kombinace obou
- 11. Jste spokojen/a s formou hodnocení, kterou jste uvedl/a v předchozí otázce?**
- a) ano
 - b) ne (popř. důvod:)
- 12. Jak byste ohodnotil/a vztahy mezi spolupracovníky známkou od 1 do 5?
(1 – dobré hodnocení, 5 – špatné hodnocení)**
- ☺ 1 2 3 4 5 ☹
- 13. Jak byste ohodnotil/a vztahy mezi zaměstnanci a vedením společnosti známkou od 1 do 5?
(1 – dobré hodnocení, 5 – špatné hodnocení)**
- ☺ 1 2 3 4 5 ☹

14. Probíhají ve společnosti Aquapark Olomouc, a.s. porady realizované ze strany Vašich nadřízených?

- a) ano
- b) ne

15. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, účastníte se těchto porad?

- a) ano
- b) ne (popř. důvod:)

16. Jste spokojen/a s průběhem těchto pracovních porad?

- a) ano
- b) ne (popř. důvod:)

17. V čem byste uvítal/a zlepšení na Vašem pracovišti?

.....
.....

18. Na jaké pozici ve společnosti Aquapark Olomouc, a. s. pracujete?

- a) management
- b) obsluha recepce
- c) technická podpora
- d) plavčík
- e) stravování

19. Kolik je Vám let?

- a) 0 – 30
- b) 31 a více

20. Jakého jste pohlaví:

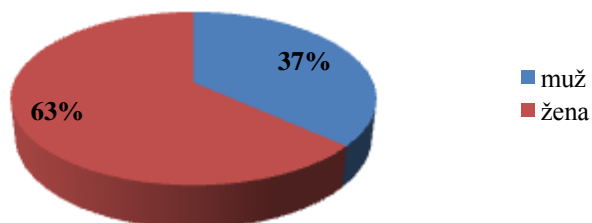
- a) muž
- b) žena

Děkuji za vyplnění a za Váš čas a přeji mnoho osobních i pracovních úspěchů.

