

Mendelova univerzita v Brně
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

**Interaktivní komunikace v příspěvkové
organizaci**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
RNDr. Vladimír Šedivý, CSc.

Vypracoval:
Filip Svoboda

Brno 2016

Bibliografický záznam

SVOBODA, Filip. Interaktivní komunikace v příspěvkové organizaci [Interactive communication in contributory organization]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií, Socioekonomický a environmentální rozvoj regionu, rok 2016, s.79 , Vedoucí diplomové práce RNDr. Vladimír Šedivý, CSc.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vnitropodnikovou komunikací, interpersonálními vztahy, firemní kulturou a motivací k práci. V praktické části byly porovnány teoretické poznatky s výsledky kvantitativního (dotazníkového) šetření, které proběhlo v brněnské pobočce příspěvkové organizace Český hydrometeorologický ústav.

Abstract

This thesis deals with internal communications, interpersonal relations, corporate culture and motivation to work. In the practical part theoretical knowledge were compared with the results of quantitative (questionnaire), which took place in the Brno branch contributory organization Czech Hydrometeorological Institute.

Klíčová slova

komunikace, vnitropodniková komunikace, firemní kultura, interpersonální vztahy, motivace, organizační struktura, příspěvková organizace, Český hydrometeorologický ústav.

Key words

communications, internal communications, corporate culture, interpersonal relationships, motivation, organizational structure, contributory organization, Czech hydrometeorological institute.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu RNDr. Vladimíru Šedivému, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, připomínky a cenné rady při jejím vytváření. Zároveň chci také poděkovat řediteli a všem zaměstnancům brněnské pobočky Českého hydrometeorologického ústavu za ochotu a vstřícnost při sběru informací v dotazníkovém šetření. Velký dík patří mé rodině, přátelům a blízkým za podporu při tvorbě této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Interaktivní komunikace v příspěvkové organizaci“ vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

Podpis :

Seznam zkratk

ČHMÚ – Český hydrometeorologický ústav

MŽP ČR – Ministerstvo životního prostředí České republiky

Obsah

ÚVOD	1
HYPOTÉZA	2
CÍLE PRÁCE	3
HLAVNÍ CÍL	3
VEDLEJŠÍ CÍLE	3
METODIKA	3
1 ORGANIZACE	5
2 KOMUNIKACE	6
2.1 MEZILIDSKÁ KOMUNIKACE	7
2.2 KOMUNIKAČNÍ KANÁL	8
2.3 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	9
2.4 NEVERBÁLNÍ (MIMOSLOVNÍ) KOMUNIKACE	10
3 KOMUNIKACE V PODNIKU	11
3.1 PŘÍMÁ KOMUNIKACE	12
3.2 VERTIKÁLNÍ KOMUNIKACE	13
3.3 CHYBY VE VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACI.....	14
3.4 PRACOVNÍ PŘÍKAZ.....	15
4 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT VE VEŘEJNÉM SEKTORU	17
5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	18
5.1 FORMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	18
5.2 FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	19
5.3 LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	19
5.4 MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	20
5.5 ŠTÁBNĚ LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	21
5.6 NEFORMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	21
5.7 SOCIOMETRIE.....	21
5.8 SOCIOGRAM SKUPINY	22
6 FIREMNÍ KULTURA	23
6.1 SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	23
6.2 SLABÁ PODNIKOVÁ KULTURA	24
6.3 FIREMNÍ KULTURA A MANAGEMENT	24
6.4 TEORIE HIERARCHIE POTŘEB.....	26
6.5 ZÁKLADNÍ PRVKY FIREMNÍ KULTURY	27
6.6 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	27
7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE ČHMÚ	29
7.1 ZŘIZOVATEL ČHMÚ.....	29
7.2 ÚZEMNÍ PŮSOBNOST ČHMÚ.....	29
7.3 VZDĚLÁVACÍ ČINNOST ČHMÚ	30
7.4 PŮSOBNOST BRNĚNSKÉ POBOČKY ČHMÚ	30
7.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA BRNĚNSKÉ POBOČKY ČHMÚ	31
8 FIREMNÍ KULTURA	32
8.1 VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE.....	33
9 CÍL PRŮZKUMU	34
10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	35

10.1	OTÁZKA ČÍSLO 1	36
10.2	OTÁZKA ČÍSLO 2	38
10.3	OTÁZKA ČÍSLO 3	40
10.4	OTÁZKA ČÍSLO 4	42
10.5	OTÁZKA ČÍSLO 5	44
10.6	OTÁZKA ČÍSLO 6	46
10.7	OTÁZKA ČÍSLO 7	48
10.8	OTÁZKA ČÍSLO 8	50
10.9	OTÁZKA ČÍSLO 9	52
10.10	OTÁZKA ČÍSLO 10	54
10.11	OTÁZKA ČÍSLO 11	56
10.12	OTÁZKA ČÍSLO 12	58
10.13	OTÁZKA ČÍSLO 13	60
10.14	OTÁZKA ČÍSLO 14	62
11	DISKUZE	64
	ZÁVĚR.....	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM PŘÍLOH	79

Úvod

Tato práce se zaměřuje na interaktivní komunikaci a firemní kulturu v příspěvkové organizaci. Jejím cílem je tyto složky popsat v obecné rovině a následně zjistit jakým způsobem jsou řešeny v organizaci Český hydrometeorologický ústav.

V době rychlého rozvoje moderních elektronických a informačních technologií se musely i organizace veřejného sektoru tomuto trendu přizpůsobit. Důležitým aspektem efektivního fungování se stává právě komunikace. Podnikům se otevírá značné spektrum možností a je pouze na vedení dané organizace, které formy si zvolí. Formální složka vnitropodnikové komunikace je ve většině podniků jasně vymezena. Ve veřejné organizaci s centralizovaným řízením jde převážně o vertikální komunikaci pomocí různých komunikačních prostředků. Ať už se jedná o běžné, zdarma dostupné komunikační rozhraní v podobě emailu nebo speciální programy vytvořené přímo na míru konkrétní organizaci. Důležitou, ale často chybě opomíjenou, součástí komunikace její neformální složka. Tzv. „šuška“ často přináší mezi zaměstnance informace o novinkách či chystaných změnách. U takového zdroje se však zvyšuje pravděpodobnost dezinterpretací.

Nedílnou součástí fungující vnitropodnikové komunikace je firemní kultura, která je specifická pro každou organizaci v soukromém i veřejném sektoru. Až v posledních letech se však na českém území začíná s tímto pojmem pracovat. Aby mohla organizace na firemní kulturu pracovat, musí ji přesně definovat a obeznámit s ní všechny své zaměstnance. To je úkolem vedoucích pracovníků konkrétních organizací.

Pokud organizace tyto dvě důležité složky efektivního fungování přehlídí, dochází ke snížení motivace zaměstnanců, zhoršení interpersonálních vztahů a tím i atmosféry na daném pracovišti.

Hypotéza

Komunikace v organizaci obvykle neprobíhá pouze po liniích oficiální organizační struktury, ale i mimo ně, zejména při tzv. neformální komunikaci, která hraje v podniku důležitou roli. Příspěvková organizace v nekomerčním sektoru, jejímž prvotním účelem není zisk, nepřikládá velký důraz na efektivitu podniku. Proto obvykle neklade důraz na firemní kulturu a podporu firemní komunikace.

Cíle práce

Hlavní cíl

Cílem mé závěrečné práce je zjistit do jaké míry je správná předložená pracovní hypotéza.

Vedlejší cíle

- Popsat organizační strukturu příspěvkové organizace,
- popsat firemní kulturu příspěvkové organizace,
- zjistit způsoby vnitropodnikové komunikace,
- zjistit úroveň motivace zaměstnanců,
- zjistit pracovní podmínky v příspěvkové organizaci,
- zjistit úroveň interpersonálních vztahů.

Téma bakalářské práce: „Interaktivní komunikace v příspěvkové organizaci“ bylo zvoleno s cílem popsat organizační strukturu, typy interpersonálních vztahů a firemní kulturu v organizaci Český hydrometeorologický ústav v závislosti na interaktivní komunikaci.

Metodika

Práce na téma interaktivní komunikace v příspěvkové organizaci se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části se bude zabývat vymezením pojmu komunikace. Popíše základní prvky komunikace včetně druhů a komunikačních kanálů. Hlavním tématem pak bude vnitropodniková komunikace, jejíž součástí je formální i neformální komunikace v závislosti na organizační struktuře. Důležitou částí pak bude kapitola firemní kultury, která úzce souvisí s vnitropodnikovou komunikací. Vše bude popsáno formou literární rešerše, která přináší aktuální souhrn informací týkající se výše zmíněným tématům.

V praktické části této práce pak budeme analyzovat prvky popsané v části teoretické. Pro výzkum jsme si zvolili příspěvkovou organizaci Český hydrometeorologický ústav, konkrétně brněnskou pobočku. Tato organizace byla zvolena na základě absolvované pracovní praxe a úzké vazbě na oblast životního prostředí a veřejného sektoru. V první řadě obecně představíme organizaci ČHMÚ s

postupným zaměřením na brněnskou pobočku. V další části již budeme analyzovat a interpretovat informace, které jsme pomocí dotazníkového šetření a osobních rozhovorů nasbírali mezi zaměstnanci brněnské pobočky. Analýza vnitropodnikové komunikace, firemní kultury a interpersonálních vztahů probíhala ve třech fázích.

V první fázi proběhl nestrukturovaný rozhovor s několika zaměstnanci ČHMÚ. Na základě těchto rozhovorů jsme získali všeobecný přehled o aktuální situaci v organizaci a mohli tak sestavit dotazník pro náš výzkum.

Ve druhé fázi proběhlo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Dotazník byl určen zvláště pro vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení a zvláště pro zaměstnance těchto oddělení. Pomocí vhodně zvolených otázek jsme získali cenné informace pro následnou diskusi. Jistou výhodou poskytuje užití této techniky, že nevyužíváme tazatele se zkreslujícím vlivem jeho osobnosti. Poměrně rychle jsme tak získali prvotní data, která jsou více popisného charakteru, odrážející problém ve vědomí dotazovaného. Dotazníkové šetření bylo anonymní. Výhodou anonymity je větší otevřenost odpovědí, protože lidé se méně kontrolují a stylizují.

V poslední fázi byly jednotlivé výsledky konzultovány se zaměstnanci ČHMÚ a experty na vnitropodnikovou komunikaci, firemní kulturu a mezilidské vztahy.

Metodika práce je zaměřena na sběr dat, jejich analýzu a interpretaci výsledků. Pro naplnění daného cíle práce byla použita kvantitativní i kvalitativní metoda.

1 Organizace

Slovo organizace pochází z řeckého slova *organum*, které nese význam nástroj, řád, pořádek, prostředek či pomůcka myšlení nebo bádání (Slovník cizích slov, 1995). Můžeme ji považovat za systém vyznačující se určitou vnitřní strukturou (formální a neformální vazby) a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. Za tyto prvky jsou považovány lidi, skupiny lidí nebo technické faktory (Tureckiová, 2004).

V této práci se budeme zabývat konkrétně příspěvkovou organizací Český hydrometeorologický ústav. Příspěvková organizace je právnická osoba veřejného práva, která se zřizuje pro konkrétní činnost v oblasti veřejného zájmu. Příspěvková organizace je veřejnoprávní nezisková organizace. Příspěvkové organizace zakládají organizační složky státu nebo územní samosprávné celky. Zřizovatelem Českého hydrometeorologického ústavu je Ministerstvo životního prostředí České republiky.

2 Komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského slova *communicare*, což v překladu znamená sdělit, spojovat nebo svěřovat. Proces komunikace je možné obecně vymezit jako vzájemnou výměnu informací a projevů. K této výměně může docházet v rámci čtyř základních oblastí:

- Intrapersonální komunikace.
- Interpersonální komunikace.
- Komunikace ve skupinách.
- Veřejná komunikace.

Intrapersonální komunikace znamená vnitřní komunikaci člověka se sebou samým. Při interpersonální komunikaci dochází k vzájemné výměně informací mezi dvěma nebo více lidmi. Většinou tuto formu nazýváme komunikací mezilidskou či společenskou. V případě komunikace v malé skupině na sebe vzájemně působí všichni její jedinci. Typickým příkladem je komunikace v rodině, pracovním či sportovním kolektivu. Veřejnou komunikaci pak jedinec využívá k interakci s větším počtem lidí.

Se všemi výše zmíněnými oblastmi komunikace se setkáváme denně. Není možné využívat pouze jednu z oblastí, avšak některá může převažovat. Pro tuto práci je pak velmi důležitá komunikace interpersonální, neboli mezilidská.

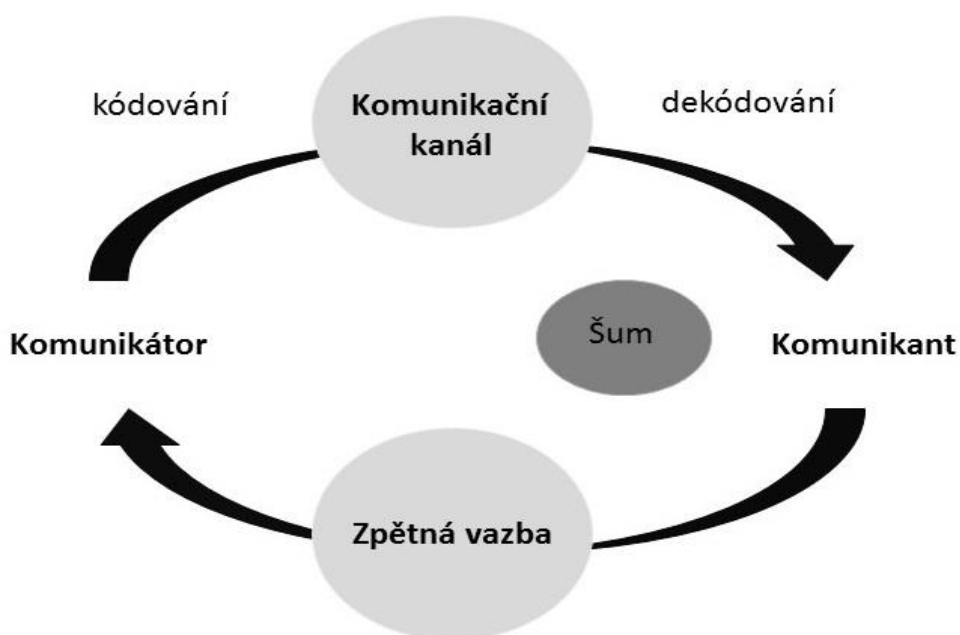
Výše hovoříme o rozdělení podle charakteristiky komunikace. Můžeme ji však dále dělit například i podle prostředku komunikace a to na verbální, neverbální, vizuální a symbolickou. Těmito kategoriemi se budu zabývat v následujícím textu (DeVito, 2001).

2.1 Mezilidská komunikace

V procesu mezilidské, neboli interpersonální, komunikace vystupují vždy minimálně 2 subjekty. Pro lepší pochopení si tuto interakci popíšeme na dvou subjektech, a to:

- Komunikátor – osoba (nebo skupina osob) sdělující informaci.
- Komunikant – osoba, která přijímá informaci od komunikátora.

Oba dva subjekty při tom na sebe vzájemně působí. Nevyhnutelnost komunikace nastává pouze, je-li mezi nimi navázán kontakt bez překážek a mohou navzájem vnímat své projevy. V takovéto situaci pak není možné na sdělení nereagovat. I když nepoužijeme k reakci verbální projev, stále komunikujeme neverbálně. Jak taková komunikace mezi dvěma subjekty probíhá, můžeme názorně vidět na obrázku číslo 1. (Reichel, 2008)



Obrázek 1: Schéma mezilidské komunikace, zdroj: vlastní zpracování

Při verbálním projevu se komunikativní funkce řeči, která je znázorněna na obrázku č. 1, děje v následujících krocích: ÚMYSL něco říct → ZAKÓDOVÁNÍ do jazyka, kterému rozumí komunikant → vlastní SDĚLENÍ komunikačním kanálem → DEKÓDOVÁNÍ slyšeného → vnitřní INTERPRETACE slyšeného → ZPĚTNÁ VAZBA. (Šedivý, 2009)

2.2 Komunikační kanál

Komunikační kanál si můžeme představit jako „cestu, kterou sdělení prochází, tj. soubor technických, fyzikálních, somatických, organizačních a dalších podmínek umožňujících komunikační spojení (telefonní přístroj, papír, email, zvukové vlny aj.“ (Reichel, 2008, s. 196).

Přenos konkrétního sdělení probíhá pomocí komunikačních kanálů. Pro úplnou představu pojmu zde uvádím dvě rozdílné definice.

Komunikační kanál nazýváme také informační nebo přenosový kanál. Jedná se o prostředek nebo médium, díky kterému dochází k přenosu sdělení mezi komunikátorem a komunikantem (DeVito, 2008).

„V postatě jde o soubor jistých podmínek a prostředků technických, fyzikálních, chemických, somatických, organizačních, systémových a dalších, díky nimž je možné komunikační spojení uskutečnit“ (Reichel, 2007, s. 198).

Jednotlivé komunikační kanály pak můžeme dělit podle více hledisek a to podle použitých smyslů člověka a podle zvoleného komunikačního prostředku.

Podle použitých smyslů člověka:

- **auditivní** (využití sluchového aparátu – použití verbální řeči)
- **vizuální** (využití zrakového aparátu – používání pohybu těla, mimiky, gest a symbolů)
- **taktilní** (používání pohybu těla jako u vizuálního komunikačního kanálu s rozdílem těsného kontaktu přímých dotyků, nárazů, postrkování)
- **čichový** (získání informace o prostředí nebo člověku na základě různorodosti pachů nebo naopak vysílání pachových signálů)
- **teplotní** (teplota prostředí, tělesné teplo)
- **chuťový** (rozpoznání chuťových vjemů)

Většinou je při komunikaci využíváno více komunikačních kanálů najednou. Záleží však na věku komunikujících. Například dítě užívá zrakové, čichové, sluchové a později i taktilní kanály. Ve stáří pak naopak všech složek ubývá. (Šedivý, 2009)

Podle zvoleného komunikačního prostředku:

- **člověk**, jakožto samotný nositel a sdělovatel informace
- **technické prostředky** (internet, telefon, sociální sítě, televize, atd.)
- **kulturní symboly** – jazyk používaný v určité etnické skupině, regionu či náboženství, nebo systém symbolů aj.

Pro správnou komunikaci je velice důležitá volba vhodného komunikačního kanálu. Ten musíme přizpůsobit obsahu našeho sdělení. Při jednoduchém sdělení můžeme použít například SMS zprávu, pro složitější text, pak nejspíš zvolíme e-mail. Výběr komunikačního kanálu pak záleží na osobních zkušenostech každého jednotlivce. „Úroveň zvolené komunikace je přímo úměrná úrovni zkušeností člověka a jeho empirii v dané komunikační situaci“ (Reichel, 2008).

Velmi často bývá správná a efektivní komunikace mezi lidmi narušována negativním elementem, který nazýváme komunikační šum. Ten působí na komunikační kanál a zkresluje sdělenou informaci. Šum může pocházet z vnějšího okolí (např. hluk) nebo ze strany komunikátora (špatná artikulace, nečitelný rukopis, atd.). Velmi dobře komunikovat umí pouze 2 % lidí, dobře 14 %, průměrně 68 %, zbylých 25 % komunikuje podprůměrně (Šedivý, 2009).

2.3 Verbální komunikace

Verbální komunikací nazýváme dorozumívání se prostřednictvím slov. Verbální komunikace se vyskytuje v mluvené či psané formy, jako přímá či nepřímá, živá nebo reprodukováná. Nejznámějším oborem zabývajícím se verbální komunikací je lingvistika.

Verbální komunikace je nedílnou součástí každodenního života. Využíváme ji v osobním i pracovním životě. V profesní rovině se setkáváme se specifickými

vlastnostmi verbální komunikace, jako je například profesní slang. Ten podporuje firemní kulturu a posiluje celkovou jednotnost organizace (Mikuláščík, 2003).