Marie Dudová

Příl. 5 – Grafy a tabulky k dotazníkovému šetření⁴⁶

Pohlaví zaměstnanců

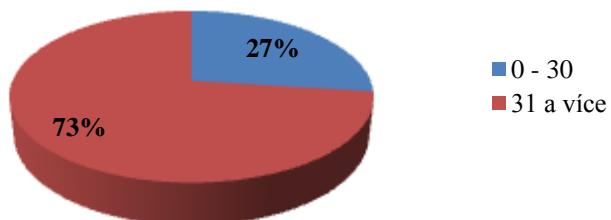


Graf 1 – Pohlaví zaměstnanců

Tab. 2 – Pohlaví respondentů

	Pohlaví		Celkem
	Muži	Ženy	
Počet respondentů	10	16	26
%	37	63	100

Věk zaměstnanců



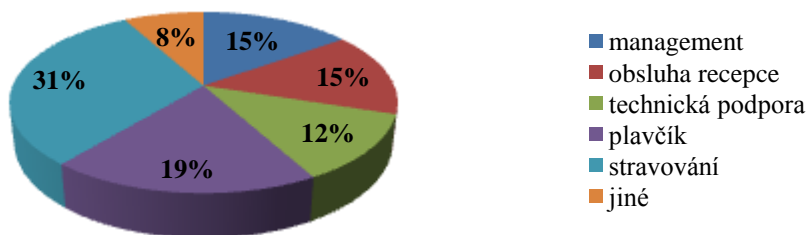
Graf 2 – Věk zaměstnanců

Tab. 3 – Věkové rozložení zaměstnanců

	Věk		Celkem
	0 – 30	31 a více	
Počet respondentů	19	7	26
%	73	27	100

⁴⁶ Vlastní zpracování

Pracovní pozice

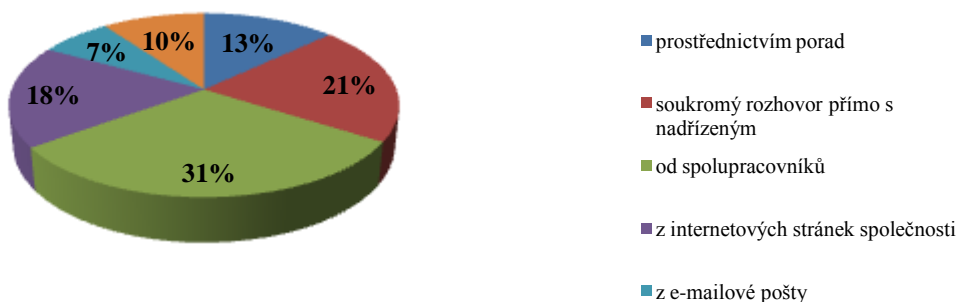


Graf 3 – Pracovní pozice

Tab. 4 – Pracovní pozice

	Pracovní pozice						Celkem
	Management	Obsluha recepce	Technická podpora	Plavčík	Stravování	Jiné	
Počet respondentů	4	4	3	5	8	2	26
%	15	15	12	19	31	8	100

1. Jak se k Vám dostávají informace o dění na Vašem pracovišti?

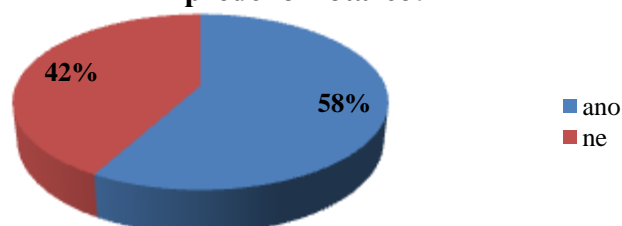


Graf 4 – Přenos informací ze strany nadřízených

Tab. 5 – Přenos informací ze strany nadřízených

	Jak se k Vám dostávají informace o dění na Vašem pracovišti?					
	Z porad	Rozhovor s nadřízeným pracovníkem	Od spolupracovníků	Z internetových stránek	Z e-mailové pošty	Z letáků a plakátů
Respondenti	9	14	21	11	5	7
%	13	21	31	18	7	10

2. Jste spokojen/a s danou variantou, kterou jste uvedl/a v předchozí otázce?



Graf 5 – Spokojenost s přenosem informací ze strany nadřízených

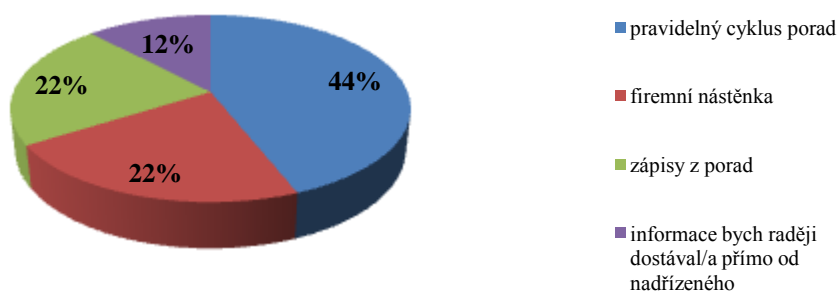
Tab. 6 – Spokojenost s přenosem informací ze strany nadřízených

	Jste spokojen/a s danou variantou, kterou jste uvedl/a v předchozí otázce?		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	15	11	26
%	58	42	100

Tab. 7 – Spokojenost s přenosem informací ze strany nadřízených u věkové kategorie 0 – 30 let

	Spokojenost s danou variantou u věkové kategorie 0 – 30 let.		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	12	7	19
%	63	37	100

3. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku záporně, jaký způsob komunikace byste raději volil/a?