2.4 Neverbální (mimoslovní) komunikace

Správné používání a dekodování neverbální komunikace nám může velice usnadnit každodenní život. Z mimoslovního projevu lidí, se kterými komunikujeme, jsme schopni získat velké množství dodatečných informací. Často větší než pouze z komunikace verbální. Za neverbální komunikaci se považují veškeré projevy člověka, které nejčastěji doprovázejí jeho mluvený projev. Důležitou součástí mimoslovní komunikace je potom percepce – schopnost jednoho člověka vnímat a správně dekodovat všechny složky neverbálních projevů (Bednaříková, 2006).

„Často bývá uváděno, že úspěch komunikace závisí z 55 % na řeči těla, z 38 % na hlasovém kontextu (paralingvistice) a pouze ze 7 % na obsahu verbálního projevu. Přestože tento názor začíná být zpochybňován, neverbální komunikace zaujímá stále důležitou roli v komunikaci“ (Vymětal, 2008, s. 54). Důležitá je také celková upravenost subjektu. Styl oblékání, účesu či módních doplňků vypoví o dané osobnosti mnoho dodatečných informací. Polovina prvního dojmu je podle odborníků tvořena právě vzhledem (Šedivý, 2009).

3 Komunikace v podniku

Kvalitní komunikace je nedílnou součástí firemní kultury a její efektivní využívání představuje významnou konkurenční výhodu. V konkurenčním boji nezbytnou podmínkou informovanost zaměstnanců v podniku (Mikuláščík, 2003). Firemní komunikace přímo ovlivňuje interní procesy a jednání zaměstnanců. Zároveň je jedním ze základních prvků tvorby, rozvoje a změn firemní kultury (Tureckiová, 2004).

Termín vnitropodniková komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř podniku, a to jak slovní tak mimoslovní (včetně komunikace činy), tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy (Hloušková, 1998).

Převážné množství manažerů si neuvědomuje ohromný vliv mimoslovní komunikace. Slovní a písemná komunikace dle Hlouškové přenáší pouze kolem 10 % informačních a motivačních prvků.

Vzájemná výměna a řízený tok informací má v podniku velký vliv na posílení spolupráce, a to na základě vzájemného porozumění. Řadíme sem především sdělování pracovních příkazů, hodnocení práce, oprav, pomoci, slovní podpory a spolupráce ve všech směrech organizační struktury, včetně diskuse o nových myšlenkách.

V podniku, ve kterém probíhá špatná nebo žádná komunikace, se začínají objevovat zkreslené a neověřené informace v podobě tzv. „šušandy“ či pomluv. Tento nežádoucí jev může mít značný vliv na chod podniku a jeho pracovní prostředí.

„Komunikace může mít různou míru standardizace a formálnosti. Standardizované formy komunikace jsou oběžníky, týdenní porady, výroční zasedání, podnikové dopisy. Nestandardizovanými formami komunikace jsou neformální rozhovory, pomluvy, šeptandy“ (Mikuláščík, 2003, s.215.)

Oběma výše zmíněným formám vnitrofiremní komunikace by měl být připisován stejný význam.

3.1 Přímá komunikace

Odehrává se mezi dvěma a více jednotlivci, kteří se nacházejí ve stejný čas na stejném místě. To jim umožňuje vnímání verbálních i neverbálních složek komunikace. Nazýváme jí také komunikací ústní.

Formální schůze

Formální schůze se rozlišují v závislosti na jejich velikosti. Mohou to být velké konference mezinárodních firem i schůze zaměstnanců jednoho oddělení. Tyto schůze mají zpravidla konkrétní výstupy. Ať už se jedná o zápis z jednání či vytvoření dílčích podnikových strategií.

Poloformální a neformální setkávání

Aktivity prováděné pod záštitou příslušné firmy či organizace řadíme mezi poloformální setkávání. Řadíme sem například výjezdní zasedání, tréninky zaměřené na rozvoj dovedností nebo organizované společenské události (firemní večírky, výlety, atd.). Neformální setkání pak zůstává pouze v rukou zaměstnanců a záleží na nich, jak chtějí pracovat na neformálních vnitropodnikových vztazích.

Nepřímá komunikace

Technický pokrok nám umožnil spolu komunikovat nezávisle na místě a čase. Využívány jsou především komunikační prostředky jako dopisy, noviny, masmédiá a především internet.

Písemná komunikace

V současné době je písemná korespondence již ojedinělá a ve většině případů je zcela nahrazena korespondencí elektronickou (email). Její výhodou je záznam komunikace mezi osobami a možnost zpětného ověření, možnost komunikace nezávisle na čase i místě. Nevýhodou je pak naopak prodleva zpětné vazby a možnost chybného pochopení sdělení druhou osobou.

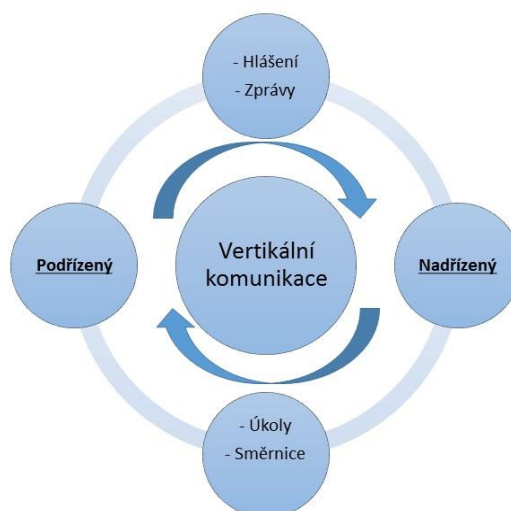
Prvky přímé a nepřímé komunikace by měly být vhodně kombinovány, čímž se zajistí efektivní vnitropodniková komunikace. Z tohoto důvodu se čím dál více ve firmách používá instant messaging. Mezi nejpoužívanější prostředky patří například

Skype, nebo další komunikační aplikace. Ty mají výhody přímé i nepřímé komunikace (udržují historii, většinou se jimi komunikuje v reálném čase a díky tomu eliminují problém se zpětnou vazbou a chybným pochopením obsahu sdělení.

Mezi nejčastější prvky písemné vnitropodnikové komunikace řadíme: směrnice, oběžníky, interní periodika nebo informační brožury.

3.2 Vertikální komunikace

Nejvíce rozšířenou formou vnitropodnikové komunikace je v současné době komunikace shora dolů a naopak neboli vertikální komunikace. Jedná se o komunikaci ve směru od nadřízeného k podřízenému. Jako každá komunikace funguje obousměrně.



Obrázek 2: Vzájemné působení subjektů při komunikaci, zdroj: vlastní zpracování

„Vnitropodniková komunikace směrem dolů by měla obsahovat informace o podnikových plánech, politice anebo výkonech. Cílem je zajistit stálou informovanost pracovníků o záležitostech, které se jich týkají, zvláště o změnách v pracovních podmínkách a faktorech životní úrovně a jistot. Dále má za cíl zajistit stimulaci pracovníků k jejich větší identifikaci s podnikem. Vnitropodniková komunikace směrem nahoru obsahuje reakce a připomínky pracovníků k zamýšleným plánům či

událostem v oblastech, jež se jich týkají. Záměrem je zajistit pracovníkům možnost také předkládat návrhy a vyslovit své obavy a ukázat, že podnik je schopen podle připomínek pozměnit své plány“ (Šedivý, 2009, s. 41).

3.3 Chyby ve vnitropodnikové komunikaci

Důležitým bodem této práce je vymezení předpokladů dobré firemní komunikace, za které pokládáme:

- jednotnost a odbornost vrcholového managementu,
- existující firemní strategii vycházející z vize,
- pravidelnou zpětnou vazbu mezi nadřízenými a podřízenými,
- správně volenou a efektivní komunikaci.

Management firmy jde ostatním pracovníkům příkladem svým nasazením, odhodlaností a pozitivitou. Otevřená komunikace vedoucích pracovníků by měla být bez prvků manipulace.

Chybné porozumění obsahu sdělení (např. pracovního příkazu) může mít mnoho příčin. Ať už se jedná o naprostou absenci myšlenky, či její úmyslné zatajení nebo pouhé přeslechnutí. Speciální případ je potom ztráta nebo změna hlavní myšlenky sdělení v informačním šumu.

Účinným nástrojem, jak tyto nežádoucí jevy odstranit, je použití více komunikačních kanálů. Důležité informace sdělené například při osobní schůzce bychom si měli potvrdit ještě krátkou emailovou zprávou. Ta musí být stručná a jednoznačná. Uvádíme pouze důležité údaje a volíme vhodně předmět emailové zprávy. V době, kdy některým zaměstnancům chodí desítky mailů denně, se tak budou moci ve své schránce lépe orientovat a dohledat rychleji důležité informace. V důsledku pak zefektivní svoji práci, což přímo ovlivní chod podniku (Šedivý, 2009).

3.4 Pracovní příkaz

Pracovní příkaz, spolu s výtkami nebo napomenutími, patří k nejpoužívanějším slovním projevům ve firmách. Abychom byli schopni správně a efektivně tyto projevy vyjádřit, musíme znát jejich obecné zásady. Správné zadání úkolu by mělo být v souladu s teorií „SMART“. Tato zkratka v sobě skrývá několik charakteristických rysů, které by měl mít každý zadaný úkol.

- **S (specifický)** – Úkol by měl být vyjádřený ve své nejjednodušší podobě, aby byl dobře pochopitelný. Nejasné zadání úkolu vytváří následné komplikace, proto je lepší složitější úkoly rozdělovat na menší, snadno pochopitelné, a definovat vztahy mezi nimi.
- **M (měřitelný)** – Hodnota nebo výsledek, ke kterému chceme řešením daného úkolu dospět, musí být vždy jednoznačně a opakovatelně měřitelná.
- **A (akceptovatelný)** – Při zadávání úkolu musíme zvážit, zda je řešitel schopen tento úkol splnit se svými schopnostmi, dovednostmi a vlastnostmi. Pokud ano, je úkol adekvátní a můžeme očekávat jeho splnění.
- **R (reálný)** – Výsledek, ke kterému chceme dospět při zadávání úkolu, musí být reálný. To znamená, že zadavatel je přesvědčený o splnitelnosti tohoto úkolu v daném čase a kvalitě.
- **T (termínovaný)** – Zadaný úkol musí mít termín. Termín je naprosto zásadní věc při zadávání úkolů. Absence této charakteristiky s sebou nese značné, a především zbytečné, riziko.

Důležitými prvky pro možnost udělování pracovních příkazů, výtek či napomenutí je dostatečná míra profesní kompetence a kvalifikace (Šviráková, 2010).

Profesní kvalifikace

Pojem kvalifikace označuje soubor znalostí a dovedností získaných pomocí školského systému a dále rozvíjený profesním vzděláváním a obohacovaný profesními zkušenostmi jednotlivců. Kvalifikaci tedy můžeme rozčlenit na dvě základní části: formální kvalifikaci v podobě odborné přípravy a neformální

kvalifikaci, neboli získané pracovní zkušenosti, návyky a dovednosti (Tureckiová, 2004).

Profesní kompetence

Jedná se o soubor znalostí, schopností a dovedností společně s životními i profesními zkušenostmi, které nám slouží při výkonu zaměstnání. Díky těmto aspektům jsme schopni lépe zvládat situaci na dané pracovní pozici. Z toho vyplývá, že profesní kompetence zahrnuje v některých částech i profesní kvalifikaci (Tureckiová, 2004).

4 Personální management ve veřejném sektoru

Personální management veřejné sféry má několik shodných prvků s managementem ve sféře soukromé. Velký rozdíl je ale u požadavků na nové i stávající zaměstnance. Hovoříme zde především o úrovni dosaženého vzdělání, odbornosti a délky praxe. Tyto aspekty mají přímý vliv na zařazení v organizační struktuře a platové ohodnocení. Veřejná sféra taktéž pořád uplatňuje např. lustrační zákon, jenž nedovoluje zaměstnávat ve vedoucích pozicích bývalé příslušníky předlistopadové státní bezpečnosti.

Veřejná sféra zaměstnává velké množství obyvatel České republiky. Existuje několik aspektů, které dělají zaměstnání v této sféře snad až nadmíru lukrativní. Jedná se například o existenci silného odborového svazu, jistotu garantovanou státem a poměrně značnou stabilitu veřejné sféry. Platové podmínky se pak od soukromé sféry liší pouze mírně.

Veřejná sféra má některá specifika, která uplatňuje při přijímání nových zaměstnanců. Existují jasně stanovené formální předpoklady, které musí daný uchazeč splnit. Mezi nejčastěji vyžadované formální náležitosti patří: úroveň vzdělání, délka odborné praxe, délka celkové praxe, dosažený věk, čistý trestní rejstřík a negativní lustrační osvědčení. Ve většině případů má pak potencionální zaměstnanec předem jednoznačně vymezenou náplň práce, mzdu i možný kariérní růst (Beránek, Foral, Valoušek, 2011).

5 Organizační struktura

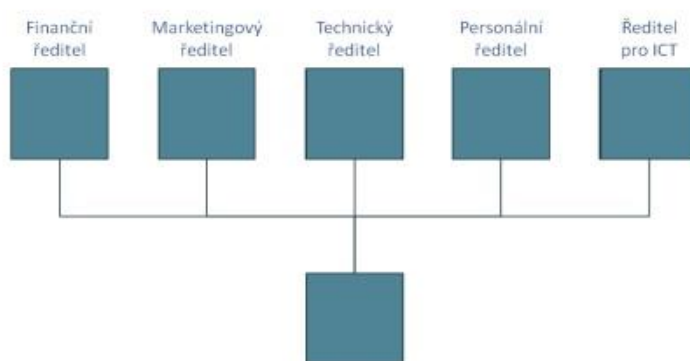
Organizační struktura je jedním z klíčových faktorů, které do značné míry ovlivňují chod a výkon celé organizace. V důsledku pak přímo ovlivňuje chování a postoje zaměstnanců. Lépe tento pojem pochopíme z následující definice: *„Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost“* (Management Mania, 2015).

5.1 Formální organizační struktury

„Formální organizační struktura bývá zachycena (oficiálně kodifikována) ve směrnících a pracovních náplních, ze kterých plynou vazby nadřízenosti, podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých lidí nebo pracovních pozic, na kterých lidé pracují. To je důležité pro řízení lidí, rozhodování a schvalování. Schvalovací ‚workflow‘ (pracovní postup) musí vyplývat z pravomocí a tedy i z organizační struktury. Stejně tak z ní vyplývá i oprávnění jednotlivých lidí v konkrétních procesech. Formální organizační struktury dělíme do následujících čtyř kategorií“ (Management Mania, 2015).

5.2 Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura se vyznačuje uspořádáním, ve kterém má jeden pracovník více nadřízených. Každá jednotlivá oblast působnosti organizace má svého vedoucího pracovníka. Nevýhodou této struktury bývá protichůdnost pracovních příkazů, které pracovník dostává od více nadřízených.

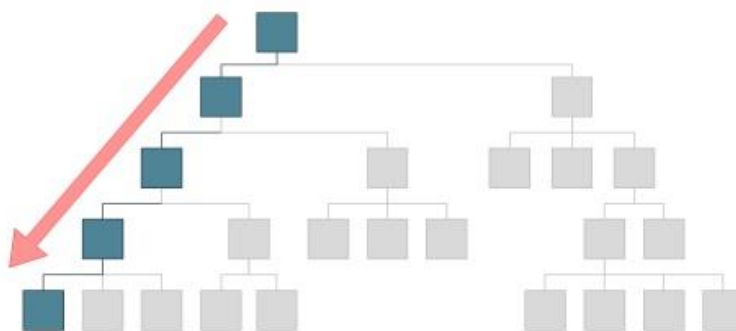


Obrázek č.3: Funkcionální organizační struktura,

zdroj: <https://managementmania.com/cs/funkcionalni-organizacni-struktur>

5.3 Liniová organizační struktura

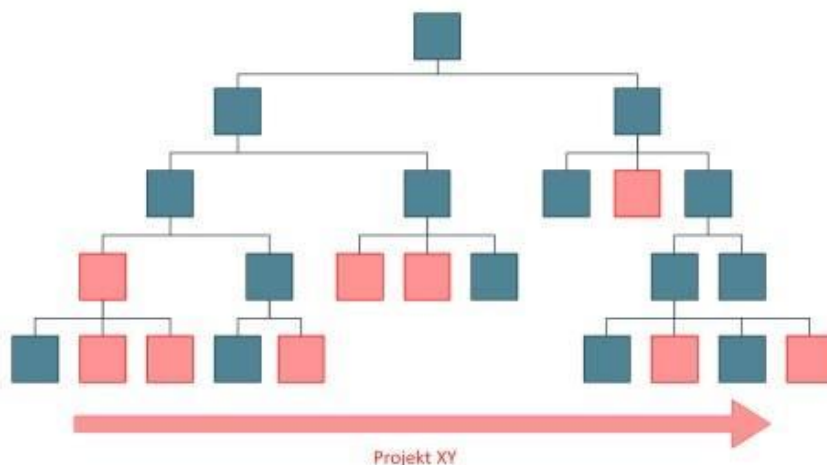
Liniová organizační struktura je jednou ze základních podob formální organizační struktury. Hierarchické vztahy v této struktuře jsou orientovány vertikálně. To znamená, že každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. Stejně tak má vedoucí pracovník přiděleného jednoho a více podřízených.



Obrázek č. 4: Liniová organizační struktura,
zdroj: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>

5.4 Maticová organizační struktura

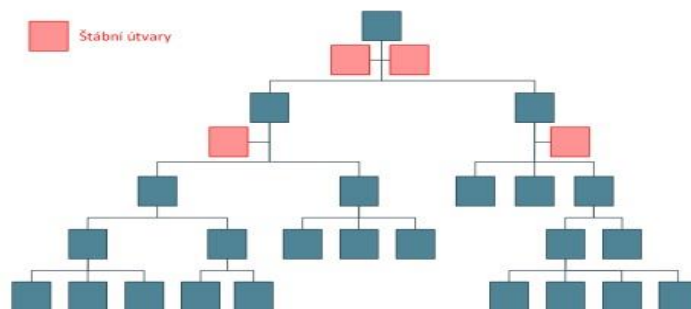
Maticová organizační struktura vychází ze struktury liniové – vertikálního hierarchického uspořádání. Ta je kombinována s horizontálně fungujícími účelově vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům. Z toho důvodu jí můžeme také nazývat projektová organizační struktura.



Obrázek č. 5: Maticová organizační struktura,
zdroj: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>

5.5 Štábně liniová organizační struktura

Štábně liniová organizační struktura vzniká, když liniová jednotka deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na štábní útvary. Ty pak zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace. Jedná se o nejčastější organizační strukturu u větších podniků.



Obrázek č. 6: Štábně liniová organizační struktura,

zdroj: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>

5.6 Neformální organizační struktura

Neformální organizační struktura zahrnuje mezilidské vztahy, interakce a vazby, které nejsou založeny na oficiální organizační struktuře firmy. Vznikají přirozeně, neoficiálně a neformálně. Objevují se napříč celou organizační strukturou. V mnoha ohledech je pro vnitropodnikovou komunikaci důležitější než organizační struktura vytvořená firmou. Skutečné postavení pracovníka v neformální organizační struktuře můžeme lépe prozkoumat pomocí sociometrie.

5.7 Sociometrie

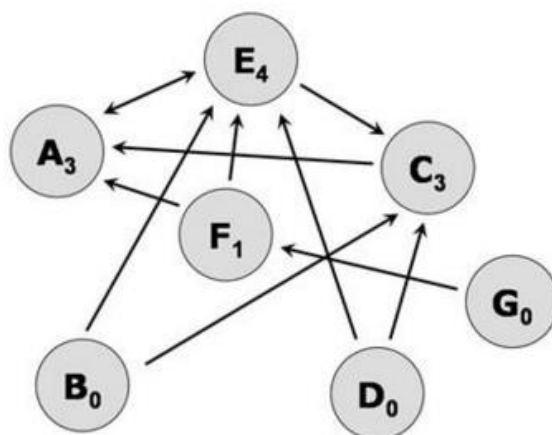
Metoda sociometrie je způsob zkoumání neformální struktury a dynamiky skupiny (např. školní třídy, pracovního kolektivu, sportovního mužstva), mezilidských a pracovních vztahů a postojů, vzájemných sympatií a antipatií členů skupiny, sociopreferenčních vztahů. K tomu využívá různé sociometrické a psychometrické techniky (Kohoutek, 2009).