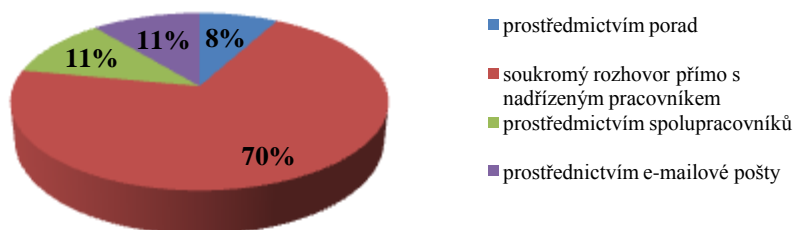


Graf 6 – Upřednostňované komunikační cesty ze strany zaměstnanců

Tab. 8 – Upřednostňované komunikační cesty ze strany zaměstnanců

	Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku záporně, jaký způsob komunikace byste raději volil/a?				Celkem
	Pravidelný cyklus porad	Firemní nástěnka	Zápisy z porad	Informace bych dostával raději přímo od nadřízeného	
Respondenti	4	2	2	1	9
%	44	22	22	12	100

4. Jakou cestou nejčastěji komunikujete se svým nadřízeným v případě, že mu hodláte něco sdělit?

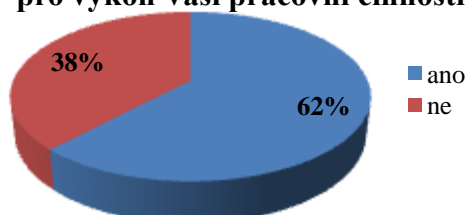


Graf 7 – Volba komunikační cesty k nadřízenému

Tab. 9 – Volba komunikační cesty k nadřízenému

	Jakou cestou nejčastěji komunikujete se svým nadřízeným v případě, že mu hodláte něco sdělit?			
	Prostřednictvím porad	Soukromý rozhovor přímo s nadřízeným pracovníkem	Prostřednictvím spolupracovníků	Prostřednictvím e-mailové pošty
Respondenti	3	26	4	4
%	8	70	11	11

5. Myslíte si, že máte dostatek informací nezbytných pro výkon Vaší pracovní činnosti?



Graf 8 – Spokojenost s předávaným množstvím informací týkajících se pracovní činnosti

Tab. 10 – Spokojenost s předávaným množstvím informací týkající se pracovní činnosti

	Myslíte si, že máte dostatek informací nezbytných pro výkon Vaší pracovní činnosti?		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	16	10	26
%	62	38	100

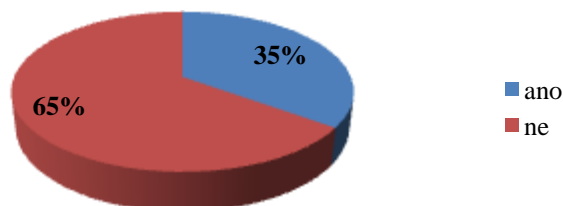
Tab. 11 - Spokojenost s množstvím předávaných informací ze strany nadřízených u věkové kategorie 0 – 30 let

	Spokojenost s danou variantou u věkové kategorie 0 – 30 let.		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	12	7	19
%	63	37	100

Tab. 12 – Spokojenost s množstvím předávaných informací ze strany nadřízených u mužů a žen

	Spokojenost s danou variantou u mužů a žen.			
	Muži		Ženy	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Respondenti	4	5	13	4
%	44	56	76	24

6. Myslíte si, že máte dostatek informací o programových aktivitách Aquaparku Olomouc, a. s. (právě konané akce, v blízké době připravované akce, atd. ?)