Sociometrie nám může pomoci odhalit jak formální vazby, tak neformální vztahy uvnitř podniku. Ty se nemusí shodovat s oficiální organizační strukturou firmy.

Při měření metodou sociometrie se však často vyskytují chyby v důsledku nepozornosti výzkumníka. Zároveň je tato metoda zdlouhavá a obtížná k vyhodnocení (Zikán, Slavík, 2012).

5.8 Sociogram skupiny

Zjištěné vztahy uvnitř skupiny, jako je například pracovní kolektiv, se sumarizují do sociometrické matice nebo se pro lepší přehlednost prezentují grafickým sociogramem. Pro větší přehlednost a reprezentativnost získaných výsledků je dobré zkoumat skupinu lidí maximálně se 20 členy. V takto malém počtu můžeme předpokládat výraznější mezilidské preference (Foret, 2013).



Obrázek č.7: Sociogram skupiny,
zdroj: FORET, . Management v regionálním rozvoji, 2013, 141 s.

6 Firemní kultura

Firemní kultura má mnoho definic. Obecně však můžeme říci, že se skládá z hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a mýtů. Těchto několik pojmů nám dohromady tvoří základ každé firemní kultury (Bedrnová, Nový, 2002).

V soukromém sektoru je firemní kultura jedním ze základních pilířů podniku. V České republice však firmy stále nepřikládají firemní kultuře takový důraz. Ve veřejné sféře pak hovoříme o organizační kultuře.

Organizační kultura má klíčový význam ve vztahu zaměstnance a konkrétní organizace. *„V organizacích se silnou podnikovou kulturou může pozitivní firemní kultura umravňovat menšinově zastoupené pracovníky s cíli neslučujícími se s posláním organizace, stejně jako naopak negativní organizační kultura může některé dosud slušné pracovníky ‚pokřivit‘“* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 489).

6.1 Silná podniková kultura

Co si můžeme představit pod pojmem silná organizační kultura? Stejně jako u definice firemní kultury neexistuje jediná správná odpověď. Jasně a srozumitelně to vysvětluje Bedrnová a Nový: *„Silná podniková kultura zřetelně definuje jednotlivé pracovní role a vyvolává značný formální i neformální tlak na jejich respektování a individuálně profesionální zvládnutí. Může však existovat i příliš velký rozpor mezi normami (jež jsou klíčovými složkami podnikové kultury a současně pracovní role) stanovenými a prosazovanými firmou, a hodnotami sdílenými zaměstnanci“* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 491).

V případě takového rozporu má zaměstnanec několik možností. Od snahy změnit organizační kulturu, přes sociální přizpůsobení se, až po ukončení pracovního poměru (Bedrnová, Nový, 2002).

6.2 Slabá podniková kultura

Slabá firemní kultura se projevuje špatnou komunikací mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, jakož i mezi zaměstnanci nebo vedoucími navzájem. Můžeme odvodit, že vnitropodniková komunikace funguje špatně a neefektivně. V takové situaci pak zaměstnanci podniku ztrácí motivaci k dosahování stanovených cílů a k práci všeobecně. *„Jednou z příčin slabé podnikové kultury u nás je chyba v komunikaci se zaměstnanci. Právě ve společnostech střední velikosti nastává problém v dlouhých event. složitých komunikačních kanálech. Než se daná informace dostane k zaměstnanci, je už neaktuální“* (Hrdličková, 2012, s. 17).

6.3 Firemní kultura a management

Pro správnou implementaci a fungování organizační kultury je klíčovým prvkem informovaný a „osvícený“ management, v našem případě vedoucí pracovníci.

Manažer (vedoucí pracovník) monitoruje informace o vnějším i vnitřním prostředí organizace. Tyto informace dále zpracovává, hodnotí a využívá k prospěchu organizace. Úkolem vedoucího pracovníka je také tyto informace dále zprostředkovávat směrem dovnitř organizace, a to hlavně svým nadřízeným, ale i ostatním zaměstnancům. Slouží jako komunikační kanál mezi vyšším managementem a zaměstnanci.

Z pohledu personálního managementu by měl být vedoucí pracovník obeznámen, a především ztotožněn, s nastavenou organizační kulturou, a to především s jejími neformálními stránkami. Jelikož se značné množství záležitostí nedá řešit pouze formálními postupy, musí vedoucí pracovníci využívat i měkké dovednosti neboli „soft skills“. Měkké dovednosti, neboli „soft skills“, jsou kompetence v oblasti chování, mají vztah k sociální a emoční inteligenci. Hovoříme o nich jako o mezilidských a/nebo sociálních dovednostech, které spoluvytvářejí odbornou způsobilost. Díky nim můžeme pomocí různých metod, technik a dovedností rozvíjet a získávat tzv. tvrdé dovednosti (hard skills). Pod pojmem tvrdé dovednosti si můžeme představit například znalost právních předpisů, daní atd. V ideálním případě jsou formální a neformální postupy kombinovány a efektivně využívány. V důsledku toho vzniká na pracovišti pozitivní a motivační atmosféra.

Motivace

Motivace je psychický proces, který nás za pomoci různých stimulů aktivuje ke konkrétním činnostem. Tento proces úzce souvisí s aktivitou jednotlivců v profesním i osobním životě. Tureckiová ve své publikaci uvádí, že „*motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*“ (Tureckiová, 2004, s. 55).

Motivace k práci

Pracovní motivace patří k významné části pracovního výkonu zaměstnanců ve všech oborech. Důležitou roli zde hraje dovednost vedoucích pracovníků motivovat své podřízené a propojovat jejich osobní zájmy se zájmy celé organizace. Proto je u vedoucích pracovníků/managerů kladen důraz na znalost personální motivace a lidských potřeb. Pro lepší pochopení obecného významu motivace k práci si uvedeme její definici: „*Vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové, nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace. Běžně se mluví o postojích k práci, o postojích k práci, ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce*“ (Tureckiová, 2004, s. 57).

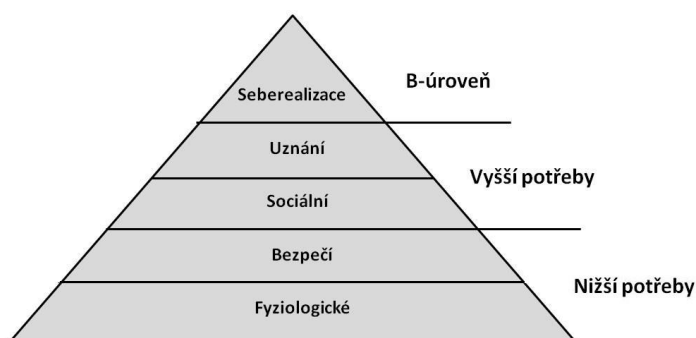
Podle výzkumu provedeného Williamem Jamesem z Harvardovy univerzity stačí zaměstnancům pro udržení práce využívat své schopnosti a znalosti pouze na 20 – 30 %. Vysoce motivovaní jedinci je využívají na 80 – 90 % (Hersey, Blanchard, 1996).

Motivy pak dále rozlišujeme na přímé, neboli vnitřní a nepřímé – vnější. U vnitřních motivů motivuje činnost sama o sobě, kontakt s kolegy a vlastní rozhodování. Pracovní činnost a touha po seberealizaci je zdrojem motivace. U vnějších motivů je práce pouze prostředkem k zajištění jiných potřeb. Typickým příkladem může být mzda, která zabezpečuje například pocit jistoty a uspokojuje potřebu získávat hmotné i nehmotné statky.

6.4 Teorie hierarchie potřeb

Teorie hierarchie potřeb pochází od amerického psychologa a jednoho ze zakladatelů humanistického proudu psychologie Abrahama Maslowa. Maslow uznával jedinečnost lidských potřeb, které ovlivňují a motivují chování člověka.

„Nižší potřeby (fyziologické potřeby a potřeba bezpečí) zajišťují fyziologické přežití jedince; vyšší potřeby (lásky a úcty) zajišťují duševní pohodu a rozvoj osobnosti. Potřeba seberealizace představuje přechod od úrovně vyšších potřeb k B-úrovni. Na B-úrovni Maslow umístil metahodnoty (nazývané též metapotřeby), které jsou spjaty s nejvyššími vrcholy lidského potenciálu“ (Drapela, 1998, s. 138).



Obrázek č. 8: Maslowova pyramida potřeb, zdroj: vlastní zpracování

Fyziologické potřeby – Fyziologické potřeby pomáhá zabezpečovat plat nebo mzda a dobré pracovní a organizační podmínky. Díky nim jsou následně uspokojovány další potřeby.

Potřeby bezpečí – Tyto potřeby uspokojuje bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti společně s určitou mírou garance pracovní pozice.

Sociální potřeby – Jsou zajišťovány pracovním kolektivem, respektive kontaktem s kolegy. Zaměstnanec se postupně začleňuje do pracovního kolektivu a postupně si buduje vlastní image.

Potřeby uznání – Typickým příkladem uspokojení potřeby uznání je veřejné pochválení pracovního výkonu. Zaměstnanci přinášejí uspokojení ze své profese a pomáhají utvářet určitý status na pracovišti. Tuto potřebu už však nepociťují všichni zaměstnanci.

Potřeba seberealizace – Potřeba seberealizace vede člověka k využití veškerého potenciálu. Takový člověk pak zlepšuje své osobní i pracovní dovednosti a snaží se podporovat své schopnosti. Vytváří si vlastní soubor hodnot nezávisle na autoritách.

6.5 Základní prvky firemní kultury

Základními prvky firemní kultury jsou symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Mezi symboly řadíme například styl oblékání zaměstnanců, zkratky a hesla známé pouze lidem uvnitř podniku. Symboly mohou fungovat jako komunikační prostředky, jsou-li úmyslně či neúmyslně využívány vedoucími pracovníky.

Hrdina je osobnost (skutečná či imaginární), která je nositelem zvoleného ideálu chování. Tento ideál by měl být brán jako vzor pro vedoucí pracovníky a zaměstnance. Může jím být bývalý zaměstnanec, ředitel podniku či zakladatel firmy.

Rituály jsou společenské události a projevy, jako například pracovní i mimopracovní schůze, oslavy, vnitropodniková komunikace, plánování, atd.

Hodnoty jsou základními stavebními kameny firemní kultury. Jedná se o všeobecné vědomí toho, co je dobré a co špatné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky a sounáležitosti jednotlivých zaměstnanců. Sdílení hodnot je velmi důležité na všech úrovních podniku a především u řídicích pracovníků.

6.6 Typologie podnikové kultury

Podnikovou kulturu můžeme rozdělit pomocí několika druhů typologie. Z našeho pohledu nás bude zajímat typologie založená na vnějších determinantech a typologie podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho.

Typologie založená na vnějších determinantech vychází ze dvou oblastí. Jednak z rychlosti zpětné vazby trhu a z míry rizikovosti podnikání a konkurence. Pomocí těchto determinantů můžeme firemní kulturu zařadit do jedné ze čtyř skupin. Předpokládáme, že ve veřejném sektoru bude míra rizikovosti a konkurence malá a

můžeme firemní kulturu příspěvkových organizací označit jako kulturu „mašliček“. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o firemní kulturu, která klade důraz na pečlivost a formálnost. Forma zde má přednost před obsahem. Tyto kultury vznikají v prostředí s malou, případně žádnou, konkurencí.

Typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho rozděluje podnikové kultury podle míry rizika a dynamiky. Jelikož se pohybujeme ve veřejném sektoru, bude nás zajímat především procesní a analyticko-projektová kultura.

Analyticko-projektová kultura se vyhýbá chybným rozhodnutím. Vše je zde velmi pečlivě prozkoumáno a zanalyzováno. Velmi pomalý průběh kariéry. Základními prvky jsou racionalizace, zasedání a přesné postupy.

V procesní kultuře je kladen důraz na pracovní proces a nikoliv na cíl. Vyznačuje se velkou mírou byrokracie a mocenskou hierarchií. Vše je sledováno a dokumentováno. Jedná se především podniky s velmi nízkým rizikem a dynamikou (Brooks, 2003).

7 Představení organizace ČHMÚ

Český hydrometeorologický ústav (ČHMÚ) je příspěvková organizace, která se zabývá především monitorovací, předpovědní a výstražnou službou oblasti počasí a řadou dalších služeb v oborech hydrologie, meteorologie, letecké meteorologie nebo klimatologie.

Oficiálně byl ČHMÚ založen vládním nařízením Československé republiky č. 96/1953 Sb., které nabylo účinnosti 1. ledna 1954. Toto nařízení sloučilo původní meteorologický ústav dohromady s hydrologií. S růstem významu ochrany životního prostředí, byl roku 1967 začleněn i třetí obor – ochrana čistoty ovzduší. (Český hydrometeorologický ústav, [b.r.])

7.1 Zřizovatel ČHMÚ

Ministerstvo životního prostředí České republiky (MŽP ČR) je nejvyšším orgánem ochrany přírody a životního prostředí v České republice a zároveň zřizovatelem příspěvkové organizace Český hydrometeorologický ústav. MŽP bylo založeno 19. 12. 1989 zákonem České národní rady č. 173/1989 Sb.

MŽP ČR je hlavním orgánem státní správy například v oblasti již zmíněné ochrany ovzduší, ochrany vodních zdrojů, ochrany přírody a krajiny nebo čím dál víc aktuálního odpadového hospodářství (Ministerstvo životního prostředí, 2008-2015).

7.2 Územní působnost ČHMÚ

Organizační struktura ČHMÚ se skládá se sedmi regionálních pracovišť. Brněnské pracoviště je s územím kompetence o výměře přibližně 15,5 tis. km² největším v České republice. Dle správního členění se jedná o území Jihomoravského kraje, větší část Zlínského kraje a východní oblasti kraje Vysočina. V některých oborech činnosti je působnost brněnské pobočky podstatně větší a má až celostátní dosah.



Obrázek č.9 : Územní působnost Českého hydrometeorologického ústavu, zdroj: <http://portal.chmi.cz/o-nas/organizacni-struktura/organizacni-schema>

Další pobočky ČHMÚ se nachází v Praze, Plzni, Českých Budějovicích, Ostravě, Hradci Králové a Ústí nad Labem.

7.3 Vzdělávací činnost ČHMÚ

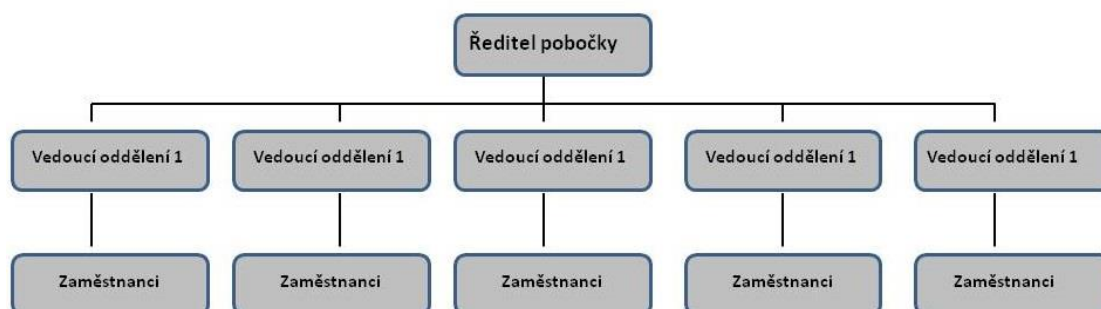
Zaměstnanci brněnské pobočky sdílí své odborné znalosti a zkušenosti na vysokých školách v Brně. Konkrétně na fakultách Masarykovy univerzity a Vysokého učení technického v Brně. Přednášejí zde především o oblasti bioklimatologie, klimatologie a mikroklimatologie, letecké meteorologie a radiolokační meteorologie.

7.4 Působnost brněnské pobočky ČHMÚ

V jednotlivých oborech pobočka zabezpečuje komplexní a kontinuální sledování atmosféry a hydrosféry, a to jak z hlediska okamžitých změn, tak s ohledem na dlouhodobý vývoj. Hospodářskou a administrativní oblast, včetně informačních technologií, zajišťuje pro pobočku oddělení řízení a správy. Pobočku jako celek řídí ředitel, který má k dispozici sekretariát, odborné činnosti pak provádějí specializovaná oddělení, která se zabývají čistotou ovzduší, hydrologií, jakostí vody, meteorologií, klimatologií a agrometeorologií.

7.5 Organizační struktura brněnské pobočky ČHMÚ

V organizaci ČHMÚ je uplatňována liniová organizační struktura. Jedná se o jedno ze základních a zároveň nejstarších organizačních uspořádání. Vztahy v takové struktuře jsou orientovány vertikálně (od shora dolů). Vztah nadřízeného a podřízeného je pevně vymezený, což zjednodušuje formální vztahy a ujasňuje kompetence. Vedoucí pracovníci tvoří osu této struktury. Brněnská pobočka spadá pod pražské ředitelství Českého hydrometeorologického ústavu. To je důkazem uplatňování určité míry centralizace, kdy jsou rozhodovací pravomoci soustředěny do „centra“, v tomto případě právě pražského ředitelství. Centralizace pravomocí na jednu stranu snižuje pružnost organizace a způsobuje prodloužení procesu rozhodování. Na druhou stranu správné centralizované řízení může snížit náklady, zlepšit koordinaci a omezit komunikační šумы uvnitř organizace.



Obrázek č. 10: Organizační struktura brněnské pobočky ČHMÚ, zdroj: vlastní zpracování

8 Firemní kultura

Firemní kulturu má každá soukromá firma či veřejná organizace. Ta se týká především zaměstnanců organizace, případně vnějšího okolí. Organizace ČHMÚ dává svým zaměstnancům možnost aktivně se podílet na vytváření této kultury, ať už prostřednictvím formálních či neformálních rituálů, symbolů typickým pro odbornou činnost, hrdinů nebo společných hodnot.

Neformální setkání pořádá organizace ČHMÚ pravidelně jedenkrát ročně. Dobrovolně se ho mohou zúčastnit všichni zaměstnanci. Ředitel pobočky zde prezentuje pracovní úspěchy předešlého roku, což působí pozitivně na všechny zaměstnance.

Dalším důležitým aspektem je i úcta k zaměstnancům v podobě osobního poděkování od ředitele Ústavu za dobře vykonanou práci. Tyto činy posilují role tzv. „hrdinů“, kteří slouží jako vzor pro ostatní zaměstnance.

Veřejnosti se ústav ČHMÚ prezentuje prostřednictvím „Dne otevřených dveří“. Akce probíhá každoročně a zajišťuje kontakt s vnějším okolím organizace. Zároveň je podporována mediálně v České televizi, na webu ČHMÚ a v Českém rozhlasu. Někteří zaměstnanci také přednášejí na Mendelově univerzitě odborné předměty. Možnost přednést své poznatky z praxe mohou zaměstnanci i v rámci podniku. Každé pondělí probíhají dle předem stanoveného harmonogramu odborné semináře, kde zaměstnanci prezentují svoji publikační činnost, poznatky z praxe, atd.

Český hydrometeorologický ústav nabízí svým zaměstnancům také řadu mimopracovních aktivit. Fond kulturních a sociálních potřeb ve spolupráci s odbory umožňuje zaměstnancům zvýhodněné vstupy a kulturní a společenské akce. Jednou za rok jim zároveň umožňuje účast na společném lyžařském zájezdu. Dalším sjednocujícím prvkem, který pomáhá vytvářet firemní kulturu, jsou několikadenní sportovní hry, které jsou protiváhou sedavé práce. Těch se účastní zaměstnanci všech poboček ČHMÚ České republiky. Účast na všech těchto akcích je dobrovolná.

8.1 Vnitropodniková komunikace

Interní komunikace v organizaci ČHMÚ probíhá na úrovni vertikální (nadřízený – podřízený) i horizontální (zaměstnanci stejné úrovně). Jednou měsíčně se scházejí vedoucí jednotlivých oddělení společně s ředitelem brněnské pobočky ČHMÚ. Zápis z těchto jednání je k dispozici všem zaměstnancům na interním serveru s přibližně týdenní prodlevou. Aktuální úkoly vzešlé z těchto jednání jsou však zaměstnancům sdělovány okamžitě. Pokud se jedná o administrativní záležitosti, preferuje se komunikační kanál elektronické pošty. Naopak při naléhavých záležitostech či zadávání úkolů do terénu je využíván osobní či telefonický rozhovor. Splnění těchto úkolů je zpětně kontrolováno pomocí hlášení o služební cestě.