Graf 9 – Spokojenost s předávaným množstvím informací týkajících se programových aktivit

Tab. 13 – Spokojenost s předávaným množstvím informací týkajících se programových aktivit

	Myslíte si, že máte dostatek informací o programových aktivitách Aquaparku Olomouc, a. s.?		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	9	17	26
%	35	65	100

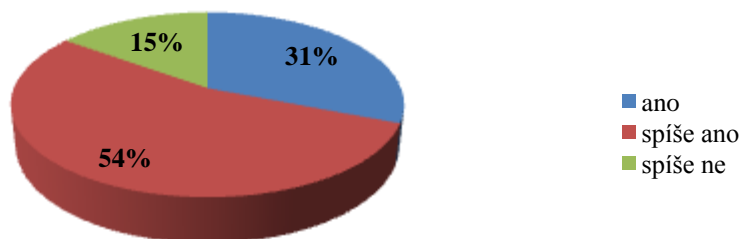
Tab. 14 – Spokojenost s množstvím předávaných informací ze strany nadřízených u věkové kategorie 0 – 30 let

	Spokojenost s danou variantou u věkové kategorie 0 – 30 let		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	5	14	19
%	26	74	100

Tab. 15 – Spokojenost s množstvím předávaných informací ze strany nadřízených u mužů a žen

	Spokojenost s danou variantou u mužů a žen			
	Muži		Ženy	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Respondenti	2	7	7	10
%	22	78	41	59

7. Probíhá ze strany Vašeho nadřízeného následná zpětná reakce/vazba, pokud potřebujete něco vyřešit?

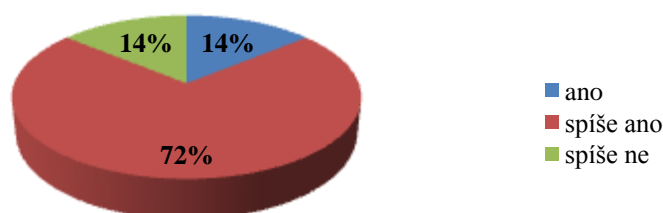


Graf 10 – Existence zpětné vazby ze strany nadřízeného

Tab. 16 – Existence zpětné vazby ze strany nadřízeného

	Probíhá ze strany Vašeho nadřízeného následná reakce / zpětná vazba, pokud potřebujete něco vyřešit?			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Celkem
Respondenti	8	14	4	26
%	31	54	15	100

8. Pokud jste napředchozí otázku odpověděl/a kladně, splňuje dle Vašeho názoru tato reakce/zpětná vazba očekávání?

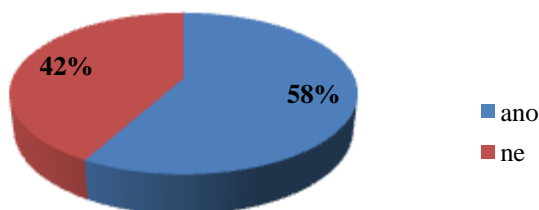


Graf 11 – Splnění očekávání ze zpětné vazby

Tab. 17 – Splnění očekávání ze zpětné vazby

	Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, splňuje dle Vašeho názoru tato reakce / zpětná vazba očekávání?		
	Ano	Spíše ano	Spíše ne
Respondenti	3	17	3
%	14	72	14

9. Jste slovně hodnocen/a za svoji aktivitu na pracovišti?

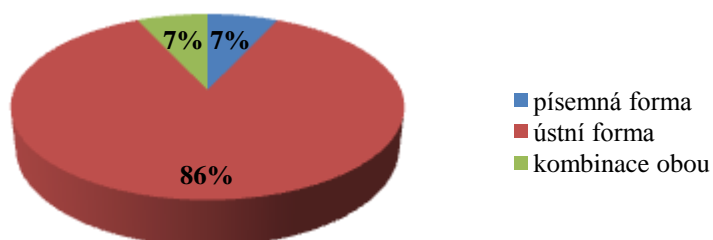


Graf 12 – Slovní hodnocení pracovníků

Tab. 18 – Slovní hodnocení pracovníků

	Jste hodnocen/a slovně za svoji aktivitu na pracovišti?		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	15	11	26
%	58	42	100

10. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, jaké formě hodnocení dává Váš nadřízený přednost?