Během roku mohou nastat i mimořádné události jako například povodně. Při nich musí pracovníci vyjíždět do terénu každý den. V závislosti na tom se konají i mimořádné každodenní porady hydrologického oddělení s ředitelem pobočky.

Při běžném chodu pobočky se vedoucí pracovníci scházejí se zaměstnanci oddělení přibližně jednou za půl roku. Vedoucí pracovník oddělení brněnské pobočky zde sděluje informace z porady s náměstkem a vedoucími z jiných poboček ČHMÚ v České republice. Na této poradě se hodnotí úspěšnost či neúspěšnost dosavadního plnění cílů a představují se budoucí plány. To vše probíhá za přítomnosti ředitele pobočky.

Zaměstnanci brněnské pobočky navzájem (horizontální komunikace) komunikují nejčastěji pomocí osobního a telefonického rozhovoru, případně elektronickou poštou. S vedoucím pracovníkem (vertikální komunikace) komunikují především telefonicky nebo emailem. S ředitelem pobočky je po domluvě možná i osobní schůzka, většinou je však volena komunikace pomocí elektronické pošty.

Komunikaci v rámci oddělení dopomáhá i nástěnná tabule umístěná ve vestibulu každého patra. Zde jsou pravidelně umístěny aktuální odborné informace, dostupné i na oficiálním webu ČHMÚ.

Pozvánky na kulturní nebo soukromé akce, společenské události a jiné mimopracovní aktivity mohou zaměstnanci sdílet jednak pomocí elektronické pošty (hromadný email) nebo na nástěnce umístěné v hlavním vestibulu budovy.

9 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu mezi zaměstnanci brněnské pobočky ČHMÚ bylo zjistit způsoby jejich vnitropodnikové komunikace, úroveň mezilidských vztahů a firemní kultury. Tyto aspekty byly zkoumány zvláště u zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Ti se navzájem přímo ovlivňují a společně vytvářejí unikátní společenství se specifickými prvky. Nasbírané informace jsme dále porovnali s teoretickými poznatky a zkonzultovali se zaměstnanci organizace ČHMÚ a experty z oblasti firemní kultury a managementu.

10 Dotazníkové šetření

Sběr dat byl proveden pomocí dotazníku. Při jeho využití jsme získali informace v písemných odpovědích na základě vhodně volených a formulovaných otázek. Tyto odpovědi odrážejí však jen určitou část skutečnosti, takže je nesmíme přeceňovat. Dotazník byl anonymní, což zaručuje větší otevřenost odpovědí, protože se dotazovaní méně stylizují a kontrolují.

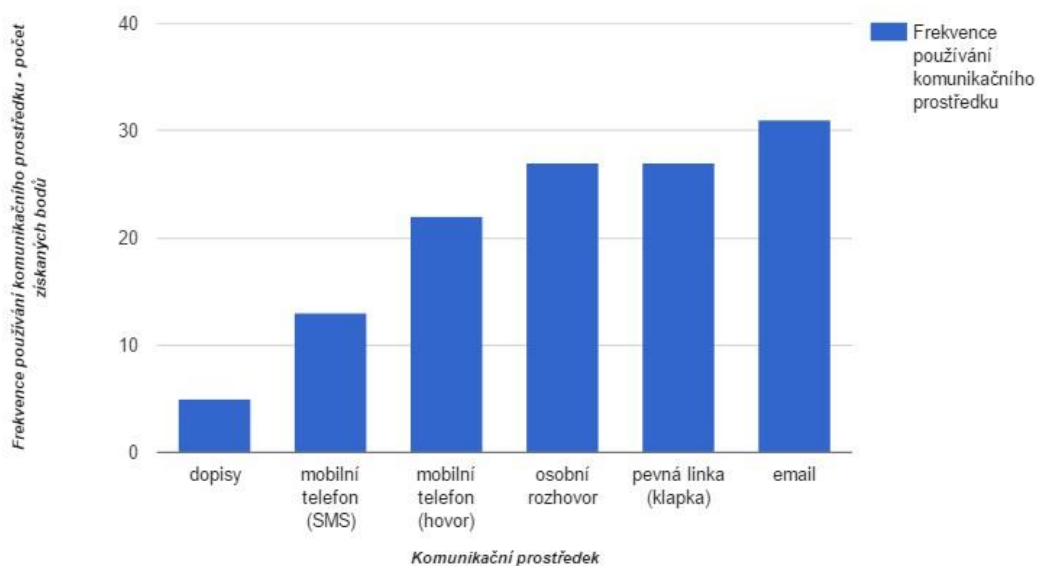
Dotazník obsahoval 17 otázek pro zaměstnance a vedoucí pracovníky, které zahrnuli oblast vnitropodnikové komunikace, interpersonálních vztahů, pracovního prostředí a motivace k práci.

Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu měsíce února až března 2016 na brněnské pobočce Českého hydrometeorologického ústavu. Celkově se ho zúčastnilo 46 z 55 zaměstnanců ČHMÚ, z toho 6 vedoucích pracovníků a 40 zaměstnanců. Návratnost dotazníků 84 % ukazuje nebývale velkou ochotu zaměstnanců, která je způsobena úzkou vazbou výzkumníka na organizaci ČHMÚ.

10.1 Otázka číslo 1

Podle frekvence používání vyjmenovaných typů komunikačních prostředků přiřadte číslo 1-6 ve Vaší vnitropodnikové komunikaci (6 = nejčastěji; 1 = nejméně často).

Vedoucí pracovníci

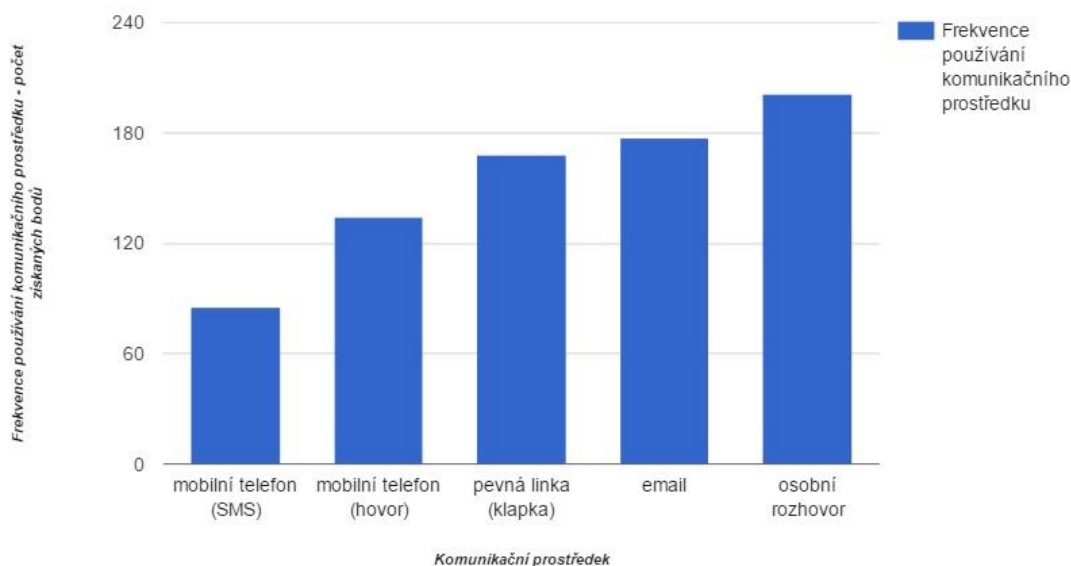


Graf č.1: Frekvence používání komunikačních prostředků při práci – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Vedoucí pracovníci ke komunikaci uvnitř organizace nejvíce využívají elektronickou poštu, která získala 31 z 36 možných bodů. Naprosto shodnou frekvenci pak u vedoucích pracovníků má osobní rozhovor a telefonní hovor pomocí pevné linky (27 bodů). Při používání mobilního telefonu převažuje telefonní hovor (22 bodů) nad SMS zprávou (13 bodů). Minimální frekvenci (5 bodů) pak představují písemné dopisy, které v dotazníku uvedli pouze vedoucí zaměstnanci.

Zaměstnanci



Graf číslo 2: Frekvence používání komunikačních prostředků - zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

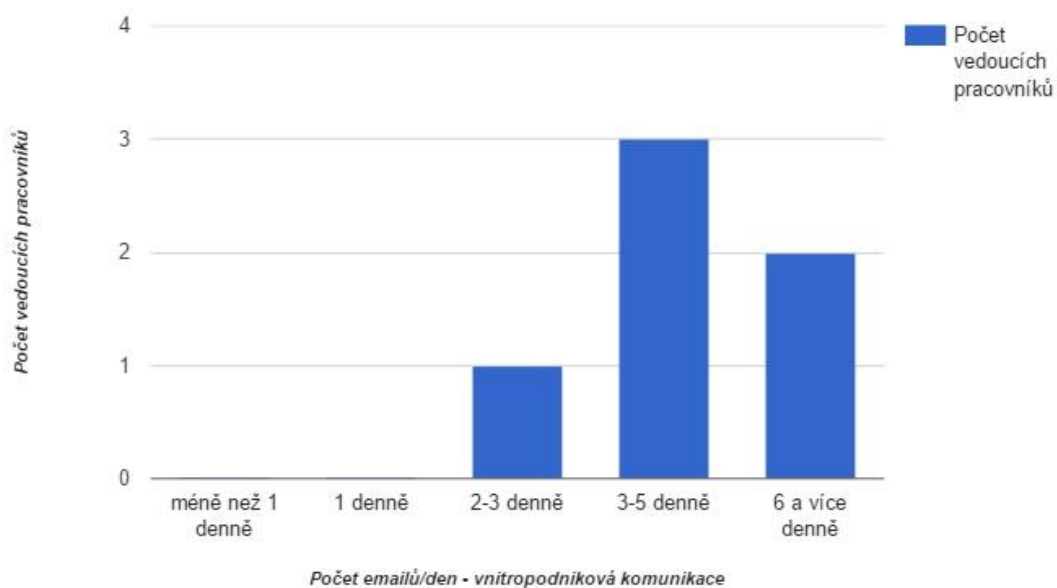
Popis dílčího výsledku

Nejvíce bodů mezi zaměstnanci, 201 z 240 možných, nasbíral osobní rozhovor, který je nejpoužívanějším komunikačním prostředkem mezi zaměstnanci v organizaci ČHMÚ. Za ním se umístila elektronická pošta (email) se 177 body a telefonický hovor pomocí pevné linky se 168 body. Při používání mobilního telefonu zaměstnanci upřednostňují telefonní hovor (134 bodů) před zprávou SMS (85 bodů).

10.2 Otázka číslo 2

Kolik emailů pošlete v rámci vnitropodnikové komunikace?

Vedoucí pracovníci

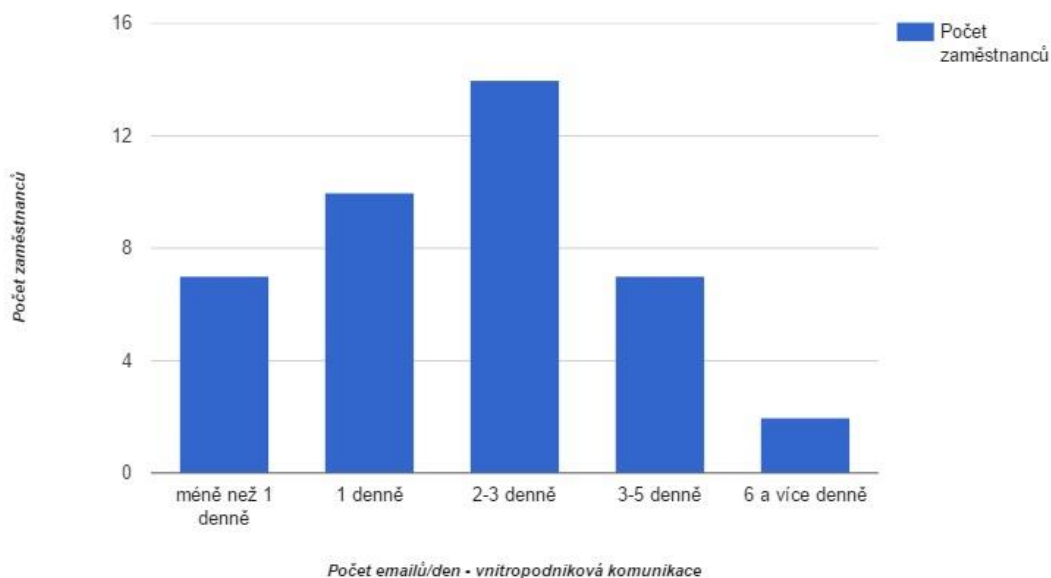


Graf č. 3: Používání elektronické pošty v pracovní době – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Z 6 vedoucích pracovníků 3 pošlou během pracovního dne 3-5 emailů. Více než 5 emailů pak pošlou pouze 2 pracovníci. Poslední z vedoucích pracovníků pošle průměrně 2-3 emaily za den.

Zaměstnanci



Graf číslo 4: Používání elektronické pošty během dne v rámci organizace – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

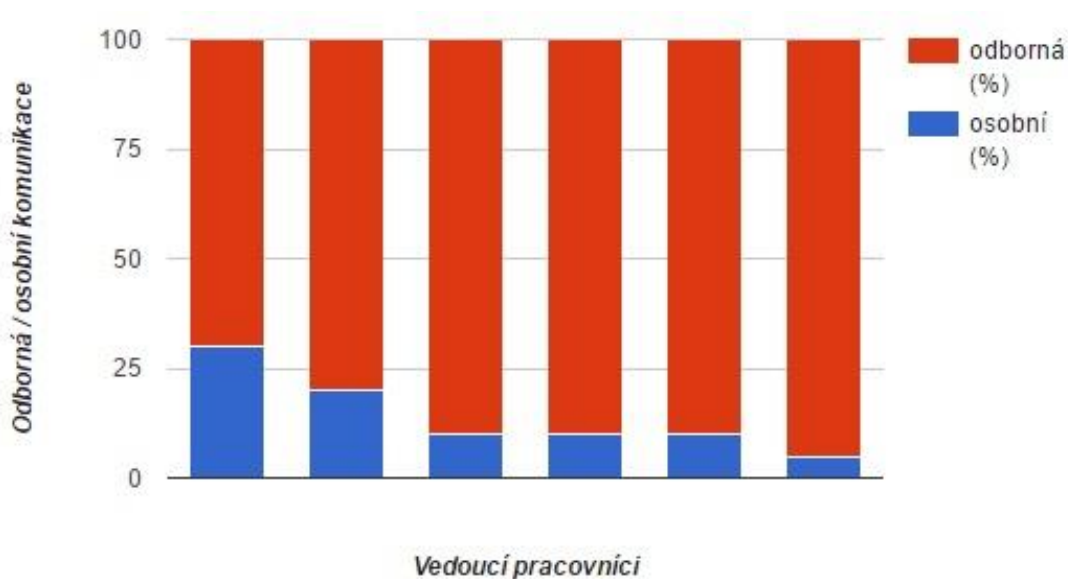
Popis dílčího výsledku

Nejvíce (14) zaměstnanců pošle během pracovního dne 2-3 emaily. Dalších 10 zaměstnanců pošle pouze 1 email denně a celých 7 zaměstnanců pošle v průměru méně než 1 email denně. V rozmezí 3-5 emailů se pohybuje 7 pracovníků a pouze 2 odešlou 6 a více.

10.3 Otázka číslo 3

Jaký procentní podíl je mezi Vaší odbornou a osobní komunikací v pracovní době?

Vedoucí pracovníci

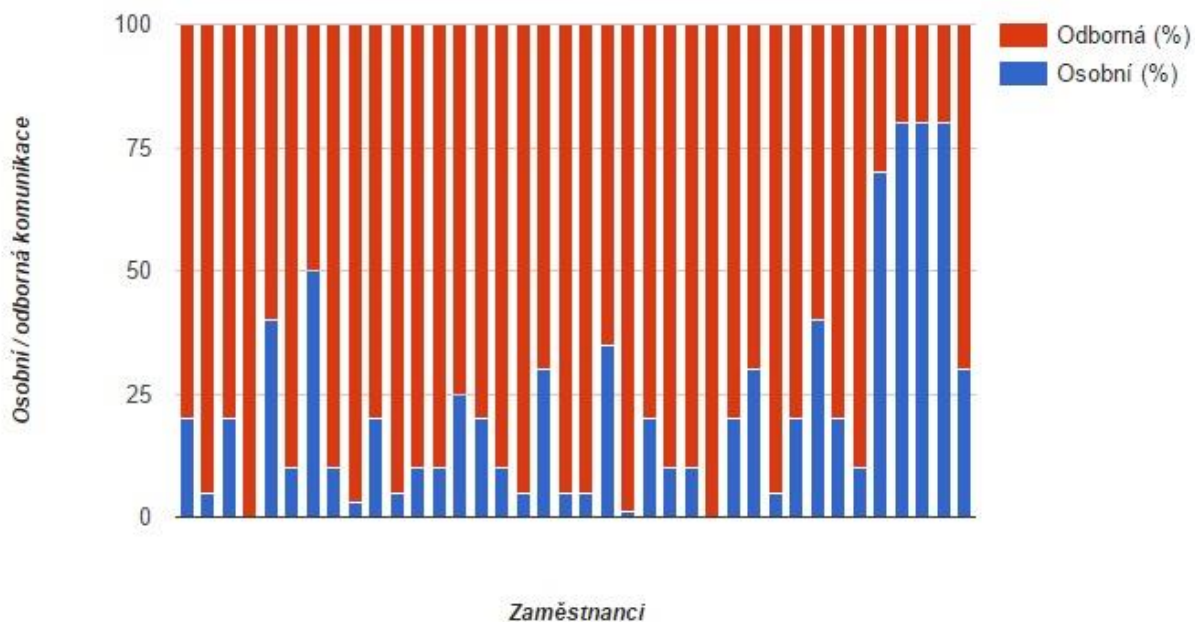


Graf číslo 5: Podíl mezi osobní a odbornou komunikací v pracovní době – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

U všech šesti vedoucích pracovníků jednoznačně převažuje odborná komunikace během pracovní doby. Minimální hodnota odborné komunikace byla 70 %, naopak maximální hodnota činila 95 %.

Zaměstnanci



Graf číslo 6: Podíl mezi osobní a odbornou komunikací v pracovní době – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

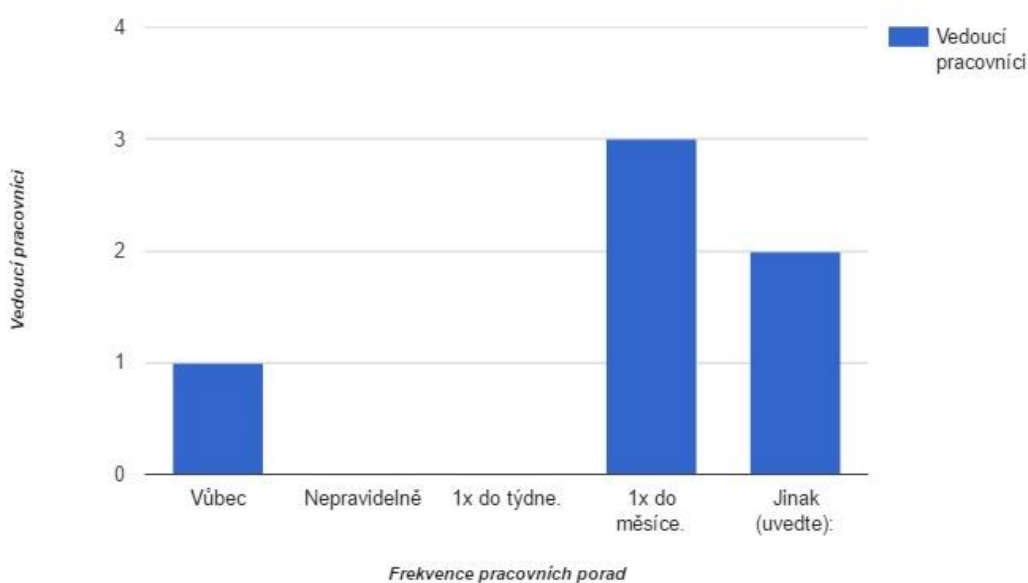
Popis dílčího výsledku

U zaměstnanců organizace se jednotlivé hodnoty diametrálně odlišují. Odborná komunikace zastupuje v průměru přibližně 77 % celkové komunikace zaměstnanců. Zbýlých 23 % připadá na komunikaci osobní, která je individuálně navzájem značně odlišná.