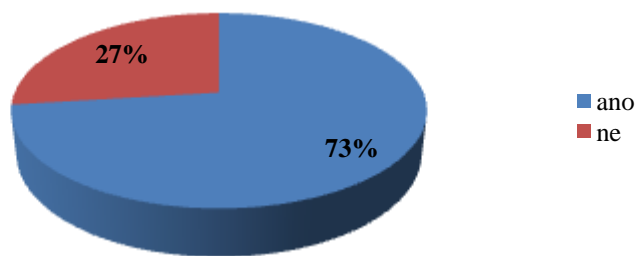


Graf 13 – Forma hodnocení ze strany nadřízeného

Tab. 19 – Forma hodnocení ze strany nadřízeného

	Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, jaké formě hodnocení dává Váš nadřízený přednost?			
	Písemná	Ústní	Kombinace obou	Celkem
Respondenti	1	14	1	16
%	7	86	7	100

11. Jste spokojen/a s formou hodnocení, kterou jste uvedl/a v předchozí otázce?

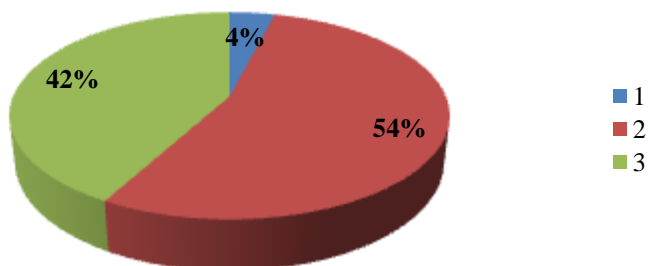


Graf 14 – Spokojenost s formou hodnocení

Tab. 20 – Spokojenost s formou hodnocení

	Jste spokojen/a s formou hodnocení, kterou jste uvedl/a v předchozí otázce?		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	12	4	16
%	73	27	100

**12. Jak byste hodnotil/a vztahy mezi spolupracovníky
známkou od 1 do 5?
(1 - dobré hodnocení, 5 - špatné hodnocení)**

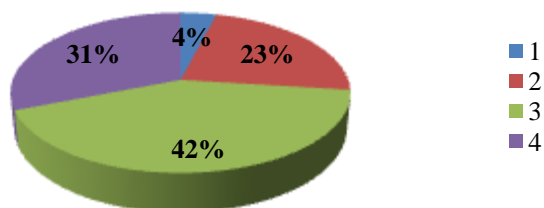


Graf 15 – Hodnocení vztahů mezi spolupracovníky

Tab. 21 – Hodnocení vztahů mezi spolupracovníky

	Jak byste ohodnotil/a vztahy mezi spolupracovníky známkou od 1 do 5?			
	1	2	3	Celkem
Respondenti	1	14	11	26
%	4	54	42	100

13. Jak byste ohodnotil/a vztahy mezi zaměstnanci a vedením společnosti známkou od 1 do 5 (1 - dobré hodnocení, 5 - špatné hodnocení)

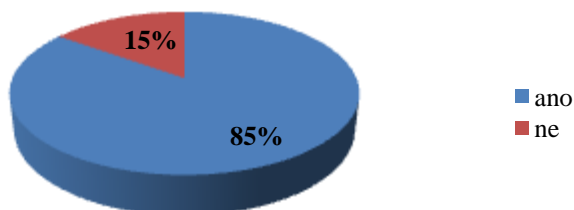


Graf 16 – Hodnocení vztahů mezi zaměstnanci a vedením

Tab. 22 – Hodnocení vztahů mezi zaměstnanci a vedením

	Jak byste ohodnotil/a vztahy mezi zaměstnanci a vedením společnosti známkou od 1 do 5?				
	1	2	3	4	Celkem
Respondenti	1	6	11	8	26
%	4	23	42	31	100