10.4 Otázka číslo 4

Scházíte se pravidelně se svými spolupracovníky na pracovní poradě?
Pokud ano, jak často?

Vedoucí pracovníci

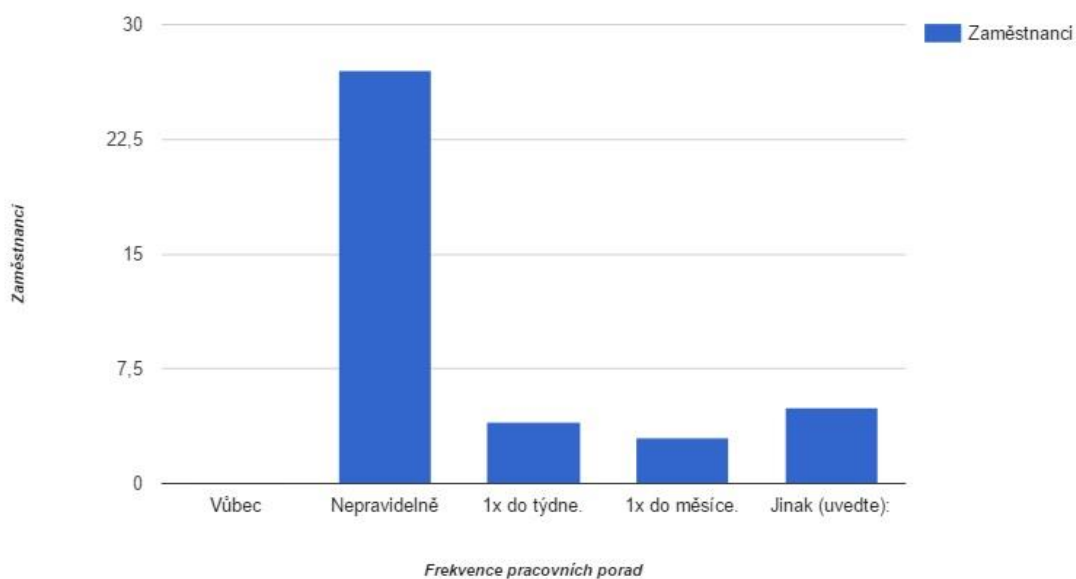


Graf číslo 7: Frekvence pracovních porad – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Vedoucí pracovníci se scházejí převážně pravidelně 1x za měsíc, kdy probíhá porada vedoucích pracovníků. Se svými podřízenými se scházejí jen nepravidelně, a to podle potřeby. Pouze jeden z dotazovaných vedoucích uvedl, že se s podřízenými neschází vůbec. V tomto případě se jedná o vedoucího pracovníka oddělení ekonomiky, který však nemá žádné přímé podřízené.

Zaměstnanci



Graf číslo 8: Frekvence pracovních porad – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

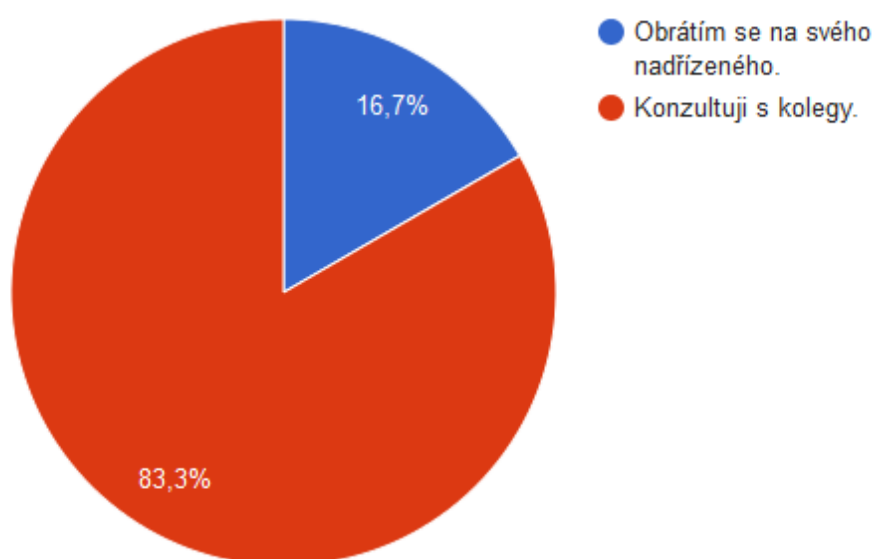
Popis dílčího výsledku

Mírně převážná většina (27 ze 40) zaměstnanců organizace se na pracovní porady schází nepravidelně, pouze je-li k tomu konkrétní důvod. Čtyři zaměstnanci se pravidelně schází 1x týdně, 3 zaměstnanci 1x měsíčně a dalších 5 zaměstnanců se schází pravidelně 1x za dva týdny.

10.5 Otázka číslo 5

Pokud byste si nevěděli/a rady se svěřeným úkolem, co uděláte?

Vedoucí pracovníci

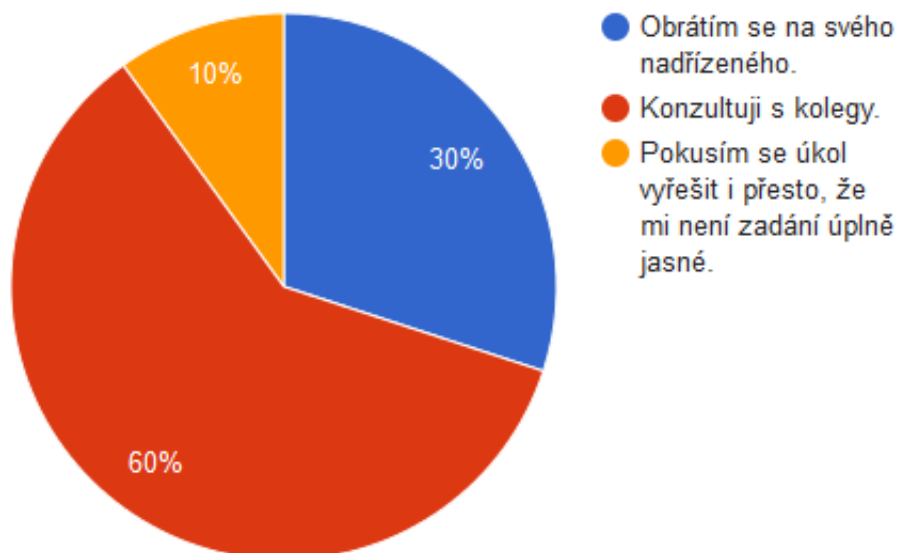


Graf číslo 9: Řešení neobvyklého úkolu – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Při řešení neobvyklého úkolu, se kterým by si nevěděli rady, by 5 z 6 vedoucích konzultovalo daný úkol se svými kolegy. Pouze jeden by se obrátil na svého nadřízeného.

Zaměstnanci



Graf číslo 10: Řešení neobvyklého úkolu – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

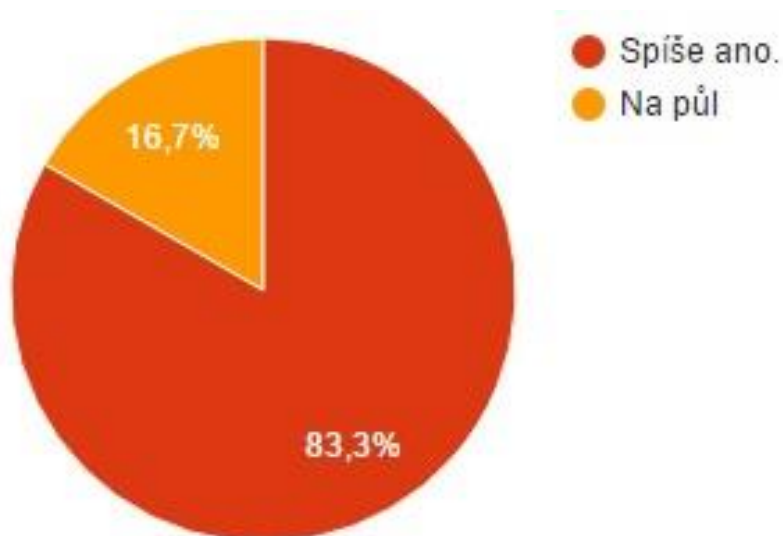
Popis dílčího výsledku

Stejně jako u vedoucích pracovníků, by velká část zaměstnanců při řešení neobvyklého úkolu hledala pomoc u svých kolegů. 12 zaměstnanců by se obrátilo na svého nadřízeného. Vyřešit zadaný úkol i přes nepochopení zadání by se pokusily 4 zaměstnanci.

10.6 Otázka číslo 6

Jste dostatečně a včas informování o chystaných změnách v podniku?

Vedoucí pracovníci

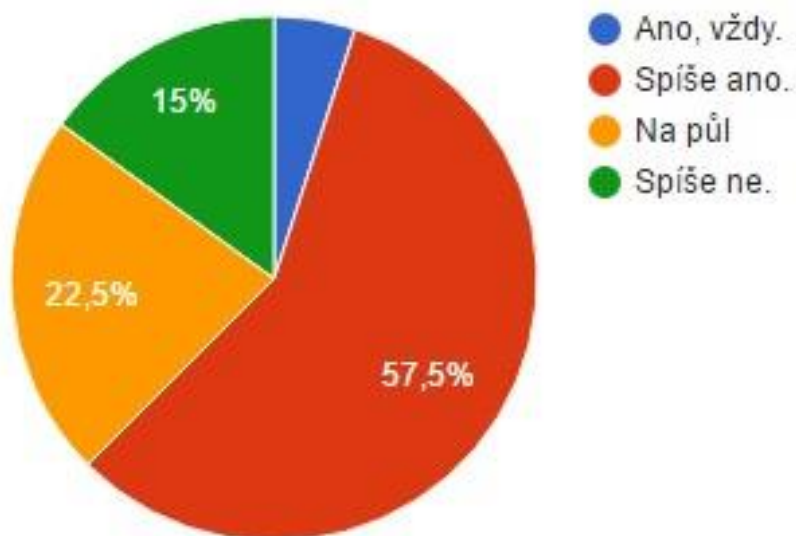


Graf číslo 11: Informovanost o chystaných změnách – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Z vedoucích pracovníků si 83,3 % myslí, že je celkem dobře informováno o chystaných změnách v podniku. Zbýlý jeden, tj. 16,7 % svojí informovanost nepokládá za dobrou, ani za špatnou.

Zaměstnanci



Graf číslo 12: Informovanost o chystaných změnách – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

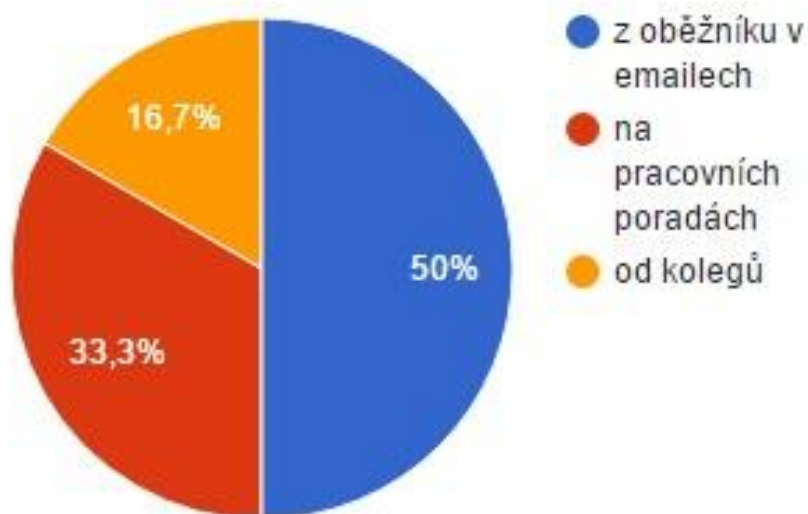
Popis dílčího výsledku

Pouze 5 % zaměstnanců si myslí, že jsou vždy dostatečně a včas informováni o chystaných změnách v podniku. Dalších 57,5 % je o změnách informováno ve většině případů. 22 % svojí informovanost nepokládá za dobrou, ani za špatnou a 15 % zaměstnanců si myslí, že spíše nejsou dostatečně a včas informováni o chystaných změnách v podniku.

10.7 Otázka číslo 7

Z jakého zdroje se nejčastěji dozvídáte informace o novinkách v podniku?

Vedoucí pracovníci

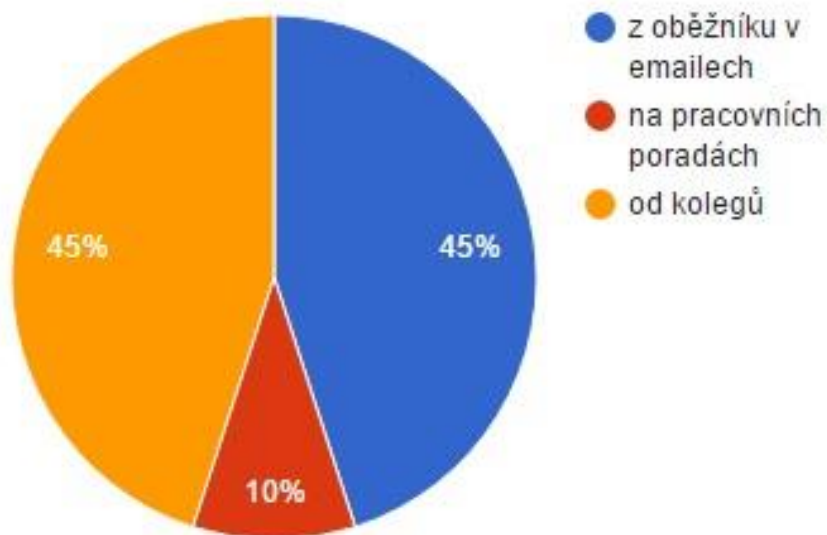


Graf číslo 13: Zdroj nových informací – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Vedoucí pracovníci se z 50 % dozvídájí novinky z oběžníku v emailech. Dalších 33,3 % je informováno na pracovních poradách a pouze 16,7 % od svých kolegů.

Zaměstnanci



Graf číslo 14: Zdroj nových informací – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

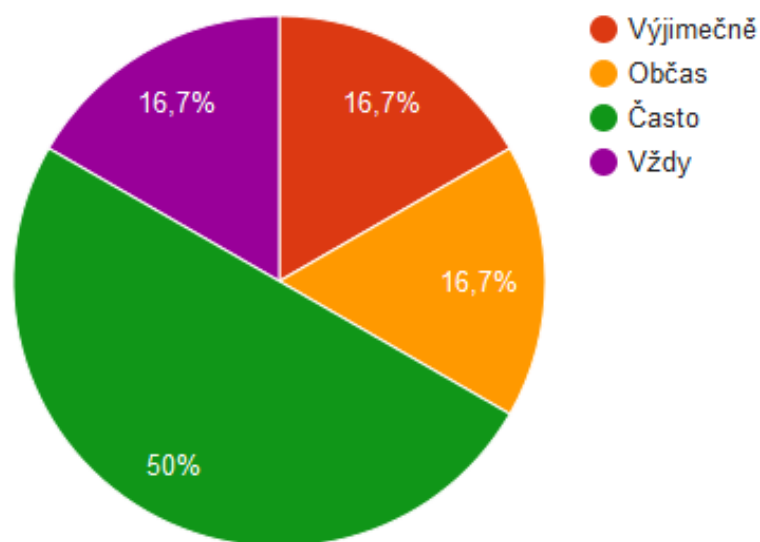
Popis dílčího výsledku

K 45 % zaměstnanců se informace šíří z oběžníků v emailech, k dalším 45 % ze strany kolegů a zbylých 10 % se novinky dozvídá na pracovních poradách.

10.8 Otázka číslo 8

Účastníte se mimopracovních akcí, organizovaných ČHMÚ?

Vedoucí pracovníci

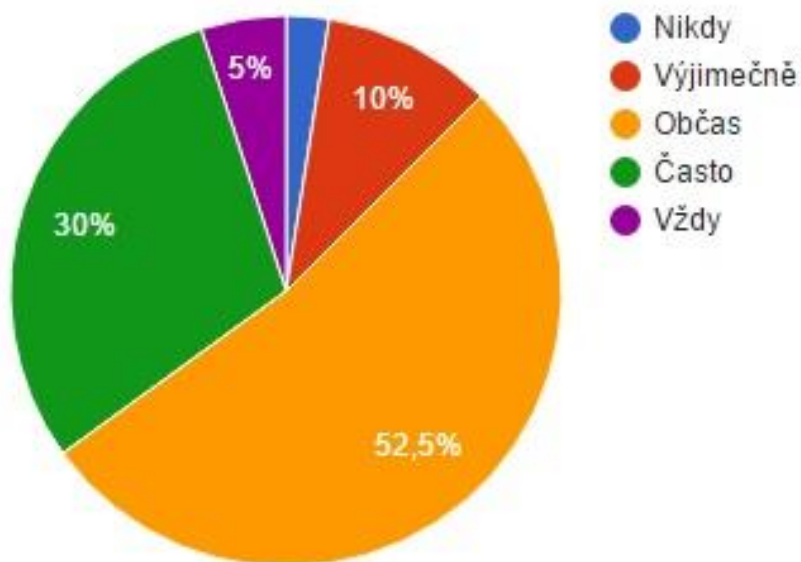


Graf číslo 15: Účast na mimopracovních akcích – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Mimopracovních akcí, organizovaných organizací ČHMÚ se 1 vedoucí účastní vždy, 1 občas a 1 výjimečně. Zbylí 3 tyto akce navštěvují často.

Zaměstnanci



Graf číslo 16: Účast na mimopracovních akcích – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

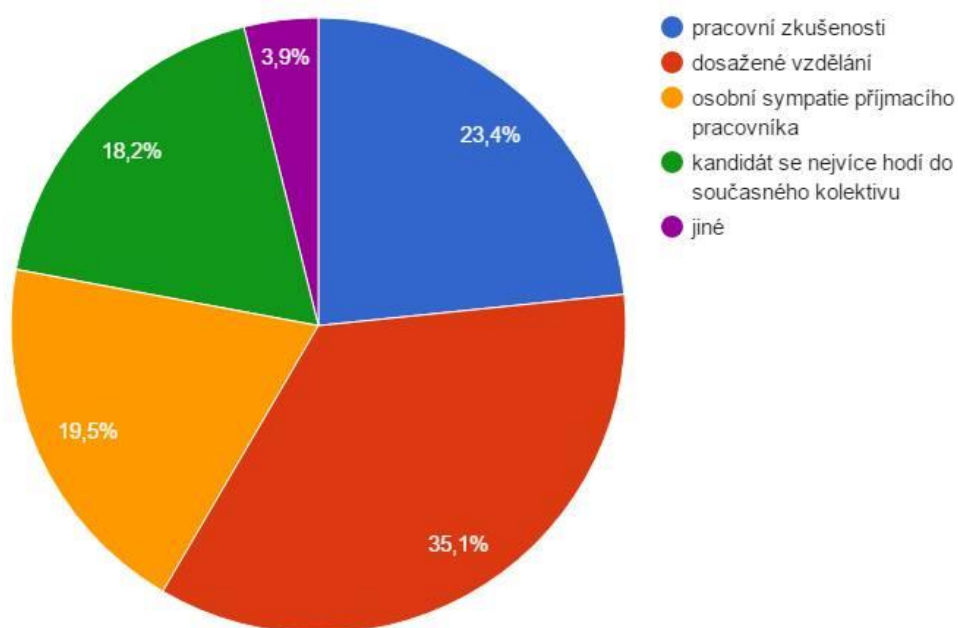
Popis dílčího výsledku

Téměř všichni zaměstnanci se během roku zúčastní nějaké akce pořádané ČHMÚ. Z toho 52,5 % občas, 30 % často, 10 % výjimečně a 5 % vždy. Pouze jeden respondent se těchto akcí nikdy neúčastní.

10.9 Otázka číslo 9

Nový zaměstnanci jsou do podniku, podle Vás, přijímáni na základě - možnosti ohodnot'te: (5 = nejdůležitější aspekt; 1 = nejméně důležitý)

Vedoucí pracovníci

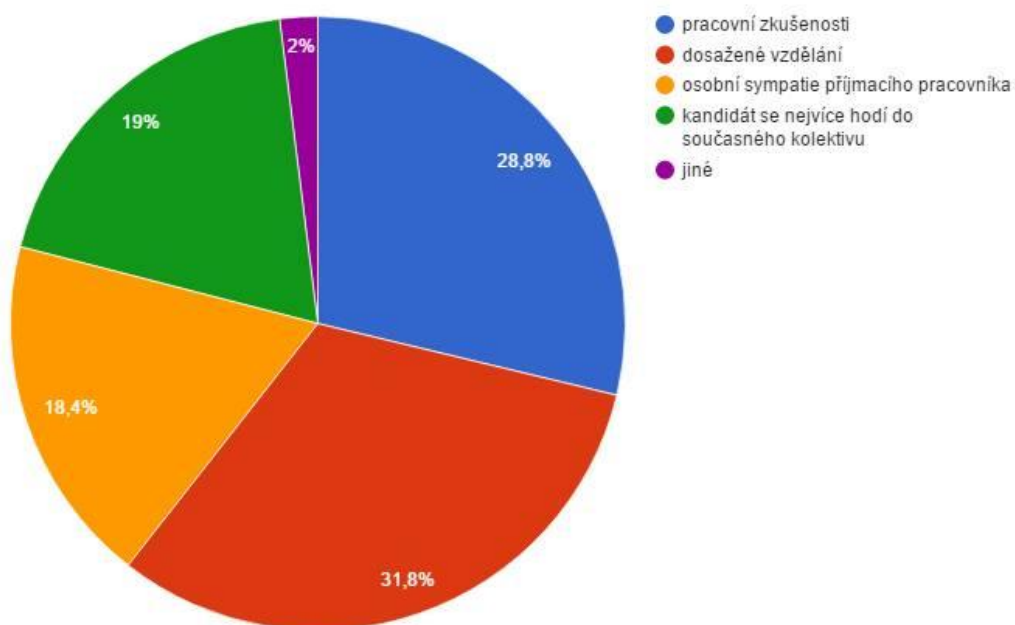


Graf číslo 17: Aspekty pro přijímání nových zaměstnanců – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Nejčastěji používaným aspektem při přijímání nového pracovníka je podle vedoucích pracovníků dosažené vzdělání uchazeče. Na druhém místě jsou pak pracovní zkušenosti, jež jsou následované osobními sympatiemi uchazeče u přijímajícího pracovníka. 18,2 % úspěchu na pracovním pohovoru tvoří to, jak se daný kandidát hodí do pracovního kolektivu. V necelých 4 % záleží na dalších aspektech, jako je například zdravotní hledisko.

Zaměstnanci



Graf číslo 18: Aspekty pro přijímání nových zaměstnanců – zaměstnanci, , zdroj: vlastní zpracování

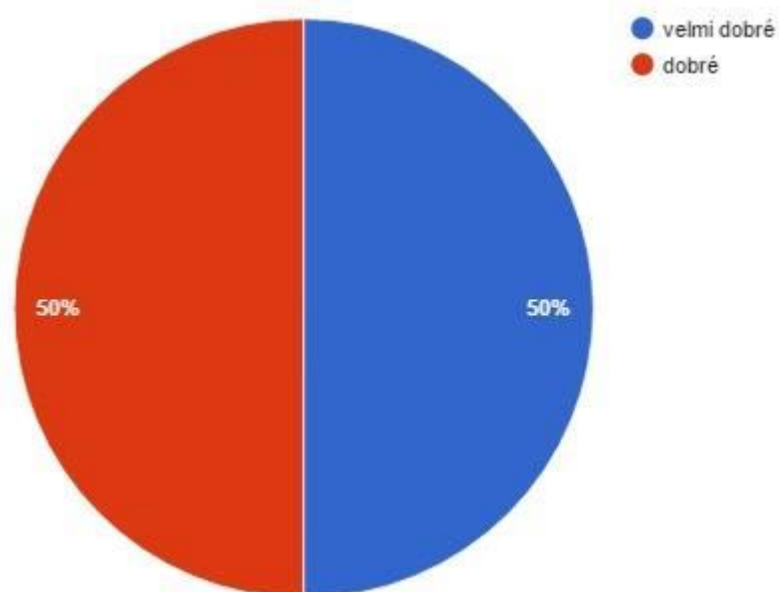
Popis dílčího výsledku

Podle zaměstnanců jsou jejich noví kolegové nejvíce přijímáni na základě dosaženého vzdělání a pracovních zkušeností (dohromady kolem 60 %). Přibližně stejně důležité jsou pak osobní sympatie a vhodnost kandidáta do kolektivu. Ve zbývajících 2 % byly jmenovány například řidičský průkaz, odbornost a ochota pracovat za málo peněz.

10.10 Otázka číslo 10

Ohodnoťte pracovní podmínky pro výkon Vaší práce (pracovní místo, přístrojová a informační vybavenost).

Vedoucí pracovníci

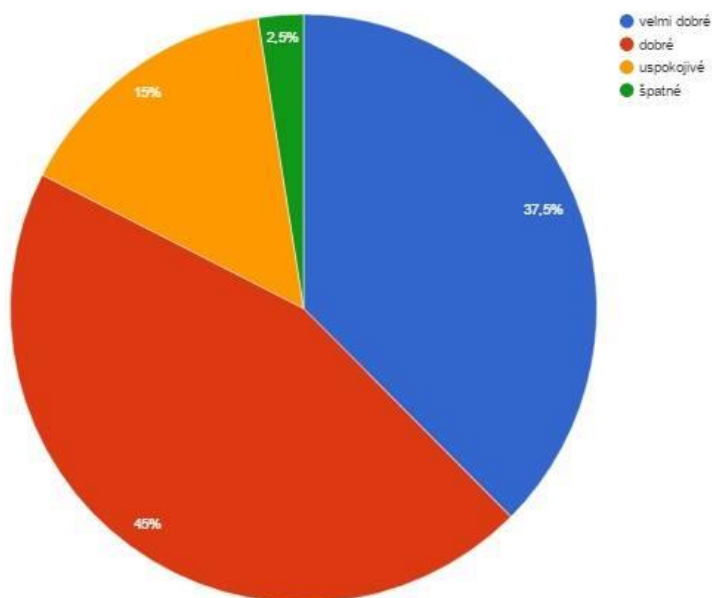


Graf číslo 19: Hodnocení pracovních podmínek – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Z celkového počtu 6 dotazovaných vedoucích pracovníků si polovina myslí, že má velmi dobré pracovní podmínky. Druhá polovina je označila za dobré.

Zaměstnanci



Graf číslo 20: Hodnocení pracovních podmínek – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

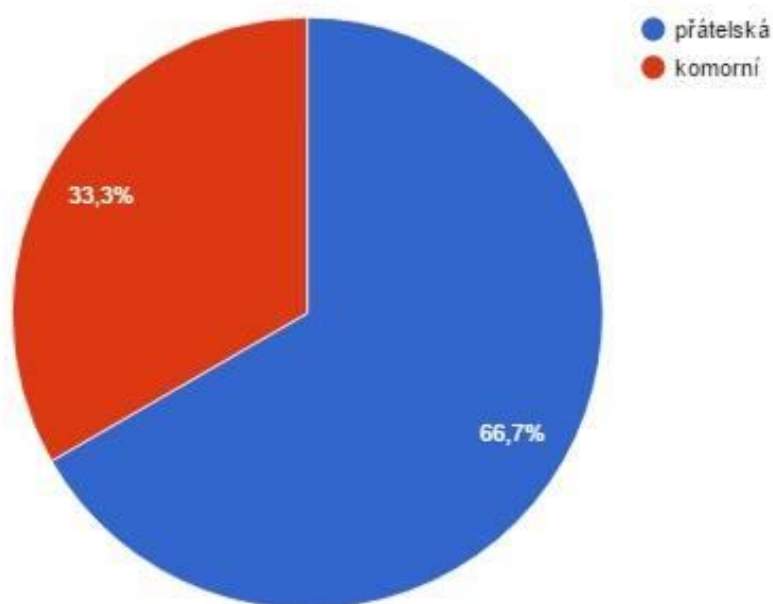
Popis dílčího výsledku

Z dotazovaných zaměstnanců 37,5 % označilo svoje pracovní podmínky za velmi dobré. Jako dobré je vnímá celých 45 %. Za uspokojivé je označilo 15 % zaměstnanců a za vyloženě špatné 2,5 % (1 zaměstnanec).

10.11 Otázka číslo 11

Psychosociální atmosféru na pracovišti byste označili jako?

Vedoucí pracovníci

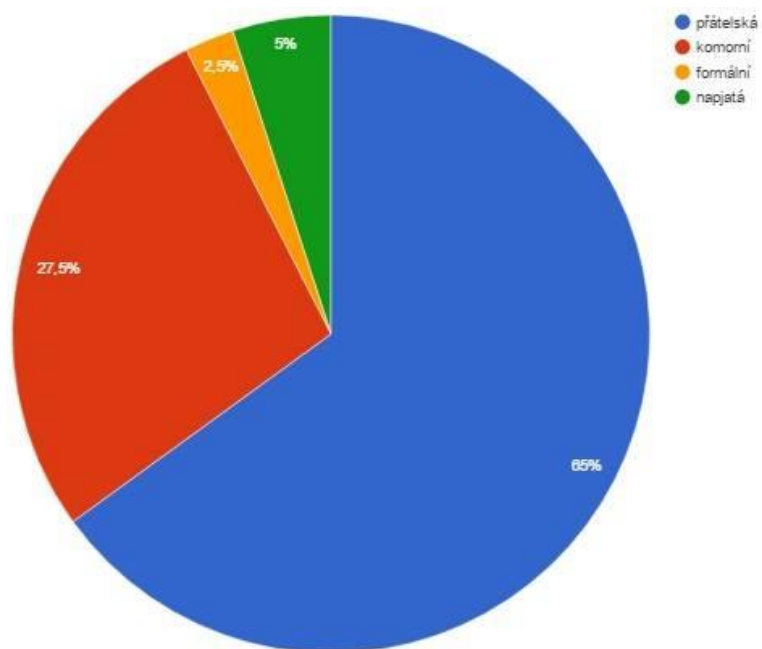


Graf číslo 21: Psychosociální atmosféra na pracovišti – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Vedoucí pracovníci hodnotí psychosociální atmosféru na pracovišti kladně. Dvě třetiny z nich ji označily za přátelskou. Jedna třetina pak za komorní.

Zaměstnanci



Graf číslo 22: Psychosociální atmosféra na pracovišti – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

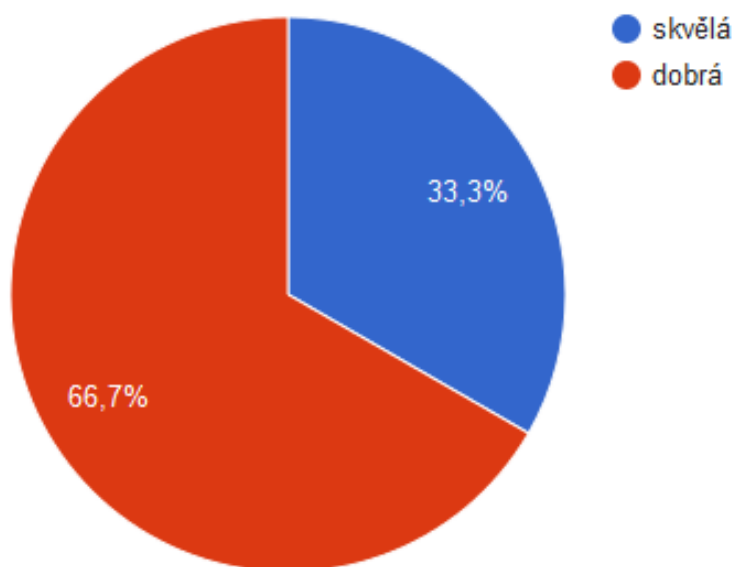
Popis dílčího výsledku

U zaměstnanců převažuje pozitivní hodnocení. 65 % dotazovaných zaměstnanců označilo psychosociální atmosféru na pracovišti za přátelskou, 27,5 % za komorní a 2,5 % za formální. Napjatou atmosféru pociťuje v organizaci ČHMÚ 5 % zaměstnanců.

10.12 Otázka číslo 12

Jaká je úroveň Vaší motivace k práci?

Vedoucí pracovníci

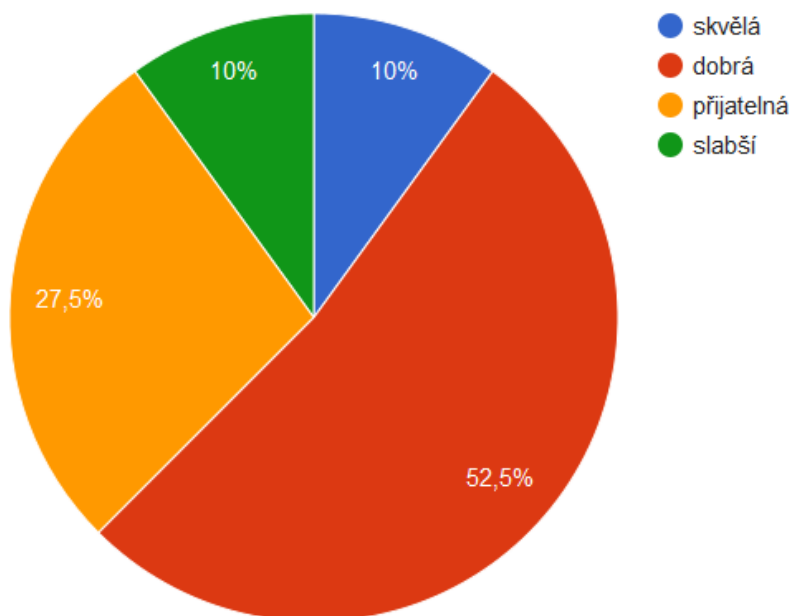


Graf číslo 23: Úroveň motivace k práci – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

U vedoucích pracovníků se vyskytuje pouze pozitivní motivace k práci. Z 66,7 % se jedná o motivaci dobrou, dalších 33,3 % procent pociťuje skvělou motivaci.

Zaměstnanci



Graf číslo 24: Úroveň motivace k práci – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

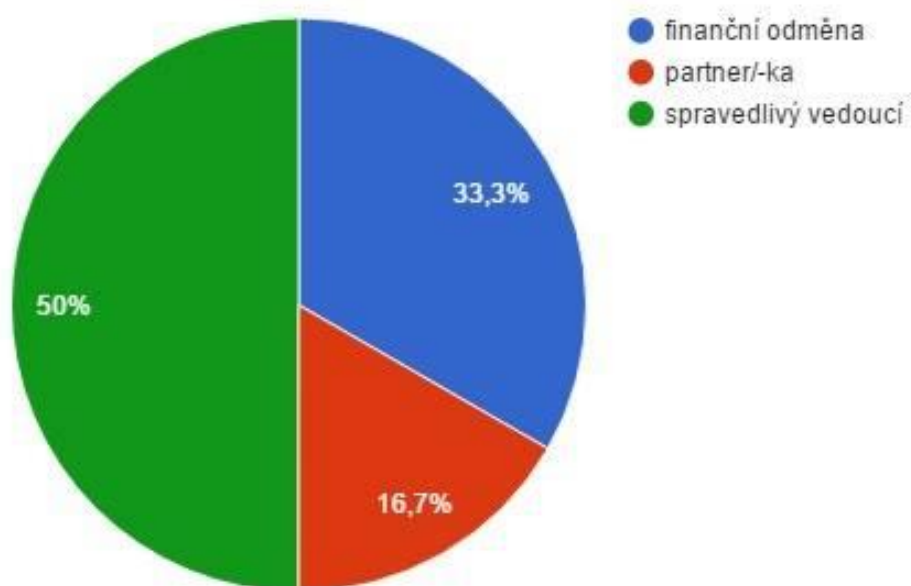
Popis dílčího výsledku

Více jak polovina zaměstnanců se cítí dobře motivována k práci. Dalších 27 % ji považuje za přijatelnou. 10 % zaměstnanců pociťuje skvělou motivaci, zbylých 10 % má motivaci slabší.

10.13 Otázka číslo 13

Jaké jsou zdroje Vaší motivace k práci?

Vedoucí pracovníci

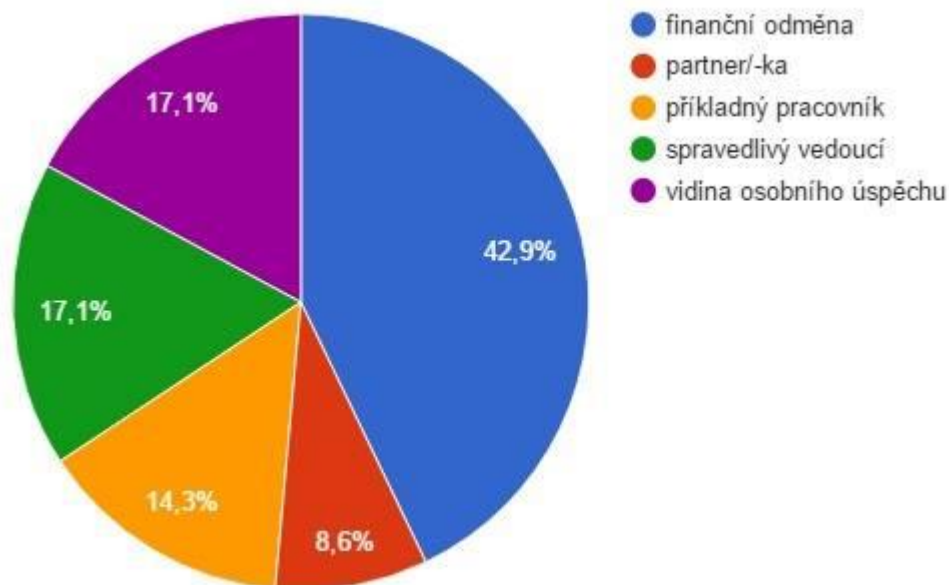


Graf číslo 25: Zdroje motivace k práci – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Spravedlivý nadřízený je motivací pro 50 % vedoucích pracovníků. 33,3 % bere za svou největší motivaci k práci finanční odměnu. Pro 16,7 % (1 vedoucího pracovníka) jsou vnější motivací názory partnera/ky.

Zaměstnanci



Graf číslo 26: Zdroje motivace k práci – zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Největší vnější motivací k práci mezi zaměstnanci ČHMÚ je, jak už to bývá, finanční odměna. V dotazníku ji označilo 42,9 % respondentů. Na děleném druhém místě jsou se 17,1 % spravedlivý vedoucí a vidina osobního úspěchu. 14,3 % zaměstnanců motivuje příkladný pracovník. Posledních 8,6 % pak motivuje partner/ka.

10.14 Otázka číslo 14

Ohodnoťte srozumitelnost Vámi zadaných úkolů (pro vedoucí)/
Ohodnoťte srozumitelnost Vám zadávaných úkolů (pro podřízené).