14. Probíhají ve společnosti Aquapark Olomouc, a. s. porady realizované ze strany Vašich nadřízených?

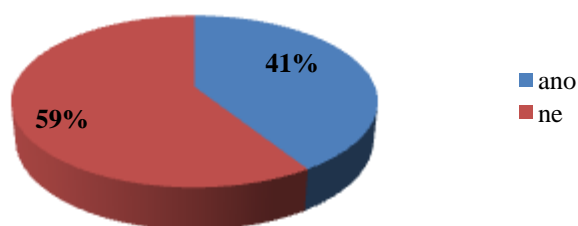


Graf 17 – Existence porad ve společnosti

Tab. 23 – Existence porad ve společnosti

	Probíhají ve společnosti Aquapark Olomouc, a. s. porady realizované ze strany Vašich nadřízených?		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	22	4	26
%	85	15	100

15. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, účastníte se těchto porad?

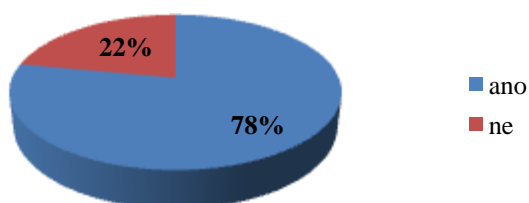


Graf 18 – Účast na poradách

Tab. 24 – Účast na poradách

	Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, účastníte se těchto porad?		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	9	13	22
%	41	59	100

16. Jste spokojen/a s průběhem těchto pracovních porad?

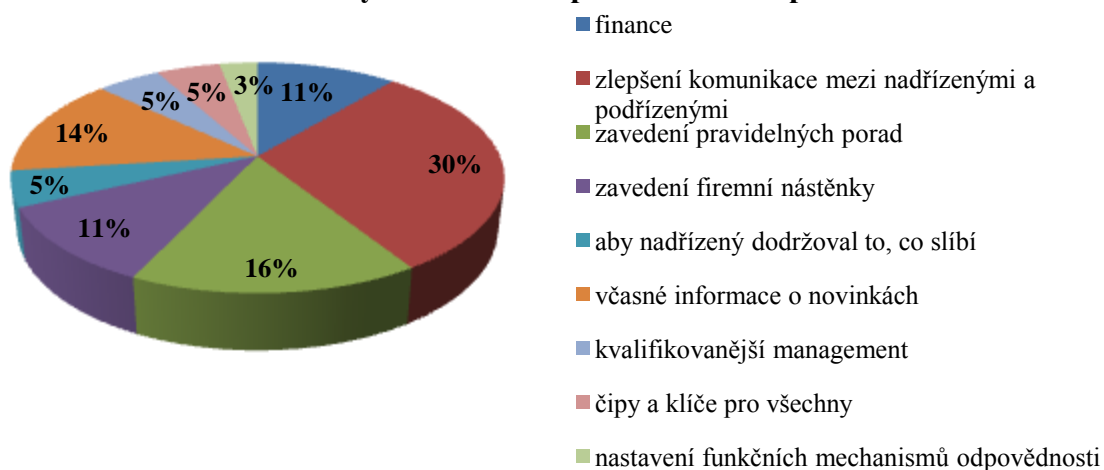


Graf 19 – Spokojenost s průběhem porad

Tab. 25 – Spokojenost s průběhem porad

	Jste spokojen/a s průběhem těchto pracovních porad?		
	Ano	Ne	Celkem
Respondenti	7	2	9
%	78	22	100

17. V čem byste uvítal/a zlepšení na Vašem pracovišti?



Graf 20 – Oblast zlepšení na pracovišti

Tab. 26 – Oblast zlepšení na pracovišti

Oblast zlepšování	Respondenti	%
Finance	4	11
Zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými	11	30
Zavedení pravidelných porad	6	16
Zavedení firemní nástěnky	4	11
Aby nadřízený dodržel to, co slíbí	2	5
Včasné informace o novinkách	5	14
Kvalifikovanější management	2	5
Čipy a klíče pro všechny	2	5
Nastavení funkčních mechanismů odpovědnosti	1	3