Vedoucí pracovníci

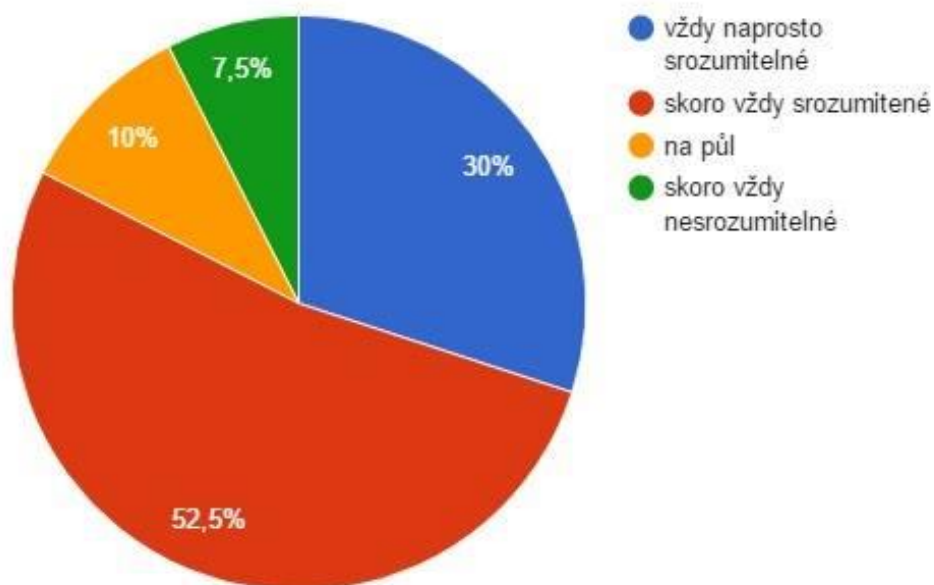


Graf číslo 27: Vlastní hodnocení zadávaných úkolů zaměstnancům – vedoucí pracovníci, zdroj: vlastní zpracování

Popis dílčího výsledku

Dvě třetiny vedoucích pracovníků uvedly, že svým zaměstnancům zadávají úkoly skoro vždy naprosto srozumitelně. Zbývá jedna třetina se domnívá, že úkoly zadává vždy naprosto srozumitelně.

Zaměstnanci



*Graf číslo 28: Hodnocení zadávaných úkolů vedoucím pracovníkem – zaměstnanci,
zdroj: vlastní zpracování*

Popis dílčího výsledku

Více jak polovina zaměstnanců považuje zadání úkolů od svého nadřízeného skoro vždy za srozumitelné. Dalších 30 % zaměstnanců jej považuje vždy za naprosto srozumitelné. 10 % zaměstnanců je v této otázce nevyhraněných a zbylých 7,5 % považuje zadání za skoro vždy nesrozumitelné.

11 Diskuze

Otázka číslo 1

Přiřadte číslo 1-6 podle frekvence používání vyjmenovaných komunikačních prostředků ve Vaší vnitropodnikové komunikaci (6 = nejčastěji; 1 = nejméně často).

Nejvíce používaným komunikačním prostředkem zaměstnanců v organizaci ČHMÚ je osobní rozhovor. U vedoucích pracovníků je jím elektronická pošta. Tento rozdíl je částečně způsobený rozmístěním pracovních míst v kancelářích. Zatímco vedoucí pracovník má vždy vlastní kancelář, většina zaměstnanců sdílí kancelář s kolegy. Podle Hlouškové slovní a písemná komunikace přináší pouze kolem 10 % informačních a motivačních prvků. Vysoká priorita osobního rozhovoru tedy poukazuje na dobrou úroveň nestandardizované formy komunikace. Formou standardizované komunikace je pak elektronická pošta, která je rovněž v organizaci ČHMÚ preferována. Efektivní vnitropodnikovou komunikaci nestandardizovanými formami zaručuje pouze dodržování jejich zásad.

Otázka číslo 2

Kolik emailů pošlete v rámci vnitropodnikové komunikace?

Podle očekávání mají vedoucí pracovníci vyšší frekvenci odesílání elektronické pošty během pracovního dne. Skoro polovina zaměstnanců komunikuje elektronicky v průměru pouze jednou emailovou zprávou denně. Proč tomu tak je, nám napovídají odpovědi na předchozí otázku. V řadách zaměstnanců převažuje nestandardizovaná komunikace ve formě osobního rozhovoru, tudíž se úměrně snižuje frekvence elektronické komunikace. Vedoucí pracovníci pak komunikují navzájem mezi odděleními a vedením organizace. Tato komunikace probíhá převážně právě v elektronické podobě. Pro účinné odstranění komunikačních chyb je vhodné používat více komunikačních kanálů. Důležité informace sdělené při osobním rozhovoru, by měly být následně potvrzeny krátkou emailovou zprávou.

Otázka číslo 3

Jaký procentní podíl je mezi Vaší odbornou a osobní komunikací v pracovní době?

Zatímco u vedoucích pracovníků tvoří osobní komunikace v průměru 14 %, u zaměstnanců organizace je to až 23 %. Příčinou tohoto rozdílu jsou ojedinělé případy, kdy u pěti zaměstnanců převažuje osobní komunikace nad odbornou. Na druhou stranu se zde objevují i případy, ve kterých zaměstnanci v pracovní době využívají výhradně odbornou komunikaci. Dalším důvodem může být větší pracovní vytíženost vedoucích pracovníků spojená s chodem jednotlivých oddělení.

Během osmihodinové pracovní doby s půlhodinovou přestávkou není možné udržet plnou koncentraci pouze na jednu činnost. I krátká přestávka na kávu, přečtení soukromé pošty, osobní telefon nebo SMS dokáže při následné pracovní činnosti zvýšit koncentraci. Přestávky v průběhu pracovní doby jsou obsažené i v zákoníku práce. Osobní komunikace by neměla narušovat pracovní proces organizace, v určité míře však může posloužit pro celkové zvýšení efektivity práce.

Otázka číslo 4

Scházíte se pravidelně se svými spolupracovníky na pracovní porady? Pokud ano, jak často?

Pracovní porada je nedílnou součástí pracovního procesu. Patří mezi důležité nástroje vnitropodnikové komunikace. Měla by plnit funkci hodnotící, informační a plánovací. Dobře připravené pracovní porady zvyšují efektivitu organizace, přinášejí cenné informace a z části pomáhají vytvářet firemní kulturu. V organizaci ČHMÚ se pravidelně schází především vedoucí pracovníci na poradách vedoucích společně s ředitelem pobočky. Jednotlivá oddělení se hromadně schází pouze nepravidelně, když je to potřeba nebo při mimořádných událostech. Role managementu ve veřejném sektoru nabírá na důležitosti až v posledních letech. Jednou z příčin pomalejšího rozvoje managementu je omezování vlastní iniciativy zaměstnanců formou právních předpisů a norem, nehledě na formální pozůstatky z dob minulého režimu. Určitou měrou se na tom podílí i centralizované řízení organizace. Otázkou pro případnou následující diplomovou práci se jeví: Proč se zaměstnanci neschází pravidelně a zda by vůbec uvítali pravidelné pracovní porady?

Otázka číslo 5

Pokud byste si nevěděli/a rady se svěřeným úkolem, co uděláte?

Zadání pracovního úkolu by mělo být vždy stručné, přehledné a srozumitelné. Řešení úkolu pak náleží jmenované odpovědné osobě a důležitý je i termín, do kterého musí být úkol splněn. Ne vždy jsou ale tato kritéria splněna. V případě, že si není zaměstnanec či vedoucí pracovník úplně jistý zadáním, měl by se obrátit na osobu, která úkol zadávala a všechny nesrovnalosti si ujasnit. Někteří zaměstnanci by se pokusili úkol vyřešit i přes nejasné zadání. Zde pak narůstá riziko špatného vyřešení úkolu a následné nutnosti časově náročných oprav. Takto strávený čas je velmi neefektivní.

Nejčastějším řešením se tak, u zaměstnanců i vedoucích pracovníků, stává konzultace s kolegy. Toto řešení šetří čas osoby zadávající jednotlivé úkoly, ale zvyšuje se však i pravděpodobnost chybných řešení.

Otázka číslo 6

Jste dostatečně a včas informováni o chystaných změnách v podniku?

Ať už vyšší nebo střední management slouží jako prostředník mezi vedením organizace a zaměstnanci. V rámci ČHMÚ si nadpoloviční většina dotazovaných zaměstnanců myslí, že je dostatečně a včas informována o chystaných změnách. Pouze 15 % z řad zaměstnanců se tyto informace dozvídá pozdě nebo vůbec. Významná část (37,5 %) zaměstnanců pokládá svojí informovanost za špatnou nebo nerozhodnou.

Nedostatečná informovanost zaměstnanců vede k jejich nejistotě a dává šanci na šíření zkreslených či zcela mylných informací. Správná vnitropodniková komunikace je hybnou silou celé organizace. Proto by vedení jakékoliv organizace nemělo tuto důležitou složku podceňovat, neboť jejich zaměstnanci vytvářejí její hodnotu. Dobrá informovanost vede k větší angažovanosti zaměstnanců, a ta poté ke zvýšení efektivity všech procesů.

Otázka číslo 7

Z jakého zdroje se nejčastěji dozvídáte informace o novinkách v podniku?

Odpovědi na tuto otázku potvrdily výsledky z otázek 4 a 6. Nepravidelné pracovní porady, které přinášejí zaměstnancům pouze 10 % nových informací, mají za následek sníženou úroveň celkové informovanosti. Nejčastějším zdrojem nových informací se tak mezi zaměstnanci stávají emailové oběžníky a sdělení kolegů. Informace získané z emailových zpráv bývají většinou stručné, jasné, výstižné a převážně verifikované. Na druhou stranu osobní rozhovory mezi zaměstnanci mohou přinášet zkreslené či zcela nepravdivé informace, což způsobuje následně zhoršení pracovního klimatu a interpersonálních vztahů. Vedoucí pracovníci se mohou na svých pravidelných poradách detailněji na informace doptat, čímž se zamezuje komunikačním šumům a dezinterpretacím. Zápisy z těchto porad jsou dostupné všem zaměstnancům, s přibližně týdenním odstupem, na interním serveru ústavu. Náhled do těchto zápisů je však zcela dobrovolný.

Otázka číslo 8

Účastníte se mimopracovních akcí, organizovaných ČHMÚ?

Vytváření mimopracovních aktivit patří mezi nástroje interního „public relations“ (vztahy s veřejností), označovaného též jako „human relation“ (lidské vztahy). Zahrnuje například sportovní či společenské události, zájezdy nebo mítinky. Účast na těchto akcích pomáhá vytvářet společné hodnoty, a tím posilovat firemní kulturu. Jednota uvnitř organizace napomáhá ke zlepšení psychosociální atmosféry na pracovišti a celkového působení na vnější okolí. Pouze jeden respondent se těmto akcím nikdy neúčastní. Jelikož byl dotazník anonymní, není možné zjistit z jakých důvodů tomu tak je. Za pozitivum však může organizace považovat účast všech zbývajících zaměstnanců alespoň na jedné mimopracovní události během roku. Doplňující otázka ukázala, že mírně dominuje snaha zaměstnanců i vedoucích pracovníků budovat interpersonální vztahy i mimo pracovní dobu. Mírná dominance mimopracovního setkávání však zároveň implikuje skutečnost, že skoro polovina všech dotazovaných nemá žádný zájem budovat mezilidské vztahy s kolegy mimo pracoviště ústavu.

Otázka číslo 9

Nový zaměstnanci jsou do podniku, podle Vás, přijímáni na základě - možnosti ohodnoťte: (5 = nejdůležitější aspekt; 1 = nejméně důležitý).

Ve veřejném sektoru platí pro přijímání nových pracovníků konkrétní formální požadavky. Na některé pozice je zapotřebí určité vzdělání, bez jehož dosažení nemá ani smysl se na pozici hlásit. Zajímavá je zde velká podobnost výsledků u zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Více než polovinu úspěchu pro uchazeče o zaměstnání tvoří dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti (již zmiňované formální požadavky). Pouze necelých 20 % úspěchu při pracovním pohovoru záleží na tom, jak se daný kandidát hodí do pracovního kolektivu. Stejnou část zaujímají i osobní sympatie přijímajícího pracovníka. Dalším zmiňovaným prvkem byl například řidičský průkaz skupiny B, který je zapotřebí k pravidelným služebním výjezdům do terénu.

Otázka číslo 10

Ohodnoťte pracovní podmínky pro výkon Vaší práce (pracovní místo, přístrojová a informační vybavenost).

Převážná většina pracovníků považuje své pracovní podmínky za dobré nebo velmi dobré. Za uspokojivé je označilo jen 15 % zaměstnanců a za špatné pouze 1 zaměstnanec. Důležitou roli zde sehrává i obsazenost kancelářské jednotky. Zatímco vedoucí pracovník má zpravidla vlastní kancelář, zaměstnanci své kanceláře většinou sdílí s kolegy. Dalším důležitým aspektem je například orientace kanceláře v rámci budovy (podlaží, orientace do ulice, množství denního světla atd.).

V doplňující otázce jsme se dozvěděli, že sociální vybavenost (sociální zařízení, relaxační místnost, jídelna, atd.) hodnotí pracovníci ČHMÚ převážně jako dobré či uspokojivé. 10 % zaměstnanců pak tuto vybavenost označilo za špatnou. Za pozitivum považují vlastní jídelnu, která nabízí obědová jídla za zvýhodněnou cenu. Chybí však například relaxační místnost, kterou v poslední době zřídilo mnoho českých firem a setkává se s pozitivními ohlasy.

Otázka číslo 11

Psychosociální atmosféru na pracovišti byste označili jako:

Organizace ČHMÚ se vyznačuje značnou mírou stability. Současní zaměstnanci zde pracují v průměru více jak 10 let. Za takovou dobu se vybudují určité neformální mezilidské vztahy a přátelská atmosféra na pracovišti, kterou označilo více než 60 % zaměstnanců. Významně je pocíťována i komorní atmosféra v souvislosti s vysokou mírou odbornosti, vzdělání a preferencemi profesionálního odstupu. Pouhých 5 % zaměstnanců uvedlo vyloženě nepřátelskou atmosféru na pracovišti, což může být způsobeno špatnými interpersonálními vztahy s kolegy či nadřízeným. Jelikož je dotazník anonymní, není možné dohledat důvod tohoto výsledku. Vedení brněnské pobočky zlepšuje psychosociální atmosféru individuálním přístupem k zaměstnancům například veřejnou pochvalou za dobře vykonanou práci. Jednou za rok je také pořádáno setkání všech zaměstnanců pobočky formou firemního večírku.

Otázka číslo 12

Jaká je úroveň Vaší motivace k práci?

Motivace zaměstnanců brněnské pobočky ČHMÚ je převážně na dobré úrovni. Pouze 10 % zaměstnanců uvedlo motivaci slabší a dalších 10 % přijatelnou. Jedním z důvodů je dlouhodobé působení na daných pozicích a určitá rutina pracovních činností. Na konkrétní zdroje motivace, které mohou být vnitřní nebo vnější povahy, se zaměříme v následující otázce. Motivace k práci je dlouhodobý proces, na kterém se musí aktivně pracovat. Nestačí pouze benefity v podobě mimořádných odměn, stravenek či extra dovolené. Důležité pro chod celé organizace je pracovat na dalších formách, jako je firemní kultura nebo možnost osobního rozvoje zaměstnanců.

Otázka číslo 13

Jaké jsou zdroje Vaší motivace k práci?

U zaměstnanců i vedoucích pracovníků převládá motivace z vnějšího prostředí. Vedoucí pracovníci nejčastěji uváděli jako zdroj motivace spravedlivého

vedoucího (ředitele pobočky), naopak zaměstnanci finanční odměnu. U vedoucích předpokládáme vyšší měsíční mzdu i osobní ohodnocení, tudíž motivační faktor v podobě financí ustupuje do pozadí. Důležitým motivačním faktorem je uváděná vidina osobního úspěchu, která je nezávislá na finanční odměně a upřednostňuje prvek seberealizace. Několik zaměstnanců dokonce bere svojí práci zároveň jako koníček a je pro ně motivací sama o sobě.

Otázka číslo 14

Vedoucí pracovníci: Ohodnoťte srozumitelnost Vámi zadaných úkolů.

Zaměstnanci: Ohodnoťte srozumitelnost Vám zadávaných úkolů.

Zatímco vedoucí pracovníci jsou přesvědčeni, že zadávají úkoly skoro vždy naprosto srozumitelně, můžeme vidět, že někteří zaměstnanci jejich přesvědčení nesdílí. Neopomenutelných 7,5 % zaměstnanců považuje úkoly od vedoucího za skoro vždy nesrozumitelné. Zde vidíme problém v interní komunikaci, kdy vedoucí pracovník/ci patrně nemají ani tušení, že zadávají úkoly svým zaměstnancům nesrozumitelně. V pracovním procesu by měl každý vedoucí pracovník od svých zaměstnanců dostávat zpětnou vazbu. Dá se tak zabránit nežádoucím jevům jako je tento.

Závěr

Komunikace je jedním ze základních prvků interakce jednotlivce s okolím. Jedná se o nezbytnou součást osobního i pracovního života.

Správně zvolený typ komunikace přináší efektivitu do každodenního chodu soukromých firem i veřejných organizací. V privátním sektoru však předpokládáme kladení většího důrazu na budování a zavádění inovací v oblasti vnitropodnikové komunikace a firemní kultury. Vysoká úroveň těchto dvou složek zaručuje značnou výhodu v konkurenčním boji, která není v příspěvkové organizaci natolik potřebná.

V teoretické části se práce zabývala obecným vymezením pojmů vnitropodniková komunikace, firemní kultura a organizační struktura. V návaznosti na firemní kulturu byla uvedena i kapitola motivace.

V pracovní hypotéze jsme předpokládali, že veřejná organizace nepřikládá firemní kultuře a vnitropodnikové komunikaci velký důraz. To by mohlo vést ke zhoršení interpersonálních vztahů a špatné atmosféře na pracovišti.

Průzkum na prověření pracovní hypotézy a získání doplňujících informací byl proveden na jaře roku 2016 v příspěvkové organizaci Český hydrometeorologický ústav – pobočka Brno. Organizace byla zvolena na základě absolvované pracovní stáže autora práce a v úzké vazbě na oblast životního prostředí.

Brněnská pobočka ČHMÚ disponuje vnitropodnikovou komunikací na dobré úrovni. K tomu jí částečně pomáhají jasně vymezené vztahy v liniové organizační struktuře, která je jednou ze základních a zároveň nejstarších organizačních struktur. Informace mezi zaměstnanci se však, i přes jasně definovanou organizační strukturu, šíří nejvíce pomocí nstandardizované formy vnitropodnikové komunikace – osobního rozhovoru. To je způsobeno především absencí pravidelných pracovních porad vedoucích pracovníků a zaměstnanců, které jsou odborníky z oblasti managementu doporučovány. Firemní kulturu pak organizace nemá jasně definovanou a nevěnuje jí přílišnou pozornost. To však je v České republice běžným jevem. Jelikož příspěvková organizace nemusí dosahovat zisku, není nucena na těchto aspektech pracovat. To by mohl být problém při zavádění strukturálních změn či při rozsáhlejší obměně zaměstnanců. Na brněnské pobočce ČHMÚ převládá přátelská psychosociální atmosféra. Je tomu i přes to, že noví zaměstnanci jsou do

organizace přijímání převážně na základě dosaženého vzdělání a pracovních zkušeností.

Doporučení vycházející z dotazníkového šetření je založeno na subjektivním vnímání jednotlivých oblastí zaměstnanci ČHMÚ. K návrhu konkrétních opatření je třeba rozsáhlejšího průzkumu a především konzultace se zaměstnanci, vedoucími pracovníky a specialisty na vnitropodnikovou komunikaci a firemní kulturu.

Zapojení zaměstnanců do těchto procesů by zvýšilo jejich angažovanost, posílilo vztah k organizaci a zvýšilo motivaci k práci, kterou v současné době stimuluje především finanční odměna.

Seznam použité literatury a zdrojů

- [1] BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Sociální komunikace: [texty k distančnímu a kombinovanému studiu]*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 79 s. ISBN 80-244-1357-4.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BERÁNEK, Antonín, Jiří FORAL a Jan VALOUŠEK. *Management veřejné sféry*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5516-2.
- [4] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- [5] Český hydrometeorologický ústav [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://portal.chmi.cz/>
- [6] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.
- [7] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- [8] DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 2. opr. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-251-3.
- [9] FORET, Miroslav. *Management v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 141 s. ISBN 978-80-7375-740-3.
- [10] HERSEY, Paul., Kenneth H. BLANCHARD a Dewey E. JOHNSON. *Management of organizational behavior: leading human resources*. 10th ed. Boston: Pearson, c2013. ISBN 0132556405.

- [11] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [12] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, ISBN 80-7169-550-5..
- [13] HRDLIČKOVÁ, Radka. *Monitoring využívání podnikové*. Plzeň, 2012. 17 s.
- [14] KOHOUTEK, R. (2009). *Stručný úvod do sociometrie*. 25_7_2012 staženo z <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/sociometrie>.
- [15] KRAUS, Jiří a Věra PETRÁČKOVÁ. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Praha: Academia, 2001dotisk. ISBN 80-200-0982-5.
- [16] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihnice nakl. Svoboda.
- [17] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
- [18] Ministerstvo životního prostředí [online]. c2008-2015 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/cz/ministerstvo>.
- [19] Neformální organizační struktura. ManagementMania.com [online]. 2013, 13.5.2013 [cit.2015-11-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/neformalni-organizacni-struktura>.
- [20] Organizační struktura. In: Management Mania [online]. Česká republika: ManagementMania's Series of Management, 2015 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>.
- [21] REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Grada, 2008. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2594-9.

[22] ŠEDIVÝ, Vladimír. *Sociální komunikace*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. ISBN 978-80-7375-277-4.

[23] ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL. *Řízení projektů I*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-7318-990-7.

[24] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

[25] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

[26] Zikán, J., & Slavík, R. (2012). *O sociometrii*. 25_7_2012 staženo z <http://www.sociometrie.cz/o-sociometrii>.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma mezilidské komunikace	str. 14
Obrázek č. 2: Vzájemné působení subjektů při komunikaci	str. 21
Obrázek č. 3: Funkcionální organizační struktura	str. 26
Obrázek č. 4: Liniová organizační struktura	str. 27
Obrázek č. 5: Maticová organizační struktura	str. 27
Obrázek č. 6: Štábně liniová organizační struktura	str. 28
Obrázek č. 7: Sociogram skupiny	str. 29
Obrázek č. 8: Maslowova pyramida potřeb	str. 33
Obrázek č. 9: Územní působnost ČHMÚ	str. 38
Obrázek č. 10: Organizační struktura brněnské pobočky ČHMÚ	str. 39

Seznam grafů

Graf č. 1: Frekvence používání komunikačních prostředků při práci – vedoucí pracovníci	str. 43
Graf č. 2: Frekvence používání komunikačních prostředků – zaměstnanci	str. 44
Graf č. 3: Používání elektronické pošty v pracovní době – vedoucí pracovníci	str. 45
Graf č. 4: Používání elektronické pošty během dne v rámci organizace – zaměstnanci	str. 46
Graf č. 5: Podíl mezi osobní a odbornou komunikací v pracovní době – vedoucí pracovníci	str. 47
Graf č. 6 Podíl mezi osobní a odbornou komunikací v pracovní době – zaměstnanci	str. 48
Graf č. 7: Frekvence pracovních porad – vedoucí pracovníci	str. 49
Graf č. 8: Frekvence pracovních porad – zaměstnanci	str. 50
Graf č. 9: Řešení neobvyklého úkolu – vedoucí pracovníci	str. 51
Graf č. 10: Řešení neobvyklého úkolu – zaměstnanci	str. 52
Graf č. 11: Informovanost o chystaných změnách – vedoucí pracovníci	str. 53
Graf č. 12: Informovanost o chystaných změnách – zaměstnanci	str. 54
Graf č. 13: Zdroj nových informací – vedoucí pracovníci	str. 55
Graf č. 14: Zdroj nových informací – zaměstnanci	str. 56
Graf č. 15: Účast na mimopracovních akcích – vedoucí pracovníci	str. 57

Graf č. 16: Účast na mimopracovních akcích – zaměstnanci	str. 58
Graf č. 17: Aspekty pro přijímání nových zaměstnanců – vedoucí pracovníci	str. 59
Graf č. 18: Aspekty pro přijímání nových zaměstnanců – zaměstnanci	str. 60
Graf č. 19: Hodnocení pracovních podmínek – vedoucí pracovníci	str. 61
Graf č. 20: Hodnocení pracovních podmínek – zaměstnanci	str. 62
Graf č. 21: Psychosociální atmosféra na pracovišti – vedoucí pracovníci	str. 63
Graf č. 22: Psychosociální atmosféra na pracovišti – zaměstnanci	str. 64
Graf č. 23: Úroveň motivace k práci – vedoucí pracovníci	str. 65
Graf č. 24: Úroveň motivace k práci – vedoucí pracovníci	str. 66
Graf č. 25: Vnější zdroje motivace k práci – vedoucí pracovníci	str. 67
Graf č. 26: Vnější zdroje motivace k práci – zaměstnanci	str. 68
Graf č. 27: Vlastní hodnocení zadávaných úkolů zaměstnancům – vedoucí pracovníci	str. 69
Graf č. 28: Hodnocení zadávaných úkolů vedoucím pracovníkem – zaměstnanci	str. 70

Seznam příloh

Příloha A - Zdroj dat k otázce č. 1

Příloha B - Zdroj dat k otázce č. 2

Příloha C - Zdroj dat k otázce č. 3

Příloha D - Zdroj dat k otázce č. 4

Příloha E - Zdroj dat k otázce č. 5

Příloha F - Zdroj dat k otázce č. 6

Příloha G - Zdroj dat k otázce č. 7

Příloha H - Zdroj dat k otázce č. 8

Příloha I - Zdroj dat k otázce č. 9

Příloha J - Zdroj dat k otázce č. 10

Příloha K - Zdroj dat k otázce č. 11

Příloha L - Zdroj dat k otázce č. 12

Příloha M - Zdroj dat k otázce č. 13

Příloha N - Zdroj dat k otázce č. 14

Příloha O - Dotazník pro vedoucí pracovníky

Příloha P - Dotazník pro řadové zaměstnance

Tabulka č. 1: *Frekvence používání komunikačních prostředků při práci – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet bodů	Relativní četnost
dopisy	5	4,0%
mobilní telefon (SMS)	13	10,4%
mobilní telefon (hovor)	22	17,6%
osobní rozhovor	27	21,6%
pevná linka (klapka)	27	21,6%
email	31	24,8%
Celkem	125	100,0%

Tabulka č. 2: *Frekvence používání komunikačních prostředků – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet bodů	Relativní četnost
mobilní telefon (SMS)	85	11,1%
mobilní telefon (hovor)	134	17,5%
pevná linka (klapka)	168	22,0%
email	177	23,1%
osobní rozhovor	201	26,3%
Celkem	765	100,0%

Tabulka č. 3: : *Používání elektronické pošty během dne v rámci organizace – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí
méně než 1 denně	0
1 denně	0
2-3 denně	1
3-5 denně	3
6 a více denně	2
Celkem	6

Tabulka č. 4: *Používání elektronické pošty během dne v rámci organizace – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí
méně než 1 denně	7
1 denně	10
2-3 denně	14
3-5 denně	7
6 a více denně	2
Celkem	40

Tabulka č. 6: Podíl mezi osobní a odbornou komunikací v pracovní době – zaměstnanci.

Zaměstnanec	Osobní (%)	Odborná (%)
1	20	80
2	5	95
3	20	80
4	0	100
5	40	60
6	10	90
7	50	50
8	10	90
9	3	97
10	20	80
11	5	95
12	10	90
13	10	90
14	25	75
15	20	80
16	10	90
17	5	95
18	30	70
19	5	95
20	5	95
21	35	65
22	1	99
23	20	80
24	10	90
25	10	90
26	0	100
27	20	80
28	30	70
29	5	95
30	20	80
31	40	60
32	20	80
33	10	90
34	70	30
35	80	20
36	80	20
37	80	20
38	30	70

Tabulka č. 5: *Podíl mezi osobní a odbornou komunikací v pracovní době – vedoucí.*

Vedoucí pracovník	Osobní (%)	Odborná (%)
1	30	70
2	20	80
3	10	90
4	10	90
5	10	90
6	5	95

Tabulka č. 7: *Frekvence pracovních porad – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Vůbec	1	16,7%
Nepravidelně	0	0,0%
1x do týdne.	0	0,0%
1x do měsíce.	3	50,0%
Jinak (uvedte):	2	33,3%
Celkem	6	100,0%

Tabulka č. 8: *Frekvence pracovních porad – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Vůbec	0	0,0%
Nepravidelně	27	69,2%
1x do týdne.	4	10,3%
1x do měsíce.	3	7,7%
Jinak (uvedte):	5	12,8%
Celkem	39	100,0%

Tabulka č. 9: Řešení neobvyklého úkolu – vedoucí pracovníci.

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Obrátím se na svého nadřízeného.	1	16,7%
Konzultuji s kolegy.	5	83,3%
Pokusím se úkol vyřešit i přesto, že mi není zadání úplně jasné.	0	0,0%
Obrátím se na své podřízené	0	0,0%
Jiné (uvedte):	0	0,0%
Celkem	6	100,0%

Tabulka č. 10: Řešení neobvyklého úkolu – zaměstnanci.

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Obrátím se na svého nadřízeného.	12	30,0%
Konzultuji s kolegy.	24	60,0%
Pokusím se úkol vyřešit i přesto, že mi není zadání úplně jasné.	4	10,0%
Obrátím se na své podřízené	0	0,0%
Jiné (uvedte):	0	0,0%
Celkem	40	100,0%

Tabulka č. 11: *Informovanost o chystaných změnách – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Ano, vždy.	0	0,0%
Spíše ano.	5	83,3%
Na půl	1	16,7%
Spíše ne.	0	0,0%
Ne.	0	0,0%
Celkem	6	100,0%

Tabulka č. 12: *Informovanost o chystaných změnách – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Ano, vždy.	2	5,0%
Spíše ano.	23	57,5%
Na půl	9	22,5%
Spíše ne.	6	15,0%
Ne.	0	0,0%
Celkem	40	100,0%

Tabulka č. 13: *Zdroj nových informací – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
z oběžníku v emailech	3	50,0%
na pracovních poradách	2	33,3%
od kolegů	1	16,7%
Celkem	6	100,0%

Tabulka č. 14: *Zdroj nových informací – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
z oběžníku v emailech	18	45,0%
na pracovních poradách	4	10,0%
od kolegů	18	45,0%
Celkem	40	100,0%

Tabulka č. 15: *Účast na mimopracovních akcích – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Nikdy	0	0,0%
Výjimečně	1	16,7%
Občas	1	16,7%
Často	3	50,0%
Vždy	1	16,7%
Celkem	6	100,0%

Tabulka č. 16: *Účast na mimopracovních akcích – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Nikdy	1	2,5%
Výjimečně	4	10,0%
Občas	21	52,5%
Často	12	30,0%
Vždy	2	5,0%
Celkem	40	100,0%

Tabulka č. 17: *Aspekty pro přijímání nových zaměstnanců – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
pracovní zkušenosti	18	23,4%
dosažené vzdělání	27	35,1%
osobní sympatie přijímacího pracovníka	15	19,5%
kandidát se nejvíce hodí do současného kolektivu	14	18,2%
jiné	3	3,9%
Celkem	77	100,0%

Tabulka č. 18: *Aspekty pro přijímání nových zaměstnanců – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
pracovní zkušenosti	159	28,8%
dosažené vzdělání	176	31,8%
osobní sympatie přijímacího pracovníka	102	18,4%
kandidát se nejvíce hodí do současného kolektivu	105	19,0%
jiné	11	2,0%
Celkem	553	100,0%

Tabulka č. 19: *Hodnocení pracovních podmínek – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
velmi dobré	3	50,0%
dobré	3	50,0%
Celkem	6	100,0%

Tabulka č. 20: *Hodnocení pracovních podmínek – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
velmi dobré	15	37,5%
dobré	18	45,0%
uspokojivé	6	15,0%
špatné	1	2,5%
Celkem	40	100,0%

Tabulka č. 21: *Psychosociální atmosféra na pracovišti – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
přátelská	4	66,7%
komorní	2	33,3%
Celkem	6	100,0%

Tabulka č. 22: *Psychosociální atmosféra na pracovišti – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
přátelská	26	65,0%
komorní	11	27,5%
formální	1	2,5%
napjatá	2	5,0%
Celkem	40	100,0%

Tabulka č. 23: *Úroveň motivace k práci – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
skvělá	2	33,3%
dobrá	4	66,7%
Celkem	6	100,0%

Tabulka č. 24: *Úroveň motivace k práci – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
skvělá	4	10,0%
dobrá	21	52,5%
přijatelná	11	27,5%
slabší	4	10,0%
Celkem	40	100,0%

Tabulka č. 25: *Zdroje motivace k práci – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
finanční odměna	2	33,3%
partner/ka	1	16,7%
spravedlivý vedoucí	3	50,0%
Celkem	6	100,0%

Tabulka č. 26: *Zdroje motivace k práci – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
finanční odměna	15	42,9%
partner/ka	3	8,6%
příkladný pracovník	5	14,3%
spravedlivý vedoucí	6	17,1%
vidina osobního úspěchu	6	17,1%
Celkem	35	100,0%

Tabulka č. 27: *Vlastní hodnocení zadávaných úkolů zaměstnancům – vedoucí pracovníci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
vždy naprosto srozumitelné	2	33,3%
skoro vždy srozumitelné	4	66,7%
Celkem	6	100,0%

Tabulka č. 28: *Hodnocení zadávaných úkolů vedoucím pracovníkem – zaměstnanci.*

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
vždy naprosto srozumitelné	12	30,0%
skoro vždy srozumitelné	21	52,5%
na půl	4	10,0%
skoro vždy nesrozumitelné	3	7,5%
Celkem	40	100,0%

5. Pokud byste si nevěděl/a rady se svěřeným úkolem, co uděláte?

- a) Obrátím se na svého nadřízeného.
- b) Konzultuji s kolegy.
- c) Pokusím se úkol vyřešit i přesto, že mi není zadání úplně jasné.
- d) Obrátím se na své podřízené.
- e) Jiné (uveďte).

6. Jste dostatečně a včas informování o chystaných změnách v podniku?

- a) Ano, vždy.
- b) Spíše ano.
- c) Na půl.
- d) Spíše ne.
- e) Ne.

7. Novinky/změny týkající se organizace se nejčastěji dozvídáte z:

- a) Z oběžníku v emailech.
- b) Na pracovních poradách.
- c) Od kolegů.
- d) Telefonicky.
- e) Jiné (uveďte)

8. Organizuje Váš podnik mimopracovní aktivity, jako jsou oslavy, firemní večírky, zájezdy? Pokud ano, jak často?

- a) Podnik neorganizuje žádné společné akce.
- b) 1x ročně.
- c) 1x měsíčně.
- d) Jiné (uveďte)

9. Účastníte se těchto mimopracovních aktivit?

- a) Nikdy.
- b) Výjimečně.
- c) Občas.

Příloha O- Dotazník pro vedoucí pracovníky

d)Často.

e)Vždy.

10. Jak často se vidáte se spolupracovníky mimo pracovní dobu?

a)Nikdy.

b)1-3x měsíčně.

c)1x týdně.

d)Vícekrát než 1x týdně.

e)Jiné (uveďte)

11. Podle jakých aspektů, podle Vás, přijímání nový zaměstnanci? Možnosti obodujte (1= nejméně důležitý; 5 = nejdůležitější aspekt).

a) Pracovní zkušenosti:

b) Dosažené vzdělání

c) Osobní sympatie přijímacího pracovníka:

d) Kandidát se nejvíce hodí do současného kolektivu:

e)Jiné (uveďte):

12. Ohodnoťte pracovní podmínky pro výkon Vaší práce (pracovní místo, nástrojová a informační vybavenost).

a) Velmi dobré.

b) Dobré.

c)Uspokojivé.

d)Špatné.

e)Velmi špatné.

13. Ohodnoťte sociální vybavenost ČHMÚ (sociální zařízení, jídelna, společenská místnost, relaxační místo).

a) Velmi dobré.

b) Dobré.

c)Uspokojivé.

d)Špatné.

e)Velmi špatné.

14. Psychosociální atmosféru na pracovišti byste označili jako:

- a) Přátelská.
- b) Komorní.
- c) Formální.
- d) Napjatá.
- e) Vyhraněná/nepřátelská.

15. Jaká je úroveň Vaší motivace k práci?

- a) Skvělá.
- b) Dobrá.
- c) Přijatelná.
- d) Slabší.
- e) Žádná.

16. Jaké jsou vnější zdroje Vaší motivace k práci?

- a) Finanční odměna.
- b) Partner/ka.
- c) Příkladný pracovník.
- d) Spravedlivý vedoucí.
- e) Vidina osobního úspěchu.

17. Ohodnoťte srozumitelnost Vámi zadávaných úkolů:

- a) Vždy naprosto srozumitelné.
- b) Skoro vždy srozumitelné.
- c) Na půl.
- d) Skoro vždy nesrozumitelné.
- e) Vždy nesrozumitelné.

Pohlaví:

Věk:

Vzdělání:

Počet odpracovaných let v ČHMÚ:

5. Pokud byste si nevěděl/a rady se svěřeným úkolem, co uděláte?

- a) Obrátím se na svého nadřízeného.
- b) Konzultuji s kolegy.
- c) Pokusím se úkol vyřešit i přesto, že mi není zadání úplně jasné.
- d) Obrátím se na své podřízené.
- e) Jiné (uveďte).

6. Jste dostatečně a včas informování o chystaných změnách v podniku?

- a) Ano, vždy.
- b) Spíše ano.
- c) Na půl.
- d) Spíše ne.
- e) Ne.

7. Novinky/změny týkající se organizace se nejčastěji dozvídáte z:

- a) Z oběžníku v emailech.
- b) Na pracovních poradách.
- c) Od kolegů.
- d) Telefonicky.
- e) Jiné (uveďte)

8. Organizuje Váš podnik mimopracovní aktivity, jako jsou oslavy, firemní večírky, zájezdy? Pokud ano, jak často?

- a) Podnik neorganizuje žádné společné akce.
- b) 1x ročně.
- c) 1x měsíčně.
- d) Jiné (uveďte)

9. Účastníte se těchto mimopracovních aktivit?

- a) Nikdy.
- b) Výjimečně.
- c) Občas.

d)Často.

e)Vždy.

10. Jak často se vidáte se spolupracovníky mimo pracovní dobu?

a)Nikdy.

b)1-3x měsíčně.

c)1x týdně.

d)Vícekrát než 1x týdně.

e)Jiné (uveďte)

11. Podle jakých aspektů, podle Vás, přijímání nový zaměstnanci? Možnosti obodujte (1= nejméně důležitý; 5 = nejdůležitější aspekt).

a) Pracovní zkušenosti:

b) Dosažené vzdělání

c) Osobní sympatie přijímacího pracovníka:

d) Kandidát se nejvíce hodí do současného kolektivu:

e)Jiné (uveďte):

12. Ohodnoťte pracovní podmínky pro výkon Vaší práce (pracovní místo, přístrojová a informační vybavenost).

a) Velmi dobré.

b) Dobré.

c)Uspokojivé.

d)Špatné.

e)Velmi špatné.

13. Ohodnoťte sociální vybavenost ČHMÚ (sociální zařízení, jídelna, společenská místnost, relaxační místo).

a) Velmi dobré.

b) Dobré.

c)Uspokojivé.

d)Špatné.

e)Velmi špatné.

14. Psychosociální atmosféru na pracovišti byste označili jako:

- a) Přátelská.
- b) Komorní.
- c) Formální.
- d) Napjatá.
- e) Vyhraněná/nepřátelská.

15. Jaká je úroveň Vaší motivace k práci?

- a) Skvělá.
- b) Dobrá.
- c) Přijatelná.
- d) Slabší.
- e) Žádná.

16. Jaké jsou vnější zdroje Vaší motivace k práci?

- a) Finanční odměna.
- b) Partner/ka.
- c) Příkladný pracovník.
- d) Spravedlivý vedoucí.
- e) Vidina osobního úspěchu.

17. Ohodnot'te srozumitelnost Vám zadávaných úkolů Vaším nadřízeným.

- a) Vždy naprosto srozumitelné.
- b) Skoro vždy srozumitelné.
- c) Na půl.
- d) Skoro vždy nesrozumitelné.
- e) Vždy nesrozumitelné.

Pohlaví:

Věk:

Vzdělání:

Počet odpracovaných let v ČHMÚ: